

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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΖΑΡΟΥΛΙΑ ΜΕΤΑΞΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΣΠΑΤΙΩΤΗ ΑΔΑΜΑΝΤΙΑ
ΦΕΡΕΝΤΙΝΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ
ΧΡΥΣΑΪΔΟΥ ΣΠΥΡΙΔΟΥΔΑ

ΠΑΤΡΑ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

Πρόλογος	5
-----------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Άνθρωπος και εργασία

1.1 Ορισμός εργασίας	6
1.1.1 Κοινωνικοί λόγοι εργασίας	9
1.2 Ιστορική ανασκόπηση των μελετών περί ανθρώπινων σχέσεων	9
1.3 Το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον	15
1.3.1 Υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους	15
1.3.2 Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων	18
1.3.2.1 Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους	18
1.3.2.2 Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς την εργασιακή τους μονάδα	20
1.4 Σχέσεις ατόμων και οργανισμών	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Βασικές γνώσεις της ψυχολογίας του ανθρώπου

2.1 Εισαγωγή	25
2.2 Παρουσίαση και διάκριση ανθρώπινων αναγκών	27
2.3 Κίνητρα ανθρώπων στο χώρο εργασίας	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον

3.1 Γενικά	40
3.2 Ανθρώπινο περιβάλλον	41
3.3 Φυσικό περιβάλλον	42

3.4 Συνθήκες εργασίας	43
-----------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η προσωπικότητα των εργαζομένων και ο ψυχικός βίος

4.1 Γενικά	46
4.2 Έννοια της προσωπικότητας	47
4.3 Περιγραφή – προσδιορισμός της προσωπικότητας	50
4.4 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Προϊστάμενοι – Υφιστάμενοι

5.1 Η αλληλεπίδραση και η σχέση συμπαικτών	54
5.2 Υφιστάμενος – υπάλληλος	60
5.3 Ψυχολογικοί συνδυασμοί βάσει των αμοιβαίων επιρροών	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Κρίσιμα σημεία στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση

6.1 Γενικά	71
6.2 Η διαταγή και τα αίτια της ανυπακοής	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Κοινωνικός ρόλος της εργασίας

7.1 Τεχνολογική Εξέλιξη – Ανθρώπινος Παράγοντας – Η θέση του στην επιχείρηση	93
7.2 Υποκίνηση και Καθοδήγηση Εργαζομένων	94
7.3 Κίνητρα – ορισμός – χαρακτηριστικά	96
7.3.1 Ανάγκες και Κίνητρα Εργαζομένων	97

7.4 Το πρόβλημα της ανίας	104
7.5 Κόπωση φυσιολογική και ψυχολογική	108
7.5.1 Μέτρα αντιμετώπισης της ανίας	110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

Ο συνδικαλισμός και η εργατική νομοθεσία

8.1 Ορισμός και σκοποί των συνδικαλιστικών οργανώσεων	112
8.2 Οι πτυχές της εργασίας και οι νομοθετικές ρυθμίσεις	118
8.2.1 Η έννοια και η σημασία της εργασίας	118
8.3 Η σύμβαση εργασίας και τα είδη της	122
8.4 Βασικά δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους	125
8.5 Ο φόρτος εργασίας	131
8.6 Η σημασία και η αναγκαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης	132
8.6.1 Ορισμός και ιδεολογία της δια βίου εκπαίδευσης	133
8.6.2 Στόχοι	134
8.6.3 Δράσεις	135
8.6.4 Φορείς	136
8.6.5 Αποτελεσματικότητα	136
8.7 Η έννοια και το περιεχόμενο του χρόνου	137
8.7.1 Διαχείριση του χρόνου	138

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Έρευνα

9.1 Οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον 2009	140
9.2 Ερωτήσεις ετήσιας έρευνας	144

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

148

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή, με τίτλο "Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον", έχει σαν στόχο να εντοπίσει και να αναπτύξει, τόσο τις θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν όταν υπάρχουν ανεπτυγμένες διαπροσωπικές σχέσεις σε μία οργάνωση, όσο και τις αρνητικές, όταν δεν τηρούνται αυτές οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα είναι το προσωπικό μας ενδιαφέρον για το πόσο οι ανθρώπινες σχέσεις επηρεάζουν τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο.

Αρχικά, δίνονται οι ορισμοί για τις ανθρώπινες σχέσεις και την εργασία . Ακολουθεί μία ξεχωριστή ανάπτυξη για το κάθε ένα από αυτά, έτσι ώστε να οδηγηθεί ο αναγνώστης, εντέλει, στη μεταξύ τους σύνδεση. Αναπτύσσονται οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν τόσο στα ίδια τα άτομα, αλλά και στην ίδια την εργασία από την εφαρμογή των διαπροσωπικών σχέσεων.

Τέλος, παρουσιάζεται ο ρόλος που παίζει ο συνδικαλισμός και η εργατική νομοθεσία και μια έρευνα που γίνεται κάθε χρόνο με σκοπό να αναδείξει την καλύτερη εταιρεία με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον καθώς και ένα παράρτημα ερωτηματολογίου αυτής της έρευνας με σκοπό να αξιολογήσουν κατά πόσο οι εταιρείες τηρούν τις προδιαγραφές ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους τους, που συνεπάγεται η εξέλιξη της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Άνθρωπος και εργασία

1.1. Ορισμός εργασίας

Ο ορός *εργασία* αναφέρεται σε ένα μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας, χωρίς να καλύπτει όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Το πρόβλημα του κριτηρίου για το διαχωρισμό ανάμεσα στην εργασία και τις υπόλοιπες δραστηριότητες εξακολουθεί και σήμερα να επιβιώνει . Μια πρώτη παρατήρηση που θα πρέπει να έχουμε υπόψη όταν μιλάμε για εργασία, δεν εννοούμε ,όσο και αν φαίνεται περίεργο, πάντοτε το ίδιο πράγμα για όλες τις εποχές και για όλες τις χώρες. Ως φυσικό φαινόμενο αντιστοιχεί ενστικτώδη ενέργεια κάθε ζωικού οργανισμού. Αν όμως εργασία θεωρήσουμε την ανάλωση ενέργειας για την εξασφάλιση της υπόστασης του ανθρώπου, είναι αυτονόητο ότι η εργασία γεννήθηκε μαζί με τον άνθρωπο και ότι δε διαφέρει από αντίστοιχη ενέργεια άλλων ζωικών οργανισμών. υπάρχει μάλιστα μία ιστορική περίοδος κατά την οποία ο άνθρωπος δεν είχε συνειδητοποιημένη αντίληψη για την εργασία. Τότε η εργασία δεν διέφερε από τη ζωική δραστηριότητα για την επιβίωση του είδους. Με τη χρησιμοποίηση των πνευματικών δυνάμεων του ως μέσου προσέγγισης της φύσης, η ανθρώπινη δραστηριότητα ξεχώρισε από τη ζωική. Κυρίως όμως η συνειδητοποίηση της ως οικονομικού φαινομένου, με σκοπό την εξασφάλιση και μελλοντικών αναγκών, και ως σχέσης του ανθρώπου με το περιβάλλον και με το συνάνθρωπο η εργασία αποτέλεσε αυτοτελές κοινωνικό – οικονομικό φαινόμενο. Εξάλλου ο χαρακτηρισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων ως εργασία έγινε σταδιακά. Οι κοινωνικές αξιολογήσεις για την εργασία δεν

καλύπτουν ούτε και σήμερα καθολικά κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, έστω και ωφέλιμη σε τρίτους.

Στο ερώτημα ποιες ανθρώπινες δραστηριότητες αξίζει να χαρακτηρισθούν ως εργασία, η απάντηση δεν μπορεί να είναι απόλυτη γιατί εξαρτάται από τους τρόπους προσέγγισης του προβλήματος (οικονομικό, κοινωνικό, ψυχολογικό κ.λπ.). Ακόμη η απάντηση ποικίλει ανάλογα με το χρόνο και ο χώρο. Ο βαθμός οικονομικής οργάνωσης, το είδος των αναγκών, οι θρησκευτικές δοξασίες και οι πολιτικές έπαιξαν και παίζουν σημαντικό ρόλο για την αξιολόγηση κάποιας εργασίας και για την ποιότητα της αξιολόγησης.

Από γενικότερη όμως φιλοσοφική ή κοινωνική σκοπιά κάθε δραστηριότητα που παρουσιάζει κοινωνική ωφελιμότητα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εργασία.

Έτσι πέρα από την ευρεία έννοια της εργασίας απαντάται και μία στενότερη κοινωνικοοικονομική.

Το ένα είναι η ύπαρξη κάποιας εξωτερικής πίεσης, στοιχείο που κάνει την εργασία να παύει να είναι απλή ελευθερία. Το δεύτερο στοιχείο είναι η αναγνώριση της οικονομικής ωφέλειας για τους τρίτους που εκδηλώνεται με οποιαδήποτε μορφή αμοιβής. Πρόκειται για την εμπορευματική αξία που καλύπτει κάθε αμειβομένη εργασία, και του μισθωτού και του ατομικά εργαζόμενου και του επιχειρηματία.

Γι' αυτό δε θεωρούνται συνήθως ως εργασία οι οικογενειακές, θρησκευτικές, και κοινωνικές απασχολήσεις παρά το γεγονός ότι πολλές από αυτές χαρακτηρίζονται από εξωτερική πίεση (π.χ. νοικοκυρά, διάβασμα φοιτητή κ.λπ.).

Από τη στιγμή που συντρέχουν τα παραπάνω στοιχεία χαρακτηρίζονται ως εργασία ανεξάρτητα αν είναι αγροτική ή μη αγροτική, υλική ή πνευματική. Σήμερα στην κατηγορία της εργασίας υπάγονται και οι δραστηριότητες επιρροής ή μεταβολής της φύσης και εκείνες που

συνίστανται στην παροχή υπηρεσιών καθώς και στην ικανοποίηση άυλων αναγκών.

Επίσης η έννοια εργασία ονομάζεται από ορισμένους συγγραφείς "η σκόπιμη σωματική και πνευματική απασχόληση του ανθρώπου, που αποβλέπει σε ένα παραγωγικό σκοπό". Άλλοι υποστηρίζουν ότι η εργασία είναι η διαδικασία που πραγματοποιείται ανάμεσα στον άνθρωπο και την φύση όπου ο άνθρωπος με την δράση που μεσολαβεί, ρυθμίζει και ελέγχει την ανταλλαγή της ύλης μεταξύ αυτού και της φύσης. Εργασία ακόμη είναι η σωματική ή πνευματική ενέργεια για την παραγωγή έργου.

Η εργασία ουσιαστικά είναι αναπόφευκτη και έμφυτη στον άνθρωπο. Αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εποχές και σε όλες τις χώρες. Οι άνθρωποι είναι υποχρεωμένοι να συνεισφέρουν τις προσπάθειες τους για την πραγματοποίηση της. Παρ' όλο που πολλές φορές η εργασία μπορεί να θεωρηθεί σαν αναγκαίο κακό ή μέσα βιοποριστικών αναγκών ή συμβάλει στην κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου μέσα στην κοινωνία. Η εργασία έκτος από την καθαρά βιοποριστική αποστολή πού έχει ασκεί και σημαντικό κοινωνικό ρόλο, διότι αποτελεί στοιχείο που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Έτσι με την εργασία μπορούμε να διαπιστώσουμε:

- Το πνευματικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένα άτομο.
- Την οικονομική και κοινωνική κατάσταση του ανθρώπου που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία καθώς και τις μελλοντικές του προοπτικές.

1.1.1. Κοινωνικοί λόγοι εργασίας

Πέρα όμως από όλα αυτά υπάρχουν και οι κοινωνικοί λόγοι που τονίζουν ακόμη περισσότερο τον κοινωνικό ρόλο της εργασίας.

Έτσι η εργασία:

- Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ατόμου δηλαδή όχι απλώς των αναγκών για τροφή, στέγη και ενδυμασία, αλλά και την ανάγκη για κοινωνική προβολή, γόητρο αναγνώριση και σεβασμό.
- Δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων εκείνων της τεχνολογίας (όπως π.χ. αυτοκίνητο, τηλεόραση, ιδιόκτητη κατοικία, ακριβά ενδύματα κ.λπ.) τα οποία θεωρούνται γενικά σαν σύμβολα ευημερίας και ασκούν μια σοβαρή επίδραση στην κοινωνική διαφοροποίηση.
- Δημιουργεί το απαραίτητο πλαίσιο επαφής των ανθρώπων και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των συναδερφικών και των φιλικών σχέσεων που αποτελούν τα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία αποδοτικών εργασιακών ομάδων.
- Παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών και των ονείρων του ατόμου, διότι αποτελεί το συνδετικό στοιχείο του παρελθόντος και του μέλλοντος μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται το άτομο.

1.2 Ιστορική ανασκόπηση των μελετών περί ανθρωπίνων σχέσεων

Το αντικείμενο των ανθρωπίνων σχέσεων είναι πρόσφατο, ως επιστημονική ενασχόληση, ενώ οι βάσεις και η φιλοσοφία τους υπάρχουν από τα πολύ παλιά χρόνια.

Ερευνώντας ιστορικά την εξέλιξη των ανθρώπινων σχέσεων και των συνθηκών εργασίας θα παρατηρήσουμε τα ακόλουθα: Οι εργαζόμενοι ακόμη και πριν ένα αιώνα ήταν σε πολύ χειρότερη θέση από τη σημερινή. Κατά την αρχαιότητα οι εργαζόμενοι ανήκαν στις κατώτερες κοινωνικές τάξεις, πολλές φορές μάλιστα ήταν δούλοι. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σκλάβοι, ως εργαζόμενοι. Η νοοτροπία που επικρατούσε φαίνεται καθαρά στα κείμενα των διαφόρων εποχών. Ο Αριστοτέλης γράφει στα Πολιτικά *«οι άνθρωποι δεν είναι καθόλου από τη φύση τους ίσοι, αλλά άλλοι γεννιούνται για τη δουλειά και άλλοι για την κυριαρχία»*.

Στη Γαλλία επίσης την ίδια περίπου εποχή εμφανίζονται το κίνημα του Διαφωτισμού και οι ιδέες των Εγκυκλοπαιδιστών, προπαρασκευάζετε δε η Γαλλική Επανάσταση. Από τις σχετικές κινήσεις ιδεών επηρεάζεται οπωσδήποτε θετικά η νοοτροπία των ανθρώπων και βελτιώνεται θεωρητικά, τουλάχιστον, η θέση των εργαζομένων.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο αιώνας της εκβιομηχανίσεως (19^{ος} αιώνας) και η Βιομηχανική Επανάσταση. Η Βιομηχανική Επανάσταση, με τις τεχνολογικές εφευρέσεις, τα εργοστάσια που απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων κ.λπ., παρουσιάζει μεν νέα προϊόντα και νέες ανέσεις στους καταναλωτές, αλλά και νέα προβλήματα με περισσότερες δυσκολίες στους εργαζόμενους. Είναι η εποχή που προαναφέραμε, με την περιγραφή του Ολ. Σέλντομ. Την εποχή αυτή πρωτοεμφανίζεται και ο συνδικαλισμός των εργαζομένων, με τις δίκαιες διεκδικήσεις τους.

Την εποχή αυτή, της Βιομηχανικής Επανάστασεως, οι επιχειρήσεις δίνουν βάρος και μεγάλη προσοχή στην οργάνωση τους, για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις τεχνολογικές επιτεύξεις, και τότε εμφανίζονται οι κατωτέρω θεωρίες (Σχολές) :

1. Σχολή Taylor

Το 1911 ο Frederic W. Taylor δημοσίευσε την εργασία του με τον τίτλο *“Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας”*. Στην εργασία του αυτή ο Taylor αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας, την μείωση των άσκοπων καθυστερήσεων και των σπαταλών του χρόνου, όπως επίσης για τη μελέτη του χρόνου και των κινήσεων (Time and Motion Study) κ.λπ.

Η εργασία αυτή καθιέρωσε τον Fr. Taylor ως τον πατέρα της Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Διατύπωσε εκεί σαφείς οδηγίες για την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, χωρίς, όπως παρατηρήθηκε πρόσθετο κόπο. Μεταξύ των οδηγιών αυτών περιλαμβάνονται και οι εξής:

- Αντικατάσταση των (εσφαλμένων) πρακτικών μεθόδων και καθορισμό των συστατικών ενός έργου, με σωστό επιστημονικό τρόπο σε κάθε στάδιο της εργασίας των ανθρώπων.
- Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, διδασκαλία και εφαρμογή στην πράξη με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούν την εργασία τους, όσο το δυνατό καλύτερα και σωστότερα.
- Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
- Περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.

- Ανάπτυξη της συνεργασίας, μεταξύ των εργαζομένων, αντί του χαώδους ατομικισμού, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί των επιχειρήσεων.

Οι προτάσεις αυτές παρ' ότι διατυπώθηκαν το 1911 αποτελούν μέχρι σήμερα στόχους και των συγχρόνων διοικητικών στελεχών. Έδωσαν αλλά εξακολουθούν να δίνουν χρήσιμες σκέψεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και έγιναν αποδεκτές σε πολλές χώρες του Κόσμου. Όταν εφαρμόζονται σωστά είναι δυνατόν να παράγουν σωστά βελτιωμένα αποτελέσματα για όλους. Αυτός είναι ο λόγος που εξακολουθεί η Επιστήμη και η εφαρμογή να ασχολούνται με τις απόψεις του Fr, Taylor.

2. Σχολή Fayol

Την ίδια περίπου εποχή (1916) στην Ευρώπη ο Γάλλος Μηχανικός Μεταλλείων, Henry Fayol, διορίστηκε Διευθυντής Μεταλλουργικής Βιομηχανίας. Επειδή όμως, δεν είχε διδαχθεί Διοίκηση Επιχειρήσεων προσπάθησε να διερευνήσει τις μελλοντικές του υποχρεώσεις και να βρει εγκαίρως κατάλληλες διεξόδους. Οι έρευνες του πήραν τη μορφή εργασίας με τον τίτλο "Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση". Ο Fayol ερεύνησε τον εργασιακό από την άποψη του διευθυντού. Παρουσίασε απόψεις σχετικές με την διοίκηση, τις λειτουργίες της επιχειρήσεως. Διατύπωσε απόψεις σχετικές με τις αρχές της Οργανώσεως και της Εξειδικεύσεως. Δεν περιέχουν οι θέσεις του δογματισμούς.

3. Σχολή Mayo

Ο George Elton Mayo (1880 – 1949) γεννήθηκε στην Αυστραλία, σπούδασε ιατρική και μετά το 1923 ασχολήθηκε στις Η.Π.Α, με τα βιομηχανικά προβλήματα. Οι βαθιές του γνώσεις σχετικά με τις

κοινωνικές και βιολογικές επιστήμες, του έδωσαν την αντίληψη ότι ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Διετέλεσε Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ στο τμήμα Βιομηχανικών Ερευνών.

Βασική συμβολή στην Οργάνωση και στις Εργασιακές Σχέσεις ήταν ότι απεκάλυψε την σημασία του ανθρώπου στους εργασιακούς χώρους. Επεσήμανε επίσης τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής, η οποία να εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Άρχισε μια μακροχρόνια έρευνα, για την μελέτη της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Άρχισε τότε η μελέτη της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων σε τυπική οργάνωση. Ιδιαίτερος δε, η σημασία που παρουσιάζει η επίδειξη φροντίδας και ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους και η επίδραση αυτών στο ηθικό και την απόδοση της.

Μετά τα προκαταρκτικά ευρήματα η Επιχείρηση αποφάσισε να γίνουν συστηματικές έρευνες από το 1927 έως το 1932. Στις έρευνες μετείχαν 20.000 εργαζόμενοι. Στην συνέχεια τα ευρήματα των ερευνών καταγράφηκαν και ακολούθησε η εξαγωγή των συμπερασμάτων από το 1932 μέχρι το 1939.

Από τις έρευνες (προκαταρκτικές και τελικές) προέκυψαν τα έξης συμπεράσματα:

- Οι εξωτερικοί παράγοντες (φωτισμός, θέρμανση, κ.α.) είχαν μικρή σημασία για τους εργαζόμενους, μέσα σε λογικά πλαίσια.
- Οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και επιδόσεως δεν ήταν απλώς σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που ασκούσανε επιρροή.

Τελικές παρατηρήσεις

Οι θεωρητικοί των τελευταίων χρόνων, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο προσπαθούν να διερευνήσουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί, εκτελούν σωστότερα και πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει.

Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες και διατυπώνονται διαρκώς και νεότερες. Όλες συμβάλλουν, με τον τρόπο τους στην πληρέστερη ενημέρωση και στον σωστότερο προβληματισμό εκείνων που ασχολούνται (ή πρόκειται να ασχοληθούν) με τη διοίκηση εργαζόμενων. Σκοπός τους να δώσουν ερεθίσματα για την όσο το δυνατόν σωστότερη αντιμετώπιση των παρουσιαζόμενων δυσκολιών αλλά και στην πρόληψη της δημιουργίας προβλημάτων και αντιθέσεων, αφού κοινός στόχος πρέπει να είναι η εργασιακή και η ατομική επιτυχία όλων, χωρίς να υπάρχουν αποτυχημένοι ή νικημένοι. Για να υπάρχουν σωστές Εργασιακές Σχέσεις πρέπει όλοι οι προϊστάμενοι να γνωρίζουν να χειρίζονται σωστά τους ανθρώπους και τα θέματα τους και με σωστό ενδιαφέρον, γνώση, εντιμότητα να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα σχετικά θέματα.

Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι με προσωπικότητα με φιλότιμο και αρχές. Οι προϊστάμενοι τους, ταυτόχρονα, πρέπει να τους αντιμετωπίζουν με τον ορθό τρόπο, ο οποίος εξαρτάται κάθε φορά από τα συγκεκριμένα περιστατικά, τα οποία πρέπει να είναι σε θέση, μετά από συνεπή και συνεχή εκπαίδευση, να τα διακρίνει.

Ο προϊστάμενος που έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους θα κάνει λιγότερα λάθη, από εκείνον που τους αντιμετωπίζει με δυσπιστία.

1.3 Το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον

Οι εργασιακές μονάδες αποτελούνται από το εργατικό δυναμικό, τις μηχανές, τα χρηματικά κεφάλαια, τις πρώτες και βοηθητικές ύλες και βεβαίως την διοίκηση και τα διοικητικά στελέχη.

Οι άνθρωποι αποτελούν το ουσιαστικότερο μέρος των εργασιακών μονάδων. Είναι το σημαντικότερο στοιχείο τους.

Ο A.Carnegie, ένας από τους πρωτεργάτες της αμερικάνικης βιομηχανίας, έλεγε αν έχανα όλη την περιουσία μου, αλλά είχα το προσωπικό μου, δεν θα με πείραζε πολύ. Με το εκλεκτό προσωπικό μου, το καλά εκπαιδευμένο, το προσανατολισμένο στην κατεύθυνση που μπορεί να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες, και γνωρίζει να συνεργάζεται με τα άλλα επίπεδα διοικήσεως και τους συναδέλφους του, μπορεί να μπορούσα να τα δημιουργήσω πάλι.

Ο K. Blanchard και Sp. Johnson υποστηρίζουν ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να συνειδητοποιούν ότι οι άνθρωποι που διοικούν είναι οι πιο σημαντικοί τους πόροι. Υποστηρίζουν επίσης, ότι "οι προϊστάμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται για αποτελέσματα, να είναι πιο παραγωγικοί". Αλλά δεν είναι δυνατόν να έχουν αποτελέσματα παρά μόνο μέσω των ανθρώπων. Πρέπει να ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα, αλλά και για τους ανθρώπους. Αυτά τα δύο, συνεχίζουν, πάνε μαζί.

1.3.1 Υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους

Ø Γενικές υποχρεώσεις των εργασιακών μονάδων

Οι επιχειρήσεις αποτελούν υποσύνολα του συστήματος κοινωνία. Από το γεγονός αυτό προκύπτουν διάφορες υποχρεώσεις τόσο προς

το Κράτος, την Κοινωνία, το Κοινωνικό σύνολο, γενικώς, αλλά και προς τους εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν όλο και περισσότερο ρόλο κοινωνικό και ανθρωπιστικό.

Ειδικότερα, π.χ. μια Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία έχει υποχρεώσεις προς το προσωπικό της, τους μετόχους, το καταναλωτικό κοινό, τους προμηθευτές, τις τράπεζες, τις Δημόσιες Υπηρεσίες, τον τύπο γενικώς τους ανταγωνιστές, τον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοικήσεως όπου είναι εγκατεστημένη και το Γενικό Κοινό.

Η επιχείρηση και το προσωπικό της έχουν υποχρέωση να ενεργούν σύμφωνα με τα ήθη και τα έθιμα της περιοχής τους. Να μην προκαλούν το δημόσιο αίσθημα. Να ενισχύουν, σύμφωνα με την οικονομική τους δύναμη, τους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς συλλόγους της περιοχής τους. Να προτιμούν, μεταξύ υποψηφίων με παρόμοια προσόντα, υποψηφίους που προέρχονται από την περιοχή τους, όταν θέλουν να στελεχώσουν το προσωπικό τους.

Οι επιχειρήσεις έχουν ακόμη ουσιαστική υποχρέωση να μεταχειρίζονται τον εργαζόμενο ως συνάνθρωπο και συνεργάτη, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση. Τα διοικητικά μέτρα των επιχειρήσεων πρέπει να τα προσαρμόζουν, ανάλογα με την περίπτωση που παρουσιάζεται, όπου είναι δυνατόν, γιατί υπάρχουν και πολύ δύσκολες περιπτώσεις. Πρέπει ακόμη να δείχνουν σεβασμό προς το φιλότιμο και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις και οι προϊστάμενοι, έχουν υποχρέωση να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αναπτύξουν σωστά και θετικά την προσωπικότητά τους, να τους οδηγήσουν προς την ολοκλήρωση τους, να τους υποδείξουν μεθόδους αναπτύξεως της υπευθυνότητάς τους αλλά και των εν γένει θετικών προσόντων τους.

Η επιχείρηση και κάθε εργασιακή μονάδα έχει επίσης ηθική υποχρέωση, να συμπεριφέρεται σωστά και ανθρώπινα σε άτομα που έχουν κάποια αυξημένη δυσκολία, όπως π.χ. τυφλοί, ή βαρήκοοι ή ανάπηροι κ.λπ.

Ø Νομικές υποχρεώσεις επιχειρήσεων για την προστασία εργαζομένων με μειωμένες ικανότητες

Το εργατικό δίκαιο με διάφορες διατάξεις προστατεύει τους εργαζομένους ανηλίκους και τις μητέρες. Επίσης, έχουν θεσπιστεί διάφορες διατάξεις για τα άτομα που έχουν περιορισμένες ικανότητες από διάφορες αιτίες. Έχει ιδρυθεί Κρατικό Ίδρυμα για την αποκατάσταση των αναπήρων. Οι εργοδότες υποβοηθούνται χρηματικά για να καλύψουν την μειωμένη απόδοση των ατόμων αυτών. Παράλληλα, το Δημόσιο και άλλοι κρατικοί ή ημικρατικοί οργανισμοί, κ.λπ έχουν υποχρέωση να προσλαμβάνουν άτομα αυτών των κατηγοριών (π.χ. τυφλοί τηλεφωνητές κ.λπ).

Ø Πρόγραμμα μελέτης συνεργασίας σε άτυπες ομάδες

Οι Miller και Form έδωσαν με συντομία μια άλλη τεχνική, ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης και συνεργασίας, που παρατηρείται σε άτυπες ομάδες, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

- 1) Προσέξτε πρωτίστως τους ανθρώπους και δευτερευόντως την εργασία που εκτελούν.
- 2) Παρατηρείστε τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους.

- 3) Ακούστε τι λένουν και τι δεν λένουν και παρατηρείστε τι κάνουν και τι δεν κάνουν για τον συνάδελφό τους.
- 4) Σημειώστε τον βαθμό, στον οποίο συμπίπτουν όσα κάνουν με όσα λένουν.
- 5) Βρείτε τις ιδέες, τα πιστεύω και τις στάσεις, στις οποίες συμφωνούν γενικά.
- 6) Εξακριβώστε πόσο σταθερά ή μεταβλητά είναι τα συμπεράσματά σας, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις.
- 7) Μην ανακατεύετε στην κατάσταση που παρατηρείτε. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε προσπαθήστε να αναλύσετε τις σχέσεις σας προς την ομάδα, όπως θα κάνατε για κάθε άλλο πρόσωπο.

1.3.2 Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων

1.3.2.1 Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους

Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και έχουν αξία, όχι μόνο διότι βοηθούν στην πραγματοποίηση της παραγωγής, αλλά κυρίως διότι είναι εικόνα θεού και πλάσματα θεού.

Η επέκταση αυτή της αξίας των εργαζομένων, προϊσταμένων και υφισταμένων, αυξάνει οπωσδήποτε και την ανάγκη για περισσότερη προσοχή από όλους και προς όλους.

Συγχρόνως, προβάλλει εντονότερα και πιο πιεστική η ανάγκη για σωστότερη συμπεριφορά, για προσπάθεια να αυξήσουν τα πλεονεκτήματα και να μειώσουν τα μειονεκτήματά τους. Να γίνουν σωστότεροι άνθρωποι. Ο Αθηναίος κωμωδοποιός, Μένανδρος (342-290 π. Χ) διακηρύσσει "ως χαρίεν άνθρωπος, όταν άνθρωπος ει".

Υπογραμμίζει έτσι τη σημασία που έχει η βελτίωση και το γενικό ανέβασμα του ανθρώπου, σε όλα τα στοιχεία του, για να γίνει σωστότερος άνθρωπος.

Η κοινωνία και οι εργασιακές μονάδες επιθυμούν οι εργαζόμενοι να είναι σωστοί άνθρωποι, επειδή τότε είναι πιθανότερο να επικοινωνούν καλύτερα με τους άλλους και να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης, τότε είναι πιθανότερο να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα, ανεξαρτήτως βαθμού δυσκολίας.

Σημαντική υποχρέωση των εργαζομένων είναι να επικοινωνούν σωστά με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους χωρίς παρεξηγήσεις ή παρανοήσεις, που οδηγούν, αν επαναλαμβάνονται σε ρήξη ή αντιδικία ή άλλα πιο δυσάρεστα αποτελέσματα.

Άλλη σημαντική υποχρέωση, παράλληλη με τις προηγούμενες, είναι η συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους (είτε του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας ή διαφορετικού). Το εργαζόμενο άτομο δεν είναι μεμονωμένος άνθρωπος. Οι πράξεις και οι ενέργειες του δεν έχουν σημασία μόνο για τον ίδιο. Αντίθετα, επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, και όσους άλλους βρίσκονται στην ίδια εργασιακή ενότητα αλλά και όλη την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, καλό είναι να έχουν μεταξύ τους εσωτερική επαφή και επικοινωνία, παράλληλα με τον τυπικά σαφή προσδιορισμό των ρόλων τους. Υπάρχουν βέβαια, θεωρητικοί μελετητές που θεωρούν την ύπαρξη εσωτερικής επαφής φαινόμενο εκφυλισμού "διαφθορά" της γραφειοκρατικής τάξης των πραγμάτων. Η προαναφερθείσα εσωτερική επαφή βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του συναδέλφου στην πιο άνετη συνεργασία για την πραγματοποίηση των στόχων, που έχει θέση η Εργασιακή Μονάδα.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμπεριφέροντε σωστά και ανθρώπινα στους συναδέλφους τους. Πρέπει να έχουν ειρήνη, πραότητα, μακροθυμία, αυτοκυριαρχία.

Πρέπει μεταξύ των άλλων, με την αυτοκυριαρχία, να γνωρίζουν να περιμένουν με ψυχραιμία, για να αντιμετωπίζουν τις οποιεσδήποτε δυσκολίες.

Επειδή συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους και όλοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων πρέπει να συνεννοούνται με τους συναδέλφους τους, να έχουν τη συνείδηση ότι είναι πραγματικά μέλη του συγκεκριμένου τμήματος και της εργασιακής μονάδας. Είναι χρήσιμο να θεωρούν ότι μετέχουν στο δυναμικό σύνολο που είναι το τμήμα, η βάρδια, η παραγωγική μηχανή κ.λπ. και που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση και τη αλληλεπίδραση όλων των μελών του συνόλου αυτού. Πρέπει να παραδέχεται τους άλλους συναδέλφους του, αλλά και οι άλλοι να τον παραδέχονται και να συνυπάρχουν με ευχαρίστηση στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Παλαιότερα έλεγαν "Εργασία και Χαρά". Σήμερα επειδή οι άνθρωποι έχουν δυσκολίες, ξεχνούν ότι δεν είναι δύσκολο μέσα από την εργασία να πάρουν και χαρές.

Δυστυχώς, έχει μειωθεί πολύ η υπομονή, η προσοχή στον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Πολλοί είναι έτοιμοι για ασήμαντες αιτίες, να εμπλακούν με τους συναδέλφους και συνανθρώπους τους.

1.3.2.2 Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς την εργασιακή τους μονάδα

Βασική υποχρέωση των εργαζομένων προς την εργασιακή τους μονάδα είναι η παροχή σωστής εργασίας.

Οι εργαζόμενοι, που απασχολούνται σε μια εργασιακή μονάδα, υποχρεούνται, σύμφωνα και με το περιεχόμενο της συμβάσεως που υπέγραψαν, να διαθέτουν στην διάρκεια κάποιας χρονικής περιόδου είτε καθορισμένης είτε αόριστης, συγκεκριμένο είδος της δυνάμεώς τους, σε

συγκεκριμένο τόπο, στα πλαίσια κάποιου ωραρίου, οι ίδιοι αυτοπροσώπως. Ο Νόμος, δηλ. καθορίζει, ότι εάν από την συμφωνία ή τις περιστάσεις δεν προκύπτει κάτι άλλο, ο εργαζόμενος οφείλει να εκτελέσει την υποχρέωση παροχής εργασίας αυτοπροσώπως. Από τις κείμενες διατάξεις προκύπτει ακόμη, ότι ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει την εργασία που ανέλαβε με επιμέλεια και ευθύνεται για την ζημιά που προκαλείται στην εργασιακή μονάδα από δόλο ή αμέλεια.

Ο βαθμός της επιμέλειας για την οποία ευθύνεται ο εργαζόμενος κρίνεται από την σύμβαση, λαμβανομένων υπ' όψη της μορφώσεως του ή των ειδικών γνώσεων που απαιτούνται για την εργασία, όπως επίσης και των ικανοτήτων και ιδιοτήτων του, τις οποίες γνώριζε ή έπρεπε να γνωρίζει η εργασιακή μονάδα.

Ο εργαζόμενος έχει υποχρέωση με φιλότητα, ενδιαφέρον και προθυμία να προσφέρει τις υπηρεσίες του για την πραγματοποίηση της εργασίας που συμφωνήθηκε και ανέλαβε. Υποστηρίζεται, ότι πρέπει ο εργαζόμενος να εκτελεί χωρίς πρόσθετη αμοιβή και τις συναφείς, τις παρεμφερείς ως και τις προκαταρκτικές εργασίες που συνδέονται με την βασική του εργασία, εάν είναι σε θέση να την εκτελέσει και η άρνησή του θα ήταν αντίθετη με την καλή πίστη. Αντίθετα, δεν υποχρεούται να αναλάβει εργασίες, που σύμφωνα με την καλή πίστη τον επιβαρύνουν ή και τον υποβιβάζουν.

Οι υπάρχουσες διατάξεις απαγορεύουν στον εργοδότη να αναθέσει κατώτερες εργασίες ή να απαιτήσει εργασίες που δεν συμφωνήθηκαν με τον εργαζόμενο.

Παλαιότερα, υπήρχαν διάφοροι, οι οποίοι υποστήριζαν, ότι υπάρχει κίνδυνος να υποχρεώνονται οι εργαζόμενοι να αλλοτριώνονται από τις ελευθερίες και τα δικαιώματά τους γιατί θα υποχρεώνονταν από τα διευθυντικά στελέχη και την εργοδοσία, προς όφελος της επιχειρήσεως.

Τέτοιος κίνδυνος σήμερα, δεν υπάρχει και στην Ελλάδα.

Οι υπερβολές δικαιοδοσίας, και από τις δύο πλευρές, δεν πρέπει να υπάρχουν. Εδώ πρέπει να υπογραμμισθεί, ότι η οργάνωση της κοινωνίας, η αλλαγή νοοτροπιών, η συσπείρωση των εργαζομένων περί τα εργατικά σωματεία, έχει απομακρύνει πολύ τον κίνδυνο εκμετάλλευσης εργαζομένων από την εργασιακή μονάδα.

1.4 Σχέσεις ατόμων και οργανισμών

Το γεγονός ότι ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τα αίτια που τον ωθούν στην εργασία, υποβάλλεται σε μια σειρά περιορισμών είτε αναγκαστικά είτε με τη θέλησή του, αποτέλεσαν αντικείμενο πολλών συζητήσεων και θέμα ειδικών επιστημονικών εργασιών οι οποίες αντιμετώπιζαν αυτά από διάφορες βασικές προκειμένου οι εργασίες του William Whyte με τίτλο *Organization-man* (1956) και του Chris Argyris με τίτλο *Personality and Organization, the conflict between the system and the individual*.

Ο W. Whyte προσπάθησε να περιγράψει με σύγχρονες μεθόδους την αντίθεση η οποία υφίσταται μεταξύ των ατόμων και των οργανισμών οι οποίοι σε τελευταία ανάλυση αποτελούν δημιουργήματα τους. Αυτός υποστηρίζει ότι κατά τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί μια νέα κοινωνική ηθική, η οποία σκοπεύει να εκλογικεύσει τις απαιτήσεις των οργανισμών και να εξασφαλίσει πλήρως αφοσίωση και υποταγή του ατόμου σε αυτόν.

Βάση της κοινωνικής αυτής ηθικής, σύμφωνα με τον παραπάνω συγγραφέα είναι η πίστη στην ομάδα ως πηγή της δημιουργίας και η πίστη στην χρησιμοποίηση της επιστήμης για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής που του ανήκει.

Αποτέλεσμα της κοινωνικής αυτής ηθικής και της πλήρους αποδοχής των ιδεών αυτών, οι οποίες είναι κυρίως δημιουργήματα των διανοητών και όχι

των οργανισμών, έχουμε τη “φυλάκιση” των ατόμων σε διάφορες ενώσεις και την απαλλοτρίωση της προσωπικότητάς τους υπέρ των οργανισμών. Ο Whyte σε αντίθεση προς τους κλασσικούς συγγραφείς, απορρίπτει την άποψη της υπεροχής της ομάδας και υποστηρίζει ότι το άτομο ως το κύτταρο κάθε οργανισμού, πρέπει να τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής, καθ’ όσον αυτό αποτελεί την εκάστοτε προσαρμοσμένη μοναδικότητα μέσα στην κοινωνία.

Ο C. Argyris προσδιόρισε περαιτέρω την αντίθεση μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού, αφού απασχολήθηκε ειδικότερα με τα ψυχολογικά προβλήματα της εργασίας π.χ.: της υποταγής, της καταπίεσης. Αυτός τόνισε ιδιαίτερος την έλλειψη συμπτώσεων μεταξύ των αναγκών του προσωπικού και των επιδιώξεων της τυπικής οργάνωσης, διαπιστώθηκε ότι, ενώ τα άτομα αναζητούν την ανεξαρτησία οι οργανισμοί επιδιώκουν την εξάρτηση.

Σαν αποτέλεσμα της σύγκρουσής αυτής έχουμε την απογοήτευση, το αίσθημα της αποτυχίας και την απώλεια του αισθήματος της αξιοπρέπειας.

Σύμφωνα με την άποψη του Argyris η απώλεια των παραγωγικών μέσων σ’ έναν οργανισμό, είναι αρκετά μεγάλο κακό. Χειρότερα όμως αυτής της απώλειας, είναι η σχεδόν παθητική υπακοή των ατόμων στην καταστροφή των φιλοδοξιών και της προσωπικότητας τους.

Ως συμπεράσματα αυτής της θεωρίας ο Argyris τονίζει ότι υφίσταται μια αντίθεση μεταξύ της επιδίωξης της ομάδας προς αυτοκαταξίωση και της όμοιας επιδίωξης του ατόμου. Η αντίθεση αυτή προκαλεί μια κατάσταση συγκρούσεων και απογοητεύσεων, η οποία σε τελευταία ανάλυση οδηγεί στην αποτυχία και από τις δυο πλευρές.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι πιο πάνω απόψεις των Whyte και Argyris ερμηνεύονται ως κατάσταση η οποία αποβλέπει στη τελική επικράτηση ενός από τα δύο αντιμαχόμενα μέρη.

Η απόλυτη όμως αποδοχή της πιο πάνω ερμηνείας, θα οδηγεί στη κατάργηση των οργανισμών και στην επιστροφή των ανθρώπων στην πρωτόγονη εποχή, πράγμα το οποίο δεν υποστήριζε κανένας από τους δύο. Αντιθέτως οι πιο πάνω συγγραφείς δέχονται ότι η κατάσταση συγκρούσεως, αποτελεί μια πρόσκληση, η οποία απαιτεί καλύτερες λύσεις για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη του οργανισμού, με ορισμένες εξαιρέσεις συμμετέχει σ' αυτούς εθελοντικά, η απαίτηση των ανωτέρω δεν έγκειται στη κατάργηση των οργανισμών, αλλά στην αξίωση οι οργανισμοί να εξυπηρετούν τον άνθρωπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Βασικές γνώσεις της ψυχολογίας του ανθρώπου

2.1. Εισαγωγή

Όπως μελετάμε τη μηχανή για να δούμε πως λειτουργεί, ώστε να τη μεταχειριστούμε με περισσότερη επιτυχία, έτσι προέκυψε σήμερα η ανάγκη να μελετήσουμε και τον άνθρωπο για να δούμε, πως είναι δυνατόν να τον κατανοήσουμε και να τον καθοδηγήσουμε, ώστε ν' αποδώσει καλύτερα στη δουλειά του και να ικανοποιηθεί περισσότερο απ' αυτή για να ελαττώσει όλο και περισσότερο τις απογοητεύσεις του και τις ανησυχίες του και γενικά για να προσαρμοσθεί καλύτερα.

Για το σκοπό αυτόν, έρχεται να μας βοηθήσει πολύ η βιομηχανική ψυχολογία. Όταν λέμε, ότι ένας άνθρωπος είναι ανεπαρκής στην απόδοσή του, δεν σημαίνει πάντα, ότι ο άνθρωπος αυτός δεν έχει ικανότητες. Μπορεί να έχει όλες τις ικανότητες του κόσμου, αλλά η θέλησή του για εργασία να είναι μειωμένη. Για να έχουμε, λοιπόν απόδοση, πρέπει διαρκώς να προσπαθούμε να επιδρούμε πάνω στην καλή θέληση του εργαζομένου. Η επίδραση αυτή είναι φύσεως ψυχολογικής, εφ' όσον πρόκειται ο ένας να επιδράσει πάνω στη συμπεριφορά του άλλου ανθρώπου.

Για να επιδράσουμε, όμως, πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η λογική λέει, ότι πρέπει πρώτα να την αναλύσουμε και να την γνωρίσουμε. Οι άνθρωποι, βέβαια, έχουν πολλές διαφορές μεταξύ τους, αλλά στη γενικότητα τους έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που μπορούμε να τα μελετήσουμε και μετά, φυσικά, να τα προσαρμόσουμε σε κάθε ειδική περίπτωση.

Στη μελέτη μας τούτη, ας μην ξεχνάμε, ότι ο άνθρωπος είναι μια βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα και σαν τέτοια πρέπει να την μελετήσουμε. Η συμπεριφορά είναι συνισταμένη αυτών των τριών στοιχείων. Ο άνθρωπος φέρεται έτσι ή αλλιώς, γιατί έχει τον άλφα ή τον βήτα οργανισμό, τον άλφα ή τον βήτα ψυχικό και διανοητικό εξοπλισμό, έζησε και μεγάλωσε σαν μέλος της άλφα ή βήτα κοινωνικής ομάδος.

Αναλύοντας τον, βλέπουμε ότι έχει ανάγκες, που πρέπει να καλύψει για να ζήσει, κι αυτές πρέπει να τις ξέρουμε. Για να καλύψει αυτές τις ανάγκες ο άνθρωπος πρέπει να δράσει, και παρακινείται στη δράση του από κίνητρα και πρέπει αυτά τα κίνητρα να ανακαλύψουμε. Ο κάθε άνθρωπος είναι προικισμένος με μερικές ικανότητες, που πρέπει να τις δούμε, για να τις αναπτύξουμε με την κατάλληλη παιδεία. Ο άνθρωπος, μέσα στο περιβάλλον που ζει και ανάλογα με τις εμπειρίες και τα βιώματα που έχει, αναπτύσσει ορισμένες στάσεις και αυτές πρέπει να τις γνωρίσουμε. Και, τέλος, στις σχέσεις του με τους συνανθρώπους του αναπτύσσει μια συμπεριφορά, κι αυτή πρέπει να την ερμηνεύσουμε και να την κατανοήσουμε, αν θέλουμε μια μέρα να επιδράσουμε πάνω σ' αυτή, για να τη διαμορφώσουμε ή για να συνεργασθούμε.

Αλλά, για να συνάψω μια καλή σχέση με τον άλλον στην οικογένεια, στο σχολείο, στη δουλειά, στην κοινότητα, δεν αρκεί να γνωρίσω τον άλλον, πρέπει να γνωρίσω και τον εαυτό μου, κάνοντας την ίδια ανάλυση. Να δω, πρώτα εγώ, ποιος είμαι, και μετά να δω με ποιο άτομο θα μπορούσα περισσότερο να συνεργασθώ. Γιατί, όπως θα δούμε και παρακάτω, σήμερα η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου επιβάλλεται ν' αλλάξει και από σχέση ασκήσεως εξουσίας να γίνει σχέση μεταξύ συνεργατών.

Έτσι, επιτακτικά το θέμα της επιλογής των συνεργατών. Μεταξύ συνεργατών υπάρχει σχέση αλληλεξαρτήσεως και κυρίως αλληλοεπιδράσεως. Τα δύο μέλη είναι σαν δύο συμπαίκτες, που ο ένας

στηρίζεται στον άλλον, αλλά και επιδρά πάνω στον άλλον. Ο ένας συμπληρώνει τον άλλον.

Και για να παραχθεί έργο ικανοποιητικό, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, πρέπει ο καθένας να μάθει τον εαυτό του και τον άλλον. Η γνώση αυτή του ανθρώπου δεν είναι και τόσο εύκολη. Μέχρις ενός σημείου ο κάθε άνθρωπος, με μια προσπάθεια μελέτης και από την προσωπική του εμπειρία μπορεί να φτάσει να γνωρίσει τον άλλον και τον εαυτό του. Αλλά για να μπορεί να βοηθά αποτελεσματικά τον άλλον και να λύνει προβλήματα, που ανακύπτουν από τις σχέσεις των ανθρώπων στο περιβάλλον της εργασίας, πρέπει να κάνει ειδικές σπουδές υψηλού επιπέδου και να έχει την ικανότητα να ψυχολογεί.

Έτσι, διαμορφώνεται ο ψυχολόγος της επιχειρήσεως ή ψυχολόγος της βιομηχανίας ή ακόμη ψυχολόγος – σύμβουλος , όπως τον ονομάζουν. Ο ειδικός αυτός επιστήμων, με συνεντεύξεις ερωτηματολογίου, τεστ, στατιστικές έρευνες κ.λπ., προσπαθεί να βοηθήσει κάθε εργαζόμενο να προσαρμοστεί καλύτερα στη δουλειά του και να λύσει τυχόν αναφυόμενες συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ ενός εργαζομένου και του προϊσταμένου του ή μεταξύ εργαζομένων και να δημιουργήσει και συγκρατήσει ένα κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα προς όφελος της παραγωγής και του εργαζομένου.

2.2. Παρουσίαση και διάκριση ανθρωπίνων αναγκών

Όταν έχουμε έναν που μεθά στην εργασία του, φυσικά αυτός κρίνεται σαν ανεπιθύμητος από τον προϊστάμενο του, που προσπαθεί να βρει τρόπο για να τον απομακρύνει. Αλλά μια τέτοια ενέργεια δεν μας πληροφορεί: γιατί ο άνθρωπος αυτός μεθά; Αν αναλύσουμε την περίπτωση του, πιθανών να βρούμε ότι υπάρχουν μερικές ανάγκες του,

που δεν μπορεί να τις ικανοποιήσει. Υπάρχουν ανάγκες, που είναι καθαρά βιολογικές, και άλλες, που όμως είναι ψυχολογικής ή συναισθηματικής φύσεως.

Μέχρι πρότινος νομίζαμε, πως αν καλύπταμε τις βιολογικές ανάγκες του εργαζόμενου ανθρώπου, αυτός έπρεπε να ήταν πολύ ευχαριστημένος. Πιστεύαμε, πως ένας καλός μισθός έλυne όλα τα προβλήματα.

Σήμερα, αν όχι στον τόπο μας, τουλάχιστον στα πιο προηγμένα κράτη, ο καλός μισθός είναι πραγματικότητα κι όμως είδανε, ότι αυτό δεν αρκεί για να είναι ο άνθρωπος ικανοποιημένος και να μπορεί να δουλεύει πιο παραγωγικά. Υπάρχουν κι άλλες ανάγκες, που τις δημιούργησε ο σύγχρονος πολιτισμός και η κοινωνική άνοδος.

Τι είναι όμως ανάγκη;

Ανάγκη είναι μια κατάσταση στέρησης. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση, μπαίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη, που λέγεται ορμή, παρόρμηση, πάθος, επιθυμία, ένστικτο ή επείγουσα ανάγκη να καλυφθεί η στέρηση αυτή.

Αυτή η κινητήρια δύναμη ή τα κίνητρα είναι διαφορετικής εντάσεως, ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και του χαρακτήρα του ατόμου. Την ανάγκη δεν τη βλέπουμε αλλά τη διακρίνουμε στη συμπεριφορά του ανθρώπου. Αυτό μας δυσκολεύει γιατί πίσω από την ίδια συμπεριφορά, μπορεί να κρύβεται η επιδίωξη της ικανοποίησης διαφορετικών αναγκών. Π.χ. Υπάρχει μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται πολύ. Όμως ο καθένας έχει διαφορετικό κίνητρο που τον σπρώχνει να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Άλλος για να κερδίσει χρήματα, άλλος για να αποσπάσει την εύνοια του προϊσταμένου του ή την επιδοκιμασία των συνεργατών του ή για να αποκτήσει κύρος ή γιατί πράγματι αυτή η δουλειά του αρέσει και τον ικανοποιεί. Για να κατανοήσουμε, λοιπόν, τη

συμπεριφορά του ανθρώπου. Πρέπει να μπορούμε να αναλύσουμε και να μελετήσουμε το θέμα που λέγεται ανάγκες – κίνητρα.

Οι ανάγκες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες :

V Φυσιολογικές ανάγκες

Είναι οι ανάγκες από τις οποίες εξαρτάται η επιβίωση μας όπως π.χ. πείνα, δίψα, ενδυμασία, κατοικία, διαίωσιση του είδους. Αυτές καλύπτονται όταν το άτομο αισθάνεται, πως αυτός και η οικογένειά του έχουν εξασφαλίσει όλα τα απαραίτητα εφόδια, που επιβάλλουν σήμερα οι συνθήκες μιας στοιχειώδους διαβιώσεως. Κι αυτά εξασφαλίζονται με την εργασία. Η εργασία είναι ένα πρώτο δικαίωμα και καθήκον. Είναι δικαίωμα του ανθρώπου να επιζηήσει με το ν' αποκτήσει τα αναγκαία μέσα γι' αυτό έχει απαίτηση για έναν ικανοποιητικό μισθό. Το θέμα, τώρα, ποιος είναι ικανοποιητικός μισθός έχει εγείρει πολλές συζητήσεις. Πάντως, είναι πια αποδεκτό, ότι η εργασία δεν αποτελεί εμπόρευμα ώστε να διαμορφώνεται η τιμή της βάσει του νόμου της προσφοράς και της ζήτησεως· γι' αυτό, και με διεθνείς ακόμη συμβάσεις, όπως είδαμε, έφθασαν να καθορίσουν ένα κατώτατο όριο μισθού.

Ο εργαζόμενος, με τη σειρά του, έχει καθήκον και υποχρέωση να καταβάλει τις μεγαλύτερες προσπάθειες για να κερδίσει την αμοιβή αυτή. Κάθε φορά που οι εργαζόμενοι νομίζουν ότι δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους αυτές, καταφεύγουν στην απεργία. Είναι κι αυτή ένα είδος συμπεριφοράς. Οργανώνονται σε συνδικάτα, μόνο για να επιτύχουν με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Ø Η ανάγκη της ασφάλειας

Δεν αρκεί όμως η ικανοποίηση των αναγκών της πρώτης κατηγορίας. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Ασφάλεια όχι μόνο σωματική αλλά και ψυχική. Έχει ανάγκη από ασφάλεια και αυτοπροστασία του ψυχικού οργανισμού. Στο πεδίο εργασίας ο άνθρωπος, για να νοιώσει ασφάλεια, ζητά μια μόνιμη απασχόληση, προαγωγή και γενικά εξασφάλιση του μέλλοντος και σταθερότητα στην εργασία του.

Η σταθερότητα αυτή στην εργασία εξυπηρετεί τον εργαζόμενο από ψυχολογική πλευρά, όπως είπαμε, αλλά εξυπηρετεί ταυτόχρονα και την επιχείρηση, γιατί έτσι αποφεύγει τις απώλειες που προέρχονται από συνεχή αλλαγή προσωπικού.

Ένα άλλο θέμα για να δημιουργηθεί στον εργαζόμενο το αίσθημα της ασφάλειας στον τόπο της εργασίας, είναι τα μέτρα, που λαμβάνονται για την προφύλαξη της σωματικής του ακεραιότητας και της υγείας του. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, γήρατος, ανεργίας) έχει επεκταθεί σ' όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Σ' αυτό επίσης πολύ συντείνουν και γενικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής. Μ' αυτά εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης ασφάλειας του εργαζομένου, που του είναι τόσο απαραίτητη για την ψυχική του υγεία και ισορροπία. Μόνο έτσι μπορεί ο άνθρωπος να εργαστεί απερίσπαστα και να γίνει πιο αποδοτικός στη δουλειά του.

Ø Η ανάγκη αξιοπρέπειας

Στην ανθρώπινη φύση είναι και η ανάγκη της αξιοπρέπειας, δηλαδή η πίστη ότι έχει ανθρώπινα δικαιώματα που πρέπει να τύχουν καθολικού σεβασμού. Η ανάγκη αυτή του σεβασμού στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια, έγινε τόσο πολύ αισθητή στην ανθρωπότητα, κυρίως με τα τραγικά γεγονότα του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, ώστε σύσσωμος ο πολιτισμένος κόσμος αποδέχτηκε την Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων του 1948. Το όλο πνεύμα της Διακηρύξεως βασίζεται, όπως είδαμε παραπάνω, στη διαπίστωση πως ο άνθρωπος έχει φυσικά και αναπαλλοτρίωτα δικαιώματα, που προέρχονται από την ιερότητα της πνευματικής του φύσεως. Εκείνο, το οποίο τονίζεται, είναι η αναγνώριση της ανάγκης της αναπτύξεως της προσωπικότητας του. Γιατί, πράγματι, συναφής με την ανάγκη αξιοπρέπειας είναι και η ανάγκη αυτοεκφράσεως· και όσο πιο καλά θα ικανοποιείται αυτή η ανάγκη, τόσο περισσότερο θα δημιουργείται μια αυτοεκτίμηση για το ίδιο του το άτομο.

Αλλά αυτή η στάση σεβασμού δεν είναι πάντοτε εύκολο να υιοθετηθεί και να εφαρμοσθεί. Κι όλη την καλή θέληση αν έχει ένα άτομο να φερθεί ανθρώπινα προς ένα άλλο, αυτό γίνεται δύσκολο όταν αυτός ο άλλος έχει μια ταραγμένη και προβληματική προσωπικότητα. Είναι πολύ δύσκολο να χειρισθεί κανείς έναν τέτοιο εργαζόμενο. Για να προσαρμοσθεί το πρόσωπο αυτό στη δουλειά του, χρειάζεται πριν μια κάποια θεραπεία. Απ' αυτό προκύπτει πόσο μεγάλος είναι ο ρόλος του Βιομηχανικού Συμβούλου ή Ψυχολόγου. Εάν είναι μέσα στις δυνατότητές του, θα κοιτάξει ο ίδιος να αποκαταστήσει κατά κάποιο τρόπο την ψυχική του υγεία. Πολλές φορές η ψυχική του διαταραχή είναι προσωρινή, γιατί προέρχεται από ορισμένα προβλήματα. Τότε μπορεί ο ψυχολόγος να βοηθήσει στη λύση των προβλημάτων του

αυτών και το άτομο να αποκατασταθεί. Εάν, πάλι, η αιτία είναι πολύ σοβαρότερη, τότε πρέπει να τον παραπέμψει σε ειδικό γιατρό.

Τα άτομα αυτά βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους. Συνήθως αυτά υπόκεινται και στα περισσότερα ατυχήματα. Τα αίτια μιας ψυχικής ανωμαλίας είναι πολλά. Δεν μπορούμε εδώ να τα αναπτύξουμε. Μπορούμε να πούμε μόνο, ότι μπορεί να προέρχονται από σωματικές ή ψυχοδιανοητικές αναπηρίες του ίδιου του ατόμου, ή από το περιβάλλον της οικογένειας ή της εργασίας του.

Ø Η ανάγκη αναγνώρισης και επιδοκίμασίας

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του αναγνωρίζουν την προσπάθεια του ακόμα να γίνεται παραδεκτός από το περιβάλλον του. Η ανάγκη αυτή αναγνώρισης και επιδοκίμασίας δεν είναι εγωιστική, αλλά ανθρώπινη. Το χρειάζεται ο άνθρωπος, για να δει που βαδίζει· βρίσκεται στον ορθό δρόμο; ακολουθεί σωστή τακτική; Εκτός πια αν ο άνθρωπος βρίσκεται στην ακμή του και αγωνίζεται ν' ανοίξει νέο δρόμο· αλλά και πάλι από κάποιον θέλει να αναγνωρίζεται για να μη νιώσει αφόρητη πικρία. Είναι ανθρώπινο το παράπονο του παιδιού, του νέου, του εργαζόμενου, όταν δεν τον αναγνωρίζουν. Όταν ο άνθρωπος ξέρει να επιδοκιμάζεται, τότε προχωρεί στη ζωή. Αλλιώς, μπορεί να ξεφύγει από την κανονική τροχιά και να υιοθετήσει στάση αντικοινωνική. Γι' αυτό, ο έπαινος, τόσο για το παιδί – μαθητή όσο και για τον εργαζόμενο, είναι πολύ καλύτερο μέσο αγωγής παρά η τιμωρία.

Στην πρακτική του μορφή και στον τρόπο εργασίας, αναγνώριση θα πει ότι λαμβάνω υπόψη τη γνώμη, τις εισηγήσεις, τις υποδείξεις του άλλου, ότι καλώ αυτόν τον άλλον και τον συμβουλεύομαι.

Η πείρα απέδειξε, ότι η επιχείρηση έχει πολλά να ωφεληθεί από τις ιδέες και τις εμπνεύσεις των εργαζομένων για τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Ο εργαζόμενος εξ' άλλου, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του και η συνεισφορά του, αναπτύσσει όλο και μεγαλύτερο ζήλο για τη δουλειά του, όλο και περισσότερο δένεται μ' αυτή την επιχείρηση.

Αυτό έγινε πια κατανοητό από τον κόσμο των επιχειρηματιών, ώστε να εισάγουν το σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων και το σύστημα παροχής ειδικών αμοιβών και βραβείων, για να παρακινήσουν ακόμη περισσότερο τους εργαζομένους στο να αναπτύξουν πρωτοβουλία γύρω από τα θέματα της εργασίας τους.

Ø Η ανάγκη συνάντησης του άλλου φύλλου

Η ανάγκη αυτή δεν είναι μόνο ένστικτο, δεν έχει μόνο το βιολογικό στοιχείο. Έχει και ένα ανθρώπινο στοιχείο. Πηγάζει από το στοιχείο της αγάπης προς τον άνθρωπο. Η σωστή θέση είναι να συναντήσεις τον άλλον σαν υποκείμενο, σαν άνθρωπο και όχι σαν αντικείμενο. Ο τόπος εργασίας είναι ταυτόχρονα και τόπος συναντήσεως του άλλου φύλλου. Πολλές παρανοήσεις, προστριβές, συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων οφείλονται πολλές φορές στο πρόβλημα αυτό και σε σημείο να διαταράσσονται επικίνδυνα οι ανθρώπινες σχέσεις σε βάρος του οικονομικού αποτελέσματος. Συναισθήματα εχθρότητας και μνησικακίας μπορεί να έχουν την πηγή τους στη μη ικανοποίηση της ανάγκης αυτής.

✓ Κοινωνικές ανάγκες

Ø Η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου.

Ο άνθρωπος από τη φύση του επιδιώκει την επαφή με τον συνάνθρωπό του. Η ανάγκη αυτή βρίσκει την έκφρασή της στη δημιουργία ομάδας, κοινότητας. Το παιδί έχει ανάγκη ν' ανήκει σε μια οικογένεια, σ' ένα σχολείο, σε μια συντροφιά φίλων. Ο μεγάλος επί πλέον θέλει ν' ανήκει και σε μια ομάδα εργασίας είτε στενή μέσα στον τόπο της δουλειάς του είτε πλατύτερα σε μια συνδικαλιστική οργάνωση. Ακόμη, του αρέσει ν' ανήκει σε διάφορους συλλόγους και να παίρνει γενικά μέρος στην ομαδική ζωή της κοινότητάς του.

Μπαίνοντας στην ομάδα, τόσο το παιδί όσο και ο εργαζόμενος, θέλει να αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός, φοβάται την απόρριψη και την μη παραδοχή. Γιατί έτσι θα στερηθεί ακριβώς αυτή την ικανοποίηση της ανάγκης του ν' ανήκει και του να συμμετέχει σε κάτι.

Ένα πολύ μεγάλο πρόβλημα που έχει να επιλύσει ο σχολικός ψυχολόγος και ο ψυχολόγος εργασίας, είναι το απομονωμένο άτομο. Αυτό αναδιπλώνεται στον εαυτό του, απομονώνεται από το περιβάλλον του και μπορεί ν' αναπτύξει αντικοινωνική συμπεριφορά.

Ø Η ανάγκη γοήτρου και θέσεως (STATUS).

Δεν αρκεί στο άνθρωπο να ανήκει σε μια ομάδα. Θέλει ακόμα να κερδίσει και γοήτρο και θέση μέσα σ' αυτή, δηλαδή μια θέση ιεραρχική στην κοινωνική δομή που επιφέρει αναγνώριση και προνόμια. Όλοι εργάζονται για να διατηρήσουν ή ν' ανυψώσουν τη θέση τους.

Το γόητρο δεν ταυτίζεται πάντα με τη θέση. Ένας, που κατέχει ένα σπουδαίο αξίωμα, λέμε ότι έχει μια υψηλή θέση, μπορεί όμως να μην έχει γόητρο. Το γόητρο καθορίζεται από την αξία, την τιμή, που οι συνάδελφοί του θα του αναγνωρίσουν. Το γόητρο δεν αποκτάται με την επιβολή, είναι κάτι που κερδίζεται με την προσωπική αξία.

Η ανάγκη για κατάληψη θέσεως είναι μια πηγή δυσκολιών για τις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά και για την επιχείρηση. Γιατί, προκειμένου να βοηθήσω κάποιον σε κάποια θέση – θέμα προαγωγών κλπ. – πρέπει να είμαι σε θέση να αξιολογήσω την εργασία του σωστά και αντικειμενικά. Τα παράπονα που δημιουργούνται – δίκαια ή άδικα – διαταράζουν καμιά φορά επικίνδυνα το ψυχολογικό κλίμα.

Ø Η ανάγκη της ανθρώπινης περιπέτειας.

Όλες οι ανάγκες, που αναφέραμε πιο πάνω, αφορούν την εξυπηρέτηση του ίδιου του ατόμου. Λόγω όμως της πνευματικής του φύσεως, ο άνθρωπος έχει να καλύψει και την ανάγκη να ξεφύγει από τον εαυτό του, να προσέξει τον άλλον, να κατανοήσει τον άλλον και να τον εξυπηρετήσει. Είναι η έννοια της προσφοράς. Η προσφορά είναι ένα υπερατομικό βίωμα. Για να έχουμε μια ψυχικώς άρτια προσωπικότητα πρέπει να μπορεί να κάνει αυτό το πέρασμα από το άτομο στο πρόσωπο.

Κατά τον Jung, ο άνθρωπος προχωρεί εφ' όσον εγκαταλείπει τον ενστικτώδη βίο και βαδίζει προς τον πνευματικό, εφ' όσον φεύγει από το ΕΓΩ και πηγαίνει να συναντήσει το ΕΣΥ. Έτσι του δίνεται η ευκαιρία ν' αναπτύξει όλον τον πλούτο των συναισθημάτων του και να δημιουργήσει σε μια σφαίρα υψηλότερων αξιών. Είναι ένα κίνητρο ανόδου.

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων, οι ηγέτες των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ο ψυχολόγος ή ο σύμβουλος, έχοντας υπόψη τα ανωτέρω κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, πρέπει να προσπαθούν να βρουν λύσεις και να εναρμονίσουν τις ανθρώπινες αυτές ανάγκες των εργαζομένων, με τους οικονομικούς σκοπούς της επιχειρήσεως.

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

Το θέμα, λοιπόν, είναι πώς να υποκινήσουμε τον εργαζόμενο για μια πιο αποτελεσματική απόδοση. Κι αυτό θα το πετύχουμε όχι μόνο με την ικανοποίηση των καλύτερων αναγκών αλλά και αναγκών ανώτερου επιπέδου, όπως είναι η ανάγκη σεβασμού, αυτοεκφράσεως, αναγνωρίσεως γοήτρου και θέσεως. Εάν δεν καλυφθούν οι ανάγκες αυτές, τότε το άτομο ίσως να έχει δυνατότητες, να έχει ικανότητες, όμως να μην τις χρησιμοποιεί, και το επίτευγμα του να είναι χαμηλό. Δεν ζητάμε από τον εργαζόμενο να ξεπεράσει τις ικανότητές του, αλλά να φτάσει να αποδώσει στο βαθμό που φτάνουν οι ικανότητές του.

Άλλοι μελετητές ταξινομούν τις ανάγκες σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- 1) Έμφυτες
- 2) Επίκτητες

Τέτοιες είναι οι ανάγκες που αποκτήσαμε από διάφορες εμπειρίες. Κι έχουμε τέτοιες ανάγκες, γιατί ανήκουμε σε κάποιο έθνος, κάποια φυλή, κάποια οικογένεια κ.λπ. Και οι επίκτητες ανάγκες είναι εξ' ίσου ισχυρές, όπως οι έμφυτες, και είναι και αυτές κίνητρα προς δράση. Τις έμφυτες ανάγκες τις έχουν όλοι οι άνθρωποι. Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις επίκτητες ανάγκες. Π.χ. αν είμαι προϊστάμενος και έχω μια

γραμματέα που, ύστερα από μια κουραστική εργασία, θα ζητήσει να πιεί μια ασπιρίνη γιατί έχει πονοκέφαλο, θα το καταλάβω· γιατί ξέρω πως έτσι γίνεται. Αν όμως τη βλέπω κάθε τόσο να βγαίνει έξω για να φτιάξει τα μαλλιά της ή να καπνίσει κι εγώ δεν είμαι αρκετά κοκέτης και δεν καπνίζω, δε θα την καταλάβω και θα πω ίσως: «Τι βλακεία;».

2.3. Κίνητρα ανθρώπων στο χώρο εργασίας

Αν θελήσουμε, τώρα, να εντοπίσουμε το θέμα στην εργασία, θα είχαμε να πούμε τα εξής:

Η εργασία είναι κι αυτή μια ανάγκη, αν την πάρουμε από την άποψη ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη να ξοδέψει την ενεργητικότητά του που έχει. Μ' όλο που ο άνθρωπος ρέπει προς την αδράνεια, εν τούτοις, δεν είναι ευχαριστημένος όταν δεν κάνει τίποτε.

Το χρήμα, αναμφιβόλως, είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας, γιατί μ' αυτό ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Σήμερα, που κατά κάποιον τρόπο έχει φτάσει να έχει εξασφαλίσει το μισθό, θέλει κάτι παραπάνω. Γιατί, βάσει και του νόμου της ιεραρχίας των αναγκών, μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη γεννιούνται αμέσως άλλες υψηλότερου επιπέδου. Αυτό εξηγεί κάπως, γιατί αν δώσουμε περισσότερα χρήματα δεν είμαστε βέβαιοι ότι θα υποκινήσουμε περισσότερο τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει, ότι σήμερα το χρήμα δεν είναι ούτε το μόνο ούτε το κυριότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία. Είπαμε, ότι το άτομο δεν είναι μόνο του αλλά ανήκει σε μια ομάδα και επηρεάζεται απ' αυτήν. Εάν λοιπόν ο προϊστάμενος πει: αν βγάλετε, π.χ. 60 κομμάτια, θα πληρωθείτε τόσα περισσότερα, μπορεί το άτομο να μην καταβάλει την προσπάθεια που χρειάζεται· όχι γιατί δε θα ήθελε να κερδίσει περισσότερα χρήματα, αλλά γιατί η ομάδα, στην οποία ανήκει, του είπε

ότι, αν δουλέψει παραπάνω, θα θεωρηθεί προδότης των συμφερόντων της. Έτσι παραιτείται από το μεγαλύτερο κέρδος, μόνο και μόνο για να γίνει αρεστός στην ομάδα και να μείνει μέσα σ' αυτήν.

Σε μια έρευνα, που έγινε με το ερώτημα: «τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;», ο παράγων χρήμα ήρθε τέταρτος. Τα αποτελέσματα, κατά σειρά προτιμήσεως, είχαν ως εξής:

- 1) Σταθερή εργασία.
- 2) Καλός προϊστάμενος – καλοί συνάδελφοι.
- 3) Εργασία με πρωτοβουλία – καλές συνθήκες.
- 4) Καλός μισθός.

Αυτό δεν σημαίνει ότι το χρήμα έπαψε να είναι κίνητρο, αλλά ότι δεν είναι και το μόνο. Οι ενθαρρύνσεις όλων των ειδών, το ανέβασμα του ηθικού, με τις αναγνωρίσεις και τους επαίνους, αποτελούν σήμερα θετικά κίνητρα αυξήσεως της αποδόσεως της εργασίας, ενώ οι ποινές και οι τιμωρίες, είναι αρνητικά κίνητρα, που επιδρούν μάλλον ανασταλτικά και δημιουργούν εχθρότητες και απογοητεύσεις, που μάλλον παρεμποδίζουν την απόδοση παρά την ενθαρρύνουν. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να παραιτηθούμε τελείως από το θέμα των κυρώσεων, αλλά ότι πρέπει να εφαρμόζονται με επιφύλαξη, για να έχουν κάποιο αποτέλεσμα.

Η εργασία και το παιχνίδι μοιάζουν μεταξύ τους. Είναι μέσα διοχετεύσεως της ανθρώπινης δραστηριότητας· διαφέρουν όμως ως προς τον βαθμό της έλξεως. Το παιχνίδι είναι πολύ πιο ελκυστικό από την εργασία. Μιλάμε βέβαια για την μέση εργασία και όχι για την εργασία του διευθυντού τραπέζης. Αν μπορούσαμε, στην εργασία, να δίνουμε μερικά από τα στοιχεία του παιχνιδιού, ίσως θα είχαμε καλύτερα αποτελέσματα:

- 1) Και πρώτα-πρώτα, στο παιχνίδι υπάρχει μια ελεύθερη συμμετοχή.
- 2) Υπάρχει μια άμιλλα.
- 3) Σε περίπτωση επιτυχίας υπάρχει ο έπαινος, το «μπράβο», το χειροκρότημα.
- 4) Ξέρει άμεσα το αποτέλεσμα. Ξέρει πότε κερδίζει και πότε χάνει.
- 5) Όταν αισθάνεται ότι κερδίζει και προοδεύει, αυτό τον υποκινεί για περισσότερή προσπάθεια.

Αν μερικά απ' αυτά ή άλλα παρόμοια θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν στην εργασία, υπάρχει πιθανότητα να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον

3.1 Γενικά

Με τον όρο «**περιβάλλον**» εννοούμε το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και οι οποίες διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό, πέρα από την απόδοση μιας εταιρίας, τις διαθέσεις καθώς και την εν γένει συμπεριφορά του προσωπικού.

Από την πλευρά αυτή το περιβάλλον αναδεικνύεται ένας από τους ουσιαστικότερους παράγοντες αποδοτικής λειτουργίας των εταιριών και για το λόγο αυτό εξετάζεται από όλες τις πλευρές σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις του.

Το περιβάλλον διακρίνεται σε **φυσικό** και **ανθρώπινο** .

Το *φυσικό περιβάλλον* αποτελείται από το σύνολο των φυσικών ή τεχνικών στοιχείων που συνθέτουν την οργανωτική πλευρά μιας εταιρίας, ενώ το *ανθρώπινο* ταυτίζεται με το γενικότερο “**υπηρεσιακό κλίμα**” που επικρατεί μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, το οποίο σε τελευταία ανάλυση διαμορφώνει τις σχέσεις και την εν γένει συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο. Και οι δυο αυτές πλευρές κάτω από το πρίσμα των οποίων εξετάζεται το εργασιακό περιβάλλον, είναι αλληλένδετες και σε μεγάλο βαθμό αλληλοεξαρτώμενες.

Για το λόγο αυτό η διοίκηση πρέπει να δίνει έμφαση και στις δυο πλευρές, προκειμένου να εξασφαλισθεί μια ισορροπία μεταξύ μέσων και συμπεριφορών.

3.2 Ανθρώπινο περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον ολοκληρώνεται με τη συμμετοχή του ανθρώπου μέσα στις διεργασίες, οι οποίες αναπτύσσονται στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης. Στην πράξη το φυσικό περιβάλλον, όπου το περιγράφουμε παρακάτω, αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο ανθρώπινος παράγων, δοθέντος δε ότι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι μέσα στο εργασιακό πλαίσιο στο σύνολο του να υπηρετεί τον άνθρωπο και να δημιουργεί συνθήκες, μέσα στις οποίες ο άνθρωπος θα εξασφαλίζει την ικανοποίηση των οικονομικών, κοινωνικών και ψυχολογικών του αναγκών.

Κατ' ακολουθία των ανωτέρων, το φυσικό περιβάλλον αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Ειδικότερα με τον όρο *ανθρώπινο περιβάλλον* εννοούμε το σύνολο των διαθέσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο της εργασίας και οι οποίες στο σύνολο τους δημιουργούν το επιχειρησιακό κλίμα, μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ολόκληρη η δραστηριότητα της επιχείρησης.

Όταν το επιχειρησιακό κλίμα αναπτύσσεται ευνοϊκά, τότε το προσωπικό θα είναι ικανοποιημένο, με την έννοια ότι ικανοποιεί τις οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές του ανάγκες, με το φυσικό επακόλουθο την αύξηση της αφοσίωσης του στην επιχείρηση και την αύξηση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του μέσα στην εργασία.

Το ανθρώπινο περιβάλλον, το οποίο ως στοιχείο λειτουργίας των επιχειρήσεων, αναπτύσσεται και διαμορφώνεται από τους ανθρώπους και τις συμπεριφορές τους, που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο, εξετάζεται από την επιστήμη της βιομηχανικής ψυχολογίας, η οποία

αποτελεί τον κατ' εξοχήν επιστημονικό κλάδο, ο οποίος ασχολείται με την μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στο χώρο της εργασίας.

3.3 Φυσικό περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον εξετάζεται από δυο πλευρές, ήτοι από την εσωτερική πλευρά της επιχείρησης η οποία καλύπτει όλα τα στοιχεία που διαμορφώνουν το **εσωτερικό περιβάλλον** και την εξωτερική πλευρά που διαμορφώνεται από τα στοιχεία του **εξωτερικού περιβάλλοντος**. Στην **πρώτη κατηγορία**, εντάσσονται όλα τα στοιχεία που εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα της επιχείρησης ως συστήματος. Στην κατηγορία αυτή μπορεί να περιληφθούν τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα το άτομο και την απόδοση του στην εργασία, όπως είναι :

- Οι κτιριακές εγκαταστάσεις
- Τα μηχανήματα
- Τα έπιπλα
- Οι διάφορες παροχές (φως, νερό, θέρμανση, εξαερισμός) καθώς και τα στοιχεία που έχουν άμεση επίδραση στο άτομο όπως π.χ. ο θόρυβος, τα χρώματα, η μουσική κ.λπ.

Στο **εξωτερικό περιβάλλον**, εντάσσεται το σύνολο των συνθηκών, οι οποίες προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την λειτουργικότητα του οργανισμού, σε τελευταία ανάλυση και την απόδοση του. Τέτοιες συνθήκες είναι οι συγκοινωνιακές συνθήκες, η θέση του κτιρίου, οι επικρατούσες περιβαλλοντικές συνθήκες (μόλυνση της ατμόσφαιρας, θόρυβος, κλιματολογικές συνθήκες, κ.λπ.) καθώς και το πλαίσιο των διευκολύνσεων που παρέχονται από το σύστημα οργάνωσης του περιβάλλοντος χώρου, ως οικιστικού συγκροτήματος, π.χ. χώροι parking,

σχολεία για τα παιδιά των εργαζομένων, πιστωτικά ιδρύματα, ταχυδρομικές υπηρεσίες κ.λπ., όλα αυτά τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος, συμβάλλουν συσσωρευτικά στη διαμόρφωση του κλίματος που επικρατεί μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, το οποίο όταν μεν είναι ευνοϊκό έχει θετικές επιπτώσεις στο επιχειρησιακό κλίμα, ενώ όταν είναι δυσμενές οι επιπτώσεις στο επιχειρησιακό κλίμα θα είναι οπωσδήποτε δυσάρεστες.

3.4 Συνθήκες εργασίας

Φωτισμός

Ο φωτισμός ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο ή δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις (ατονία, κατάθλιψη) όταν δεν είναι ο κατάλληλος, οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοση του.

Θόρυβος

Ο θόρυβος γενικά θεωρείται ανεπιθύμητος ήχος και ειδικότερα αυτός που έχει δυσάρεστη ποιότητα και ποσότητα. Από έρευνες, σχετικά με τις ψυχολογικές επιδράσεις του θορύβου, αποδείχθηκε ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από τις φυσικές φθορές, δημιουργεί ψυχολογική ένταση (stress).

Από τις έρευνες βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα:

- η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική
- οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους παροδικούς

- η ελάττωση του θορύβου συνεπάγεται συνήθως αύξηση της παραγωγής
- η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί ο υπάλληλος.

Θερμοκρασία και Υγρασία

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παραλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί, τόσο μεγαλύτερη είναι η από μέρους του παραγόμενη ποσότητα θερμότητας και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος εργασίας του.

Οι υψηλές θερμοκρασίες είναι πιο εύκολα ανεκτές αν η υγρασία είναι χαμηλή, ενώ όταν η θερμοκρασία και η υγρασία είναι ταυτόχρονα σε υψηλά επίπεδα αποτελούν τις χειρότερες συνθήκες. Τέλος, η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζόμενους που εκτελούν πνευματική εργασία.

Χρωματισμός Επιφανειών

Τα χρώματα επηρεάζουν τη ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς τη διαγωγή και συμπεριφορά του. Οι ανοικτοί χρωματισμοί τονώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας, αντίθετα οι σκοτεινοί είναι κουραστικοί και προκαλούν μελαγχολία. Βέβαια, θα πρέπει να επιλέγονται και με βάση τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Μετάδοση Μουσικών Προγραμμάτων

Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του εκτελούμενου έργου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει - έμμεσα - θετικά την απόδοσή του.

Εξαερισμός

Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού. Πάντως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες και οι διαθέσεις των εργαζομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η προσωπικότητα των εργαζομένων και ο ψυχικός βίος

4.1 Γενικά

Υποστηρίζεται από πολλούς, ότι μελετώντας την *προσωπικότητα* των ανθρώπων προσδιορίζουμε σαφείς μορφές και πρότυπα σκέψεως, συμπεριφοράς και πείρας, που χαρακτηρίζουν την μοναδική προσαρμογή κάθε ατόμου στην ζωή. Παράλληλα η γνώση της προσωπικότητας των ανθρώπων είναι απαραίτητη για κάθε άτομο, βασικά και πρωταρχικά για να γνωρίσει τον ίδιο του τον εαυτό, για να αποκτήσει δηλαδή το «γνώθι σ' αυτόν». Αυτό βεβαίως δεν είναι εύκολο, πλην όμως είναι απαραίτητο. Γνωρίζοντας την προσωπικότητα μας και την προσωπικότητα των συνεργατών μας, διευκολύνεται αρκετά η συμβίωση μας τόσο στον κοινωνικό και γενικώς στον ευρύ ανθρώπινο χώρο, αλλά κυρίως στον εργασιακό, που μας ενδιαφέρει και περισσότερο.

Οι «προσωποποιώ», δηλαδή αυτοί που μελετούν επιστημονικώς και με ακρίβεια την δημιουργία και την ανάπτυξη της προσωπικότητας των ανθρώπων, κατά την διάρκεια της ζωής του κάθε ατόμου, έχουν τέσσερις ακόμη σοβαρούς λόγους, όπως σημειώνει η N. Cantor σχετικώς, ήτοι:

- 1) Να περιγράψουν σταθερά πρότυπα αντικειμενικών διαφορών.
- 2) Να εξηγήσουν, γιατί ένα άτομο σκέπτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται καθ' όν τρόπο ενεργεί.
- 3) Να προβλέψουν τον τρόπο με τον οποίο ένα πρόσωπο θα ενεργήσει σε μια νέα κατάσταση.
- 4) Να βοηθήσει τους ανθρώπους να μεταβάλλουν τα δυσλειτουργικά τους αισθήματα, σκέψεις και συμπεριφορές τους.

Όπως υπογραμμίζει η Cantor, μερικοί θεωρητικοί τοποθετούν περισσότερο βάρος σε ένα ή δύο από αυτούς τους σκοπούς απ' όσο σε άλλους. Οι φροϋδικοί και οι ανθρωπιστικοί ψυχολόγοι, επί παραδείγματι, έχουν την τάση να δίνουν βάρος στην «ερμηνεία» και την «βοήθεια». Οι θεωρητικοί των χαρακτηριστικών εντοπίζουν την προσοχή τους εις την «περιγραφή» και την «πρόβλεψη». Οι θεωρητικοί της κοινωνικής μαθήσεως και οι συμπεριφορισμός δίνουν έμφαση στην «βοήθεια» και την «πρόβλεψη» και έχουν αναπτύξει διάφορες θεωρίες μελέτης της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους θα ασχοληθούμε στην συνέχεια με την, κατά το δυνατόν, εξέταση:

- 1) Της προσωπικότητας του ανθρώπου, δηλαδή κάποιων από τους πολλούς ορισμούς της, την «προσωπαλγία» (person logy) και ορισμένες από τις θεωρίες της προσωπικότητας, και
- 2) Με τον ψυχικό βίο των ανθρώπων.

4.2 Έννοια της προσωπικότητας

Ο όρος προσωπικότητα έχει σχέση, όπως υποστηρίζεται, με τις λέξεις πρόσωπο και προσωπείο που σημαίνει την μάσκα που έφεραν κυρίως οι ηθοποιοί κατά την αρχαιότητα. Χρησιμοποιείται δε πολύ συχνά στην ζωή μας και με διάφορες έννοιες, όπως είναι : αυτός έχει προσωπικότητα ή στην εκδήλωση (τάδε) παρευρέθησαν πολλές προσωπικότητες του πνευματικού, οικονομικού, καλλιτεχνικού κόσμου κ.ά.

Πολλοί εννοούν με τον όρο προσωπικότητα εξαιρετικές ικανότητες, που έχει το άτομο, ή την κοινωνική προβολή του. Ο Ηράκλειτος ταύτιζε την προσωπικότητα με τον δαίμονα που ρυθμίζει την ζωή κάθε ανθρώπου.

Ο όρος προσωπικότητα, είναι από τους περισσότερο πολυσυζητημένους και η μελέτη της έχει συγκεντρώσει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ψυχολόγους, τους φιλόσοφους, τους κοινωνιολόγους, και άλλους ειδικούς ή μη.

Πολλοί προσπαθούν να προσδιορίσουν την έννοια και το περιεχόμενο της «προσωπικότητας» αλλά μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ενιαίος προσδιορισμός της. Όπως παρατήρησε ο All port, σε σύγγραμμά του που δημοσίευσε το 1937, σχετικά με την προσωπικότητα και την ψυχολογική της ερμηνεία, υπήρχαν πολλοί ορισμοί της. Ο ίδιος ανέφερε 50 διαφορετικούς ορισμούς, που έχουν διατυπωθεί, για την προσωπικότητα πάντοτε, και χρησιμοποιούνται από τους σχετικώς ενδιαφερόμενους. Θα παρατεθούν ορισμένοι από τους υπάρχοντες σήμερα ορισμούς για παρατήρηση και σύγκριση:

- Προσωπικότητα είναι η ψυχολογική, πνευματική και ηθική οντότητα του υποκειμένου, γράφει το λεξικό της Δημοτικής της Εταιρείας Ελλ. Εκδόσεων (1983).
- Προσωπικότητα είναι η οργάνωση στάσεων, που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται από ένα συγκεκριμένο πρόσωπο στην συναλλαγή με το περιβάλλον του και ιδιαίτερα σε σχέση με διαπροσωπικές σχέσεις και με τον χειρισμό των δικών του εσωτερικών εντάσεων ή πιέσεων. Είναι ορισμός που δόθηκε προσφάτως από την ειδική Επιτροπή για τις ψυχοδυναμικές αρχές της Αμερικανικής Ψυχιατρικής Εταιρείας.
- Προσωπικότητα είναι η εντός του ατόμου δυναμική οργάνωση όλων εκείνων των ψυχοφυσικών συστημάτων, τα οποία καθορίζουν την ιδιαίτερη συμπεριφορά και σκέψη του ατόμου, έγραψε ο G. All port.
- Προσωπικότητα είναι η πολλαπλή δυναμικότητα του ατόμου, παρατηρεί ο W. Stern.

- Προσωπικότητα είναι το σύνολο των ψυχικών κυρίως γνωρισμάτων κάθε ατόμου, που βρίσκονται σε ενιαία αλληλοσύνδεση μέσα στο ίδιο άτομο.
- Προσωπικότητα είναι το σύνολο των αποκλειστικών στοιχείων, με τα οποία διακρίνεται το επώνυμο πρόσωπο, όχι απλώς ως βιολογική αλλά κυρίως ως κοινωνική, πνευματική και ηθική ύπαρξη. Είναι δηλαδή ο χαρακτήρας, ο τρόπος σκέψεως και συμπεριφοράς, οι αρχές, οι στόχοι, τα ιδανικά, οι επιδιώξεις, οι επιθυμίες, η κοσμοθεωρία, η βιοθεωρία, και η ιδεολογία του ατόμου, παρατηρούν άλλοι.

Με τον όρο προσωπικότητα του ανθρώπου, εννοούν άλλοι, την ύπαρξη καθορισμένης εκφράσεως στην ψυχή του ανθρώπου, που ασχολείται με τα προβλήματα της ζωής, της σχέσεως με τους άλλους ανθρώπους, αλλά και απέναντι στον εαυτό του.

Προσωπικότητα σύμφωνα με τον Fromm, είναι το σύνολο των κληρονομικών και επίκτητων ιδιοτήτων, που χαρακτηρίζουν ένα άτομο και το κάνουν μοναδικό. Η διαφορά μεταξύ των κληρονομικών και των επίκτητων ιδιοτήτων γενικώς είναι ταυτόσημη με τη διαφορά μεταξύ της ιδιοσυγκρασίας, των χαρισμάτων και όλων των φυσικών ιδιοτήτων, που δίνονται αφ' ενός υπό της ιδιοσυγκρασίας και αφ' ετέρου υπό του χαρακτήρα.

4.3 Περιγραφή – προσδιορισμός της προσωπικότητας

Προηγουμένως αναφέρθηκαν πολλοί ορισμοί της προσωπικότητας. Παρά ταύτα δεν είναι εύκολο να λάβουμε μία επακριβή και αντικειμενική περιγραφή της προσωπικότητας ενός ατόμου.

Η *προσωπικότητα* είναι δυνατόν να προσδιορισθεί με ευρύτητα, ως συνολική ποιότητα της συμπεριφοράς του ατόμου. Πολλοί όμως προσπαθούν να εξάγουν γενικά συμπεράσματα για την *προσωπικότητα* ενός ανθρώπου, στηριζόμενοι μόνο σε κάποιο περιστατικό από την ζωή του. Η ταχύτητα, ή και η προχειρότητα για την συναγωγή βασικών συμπερασμάτων για τον προσδιορισμό της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς των ανθρώπων πρέπει να αποφεύγεται, ώστε να μην εξαχθούν λάθος αποφάσεις. Ένα περιστατικό δείχνει τον τρόπο που συμπεριφέρθηκε το άτομο στην συγκεκριμένη περίπτωση και δεν πρέπει να γενικεύεται αβασάνιστα. Η *προσωπικότητα* κάθε ατόμου είναι μοναδική και ανεπανάληπτη και μαθαίνεται με προσπάθειες, συνεπείς και συνεχείς.

Στην Ψυχολογία υπάρχουν βέβαια διάφορες μέθοδοι, με τις οποίες καταβάλλονται προσπάθειες αξιολογήσεως και προσδιορισμού της προσωπικότητας. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η συνέντευξη, η ανάλυση βιογραφικών στοιχείων, η συστηματική παρατήρησή της συμπεριφοράς σε πραγματικές ή και υποθετικές (εργαστηριακές) καταστάσεις, τεστ κ.λπ. Πλην όμως και αυτές οι μέθοδοι έχουν ακόμη σχετικά περιορισμένη αποτελεσματικότητα και αξία. Η μέχρι τώρα μικρή αποτελεσματικότητα των ψυχοτεχνικών μεθόδων οφείλεται κυρίως στην πολυπλοκότητα και την ποικιλία της δομής της προσωπικότητας του ατόμου.

4.4 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Οι άνθρωποι προσπαθούν να προσδιορίσουν την *προσωπικότητα*, χρησιμοποιώντας διάφορα προσδιοριστικά επίθετα. Αναφέρουν π.χ. ότι ένα άτομο έχει ευχάριστη και δυναμική *προσωπικότητα*, ότι είναι ενεργητικό και επίμονο, εύθυμο και ψύχραιμο, με αυτοπεποίθηση, χωρίς εγωισμό και με καλή διάθεση συνεργασίας.

Κατά την επιστημονική περιγραφή της προσωπικότητας ο ψυχολόγος προσπαθεί να προσδιορίσει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, που διαθέτει το άτομο. Χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι κάποια ειδική ποιότητα συμπεριφοράς όπως π.χ. η αυτοπεποίθηση ή η ευθυμία, που χαρακτηρίζει το άτομο σε μια ευρεία περιοχή δραστηριοτήτων του και για κάποια χρονική περίοδο.

Η συνολική *προσωπικότητα* αποτελείται από το άθροισμα τέτοιων χαρακτηριστικών, αλλά δεν μπορεί να θεωρηθεί απλό άθροισμα μεμονωμένων ποιοτήτων. Έχει κάποια ενότητα. Ένα άτομο π.χ. δεν είναι απλώς εύθυμο και έχει αυτοπεποίθηση, έχει χαρούμενη αυτοπεποίθηση. Κάθε άτομο έχει το δικό του «*στυλ*» ή την δική του ποιότητα.

Πολλά χαρακτηριστικά αναγνωρίζονται μόνο σε κοινωνικές ή διαπροσωπικές καταστάσεις. Προσωπική σχέση, μεταξύ των ανθρώπων υπάρχει, όταν υπάρχει ελεύθερη εκλογή ενός προνομιούχου προσώπου εμπιστοσύνης, εκλογή μιας προσωπικότητας από μίαν άλλην προσωπικότητα, σχέση μεταξύ δύο προσωπικοτήτων, διάλογος. Το παιδί γίνεται προσωπικότητα με την επαφή του με το «*Εσύ*», μέσω διαλόγου. Ιδιάζον στοιχείο στον άνθρωπο είναι η πνευματική του επικοινωνία με τον άλλον άνθρωπο. Αυτή είναι όλη η διαφορά μεταξύ ατόμου και προσωπικότητας, το άτομο συνεταιρίζεται, η προσωπικότητα επικοινωνεί. Η προσωπικότητα επικοινωνεί «*εκ των έσω*» με την δευτέρα

προσωπικότητα, το «Εσύ». Εδώ ακριβώς βρίσκεται η νέα διάσταση η οποία διέφευγε την αντικειμενική, επιστημονική μελέτη του ανθρώπου.

Η επιστήμη για να μελετήσει τον άνθρωπο, λαμβάνει αυτόν τον ίδιο ως άτομο και όχι ως *προσωπικότητα*, τον απομονώνει από το περιβάλλον του, μπορεί όμως να γνωρίσει την πνευματική του σχέση, την προσωπική του επικοινωνία με τον άλλο;

Έτσι πολλοί υποστηρίζουν, ότι η *προσωπικότητα* δεν είναι ατομική υπόθεση, αλλά σχέση μεταξύ ανθρώπων, μεταξύ ατόμων. Η συμπάθεια, ή η αντιπάθεια, από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, είναι σχέσεις μεταξύ δύο (ή περισσότερων) ατόμων και εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση των προσωπικοτήτων. Ορισμένοι δεν εξετάζουν χωριστά κάθε ατομική *προσωπικότητα*, αλλά την εξετάζουν σε σχέση με άλλη *προσωπικότητα* ως ζεύγη. Η αντίληψη αυτή παρουσιάζει αρκετά προβλήματα, διότι με την υπόθεση, ότι όλα τα άτομα είναι όμοια και ουδέτερα ως προς την *προσωπικότητα*, τότε θα έπρεπε να δεχθούμε, ότι και τα ζεύγη είναι όμοια, συμπέρασμα αντίθετο προς την πραγματικότητα. Έτσι δεν γίνεται δεκτή.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αποδίδονται, όπως προαναφέρθηκε, με πάρα πολλά επίθετα, τα οποία χρησιμοποιούνται κατά ζεύγη αντιθέσεων, όπως γενναίος-δειλός, αξιόπιστος-αναξιόπιστος, εύθυμος-κατηφής. Πολλές φορές όμως γίνεται λάθος να κατατάσσονται οι άνθρωποι είτε γενναίοι ή δειλή, σαν να υπήρχαν δύο τελείως χωριστές κατηγορίες. Οι άνθρωποι δεν κατατάσσονται σε κτυπητά αντίθετους τύπους, αλλά κατανέμονται σε τύπους που βρίσκονται σ' όλη την έκταση, από το ένα άκρο έως το άλλο.

Βασικά Θετικά Χαρακτηριστικά	Βασικά Αρνητικά Χαρακτηριστικά
1.Καλόκαρδος, γενναιόδωρος, θερμός, άνετος	Άκαμπτος, δειλός, ψυχρός, συνεσταλμένος, εχθρικός
2.Αξιόπιστος, ανεξάρτητος, συνετός	Μηδαμινός, απερίσκεπτος, ανόητος
3.Σταθερός συναισθηματικά, ρεαλιστής	Ευμετάβλητος συναισθηματικά, προφασιστικός, νευρωτικός
4.Γαλήνιος, εύθυμος, κοινωνικός	Περίλυπος, στεναχωρημένος, ταραγμένος
5. Ευαίσθητος, τρυφερός, συμπαθητικός	Αναίσθητος, αποκρουστικός
6. Καλλιεργημένος και μορφωμένος, καλαίσθητος	Αμόρφωτος, ακαλλιέργητος, αγροίκος, ακαλαίσθητος

Πίνακας 1. Βασικά θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Μεγαλύτερος αριθμός περιπτώσεων εμπίπτει στο μέσο των δύο ακραίων περιπτώσεων.

Μετά από έρευνες, που χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συσχετισμού των εννοιών των διαφόρων επιθέτων χαρακτηρισμού της προσωπικότητας, για να βρουν δηλαδή πόσο συγγενή είναι τα διάφορα επίθετα, κατέληξαν και στην καταγραφή βασικών χαρακτηριστικών και των αντίθετων τους όπως φαίνεται στον Πίνακα 1 .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Προϊστάμενοι – Υφιστάμενοι

5.1 Η αλληλοεπίδραση και η σχέση συμπαικτών

Οι άνθρωποι επενεργούν οι μεν επάνω στους δε. Η ακριβής φύση της επενέργειας αυτής επάνω στον άλλο δεν μας είναι απόλυτα γνωστή. Είναι όμως γεγονός αναμφισβήτητο ότι πολλοί άνθρωποι επιδρούν επάνω στους άλλους, μόνο με την παρουσία τους, δημιουργώντας συμπάθεια ή αντιπάθεια.

Ο προϊστάμενος ξεκινώντας από ένα αίσθημα υπεροψίας ή ανεπάρκειας αγνοεί την προσωπικότητα του εργαζομένου ή δεν εκτιμά σωστά την αξία της, πληγώνει την ανάγκη επιδοκιμασίας που έχει ο εργαζόμενος. Η συνεχής εκδήλωση δυνάμεως από την άλλη μεριά κάνει να γεννηθεί στον υφιστάμενο ένα συναίσθημα κατωτερότητας και ζήλιας. Το φιλότιμο που πληγώνεται προκαλεί το μίσος εναντίον του προϊσταμένου. Αυτός με την σειρά του αντιδρά σ' αυτό με τρόπο που υπογραμμίζει ακόμη περισσότερο την ανωτερότητα της θέσης που κατέχει. Το μίσος και η εχθρότητα καθιστούν τον άνθρωπο ιδιαίτερα ευαίσθητο στους λόγους και τις χειρονομίες εκείνου που τις προκαλεί. Έτσι ο εργαζόμενος είναι ένας αδιάλλακτος παρατηρητής των λαθών και παραλήψεων του προϊσταμένου. Η δυσπιστία οξύνει την ικανότητα παρατηρήσεως και κάνει να αναζητούνται μόνο τα αδύνατα σημεία του αντιπάλου.

Ο εργαζόμενος λόγω της κοινωνικής καταπίεσεως αισθάνεται τον εαυτό του σαν θύμα της κοινωνικής αδικίας. Και επειδή δεν μπορεί να δώσει ελεύθερα διέξοδο στην δυσαρέσκεια του αυτή, νοιώθει μνησικακία και παίρνει στάση αρνητική. Όταν όμως η ψυχή του ανθρώπου είναι γεμάτη από αυτά τα αρνητικά συναισθήματα του φθόνου, της μνησικακίας κ.λπ. τότε, βάσει του ψυχολογικού φαινομένου της «διαχύσεως των

συναισθημάτων», τα συναισθήματα αυτά απλώνονται σε ότι βρίσκεται σε σχέση με το άτομο αυτό. Έτσι η εχθρότητα εναντίον του προϊσταμένου επεκτείνεται σε εχθρότητα εναντίον της εργασίας και της επιχειρήσεως. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ψυχικής υφής του ανθρώπου είναι η ζηλοτυπία. Κάθε μέρα ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να κάνει σύγκριση μεταξύ της δικής του καταστάσεως και της καταστάσεως των άλλων, που έχουν περισσότερο ευνοηθεί από τη ζωή. Αυτό προκαλεί το αίσθημα ζηλοτυπίας και δημιουργεί έναν ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων.

Όλοι, λοιπόν, στον τόπο της εργασίας είναι συμπαίκτες. Οι σχέσεις των συμπαικτών αυτών θα εξαρτηθούν από την ψυχολογική στάση που θα υιοθέτηση ο εργαζόμενος έναντι του προϊσταμένου και έναντι των συναδέλφων του, καθώς και ο προϊστάμενος έναντι των υφισταμένων του. Η στάση αυτή θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση ή όχι μερικών βασικών αναγκών του ανθρώπου. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται ευτυχής, αναζητά την χαρά και αποφεύγει τον πόνο, θέλει να φανεί άξιος και να επιτύχει την αναγνώριση. Αν δεν εκπληρωθούν οι υλικές και οι ηθικές αυτές ανάγκες του διακατέχεται από πικρία, δυσπιστία, κακή διάθεση και τάση να κατηγορεί τους ομοίους του για αδικία ή παραγνώριση του.

Για την διαμόρφωση των καλών εργασιακών σχέσεων πάρα πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο, το στέλεχος κάθε βαθμού. Όπως υπάρχουν στρατηγοί που μπορούν να παρακινήσουν τη στρατιά τους μέχρι που να κάνει ανδραγαθήματα, έτσι υπάρχουν και οι προϊστάμενοι που μπορούν να κάνουν τους υπαλλήλους των να ενδιαφερθούν πραγματικά για την εργασία και την επιχείρηση. Και αντίστροφα πολλές φορές η διαγωγή του προϊσταμένου κάνει πολλούς υφισταμένους να αγανακτούν, σε σημείο να αποφασίζουν να μην έχουν ποτέ πια στη ζωή

τους προϊστάμενο και ωθούνται στο να κάνουν δική τους επιχείρηση, συνήθως συναγωνιστική προς την πρώτη.

Οι προϊστάμενοι που ζωογονούν κάθε τι που είναι γύρω τους, ευκολύνουν τον καθένα να αναπτυχθεί.

Η επιρροή του προϊσταμένου είναι μεγάλη, γιατί αυτός θα προσλάβει, θα αμείψει, θα απολύσει. Η κρίση του είναι αποφασιστική για τον υπάλληλο. Αυτός κατευθύνει τις εργασίες, όλα τα βλέμματα στρέφονται σε αυτόν. Ασκεί μια δύναμη που προκαλεί σε άλλους το φόβο, και σε άλλους υπακοή και θαυμασμό.

Ο προϊστάμενος εκτός από την εξουσία που διαθέτει λόγω θέσεως, μπορεί να διαθέτει και κάποιο κύρος και κάποιον μαγνητισμό. Αυτό το ακαθόριστο που το ονομάζουμε μαγνητισμό είναι μια συνισταμένη της ισχυρής θελήσεως, του κοινωνικού συναισθήματος, του πνεύματος θυσίας και κάποιας μορφής ταπεινοφροσύνης. Τα χαρακτηριστικά αυτά ασκούν μια επίδραση στο έμψυχο περιβάλλον και το εντυπωσιάζουν με δύο τρόπους: καταρχήν με την επιδοκιμασία και τον θαυμασμό και κατά δεύτερο λόγο με την προσκόλληση, δηλαδή τη θεληματική συμμόρφωση των υφισταμένων και τήρηση των διαταγών του.

Για να επιτελέσει ο προϊστάμενος το «ανθρώπινο» έργο του και να επιτύχει στη διοικητική λειτουργία, πρέπει κατά τον Fayol να διαθέτει τις πιο κάτω ιδιότητες, σε βαθμό ανάλογο με το βαθμό της ιεραρχίας, στον οποίο βρίσκεται:

1. Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
2. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Δραστηριότητα.
4. Το θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.
5. Το αίσθημα του καθήκοντος.

6. Να είναι άτομο που να μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
7. Να έχει μια εκτεταμένη γενική μόρφωση.
8. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να διατάζει, να συντονίζει, να ελέγχει.
9. Να είναι όσο το δυνατόν καταλληλότερος για τον ιδιαίτερο τομέα της επιχειρήσεως όπου εργάζεται.
10. Ο καλός προϊστάμενος δίνει ο ίδιος το παράδειγμα της πειθαρχίας και έχει το θάρρος να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

Σ' όλο το έργο του Fayol συναντούμε παρατηρήσεις που υπογραμμίζουν ότι οι ηθικές αξίες είναι η μεγαλύτερη εγγύηση, ώστε ο προϊστάμενος να μην κάνει κατάχρηση της εξουσίας, που του παρέχει η θέση του.

Και άλλοι, μετά τον Fayol, έκαναν πολλές έρευνες γύρω από τις ιδιότητες που χρειάζεται το αξίωμα του προϊσταμένου και πρόσθεσαν και νέες:

1. Να έχει θετική αντίληψη περί ζωής.
2. Ψυχολογική εμπειρία του ανθρώπου.
3. Σταθερότητα και ισορροπία χαρακτήρα.
4. Ικανότητα δικαίας και αντικειμενικής κρίσεως για την εργασία του άλλου.
5. Ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.
6. Να είναι συνεπής με όσα λέει και κάνει, και να ακολουθεί το σκοπό που χάραξε.
7. Να κρατάει το μέτρο στις φιλοδοξίες του και να μην είναι ματαιόδοξος.
8. Να είναι ικανός να εξελίσσεται, ακόμη και σε προχωρημένη ηλικία.

9. Να απαιτεί πολλά από τον εαυτόν του.
10. Να έχει το αίσθημα της ασφάλειας και της αυτοπεποιθήσεως.
11. Να είναι αυστηρός και ακλόνητος στις απαιτήσεις του και ταυτόχρονα να είναι καλός και επιεικής.

Για να επιτύχει όμως ο προϊστάμενος στο έργο του δεν αρκεί να διαθέτει μόνο θετικές ιδιότητες. Ταυτόχρονα δεν πρέπει να βαρύνεται από μερικές ιδιότητες αρνητικές, που παρεμποδίζουν την άσκηση του επαγγέλματος σε σημείο όπου να εκμηδενίζουν τις θετικές ιδιότητες. Είναι αυτές που λέμε αντενδείξεις για ένα ορισμένο επάγγελμα.

Εάν δεν είναι πάντοτε εύκολο να βρούμε ανθρώπους, που να είναι προικισμένοι με τόσες πολλές θετικές ιδιότητες θα μπορούμε τουλάχιστον να αποκλείσουμε από τη θέση του ηγετικού στελέχους άτομα, που έχουν ανεπιθύμητες ιδιότητες, από τις οποίες θα αναφέρουμε μερικές.

Ανίκανα για τη θέση του προϊσταμένου άτομα είναι:

- εκείνα που πέφτουν στις λεπτομέρειες και χάνουν την ουσία.
- εκείνα που απαιτούν πολλά από τον πλησίον τους.
- εκείνα που αντιδρούν πολύ γρήγορα σε όλες τις εντυπώσεις.
- εκείνα που έχουν την τάση να γενικεύουν πολύ γρήγορα, πράγμα που τους οδηγεί σε λανθασμένες κρίσεις.
- τα άτομα που αντιδρούν βίαια σε κάθε άρνηση. Η ορμή τους τα ωθεί να κρίνουν ανώριμα και να πληγώνουν καμιά φορά τους υπαλλήλους, προκαλώντας έτσι την αγανάκτηση τους. Κάτω από τέτοιους εκρηκτικούς προϊσταμένους το προσωπικό αλλάζει συχνά.

Σήμερα με την κοινωνική δημοκρατικοποίηση που δημιουργήθηκε μέσα στους κόλπους της επιχείρησης, επιτρέπεται περισσότερο από κάθε άλλη φορά μια προσέγγιση μεταξύ διευθυντών και εργατών. Το κύριο όμως μέλημα του στελέχους θα πρέπει να είναι πώς να μην υπάρξει ανισότητα στο χειρισμό των υπαλλήλων, ώστε να αποφευχθούν οι αντιζηλίες. Δημοκρατικοποίηση δεν θα πει ότι πρέπει να μπουν όλοι στο ίδιο πλάνο. Πρέπει ίσα - ίσα να ξέρει να διακρίνει τις ατομικές ιδιομορφίες και να μεταχειρίζεται τον καθένα ανάλογα και με τον απαιτούμενο σεβασμό προς την προσωπικότητα του. Αλλά τίποτε από όλα αυτά δεν πρέπει να τον οδηγήσει στη δημιουργία «κλίκας», ώστε να μεροληπτεί παράλογα υπέρ ορισμένων υπαλλήλων. Σ' αυτό θα βοηθηθεί όταν δεν βλέπει τον υφιστάμενο του μόνο σε σχέση με την εργασία του.

Ο προϊστάμενος όταν πρόκειται να εκφράσει μια τελική γνώμη, θα πρέπει να βλέπει τον υφιστάμενο πιο ολοκληρωμένα, πρέπει να ευρύνει το πρίσμα του. Και ας μην ξεχνά πως ο κάθε άνθρωπος είναι ένα μίγμα καλών και κακών διαθέσεων. Στο ίδιο πρόσωπο μπορούμε να συναντήσουμε καλοσύνη και κακία, εγωισμό και αφοσίωση, απληστία και πνεύμα θυσίας.

Όλα όμως αυτά θα λέγαμε, ότι σε τελευταία ανάλυση, εξαρτώνται από την στάση των συμπαικτών. Επηρεάζει, ασφαλώς, πολύ ο προϊστάμενος τον υφιστάμενο, αλλά και αυτός με τη σειρά του με το είδος των αντιδράσεων του επηρεάζει τη στάση του προϊσταμένου προς αυτόν.

5.2 Υφιστάμενος – υπάλληλος

Εφ' όσον σήμερα έχουμε παραδεχθεί ότι ο υφιστάμενος είναι ένας συμπαίκτης και έχει την ιδιότητα του συνεργάτη και του ανθρωπίνου όντος, πρέπει και αυτός με τη σειρά του να αναγνωρίσει την ανθρώπινη προσωπικότητα του προϊσταμένου και να υιοθετήσει μια αντικειμενική στάση απέναντι του, η οποία συνίσταται περίπου στα εξής:

- 1) Πρώτα - πρώτα, πρέπει να αντιληφθεί τις ατομικές ιδιομορφίες του προϊσταμένου. Δεν πρέπει να βλέπει σ' αυτόν μονάχα τον προϊστάμενο υπό αφηρημένη μορφή, σαν το πρόσωπο που είναι φορέας της εξουσίας, αλλά να παρατηρήσει τις ατομικές διαφορές προϊσταμένου από προϊστάμενο. Να μπορεί να διακρίνει τους προϊσταμένους που έχουν καλοσύνη και υψηλές ηθικές ιδιότητες, απ' αυτούς που είναι «εκμεταλλευτές». Οι νόμοι της δικαιοσύνης απαιτούν από τον υπάλληλο, που έχει προϊστάμενο ο οποίος του φέρεται ανθρωπίνα, να αποδίδει και αυτός τα ίδια σ' αυτόν. Είναι πολύ σπουδαίο το να εγκαταλείψουν οι υπάλληλοι τη στάση της αιώνιας δυσπιστίας. Μ' αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνουν τον καλό προϊστάμενο να συνεχίσει τη γραμμή της αμοιβαίας κατανόησης. Πολλές φορές ο προϊστάμενος είναι τόσο απογοητευμένος από τη στάση των υπαλλήλων του, ώστε καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι δεν αξίζει τον κόπο να φέρεται κανείς με ανθρωπιά στους υπαλλήλους κι ότι το μόνο που απομένει είναι το μαστίγιο. Και δυστυχώς αυτό είναι αληθινό σε πολλές περιπτώσεις. Πρέπει οι υπάλληλοι να κατανοήσουν, ότι με τη στάση τους προκαλούν τη κακή μεταχείριση και ότι εν μέρει είναι υπεύθυνοι για τη μορφή που παίρνουν οι κοινωνικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, από την έλλειψη αποδοχής και επιδοκimasίας του προϊσταμένου. Συμφέρον, λοιπόν, των υπαλλήλων είναι να δώσουν μια μεγαλύτερη προσοχή

στις προσωπικές ιδιότητες του προϊσταμένου και ν' αποδείξουν με τη συμπεριφορά τους, ότι ξέρουν να εκτιμούν την εργασία του, έχοντας πάντα στο νου, ότι δεν είναι μόνο η στάση του προϊσταμένου προς τον υπάλληλο που καθορίζει τις αμοιβαίες σχέσεις, αλλά και η στάση του υπαλλήλου προς αυτόν. Εξ άλλου δημοκρατία σημαίνει αμοιβαιότητα.

- 2) Εάν η στάση του υπαλλήλου προς την προσωπικότητα του προϊσταμένου έχει μεγάλη σπουδαιότητα, αυτή παίρνει μεγαλύτερη διάσταση όταν του γίνεται επίπληξη, γιατί τότε είναι που εμφανίζονται οι εχθρικές διαθέσεις. Στην περίπτωση αυτή οι υπάλληλοι υιοθετούν διαφορετικές στάσεις: άλλοι μένουν απαθείς και δέχονται τη μομφή με ηρεμία, μάλλον με αδιαφορία, άλλοι αντιδρούν υπερβολικά, θεωρώντας την παρατήρηση σαν προσωπική προσβολή, και άλλοι τέλος κρίνουν, ότι η αποδοκιμασία του προϊσταμένου ξεπερνά τα όρια, και πεισματώνονται. Όλες αυτές οι αντιδράσεις στην κριτική του προϊσταμένου προέρχονται από το ένστικτο της άμυνας, από μια ματαιοδοξία και από έλλειψη επιθυμίας για βελτίωση. Πράγματι, συχνά έχει διαπιστωθεί, ότι οι υπάλληλοι δεν αγαπούν να μορφώνονται και έτσι δεν αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα που έχει γι' αυτούς μια κριτική ή μια συμβουλή.

Όποιος και αν είναι ο λόγος, το αποτέλεσμα είναι ότι ο εργαζόμενος παίρνει μια αρνητική στάση προς την κριτική, προς την καθοδήγηση και προς τη συμβουλή του προϊσταμένου. Θα ήταν ευχής έργον να αλλάξουν στάση και να φτάσουν να κατανοήσουν, ότι στην πραγματικότητα η εργασία τους δεν φτάνει στην εντέλεια και ότι η κριτική που τους γίνεται είναι τουλάχιστον εν μέρει αληθινή και πρέπει να την αποδεχτούν. Τα άτομα, που είναι πολύ

ισχυρογνώμον, αποτελούν κατά κανόνα ένα μεγάλο βάρος για την επιχείρηση και παρενοχλούν την ομαλή λειτουργία της.

- 3) Πολλοί προϊστάμενοι, για να υποκινήσουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων τους, αποφασίζουν να συζητούν μαζί τους θέματα της επιχειρήσεως, και μάλιστα να τους συμβουλεύονται. Η πρωτοβουλία αυτή δεν φαίνεται να δίνει πάντοτε καλά αποτελέσματα. Τις περισσότερες φορές παρερμηνεύεται από τους εργαζόμενους, γιατί πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος βρίσκεται σε αμηχανία και γι' αυτό ζητάει τη συμβουλή τους. Κι αυτό είναι μια απόδειξη ότι οι εργαζόμενοι αυτοί δεν κατανοούν όσο πρέπει την καλή θέληση του προϊσταμένου.
- 4) Ένα άλλο σπουδαίο σημείο στις σχέσεις του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο είναι η έλλειψη αξιοπρέπειας του. Πολλές φορές ο υπάλληλος κολακεύει τον προϊστάμενο του σε βάρος των εσωτερικών του πεποιθήσεων, μόνο και μόνο για να επιτύχει την εύνοιά του, ή συκοφαντεί τους συναδέλφους του, για να τα έχει καλά με τον προϊστάμενο του. Όταν εκτελεί τις διαταγές όπως πρέπει και κάνει τη δουλειά του όπως πρέπει, δεν χρειάζεται, σε βάρος της αξιοπρεπείας του, να γίνει πειθήνιο όργανο των ιδιοτροπιών του προϊσταμένου. Η σύγχρονη ψυχολογία μας λέει, ότι και από την πλευρά των προϊσταμένων και από την πλευρά των υφισταμένων, υπάρχουν άτομα αυταρχικά και άπληστα, που δεν αφήνουν να χαθεί καμιά ευκαιρία για να εκδηλώσουν τις αρνητικές τους διαθέσεις.

Οι σχέσεις, λοιπόν, προϊσταμένου – υφισταμένου διέπονται από την αμοιβαιότητα με βάση το «δίνω και παίρνω» κατά έναν τρόπο αμοιβαίο, αλλά παρ' όλα αυτά ο καθένας από τους συμπαίκτες ζητάει να πάρει όλο και περισσότερα. Τα ελαττώματα, εν τούτοις, του προϊσταμένου 'έχουν ένα σοβαρότερο χαρακτήρα από ότι του

υπαλλήλου, γιατί ο προϊστάμενος δρα και τα αποτελέσματα της δράσεως του εκδηλώνονται σε ένα πιο εκτεταμένο πεδίο. Το πρόβλημα, λοιπόν, των κοινωνικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση θα λυθεί μόνο όταν και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος θα έχουν αναπτύξει τα θετικά σημεία του χαρακτήρα τους. Για να ολοκληρωθεί όμως η μελέτη των κοινωνικών σχέσεων δεν πρέπει να λάβουμε υπόψη τις αμοιβαίες δυνατές αντιδράσεις μεταξύ μόνο προϊσταμένου και υφισταμένου, αλλά και τις αμοιβαίες επιδράσεις μεταξύ των διαφόρων υπαλλήλων. Πάνω σ' αυτό, οι παιδαγωγοί επέστησαν πρώτοι αυτοί την προσοχή μας. Σε μια μαθητική κοινότητα, διπλά σε έναν κακό μαθητή έβαλαν έναν καλό, για να τον υποκινήσουν δίδοντας του ένα παράδειγμα. Πολλές φορές όμως δεν κατάφεραν τίποτε. Αντίθετα, είχαν σαν αποτέλεσμα να χαλάσει και ο καλός μαθητής και αντί για ένα τρομερό παιδί είχαν δύο, γιατί οι αρνητικές ιδιότητες ασκούν πολλές φορές πιο δυνατή επίδραση από όσο οι θετικές. Σήμερα, όπως είπαμε έχει γίνει πια κατανοητό, ότι η σύνθεση της ομάδος από άποψη ψυχοπνευματική, επηρεάζει την απόδοση της εργασίας. Αν όλοι ήταν άριστοι σαν εργαζόμενοι, και «καλοί χαρακτήρες», ασφαλώς θα είχαμε μια πολύ υψηλή απόδοση. Αλλά στην πράξη, οι ομάδες είναι μικτές. Μπορούμε βέβαια, όπως θα δούμε, αν θέλουμε στα σοβαρά να εφαρμόσουμε ανθρώπινες σχέσεις σε μια επιχείρηση, να κάνουμε χρήση του τεστ της κοινωνιομετρίας (test de sociometrie), για να διαμορφώσουμε "συγγενείς ομάδες" εργασίας. Το τεστ αυτό κινείται με δύο πόλους «εκλογή» - «απόρριψη» ή αν θέλετε, «συμπάθεια» - «αντιπάθεια» ή «μπορώ να συνεργαστώ μαζί του» - «δεν μπορώ να συνεργαστώ μαζί του». Έτσι σχηματίζονται ομάδες όχι μόνο βάση τις ικανότητες αλλά και τη συναισθηματική κατάσταση.

Υπάρχουν υπάλληλοι, που όπου πάνε δημιουργούν ταραχές και ξεσηκώνουν το προσωπικό εναντίον της διεύθυνσεως. Ένα και μόνο τέτοιο άτομο μπορεί να καταστρέψει τη χαρά της εργασίας μιας ολόκληρης ομάδας. Η δύναμη της ομάδας είναι μεγάλη και επιδρά πολύ στα μέλη της.

5.3 Ψυχολογικοί συνδυασμοί βάσει των αμοιβαίων επιρροών

Το πρόβλημα των ανθρωπίνων σχέσεων λύνεται κατά το ήμισυ, αν εμπιστευθούμε στον καθένα λειτουργίες που ανταποκρίνονται στις ικανότητες του.

Το άλλο μισό πρόβλημα λύνεται όταν βρεθούν στον ίδιο τόπο εργασίας, άνθρωποι που θα μπορούν ψυχολογικά να συνεργάζονται και που η αλληλεπίδραση τους να είναι αμοιβαία ευνοϊκή.

Μέσα σε μια επιχείρηση κανένας πια δεν εργάζεται μόνος του και το δράμα των ανθρωπίνων σχέσεων αρχίζει εκεί, όπου δυο πρόσωπα εργάζονται το ένα δίπλα στο άλλο χωρίς να μπορούν να συνεννοούνται.

Η επίδραση που ασκείται μεταξύ δυο ατόμων μπορεί να τα υποκινεί προς τα άνω ή προς τα κάτω, μπορεί να συνοδεύεται από ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα. Παραδείγματος χάρη αν ένας προϊστάμενος είναι πολύ αυταρχικός και σοβαρός και η ιδιαιτέρα του είναι δειλή το πιθανότερο είναι να την παραλύει, ενώ ο ίδιος αφήνει ελεύθερα τα ένστικτα της κυριαρχίας του. Ψυχολογικά έχουμε εξάλλου αναστολή στην εξέλιξη, έναν εμποδισμό και ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και από την άλλη μεριά ένα αίσθημα ευχαριστήσεως. Εάν τώρα αντίθετα ο ίδιος αυτός προϊστάμενος έχει να κάνει με έναν υπάλληλο ενεργητικό και σίγουρο για τον εαυτό του, τότε ο προϊστάμενος θα αισθάνεται στενοχωρημένος, γιατί δεν θα μπορεί να εκφράσει τις αυταρχικές του τάσεις.

Ένας προϊστάμενος απαθής ασκεί συνήθως μια παραλυτική επίδραση στους ανθρώπους που επηρεάζονται εύκολα και αντίθετα δεν επιδρά στους δραστήριους τύπους ανθρώπων. Κατά τις περιστάσεις θα μπορούσε να υποκινήσει τις φιλόδοξες φύσεις, γιατί το παράδειγμα του αποτελεί για αυτούς μια προειδοποίηση.

Ένας εύθυμος προϊστάμενος, γεμάτος ζωτικότητα, ασκεί μια ευεργετική επίδραση στους υπαλλήλους που έχουν την ίδια ιδιοσυγκρασία, και ελευθερώνει την ενεργητικότητά τους. Αντίθετα σε ανθρώπους που είναι δύστροποι και δύσπιστοι, δίνει την εντύπωση ότι τους κοροϊδεύει, ότι δεν τους προσέχει. Οι απαισιόδοξοι που «δεν περιμένουν καλό από κανέναν», βλέπουν, σ' αυτόν τον αδιάφορο, τον άνθρωπο που είναι αναισθητός στον ανθρώπινο πόνο και αισθάνονται άσχημα.

Ένας σιωπηλός προϊστάμενος, συγκροτημένος, κλειστός, πάντα σοβαρός, έχει μια αδιάφορη επίδραση σε υφισταμένους που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Και αντίθετα, επιδρά άσχημα και εκμηδενίζει την καλή θέληση των ατόμων εκείνων, που είναι έτοιμα να κάνουν κάτι, να εξυπηρετήσουν, μόλις τους απευθύνει ένα καλό λόγο, ένα χαμόγελο.

Ένας προϊστάμενος πολύ αυστηρός, πολύ συγκροτημένος, απέναντι στο προσωπικό του, μπορεί να προκαλέσει φόβο στον δειλό και οκνό υπάλληλο, ενώ στον δραστήριο και ευσυνείδητο υπάλληλο επιδρά ευνοϊκά, φτάνει να συνδέεται η αυστηρότητα αυτή με το αίσθημα της δικαιοσύνης, γιατί τότε είναι βέβαιος, ότι η εργασία του θα κριθεί με βάση τις αρχές της δικαιοσύνης.

Κατά την επικρατούσα γνώμη, ο υπάλληλος θα πρέπει να παρουσιάζει αντίθετα χαρακτηριστικά προσωπικότητας από εκείνα του προϊσταμένου, πράγμα που θα επέτρεπε την δημιουργία ενός είδους αναπυρώσεως .

Η γνώμη αυτή παρουσιάζει μια αναλογία με την θεωρία της «συζυγικής ευτυχίας»: δύο άτομα που θα είχαν ένα χαρακτήρα ανεξάρτητο, ισχυρογνώμονα, θα αποτελούσαν ένα δυσμενή συνδυασμό.

Αν ο προϊστάμενος είναι ισχυρογνώμων, ο υπάλληλος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν υποχωρητικός, έστω και αν πρόκειται για θέματα για τα οποία έχει διαφορετική γνώμη. Αν ο προϊστάμενος θυμώνει εύκολα, του χρειάζεται ένας υπάλληλος ήρεμος, υπομονετικός.

Αν ο προϊστάμενος είναι δύστροπος θα πάρει έναν υπάλληλο εύθυμο, ενώ αν είναι δύσπιστος θα κάνει καλά να εξασφαλίσει τις υπηρεσίες ενός τίμιου και ειλικρινούς υπαλλήλου. Εν τούτοις δεν είναι πάντα επιτυχείς λύση οι αντίθετοι χαρακτήρες. Πράγματι είναι πολυάριθμες οι περιπτώσεις όπου μόνο δύο τύποι συγγενείς μπορούν να συνεργασθούν αποδοτικά. `

Έτσι ένας καλοσυνάτος προϊστάμενος θα μπορούσε να συνεργασθεί επιτυχώς έναν υπάλληλο που έχει τις ίδιες ιδιότητες, γιατί αλλιώς η καλοσύνη του θα μπορούσε να γίνει αντικείμενο εκμεταλλεύσεως εκ μέρους του υπαλλήλου του.

Ένας προικισμένος προϊστάμενος με γρήγορο ρυθμό, έχει ανάγκη από έναν υπάλληλο που θα εργάζεται με τον ίδιο ρυθμό όπως αυτός, αλλιώς θα εκνευρίζεται. Εν τούτοις προϊστάμενοι με βραδύ ρυθμό αρέσκονται να εργάζονται με υπαλλήλους που ο ρυθμός της εργασίας τους είναι ταχύς.

Ένας προϊστάμενος που αποδίδει μεγάλη σημασία στην ακρίβεια της εργασίας δεν μπορεί να συνεννοηθεί έναν υπάλληλο επιπόλαιο και αφηρημένο.

Ένας προϊστάμενος με ακέραιο χαρακτήρα και ένας υπάλληλος που δεν δίνει πολύ σημασία στην αλήθεια και στην περιουσία του άλλου, ποτέ δεν θα μπορούν να συμφωνήσουν, ενώ αντίθετα ένας προϊστάμενος μη ειλικρινής μπορεί πολύ καλά να εργασθεί έναν εργάτη τίμιο, πράγμα που συμβαίνει εξάλλου συχνά.

Εν τούτοις , μια τέτοια επιλογή περιπλέκεται από το γεγονός ότι, όπως είπαμε, οι αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ αυτών των δύο δεν είναι της ίδιας φύσεως. Έτσι ο προϊστάμενος μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα θετικό και ευχάριστο πάνω στον υπάλληλο του, ενώ ο υπάλληλος ο υπάλληλος προκαλεί στον προϊστάμενο δυσαρέσκεια.

Ένας προϊστάμενος που γρήγορα θυμώνει κερδίζει πολύ όταν έχει έναν υπάλληλο ήρεμο και υπομονετικό. Ενώ ο υπάλληλος χάνει έναν τέτοιο προϊστάμενο.

Ένας προϊστάμενος με σοβαρό χαρακτήρα θα ανεχθεί πολύ δύσκολα στο περιβάλλον του την ύπαρξη νέων υπαλλήλων που δεν έχουν ωριμότητα, ισορροπία και που εκδηλώνουν σε κάθε στιγμή ευθυμία και ανεμελιά. Ενώ αντίθετα αυτοί θα αισθανθούν σαν θείο δώρο το να εργάζονται στις διαταγές ενός ανθρώπου «σοβαρού» και ικανού να τους κατευθύνει.

Οι προτιμήσεις αυτές δείχνουν την αναζήτηση ενός συμπληρώματος, ώστε οι ατέλειες καθενός, να βρουν στον άλλο εκείνο που του λείπει. Η αναζήτηση του συμπληρώματος φαίνεται να υπερτερεί στους χαρακτήρες που αποβλέπουν σε μια τελειοποίηση, που ομολογούν με ειλικρίνεια τα ίδια τους τα ελαττώματα, και σε κείνους που έχουν συνείδηση των αδυναμιών τους και έχουν ανάγκη από ένα αντικειμενικό στήριγμα.

Παρακάτω παραθέτουμε σχηματικά τις σχέσεις που αναφέραμε:

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ**ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ**

Δεσποτικός, ενεργητικός, δίχως σεβασμό.	Ανεξάρτητος, βέβαιος για τον εαυτό τους, ισχυρογνώμων. (-) Δειλός, εξαρτώμενος, υποταγμένος. (+)
Σοβαρός, κλειστός, σιωπηλός.	Επιφυλακτικός, διακριτικός και με σεβασμό. (+) Ειλικρινής, κοινωνικός και ανέμελος. (-)
Αντικειμενικός, συνετός, ρεαλιστής.	Αντικειμενικός και συνετός.(+) Ενεργητικός, ενθουσιώδης. (-)
Μελαγχολικός, σκοτεινός με κακή διάθεση.	Πολύ ήρεμος, ισορροπημένος. (+) Ο λίγο ήρεμος και με αναζήτηση του συμπληρωματικού. (-)
Φιλαλήθης, αδιάφορος, τίμιος, ακέραιος.	Τίμιος, ειλικρινής, ευσυνείδητος (+) Ψεύτης, απατεώνας. (-)

Επεξήγηση : + σημαίνει σχέση ικανοποιητική

- σημαίνει σχέση μη ικανοποιητική

Μια καλή πολιτική της επιχειρήσεως θα έπρεπε να τοποθετηθεί κοντά, μέσα στην άσκηση των καθηκόντων τους, άτομα των οποίων ο χαρακτήρας είναι τέτοιος, ώστε να δημιουργείται μια θετική αμοιβαία

επίδραση, με αποτέλεσμα να προκύψει μια αρμονική συνεργασία. Αυτό βέβαια είναι λίγο δύσκολο να εφαρμοσθεί στην πράξη.

Οι δυσκολίες προκύπτουν από την μεγάλη ποικιλία των χαρακτήρων που μπορεί να συναντήσει κανείς μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων:

Μια από τις δυνατές λύσεις του προβλήματος είναι: να μάθει ο προϊστάμενος αρκετά για τον δικό του χαρακτήρα κι αυτό θα του επιτρέψει να δει από ποια κατηγορία ανθρώπων πρέπει να επιλέξει τους υπαλλήλους του για να συνεργαστεί μαζί τους. Συνήθως όταν τους ρωτάτε: πως τον θέλουν να είναι ο υπάλληλος; σας απαντούν αόριστα: θέλω να ξέρουν την εργασία τους ή να μπορεί να με ικανοποιήσει.

Όταν ο νέος υπάλληλος αρχίζει την εργασία του, τότε ο προϊστάμενος ανακαλύπτει ότι έχει μερικά χαρακτηριστικά που δεν του αρέσουν. Έτσι, μετά την πρόσληψη διαπιστώνονται κάποια παράπονα. Θα ήταν ωφέλιμο να ξέρει ο προϊστάμενος ακριβώς τι επίδραση ασκεί πάνω στους υπαλλήλους του, επίδραση με την οποία υφίσταται και αυτός με την σειρά του. Με τον τρόπο βέβαια αυτόν, η επιλογή των συνεργατών του γίνεται πιο δύσκολη, αλλά δίνει καλύτερα αποτελέσματα. Οι σχέσεις με τους υφισταμένους θα ήταν πιο απλές και πιο εύκολες και η λύση των προβλημάτων των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση θα είχαν κατά πολύ διευκολυνθεί. Το να γνωρίζει κανείς την επίδραση, που ασκεί άνθρωπος προς άνθρωπο, έχει μια μεγάλη πρακτική ωφελιμότητα:

Αν έχουμε μπροστά μας άτομο με αδύνατη θέληση, είναι προτιμότερο να του φερθούμε ενεργητικά, ενώ αντίθετα αν πρόκειται για άτομο με βίαιο χαρακτήρα, θα είναι προτιμότερο να του δείξουμε γλυκύτητα και μετριοπάθεια. Πρέπει να δειχνόμαστε θετικοί και σταθεροί απέναντι στα άτομα που φιλονικούν, ενώ τα ισχυρογνώμονα πρόσωπα πρέπει να τα μεταχειριζόμαστε με ανεκτικότητα, για να μην πεισμώνουν περισσότερο.

Εξ' άλλου οι σχέσεις που οφείλονται στην κατάσταση του συμπαίκτη δείχνουν εδώ το όριο της επιρροής:

- ο προϊστάμενος είναι σιωπηλός, λιγόλογος και πολύ φειδωλός σε επαίνους.
- Ο υπάλληλος εν τούτοις, ζητά καλά λόγια και έκφραση καλοσύνης.
- Αν ο προϊστάμενος είναι τύπος ενθουσιώδης και σκορπά επαίνους για έναν υπάλληλο πολύ ρεαλιστή και αντικειμενικό, που πιστεύει ότι δεν έκανε το καθήκον του, αυτός δυσαρεστείται με τις υπερβολικές αυτές εκδηλώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Κρίσιμα σημεία στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση

6.1 Γενικά

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

Η επικοινωνία όμως αυτή δεν γίνεται πάντα απρόσκοπτα. Πολλές φορές προκαλεί διαταραχές στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένων. Μια εντολή ή διαταγή που δίνεται, αντί να αποτελέσει έναν αγωγό μεταφοράς ενός μηνύματος, μπορεί να μεταβληθεί σε μια αιτία συγκρούσεως.

6.2 Η διαταγή και τα αίτια της ανυπακοής

Το πιο λεπτό πράγμα στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου είναι η «διαταγή». Για την καλή λειτουργία των εργασιών πρέπει όλες οι εντολές να εκτελούνται κατά το μέτρο του δυνατού.

Η πειθαρχία αποβλέπει στο να εκτελούνται οι διαταγές με καλή θέληση και ακρίβεια, και όσο το δυνατόν χωρίς αντιρρήσεις. Χωρίς πειθαρχία η διαταγή χάνει το νόημα της. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις, φυσικό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη όμως τα πράγματα δεν είναι και τόσο απλά. Ο εργοδότης δεν μπορεί πια να ασκεί δικαιώματα απολύτου κυρίου. Η εργατική νομοθεσία του περιορίζει το δικαίωμα αυτό. Κι αν

τον απολύσει, θα πρέπει να τον αποζημιώσει. Αλλά εκτός από αυτό, σήμερα κάθε πρόσληψη και απόλυση στοιχίζει, γιατί απαιτείται χρόνος για να προσαρμοστεί ο κάθε νέος εργαζόμενος, χώρια που προκαλείται πολλές φορές και φθορά υλικού. Η επιχείρηση έχει λοιπόν συμφέρον να διατηρήσει για πολύ διάστημα το προσωπικό της. Για να μην αναγκαστεί λοιπόν να απολύσει προσωπικό πρέπει οι διαταγές τις να μην βρίσκουν αντιδράσεις. Για να γίνει αυτό χρειάζεται να προσεχτούν μερικά πράγματα. Θα πρέπει να αναλύσουμε τα αίτια της απειθαρχίας:

A. Απειθαρχία

Η μη εκτέλεση μιας εντολής μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες: Η πρώτη είναι φύσεως λειτουργικής, οι εντολές δεν εκτελούνται λόγω ελλείψεως ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων (κακή μνήμη, αδεξιότητα, βραδύτητα κ.τ.λ.). Ο υπάλληλος είναι μέσης ευφυΐας και δεν μπορεί να συλλάβει το νόημα της εντολής. Είναι πολύ αργός και μόνο εν μέρει κατορθώνει να εκτελέσει την εντολή. Δεν έχει τις απαιτούμενες γνώσεις. Εδώ η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής θελήσεως, αλλά από αδυναμία.

Η δεύτερη κατηγορία των αιτιών της απειθαρχίας είναι φύσεως χαρακτηριστικής. Η ικανότητα εκτελέσεως του έργου υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηριστικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση. Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία και μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές.

- I.** Η εντολή εκτελείται, αλλά με μουρμουρητά και κακή διάθεση. Αυτό το βλέπουμε στην έκφραση του προσώπου και στις κινήσεις. Ο υπάλληλος δεν έχει το θάρρος να πει ανοιχτά

την αντίθεση του, μπορεί όμως και να δηλώσει απερίφραστα ότι δεν σέβεται την εντολή.

II. Η εντολή δεν εκτελείται ή ακόμη γίνεται κάτι το τελείως αντίθετο απ' ότι ζητήθηκε. Αν αυτό γίνεται σπανίως, γιατί το έργο θεωρείται δύσκολο και κοπιώδες, τότε πρόκειται περί πείσματος. Αντίθετα αν ο υπάλληλος αμελεί συστηματικά την εκτέλεση κάθε διαταγής, τότε η στάση του χαρακτηρίζεται ως αρνητική, δηλαδή πρόκειται για μια ψυχική στάση που επιδιώκει να απωθήσει και να περιφρονήσει την θέληση του άλλου.

III. Μια άλλη στάση συνιστάται στη φαινομενική μόνο συμμόρφωση με την διαταγή, ενώ στην πραγματικότητα την εκτελεί πολύ άσχημα. Ισχυρίζεται ότι δεν κατανόησε την εντολή ή ότι την ξέχασε, ή ακόμη αργεί τόσο πολύ να την εκτελέσει, ώστε το αποτέλεσμα πραγματικά να χάνει την αξία του. Ονομάζουμε την απειθαρχία αυτή «παθητική αντίσταση» ή «σαμποτάζ».

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στην απειθαρχία είναι:

1. **Η έλλειψη κοινωνικότητας.** Υπάρχουν πράγματι άτομα που είναι ανίκανα να προσαρμοσθούν και να ενσωματωθούν έναν κοινωνικό οργανισμό. Σπάνια συμμερίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Αισθάνονται ότι είναι έξω από την κοινότητα.
2. **Συναισθήματα,** αντικοινωνικά, εχθρικά που σπρώχνουν μερικά άτομα να ενοχλούν τους άλλους. Η ανυπακοή είναι ένα εύκολο μέσο να πληγώσει και να κάνει τον άλλο να αγανακτήσει.
3. **Η υπερβολική ανάγκη να δείξει ότι έχει αξία.** Πολλά είναι τα άτομα που φοβούνται, ότι η εκτέλεση μιας εντολής προσβάλλει

την προσωπική τους αξιοπρέπεια. Αυτοί είναι οι αυταρχικοί άνθρωποι. Πιστεύουν πως μόνο αυτοί αξίζουν και πως οι άλλοι υπάρχουν μόνο για να τους εξυπηρετούν και να τους υπακούουν. Τα άτομα αυτά ανήκουν επίσης στην κατηγορία του καθαρά αντικειμενικού τύπου. Είναι οι άνθρωποι που νοιώθουν γεμάτοι, φιλόδοξοι και επαρκείς.

4. **Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας.** Οι άνθρωποι που υποφέρουν διανοητικά ή ψυχικά, που κατατρέχονται από συναισθήματα κατωτερότητας, αναζητούν να αναπληρώσουν τα συναισθήματα αυτά. Γι' αυτό θεωρούν κάθε υποταγή στη θέληση του άλλου σαν μια απόδειξη της αναπηρίας τους.
5. **Ψυχικές συγκρούσεις:** εάν ο υπάλληλος έχει μια σύγκρουση με τον πατέρα ή τη μητέρα του και δεν μπορεί να σπάσει τα δεσμά που τους ενώνουν και να τους εναντιωθεί, θα ζητήσει μια αναπληρώσει μεταφέροντας την αντίθεση του προς τον προϊστάμενο του, ο οποίος κατά κάποιο τρόπο παίρνει την θέση των γονιών του. Πολυάριθμες είναι οι πράξεις αντιθέσεως και οι αρνητικές στάσεις, που έχουν την καταγωγή τους σ' αυτό το φαινόμενο.
6. **Η προσωπική αντιπάθεια** προς τον προϊστάμενο, από έλλειψη εκτιμήσεως, είτε διότι ο προϊστάμενος είναι ανίκανος επαγγελματικά, είτε διότι είναι άνθρωπος κατώτερος.
7. **Απέχθεια προς το είδος της εργασίας:** Η ανυπακοή είναι συχνά η έκφραση μιας διαμαρτυρίας προς το είδος της επιβαλλομένης εργασίας, που δεν την αγαπά και που την εκτελεί χωρίς ευχαρίστηση.
8. **Ο υπάλληλος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος,** σχετικά με το επάγγελμα του.

Δεν υπακούει από ανεμελιά, γιατί δεν δίνει σημασία στην δουλειά του. Ο εργαζόμενος, όσο και να αποτελεί ένα μικρό τροχό, μπορεί να κάνει να σταματήσει όλη η δουλειά, όταν δεν συνειδητοποιεί την σημασία αυτού που κάνει.

Τα εξωτερικά αίτια της ανυπακοής είναι τα εξής:

- 1) Η κακή αντίληψη που έχουν μερικά άτομα περί πειθαρχίας. Πιστεύουν ότι πειθαρχία σημαίνει κατωτερότητα, σημαίνει «υποδούλωση». Πολύ συχνά συγχέουν την πειθαρχία με την υπηρετήση του άλλου και πιστεύουν ότι αυτό τους κατεβάζει και τους ταπεινώνει. Το συναίσθημα κατωτερότητας επιδρά δυσμενώς στην ποιότητα της εργασίας. η γνώμη ότι «υπηρετώ» σημαίνει ότι θίγομαι στην αξιοπρέπεια μου, είναι πολύ διαδεδομένη στις δημοκρατικές χώρες που όλοι θεωρούνται, ότι είναι ίσοι ενώπιον του νόμου και έχουν τα ίδια δικαιώματα. Αλλά αυτό οδηγεί στη λανθασμένη αντίληψη, ότι όλοι είναι ίσοι από άποψη ικανοτήτων.
- 2) Ένα δεύτερο επιχείρημα, πολύ διαδεδομένο και αυτό, που αντιτάσσουν προς την αυστηρή πειθαρχία, είναι ότι αυτή παραλύει τη θέληση, ελαττώνει την ανεξαρτησία και σβήνει την προσωπικότητα. Πολλές φορές επικαλούνται το επιχείρημα αυτό για να δικαιολογήσουν την τάση που έχουν μερικά άτομα για απειθαρχία ή που έχουν συνείδηση της αδυναμίας της βουλήσεως τους και θέλουν να προφυλάξουν το εγώ τους. Αναμφίβολα η πειθαρχία μπορεί να προσβάλλει τον χαρακτήρα ενός ατόμου αν περάσει ολόκληρη την ζωή του αποκλειστικά κάτω από διαταγές, αλλά στην εποχή μας η περίπτωση αυτή συναντάται σπάνια, γιατί η διάρκεια της εργασίας είναι μικρότερη από άλλοτε. Ο υπάλληλος έχει έτσι αρκετές δυνατότητες να οργανώσει τη ζωή του ελεύθερα και με δικές του αποφάσεις.

B. Η τεχνική της εντολής

Για να κάνουμε σαφές το θέμα αυτό θα μελετήσουμε:

1. Την εσωτερική υφή της εντολής, δηλαδή το περιεχόμενο.
2. Την εξωτερική της όψη, τον τόνο της φωνής.
3. Τη στιγμή που δόθηκε η εντολή.

I. Ο τόνος με τον οποίο δίνεται η εντολή και το τι πρέπει να προσεχτεί

Ο τόνος έχει μεγάλη σημασία. Μια κοπιώδης εργασία μπορεί να εκτελεστεί με χαρά αν δοθεί με ένα φιλικό τόνο. Όταν ο τόνος δεν είναι μαλακός η εργασία δείχνει όλη την σκληράδα της. Άλλοτε νόμιζαν ότι ο σκληρός τόνος αυξάνει το γόητρο του προϊσταμένου. Τόνος που δεν χωρούσε αντίρρηση ήταν σε μεγάλη υπόληψη.

Ο σκληρός τόνος είναι αντιαισθητικός στην ακοή και προκαλεί φόβο, γιατί είναι χαρακτηριστικός των χολερικών ανθρώπων που προκαλούν φόβο. Ο θυμός είναι ο δρόμος μιας εχθρικής πράξεως. Γι 'αυτό οι εργαζόμενοι εκτελούν χωρίς χαρά τις εντολές , που δίνονται με αυτόν τον τρόπο.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν παρά μόνο λίγοι κανόνες για να βρούμε τον σωστό τόνο. Ο πρώτος είναι η ηρεμία, η γαλήνη. Κάθε ερεθισμός σκληραίνει τον τόνο. Οι ορμητικοί χαρακτήρες δεν κάνουν για διαταγές.

Σε αυτό το οποίο πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση είναι στο περιεχόμενο της εντολής και το τι πρέπει να προσεχτεί:

- Τις οδηγίες που θα δώσετε πρέπει να τις έχετε εξετάσει και να τις έχετε ώριμα σκεφτεί.

Υπάρχουν προϊστάμενοι που σκέφτονται μεγαλόφωνα παρουσία των υπαλλήλων τους. Διορθώνουν και ανταλλάζουν τις οδηγίες, μόλις τις αναγγείλουν. Αυτό είναι λάθος γιατί είναι απαραίτητο να παρουσιάσουν στο προσωπικό μια διαταγή καλά βασισμένη και οριστική. Οι συνεχείς διαταγές καταρρίπτουν το κύρος του προϊσταμένου. Θα δώσει την εντύπωση ότι δεν ξέρει τις ίδιες του τις προθέσεις. Εκτός αυτού οι αντικρουόμενες διαταγές δυσκολεύουν τον εργαζόμενο να προσαρμοστεί.

- Σκεφτείτε καλά προτού δώσετε οδηγίες, ώστε αυτές να μην υπόκεινται σε κριτική.
- Δώστε τις οδηγίες σας με τρόπο σαφή, ακριβή, με όσο το δυνατόν λιγότερες κουβέντες, για να κατανοηθούν καλά. Η ικανότης αυτή αποκτάται με την άσκηση.

Ο εργαζόμενος και αν ακόμη είναι έτοιμος να υπακούσει, εν τούτοις απεχθάνεται να αισθάνεται ότι βρίσκεται υπό διαταγές. Υπακούει στους κανονισμούς, αλλά δεν του αρέσει να δέχεται τις διαταγές από ένα και μόνο πρόσωπο. Γι' αυτό καλύτερα η διαταγή να δίνεται όσο το δυνατόν απρόσωπα.

- Οι οδηγίες πρέπει να πείθουν. Πρέπει ο εργαζόμενος να τις βρίσκει αναγκαίες από λόγους αντικειμενικούς. Γι' αυτό χρειάζεται να αναφέρεται και ο λόγος μιας εντολής, για να πείθεται ο εργαζόμενος και εκ των προτέρων να του αφαιρείται έτσι η αιτία για τυχόν αντίδραση. «Η τέχνη του διατάσσει τότε μόνο είναι πλήρης, όταν συνοδεύεται από την τέχνη της πειθούς».
- Να δίνετε λίγες εντολές. Να διατάσσεται όσο μπορείτε πιο λίγο, αλλά αντίθετα να παρακολουθείται την εκτέλεση κάθε μιας

εντολής. Είναι λάθος να νομίζεται ότι διατάσσω συνεχώς ότι αυξάνω το κύρος μου. Αντίθετα, τίποτα δεν καταρρίπτει το κύρος ενός προϊσταμένου, από την έκδοση των πολλών διαταγών που στο τέλος δεν εκτελούνται.

- Αν η διαταγή είναι πολύ σπουδαία, επαναλάβετε την δυο φορές συνέχεια, τονίζοντας την όσο χρειάζεται, πράγμα ακόμη πιο αποτελεσματικό. Η επανάληψη να αποβλέπει την σωστή κατανόηση.
- Ξέρω να διατάσσω σημαίνει ακόμη ότι ξέρω να κατανέμω τις οδηγίες. Να μην δίνετε τις οδηγίες όλες μαζί. Είναι ενδεχόμενο ο εργαζόμενος να νοιώθει πολύ φορτωμένος. Κινδυνεύει έτσι η εντολή να συναντήσει μια εσωτερική αντίδραση και μια δυσμενή υποδοχή. Γι' αυτό πρέπει οι εντολές να δίνονται διαδοχικά, βάσει των αναγκών της εργασίας. Για να επιτύχει αυτό, πρέπει ο προϊστάμενος να ξέρει τι χρόνο θα απαιτήσει η εκτέλεση κάθε εντολής. Πολλές συγκρούσεις προέρχονται από το γεγονός ότι ο προϊστάμενος δεν δίνει αρκετό χρόνο εκτελέσεως.
- Οι προφορικές οδηγίες πρέπει να δίνονται άμεσα στον επιφορτισμένο με την εκτέλεση τους. Αν μεταβιβαστούν μέσω τρίτων μπορεί να μην μεταδοθούν με ακρίβεια.
- Περιορίστε το υλικό της διαταγής, ώστε η εκτέλεση της να μην εξαντλεί τον αποδέκτη. Οι οδηγίες πρέπει να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες του, γιατί εργασίες πολύ δύσκολες πιθανόν να τον αποθαρρύνουν και πολύ εύκολες ίσως τον κάνουν να αισθάνεται μειωμένος, ή να σκεφτεί ότι δεν αξίζουν να δώσει σημασία.
- Όσο το δυνατόν η εντολή ν' ανταποκρίνεται στις τάσεις ή τις επιθυμίες του επιφορτισμένου προσώπου, ώστε να υποκινήσει το ενδιαφέρον του.

- Ποτέ να μην δίνεται μια εντολή για τιμωρία ή κύρωση. Δεν πρέπει να ζητάμε από έναν εργαζόμενο να κάνει μια επίπονη εργασία για να τον τιμωρήσουμε για ένα λάθος που έκανε.

II. Η ευνοϊκή στιγμή για τις οδηγίες

Για να εκτελεστή με καλή θέληση μια οδηγία πρέπει να δοθεί και στην κατάλληλη στιγμή. Μια εντολή που δίνεται στο τέλος της ημέρας γίνεται με δυσφορία αποδεκτή. Επίσης δεν είναι σωστό να δοθεί μόλις αρχίσει η εργασία. Πολλοί εργαζόμενοι θέλουν πρώτα να στρώσουν την δουλειά. Κάθε νέα εντολή δυσκολεύει αυτή την πρωινή προσαρμογή. Επίσης είναι ακατάλληλη η ώρα πριν από το φαγητό, γιατί ο εργαζόμενος την περιμένει με ανυπομονησία. Επίσης ακατάλληλος είναι και ο χρόνος αμέσως μετά το φαγητό. Η δεκτικότητα νέων πραγμάτων είναι πολύ ελαττωμένη εκείνη την στιγμή.

Η καλύτερη ώρα είναι μετά την έναρξη της εργασίας, αφού ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοστεί. Επίσης καλό είναι να δίνεται η οδηγία από την πρώτη μέρα. Ο εργαζόμενος μπορεί να τη συμπεριλάβει στο πλάνο εργασίας της επομένης και να εξοικειωθεί με την δουλειά που τον περιμένει. Πρέπει σ' όλα αυτά να έχουμε υπ' όψιν μας τις ατομικές ιδιομορφίες και να μην είμαστε πολύ αυστηροί. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει τους υφισταμένους του, για ν' αντιλαμβάνεται πως θα αντιδράσουν στις διαταγές.

III. Η στάση του προϊσταμένου σε περίπτωση μη εκτέλεσης μιας εντολής

Ο προϊστάμενος δίνει μια εντολή αλλά αυτή δεν εκτελείται, ή εκτελείται με πολύ μέτρια αποτελέσματα. Τι γίνεται τότε; ο προϊστάμενος ερεθίζεται είτε γιατί αισθάνεται ότι εθίγη προσωπικά είτε γιατί σκέπτεται τις κακές συνέπειες που μπορεί να έχει αυτό για την επιχείρηση.

Γι' αυτό αναγκάζεται να πάρει μια θέση. Οι αντιδράσεις του προϊσταμένου ανάλογα με τον χαρακτήρα του μπορούν να εκδηλωθούν με τρεις μορφές:

1. Καταγράφει με ψυχραιμία την απειθαρχία.
2. Εκφράζει ανοιχτά την δυσαρέσκεια του με το να επιπλήττει ελαφρά ή αυστηρά τον υπεύθυνο.
3. Εκφράζει τον θυμό του και προσβάλλει τον υπάλληλο.

Υπάρχουν προϊστάμενοι που παραφέρονται με την παραμικρή αντίθεση. Άλλοι πάλι αποδέχονται με πολλή ηρεμία ακόμη και την πιο σοβαρή απειθαρχία.

Η σωστή στάση του προϊσταμένου σε περίπτωση μη εκτελέσεως μιας εντολής πρέπει να είναι:

- ∅ εάν μεν η εντολή δεν εκτελείται για το λόγο ότι υπάρχει άγνοια ή γιατί δεν έγινε κατανοητή, τότε θα πρέπει να δώσει συμπληρωματικές οδηγίες.
- ∅ Εάν η εντολή δεν εκτελείται από κακή θέληση, τότε: να κάνει μια προειδοποίηση ή να υποκριθεί ότι αγνοεί την μη εκτέλεση, αλλά να την πάρει υπό σημείωση για να καθορίσει αργότερα την στάση του.

Πρέπει πολύ να προσέχουν οι προϊστάμενοι τους υπάλληλους εκείνους που νοιώθουν την ευχαρίστηση να τους κάνουν να θυμώνουν και να χάνουν την ψυχραιμία τους. Γι' αυτό, καλά θα κάνουν οι προϊστάμενοι να ασκούνται στην αυτοκυριαρχία. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι να εξηγήσουμε στον υπάλληλο όλες τις συνέπειες των πράξεων του και να τον καταστήσουμε υπεύθυνο. Μια ήρεμη συζήτηση ατομική ή ομαδική μπορεί να δώσει πολύ καλά αποτελέσματα.

Η ανανέωση της εντολής θίγει τον προϊστάμενο, εν τούτοις, αν φανεί ήρεμος και κυριαρχήσει πάνω στον θυμό του, μπορεί στο τέλος να έχει μεγάλη επιτυχία, γιατί η αυτοκυριαρχία προκαλεί πάντα μεγάλη εντύπωση. Πολλοί προϊστάμενοι επέτυχαν εξαιρετικά αποτελέσματα, με το να προσποιούνται ότι δεν παρατήρησαν τα κενά σημεία μιας εκτελέσεως και επαναλαμβάνουν τις οδηγίες σαν να μην είχαν δοθεί. Σε περίπτωση που και πάλι δεν συμμορφώνεται ο υπάλληλος με αυτές, φαίνεται πιο ενδεδειγμένο να συζητήσει ανοιχτά το θέμα μαζί του όσο το δυνατόν πιο ήρεμα. Μια ερώτηση «Γιατί αλήθεια δεν το κάνατε αυτό, είσαστε άρρωστος;» μπορεί να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα, γιατί πολύ τότε θα ντραπούν για την διαγωγή τους.

Αν οι εξηγήσεις και οι προειδοποιήσεις αυτές δεν αρκούν, θα πρέπει να πάψουμε να δίνουμε προσωπικές εντολές σ' αυτόν τον υπάλληλο. Μια κακή θέληση, που εκδηλώνεται έτσι απόλυτα, δεν μπορεί να σπάσει. Και αν επιμένει στην αρνητική του αυτή στάση, θα πρέπει στο τέλος να απολυθεί ο υπάλληλος αυτός.

Αν ο υπάλληλος αυτός είναι πολύ ικανός στην δουλειά του, αντί να απολυθεί μπορεί να μετατεθεί σ' άλλο τμήμα με άλλον προϊστάμενο, οπότε υπάρχει μια ελπίδα να αλλάξει στάση.

Ο Henri Fayol, που πρώτος εμβάθυνε στα προβλήματα διοικήσεως, μας δίνει μια σειρά από παράγοντες που καθορίζουν μια επιτυχή και αποτελεσματική διοίκηση. Κατά τον συγγραφέα αυτό ο προϊστάμενος πρέπει:

1. Να γνωρίζει καλά το προσωπικό του.
2. Να περιορίσει τους ανίκανους.
3. Να δίνει το παράδειγμα.
4. Να ενημερώνεται κατά περιόδους, λεπτομερειακά, για τις εσωτερικές σχέσεις που υπάρχουν στην επιχείρηση.
5. Να συγκεντρώνει τους κυριότερους συνεργάτες του σε σύσκεψη, για να βεβαιωθούν από κοινού για την ενότητα της κατευθύνσεως και τον συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων.
6. Να μην πνίγεται σε λεπτομέρειες.
7. Να ενθαρρύνει την δραστηριότητα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση του προσωπικού.

Αλλά η αντίληψη αυτή είναι λίγο περιορισμένη και δεν παίρνει αρκετά υπόψη την ψυχολογία του συνεργάτη-υφισταμένου. Είναι εύκολο να διοικεί ο προϊστάμενος όταν έχει στην διάθεση του αφοσιωμένους συνεργάτες. Αλλά το πράγμα γίνεται εξαιρετικά δύσκολό όταν έχει να κάνει με άτομα νευρωτικά ή που δεν έχουν ηθική υπόσταση.

Η στάση του προϊσταμένου εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος, από τις δυσκολίες που συναντά από τους υφισταμένους του. Πρέπει να έχει πάντα υπόψη του, ότι ο άλλος είναι ένας συμπαίκτης.

Για να έχει ένα καλό τέλος η εντολή και να πραγματοποιηθεί αυτή η λεπτή κοινωνική επαφή, πρέπει να έχουμε υπόψη μας και αυτόν που δίνει την εντολή και αυτόν που την λαμβάνει. Μερικοί προϊστάμενοι έχουν υφισταμένους με τους οποίους δεν υπάρχει έδαφος συνεννόησης. Αυτή η

έλλειψη αρμονικής σχέσεως , δημιουργεί πολλές περιπλοκές. Πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να βρίσκει τους «ανθρώπους» του, αυτούς δηλαδή με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί.

Γ. Η παρατήρηση

Κατά την επιθεώρηση της εργασίας, ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να κάνει μια κρίση φύσεως θετικής ή φύσεως αρνητικής ανάλογα με το αν η εργασία εξετελέσθη κατά τρόπο ικανοποιητικό ή όχι.

Οι κρίσεις αυτές ακούν ένα είδος ψυχολογικής επίδρασης στα άτομα. Τους επαίνους τους ακούει κανείς πάντοτε ευχαρίστως είτε του αξίζουν είτε όχι, γιατί ικανοποιούν την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος «να θέλει ν' αξίζει». Αντίθετα, οι παρατηρήσεις γενικά δημιουργούν μια απαρέσκεια, ακόμη και όταν γίνονται δικαιολογημένα, γιατί ακριβώς δεν ικανοποιούν αυτή την ανάγκη που είπαμε.

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

Η μορφή απειλεί πάντα το φιλότιμο του, σχεδόν πάντοτε προσβάλλει.

Γι' αυτό, λοιπόν, πρέπει ιδιαίτερα να προσέξουμε την ψυχολογία της μορφής δηλαδή τον τρόπο που θα την χειριστούμε.

Ο προϊστάμενος θα υιοθετήσει μια τεχνική εκφράσεως της κρίσεως του πάνω στην εργασία του άλλου, λαμβάνοντας υπόψη την ψυχολογία του ανθρώπου αυτού.

I. Η ψυχολογία της παρατήρησης

Πρέπει κατ' αρχήν να διακρίνουμε δυο μορφές μορφής:

- Αυτή που γίνεται μόνο υπό μορφή κατακρίσεως.
- Αυτή που περικλείει ένα μεγάλο ποσοστό οδηγιών.

Η πρώτη μορφή της μορφής, αποτελεί μια αρνητική κριτική της εργασίας.

Η δεύτερη απορρίπτει εν μέρει την εργασία και αποτελεί μια δημιουργική κριτική.

Η δεύτερη ασφαλώς είναι καλύτερη και για το πρόσωπο και για την εργασία. Η εφαρμογή αυτής πρέπει να ενθαρρύνεται. Παρ' όλα αυτά κι εδώ δεν λάβαμε υποψιών τον συμπαίκτη. Υπάρχουν υπάλληλοι που βρίσκουν ότι οι οδηγίες ήταν περιττές, γιατί θίγονται στο φιλότιμο τους. Δύσκολα τους πείθει κανείς ότι πάντα έχουν κάτι να μαθαίνουν μέσα στην εργασία τους..

Στο σημείο αυτό, έχει πολύ μεγάλη σημασία το να μπορούμε να διακρίνουμε τους δυο βασικούς ψυχολογικούς τύπους: τον «άκαμπτο» και τον «δυναμικό». Τον άκαμπτο δύσκολα τον χειρίζεται κανείς. Είναι λιγότερο επιδεκτικός αλλαγής, γι' αυτό προβάλλει μια αντίσταση σε κάθε δημιουργική κριτική. Ο «δυναμικός» τύπος, αντίθετα, δέχεται ευχαρίστως κάθε νέα εντύπωση. Αξιολογεί κάθε συμβουλή και διαβλέπει δυνατότητες για επιτυχία προς πράγματα και γεγονότα. Πολλοί προϊστάμενοι δεν κατορθώνουν να κάνουν αποδεκτές τις συμβουλές και

τη δημιουργική κριτική τους, γιατί ακριβώς δεν ξέρουν να διακρίνουν μεταξύ των δυο κυρίων ψυχολογικών τύπων.

Την τάση για μορφή την συναντάμε σε πολλά πρόσωπα. Έχει την πηγή της μέσα στην ανθρώπινη ανάγκη «να δείξει πως αξίζει», να δείξει την υπεροχή του, και γι' αυτό θέλει να τοποθετείται πάνω από τον συμπαίκτη του. Η μορφή όμως, μ' αυτόν τον τρόπο χάνει την αντικειμενικότητα της. Έτσι το άτομο καταλήγει στο να κριτικάρει τα πάντα, για να ικανοποιήσει την ανάγκη επιβεβαίωσης της δικής του ανωτερότητας. Όσο πιο πολύ είναι ανεπτυγμένη αυτή η ανάγκη του να φανεί «άξιος», τόσο περισσότερο κριτικάρει τον άλλο. Μια άλλη κατηγορία ατόμων που τους αρέσει να κατηγορούν και να κριτικάρουν, είναι εκείνη που περιλαμβάνει τα άτομα που περιλαμβάνει τα άτομα που είναι δύσκολο να ευχαριστηθούν, δηλαδή εκείνα που αναζητούν παντού την υψηλή ποιότητα. Κριτικάρουν κυρίως για λόγους αντικειμενικούς. Ξέρουν συχνά σε βάθος τι ζητούν για το κάθε θέμα. Καμιά φορά και τα δύο αίτια κριτικής τα συναντούμε στο ίδιο πρόσωπο και τότε λέμε ότι έχουμε τον «δύσκολο» τύπο ανθρώπου, που θέλει να ικανοποιηθεί από την εργασία του άλλου.

Τέλος, η κριτική μπορεί να εκδηλωθεί με την μορφή του φαινομένου της προβολής. Υπάρχουν άτομα που λόγω μιας αποτυχίας, δεν είναι ευχαριστημένα από τον εαυτό τους και έχουν την τάση να επιρρίπτουν αυτή την δυσαρέσκεια στο περιβάλλον τους, κριτικάροντας όλον τον κόσμο. Μια σειρά από συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση, οφείλονται σε αυτήν την κατάσταση. Γίνεται προβολή της προσωπικής δυσαρέσκειας του προϊσταμένου πάνω στους υφισταμένους. Όσο λιγότερο εκτιμά κάποιον, τόσο περισσότερο προβάλλει πάνω σ' αυτόν τη δική του αποτυχία. Τέτοια άτομα, που οι υφιστάμενοι τα χαρακτηρίζουν σαν «άδिका» και σαν «μεροληπτικά», καλό είναι να μην κατέχουν θέσεις προϊσταμένων. Αν όμως είναι πολύ προικισμένα από άποψη τεχνικής

μορφώσεως και ικανοτήτων, θα πρέπει τότε να βοηθηθούν να ξεπεράσουν αυτή την αδυναμία, αν και είναι πολύ δύσκολο, γιατί πάντα γύρω τους θα βρουν κάτι το ατελές που θα πρέπει να κριτικάρουν. Οποιαδήποτε και αν είναι η αιτία, η κριτική μπορεί να φτάσει μέχρι το σημείο πραγματικής μανίας.

Η επιθυμία του να προστάζει κανείς, πολλές φορές προέρχεται από τα βιώματα του ανθρώπου. Εάν παραδείγματος χάρη σαν παιδί υπέφερε πολύ με το να υπακούει συνεχώς, εκδικείται όταν μεγαλώσει με το να θέλει να επιβάλλει σ' όλους την θέληση του.

Η μανία της μορφής κινδυνεύει να δημιουργήσει αδικίες και να πληγώσει τους υφιστάμενους, στους οποίους δημιουργείται εχθρότητα. Καλά είναι να αποφεύγουμε να εμπιστευόμαστε τις θέσεις διοικήσεως σε ανθρώπους που έχουν αυτή την μανία, γιατί κινδυνεύουν να σκοτώσουν κάθε χαρά από την εργασία.

Το άτομο, που ωθείται απ' αυτή την ανάγκη να φανεί ότι αξίζει, ταπεινώνει τον πλησίον του. Από την πλευρά του ο ταπεινωθείς δεν δέχεται την ταπείνωση και αμύνεται. Και η άμυνα αυτή παίρνει την μορφή εκδηλώσεως συναισθημάτων εχθροπάθειας και μνησικακίας. Έτσι μπορούμε να πούμε, ότι κάθε κριτική σκοτώνει μια φίλια. Γι' αυτό, οι καιροσκόποι προσπαθούν να την αποφύγουν. Εν τούτοις δεν είναι σωστό να αποφευχθεί κάθε κριτική, γιατί αυτό στο τέλος σημαίνει έλλειψη θάρρους για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θέτει η κοινή ζωή. Πράγματι, η αντικειμενική κριτική είναι πολύ ωφέλιμη όταν έχει όταν έχει για σκοπό να κάνει να καταλάβει ο άλλος μερικά λάθη του και να τα διορθώσει. Θα αναλύσουμε μετρικούς κανόνες μιας καλής κριτικής, έχοντας υπ' όψη και τα δύο εργαζόμενα μέρη.

Για να επιτελέσει τον σκοπό της η μορφή, πρέπει να προσέξετε:

- Το περιεχόμενο της.
- Την μορφή της.
- Τον τόνο.
- Πότε να κάνετε τις παρατηρήσεις σας.

II. Ο τόνος και η μορφή της

Η παρατήρηση πρέπει να γίνεται με ήρεμο τρόπο και όχι να πάρει ένα τόνο σκληρό και αυστηρό. Ο ερεθισμένος τόνος είναι δυσάρεστος και προκαλεί την αντίθεση.

Ο τόνος πρέπει να αποτελέσει τη βάση της μορφής. Αυτός καλύπτει τα πάντα. Δυστυχώς, η τέχνη της διαπλάσεως της φωνής δεν είναι πολύ διαδομένη. Μια φωνή βραχνή, από φυσικού της μπορεί, χωρίς να το θέλει κανείς, να προκαλέσει δυσάρεστα αποτελέσματα. Γι' αυτό και τα πιο βαριά λόγια μπορεί να γίνουν αποδεκτά αν ο τόνος της φωνής είναι καλοσυνάτος.

Είναι τέχνη όμως το να μπορεί κανείς να βάζει σε αρμονία το περιεχόμενο της μορφής με τον τόνο της φωνής, πράγμα που πολύ σπάνια μπορούμε να πετύχουμε.

Οι υφιστάμενοι, όπως εξάλλου και όλοι οι άνθρωποι, ερμηνεύουν τον σκληρό τόνο σαν έκφραση εχθρικών συναισθημάτων. Σ' αυτό υπάρχει κάποια πλάνη, γιατί υπάρχουν πράγματι κακά άτομα που φέρονται πάντα με έναν πολύ φιλικό τρόπο, ενώ, αντίθετα, άτομα με καλή καρδιά είναι συχνά απότομα και σκληρά. Πολλά πρόσωπα, εξάλλου, χωρίς να είναι κακά, ερεθίζονται από την υπερκόπωση, πράγμα που δεν το υπολογίζουν οι υφιστάμενοι. Έχει επικρατήσει να κρίνουμε την στάση του ανθρώπου

από τον τόνο που εκφράζεται, και αυτή την αντίληψη δύσκολα την αλλάζουμε.

Σαν συμπέρασμα, θα λέγαμε ότι το λάθος προκαλεί φυσικά τη δυσαρέσκεια του προϊσταμένου, που εκδηλώνεται μ' έναν τόνο ερεθισμένο. Η πείρα, όμως μας λέει, ότι η μορφή που εκφράζεται με ερεθισμό δεν προκαλεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο ήρεμος τόνος αντίθετα, δίνει την εντύπωση στον υπάλληλο, ότι η κριτική που του γίνεται είναι αντικειμενική.

Πρέπει ο προϊστάμενος να αυτοκυριαρχεί. Κι όμως, ενώ έχουμε δυο μέρη στο παιχνίδι αυτό των σχέσεων, βλέπουμε ότι από την κατάσταση αυτή ο δεύτερος των συμπαικτών, ο υπάλληλος. Αλλά μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται να ελαττώνεται η δύναμη αντιθέσεως, ώστε να μπορέσει ο υπάλληλος να κατανοήσει μια δυσμενή κρίση για την εργασία του.

Τώρα η μορφή που παίρνει η παρατήρηση, έχει καμιά φορά μεγαλύτερη σημασία από το περιεχόμενο της. Μια ανεπαρκής εργασία πολλές φορές επιφέρει υλικές ζημιές και όταν τέτοια λάθη επαναλαμβάνονται, τότε γεννούν εχθρότητα και μίσος. Ο εργοδότης έχει έτσι μια απόδειξη ότι ο υπάλληλος του δεν εργάζεται γι' αυτόν, αλλά εναντίον του.

Τα ευερέθιστα πρόσωπα αφήνουν αμέσως το θυμό τους να ξεσπάσει όταν βλέπουν πως μια εργασία δεν γίνεται καλά. Πιστεύουν, μάλιστα, ότι έχουν το δικαίωμα να συμπεριφέρονται έτσι, και επειδή ο εργαζόμενος δεν τολμά να κάνει την ίδια αντίδραση, πιστεύουν ακόμη πιο πολύ ότι δικαιούνται να εκδηλώνονται έτσι. Ο θυμός του προϊσταμένου είναι ένα ξέσπασμα που χαρακτηρίζει κυρίως τα πρωτόγονα όντα. Προσβάλλουν, βρίζουν, φωνάζουν, απειλούν, χειρονομούν. Θέλουν να εκφοβίσουν, ώστε έτσι να αποφευχθεί η επανάληψη της ίδιας πράξεως. Άλλο αν αυτό δεν επιτυγχάνεται μ' αυτά τα μέσα. Ο υπάλληλος συγκρατείται, γιατί ξέρει ότι είναι υφιστάμενος, αλλά μπορεί να αισθανθεί περιφρόνηση για το πρόσωπο του προϊσταμένου. Σ' αυτό προστίθεται ακόμη και το

γεγονός ότι ο υφιστάμενος είδε τον προϊστάμενο σε μια ψυχική κατάσταση καθόλου κολακευτική γι' αυτόν, οπότε το κύρος του βρίσκεται μειωμένο. Θα ήταν ίσως προτιμότερο γι' αυτόν να κυριαρχεί τον εαυτό του. Από την άλλη μεριά ο υπάλληλος, περηφανεύεται με το να διαπιστώνει ότι μπορεί ότι μπορεί να ασκεί με την σειρά του κάποια εξουσία πάνω στον προϊστάμενο κάνοντας τον να χάνει τον έλεγχο του. Μια άλλη δυσμενής συνέπεια είναι ότι, μετά από ένα ξέσπασμα οργής, είναι δύσκολο να πάρει κανείς ένα ύφος αντικειμενικό. Κάθε βίαη σκηνή χωρίζει τους ανθρώπους και σηκώνει έναν τοίχο ανάμεσα τους. Καταστρέφει την συνεννόηση και επιβάλλει μια αρνητική στάση σε όλα τα πεδία των κοινωνικών επαφών. Ο προϊστάμενος ξεχνά γρηγορότερα το λάθος που έκανε ο υπάλληλος. Αυτό όμως δεν ξεχνά το θυμό του προϊσταμένου. Κι όταν ακόμη ο προϊστάμενος προσπαθεί μετά να εξαλείψει την ανάμνηση της σκηνής με μια καλύτερη συμπεριφορά, πάλι πολύ δύσκολα θα επιτύχει. Κάθε προβολή αφήνει στην ανθρώπινη ψυχή ίχνη που αναμένουν κάποια ευκαιρία για να εκδηλωθούν με την μορφή μιας εκδικητικής πράξεως.

Γενικά οι άνθρωποι ξέρουν καλά να υπολογίζουν όταν πρόκειται για υλικά πράγματα, δεν ξέρουν όμως να υπολογίζουν όταν πρόκειται για ψυχολογικά πράγματα. Δεν ξέρουν να υπολογίζουν τι συνέπειες μπορεί να έχει ένας θυμός. Μεγάλο πράγμα όταν ο άνθρωπος μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να μην παρασύρεται από συναισθηματικές αντιδράσεις μπροστά στους υφισταμένους. Αλλά δύσκολα επιτυγχάνεται αυτό, όπως μας δείχνει η καθημερινή πείρα.

Οι ψυχολόγοι συνιστούν διάφορα μέσα, όπως να φύγει και να εγκαταλείψει το δωμάτιο. Αυτοί συμβουλεύουν να κάνει ο προϊστάμενος μια αυτογνωσία, θέτοντας τα εξής ερωτήματα:

- Ø Γιατί η παρουσία αυτού του ανθρώπου με εξερέθισε;
- Ø Γιατί η εργασία του μου χάλασε το κέφι;
- Ø Υπήρχε ήδη μια λανθάνουσα δυσαρέσκεια;
- Ø Γιατί δεν κατόρθωσα να αυτοκυριαρχηθώ;

Ασφαλώς οι συμβουλές αυτές, που είναι πραγματικά ηρωικές, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν με καλά αποτελέσματα. Ο προϊστάμενος θα έπρεπε, προτού εκφράσει την κατηγορία, να εξετάσει αν η βλάβη μπορεί να διορθωθεί. Υιοθετώντας αυτή την θετική στάση, η προσοχή του θα στραφεί από το πρόσωπο προς το αντικείμενο και ο θυμός του θα ελαττωθεί μόλις αντιληφθεί ότι η ζημιά μπορεί να διορθωθεί. Γιατί κάθε απώλεια ερεθίζει, ενώ κάθε κέρδος καταπραΰνει. Η συναισθηματική αντίδραση επηρεάζει φυσικά το περιεχόμενο της παρατηρήσεως. Κάνει τον άλλο να γνωρίσει την κατωτερότητα του. Αυτός είναι ο κίνδυνος της μορφής, όταν περνά από το συναισθηματικό κανάλι.

Θα πρέπει να έχετε υπόψη τα εξής:

- Αποφεύγετε όσο το δυνατόν να απευθύνεται μια κατηγορία ενώπιον τρίτων, για να περιφρουρήσετε την αξιοπρέπεια του υπαλλήλου.
- Όσο είναι δυνατόν, η κατηγορία να μη διατυπώνεται τις πρώτες πρωινές ώρες. Έτσι ο υφιστάμενος αρχίζει πολύ άσχημα την ημέρα του, αν μάλιστα δεν έχει κοιμηθεί και καλά τη νύχτα, τότε είναι ακόμη πιο ευερέθιστος. Αυτό θα έχει επίδραση στην απόδοση του.
- Μην κάνετε τις παρατηρήσεις σας ούτε αμέσως πριν ούτε αμέσως μετά το γεύμα. Πριν από το γεύμα το αίσθημα της πείνας προκαλεί έναν ερεθισμό τόσο στον προϊστάμενο όσο και στον υφιστάμενο.

- Μην αρχίσετε τις παρατηρήσεις από τη Δευτέρα. Η χαρά της εργασίας την ημέρα αυτή είναι πολύ μειωμένη και η παρατήρηση θα την αφαιρέσει τελείως.
- Μην κάνετε την παρατήρηση σας αμέσως μετά την διαπίστωση του λάθους. Αφήστε να περάσει η πρώτη κακή εντύπωση. Θα είστε μετά πιο αντικειμενικός.
- Όταν πρόκειται για υπάλληλο που κάνει πολλά λάθη, καλό είναι να μην του κάνετε κάθε στιγμή κα μια παρατήρηση, αλλά διαλέξτε μια κατάλληλη στιγμή και αναφερθείτε στο σύνολο των λαθών.

III. Κριτική των υφισταμένων σε βάρος του προϊσταμένου

Κατά ένα άγραφο νόμο ο προϊστάμενος δεν πρέπει να υφίσταται κριτική. Το κύρος του είναι αδιάβλητο. Αυτό όμως δεν είναι σεβαστό παντού. Στις δημοκρατικές ιδίως χώρες οι υπάλληλοι παίρνουν το θάρρος να κριτικάρουν τους προϊσταμένους της επιχειρήσεως. Καμιά φορά μάλιστα το κάνουν τόσο ανοιχτά που ο αντίλαλος φτάνει μέχρι τ' αυτιά του προϊσταμένου. «Ποια θα πρέπει να είναι η στάση του προϊσταμένου, που τα λάθη του γίνονται αντικείμενο κριτικής από τους υφισταμένους του;»

Υπάρχουν δυο λύσεις αντιτιθέμενες:

Κατά την πρώτη άποψη ο προϊστάμενος θεωρείται ότι έχει ένα «αναμφισβήτητο κύρος». Γι' αυτόν το λόγο, κάθε κριτική που γίνεται για λογαριασμό του, αντί να είναι δεκτή με ευγνωμοσύνη θεωρείται σαν μια επίθεση για την οποία θα εκδικηθεί με την πρώτη ευκαιρία.

Η δεύτερη λύση είναι να γίνει η κριτική αποδεκτή από τον προϊστάμενο, ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του, αυστηρά ή με χιούμορ.

Ο προϊστάμενος δέχεται, ότι είναι φυσικό να πλανάται και ότι το λάθος του μπορεί να έχει γίνει αντιληπτό από το περιβάλλον του, χωρίς αυτό να

θίγει την αξιοπρέπεια του. Δυστυχώς, η στάση αυτή που είναι και η μόνη σωστή είναι σπάνια.

Ο προϊστάμενος που υιοθετεί την πρώτη στάση, αισθάνεται ότι είναι υπεράνω κριτικής και μοιάζει με τον μονάρχη της άλλοτε, που δεν ανεχόταν στο περιβάλλον του παρά κατώτερα όντα.

Ο φιλόσοφος Ελβέτιος αναφέρει την περίπτωση ενός αυλικού που ήταν στην αυλή του βασιλιά Εμμανουήλ της Πορτογαλίας. Ο βασιλιάς διαπίστωσε μια μέρα, ότι το κείμενο μιας εντολής που είχε συνταχθεί από τον αυλικό ήταν καλύτερο από το δικό του. Ο αυλικός έλαβε τότε την απόφαση να εγκαταλείψει την υπηρεσία του βασιλιά, γιατί είπε: «δεν έχω τίποτα να κάνω εδώ, γιατί ο βασιλιάς ξέρει πια, πως είμαι πιο έξυπνος από αυτόν».

Σήμερα, είναι αλήθεια, ότι η στάση αυτή τείνει να εκλείψει. Οι εργαζόμενοι γενικά έχουν ένα υψηλότερο διανοητικό επίπεδο από άλλοτε και συνεπώς είναι σε θέση να ελέγχουν κάθε πράξη. Βεβαίως δεν πρέπει να περιπίπτουν και στο άλλο άκρο, όχι ότι κάνει ο προϊστάμενος να είναι αντικείμενο κριτικής.

Το σύστημα της βιομηχανικής δημοκρατίας απαιτεί όπως η εργασία και των δυο μερών κρίνεται με βάση το ίδιο μέτρο αξιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Κοινωνικός ρόλος της εργασίας

7.1 Τεχνολογική Εξέλιξη - Ανθρώπινος Παράγοντας - Η Θέση του στην επιχείρηση

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη της εποχής μας έχει οδηγήσει στη μηχανοποίηση και την αυτοματοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας, με συνέπεια την υποκατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα από τη μηχανή σαν πηγή ενέργειας ή σαν μέσο εκτέλεσης συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου. Η παραπάνω αντίληψη εκφράζει μια πλασματική πραγματικότητα, η οποία αν αναλυθεί στη βάση της, θα οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει ένας από τους βασικότερους - αν όχι ο βασικότερος - για τη στήριξη της παραγωγικής διαδικασίας. Σαφώς η εισβολή της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς της παραγωγικότητας είναι αδιαμφισβήτητη, όμως ο άνθρωπος είναι ο δημιουργός της αλλά και ο απαραίτητος παράγοντας για την περαιτέρω εξέλιξη της. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν, είναι και θα είναι ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία στο κύκλωμα της παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο, ο άνθρωπος οφείλει να εμπλουτίζει τις γνώσεις του, να εξειδικεύεται, να ακολουθεί και να προπορεύεται των εξελίξεων, ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος του παραγκωνισμού του.

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη αυτό τον σημαντικό παράγοντα της παραγωγικής διαδικασίας που λέγεται άνθρωπος και να δημιουργούν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή απόδοση του. Ακόμη, σεβόμενοι την προσωπικότητα και την οντότητα του να εξετάζουν το έργο που παράγει ώστε να είναι ανάλογο των δυνατοτήτων του και επιθυμητό για την επιχείρηση.

Τον άνθρωπο, ως παραγωγικό συντελεστή μπορεί να τον δει κανείς σαν ένα «φυσικό» σύστημα και ένα σύστημα «συμπεριφοράς». Οι άνθρωποι διακρίνονται από ορισμένα «φυσικά» ή ανατομικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαφέρουν από άτομο σε άτομο, π.χ. μέγεθος, σχήμα, δύναμη, ύψος και καθορίζουν τις ικανότητες, τους περιορισμούς για την εκτέλεση μιας εργασίας. Ακόμη, θα πρέπει να εξεταστεί και να μελετηθεί γιατί και πως ο άνθρωπος θέτει αυτές τις ικανότητες μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Δηλαδή, θα πρέπει να αναλυθεί σαν ένα σύστημα συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από διάφορους φυσιολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι εκφράζουν την κάλυψη ορισμένων φυσικών (βασικών) και ψυχολογικών αναγκών του. Βασικό κίνητρο για εργασία είναι η αντιμετώπιση αυτών των αναγκών του. Με βάση τα παραπάνω, είναι δυνατή η βελτίωση της απόδοσης του.

7.2. Υποκίνηση και Καθοδήγηση Εργαζομένων

Υποκίνηση (motivation), είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια, για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Μέσω της υποκίνησης οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι, θα ικανοποιηθούν για ότι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται, τα κίνητρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή

σαν κίνητρο. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο, και στο σημείο αυτό η υποκίνηση γίνεται σύνθετη. Και αν ακόμη προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτή θα τον υποκινήσει. Ο λόγος είναι ότι η ανταμοιβή καθαυτή δεν θα τον υποκινήσει, παρά μόνο όταν υπάρχει άμεση σύνδεση προσπάθειας - ανταμοιβής και ταυτόχρονα η ζήτηση από την πλευρά του εργαζόμενου για την ανταμοιβή αυτή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες.

Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η υποκίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της Διοικητικής. Η υποκίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Αποτυχία μπορεί να προκύψει όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Η υποκίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας.

Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων

7.3. Κίνητρα – ορισμός – χαρακτηριστικά

Σαν κίνητρο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Οδηγούμε, δηλαδή, το άτομο σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον.

Τα κίνητρα αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Συνεπώς, το σύστημα κινήτρων, που μπορεί να εφαρμοστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας, πρέπει να είναι παραγωγικό, για να προσελκύει τους υφιστάμενους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Δεν πρέπει να διαπιστώνεται ανισότητα γιατί θα προκληθεί απογοήτευση και ο εργαζόμενος θα αντιδράσει αρνητικά. Αντίθετα, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση.

Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Έτσι θα τονωθεί η ευθύνη και θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των ατόμων στην εν-δεχόμενη επιτυχία.

Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων βοηθά ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του προσωπικού.

7.3.1 Ανάγκες και Κίνητρα Εργαζομένων

Οι ανάγκες, δηλαδή, αυτά που επιβάλλονται από τα πραγματικά γεγονότα, λειτουργούν σαν δύναμη που ωθεί το άτομο προς τον αντικειμενικό σκοπό. Για να καταλάβουμε και να επηρεάσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος, έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές, οικονομικές. Το έργο του αποτελεί γι' αυτόν τρόπο ζωής και μέσο εξασφάλισης των 'προς το ζην'. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία κατά τη διάρκεια της εργασίας πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, το φυσικό και το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες του Εγώ. Οι **φυσιολογικές** (βιολογικές, πρωτογενείς ή βασικές ανάγκες), προέρχονται από την αναγκαιότητα ύπαρξης της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, αναπνοή, κατοικία, ένδυση κ.λπ. Το μοντέλο του "οικονομικού ανθρώπου" υποθέτει, ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι οι μόνες ανθρώπινες ανάγκες. Πρέπει να υπογραμμίσουμε, ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μια φορά. Αντίθετα, είναι απαραίτητο οι άνθρωποι να εξασφαλίζονται ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους. Η ασφάλεια είναι ζωτική ανάγκη μεγάλης σπουδαιότητας για πολλούς ανθρώπους. Όταν απειλείται, όπως

συμβαίνει κατά την εκμηχάνιση, τον αυτοματισμό ή τις οικονομικές υφέσεις, τότε αναπτύσσεται πολύ έντονα παρακινούμενη δραστηριότητα.

Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση. Επίσης, ποικίλλει η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών- **κοινωνικές** και **ανάγκες του Εγώ** – ονομάζονται συχνά δευτερεύουσες, επειδή είναι περισσότερο νεφελώδεις και μη απτές. Ποικίλλουν και πάλι σε ένταση από άτομο σε άτομο, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πρώτες.

Στην κατηγορία των **κοινωνικών** ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους. Στην εποχή που ζούμε, λόγω της αποξένωσης, των γρήγορων ρυθμών και της απρόσωπης κοινωνίας γενικότερα, η φυσική επαφή δεν είναι αρκετή. Οι άνθρωποι αισθάνονται την ανάγκη για αγάπη και αποδοχή τουλάχιστον από λίγους ανθρώπους. Έτσι, σχηματίζονται και διατηρούνται δεσμοί οικογένειας και φιλίας, σχέσεις που επηρεάζονται ενεργά από τις πολιτικές και τις πρακτικές των οργανισμών που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό. Εκτός από τη φυσική επαφή οι ανθρώπινες υπάρξεις αισθάνονται την ανάγκη για παραδοχή και σύνδεση με κάποια ομάδα ή ομάδες. Η ανάγκη αυτή της επαφής και της σύνδεσης βρίσκει την έκφραση της με τη δημιουργία ανεπίσημων (άτυπων) ομάδων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες ή με τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από τις οικονομικές διεκδικήσεις, όπως είναι τα θέματα εξασφάλισης, σταθερής απασχόλησης, εκπαίδευσης, προ-λήψεις ατυχημάτων κ.λπ. Ένα πρόγραμμα συνεργασίας διοίκησης και προσωπικού είναι δυνατό να βοηθήσει στην αύξηση της

παραγωγικότητας, την ελάττωση προστριβών, στην ταύτιση των στόχων μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Οι **ανάγκες του Εγώ** παράγονται από την αναγκαιότητα επισκόπησης του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Μεταξύ των αναγκών του Εγώ που είναι δυνατόν να εξακριβωθούν περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

- αναγνώριση
- κυριαρχία
- επιτυχία

Μολονότι τα άτομα χρειάζονται την αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δύο αναγκών, που κατά τρόπο συγκρούονται, δηλ. της μιας που αναζητεί απορρόφηση και της άλλης που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση. Αν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, ικανοποιώντας έτσι μια ανάγκη του Εγώ, είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς, καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μια κοινωνική ανάγκη.

Καθώς αναπτύσσονται οι άνθρωποι, συχνά γίνεται προφανής η ανάγκη για κυριαρχία. Η κυριαρχία είναι πιθανό να αποτελεί συνέχεια της ανάγκης για αναγνώριση με τελικό σκοπό να αποκτηθεί αυτονομία και ανεξαρτησία.

Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι η πιο μεγάλη ανάγκη των ανθρώπινων υπάρξεων είναι της επιτεύξεως ή της αυτοπραγμάτωσης ή της αυτοδημιουργίας. Η άποψη αυτή περικλείει όχι μόνο την ικανότητα, αλλά και την ανάγκη για το πραγματικό κατόρθωμα κάποιου έργου στη ζωή. Το επάγγελμα ή η εργασία είναι η μεγαλύτερη πηγή της ικανοποίησης αυτής της ανάγκης, χωρίς βέβαια να είναι η μοναδική πηγή. Είναι φανερό ότι χρειάζεται προσοχή κατά την επιλογή της

εργασίας ώστε να είναι πιθανή και τέτοια μορφής ικανοποίησης, τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από το στέλεχος της επιχείρησης. Αν απογοητευθεί εσωτερικά το εργαζόμενο άτομο, τότε είναι πιθανό να επιχειρήσει να βρει ικανοποίηση σε έξω – εργασιακές δραστηριότητες, όπως η εθελοντική προσφορά σε κοινωφελή ιδρύματα και οργανισμούς ή η ενασχόληση με ευχάριστες ασχολίες (hobbies).

Παρά τη μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες, ώστε να επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να πετύχουν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, είναι πιθανό να μπορέσουν να τους δραστηριοποιήσουν για την επιτυχία των στόχων της εργασιακής μονάδας τους και παρά τις υφιστάμενες δυσκολίες ή τις αντίθετες γνώμες να γίνουν κοινοί στόχοι και των εργαζομένων. Έτσι, από τη δράση για την επιτυχία των κοινών στόχων και σκοπών θα προκύψει η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, φυσιολογικών και ψυχολογικών και θα ωφεληθεί και η εργασιακή μονάδα.

Αναφορικά με τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν διατυπωθεί και οι ακόλουθες σκέψεις, που έχουν εφαρμογή για όλες τις σχετικές θεωρίες:

Καμία ανάγκη δε μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως, Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης, πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.

Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές. Επειδή οι ανάγκες έχουν συχνά σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. Ο τρόπος π.χ. με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική ανάγκη του για φαγητό, εξαρτάται από τις

κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνική – οικονομική του θέση.

Επαγγελματική ικανοποίηση

Όσο αφορά τον ορισμό της *επαγγελματικής ικανοποίησης*, πρώτος ο Locke όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως την ευχάριστη και συναισθηματική κατάσταση ως αποτέλεσμα της εκτίμησης της εργασιακής εμπειρίας. Σχεδόν μια δεκαετία αργότερα ο Motowildo (1996) την όρισε ως την κρίση για την υπεροχή του εργασιακού περιβάλλοντος. Δύο χρόνια αργότερα ο Brief (1998) όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως την εσωτερική κατάσταση που εκφράζεται με ένα βαθμό ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας από την εμπειρία της εργασίας.

Για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις:

1. η πρώτη θεωρεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μονοδιάστατη έννοια ενώ
2. η δεύτερη θεωρεί ότι πολλοί παράγοντες την επηρεάζουν

Η πρώτη απόπειρα για την έρευνα της επαγγελματικής ικανοποίησης έγινε από τον Frederick Herzberg (1950) με την θεωρία των δύο παραγόντων (two factor theory). Στην προσπάθεια του αυτή ρώτησε ένα γκρουπ εργαζομένων (λογιστών και μηχανικών) τι είναι αυτό που τους προκαλεί ικανοποίηση και δυσαρέσκεια και βρήκε ότι άλλοι είναι οι παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζομένους και άλλοι αυτοί που προκαλούν δυσαρέσκεια. Τους παράγοντες που αυξάνουν την

ικανοποίηση τους ονόμασε παράγοντες υποκίνησης, ενώ τους παράγοντες της δυσαρέσκειας, παράγοντες υγιεινής. (πίνακας 1)

Πίνακας 1

<i>Δυσαρέσκεια</i>	<i>Ικανοποίηση</i>
Μισθός	Δυνατότητα προαγωγής
Πολιτικές εταιρίας	Προοπτικές ανάπτυξης
Συνθήκες εργασίας	Αναγνώριση
Σχέσεις με συναδέλφους	Ευθύνες
	Επιτυχίες

Σύμφωνα με άλλες έρευνες κάποιες εργασιακές διαστάσεις αποτελούν μια κοινή ομάδα και σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στην αναφορά τους οι Jewel και Siegal (1990) θεωρούν ότι η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, ο φόρτος εργασίας, το κύρος της εταιρίας, οι εργασιακές συνθήκες και οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων είναι μια ομάδα που ικανοποιεί τους εργαζόμενους.

Οι παράγοντες που καθορίζουν και προάγουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης ενός εργαζόμενου αφορούν κυρίως το εργασιακό περιβάλλον του εργαζομένου αλλά και χαρακτηριστικά του ατόμου.

1. Παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον

- Περιεχόμενο εργασίας: ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας υποκίνησης είναι να δείξει η εταιρία στους εργαζόμενους ότι η δουλειά που εκτελούν είναι σημαντική και τα καθήκοντά τους γεμάτα περιεχόμενο.
- Όσο νιώθουν ότι η συνεισφορά τους είναι σημαντική τόσο πιο μεγάλη ικανοποίηση εκφράζουν.
- Το σωστό άτομο στη σωστή θέση: για να γίνεται ένα έργο σωστά και παράλληλα να ικανοποιούνται και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να τοποθετούνται σε θέσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα τους και έτσι η πιθανότητα αποτυχίας θα είναι μικρή. Όσο μικρότερη είναι η αποτυχία τόσο μεγαλύτερη η αποτυχία τους.
- Αμοιβή και προοπτικές εξέλιξης – προαγωγής: ο μισθός, δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης, όσο η δίκαιη αμοιβή με βάση την προσφορά. Αν κάποιος εργαζόμενος πιστεύει ότι δεν πληρώνεται έγκαιρα θα είναι δυστυχισμένος. Το ίδιο ισχύει και για την προαγωγή που σημαίνει αναγνώριση των επιτευγμάτων του εργαζομένου και έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση.

2. Χαρακτηριστικά ατόμου

- Φύλο: σε έρευνες που έχουν γίνει ως τώρα δεν είναι ξεκάθαρο αν το φύλο συνδέεται με την ικανοποίηση. Άλλες έρευνες δείχνουν τις γυναίκες να έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τους άνδρες και άλλες το αντίθετο.
- Ηλικία: οι έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική σχέση ηλικίας – ικανοποίησης και ότι αυξάνεται με τα χρόνια εργασίας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι ένας νεαρός εργαζόμενος έχει υψηλές απαιτήσεις από την εργασία του και έρχεται αντιμέτωπος με ένα διαφορετικό περιβάλλον.

7.4. Το πρόβλημα της ανίας

Ένα βασικό μειονέκτημα της πλήρους εξειδικεύσεις, είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παράγοντα της ανίας. "Ανία" είναι ένα δυσάρεστο συναίσθημα, που συνοδεύει τον εργαζόμενο σε μονότονη εργασία και που έχει δυσμενή επακόλουθα και για την παραγωγή και για τον εργαζόμενο. Εκδηλώνεται με διαφορά συμπτώματα όπως νύστα, αδιαφορία, νωθρότητα, δυσθυμία, αδυναμία.

Έχει παρατηρηθεί ότι η εργασία δεν προκαλεί ανία σε όλα τα άτομα. Έτσι τα εσωστρεφή άτομα προσαρμόζονται ευκολότερα σε εργασίες μονότονες, παρά τα εξωστρεφή, χωρίς βεβαία αυτό να είναι και απόλυτο. Άτομα πάλι με μ' ανώτερο επίπεδο γενικής νοημοσύνης, δυσκολεύονται να προσαρμοσθούν στις τυποποιημένες και μονότονες εργασίες ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τα άτομα του κατώτερου επιπέδου γενικής

νοημοσύνης. Συμφωνά με κάποιες έρευνες σε μονότονη εργασία, η επίδοση λιγότερων ευφυών εργαζομένων είναι ποιο κανονική, μεγαλύτερος χώρος διακυμάνσεις, ενώ στους ευφυέστερους παρατηρείται μια πτώση κατά το μέσο της εργασίας, η συνολική τους όμως παραγωγή υπερτερεί έναντι των λιγότερο προικισμένων

Παρόλο που η ανία συνδέεται με καθαρά υποκειμενικούς σκοπούς όπως φαίνεται, η επιχείρηση είναι σε θέση να πάρει ορισμένα μετρά, για να την καταπολεμήσει. Σαν τέτοια μετρά προτείνονται τα παρακάτω :

A) Η οργάνωση της εργασίας

Ο χώρος εργασίας πρέπει να διαρρυθμίζεται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου συνόλου. Βλέποντας ο εργαζόμενος την εργασία που προηγείται και εκείνη που συντελείτε μετά τη δική του (οπού κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν η εργασία γίνεται σε μεγάλες αίθουσες δίχως χωρίσματα), έχει ένα αίσθημα ότι η προσπάθεια του είναι απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή του όλου παραγωγικού έργου. Ως προς τα υλικά είναι προτιμότερο να δίνονται τμηματικά στον εργαζόμενο, για να δημιουργείται κάποια ποικιλία η' τότε –πότε να πηγαίνει να τα παραλαμβάνει ο ίδιος, μόνος του.

B) Τα διαλείμματα

Είναι απαραίτητα στον εργαζόμενο γιατί του δίνουν την ευκαιρία να αναπαυθεί και να ζωογονηθεί, να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και γενικά να αλλάξει λίγο παραστάσεις και να ξεφύγει από τα κατεστημένα. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει ποτέ πρέπει να γίνονται τα διαλείμματα, ποια να είναι η διάρκεια τους και ποσά πρέπει να είναι.

Οποσδήποτε χρειάζονται μεταξύ των μεγάλων διαλειμμάτων να περιλαμβάνονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.

Γ) Το σύστημα αμοιβής

Έχει παρατηρηθεί ότι η ακρίβεια με το κομμάτι είναι ένα σύστημα , που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας και η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα, για να αποκομίσει περισσότερο κέρδος. Παραμερίζει την ανία και δίνει ένα κίνητρο γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοση ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή.

Δ) Η αλλαγή πόστου εργασίας

Ο εργαζόμενος όταν ειδικεύεται σε ένα πόστο γίνεται όλο και καλύτερος. Από την άλλη όμως με την μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος με το να μετατίθενται δηλαδή σε διαφορεές θέσεις εργασίας από καιρό σε καιρό έρχεται σε επαφή με όλη την παραγωγική διαδικασία με αποτέλεσμα να τονώνεται το ενδιαφέρον του και να σπάει την μονοτονία της δουλειάς.

Οι έρευνες σχετικά με τα αποτελέσματα, που έχει η παραμονή του εργαζομένου στην ίδια εργασία και η αλλαγή πόστου κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα (Strauss and sales 1972):

- Σ' ορισμένες εργασίες ροής , η παραμονή έδωσε μεγαλύτερη επίδοση ενώ σε άλλες , η αλλαγή .
- Σε συστήματα εργασίας συνεχούς ροής η αλλαγή είναι προτιμότερο να γίνεται υστέρα απόν μιάμιση ώρα , γιατί υπολογίζεται ότι τόση ώρα απαιτείται για να αρχίσει το άτομο να καταλαμβάνεται από ανία .

Ε) Ο ρυθμός καταπολεμά την ανία .

Αυτό υφίσταται όταν ο ρυθμός είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδική μάλιστα εργασία, οπότε ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα, κάθε εργαζόμενος δεν θέλει να γίνεται εμπόδιο ούτε και να καθυστερεί την επίδοση της ομάδας. Δημιουργείται το συναίσθημα της άμιλλας, πράγμα που ελκύει τον εργαζόμενο προς το έργο του και εμποδίζει την ανάπτυξη της ανίας.

Στ) Η μετάδοση της μουσικής

Γενικά εκτιμάται ότι η μουσική καταπολεμά την ανία , δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η επίδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά . Τα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών συνοψίζονται στα εξής :

- Οι πολύ γρήγοροι ρυθμοί δεν φαίνεται να επιδράσουν ευνοϊκά στη διάθεση των εργαζομένων καθώς και οι πολύ αργοί.
- Οι τελευταίοι αυτοί μειώνουν μάλιστα και την ενεργητικότητα του εργαζομένου.
- Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική και κυρίως οι νέοι σε ηλικία. Το αντίθετο συμβαίνει βεβαία με τους εργαζομένους, που εκτελούν πολύπλοκο έργο καθώς και με τους ηλικιωμένους.
- Γενικά η μουσική είναι χρήσιμη και κατασταλτική όταν αρχίζει να υποχωρεί η επίδοση του εργαζομένου, αφού τον βοηθά να αποσπάσει για λίγο την προσοχή του αρκετό για να διώξει την ανία.

7.5. Ειδικότερα αιτία της ανίας

Πριν αναφερθούμε όμως στα αιτία αυτά είναι απαραίτητο να ξεχωρίσουμε την ανία από την κόπωση. Συγκεκριμένα **κόπωση** είναι η ελάττωση της ικανότητας για την εργασία, ενώ η **ανία** είναι η ελάττωση του ενδιαφέροντος γι' αυτήν. Η πραγματική κόπωση είναι ευσυνείδητη ανικανότητα προς εργασία ενώ η ανία είναι η ανικανότητα χωρίς φυσιολογική αιτία.

Στο πλαίσιο αυτό διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη ικανοποίησης που προσδιορίζει τη στάση και τις διαθέσεις των εργαζομένων έναντι της εργασίας, δεν προκύπτει από θέματα τα οποία η διοίκηση θεωρεί ως ιδιαίτερα σπουδαία, όπως π.χ. ο μισθός, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας, οι πρόσθετες αμοιβές, η εποπτεία κ.λπ. διότι απεδείχθη (Herzberg), ότι και όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν τους παράγοντες αυτούς ως λογικά ικανοποιητικούς, δυσανασχετούν απέναντι σε ορισμένες ειδικές πλευρές του σχεδιασμού εργασίας, όπως είναι η **ανωνυμία του ατόμου και η αποπροσωποποίηση της εργασίας**.

Η **ανωνυμία** είναι αποτέλεσμα του σχεδιασμού των έργων κατά τη διάρκεια του οποίου σχεδόν κάθε στοιχείο της εργασίας το οποίο θα μπορούσε να έχει κάποια αξία και νόημα για τον εργαζόμενο απομακρύνεται, ενώ η **αποπροσωποποίηση της εργασίας** προκαλείται κυρίως από την έλλειψη δυνατοτήτων καθετής ανάπτυξης της εργασίας, καθ' όσον η εργασία στο σύστημα της μαζικής παράγωγης, έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εκτελούν πλήρως τυποποιημένες και απόλυτα επαναλαμβανόμενες εργασίες, που απαιτούν πολύ λίγες γνώσεις και δεξιότητες καθώς και ελάχιστες ή χαμηλής διαβάθμισης ικανότητες. Όλα αυτά εξελίσσονται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο από τη μια δεν προσφέρει καμία πρόκληση στον εργαζόμενο για να ανάπτυξη

των ικανοτήτων του και από την άλλη τον υποχρεώνει να κινείται στο μονότονο ρυθμό λειτουργίας, που επιβάλλει μια επιχείρηση.

Λοιπά αίτια που προκαλούν την ανία δεν οφείλονται μόνο στο μονότονο και συνεχώς επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα της εργασίας, αλλά στη δημιουργία του υπεισέρχονται και οι άλλοι παράγοντες όπως:

- Ο βαθμός της προσοχής που απαιτείται κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Το επίπεδο των προσόντων και ικανοτήτων που απαιτεί η εργασία.
- Το επίπεδο νοημοσύνης και εκπαίδευσης του προσωπικού σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας.
- Η ποικιλία των διαφόρων πράξεων.
- Το φυσικό περιβάλλον της εργασίας.
- Το πλαίσιο των σχέσεων που επικρατεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ο βαθμός στον οποίο το άτομο ή η ομάδα συμμετέχει στην εργασία.
- Η ανωνυμία του ατόμου και η αποπροσωποποίηση της εργασίας.
- Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το άτομο από την εκτέλεση της εργασίας του.

Ο βαθμός επίδρασης των παραγόντων αυτών, ποικίλει μεταξύ των διαφόρων ατόμων, συνεπώς δε και η έκταση της ανίας ποικίλει στα διάφορα άτομα, ανάλογα με το βαθμό που αυτά επηρεάζονται από τους ίδιους ως άνω παράγοντες.

Αυτό σημαίνει ότι η ίδια η επιχείρηση δεν ασκεί πάντοτε και αναγκαστικά την ίδια επίδραση σε όλα τα άτομα, έστω και αν αυτά βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο από πλευράς προσόντων.

Ο βαθμός της ανίας επηρεάζεται και από άλλους εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις βρίσκονται πάνω και πέρα από τον

έλεγχο της επιχείρησης, τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει και να φροντίζει για τον όσο το δυνατό μεγαλύτερο περιορισμό των επιδράσεων τους.

Οι παράγοντες αυτοί είναι :

- Η οικογενειακή και προσωπική ζωή.
- Ο τρόπος αξιοποίησης του εκτός εργασίας χρόνου, εκ μέρους των εργαζομένων.
- Η γενικότερη αντίληψη του κοινού για την επιχείρηση.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας κ.λπ.

7.5.1. Μετρά αντιμετώπισης της ανίας

Συμφώνα με τον καθηγητή B.M. BASS, στο βιβλίο του "Organization Psychology" προτείνει μια σειρά μέτρων, ως αποτέλεσμα σχετικών ερευνών. Οι απόψεις του BASS συνοψίζονται ακολούθως :

Ο προϊστάμενος μπορεί :

1. Να προσπαθήσει να εμπνεύσει στους υφιστάμενους του , το ενδιαφέρον για την εργασία, υποβοηθώντας τους να αντιληφτούν τη σημασία ολόκληρης της επιχείρησης ή να αντιληφτούν σωστά το περιεχόμενο της εργασίας και την έκταση της συμβολής του στην κοινωνία.
2. Να ανάπτυξη το γενικότερο ενδιαφέρον του προσωπικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση του εκτός υπηρεσίας χρόνου, για την ανάπτυξη έξω-υπηρεσιακών δραστηριοτήτων κατά το χρόνο αναπαύσεως, διότι με την ανάπτυξη μεγαλύτερου ενδιαφέροντος στις εκτός εργασίας δραστηριότητες (π.χ. οργάνωση συζητήσεων, οργάνωση λέσχης εργαζομένων, αθλητικές, λογοτεχνικές

δραστηριότητες κ.λπ.), οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να δεχθούν καλύτερα τη μονοτονία κατά τη διάρκεια της εργασίας, ενώ είναι δυνατόν να συμβάλλουν στη βελτίωση του ηθικού και κατά συνέπεια της παραγωγικότητας.

3. Υπάρχει ένα μεγάλος αριθμός ψυχολογικών και φυσιολογικών λόγων, οι οποίοι αποδεικνύουν ότι οι περιορισμένης διάρκειας περίοδοι αναπαύσεως ή τα περιορισμένης χρονικής διάρκειας διαλείμματα για τη λήψη ενός καφέ ή αναψυκτικού, συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση κοπώσεως και αυξάνουν την παραγωγικότητα, κυρίως σε περιπτώσεις που υπάρχει μεγάλος ρυθμός επαναλαμβανόμενων κινήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

Ο συνδικαλισμός και η εργατική νομοθεσία

8.1. Ορισμός και σκοποί των συνδικαλιστικών οργανώσεων

Η έννοια του όρου «συνδικαλισμός» έχει διάφορες σημασίες.

A) Συνδικαλισμός ονομάζεται βασικά η υπεράσπιση και η διεκδίκηση οικονομικών κυρίως συμφερόντων από εργαζόμενους οργανωμένους σε επαγγελματικά σωματεία.

B) Συνδικαλισμός είναι επίσης το κίνημα, που αποσκοπεί στην συνένωση που ασκούν το ίδιο επάγγελμα, με σκοπό την προάσπιση κοινών συμφερόντων τους.

Γ) Συνδικαλισμός επίσης είναι: i) το σύνολο των εργατικών σωματείων (συνδικάτων), ii) η δράση συνδικάτων, iii) η δράση που αναπτύσσει κάποιος στα πλαίσια του επαγγελματικού σωματείου, στο οποίο ανήκει.

Δ) Συνδικαλισμός επίσης είναι η θεωρία, συμφωνά με την οποία τα επαγγελματικά σωματεία (εργαζομένων και εργοδοτών) πρέπει να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ζωή του έθνους.

Ο ορός «συνδικαλισμός» προέρχεται από την ελληνική λέξη «σύνδικος» που σημαίνει « τον τρίτο που βοηθεί την δική» και χρησιμοποιείται στο πτωχευτικό δίκαιο. Γενικά σημαίνει «το σύνολο προσώπων ενωμένων για την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού».

Ο συνδικαλισμός διακρίνεται σε επαγγελματικούς κλάδους και οι κλάδοι κυρίως σε δυο μεγάλους χωριστούς κύκλους, δηλαδή στον εργασιακό συνδικαλισμό και στον εργοδοτικό συνδικαλισμό.

Όταν χρησιμοποιείται ο όρος «συνδικαλισμός» χωρίς επίθετο, τότε εννοείται εργατικός συνδικαλισμός. Υπάρχει επίσης το συνδικαλιστικό κινήμα των εργαζομένων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέας (Δημόσιες

επιχειρήσεις, Οργανισμοί) παρακίνηση για σύνδεση με σωματεία συγκεκριμένα το 1982 θεσπίστηκε ο νομός 1264 «για τον ενδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών εργαζομένων» με το νομό αυτό κατοχυρώνονται τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των Εργαζομένων και ρυθμίζονται η ίδρυση, η οργάνωση, λειτουργία και δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων τους γενικότερα οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, συμφωνά με τον νομό έχουν ως σκοπό τη διαφύλαξη και προαγωγή των εργασιακών, οικονομικών ασφαλιστικών, κοινωνικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων. Βεβαία απαγορεύεται στις συνδικαλιστικές οργανώσεις να ασκούν κερδοσκοπική δραστηριότητα. Επιτρέπεται, όμως να ιδρύουν καταναλωτικούς ή πιστωτικούς συνεταιρισμούς, να παρέχουν επιμορφωτικά μαθήματα στα μέλη τους και να δημιουργούν ειδικά ταμεία για εξυπηρέτηση εκτάκτων αναγκών των μελών τους συγκεκριμένα όμως για ποιο λόγο μπαίνουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' ένα σωματείο ; ποιες ωθήσεις και επιθυμίες μπορούν να εκπληρωθούν με την συμμετοχή τους σε ένα σωματείο αφού η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι κατευθυνόμενη προς ένα σκοπό;

Ας εξετάσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς που οι εργαζόμενοι προσδοκούν να ικανοποιήσουν με αυτή τους την συμμετοχή ,δηλαδή τον σκοπό τους.

1. Μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη

Ο εργαζόμενος μόνος του έχει πολύ λίγη διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με εκείνη του εργοδότη. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θεωρούνται αναντικατάστατοι αφού μια επιχείρηση γενικά μπορεί να τα καταφέρει χωρίς ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο. Ο εργοδότης είναι σε θέση να πει στον εργαζόμενο "δέξου η' όχι το μισθό και τις συνθήκες εργασίας που σου προσφέρω". Η διαπραγματευτική δύναμη του εργαζομένου βρίσκεται στην

δυνατότητα του να παραινείται αν δεν ικανοποιείται με το ρυθμό αμοιβών και τις άλλες συνθήκες απασχολήσεως. Ωστόσο, γρήγορα μαθαίνει πως δεν μπορεί να εγκαταλείπει συνεχώς τη μια δουλειά μετά την άλλη όταν δεν είναι ικανοποιημένος. Αυτό αποτελεί εξάλλου πολύ μεγάλο βάρος γι' αυτόν τόσο οικονομικό όσο και ψυχολογικό. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι έχουν διαπιστώσει πως η διαπραγματευτική τους δύναμη ως ατόμων είναι πολύ περιορισμένη, συχνά μπορούν να φτάσουν εκείνη του εργοδότη οργανώνοντας ένα σωματείο και ενεργώντας από κοινού με τους συναδέλφους. Η απειλή η' η πραγματοποίηση μιας απεργίας από το σωματείο αντιπροσωπεύει τον οικονομικό και κοινωνικό κίνδυνο της επιχείρησης ώστε να φέρει σε ένα επίπεδο της αμοιβής της σ' ένα επίπεδο τις αμοιβές που είναι παραδεκτές από το σωματείο.

Η μονή περίπτωση κατά την οποία ένας εργαζόμενος σαν άτομο κατέχει μια διαπραγματευτική δύναμη, είναι όταν αυτός έχει μια σπάνια και αξιόλογη δεξιότητα η' ταλέντο κοινώς τα λεγόμενα προικισμένα άτομα. Αυτά έχουν ίσους ορούς με τους εργοδότες.

2. Κάνουν τη φωνή τους να ακούγεται

Η επιθυμία για αυτοέκφραση είναι μια βασική ανθρώπινη Ωθηση για τους περισσότερους ανθρώπους. Θέλουν να εκφράζουν τους άλλους τους σκοπούς, τα αισθήματα, τα παράπονα και τις ιδέες τους. Πλείστοι από τους εργαζομένους θέλουν να είναι κάτι παραπάνω από τα δόντια των τροχών σε μια μεγάλη μηχανή. Θέλουν να ακουστούν από τον μάνατζμεντ της επιχείρησης. Το σωματείο παρέχει ένα μηχανισμό μέσω του οποίου τα αισθήματα και σκέψεις μπορούν να διαβιβαστούν στους ανωτέρω.

Η είσοδος ενός σωματείου μέσα σε ένα οργανισμό φέρνει μαζί του τη δύναμη μιας διατυπωμένης διαδικασίας για τις διενέξεις. Είναι ο σύνδεσμος

οπού τα παράπονα και τα προβλήματα του εργαζομένου περιέρχονται στην προσοχή των μάνατζμεντ. Οι εκπρόσωποι του κάθε σωματείου αντιπροσωπεύουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων κατά την παρουσίαση αυτών των προβλημάτων στην εποπτεία των εργοδοτών.

3. Κοινωνικοί παράγοντες

Ο άνθρωπος καθώς είναι αγελαίο ον, φιλικός και κοινωνικός, επηρεάζεται στις ενέργειες του από την συμπεριφορά των συντρόφων του . Πολλοί εργαζόμενοι πείθονται για να συνδεθούν μ' ένα σωματείο από τους συναδέλφους τους . Συχνά το άτομο παρακινείται ν' ακολουθήσει το πλήθος – να είναι ένας από την ομάδα των εργατών . Επιδιώκει την αποδοχή του από την ομάδα και το αίσθημα του ανήκεις . Οι οργανωμένες απεργίες στις βιομηχανικές μονάδες είναι πολύ αποτελεσματικές με την παρακίνηση των διστακτικών εργατών να ενωθούν με το σωματείο και να βοηθήσουν έτσι τους φίλους τους στις ενέργειες διαμαρτυρίας . Μερικές φορές η κοινωνική υποκίνηση παίρνει το σχήμα της ομαδικής πίεσεως . Το άτομο που αποφεύγει να συνδεθεί με το σωματείο συχνά αντιμετωπίζει ραπ ' αυτό πολλές δυσκολίες στο εργασιακό περιβάλλον . Είναι πιθανόν να εξοστρακιστεί , να σπάσει η μηχανή του, οι αντοχές του από διαφορές πιέσεις.

Πολιτιστικοί παράγοντες επίσης παίζουν ένα μέρος στη διάθεση των ανθρώπων να μπουν σ' ένα σωματείο . Για εκείνους που έχουν μεγαλώσει σε μια εργατική γειτονιά , όταν οι άνθρωποι στην κοινότητα ανήκουν στο σωματείο , η παραδοχή της συνδικαλιστικής οργανώσεως σαν ένα κανονικό μέρος τις καταστάσεως απασχολήσεως φαίνεται εντελώς φυσική . Αυτή η κατάσταση κατά την οποία η συμμετοχή στη συνδικαλιστική οργάνωση ως μέλος είναι απλώς αποδεκτή σαν ένας τρόπος ζώνης , είναι αληθινή σε μερικές

περιοχές και σε ορισμένες βιομηχανίες. Αυτή η κατάσταση αντιπροσωπεύει σαφώς μια μειονότητα όταν κανείς εξετάζει γενικά το συνδικαλιστικό κίνημα .

Πολλά σωματεία οργανώνουν ψυχαγωγικές εκδηλώσεις οι οποίες είναι ελκυστικές στα μέλη τους όπως :εκδρομές, ποδοσφαιρικές συναντήσεις χριστουγεννιάτικες γιορτές . Μερικά σωματεία διοργανώνουν χορούς ενώ όταν η συμμετοχή έχει κάποια ισορροπία μεταξύ των δυο φυλών

Τότε αυτό εξασφαλίζει μεγάλη παρακολούθηση των συνελεύσεων .

4. Διέξοδος όταν εμποδίζεται η πρόοδος .

Πολλοί υπάλληλοι δεν θα έχουν καμιά σχέση μ' ένα σωματείο όσο τα καταφέρνουν καλά στην σταδιοδρομία τους. Αν οι προσδοκίες τους με βάση τις αυξήσεις στις αμοιβές , τις καλύτερες θέσεις καθώς αποκτούν περισσότερη πείρα , τις προαγωγές και την ανώτερη κοινωνική θέση υλοποιούνται πραγματικά , τότε ίσως αισθανθούν ότι δεν υπάρχει ανάγκη να πληρώνουν συνδρομές σ' ένα σωματείο . Ακόμα μπορεί να αισθανθούν ότι η συνδικαλιστική οργάνωση θα εμπόδιζε την πρόοδο τους εξαιτίας των κανόνων της αρχαιότητας και του γεγονότος ότι το μέλος μόνο του μπορεί να προχωρήσει γρηγορότερα από ολόκληρη την ομάδα . Όμως συχνά βρίσκουμε πως όταν ένα πρόσωπο νιώθει πως η προς τα πάνω, στην ιεραρχική κλίμακα του οργανισμού , πρόοδος του είναι μπλοκαρισμένη ,όταν δεν μπορεί πλέον να πάει μπροστά με βάση τη δική του πρωτοβουλία , τότε αντιμετωπίζει μια περίοδο αναπροσαρμογής . Στην αρχή μπορεί να απογοητευθεί οπότε στρέφεται προς το σωματείο και βρίσκει αδιέξοδο για τις επιθυμίες του και τις προσδοκίες του . Με την συλλογική ενεργεία η συνδικαλιστική οργάνωση είναι πιθανόν να πετύχει τα οικονομικά οφέλη από τον εργοδότη τα οποία το άτομο δεν θα μπορούσε να έχει με δικές του προσπάθειες . Αν το πρόσωπο έχει φιλοδοξίες

ευθύνης και ηγεσίας , ίσως ακόμα μπορεί να εκλεγεί σε διοικητική θέση του σωματείου .

5. Εξαναγκασμός των συμφωνιών του σωματείου

Πολλές συμφωνίες που έχουν γίνει μεταξύ εργοδοτών και συνδικαλιστικών ενώσεων περιέχουν μια πρόβλεψη που απαιτεί όλοι οι εργαζόμενοι να συνδεθούν με το σωματείο και να πληρώσουν συνδρομές μέσα σε κάποια περίοδο χρόνο μετά την πρόσληψη τους στην εργασία . Αν αρθούν μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να απολυθούν . Ένας τέτοιος όρος ζ' εργατική συμφωνία αποτελεί ένα είδος ασφαλείας και σχέσης του σωματείου (άλλες απόψεις της οποίας αποτελούν θέμα των συλλογικών διαπραγματεύσεων) .

Συμπέρασμα

Τα συνδικάτα βασικά επιδιώκουν την προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους και απ' αυτήν την άποψη δε διαφέρουν από οποιοδήποτε εθελοντικό οργανισμό όπως το εμπορικό επιμελητήριο , η' συνομοσπονδία αγροτικών προϊόντων κ.λπ. τα συνδικάτα εργάζονται για να πετύχουν μια καλύτερη ζωή για τα μέλη τους . Αυτό σημαίνει μια συνεχή άνοδο του βιοτικού επιπέδου , περισσότερο ελεύθερο χρόνο και οικονομική προστασία εναντίον πολλών κινδύνων της ζώνης , δηλαδή , ανεργία , εργατικά ατυχήματα , αρρώστια και ανεπαρκές εισόδημα στα γηρατειά . Μια άλλη και ειδικότερη σειρά στόχων των συνδικάτων είναι η σιγουριά στην εργασία . Τα δικαιώματα εργασίας και η ευκαιρία για πρόοδο . Πρακτικά όλες οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν αυτά σαν στόχους . Επιπλέον μερικά τμήματα του εργατικού κινήματος έχουν ευρύτερους κοινωνικούς στόχους . Συνηγορούν για κρατική νομοθεσία που θα επηρεάσει βελτιώσεις σε ευκαιρίες εκπαίδευσης , για να πετύχουν καλύτερη

κατοικία και για να εξασφαλίσουν ίσες ευκαιρίες σε απασχόληση , μόρφωση και κατοικία ανεξάρτητα φυλής , χρώματος η' εθνικότητας .ωθούν συνεχώς για βελτιώσεις των προστατευτικών εργατικών νομών .

Υπάρχουν δυο κύριοι για τους οποίους τα συνδικάτα επιδιώκουν για την πραγμάτωση ορισμένων η' όλων των στόχων τους . Ο πρώτος και σημαντικότερος είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις κατά τις οποίες το σωματείο ενεργεί ως αντιπρόσωπος των εργαζομένων σε συζήτηση συνεννόησης κ ευκαιρίας μιας επίσημης γραπτής συμφωνίας με το μάνατζμεντ ο οποίος με την σειρά του αντιπροσωπεύει και μπορεί να επηρεάσει τον εργοδότη. Η συλλογική διαπραγμάτευση περιλαμβάνει επίσης μέσα στα όρια της την μέρα με την εφαρμογή της συμφωνίας, την επιβολή της και την προσφυγή της σε συλλογική ενεργεία. Ο δεύτερος και κύριος τρόπος με τον οποίο τα σωματεία προωθούν τους στόχους τους είναι η προσπάθεια να επηρεάσουν την κρατική νομοθεσία. Αυτό παίρνει το σχήμα εκστρατείας για εκλογή φίλων των εργαζομένων σε πολιτικές θέσεις για εξασφάλιση παρασκηνίων και διασποράς μαζικών πληροφοριών για διαμόρφωση της κοινής γνώμης.

Τέλος εκτός από τους αντικειμενικούς σκοπούς του συνδικαλισμού για την προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης υπάρχουν και άλλοι στόχοι όπως αδελφικοί και κοσμικοί.

8.2. Οι πτυχές της εργασίας και οι νομοθετικές ρυθμίσεις

8.2.1. Η έννοια και η σημασία της εργασίας.

Αναφέροντας την έννοια της εργασίας, μπορούμε να την ορίσουμε ως τη συνειδητή ή πνευματική προσπάθεια του ανθρώπου που έχει ως κύριο σκοπό την ικανοποίηση των υλικών και πνευματικών αναγκών του.

Εργασία είναι κάθε απασχόληση του ανθρώπου και κάθε μορφή δραστηριότητας με κάποιο σκοπό. Σε νομικό επίπεδο ο σκοπός της εργασίας μπορεί να είναι οποιεσδήποτε, αρκεί να είναι θεμιτός χωρίς να περιλαμβάνει στοιχεία ανηθικότητας ή παρανομίας (Καρακατσάνοι, 1992). Από την κοινωνιολογική έννοια του όρου της εργασίας, ορίζεται ως η ανθρώπινη μορφή αλληλεπίδρασης του ανθρώπου με τη φύση, η διαδικασία ανταλλαγής ύλης μεταξύ ανθρώπου και φύσης και της χρησιμοποίησης των οργάνων του σώματος του ανθρώπου για να εκτελέσει την εργασία. Η εργασιακή διαδικασία προϋποθέτει προπαντός την ύπαρξη ανάγκης για ορισμένο αντικείμενο της κατανάλωσης. Τα κύρια συστατικά στοιχεία της εργασία είναι τα εξής:

- τον άνθρωπο ως υποκείμενο της εργασίας,
- το αντικείμενο της εργασίας,
- τα μέσα της εργασίας
- το αποτέλεσμα (προϊόν) της εργασίας.

Η αλληλεπίδραση αυτών των στοιχείων κατά ορισμένο τρόπο συνιστά την εργασία με αφετηρία τις βιοτικά απαραίτητες ανάγκες του ανθρώπου η οποίες καλύπτονται από την εργασία και ολοκληρώνονται με την κατανάλωση των προϊόντων (Καπόπουλος, 1995).

Χαρακτηριστικό της εργασίας είναι ο κοινωνικός χαρακτήρας της διότι το άτομο ενώ εργάζεται για τον εαυτό του και την κάλυψη των αναγκών στην ουσία εργάζεται για χάρη του κοινωνικού συνόλου. Αυτό είναι εμφανές από το γεγονός ότι υπάρχει καταμερισμός των διαφόρων επαγγελμάτων καθώς ο ένας καλύπτει επαγγελματικά τον άλλο. Με τον τρόπο αυτό, όλοι εργάζονται για τον ένα και ο ένας εργάζεται για όλους (Διαμαντόπουλος, 1995).

Η σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο είναι κάτι πολύ σημαντικό και έχει καταλυτικό ρόλο στην πορεία της ζωής του. Ο κάθε άνθρωπος εργάζεται για να παίρνει κάποια πράγματα τα οποία χρειάζεται από τη δουλειά του. Οι λόγοι που κάνουν τους ανθρώπους να εργάζονται είναι πολλοί. Μερικοί είναι κοινοί στην πλειονότητα των εργαζομένων ενώ άλλοι είναι ιδιαίτεροι για τον κάθε άνθρωπο.

Οι γνώσεις σχετικά με το τι θέλουν οι άνθρωποι από τη δουλειά τους, μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμες για τους εργοδότες και προϊστάμενους που θέλουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα ζωής των υπαλλήλων ή υφισταμένων τους. Τα χρήματα δεν είναι ο μοναδικός λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται. Η αναγνώριση και η σημασία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους εργοδότες τους, αποτελούν ίσως ισχυρότερα κίνητρα στην εργασία από ότι ο μισθός τους.

Σχεδόν όλοι οι άνθρωποι εργάζονται για τα οικονομικά οφέλη που αποκομίζουν. Χωρίς χρήματα τίποτα δεν μπορεί να γίνει και έτσι θα ήταν λάθος να υποτιμούμε τη σημασία των οικονομικών και άλλων ωφελημάτων που προκύπτουν από την εργασία. Όμως περισσότερο από άλλα, οι άνθρωποι επιζητούν την αναγνώριση και την εκτίμηση για το έργο που επιτελούν. Ιδιαίτερα ζητούν την αναγνώριση αυτή από άτομα για τα οποία τρέφουν σεβασμό.

Παράλληλα υπάρχει η ανάγκη για έλεγχο της εργασίας που επιτελούν.

Θέλουν να μπορούν να επηρεάζουν τις αποφάσεις που τους αφορούν.

Ιδιαίτερα αυτό είναι χρήσιμο όταν πρόκειται για τοποθέτηση στόχων που θα μπορούν να επιτευχθούν. Το αίσθημα του ότι ανήκουν στο γενικότερο σύνολο, είναι μια ισχυρή ενίσχυση του πνεύματος της ομάδας για καλύτερα αποτελέσματα. Η έγκαιρη ενημέρωση τους όπως όλων των άλλων, η συμμετοχή σε συναντήσεις, η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων

τους και στους άλλους, ικανοποιεί σημαντικές πτυχές των προσδοκιών τους από την επαγγελματική τους ζωή.

Οι άνθρωποι θέλουν στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία να έχουν ευκαιρίες για ανέλιξη, εκπαίδευση, εμπλουτισμό των εμπειριών τους και για επιμορφωτικά ταξίδια. Οι δυνατότητες ύπαρξης και ικανοποίησης των προσδοκιών αυτών, ωθούν τους εργαζόμενους προς περισσότερο εποικοδομητικές και παραγωγικές συμπεριφορές.

Υπάρχει ταυτόχρονα η ανάγκη για ξεκάθαρη καθοδήγηση του τι απαιτείται από αυτούς, των στόχων που πρέπει να επιτύχουν. Έχουν επιπρόσθετα ανάγκη να γνωρίζουν το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους και το βαθμό της δικής τους συμβολής στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Συνοπτικά βλέπουμε λοιπόν ότι οι άνθρωποι επιζητούν τα ακόλουθα από τη δουλειά τους:

- χρήματα και οικονομικά οφέλη,
- αναγνώριση του έργου τους,
- εκτίμηση από άτομα που σέβονται και έχουν υψηλή γνώμη για αυτά,
- αίσθημα του ότι ανήκουν σε μια ομάδα,
- ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη,
- εκπαίδευση και συνεχή επιμόρφωση,
- καθοδήγηση.

Η σημασία της κατανόησης του τι θέλει ο κάθε άνθρωπος από τη δουλειά του, είναι μεγάλη. Ο εργαζόμενος αφού καταλάβει καλά τις δικές του εξατομικευμένες ανάγκες, μπορεί καλύτερα να διοχετεύει την ενέργεια και προσπάθειες του. Οι εργοδότες, γνωρίζοντας τις βασικές αυτές αρχές και αναγνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου, θα είναι σε θέση

να τροχοδρομήσουν καλύτερα την εκπλήρωση των προσδοκιών στο μέτρο του δυνατού, του κάθε εργαζομένου.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι με την εργασία ο άνθρωπος ισχυροποιεί τις σωματικές του δυνάμεις και τις αξιοποιεί προς όφελος της υγείας του. Σε πνευματικό επίπεδο οξύνει το νου του, καλλιεργεί την διανόηση και τη δημιουργική φαντασία του. Ηθικά αισθάνεται ικανοποίηση για το έργο που προσφέρει και η ζωή του αποκτά νόημα και σκοπό.(Goleman, 2000).

8.3 Η σύμβαση εργασίας και τα είδη της

Η σύμβαση εργασίας σύμφωνα με το άρθρο 648 του αστικού κώδικα, είναι η συμφωνία γραπτή ή προφορική σύμφωνα με την οποία ένα άτομο (υπάλληλος ή εργάτης) που καλείται μισθωτός, αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει τις υπηρεσίες του για ορισμένο ή αόριστο χρόνο σε ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο (εργοδότης), έναντι συμφωνημένου μηνιαίου μισθού ή ημερομισθίου. Στη σύμβαση εργασίας ο εργοδότης οφείλει να καταβάλει μηνιαίο μισθό ή ημερομίσθιο και να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την νομοθεσία, ενώ ο δε μισθωτός οφείλει να παρέχει τη συμφωνημένη εργασία με επιμέλεια, να ακολουθεί τις διατάξεις των νόμων και το περιεχόμενο της σύμβασης που συμφωνήθηκε (Λαναρά 1999).

Η σύμβαση εργασίας για να παράγει έννομα αποτελέσματα πρέπει να συντρέχουν οι εξής όροι:

- Ικανότητα προς δικαιοπραξία.
- Βούληση.
- Συμφωνία βουλήσεως και δηλώσεως.
- Έννομη αναγνώριση του περιεχομένου της συμβάσεως.

Τα χαρακτηριστικά της σύμβασης εργασίας είναι ότι:

1. είναι αμφοτεροβαρής, ως δεσμεύουσα και των δυο μερών
2. είναι προσωπικής φύσεως π.χ. ο εργοδότης δεν μπορεί να μεταβιβάσει τον μισθωτό του σε άλλον εργοδότη, εκτός αν αυτό συμφωνήθηκε κατά την κατάρτιση της αρχικής συμβάσεως. Έτσι μεταξύ των δυο μερών δημιουργείται μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Γαμβρούδης, 2006).

Από την πλευρά εξαρτήσεως του μισθωτού η σύμβαση εργασίας μπορεί να διακριθεί σε:

α) σύμβαση εξαρτημένης εργασίας,

β) σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και

γ) σύμβαση μισθώσεως έργου.

Το εργατικό δίκαιο αναφέρεται μόνο στη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας διότι οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας εφαρμόζονται μόνο σε εκείνες που υπάρχει εξαρτημένη εργασία. Η νομολογία των δικαστηρίων δέχεται ότι για να είναι η εργασία εξαρτημένη πρέπει να υπάρχει εξάρτηση χρόνου, τόπου, και είδους εργασίας (Γαμβρούδης, 2006).

«Από το συνδυασμό των άρθρων 648 και 652 του αστικού κώδικα προκύπτει ότι σύμβαση εξαρτημένης εργασίας υπάρχει όταν ο μισθωτός παρέχει την εργασία του με μισθό, αδιάφορα με τον τρόπο που αυτός καθορίζεται και υποβάλλεται από τον εργοδότη σε νομική (προσωπική) εξάρτηση, η οποία εκδηλώνεται με το δικαίωμα του εργοδότη να ασκεί εποπτεία και έλεγχο στην παροχή γενικά της εργασίας χωρίς να είναι απαραίτητη ή συνήθως υπάρχουσα η οικονομική εξάρτηση» (Λαναρά, 1999:7).

Από την πλευρά της χρονικής διάρκειας της εξαρτημένης σύμβασης εργασίας υπάρχουν δυο είδη συμβάσεων:

A) Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου

Η σύμβαση αυτή αναφέρει την ημερομηνία και το έτος έναρξης της ισχύος της και αφήνει ανοιχτό το έτος διάρκειάς της, ο οποίος λήγει μόνο μετά από καταγγελία του εργοδότη ή του μισθωτού ή λόγω οικειοθελούς αποχώρησης ή συνταξιοδότησης του μισθωτού.

Συγκεκριμένα, η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας αορίστου χρόνου υφίσταται, όταν είναι ακαθόριστος (αβέβαιος) ο χρόνος λήξης της, όταν δηλαδή δεν έχει ορισθεί εκ των προτέρων κατά την κατάρτισή της η διάρκειά της, η λήξη της σε ορισμένο χρονικό σημείο ή δεν συνεπάγεται αυτή, από το είδος και το σκοπό της, καθώς και το εκτελεστέο ορισμένο έργο.

B) Σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου

Στη συγκεκριμένη σύμβαση αναφέρεται ο χρόνος λήξης της, ο οποίος προσδιορίζεται επακριβώς. Από τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα, προκύπτει ότι, σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου είναι εκείνη που έχει ορισμένη χρονική διάρκεια και η οποία, είτε καθορίζεται ρητά από τους συμβαλλόμενους, είτε συνάγεται από το είδος της παρεχόμενης εργασίας και το σκοπό της σύμβασης. Τέτοια σύμβαση είναι και εκείνη με την οποία ο μισθωτός προσλαμβάνεται προσωρινά για να αναπληρώσει άλλον

απουσιάζοντα λόγω ασθένειας ή για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών του εργοδότη. Λύνεται αυτοδίκαια, όταν παρέλθει ο συμφωνημένος (ρητά ή σιωπηρά) χρόνος διάρκειάς της. Η σύμβαση θεωρείται ότι ανανεώθηκε για αόριστο χρόνο, αν μετά τη λήξη της ο εργαζόμενος εξακολουθεί να παρέχει τις υπηρεσίες του χωρίς την εναντίωση του εργοδότη (Γαμβρούδης, 2006).

8.4 . Βασικά δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.

Από την σύμβαση εργασίας που έχει συνάψει ο εργαζόμενος με τον εργοδότη του (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) προκύπτουν κάποια βασικά δικαιώματα και υποχρεώσεις που έχει ο ίδιος, σε σχέση με την εργασία του. Παρακάτω θα διατυπωθούν τα σημαντικότερα από αυτά, τα οποία έχουν αναφορά στο εργατικό δίκαιο.

Τα σημαντικότερα δικαιώματα των εργαζομένων που ορίζει το εργατικό δίκαιο είναι τα εξής:

• Δικαίωμα μισθού

Ο εργαζόμενος από την στιγμή που αναλαμβάνει τα εργασιακά του καθήκοντα έχει δικαίωμα σε μισθό. Ανάλογα με την σύμβαση εργασίας που έχει συμφωνήσει, ο μισθός καταβάλλεται είτε σε μηνιαία βάση ή δεκαπενθήμερο, είτε σε ημερομίσθιο. Ο μισθός είναι το βασικό μέσο βιοπορισμού του εργαζόμενου και μέσω αυτού έχει την δυνατότητα να καλύψει πολλές από τις ανάγκες του. Θεωρείται πως είναι το αντάλλαγμα της παροχής εργασίας του και ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για να συνεχίσει να παρέχει εργασία. Ο μισθός ανταμείβει όχι μόνο υλικά αλλά και ηθικά τον εργαζόμενο νοιώθοντας ο ίδιος ότι είναι μέλος προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο γεγονός το οποίο διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην ομαλή κατάσταση της ψυχολογία του.

Σε περίπτωση που δεν καταβληθεί ο μισθός στον εργαζόμενο έχει το δικαίωμα

α) να τον επιδιώξει δικαστικά με αγωγή σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία,

β) να ασκήσει το δικαίωμα της επισχέσεως,

γ) να καταγγέλλει την καθυστέρηση των χρημάτων γεγονός το οποίο δείχνει την βλαπτική μεταβολή των όρων της συμβάσεως και να ζητήσει αποζημίωση

δ) να ζητήσει να κηρυχθεί ο εργοδότης και

ε) να μηνύσει τον εργοδότη. (Καρακατσάνης 1992), (Γαμβρούδης, 2006).

• Δικαίωμα ασφάλισης

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να ανήκουν σε κάποιο ασφαλιστικό φορέα ο οποίος θα έχει την δυνατότητα να τους ασφαλίζει από κινδύνους ασθένειας, ατυχήματος, αναπηρίας, ανεργίας και γήρατος. Είναι ένα τα σημαντικότερα δικαιώματα του εργαζόμενου ώστε να νοιώθει ασφάλεια και σιγουριά μέσα στο κοινωνικό σύνολο (Καρακατσάνης 1992).

• Δικαίωμα πραγματικής απασχόλησης στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης.

«Σύμφωνα με αυτό το δικαίωμα ο εργαζόμενος αναπτύσσει την προσωπικότητα του, αξιοποιεί τις πνευματικές και σωματικές δυνάμεις του, δημιουργεί και δημιουργείται, οικοδομεί την επαγγελματική του πρόοδο και την κοινωνική του θέση» (Καρακατσάνης 1992:231)

• Δικαίωμα στη θέση εργασίας

Με την εργασία ο εργαζόμενος κερδίζει την ζωή του. Έχοντας εξασφαλίσει την σταθερότητα της εργασίας του ελευθερώνεται από το άγχος και αποκτά την βεβαιότητα ότι η ζωή του θα είναι ομαλή γεγονός

το οποίο είναι κύρια προϋπόθεση για οποιαδήποτε άλλη εκδήλωση της προσωπικότητάς του.

Σύμφωνα με αυτό το δικαίωμα ο εργαζόμενος μπορεί να προστατευτεί από αυθαίρετες και αδικαιολόγητες απολύσεις ενώ η δυνατότητα απολύσεως υπάρχει μόνο για ορισμένους σπουδαίους λόγους που ορίζει το εργατικό δίκαιο (Λαναρά,1999).

• **Δικαίωμα άδειας**

Το δικαίωμα αυτό, έχει ως βασικό σκοπό την ανάπαυση, τη δυνατότητα αναψυχής και την επαναφόρτιση των δυνάμεων του εργαζομένου την οποία έχει απόλυτα ανάγκη ώστε να προσφέρει παραγωγικά στην εργασία του.

Επίσης ο εργαζόμενος δικαιούται άδειες και για άλλους σκοπούς όπως: άδειες εξετάσεων, εκπαιδευτικές άδειες, άδειες κυοφορίας και λοχίας, γονική άδεια, συνδικαλιστικές άδειες και αναρρωτικές άδειες (Καρακατσάνης,1992).

• **Δικαίωμα επαγγελματικής ανάπτυξης και προόδου**

Σε αυτό το δικαίωμα ανήκει ο θεσμός των προαγωγών του εργαζόμενου. Είναι βασικό να αναγνωρίζεται στον εργαζόμενο η προσφορά που παρέχει στην εργασία του και να εξελίσσεται μέσα στο χώρο αυτό. Εδώ επίσης θίγεται το θέμα της σωστής και αμερόληπτης τοποθέτησης του προσωπικού σε θέσεις αναθέσεως και καθηκόντων (Λαναρά, 1999).

- **Δικαίωμα στην προσωπικότητα**

Το συγκεκριμένο δικαίωμα σέβεται την τιμή, την υπόληψη και την προσωπικότητα του μισθωτού. Η τυχόν πλημμελής συμπεριφορά του εργοδότη που θίγει την προσωπικότητα του εργαζόμενου, αποτελεί ουσιώδη παράβαση συμβατικής υποχρέωσης πρόνοιας και αθέτησης της συμφωνημένης σύμβασης εργασίας. Η ευπρεπή μεταχείριση του εργαζόμενου αλλά και η καλή συμπεριφορά γενικά αποτελεί συμβατική υποχρέωση με την έννοια ότι η εργασιακή σχέση είναι κατεξοχήν ηθική και επιβάλλει το σεβασμό της προσωπικότητας του εργαζομένου κατά την διάρκεια της εργασίας. «Ο σεβασμός και η προστασία του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της πολιτείας που προστατεύει την εργασία και προβλέπει για την ηθική και υλική εξύψωση του εργαζομένου» (Γαμβρούδης, 2006:94).

- **Δικαίωμα στην ελευθερία της έκφρασης**

«Η ελευθερία της έκφρασης των πολιτικών, φιλοσοφικών και θρησκευτικών πεποιθήσεων, όπως και των επιστημονικών απόψεων και της υπηρεσιακής κριτικής των πράξεων της προϊστάμενης αρχής, αποτελεί δικαίωμα των υπαλλήλων και τελεί υπό την εγγύηση του Κράτους. Δεν επιτρέπονται διακρίσεις των υπαλλήλων λόγω των πεποιθήσεων ή των απόψεών τους ή της κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής. Επίσης το δικαίωμα αυτό επιτρέπει την συμμετοχή των εργαζομένων στην πολιτική ζωή της χώρας.

• **Δικαίωμα συνδικαλιστικής ελευθερίας και δικαίωμα απεργίας**

Οι υπάλληλοι μπορούν ελεύθερα να ιδρύουν συνδικαλιστικές οργανώσεις, να γίνονται μέλη τους και να ασκούν τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα.

Η απεργία αποτελεί δικαίωμα των υπαλλήλων και ασκείται από τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις ως μέσο για την διασφάλιση και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών, κοινωνικών και ασφαλιστικών συμφερόντων τους και ως εκδήλωση αλληλεγγύης προς άλλους εργαζόμενους για τους αυτούς σκοπούς. Το δικαίωμα της απεργίας ασκείται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου που το ρυθμίζει.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν δικαίωμα να διαπραγματεύονται με τις αρμόδιες αρχές για τους όρους, την αμοιβή και τις συνθήκες εργασίας των μελών τους» (ν. 3528/9-02-2007 ΦΕΚ 26Α).

• **Δικαίωμα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας**

«Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα στη διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω οι εργαζόμενοι έχουν από την ελληνική νομοθεσία τα εξής δικαιώματα:

- Να συμμετέχουν στις διαβουλεύσεις τις σχετικές με την προαγωγή και τη διασφάλιση υγείας των εργαζομένων.
- Να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της εκτίμησης του επαγγελματικού κινδύνου και τις προτεινόμενες πρακτικές αντιμετώπισης.
- Να παρίστανται στους ελέγχους των αρμόδιων αρχών.
- Να έχουν πρόσβαση σε ιατρικές εξετάσεις για πρόληψη ασθενειών που μπορεί να προκύψουν από το εργασιακό περιβάλλον» (Παπακωνσταντίνου, 2004:42-43).

Όσον αφορά τις υποχρεώσεις του εργαζομένου στην εργασία του οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι εξής:

✓ Παροχή της εργασίας

Η υποχρέωση αυτή είναι η κύρια μέριμνα των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος οφείλει να διαθέτει τις δυνάμεις του αλλά και την ετοιμότητα του. Οφείλει μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του, να παράσχει το σύνολο των σωματικών και πνευματικών του δυνάμεων. Δεν αρκεί η απλή παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας αλλά απαιτείται και η πλήρης ενεργοποίηση του. Αυτή είναι και σημαντικότερη δέσμευση η οποία πηγάζει από τη σύμβαση εργασίας.

✓ Αυτοπρόσωπος και επιμελής εκτέλεση της εργασίας

Η σύμβαση εργασίας είναι προσωποπαγής και κατά συνέπεια ο εργαζόμενος πρέπει να προσφέρει αυτή αυτοπροσώπως. Ο εργαζόμενος οφείλει να εκτελεί με επιμέλεια την εργασία που του ανατίθενται και να τηρεί το προβλεπόμενο ωράριο εργασίας του. Ο βαθμός της επιμέλειας του μπορεί να κριθεί από την σύμβαση εργασίας αφού ληφθούν υπόψη η μόρφωσή του, το είδος της παροχής εργασίας, η εμπειρία του και οι δεξιότητες του. Επίσης σύμφωνα με τον αστικό κώδικα ο εργαζόμενος έχει ευθύνη σε περίπτωση ζημίας στον εργοδότη του από δόλο ή αμέλεια.

✓ Η υποχρέωση πίστωσης

Η υποχρέωση πίστωσης δηλώνει ότι ο εργαζόμενος οφείλει να καταβάλει κάθε προσπάθεια για την πρόοδο και ανάπτυξη της εργασίας του. Πρέπει να έχει εχεμύθεια και να αποφεύγει κάθε ενέργεια η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης επιβάλλεται η αποφυγή ενεργειών του εργαζόμενου που συντελούν στη δημιουργία ανταγωνιστικών συνθηκών στο χώρο εργασίας του.

ν Έγκαιρη ενημέρωση για απουσίες και ασθένειες

Ο εργαζόμενος σε περίπτωση ασθενειών ή απουσιών οφείλει να ενημερώσει έγκαιρα τον αρμόδιο της εργασίας του γεγονός το οποίο δείχνει το σεβασμό προς την εργασία του (Γαμβρούδης,2006).

8.5. Ο φόρτος εργασίας.

Μια από τις σημαντικότερες πηγές άγχους των εργαζομένων είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, ο οποίος επηρεάζεται από τον έλεγχο των ανωτέρων προς τους υφισταμένους με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας των τελευταίων (American Psychological Association, 2006,www.apaonline.com). Ο φόρτος σε συνδυασμό με διάφορους άλλους παράγοντες, όπως ασάφεια και σύγκρουση ρόλου μπορεί να προκαλέσει ατυχήματα και αποχή από την εργασία. Ειδικότερα για τη γυναίκα, η είσοδος της στην αγορά εργασίας την έχει οδηγήσει σε ανάληψη πολλαπλών και συγκρουόμενων ρόλων προκειμένου να αντεπεξέλθει σε όλους τους τομείς της ζωής: επαγγελματίας, μητέρα, νοικοκυρά, σύζυγος, γυναίκα (Maureen etc, 1996).

Οι εσωτερικές αλλαγές και η αναγκαιότητα για συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων, εντείνουν τον ρυθμό εργασίας όλο και περισσότερο. Επιπλέον, οι συναδελφικές σχέσεις επηρεάζονται αρνητικά λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη ανασφάλεια και το αίσθημα αβεβαιότητας των εργαζομένων. Ακόμη, ο φόρτος εργασίας αυξάνει και η εργασία από σωματική μετατρέπεται σε πνευματική (Ojala, 1999).

Έχει διαπιστωθεί ότι ο εργασιακός φόρτος σε συνδυασμό με προβλήματα που αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον (εργασιακές σχέσεις, συνθήκες

εργασίας) μάλλον επιδεινώνουν τις δυσάρεστες συνέπειες των φυσικών συνθηκών εργασίας. Άλλες συνέπειες είναι η δημιουργία μιας σειράς από ψυχοσωματικά προβλήματα που τείνουν να μετατρέπονται σε οργανικά εξαιτίας του στρες, όπως μυοσκελετικά προβλήματα, πονοκέφαλοι, ζαλάδες, ατονία (Καρανάτση ,2006). Συγχρόνως, τα άτομα αναγκάζονται να αντιμετωπίσουν οικογενειακά προβλήματα λόγω της εργασίας τους, βιώνοντας έτσι μεγαλύτερο άγχος, που μεταφέρεται στη συνέχεια στον χώρο της εργασίας (Μιχαλοπούλου ,2003) .

8.6. Η σημασία και η αναγκαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης.

Ο εκσυγχρονισμός των δεξιοτήτων και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυο έννοιες στενά συνυφασμένες με την έννοια της παγκοσμιοποίησης και τη διαρκώς εξελισσόμενη αγορά εργασίας. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση – δια βίου εκπαίδευση / επιμόρφωση - σε συνδυασμό με την αρχική, συμβάλλουν στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες εργασιακές συνθήκες που επιφέρει η είσοδος στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Απώτερος σκοπός της είναι συντήρηση, ανανέωση και αναβάθμιση των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Συνήθως οργανώνεται και παρέχεται από τον φορέα κατάρτισης ή τον ίδιο τον εργοδότη με συστηματικό ή μη τρόπο, εντός ή εκτός του χώρου εργασίας και καμιά φορά και με εκπαιδευτικά ταξίδια στο εξωτερικό. Μπορεί να επιτελείται και με πρωτοβουλία του εργαζόμενου με τη συμμετοχή του σε επαγγελματικά συνέδρια, σε ειδικά επιμορφωτικά σεμινάρια και άλλα προγράμματα ταχύρυθμης επιμόρφωσης (Βουρβούγλη ,2007). Επειδή όμως κάθε άτομο είναι μοναδικό και βρίσκεται σε συγκεκριμένο στάδιο της σταδιοδρομίας του πρέπει να επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος (ή

μέθοδοι) ανάλογα με την περίπτωση τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο (Montana, Charnov, 2000).

8.6.1. Ορισμός και ιδεολογία της δια βίου εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση η δια βίου εκπαίδευση περιλαμβάνει *«το σύνολο δραστηριοτήτων εκμάθησης και κατάρτισης σε συνεχή βάση, στο πλαίσιο τόσο επίσημων όσο και ανεπίσημων δομών με σκοπό την απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για λόγους επαγγελματικούς, κοινωνικούς αλλά και προσωπικούς»* (Κουτούκης, www.thace.gr).

Με την εισαγωγή της δια βίου εκπαίδευσης το κράτος επιχειρεί να πετύχει την απαξίωση ουσιαστικά της κατοχής τίτλων σπουδών και εργασιακών δικαιωμάτων, εισάγοντας την αντίληψη, ότι ποτέ κανείς δεν είναι αρκετά καλός για να έχει μόνιμη και σταθερή δουλειά. Επίσης, διαμορφώνει ένα ιδεολογικό πλαίσιο σύνδεσης με τις άμεσες ανάγκες των επιχειρήσεων, ενσωμάτωσης των άμεσων προτεραιοτήτων τους σε ότι αφορά την παρεχόμενη γνώση. Δίνει τη δυνατότητα σε εργαζόμενους που μένουν άνεργοι σε μεγάλη ηλικία και δεν είναι ειδικευμένοι, ώστε να επανειδικευτούν και να ξαναγίνουν «παραγωγικοί και χρήσιμοι» (Καλαμπόκας).

Η δια βίου μάθηση πρέπει να καταστεί αναπόσπαστο μέρος της ζωής του εργαζόμενου σε ολόκληρο τον κύκλο του επαγγελματικού του βίου. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκσυγχρονίζουν τακτικά τις δεξιότητές τους, να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις και να αισθάνονται πιο ασφαλείς όσον αφορά την αλλαγή της εργασίας (Δραστηριότητες Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2006)

8.6.2. Στόχοι

Η δια βίου εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της απασχολησιμότητας, στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος, στην ενθάρρυνση της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων και των απασχολουμένων και στην ενίσχυση των πολιτικών ίσων ευκαιριών για άνδρες και γυναίκες (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, 2003).

Στόχοι της είναι η ενεργοποίηση των ατόμων και ομάδων για ατομική και κοινωνική ανάπτυξη, η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών και η αύξηση των δυνατοτήτων κοινωνικής ένταξης και απασχόλησης (Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2007). Επίσης, η προσαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων του ενεργού πληθυσμού στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επαγγελμάτων, των απασχολήσεων και των μεθόδων εργασίας. Η δημιουργία μιας κοινωνίας που προσφέρει ευκαιρίες μάθησης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής σε όλους. Η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης οργανώνεται μεταξύ άλλων και με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εκπαιδευόμενων. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών σε όλες τις σφαίρες της δημόσιας ζωής, τόσο στο πλαίσιο της χώρας όσο και σε αυτό της ευρωπαϊκής πραγματικότητας ώστε να καταστούν ενεργοί πολίτες (Κουτούκης, www.thace.gr).

8.6.3. Δράσεις.

Το πρόγραμμα δια βίου μάθησης στηρίζει ένα πλήθος δράσεων, όπως η κινητικότητα των προσώπων στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, οι διμερείς και πολυμερείς εταιρικές σχέσεις, καθώς και τα πολυμερή σχέδια ειδικά για την προώθηση της ποιότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσω της διακρατικής μεταφοράς καινοτομίας. Ακόμη, την παρατήρηση και ανάλυση των πολιτικών και των συστημάτων, δημιουργία και συνεχής βελτίωση του υλικού αναφοράς, όπου περιλαμβάνονται οι έρευνες, οι στατιστικές, οι αναλύσεις και οι δείκτες. Επιπλέον, δράση για την υποστήριξη της διαφάνειας και της αναγνώρισης των τυπικών προσόντων και της προηγούμενης μάθησης, και δράσεις για τη στήριξη της συνεργασίας στη διασφάλιση ποιότητας. Τέλος, παρέχει λειτουργικές επιχορηγήσεις για την υποστήριξη ορισμένων λειτουργικών και διοικητικών δαπανών των θεσμών και ενώσεων, που ενεργοποιούνται στον τομέα του προγράμματος δια βίου μάθησης. Κεντρικός στόχος είναι η ανάπτυξη και βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων (Βουρβούγλη, 2007).

Η υλοποίηση της δια βίου επιμόρφωσης αποβλέπει στην παροχή εναλλακτικών μορφών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ομάδες πληθυσμού, που δεν ανήκουν υποχρεωτικά στις συμβατικές ομάδες φοιτητών / σπουδαστών, στην παροχή ίσων εκπαιδευτικών ευκαιριών. Ειδική μέριμνα καταβάλλεται για την παροχή κινήτρων όσον αφορά στην προσέλκυση γυναικών σε τομείς, όπου η παρουσία τους είναι περιορισμένη (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, 2003).

8.6.4. Φορείς

Υπεύθυνοι για την οργάνωση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης είναι τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας για τα άτομα που δεν διαθέτουν την υποχρεωτική εκπαίδευση, τα Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, οι Σχολές Γονέων και οι Νομαρχιακές Επιτροπές Λαϊκής Επιμόρφωσης για εκπαιδευόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης. Επίσης, ιδρύονται τα Ινστιτούτα Δια βίου Εκπαίδευσης τα οποία απευθύνονται στους αποφοίτους της ανώτατης πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, η Δια βίου Κατάρτιση παρέχεται μέσω των Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης για τους αποφοίτους της υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2005). Υπεύθυνοι είναι η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2007).

8.6.5. Αποτελεσματικότητα

Το επίπεδο δεξιοτήτων και η πρόσβαση στην κατάρτιση αποτελούν βασικό παράγοντα αύξησης της ποιότητας της εργασίας, καθώς και αύξησης της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση στην κατάρτιση είναι πιο παραγωγικοί και προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές όντας ταυτόχρονα πιο αποτελεσματικοί. Σύμφωνα με έρευνες υψηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων αυξάνουν τις ευκαιρίες των ατόμων για απασχόληση, τις προοπτικές σταδιοδρομίας, τις αποδοχές

τους καθώς και τη γενικότερη απόδοση της εργασίας. Οι ανισότητες στα εργασιακά προσόντα συνδέονται στενά με την ανισότητα στην κατανομή του εισοδήματος, ενώ οι χαμηλές δεξιότητες συνδέονται στενά με περιορισμένες επαγγελματικές προοπτικές και χαμηλές αμοιβές (Σαμουήλ, 2006).

Για τη διασφάλιση της ποιότητας και της επίτευξης στόχων δια βίου επιμόρφωσης απαραίτητη είναι η σωστά ιεραρχημένη οργάνωση και λειτουργία των φορέων που υλοποιούν προγράμματα δια βίου μάθησης, η πιστοποίηση του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η διασφάλιση της δυνατότητας αναπροσαρμογής τους. Επιπροσθέτως, η εσωτερική συνοχή, η σαφήνεια, η πληρότητα, και η συμβατότητα των υλοποιούμενων προγραμμάτων με άλλες ιδέες, εμπειρίες και πρακτικές που συναντώνται στο πεδίο της παραγωγικής διαδικασίας. Τέλος, αναγκαία είναι η εκ των προτέρων και εκ των υστέρων αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και η σύνδεσή τους με τις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων και της αγοράς εργασίας (Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2005)

8.7. Η έννοια και το περιεχόμενο του χρόνου.

Η έννοια χρόνος είναι μια ανθρώπινη αίσθηση, σε αντίθεση με τα ζώα, που δεν έχουν αίσθηση του χρόνου, σύμφωνα με τα όσα είναι μέχρι σήμερα επιστημονικά παραδεκτά. Η σημαντικότητα του χρόνου για τον άνθρωπο έγκειται στο γεγονός ότι αν χαθεί δεν μπορεί ποτέ να αντικατασταθεί. Αν και όλα τα άτομα έχουν στη διάθεσή τους τον ίδιο ακριβώς χρόνο κατά τη διάρκεια της ημέρας, αυτό που κάνει τη διαφορά είναι η αποτελεσματική χρησιμοποίησή του (Ζαβλανός, 1998).

Κάποιοι από τους βασικούς όρους που σχετίζονται με την έννοια του χρόνου είναι ο εργασιακός και ο προσωπικός χρόνος. Στον εργασιακό, ενυπάρχουν δυο επιπλέον κατηγορίες, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ο χρόνος επιβαλλόμενος από τους υφισταμένους. Η πρώτη αναφέρεται «στην μεταβίβαση ευθυνών σε άλλους, μαζί, όμως, με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιοδοτήσεων σε βαθμό ανάλογο με τις ευθύνες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων», ενώ η δεύτερη στο χρόνο «που δαπανά ο προϊστάμενος για εργασίες που κανονικά ανήκουν στους υφισταμένους του». Ο προσωπικός χρόνος είναι «το χρονικό διάστημα που επιλέγει κάποιος, κατά τη διάρκεια του οποίου είναι ελεύθερος να κάνει αυτό που θέλει» (Montana, Charnov, 2000).

8.7.1 Διαχείριση του χρόνου

Ο χρόνος μπορεί να γίνει διαφορετικά αντιληπτός για κάθε άτομο ανάλογα με την ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται (Σαπουντζή – Κρέπια, 2000). Σε στρεσογόνες περιπτώσεις η διαχείριση του χρόνου αποτελεί μια από τις βασικές τεχνικές αντιμετώπισης του στρες. Το πρόβλημα δεν οφείλεται στην ποσότητα, αλλά στον τρόπο αξιοποίησής του (Χρηστίδης, 2002).

Βασικό κριτήριο για τη σωστή διαχείριση του χρόνου είναι η ανάπτυξη αυτογνωσίας σε σχέση με αυτόν, η θέσπιση δηλαδή σωστού προγραμματισμού της κάθε ενέργειας χωρίς να παραμερίζεται καμία πτυχή του εαυτού. Η έλλειψη σχετικής οργάνωσης, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα στρες, τόσο στην εργασία όσο και στην προσωπική ζωή του ατόμου (Σαπουντζή – Κρέπια, 2000). Αναφορικά με τον προγραμματισμό του προσωπικού χρόνου πρόκειται για μια ατομική διαδικασία που πρέπει να ταιριάζει στην προσωπικότητα του καθενός (ελεγχόμενος

χρόνος). Στον εργασιακό χρόνο ο έλεγχος είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Ο εργαζόμενος διακόπτεται συνεχώς από το έργο που επιτελεί για να αντιμετωπίσει απρόσμενες καταστάσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (μη ελεγχόμενος) (Τζωρτζάκη, 2002).

Σημαντικά στοιχεία στην διαχείριση του χρόνου είναι η κατάρτιση προγραμμάτων (λίστες), η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, η συγκέντρωση της προσοχής, η υποδιαίρεση των στόχων σε υποστόχους και άλλα. Για την αποτελεσματικότερη διαχείρισή του, απαραίτητη είναι αρχικά η σωστή εκτίμηση του χρόνου, ο υπολογισμός ενός διαλείμματος μεταξύ των δραστηριοτήτων, η μη πίεση του προγράμματος για εξυπηρέτηση άλλων και τέλος ο υπολογισμός επιπλέον χρόνου για έκτακτες περιπτώσεις (Χρηστίδης ,2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ

9.1 Οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον 2009

Για 7η συνεχή χρονιά (2003-2009), το Great Place to Work® Institute Hellas με την ακαδημαϊκή συνδρομή του ALBA Graduate Business School, διοργάνωσε στην Ελλάδα τη μεγάλη ετήσια έρευνα Best Workplaces για τη βράβευση των 20 εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Η συμμετοχή των εταιρειών στην έρευνα είναι εθελοντική. Όλες οι εταιρείες που απασχολούν πάνω από 50 εργαζομένους και δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα περισσότερο από 3 χρόνια, ανεξαρτήτως νομικού καθεστώτος, έχουν δικαίωμα συμμετοχής.

Οι 20 αυτές επιχειρήσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθός τους. Οι 10 είναι αυτές που απασχολούν 50-250 εργαζομένους και οι υπόλοιπες 10 πάνω από 251 εργαζόμενους.

Η έρευνα αυτή στοχεύει στο να αναδείξει και να βραβεύσει τις επιχειρήσεις που διακρίνονται για την προσήλωσή τους στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους αλλά ταυτόχρονα να επιτρέψει σε όλες τις εταιρείες που θα συμμετάσχουν να 'ζυγίσουν', να αποτιμήσουν και να κατανοήσουν το δικό τους εργασιακό περιβάλλον και τις πρακτικές που εφαρμόζουν.

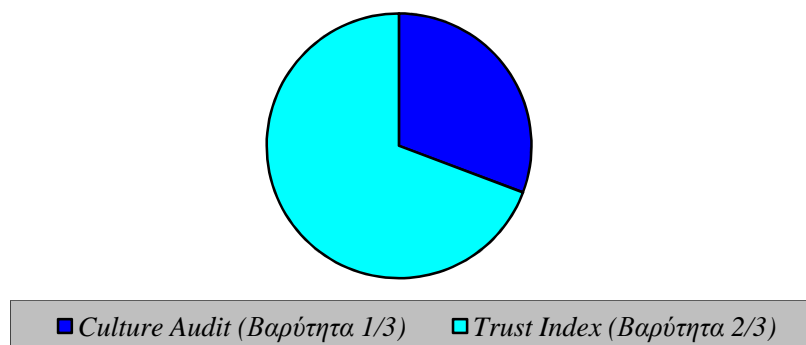
Η συμμετοχή των εταιρειών σε αυτή την έρευνα θα επιτρέψει:

- § Να γνωρίσουν πως αισθάνονται και τι σκέφτονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή τους.
- § Να μάθουν ποιο είναι το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησής τους και πως συγκρίνεται με τα καλύτερα στην Ελλάδα.

- § Να αποτιμήσουν πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι τους τις πρακτικές διοίκησης της εταιρείας τους, και ποιες είναι ενέργειες συνεισφέρουν καθοριστικά στη δημιουργία ενός καλού περιβάλλοντος εργασίας.
- § Να δουν, ίσως την επιχείρησή τους να αναγνωρίζεται ως ένα από τα καλύτερα περιβάλλοντα εργασίας στην Ελλάδα, και να βραβεύεται σε Ελληνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο με μεγάλης δημοσιότητας εκδηλώσεις.

Η κατάταξη των εταιρειών γίνεται μέσα από δύο άξονες αξιολόγησης:

- A. Τις απαντήσεις των ίδιων των εργαζομένων της εταιρείας σε ένα ειδικά μελετημένο ερωτηματολόγιο 58 κλειστών ερωτήσεων και μιας ανοιχτής ερώτησης ανοιχτού σχολιασμού (Trust Index©).
- B. Τις απαντήσεις της εταιρείας σε δύο ειδικά ερωτηματολόγια όπου ζητούνται αναλυτικά και αποδεικτικά στοιχεία για την επιχείρηση και τις πρακτικές διοίκησης του προσωπικού της (Culture Audit©).



(Γράφημα 1)

Τα συνολικά αποτελέσματα καθορίζουν την τελική κατάταξη των εταιρειών. Αξίζει να τονιστεί ότι οι απαντήσεις των εργαζομένων έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα (κατά τα δύο τρίτα) στην τελική βαθμολογία.

(Γράφημα 1)

Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται είναι εμπιστευτικά και ανώνυμα και αποστέλλονται κατευθείαν από τους εργαζομένους στους αξιολογητές χωρίς την μεσολάβηση των εταιρειών. Αν η εταιρεία έχει πάνω από 250 άτομα, τότε επιλέγονται από τους αξιολογητές με τυχαία δειγματοληψία 250 εργαζόμενοι οι οποίοι απαντούν στο ερωτηματολόγιο.

Η έρευνα εξετάζει και αξιολογεί τις ακόλουθες πέντε βασικές παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος όπως καθορίζονται από τη μεθοδολογία του Great Place to Work®:

1. Την **αξιοπιστία** της διοίκησης.
2. Τον **σεβασμό** προς τους εργαζομένους.
3. Το αίσθημα **δικαιοσύνης** που υπάρχει στην εταιρεία.
4. Την **υπερηφάνεια** που νοιώθουν οι εργαζόμενοι.
5. Τη **συντροφικότητα** που αναπτύσσεται μέσα στην επιχείρηση.

Οι παραπάνω πέντε βασικές παράμετροι του εργασιακού περιβάλλοντος αναλύονται βλέποντας τον παρακάτω πίνακα. (σελ.144). Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τη Διοίκηση της εταιρείας, αισθάνονται υπερηφάνεια για την εργασία τους και απολαμβάνουν τις σχέσεις τους με τους άλλους εργαζόμενους.

Το μοντέλο του Great Place to Work® στηρίζεται σε πάνω από 25 χρόνια έρευνα, μελέτες και ενασχόληση με το τι συντελεί στο να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.

Great place to Work ® Model©

E M Π Ι Σ Τ Ο Σ Υ Ν Η	Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας</u> • <u>Ικανότητα</u> διοίκησης ανθρωπίνων και μη πόρων • <u>Ήθος</u> και <u>συνέπεια</u> στην επιδίωξη του οράματος
	Σεβασμός	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Επαγγελματική ανάπτυξη</u> και <u>αναγνώριση</u> • Πνεύμα <u>συνεργασίας</u> • <u>Ενδιαφέρον</u> για τον εργαζόμενο ως άνθρωπο
	Δικαιοσύνη	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Δικαιοσύνη</u> σε αμοιβές και παροχές • <u>Αξιοκρατία</u> σε προσλήψεις και προαγωγές • <u>Έλλειψη διακρίσεων</u>
	Περηφάνια	<ul style="list-style-type: none"> • Για την <u>ατομική εργασία</u> • Για το έργο της <u>ομάδας</u> • Για τα <u>προϊόντα του οργανισμού</u> και τη <u>θέση του στη κοινωνία</u>
	Συντροφικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα να είναι κανείς <u>ο εαυτός του</u> • <u>Φιλική</u> ατμόσφαιρα • <u>Αίσθημα «οικογένειας»</u>

Τα στοιχεία που προέκυψαν για την έρευνα best workplace 2009 είναι τα εξής:

Δήλωσαν συμμετοχή: 52 εταιρείες,

(31 ελληνικές, 21 πολυεθνικές),

(30 με 50-250 εργαζόμενους, 22 με πάνω από 250 εργαζόμενους). Το

σύνολο των εργαζομένων ανήλθε πάνω από 20.000 εργαζόμενοι.

Η μεγαλύτερη εταιρεία που συμμετείχε στην έρευνα απασχολούσε περίπου 3.000 εργαζόμενους και η μικρότερη 50 εργαζόμενους.

Εστάλησαν συνολικά 8.266 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα 6.423 ερωτηματολόγια.

Το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα για το έτος 2009 ήταν 78% των εργαζομένων.

Οι 20 εταιρείες που βραβεύτηκαν με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον είναι:

Οι 10 με πάνω από 250 εργαζόμενους	Οι 10 με 50-250 εργαζόμενους
1. Coca – cola ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ	1. PISCINES IDEALES
2. ABBOT LABORATORIES ΕΛΛΑΣ	2. MICROSOFT ΕΛΛΑΣ
3. MILLENIUM BANK	3. BRISTOL-MYERS SQUIBB
4. TASTY FOODS	4. CISCO HELLAS
5. HEWLETT-PACKARD HELLAS	5. ΑΙΩΝ
6. CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI	6. ΨΗΜΙΤΗ Α.Ε
7. BIBEXΡΩΜ	7. 3M HELLAS MEPE
8. HELLENIC POSTBANK- ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ	8. GENESIS PHARMA
9. MARFIN EGNATIA BANK	9. EXODUS
10. DELOITTE	10. JOHNSON DIVERSEY ΕΛΛΑΣ

9.2 Ερωτήσεις έρευνας Best Workplace 2009

Στο υποκεφάλαιο αυτό επισυνάπτουμε μερικές από τις ερωτήσεις, της έρευνας Best Workplace 2009 που γίνεται για 7^η συνεχή χρονιά, ώστε να αναδειχθούν οι είκοσι καλύτερες εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Οι ερωτήσεις είναι :

Ερώτηση 1

Πως θα αξιολογούσατε το διευθυντή σας στα ακόλουθα σημεία:							
	<i>Πολύ καλή</i>	<i>Καλή</i>	<i>Ούτε καλή/ ούτε κακή</i>	<i>Κακή</i>	<i>Πολύ κακή</i>	<i>Δεν ξέρω/δεν απαντώ</i>	<i>Απάντηση</i>
1.1. Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας στην ομάδα σας	5	4	3	2	1	0	
1.2. Βοηθάει την ομάδα να επικεντρώνεται στην επίτευξη στόχων	5	4	3	2	1	0	
1.3. Παρακινεί την ομάδα να βρίσκει νέους και καλύτερους τρόπους δουλειάς	5	4	3	2	1	0	
1.4. Ακουει τις ιδέες και απόψεις σας / Σας φέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια	5	4	3	2	1	0	
1.5. Η απόδοσή σας αξιολογείται δίκαια	5	4	3	2	1	0	
1.6. Υπάρχουν ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι στόχοι ως προς την απόδοση	5	4	3	2	1	0	

Ερώτηση 2

Πως θα αξιολογούσατε την εταιρεία σας στα ακόλουθα σημεία:							
	<i>Πολύ καλή</i>	<i>Καλή</i>	<i>Ούτε καλή/ ούτε κακή</i>	<i>Κακή</i>	<i>Πολύ κακή</i>	<i>Δεν ξέρω/δεν απαντώ</i>	<i>Απάντηση</i>
1.1. Η εταιρεία έχει σωστή δομή και οργάνωση	5	4	3	2	1	0	
1.2. Η εταιρεία διοικείται και λειτουργεί σωστά	5	4	3	2	1	0	
1.3. Πως θα αξιολογούσατε την ανταλλαγή ιδεών και πόρων εντός της εταιρείας	5	4	3	2	1	0	
1.4. Αξιολογήστε την εταιρεία σας ως προς την προσφορά παροχών που ικανοποιούν τις ανάγκες σας	5	4	3	2	1	0	
1.5. Τη δυνατότητα της εταιρείας να διατηρεί υπαλλήλους υψηλού επιπέδου	5	4	3	2	1	0	
1.6. Επιδεικνύει φροντίδα και ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους της	5	4	3	2	1	0	

Ερώτηση 3

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε ένα από τα ακόλουθα:							
	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Δεν ξέρω/ δεν απαντώ</i>	<i>Απάντηση</i>
1.1. Η διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων της εταιρείας μου είναι δίκαιη και βασίζεται σε γεγονότα	5	4	3	2	1	0	
1.2. Η εταιρεία μου δίνει κίνητρα να προσφέρω περισσότερα από τα απαιτούμενα	5	4	3	2	1	0	
1.3. Θα πρότεινα την εταιρεία μου ως επιλογή εργασίας σε φίλους και οικογένεια	5	4	3	2	1	0	
1.4. Η εταιρεία μου είναι ειλικρινής στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους	5	4	3	2	1	0	
1.5. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω	5	4	3	2	1	0	
1.6. Όσο καλύτερη είναι η απόδοσή μου, τόσο καλύτερες ευκαιρίες έχω για επαγγελματική εξέλιξη	5	4	3	2	1	0	

Βιβλιογραφία

- 1) Ιωάννης Δ. Κουκιάδης : «**Εργατικό Δίκαιο – Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις**», εκδόσεις Σακκουλά, Θεσσαλονίκη 1995.
- 2) Αλέξανδρος Καρακατσάνης, καθηγ. πανεπιστημίου Αθηνών: «**Συλλογικό Εργατικό Δίκαιο**», εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκουλά, Αθήνα – Κομοτηνή 1992.
- 3) Γεωργούλης Κων / νος: « **Η Επιστήμη της Εργασίας** ».
- 4) Δρ. Ευαγγέλου – Φ. Θεοδωράτου: « **Εργασιακές Σχέσεις** », εκδόσεις Σταμούλης.
- 5) Δρ. Ευαγγέλου – Φ. Θεοδωράτου: «**Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία**», εκδόσεις Σταμούλης.
- 6) Εφημερίδα «**Το ΒΗΜΑ**».