

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο.  
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΚΑΙ  
ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : Α. ΛΑΖΑΡΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΕΥΛΑΜΠΙΑ ΜΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ  
ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΝΙΚΟΥ-ΜΑΚΗ  
ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΚΑΦΑΝΤΑΡΗ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1106
----------------------	------

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι : ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</b>	
I.1. ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	8
I.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΕΝΙΚΑ	9
I.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	10
I.4. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ : ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ</b>	
II.1. ΕΝΝΟΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	12
II.2. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	13
II.2.1 Πως διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά γενικά	13
II.2.2 Ανατομία της υποκίνησης	17
II.2.3 Η διαδικασία της Υποκίνησης	18
II.2.3.α Ταξινόμηση κινήτρων	22
II.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	26
II.4 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	36

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ**

III.1	ΑΜΟΙΒΕΣ	38
III.1.1	Πολιτική Μισθών και ημερομισθίων	38
III.1.α	Αιτιολογία Οικονομικής Αποζημίωσης	39
III.2	ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ - ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ	41
III.2.1	Γενικά	41
III.2.2	Είδη πρόσθετων παροχών προς τους εργαζομένους	43
	III.2.2.α Άλλες εξυπηρέτησεις	46
	III.2.2.β Αρχές προγραμμάτων προσθετων παροχών	47
III.2.3	Προαγωγές	49
III.2.4	Εκπαίδευση προσωπικού	51
III.2.5	Υγεία και ασφάλεια του εργαζομένου	54
III.2.6	Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες	57

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV : ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

IV.1	ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ	59
IV.2	ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	61
IV.3	ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	63
IV.3.1	Συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	63
IV.3.2	Συμμετοχή εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη	66
IV.3.3	Αυτοδιαχείριση	69

## I.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ - ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ V : ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

V.1	ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ Ε.Ο.Κ.	73
V.1.1	Ρωσία	74
V.1.2	Σουηδία	76
V.1.3	Φιλανδία	78
V.1.4	Γιουγκοσλαβία	79
V.2	ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ο.Κ. ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	85
V.2.1	Γερμανία	85
V.2.2	Μεγ. Βρετανία	90
V.2.3	Ιταλία	91
V.2.4	Γαλλία	92

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI : Η ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ**

<b>ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	95
--------------------	----

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΚΡΙΤΙΚΕΣ - ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ</b>	97
---	----

<b>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ: 1. ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (Εφαρμογές Υποκίνησης)</b>	109
---	-----

<b>2. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (Εφαρμογές Συμμετοχικής Διοίκησης)</b>	112
--	-----

<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	116
-----------------	-----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	117
---------------------	-----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποτελεσματική λειτουργία, η αύξηση της παραγωγικότητας και ο βαθμός αποδοτικότητας των οικονομικών μονάδων, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν όλα τα άλλα υλικά μέσα, εξαρτώνται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα, την ηγεσία δηλαδή και το προσωπικό τους.

Οι υποχρεώσεις όμως που φαίνεται ότι πρέπει να ανταπεξέλθουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, είναι αφ' ενός η εξύψωση της ποιότητας της ζωής κατά μία ψυχολογική και κοινωνιολογική έννοια, αφ' ετέρου η αύξηση της αποτελεσματικότητας που αναφέρεται στην παραγωγικότητα, τη δυναμικότητα και την ανταγωνιστικότητα.

Αποτελεί πρόκληση το γεγονός ότι, ενώ η πρώτη απ' τις υποχρεώσεις αυτές είναι περισσότερο έντονη, η δεύτερη δεν είναι λιγότερο επιτακτική. Οι πιέσεις για να συμβιβαστούν οι δύο αυτές τάσεις αυξάνονται συνεχώς κι έτσι είναι ζωτική ανάγκη οι σύγχρονοι οικονομικοί οργανισμοί να βρουν τρόπους να ικανοποιήσουν και τις δύο προαναφερόμενες ανάγκες.

Ετσι γίνεται κατανοητό από τα ανωτέρω ότι το κυριώτερο στοιχείο υποδομής για την επιτυχία και πρόοδο οποιασδήποτε επιχείρησης, οποιουδήποτε οργανισμού, ιδιωτικού ή κρατικού, είναι χωρίς αμφισβήτηση, το έμπυχο υλικό τους, που αυτό θα δώσει ή θα αποδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Είναι σαφής συνέπεια ότι υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη για όλους τους εργαζόμενους - μάνατζερ, επιστημονικά και τεχνικά στελέχη, ηγέτες ομάδων και μέλη ομάδων - να γνωρίζουν περισσότερο και να είναι πιο επιδέξιοι στη διοίκηση και οργάνωση ανθρώπων για να κατευθύνουν τις προαναφερθείσες υποχρεώσεις κατά ένα συνεργατικό τρόπο.

Για τον λόγο αυτό η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής οργάνωσης, αποτέλεσε πάντοτε αντικείμενο ειδικής μέριμνας και προσπάθειας των διοικήσεων των επιχειρήσεων.

Η σύγχρονη επιχείρηση εξαρτά σήμερα σήμερα την επιβίωση και την πρόοδο της, όχι αποκλειστικά από τον επιχειρηματία αλλά κυρίως από τη διοίκησή της, δηλαδή από τα στελέχη της, που ακριβώς έχουν σαν αποστολή τους, τον εναρμονισμό των ανθρώπινων ρόλων προς ένα παραγωγικό αποτέλεσμα.

Η ταύτιση της διοικήσεως με τα στελέχη, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη αποτελούν τη δύναμη και την συνεκτική ενέργεια της σύγχρονης επιχείρησης.

Χωρίς τη ζωογόνο πνοή από την ηγεσία της επιχείρησης οποιαδήποτε "μέσα", οποιεσδήποτε "παραγωγικές πηγές" παραμένουν πάντα "πηγές" και δεν γίνονται ποτέ "παραγωγή" όπως πολύ χαρακτηριστικά αναφέρει ο P. Drucker.

Μέσα στις τρεις προηγούμενες δεκαετίες, οι βασικές αρχές, οι τρόποι και οι τεχνικές διοικήσεως προσωπικού βρισκόνταν κατά κάποιο τρόπο σε στασιμότητα. Όμως μετά το 1960, στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, σημειώθηκε η αρχή αλλαγών εξαιτίας της νέας επιχειρηματικής και βιομηχανικής τεχνολογίας, όπως και εξαιτίας πιέσεων από πολιτικά, κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα.

Η πορεία της διοικήσεως ανθρώπων, σε κοινωνίες όπου οι επιχειρήσεις γρήγορα αλλάζουν, είναι περισσότερο πολύπλοκη από τη διοίκηση προσωπικού σε προηγούμενες, απλούστερες κοινωνίες. Ο σύγχρονος μάνατζερ (προϊστάμενος οποιουδήποτε επιπέδου ή στέλεχος) αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα κατά τη διοίκηση ανθρώπων.

Βλέποντας τώρα με προοπτική μέσα στη δεκαετία του 1980 αποκτάμε τη βεβαιότητα πως οι οργανισμοί στη χώρα μας - μετά ιδίως την ένταξή μας στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες - θα αποκτήσουν νέες μεθόδους διοικήσεως προσωπικού και μια μεγαλύτερη ευημερότητα της σπουδαιότητας που έχει ο χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

Σ' αυτή την εργασία θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε το σημαντικό ρόλο των στελεχών στη σύγχρονη επιχείρηση που παρέχοντας κίνητρα στους εργαζόμενους - εντοπίζοντας και μια ιδιαίτερη ανάλυση στο κίνητρο της συμμετοχικής διοίκησης - θα φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή την οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Η ανάλυση μας κλιμακώνεται ως εξής :

Προσπαθούμε στο Κεφ.Ι να δώσουμε ορισμένες έννοιες για τις οποίες αναφερόμαστε στα επόμενα Κεφάλαια ώστε να μη μιλάμε με αοριστίες, αλλά με συγκεκριμένες έννοιες.

Έτσι προχωράμε στο Κεφ.ΙΙ, το οποίο αναφέρεται στην Υποκίνηση, και περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της υποκίνησης, τη σύνδεση της με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις ανάγκες των ανθρώπων, πώς αρχίζει η υποκίνηση, δηλαδή με ποιο σκεπτικό και πώς διατηρείται, δηλαδή τη διαδικασία της υποκίνησης.

Στο τέλος αναφερόμαστε σε διάφορα προγράμματα και θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση, που νομίζουμε ότι επισημένουν τη σπουδαιότητά της.



Ετσι περνάμε στο Κεφ.ΙΙΙ που αναλύουμε τα κίνητρα, αρχίζοντας γενικά από τις αμοιβές, που τις χωρίζουμε σε υλικές (Μισθοί - ημερομίσθια) και ηθικές.

Ξεχωρίζουμε τη Συμμετοχική Διοίκηση στο Κεφ. ΙV και αναφέρουμε τους στόχους της και τις τρεις μορφές της. Βέβαια τονίζουμε ότι η Συμμετοχική Διοίκηση είναι και αυτή ένα σημαντικό κίνητρο και συσχετίζεται με την υποκίνηση.

Στο Κεφ. V αναφέρουμε διάφορες εφαρμογές της σε χώρες εκτός της Ε.Ο.Κ. και πως άρχισε η ιδέα της συμμετοχής σε κάθε χώρα ξεχωριστά.

Επειτα αναφερόμεθα για την ανάγκη συμμετοχής σε χώρες της Ε.Ο.Κ.

Στο Κεφ. VI προσπαθούμε να δείξουμε κατα πόσο ισχύει ο θεσμός της συμμετοχής στην Ελλάδα, και τι θα μπορούσε ίσως να γίνει για να είναι έτοιμοι οι Έλληνες να δεχτούν το θεσμό αυτό.

Τελειώνοντας την εργασία μας καταλήξαμε σε ορισμένα συμπεράσματα που σας τα παρουσιάζουμε με μερικές υποδείξεις για περισσότερα κίνητρα προς τους εργαζομένους, ώστε να αυξηθεί η απόδοση τους, με αποτέλεσμα εύρωστη επιχείρηση, η οποία συνέχεια συγκροτεί εύρωστη οικονομία για τη χώρα, πράγμα που συνεπάγεται περαιτέρω υψηλό βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού της χώρας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

### 1.1 Έννοια Επιχείρησης

Υπάρχει μια άποψη της θεωρίας ότι η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό σύστημα και τούτο, πρακτικά, σημαίνει ότι δεν μπορεί να ζήσει χωρίς να ανταλλάσσει "πληροφορίες" με το ευρύτερο σύστημα, όπου ανήκει. Με την έννοια αυτή η επιχείρηση είναι υποσύνολο ενός ευρύτερου συνόλου και κάθε κομμάτι της επιχείρησης είναι υποσύνολο της επιχείρησης. Τέτοια υποσύνολα μέσα στην επιχείρηση είναι οι άνθρωποι (μερικοί άνθρωποι ή ένας άνθρωπος) που εργάζονται σ' αυτήν, τα συστήματα εργασίας της (μερικά συστήματα ή ένα σύστημα), οι διαθέσιμες ή χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέθοδοι κ.ο.κ.

## 1.2 Διοίκηση γενικά

Συνήθως με τον όρο "**Διοίκηση**" δεν εννοούμε μόνο την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, αλλά και τα διοικητικά και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. "**Διοίκηση**" ονομάζουμε τους διοικούντες, που βρίσκονται στην **κορυφή** της ιεραρχίας και οι οποίοι αφιερώνουν το χρόνο τους στην κατάσταση και ανάπτυξη της ευρύτερης πολιτικής, η οποία καθορίζει τις γενικές ενέργειες και λειτουργίες ολοκλήρου του οργανισμού. Είναι κυρίως, **υπεύθυνοι** για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης, αφού εξασφαλίζουν τα κεφάλαια, αποφασίζουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που παρέχουν με κέρδος στο κοινό και έχουν την τελική γνώμη αναφορικά με το σχήμα που πρέπει να πάρει αυτό το προϊόν ή υπηρεσία.

### 1.3 Διοίκηση Προσωπικού

Η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δύναμης, που να υποκινείται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή της εργασίας. Πραγματικά, αυτό το έργο είναι ευθύνη του κάθε στελέχους, όπως άλλωστε φαίνεται στη φράση "Μάνατζμεντ είναι οι άνθρωποι". Ομως, σ' αυτόν τον τομέα, η Διοίκηση προσωπικού έχει ένα ειδικό ρόλο να παίξει. Το γεγονός δε ότι το προσωπικό αποτελεί ευθύνη ολοκλήρου του οργανισμού, αλλά και ενός ειδικού τομέα (υπηρεσία προσωπικού ) κάνει τις σχέσεις μεταξύ του τομέα προσωπικού και των άλλων τομέων ιδιαίτερα δύσκολες.

Η πολιτική βεβαία της Διοίκησης Προσωπικού είναι ένα σύστημα αρχών και κατευθυνσεων πάνω στο οποίο δρα η επιχείρηση. Η πολιτική αυτή τίθεται από την ανώτατη Διοίκηση μετά από εισήγηση της Υπηρεσίας προσωπικού.

#### 1.4 Υπηρεσία Προσωπικού

Η Υπηρεσία Προσωπικού ή Διεύθυνση ή Τμήμα ή Γραφείο Προσωπικού (ανάλογα με το μέγεθος και την παράδοση που επικρατεί σε κάθε περίπτωση), επιφορτίζεται με διάφορες αποστολές ή καθήκοντα. Μπορούμε να πούμε ότι σαν γενική αποστολή η Υπηρεσία Προσωπικού έχει :

1. Την ανάλυση, διαμόρφωση και εισήγηση προγραμμάτων και διαδικασιών σε θέματα προσωπικού, που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του ανθρώπινων πόρων και στην αποδοτικότητά της επιχείρησης.
2. Την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση, όσο είναι δυνατόν, όλων των τμημάτων σ' όλες τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης του προσωπικού.
3. Την ανάλυση των απαραίτητων ενεργειών που θα εξασφαλίσουν στο φορέα (εταιρία) επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον.
4. Τη συνεχή έρευνα, αξιολόγηση και αναφορά των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων προσωπικού που συνδέονται με τη συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης και των στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι η Υπηρεσία Προσωπικού συνήθως, περιορίζεται σε γενικά προβλήματα προσωπικού, ενώ καθημερινή εποπτεία και καθοδήγηση αναπτύσσεται σε άλλα όργανα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

### ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

#### ΙΙ.1 Έννοια Υποκίνησης

Η υποκίνηση θα μπορούσε να οριστεί σαν την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Μια δευτέρα έννοια που μπορούμε ανα αναφέρουμε είναι η έννοια της υποκίνησης σαν "μία συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο".

Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον.

## 11.2 Η διαμόρφωση της Υποκίνησης

### 11.2.1. Πως διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά γενικά.

Οι ψυχολόγοι, μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς κι αναζητούν ορισμένους δρόμους, για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους.

Ετσι και οι εργαζόμενοι - σαν άνθρωποι - παρακινούνται μόνοι τους από προσωπικούς λόγους, αλλά το να τους παρακινήσει κανείς να πετύχουν στόχους για τον εργοδότη είναι ένα πολύπλοκο θέμα. Κι όμως η υποκίνηση είναι το κλειδί. Τούτη η αναγκαιότητα της υποκίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση, πηγάζει από το γεγονός ότι στο μοντέλο πολιτισμού (παραγωγής - κατανάλωσης), η εργασία είναι ετεροπροσδιορισμένη, συχνά χωρίς ενδιαφέρον, και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Στις περισσότερες δηλαδή περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας η εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεση επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα, ούτε καρπώνεται το ίδιο το συνολικό αποτέλεσμα αυτής. Ετσι ενώ η επιχείρηση μισθώνει το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, δεν μπορεί να το κάνει να φθάσει τη μέγιστη δυνατή απόδοσή του αν το ίδιο δεν το επιθυμεί και συχνά δεν το επιθυμεί. Αυτό συμβαίνει γιατί η διάθεση του ατόμου να αποδώσει προσδιορίζεται από διάφορους παράγοντες (σχ.1).

Υπό μορφή μιας εξίσωσης υποκίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής :

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

Παρόλα αυτά, οι μεταβλητές (παράγοντες) αυτής της εξίσωσης πολύ συχνά αλλάζουν τιμές (μεταβάλλονται).

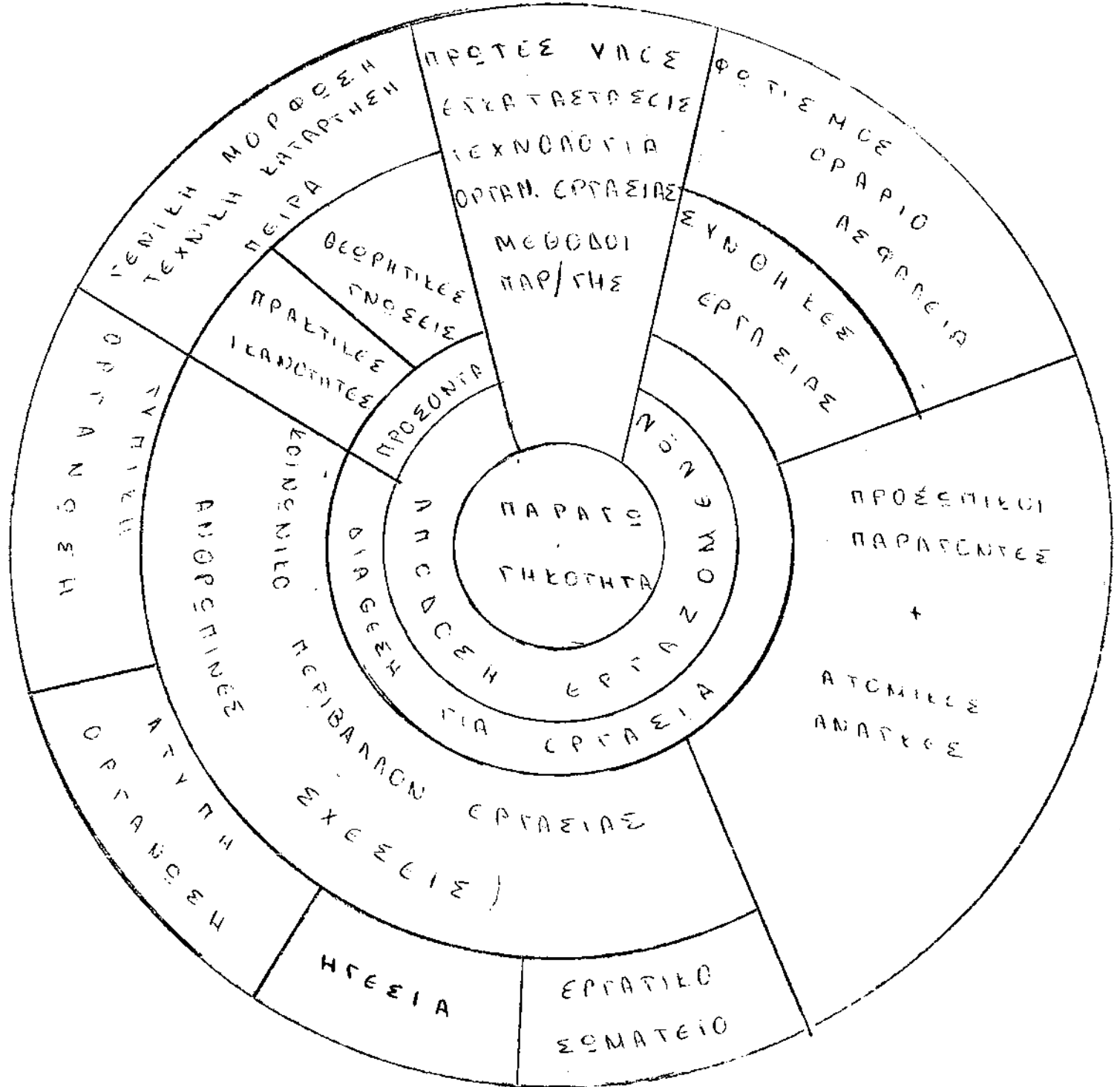
Εξετάζοντας, λοιπόν, γενικά το μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, βλέπουμε ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σ' εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις). Ερέθισμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί, το οποίο προκαλεί μίαν αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού (π.χ. το δυνατό φως προκαλεί συστολή της κόρης του ματιού) και ανταπόκριση την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα (π.χ. η συστολή της κόρης αποτελεί ανταπόκριση του οργανισμού στο ερέθισμα φως).

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

Σχηματικά μπορούμε να παρουσιάσουμε το μηχανισμό της συμπεριφορά με το σχ.2



ΣΧ. 1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

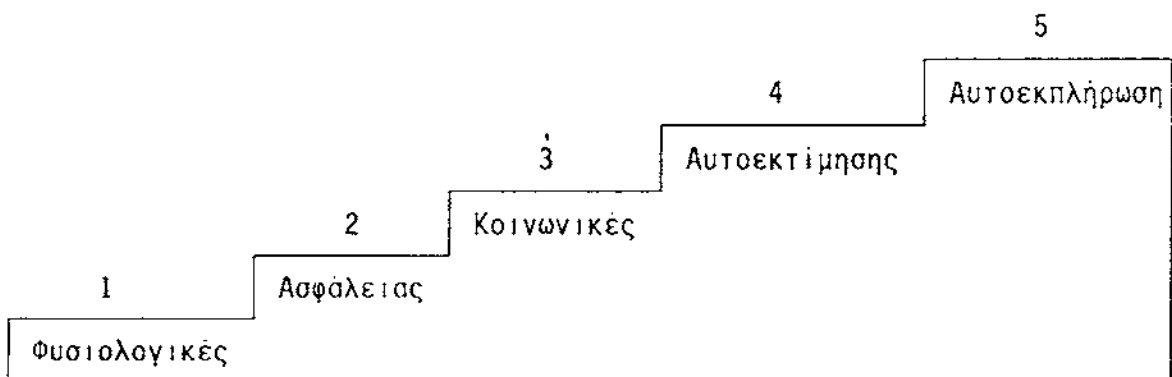


## 11.2.2 Ανατομία της Υποκίνησης

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

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των επιπέδων της ιεραρχίας, όπως επίσης και η περιγραφική τους ορολογία, είναι δυνατόν να ποικίλλουν, αυτή που πρότεινε ο Abraham Maslow είναι αντιπροσωπευτική. Σχ.3

Σχ. 3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΑΓΚΩΝ



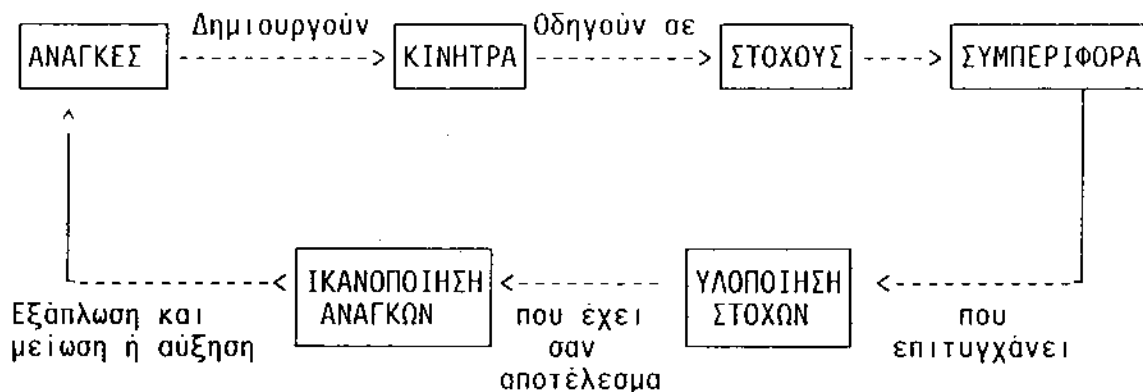
Η ιεραρχία των αναγκών που αναφέρουμε, είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διάφορη μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παραγοντες. Επίσης, ο χρόνος μετάβασης του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο, διαφέρει μεταξύ των ατόμων.

### 11.2.3 Η διαδικασία της Υποκίνησης

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ύθηση) το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και πράξεων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου. Στο σχ.4 παρουσιάζεται απλοποιημένα η διαδικασία της υποκίνησης.

Στην πραγματικότητα όμως η υποκίνηση αποτελεί όπως προαναφέραμε, ένα εξαιρετικά πολύπλοκο φαινόμενο.

Σχ.4



Οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά ή ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Επίσης συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς.

Έχοντας όμως υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας τους, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή.

Μια πολύ σημαντική βοήθεια στο θέμα αυτό της πρόβλεψης της συμπεριφοράς και συγκεκριμένα της αποδοτικής συμπεριφοράς, που ιδιαίτερα μας ενδιαφέρει εδώ, προσφέρει ο **V.Vroom** με τη "**Θεωρία των προσδοκιών**". Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν :

- α. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν σε υψηλές αποδόσεις.
- β. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και
- γ. Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Εάν ένας, ή και περισσότεροι από αυτούς τους όρους, δεν τηρούνται, τότε όπως υποστηρίζει η θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Η υποκίνηση, λοιπόν, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους της, ώστε να "θελήσουν" να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις, για την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα. Για να κατανοήσουμε το παιχνίδι ονόμασα στα θετικά και αρνητικά κίνητρα παραθέτουμε τον πίνακα 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

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

Πίνακας 1. Προσαρμογή από το έργο F.Carvell- Human Relations in Business Mc Millan co 1970

### II.2.3 (α) Ταξινόμηση κινήτρων

Ο HULL υπήρξε ο πρώτος που έθεσε τη βάση για την ανάπτυξη των θεωριών της υποκίνησης, υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι συνάρτηση των κινήτρων και των συνηθειών. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την "καρδιά" της υποκίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος την ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αν κι εδώ δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, στη βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες.

α. **ΤΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ.** Τούτη η κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου σαν βιολογικού οργανισμού. Αυτά συνήθως αποκαλούνται και στοιχειώδη κίνητρα και υπάρχουν στον άνθρωπο από τη φύση του. Δεν είναι δηλαδή επίκτητα. Μεταξύ αυτών τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, η αποφυγή καταπόνησης, το οξυγόνο κλπ.

β. **ΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ** (general motives). Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, δεν είναι δηλαδή επίκτητα αλλά έμφυτα. Συνήθως είναι δύσκολο να διακριθούν από αυτά των δύο άλλων κατηγοριών. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

1. **Το κίνητρο της ικανότητας.** Αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά, να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.

2. **Το κίνητρο της περιέργειας.** Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να γνωρίζει ότι υπάρχει γύρω του, τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μερών του κόσμου, τους μηχανισμούς και διαδικασίες λειτουργίας και εξέλιξής του.

3. **Το κίνητρο της δραστηριότητας.** Πρόκειται για την επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.

4. **Το κίνητρο της στοργής ή αγάπης.** Είναι ένα πολυσύνθετο κίνητρο που αλλά στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή. Είναι συνδεδεμένο τόσο με την πείνα όσο και με την ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων. Είναι έμφυτο αλλά και σ' ένα βαθμό επίκτητο κίνητρο.

**γ. ΤΑ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ.** Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του. Η μορφή τους, η έντασή τους και η εξέλιξή τους προσδιορίζονται από το χαρακτήρα και την εξέλιξη ιδιαίτερα του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αφού στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης η ένταση των πρωτογενών και γενικών κινήτρων έχει πολύ μειωθεί.

Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι :

1. **Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης.** Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κίνητρα. Δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσει κοινωνικές σχέσεις.

2. **Το κίνητρο της ασφάλειας.** Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την εξέλιξη του κόσμου κάνουν τον άνθρωπο να αισθάνεται έντονα την ανάγκη της σιγουριάς για την μελλοντική του ύπαρξη.



**3. Το κίνητρο της επιτυχίας.** Η κάθε κοινωνία προσδιορίζει το περιεχόμενο της επιτυχίας. Είναι η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να αποδίδει σε σχέση με ορισμένα πρότυπα που θέτει η κοινωνία ή να διακρίνεται σαν "νικητής" στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ άλλων ανθρώπων.

**4. Το κίνητρο του κύρους.** Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από την ιεράρχηση και τη διάκριση. Με διάφορα κριτήρια που θέτει κατατάσσει τους ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα της άτυπης ή τυπικής κοινωνικής ιεραρχίας. Η εξέλιξη της κοινωνίας έχει δημιουργήσει την επιθυμία στον άνθρωπο να τοποθετείται σε λίγο ή πολύ υψηλότερες θέσεις στην εν λόγω ιεραρχία.

**5. Το κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας.** Αυτό εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να μπορεί να επηρεάζει την συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που αυτό θέλει.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερή η πολυπλοκότητα της υποκίνησης. Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Η κατανόηση της υποκίνησης απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών - κινήτρων αλλά και της έντασης του καθένα από αυτά και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων, αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο σε διαφορετικό χρόνο και περιβάλλον. Επίσης υπάρχει μια ιεραρχία κινήτρων σε κάθε άνθρωπο σύμφωνα με την έντασή τους. Αυτά με την την μεγαλύτερη ένταση προσδιορίζουν περισσότερο την συμπεριφορά του. Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί συνήθως μειώνεται η ένταση του κινήτρου. Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές. Συμβιβαστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων

όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασης του εως έχει σαν συνέπεια την μείωση της έντασης και του άλλου. Ενώ αντιθετικές είναι όταν η ικανοποίηση της ανάγκης του ενός αυξάνει την ανάγκη του άλλου. Όταν δύο κινητρα είναι συμβιβαστικά η κατεύθυνση προς την οποία ωθούν την συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο πολύ η ίδια. Ενώ όταν είναι αντιθετικά ωθούν την συμπεριφορά προς διαφορετικές κατευθύνσεις.

### II.3 Προγράμματα και θεωρίες για τα κίνητρα και την Υποκίνηση

Μια μελέτη του Εθνικού Ιδρύματος Επιστημών (ΗΠΑ) για την παραγωγικότητα των εργαζομένων αποκάλυψε ότι όταν η αμοιβή συνδέεται με την απόδοση και την αύξηση της παραγωγικότητας, η παραγωγικότητα ανέρχεται και είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι περισσότερες εταιρίες ήδη το ξέρουν αυτό, πράγμα που εξηγεί την εξάπλωση των προγραμμάτων κινήτρων πωλήσεων και επιδομάτων δώρων (bonus) για τα στελέχη.

Γιατί λοιπόν μόνο 25% των εργαζομένων στις ΗΠΑ εργάζεται με κάποιο πρόγραμμα κινήτρων; Μερικά από τα αίτια είναι ότι η διοίκηση **1)** φοβάται μη χάσει τον έλεγχο, **2)** φοβάται ότι τα οφέλη θα εκφυλίζονται με το χρόνο και **3)** θεωρεί τις αυξήσεις λόγω απόδοσης αρκετές για κίνητρο.

Όμως το να μην προσφέρει κανείς κίνητρα για τους λόγους αυτούς σημαίνει ότι παραβλέπει τη μεγαλύτερη δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας. Τα κίνητρα κινούν τα γρανάζια της βιομηχανίας και του εμπορίου. Εγγραφα από το 400 π.χ. ακόμα, μας δείχνουν κτίστες που πληρώνονται ανά τούβλο και πωλητές κρασιού που πληρώνονται με μέρος της τιμής κάθε βαρελιού που πολούσαν.

Από μια πρόσφατη έρευνα φοιτητών της ΑΣΟΕΕ σε 24 επιχειρήσεις στην Ελλάδα, στην οποία απαντούσαν περί τους 40 μανάτζερς, προκύπτουν τα εξής ενδιαφέροντα αποτελέσματα:

- a.** Τα μέτρα που προκρίνονται σαν πρόσφατα για την αύξηση της παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση είναι :
- επίτευξη εποικοδομητικών σχέσεων μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων
  - αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων και ευκαιρίες για

επαγγελματική ανέλιξη

- παροχή bonus αναλόγων με την πορεία των κερδών της επιχείρησης
- χρησιμοποίηση καλύτερου εξοπλισμού

**β. Ποιες τεχνικές μανάτζμεντ θα έπρεπε να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις;**

Οι απαντήσεις υποδεικνύουν:

- αυτοματοποίηση παραγωγής
- καλύτερη ηγεσία, δημιουργία κινήτρων, ανταγωνισμός
- καλύτερος προγραμματισμός και αρτιότερα πληροφοριακά συστήματα

Όπως αναφέραμε παραπάνω τα προγράμματα κινήτρων φοβίζουν τη Διοίκηση αλλά και τους εργαζομένους γιατί αισθάνονται ότι θα τεθούν πρότυπα με το ίδιο μέτρο που χρησιμοποιείται ήδη για να μετρήσει την καθημερινή δουλειά ή τα παραδοσιακά κίνητρα και ότι θα καταλήξουν σε ανισότητες όσον αφορά τον καθαρό μισθό. Το αποτέλεσμα είναι ότι τέτοια προγράμματα απορρίπτονται από τους εργαζομένους.

Ετσι βλέπουμε ότι τόσο η διοίκηση όσο και οι εργάτες συχνά φοβούνται ότι αν υιοθετηθούν κίνητρα θα γίνουν μόνιμο χαρακτηριστικό του συστήματος. Για να εξουδετερώσουν αυτούς τους φόβους, οι εταιρίες μπορούν να καθορίσουν ένα πειραματικό πρόγραμμα για τον πρώτο χρόνο, που θα αναθεωρείται κάθε δύο ή τρία χρόνια αν και η διοίκηση και οι εργάτες συμφωνούν.

Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων είναι αυτό που ανταμείβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα των ατομικών κινήτρων. Επίσης ισχυρίζονται ότι οι μισθοί άμεσα συνδεδεμένοι με την απόδοση είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων και ότι η υπόσχεση "καλύτερο ημερομίσθιο για καλύτερη ημερήσια δουλειά" είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη, μειώνοντας το κόστος. Ενώ αυτό ήταν σωστό

κάποτε, με την εισαγωγή αυτοματισμού οι μηχανές καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής όλο και περισσότερο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων έδωσαν τη θέση τους σε προγράμματα στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα, ενώ τα ατομικά κίνητρα ίσως παρακινούν τον εργαζόμενο να παράγει περισσότερο, δεν ενθαρρύνουν όμως τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους.

Ακόμα και σε βιομηχανίες που βασίζονται σε χειρονακτική εργασία, όπου τα ατομικά κίνητρα φαίνονται λογικότερα από τα ομαδικά, τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων προτιμούνται για τους ακόλουθους λόγους:

- Προγράμματα ομάδων εργαζομένων ή για όλη την εταιρία έχουν χαμηλότερο διοικητικό κόστος.
- Προγράμματα πλατιάς βάσης μπορούν να τεθούν σε σχέση με τους στόχους της εταιρίας αντί με ατομικά επιτεύγματα (ένας μεμονωμένος εργάτης που διπλασιάζει την παραγωγή του μπορεί να μην έχει επίδραση στη γενική παραγωγικότητα.
- Η αλλαγή των ατομικών προτύπων κάθε φορά που αλλάζουν οι μέθοδοι παραγωγής συχνά δεν είναι πρακτική.
- Η εργασία με το κομμάτι, η παραδοσιακή προσέγγιση κινήτρων για ημερομίσθια, βασίζεται στον ρυθμό και την προσήλωση, περιορίζοντας τις αυξήσεις ακόμα και με ιδεώδεις συνθήκες.
- Η δουλειά με το κομμάτι συχνά δίνει στατική, μεμονωμένη βελτίωση που θ' αρχίσει να χειροτερεύει καθώς οι εργάτες παράγουν ανάλογα με το ποσό που θέλουν να κερδίσουν.

Σε υπεράσπιση των ατομικών κινήτρων, πρέπει να πούμε ότι γενικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην παραγωγή θα είναι υψηλότερη με προγράμματα ατομικά απ' ό,τι ομαδικά. Το κύριο αίτιο γι' αυτό είναι η φυσική τάση αυτών που αποδίδουν πολύ να χαλαρώνουν με τα ομαδικά κίνητρα όταν αναγκάζονται να μοιραστούν την ανταμοιβή για την παραγωγή τους με λιγότερους παραγωγικούς υπάλληλους. Ομως σήμερα, η ατομική παραγωγή είναι λιγότερο σημαντική από τη συνεργασία των εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς, για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, μείωση πολυδάπανων διαδικασιών, καλύτερη χρήση υλικών κλπ. Γι' αυτό το λόγο πολλές εταιρίες τώρα πιστεύουν ότι τα προγράμματα ατομικών κινήτρων προκαλούν ανταγωνισμό. Δημιουργούν αίσθημα διαίρεσης που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρίας.

Ετσι βλέπουμε ότι τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων είναι το επικρατέστερο πρόγραμμα κινήτρων. Τα κίνητρα βέβαια δεν θα καθοδηγούν τους εργαζομένους αλλά θα τους παρακινούν να αυξήσουν τα κέρδη σε μια καλοοργανωμένη εταιρία, από επίπεδο ικανοποιητικό σε επίπεδο εξαιρετικό. Πρέπει να χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν την ικανότητα παραγωγής χωρίς να χρειάζονται πρόσθετα μηχανήματα ή εργάτες, να βελτιώνουν την ικανότητα της εταιρίας να προσλαμβάνει και να κρατά ικανούς ανθρώπους, να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για μισθούς, να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και να παρέχουν άμεσες αμοιβές για εξαιρετική απόδοση.

Είναι κατά συνέπεια απαραίτητο, η επιχείρηση εκτός από τη συμφωνημένη αμοιβή που καταβάλλει στον εργαζόμενο, να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον υποκινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει σ' αυτή.

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

Όπως φαίνεται από τον ορισμό της έννοιας της υποκίνησης και της διαδικασίας της, τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό της στοιχείο. Η γνώση τους αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση κατανόησης επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς χωρίς αυτό να σημαίνει, όπως πολλοί υποστηρίζουν, ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολο της. Της σύγχρονης γνώσης περί κινήτρων προμήρξαν ορισμένες πρώτες θεωρίες που νομίζουμε ότι είναι χρήσιμο να αναφερθούν.

Πρώτοι οι **JAMES & Mc DOUGALL** προσπάθησαν να αποδείξουν ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο "συνειδητό ορθολογισμό" αλλά από έναν αριθμό ενστίκτων που υπάρχουν έμφυτα όπως και στα ζώα. Η αγάπη, ο φόβος, η ζήλεια, η περιέργεια, η μίμηση αποτελούν μερικά από τα ένστικτα που οι παραπάνω θεωρητικοί πίστευαν ότι προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη θεωρία των ενστίκτων υπάρχει συνήθως μια εσωτερική προδιάθεση για κάθε μορφή συμπεριφοράς. Στη συνέχεια ο **S. FREUD** τόνισε την σπουδαιότητα των υποσυνειδητών κινήτρων, που στην ουσία δεν διαφέρουν πολύ από τα ένστικτα. Σύμφωνα με τον FREUD, ο άνθρωπος δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει παρά ένα μικρό μέρος από το σύνολο των επιθυμιών του. Οι μετέπειτα ψυχολόγοι απέρριψαν τόσο τις θεωρίες των ενστίκτων όσο κι ένα μεγάλο μέρος της φροϋντιανής θεωρίας. Υποστήριξαν με επιτυχία ότι τα ένστικτα έχουν αξία μόνο για την εξήγηση της συμπεριφοράς των ζώων. Φυσικά όλοι συμφωνούν ότι η κανονική συμπεριφορά ανθρώπου δεν μπορεί να εξηγηθεί στο σύνολό της. Όμως το ανεξήγητο μικρό μέρος της δεν οφείλεται στα ένστικτα αλλά σε ανεξήγητα κίνητρα.

Άλλες θεωρίες που παρουσιάστηκαν είναι του **F.Herzbert**, γνωστή ως "Θεωρία των δύο παραγόντων". Ο καθηγητής Frederick Herzbert είναι ο πρώτος που κατόρθωσε να προσδιορίζει τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και να τους διακρίνει από εκείνους, που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανότητα του ατόμου από την εργασία του. Το πρόβλημα της υποκίνησης, αναφέρει ο Herzberg, είναι διπλό : Από τη μια έχουμε τους παράγοντες εκείνους, που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής ενώ τους δεύτερους υποκίνητικούς παράγοντες.

Οι έρευνες του καθηγητή F.Herzberg έγιναν σ' ένδεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής Pittsburg και περιέλαβαν διακόσιους εργαζόμενους. Σαν μέθοδος σύλληψης του υλικού, χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη.

#### **α. Υποκίνητικοί Παράγοντες**

Ο Herzberg απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

- \* Το **επίτευγμα**, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα, που προκύπτουν, καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.
- \* Η **αναγνώριση** των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να' ναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαναιτικά λόγια) ή και τα δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιαδήποτε πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κλπ. Γενικά, σαν αναγνώριση εννοούμε ο,τιδήποτε θεωρείται από



τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών, που καταβάλλει.

- \* Η **εργασία αυτή καθ' αυτή**, δηλαδή τα καθήκοντα που'χει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- \* Η **υπευθυνότητα**, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- \* Η **πρόοδος**, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις για το λόγο αυτό, ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

#### **β. Παράγοντες Δυσαρέσκειας**

Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια και ανάμεσα σ' αυτούς ο Herzberg απομόνωσε τους εξής:

- \* Η **Πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης**, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κοινή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κλπ) καθώς και η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
- \* **Οι συνθήκες εργασίας**, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κλπ)

\* **Οι διαπροσωπικές σχέσεις**, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους.

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

\* **Η ηγεσία**, δηλαδή η ικανότητα και η δυνατότητα του προϊστάμενου, η δίκαιη και άδικη συμπεριφορά του, η διάθεση του, η διάθεση του να διδάξει και όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

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

Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον (το κλίμα) μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί εφόσον ικανοποιηθούν, εμποδίζουν απλώς τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για το λόγο αυτόν, ονομάστηκαν **παράγοντες "υγιεινής"** και όπως πολύ σωστά πρότεινε ο Dr.R.Ford, της American Telephone and Telegram Company, **παράγοντες συντήρησης**, γιατί η έλλειψη τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί, αναγκαστικά, πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

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

1. Τους παράγοντες υγιεινής αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια.

Εδώ περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρίας. Όταν υπάρχουν σ' επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια, αλλά το σπουδαιότερο

είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Για το λόγο αυτό, οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί.

2. Τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες ή ή μια ενδιαφέρουσα εργασία. Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση.

Το πρότυπο των L.W. Porter and E.E. Lawler βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom. Εδώ αναφέρεται ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται :

- α. από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σ' ανταμοιβές και
- β. από την αξία, που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

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

Μια άλλη άποψη, που μπορεί να συμβάλλει στην αρχική κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης, είναι η θεωρία των σχέσεων ανάμεσα στις προσδοκίες και στην "οδό που οδηγεί σ' αυτές". Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, η ένταση και ο βαθμός της υποκίνησης είναι συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για ένα άτομο και του πως αντιλαμβάνεται, αυτό το άτομο, αν ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς "οδηγεί" στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιαστεί ένα ερέθισμα. Το χαρακτηριστικό σημείο εδώ είναι ότι και οι δύο συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

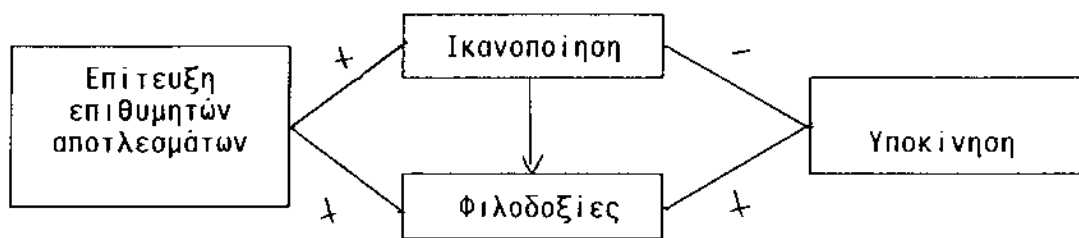
## 11.4 Η διατήρηση της Υποκίνησης

Εξετάσαμε ήδη τη διαδικασία της υποκίνησης, καθώς και τους απαραίτητους όρους, οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά.

Εδώ όμως προκύπτει το ερώτημα :πως θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή;

Όπως ήδη παραδεχθήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανόν να πάψει να υποκινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Όμως σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά και οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους προσπαθώντας να φθάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση. Μ'άλλα λόγια, τα άτομα μετατοπίζουν όλο και υψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν "υποκινούμενα" καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ασκεί θεωρητική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται και η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες τόσο αυξάνει η υποκίνηση. Δηλαδή μ' άλλα λόγια η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά πια την υποκίνηση. Ενδεικτικό είναι το σχ.5.



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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

### ΙΙΙ.1 ΑΜΟΙΒΕΣ

#### ΙΙΙ.1.1 Πολιτική Μισθών και ημερομισθίων

Ένα από τα σπουδαιότερα θέματα για την υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για τους υπαλλήλους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο σκέφτεται ν' αναλάβει μια νέα θέση.

Οι εργοδότες θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχειρήσεως, που εξεταζόμενο ευρύτερα είναι πραγματικά για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους το ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κλπ). Γι' αυτό κάθε φορά που οι εργοδότες σκέφτονται για κάποια προσαρμογή των αμοιβών δεν μπορούν να αποφύγουν τον συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως εμπειρικά έχουν μάθει πως για να προσελκύσουν ή να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς ή και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο για αντιμετώπιση των αναγκών τους σύμφωνα προς μερικά γενικά μέτρα π.χ. είναι δυνατό να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση, ή σ' άλλες επιχειρήσεις στην περιοχή τους, καθώς ή και περισσότερο από εκείνους που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα ή μόρφωση κι ακόμα άλλα από τα επίσημα κριτήρια που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια του μισθού, είναι κατά πόσο είναι αρκετός για την

συντήρηση της οικογένειας τους, σε σύγκριση με εκείνους των φίλων τους, για την απογοήτευση έως μέρους της αμοιβής τους και για την αύξηση του κόστους της ζωής.

### III.1.1.α Αιτιολογία Οικονομικής αποζημίωσης

Η κατάστρωση ενός προγράμματος οικονομικών αμοιβών απαιτεί μια αιτιολογία, δηλαδή ένα σύνολο σκοπών και αρχών σχετικών με τις αμοιβές και τον τρόπο λειτουργίας τους. Ανεξάρτητα όμως αυτών, τα προγράμματα που υπάρχουν σήμερα φαίνονται να έχουν καταστρωθεί με βάση τους εξής σκοπούς :

- α. Την προσέλωση των υποψηφίων με λογικά συναγωνιστικές αμοιβές, που σημαίνει πως τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων είναι κάτι συνακόλουθο της στρατολογήσεως υπαλλήλων.
- β. Τον έλεγχο από μέρους της διοικήσεως των μισθών και ημερομισθίων και το εργατικό κόστος με την αξιολόγηση του έργου, τις κλίμακες αμοιβών και την κατάταξη των υπαλλήλων έτσι, ώστε κάθε τμήμα να μη μπορεί να έχει περισσότερους υπαλλήλους απ' όσους προορίζεται.
- γ. Την ικανοποίηση των εργαζομένων έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο οι αποχωρήσεις και τα παράπονα εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Αμοιβές δίκαιες, επαρκείς και απαλλαγμένες εύνοιας και διακρίσεων παίζουν ρόλο των παραγόντων υγιεινής κατά Herzberg, καθώς και το ρόλο κινήτρων.
- δ. Την προτροπή ή αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση εργασίας. Έτσι οι μισθοί μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, με την υπόθεση δηλαδή ότι αυτός που παράγει περισσότερο πρέπει να πληρώνεται καλύτερα.

Από έρευνες από τους 3 πρώτους σκοπούς συμπεραίνεται πως οι 3 πρώτοι σκοποί πετυχαίνονται στους καλά διοικούμενους οργανισμούς, ενώ ο τέταρτος σαν κίνητρο πολύ λίγη εφαρμογή έχει.



Από άλλες έρευνες επίσης έχουν διαπιστωθεί τα εξής :

1. Λίγη σχέση υπάρχει μεταξύ αμοιβής και αποδόσεως.
2. Ο χρόνος υπηρεσίας και η ηλικία παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην αμοιβή παρά η επάρκεια στην εργασία, μ' όλο που η διοίκηση ισχυρίζεται πως οι αμοιβές δίνονται σαν κίνητρο.
3. Η αμοιβή με το κομμάτι και άλλες όμοιες μεθοδοι χρησιμοποιούνται ευρύτατα στην βιομηχανία για να προτρέψουν υψηλότερη απόδοση. Παρ' όλα αυτά υπάρχει ευρύτατα περιορισμός σε παραγωγή.
4. Κατά τον Taylor η πληρωμή θεωρήθηκε σαν κίνητρο και καθιερώθηκε με βάση την φιλοσοφία του "οικονομικού ανθρώπου". Ομως κατά τον Elvino Mayo και τις πρόσφατες έρευνες της επιστήμης της συμπεριφοράς υπάρχουν πολλές βάσεις

υποκίνησης : το χρήμα, η σιγουριά στη δουλειά, η συναισθηματική ασφάλεια, η εκτίμηση, η κοινωνική παράδοση του ατόμου, η δύναμη, το επίτευγμα κλπ. Το χρήμα που εθεωρείτο πρωταρχικό κίνητρο στο παρελθόν έχασε αυτή τη θέση, αλλά δεν εξαφανίστηκε. Έτσι, κατά καιρούς οικονομικά κίνητρα έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για το άτομο, ενώ άλλοτε τα οικονομικά κίνητρα κατέχουν πρωτεύοντα θέση. Π.χ. για τον νεοεισελθόντα στην εργασία που συντηρεί οικογένεια, η ανάγκη για περισσότερα χρήματα για να ανταποκριθεί.

## III.2 ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ

### III.2.1 Γενικά

Σχεδόν κάθε οργανισμός, επιχείρηση ή υπηρεσία παρέχει στους υπαλλήλους μερικά άλλα ωφελήματα, πέρα από το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο. Αυτά τα ωφελήματα είναι δυνατόν να εξασφαλίζουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως είναι η αρρώστια, τα ατυχήματα, η ανεργία και η απώλεια εισοδήματος που οφείλεται στην συνταξιοδότηση. Είναι δυνατόν ακόμα να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα και ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μερικά ωφελήματα βοηθούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχαγωγικών αναγκών των εργαζομένων. Μολονότι δε τα ωφελήματα και οι εξυπηρετήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική προσπάθεια των εργαζομένων, το μάνατζμεντ συχνά αναμένει να βοηθήσουν τις προσπάθειες της στρατολογήσεως, να υψώσουν το ηθικό, να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, να μειώσουν τις αποχωρήσεις ή την κινητικότητα ή τις απουσίες ή γενικά να βελτιώσουν τη δομή του οργανισμού με την κατάστρωση ενός κατανοητού προγράμματος σε αυτά τα θέματα.

Οι όροι ωφέλη και εξυπηρετήσεις συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και θεωρούνται από μερικούς συγγραφείς συνώνυμοι. Γ' άλλους το όφελος αναφέρεται σ' εκείνα τα πράγματα για τα οποία μπορεί μάλλον εύκολα να προσδιοριστεί μια άμεση χρηματική αξία στον εργαζόμενο όπως στην περίπτωση μια συντάξεως αποζημιώσεως κατά την αποχώρηση από την εργασία, κύριας ιατρικής ασφαλίσεως ή πληρωμή αργιών. Η λέξη εξυπηρέτηση αναφέρεται σε τέτοια πράγματα όπως είναι η εφημερίδα της επιχειρήσεως, αθλητικό γήπεδο, Χριστουγεννιάτικο πάρτυ, η διευκόλυση αγοράς αντικειμένων από την επιχείρηση, για τα οποία δεν μπορεί να αποδοθεί εύκολα άμεση χρηματική αξία για τον εργαζόμενο.

Η ανάπτυξη προγραμμάτων πρόσθετων παροχών στους εργαζομένους υπήρξε μεγάλη, ιδιαίτερα από την εποχή του 2ου παγκοσμίου πολέμου. Μερικοί μάντζερς στις πιο αναπτυγμένες δυτικές χώρες φοβόντουσαν πως με τα προγράμματα αυτά αντί μιας κρατικής σοσιαλιστικής κοινωνίας, ευημερίας, βρίσκονταν στην διαδικασία δημιουργίας μιας ιδιωτικής βιομηχανικής κοινωνίας ευημερίας. Βέβαια τώρα οι στάσεις τόσο των εργαζομένων όσο και του κοινού ως προς τα προγράμματα εξυπηρέτησεων έχουν αλλάξει σημαντικά, έτσι που να πιστεύουν πολλοί ότι η επιχείρηση είναι ηθικά υπεύθυνη για την ζωή των υπαλλήλων της. Δεν είναι πλέον μια εξυπηρέτηση που πηγάζει από τον φιλάνθρωπο επιχειρηματία, αλλά μια απαίτηση που επιβάλλεται από την πολιτεία, τον ανταγωνισμό και τον εργατικό συνδικαλισμό. Κι ο εργαζόμενος, απαιτεί και περιμένει έτσι ένα χωρίς όρια αριθμό εξυπηρέτησεων και ωφελημάτων από τον εργοδότη. Συνοπτικά η γρήγορη ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων μπορεί να αποδοθεί σ' αιτίες όπως : **1)** μια μεταβαλλόμενη στάση του εργαζόμενου, **2)** απαιτήσεις του συνδικαλισμού, **3)** απαιτήσεις της πολιτείας, **4)** ο ανταγωνισμός που αναγκάζει άλλους εργοδότες να χρησιμοποιούν πρόσθετες παροχές για να προσελκύουν και διατηρούν εργατικό δυναμικό και **5)** περιοδικοί έλεγχοι αμοιβών που παγώνουν τους μισθούς, αλλ' επιτρέπουν την προσφορά εξυπηρέτησεων σαν υποκατάστατα των αυξήσεων των αμοιβών. Επίσης, τα υψηλά φορολογικά κλιμάκια του εισοδήματος των επιχειρήσεων έχουν διευκολύνει την προσφορά πρόσθετων παροχών, ακόμα μπορούν να προσφερθούν έτσι χωρίς μεγάλη οικονομική επιβάρυνση.

Τα πλεονεκτήματα που έχει η επιχείρηση από την αναπόδοση προσθετων παροχών αναφέρονται :

1. Πιο αποτελεσματική στρωτολόγηση.
2. Βελτιωμένη ηθικό και αφοσίωση.
3. Χαμηλότερη κινητική και απουσίες.

4. Καλές δημόσιες σχέσεις.
5. Μειωμένη επίδραση των σωματείων.
6. Μειωμένη απειλή περαιτέρω παρεμβάσεων της πολιτείας.

### **III.2.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

**1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ :** Μερικά είδη εξυπηρητήσεων έχουν άμεση σχέση με τα προσωπικά οικονομικά του εργαζόμενου. Αυτές οι εξυπηρητήσεις προγραμματίζονται για να ενθαρρύνουν την οικονομία και να παράσχουν κεφάλαια όταν χρειάζονται με λογικά επιτόκια. Ένα είδος σχεδίου οικονομίας είναι εκείνο δια του οποίου ο υπάλληλος μπορεί να αγοράσει μετοχές της επιχειρήσεως. Μερικές επιχειρήσεις επίσης έχουν προγράμματα δια των οποίων, αντί της εγγραφής για ένα ορισμένο αριθμό μετοχών, με κάποια τιμή, για να πληρωθεί μέσα σ' ένα συγκεκριμένο χρόνο, ο υπάλληλος δημιουργεί ένα κεφάλαιο με κανονικές κρατήσεις από την αμοιβή του. Η επιχείρηση είτε προσθέτει την δική της συμβολή στο κεφάλαιο του υπαλλήλου κι αγοράζει τις μετοχές επ' ονόματι του, ή του δίνει την μετοχή σαν δώρο πάνω στις οικονομίες του. Έτσι ο υπάλληλος δεν διατρέχει κίνδυνο να χάσει χρήματα.

**α. Πιστωτικοί συνεταιρισμοί.** Πιστωτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνται για να εξυπηρετήσουν τις οικονομικές ανάγκες των υπαλλήλων. Ο πιστωτικός συνεταιρισμός ενθαρρύνει οικονομικά προσφέροντας τόκο υψηλότερο από το πληρωνόμενο από πολλές εμπορικές τράπεζες. Επίσης υπηρετεί σα δανειστικός θεσμός, από τον οποίο ο υπάλληλος είναι δυνατό να δανειστεί χρήματα. Η ύπαρξη πιστωτικού συνεταιρισμού που διευθύνεται από τους υπαλλήλους, παρέχει πρόσθετη ασφάλεια σ' αυτούς.

**β. Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση.** Υπάρχουν ευκαιρίες κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις βοηθούν τους υπαλλήλους χορηγώντας δάνεια για αγορά σπιτιού. Εκείνοι οι υπάλληλοι που θέλουν να ακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (σεμινάρια ή σχολεία) συχνά μπορούν να έχουν όλο ή μέρος του κόστους από την επιχείρηση. Σε περίπτωση μετακίνησης του προσωπικού, λόγω επέκτασης της επιχείρησης, συχνά εφαρμόζονται προγράμματα πληρωμής του κόστους μεταφοράς και διαμονής τους.

**2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ :** Μια από τις παλαιότερες και πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους είναι το πρόγραμμα ομαδικής ασφάλειας ζωής. Σαν κανόνας, το ποσό της καλύψεως ασφάλειας ζωής για ένα υπάλληλο εξαρτάται μόνο από το επίπεδο μισθού του. Ωστόσο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά προγράμματα που παρέχουν το ίδιο ποσό ασφάλειας, ανεξάρτητα του μισθού. Όμως, σε μερικές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι πληρώνουν το κόστος ή μοιράζεται από τους υπαλλήλους και την επιχείρηση. Τα πιο κοινά είδη ομαδικής ασφάλειας για υπαλλήλους παρέχουν πλεονεκτήματα σε περίπτωση θανάτου, θανάτου από ατύχημα ή διαμελισμό. Προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης είναι επίσης δημοφιλείς εξυπηρετήσεις, παρεχόμενες από τον εργοδότη με μια πολιτική διαμέσου μιας ασφαλιστικής υπηρεσίας.

**3. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ :** Πολλές επιχειρήσεις θέτουν στην διάθεση των εργαζομένων δωρεάν τις υπηρεσίες των επιστημονικών τους στελεχών. Δικηγόροι και λογιστές που ασχολούνται στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, κατέχουν γνώση και δεξιότητα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος των υπαλλήλων. π.χ. ένας δικηγόρος μπορεί να συμβάλει στις

ανάγκες των υπαλλήλων παρέχοντας βοήθεια για σύνταξη μιας διαθήκης, συμβουλές για συμβόλαια κλπ. Όμοια ένας λογιστής μπορεί να χρειαστεί για την συμπλήρωση των φορολογικών τους δηλώσεων ή για άλλα παρόμοια προβλήματα.

#### **4. ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ :** Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις

έχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα είναι κάποια ένδειξη της γενικής επιθυμίας και ανάγκης γι' αυτό. Η έκταση του προγράμματος, ωστόσο, και τα συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας πρέπει να καθοριστούν κατά μεγάλο ποσοστό από τις εκφρασθείσες επιθυμίες των υπαλλήλων.

Δεν πρέπει η επιχείρηση να συντάσσει ένα συγκεκριμένο ψυχαγωγικό πρόγραμμα αλλά πρέπει, να αφήνει τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν την περισσότερη ευθύνη για το σχεδιασμό του προγράμματος με επιτροπή και άλλα είδη αντιπροσωπεύσεως των υπαλλήλων.

**α. Αθλητικά προγράμματα :** Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο είδος αθλητικού προγράμματος στο οποίο το προσωπικό μπορεί να συμμετάσχει πάνω σε μια εθελοντική βάση. Οι πιο συνηθισμένες δραστηριότητες είναι, το Βόλεϊμπωλ, το Χάντμπωλ, το Φούτμπωλ, το τέννις και αυτά γιατί μπορεί να ασχοληθεί ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων.

**β. Κοινωνικές εκδηλώσεις :** Στις κοινωνικές εκδηλώσεις μπορούν να λαμβάνουν μέρος οι υπάλληλοι με τις συζύγους τους ή και ολόκληρες οικογένειες. Χοροί, συνεστιάσεις, δεξιώσεις και άλλα κοινωνικά γεγονότα παρέχουν επίσης μια ευκαιρία για τον καθένα να γνωρίσει καλύτερα και να δυναμώσει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Και είναι επιθυμητό οι υπάλληλοι να έχουν το μεγαλύτερο μέρος στο σχεδιασμό τέτοιων εκδηλώσεων, αν θέλομε να είναι πετυχημένες.

**γ. Άλλες ψυχαγωγικές ενέργειες :** Η σπουδαιότητα να υπάρχει μια αλλαγή ρυθμού κατά την διάρκεια της εργάσιμου μέρας έχει αναγνωρισθεί από διάφορες επιχειρήσεις που παρέχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα κατά τη διάρκεια του χρόνου για γεύμα.

Ετσι, μερικές επιχειρήσεις προβάλλουν κινηματογραφικές ταινίες ή παρέχουν ευκαιρία για συνεσιώσεις που κάνουν την ώρα του γεύματος πιο ενδιαφέρουσα.

### III.2.2.α ΆΛΛΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ

Πέρα από τις εξυπηρετήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε και άλλες που σαν σκοπό έχουν την ικανοποίηση των αναγκών.

**α. Βοήθεια για αγορές:** Διάφορες μέθοδοι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για να βοηθηθούν οι υπάλληλοι να προμηθευτούν εμπορεύματα με άνεση και σε χαμηλές τιμές. Ένα είδος επιχείρησης είναι γνωστό ως "κατάστημα της επιχείρησης" και αντιπροσωπεύει πραγματική υπηρεσία προς τον υπάλληλο, ιδιαίτερα σ' απομακρυσμένες περιοχές. Πολλές επιχειρήσεις επίσης πωλούν τα δικά τους προϊόντα με έκπτωση στους υπαλλήλους.

**β. Κατοικία ή μεταφορά:** Μια ποικιλία εξυπηρετήσεων για κατοικία προσφέρεται στους εργαζομένους, όπως εγκατάσταση σε ιδιόκτητα σπίτια της επιχείρησης (Παράδειγμα οι οικισμοί Ασπρα Σπίτια της εταιρίας Αλουμίνιο Ελλάδος), πληρωμή ενοικίου από την επιχείρηση και μεταφορά των εργαζομένων με οχήματα της εταιρίας.

γ. **Εξυπηρέτηση φαγητού:** Το ηθικό, η υγεία, η παραγωγή κι η συνεπής προσέλευση στην εργασία του υπαλλήλου βελτιώνονται όταν υπάρχει μια καλά διοικούμενη υπηρεσία φαγητού. Μπορούν να παρέχονται διάφορες εξυπηρετήσεις γι' αυτό, όπως την καφετέρια, το εστιατόριο, η καντίνα καθώς και αυτόματες μηχανές πώλησης φαγητών και αναψυκτικών.

Οι εξυπηρετήσεις που περιγράφηκαν ήδη είναι τυπικές απλώς αυτών που προσφέρονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι πολύ αποδεκτές και αποτελεσματικές όταν καθιερώνονται ως αποτέλεσμα της συμμετοχής των εργαζομένων μάλλον, παρά όταν προσφέρονται σαν δώρο από το μάντζμεντ.

### **III.2.2.β ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

#### **1. Η ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΠΑΡΟΧΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΜΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ**

Ωστόσο πολλές φορές τα ωφελήματα παρέχονται έτσι ώστε ν' αντιμετωπίζονται με απάθεια ή μ'ανοιχτή αντίσταση από τους εργαζομένους. Η απάθεια του εργαζομένου μερικές φορές μετατρέπεται σε αξίωση όπως, τα χρήματα, που ξοδεύονται για ωφελήματα προς τους υπαλλήλους, ενσωματωθούν στην αμοιβή τους. Και σε μια έρευνα που έγινε διαπιστώθηκε πως οι πιο δυσαρεστημένοι υπάλληλοι τείνουν να προτιμούν αμοιβή αντί των ωφελημάτων όλων των ειδών.

#### **2. ΤΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ Η ΟΜΑΔΑ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ.**

Τα ωφελήματα που επιλέγονται πρέπει να είναι εκείνα που μπορούν



καλύτερα να γίνουν αντικείμενο χειρισμού από μια ομαδική προσέγγιση.  
π.χ. η ομαδική ασφάλεια ζωής μπορεί να γίνει σε μια σημαντικά χαμηλότερη τιμή από την ίδια ασφάλεια που αγοράζεται από το άτομο.

### **3. ΤΟ ΟΦΕΛΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΕΚΤΕΙΝΕΤΑΙ ΣΕ ΟΣΟ ΤΟ ΔΥΝΑΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΒΑΣΗ.**

Αν πρόκειται να προκύψει όφελος από την εξυπηρέτηση του υπαλλήλου πρέπει να συμμετέχουν όσο το δυνατό περισσότεροι από τους υπαλλήλους. Μια συμμετοχή σε ψυχαγωγικό πρόγραμμα από λιγότερο του 10% του ολικού αριθμού των υπαλλήλων θα έχει σαν αποτέλεσμα την λίγη ή την καθόλου απόδοση του προγράμματος.

### **4. ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΤΑΒΑΛΛΕΤΑΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΕΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΟΥ ΠΑΤΕΡΝΑΛΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΩΝ**

Η εκτεταμένη χρήση προγραμμάτων παροχών προς τους υπαλλήλους σήμερα ξεκινάει κατά μεγάλο μέρος από απαιτήσεις που γίνονται από τους υπαλλήλους, σωματεία, ανταγωνισμό ή την πολιτεία. Ωστόσο, παραμένει το πρόβλημα της κατάλληλης σχέσεως συμβολής των υπαλλήλων προς τον οργανισμό και τις πρόσθετες παροχές. Πολλοί αισθανονται ότι δεν υπάρχει ανταπόδοση προς τον οργανισμό με την μορφή παραγωγικότητας ή ηθικού γιατί ο υπάλληλος εκλαμβάνει την εξυπηρέτηση σαν κάτι που του οφείλεται ή δεν έχει καθόλου συνείδηση του κόστους της. Και καθώς όλο και περισσότερες εξυπηρετήσεις χρηματοδοτούνται εξολοκλήρου από την επιχείρηση, ο μάνατζερ οφείλει ν' αναλαμβάνει ένα μεγαλύτερο βάρος εκπαίδευσης του υπαλλήλου για να κάνει σαφές αυτό το γεγονός.

### III.2.3 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Στην πράξη της διοίκησης μια προαγωγή σε οργανική ηγετική θέση έχει δύο πλευρές : την πλευρά της υπηρεσιακής ανάγκης και την πλευρά των ανθρώπινων σχέσεων. Η πρώτη είναι πρόδηλη. Περίπτωση προαγωγής αναφαίνεται, όταν δημιουργηθεί ένα κενό σε κάποια ιεραρχική βαθμίδα και πρέπει να συμπληρωθεί κατά τον καλύτερο τρόπο. Η δεύτερη προβάλλει ταυτόχρονα με το θέμα της εκλογής του προσώπου που θα πληρώσει το κενό.

Είναι λάθος να αντιμετωπίζουμε το θέμα της πλήρωσης του κενού από μόνη την πλευρά της υπηρεσιακής ανάγκης και να αγνοούμε τα φαινόμενα και τις ζυμώσεις στις ανθρώπινες σχέσεις, που και μια μόνο προαγωγή μπορεί να προκαλέσει. Ξέρουμε πια σήμερα ότι οι ανθρώπινες σχέσεις δεν αποτελούν ένα κλειστό και ανεξάρτητο σύστημα χειρισμού και επαφών στα πλαίσια της λειτουργίας μια μονάδας. Συνυφαινονται με την οικονομική και κοινωνική υπόσταση της, τη στηρίζουν και την προάγουν, γιατί επηρεάζουν όχι μόνο την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την καλή της φήμη στο κοινό, τόσο των εργαζομένων όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον.

Γι' αυτό ενδείκνυται να τακτοποιείται η υπηρεσιακή ανάγκη με τρόπο που να αποφεύγεται η δημιουργία σοβαρών και ειδημόντων προβλημάτων ανθρώπινων σχέσεων, όσο αυτό είναι δυνατόν, γιατί προβλήματα θα γεννιούνται, αλλά θα πρέπει να μη γενικεύονται και προπάντων να παρέρχονται χωρίς ίχνη.

Οι προαγωγές φυσικά πρέπει να γίνονται σε άτομα που το αξίζουν πραγματικά και όσον αφορά προαγωγές σε ηγετικές θέσεις, σε άτομα που έχουν και ιδιαίτερα προσόντα για τις θέσεις αυτές. Ετσι όμως μερικές φορές, σε μερικούς καλούς στη διεξαγωγή της εργασία τους και αφοσιωμένους στη μονάδα, που παραμένουν -από την έλλειψη αυτών των ιδιαίτερων προσόντων - στην ίδια βαθμίδα, δημιουργείται η εντύπωση

πως έχουν παραμερισθεί ή και αγνοηθεί οι υπηρεσίες τους και η προσφορά τους. Αυτοί ρίχνουν το βάρος της κρίσης στον παράγοντα απόδοση και στον παράγοντα συμπεριφορά και τους διαφεύγει ότι στην περίπτωση προαγωγών σε οργανική ηγετική θέση πρέπει να μπου κι άλλα κριτήρια. Πλήττεται η ανάγκη τους, γι' αναγνώριση και αυτό επηρεάζει και το ηθικό και την απόδοσή τους.

Υπάρχει ακόμη και το ενδεχόμενο μιας άτυχης ή αδικαιολόγητης, από την πλευρά του προσωπικού, προαγωγή, να απασχολήσει ψυχικά όχι μόνο όσους είχαν σειρά και αξιώσεις προαγωγής αλλά και ευρύτερους κύκλους, πράγμα που έχει αντίκτυπο και στην απόδοση του προσωπικού και στην διάθεσή του προς την οργάνωση.

Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει μια "πολιτική προαγωγών" στην οποία θα πρέπει:

**A.** Να έχουν καθορισθεί οι αρχές και τα κριτήρια για προαγωγές.

Να έχουν γίνει σωστά σ' όλο το προσωπικό, από τότε που προσλαμβάνεται.

Να τηρούνται με συνέπεια και ακολουθία. Σε περίπτωση βασικών μεταβολών στα κριτήρια και στις αρχές να ενημερώνεται έγκαιρα γι' αυτές το προσωπικό.

**B.** Να'χει προβλεφθεί και να λειτουργεί πρόγραμμα ειδικό για την προώθηση των υπαλλήλων που υπόσχονται κάποια εξέλιξη. Το πρόγραμμα αυτό οι Αγγλοσάξονες το ονομάζουν Management Development.

**Γ.** Να'ναι οργανωμένη και συστηματική η παρακολούθηση της εργασίας του προσωπικού και να τηρούνται τα σχετικά στοιχεία : ατομικά δελτία, φύλλα ποιότητας, υπηρεσιακές εκθέσεις κλπ.

**Δ.** Να προβλέπονται ικανοποιητικές αντισταθμίσεις, αμοιβές υλικές ή ηθικές, γι' όσους δεν προάγονται σε ηγετικές θέσεις, αλλά εκτελούν το καθήκον τους. Οι δημόσιες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στο αίτημα αυτό με τα διάφορων ειδών επιδόματα και τις προσαυξήσεις που χορηγούν.

### III.2.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικόντων μιας επιχείρησης οργανισμού ή υπηρεσίας για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το πλείστον του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα για εκπαίδευση, δηλαδή νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται δεκτό γενικά, πως αποτελεί επένδυση ή ανθρώπινο κεφάλαιο.

Ετσι θα παρέχει η εκπαίδευση ευκαιρίες για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των υπαλλήλων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Πρέπει να τονιστεί πως μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για εκπαίδευση και ανάπτυξη για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία και τη μεγαλύτερη συμμετοχή στις δραστηριότητές της.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι επίσης, χρειάζονται εκπαίδευση με διπλό σκοπό : για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της φορτώσεως εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σ' άλλη δουλειά και για προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο : υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό και

το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σ' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει επι πλέον ένα αίσθημα σφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας.

Δηλαδή η υποκίνηση είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε μαθήσεως και τούτο γιατί οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι προς κάποιο σκοπό, για να ικανοποιήσουν δηλαδή κάποια ανάγκη τους. Όταν δε οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιούν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική.

#### Δύο είδη κινήτρων υπάρχουν:

**α. Τα εσωτερικά**, όπως όταν η εργασία "αυτή καθ' αυτή" ικανοποιεί το άτομο, όταν βρίσκει δηλαδή σ' αυτή, ευχαρίστηση και αποκτά το αίσθημα του κατορθώματος με την πετυχημένη διεξαγωγή της εργασίας.

**β. Τα εξωτερικά**, που αναφέρονται σ' εξωτερικές αμοιβές για την πετυχημένη διεξαγωγή του έργου (όπως π.χ. έπαινος από τον προϊστάμενο ή το διδάσκοντα, υψηλότερη αμοιβή, κύρος, καλύτερες συνθήκες εργασίας κλπ.)

Και τα δύο είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά.

Στην υποκίνηση για μάθηση παίζουν ισχυρό ρόλο οι αμοιβές τους και οι τιμωρίες. Οι αμοιβές (έπαινος κλπ) συντελούν στην επανάληψη μιας συμπεριφοράς, ενώ μια τιμωρία εμποδίζει κάποια αντίδραση, αλλά δεν την εξαφανίζει. Ωστόσο μια ήπια τιμωρία που επιβάλλεται αμέσως είναι αποτελεσματική, αν στον εκπαιδευόμενο εξηγηθούν οι λόγοι γι' αυτήν και αυτή η τιμωρία είναι δίκαιη. Αν ο εκπαιδευόμενος έχει φτωχή απόδοση, η απειλή γι' απόλυση μπορεί να προκαλέσει μεταβολή της συμπεριφοράς του, αλλά τότε είναι δυνατόν η ενέργεια αυτή να επιδράσει και σ' άλλες πλευρές της συμπεριφοράς του, όπως π.χ. να φοβάται, ή να μνησικακεί κατά του επόπτη ή του διδάσκοντος και μάλιστα τόσο, ώστε να μην μπορεί να συγκεντρωθεί στην υποχρέωση

της μαθήσεως. Γι' αυτό, επαναλαμβάνεται, οι άνθρωποι μαθαίνουν να ενεργούν σωστά και κατά τον επιθυμητό τρόπο, αν καταλαβαίνουν τους λόγους για μια τέτοια συμπεριφορά και αν αμοίβονται γι' αυτή.

Σα συμπέρασμα των παραπάνω μπορούν να ειπωθούν τα εξής : ο αδιάφορος, ο απρόθυμος υπάλληλος θα μάθει πολύ λίγα, ακόμα και από τον πιο ικανό διδάσκοντα. Για να ωφεληθεί από την εκπαίδευση θα πρέπει να αισθάνεται βαθιά την ανάγκη για βελτίωση των ικανοτήτων και της εκτελέσεως της εργασίας του και έτσι που να εξασφαλίζει τις ευκαιρίες για πρόοδο. Εξάλλου, πρέπει να σημειωθεί πως το κέρδος της επιχειρήσεως σ' ανταπόδοση των όσων κάνει για την εκπαίδευση, εξαρτάται πολύ από το όλο ηθικό που επικρατεί στον οργανισμό.

Από την άλλη μεριά, δεν πρέπει να παραβλέπεται πως η υπερβολική υποκίνηση των εργαζομένων για εκπαίδευση, μπορεί στην πραγματικότητα να εμποδίζει τη μάθηση, όπως συμβαίνει στον υπάλληλο που πιέζεται πολύ (ή έχει πολύ φόβο) και που βάζει στόχους ψηλότερους των δυνατοτήτων του, οπότε τ' αποτελέσματα μπορεί να είναι απολύτως απογοητευτικά και έτσι ουσιαστικά να χαθεί η υποκίνηση.

Ετσι για να έχουμε σωστά αποτελέσματα, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να επαναπληροφορηθεί, δηλαδή να γνωρίσει τ' αποτελέσματα και την πρόοδο του κατά τις έρευνες και τέτοια γνώση πρέπει να είναι αυτόματη, άμεση και σχετική με το εκτελούμενο έργο και αυτό γιατί οι άνθρωποι θέλουν να έχουν το αίσθημα της πρόόδου. Αυτό σημαίνει πως ο επόπτης πρέπει να αποφύγει το πείραμα να πλησιάζει τον υφιστάμενο μόνο όταν κάνει λάθος. Ο εκπαιδευόμενος επίσης, χρειάζεται να γνωρίζει ότι έχει πάρει τη σωστή απόφαση και όταν κάνει ένα λάθος πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων αισθάνεται την ανάγκη να μάθει το γιατί και το πως έσφαλε και πόσο κοντά έφτασε στη σωστή εργασία. Να γίνεται δε αυτή η πληροφόρηση πάντοτε και όχι μόνο κατά την εκπαίδευση και με τη βεβαίωση πάντοτε ότι τα λάθη κατά τη μάθηση είναι φυσικά και πρέπει να τα περιμένουμε.

## **2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ**

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων. Όμως, η εκλογή κάποιας καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων απαιτούμενου βάθους γνώσεως και πολλών άλλων παραγόντων. Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι :

1. Στη θέση εργασίας
2. Εκτός εργασίας
3. Θεραπευτική εκπαίδευση
4. Μέθοδοι διδασκαλίας
  - α. Διάλεξη
  - β. Συσκέψεις
  - γ. Παιξίμο ρόλου
  - δ. Προγραμματισμένη διδασκαλία
5. Άλλες μέθοδοι
  - α. Επίδειξη
  - β. Παρομοίωση - Προσποίηση

### **III.2.5. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

Κατά μέσο όρο, τέσσερις εργαζόμενοι στους εκατό σκοτώνονται ή τραυματίζονται στη χώρα μας κάθε χρόνο. Αλλά μερικά επαγγέλματα (όπως εργάτες κατασκευαστών) έχουν πολλούς περισσότερους τραυματισμούς κάθε χρόνο από άλλα (π.χ. υπάλληλοι γραφείων), έτσι που η διαφορά για μερικούς εργαζόμενους είναι χειρότερη του 4 προς 100 κάθε χρόνο.

Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζόμενου και την υποκίνηση του να εργαστεί, γιατί όπως έχει αναφερθεί, η ασφάλεια είναι μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι (εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι η "ασφάλεια" αναφέρεται στην εξασφάλιση της σωματικής κλπ ακεραιότητας, ενώ "η σιγουριά" αναφέρεται στην εξασφάλιση της θέσεως εργασίας).

Υπεύθυνο για την υγεία και την ασφάλιση των εργαζομένων είναι το ανώτατο μάνατζμεντ, τα γραμμικά στελέχη, γιατί τα ατυχήματα θα συμβούν στον τόπο της εργασίας και οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας.

Γι' αυτό πρέπει να έχουν ενημερώτητα των συνθηκών υγείας και ασφάλειας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς που μπορούν να τους βοηθήσουν για τη μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών. Τέλος υπεύθυνοι είναι και οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ξεχωριστό τμήμα υγείας και ασφάλειας.

Η υγεία και η ασφάλεια όμως, των εργαζομένων εξαρτάται από τη φύση του έργου, ιδιαίτερα καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας, τη στάση του υπαλλήλου προς την υγεία και την ασφάλεια, η οποία μπορεί να ποικίλλει από ενδιαφέρον προς την ασφάλεια και συνεργασία σχετικά με προγράμματα ασφάλειας μέχρι απάθεια, την πολιτεία με τη σχετική νομοθεσία κι τέλος τα συνδικαλιστικά σωματεία, πολλά από τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την υγεία και την ασφάλεια των μελών τους και πιέζουν τους εργοδότες για καλύτερα προγράμματα. Επίσης χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση νόμων που βελτιώνουν τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων.

Το κίνητρο για έναν εργοδότη να μειώσει τα εργατικά ατυχήματα και να προάγει την υγεία των ανθρώπων του είναι διπλό. Το ένα είναι το ανθρωπιστικό ενδιαφέρον για την ευημερία του υπαλλήλου του. Το άλλο σημαίνει ότι ειλικρινά επιδιώκει να εμποδίσει την



ανθρώπινη ταλαιπωρία και να διατηρήσει ένα ασφαλές υγιεινό περιβάλλον. Το άλλο κίνητρο είναι το κόστος, αφού είναι πιο οικονομικό να διατηρήσει ένα εργοστάσιο απαλλαγμένο από τα ατυχήματα και με ολική προσέλευση των ανθρώπων στην εργασία, παρά να έχει πολύ χαμένο χρόνο εξαιτίας ατυχημάτων και ασθενειών που συνδέονται με την εργασία. Ομως, είναι γεγονός πως η πραγματική ώθηση για την εισαγωγή στις επιχειρήσεις προγραμμάτων υγείας και προλήψεως ατυχημάτων οφείλεται στους νόμους της πολιτείας, τους σχετικούς με την αποζημίωση των εργαζομένων και την ευθύνη των εργοδοτών, τη σχετική με τα ατυχήματα, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη αιτία τους. Επιπλέον πολλές προσπάθειες στον τομέα αυτόν, έχουν γίνει και εξακολουθούν να γίνονται από οργανώσεις προλήψεως ατυχημάτων και από ασφαλιστικές εταιρίες.

Για τους λόγους αυτούς κάθε επιχείρηση πρέπει να υπολογίζει με προσοχή τα ποσοστά τραυματισμών της, γιατί έτσι θα έχει ένα μέσο συγκρίσεως των ατυχημάτων μέσα στην επιχείρηση από χρόνο σε χρόνο. Επίσης θα μπορεί να κρίνει, αν η απόδοσή της είναι καλή ή κακή σε σύγκριση με τους εθνικούς μέσους όρους για την ιδιαίτερη βιομηχανία.

Ένα σωστό πρόγραμμα προλήψεως βιομηχανικών ατυχημάτων πρέπει να δίνει έμφαση τόσο σε μηχανικές απόψεις ασφαλείας (εξουδετέρωση κινδύνων) όσο και σε εκπαίδευση των υπαλλήλων (δειχνοντας στους ανθρώπους πως να εργάζονται μ' ασφάλεια μπροστά σε μερικούς κινδύνους).

Επίσης ένα άνετο περιβάλλον (καλές συνθήκες εργασίας) ίσως είναι ο μοναδικός και πιο σπουδαίος παράγοντας που έχει σχέση με ένα χαμηλό ποσοστό ατυχημάτων. Οι κακές συνθήκες εργασίας (θόρυβος, σκόνη, θερμότητα κλπ) μολονότι δεν προκαλούν άμεσα ατυχήματα, δημιουργούν στον εργάτη ένταση και απογοήτευση. Αυτή η φυσική απογοήτευση αποσπά την προσοχή των εργατών κάνοντάς τους να έχουν περισσότερα ατυχήματα. Πολλοί μηχανικοί, ασχολούμενοι με την ασφάλεια, έχουν επι

πολλά χρόνια διαπιστώσει, με βάση την πείρα, πως ευπρέπεια στο εργοστάσιο και τάξη αποτελούν μια θετική ενθάρρυνση γι' ασφάλεια.

Επίδραση πάνω στην ασφάλεια ακόμη, έχει και η δραστηριότητα που πρέπει να έχει το μάντζμεντ να κατευθύνει τον οργανισμό κατά ένα τέτοιο τρόπο, ώστε οι υπάλληλοι να έχουν πραγματικές ευκαιρίες να προσδεύσουν, να προαχθούν, να εξασκήσουν κάποια πρωτοβουλία και ευθύνη, να συμμετέχουν στον έλεγχο του ίδιου τους του έργου και να αποκτήσουν καλή φήμη εργασίας και άλλες αμοιβές. Έτσι τα ατυχήματα τείνουν να είναι λιγότερα.

Η επιβολή ασφάλειας όμως πρέπει να γίνεται με ένα θετικό, υποστηρικτικό τρόπο υψηλή πίεση και ένα συνεχές κινήγημα των ανθρώπων οδηγεί σε φόβο ή μνησικακία. Με κατάλληλη διδασκαλία και εκπαίδευση σπάνια θα υπάρξει ανάγκη καταδικαστικής δράσεως για παράβαση κανονισμένης ασφάλειας της επιχειρήσεως. Ωστόσο, όταν οι υπάλληλοι ως άτομα, εσκεμμένα αρνούνται να συνεργαστούν, πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κανονικά πειθαρχικά μέτρα που εφαρμόζονται για άλλες παραβάσεις.

Όταν υπάρχει επιτυχία ενός προγράμματος υγείας και ασφάλειας ικανοποιούνται οι ανάγκες ασφάλειας των εργαζομένων και συγχρόνως δημιουργείται ένα σπουδαίο στοιχείο στο οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης.

### **III.2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Στα προηγούμενα κεφάλαια προσδιορίστηκε ο ρόλος των στελεχών και εποπτών για τη μεγιστοποίηση της ικανοποιήσεως και προσαρμογής του εργαζομένου στη δουλειά του.

Όμως, παρά τη συμβολή του προσανατολισμένου προς υπάλληλου ηγέτη, τόσο για την ικανοποίηση και προσαρμογή του εργαζομένου, όσο και για την παραγωγή, ακόμα

και κάτω από άριστες συνθήκες θα υπάρξουν στιγμές που οι εργαζόμενοι δυσχεραστούνται, εξαιτίας κάποιας συγκεκριμένης ενέργειας, ή ελλείψεως δραστηριότητας από μέρους του προϊσταμένου, ή ανωτέρου διοικητικού προσωπικού της επιχείρησης.

Ετσι, τώρα, φαίνεται καθαρά η ανάγκη υπάρξεως ενός συστήματος μέσα στους οργανισμούς που παρέχει την ευχέρεια αποτελεσματικού χειρισμού παραπόνων και διενέξεων των εργαζομένων που στο παρελθόν κάτω από διαφορετικές αντιλήψεις του μάνατζμεντ εθεωρούντο παράλογες και σχεδόν παράνομες.

Το μάνατζμεντ μεγάλου αριθμού υπαλλήλων απαιτεί επίσης, όπως δίνεται προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι στάσεις και η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζουν τον οργανισμό. Το μάνατζμεντ επομένως πρέπει να ενδιαφέρεται για την ποιότητα της διαγωγής και την πειθαρχία όλων των υπαλλήλων του. Μπορεί άριστα να κάνει τούτο με τον καθορισμό λογικών προτύπων συμπεριφοράς με την πληροφόρηση των εργαζομένων περί αυτών των προτύπων και με τη συνετή επιβολή τους. Όταν έχουν αναπτυχθεί τέτοιες συνθήκες και τηρούνται από το μάνατζμεντ, είναι πολύ πιθανό οι υπάλληλοι να έχουν καλό ηθικό και σαν μια ομάδα θα συντελέσουν να επιβληθούν άλλουν τα πρότυπα χρησιμοποιώντας κοινωνική πίεση πάνω σ' εκείνα τα μέλη της ομάδας που ξεφεύγουν από τα πρότυπα αυτά.

Όταν όμως υπάρχουν παράπονα, έχουν καταστρεπτική επίδραση, γι' αυτό έχει μεγάλη σημασία να μπορεί ο επόπτης, αφ' ενός ν' ανακαλύψει και αφ' ετέρου να εξαφανίσει τα αίτια που τα προκαλούν. Βέβαια, δεν είναι δυνατή η πλήρης εξαφάνιση των παραπόνων, ακόμη και στις περιπτώσεις που στην επιχείρηση όλα λειτουργούν θαυμάσια. Αποτελούν μέρος της ανθρώπινης φύσεως. Όμως, πρέπει ο επόπτης να τα περιορίσει στο ελάχιστο. Γι' αυτό έχει αξία μεγάλη για τον επόπτη ν' αναπτύσσει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακαλύψεως των παραπόνων, διαπιστώσεως των συμπτωμάτων και τελικά ανάλογου χειρισμού για την ικανοποίηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### IV.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ

Η συμμετοχή σαν όρος σημαίνει την συμμετοχή ή ανάμειξη των εργαζομένων στη διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων των εταιρειών. Όμως έχουν δημιουργηθεί αρκετές βαθμίδες και ποσοστά συμμετοχής που φτάνουν μέχρι και την απλή λήψη πληροφοριών από τους εργαζομένους.

Η συμμετοχή θεωρείται ένα από τα σοβαρότερα κίνητρα για παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων. Εμφανίζεται γύρω στο 30 και βασίζεται στην ιδέα ότι όσο περισσότερο συμμετέχουν οι άνθρωποι στην ιδέα της παραγωγής, τόσο πιο παραγωγικοί θα γίνουν, γιατί έτσι ο εργαζόμενος δε νοιώθει την υποχρέωση να το κάνει.

Σκοπός βέβαια της συμμετοχής δεν είναι τίποτα άλλο παρά ότι επιδιώκουν - και με την παραχώρηση και άλλων κινήτρων - τη μείωση των συγκρούσεων και την αύξηση της απόδοσης. Η πείρα όμως έχει δείξει ότι για να επιτύχει η συμμετοχή προϋποθέτει μια κατάσταση στην οποία τα πολλά σχετικά, αλλά και ξεχωριστά συμφέροντα που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, έχουν διατηρηθεί σε κάποια μορφή ισορροπίας και αρμονίας με τα συμφέροντα της κοινωνίας ως συνόλου. Πράγματι η σύγχρονη επιχείρηση έχει γίνει τόσο σημαντική ώστε δεν μπορεί να αφεθεί μόνο στο αποκλειστικό ενδιαφέρον των μετόχων και των εργατο-υπαλλήλων. Πρέπει να ληφθεί υπόψιν και το κοινωνικό συμφέρον. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχει προταθεί ότι τα εποπτικά συμβούλια των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.), πρέπει να αποτελούνται κατά το 1/3 από εκπροσώπους των μετόχων, κατά 1/3 από εκπροσώπους των εργαζομένων και το υπόλοιπο 1/3 να εκπροσωπεί το κοινό συμφέρον.

Επίσης το 1976 στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας καθιερώνεται και η αναγνώριση ενός πρόσθετου συμφέροντος μέσα στην επιχείρηση, η αναγνώριση και ενός επαγγελματία διευθυντή μέσα στο εποπτικό συμβούλιο.

Με την εξέλιξη η συμμετοχή ξέφυγε από τον αρχικό στόχο και έτσι στην εξελιγμένη της μορφή χρειάζεται να καλύψει κάποιους ιδεολογικούς και πρακτικούς στόχους.

Είναι ανάγκη εδώ να τονίσουμε ότι για να καλυφθούν αυτοί οι σύγχρονοι στόχοι και να επιτύχουν είναι απαραίτητο να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις όπως : η εκπαίδευση και γενικότερα η μόρφωση των εργαζομένων, η οποία εφοδιάζει τους εργαζομένους όχι μόνο με τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για αποτελεσματική συμμετοχή σε όργανα συμβουλευτικά ή λήψεις αποφάσεως, αλλά και συμβάλλει στη δημιουργία της απαραίτητης νοοτροπίας για συνεργασία.

Υπάρχουν επίσης και δύο άλλες σημαντικές προϋποθέσεις επιτυχίας :

- α. Η επιθυμία της εκάστοτε κυβέρνησης να νομοθετήσει την καθιέρωση τουλάχιστον των βασικών θεσμικών απαιτήσεων της συμμετοχής και να ενθαρρύνει ειδικές συμφωνίες εργαζομένων - διοίκησης σε συμμετοχικούς θεσμούς (πολιτικό περιβάλλον - νομικό πλαίσιο).
- β. Η προθυμία, τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης να συνεργαστούν για την πραγματική εφαρμογή του καθιερωμένου συμμετοχικού συστήματος.

## IV.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

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

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

Ως **ιδεολογικοί** στόχοι αναφέρονται :

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

Ως **πρακτικοί** στόχοι αναφέρονται :

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

2. Αποφυγή βιομηχανικών συγκρούσεων και διατήρηση της κοινωνικής ισορροπίας με την επεξεργασία αποφάσεων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην συνεργασία τους με τους εκπροσώπους τους.
3. Συμβολή στην προσαρμογή και αλλαγή του συστήματος των βιομηχανικών σχέσεων. Αυτό είναι σημαντικό στους κλάδους της βιομηχανίας νέων λογίων καθώς και στις βιομηχανίες που βρίσκονται σε παρακμή.

Οι ιδεολογικοί στόχοι της συμμετοχής μπορεί επίσης να χαρακτηριστούν και ανθρωπιστικοί επειδή στην πράξη επιδιώκουν την προώθηση των ανθρωπίνων συνθηκών για τους εργαζόμενους στους χώρους εργασίας, ενώ οι πρακτικοί στόχοι επιδιώκουν την προώθηση των οικονομικών συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Η συμμετοχή όμως σαν ένα μέσο επίτευξης ιδεολογικών - ανθρωπιστικών ή και πρακτικών - οικονομικών στόχων, αποδοκιμάζεται από ένα αριθμό ομάδων εργατικών ενώσεων και οργανώσεων εργοδοτών για ιδεολογικούς και πρακτικούς λόγους. Πάντως, ως ένα σημαντικό βαθμό οι στόχοι αυτοί έχουν καταστεί αποδεκτή πραγματικότητα σε μεγάλο αριθμό χωρών και ο επιθυμητός σκοπός πολλών άλλων. Η πραγματοποίηση όμως τυχόν συνδιασμού συμφωνημένων ιδεολογικών και πρακτικών στόχων, εξαρτάται από έναν αριθμό σημαντικών συντελεστών.

Ενας από αυτούς είναι ο βαθμός υποστήριξης που έχει δεχθεί η αρχή της συμμετοχής απ' όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ενας άλλος είναι τα κίνητρα για την αποδοχή σε διάφορα στάδια των ιδεολογικών - ανθρωπιστικών και των πρακτικών στόχων.

Κάθε αμερόληπτη προσπάθεια να βρεθεί η λογική εξήγηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων θα οδηγήσει σε παρόμοια συμπεράσματα. Δηλαδή ότι η συμμετοχή σχετίζεται με τη γενική επιθυμία για πιο δημοκρατική και δίκαιη κοινωνία. Η ιστορική μελέτη για την συμμετοχή πράγματι αφήνει λίγες αμφιβολίες σχετικά με την ιδεολογική προέλευση της ιδέας της συμμετοχής.

### IV.3 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

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

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

#### IV.3.1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

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

##### A. Άμεση συμμετοχή

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

Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε ότι έχουμε στις εξής περιπτώσεις :

- α. Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και διευκρινίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν χωρίς βέβαια να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε στέλεχος, μπορεί, αν επιθυμεί να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους, που κρίνει κατάλληλες, αρκεί να φθάσει στο προκαθορισμένο αποτέλεσμα.
- β. Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις, σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος, με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, επιλέγεται από τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος ελέγχει απλώς αν επιτευχθηκαν τα καθορισμένα αποτελέσματα.



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

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

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

## **B. ΕΜΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ**

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

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

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

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

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

Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν οπωσδήποτε μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και καλύπτουν συνήθως, τη δομή ενός ολοκλήρου τμήματος ή και τομέα.

Αναφέρονται σε θέματα επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, προαγωγών, προμήθειες, εξοπλισμού και υλικών κλπ.

**γ. Συμμετοχή σε αποφάσεις, που αφορούν στα οικότερα ιεραρχικά επίπεδα.**

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

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

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

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

γ. Εργασιασιακό συμβούλιο. Ασχολείται με προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, μισθολογικές ανακατατάξεις, άδειες, ώρες εργασίας, σύστημα αμοιβής,

χρησιμοποίηση νέων τεχνικών εγκαταστάσεων, προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα καθώς και γενικότερα θέματα της οικονομικής πορείας της επιχείρησης.

Οι έμμεσες αυτές μορφές συμμετοχής στις αποφάσεις έχουν θα λέγαμε γενικά, σα σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού πάνω στην πορεία των εργασιών της επιχείρησης και την επιρροή επί των αποφάσεων της διοίκησης, δεν αποσκοπούν (εκτός από ορισμένες μόνο περιπτώσεις) στην ανάληψη ευθύνης από τους μισθωτούς για την καλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

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

#### **IV.3.2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ**

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

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

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

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

**α. Συμπληρωματική αμοιβή.**

Σ'ολόκληρο το προσωπικό ή σ' ορισμένα μόνο μέλη του, δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό το χρόνο.

**β. Ποσοστό επί της αμοιβής.**

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

**γ. Ανάλογα με την προϋπηρεσία.**

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

**δ. Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων.**

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

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

Γνωρίζοντας τις αμοιβές του προσωπικού, είναι εύκολο να υπολογίσουμε το υποθετικό αυτό κεφάλαιο. Το ποσοστό του κεφαλαίου αυτού στο συνολικό κεφάλαιο, μας δίνει το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχειρήσεως. Εάν δεν πραγματοποιηθούν κέρδη, τότε οι εργαζόμενοι περιορίζονται στους κανονικούς βασικούς μισθούς. Η επιμέρους κατανομή σε κάθε μέρος του προσωπικού γίνεται με βάση τόσο το μισθό, όσο και την αξία του κάθε εργαζόμενου, σε σύγκριση με τους στόχους, που έπρεπε να επιτευχθούν. Η αξία αυτή βασίζεται στην αμοιβαία αξιολόγηση, που κάνουν τα μέλη του προσωπικού.

#### **ε. Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο.**

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

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

Προσπαθήσαμε να αναφέρουμε τα βασικότερα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη ή στο κεφάλαιο. Με βάση αυτά, έχουν διαμορφωθεί πάρα πολλά συναφή. Στρέφοντας

το ενδιαφέρον μας, για το τι συμβαίνει ειδικότερα στην Ελλάδα, θα δούμε ότι εδώ, σποραδικά, εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρίες διανέμουν στους εργαζόμενους τους ποσοστό των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

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

#### **IV.3.3 ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**

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

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

Το αμερικάνικο σύστημα αυτοδιαχείρισης εμφανίζει δύο κατευθύνσεις :

##### **α. Ιδιοκτησία των εργαζομένων (Workers ownership).**

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

### **β. Διοίκηση από τους εργαζόμενους (Workers management)**

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

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

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

#### IV.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ - ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

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

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

Γενικά πάντως, γίνεται αποδεκτό ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τ' ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά.

Επειτα είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξαν κι οι ίδιοι, σ' αντίθεση με μια απόφαση, που τους επιβλήθηκε "εκ των άνω" και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί.

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



Δηλαδή τελικά μπορούμε να πούμε ότι παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν διάφορες ανάγκε τους ή τουλάχιστον ν' ασκήσουν επιρροή, ώστε αυτές να ικανοποιηθούν, να επηρεάσουν τους στόχους ή τη δραστηριότητα της επιχείρησης, γιατί ο θεσμός αυτός βελτιώνει την επικοινωνία και βοηθά στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοεκτίμησης μεταξύ των εργαζομένων και τέλος, βοηθά, ενδεχόμενα, στη μείωση των αρνητικών επιδράσεων της άτυπης οργάνωσης, καθόσον διευκολύνει την ταύτιση των στόχων των ατόμων μ' αυτούς της οργάνωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

#### V.1 ΧΩΡΕΣ ΕΚΤΟΣ Ε.Ο.Κ.

Από τις αρχές του 20ου αιώνα αλλά κυρίως μετά τον 2ο Παγκόσμιο πόλεμο παρατηρείται τόσο στην Ευρώπη όσο και στις άλλες χώρες μια ανάγκη για αλλαγή στις σχέσεις εργασίας. Οι λόγοι που οδηγούν την κάθε χώρα βέβαια στην μεταρρύθμιση των νομοθετικών διατάξεων και της αντιμετώπισης των εργαζομένων είναι διαφορετικοί, καθώς διαφορετικές είναι και οι μορφές που παίρνει σε κάθε χώρα η αλλαγή και η εξέλιξη αυτή, ανάλογα με τις απαιτήσεις και την υπάρχουσα νοοτροπία. Όπως οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αντέδρασαν πιο γρήγορα από ότι ορισμένες υποανάπτυξη χώρες όπως Ινδία, Σιγκαπούρη, Κύπρο, Ινδονησία, Ταϊλάνδη κ.ά. όπου οι ρυθμοί εξέλιξης και νομοθετικής καθιέρωσης είναι αρκετά αργοί.

Ειδικότερα :

### V.1.1 ΡΩΣΙΑ

Η Σοβιετική Ένωση έχει μια παλιά και πολύχρονη ιστορία όσο αναφορά τα εργασιακά θέματα.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις πέρασε περιόδους ακμής κυρίως κατά την διάρκεια της επανάστασης και τα πρώτα μετεπαναστατικά χρόνια, αλλά και περιόδους παρακμής όπως συνέβη ιδιαίτερα στην προπολεμική περίοδο της Σταλινικής Διακυβέρνησης. Η μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν, όμως στα μέσα της δεκαετίας του '60 κατέληξαν σε κάποια αυτονομία για τις διάφορες επιχειρήσεις.

Το ίδιο το Σοβιετικό Σύνταγμα σε ορισμένα άρθρα του ορίζει και κατοχυρώνει την συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, καθώς και για δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργατών απέναντι στις επιτροπές των συνδικάτων.

Οι συνδικαλιστικές επιτροπές της Σοβιετικής Ένωσης και άλλων ανατολικο-ευρωπαϊκών χωρών για πολλά χρόνια είχαν ασκήσει σημαντικές λειτουργίες και ειδικά σε θέματα απολύσεων, ευημερίας, πρόνοιας, ασφάλειας και υγείας. Οι λειτουργίες και η σημασία αυτών των επιτροπών έχουν τώρα διευρυνθεί με συλλογικές συμφωνίες, που συνάπτονται στο επίπεδο επιχείρησης μεταξύ της επιτροπής του εργατικού συνδικάτου και της διοίκησης της επιχείρησης.

Κατά το Δ.Γ.Ε. οι εκθέσεις της Σοβ. Κυβερνήσεως, διέπονται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τα δικαιώματα των εργατικών συνδικάτων, που υιοθετήθηκαν το Σεπτέμβριο του 1971. Σύμφωνα με την νομοθετική πράξη για τα δικαιώματα των τοπικών επιτροπών εργατικών συνδικάτων, πρωτογενών οργανισμών, οι επιτροπές αυτές, από κοινού με την διοίκηση των επιχειρήσεων, προσδιορίζουν τις κατευθύνσεις, τις αναλογίες δαπανών και τα κονδύλια κινήτρων, ενώ καθορίζουν το μέγεθος των πρόσθετων αμοιβών για τους εργάτες βιομηχανιών και γραφείων καθώς και τους όρους με τους οποίους πρόκειται να πληρωθούν. Έχουν το δικαίωμα, επίσης, να εγκρίνουν εκθέσεις από την διοίκηση της

επιχείρησης σχετικά με το πως αυτή πρόκειται να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας των εργατουπαλλήλων και τις πολιτιστικές και άλλες καθημερινές υπηρεσίες, που προβλέπονται για τους εργαζόμενους. Ακόμα οι επιτροπές εργατικών συνδικάτων μπορούν να θέσουν ενώπιον αρμοδίων οργανισμών, το ερώτημα της απόλυσης ή τιμωρίας μελών της διοίκησης, που δεν εκπληρώνουν τις προβλεπόμενες από τις συλλογικές συμφωνίες υποχρεώσεις, ή έχουν αναμειχθεί στη γραφειοκρατία. Επιπλέον, η διοίκηση της επιχείρησης δεν μπορεί να απολύσει κανένα εργάτη βιομηχανίας ή γραφείου, χωρίς τη συγκατάθεση της επιτροπής του εργατικού συνδικάτου.

Τέλος είναι σημαντικό να δούμε ότι η Σοβιετική Ένωση σε αντίθεση με τον κόσμο του κεφαλαίου και της κυβερνητικής εξουσίας έχει σήμερα ανάμεσα στους υπουργούς της, στους τομείς εθνικής οικονομίας, άτομα από τις τάξεις των εργατών και υπαλλήλων.

Είναι όμως δύσκολο αν όχι αδύνατο, να εκτιμηθεί η επιτυχία ή η αποτυχία των σοβιετικών θεσμών, συμπεριλαμβανομένων και των συνδικαλιστικών επιτροπών. Οι σοβιετικοί γραφιοκράτες δεν παραδέχονται εύκολα αποτυχίες εκτός αν αυτό αποτελεί επίσημη κυβερνητική πολιτική. Απ' την άλλη οι περιορισμοί που επιβάλλονται στους ξένους ερευνητές, καθιστούν την αντικειμενική εκτίμηση σχεδόν αδύνατη.

Αν και δεν έχει παρουσιαστεί καμία κριτική εκτίμηση των νέων συλλογικών συμφωνιών της δεκαετίας του '70, αξιολογούμενο είναι ότι οι σοβιετικές αρχές και οι κυβερνήσεις των άλλων ανατολικοευρωπαϊκών χωρών είχαν αποφασίσει να εισαγάγουν την συμμετοχή των εργαζομένων, σε πρώτη φάση : σαν αντίδοτο των προβλημάτων δυσαρρεσκείας τους.

### V.1.2 ΣΟΥΗΔΙΑ

Στην Σουηδία κάθε εργατική οργάνωση έχει δικαίωμα να διαπραγματεύεται με τον εργοδότη θέματα που αφορούν τις σχέσεις με την εργοδοσία. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να ενημερώνει συνεχώς κάθε εργατική οργάνωση απέναντι στην οποία δεσμεύεται με συλλογική σύμβαση για την εξέλιξη των δραστηριοτήτων του από οικονομική άποψη και σε σχέση με την παραγωγή καθώς και για τις βασικές αρχές της πολιτικής του απέναντι στο προσωπικό του οφείλει επίσης να παρέχει τη δυνατότητα να εξετάσει τα βιβλία λογαριασμών και άλλα έγγραφα που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες του καθώς και να του παρέχονται αυτές οι πληροφορίες οπότε του τις ζητήσει.

Για τα θέματα λοιπόν που σχετίζονται με τις συνδικαλιστικές δραστηριότητες έχουν καθιερώσει με τον Νόμο της 21 Μαΐου του 1974 τον θεσμό του συνδικαλιστικού εκπροσώπου.

Έχουν δημιουργήσει ακόμα, από το 1976 και μετά κοινό κεφάλαιο (ταμείο) εργαζομένων το οποίο προτάθηκε από τον Rundolly Mojlur το 1975. Σύμφωνα με την πρόταση αυτή σε κάθε μεγάλη σουηδική επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα πρέπει να δημιουργηθούν κεφάλαια εργαζομένων από το 20% του ετήσιου κέρδους. Η μεταφορά των οποίων στους εργαζομένους θα γίνεται με υποχρεωτική έκδοση μετοχών, οι οποίες δεν θα μπορούν να διατεθούν ατομικά γιατί αποτελεί κοινή ιδιοκτησία των εργαζομένων. Τοίτο σημαίνει ότι το ταμείο των εργαζομένων παραμένει στην επιχείρηση χωρίς δυνατότητα μεταφοράς.

Με την αύξηση του κεφαλαίου αυξάνεται και η επιρροή των εργαζομένων στην επιχείρηση καθώς και η δύναμή τους στην προσπάθειά τους για καλύτερη κατανομή του πλούτου και σωστότερους όρους εργασίας.

Συγχρόνως με τις ικανοποιητικές εμπειρίες του ιδιωτικού τομέα στη Σουηδία, βοήθησαν να αναπτυχθούν πιο ικανοποιητικές ρυθμίσεις για συμμετοχή στο δημόσιο τομέα οι οποίες εισήχθησαν τον Μάρτιο του '78 μέσω μιας ειδικής συμφωνίας, η οποία έγινε μεταξύ της σουηδικής κυβέρνησης και της ομάδας των ενώσεων που εκπροσωπούν τους δημόσιους και κρατικούς υπαλλήλους.

Η συμφωνία όμως αυτή "διευκρινίζει" ότι η έμφαση της κοινής απόφασης πρόκειται να δοθεί σε τοπικό επίπεδο και ότι σε τελευταία ανάλυση η εν λόγω απόφαση αφορά θέματα βελτίωσης της ικανότητας του υπαλλήλου να επηρεάζει τις συνθήκες της δουλειάς του από την δική του πρωτοβουλία και μέσω του οργανισμού του εργατικού συνδικάτου. Επομένως είναι μια μορφή συνδιασμένης άμεσης και έμμεσης συμμετοχής με έμφαση στην άμεση αναμειξη.

Τελικά η συμφωνία καλύπτει έξι τομείς που έχουν σχέση με την πολιτική που ακολουθείται για το προσωπικό και είναι :

1. Ορθολογική οργάνωση και διοικητική ανάπτυξη.
2. Προγραμματισμός.
3. Διακίνηση Προσωπικού (επανδρωση - μεταθέσεις κλπ)
4. Ανάπτυξη προσωπικού (εισαγωγή στην μόρφωση, εκπαίδευση κλπ)
5. Επαπτεία εργασίας.
6. Πληροφόρηση προσωπικού και εργατικών ενώσεων.

### V.1.3 ΦΙΛΑΝΔΙΑ

Στην Φιλανδία όπως και στις άλλες σκανδιναβικές χώρες στις αρχές του '70 έγινε μια μεταστροφή προς το μακρο-κοινωνικό τομέα και μια προσπάθεια να βελτιωθεί το περιβάλλον εργασίας.

Το ενδιαφέρον όλων των ενδιαφερομένων μερών συγκεντρώθηκε πάλι γύρω από τις έμμεσες μορφές συμμετοχής, μέσα από την διεύρυνση των καθηκόντων των συμβουλίων εργασίας. Ιδιαίτερα δόθηκε έμφαση στην βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και στην εκπροσώπηση των εργαζομένων στα διοικητικά συμβούλια, με σκοπό τον επηρεασμό σημαντικών αποφάσεων σχετικών με την δουλειά και την βελτίωση των συνθηκών ζωής. Ετσι δημιουργήθηκαν παραγωγικές επιτροπές με κατ'εξοχήν συμβουλευτικό και πληροφοριακό χαρακτήρα και ομάδες συνεργασίας με δικαιώματα και υποχρεώσεις παρόμοια με των χωρών που προαναφέραμε, για τον εργοδότη και τους εργαζόμενους αντίστοιχα.

Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι δεν έχουν αγνοηθεί ή παραμεριστεί, στην Φιλανδία, επιτυχή προγράμματα άμεσης συμμετοχής.

Αντίθετα οι εργαζόμενοι άρχισαν να αποκτούν σιγά-σιγά, τις προϋποθέσεις για συμμετοχή και ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυξάνοντας την ελευθερία των εργαζομένων και των 2 φύλων, το αποτέλεσμα είναι ότι έτσι αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία και διορατικότητα και τους παρέχονται οι ευκαιρίες για την λήψη αποφάσεων. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι αναζητούνται με την αναδιάρθρωση της δουλειάς, την οργάνωση εργασίας και την εφαρμογή της ποικιλίας μεθόδων. Τέτοιες είναι η διεύρυνση του φάσματος εργασίας, η εναλλακτική τοποθέτηση των εργαζομένων σε διαφορετικές δουλειές, ο ανασχηματισμός της τεχνολογίας και των μεθόδων παραγωγής, καθώς και η κατάργηση των επιστατών και άλλων διευθυντών πρώτης γραμμής.

Πειράματα με την προαναφερθήσα μορφή έχουν γίνει και στην Δανία, Γαλλία, Ινδία, Νορβηγία, ΗΠΑ, Καναδά και άλλες χώρες.

#### **V.1.4 ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ**

Εδώ και πολλές δεκαετίες και συγκεκριμένα μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, από το 1951 και μετά, η Γιουγκοσλαβία εφαρμόζει το σύστημα της αυτοδιαχείρισης σαν συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση.

Το χαμηλό όμως επαγγελματικό και μορφωτικό επίπεδο του λαού της δεν αποτέλεσε πρόσφορο έδαφος για τη σωστή εφαρμογή του συστήματος αυτού.

Ειδικότερα κατά το γιουγκοσλαβικό σύστημα, το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ασκεί τα κυρίως διοικητικά καθήκοντα με τα όργανα της αυτοδιαχείρισης τα οποία έχουν καθιερωθεί από το καταστατικό της επιχείρησης, δηλαδή τη συνέλευση και το συμβούλιο των εργαζομένων.

Το συμβούλιο των εργαζομένων που εκλέγεται από το προσωπικό της επιχείρησης αναλαμβάνει ευρείες διοικητικές αρμοδιότητες. Π.χ. εγκρίνει τους εσωτερικούς κανονισμούς (κατανομή του εισοδήματος, βελτίωση προγραμμάτων, υπηρεσίες των εργατοπαλλήλων) και την εφαρμογή τους. Παίρνει αποφάσεις για επενδύσεις και εγκρίνει τους ισολογισμούς. Επίσης, εκλέγει το διευθυντή της επιχείρησης, τον οποίο είναι εξουσιοδοτημένο να απολύει και ιδεύει να διοικητικό συμβούλιο, μαι ΕΠΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ και έναν αριθμό άλλων ειδικών επιτροπων, στις οποίες αναθέτονται συμβουλευτικές αρμοδιότητες, ή αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων σε ειδικούς τομείς. Σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται η πολιτική για τη διοίκηση του προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων, ο σχεδιασμός, οικονομικά και εμπορικά θέματα κλπ.

Ενας αριθμός προβλημάτων, που προκλήθηκαν από τον υπέρ-συγκεντρωτισμό της εξουσίας στο γιουγκοσλαβικό σύστημα, ώθησε σε μια εισαγωγή καινοτομιών στις



αρχές της δεκαετίας τους '70 και είχε σαν στόχο την αποκέντρωση της εξουσίας και τη δημιουργία συνθηκών που να επιδέχονται την πιο άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στην αυτοδιαχείριση.

Οι νέες αρχές που υιοθετήθηκαν από το συνέδριο αυτοδιαχείρισης στο Σεράγιεβο, το Μάιο του 1971 ενσωματώθηκαν στο νέο Ομοσπονδιακό Συνταγμα που δημοσιεύτηκε το 1974. Πρώτα, η εφαρμογή των καινοτομιών έχει ενισχύσει την αυτονομία των επιχειρήσεων και, δεύτερο η αυτοδιαχείριση έχει αποκεντρωθεί, με τη λειτουργία των οργάνων αυτοδιαχείρισης σε τρία διαφορετικά επίπεδα στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων : δηλαδή, στο επίπεδο της επιχείρησης, γενικά, στο επίπεδο των μονάδων παραγωγής ή οικονομικής δραστηριότητας και στο επίπεδο των μονάδων εργασίας (work units).

Οι συνελεύσεις, στο χώρο δουλειάς που τώρα αποτελούν τα βασικά όργανα της αυτοδιαχείρισης, μπορούν να εγκρίνουν προγράμματα παραγωγής και κανόνες εργασίας για τη μονάδα και αποφασίζουν για την κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας, παίρνοντας υπόψη τα νόμιμα κατώτατα ημερομίσθια και τις γενικές αρχές που καθιερώθηκαν από το συμβούλιο των εργαζομένων. Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι, παρά τις βελτιώσεις του γιουγκοσλαβικού συστήματος αυτοδιαχείρισης, όπως σκιαγραφήθηκαν πιο πάνω, η βασική δομή λήψης αποφάσεων παραμένει ουσιαστικά όπως ήταν όταν πρωτοδρύθηκε και απεικονίζεται στο σχεδιάγραμμα 1. Αυτό που πράγματι άλλαξε με την καθιέρωση των καινοτομιών του 1974 είναι οι πραγματικές λειτουργίες των διαφόρων οργάνων λήψης αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση, ο σχετικός τους ρόλος και η σχέση τους με τα εντός και εκτός της επιχείρησης σώματα.

Παρ' όλα αυτά όμως η Γιουγκοσλαβία όπως αντίστοιχα η Αλγερία και το Περού παραμένουν χαρακτηριστικά δείγματα συστημάτων αυτοδιαχείρισης.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

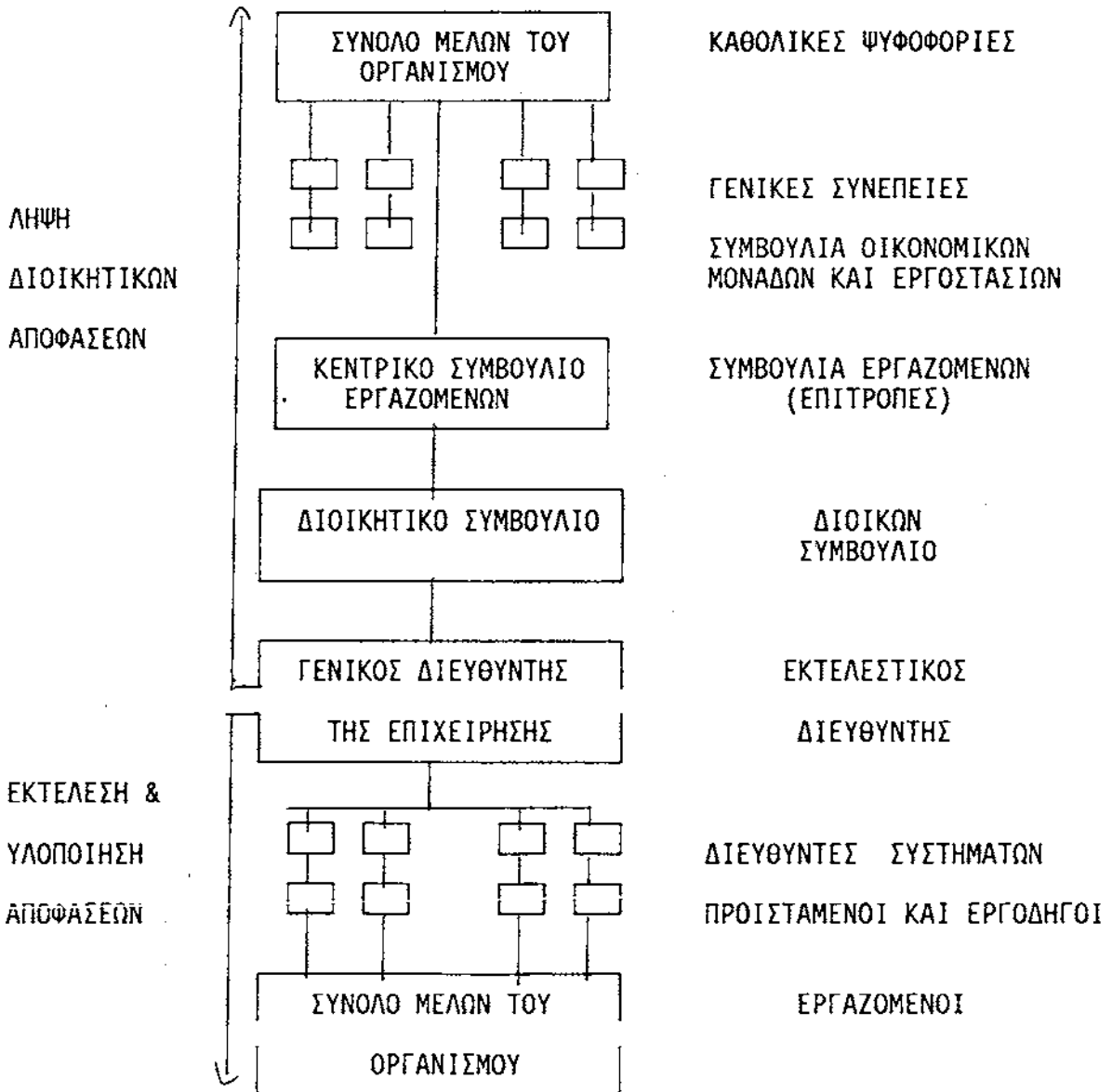
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ - ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

ΔΟΜΗ

ΚΕΝΤΡΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



ΠΗΓΗ : Ichak Adizes, "Industrial Democracy Yugoslav Style", "Ελεύθερος Τύπος" N.Y. 197"

## V.2. ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ο.Κ. ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Το πρόβλημα της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων απασχόλησε εδώ και μια δεκαετία περίπου την επιτροπή της Ε.Ο.Κ.. Πιο πρόσφατα τον Αύγουστο του 1979 η επιτροπή υιοθέτησε μια απόφαση σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων.

Σ'αυτήν την παράγραφο, θα προσπαθήσουμε να δούμε σε συντομία τι προωθεί η Ε.Ο.Κ. σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων ειδικότερα στα όργανα των Α.Ε.

Όπως είναι φυσικό η προσπάθεια εναρμόνισης των συστημάτων συμμετοχής, παρά τις έντονα διαφορετικές γνώμες που εκφράστηκαν στα διάφορα όργανα και επιτροπές της Ε.Ο.Κ., δεν έθιγε σε καμία περίπτωση το δικαίωμα των ιδιοκτητών των μέσων παραγωγής και ανταλλαγής, να αποφασίζουν οι ίδιοι για τα πιο σημαντικά προβλήματα που έχουν σχέση με την επιχείρησή "τους", ούτε βέβαια έθιγε το βασικό στόχο της επιχείρησης, δηλαδή το κέρδος.

Έτσι η οικονομική και κοινωνική επιτροπή τόσο στη γνωμοδοτική της έκθεση της 25 Οκτώβρη του 1972, όσο και σ' αυτήν της 29 Μάη του 1974 και του Σεπτεμβρίου του 1978 περί "συμμετοχής των εργαζομένων και δομής εταιριών", υπενθύμιζε κάθε φορά τη βασική αρχή που προσανατόλιζε την όλη προβληματική της, ότι δηλαδή "θα πρέπει να δοθεί στους εργαζομένους η δυνατότητα να υπερασπίζονται από κοινού τα συμφέροντά τους μέσα στην επιχείρηση και να συμμετέχουν σ' ορισμένες αποφάσεις δίχως όμως μ' αυτό να θίγεται η υπευθυνότητα - εννοείται του ιδιοκτήτη - και η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης". Παράλληλα στην έκθεση της επιτροπής Μπιντενκόφ τονιζόταν πως παρά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση "...η αρχή της επιδίωξης κέρδους αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας και οργάνωσης".

Αρχικά τόσο στο "Πράσινο βιβλίο" της επιτροπής της Ε.Ο.Κ. που εκδόθηκε το 1975 όσο και στο Έγγραφο Εργασίας της Επιτροπής σχετικά με τη συμμετοχή του 1978, στο δεύτερο ακόμη πιο άμεσα γινόταν προσπάθεια εναρμόνισης του δικαίου των εταιριών που θα αποτελούσε τη βάση για την εναρμόνιση των συστημάτων συμμετοχής. Το πρότυπο που προωθούνταν ήταν το δυαδικό σύστημα της Ο Δ Γερμανίας, όπου παράλληλα με το διοικητικό συμβούλιο θα υπήρχε σε κάθε εταιρία ένα εποπτικό συμβούλιο όπου θα συμμετείχαν εκπρόσωποι των εργαζομένων. Πέρα όμως από την προσπάθεια εφαρμογής του δυαδικού γερμανικού συστήματος σε πανκοινοτική κλίμακα, θα'ταν ενδιαφέρον να δούμε τι συγκεκριμένο προβλεπόταν από την πέμπτη οδηγία που αφορούσε τη συμμετοχή μια και η συμμετοχή θα γινόταν μέσω του εποπτικού συμβουλίου οι εκπρόσωποι των εργαζομένων δεν θα είχαν καμιά αρμοδιότητα για θέματα που τους αφορούν άμεσα όπως το μισθολογικό, οι απολύσεις, οι συνθήκες δουλειάς κλπ. που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου. Παράλληλα ο τρόπος εκλογής που προτεινόταν από την πέμπτη οδηγία μέσα από μια φαινομενική δημοκρατικοφάνεια που περιείχε, αποσκοπούσε στο να υπερασκελίσει και να παραγκωνίσει τις καταξιωμένες συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Η υποεπιτροπή που συνέταξε "το πράσινο βιβλίο" σχετικά με τη συμμετοχή, παρά ορισμένες διαφωνίες ανάμεσα στα μέλη της συμφώνησε σε μια σειρά στόχους που πρέπει να επιδιώκονται από τη συμμετοχή των εργαζομένων. Ανάμεσά τους μπορούμε να ξεχωρίσουμε ορισμένους που δείχνουν το γενικότερο πνεύμα που επικρατεί στην ΕΟΚ γύρω από τη συμμετοχή.

Αναφέρονται έτσι σαν στόχοι της συμμετοχής :

1. Ο περιορισμός των διαφορών (εργοδοσίας, εργαζομένων) στις επιχειρήσεις.
2. Η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας των

επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα θεωρείται πως η συμμετοχή "πρέπει να συμβάλλει αποτελεσματικά στη διευθέτηση των συγκρούσεων και στην ταυτόχρονη καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση των συμφερόντων των εργαζομένων, των μετόχων κι ολοκλήρου του πληθυσμού".

Γίνεται έτσι ξεκάθαρο πως πέρα από το αν θα προτιμηθεί η όχι τελικά από την ΕΟΚ το δυαδικό σύστημα που σήμερα φαίνεται ότι εγκαταλείπεται προσωρινά για ν'αφεθεί μια μεγαλύτερη ελευθερία επιλογής στα κράτη μέλη, η φιλοσοφία της συμμετοχής της ΕΟΚ εντάσσεται δίχως καμία αμφιβολία στην ταύτιση των συμφερόντων των εργαζομένων κι ολοκλήρου του πληθυσμού μ' αυτά των μετόχων. Κι αυτή η άποψη εμφανίζεται στα πλαίσια της επιτροπής σαν η πιο προοδευτική γιατί υπάρχουν κι άλλες απόψεις που κύριο μέλημά τους είναι να διατηρήσουν ανέπαφη από οποιαδήποτε συμμετοχή των εργαζομένων "την υπευθυνότητα και τους κινδύνους που διατρέχουν οι επιχειρηματίες που τοποθετούν τα κεφάλαιά τους σε παραγωγικές επιχειρήσεις".

Πιο πρόσφατα και δίχως να εγκαταλείπεται εντελώς η ιδέα για εφαρμογή του δυαδικού συστήματος φαίνεται ότι μπροστά στις αντιδράσεις των πιο συνεπών εκπροσώπων των εργαζομένων, η ΕΟΚ γίνεται πιο ελαστική στο θέμα της συμμετοχής. Αρχικά η επιλογή του δυαδικού συστήματος αφήνεται στα διάφορα κράτη-μέλη, ενώ παράλληλα δίνεται το δικαίωμα στους ίδιους τους εργαζόμενους ν' αποφασίζουν αν θα συμμετέχουν ή όχι στα συμβούλια των επιχειρήσεων.

Αν τώρα εξετάσουμε τα διάφορα σημεία της εισήγησης της Νομικής Επιτροπής που έχουν αναζητηθεί στη σύνοδο της ολομέλειας του Μάη 1982 βρίσκουμε μια σειρά από διατάξεις, που δίχως καμιά αμφιβολία περιορίζουν σημαντικά τα δικαιώματα της συμμετοχής των εργαζομένων.

Δίχως ν' αναφερθούμε διεξοδικά σ' αυτές θα επισημάνουμε δύο βασικές. Η πρώτη έχει σχέση με μια τάση που διαγράφεται ν' αποδίδονται περισσότερα δικαιώματα, από άποψη συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων στους εργαζόμενους, που θα επιλέξουν

τη συμμετοχή των εκπροσώπων τους στο εποπτικό συμβούλιο, σε σχέση με τους εργαζόμενους που θ' αρνηθούν αυτόν τον τρόπο συμμετοχής και που τα δικαιώματά τους περιορίζονται στην πληροφόρηση. Η διαφοροποίηση αυτή δείχνει και την προτίμηση που συνεχίζει να έχει η ΕΟΚ στο δυαδικό σύστημα, που κάτω από τις σημερινές συνθήκες προσπαθεί να επιβάλλει έμμεσα, προσφέροντας ορισμένα κίνητρα σ' αυτούς που θα το υιοθετήσουν. Η δεύτερη έχει σχέση με το ότι από τη μια δίνεται το δικαίωμα στα κράτη-μέλη να εξαιρούν από τη συμμετοχή τις πολυεθνικές εταιρίες, ενώ ταυτόχρονα εξαιρούνται επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι και 1.000 άτομα. Ειδικά για τη χώρα μας είναι προφανές πως αν τελικά εγκριθεί μια τέτοια διάταξη πολύ λίγες θα είναι οι εταιρίες στις οποίες θα καθιερωθεί η συμμετοχή. Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε πως το κριτήριο των απασχολουμένων δεν δίνει πάντα την καλύτερη εικόνα του μεγέθους της εταιρίας γι' αυτό παραλληλα με τον αριθμό των απασχολούμενων θα πρέπει να παίρνεται υπόψη σαν κριτήριο και ο κύκλος εργασιών των εταιριών.

Τελευταία γίνεται μια προσπάθεια στα πλαίσια της ΕΟΚ να καθιερωθεί η πληροφόρηση και οι διαβουλεύσεις και στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους σε μια από τις χώρες- μέλη της. Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι εδώ δεν γίνεται καν λόγος για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ούτε καν για συνδιαχείριση. Η προσπάθεια αυτή αφορά μόνο τις ευρωπαϊκές πολυεθνικές κι όχι τις υπόλοιπες, π.χ. τις αμερικάνικες, δείχνοντας μεταξύ άλλων και την αδυναμία αν όχι την άρνηση της ΕΟΚ να θίξει, θέτοντας κάτω από τη νομοθεσία της το μη ευρωπαϊκό κεφάλαιο.

### V.2.1 ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Η ομοσπονδιακή δημοκρατία της Γερμανίας είναι ίσως η μοναδική χώρα στην Δ. Ευρώπη που από πολύ νωρίς παρουσίασε στοιχεία εκπροσώπησης των εργαζομένων

στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών. Επίσης τα συστήματα συνδιοίκησης που εφήρμοσε στάθηκαν παραδείγματα που επηρέασαν και το συμβούλιο της Ε.Ο.Κ. στις βασικές του ιδέες και δομή της εταιρίας και είναι γνωστά σαν διοικητική συγκρότηση 2 επιπέδων.

Στην Γερμανία παρατηρείται επίσης και η ισότιμη εκπροσώπηση - κυρίως σε βιομηχανίες άνθρακος, χάλυβος κλπ. - των εργαζομένων στα εποπτικά συμβούλια άσκησης πολιτικής των βιομηχανιών που αποτελεί την πιο εξελιγμένη μορφή συμμετοχής στις ελεύθερες οικονομίες.

Το γεγονός αυτό, βέβαια, δεν ήταν μόνο μια επιθυμία της γερμανικής κυβέρνησης αλλά αποτελεί και μια αναγκαιότητα για την χρονική περίοδο που καθιερώθηκε μετά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο όπου η αντίσταση των βιομηχάνων ήταν μειωμένη λόγω των ασχημιών του πολέμου και την πίεση των καταπιεσμένων εργαζομένων.

Πέραν όμως από αυτόν τον συγκεκριμένο κλάδο ένα άλλο χαρακτηριστικό της Γερμανίας είναι η προώθηση της έμμεσης συμμετοχής των εργαζομένων, κυρίως από το '70 και μετά. Ο νέος νόμος του '76 για συναπόφαση, βελτιώνει κάπως την προηγούμενη εκπροσώπηση των εργαζομένων στα εποπτικά συμβούλια των άλλων σημαντικών βιομηχανιών.

Σε ένα εποπτικό συμβούλιο που έχει 20 μέλη οι επτά από τους δέκα εκπροσώπους των εργαζομένων πρέπει να εργάζονται μέσα στην εταιρία ενώ οι άλλοι τρεις, για την εκλογή των οποίων μόνο οι εργατικές ενώσεις έχουν δικαίωμα να τους προτείνουν ως υποψηφίους, δεν είναι απαραίτητο να δουλεύουν στην εταιρία. Ο νόμος αυτός προβλέπει ακόμα ότι ένα από τα μέλη που εκπροσωπούν τους εργατο-υπαλλήλους, πρέπει να προέρχεται από τις τάξεις του διοικητικού προσωπικού. Ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος του εποπτικού συμβουλίου, εκλέγονται από τα μέλη του με πλειοψηφία δύο τρίτων. Αν αυτή δεν επιτευχθεί, η πλευρά των μετόχων εκλέγει τον πρόεδο και οι εργατοϋπάλληλοι τον αντιπρόεδρο. Γενικά ο πρόεδρος, έχει την δυνατότητα να

επηρεάζει μια απόφαση του συμβουλίου σε περίπτωση που θα υπάρξει αδιέξοδο. Τότε γίνεται δεύτερη ψηφοφορία στην οποία έχει το δικαίωμα δύο ψήφων. Έτσι οι μέτοχοι διατηρούσαν τον έλεγχο των εποπτικών συμβουλίων.

Εξελισσόμενο όμως το γερμανικό σύστημα σχηματίζει τα χαρακτηριστικά του λεγόμενου συστήματος 2 επιπέδων.

Όπως μπορούμε να δούμε και στα σχεδιαγράμματα που ακολουθούν το σύστημα αυτό χωρίζει το εποπτικό συμβούλιο - όπου εκπροσωπούνται οι εργαζόμενοι - από το τριμελές εκτελεστικό συμβούλιο. Τα μέλη αυτού του τελευταίου δεν είναι και μέλη του εποπτικού συμβουλίου αλλά μάλλον, οι διορισμένοι εκτελεστικοί και είναι υπεύθυνοι μέσα σ' αυτό, για την εφαρμογή της πολιτικής, που επίσης ανάγεται στην αποκλειστική ευθύνη του εποπτικού συμβουλίου.

Ο τεχνικός διευθυντής ή ο διευθυντής του οικονομικού, γίνεται γενικός διευθυντής της εταιρίας, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Ο διευθυντής εργασίας, που εκτελεί χρέη διοικητή του προσωπικού - αλλά με περισσότερες αρμοδιότητες - διορίζεται από το εποπτικό συμβούλιο και πρέπει να έχει την εμπιστοσύνη τόσο των εκπροσώπων των εργατών, όσο και εκείνων της εργοδοσίας. Στην περίπτωση των εταιριών που έχουν ισότιμη εκπροσώπηση (ανθρακα, σιδήρου, χάλυβα) ο διευθυντής εργασίας προτείνεται από την πλευρά των εργαζομένων και πρέπει να έχει την γενική έγκριση του εποπτικού συμβουλίου.

Το σύστημα αυτό αποτελεί συνδυασμό κοινής απόφασης κατώτερου και ανώτερου επιπέδου (εργασιακά και εποπτικά συμβούλια) στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας που βασίζεται σε μια σειρά νομοθετικών πράξεων και τροπολογιών και καλύπτει όλους τους εργατουπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας (νόμος κοινής απόφασης της 21ης Μαρτίου 1951, εργατικός συνταγματικός νόμος της 11ης Οκτωβρίου 1952, συνταγματικός νόμος της 15ης Ιανουαρίου 1972 και νόμος της κοινής απόφασης της 4ης Μαΐου 1976)



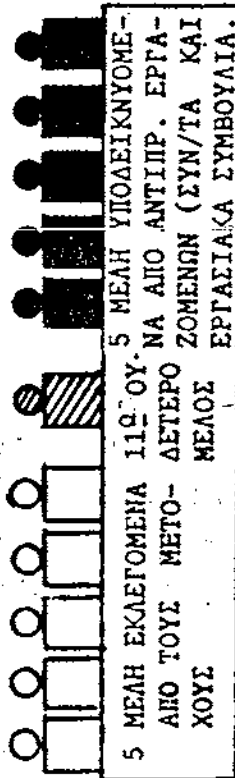
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 1 ΚΑΙ 2

ΣΥΝΑΓΩΓΑ (ΣΥΝΔΙΟΙΚΗΣΗ) ΣΤΙΣ ΓΕΡΜΑΝΙΚΕΣ

ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

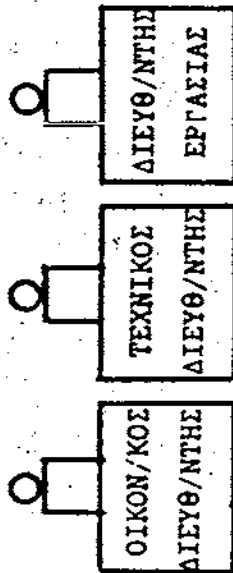
(ΠΡΟ ΤΟΥ 1976)

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΑΝΘΡΑΚΑ, ΣΙΔΗΡΟΥ ΚΑΙ ΧΑΛΥΒΑ

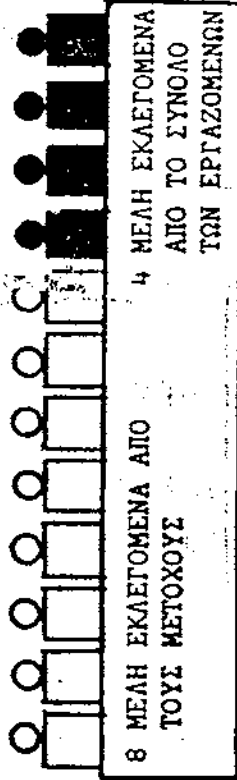


ΕΠΙΘΗΤΙΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

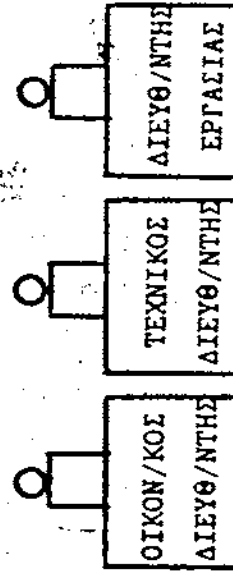


ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΕΠΙΘΗΤΙΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

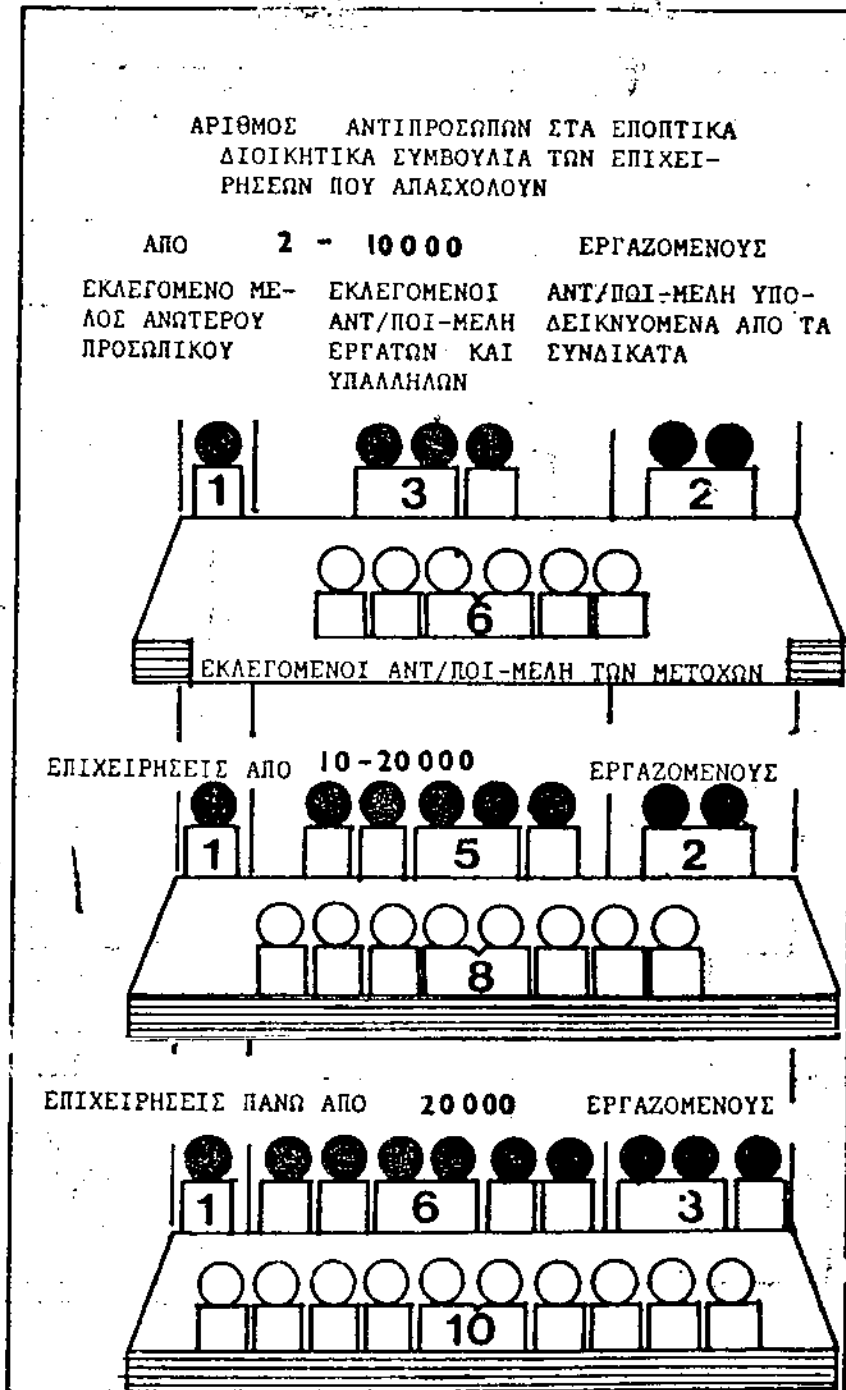
ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ



Πηγή: Πραβεία της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας - στην Οτάβα

Σχ.2

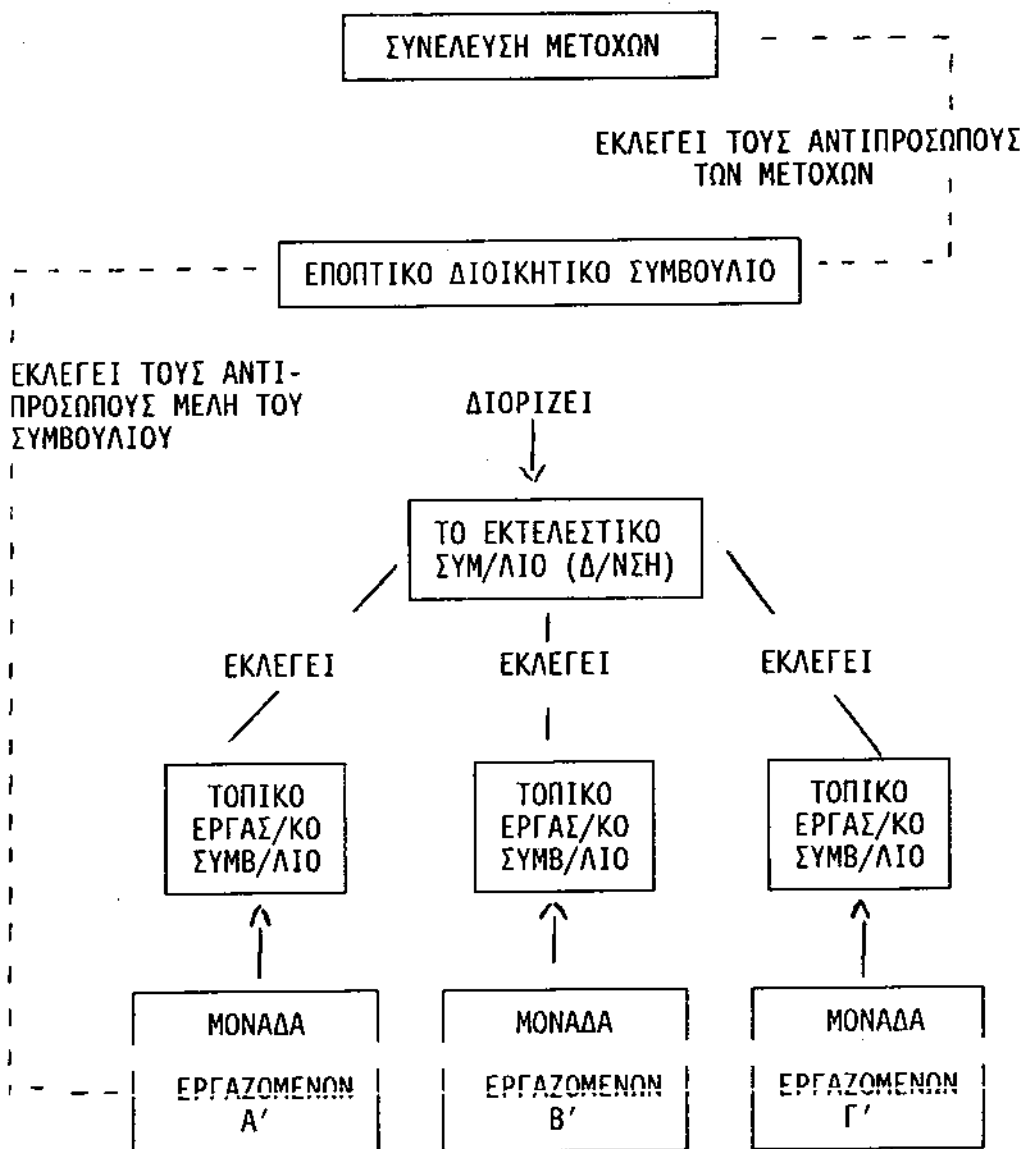
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΥΝΑΠΟΦΑΣΗΣ (ΣΥΝΔΙΟΙΚΗΣΗΣ) ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΓΕΡΜΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΟ 1976 ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΑΝΘΡΑΚΑ, ΣΙΔΗΡΟΥ ΚΑΙ ΧΑΛΥΒΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΜΕΝΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΙΣΟΔΥΝΑΜΗΣ (ΙΣΟΤΙΜΗΣ) ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ (PARITY) ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ



Πηγή : "Social Report" Βόννη

Σχ.3

ΤΟ ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΟΠΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



## V.2.2 ΜΕΓ.ΒΡΕΤΑΝΝΙΑ

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

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

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

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

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

Σαν αίτια γι' αυτήν την αποδυνάμωση θεωρούνται τα εξής:

1. Οι οικονομικές εξελίξεις : που έφεραν μια σταδιακή αναδιάρθρωση στους

παραγωγικούς τομείς. Μειώθηκε το εργατικό δυναμικό ενώ αντίθετα αναπτύχθηκαν τομείς υπηρεσιών όπου η συνδικαλιστική οργάνωση δεν ήταν πυκνή και ισχυρή.

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

3. Η ισχυρότατη επίθεση που εξαπέλιξε η Συντηρητική Κυβέρνηση ενάντια στα Συνδικάτα πρώτα με την μορφή προπαγάνδας και κατόπιν με νομικό πλαίσιο που θέσπισε τα τελευταία χρόνια η Συντηρητική Κυβέρνηση για τις εργασιακές σχέσεις που μεταξύ των άλλων καθιστούν παράνομες τις καταλήψεις και τις απεργίες αλληλεγγύης και τις πολιτικές απεργίες και εισάγουν την νομική ευθύνη των εργατικών ενώσεων για τις πράξεις και τις παραλήψεις της.

### V.2.3 ΙΤΑΛΙΑ

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

Η ανάμειξη του κράτους είναι πολύ περιορισμένη.

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

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

Η έννομη τάξη βασικά, στηρίζεται σε συλλογικές συμφωνίες, που συνάπτονται

μεταξύ των εργοδοτών και του συμβουλίου των μισθωτών, που περιλαμβάνει όλους τους μισθωτούς της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Ο θεσμός των συλλογικών συμβάσεων και των συλλογικών διαπραγματεύσεων δεν περιορίζεται στην ρύθμιση αποκλειστικά των εργασιακών θεμάτων αλλά επεκτείνεται σε μέσο επίλυσης γενικότερων προβλημάτων, που δημιουργούνται με αφορμή την παροχή εργασίας, νέων ευκαιριών απασχόλησης, επενδύσεις κτλ.

Σήμερα στην Ιταλία ανγνωρίζεται επίσημα η συνδικαλιστική εκπροσώπηση στην επιχείρηση με παράλληλη διατήρηση των εργοστασιακών συμβουλίων και εργατικών εκπροσώπων.

Πρόκειται για ένα είδος συμβιβασμού που ήταν προϊόν των συγκρούσεων ανάμεσα στο αυτόνομο κίνημα των εργαζομένων και του παραδοσιακού συνδικαλιστικού κινήματος, που μάχονται για την μορφή εκπροσώπησης στην επιχείρηση.

#### V.2.4 ΓΑΛΛΙΑ

Η Γαλλία σε αντίθεση με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες εφάρμοσε την συμμετοχή στα κέρδη και το μετοχικό κεφάλαιο από την καθ' αυτή συνδιαχείριση.

Προσπάθησε, δηλαδή, να μείνει σε κάτι ακίνδυνο γι' αυτήν που δεν θα έθιγε ουσιαστικά την διαχείριση της επιχείρησης.

Αρχικά και όσον αφορά τις συλλογικές συμβάσεις έχουμε τον νόμο του 1971 που ρυθμίζει 2 είδη συμβάσεων (αυτές που τις έχουν υπογράψει και αυτές που κατά προέκταση με υπουργική απόφαση μπορούν να εφαρμοστούν και στις άλλες επιχειρήσεις). Οι συμβάσεις εφαρμόζονται σε όλους τους εργαζόμενους, άσχετα με το αν ανήκουν ή όχι στο συνδικάτο που τις υπέγραψε.

Ένα από τα μεγαλύτερα συνδικάτα είναι η ΣΕΖΕΤΕ. Παρ' όλα αυτά όμως η γαλλική κυβέρνηση θεωρεί σαν αντιπροσωπευτικό συνδικάτο το ΣΕΕΦΤΕΣΕ που δεν εκπροσωπεί ούτε το 2% των συνδικαλισμένων. Με αυτόν τον τρόπο αποσκοπεί να

πλήξει την ενότητα του συνδικαλιστικού κινήματος και να αποδυναμώσει ταυτόχρονα την διεκδικητική τους ικανότητα.

Χαρακτηριστικό είναι ότι μέχρι το 1968 οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και κατ' επέκταση οι συλλογικές συμβάσεις εξέταζαν και ρύθμιζαν τα προβλήματα σχετικά με τα ημερομίσθια και μόνο. Από το '68 όμως και ύστερα με την αύξηση της πίεσης του εργατικού κινήματος αρχίζει να γίνεται λόγος για την εκπροσώπηση των εργαζομένων καθώς και για άλλα προβλήματα των εργαζομένων.

Ο αριθμός των εκπροσώπων ορίζεται με βάση το συνολικό αριθμό των μισθωτών και ύστερα από εκλογές οι οποίες γίνονται σε δύο τμήματα (ένα για τους εργάτες και ένα για τους τεχνίτες, μηχανικούς και στελέχη επιχειρήσεων).

Οι εκπρόσωποι του προσωπικού προστατεύονται ενάντια στις απολύσεις κι έχουν το καθήκον να παρουσιάζονται και να διαπραγματεύονται και να γνωμοδοτούν σε θέματα όπως το μισθολογικό, την εργατική νομοθεσία, τις κατηγορίες προσωπικού κ.ά.

Επίσης πρέπει να τους αναγνωρίζονται κάποιες ώρες καθώς και αίθουσες για να αναπτύσουν την δραστηριότητά τους.

Τελικά όμως, παρ' όλα αυτά, η εκπροσώπηση των εργαζομένων στα όργανα που παίρνουν αποφάσεις μέσα στην επιχείρηση βρίσκεται αρκετά πίσω στην Γαλλική νομοθεσία.

Με αποτέλεσμα οι ανώνυμες εταιρίες και επιχειρήσεις να έχουν αρκετή ελαστικότητα στα θέματα της εκπροσώπησης καθώς και της συμμετοχής στα κέρδη.

Έτσι ο εργοδότης έχει τη δυνατότητα κατά τη βούληση του να το εφαρμόσει ή όχι, με δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη που προέρχονται από αύξηση της παραγωγικότητας ή του μετοχικού κεφαλαίου ή τέλος από αυτοχρηματοδότηση. Παράλληλα με διάταγμα του 1967 οι επιχειρήσεις απαλλάσσονται από τις φορολογικές και άλλες υποχρεώσεις για τα ποσά που έδωσαν στους εργαζόμενους, ενώ αυτά αντίστοιχα φορολογούνται στους εργαζόμενους σαν πρόσθετο εισόδημα.

Ειδικότερα το διάταγμα του '67 αναφέρει ότι "η συμμετοχή των εργαζομένων σαν αποτέλεσμα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων θα εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν πάνω από 100 εργαζομένους και πραγματοποιούν καθαρά κέρδη (πάνω στα οποία υπολογίζεται ο φόρος για τις εταιρίες) μεγαλύτερα από 5% του ποσού των ιδίων κεφαλαίων".

Σ' αυτήν την περίπτωση η διαφορά 5% και πάνω στα καθαρά κέρδη θα μοιράζεται κατά προτεραιότητα στους εργαζόμενους, στην συνέχεια στους μετόχους και τέλος θα διατίθεται για την ίδια την αποταμίευση της επιχείρησης.

Συμπληρώνουμε εδώ ότι τα εισοδήματα αυτά βέβαια είναι μπλοκαρισμένα στην επιχείρηση ή κατατίθενται σε ειδικούς λογαριασμούς, σε τράπεζες - ανάλογα με το τι καθορίζεται - για 5 έως 7 έτη και αποτελούν ουσιαστικά ένα επενδυτικό απόθεμα της επιχείρησης.



ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ 7 ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΟΚ

ΒΕΛΓΙΟ

ΔΑΝΙΑ

ΟΔ ΓΕΡΜΑΝΙΑ

ΓΑΛΛΙΑ

ΙΤΑΛΙΑ

ΟΥΛΚΑΝΔΙΑ

ΜΕΓ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Επιτόκιο Σουηδικών ομολογιών... \* Σε εθνικό επίπεδο ίσο για γενικά όσα και για ειδικά προβλήματα (μισθούς, εκπαιδευση, ασφάλεια, οικισμ.)

\* Σε περιφερειακό επίπεδο για έναν κάδο... \* Εθνικά επιτόκια (για τον κλάδο...)

\* Εθνικά επιτόκια συνδυασμένα με ομοιόμορφα... \* Εθνικά επιτόκια (για τον κλάδο...)

Ταρά ημεδαπό (το πιο συχνά)... Shop stewards Committee joint work committee η εγγραφή συμβόλων...

Πληροφορίες, συμ-βουλευτική γωμη... 1. Συμβαλόντα επιχείρησης (για πάνω από 30 εργατ.)

1. Συμβαλόντα επιχείρησης ή Κεντρικά συμβ. επιχείρησης ή Συμβαλόντα ομίλου (για πάνω από 5 εργαζόμενους)

1. Επιρροή των εργαζόμενων... 2. Εργασιακή κατάσταση... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Συμβαλόντα επιχείρησης... 2. Συμβαλόντα επιχείρησης... 3. Δικονομικά και κοινωνικά συμβόλια.

Ευρώπη... 1. Εκπαιδευτική γωμη... 2. Εμπειρία... 3. Εργασιακή κατάσταση...

1. Εκπαιδευτική γωμη... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Τείνουν να εξασθενούν... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Μέλη που εκλέγονται... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

Αποδοτικότητα... 1. Πληροφορίες από το διεύθυνση για την κατάσταση... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Έχουν μια ιδιαιτέρη παρουσία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Προσδοκούν να αντιστα... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Πληροφορίες για την πορεία της επιχείρησης... 2. Διπλοπαιγνιστικά συμβόλια...

Εκπαιδευτική γωμη... 1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

Εκπαιδευτική γωμη... 1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

Εκπαιδευτική γωμη... 1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

1. Δεξιοτεχνία... 2. Εμπειρία... 3. Οργάνωση στο να συνάδεται...

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### Η ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Θα πρέπει ευθύς εξαρχής να τονίσουμε πως στην Ελλάδα ακόμα και σε σύγκριση με τα σχήματα που επικρατούν στις δυτικοευρωπαϊκές χώρες, η συμμετοχή βρίσκεται πολύ πίσω, σ' όλα τα επίπεδα. Εκεί που έχουν γίνει ορισμένα βήματα είναι στο επίπεδο των συλλογικών συμβάσεων (μόνο για μισθούς) και για ορισμένους κλάδους στις επιτροπές υγιεινής και ασφάλειας.

Μετά την μεταπολίτευση του 1974, στα πλαίσια \*της καταργησης της πάλης των τάξεων\* άρχισαν στην χώρα μας ορισμένα μικρά βήματα προς την συμμετοχή.

Το πρώτο νομοθέτημα που ρύθμισε στη χώρα μας η Συλλογική Σύμβαση εργασίας ήταν ο ΑW της 16/21 Νοεμβρίου 1935 με αποτέλεσμα την κατάρτιση των πρώτων συλλογικών συμβάσεων για κατώτατο όριο ημερομισθίων του Ιουλίου - Αυγούστους 1936.

Στη συνέχεια είχαμε διάφορους νόμους της δικτατορίας του Μεταξά που έκαναν υποχρεωτικές τις συλλογικές συμβάσεις κι αυτο στα πλαίσια της προσπάθειας άμβλυνσης και εξουδετέρωσης της ταξικής πάλης.

Στη συνέχεια και μ' ορισμένες μεταρρυθμίσεις ο κύριος νόμος που ρύθμιζε τις συλλογικές συμβάσεις ήταν ο Ν 3239 του 1955.

Το περιεχόμενο των Συμβάσεων που υπογράφονται με τη χώρα μας είναι αρκετά περιορισμένο σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ε.Ο.Κ. και στρέφεται σε ζητήματα που έχουν σχέση με τις αποδοχές των εργαζομένων και κυρία τις αυξήσεις των μισθών και ημερομισθίων, τον τιμάρθμο κλπ. Παράλληλα οι συμβάσεις συνάπτονται κυρίως σε εθνικό επίπεδο ή και κλαδικό και λιγότερο στο επίπεδο των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι παραχωρήσεις της εργοδοσίας στους εργαζομένους να θεμελιώνονται

με βάση τις δυνατότητες πραγματικές ή υποθετικές όχι των μεγάλων επιχειρήσεων, αλλά των πιο μικρών και ασθενών και συνεπώς τα κατώτατα όρια να καθορίζονται πολύ πιο κάτω από τις πραγματικές δυνατότητες αύξησης στους διάφορους κλάδους.

Όσο αφορά τώρα τις διμερείς επιτροπές υγιεινής και ασφάλειας που καθιερώθηκαν πρόσφατα - Μάης 1981 - με μια Εθνική Συλλογική Σύμβαση εργασίας που αφορά τους κλάδους των ορυχείων, μεταλλείων, λατομείων, τη βιομηχανία και τη παραγωγή ηλεκτρισμού, η σύμβαση αυτή προβλέπει ότι για τις μονάδες που απασχολούν από 30-500 μισθωτούς μπορεί να συσταθεί με πρωτοβουλία του εργοδότη, Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων. Για μονάδες πάνω από 501 άτομα η επιτροπή θα' ναι υποχρεωτική όταν θα καθοριστούν οι κανονισμοί για την εκλογή των εργαζομένων και για την εκπαίδευσή τους.

Η επιτροπή ασφάλειας που είναι διμερής και προεδρεύεται από εκπρόσωπο που ορίζει ο εργοδότης, συνεδριάζει τακτικά μια φορά τον μήνα. Όπως αναφέρεται στο άρθρο 3/1 της σύμβασης "Η επιτροπή αποτελεί συμβουλευτικό όργανο, για την δημιουργία ή διατήρηση ασφαλών και υγιεινών συνθηκών εργασίας". Ενημερώνεται επί της εφαρμογής των ισχυουσών διατάξεων περί υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, περί των αντιστοιχών προγραμμάτων του εργοδότη και συμβάλλει στην εφαρμογή τους.

Πιο κάτω αναφέρονται στην σύμβαση - πιο συγκεκριμένα - στις αρμοδιότητες της επιτροπής ασφάλειας που είναι : επισήμανση των κινδύνων που διατρέχουν οι εργαζόμενοι, προτάσεις για την αντιμετώπισή τους, γνωμοδότηση για τα προτεινόμενα από τον εργοδότη μέτρα και ακόμα εκπαίδευση των εργαζομένων για πρόληψη ατυχημάτων κλπ.

Οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των εργαζομένων σ' αυτές τις επιτροπές έχουν την ίδια προστασία κατά την απόλυση που ισχύει και για τα συνδικαλιστικά στελέχη.

Αυτό το περιορισμένο βήμα είναι και το μοναδικό που έγινε στη χώρα μας προς την κατεύθυνση της συμμετοχής.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΚΡΙΤΙΚΕΣ - ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Τελειώνοντας την ανάλυση του θέματος "Κίνητρα εργαζομένων και Συμμετοχική Διοίκηση", μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα συμπεράσματα και κάποιες παρατηρήσεις, τόσο όσον αφορά τα κίνητρα όσο και ειδικότερα τη Συμμετοχική Διοίκηση.

Νομίζουμε ότι μπορέσαμε να δώσουμε τη σπουδαιότητα του ρόλου των στελεχών στη σύγχρονη επιχείρηση που παρέχοντας **κίνητρα στους εργαζομένους**, θα μπορέσουν να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή την οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Είναι πλέον σαφής η αναγκαιότητα της υποκίνησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι - σαν άνθρωποι - παρακινούνται μόνοι τους από προσωπικούς λόγους, αλλά το να τους παρακινήσει κανείς να πετύχουν στόχους για τον εργοδότη, είναι πολύ δύσκολο. Γι' αυτό και η υποκίνηση είναι το κλειδί.

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι τελικά μπορούμε να πούμε, το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων.

Αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Αρα έργο της Διοίκησης είναι, να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους της, ώστε να "θελήσουν" να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις, για την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Θα πρέπει όπως είπαμε να προσφέρει σ' αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

Καλύπτοντας, τα κίνητρα αυτά, τις ανθρώπινες ανάγκες, ο εργαζόμενος αισθάνεται την επιχείρηση πιο κοντά σ' αυτόν, την πονά και μπορεί να αποδώσει καλύτερα.

Αυτό γιατί όπως ξέρουμε σύμφωνα με το Maslow, δηλαδή με την ιεραρχία των αναγκών, όταν ο άνθρωπος καλύψει τις βασικές του ανάγκες που αυτές παράγουν το

κίνητρο (ώθηση), από κει και πέρα προσπαθεί να καλύψει άλλες ανάγκες, που βρίσκονται πιο ψηλά στην κλίμακα των αναγκών, όπως είναι η ανάγκη της αυτοεκτίμησης, αυτοεκπλήρωσης κλπ.

Αυτές οι ανάγκες λοιπόν καλύπτονται με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργία, εμπιστοσύνη στο πρόσωπό τους. Όλα αυτά ωθούν τον εργαζόμενο όχι σε μια **αναγκαστική** απόδοση αλλά σε μια **ηθεληματική** απόδοση.

Επειδή ακριβώς τα κίνητρα καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων ταξινομούνται σε πρωτογενή που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου, σαν βιολογικού οργανισμού, σε γενικά κίνητρα που είναι μη βιολογικά αλλά συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου και σε δευτερογενή που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του.

Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το περιβάλλον μα στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Η κατανόηση της υποκίνησης απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών και κινήτρων, αλλά και την ένταση του καθένα από αυτά και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Η ένταση του κάθε κινήτρου διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων, αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο σε διαφορετικό χρόνο και περιβάλλον. Επίσης υπάρχει μια ιεραρχία κινήτρων σε κάθε άνθρωπο σύμφωνα με την έντασή τους.

Είναι φανερό λοιπόν ότι τα κίνητρα κινούν τα γρανάζια της βιομηχανίας και του εμπορίου.

Παρόλο όμως ότι αυτό έχει γίνει κατανοητό από τις περισσότερες εταιρίες και θα έπρεπε οι πιο πολλές να εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα κινήτρων, λίγες είναι αυτές που το εφαρμόζουν γιατί, είτε γιατί φοβάται η Διοίκηση ότι θα χάσει τον έλεγχο, είτε γιατί φοβάται ότι τα οφέλη θα εκφυλίζονται με το χρόνο είτε γιατί θεωρούν τις αυξήσεις λόγω απόδοσης αρκετές για κίνητρα.

Όμως το να μην προσφέρει κανείς κίνητρα για τους λόγους αυτούς, σημαίνει ότι παραβλέπει τη μεγαλύτερη δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας.

Βλέπουμε όμως και από την πλευρά των εργαζομένων κάποιους φόβους. Αισθάνονται ότι θα τεθούν πρότυπα με το ίδιο μέτρο που χρησιμοποιείται ήδη για να μετρήσει την καθημερινή δουλειά και τα παραδοσιακά κίνητρα και ότι θα καταλήξουν σε ανισότητες όσον αφορά τον καθαρό μισθό.

Μία λύση για την εξουδετέρωση αυτών των φόβων των δυο πλευρών, είναι ο καθορισμός ενός πειραματικού προγράμματος για τον πρώτο χρόνο, που θα αναθεωρείται κάθε δύο ή τρία χρόνια αν και η διοίκηση και οι εργάτες συμφωνούν.

Έτσι έχουν εμφανιστεί προγράμματα ατομικών κινήτρων και προγράμματα ομαδικών κινήτρων.

Μερικοί ισχυρίζονται τα ατομικά κίνητρα, δηλαδή τα κίνητρα που ανταμοίβουν κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή, ότι είναι τα πιο σωστά γιατί αυξάνουν την παραγωγικότητα και μειώνουν το κόστος.

Μπορεί αυτό να ήταν κάποτε σωστό, με την εισαγωγή όμως του αυτοματισμού οι μηχανές είναι αυτές που καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής και έτσι όλο και περισσότερο εμφανίζονται τα προγράμματα στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα. Έτσι μ' αυτό τον τρόπο ενθαρρύνεται η συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους, πράγμα το οποίο δεν συνέβαινε με τα ατομικά κίνητρα.

Επίσης τα ομαδικά κίνητρα έχουν χαμηλότερο διοικητικό κόστος. Προγράμματα πλατιάς βάσης μπορούν να τεθούν σε σχέση με τους στόχους της εταιρίας αντι με ατομικά επιτεύγματα (ένας μεμονωμένος εργάτης που θα διπλασιάζει την παραγωγή του, μπορεί να μην έχει επίδραση στη γενική παραγωγικότητα).

Έτσι οι πιο πολλές εταιρίες πιστεύουν ότι τα προγράμματα ατομικών κινήτρων

προκαλούν ανταγωνισμό. Δημιουργούν αίσθημα διαίρεσης που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρίας. Γι' αυτό και έχουν επικρατήσει τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων.

Εδώ θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι τα κίνητρα δε θα πρέπει να καθοδηγούν τους εργαζομένους αλλά να τους παρακινούν να αυξήσουν τα κέρδη της εταιρίας, χωρίς να χρειάζονται πρόσθετα μηχανήματα.

Γι' αυτό το λόγο χρειάζονται ικανοί άνθρωποι που να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για μισθών, να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και να παρέχουν άμεσες αμοιβές για εξαιρετική απόδοση.

Είναι κατά συνέπεια λοιπόν απαραίτητο, η επιχείρηση εκτός από τη συμφωνημένη αμοιβή που καταβάλλει στον εργαζόμενο, να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον υποκινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που θα διαθέτει σ' αυτή.

Αναφέρουμε βέβαια πρώτα τη συμφωνημένη αμοιβή γιατί είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση.

Όταν το άτομο ικανοποιηθεί όσον αφορά το μισθό του, η επιχείρηση έχει καταφέρει να μειώσει στο ελάχιστο τις αποχωρήσεις και τα παράπονα εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Γι' αυτό και πρέπει οι αμοιβές της να είναι δίκαιες και επαρκείς, απηλλαγμένες εύνοιας και διακρίσεων, έτσι ώστε οι μισθοί να αποτελέσουν κίνητρο, με την υπόθεση δηλαδή ότι αυτός παράγει περισσότερο, πρέπει άρα να πληρώνεται καλύτερα.

Όμως ενώ το χρήμα εθεωρείτο πρωταρχικό κίνητρο στο παρελθόν, έχασε αυτή τη θέση, χωρίς βέβαια να εξαφανιστεί και εμφανίστηκαν μη οικονομικά κίνητρα που έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για το άτομο, όπως αναφέραμε πιο πάνω, σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow.

Μπορεί αυτά τα μη οικονομικά κίνητρα, να μη έχουν άμεση σχέση με την παραγωγικότητα, βοηθούν όμως στην εξύψωση του ηθικού, δημιουργούν μεγαλύτερη αφομίωση στην επιχείρηση, μειώνουν τις αποχωρήσεις, τις απουσίες και γενικά βελτιώνουν τη δύναμη της επιχείρησης.

Ετσι έχει γίνει πιστευτό από όλους ότι η επιχείρηση είναι ηθικά υπεύθυνη για τη ζωή των υπαλλήλων. Δεν είναι μια παροχή εξυπηρετήσεων και προσθετων αμοιβών που πηγάζει από τον φιλόανθρωπο επιχειρηματία, αλλά μια απαίτηση που επιβάλλεται από την πολιτεία, τον ανταγωνισμό και τον εργατικό συνδικαλισμό.

Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει οικονομική βοήθεια, δηλαδή χορήγηση δανείων με μικρό τόκο ή και χωρίς τόκο, προγράμματα ασφάλειας, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, επιστημονικές εξυπηρετήσεις, ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις, προαγωγές.

Οι εξυπηρετήσεις αυτές που προσφέρονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι πολύ αποδεκτές και αποτελεσματικές όταν καθιερώνονται ως αποτέλεσμα της συμμετοχής των εργαζομένων, παρά όταν προσφέρονται σαν δώρο από το μάντζμεντ.

Θα πρέπει επίσης να ικανοποιούν μια πραγματική ανάγκη, να περιορίζονται σε δραστηριότητες στις οποίες η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από το άτομο, να επεκτείνεται σε όσο το δυνατόν ευρύτερη βάση.

Ομως τελικά τα τελευταία χρόνια οι εργαζόμενοι έχουν μάθει να αναμένουν μια ποικιλία πρόσθετων παροχών ή ωφελημάτων που συμπληρώνουν τις κανονικές αμοιβές. Αυτά τα ωφελήματα και οι εξυπηρετήσεις που τώρα στοιχίζουν στις επιχειρήσεις και στη συνέχεια στους καταναλωτές πολλά χρήματα το χρόνο, αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος του κόστους των αμοιβών στη βιομηχανία. Κι ενώ οι πρόσθετες παροχές υιοθετήθηκαν αρχικά από το μάντζμεντ, έχουν γίνει πολύ πρόσφατα απαιτήσεις από τα σωματεία με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Σαν αποτέλεσμα, οι



επιχειρήσεις συχνά έχουν υποχρεωθεί να προσθέσουν ωφελήματα και εξυπηρετήσεις που είναι δυνατό ή όχι να αποφέρουν μια υπολογίσιμη απόδοση στην επιχείρηση με βάση το ηθικό και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Το μάνατζμεντ πρέπει να λάβει θετικά μέτρα γι' ανάπτυξη προγραμμάτων πρόσθετων παροχών σε συνεργασία με τα σωματεία που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες της πλειοψηφίας των υπαλλήλων. Επίσης το μάνατζμεντ πρέπει να προσπαθήσει να κρατήσει κάποιο μέτρο στις αξιώσεις του συνδικαλισμού για πρόσθετες παροχές που δεν έχουν κάποια συμβολή στην επιχείρηση. Αν δεν γίνει τούτο, τότε το πρόγραμμα πρόσθετων παροχών δε θα πετύχει τους επιθυμητούς στόχους για βελτίωση της υγείας, της ικανοποίησης και της ασφάλειας των εργαζομένων και δε θα εξασφαλίσει στο μάνατζμεντ μια επαρκή και σταθερή εργατική δύναμη.

Εκτός βέβαια τα οικονομικά κίνητρα και τις πρόσθετες αμοιβές και εξυπηρετήσεις, έχουμε και την εκπαίδευση, ένα πολύ σημαντικό κίνητρο που υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανόν να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Το γεγονός επίσης ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σ'αυτή την εκπαίδευση και έτσι παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, αποτελεί μια σοβαρή ένδειξη για το πόσο απαραίτητη είναι η εκπαίδευση.

Γι' αυτό και αποτελεί ένα σπουδαίο μέρος της επενδύσεως μιας επιχείρησης σ' ανθρώπινο δυναμικό. Οι επόπτες εκπαιδεύουν τους νέους υπαλλήλους ή επαναεκπαιδεύουν τους παλιότερους. Οι πιο πεπειραμένοι υπάλληλοι βοηθούν στην εκπαίδευση των με λιγότερη πείρα υπαλλήλων.

Ωστόσο νομίζουμε ότι μερικές υποδείξεις θα ήταν χρήσιμες όπως :

1. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσει τυπική τεχνική εκπαίδευση για τους υπαλλήλους.
2. Όσο περισσότερες είναι οι αποχωρήσεις στην απασχόληση, τόσο σπουδαιότερο

είναι για τον οργανισμό να παρέχει τυπική τεχνική εκπαίδευση για υπαλλήλους.

3. Οι μικρότεροι οργανισμοί είναι πιθανότερο να προσλαμβάνουν πρόσωπα που ήδη κατέχουν τ' ανάλογα προσόντα ή να θέλουν νέους υπαλλήλους για εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης.
4. Μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις είναι δυνατό να προσκαλούν μέσα στην επιχείρηση εξωτερικούς εκπαιδευτές ή να στέλνουν τους υπαλλήλους τους να παρακολουθήσουν σχετικά προγράμματα εκτός επιχείρησης.
5. Οι μεγάλοι και σταθεροί οργανισμοί έχουν μεγάλη οικονομία όταν χρησιμοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό.

Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί σχεδιάζουν τα προγράμματά τους εκπαίδευσης μόνο μετά επιβεβαίωσης των αναγκών εκπαίδευσης του οργανισμού και των ατόμων και μετά καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης. Γι' αυτό το σκοπό γίνεται προσεκτική επιλογή των εκπαιδευομένων, των μεθόδων και των εκπαιδευτών. Για να είναι δε πετυχημένα τα προγράμματα εκπαίδευσης, το ανώτατο μάντζερ πρέπει να πάρει στρατηγικές αποφάσεις σχετικές με τον προϋπολογισμό εκπαίδευσης και τις οδηγίες προς το τμήμα προσωπικού.

Εξάλλου, τα προγράμματα προσανατολισμού αποτελούν ένα σπουδαίο μέρος της διαδικασίας απασχόλησης. Γενικά:

1. Όσο περισσότερο το πρώτο έργο ενός ατόμου είναι σύμφωνο με τις προτιμήσεις του τόσο περισσότερο θα συνεχίσει να υποκινείται θετικά για συγκατάθεση και απόδοση.
2. Όσο περισσότερο το πρόγραμμα προσανατολισμού (κατατοπίσεως) περιλαμβάνει ελάχιστες τεχνικές πληροφορίες και δίνει έμφαση στις κοινωνικές διαστάσεις της νέας θέσεως (οργανωτικές και εποπτικές προσδοκίες, ενθάρρυνση κλπ) τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι.

Ο διαγνωστικός προϊστάμενος (μάντζερ) αναγνωρίζει ότι το ποσό και η έμφαση

του προσανατολισμού θα ποικίλει εξαιτίας της πολυπλοκότητας του καθήκοντος, της πείρας του υπαλλήλου και του κλίματος μέσα στην ομάδα εργασίας κι έτσι θα προσαρμόσει ανάλογα το πρόγραμμα προσανατολισμού.

Γίνεται νομίζουμε κατανοητό ότι ο ρόλος των στελεχών και εποπτών για την κάλυψη των αναγκών και παροχή κινήτρων, καθώς και της προσαρμογή των εργαζομένων στη δουλειά, είναι πολύ μεγάλος.

Βέβαια πάντα θα υπάρχουν παράπονα, θα πρέπει όμως η επιχείρηση να προσπαθεί να τα περιορίσει στο ελάχιστο, ώστε να έχουμε όσο το δυνατόν λιγότερη σύγκρουση και μεγαλύτερη απόδοση.

Εδώ θα σταθούμε ειδικά στο κίνητρο της "Συμμετοχικής Διοίκησης". Η "Συμμετοχική Διοίκηση" βασίζεται στην ιδέα ότι όσο περισσότερο συμμετέχουν οι άνθρωποι στην ιδέα της παραγωγής, τόσο πιο παραγωγικοί γίνονται.

Βέβαια η συμμετοχή προϋποθέτει μια κατάσταση στην οποία τα πολλά σχετικά, αλλά και ξεχωριστά συμφέροντα που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, έχουν διατηρηθεί σε κάποια μορφή ισορροπίας και αρμονίας με τα συμφέροντα της κοινωνίας.

Στη σημερινή εποχή επίσης, για να κατανοηθεί η ιδέα της συμμετοχής, πρέπει να υπάρξει η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων, η οποία θα εφοδιάσει τους εργαζόμενους όχι μόνο με τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για αποτελεσματική συμμετοχή σε όργανα συμβουλευτικά και λήψεις αποφάσεων, αλλά και θα συμβάλει στη δημιουργία της απαραίτητης νοοτροπίας για συνεργασία.

Θα πρέπει δηλαδή όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να πειστούν πριν από την πραγματική καθιέρωση, ότι η προτεινόμενη μορφή συμμετοχής θα ήταν προς όφελος τους. Σε αντίθετη περίπτωση, η συντονισμένη προσπάθεια για συμμετοχή, δε θα έχει αποτελέσματα θετικά, τόσο όσον αφορά την κατανόηση όσο και την ανεκτικότητα της ιδέας της συμμετοχής.

Για να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός κατανόησης, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η διοίκηση, πρέπει να είναι ενημερωμένοι και ασκημένοι πάνω στο προτεινόμενο συμμετοχικό σύστημα. Παραπέρα οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, πρέπει να έχουν την ανάλογη εξάσκηση για τις απαιτήσεις της αποτελεσματικής συμμετοχικής διοίκησης.

Γι' αυτό νομίζουμε ότι οι διάφορες εργατικές ενώσεις που υπάρχουν, πρέπει να μετατραπούν σε σχολείο συμμετοχής εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και βιομηχανικής δημοκρατίας, μέσα από διευρυμένες συλλογικές διαπραγματεύσεις και τοποθετήσεις στα διοικητικά συμβούλια, για να έχουν πρακτικά αποτελέσματα στο χώρο της δουλειάς.

Ομως τυχόν διεύρυνση της εκπαίδευσης των εργαζομένων και ειδικά η εξάσκηση των εργατικών ενώσεων, δημιουργεί οργανωτικά και χρηματοδοτικά προβλήματα. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη ότι οι αυξημένες απαιτήσεις εκπαίδευσης, που δημιουργήθηκαν από την καθιέρωση των συμμετοχικών συστημάτων - εκτός από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις - έχουν προσθέσει νέες διαστάσεις σ' αυτούς τους δύο προβληματικούς τομείς.

Γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει μεγάλος βαθμός συνεργασίας και προγραμματισμού, τα προγράμματα θα πρέπει να καθορίζονται από πριν, λαμβάνοντας υπόψη τους αντικειμενικούς στόχους και τις ανάγκες των εκπαιδευομένων, ανάλογα με το επίπεδο των οργάνων της συμμετοχής, καθώς επίσης, θα πρέπει να προσιοδρίζονται οι ευθύνες των διαφόρων υπηρεσιών, η μορφή και ο τύπος των σπουδών και οι διδακτικές μέθοδοι που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.

Άλλη μια επίσης σημαντική προϋπόθεση για την εφαρμογή και επιτυχία της συμμετοχικής διοίκησης, είναι και η επιθυμία της εκάστοτε κυβέρνησης να νομοθετήσει την καθιέρωση τουλάχιστον των βασικών θεσμικών απαιτήσεων της

συμμετοχής και να ενθαρρύνει ειδικές συμφωνίες εργαζομένων - διοίκησης σε συμμετοχικούς θεσμούς.

Αυτό συμβαίνει γιατί - όπως μας πληροφορεί η διεθνής πείρα, η πλήρης απουσία κάθε νομικού πλαισίου, δεν προωθεί τη γενική υπόθεση της συμμετοχής. Αυτό γιατί όχι μόνο επειδή ο ρυθμός καθιέρωσης της είναι πολύ βραδύς, αλλά και γιατί πράγματι δημιουργεί πρόβλημα οντότητας μεταξύ των εργαζομένων που έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη και εκείνων που δεν την διαθέτουν.

Αυτό που έχουν διαπιστώσει οι μελέτες έρευνας της ομάδας IDE είναι "η απροσδόκητα ισχυρή επίδραση που ασκούν οι νομικές διατάξεις και η επίσημη δομή της συμμετοχής, στην πραγματική κατανομή επιρροής και ανάμειξης στη λήψη αποφάσεων, καθώς επίσης και στην έκβαση ενός ισχύοντος συμμετοχικού συστήματος. Η έκβαση αυτή δεν επηρεάζεται μόνο έμμεσα από επίσημη δομή αλλά και άμεσα ως ένα σημείο, άσχετα, από την κατανομή".

Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι "μόνο οι επίσημοι κανόνες και διατάξεις, δεν μπορούν να επιφέρουν πραγματική δομική αλλαγή στη βιομηχανία, σχετικά με τη λειτουργία ενός συμμετοχικού συστήματος". Κατά την ίδια ομάδα, "προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί οι επίσημοι κανόνες στην αλλαγή της κατανομής επιρροής, απαιτείται να συμπληρωθούν από μια κινητοποίηση για συμμετοχή". Η επίσημη επικύρωσή της, αποτελεί μια από τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου, δηλαδή τη Βιομηχανική Δημοκρατία.

Ενδεικτικό επίσης είναι ότι, η σωστή πρακτική της συμμετοχικής διοίκησης, βελτιώνει την εμπιστοσύνη αυτών που συμμετέχουν στο σύστημα και συμβάλλει, τόσο στην επιτυχία της όσο και στην επιθυμία για την παραπέρα έμμεση και άμεση συμμετοχή. Ένα από τα επιπλέον πορίσματα της ομάδας IDE προβάλλει τον ισχυρισμό :

"Διαπιστώσαμε ότι η καθιέρωση συστημάτων για συμμετοχή με εκπροσώπηση, δημιουργεί θετικές τοποθετήσεις για το συμμετοχικό σύστημα και ενδιαφέρον για να αναμιχθεί κανείς στη λήψη αποφάσεων πάνω στη δουλειά και σε όργανα συμμετοχής και εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος είναι δεμένος με τη δουλειά του. Έτσι η πλειονότητα των εργατοπαλλήλων στους βιομηχανικούς οργανισμούς, παίρνει θετική στάση απέναντι στις διευθετήσεις για συμμετοχή (και επίσης απέναντι στην εταιρία και στη δουλειά) και αποδέχεται σε διαρκές αυξανόμενη κλίμακα τη νομιμότητα των προσώπων και των οργάνων που είναι αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων".

Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεράσματα ευνόητο είναι ότι ο θεσμός της Συμμετοχής - ο οποίος ξεκίνησε πριν πολλές δεκαετίες (1930), από την Ο.Δ.Γερμανίας, και υιοθετήθηκε από την Ε.Ο.Κ. - ήταν αναπόφευκτο να μην επηρεάσει την Ελλάδα -σαν μέλος της Ε.Ο.Κ.-.

Παρόλα αυτά όμως η συμμετοχή στην Ελλάδα παραμένει σε εμβρυακή μορφή, με σποραδικές εφαρμογές, γιατί η συμβολή της παραδοσιακής αμοιβαιότητας και της νοοτροπίας για συνεργασία, είναι ανύπαρκτες.

Παρατηρείται δηλαδή στις Ελληνικές Οικονομικές μονάδες μια αδιαλαξία απόλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (κυρίως από την πολιτεία και εργοδοσία) η οποία επιδρά αρνητικά στην εφαρμογή του θεσμού της Συμμετοχικής Διοίκησης.

Επιβάλλεται λοιπόν η προσπάθεια από όλους, για την κατανόηση των θετικών αποτελεσμάτων της συμμετοχής και για να προωθηθεί αυτή η προσπάθεια θα μπορούσαμε εδώ να επισημάνουμε ορισμένες γενικές κατευθύνσεις όπως :

1. Να δημιουργηθούν μέσα σε κάθε επιχείρηση οι συνθήκες για την συμμετοχή, με άλλα λόγια να εξασφαλιστεί η προστασία των συνδικαλιστών που θα εκπροσωπούν τους εργαζομένους.

Οι ίδιοι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων να βρίσκονται υπό τον έλεγχο των εργαζομένων που τους επέλεξαν. Να διατίθεται από τους εργοδότες χώρος μέσα

στους τόπους δουλειάς και ώρες που να υπολογίζονται σαν εργάσιμος χρόνος για ν' ασκούν τα καθήκοντα τους τα όργανα των εργαζομένων.

2. Η κατεύθυνση της συμμετοχής θα πρέπει να'ναι αναγνώριση στα όργανα και στους εκπροσώπους των εργαζομένων όλο και περισσότερων δικαιωμάτων, τόσο όσον αφορά την πληροφόρηση, την γνωμοδότηση και τη λήψη της απόφασης όσο και τη νομική κατοχύρωση αυτών των δικαιωμάτων.
3. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ν'αποφασίζουν αν θα συμμετέχουν σε διμερή όργανα μέσα στην επιχείρηση. Αυτό που μπορεί να κατοχυρωθεί νομικά είναι το δικαίωμα τους να παίρνουν μέρος στα Δ.Σ. των επιχειρήσεων, εκπροσωπώντας τα συμβούλια και τις επιτροπές τους για να ενημερώνονται για την πορεία της επιχείρησης και το δικαίωμα τους να ιδρύονται αν το κρίνουν σκόπιμο με δική τους πρωτοβουλία διμερή όργανα όπου θα συμμετέχουν οι εκπρόσωποί τους και η εργοδοσία.

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

### 1. ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (εφαρμογές υποκίνησης)

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

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

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

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

Μια από τις εμπορικές εταιρίες η οποία εφαρμόζει πρωτοποριακές μεθόδους, στον κλάδο της, όσο αναφορά το προσωπικό της είναι μια αλυσίδα σούπερ-μάρκετ, η "PENTE Α.Ε." ΓΑΛΛΙΑΣ η οποία από τα πρώτα χρόνια της ίδρύσής της και έπειτα δείχνει αρκετά σημεία προσέγγισης του συμμετοχικού συστήματος πέρα από τα



κίνητρα που παρέχει στο προσωπικό της, το οποίο ανέρχεται στους 300 περίπου εργαζόμενους. Ειδικότερα οι παροχές και τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους εφαρμόζονται σε ευρεία κλίμακα στο προσωπικό.

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

Οργανώνει συνεστιάσεις ή εκδρομές στο εσωτερικό κλπ.

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

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

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

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

## 2. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (εφαρμογές Συμμετοχικής Διοίκησης)

Σαν μια μορφή συμμετοχικής διοίκησης στον δημόσιο τομέα μπορούμε να αναφέρουμε και τον θεσμό των Τ.Ε.Ι. όπως αυτός εμφανίζεται σύμφωνα με τον νόμο 1404/83 για την δομή και λειτουργία των Τ.Ε.Ι. Σύμφωνα, λοιπόν, με το άρθρο 11 για τα όργανα των Τ.Ε.Ι. βλέπουμε ότι αυτά είναι η συνέλευση, το συμβούλιο, ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος.

Η συνέλευση απαρτίζεται από τον πρόεδρο του Τ.Ε.Ι., τον αντιπρόεδρο, τους διευθυντές των σχολών, από έναν εκπρόσωπο του Ε.Π. ή του Ε.Ε.Π. κάθε τμήματος, έναν εκπρόσωπο του Δ.Π. του Τ.Ε.Ι., έναν εκπρόσωπο του Ε.Τ.Π., εκπροσώπους σπουδαστών σε αριθμό ίσο προς το 50% του αριθμού των υπολοίπων μελών της συνέλευσης πλην του προέδρου και του αντιπροέδρου και του γενικού γραμματέα του Τ.Ε.Ι. Χρέη γραμματέα της συνέλευσης ασκεί διοικητικός υπάλληλος του κλάδου ΑΤ που ορίζεται με πράξη του προέδρου των Τ.Ε.Ι.

Η συνέλευση έχει την γενική εποπτεία της λειτουργίας των Τ.Ε.Ι. και της τήρησης του νόμου και του εσωτερικού κανονισμού, τον οποίο μπορεί και να τροποποιεί.

Ψηφίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό και επιλέγει το γενικό γραμματέα του Τ.Ε.Ι.

Το συμβούλιο απαρτίζεται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τους διευθυντές σχολών και έναν εκπρόσωπο των σπουδαστών. Το συμβούλιο μεριμνά για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του Τ.Ε.Ι., εισηγείται στην Γ.Σ. τον προϋπολογισμό. Ασκεί επίσης και πειθαρχική δικαιοδοσία.

Ο πρόεδρος ειδικότερα, του Τ.Ε.Ι. που διοικεί, στην ουσία μαζί με τα άλλα όργανα του Τ.Ε.Ι. υποβάλλει ετήσιες προτάσεις για το διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο των Τ.Ε.Ι. και για γενικότερα

θέματα σπουδών. Σε περίπτωση απουσίας του τον αντικαθιστά ο αντιπρόεδρος του οποίου ο αριθμός ποικίλει ανάλογα με τον αριθμό των τμημάτων του Τ.Ε.Ι.

Ο πρόεδρος εκλέγεται και η θητεία του καθώς και των αντιπροέδρων είναι τριετής, ενώ των διευθυντών των σχολών και των προϊσταμένων διετής και μπορούν να εκλεγούν μέχρι τρεις το πολύ συνεχείς φορές. Την ευθύνη για την σύγκλιση των σωμάτων εκλεκτόρων και την διεξαγωγή ψηφοφορίας έχουν για την ανάδειξη ο προϊστάμενος τμήματος, ο διευθυντής της σχολής καθώς και ο πρόεδρος των Τ.Ε.Ι.

Οι εκάστοτε λοιπόν σχολές έχουν το δικό τους συμβούλιο καθώς και διευθυντή. Στο συμβούλιο της σχολής συμμετέχει ο διευθυντής, ο προϊστάμενος των τμημάτων και εκπρόσωποι των σπουδαστών σε ποσοστό 40% των μελών του συμβουλίου πλην του διευθυντή. Οι αρμοδιότητες βέβαια του συμβουλίου είναι παράλληλες (για τον χώρο του βέβαια) με αυτές του συμβουλίου όλου του ιδρύματος.

Τέλος στα τμήματα των σχολών λειτουργούν, η γενική συνέλευση, που έχει όλες τις αρμοδιότητες του τμήματος και συνέρχεται 2 φορές το εξάμηνο όταν την συγκαλέσει ο προϊστάμενος ή εάν ζητηθεί γραπτά, από το 1/3 του συνόλου των μελών της.

Αλλα όργανα είναι το συμβούλιο και ο προϊστάμενος του τμήματος.

Ευνόητο είναι ότι σε όλα τα όργανα υπάρχει και εκπροσώπηση από τους σπουδαστές.

Εκτός από τον θεσμό των Τ.Ε.Ι., του οποίου δώσαμε μια συνοπτική εικόνα προηγουμένως, ένα άλλο δείγμα εφαρμογής της συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι και ο θεσμός της κοινωνικοποίησης που συντελείται και με τη συμβολή του κράτους.

Διαφέρει όμως από τις κρατικές επιχειρήσεις γιατί η κοινωνικοποίηση είναι αντίθετη προς τον κρατικό παρεμβατισμό και έλεγχο.

Κοινωνικοποίηση σημαίνει δηλαδή την κυριαρχία του εθνικού, κοινωνικού, αναπτυξιακού και παραγωγικού κριτηρίου στις επιλογές.

Πιστεύουμε πως για να κατανοήσουμε τον όρο "κοινωνικοποίηση" θα πρέπει ξεκάθαρα να τον ξεχωρίσουμε από αυτόν της "κρατικοποίησης". Αυτό γιατί η μεν κρατικοποίηση και εθνικοποίηση αποτελεί διαδικασία μετασχηματισμού της ατομικής και ομαδικής καπιταλιστικής ιδιοκτησίας σε κρατική ιδιοκτησία, πράγμα που σημαίνει ότι στη θέση του ατομικού ή ομαδικού καταπιλαστή έρχεται το κράτος με τα όργανά του, ενώ η κοινωνικοποίηση αποτελεί διαδικασία μετασχηματισμού τόσο της ατομικής (ή ομαδικής) όσο και της κρατικής (καπιταλιστικής ή σοσιαλιστικής) ιδιοκτησίας σε κοινωνική, πράγμα που σημαίνει ότι στη θέση του κράτους έρχεται η κοινωνία.

Γι' αυτό δεν πρέπει να ταυτίζουμε αυτούς τους δύο όρους. Εκτιμούμε βέβαια πως η κρατικοποίηση είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας για την κοινωνικοποίηση, ιδιαίτερα όταν αυτή γίνεται σε κράτη όπου έχουν μπει σε μια διαδικασία κοινωνικής αλλαγής με κατεύθυνση το Σοσιαλισμό.

Εδώ θα θέλαμε να επιμείνουμε στο ότι στην Ελλάδα η κοινωνικοποίηση ήθελε να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που ήδη ήταν κρατική ιδιοκτησία κι αυτό για να επισημαίνουμε την ειδοποιό κατ'εμάς διαφορά της Ελληνικής προσπάθειας από μια σειρά μορφές εργατικής συμμετοχής στη Δύση οι οποίες εφαρμόστηκαν στις ιδιωτικές καπιταλιστικές επιχειρήσεις και θεσπίστηκαν μέσα στη λογική της συνδιαχείρησης. Δηλαδή εφαρμόστηκε σε μια σειρά επιχειρήσεων και οργανισμών του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα.

Ο νόμος που αφορά την κοινωνικοποίηση των Δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών (Δ.Ε.Κ.Ο.) είναι ο Ν 1365/83, που καθορίζει και το γενικό πλαίσιο της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η ανάλυση του νόμου αυτού, στο άρθρο 2 παρ.2 προβλέπει την έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων (Π.Δ.) τα οποία θα καθόριζαν τη δομή,

το ρόλο και τον τρόπο διοίκησης των κοινωνικοποιημένων επιχειρήσεων για κάθε μια ξεχωριστά.

Έτσι τα πρώτα τρία Π.Δ. που εκδόθηκαν στις 21/2/85 αφορούσαν Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε., Ο.Σ.Ε. και καθόριζαν τα όργανα κοινωνικού ελέγχου και διοίκησης της επιχείρησης, τη σύνθεση και τη συγκρότηση τους καθώς επίσης και τις αρμοδιότητες αυτών. Αυτά είναι και τα πρώτα παραδείγματα εφαρμογής της κοινωνικοποίησης, που είχε σαν στόχους την εξυπηρέτηση του εθνικού συμφέροντος και του κοινωνικού συνόλου, την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, την ένταξη του προγραμματισμού στις επιχειρήσεις σε ένα εθνικό περιφερειακό ή και τοπικό προγραμματισμό, την εξοικονόμηση οικονομικών πόρων, την αύξηση της παραγωγικότητας και της παραγωγής και την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στον πολίτη.

Πρέπει βέβαια να έχουμε πάντα υπόψη μας πως πρόκειται όπως είδαμε για επιχειρήσεις τεράστιας σημασίας, σε νευραλγικούς τομείς (ενέργεια - επικοινωνίες - μεταφορές) που είναι ικανές να επηρεάσουν ανάλογα με τη δική τους απόδοση, συνολικά τα μεγέθη της οικονομίας μας.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση γύρω από το θέμα "ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ", γίνεται κατανοητή η επιτακτική ανάγκη που παρουσιάζεται σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση, οικονομική μονάδα ή οργανισμό, για την εφαρμογή προγραμμάτων παροχής κινήτρων, τα οποία δε θα καθοδηγούν τους εργαζόμενους αλλά θα τους παρακινού να αυξήσουν τα κέρδη σε μια καλοοργανωμένη οικονομική μονάδα.

Συγκεκριμένα να τους δημιουργήσει την διάθεση για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και απόδοση με την ίδια προσπάθεια.

Τελικά πρέπει όλοι να ξεπεράσουν τις "κακές στιγμές" του παρελθόντος - συγκρούσεις, απεργιακές δραστηριότητες - και να προσεγγίσουν σε ένα στάδιο συνεργασίας που θα τους επιτρέπει να αναφέρονται σαν "κοινωνικοί εταίροι" πρώτα απ' όλα.

Γιατι τι θα σημαίνει να εργάζεται σε μια σταθερή επιχείρηση όταν το όλο οικονομικο-κοινωνικό οικοδόμημα καταρρέει.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- "ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΣΥΝΤΑΓΜΑ"  
Δημ. Τραυλός - Τζανετάκος
  
- "Η ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ"  
(Κριτική ανάλυση βασικών θεμάτων της)  
Ν. Αλιπράστη
  
- "ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΝΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΓΚΡΟΥΣΙΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ  
ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ"  
Ν. Ιντζεσίλογλου
  
- ΕΛΚΕΠΑ - ΟΑΕΔ
  
- "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"  
Χαρ. Κανελλόπουλος
  
- "ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧ. ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜ.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ"  
Παναγιώτου Δ. Βάρλα
  
- "Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"  
Χ. Τζεκίνης



- "ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"  
Χ. Τζεκίνης
  
- "ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ. Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ"  
Robert R. Plake Μετάφραση Β. Τομανάς
  
- "ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"  
Σπύρου Ζευγαριδη - Γεωργίου Σταματιάδη  
Β' Έκδοση 1988 ORGANOPUBLICA ΑΘΗΝΑ
  
- "Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΣΟΒΙΕΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ"  
Αλέξης Μητρόπουλος

