

Τ Ε Ι Π Α Τ Ρ Ω Ν

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

“ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΣΑΝ ΜΕΣΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ”

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΕΠΟΠΤΗΣ : ΝΑΣΙΑΡΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ  
ΣΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΟΥΡΑΝΙΑ ΜΑΤΘΑΙΟΥ



FIGURE  
EIGHTY-NINE

1109

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
<b>ΟΡΙΘΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</b>	
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ.....	2
1.2 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	2
1.3 Η ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	3
<b>ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ</b>	
Α. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	8
Β. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.....	9
<b>ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ</b>	
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F.HERBERG.....	14
Α. ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	15
Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ.....	16
<b>Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	18
ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	21
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</b>	
Α. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	24
Β. ΕΠΟΠΤΕΙΑ.....	28
Γ. ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	30
Δ. ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	32
Ε. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	35
Ζ. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	36
Η. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	38
Θ. ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	40
Ι. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	42
Κ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	44
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>46</b>
<b>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.....</b>	<b>48</b>
<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>53</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>54</b>

## Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Η εργασία αποτελεί έναν συνδεδετικό κρίκο του ανθρώπου με την κοινωνία και συμβάλλει όσο τίποτα άλλο στην ικανοποίηση των αναγκών του.

Η πτυχιακή αυτή εργασία έχει σκοπό να αναπτύξει τη σπουδαιότητα της ικανοποίησης από την εργασία σαν μέσο υποκίνησης στον εργασιακό χώρο, έναν πολύ βασικό παράγοντα για την απόδοση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την ομαλή και παραγωγική λειτουργία μιας επιχείρησης. Μέσα από αυτή την εργασία οριοθετούμε την έννοια της εργασίας σαν συντελεστή παραγωγής, καθώς και τον κοινωνικό της ρόλο.

Αναφέρουμε τις θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση και αναλύουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Η υποκίνηση γίνεται μέσα από τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να κινήσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Οι τεχνικές και οι μέθοδοι αυτοί, που θα μπορούσαμε να τις χαρακτηρίσουμε ως κίνητρα, διατυπώθηκαν από μεγάλους θεωρητικούς επιστήμονες όπως ο MASLOW, ο TAYLOR, ο F.HERZBERG και πολλοί άλλοι.

Ένας εργαζόμενος σκέφτεται και εργάζεται παραγωγικά όταν γνωρίζει καλά το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, όταν έχει αντικειμενικούς στόχους και πάνω απ'όλα όταν ικανοποιείται από αυτό που κάνει. Για να το πετύχει αυτό μια επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους καλές συνθήκες εργασίας, σωστές σχέσεις συνεργασίας τόσο μεταξύ τους, όσο και ανάμεσα σε προϊσταμένους - υφισταμένους, καλές αποδοχές και άλλους παράγοντες που θα αναλύσουμε παρακάτω.

## ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ "ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ"

### 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο εργασιακές στάσεις. Και οι δύο όροι παραπέμπουν τους προσανατολισμούς των ατόμων προς τους εργασιακούς ρόλους με τους οποίους απασχολούνται την παρούσα στιγμή. Η ύπαρξη θετικών στάσεων απέναντι στην εργασία συνεπαγεται ικανοποίηση απ' αυτήν. Ενώ το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει όταν κάνουν την εμφάνισή τους αρνητικές στάσεις.

### 1.2 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ο όρος εργασιακό ηθικό μπορεί να λάβει ορατές έννοιες οι οποίες ανταποκρίνονται στις αρχές της στάσεως και της ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους LIKERT και WILLITS ως εργασιακό ηθικό ενός ατόμου ορίζεται η πνευματική στάση του ατόμου αυτού έναντι όλων των στοιχείων της εργασίας τους και των ατόμων με τα οποία εργάζεται. Ένας άλλος μελετητής έχει ορίσει το εργασιακό ηθικό ως την έκταση στην οποία ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου.

Καταλήγουμε τώρα σε έναν ορισμό της ικανοποίησης από την εργασία: μπορούμε να την θεωρήσουμε ως συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο, όταν βλέπει να υλοποιούνται οι στόχοι του, που σχετίζονται άμεσα με τη συμμετοχή του στην παραγωγική διαδικασία.

Αν θεωρήσουμε κάποιον ως ικανοποιημένο με ένα αντικείμενο εννοούμε πως το αντικείμενο αυτό έχει θετική υποκινητική

επίδραση σ' αυτόν. Ωστόσο η ικανοποίηση έχει πολύ περιορισμένη χρήση. Ετσι συνδέουμε την ικανοποίηση ενός ατόμου μόνο με τα αντικείμενα που έχει υπο την κυριαρχία του.

Είναι αποδεκτό από τους περισσότερους ερευνητές πως η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα είναι πιθανόν να υπάρξουν εραζόμενοι, οι οποίοι να αναφέρουν πως είναι ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους επόπτες αλλά από την άλλη πλευρά είναι αδιάφοροι απέναντι στην πολιτική της επιχείρησης, και ανικανοποίητοι από τους μισθούς τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ποιό θα είναι το γενικό επίπεδο της ικανοποίησής τους; Και από θεωρητικής αλλά και πρακτικής απόψης είναι άκρηστο να μελετάμε μεμονομένους παράγοντες προσδιορισμού της ικανοποίησης.

### 1.3 Η ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αν δέχουμε πως η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, τότε θα πρέπει αμέσως να προσδιορίσουμε και τις διαστάσεις του. Πώς μπορούν τα χαρακτηριστικά των εργασιακών ρόλων να διαιρεθούν προκειμένου να φτάσουμε σε εύχρηστες διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία; Τα άτομα επιλέγουν μεταξύ επαγγελμάτων και μεταξύ οργανισμών στους οποίους θα απασχοληθούν. Αυτή η διάκριση μεταξύ ατομικών επιλογών είναι απαραίτητη, για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία λόγω του ότι μπορούμε να προσδιορίσουμε

την έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι προσελκύονται από το επάγγελμα και τον οργανισμό ξεχωριστά.

Σε μια έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις διαστάσεις του εργασιακού πεδίου: πραγματική ικανοποίηση από την εργασία, επιχειρησιακή ανάμειξη, οικονομική και εργασιακή κατάσταση και υπερψήφια στην ομαδική απόδοση. Μια βάση για τη δημιουργία εννοιολογικών διαχωρισμών μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με την εργασιακή κατάσταση αποσκοπεί στον προσδιορισμό του μεγέθους των σχέσεων μεταξύ των μέτρων αυτών των διαστάσεων. Μπορούν να εντοπισθούν διάφοροι τρόποι μέτρησης των εργασιακών στάσεων οι οποίοι αλληλοεπηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό.

Εχουν διενεργηθεί αρκετές έρευνες οι οποίες αποδεικνύουν την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις πιθανές εξηγήσεις του γεγονότος ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης.

1) Είναι πιθανόν να υπάρχουν κάποια ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τις αντιδράσεις των ατόμων σε αντικειμενικά διαφορετικές όψεις της εργασιακής κατάστασης. Τα άτομα εξαιτίας του μεγέθους και της μορφής της εμπειρίας τους, υιοθετούν διαφορετικούς τρόπους κρίσεις τόσο του εαυτού τους, και των άλλων όσο και των αποδοσεών τους. Κατά συνέπεια είναι πιθανόν να υπάρχουν άτομα που να ικανοποιούνται ευκολότερα, δηλαδή να αναφέρουν πως έχουν ικανοποιηθεί από την εργασία τους αν

η υπάρχουσα εργασιακή κατάσταση τους εξασφαλίζει την ικανοποίηση ενός τουλάχιστον επιπέδου των επιθυμιών τους. Ενώ από την άλλη πλευρά είναι πιθανόν να υπάρχουν άτομα που δύσκολα ικανοποιούνται και τα οποία για να δηλώσουν ως ικανοποιημένα από την εργασία απαιτούν την υλοποίηση των στόχων τους μέχρι ενός σημαντικού, υψηλού βαθμού. Θα μπορούσε επίσης να ειπωθεί ότι υπάρχει μια "διασπορά" στόχων. Τα άτομα ανάλογα με το βαθμό εμπειρίας τους υιοθετούν αντικειμενικά υψηλότερους ή χαμηλότερους στόχους και ικανοποιούνται ανάλογα με το βαθμό υλοποίησης αυτών των στόχων.

2) Είναι πιθανό οι θετικές αλληλοσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης από την εργασία να οφείλονται στη μορφή των ερωτοαποκρίσεων. Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει μια τάση εκλογής της πρώτης εναλλακτικής λύσης ή της θετικής απάντησης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες παρουσιάζεται ένας υψηλός δείκτης ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχουν αδιαμφισβήτητες ενδείξεις πως τα άτομα διαφέρουν στην έκταση στην οποία θα συμφωνήσουν με μια κατάσταση ή πρόταση ασχέτως του περιεχομένου αυτής. Έτσι οδηγούμεθα στο συμπέρασμα πως η συγκατάθεση μπορεί να οδηγήσει σε μια γενικευμένη ικανοποίηση από την εργασία. Αρα κανείς δεν μπορεί να αρνήσει πως σε ορισμένες περιπτώσεις μια θετική απάντηση υποδηλώνει και έλλειψη ικανοποίησης. Θα πρέπει να σημειωθεί πως σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να προσδοκούμε την ύπαρξη μίας σχέσεως μεταξύ επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία και ισχύος της τάσεως να



δοθούν οι "κοινωνικά επιθυμητές" απαντήσεις. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί μια ακόμα βάση για τη συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων μέτρων ικανοποίησης.

3) Μια τρίτη πιθανότητα είναι ότι οι εργασιακές καταστάσεις δεν παρέχουν σε καμιά περίπτωση μονοδιάστατο τύπο ανταμοιβής. Για παράδειγμα, επαγγέλματα τα οποία λαμβάνουν υψηλούς μισθούς τείνουν επίσης να προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία και πολλές άλλες ανταμοιβές διαφόρων μορφών. Οι θετικές συσχετίσεις της ικανοποίησης των ατόμων με τις διάφορες όψεις του εργασιακού ρόλου μπορούν να οφείλονται στο γεγονός ότι περιπτωσιακές καταστάσεις που παρουσιάζουν τις στάσεις αυτές συνδέονται μεταξύ τους.

4) Είναι πιθανό, τέλος, ότι οι μετρήσεις ικανοποίησης από την εργασία βάση διαφορετικών απόψεων των εργασιακών ρόλων συνδέονται λόγω του ότι οι απόψεις αυτές είναι λειτουργικά αλληλοεξαρτώμενες. Αλλαγές στην ικανοποίηση που σχετίζονται με μια κάποια πλευρά του εργασιακού ρόλου όπως η εποπτεία μπορούν να καταλήξουν σε μεταβολή της ικανοποίησης όσο αφορά κάποια άλλη πλευρά, όπως το περιεχόμενο της εργασίας.

Η απαραίτητη έρευνα προκειμένου να καθορισθεί ποιά από τις παραπάνω εξηγήσεις είναι σωστή δεν έχει εκτελεσθεί ακόμα. Από τη στιγμή που είναι πιθανό να υφίσταται οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες περιπτώσεις είναι πιθανό πως η καθεμιά συνεισφέρει μέχρι ενός σημείου στις διακυμάνσεις που παρατηρούνται μεταξύ των μέτρων της ικανοποίησης. Οι περισσότερες μελέτες που ασχολούνται με

τον καθορισμό των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης από την εργασία χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μέτρα, ενώ αυτές που ασχολούνται με τον εντοπισμό των σχέσεων μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής συμπεριφοράς χρησιμοποιούν περισσότερο γενικά μέτρα. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι απλός. Εάν κάποιος ενδιαφέρεται να εντοπίσει τις επιδράσεις μίας συγκεκριμένης μεταβλητής του εργασιακού ρόλου, όπως το ύψος των αμοιβών επί την ικανοποίηση από την εργασία είναι πιθανό πως αυτά τα αποτελέσματα θα είναι περισσότερο εμφανή, αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με την ικανοποίησή τους αφορούν ειδικά την ικανοποίησή τους από μισθολογικής απόψεως. Σε αυτή την περίπτωση το βασικό μας στόχο δεν θα εξυπηρετήσουν αναφορές που σχετίζονται με την ικανοποίησή τους από το επάγγελμά τους λαμβανόμενης αυτής υπ'οψιν ως μιά ολότητα. Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι απασχολούμενοι με τη βιομηχανική ψυχολογία είναι ότι τα άτομα διαφέρουν στην έκταση κατά την οποία αυτά ικανοποιούνται από την εργασία τους. Η εξήγηση των μεταβλητών αυτών έγκειται στη φύση των επαγγελμάτων με τα οποία ασχολούνται τα άτομα. Εκφράζουν διαφορετική ικανοποίηση γιατί έχουν διαφορετικούς επόπτες ή συνεργάτες, γιατί εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις ή γιατί έχουν διαφορετικά καθήκοντα.

## Υ Π Ο Κ Ι Ν Η Σ Η

### α. Ορισμος :

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορα προγράμματα κινήτρων, για να κινήσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων προς την εργασία τους και να τους κάνει πιο αποδοτικούς.

Τα κίνητρα αυτά έχουν σαν έναν απο τους στόχους τους το ανέβασμα του ηθικού των εργαζομένων για την εργασία τους.

Η διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων - μέσα απο διάφορες μεθόδους - για μεγαλύτερη απόδοση γίνεται απο τους προϊσταμένους τμημάτων ονομάζεται υποκίνηση.

Η υποκίνηση είναι μια τακτική που εφαρμόζεται ολο και σε περισσότερες επιχειρήσεις και έχει στόχο να ανεβάσει το ηθικό των εργαζομένων, να κινήσει το ενδιαφέρον για την εργασία τους και τέλος να κάνει τον εργαζόμενο παραγωγικό προς την επιχείρηση. Για να είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος απο την εργασία του πρέπει μέσα σε αυτή να καλύπτει όλες τις ανάγκες του, πρέπει δηλαδή να ανταποκρίνεται στις φυσιολογικές, κοινωνικές, ανάγκες για ασφάλεια, αυτοεκτίμησης και ανάγκες ένταξης κάπου. Αν ο εργαζόμενος καλύπτει μέσα απο την εργασία του αυτές τις ανάγκες τότε γίνεται σίγουρα πιο αποδοτικός, παίρνει πρωτοβουλίες και γενικά είναι ένα δημιουργικό άτομο.

## β. Υποκίνηση σε σχέση με τις ανάγκες

Οι ψυχολόγοι έκαναν μια ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών. Μια αντιπροσωπευτική ιεράρχηση είναι του ABRAHAM MASLOW. Ανάλυσέ τις ανάγκες ως εξής:

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

2. Ανάγκες για ασφάλεια, είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ οι ανάγκες για εξασφάλιση μίας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κ.τ.λ

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο θα φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό: δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του επίσης θέλει να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης, που θεωρεί λογικό.

3. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση

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

ανάγκες του αυτές, τότε είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθεί σ' απογοήτευση ίσως και σε απάθεια.

#### 4. Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση

Ο MASLOW υποστηρίζει ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο εκτός αν πετύχει τους στόχους, που έθεσε κι αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. "Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι" τονίζει χαρακτηριστικά ο A.MASLOW. Αυτό σημαίνει ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο των αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του καθώς και την προσωπικότητά του.

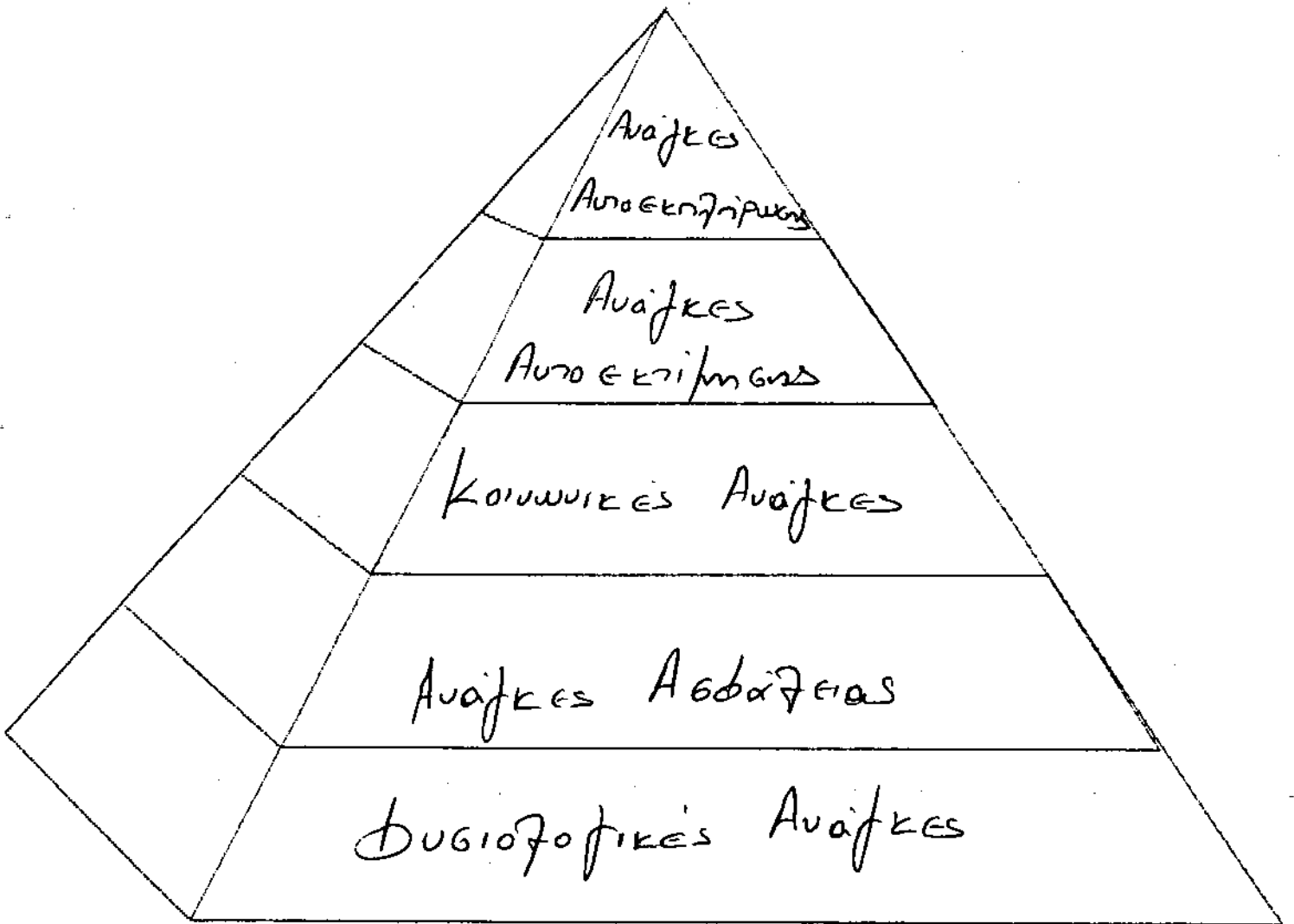
Η ιεραρχία των αναγκών που περιγράψαμε είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μία τελείως διαφορετική μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης ο χρόνος μετάβασης του ατόμου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

εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητα του, το περιβάλλον του (οικογενιακό-επαγγελματικό-φιλικό), το μορφωτικό του και κοινωνικό του επίπεδο καθώς και από την ηλικία του. Θα λέγαμε ότι το πιο σημαντικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια. (Είναι πιο εύκολο να τις στεγάσουμε στην ίδια κατηγορία κάτω από τον τίτλο "οικονομικές ανάγκες" και να αναγνωρίσουμε ότι βασικά μπορούν να ικανοποιηθούν με την αμοιβή). Όπου να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου. Πραγματικά, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζόμενου είναι τόσο χαμηλό, ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και τις ανάγκες για ασφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να αντιδράσει σε κίνητρα, που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Πρέπει για αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού, πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις.

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρού στοιχείου υποκίνησης, σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια πάυει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Παρόλο αυτά όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με του τύπου της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα

συνεχίσει να την εισπράτει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησης του, σε υψηλά επίπεδα επίδοσης θα έχουν πλήρη επιτυχία, μόνο με χρηματική αμοιβή. Η έστω και προσωρινή, ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες. Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικιλοούν απο άτομα σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι π.χ για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση, κύρος κ.τ.λ. Για έναν άλλο η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας, μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά, και να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει καθέναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω απ' αυτό το πρίσμα, να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο ώστε να προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ ΜΑΒΛΩ





## ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Είδαμε τί είναι υποκίνηση και πώς ο MASLOW ιεράρχησε τις ανθρώπινες ανάγκες. Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των αναγκών του MASLOW είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε βασική θεωρία αφού γύρω απ' αυτήν οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διακίνησης, όταν εγκατέλειψε τις κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του TAYLOR σύμφωνα με τις οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός. Οι αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονταν στα προβλήματα της εποχής του μεσοπολέμου αλλά δεν μπορούσαν να εξηγήσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων στα μεταπολεμικά χρόνια.

Το πρώτο σημαντικό ρήγμα στη θεωρία του MASLOW ήρθε με τις αντιλήψεις του FREDERICK HERZBERG κι από άλλες θεωρίες που ακολούθησαν, όπως θα δούμε παρακάτω.

### Η θεωρία των δυο παραγόντων του F.HERZBERG

Το πρόβλημα της υποκίνησης 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, ο HERZBERG τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

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

#### α. Υποκινητικοί 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 τη δημιουργίας.

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

- Η εργασία αυτή καθεαυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει 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 δυσάρεσκείας

Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσάρεσκεια κι ανάμεσα σ' αυτούς ο HERZBERG απομόνωσε τους εξής:

- Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να 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 υφισταμένους.
- Ο μισθός, σε περίπτωση σε περίπτωση που δεν έγινε η

αύξηση, την οποία περίμενε ο εργαζόμενος.

- Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καώς 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 αυτό, ονομαστήκαν "παράγοντες υγιεινής", ή όπως πολύ σωστά πρότεινε ο RD. R.FORD, της AMERIKAN TELERHONE AND TELEGRAM COMPANY, παράγοντες συντήρησης, γιατί η έλλειψή τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί, αναγκαστικά, πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

## Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ

### ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

#### Τι είναι εργασία

Απο τους στοιχειώδεις συντελεστές παραγωγής θα πρέπει να παρατηρήσουμε το συντελεστή "εργασία". Είναι ο συντελεστής παραγωγής που δίνει ζωή στους άλλους και τους καλλιεργεί παραγωγικούς και χρήσιμους, για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της ανθρώπινης κοινωνίας. Σαν ανθρώπινη εισροή στο σύστημα παραγωγής μιας οικονομικής μονάδας θεωρείται τόσο η σωματική όσο και η πνευματική εργασία. Παλαιότερα η παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούσε κατά κύριο λόγο την ανθρώπινη σωματική εργασία, αλλά με την πρόοδο της τεχνολογίας της παραγωγής και της μισθολογίας ολο και μεγαλύτερο μέρος της εισροής ανθρώπινων πόρων αποτελείται από δραστηριότητες προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου. Με τη χρησιμοποίηση των διανοητικών ικανοτήτων του ανθρώπου, το αποτέλεσμα της εισροής εργασίας γίνεται πολλαπλάσιο και καταλήγει σε αυξημένη παραγωγικότητα και πολύ στενότερη συνεργασία του ανθρώπου με ολο και πιο πολύπλοκες μηχανές. Αυτή πάλι η τόσο στενή συνύφανση του ανθρώπου με τα μηχανικά βοηθήματα του έδωσε περισσότερο ενδιαφέρον στην εργασία και το περιεχομένο της και πέτυχε την περισσότερη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

Απο οικονομικής απόψεως, εργασία είναι η ανθρώπινη ενέργεια σαν ευσυνείδητη εκδήλωση πνευματικής και σωματικής δύναμης που αποβλέπει σε ορισμένο εξωτερικό αποτέλεσμα. Η οικονομική εργασία αποτελεί αυτοτελές

κοινωνικό λειτούργημα, γιατί παράλληλα προς την εξυπηρέτηση του εργαζομένου, αποβλέπει και στην ανύψωση του κοινωνικού ή ευρύτερα του πολιτιστικού επιπέδου του λαού. Η καταβαλλόμενη μέσα στην επιχείρηση εργασία διακρίνεται σε σωματική και πνευματική. Τονίζεται ότι μόνο σωματική ή μόνο πνευματική εργασία δεν υφίσταται αλλά ολόκληρη η εργασία χαρακτηρίζεται ως σωματική ή πνευματική ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής της καθεμιάς. Στη χειρονακτική εργασία π.χ καταβάλεται σωματική εργασία κατά κύριο λόγο, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η εργασία αυτή δεν περιλαμβάνει και κάποιο ποσοστό πνευματικής συμβολής. Απο το γεγονός όμως, ότι υπερέχει η σωματική ενέργεια ολόκληρη η εργασία αυτή ονομάζεται σωματική. Επίσης η εργασία διακρίνεται σε ιεύνουσα ή ηγετική, σε διοικητική και σε εκτελεστική.

Η πρώτη καταβάλεται από τον επιχειρηματία είναι ανώτερη πνευματική εργασία και αφ' ενός μεν είναι ανεξέλεκτη και χαράσει τις κατευθύνσεις δράσεις της επιχείρησης, αφ' άλλου δεν είναι υπεύνη διότι επωμίζεται τους κινδύνους που απορρέουν απ' αυτή την ελευθερία δράσεως και διαθέσεως των συντελεστών παραγωγής που ανήκουν στην επιχείρηση. Η δεύτερη παρέχεται κατά κανόνα από το ανώτερο προσωπικό της επιχείρησης. Είναι και αυτή εργασία πνευματικού περιεχομένου και αποβλέπει στον έλεγχο και την εποπτεία της εκτελεστικής και την βοήθεια στο έργο της ιεύνουσας εργασίας. Η τρίτη προσφέρεται από τους εργάτες ή τους κατώτερους υπαλλήλους. Η εργασία αυτή είναι κατά κανόνα σωματική και εμφανίζεται σαν ειδική και

εξειδικευμένη ή σαν ανειδίκευτη.

Μέσα από την εργασία ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του . Τα τελευταία χρόνια έχουν διαμορφωθεί νέες μέθοδοι για τη διαμόρφωση της εργασίας έτσι ώστε να ικανοποιούνται κατά κύριο λόγο οι ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι βέβαια επηρεασμένες τόσο από τις θεωρίες του MAYO όσο και των άλλων θεωρητικών που βλέπουν τον εργαζόμενο σαν άνθρωπο.

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Περνάμε τώρα να δούμε ποιές είναι οι θεωρίες που έδωσαν: ο KAROL MARX, ο PROVDHON, ο ADAM SMITH, και ο ENGLLES για την εργασία.

Ο κ. MARX θεωρεί ότι η "εργασία είναι βασικά ένα προτσές ανάμεσα στον άνθρωπο και τη φύση, ένα προτσές στον οποίο ο άνθρωπος εξασφαλίζει ρυθμίζει και ελέγχει την εναλλαγή της ύλης με τη φύση δια μέσου της δικιάς τους δράσης.

Απέναντι στην ίδια τη φυσική ύλη παρουσιάζεται σαν μια φυσική δύναμη. Τις σωματικές δυνάμεις που ανήκουν στη σωματικότητά του, τα μπράτσα και τα πόδια, το κεφάλι και το χέρι, τις βάζει σε κίνηση για να οικειοποιηθεί η φυσική ύλη σε μια μορφή χρήσιμη για τη ζωή του.

Επιδρώντας με αυτή την κίνηση πάνω στη φύση που υπάρχει έξω απ' αυτόν και μεταβάλλοντάς την, μεταβάλλει ταυτόχρονα και την δική του ιδιαίτερη φύση. Αναπτύσσει τις δυνατότητες που κοιμούνται μέσα της και υποτάσσει το παιχνίδι των δυνάμεων τους στην κυριαρχία τους".

Ενώ ο PROVDHON θεωρεί ότι η "εργασία είναι η ευφυής ενέργεια του ανθρώπου πάνω στην ύλη. Η εργασία είναι εκείνο που ξεχωρίζει στα μάτια του οικονομολόγου, τον άνθρωπο από τα ζώα. Να μάθουμε να εργαζόμαστε αυτός είναι ο προορισμός μας πάνω στη γη".

Για τον ADAM SMITH "η εργασία είναι η μοναδική πηγή του πλούτου των εθνών".

Τέλος ο ENGLLES αναφέρει ότι η "εργασία είναι η πρώτη βασική προϋπόθεση για κάθε ανθρώπινη ζωή και μάλιστα σε



τέτοιο βαθμό που μπορούμε να πούμε σε μια ορισμένη έννοια πως δημιούργησε τον ίδιο τον άνθρωπο".

Σύμφωνα με τους ορισμούς που δώσαμε πιο πάνω η εργασία εκφράζει το σύνολο των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων που επενεργούν στη φύση και τη μεταβάλλουν, έτσι ώστε ο άνθρωπος να προσκομίσει τα απαραίτητα μέσα, για την επιβίωση του μέσα από την κοινωνία.

Οι ορισμοί όμως αυτοί σήμερα δύσκολα γίνονται απροβλημάτιστα δεκτοί και αυτό και αυτό γιατί, αφ' ενός έχουν επέλθει σημαντικές εξελίξεις και μεταβολές στις κοινωνικές δομές και κατά επέκταση στα εργασιακά φαινόμενα (π.χ. καταμερισμός εργασίας, εξειδίκευση εργασίας) αφ'τέρου υπάρχουν και άτομα που εργάζονται αλλά συμβάλουν έμμεσα στη παραγωγική διαδικασία (φοιτητές, νοικοκυρές) χωρίς κάτι τέτοιο να εμπίπτει στην έννοια της εργασίας.

Σήμερα με την έννοια εργασία εννοούμε κάθε διανοητική ή φυσική προσπάθεια ή ενέργεια που καταβάλλεται από τον άνθρωπο με σκοπό την παραγωγή ή την διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Η εργασία δεν αποτελεί ένα καταναγκασμό. Είναι κοινωνική ανάγκη: δεν εκτιμά κανένας τον άνεργο (τεμπέλη) Είναι οικονομική ανάγκη: η εργασία προσφέρει εισοδήμα και τέλος είναι βιολογική ανάγκη: δίχως εργασία μαραζώνει ο ανθρωπίνος οργανισμός και τελικά πεθαίνει.

Η εργασία είναι προσωπικός - ανθρωπίνος - έμψυχος συντελεστής της παραγωγής. Είναι ο συντελεστής ο οποίος θέτει τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές στη παραγωγική λειτουργία και στην εξυπερέταση της κοινωνίας.

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες όπου ανάλογα με το βαθμό που υφίστανται επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του.

Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Α. Οι συνθήκες εργασίας
- Β. Η εποπτεία
- Γ. Ομάδες εργασίας
- Δ. Η αμοιβή και ο καθορισμός της εργασίας
- Ε. Κοινωνικές παροχές - Κοινωνική ασφάλεια
- Ζ. Προαγωγές
- Η. Περιεχόμενο εργασίας
- Θ. Χρόνος εργασίας
- Ι. Αντικειμενικοί στόχοι
- Κ. Μέθοδοι διαμόρφωσης της εργασίας
  - α. Εναλλαγή της εργασίας
  - β. Διερεύνηση της εργασίας
  - γ. Εμπλουτισμός της εργασίας

## A. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη και στην πρόοδο μίας επιχείρησης είναι οι ικανοποιητικές συνθήκες απασχολήσεως η δυνατότητα ευρύτερης επιλογής προσωπικού, και το καθαρό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται γρήγορα στις τεχνολογικές αλλαγές να συντονίζουν την έρευνα για βελτίωση των στατιστικών που αφορούν τα ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες. Να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για τον εξανθρωπισμό των συνθηκών εργασίας και της καλής διαβίωσης των εργαζομένων. Σε ορισμένους τομείς να δεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή, αναφορικά με τη τοποθέτηση εργατών - υπαλλήλων λόγω του επικίνδυνου της εργασίας. Να προσπαθούν να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας που να συμβιβάζεται με την ιδέα της κοινωνικής προόδου. Μια αλλαγή του τρόπου εργασίας, δεν θα βελτιώνει μόνο τη θέση των εργαζομένων, αλλά θα βοηθούσε και στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Καλός εργοδότης δεν είναι εκείνος που παρέχει στο προσωπικό της επιχείρησής του μόνο υψηλό μισθό. Θα πρέπει ακόμα να παρέχει σταθερότητα και συνέχεια στην εργασία, επαρκείς ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου, ανάπτυξη του αίσθηματος συνεργασίας με όλους τους εκπροσώπους του προσωπικού, να εφαρμόζει όλα τα μέτρα που να συνιστούν "καλή διοίκηση του προσωπικού" να επιτυγχάνει με το τρόπο του και την καλή συμπεριφορά του, να αναπτύσσεται όχι μόνο ενδιαφέρον, αλλά και να νιώθει αυτο ευχαρίστηση και υπερηφάνεια ότι

εργάζεται γι' αυτόν.

Έτσι η προσαρμογή οργανώσεως της εργασίας δεν είναι παρά ένας σύνδεσμος σχέσεων, ατόμων και ομάδων που προσδιορίζεται από την κατανομή της εξουσίας κατά διάφορους τρόπους, και που θα πρέπει να εμφανίζει μια συνεχή βελτίωση στις νέες συνθήκες εργασίας.

### ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η οργάνωση της εργασίας, από τη φυσιολογική άποψη θα πρέπει να εξετάσει τους συντελεστές εκείνους που διακανονίζουν την εργασία και επιτυγχάνουν με μικρότερη δαπάνη ενέργειας, μεγαλύτερη απόδοση.

Πρώτα θα εξετάσουμε:

#### α. Τα φυσικά χαρίσματα (προσόντα)

Οι εργασίες που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια αρμόζουν καλύτερα σε εργαζόμενους ισχυρούς και μεγάλους. Αντίθετα οι εργασίες που απαιτούν τελειότητα, και ταχεία κίνηση, αρμόζουν σε εργαζόμενους ζωηρούς και νευρικούς με αντανεκλαστικά ακρίβειας. Υπάρχουν άνθρωποι εκ φύσεως τακτικά οι οποίοι συμμορφώνονται πρόθυμα σε υποδείξεις, όπως υπάρχουν και άνθρωποι ακατάστατοι οι οποίοι είναι ανίκανοι να θέσουν τάξη στην εργασία τους. Πρέπει στον καθένα από αυτούς να δώσουμε τη θέση που του ταιριάζει και να εμπιστευθούμε στους μεθοδικούς τη φροντίδα της οργανώσεως και διευθύνσεως της εργασίας.

#### β. Η διατροφή

Η εργασία προϋποθέτει δύναμη και απαιτεί καλή διατροφή. Η ημερήσια θρεπτική μερίδα θα πρέπει να υπάρχει

ανάλογα με την εργασία που κάνει κάθε εργαζόμενος, και αντίστοιχο αριθμό θερμίδων. Οι εργοδότες μπορούν να μεριμνούν ώστε οι εργάτες του να έχουν εστιατόριο.

#### γ. Η συνήθεια

Στην οργάνωση της εργασίας σημαντικό ρόλο παίζει η εφαρμογή της συνήθειας, η οποία με εξάσκηση βοηθά συγχρόνως το νευρικό και μυϊκό σύστημα, με αποτέλεσμα να περιορίζει την προσπάθεια, να μειώνει την προσοχή και να αυξάνει έτσι την απόδοση. Επίσης πρέπει να αποφεύγονται οι αλλαγές στους τρόπους εργασίας, και να κατειώνονται σταθερά ενιαίοι τύποι και μέθοδοι, έτσι ώστε η συνεχής χρησιμοποίηση αυτών να δίνει στους εργάτες τη συνήθεια να ακολουθούν και να εφαρμόζουν τους κανόνες της εργασίας με άνεση. Η τυποποίηση και η ειδίκευση είναι δυο μεγάλες αρχές οι οποίες κυβερνούν τη συνήθεια.

Ο TAYLOR έλεγε "οτι πρέπει να καθορίσουμε τις ώρες εργασίας έτσι ώστε οι εργάτες να μπορούν, να εργάζονται όταν εργάζονται, και να παίζουν όταν παίζουν, αλλά ουδέποτε πρέπει να αναμιγνύουμε την εργασία με το παιχνίδι. Μπορούμε να πούμε οτι η συνήθεια και η τάξη εξοικονομά χρόνο.

#### δ. Θερμοκρασία και ατμόσφαιρα

Η απόδοση αυτών που εργάζονται θα είναι ποιοτικά ανώτερη, εφ'όσον στο χώρο που ασχολούνται επικρατούν ομαλές συνθήκες θερμοκρασίας και αερισμού. Γι'αυτό απαραίτητη φροντίδα κάθε υπεύθυνου πρέπει να είναι η ρύθμιση της υγρασίας θερμοκρασίας και αερισμού.

#### ε. Ο φωτισμός

Ο φωτισμός ενός χώρου εργασίας παίζει ιδιαίτερο ρόλο, στην εκτέλεση της εργασίας και θα πρέπει να είναι άφθονος, να μην είναι εκτυφλωτικός και να είναι σταθερός.

#### στ. Ηχοί και χρώματα

Είναι δύσκολο να γίνεται σοβαρή εργασία που απαιτεί επιμέλεια και προσοχή, μέσα σε θόρυβο. Ο θόρυβος προσθέτει νευρική κόπωση, προκαλεί ενόχληση και μειώνει την απόδοση ή την ποιότητα της εργασίας. Επίσης η επίδραση του χρώματος στο περιβάλλον της εργασίας βοηθά στην καλή απόδοση και ανάπαυση των εργαζομένων.

Γενικά ο καλός και σταθερός φωτισμός, ο έλεγχος της θερμοκρασίας και του αερισμού, τα φιλικά πρόσχαρα χρώματα, η καθαριότητα η προστασία από τη σκόνη και της δυσάρεστες οσμές, διαμορφώνουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, που μειώνει τη νευρική υπερένταση των εργαζομένων και ευνοεί την αύξηση της αποδοτικότητας.

## Β. ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Στην καθημερινή πράξη συχνά χρησιμοποιείται ο όρος επόπτης για να χαρακτηρίσει ένα επίπεδο παραγωγικής ευθύνης, ανώτερο του εργάτη ή του τεχνίτη που με τα χέρια ή τις μηχανές κατασκευάζει διάφορα προϊόντα.

Ο επόπτης είναι το υπεύθυνο πρόσωπο για τις ενέργειες των άλλων στον τόπο της εργασίας, τη διατήρηση της ποιότητας της παραγωγής, τη διαχείριση και φύλαξη των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή.

Μια επιχείρηση για να ασκήσει μια θετική υποκίνηση πρέπει μέσα από αυτή να παρακινήσει τους εργαζόμενους ώστε να καλύψουν όλες τις ανάγκες τους μέσα από την εργασία τότε λέμε ότι έχουμε μια υποκίνηση αποτελεσματική.

Όταν η υποκίνηση δεν βοηθά τον εργαζόμενο να καλύψει τις ανάγκες του επιδρά αρνητικά και έτσι τη χαρακτηρίζουμε αρνητική.

Τα διοικητικά στελέχη στην προσπάθειά τους να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων με τη μέθοδο της υποκίνησης, πρέπει να εξετάζουν πολύ προσεκτικά τους συγκεκριμένους υφισταμένους. Η υποκίνηση είναι πολύ σύνθετη και εξειδικευμένη διαδικασία για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων.

Εδώ ακριβώς φαίνεται και η σημασία του ρόλου του προϊσταμένου - επόπτη. Αυτός είναι που θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, θα ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα καθενός, που ίσως τον εμποδίζουν να εργαστεί αποδοτικά, να αξιολογήσει τις ικανότητες του

σωστά ώστε να δώσει εργασία ανάλογη με αυτές. Μια εργασία που ταιριάζει στο άτομο, εκτελείται γρήγορα και πιο επιτυχημένα, δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίησης και επιτυχίας. Ο προϊστάμενος θα φροντίσει για τη δημιουργία των αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του, θα ασχοληθεί με όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μεταξύ τους, και κυρίως με την επιχείρηση. Είναι αδύνατο να υποκινηθεί θετικά ο εργαζόμενος αν νιώθει μέσα στην ομάδα του πικραμένος παραγνωρισμένος και αδικημένος.

Ο προϊστάμενος με την συμπεριφορά του, θα δείξει ότι εμπιστεύεται και σέβεται τους υφισταμένους, θα τονώσει έτσι το ηθικό τους και την ανάγκη τους για αναγνώριση και συμμετοχή.

Ο προϊστάμενος πάλι, θα μελετήσει τις συνθήκες της εργασίας των εργαζομένων και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει, εξασφαλίζοντας άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Και μόνο το πραγματικό, συνεχές ενδιαφέρον του προϊσταμένου μπορεί να είναι αρκετό σαν κίνητρο υποκίνησης. Ομάδες που εποπτεύονται από προϊστάμενο με ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα προβλήματα, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, από ομάδες με προϊσταμένους αδιάφορους και εχθρικούς προς την ομάδα. Γι'αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή τους. Έτσι λοιπόν από τον προϊστάμενο εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος εάν θα εφαρμοστεί σωστά το σύστημα υποκίνησης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση στην προσπάθεια της να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.



### Γ. ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η φύση της ομάδας μας ενδιαφέρει τόσο απο την άποψη της προσαρμογής των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον όσο και απο την άποψη της συμβολής της στην επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης.

Τι είναι ομάδα εργασίας;

Εργαζόμενοι που έχουν τις ίδιες ανάγκες και ασχολούνται με την ίδια την εργασία δεν αποτελούν κατά ανάγκη ομάδα εργασίας. Επιφανειακά μόνο μπορούν να θεωρηθούν σαν ομάδα εργασίας. Στην αυτή αποτελούν απλώς κοινωνική ομάδα.

Για να αποτελέσουν ομάδα εργασίας πρέπει να υπάρχει μια αναγκαία αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, να πραγματοποιούν ένα κοινό αντικειμενικό σκοπό και να έχουν συνείδηση αυτής της ιδιότητάς τους σαν μέλη της ομάδας.

Αυτοί που ανήκουν σε μια ομάδα που λειτουργεί κανονικά ικανοποιούν τη βασική κοινωνική ανάγκη του να ανήκουν σε μια κοινότητα. Η ανάγκη αυτή πρέπει να αντιμετωπισθεί κατά ένα ικανοποιητικό τρόπο εάν θέλει το άτομο να έχει μια σταθερή ψυχική υγεία. Γιατί μέσα στην ομάδα το άτομο έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τη προσωπικότητά του με διάφορες δραστηριότητες, πράγμα που πιθανόν να μην μπορούσε να πετύχει αν δεν ήταν μέλος της.

Αν η κοινωνική ανάγκη του να ανήκει ο άνθρωπος κάπου, με το αίσθημα της ασφάλειας που δημιουργεί και την ανάπτυξη της προσωπικότητας που προκαλεί, δεν ικανοποιηθεί απο την ομάδα τότε το άτομο προτιμά να φύγει. Η ομάδα έχει δικούς της τρόπους για να πετύχει τους σκοπούς της. Τα μέλη έχουν κοινές αντιλήψεις για τους σκοπούς της ομάδας.

Αναπτύσσουν κοινή συμπεριφορά για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Η ομάδα είναι οργανωμένη κατά τον δικό της τρόπο, κάθε μέλος της έχει μια θέση μέσα στην ομάδα και τα μέλη της ομάδας έχουν ένα ισχυρό δεσμό μεταξύ τους. Η μελέτη της συμπεριφοράς της ομάδας έχει μεγάλη σημασία για την κατανόηση της ανθρωπίνης συμπεριφοράς. Γιατί διαφορετικά συμπεριφέρεται ένας άνθρωπος σαν άτομο και διαφορετικά σαν εργαζόμενο μέλος μίας ομάδας, στην προσπάθεια του να ανέλθει και να αναγνωρισθεί.

Η συνύπαρξη των εργαζομένων μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί μια ποικιλία σχέσεων οι οποίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών εκείνων αναγκών οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό. Στην ανάπτυξη των σχέσεων αυτών συμβάλλει η κοινή εργασία, η φύση της εργασίας καθ'αυτή και ο χρόνος εργασίας.

#### Συνεκτικότητα της ομάδας

Η ικανοποίηση από τους σκοπούς της ομάδας δεν είναι ίδια για όλα τα άτομα. Ανάλογα διαφέρει και η έλξη που ασκεί η ομάδα πάνω σε κάθε μέλος. Όσο περισσότερες ανάγκες του, ικανοποιεί το άτομο μέσα στην ομάδα, τόσο ισχυρότερους δεσμούς έχει με αυτή. Αντίθετα τα άτομα που βρίσκουν λιγότερη ικανοποίηση των αναγκών τους, μέσα στην ομάδα συνδέονται με αυτά κατά ένα επιπόλαιο τρόπο.

Επομένως ο βαθμός συμμετοχής ενός ατόμου στις δραστηριότητες είναι ανάλογως, με την ψυχική ωφέλεια που αποκομίζει από αυτή. Τα άτομα που είναι υπερήφανα για την

ομάδα τους είναι εκείνα που έχουν μεγάλο ψυχικό κέρδος.

Όσο πιο πολλά μέλη αισθάνονται έτσι, τόσο μεγαλύτερη είναι η συνεκτικότητα και η συνοχή της ομάδας και η ταύτιση των μελών προς αυτή. Η συνοχή της ομάδας εξαρτάται από την έλξη την οποία ασκεί η ομάδα στα μέλη της. Η έλξη αυτή εξαρτάται από το πρόγραμμα της ομάδας, τη φύση των ανάγκων του ανθρώπου, και την εμπιστοσύνη που έχει το άτομο για τη δυνατότητα της ομάδας να του ικανοποιήσει την ανάγκη του.

Η συνοχή της ομάδας έχει μεγάλη σημασία. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή τόσο περισσότερες ευθύνες μπορεί να αναλάβει η ομάδα, τόσο περισσότερα είναι τα συμμετέχοντα μέλη, τόσο περισσότερα άτομα είναι πρόθυμα να επηρεάσουν τα άλλα μέλη και να επηρεαστούν από αυτά, τόσο μεγαλύτερη αξία προσλαμβάνουν οι αντικειμενικοί σκοποί της ομάδας, και τέλος τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα της ομάδας.

#### Δ. ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ενας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους είναι η αποδοχές. Ο μισθός τον οποίο λαμβάνουν ως ανταμοιβή της εργασίας τους, είναι ένα σημαντικό κίνητρο για υποκίνηση. Η διαπραγμάτευση γύρω από το θέμα των αποδοχών, θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη τα εξής στοιχεία:

α) Το κόστος επιδόσεως της επιχείρησης ή του κλάδου δραστηριότητας και η επίδραση αυτής, στην οικονομική αντοχή της επιχείρησεως.

β) Το κόστος ζωής των εργαζομένων.

γ) Η σχέση μεταξύ των μισθών των εργατών που ενδιαφέρονται άμεσα και των μισθών εκείνων που ανήκουν σε άλλα επαγγέλματα ή βιομηχανίες.

Γενικά τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι εργοδότες, θα πρέπει να ενδιαφέρονται από κοινού, για την αύξηση της αποδόσεως και παραγωγικότητας, η οποία είναι η βάση της ευημερίας και το κυριώτερο μέσο ανόδου των πραγματικών μισθών και του επιπέδου ζωής των εργαζομένων.

Η εξειδίκευση των εργατών είναι στοιχείο απαραίτητο, για την οργάνωση της εργασίας και βοηθά κατά πολύ, στη διατήρηση και άνοδο του επιπέδου ζωής αυτών.

Οι εργάτες και οι εργοδότες θα πρέπει να περιορίζουν τις διαφορές τους στο ελάχιστο και να ρυθμίζουν αυτές με διαπραγματεύσεις, συμφιλιώσεις, κατά τρόπο λογικό, δίκαιο και τίμιο. Όσο καλύτερα κατανοούνται τα προβλήματα από τα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα διατηρήσεως της εργασιακής ειρήνης, από την οποία θα ωφεληθούν όλοι.

Γι αυτό κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα που να είναι ωφέλιμα για την ίδια, για τους εργαζόμενους, το κοινωνικό σύνολο γενικά.

Η υιοθέτηση κανόνων εργασίας υψηλού βαθμού, για βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας των εργαζομένων, πρέπει να αποτελεί φροντίδα όλων μας.

Η ασφάλεια της ζωής των εργαζομένων, η καλύτερη οργάνωση της κοινωνικής πρόνοιας, με πρόσθετες παροχές, αποδοχές και επομένως καλύτερο βιοτικό επίπεδο.

Η γνωστοποίηση και προειδοποίηση σε κάθε μεταβολή η οποία μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας, πρέπει να γίνεται έγκαιρα, έτσι ώστε να προετοιμάζει τους εργαζόμενους ψυχολογικά για τη νέα εργασία.

Δίκαιο είναι οι εργαζόμενοι, που εκτελούν βαριές εργασίες και με συνθήκες επικίνδυνες, να αμοιβονται καλύτερα από άλλους που εργάζονται σε ελαφρές εργασίες.

Η ποιότητα ζωής των εργαζομένων για κοινωνική και οικονομική πρόοδο είναι οπωσδήποτε βασικός παράγοντας καλού κλίματος στο χώρο εργασίας.

Εκτός της ανάγκης να καθορίζονται οι μισθοί σε λογικά επίπεδα, πρέπει οι εργοδότες να καταβάλλουν τις αποδοχές σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να δίνεται στους εργαζόμενους η ελευθερία διαθέσεως των αποδοχών τους και η παρότρυνση για καλύτερη ποιότητα εργασίας.

Αλλά πέρα από όλα αυτά, κίνητρα για αύξηση της εργασίας του εργάτη - υπάλληλου, αποτελεί η δυνατότητα προαγωγής από μέρους των επιχειρήσεων, των ικανοτέρων.

Η εξασφάλιση κινήτρων μπορούν να προέρχονται και να ενθαρρύνονται όχι μόνο από τις επιχειρήσεις, αλλά και από τους ίδιους τους συνδικαλιστικούς ηγέτες των εργαζομένων. Στον εργάτη ή υπάλληλο, που διακρίνεται από πρωτοβουλία υπευθυνότητα, θα πρέπει να ανατίθενται οι ανάλογες εργασίες για ανάπτυξη αυτών των προσόντων του.

## Ε. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Οι εργαζόμενοι αγωνίζονται σήμερα όχι μόνο για αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους, αλλά και για τη ασφάλεια της ζωής αυτών και των οικογενειών τους.

Πέρα από αυτό οι εργαζόμενοι λαμβάνουν και πρόσθετες κοινωνικές παροχές οι οποίες παρέχονται τόσο από το κράτος όσο και από τους εργοδότες. Εάν παρέχονται τα παραπάνω πιστεύουμε ότι μπορούν να εξασφαλίσουν καλύτερη διάθεση και απόδοση εργασίας, από μέρους των εργατών, καθώς και μείωση των δ支ανέξεων που μπορεί να προκύψουν από τη σχέση της εργασίας.

Η εξειδίκευση οργανώσεως της κοινωνικής ασφάλειας σε διάφορους κλάδους, θα πρέπει να τύχη ιδιαίτερης μελέτης από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων και των εκπροσώπων των εργαζόμενων. Η Διεθνής οργάνωση εργασίας, στην προσπάθεια της να δώσει την έννοια της κοινωνικής ασφάλειας απέβλεψε κύριως:

- α. Να προστατεύσει τον εργαζόμενο από την οικονομική αελιότητα, από την ασθένεια, το γήρας ή το θάνατο.
- β. Να εξασφαλίσει στον εργαζόμενο όλη την ιατρική περίθαλψη που του χρειάζεται.
- γ. Να παρέχει επειδότηση στις οικογένειες με παιδιά.

Διακρίνουμε τα είδη παροχών:

- αα. Σε παροχές προς τις οικογένειες
- ββ. Σε παροχές ιατρικές, αποζημιώσεως ασθένειας και μητρότητας
- γγ. Σε συντελεστές αναπηρίας, γήρατος
- δδ. Σε παροχές για επαγγελματικά νοσήματα και ατυχήματα

εε. Σε παροχές ανεργίας

Σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητη η ίδρυση κάποιου συστήματος βοήθειας, για δύσκολες στιγμές που μπορούν να συμβούν στους εργαζόμενους. Αυτό εξάλλου απαιτεί η κοινωνική δικαιοσύνη. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να διατηρείται σε λειτουργία για να μελετά και να διαμορφώνει την πολιτική σε μικρογραφία, γύρω από το σύστημα ασφάλειας ή κοινωνικής αντιλήψεως.

Οι εργοδότες αντλούν ωφελήματα από τις κοινωνικές ασφάλισεις. Και όλοι γνωρίζουν ότι η κοινωνική ασφάλεια συμβάλλει στη διατήρηση της κοινωνικής γαλήνης και στη σταθερότητα της κοινωνικής τάξεως.

Οι ιατρικές παροχές προστατεύουν την παραγωγική ικανότητα των εργαζομένων.

Οι εργοδότες που λαμβάνουν κοινωνικά μέτρα υπέρ των εργαζομένων αναμένουν και πιστεύουν ότι η χειρονομία τους αυτή θα έχει την ανταμοιβή της από μέρους των εργαζομένων.

## Ζ. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

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

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

α) Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και το χρόνο να

παρατηρήσει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του εργαζομένου και έτσι περιορίζονται οι πιθανότητες για μια λανθασμένη επιλογή

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

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

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

#### Κριτήρια με τα οποία γίνονται οι προαγωγές

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

β) Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τα τυπικά προσόντα επιπλέον κριτήριο για προαγωγή ( πτυχιούχοι ανώτατων σχολών)

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

Πλεονέκτημα αυτού του κριτηρίου προαγωγής είναι ότι η αρχαιότητα είναι πιο αντικειμενική, και δημιουργεί το



αίσθημα σιγουριάς στους εργαζόμενους, ενώ μειονέκτημα είναι ότι ο αρχαιότερος δεν είναι πάντα ο ικανότερος, ο καλύτερος.

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

Ένα σημαντικό ρόλο στις προαγωγές παίζει και ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι αυτός που πραγματικά γνωρίζει από κοντά τον εργαζόμενο και την απόδοσή του. Η εξουσία του στις προαγωγές είναι συνήθως αρκετά μεγάλη, πολλές φορές όμως έχει παρατηρηθεί, ότι πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν να προτείνουν για καλύτερες θέσεις αποδοτικούς υφισταμένους τους, ίσως από μεροληψία για να μην πέσει η απόδοση όλης της ομάδας τους ή γιατί τους εκκελεύονται και τους θεωρούν αντίζηλους.

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

## Η. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων παίζει και η οργάνωση της εργασίας. Μια οργάνωση που θα πρέπει

να είναι χωρισμένη, κατά τμήμα κατά θέση εργασίας και ειδικότερα:

1) Μελέτη μεθόδου για τον λεπτομερή τεχνικό προσδιορισμό των απαιτούμενων μεθόδων και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας. ( Σχεδιασμός και διαρύεμιση χώρου περιβάλλοντος, μείωση μόχθου).

2) Ανάλυση της εργασίας δηλαδή κατάτμηση για τον καθορισμό των ευθυνών δικαιωμάτων και ειδικών προϋποθέσεων ( οργανόγραμμα: γραφική παράσταση της επιστήμης, δηλ. της τυπικής οργάνωσης διάρθρωσης, που θα καταδεικνύει γραμική εξουσία, υπευθυνότητα, συντονισμό, σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και θα απαριθμεί τα κυριότερα καθήκοντα).

3) Κατάταξη εργασίας για την διάταξη των εργασιών σε μέσα κατηγορίες.

4) Περιγραφή εργασίας δηλ. αναφορά στις απαιτούμενες προϋποθέσεις, για την εκτέλεση της κάθε εργασίας.

5) Προδιαγραφές εργασίας, που αναφέρονται στα απαιτούμενα φυσικά και διανοητικά προσόντα των εργαζομένων για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

6) Μελέτη εργασίας για τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού και τον προσδιορισμό ενός λογικού και ανωτάτου ποσοτικού επιπέδου εργασίας.

7) Μελέτη χώρου και κινήσεως, χρονομέτρηση με βάση ειδικά πρότυπα και κίνησης.

8) Απλοποίηση εργασίας, για τον περιορισμό περιττών κινήσεων.

9) Ασφάλεια εργασίας, για την εξασφάλιση της εργασίας και την πρόληψη των ατυχημάτων.

## Β. ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη χώρα μας η πρώτη ονομαστική νομοθετική ρύθμιση του ωραρίου έγινε μόλις το 1932 με το προεδρικό διάταγμα "Περί κωδικοποιήσεως και συμπληρώσεως των περί οκταώρου εργασίας διατάξεων".

Το 1937 κατεργώθηκε το επτάωρο για τους υπαλλήλους των Ανωνύμων Εταιριών με την εξαίρεση αυτή η νομοθετική ρύθμιση του 1932 διατηρήθηκε ως το 1975 παρόλο που στο μεταξύ οι εργαζόμενοι ορισμένων κλάδων π.χ οικοδόμοι το έχουν προ πολλού ανατρέψει στην πράξη. Με τη συλλογική σύμβαση του 1974 το ωράριο μειώθηκε σε 45 ώρες την εβδομάδα, και μπήκε η προοπτική για 42 ώρες με αρκετές όμως μεταβατικές ρυθμίσεις.

Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία μπορούμε να δώσουμε τα εξής παραδείγματα: Το συγκρότημα της Πειραιϊκής - Πατραϊκής που απασχολεί συνολικά γύρω στους 8000 εργαζόμενους, παρατείνει συστηματικά τον εργάσιμο χρόνο κυρίως κυρίως για τις εργάτριες ως τις 48 ώρες την εβδομάδα, ενώ το νομοθετικά κατοχυρωμένο ωράριο είναι 40 ώρες την εβδομάδα.

Σε μια άλλη εταιρία η συλλογική σύμβαση του 1980 πρόβλεπε 44 ώρες, όμως στην πράξη δούλευαν 45 χωρίς προσαύξηση.

Η συστηματική υπερωριακή απασχόληση, η συστηματική δηλαδή παράταση του εργάσιμου χρόνου με τη μέθοδο των υπερωριών απο τη σκοπιά του εργαζόμενου επιφέρει αυξημένη φθορά της εργατικής του δύναμης, σωματική και ψυχονευρωτική χαλάρωση της προσοχής και της ετοιμότητας του εργαζόμενου για την αποφυγή ατυχήματος. Η αυξημένη

αυτή φεορά δεν μπορεί να αντισταθμιστεί με την προσαύξηση πληρωμής της υπερωρίας, γιατί ανεξάρτητα απο το ύψος της πληρωμής σαν αποτέλεσμα των υπερωριών επιδεικνύονται σημαντικά οι όροι διαβίωσης του εργαζόμενου.

Σε πολλές περιπτώσεις ένας αριθμός υπερωριών μαζί με το τεράστιο χρόνο μετακίνησης που υπάρχει ανεξάρτητα απο τις υπερωρίες απορροφούν στην πράξη τον ελεύθερο χρόνο του εργαζόμενου με αποτέλεσμα να είναι ελλειπής η ανανέωση των εργατικών του δυνάμεων και επιπλέον αυτός να αποκλείεται ουσιαστικά απο την κοινωνική πολιτιστική ακόμα και την πολιτική και τη συνδικαλιστική ζωή του χώρου του.

Το ίδιο συμβαίνει και με το σύστημα της βάρδιας, κάνει ακανόνιστη και μερικές φορές καταργεί την εβδομαδιαία αργία του εργαζόμενου και αποτελεί επίσης εμπόδιο για την συμμετοχή του στην κοινωνική και συνδικαλιστική ζωή.

Τη λύση στο πρόβλημα του χρόνου έρχεται να δώσει το "ελαστικό και ελεύθερο" ωράριο. Το γεγονός ότι το κεφάλαιο είναι υποχρεωμένο να μισθώνει την εργατική δύναμη σε ακέραια οκτάωρα ή επτάωρα επιδιώκει την κατείρωση ωρομισθίου, τη μίσθωση δηλαδή των εργαζομένων με την ώρα και όχι με τη μέρα. Το πρόβλημα βρίσκεται επιδιώξεις που κρύβονται γύρω απο την προσπάθεια για κατείρωση του ωραρίου και της μερικής απασχόλησης.

Αυτά τα μέτρα συνεπάγονται την κατάργηση της ικανότητας απασχόλησης και γενικά επιδεινώνουν τον όρο ζωής του εργαζόμενου. Γιατί ανάλογα με την Οικονομική συγκυρία ο

εργάτης θα πέφτει κάτω από την εξουθενωτική υπεραπασχόληση στη μερική απασχόληση που θα αποτελέσει το τελευταίο υποκατάστατο της ανεργίας. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια των εργαζομένων, θα αυξάνει ο συναγωνισμός μεταξύ των εργατών.

## I. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Ένα μεγάλο μέρος της λογικής των αντικειμενικών στόχων, ρίζωσε στην ιδέα ότι χάρη σε αυτούς μπορεί να αξιοποιηθεί όλο το δυναμικό υποκίνησης των ανθρώπων. Ο μεγάλος βαθμός ατομικής υποκινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται μια δομή εργασίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Για να δούμε μια συνολική εικόνα θα πρέπει πρώτα να αναφέρουμε μερικές βασικές ιδέες για την υποκίνηση.

- Οι άνθρωποι αποδέχονται να συμμορφωθούν προς ορισμένες μορφές δράσης και συμπεριφοράς, προκειμένου να ικανοποιήσουν μερικές ανάγκες τους.

- Οι άνθρωποι έχουν οικονομικές, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αυτολοκλήρωσης κ.τ.λ. Προκειμένου να επιτευχθεί υποκίνηση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό πρέπει να ενταχθεί μέσα στο κλίμα εργασίας μια ευκαιρία για τον εργαζόμενο, να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί τρόποι οι οποίοι οδηγούν στο κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες τους το βασικό είναι να υπάρχουν αντικειμενικοί στόχοι.

Αν υπάρχουν αντικειμενικοί στόχοι ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποιο σκοπό, το ηθικό του βρίσκεται ψηλά του κάνουν ευχάριστη και ευπρόσδεκτη τη μορφή της προσωπικής του ανάθεσης.

Όταν μια επιχείρηση θέτει αντικειμενικούς στόχους, κάνει ένα βήμα προς το να προκαλέσει την πραγματοποίηση πραγμάτων που αλλιώς δεν θα γινόταν.

Οι αντικειμενικοί στόχοι συγκεντρώνουν την προσοχή στ' αποτέλεσμα, ενθαρρύνουν τις αποτελεσματικές και τις οικονομικά αποδοτικές εργασίες. Το κόστος γίνεται ελάχιστο, γιατί δίνεται έμφαση στη συνέπεια. Οι ασυντόνιστες απασπασματικές εργασίες αντικαθίστανται μ'αποτελεσματικοί ροή και οι τυχαίες κρίσεις δίνουν τη θέση τους σε συστηματικές και συνεπείς αποφάσεις.

Οι αντικειμενικοί στόχοι δεν βοηθούν μόνο στη συνολική οργάνωση, αλλά και τα επιμέρους στελέχη να βάλουν σε κάποιο κανάλι τις προσπάθειες και την ενεργητικότητά τους. Καθώς τα στελέχη αρχίζουν να συνδυάζουν την εμπειρία τους με την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων, η συνεχής υποκίνηση γίνεται με αυτενεργούμενη διαδικασία.

Όταν οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τα πραγματικά αποτελέσματα που αναμένονται απ' αυτούς κι έχουν συνεχή αναπληροφόρηση σχετικά με το που βρίσκονται, σε σχέση μ' αυτά τ' αποτελέσματα, είναι τότε σε θέση να διευθύνουν και να ελέγχουν τις επιτεύξεις τους. Αυτό στη συνέχεια, επιτρέπει στο στέλεχος να διαθέσει περισσότερο το χρόνο του στο συνολικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και στο συντονισμό όλης της προσπάθειας των εργαζομένων.

## Κ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Εναλλαγή της εργασίας: Με τη δυνατότητα του εργαζόμενου να μπορεί να αλλάξει πόστο εργασίας μειώνεται η μονοτονία, αλλά και η σωματική κόπωση. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι ο εργαζόμενος έχει εκπαιδευτεί σε περισσότερες από μια εργασίες και ότι δεν υπάρχει μισθολογική διαφορά. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος νοιώθει ικανοποίηση αφού δεν υπάρχει ψυχική και σωματική κόπωση, εκτός βέβαια από την πλευρά της επιχείρησης με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η εξισορρόπηση μιάς γραμμής της παραγωγής αφού κάποιο κενό πόστο μπορεί να καλυφθεί από κάποιον άλλο εργαζόμενο.

2. Διεύρυνση της εργασίας: Ο εργαζόμενος σ' αυτή τη μέθοδο δεν έχει ένα περιορισμένο αντικείμενο εργασίας αλλά το αντικείμενό του διευρύνεται και σε άλλες εργασίες χωρίς να μετακινείται περιοδικά.

**Παράδειγμα:** Σε μια γραμμή συναρμολόγησης μιάς συσκευής που αποτελείται από τέσσερα τεμάχια. Στην κλασική αντίληψη ο κάθε εργάτης προσθέτει ένα, πάντα το ίδιο, τη μέρα. Με την "εναλλαγή" κάθε μέρα ο εργάτης κάθεται σε διαφορετική θέση και προσθέτει το αντίστοιχο τεμάχιο στη συσκευή. Με την "διερεύνηση" ο κάθε εργάτης προσθέτει και τα τέσσερα τεμάχια και έτσι φτιάχνει μόνος του ολόκληρη τη συσκευή. Μαζί με τη μονοτονία καταπολεμάται έτσι το ψυχολογικό αίσθημα του ανικανοποίητου, που έχει κανείς όταν οι ενεργειές του δεν φέρνουν κάποιο αποτέλεσμα.

3. Εμπλουτισμός της εργασίας: Αντίθετα με τις δυο προηγούμενες μεθόδους, εδώ ενσωματώνονται εργασίες που

θεωρούνται ανώτερες ή κατώτερες. Ανώτερες θεωρούνται οι εργασίες που εκτελούνται από ένα ειδικευμένο τεχνίτη και όχι από τον χειριστή της μηχανής. Κατώτερες μπορεί να είναι η προμήθεια υλικών από την αποθήκη, η καθαριότητα του γύρω χώρου κ.λ.π..

Σημαντικό είναι εδώ ότι εκτός από την καταπολέμηση της μονοτονίας και την εισαγωγή μιας ποικιλίας, αυξάνεται η ανεξαρτησία του πόστου ως προς την διαδικασία της παραγωγής. Η μέθοδος του εμπλοτισμού είναι ριζικώς αντίθετη με τις θεωρίες του TAYLOR. Ο καθορισμός η απλοποίηση και η τυποποίηση δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυστηρά. Η μελέτη της εργασίας αλλάζει και από επιτακτική γίνεται απαραίτητο βοήθημα για τον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ευθύνες ενώ αντίστοιχα οι επιτελικές υπηρεσίες περιορίζονται σ' ένα ρόλο υποβοηθητικό και συμβουλευτικό.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Επειτα απο την ανάλυση αυτής της εργασίας, περνάμε να δούμε κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν:

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

- Η ανύψωση επίσης του ηθικού των εργαζομένων εξαρτάται απο τις σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων. Ο επόπτης (προϊστάμενος - εργοδηγός) είναι ο άνθρωπος κλειδί στις επιχειρήσεις - υπηρεσίες. Αυτός είναι εκείνος στον οποίο ο εργαζόμενος οφείλει να πηγαίνει για οδηγίες, για πληροφορίες κι ακόμα σε μερικές περιπτώσεις για συμβουλές πάνω σε προσωπικά ζητήματα. Πολλές απο τις ευκαιρίες για πρόοδο και αυξημένη αμοιβή εξαρτώνται απο τις σχέσεις με αυτόν.

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

- Ο όμορφος χώρος εργασίας, το καθαρό περιβάλλον, η ευχάριστη μουσική που ακούγεται την ώρα της εργασίας, τα κέντρα γυμναστικής που προσφέρουν μερικές επιχειρήσεις

μετά τη δουλειά, τα δώρα για μικρούς και μεγάλους κάθε Πάσχα και Χριστούγεννα, οι εκδρομές που διοργανώνουν, τα διάφορα ψυχαγωγικά προγράμματα, και άλλες εκδηλώσεις που γίνονται μέσα στην επιχείρηση αποτελούν σημαντικά γεγονότα για την υποκίνηση των εργαζομένων.

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

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

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

1. Αναφέρουμε ένα παράδειγμα μιας επιχείρησης που αποτελείται από 60 εργαζόμενους, και άωτερος σκοπός της είναι κατ'αρχήν το κέρδος και έπειτα η κοινωνική εξυπηρέτηση.

Ο χώρος εργασίας είναι εξαιρετικός, οι εργαζόμενοι είναι χωρισμένοι κατά τμήματα και έτσι εργάζονται σαν ομάδες. Το περιβάλλον είναι πολύ φωτεινό, ανοιχτά χρώματα, ωραία διακόσμηση, πολλά φυτά, και κατά την ώρα της εργασίας μουσική. Γεγονότα που κάνουν να αισθάνονται ωραία και κεφάλτους για δουλειά εργαζόμενους και πελάτες.

Οι σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους είναι σχεδόν φιλικές. Όμως για να γίνει αυτό υπήρξε μια προσπάθεια και από τις δυο πλευρές. Πιο παλιά ο προϊστάμενος ήταν τόσο αυστηρός που φοβόταν κανείς να τον πλησιάσει, όταν όμως οι σχέσεις άλλαξαν και έγιναν πιο ήπιες τότε η απόδοση στην εργασία ήταν μεγαλύτερη. Οι επόπτες των τμημάτων ύστερα από κάποια εκπαίδευση άρχισαν να δίνουν οδηγίες σχετικές με τις βασικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, με τις ορθές μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας καθώς και με την προπαρασκευή των ικανών για προαγωγή σε περίπτωση δημιουργίας κενών θέσεων. Να διατηρούν πειθαρχία, να προάγουν την συνεργασία και τις αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, να τους αντιπροσωπεύουν στη Διεύθυνση, να τους αξιολογούν δίκαια για τον καθορισμό του μισθού τους, να τοποθετούν τον κάθε εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση ανάλογα με τις ικανότητές

του. Έτσι οι εργαζόμενοι άρχισαν να ικανοποιούνται με αποτέλεσμα να εργάζονται περισσότερο, να έχουν πετύχει μεγαλύτερη απόδοση και να έχει έρθει αυτή η επιχείρηση στο επίπεδο το σημερινό που αναφέραμε πιο πάνω.

Ένα άλλο επίσης σημαντικό γεγονός που παρατήρησα σε αυτή την επιχείρηση είναι ότι δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για επίτευξη αντικειμενικών στόχων.

Ένας μεγάλος βαθμός ατομικής υποκινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται μια τέτοια δομή της εργασίας, που μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Έχει αποδειχθεί ότι από τα πιο δυνατά κίνητρα για εργασία είναι μεταξύ άλλων η αίσθηση της επίτευξης, η ανάπτυξη, η αναγνώριση με τη μορφή της παραγωγής, η επίτευξη ενός έργου και το αίσθημα να ασχολείται κανείς με μια σημαντική και αξιόλογη εργασία. Όταν οι δυνατότητες αυτές είναι παρούσες στο εργασιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος έχει μια αυτοεμπλοκή στην εργασία του δηλαδή δεν έχει δώσει σε αυτή μόνο σωματικά αλλά και ψυχικά συγκινησιακά και πνευματικά. Αυτή η μορφή εμπλοκής είναι αναγκαία αν θέλουμε να υπάρξει πλήρη ανάθεση και υποκίνηση.

Πρέπει λοιπόν να υπάρχουν σαφείς αντικειμενικοί σκοποί για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ικανοποιήσουν κάποιες από τις ανάγκες τους. Έτσι ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποιο επικοδομητικό σκοπό στη δουλειά του μ' αποτέλεσμα να βρίσκεται ψηλά το προσωπικό του ηθικό.

Μπορούμε να πούμε ότι λογικοί και σαφείς αντικειμενικοί στόχοι, συμπορεύονται με μία υψηλή υποκίνηση, δίνουν σκοπό νόημα εμπύκωση και κατεύθυνση στην εργασία, συμβάλλουν σημαντικά στην πνευματική και συγκινησιακή εμπλοκή του εργαζόμενου στο έργο του και κάνουν ευχάριστη κι ευπρόσδεκτη τη μορφή της προσωπικής ανάθεσης.

2. Είναι γνωστό ότι οι εργαζόμενοι μέσα από ιδανικές συνθήκες εργασίας λειτουργούν υποκινητικά και συντελούν στην αποδοτική συμπεριφορά τους.

Αναφέρουμε ένα άλλο παράδειγμα επιχείρησης που οι συνθήκες δεν είναι ιδανικές. Πρόκειται για μια εταιρία που απασχολεί γύρω στους 50 υπαλλήλους και άλλους τόσους εργατές. Σκοπός της εταιρίας είναι το κέρδος.

Οι σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων δεν είναι όπως θα έπρεπε να είναι παρά έχουν παραμείνει ακόμα σε κάποια αυστηρά επίπεδα. Ο προϊστάμενος δηλαδή είναι αυτός που είναι ανώτερος των υφισταμένων και σύμφωνα με αυτό τον τίτλο πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη συμπεριφορά. Λείπει η φιλία ανάμεσά τους, λείπει αυτό που θα κάνει τον εργαζόμενο να πλησιάσει με θάρρος τον προϊσταμένο του για οποιοδήποτε πρόβλημα.

Οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν δεν είναι και τόσο ικανοποιητικές, τα γραφεία βρίσκονται το ένα δίπλα στο άλλο πράγμα που δημιουργεί αποπλυκτική ατμόσφαιρα, οι εργαζόμενοι εργάζονται μεμονομένα και όχι ομαδικά, το περιβάλλον είναι πολύ ψυχρό, δεν υπάρχουν λουλούδια δεν υπάρχει μουσική.

Οι δε εργάτες δεν έχουν σταθερό ωράριο και καθημερινά βρίσκονται σε αναμονή να ακούσουν από τους ανώτερούς τους αν θα δουλέψουν πρωί, απόγευμα ή βράδυ. Επειδή η εταιρία αυτή βρίσκεται εκτός πόλεως και δεν έχει δημιουργήσει ένα κυλικείο για τους υπαλλήλους - εργάτες, τους δίνει ένα πρίμ για πρόγευμα, το οποίο είναι 75 δραχμές τη μέρα. Επίσης υπάρχει ένα πρίμ εργασίας για τον εργαζόμενο που δεν θα λείπει πάνω από 3 ώρες το μήνα και θα πάρει ένα ημερομίσθιο παράπάνω, το ίδιο ισχύει και για τον εργάτη. Τέλος η είσοδος και η έξοδος των εργαζομένων και των εργατών από το χώρο της εργασίας τους γίνεται με χτύπημα της κάρτας σε ένα ψυχρό και αγχωτικό μηχάνημα. Ένα γεγονός που σε κάνει να πιστεύεις ότι ζεις πολλά χρόνια πίσω και σε κάνει να νιώθεις σαν προλετάριος χωρίς προσωπικότητα χωρίς ανθρωπιά δικαιώματα, νιώθεις σαν ένα ανθρωπάκι που αγωνίζεται για το μεροκάματο, και που πρέπει να είσαι συνεπής για να το αποκτήσεις ολόκληρο. Ξεκινάς το γεγονός ότι είσαι άνθρωπος και η συμπεριφορά των άλλων απέναντί σου θα πρέπει να είναι ανθρωπινή. Αποτέλεσμα αυτών των γεγονότων είναι ότι οι υπάλληλοι - εργάτες δεν μένουν ικανοποιημένοι από τον εργοδότη τους.

Έτσι αρχίζουν να υπάρχουν πολλά προβλήματα που οδηγούν στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Από τη μη ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας προέρχονται κάποιες αρνητικές συνέπειες και πρώτα από όλα η ανία. Η έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία σημαίνει σε τελευταία ανάλυση αύξηση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος, που προκαλείται από την αύξηση του ρυθμού αποχής από την

εργασία, την επιβράνδυνση την μη κατάλληλη αξιοποίηση των μηχανικών μέσων την σπατάλη υλικού. Έτσι σαν μια από τις βασικότερες αποστολές ενός ικανού προϊσταμένου, είναι η αποφυγή ή ο περιορισμός στο ελάχιστο των συνθηκών εκείνων που προκαλούν ανία. Η μονότονη εργασία ιδιαίτερα όταν είναι βασικά επαναλαμβανόμενη χωρίς διαλείμματα και απαιτεί από τον εργάτη να καταβάλλει μια ιδιαίτερη προσοχή σ'ένα ατελείωτο κύκλο ομοιόμορφων πράξεων, προκαλεί σ'αυτόν ανία και φθορά.

Η μονοτονία έχει χαρακτηριστεί το υπ' αριθμό ένα αίτιο της εγκατάλειψης της εργασίας σε ορισμένες επιχειρήσεις.

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

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Για την υποκίνηση των εργαζομένων στην εργασία και την καλύτερη αποδοσή τους αναφέρουμε τις παρακάτω προτάσεις:

- Δημιουργήστε όμορφο περιβάλλον, καλές συνθήκες εργασίας, σωστό ωράριο.

- Δώστε ολοκληρωμένα καθήκοντα στους εργαζόμενους και καλλιεργήστε τους το πνεύμα της συνεργασίας.

- Χορηγήστε καλές αμοιβές μαζί με χρηματικά πρίμια όπως επίσης και μετοχές της επιχείρησης σε χαμηλές τιμές έτσι ώστε να αυξήσουν την παραγωγή.

- Δώστε τους το ερέθισμα να βάλουν αντικειμενικούς στόχους.

- Ασχοληθείτε με τα προβλήματα των εργαζομένων.

- Δώστε το δικαίωμα να συμμετέχουν σε διάφορα όργανα που παίρνονται αποφάσεις για να νιώθουν συνυπεύθυνοι για την απόφαση αυτή.

- Ρωτήστε τους πως θα ήθελαν να οργανώσουν τη δουλειά τους, όπως επίσης και τις ώρες εργασίας.

- Μεταχειριστείτε τους σαν ώριμους και υπεύθυνους ενήλικες.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ  
Βαλαβανίδης.Α - Σαραφόπουλος.Ν
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
Ζευγαρίδη.Σ - Σταματίδη.Γ
- ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ  
Βεοφάνοπουλος.Β
- ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Κόντη.Γ
- ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
Καλογήρου Κορνηλία
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
Κανελόπουλος.Χ - Κουφίδου.Σ
- Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
Τζιμάνης.Κ

