

**Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

**ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ.**

(σχέση κινήτρων και ελαστικότητας, σύγκριση δημόσιων και ιδιωτικών υπαλλήλων)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ

ΣΑΛΛΟΥΝΗ ΑΛΕΚΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2153



ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία είναι ο σπουδαιότερος και ο μοναδικός παράγοντας και συντελεστής της προόδου και της στοιχειώδους ανθρώπινης ζωής. Από την στιγμή που ο άνθρωπος βρέθηκε πάνω στη γή άρχισε και η εργασία του. Αν δεν εργαζόταν θα καταδίκασε τον εαυτό του σε θάνατο, αφού θα του έλειπε η τροφή - απαραίτητος όρος για την επιβίωσή του. Βέβαια η πρώτη μορφή της ανθρώπινης εργασίας δεν είχε καμιά ομοιότητα με την εργασία που ξέρουμε εμείς τώρα.

Ο πρωτόγονος άνθρωπος ζούσε φυσική ζωή. Όταν πεινούσε φρόντιζε να κορέσει την πείνα του συλλέγοντας ανάλογη τροφή. Το ίδιο έκανε όταν διψούσε, όταν κρύωνε κ.τ.λ. Με το πέρασμα του χρόνου, καθώς οι άνθρωποι άρχισαν να οργανώνονται σε ομάδες, σε κοινωνίες, άλλαξαν και οι όροι της ζωής τους. Την εργασία του συλλέκτη τροφής την διαδέχτηκε η εργασία παραγωγής των αναγκαίων αγαθών. Η κοινωνικοποίηση του ανθρώπου κάνει αναγκαία και την συστηματική εργασία. Χωρίς αυτή δεν είναι δυνατή η επιβίωση της κοινότητας. Η αναγκαιότητα της εργασίας γίνεται φανερή, όταν ο καθένας αναλογίζεται τις δικές τους ανάγκες. Όλοι οι άνθρωποι θεωρούμε πολύ φυσικό να έχουμε στην διάθεσή μας κάθε αναγκαίο αγαθό, όταν το χρειαζόμαστε. Αλλά για να είναι αυτό δυνατό, πρέπει κάποιιοι άλλοι να το δημιουργήσουν με την εργασία τους. Παράλληλα, εμείς πρέπει να εργαστούμε για την παραγωγή άλλων αγαθών που θα χρησιμοποιηθούν από άλλους ανθρώπους.

Οι πολλαπλές ανάγκες μιας κοινωνίας δεν καλύπτονται από τον καθένα αποκλειστικά. Ο κοινωνικός άνθρωπος συνεργάζεται και ανταλλάσει τα προϊόντα της δουλειάς του. Έτσι και τον εαυτό του ωφελεί και το κοινωνικό σύνολο

βοηθάει. Αν, λοιπόν, η εργασία είναι αναγκαία στα πρώτα στάδια της ανθρώπινης κοινωνίας - που οι υλικές ανάγκες είναι περιορισμένες -, εύκολα καταλαβαίνει κανείς πόσο απαραίτητη γίνεται στην εποχή μας, με την τόση τεχνολογική ανάπτυξη. Σήμερα ο άνθρωπος έχει πολλαπλασιάσει τις ανάγκες και έχει δημιουργήσει μια αλυσίδα παραγωγής αγαθών. Σ' αυτή τη διαδικασία παραγωγής ο καθένας μετέχει με τον τρόπο του. Η εργασία και η συμβολή όλων είναι χρήσιμη. Κανένας δεν πρέπει να μένει στο περιθώριο και να τρέφεται παρασιτικά. Κάθε δική μας αποφυγή εργασίας θα την χρεώνεται ο συνάνθρωπός μας. Αν θέλουμε λοιπόν, μια κοινωνία δίκαιη, πρέπει να συνειδητοποιήσουμε το καθήκον μας για εργασία. Αν κάποιος δεν εργάζεται, θα τρέφεται σε βάρος κάποιων άλλων. Κάτι τέτοιο, όμως, δεν το δεχόμαστε. Άρα, καθήκον μας είναι να εργαζόμαστε και να προσφέρουμε στο κοινωνικό σύνολο. Αυτό επιβάλλει η κοινωνική ζωή και δικαιοσύνη.

Αλλά και η οργανωμένη κοινωνία, η πολιτεία, έχει υποχρέωση απέναντι στους πολίτες να τους εξασφαλίζει την εργασία, να κατοχυρώνει έμπρακτα το δικαίωμά τους να εργάζονται και να αμοίβονται δίκαια. Το δικαίωμα του πολίτη στην εργασία είναι κατάκτηση και πρέπει να το εννοήσουμε στη βάση μιας μόνιμης απασχόλησης που πραγματοποιείται κάτω από συνθήκες ευνοϊκές με ικανοποιητική αμοιβή του εργαζόμενου.

Σήμερα, στις περισσότερες χώρες του κόσμου, οι υποχρεώσεις του κράτους απέναντι στον πολίτη, που απαιτεί να εργαστεί, δεν υλοποιούνται ικανοποιητικά. Η ρίζα του κακού εντοπίζεται στο γεγονός των ανταγωνισμών που διέπουν τις χώρες με ελεύθερη οικονομία. Μεγάλα συμφέροντα συγκρούονται και αντιμάχονται με αποτέλεσμα οι ισχυροί να συνθλίβουν τους ασθενέστερους και οι υψηλόμισθοι να ζούν

σε βάρος των φτωχών και αργόμισθοι εκμεταλλεύονται τον ιδρώτα άλλων.

Είναι φανερό ότι μια τέτοια κοινωνία, στηριγμένη στην αδικία και την ανισότητα είναι μοντέλο απαράδεκτο. Η κοινωνική δικαιοσύνη επιβάλλει να γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των πολιτών και του κράτους αμοιβαία. Αλλά η δικαιοσύνη δεν πραγματώνεται με ευχολόγια. Γι'αυτό ο καθένας έχει κοινωνικό καθήκον να αγωνιστεί για μια κοινωνία δίκαιη, στην οποία όλοι θα συνεισφέρουν και όλοι θα απολαμβάνουν ισότητα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας που έχετε στα χέρια σας είναι: « Τα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση και η απόδοση τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους (σχέση κινήτρων και ελαστικότητας σύγκριση δημόσιων και ιδιωτικών υπαλλήλων) ».

Το ίδιο το θέμα δίνει έμφαση σε τρεις λέξεις: " ΚΙΝΗΤΡΑ ", " ΕΡΓΑΣΙΑ ", " ΑΠΟΔΟΣΗ ". Αυτό λοιπόν που μας ενδιαφέρει είναι κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι τοποθετημένοι στις σωστές θέσεις, αν υπάρχει δίκαιη κατανομή της εργασίας, αν αναγνωρίζεται η αξία του υπαλλήλου, ποιές ανάγκες - κίνητρα, προσπαθούν να καλύψουν μέσα από την εργασία, τί απαιτήσεις έχει η διοίκηση από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Επίσης, πως είναι διαμορφωμένοι οι εργασιακοί χώροι, και ποιοί παράγοντες συμβάλουν στην απόδοση των εργαζομένων. Η κοινωνία ζητάει από κάθε μέλος της τίμια και ευσυνείδητη εργασία αξιοποιώντας κατά το μέγιστο δυνατό τις ικανότητες των εργαζομένων. Η απαίτηση αυτή αφορά όλα τα μέλη της σύγχρονης κοινωνίας επομένως και όλες τις μορφές της κοινωνικής εργασίας.

Όμως η πραγματικότητα στα δικά μας μάτια είναι διαφορετική. Σαν νέοι άνθρωποι ξεκινάμε με όνειρα και φιλοδοξίες για το μέλλον. Πηγαίνουμε σχολείο, σπουδάζουμε, παίρνουμε ένα πτυχίο και προσπαθούμε να δημιουργήσουμε τις προϋποθέσεις εκείνες που θα μας δώσουν, την δυνατότητα να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα της ζωής. Έρχεται λοιπόν η ώρα να διεκδικήσουμε μια τίμια δουλειά αλλά όταν οι στρατιές των ανέργων αυξάνουν απελπιστικά, όταν για μερικές εκατοντάδες θέσεις που προκηρύσσονται - όταν προκυρήσσονται - παρουσιάζονται μερικές χιλιάδες

διεκδικητές, όταν ο τιμάρριθμος αυξάνει με γεωμετρική πρόοδο, όταν οι κάθε είδους εργοδότες απολύουν ανεξέλεγκτα τους εργαζόμενους, όταν πτυχιούχοι Ανώτατων Σχολών, ανοίγουν «σουβλατζίδικα» ή δουλεύουν στις οικοδομές, πώς μπορεί ο νέος άνθρωπος που ετοιμάζεται για το στίβο της ζωής, να μείνει ασυγκίνητος; Με ποιά, λογική δεν θα μεταφέρει μέσα του αυτό που βλέπει να αποτελεί πραγματικότητα γύρω του και με ποιά λογική μπορεί να εφησυχάσει ή έστω να ελπίζει;

Δεν μπορεί να πάρει πολυ κουράγιο βλέποντας ανθρώπους να τρέχουν σαν κινούμενα ρομπότ στις δουλειές τους προσπαθώντας να ικανοποιήσουν μια και μοναδική ανάγκη - την εξοικονόμηση όλο και περισσότερων χρημάτων. Πολλοί μάλιστα δεν αρκούνται στην τίμια δουλειά και τα κέρδη της, μα προσπαθούν με ανέντιμα και άνομα μέσα να κερδίσουν χρήματα ζημιώνοντας έτσι τους συνανθρώπους τους. Αυτή είναι μια πραγματικότητα που με τον ένα ή με τόν άλλο τρόπο, στον ένα ή στον άλλο βαθμό αγγίζει τον καθένα μας. Όλα αυτά επιτείνουν το άγχος, την αγωνία, την αβεβαιότητα, την ανασφάλεια και την ανεργία. Όλα τα προβλήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται με αισιοδοξία δυναμισμό και επιμονή.

Βασικός στόχος όλων πρέπει να είναι η δημιουργία μιας κοινωνίας δίκαιης, μιας κοινωνίας που δεν θα αποτελείται από πλούσιους και φτωχούς, από χορτάτους και πεινασμένους. Μέσα σε μια τέτοια κοινωνία όλοι θα συνεισφέρουν αλλά και όλοι θα απολαμβάνουν.

Πρώτο απαραίτητο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή, είναι η συνειδητοποίηση από τον καθένα του δικαιώματος για ζωή. Παράλληλα, αγώνας για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων και όχι μοιρολατρική αναμονή να γίνουν " μόνα τους " ή να παραχωρηθούν από τους άλλους.

Αν πραγματοποιηθεί μέσα στην κοινωνία, σε κάθε κοινωνία ισοκατανομή των υλικών και εκλείψει η εκμετάλλευση του ανθρώπου, θα είναι δυνατή η επιβίωση όλου του πληθυσμού κάθε χώρας και κάθε νέος άνθρωπος που εντάσσεται στο κοινωνικό σύνολο θα βρίσκει μια θέση ανάλογη με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του ώστε και τον εαυτό του να ικανοποιήσει αλλά και στο κοινωνικό σύνολο να προσφέρει τις υπηρεσίες τους.

Για το σκοπό αυτό, στο τέλος της πτυχιακής εργασίας παραθέτουμε μια έρευνα που κάναμε σε δύο ιδιωτικές και δύο δημόσιες επιχειρήσεις. Έτσι μπορούμε να συγκρίνουμε αν και κατά πόσο τοποθετούνται οι σωστοί υπάλληλοι στην κατάλληλες θέσεις και αν αξιοποιούνται οι δυνατότητές τους. Επίσης γίνονται συγκρίσεις ως προς το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων και βλέπουμε αν λαμβάνονται υπόψη οι πρωτοβουλίες και οι προτάσεις των εργαζομένων που αφορούν την βελτίωση και αύξηση της παραγωγικότητας.

Περίληψη

Στην εργασία αυτή ασχολούμαστε με τον εργαζόμενο και με το πώς καθοδηγείται η συμπεριφορά του από την επιχείρηση για την κάλυψη των στόχων της. Έτσι η επιχείρηση προσφέρει δουλειά στον εργαζόμενο έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αξιοποιώντας τα προσόντα του εργαζόμενου προς όφελός του.

Υπάρχουν διάφοροι ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι που αναλύουν και ερμηνεύουν τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων, όπως ο Maslow, Mc Gregor, Herzberg, κ.τ.λ. Οι ανάγκες των εργαζομένων διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) Τις βασικές φυσιολογικές ή κύριες ανάγκες, και β) Τις κοινωνικές - ψυχολογικές ανάγκες. Ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος - εργαζόμενος τοποθετείται στη ζωή και αντιμετωπίζει τα προβλήματα εξαρτάται από τις στάσεις. Ενώ ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος και αποδίδει στα πλαίσια της επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο πιο σημαντικός είναι το οικονομικό κίνητρο. Για να έχουμε λοιπόν αύξηση της παραγωγικότητας, πρέπει οι άνθρωποι να έχουν κίνητρα και να ανταμείβονται για την εργασία τους.

Επίσης μεγάλη σημασία έχει και το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται ο εργαζόμενος. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις δίνουν προσοχή στην διαρύθμιση των χώρων, στην θερμοκρασία και τον εξαερισμό του χώρου, την ομοιομορφία του φωτισμού, τον κατάλληλο χρωματισμό των χώρων, κ.τ.λ.

Το πιο βασικό είναι να δημιουργηθεί καλό κλίμα εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγουμε δυσάρεστες επιδράσεις ψυχολογικές πάνω στον εργαζόμενο, όπως Stress, Ανία, Εξάντληση.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Υποκίνηση ή παρακίνηση

Ορισμός

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

Με άλλα λόγια μπορούμε να πούμε ότι υποκίνηση είναι η συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί, ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Με την παρακίνηση οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι θα ικανοποιηθούν για ότι κάνουν, αλλά τα κίνητρα που είναι αναγκαία πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο δηλαδή πρέπει να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή (ή σαν κίνητρο).

Έτσι η επιχείρηση, θα πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα, για να αποδώσουν τα μέγιστα.

Στις φυσικές επιστήμες ισχύει η αρχή, ότι κάθε δράση, ακολουθείται από μία αντίδραση (νόμος δράσης-αντίδρασης). Έτσι και στην ανθρώπινη συμπεριφορά, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι κατά τη διαδικασία της δράσης υποκίνησης μιας οργάνωσης προς τους εργαζόμενους, πρέπει να αναμένεται ότι θα επακολουθήσει μια αντίδραση.

Εδώ παρατηρείται το φαινόμενο της δράσης (δηλαδή των μηνυμάτων, που δίνει η επιχείρηση) και η αντίδραση από

πλευράς των εργαζομένων, δηλαδή αν αυτοί ανταποκρίνονται σ' αυτά τα μηνύματα.

Είναι σωστό να γίνεται προσεκτική και μελετημένη επιλογή των μηνυμάτων, που έχουν σκοπό την υποκίνηση, για να επιτευχθεί το ποθητό αποτέλεσμα. Ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, είναι ότι κάθε μήνυμα που είναι κατάλληλο για μια περίπτωση, μπορεί να αποδειχθεί ακατάλληλο για κάποια άλλη περίπτωση; και αυτό γιατί όπως έχουμε τονίσει τα άτομα συμπεριφέρονται και αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο, στα μηνύματα που λαμβάνουν.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε σαν παράδειγμα ότι κάτι που θεωρεί σαν αμοιβή, ένα άτομο, άλλο άτομο είναι πιθανό να το θεωρεί άχρηστο. Αλλά ακόμα και αν προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση, ότι αυτή θα τον υποκινήσει, εκτός αν αισθάνεται, ότι η προσπάθειά του θα έχει σαν αποτέλεσμα να πάρει την ανταμοιβή. Αλλιώς δεν θα την δεχθεί γιατί θα παρουσιάζεται σαν μια κίνηση δωροδοκίας και θα δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την συνεργασία και των δύο πλευρών.

Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκίνησης, που είναι αναγκαία αλλά και χρήσιμη, πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι τον γνωρίζουμε καλά, ότι γνωρίζουμε την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου που συνεργάζεται μαζί μας. Η γνώση των προηγούμενων χαρακτηριστικών πραγματοποιείται με προσπάθεια κοντά στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, με ενδιαφέρον, προσοχή και ειλικρίνεια.

Ένας μεγάλος κατάλογος αναζητήσεων οδηγεί τους περισσότερους αν όχι το σύνολο των εργαζομένων σε ένα σκοπό: ΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑ.

Παράλληλα με τις άλλες ενέργειες θα πρέπει να προσέχουμε, ώστε να μην πληγωθεί η αξιοπρέπεια του

ανθρώπου και να μην ελλατωθεί ο ενθουσιασμός τους, διότι δεν μπορεί να μην υπάρχει αξιοπρέπεια και ενθουσιασμός και να περιμένουμε αποτελέσματα από ενέργειες υποκίνησης.

Από την πλευρά της εργασιακής μονάδας, θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες, ώστε τα άτομα να υποκινούνται συνεχώς, και να ικανοποιούνται οι στόχοι και των δύο πλευρών, αλλά ούτε να μειώνονται οι φιλοδοξίες των εργαζομένων, ούτε όμως να παρατηρηθεί κάμψη από τη διαρκή κόπωσή τους.

Ιστορική αναδρομή της υποκίνησης και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα.

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την οργάνωση είναι πρωταρχική. Παλιότερα, δεν είχε αναγνωρισθεί η σημασία του ανθρώπου σε σχέση με τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής.

Ξεκίνησε αρχικά, από την άποψη ότι ο εργαζόμενος είναι εμπόρευμα - είδος, ενιαίας ποιότητας.

Γι' αυτόν μοναδικό κίνητρο ήταν ο μισθός, ενώ η επιχείρηση από τη μεριά της εκμεταλλευόμενη την εργασία του ανθρώπου προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος. Αυτή ήταν η άποψη της " επιστημονικής σχολής " όπου ιδρυτής της ήταν ο F. TAYLOR.

Μεταγενέστερα όταν η " επιστημονική " άποψη για την εργασία, επικρατούσε, ο εργαζόμενος και η εργασία που προσέφερε αντιμετωπιζόταν στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας και η αξία τους μετριόταν με μονάδες μετρήσεως του εμπορεύματος.

Δηλαδή θεωρούσε τον άνθρωπο σαν μηχανή ή απλά σαν ένα μέσο παραγωγής.

Αργότερα, ο E. MAYO υποστήριξε ότι αν η επιχείρηση κατορθώσει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες των

εργαζομένων τότε κατά ένα φυσικό τρόπο θα πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της.

Αυτή η θεωρία άνοιξε το δρόμο για τη σχολή των " επιστημών συμπεριφοράς " (ανθρωπιστική άποψη), που παίρνει σα βάση για τη μελέτη της διοίκησης των επιχειρήσεων τον άνθρωπο και τα κίνητρα που η επιχείρηση του προσφέρει για την κάλυψη των αναγκών του μέσω της εργασίας (MC GREGOR).

Πρέπει βέβαια να λάβουμε υπ' όψη μας και τους αγώνες των εργαζομένων για την αναγνώρισή τους από τις επιχειρήσεις και τις κατακτήσεις τους σε σχέση με τους εργοδότες.

Έτσι, σήμερα ο εργαζόμενος θεωρείται σαν ανθρώπινη ύπαρξη που έχει ενδιαφέροντα, ψυχολογικές αντιδράσεις, θέσεις, διαφορετικές αντιλήψεις και επηρεάζεται η παραγωγή του από πολλούς παράγοντες όπως το περιβάλλον, οι χρηματικές και ηθικές αμοιβές, η σχέση του με τους συναδέλφους κ.λ.π.

Η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων και η ιδέα της ατομικότητας του εργαζομένου, έχει γίνει παραδεκτή στις " οργανώσεις " και βασίζεται στη μοναδικότητα της συμπεριφοράς του ατόμου και στο μοναδικό τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος αντιδρά σε κάθε ευκαιρία που του παρουσιάζεται.

Άρα η υποκίνηση και η εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης είναι η μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου για την εργασία του με στόχο την καλύτερη απόδοση.

Σ' αυτή εδώ την εργασία θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε την σημασία των κινήτρων εργασίας τα οποία επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου με την προϋπόθεση

πάντα ο εργαζόμενος να έχει την ικανότητα και θέληση για εργασία.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.

Η μελέτη της υποκίνησης ή παρακίνησης και της συμπεριφοράς, αποτελεί μια αναζήτηση για απαντήσεις σε πολύπλοκες ερωτήσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου. Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου στοιχείου στους οργανισμούς, αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό πλαίσιο που μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερ να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, δηλαδή όχι μόνο να καθορίσουν το "γιατί" της προηγούμενης συμπεριφοράς, αλλά κατά ένα βαθμό να προβλέψουν, να αλλάξουν, κι ακόμα να ελέγξουν τη συμπεριφορά στο μέλλον.

Η συμπεριφορά βασικά είναι προσανατολισμένη προς ένα σκοπό. Μ' άλλα λόγια, η συμπεριφορά μας γενικά υποκινείται από μια επιθυμία να επιτευχθεί κάποιος σκοπός. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο. Οι ωθήσεις που παρακινούν ορισμένα πλέγματα ατομικής συμπεριφοράς, σ' ένα μεγάλο βαθμό είναι υποσυνείδητες κι έτσι δεν υπόκεινται εύκολα σ' εξέταση κι αξιολόγηση ή εκτίμηση.

Ο Sigmund Freud ήταν από τους πρώτους που αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνείδητης υποκίνησης. Πίστευε πως οι άνθρωποι δεν είναι πάντοτε ενήμεροι για το κάθε τι που θέλουν και έτσι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς τους επηρεάζεται από υποσυνείδητα ελατήρια ή ανάγκες. Πραγματικά, η έρευνα του Freud απέδειξε πως μπορεί να χαρακτηί μια αναλογία μεταξύ της υποκίνησης των περισσότερων ανθρώπων και της δομής ενός παγόβουνου. Ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης υποκίνησης βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια και δεν είναι πάντοτε φανερό στο άτομο.

Έτσι πολλές φορές, μόνο ένα μικρό μέρος της υποκίνησης φαίνεται καθαρά να οφείλεται σε μια έλλειψη προσπάθειας από τα άτομα να αποκτήσουν αυτοενόραση.

Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα. Στην πραγματικότητα, όλη η συμπεριφορά αποτελείται από σειρά ενεργειών ή δραστηριοτήτων. Ως ανθρώπινα όντα, πάντοτε κάνουμε κάτι: περπατάμε, μιλάμε, κοιμόμαστε, εργαζόμαστε κ.λ.π. Σε μια δεδομένη στιγμή μπορούμε ν' αποφασίσουμε ν' αλλάξουμε μια ενέργεια ή ένα συνδυασμό ενεργειών και ν' αρχίσουμε να κάνουμε κάτι άλλο. Και αυτό φέρνει μερικές σημαντικές ερωτήσεις.

Γιατί ένα άτομο ασχολείται με μια ενέργεια και όχι με μια άλλη; Γιατί αλλάζει δραστηριότητες; Πώς μπορούμε εμείς ως μάνατζερ να κατανοήσουμε, να προβλέψουμε και ακόμα να ελέγξουμε τη δραστηριότητα ή τις δραστηριότητες με τις οποίες ένα άτομο μπορεί να ασχολείται σε κάποια στιγμή; Για να προβλέψουν τη συμπεριφορά πρέπει οι μάνατζερ να γνωρίζουν τα ελατήρια ή ανάγκες των ανθρώπων που προκαλούν κάποια ενέργεια σε μια συγκεκριμένη στιγμή.

α) Ελατήρια ή κίνητρα.

Οι άνθρωποι δεν διαφέρουν μόνο στην ικανότητα να δρουν, αλλά και στη " θέληση να ενεργούν " ή στην υποκίνηση. Η υποκίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τη δύναμη των ελατηρίων του, τα οποία μερικές φορές ορίζονται και ως ανάγκες, επιθυμίες, τάσεις ή παρορμήσεις μέσα στο άτομο. Τα ελατήρια διευθύνονται προς στόχους που μπορεί να είναι συνειδητοί ή όχι.

Τα ελατήρια αποτελούν το " γιατί " της συμπεριφοράς. Εγείρουν - και διατηρούν δραστηριότητα και καθορίζουν τη γενική κατεύθυνση της συμπεριφοράς του ατόμου. Στην ουσία, τα ελατήρια ή ανάγκες αποτελούν τις πηγές δραστηριότητας.

β) Στόχοι.

Οι στόχοι βρίσκονται έξω από το άτομο. Αναφέρονται μερικές φορές ως αμοιβές " που προσδοκούμε ", προς τις οποίες κατευθύνονται τα ελατήρια. Αυτοί οι στόχοι συχνά ονομάζονται κίνητρα από τους ψυχολόγους. Μπορεί να είναι απλές αμοιβές (όπως αύξηση σε μισθό) ή μη απτές αμοιβές (όπως έπαινος ή η απόκτηση δύναμης με μια παραγωγή), που είναι εξίσου σπουδαίες με τις πρώτες για να προκαλέσουν μια συμπεριφορά. Οι μάνατζερ που είναι επιτυχημένοι στην υποκίνηση των υπαλλήλων τους συχνά παρέχουν συνθήκες μέσα στις οποίες τοποθετούνται κατάλληλα κίνητρα για την ικανοποίηση αναγκών.

Μολονότι υπάρχουν πολλά στοιχεία για τη δημιουργία του κλίματος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες τους, η πρώτη και βασική τους απαίτηση είναι σαφείς στόχοι. Χωρίς σαφείς στόχους, ένας υπάλληλος βρίσκεται μόνιμα σε αμυντική θέση. Αν δεν έχει συμφωνηθεί ο στόχος του, δηλαδή που πρέπει να κατευθυνθεί, είναι δυνατόν να γίνει αντικείμενο κριτικής, γιατί δεν έφτασε στο σημείο που έπρεπε να είναι. Αυτό είναι άδικο, απογοητευτικό, και άμεσα υπεύθυνο για χαμηλό ηθικό.

Εξάλλου, όταν καθορίζονται σαφείς στόχοι, ένας υπάλληλος έχει ένα εποικοδομητικό σκοπό στην εργασία του. Σαν αποτέλεσμα αυτού, το ηθικό θα είναι υψηλό. Λογικοί και σαφείς στόχοι και υψηλή υποκίνηση πηγαίνουν μαζί. Σαφείς στόχοι δίνουν σκοπό, σημασία, ζωτικότητα και κατεύθυνση στην εργασία που κάνουν οι άνθρωποι, συμβάλλουν σημαντικά στην πνευματική και συναισθηματική εμπλοκή και υποθάλπτουν το είδος της προσωπικής υποχρέωσης της επιθυμητής για κάθε άτομο.

γ) Δύναμη των ελατηρίων.

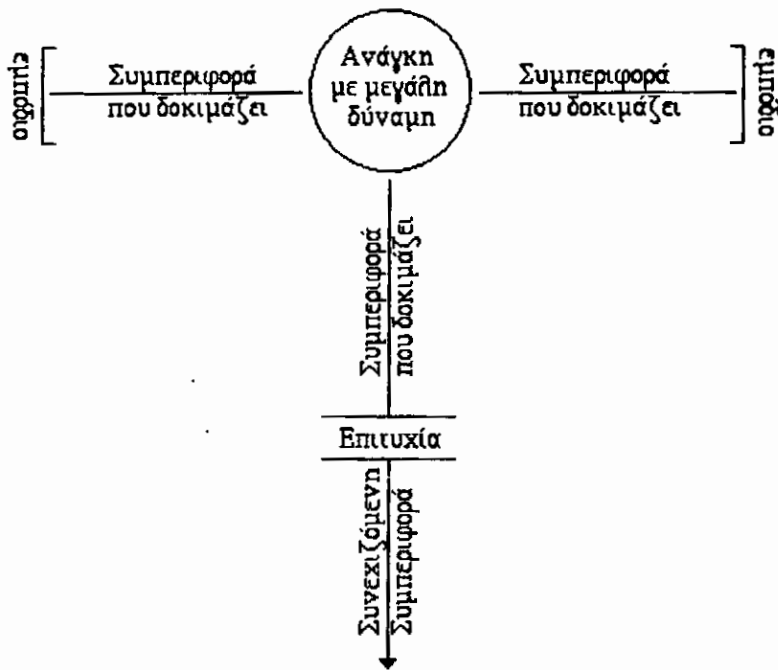
Είπαμε πως τα ελατήρια ή ανάγκες είναι οι αιτίες που υποδαυλίζουν τη συμπεριφορά. Κάθε άτομο έχει εκατοντάδες ανάγκες οι οποίες συναγωνίζονται για τη συμπεριφορά του. Τότε, τί καθορίζει ποιές απ' αυτές θα δοκιμάσει το άτομο να ικανοποιήσει με την ενέργεια; Οι ικανοποιημένες ανάγκες μειώνονται σε δύναμη και κανονικά δεν υποκινούν τ' άτομα να επιδιώξουν στόχους για την ικανοποίησή τους.

δ) Μεταβολή στη δύναμη των ελατηρίων.

Ένα ελατήριο τείνει να μειώνεται σε δύναμη όταν ικανοποιείται ή όταν εμποδίζεται η ικανοποίησή του. Κατά τον Abraham Maslow (για τις θεωρίες του θα μιλήσουμε σε επόμενο κεφάλαιο), όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, παύει να υποκινεί για συμπεριφορά. Ανάγκες με μεγάλη ένταση που ικανοποιούνται, αναφέρονται μερικές φορές σαν " ικανοποιημένες " δηλαδή ότι η ανάγκη έχει ικανοποιηθεί κατά τρόπο ώστε κάποια άλλη αμιλλώμενη ανάγκη είναι τώρα περισσότερο κυρίαρχη.

Η ικανοποίηση, όμως, μιας ανάγκης είναι δυνατόν να εμποδιστεί. Κι ενώ μία μείωση της δύναμης της μπορεί να ακολουθήσει, αυτό αρχικά συμβαίνει πάντοτε έτσι. Αντίθετα, μπορεί να υπάρξει μια τάση στο άτομο να επιδοθεί σε μια μαχητική συμπεριφορά δηλαδή να επιχειρήσει να υπερνικήσει το εμπόδιο με τη μέθοδο ΔΟΚΙΜΗ - ΚΑΙ - ΛΑΘΟΣ (Trial - and - error).

Το άτομο είναι δυνατόν να δοκιμάσει μια ποικιλία από συμπεριφορές για να βρει μια που θα πετύχει το στόχο του, ή που θα ελαττώσει την ένταση που δημιούργησε η παρεμπόδιση όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1. Ανταγωνιστική συμπεριφορά όταν κάποιο εμπόδιο παρεμβάλλεται κατά την προσπάθεια ενός ειδικού στόχου από το άτομο.

Αρχικά αυτή η συμπεριφορά μπορεί να είναι τελείως λογική. Ίσως το άτομο μπορέσει να κάνει ακόμα πολλές προσπάθειες προς την κατεύθυνση 1 πριν πάει στην 2 και το ίδιο προς την κατεύθυνση 2 πριν κινηθεί προς την 3, όπου κάποιος βαθμός επιτυχίας του στόχου τελικά λαμβάνει χώρα.

Αν το άτομο συνεχίζει ν' αγωνίζεται για κάτι χωρίς επιτυχία είναι δυνατόν να αντικαταστήσει τους στόχους του με άλλους που μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη.

Η παρεμπόδιση ή η ματαίωση της επιτυχίας του στόχου αναφέρεται ως απογοήτευση.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η λογική μαχητική ή επιθετική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σ' εναλλακτική τοποθέτηση στόχων ή σε μείωση της δύναμης της ανάγκης. Η παράλογη συμπεριφορά μπορεί να συμβεί με διάφορες μορφές, όταν η παρεμπόδιση της επιτυχίας του στόχου συνεχίζεται και επέρχεται η διάψευση ή απογοήτευση. Μπορεί όμως, η απογοήτευση να μεγαλώσει ανάλογα με την επιθετική

συμπεριφορά στην οποία καταφεύγει το άτομο. Η επιθετικότητα μπορεί να οδηγήσει σε καταστρεπτική συμπεριφορά, όπως η εχθρότητα και η αποχώρηση. Αν μπορέσει, το άτομο θα κατευθύνει την εχθρότητά του εναντίον του αντικειμένου ή του προσώπου που αισθάνεται πως είναι η αιτία της απογοήτευσής του. Το οργισμένο άτομο ή ο υπάλληλος είναι δυνατόν να χτυπήσει τον προϊστάμενό του ή να υπονομεύσει το έργο και την υπόληψή του με τη διαβολή και με άλλη κακέντρεχη συμπεριφορά. Συχνά, όμως, ένα άτομο δεν μπορεί να επιτεθεί κατά της αιτίας της απογοήτευσής του απευθείας και είναι δυνατόν να ψάχνει για έναν " αποδιοπομπαίο τράγο " σαν στόχο της οργής του. Π.χ., ένας εργάτης μπορεί να φοβάται τον προϊστάμενό του γιατί αυτός κρατά την τύχη του στα χέρια του. Σ' αυτή την περίπτωση ο " μνησίκακος εργάτης " μπορεί να αρχίσει καυγά με τη γυναίκα του, να κλωτσήσει τη γάτα, να δείρει τα παιδιά του ή περισσότερο εποικοδομητικά ν' απαλλαγεί από τα συναισθήματά του λιανίζοντας ξύλα, βλαστημώντας και καταριώμενος ή εμπλεκόμενος σε βίαιες πράξεις ή αγροίκους αστεϊσμούς επιθετικής μορφής.

Άλλα είδη έκφρασης της απογοήτευσης όπως είναι η εκλογίκευση, η παλινδρόμηση, η προσκόλληση και η παραίτηση είναι δυνατόν ν' αναπτυχθούν, αν οι πιέσεις συνεχίσουν ν' αυξάνονται. Αυτά τα είδη έκφρασης της απογοήτευσης είναι μηχανισμοί άμυνας της προσωπικότητας του εργαζόμενου τα οποία έχουν άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο και στον χώρο εργασίας του.

Εκλογίκευση: Σημαίνει απλώς την τάση να βρίσκει κανείς δικαιολογίες. Π.χ. ένα άτομο κατηγορεί κάποιον άλλο για την αδυναμία του να πετύχει ένα δεδομένο στόχο (όπως π.χ. φταίει ο προϊστάμενος μου που δεν πήρα αύξηση). Η πείθει

τον εαυτό του να εγκαταλείψει την επιθυμία αυτού του ειδικού στόχου (π.χ. δεν ήθελα να το κάνω οπωσδήποτε).

Παλλινδρόμηση: Είναι ουσιαστικό να μην ενεργεί κάποιος σύμφωνα με την ηλικία του. Απογοητευμένα άτομα τείνουν να παραιτούνται από εποικοδομητικές προσπάθειες για τη λύση των προβλημάτων τους και παλλινδρομούν σε περισσότερο πρωτόγονη και παιδική συμπεριφορά. Ένα άτομο π.χ., που δεν μπορεί να βάλει εμπρός το αυτοκίνητό του και γι' αυτό το κλωτσάει, επιδεικνύει παλλινδρομική συμπεριφορά και το ίδιο συμβαίνει με το μάνατζερ που ξεσπάει με οργή όταν υπόκειται σ' ενόχληση ή απογοήτευση.

Προσκόλληση (ή έμμονη ιδέα): Συμβαίνει όταν ένα άτομο συνεχίζει να εκδηλώνει το ίδιο πλέγμα συμπεριφοράς ξανά και ξανά, παρόλο που η πείρα έχει αποδείξει ότι έτσι δεν μπορεί να επιτύχει τίποτε. Έτσι, η απογοήτευση μπορεί να συντελέσει στην παγίωση παλιών και συνηθισμένων αντιδράσεων και να εμποδίσει τη χρησιμοποίηση νέων και περισσότερο αποτελεσματικών ιδεών. Μολονότι οι συνθήκες κανονικά εξαλείφονται όταν δεν φέρνουν ικανοποίηση ή οδηγούν σε τιμωρία, μια προσκόλληση στην πραγματικότητα γίνεται ισχυρότερη κάτω απ' αυτές τις συνθήκες.

Η τιμωρία μπορεί να έχει δύο αποτελέσματα πάνω στη συμπεριφορά. Είναι δυνατόν να εξουδετερώσει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε προσκόλληση και σε άλλα συμπτώματα απογοήτευσης. Απ' αυτό βγαίνει το συμπέρασμα πως η τιμωρία είναι δυνατόν να γίνει επικίνδυνο διοικητικό εργαλείο, αφού οι επιδράσεις της δύσκολα μπορούν να προβλεφτούν.

Κοινά συμπτώματα προσκόλλησης στις επιχειρήσεις είναι:

α) η αδυναμία να δεχθεί κανείς αλλαγή

β) η τυφλή και πεισματική άρνηση να δεχθεί νέα γεγονότα όταν η εμπειρία έχει αποδείξει ότι τα παλιά είναι αβάσιμα, και

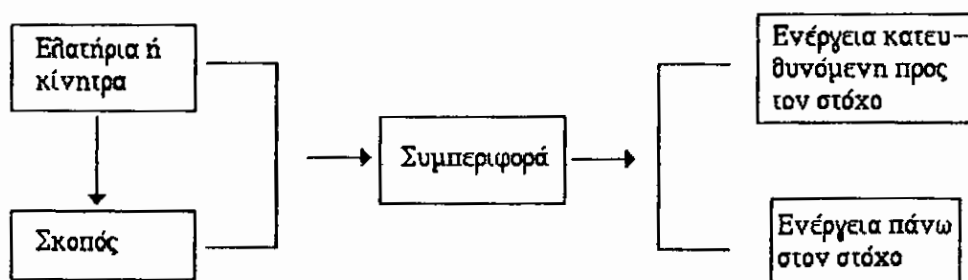
γ) το είδος τη συμπεριφοράς που δείχνεται από το μάναιζερ, ο οποίος συνεχίζει ν' αυξάνει τις τιμωρίες ακόμα και όταν αυτό κάνει απλώς τις συνθήκες χειρότερες.

Παραίτηση (ή υποταγή): Ονομάζεται η απάθεια και συμβαίνει ύστερα από μακρόχρονη απογοήτευση, οπότε το άτομο χάνει την ελπίδα για επιτυχία των στόχων του σε κάποια ιδιαίτερη κατάσταση, κι επιθυμεί ν' αποχωρήσει από την πραγματικότητα και την πηγή της διάψευσής του. Αυτό το φαινόμενο είναι χαρακτηριστικό των ανθρώπων που ασχολούνται μ' ενοχλητικά ή επαναλαμβανόμενα έργα, και συχνά υποτάσσονται στο γεγονός ότι λίγη ελπίδα υπάρχει για βελτίωση μέσα στο περιβάλλον τους.

Ένας μάναιζερ, λοιπόν, πρέπει πάντοτε να θυμάται πως η επιθετικότητα, η εκλογίκευση, η παλινδρόμηση, η προσκόλληση κι η παραίτηση ή υποταγή είναι άλλα συμπτώματα απογοήτευσης και μπορούν ν' αποτελούν ενδείξεις ότι υπάρχουν προβλήματα.

Κατάσταση που υποκινεί.

Η σχέση μεταξύ ελατηρίων ή αναγκών, στόχων και δραστηριοτήτων μπορεί να παρουσιαστεί κατά τον καθ. Χαραλ. Κανελόπουλο με ένα απλοποιημένο τρόπο στο Σχήμα 2.



Σχήμα 2. Μια υποκινούσα κατάσταση.

Η σχηματική αυτή απεικόνιση δείχνει μια υποκινούσα κατάσταση στην οποία τα ελατήρια ή ανάγκες ενός ατόμου κατευθύνονται προς την επιτυχία του σκοπού. Το ισχυρότερο ελατήριο ή ανάγκη παράγει συμπεριφορά που κατευθύνεται προς την γενική περιοχή του στόχου ή πάνω στο στόχο. Κι όταν δεν πετυχαίνονται όλοι οι στόχοι, τα άτομα δεν φτάνουν πάντοτε σ' ενέργεια πάνω στο στόχο, αδιάφορο πόση είναι η δύναμη της ανάγκης. Γι' αυτό η ενέργεια πάνω στο στόχο δείχνεται με μια διακεκομμένη γραμμή.

Μια ερώτηση που πρέπει να προσεχθεί στο σημείο αυτό είναι αν είναι καλύτερα ν' ασχοληθεί κανείς με μια ενέργεια κατευθυνόμενη προς το στόχο ή με μια ενέργεια πάνω στο στόχο. Πραγματικά, παραμονή αποκλειστικά σε μια απ' αυτές δημιουργεί προβλήματα. Αν κάποιος παραμένει επί πάρα πολύ χρόνο στην ενέργεια την κατευθυνόμενη προς το στόχο, τότε μπορεί να παραιτηθεί ή μπορούν να προκληθούν άλλοι τρόποι παράλογης συμπεριφοράς. Από το άλλο μέρος αν κάποιος ασχολείται αποκλειστικά μ' ενέργεια πάνω στο στόχο, κι αυτός ο στόχος δεν προκαλεί, τότε θ' αναπτυχθεί μια έλλειψη ενδιαφέροντος και απάθεια με τάση η υποκίνηση να μειωθεί πάλι. Γι' αυτό, ένας καταλληλότερος κι αποτελεσματικότερος τρόπος είναι μια συνεχής κυκλική λειτουργία μεταξύ ενέργειας κατευθυνόμενης προς το στόχο κι ενέργειας πάνω στο στόχο.

Η κυκλική διαδικασία μεταξύ ενέργειας κατευθυνόμενης προς το στόχο κι ενέργειας πάνω στο στόχο αποτελεί μια συνεχή πρόκληση για τον μάνατζερ. Καθώς οι εργαζόμενοι αυξάνουν την ικανότητά τους να πετυχαίνουν στόχους, σωστό είναι για το προϊστάμενο να επανεκτιμά και να παρέχει ένα περιβάλλον ή συνθήκες που επιτρέπουν μια συνεχή ανακατάταξη των στόχων και μια ευκαιρία γι' ανάπτυξη και πρόοδο. Η διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης δεν είναι

φαινόμενο που πρέπει να περιοριστεί σε μια μόνο περίοδο της ζωής του από μας. Σ' αυτή τη διαδικασία ο ρόλος του μάνατζερ δεν είναι πάντοτε εκείνος που συνίσταται στον προγραμματισμό στόχων για τους υφιστάμενους του.

Αντίθετα η αποτελεσματικότητα μπορεί να μεγαλώσει με τη δημιουργία συνθηκών μέσα στις οποίες οι υφιστάμενοι μπορούν να παίξουν ένα ρόλο καθορισμού των δικών τους στόχων. Η έρευνα δείχνει πως η συναίνεση μεγαλώνει όταν το άτομο εμπλέκεται στον προσδιορισμό των δικών του στόχων.

Αν ένα άτομο εμπλέκεται, θα τείνει ν' ασχολείται περισσότερο με ενέργειες κατευθυνόμενες προς το στόχο πριν απογοητευθεί και παραιτηθεί. Εξάλλου αν ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους γι' αυτό, είναι ικανό τότε να παραιτηθεί ευκολότερα γιατί αντιλαμβάνεται αυτούς σαν στόχους του προϊστάμενου και όχι σαν δικούς του. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται αρκετά υψηλοί ώστε ένα άτομο να μπορεί να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνάμεις του για να τους φτάσει, αλλά και τόσο χαμηλοί ώστε να μπορούν να επιτευχθούν.

Προσδοκία και Διαθεσιμότητα.

Έχουμε μιλήσει ήδη για την ισχύ των αναγκών. Δύο σπουδαίοι παράγοντες που επηρεάζουν τη δύναμη της ανάγκης είναι η προσδοκία και η διαθεσιμότητα. Κι ενώ οι δύο αυτές έννοιες αλληλοσχετίζονται, η προσδοκία τείνει να επηρεάζει τα ελατήρια ή ανάγκες και η διαθεσιμότητα τείνει να επηρεάζει την αντίληψη των στόχων.

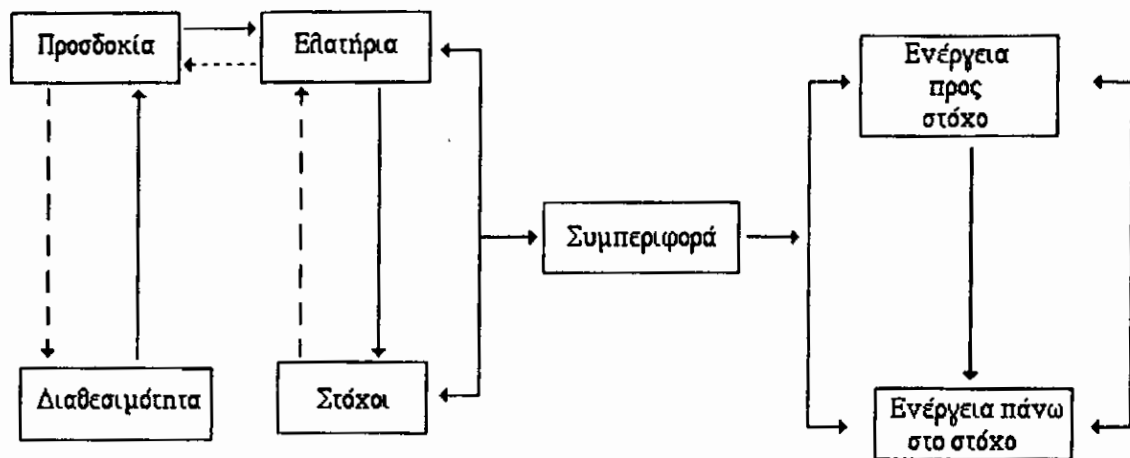
Προσδοκία είναι η αντιληπτή πιθανότητα ικανοποίησης μιας ειδικής ανάγκης του ατόμου που βασίζεται στην προηγούμενη εμπειρία του, ενώ η προσδοκία είναι ο τεχνικός όρος που χρησιμοποιείται από τους ψυχολόγους, κατά τον Καθ. Χαρ. Κανελόπουλο, και αναφέρεται κατευθείαν στο

άθροισμα της πείρας από το παρελθόν. Η εμπειρία μπορεί να είναι πραγματική ή υποκατάστατη. Η υποκατάστατη εμπειρία προέρχεται από πηγές που το άτομο θεωρεί νόμιμες, όπως οι γονείς, οι ομάδες φίλων, οι δάσκαλοι, τα βιβλία και τα περιοδικά.

Η **διαθεσιμότητα** αντικατοπτρίζει τους αντιληπτούς περιορισμούς του περιβάλλοντος. Καθορίζεται από το πόσο ευπρόσιτοι θεωρούνται από το άτομο οι στόχοι που μπορούν να ικανοποιήσουν μια δεδομένη ανάγκη. Αν σταματήσει ο ηλεκτρισμός εξαιτίας κάποιας καταιγίδας κάποιος αδυνατεί να παρακολουθήσει τηλεόραση ή να διαβάσει. Αυτές οι ενέργειες πάνω στο στόχο δεν είναι πλέον δυνατές εξαιτίας των περιορισμών του περιβάλλοντος. Ένα άτομο μπορεί να έχει μεγάλη επιθυμία να διαβάσει αλλά αν—δεν υπάρχει υποκατάστατο κατάλληλο για τον απαιτούμενο φωτισμό, γρήγορα θ' απογοητευθεί κατά την προσπάθεια του να ικανοποιήσει αυτή την επιθυμία, και γι'αυτό αποφασίζει για κάτι άλλο, όπως π.χ. να κοιμηθεί.

Συνεπώς η διαθεσιμότητα είναι ένας παράγοντας του περιβάλλοντος. Ακόμα πρέπει να τονισθεί, πως δεν έχει σπουδαιότητα αν οι στόχοι για να ικανοποιήσει κανείς μια ανάγκη του είναι πραγματικά διαθέσιμοι. Είναι η αντίληψη ή η ερμηνεία της πραγματικότητας που μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά κάποιου.

Το εκτεταμένο διάγραμμα μιας υποκινητικής κατάστασης που συμπεριλαμβάνει και την προσδοκία και τη διαθεσιμότητα με βάση την μελέτη του καθ. Χαρ. Κανελόπουλου φαίνεται στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3. Εκτεταμένο διάγραμμα μιας κατάστασης που υποκινεί.

Η εξέλιξη της προσωπικότητας.

Καθώς το άτομο ωριμάζει αναπτύσει ένα πλέγμα συνηθειών ή ορτισμένων αντιδράσεων προς διαφορετικά ερεθίσματα. Το άθροισμα αυτών των συνηθειών, όπως γίνεται αντιληπτό από τους άλλους, καθορίζει την προσωπικότητά του.

Καθώς ένα άτομο αρχίζει να συμπεριφέρεται κατά ένα όμοιο τρόπο κάτω από όμοιες συνθήκες, η συμπεριφορά του είναι αυτό που οι άλλοι μαθαίνουν ν' αναγνωρίζουν σ' εκείνο το άτομο, σαν την προσωπικότητά του. Περιμένουν, κι ακόμα μπορούν να προβλέψουν μερικά είδη συμπεριφοράς απ' αυτό.

Πολλοί ψυχολόγοι ισχυρίζονται, ότι οι βασικές δομές της προσωπικότητας αναπτύσσονται αρκετά νωρίς στη ζωή. Στην πραγματικότητα μετά την ηλικία των επτά ή οκτώ ετών.

Το θέμα είναι ότι, νωρίς στη ζωή, η συμπεριφορά αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος ολόκληρης της εμπειρίας στο παρελθόν ενός νέου ατόμου, παρά αργότερα στη ζωή. Επιπρόσθετα, όσο επί μακρότερο χρόνο ενισχύεται η συμπεριφορά τόσο παγιώνεται κι επομένως γίνεται δυσκολότερη. Γι' αυτό είναι ευκολότερο να γίνουν αλλαγές

στην προσωπικότητα νωρίς στη ζωή. Όσο το άτομο μεγαλώνει σε ηλικία, τόσο περισσότερος χρόνος και νέες εμπειρίες απαιτούνται για να επιφέρουν αλλαγή στη συμπεριφορά.

Κι ενώ είναι δυνατή η αλλαγή στη συμπεριφορά των πιο ηλικιωμένων ατόμων, όμως είναι δύσκολο να επιτευχθεί, εκτός αν διατεθεί μακρά περίοδος χρόνου και κάτω από ορισμένες συνθήκες. Αυτό σχεδόν αποτελεί θέμα οικονομικό (η διάθεσή δηλαδή περιορισμένων πόρων με βάση τις απεριόριστες ανθρώπινες επιθυμίες - το πόσα είμαστε διατεθειμένοι να επενδύσουμε για την υλοποίηση μιας τέτοιας αλλαγής). Γι' αυτό η εκπαίδευση είναι φθηνότερη και αποδοτικότερη για τα νεότερα άτομα. Κι ένα παράδειγμα μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση αυτού: Βάζοντας μια νέα εισροή π.χ. μια σταγόνα κόκκινου υγρού μέσα σ' ένα μπουκάλι με μισό κιλό νερού, είναι δυνατόν ν' αλλάξει δραστικά η εμφάνιση όλου του περιεχομένου. Προσθέτοντας, όμως, την ίδια σταγόνα σε μια νταμιζάνα νερού, τότε λίγη ή καμμία σημαντική αλλαγή δεν θα προκύψει. Αυτό το παράδειγμα δείχνει τη σχέση μεταξύ της ποσότητας της προηγούμενης πείρας και του αποτελέσματος της οποιασδήποτε νέας εμπειρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Οι θεωρίες της Συμπεριφοράς και των κινήτρων.

Ι. Η κατά Maslow Ιεράρχηση των αναγκών.

Ίσως ο πρώτος από τους ψυχολόγους της συμπεριφοράς με μεγάλη επιρροή, που συγκέντρωνε τη προσοχή του στη διαδικασία της λειτουργίας των κινήτρων, είναι ο Abraham Maslow.

Εντονα επηρεασμένος από τις ανθρωπιστικές αλίες πίστευε ότι από την αρχή μέχρι το τέλος της ζωής του ο άνθρωπος μοχθεί ασταμάτητα αποβλέποντας στην ικανοποίηση ορισμένων αναγκών του. Αυτή η αναζήτηση καθορίζει και καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Maslow ταξινόμησε και αξιολόγησε αυτές τις ανάγκες— κατά σειρά προτεραιότητας, σύμφωνα με την ένταση τους αρχίζοντας από ορισμένες βασικές κατώτερου ανάγκης επιβίωσης και προχωρώντας στη συνέχεια στις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες.

Οι κατώτερου επιπέδου ανάγκες, τις οποίες ο Maslow θεωρεί βασικές για την επιβίωση, αποτελούν την πρωταρχική επιταγή, στη βάση της οποίας διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Μέχρι να ικανοποιηθούν σχετικά αυτές οι ανάγκες οι ανώτερες δεν εμφανίζονται. Συνεπώς, σύμφωνα με το Maslow ο άνθρωπος αφού ικανοποιήσει τις κατώτερες ανάγκες ακολουθώντας μια συγκεκριμένη ιεραρχική σειρά μπορεί να προχωρήσει στην ικανοποίηση μιας ανάγκης του επόμενου επιπέδου.

Επιπλέον, ο Maslow υπογραμμίζει ότι, μόνο όταν ικανοποιηθεί κατά βάση μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου χάνει την ισχύ της και δεν παρακινεί πλέον το άτομο.

Στο σημείο αυτό ο άνθρωπος μεταφέρει την προσοχή του στην επόμενη κλίμακα της ιεραρχίας και επιζητεί την

ικανοποίηση του επομένου και υψηλότερου επιπέδου αναγκών. Ο Maslow κατάρτισε την ιεραρχία των αναγκών ως εξής:

1) **Φυσιολογικές ανάγκες:** Αποτελούν το σημείο εκκίνησης που καθορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εδώ συμπεριλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες για την επιβίωση, η ανάγκη για φαγητό, στέγη, νερό, ύπνο, και άλλες φυσικές ανάγκες. Είναι βέβαιο ότι μέχρι να ικανοποιηθούν αυτές οι πλέον βασικές ανάγκες. Ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιδιώξει την ικανοποίηση ανωτέρων αναγκών. Ο πεινασμένος πρέπει πρώτα να φάει για να μπορέσει να συγκεντρώσει τη προσοχή του σε οτιδήποτε άλλο. Στην κοινωνία μας, το χρήμα είναι βέβαια το μέσο για την ικανοποίηση των πρωταρχικών αναγκών της ζωής.

2) **Ανάγκες Ασφάλειας:** Σύμφωνα με το Maslow, όταν οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε λογικό επίπεδο, τότε ο άνθρωπος προχωρεί στην ικανοποίηση του επομένου υψηλότερου επιπέδου ανάγκης, της ανάγκης να βεβαιωθεί ότι είναι σχετικά ασφαλής από τους κινδύνους του περιβάλλοντος. Πάλι, το χρήμα επιτρέπει στον άνθρωπο να ικανοποιήσει και αυτή τη βασική ανάγκη του.

3) **Η Ανάγκη του Ανήκειν:** Η Ανάγκη να ανήκει κάπου περιλαμβάνει την επιθυμία του ανθρώπου για κοινωνική δράση, την ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα, να συνδέεται με άλλους ανθρώπους και να γίνεται αποδεκτός από εκείνους με τους οποίους συνενεργεί. Στην κοινωνία μας, αυτή η ανάγκη τείνει να ικανοποιηθεί εύκολα μέσω της εργασίας, δηλαδή μέσα από την επαφή με άλλους ανθρώπους στα πλαίσια της εργασίας.

4) **Η Ανάγκη για Εκτίμηση:** Οι τρεις πρώτες ανάγκες στη θεωρία του Maslow είναι βασικές ή ανάγκες ανεπάρκειας. Όπως αναφέραμε παραπάνω όταν ικανοποιηθούν αυτές οι βασικές ανάγκες, ο άνθρωπος αρχίζει να αναζητεί την

ικανοποίηση αναγκών υψηλοτέρου επιπέδου. Μια απ' αυτές είναι η ανάγκη του " εγώ " ή της εκτίμησης, που κατά τον Maslow έχει δύο πλευρές.

Η πρώτη πλευρά είναι η ανάγκη του ανθρώπου να βιώνει την αξία του, να συναισθάνεται την ικανότητα και την υπεροχή του στους κύριους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η δεύτερη πλευρά είναι η ανάγκη για εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους.

5) Η Ανάγκη για Αυτοεπιβεβαίωση: Η ανάγκη αυτή αντιπροσωπεύει το υψηλότερο σημείο στο επίπεδο των αναγκών, που επιδιώκει να ικανοποιήσει ο άνθρωπος. Αφού όλες οι ανάγκες στα κατώτερα επίπεδα έχουν ικανοποιηθεί, ο άνθρωπος παρακινείται τώρα στην εκπλήρωση των ανώτατων εσωτερικών αναγκών του ή όπως λέει ο Maslow " ... να γίνει ότι είναι ικανός να γίνει ". Αλλιώς, η αυτοεπιβεβαίωση είναι το συναίσθημα της πραγματοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ανθρώπου.

Κατά τον Maslow μόνο επιτυγχάνοντας την αυτο-εκτίμηση και τέλος ικανοποιώντας την ανάγκη για αυτο-επιβεβαίωση μέσα από την εργασία, οι εργαζόμενοι θα νοιώσουν πραγματικά ικανοποιημένοι.

Επιπλέον, και ειδικά για το συμφέρον των επιχειρήσεων, μόνο όταν τα άτομα κάνουν το είδος της εργασίας που τα οδηγεί στην ικανοποίηση των ειδικών αναγκών τους για αυτοεκτίμηση και τέλος για μια αυτοεπιβεβαίωση, θα είναι ικανά να συνεισφέρουν σημαντικά στις επιχειρήσεις τους. Συνεπώς, γίνεται σαφές, ότι τόσο για το συμφέρον του ατόμου όσο και των επιχειρήσεων πρέπει να διαρθρωθεί έτσι η εργασία, ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζομένους να επιδιώκουν την ικανοποίηση της υπέρτατης ανάγκης για αυτοεπιβεβαίωση. Μόνο όταν επικρατούν τέτοιες συνθήκες

στους χώρους εργασίας, μπορούν οι επιχειρήσεις να κάνουν άριστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ του Mc Gregor.

Ο Mc Gregor πίστευε ότι το ύψος του μάνατζμεντ στη διοίκηση και καθοδήγηση των ανθρώπων έχει άμεση σχέση με το σύστημα των αξιών και τις αντιλήψεις του μάνατζερ. Αναπτύσσοντας αυτή την ιδέα κατέληξε σε δύο διαμετρικά αντίθετες θεμελιώδεις έννοιες σχετικά με τη συμπεριφορά του ανθρώπου στην εργασία που τις ονόμασε θεωρία X και θεωρία Ψ.

Σύμφωνα με τη θεωρία X, που την όρισε ως τη παραδοσιακή αντίληψη του μάνατζμεντ, που βασίζεται στην καθοδήγηση και τον στενό έλεγχο του προσωπικού, η πλειονότητα των εργαζομένων δείχνουν μια εγγενή απέχθεια προς την εργασία, προτιμάει να καθοδηγείται από τους ανωτέρους και να μην αναλαμβάνει ευθύνες, δεν έχει σχεδόν φιλοδοξίες αδιαφορεί για το μέλλον των εταιρειών και το πρωταρχικό κίνητρο γι'αυτήν είναι η ανάγκη για ασφάλεια. Κατά συνέπεια οι μάντζερ που υποστηρίζουν παρόμοιες θέσεις για τους εργαζόμενους έχουν την τάση να διοικούν με τρόπο στενόμυαλο και ξεπερασμένο. Καταφεύγουν στον εξαναγκασμό, στο φόβο και την απειλή της τιμωρίας, ενώ συγχρόνως εφαρμόζουν ένα οργανωμένο σύστημα ελέγχου για να παρακολουθούν συνεχώς τους εργαζόμενους και για να βεβαιώνονται για την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Κατά το Mc Gregor ο μάνατζερ της θεωρίας X μπορεί να πετύχει κάποια ικανοποιητικά αποτελέσματα και οι εργαζόμενοι να αποδώσουν στην καλύτερη απόδοση το ελάχιστο των δυνατοτήτων τους. Αντί της θεωρίας X πρότεινε ένα πιο σύγχρονο τρόπο διοίκησης, τη θεωρία Ψ που πίστευε ότι

ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των εργαζομένων, πετυχαίνοντας ταυτόχρονα μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Η θεωρία Ψ βασίζεται στις εξής θέσεις:

1) Η εργασία που εξαρτάται από διάφορες προϋποθέσεις μπορεί να αποτελεί πηγή ικανοποίησης και επομένως θα γίνεται με ευχαρίστηση ή θα αποτελεί πηγή δυσαρέσκειας και τιμωρίας και θα αποφεύγεται όποτε είναι δυνατό.

2) Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα ή τα πλέον κατάλληλα μέσα, που διαθέτει το μάνατζμεντ για να επιτείνει τη προσπάθεια των εργαζομένων σκοπεύοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα εφαρμόσουν την αυτοκαθοδήγηση και τον αυτοέλεγχο για να πετύχουν στόχους, για την επίτευξη των οποίων έχουν προσωπικά δεσμευτεί.

3) Η δέσμευση του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών του εγώ και της επιβεβαίωσης.

4) Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ενεργά την ανάληψη ευθυνών.

5) Οι εργαζόμενοι δεν στερούνται φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας, όταν πρέπει να επιληφθεί κάποιο πρόβλημα της επιχείρησης.

6) Με τις συνθήκες που επικρατούν στην σύγχρονη βιομηχανική ζωή, μόνο εν μέρει χρησιμοποιείται η πνευματική ικανότητα των εργαζομένων.

Εύκολα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι σκέψεις του Mc Gregor είναι σχεδόν ταυτόσημες με εκείνες του Maslow ως προς την έμφαση που δίνουν και οι δύο στην σημασία της ικανοποίησης των αναγκών του εγώ και της αυτοεπιβεβαίωσης. Ο Mc Gregor όμως έκανε ένα βήμα παραπάνω από το Maslow προσφέροντας ένα σχέδιο για την εφαρμογή της θεωρίας, υπογραμμίζοντας συγχρόνως ότι αν οι επιχειρήσεις

υιοθετήσουν κατά βάση το ύφος του μάνατζμεντ της θεωρίας Ψ, τελικά θα αντιμετωφθούν, γιατί θα σημειώσουν μεγαλύτερη επιτυχία σε ότι αφορά την πραγμάτωση των στόχων τους.

Η θεωρία, που αποτέλεσε σταθμό στην οργάνωση των επιχειρήσεων είναι αυτή της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow όταν πια εγκαταλείφθηκαν οι κλασικές αντιλήψεις της εποχής του TAYLOR, όπου σύμφωνα με αυτές κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός, χωρίς έτσι να εξηγούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα μεταπολεμικά χρόνια. Η πρώτη σημαντική αμφισβήτηση της θεωρίας του MASLOW ήρθε από τις αντιλήψεις του FREDERICK HERZBERG καθώς και από άλλες που θα δούμε παρακάτω.

... **Θεωρία Υποκίνησης - Υγιεινής του Herzberg.**

Καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν παρατηρούμε πως ανάγκες όπως η εκτίμηση κι η αυτοπραγμάτωση γίνονται περισσότερο σπουδαίες. Μια από τις ενδιαφέρουσες μελέτες που ασχολείται αποκλειστικά μ'αυτούς τους τομείς έγινε από τον Frederich Herzberg του Case Western Reserve University. Απ'αυτή τη μελέτη βγήκε μια θεωρία για την υποκίνηση στην εργασία που έχει επιδράσει πολύ στη διοίκηση και στις προσπάθειες της για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας του ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν την συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Βρήκε, πως όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στη δουλειά τους αναφέρονταν κυρίως στο περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονταν. Εξάλλου όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με τη δουλειά καθ'αυτή. Την πρώτη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε Παράγοντες

Υγιεινής (Hygiene Factors) γιατί περιγράφουν το περιβάλλον του εργαζόμενου κι υπηρετούν την κύρια λειτουργία της ανατροπής της δυσαρέσκειας από την δουλειά. Τη δεύτερη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε Παράγοντες Υποκίνησης (Motivators) γιατί φάνηκαν αποτελεσματικοί στην υποκίνηση γι'ανώτερη εκτέλεση - απόδοση.

A. Θεωρία των δύο παραγόντων του F. HERZBERG.

Παράγοντες Δυσαρέσκειας ή Υγιεινής.

Η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση (status) η σιγουριά μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες υγιεινής. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Ο Herzberg συνδιάζει τη χρήση της λέξης " υγιεινή " με την ιατρική της σημασία (προληπτική). Οι παράγοντες υγιεινής δεν τελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας γι'απόδοση, όμως εμποδίζουν απώλειες στην εκτέλεση, οφειλόμενες σε περιορισμό της εργασίας.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των κινήτρων ως παραγόντων υγιεινής είναι ότι σε κάθε κατάσταση εργασίας επενεργούν δύο ομάδες παραγόντων: Οι παράγοντες ικανοποίησης και οι παράγοντες δυσαρέσκειας οι οποίοι δεν αποτελούν την αρχή και το τέλος της ίδιας ακολουθίας, αλλά είναι μάλλον εντελώς διαφορετικοί. Έτσι, σε μια κατάσταση εργασίας, η απουσία των ειδικών, παραγόντων, που οδηγούν στην ικανοποίηση σαν αποτέλεσμα της εργασίας, δεν γεννούν τη δυσαρέσκεια αλλά απλά την μη ικανοποίηση. Ο Herzberg τόνισε ότι τα άτομα που δεν είναι ευχαριστημένα από το μισθό τους, θα είναι δυσαρεστημένα. Αν ο μισθός τους αυξανόταν στη συνέχεια, στο επίπεδο που πίστευαν ότι θα έπρεπε να ήταν δε θα αισθάνονταν ικανοποιημένα απλώς μη

δυσανεστημένα. Οι παράγοντες υγιεινής ή δυσανεσκείας είναι οι εξής:

1) Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης: δηλαδή, ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης, καθώς και η πολιτική που εφαρμόζεται από τους προϊσταμένους της.

2) Οι συνθήκες εργασίας: δηλαδή το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης.

3) Οι διαπροσωπικές σχέσεις: δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους.

4) Ο μισθός: στην περίπτωση που δεν έγινε αύξηση.

5) Η ηγεσία: που έχει σχέση με την ικανότητα ή ανικανότητα του προϊσταμένου.

6) Η εξασφάλιση της απασχόλησης (μονιμότητα).

Παράγοντες Υποκίνησης

Ως παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται εκείνοι που ικανοποιούν και περικλείουν αίσθήματα επιτεύγματος, επαγγελματικής ανάπτυξης και αναγνώρισης που μπορεί να νιώσει κάποιος σε μια δουλειά που προσφέρει πρόκληση κι ευκαιρία ή προοπτική. Ο Herzberg χρησιμοποιούσε αυτόν τον όρο, γιατί αυτοί οι παράγοντες φαίνονται ικανοί να έχουν μια θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση στην ικανότητα, κάποιου άλλου για την άλλη απόδοση. Οι παράγοντες υποκίνησης είναι οι εξής:

1) Το Επίτευγμα: δηλαδή, η επιτυχής εκτέλεση του έργου από τον εργαζόμενο και η αίσθηση της δημιουργίας.

2) Η αναγνώριση: Των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος δηλαδή η επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει. Η αναγνώριση μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (επαινετικά λόγια).

3) Η εργασία αυτή καθ'αυτή: δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

4) Η υπευθυνότητα: δηλαδή, περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας.

5) Η πρόοδος: δηλαδή η προώθηση και άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Herzberg υποστήριζε ότι οι περισσότερες προσπάθειες του μάνατζμεντ επικεντρώνονται στους παράγοντες υγιεινής έχουν δηλαδή σαν στόχο την απομάκρυνση των στοιχείων, εκεί που οδηγούν στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, χωρίς όμως να τους δίνονται κίνητρα για να προσπαθούν περισσότερο.

Ο Herzberg συμπεραίνει, ότι υπάρχουν άτομα, τα οποία ενδιαφέρονται περισσότερο για την ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής. Αυτά τα άτομα υποκινούνται από το περιβάλλον όπου εργάζονται παρά με την ίδια την εργασία τους. Όμως μια τέτοια υποκίνηση έχει μικρή χρονική διάρκεια είναι παροδική γιατί ανταποκρίνεται στη ζωική φύση του ατόμου και δεν συνδέεται με ψυχικές ικανοποιήσεις.

Τα άτομα τ' οποία ενδιαφέρονται για τους παράγοντες υποκίνησης συμπεριφέρονται αντίθετα ή (διαφορετικά). Δηλαδή αυτά τα άτομα υποκινούνται από την ίδια την εργασία τους και διδάσκονται από την πείρα τους. Η υποκίνηση στην περίπτωση αυτή έχει μεγάλη χρονική διάρκεια και συνδέεται με ψυχικές ικανοποιήσεις και θετική στάση του εργαζομένου τόσο στην εργασία όσο και στη ζωή γενικότερα.

Ένα άλλο σημείο που επισημαίνει ο Herzberg στη θεωρία του είναι ότι οι παράγοντες πρέπει να ικανοποιούνται ισορροπα και οι δύο, ενώ σήμερα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ικανοποιήσουν περισσότερο τους παράγοντες υγιεινής παραμελώντας τους υποκινητικούς παράγοντες: Όμως μια τέτοια μονομερής ανάπτυξη έχει σαν

αποτέλεσμα τις συγκρούσεις, μέσα στην επιχείρηση, διαταρράσει τις σχέσεις κι επιδρά αρνητικά στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Αντίθετα, αν οι εταιρίες ξανασχεδιάζαν, αναβάθμιζαν το περιεχόμενό της εργασίας και δημιουργούσαν κίνητρα, θα επιτύγχαναν εντυπωσιακότερα αποτελέσματα. Γιατί μόνο όταν επικρατούν παρόμοιες συνθήκες μπορούν οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν με πραγματικά παραγωγικό τρόπο. Από τη στιγμή που ο Herzberg συνέδεσε άρρηκτα τα κίνητρα με την παραγωγικότητα, είναι εύκολο να κατανοήσουμε την ευρύτατη διάδοση των απόψεων του και την επιρροή στη σκέψη του μάνατζμεντ.

Η θεωρία του Herzberg φαίνεται σύμφωνη προς την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow. Ο Maslow αναφέρεται στις ανάγκες ή τα ελατήρια, ενώ ο Herzberg φαίνεται ν' ασχολείται με τους στόχους ή τα κίνητρα που τείνουν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες π.χ. το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες και αυτές της ασφάλειας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η αυξανόμενη ευθύνη, η προκλητική εργασία, η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών του Εγώ (επιδοκιμασία - αναγνώριση) και της αυτοπραγμάτωσης. Το σχήμα 7 που ακολουθεί δείχνει τη σχέση μεταξύ των θεωριών του Maslow και Herzberg.

Θεωρία Maslow	Θεωρία Herzberg
Αυτοπραγμάτωση	Εργασία
Εγώ	Επίτευγμα
(γόνιτρο - δύναμη - θέση)	Δυνατότητα ανάπτυξης
	Ευθύνη
	Υγιεινής

		Πρόοδος
Κοινωνικές		Αναγνώριση
(ανήκειν)		Θέση (κύρος)
		Διαπροσωπικές σχέσεις
Ασφάλειας	Παράγοντες	Εποπτεία
	Υποκίνησης	Πολιτική και Διοίκηση
Φυσιολογικές ανάγκες		Ασφάλεια
		Συνθήκες εργασίας
		Μισθοί

Σχήμα 7. Οι σχέσεις μεταξύ της θεωρίας κινήτρων - υγιεινής του Herzberg και της ιεράρχησης αναγκών του Maslow όπως αναφέρονται από τον καθ. Χαρ. Κανελόπουλο.

Πιστεύεται από πολλούς ότι οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες σιγουριάς και μέρος των αναγκών του Εγώ είναι παράγοντες υγιεινής. Οι ανάγκες του Εγώ χωρίζονται γιατί υπάρχουν μερικές διακεκριμένες διαφορές μεταξύ της θέσης και της αναγνώρισης. Η δύναμη και το κύρος είναι μια λειτουργία της θέσης που κάποιος κατέχει την οποία μπορεί να κερδίσει εξαιτίας κοινωνικών πιέσεων ή οικογενειακών δεσμών κι έτσι αυτή η θέση δεν αποτελεί αντανάκλαση προσωπικού κερδίζεται με την ικανότητα και το επίτευγμα όπως αναφέραμε πιο πριν.

Ίσως, όμως, ένα παράδειγμα μπορεί να δείξει καλύτερα τη διαφορά μεταξύ των παραγόντων υγιεινής και των κινήτρων. Ας υποθέσουμε πως ένας εργαζόμενος έχει μεγάλη υποκίνηση κι εργάζεται στο 90% του δυναμικού του. Έχει μια καλή σχέση εργασίας με τους προϊσταμένους του. Ο προϊστάμενος του ξαφνικά μετατίθεται και αντικαθίσταται από ένα άτομο, με το οποίο ο υπάλληλος δεν μπορεί να συνεργαστεί ή ανακαλύπτει πως κάποιος, την εργασία του

οποίου θεωρεί κατώτερη παίρνει περισσότερη αμοιβή. Πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την συμπεριφορά του εργαζόμενου; Καθώς γνωρίζουμε ότι η απόδοση η παραγωγικότητα, εξαρτάται τόσο από την ικανότητα όσο και την υποκίνηση αυτοί οι παράγοντες υγιεινής (εποπτεία, αμοιβή) είναι δυνατό να οδηγήσουν σε περιορισμό της απόδοσης. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό είναι σκόπιμο, ενώ σ' άλλες ίσως το άτομο να μην είναι συνειδητά ενήμερο ότι περιορίζει την απόδοσή του.

Ακόμα σ' οποιαδήποτε περίπτωση η παραγωγικότητα θα μειωθεί. Ακόμα κι αν επιστρέψει ο προηγούμενος προιστάμενος και ο μισθός του εργαζομένου αναπροσαρμοστεί αρκετά πάνω από τις προσδοκίες του, η παραγωγικότητα του πιθανόν ν' αυξηθεί μόνο μέχρι το αρχικό επίπεδο.

Ας πάρουμε το ίδιο πρόσωπο κι ας υποθέσουμε πως δεν συνέβει η δυσαρέσκεια. Εργάζεται λοιπόν με το 90% των δυνατοτήτων του. Υποθέστε πως του δίδεται μια ευκαιρία να αναπτυχθεί και να ικανοποιήσει τους παράγοντες ή ανάγκες κινήτρων (αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση) μέσα σ' ένα περιβάλλον όπου είναι ελεύθερο να χρησιμοποιήσει κάποια πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, να πάρει αποφάσεις, να χειριστεί προβλήματα και να αναλάβει ευθύνη. Ποιά επίδραση θα έχει πάνω σ' αυτό το άτομο αυτή η κατάσταση; Αν είναι ικανότητα να ανταποκριθεί πλήρως στις προσδοκίες του προϊσταμένου του εκτελώντας αυτές τις ευθύνες ίσως μπορέσει ακόμα να εργάζεται με το 90% των δυνατοτήτων του, αλλά ως άτομο είναι δυνατόν να έχει ωριμάσει κι αναπτυχθεί σε ικανότητα οπότε να μπορεί να πετύχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Ο Herzberg προτείνει τη μέθοδο του εμπλουτισμού της εργασίας, αναλυτικότερα στα κίνητρα όπου πιστεύει ότι βελτιώνεται η απόδοση του ατόμου.

Εμπλουτισμός της Εργασίας.

Επί πολλά χρόνια η έμφαση δόθηκε πάνω σ' αυτό που ονομάστηκε διεύρυνση εργασίας ή επέκταση της εργασίας. Αυτό θεωρείται πως είναι απάντηση στην υπερεξειδίκευση που χαρακτήριζε πολλούς οργανισμούς. Η υπόθεση ότι ένας εργάτης μπορούσε να κερδίσει μεγαλύτερη ικανοποίηση στην εργασία αν διευρυνόταν η εργασία του, δηλαδή αν αυξάνονταν οι ενέργειες τις οποίες έπρεπε να εκτελεί. Ο Herzberg έκανε πάνω σ' αυτό μερικές έξυπνες παρατηρήσεις. Τόνισε πως το να κάνει κανείς λίγο από τούτο και λίγο από εκείνο δεν οδηγεί αναγκαστικά στην υποκίνηση. Με το να πλένει κανείς πιάτα, κατόπιν κατσαρόλες, κι ύστερα τηγάνια ή άλλα μαγειρικά σκεύη δεν ικανοποιείται περισσότερο και δεν παρέχεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί, όσο πλένει πιάτα. Αυτό που χρειάζεται πραγματικά, λέει ο Herzberg, είναι ο εμπλουτισμός του έργου που σημαίνει μια ανωτέρου επιπέδου ευθύνη και πρόκληση στην εργασία.

Με άλλα λόγια, η διάκριση από τον Herzberg, των κινήτρων από τους παράγοντες " υγιεινής " οδηγεί στον εμπλουτισμό του έργου με τον οποίο διευρύνονται όχι μόνο τα εκτελεστικά καθήκοντα του εργαζομένου αλλά και ορισμένα άλλα που θα του δώσουν τη δυνατότητα να αποκτήσει μεγαλύτερη ευθύνη και έλεγχο πάνω στην εργασία του. Κατά τον Herzberg, ο εμπλουτισμός επιδιώκει να δώσει στις θέσεις εργασίας περισσότερους παράγοντες δραστηριοποίησης (κίνητρα) απ' όσους είχαν πριν. Πριν όμως ακόμα αυξηθούν τα κίνητρα αυτά πρέπει να διατηρούνται οι παράγοντες " υγιεινής " σε υψηλό επίπεδο και να εξουδετερώνουν τη δυσαρέσκεια των εργατών.

Όταν ο εργάτης έχει ο ίδιος τη δύναμη να λάβει αποφάσεις σε θέματα που αφορούν άμεσα τη θέση εργασίας

του, αποκτά περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι έχουν ορισμένα περιθώρια ελέγχου της εργασίας τους. Έτσι ακόμη και απλές αποφάσεις, όπως π.χ. η ταχύτητα με την οποία κινείται η γραμμή συναρμολόγησης, μπορεί να δώσει αρκετή αυτοεκτίμηση στον εργάτη αυξάνοντας το ηθικό του βελτιώνοντας την απόδοσή του, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητά του και μειώνοντας τον αριθμό των απουσιών του. Για τον εμπλουτισμό του έργου θα μιλήσουμε παρακάτω σε ειδικό κεφάλαιο.

α) Η κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας.

Οι περισσότερες προτάσεις και οι περί κινήτρων θεωρίες των ψυχολόγων της συμπεριφοράς οδήγησαν στην άποψη που έγινε γνωστή τα τελευταία 15 χρόνια και εκφράστηκε με τον όρο " κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας ".

Πράγματι οι ψυχολόγοι έχουν γράψει πολλά για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας, εγκωμιάζοντας τα πλεονεκτήματά της και υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για πανάκεια που θα λύσει πολλά από τα προβλήματα των εταιριών. Πολυάριθμα άρθρα εμφανίστηκαν τόσο σε εξειδικευμένα περιοδικά όσο και σε λαϊκά έντυπα διαβεβαιώνοντάς μας ότι η εισαγωγή θα οδηγούσε στο ποθητό αποτέλεσμα, αυτό της αύξησης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ο προσδιορισμός νέου προτύπου εργασίας μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες: στην εκ περιτροπής αλλαγή του είδους της εργασίας, στη διεύρυνση του πεδίου, της εργασίας και τέλος στην πολυσυζητημένη αναβάθμιση της εργασίας. Οι δύο πρώτες τεχνικές - εναλλαγή και διεύρυνση - δεν είναι κάτι καινούργιο. Ήταν γνωστές στους μάντζερ και στους μηχανικούς παραγωγής εδώ και πολλά χρόνια, πριν από την εμφάνιση της επιστήμης της συμπεριφοράς. Η εκ

περιτροπής αλλαγή του είδους εργασίας δεν είναι τίποτε περισσότερο από την μετατόπιση των εργαζομένων από το ένα τμήμα στο άλλο και την ανάθεση σ' αυτούς διαφορετικών καθηκόντων για να αποκτήσουν έτσι μεγαλύτερη ευελιξία. Αυτή η τακτική της αλλαγής περιβάλλοντος έχει το επιπρόσθετο πλεονέκτημα να περιορίζει την πλήξη των εργαζομένων. Όμως αυτή η μετατόπιση θα πρέπει να γίνεται σε αραιά χρονικά διαστήματα για να μην προκαλέσει αίσθημα ανασφάλειας καταστρέφοντας το μεγάλο της πλεονέκτημα. Η διερεύνηση του πεδίου της εργασίας αναφέρεται στην εξάπλωση των καθηκόντων των εργαζομένων με τη διαφοροποίηση και τη διερεύνηση ακριβώς αυτών των καθηκόντων. Έτσι περιορίζεται η επανάληψη της απλής εκτέλεσης μιας λειτουργίας ή ενός περιορισμένου αριθμού μεμονομένων και ασύνδετων λειτουργιών.

Η αναβάθμιση της εργασίας, που σήμερα εκλαμβάνεται ως η πρακτική ενσάρκωση της σύγχρονης θεωρίας των κινήτρων, είναι κάτι το εντελώς διαφορετικό. Έχοντας βάση κυρίως τη θεωρία των κινήτρων ως παραγόντων υγιεινής του Herzberg, σκοπεύει στη δραστική αναδιοργάνωση της εργασίας είναι η παραδοχή ότι τα κίνητρα είναι συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα σύμφωνα με την καθ. Erwin Stayton. Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους. Πάντως, τα κίνητρα δε λειτουργούν, αν οι εργαζόμενοι δεν αποκομίζουν, το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους και δεν διαθέτουν ως ένα βαθμό ελευθερία και αυτονομία στην εκτέλεσή της. Γι ' αυτό το λόγο υποστηρίζουν ο Herzberg και οι οπαδοί του, ότι το περιεχόμενο της εργασίας πρέπει να προσδιοριστεί ή να " αναβαθμιστεί ". Η αναβάθμιση της εργασίας δεν επιταχύνεται, όμως με τη βελτίωση των διαφόρων " παραγόντων υγιεινής ", όπως ο μισθός, τα επιδόματα ή οι

συνθήκες εργασίας, μόνο δημιουργώντας ικανοποιημένους εργαζόμενους είναι δυνατόν να λειτουργήσουν τα κίνητρα και να αυξηθεί πραγματικά η παραγωγικότητα. Συνήθως, αν επαναπροσδιορίσουμε το περιεχόμενο της εργασίας, τα έξι κίνητρα του Herzberg (επιτεύγματα, αναγνώριση, φύση της εργασίας, υπευθυνότητα, πρόοδος και προσωπική ανάπτυξη) μπορούν να αποτελέσουν την ουσία της εργασίας του ανθρώπου.

Πώς μπορεί όμως να εφαρμοστεί με επιτυχία αναβάθμιση της εργασίας σε μια επιχείρηση; Ο Herzberg προτείνει τις εξής κατευθυνήριες γραμμές:

1) Κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων και ταυτόχρονα διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ.

2) Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.

3) Ανάθεση ενός ολοκληρωμένου κύκλου_εργασίας στον κάθε εργαζόμενο και όχι κατακερματισμένα και μεμονομένα καθήκοντα.

4) Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στο χώρο της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους.

5) Κατά περιόδους να γίνονται αναφορές που να γνωστοποιούνται και στους εργαζομένους και όχι μόνο στους επόπτες.

6) Εισαγωγή συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους.

Ορισμένες επιχειρήσεις, όπως η AT & T, General Foods, Texas Instruments, Corying Clauss Worhs, και η TRW, έχουν ασπαστεί με ενθουσιασμό τη θεωρία της αναβάθμισης της εργασίας που προσπαθούν να εφαρμόσουν τα ανάλογα προγράμματα στις ίδιες τις επιχειρήσεις τους.

β) Εμπλουτισμός του έργου.

Θα μπορέσουμε, όμως να κατανοήσουμε καλύτερα τον εμπλουτισμό του έργου μέσα από ένα παράδειγμα που αναφέρει ο καθ. Χαρ. Κανελόπουλος. Το παράδειγμα εμπλουτισμού του έργου μπορεί να δοθεί μέσα από την εμπειρία που είχε ένας επόπτης βιομηχανικών σχέσεων σε μια ομάδα θυρωρών. Όταν ο επόπτης μετατέθηκε σ' ένα νέο εργοστάσιο, γρήγορα διαπίστωσε, προς μεγάλη τους έκπληξη ότι πέρα από τα καθήκοντά του, δεκαπέντε θυρωροί του εργοστασίου ανήκαν απευθείας στην δικαιοδοσία του. Δεν υπήρχε δηλαδή προιστάμενος αυτών των ανθρώπων. Ο επόπτης μια μέρα ψάχνοντας το αρχείο διαπίστωσε ότι υπήρχε ένα ιστορικό παραπόνων σχετικά με την τάξη που επικρατούσε στο εργοστάσιο. Κι ύστερα από συνομιλία μ' άλλα στελέχη και δικές του παρατηρήσεις επί κάμποσο χρόνο κατέληξε σ' επιβεβαίωση των αναφερομένων παραπόνων ότι δηλ. οι άνθρωποι έδειχναν νωθροί, αναξιόπιστοι και γενικά χωρίς υποκίνηση.

Ο επόπτης αποφασισμένος να κάνει κάτι στην περίπτωση αυτή κάλεσε όλους τους θυρωρούς σε σύσκεψη όπου τόνισε ότι κατά την αντίληψη του, υπήρχε ένας αριθμός προβλημάτων τάξης στο εργοστάσιο, πλήν όμως ομολογούσε ότι αυτός δεν γνώριζε τι να κάνει γι' αυτά. Καθώς όμως, νόμιζε ότι αυτοί ως θυρωροί ήταν έμπειροι στον τομέα της δημιουργίας κάποιας τάξης, τους ζήτησε να βοηθήσουν στη λύση αυτών των προβλημάτων, ερωτώντας αν έχουν να κάνουν καμιά υπόδειξη. Όμως υπήρξε απόλυτη σιωπή κι ο επόπτης επίσης κάθισε κκάτω χωρίς να πεί τίποτα άλλο. Μια κατάσταση που κράτησε αρκετά λεπτά. Τέλος, ένας θυρωρός μίλησε για ένα πρόβλημα που συναντούσε στο χώρο του κι έκανε μια υπόδειξη. Γρήγορα, τότε και οι άλλοι μπήκαν στη συζήτηση, ενώ ο επόπτης άκουγε και σημειώνει τις ιδέες τους. Στο τέλος της

συνεδρίασης οι υποδείξεις αναφέρθηκαν περιληπτικά κι έγιναν δεκτές απ' όλους περιλαμβανομένου και του επόπτη.

Μετά τη σύσκεψη, ο επόπτης παρέπεμπε οποιοδήποτε πρόβλημα καθαριότητας και νοικοκυροσύνης στους θυρωρούς, ως άτομα ή ως ομάδα π.χ. όταν πωλητές εξοπλισμού ή υλικών καθαριότητας έρχονταν στο εργοστάσιο, ο επόπτης δεν συζητούσε μαζί τους, αλλά οι θυρωροί έκαναν αυτό σε γραφείο που τους δόθηκε γι'αυτό το σκοπό. Επιπλέον κανονικές συσκέψεις συνεχίστηκαν όπου συζητούσαν προβλήματα και ιδέες.

Όλα αυτά είχαν μια τρομερή επίδραση πάνω στη συμπεριφορά αυτών των ανθρώπων. Ανέπτυξαν μια συνεκτική παραγωγική ομάδα και ήταν περήφανοι για την δραστηριότητά της. Ακόμα άλλαξε και η εμφάνισή τους, οι άλλοτε ακατάστατοι εμφανίζονταν τώρα στην εργασία με καθαρά, σιδερωμένα ρούχα της δουλειάς. Σε όλο το εργοστάσιο όλοι έμειναν έκπληκτοι για την καθαριότητα και την τάξη στο καθετί. Ο επόπτης εξάλλου είχε συνεπώς ερωτήσεις από άλλους μάνατζερ όπως " τι κάνατε σ'αυτούς τους νωθρούς, αδιάφορους θυρωρούς;" Ακόμη και ο ίδιος δεν πίστευε στα μάτια του. Από την άλλη μεριά αποτελούσε κάτι το κακό να βλέπει κανείς ένα ή δύο θυρωρούς να δοκιμάζουν για να διαπιστώσουν, πιο υλικό καθαριότητας ήταν το καλύτερο, αφού μάλιστα, έπρεπε να πάρουν αποφάσεις σχετικές με τα έξοδα αυτού του υλικού και επομένως ήθελαν να γνωρίζουν την ποιότητά τους, που έπρεπε να ήταν καλύτερη. Οι δραστηριότητες αυτές αν και έπαιρναν χρόνο, δεν τους αποσπούσαν από την κύρια εργασία τους. Πράγματι αυτοί οι άνθρωποι τώρα εργάζονταν σκληρότερα και πιο αποδοτικά, όσο ποτέ πριν στη ζωή τους.

Αυτό το παράδειγμα βεβαιώνει πως ακόμα και στα πιο χαμηλά επίπεδα του οργανισμού, οι άνθρωποι μπορούν ν'

ανταποκριθούν κατά υπεύθυνους και παραγωγικούς τρόπους μέσα σ' ένα περιβάλλον εργασίας όπου τους δίνεται η ευκαιρία ν' αναπτυχθούν και να ωριμάσουν. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, του εγώ (γότητρο, αναγνώριση, δύναμη) και της αυτοπραγματούσεως με τη συμμετοχή τους στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των ιδίων τους καθηκόντων.

Πρόβλημα Τοποθέτησης Υπαλλήλων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το πρόβλημα υποκίνησης δεν αποτελεί πάντοτε θέμα εμπλουτισμού του έργου. Πρόβλημα είναι και η τάση πολλών οργανισμών να προσλαμβάνουν εργαζόμενους με ικανότητες που πολύ υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της εργασίας. Ένα τέτοιο παράδειγμα συνέβη κατά την έναρξη της λειτουργίας ενός μεγάλου εργοστασίου, και αναφέρεται και αυτό όπως και το προηγούμενο στο ίδιο βιβλίο του καθ. Χαρ. Κανελόπουλου.

Όπως γίνεται στα περισσότερα εργοστάσια, μια από τις πρώτες ομάδες εργαζομένων ήταν η ομάδα ασφαλείας. Ο προϊστάμενος ασφαλείας του εργοστασίου έθεσε ως κριτήρια πρόσληψης υποψηφίου το απολυτήριο λυκείου και τρία χρόνια υπηρεσίας σε αστυνομία, ή με εμπειρία προστασίας εργοστασίου, μ' αποτέλεσμα να μπουν στην ομάδα άνθρωποι με προσόντα ακόμη ανώτερα.

Όταν αυτοί οι άνθρωποι άρχισαν την εργασία τους η οποία απλώς ήταν ο έλεγχος των εισερχομένων και των σάκκων τους κατά την έξοδο, πολύ γρήγορα ανία, απάθεια κι έλλειψη υποκίνησης χαρακτήριζε την εκτέλεση της δουλειάς τους. Κι ακόμα αυτό οδήγησε σ' ένα υψηλό ρυθμό αποχώρησης τους από την εργασία. Όταν το πρόβλημα ξαναεκτιμήθηκε, η αντίθετη διαδικασία προσλήψεων θεωρήθηκε ως πιο κατάλληλη. Δηλαδή εκείνοι οι υποψήφιοι με προσόντα, το ίδιο και αυτοί με

προυπηρεσία στην αστυνομία ή σε ανάλογη θέση προστασίας, εργοστασίων. Κι αντί λοιπόν, τέτοιων ατόμων προτιμήθηκαν γι' αυτές τις θέσεις υποψήφιοι με εκπαίδευση δημοτικού σχολείου περίπου. Η απόδοσή τους διαπιστώθηκε να είναι πολύ ανώτερη κι οι αναχωρήσεις, οι απουσίες και οι ρυθμοί οκνηρίας έπεσαν στο ελάχιστο. Γιατί;

Γι' αυτούς τους εργαζόμενους ή νέα στολή, το σήμα αναγνώρισής τους στο στήθος και η κάποια δύναμη λόγω θέσης αποτελούσαν σπουδαία πράγματα. Αλλά επίσης αυτοί οι άνθρωποι βρήκαν τη δουλειά τους να περιέχει ευκαιρίες για περισσότερη ευθύνη και προσκόλληση.

Το Χρήμα ως κίνητρο.

Όπως τονίστηκε προηγουμένως, το χρήμα είναι ένα πολύ μπερδεμένο κίνητρο το οποίο εμπλέκεται κατά τέτοιο τρόπο σ' όλα τα είδη των αναγκών, εκτός των φυσιολογικών ή βασικών, ώστε η σπουδαιότητα του να είναι συχνά δύσκολο να εξακριβωθεί π.χ. σε μερικές περιπτώσεις το χρήμα μπορεί να παράσχει σ' ένα άτομο μερικά υλικά πράγματα, όπως ένα ωραίο σπόρ αυτοκίνητο, από το οποίο μπορεί να κερδίσει ένα αίσθημα κοινωνικής επαφής (σύνδεση με κάποια λέσχη αυτοκινήτων), αναγνώρισης (σύμβολο γοήτρου) κι ακόμα αυτοπραγμάτωσης (γίνεται ένας διακεκριμένος οδηγός αυτοκινήτου).

Από έρευνες σχετικές με προγράμματα αμοιβών σαν κινήτρων διαπιστώθηκε πως το χρήμα, το " παλιό αξιόπιστο " υποκινητικό εργαλείο, δεν είναι τόσο " παντοδύναμο " όπως υποτίθεται πως είναι, ιδιαίτερα για εργάτες παραγωγής. Για καθέναν απ' αυτούς τους εργαζομένους, άλλος βασικός παράγοντας, όπως ανακάλυψε ο Elton Mayo είναι η ομάδα εργασίας στην οποία ανήκει, την πίεση της οποίας μόλις το 10% των εργαζομένων μπορεί να αγνοήσει και να παράγει όσο

το δυνατόν περισσότερο σύμφωνα μ' ένα σχέδιο κινήτρων. Φαίνεται πως, ενώ ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για καλύτερευση της δικής του οικονομικής θέσης, υπάρχουν πολλές άλλες απόψεις, όπως οι γνώμες των συναδέλφων του, η άνεση στην εργασία και η μακροχρόνια σιγουριά του, που τον εμποδίζει ν' ανταποκριθεί άμεσα, αυτόματα και θετικά προς ένα πρόγραμμα κινήτρων.

Σύμφωνα μ' άλλους συγγραφείς, το πιο λεπτό και σπουδαίο χαρακτηριστικό του χρήματος είναι η δύναμή του σαν σύμβολο. Η πιο φανερή συμβολική του δύναμη είναι η αξία του στην αγορά, είναι δηλαδή αυτό που μπορεί ν' αγοράσει το χρήμα, όχι το χρήμα καθ' αυτό, που του δίνει αξία. Αυτή η συμβολική δύναμη του χρήματος δεν περιορίζεται στην αξία του στην αγορά. Μπορεί να συμβολίζει σχεδόν κάθε ανάγκη που το άτομο θέλει αυτό το χρήμα ν' αντιπροσωπεύει. Μ' άλλα λόγια, το χρήμα μπορεί να σημαίνει οτιδήποτε οι άνθρωποι θέλουν να σημαίνει.

Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε έντονες κριτικές όμως είναι αυτή που άνοιξε το δρόμο για μελέτη και έρευνα αυτών των προβλημάτων. Αναφέρουμε μερικές έρευνες που έγιναν και που τελικά δικαίωσαν αυτή τη θεωρία του Herzberg.

α) του DR. PERCZET στα εργοστάσια GAUZ NOUORY LOCOMOTIVE στην Ουγγαρία.

β) του YADON στις βιομηχανίες του Λένινγκραντ.

B. Το πρότυπο LW. PORTER AND E.E. LAWLER.

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κυρίως στην θεωρία των προσδοκών του VROOM και εξηγεί αρκετά καλά την διαδικασία της υποκίνησης.

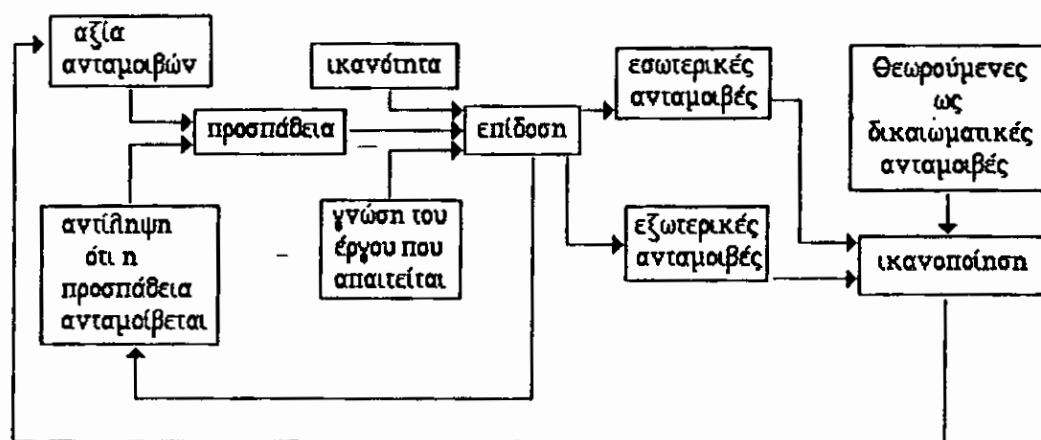
Βλέπε πίσω σχήμα 1.

Όπως φαίνεται στο πρότυπο η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται:

α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σ' ανταμοιβές και

β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος σ' αυτές τις ανταμοιβές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή, απόδοση εφ' όσον ο εργαζόμενος διαθέτει ικανότητα και αντίληψη του έργου. Αυτή η απόδοση προκαλεί ανταμοιβές εσωτερικές και εξωτερικές.



Εάν οι ανταμοιβές είναι επιθυμητές τότε ικανοποιούν τον εργαζόμενο. Το πρότυπο των PORTER - LAWLER δείχνει ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου με κίνητρα αποτελεί ένα πολύπλοκο μηχανισμό έτσι η διοίκηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών.

Γ. Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και " οδού προς το στόχο ".

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η έκταση 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 μιάς ανάγκης για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιασθεί αυτό το κίνητρο. Δηλαδή το κίνητρο πρέπει να έχει σπουδαιότητα για το άτομο, που πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να πετύχει το προσφερόμενο στόχο με τη θετική συμπεριφορά. Στην αντίθετη περίπτωση αν το ίδιο κίνητρο δεν έχει αξία και το άτομο δεν πιστεύει πως με τη θετική του ανταπόκριση θα το πετύχει δεν υποκινείται.

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και " η οδός που θα ακολουθήσει " η συμπεριφορά η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί πρέπει να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζομένου.

Δ. Θεωρία του M.C CLELLAND.

Υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία κι επαφή με τους ανθρώπους και η ανάγκη για επίτευγμα.

Ο MC. CLELLAND πιστεύει ότι μόνο η ανάγκη για επίτευγμα καλλιεργείται στα άτομα μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα άτομα αυτά που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα είναι ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και από εργασίες υπό στενή επίβλεψη.

Όμως είναι κατάλληλα για εργασίες που αποκτούν δημιουργικότητα και φαντασία. Γι' αυτά τα άτομα το χρήμα

αποτελεί δευτερεύων στοιχείο και το χρειάζονται μόνο για ανύψωση της θέσης τους και αναγνώριση.

Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος τα άτομα αυτά να προσκολληθούν τόσο πολύ στο έργο τους έτσι ώστε να παραγνωρίζουν την καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους συναδέλφους τους και του υφισταμένου τους, και να μην αποδειχθούν ικανοί ηγέτες.

Έτσι είναι αναγκαίο να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται και τα τρία είδη αναγκών που διερεύνησε ο MC CLELLAND.

Η αλλαγή στάσης απέναντι στην εργασία.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλούν τη μεταβλητικότητα και τη μείωση της σημασίας των κινήτρων για τους εργαζόμενους, η οποία συχνά παρατηρείται, είναι ότι πραγματοποιήθηκε μια βαθιά αλλαγή στη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία.

Ο Stanton, για την αλλαγή αυτή, δίνει τέσσερις πιθανές εξηγήσεις αν και η διάκριση μεταξύ τους δεν είναι απόλυτα σαφής και οι οποίες στηρίζονται σε έρευνες που έγιναν κυρίως στην Αμερική:

- Η ευημερία των τελευταίων χρόνων.
- Η επικρατούσα ψυχολογία της διεκδικήσεως των διακιωμάτων χωρίς την ανάλογη απόδοση των υποχρεώσεων.
- Η μεγαλύτερη επιείκεια που δείχνουν οι περισσότεροι άνθρωποι προς τον εαυτό τους.
- Η έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία που χαρακτηρίζει μερικούς ανθρώπους.
- Ο φόβος που αισθάνεται κανείς μη τυχόν χάσει τη δουλειά του χωρίς να μπορεί να βρεί αμέσως άλλη, να μην έχει δηλαδή τη δυνατότητα να συντηρήσει τον εαυτό του και

την οικογένεια του αποτελεί μια ολοένα μικρότερη απειλή για τους περισσότερους ανθρώπους. Ενώ λοιπόν ο φόβος της ανεργίας και των επακόλουθων οικονομικών δυσκολιών μπορεί να αποτελέσει ιστορικά κίνητρο για την αποδοχή ακόμα και μιας μονότονης εργασίας, σήμερα η απώλεια της θέσης εργασίας δεν οδηγεί σε υπαρξιακή κρίση.

Τα διάφορα κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής, περισσότερο γνωστά ως ασφάλιση κατά της ανεργίας, απαλύνουν σημαντικά το πλήγμα της απόλυσης. Εξάλλου ενώ στο παρελθόν ο άνδρας, ο αρχηγός της οικογένειας, αισθανόταν ότι μειώνεται κατά κάποιο τρόπο ο ανδρισμός αν έμενε άνεργος, σήμερα είναι σπάνια μια τέτοια αντίληψη λόγω του αυξανόμενου αριθμού των εργαζομένων γυναικών. Με το εισόδημα των γυναικών η οικογένεια θα ξεπεράσει αρκετά εύκολα τις δυσκολίες, έως ότου ο σύζυγος ξαναβρεί μια θέση στην αγορά της εργασίας.

Μελετητές του Αμερικανικού Ινστιτούτου Εργασίας έχουν μια αξιοπρόσεκτη φιλοσοφική θεώρηση: " Η ηθική της εργασίας μπορεί μακροχρόνια να αποδειχθεί ότι περιέχει τους σπόρους αυτοκαταστροφής της ": η σκληρή δουλειά οδηγεί στην ευημερία, η ευημερία οδηγεί σ' ένα νέο τρόπο ζωής, ο νέος τρόπος ζωής χαλαρώνει την ηθική της εργασίας ".

Το ερώτημα που θα μπορούσε να τεθεί είναι: Ποιό δρόμο πρέπει ν' ακολουθήσουμε για να μπορέσουμε να διατηρήσουμε και το επίπεδο της οικονομικής μας ανάπτυξης αλλά και τη δυνατότητα να απολαμβάνουμε έναν ικανοποιητικό τρόπο ζωής.

Στενά συνδεδεμένη με την αλλαγή της στάσης απέναντι στην εργασία είναι η εμφάνιση ενός φαινομένου που συνήθως αναφέρεται ως " ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων ". Πολλοί πιστεύουν ακράδαντα ότι η κοινωνία τους οφείλει να τους παρέχει μια άνετη οικονομική βάση με τη μορφή της

εξασφάλισης ορισμένων υλικών συνθηκών σαν ελάχιστη εγγύηση που θα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να προχωρήσουν παραπέρα. Έτσι αισθάνονται ότι έχουν το βασικό δικαίωμα να απολαμβάνουν ορισμένες καταστάσεις και μια ποιότητα ζωής, χωρίς απαραίτητα να πρέπει να προσπαθήσουν πρώτα να τις αποκτήσουν. Μερικοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η αντίληψη που επικρατεί σε πολλούς και που εξίσου πολλοί την επικρίνουν ως απαράδεκτη, είναι η άμεση και φυσική συνέπεια της ανεκτικής και εύπορης κοινωνίας μας.

Η ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων είναι πιο αισθητή και διαδεδομένη στους κύκλους των εργαζομένων που αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο βασικό δικαίωμα να βρουν μια " καλή δουλειά ". Ένας μεγάλος αριθμός νέων απόφοιτων κολεγίου πιστεύει ότι δικαούται μια καλή και ευχάριστη εργασία, αν όχι για άλλο λόγο, τουλάχιστον επειδή ξόδεψαν μερικά χρόνια στο κολέγιο και τώρα δικαιούνται σαν ανταμοιβή μια καλή δουλειά, με μισθό βέβαια που θα τους επιτρέψει να απολαύσουν τις υλικές ανέσεις μιας " καλής ζωής ".

Ίσως η χειρότερη εκδήλωση αυτής της αντίληψης για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων εμφανίζεται όταν άνεργοι εργάτες αρνούνται να δεχτούν θέσεις εργασίας για τις οποίες έχουν τα προσόντα, μόνο και μόνο επειδή κατά την κρίση τους δεν είναι καλές οι προσφερόμενες δουλειές. Ακόμα και στη διάρκεια περιόδων με σχετικά υψηλή ανεργία συμβαίνει συχνά το παράδοξο φαινόμενο να υπάρχει σημαντικός αριθμός κενών θέσεων που παραμένουν κενές επειδή χαρακτηρίζονται σαν " κακές " ή " ανεπιθύμητες " δουλειές. Σχετικά μ' αυτό αναφέρεται συχνά ότι οι κατώτερου επιπέδου ή άνευ προσόντων θέσεις εργασίας όπως αυτές σε εστιατόρια ξενοδοχεία και άλλες επιχειρήσεις, θα έμεναν κενές αν δεν υπήρχαν οι παράνομοι μετανάστες.

Η ανεκτικότητα και η ευημερία των τελευταίων χρόνων οδήγησαν πολλά άτομα στην υπερβολική μαλθακότητα και τον ηδονισμό, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς τους και της απόδοσής τους στην εργασία. Πολλοί δίνουν μια ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση της τέρψης και της στιγμιαίας ικανοποίησης δηλαδή στο να διασκεδάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο.

Εχουμε ακούσει πολλά για τη σημερινή " νέα γενιά " ή τη " γενιά του εγώ ". Υποστηρίχτηκε ότι αυτοί οι τύποι ανθρώπων θα είναι ο πληθυσμός του μέλλοντος και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν σ' αυτούς. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των ανθρώπων είναι η σημασία που δίνουν στην ικανοποίησή τους, χωρίς να πολυσκέφτονται τις πιθανές υποχρεώσεις τους προς την υπόλοιπη κοινωνία. Έτσι, για πρώτη φορά ίσως ακούμε ότι πολλές γυναίκες εγκαταλείπουν τα παιδιά τους για να " βρουν τον εαυτό τους " σε δραστηριότητες που νομίζουν ότι είναι σημαντικότερες και ουσιαστικότερες από την ανατροφή των παιδιών τους.

Παρατηρείται, γενικά, μια έλλειψη σεβασμού και υπακοής των αρχών και νόμων και των κανονισμών από πολλούς ανθρώπους, που δίνουν προτεραιότητα σε οτιδήποτε αποφέρει αποκλειστικά προσωπικά οφέλη. Σημειώστε για παράδειγμα, την ανησυχητική αύξηση παραβάσεων των κανονισμών κυκλοφορίας, όπως την υπέρβαση του ορίου ταχύτητας και την παράβαση του κόκκινου στους σηματοδότες και τα σήματα υποχρεωτικής στάσης. Μερικοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η έλλειψη σεβασμού των νόμων μπορεί να οφείλεται στη γενική δυσφορία, τον κυνισμό και την έλλειψη εμπιστοσύνης στους θεσμούς που την προκάλεσαν γεγονότα όπως αποκαλύψεις φοροδιαφυγών από πρόσωπα και εταιρίες, καθώς και τα διάφορα πολιτικά λάθη και σκάνδαλα. Μπορεί οι απόψεις για

τα αίτια να διαφέρουν, οι περισσότεροι όμως συμφωνούν ότι το πρόβλημα υπάρχει και συνεπώς χειροτερεύει.

Θεωρώντας το πρόβλημα της παραγωγικότητας διαχρονικά, πολλοί παρατηρητές αντιλήφθηκαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων απ' όλα τα κοινωνικά στρώματα, απλά δε θέλει να εργαστεί τόσο σκληρά, ούτε αφοσιώνεται με τόσο ζήλο και τόσο συνειδητά στην εργασία του όσο στο παρελθόν.

Είναι παράδοξο το γεγονός ότι η εργατικότητα, η παραγωγικότητα και η σύμπραξη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μειώθηκαν ακριβώς εκείνη την περίοδο που αυξήθηκαν σημαντικά οι αποδοχές τα οφέλη και οι έκτακτες απολαβές από την εργασία. Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα για ένα συνεχούς βελτιούμενο βιοτικό επίπεδο και πραγματικά έχουν πετύχει αυτό το στόχο, χωρίς όμως να καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια, ενέργεια και αφοσίωση που απαιτούνται, για να επιτευχθεί μια αντίστοιχη αύξηση της παραγωγικότητας που θα στηρίξει το αυξανόμενο εισόδημά τους.

Το εκπληκτικό είναι ότι, ενώ γίνεται αναφορά στις αποδοχές των εργαζομένων σπάνια γίνεται οποιαδήποτε νύξη για τις υποχρεώσεις που οι εργαζόμενοι έχουν απέναντι στους εργοδότες τους. Σε όλα τα γραπτά τους, οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς επικεντρώνουν την προσοχή τους στις υποχρεώσεις που έχει η εταιρία προς τους υπαλλήλους της. Δεν πρέπει, όμως, και οι εργαζόμενοι επίσης να αναγνωρίσουν ορισμένες υποχρεώσεις προς τις εταιρίες τους; Δεν οφείλουν μήπως οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών των εργοδοτών τους, σε αντάλλαγμα του μισθού που παίρνουν; Η υποχρέωση και η προσφορά είναι μια αμφίδρομη σχέση, με αποτέλεσμα την υπευθυνότητα και της εταιρίας και των εργαζομένων. Ίσως

οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς θεωρούσαν πάντα αυτονόητη αυτή την αμοιβαιότητα.

Διερεύνηση των Κυβερνητικών Προγραμμάτων Κοινωνικής Αρωγής.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παραγωγικότητα και η εργατικότητα θα βρίσκονταν σε πολύ υψηλότερα επίπεδα αν δεν υπήρχαν τόσα πολλά κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικών παροχών με στόχο την ενίσχυση των ανέργων. Ιστορικά, ο κίνδυνος της ανεργίας προκαλούσε πάντα, μεγάλο φόβο και αγωνία σε πολλούς ανθρώπους. Κατά πάσα πιθανότητα αυτό συντελούσε στην ώθηση των εργαζομένων να καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες στη δουλειά τους.

Σήμερα, δεν υπάρχουν πια τέτοιοι φόβοι ή δεν υπάρχουν τουλάχιστον με τέτοια ένταση. Οι εργαζόμενοι - και ευτυχώς βέβαια - δεν πιστεύουν πως θα επέλθει καμιά καταστροφή, αν χάσουν τη δουλειά τους. 'Οτι θα δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα, ίσως, ότι θα περάσουν κάποια κρίσιμη φάση, πιθανώς, - αλλά όχι μια φοβερή τραγωδία. Διότι σήμερα υπάρχει μια πλειάδα κυβερνητικών προγραμμάτων κοινωνικής παροχής, που βοηθά τους πολίτες σε ώρα ανάγκης.

Η επιδότηση της ανεργίας ισχύει ακόμα και σε περιπτώσεις σοβαρής οικονομικής κάμψης ή συνεχιζόμενης ύφεσης. Τα επιδόματα δίνονται συνήθως ελεύθερα και παρατείνεται συνεχώς ο χρόνος ισχύος τους. Είναι όμως κοινό μυστικό ότι οι εργάτες που χάνουν τη δουλειά τους συχνά απολαμβάνουν ένα μεγαλύτερο εισόδημα απ' ό,τι συνήθως όταν δούλευαν κανονικά. Και αυτό γιατί έχουν άδηλα εισοδήματα από διάφορες δουλειές του ποδαριού. Αυτά τα εισοδήματα σε συνδυασμό με το επίδομα ανεργίας τους δίνουν τη δυνατότητα να βρίσκονται σε καλύτερη οικονομική κατάσταση σαν άνεργοι παρά σαν εργαζόμενοι.

Πρέπει να τονισθεί ότι με κανέναν τρόπο δεν υποστηρίζεται η κατάργηση των τόσων απαραίτητων κυβερνητικών προγραμμάτων. Πιστεύεται όμως ότι σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητη μια ουσιαστική αλλαγή της δημόσιας διοίκησης.

Εν ολίγοις, πολλοί παρατηρητές συμφωνούν στο ότι ενώ τα κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικών παροχών αύξησαν το αίσθημα ασφάλειας των πολιτών από την άλλη μεριά συντέλεσαν στο να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι ορισμένες αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Κίνητρα - Ανάγκες

Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τα κίνητρα, εσωτερικά και εξωτερικά, και τις πολυποίκιλες ανάγκες που προσπαθεί να καλύψει ο άνθρωπος. Σ' αυτή την προσπάθεια κάλυψης των αναγκών ο άνθρωπος περνάει από μια περίοδο σχετικής ανευθυνότητας σε μία περίοδο ανάληψης ευρύτερων κοινωνικών ευθυνών, όπου τα κριτήρια καταξίωσης είναι λιγότερο ή περισσότερο αντικειμενικά και δεν υπάρχει πάντα το στοιχείο της αποδοχής. Έτσι αν δεν έχουν προετοιμασθεί για να αντιμετωπίσουν τη νέα πραγματικότητα και, ιδιαίτερα, αν δεν έχουν αντιληφθεί ότι στη ζωή δεν έχουν μόνο δικαιώματα, αλλά και υποχρεώσεις απέναντι στον εαυτό τους και στο κοινωνικό σύνολο, είναι φυσικό να έχουν προβλήματα προσαρμογής.

Εσωτερικά - Εξωτερικά Κίνητρα.

Μερικοί άνθρωποι μαγειρεύουν για να ζήσουν και πιστεύουν ότι είναι σκληρή δουλειά. Άλλοι μαγειρεύουν για ευχαρίστηση και ονειρεύονται να ανοίξουν ένα εστιατόριο. Για άλλους λοιπόν, η ίδια δραστηριότητα είναι διασκέδαση, και για άλλους ελλειινή εργασία για την οποία πρέπει να πληρωθούν.

Όταν κάνεις μια δραστηριότητα για διασκέδαση, για να επιδείξεις ικανότητα, ή να αποκτήσεις εμπειρία, το κίνητρό σου είναι συνήθως εσωτερικό. Εσωτερικά κίνητρα έχουμε όταν δεν υπάρχει καμμία φανερή εξωτερική ανταμοιβή ή απώτερος σκοπός πίσω από τις δραστηριότητές σου. Τα εσωτερικά κίνητρα συνδέονται με τα ψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας του Maslow.

Τα Εξωτερικά Κίνητρα χαρακτηρίζονται από φανερά εξωτερικά γεγονότα, όπως πληρωμή, βαθμοί, ανταμοιβές, υποχρεώσεις. Οι περισσότερες ασχολίες που σκεφτόμαστε ως "δουλειά" είναι εξωτερικά αμοιβόμενες.

Φαινομενικά αυξάνουν τις εξωτερικές δραστηριότητες ενδυναμώνονται κίνητρα, αλλά αυτή δεν είναι πάντα η υπόθεση. Για παράδειγμα, παιδιά που αμοιφθηκαν να ζωγραφίσουν για κάποια εταιρία παιχνιδιών " Magic Markets ", αργότερα δεν έδειξαν ενδιαφέρον παίζοντας με αυτά. Ενδεχομένως, η διασκέδαση μπορεί να μετατραπεί σε δουλειά αν ζητηθεί από ένα πρόσωπο το οποίο θα διασκέδαζε κάνοντάς το.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι είναι πιο δημιουργικοί όταν υποκινούνται από εσωτερικά κίνητρα παρά όταν δέχονται ανταμοιβές και πιέζονται. Όταν ένα άτομο υποκινείται εσωτερικά, ένα βασικό μέρος πρόκλησης, έκπληξης και περιπλοκότητας κάνει το έργο ανταμειβόμενο.

Όταν πιέζεται ένα άτομο από εξωτερικά κίνητρα, περιπλοκότητα, έκπληξη και πρόκληση, αποτελούν ένα φράγμα για να πετύχεις το σκοπό σου.

Όμως τα κίνητρα δεν μπορούν πάντα να είναι εσωτερικά. Ούτε και πρέπει να είναι. Κάθε δραστηριότητα εσωτερικά υποκινούμενη δεν είναι πάντα ικανοποιητική. Στις ακροάσεις, τα εξωτερικά κίνητρα είναι συχνά απαραίτητα, αν το άτομο είναι αρκετά έμπειρο στη δουλειά του, ώστε κατά συνέπεια να νιώσει ολοκληρωμένο και ικανοποιημένο εσωτερικά. Στην αρχή το κουράγιο είναι απαραίτητο από τους γύρω ώστε το άτομο κάποια στιγμή να νιώσει την ανάγκη να δράσει από μόνο του. Έτσι, τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα είναι απαραίτητα.

Ο Green και Lepper υποστηρίζουν: (1) Εάν δεν υπάρχει ενδιαφέρον για να ξεκινήσεις μια δραστηριότητα, δεν έχεις

τίποτα να χάσεις αν χρησιμοποιήσει κάποια ανταμοιβή. (2) Αν χρειάζεται επιδεξιότητα, τότε η ανταμοιβή είναι αναγκαία και απαραίτητη για να ξεκινήσεις. (3) Οι ανταμοιβές μπορεί να συγκεντρώσουν το ενδιαφέρον μιας δραστηριότητας και η δραστηριότητα να παραμερισθεί. (4) Αφού οι αμοιβές υπάρχουν και δίνονται, πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λιγότερες, να χρησιμοποιούνται μόνο όταν είναι απαραίτητες, και να εξαφανίζονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ακολουθώντας αυτούς τους κανόνες αποφεύγεις να αποζητιάς το ενδιαφέρον και την ευχαρίστηση μέσα από λάθος κίνητρα.

Ανάγκες

Ανάγκη είναι μια κατάσταση στέρησης. Από την στιγμή που ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται αυτή την στέρηση αρχίζει ένας αγώνας κάλυψης αυτής. Όμως το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά την ένταση αυτής της στέρησης ανάλογα με την κοινωνική του τάξη, την διαδικασία ένταξης στο κοινωνικό περιβάλλον και την μορφωτική του κατάσταση.

Οι ανθρώπινες ανάγκες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

α) Βασικές φυσιολογικές ή κύριες ανάγκες (στέγη, τροφή, ύπνος, κ.τ.λ.)

β) Κοινωνικές - Ψυχολογικές ανάγκες (επιτυχία, σεβασμός, κοινωνική προβολή, κ.τ.λ.)

α) Φυσιολογικές ανάγκες.

Πρωταρχικός σκοπός του ανθρώπου είναι να εξασφαλίσει τα απαραίτητα " προς το ζήν ". Να εξασφαλίσει δηλαδή τροφή, ενδυμασία, στέγη, νερό, κ.τ.λ. ώστε να μπορεί να επιβιώνει και να ζεί σαν κανονικός άνθρωπος. Αν δεν

ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες δεν προσπαθεί ούτε και προβληματίζεται για το πώς θα ικανοποιησει κάποιες άλλες.

Δεν μπορεί δηλαδή να ενδιαφέρεται για το πως θα ντυθεί και να προβληθεί στην κοινωνία αν δεν έχει κουζίνα να μαγειρέψει. Όλα αυτά όπως αναφέραμε τα εξασφαλίζει με την εργασία και την ικανοποιητική αμοιβή αυτής. Έτσι σε τελική ανάλυση αν ο μισθός δεν ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες, ο εργαζόμενος δεν αποδίδει στην εργασία του και δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

β) Κοινωνικές - Ψυχολογικές ανάγκες.

Οι ψυχολογικές ανάγκες είναι αυτές που επηρεάζουν περισσότερο την συμπεριφορά του εργαζόμενου για αποδοτική εργασία. Τα ψυχολογικά ερεθίσματα είναι αυτά που προτρέπουν τον εργαζόμενο ν' αποδώσει περισσότερο, γι' αυτό είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία έτσι ώστε αυτή να ικανοποιηθεί.

Κοινωνικά Κίνητρα

Ο ανταγωνισμός - και η επιτυχία παίζουν σπουδαίο ρόλο στον Δυτικό πολιτισμό. Στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες η επιθυμία της επιτυχίας είναι λιγότερο υπαρκτή. Μερικοί από τους φίλους σας μπορεί να είναι περισσότερο ενδιαφερόμενοι από άλλους σε διάφορους τομείς όπως η επιτυχία, τα λεφτά, υλικά αγαθά, την θέση που κατέχουν στην κοινωνία, την αγάπη, την δύναμη, ή να ανήκουν σε κάποιο σύνολο. Σε κάθε περίπτωση αναφερόμαστε σε διαφορετικά κοινωνικά κίνητρα ή ανάγκες - σκοπούς.

Τα κοινωνικά κίνητρα αποκτώνται με πολύπλοκους τρόπους και διαφέρουν από άτομο σε άτομο ανάλογα με τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, τον βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.

Η συμπεριφορά των ζωγράφων, αθλητών, δασκάλων είναι καλύτερα κατανοητή μέσω της ανάγκης για επιτυχία.

Η ανάγκη της επιτυχίας

Η ανάγκη για επιτυχία δεν είναι το μόνο κοινωνικό κίνητρο σπουδαιότητας, αλλά σίγουρα είναι επιφανής. Σε πολλούς ανθρώπους το να είσαι ενεργός σημαίνει να είσαι ενδιαφερόμενος στο να πετύχεις.

Η ανάγκη της επιτυχίας μπορεί να μεταφραστεί σαν η επιθυμία να φτάσεις στην εσωτερική τελειότητα. Το άτομο που έχει υψηλές ανάγκες επιτυχίας παλεύει ώστε να τα πάει καλά σε κάθε κατάσταση.

Οι ανάγκες για επιτυχία μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση υλικών αγαθών και γοήτρου, αλλά ένα άτομο το οποίο είναι επιτυχημένο στη ζωγραφική, μουσική, μπορεί να αγωνίζεται να πετύχει την τελειότητα χωρίς να τον ενδιαφέρει η χρηματική αμοιβή.

Ο φόβος της επιτυχίας

Ο καθένας από μας σε κάποια στιγμή της ζωής του είτε έχει κρύψει κάποιο ταλέντο φοβούμενος μήπως αναμειχθεί σε κάποια ομάδα, ή έχει υποχωρήσει από αθλητική νίκη στο σχολείο. Φοβούμενος δηλαδή την αποτυχία, καθυστερείς τις προσπάθειες επιτυχίας.

Λόγοι αποφυγής επιτυχίας: 1) η επιτυχία παρέχει μια αγχωμένη περίοδο εργασίας. 2) Πολλοί άνθρωποι φοβούνται την απόρριψη όταν έχουν ηγηθεί σε μια ομάδα εργαζομένων. 3) Μερικοί άνθρωποι φοβούνται τις έξτρα απαιτήσεις που απαιτεί ένας " επιτυχημένος άνθρωπος ".

Και οι τρεις αυτοί λόγοι εξηγούν την περίπτωση μιας γραμματέως η οποία παραιτήθηκε όταν της πρότειναν κάποια δουλειά σαν επόπτης. Όταν ρωτήθηκε γιατί παραιτήθηκε,

είπε ότι ο λόγος που αρνήθηκε ήταν γιατί δεν επιθυμούσε καριέρα, από φόβο μήπως οι συνάδελφοί της την απωθήσουν, και γιατί δεν της άρεσε να λέει στους άλλους τι να κάνουν.

Ο φόβος αποτυχίας αφορά άντρες και γυναίκες αλλά κυρίως τις γυναίκες, ειδικά στην δική μας κουλτούρα, όπου άντρες και γυναίκες θεωρούν αντιφεμινιστικό για μια γυναίκα να πετύχει. Για την γυναίκα το θέμα δεν είναι ο φόβος της επιτυχίας, αλλά μια αντιπαράθεση μεταξύ επιτυχίας και κοινωνικής αποδοχής. Γίνεται κατανοητό ότι οι επιτυχημένες γυναίκες ερμηνεύουν την επιτυχία σαν μια φεμινιστική ικανότητα. Πιθανότατα η αλλαγή συμπεριφοράς μελλοντικών γενεών ίσως βοηθήσει ταλαντούχες και έξυπνες γυναίκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Συμπεριφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση και γενικότερα.

Στάσεις - συμπεριφορά και διαμόρφωση από την επιχείρηση.

Είπαμε ότι ο σημαντικός συντελεστής (παραγωγής) μέσα σε μια επιχείρηση είναι ο " άνθρωπος ", ο οποίος είναι μια ξεχωριστή βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα και σαν τέτοια θα πρέπει να μελετηθεί.

Είναι προφανές ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων της, αλλά και οι εργαζόμενοι από τη μεριά τους χρησιμοποιούν την επιχείρηση για την πραγματοποίηση των δικών τους στόχων και αναγκών.

Έτσι οι εργαζόμενοι μέσα στο χώρο της εργασίας τους αναπτύσσουν ορισμένες στάσεις και μια ορισμένη συμπεριφορά. Αλλά τί είναι στάσεις;

Η κοινωνική Ψυχολογία που ασχολείται με αυτές, μας λέει, ότι στάσεις είναι ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος τοποθετείται στη ζωή και αντιμετωπίζει τα προβλήματά της. Από τις στάσεις αυτές, θα διαμορφώσει την συμπεριφορά του και θα φερθεί ανάλογα (οι στάσεις αλλάζουν).

Τις στάσεις τις διακρίνουμε:

- α) σε θετικές ή καλής θελήσεως (φιλίας, συμπάθειας, εμπιστοσύνης)
- β) σε αρνητικές ή κακής θελήσεως (δυσπιστίας, εχθρότητας, αδιαφορίας).

Για να εφαρμοστούν καλές ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση, πρέπει να πετύχουμε την αλλαγή των στάσεων και διαθέσεων των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχει θετική συμπεριφορά στο αντικείμενο της εργασίας του. Δηλαδή να

προσπαθήσουμε να μετατρέψουμε μια αρνητική στάση, απέναντι σε ένα έργο σε θετική.

Συμπεριφορά τώρα του ατόμου, είναι ο τρόπος με τον οποίο φέρεται. Είναι το σύνολο όλων εκείνων των πράξεων που κάνει το άτομο και οι καταστάσεις που δημιουργούνται απ' αυτές τις πράξεις, τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια είναι το αποτέλεσμα η αντανάκλαση των στάσεων, διαθέσεων, κινήτρων και αναγκών. Η συμπεριφορά λοιπόν είναι σκόπιμη και υπαγορεύεται από τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει.

Γι' αυτό είναι σωστό να αναλύσουμε την συμπεριφορά, να την ερμηνεύσουμε και να βρούμε τα αίτια της, αν θέλουμε να κατανοήσουμε τον άνθρωπο.

Σωστή υποκίνηση και αποτελέσματα.

Οι εργαζόμενοι προβαίνουν σ' ενέργειες για να πετύχουν τους στόχους της, μέσα σ' ένα περιβάλλον που έχουν δημιουργήσει οι επιχειρήσεις μ' όλα τα προτερήματα, και τα μειονεκτήματα που αυτό δημιουργεί.

Σ' αυτή την ενότητα, θα δούμε πως ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, με σκοπό να καλύψει ορισμένες ανάγκες του και πως η επιχείρηση δρα πάνω στην συμπεριφορά του για να πραγματοποιήσει τους στόχους της μέσω αυτών.

Είναι αναγκαίο λοιπόν η επιχείρηση να δει πως συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του αλλά και να ερμηνεύσει όσο μπορεί την εκάστοτε συμπεριφορά του για να μπορέσει να το καθοδηγήσει σωστά, ώστε η απόδοσή του να είναι η δυνατότερη υψηλή.

Ο άνθρωπος έχει ορισμένες ικανότητες που πρέπει να αξιοποιηθούν στο έπακρο σε συνδυασμό βέβαια με τη θέληση που έχει για εργασία. Έτσι μπαίνει το πρόβλημα για την

επιχείρηση, ότι για να υπάρχει υψηλή απόδοση, πρέπει να γίνει σωστή επίδραση στην καλή θέληση για εργασία του εργαζομένου.

Είπαμε ότι ο άνθρωπος έχει ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και μέσα απ' αυτούς αναζητά ορισμένους δρόμους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Αυτός είναι ο σημαντικότερος λόγος για τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης, το να γνωρίζει δηλαδή, τι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν από την εργασία, ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσει το καταλληλότερο σύστημα κινήτρων.

Κίνητρα Συμπεριφοράς

Εχουμε αναφέρει ότι ο άνθρωπος εργάζεται για την ικανοποίηση των αναγκών του. Ορισμένες ανάγκες αυτού ικανοποιούνται χωρίς να είναι ανάγκη η καταβολή εργασίας π.χ. η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, κ.λ.π., ενώ ορισμένες άλλες όπως π.χ. η τροφή, στέγη κ.λ.π. ικανοποιούνται μόνο και αποκλειστικά με την εργασία.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν κάθε φορά στην ικανοποίηση των ατόμων ποικίλλουν από άτομο σε άτομο, στο ίδιο το άτομο από περίοδο σε περίοδο.

Ετσι μπορούμε να πούμε ότι σαν κίνητρα θεωρούνται οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των διαθέσεων του ατόμου απέναντι της εργασίας.

Συνήθως οι οργανισμοί επιδιώκουν το προσωπικό να είναι παραγωγικά πιστό και να επιδεικνύει περισσότερο ενδιαφέρον στην εργασία του. Για την επίτευξη των επιδιώξεων αυτών χρησιμοποιούν διάφορα κίνητρα. Τα κίνητρα όπως είδαμε πιο πάνω είναι κίνητρα θετικά και κίνητρα αρνητικά. Θετικά είναι τα κίνητρα τα οποία αντικατροπίζουν αμοιβές, αρνητικά τα κίνητρα τα οποία αντικατροπίζουν ποινές. Η εφαρμογή της μιας ή της άλλης κατηγορίας κινήτρων σε κάθε

περίπτωση, εξαρτάται από το αποτέλεσμα που επιδιώκουμε κάθε φορά.

Η αμοιβή σαν προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς.

Στην προσπάθειά τους οι ψυχολόγοι να προσδιορίσουν το βαθμό επιδράσεως των θετικών και των αρνητικών κινήτρων πάνω στη συμπεριφορά του ατόμου, ανακάλυψαν την αρχή της μαθήσεως η οποία συνήθως λέγεται και Νόμος του αποτελέσματος.

Η αρχή αυτή βασίζεται στη γενική διαπίστωση ότι κάθε συμπεριφορά που έχει σαν ανταπόδοση μια αμοιβή έχει την τάση να επαναλαμβάνεται ενώ αντίθετα η συμπεριφορά που καταλήγει στην επιβολή μιας ποινής έχει την τάση να μην επαναλαμβάνεται (Mason Haire).

Αν και η αρχή αυτή είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, εν τούτοις είναι σπουδαία εάν ληφθεί υπ' όψη ότι οι συνθήκες της εργασίας σήμερα επιβάλλουν σε κάθε σχεδόν στιγμή την ανάλογη προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος. Η εφαρμογή της αρχής αυτής αποτελεί μέρος της ευθύνης του προϊσταμένου (σε οποιαδήποτε βαθμίδα της Ιεραρχίας και αν βρίσκεται).

Ετσι ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευχέρεια μ' ένα κατάλληλο χειρισμό του συστήματος αμοιβών και ποινών να συμβάλλει στην επίτευξη της επιθυμητής συμπεριφοράς του προσωπικού.

Ο χειρισμός των αμοιβών και η επίδραση τους πάνω στο προσωπικό.

Υστερα από όσα είπαμε πιο πάνω και έχοντας υπ' όψη ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται αποβλέπει κατά βάση στην ικανοποίηση αναγκών, δημιουργούνται για τον προϊστάμενο

ορισμένες δυνατότητες για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς του προσωπικού εφ' όσον ανάλογα με τη θέση που κατέχει στην Υπηρεσία του οργανισμού έχει στη διάθεσή του διάφορα μέσα τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν αντίστοιχες ανάγκες του προσωπικού με κάποια διαφορά μεταξύ τους.

Ετσι με ένα κατάλληλο χειρισμό των μέσων αυτών μπορούμε να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του προσωπικού και να εξασφαλίσουμε την προσαρμογή του σε καθορισμένα από μας πρότυπα.

Η κατάλληλη εκμετάλλευση των μέσων αυτών έχει μεγάλη σημασία διότι ένας αδέξιος χειρισμός είναι δυνατό να οδηγήσει σε τελείως αντίθετα αποτελέσματα. Για να κατανοηθεί αυτό καλύτερα ας πάρουμε σαν παράδειγμα την περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να καλύψει με προαγωγή δύο θέσεις Διευθυντών (η προαγωγή όπως είναι γνωστό αποτελεί μια προσδοκία του υπαλλήλου από την εργασία του και συνεπώς μια αμοιβή). Για τις θέσεις αυτές υπάρχουν τέσσερις υποψήφιοι με κάποια διαφορά μεταξύ τους από απόψεως-ικανοτήτων. Παρά το γεγονός ότι η Διοίκηση έχει μια βάση για να κάνει αξιολογική επιλογή των υποψηφίων, εν τούτοις δεν επιλέγει τους ικανότερους αλλά προτιμά τους αρχαιότερους, με την ελπίδα ότι έτσι θα αποφευχθούν τυχόν παράπονα από μέρος των ενδιαφερομένων στο μέλλον. Αργότερα οι ίδιοι οι οποίοι έκαναν τις προαγωγές παραπονούνται ότι το προσωπικό δεν επιδεικνύει την εργατικότητα που επεδείκνυε κατά το παρελθόν, αλλ' απλώς εργάζεται για να δικαιολογεί το μισθό τον οποίο παίρνει.

Στην περίπτωση αυτή ο χειρισμός της αμοιβής την οποία είχε η Διοίκηση στη διάθεσή της ήταν λανθασμένος. Σαν αποτέλεσμα είχε να αντιληφθεί το προσωπικό ότι για να προαχθεί δεν χρειάζεται να δείχνει ιδιαίτερη εργατικότητα και ζήλο για την εργασία του, αλλά αρκεί να έχει υπομονή

να περιμένει για αρκετό χρονικό διάστημα « ώσπου να έρθει η σειρά του».

Στην περίπτωση αυτή η ευθύνη δε βαρύνει το προσωπικό, αλλά τη Διοίκηση η οποία με το σύστημα που εφάρμοσε άφησε να εννοηθεί ότι η αμοιβή συμβαδίζει με την αρχαιότητα και όχι με την ικανότητα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η παροχή αμοιβής για την αρχαιότητα είναι κακό. Αντίθετα η μακρά υπηρεσία πρέπει να αμοιβεται, πλην όμως το είδος της αμοιβής για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση πρέπει να είναι ανάλογο με τη συμπεριφορά την οποία επιδιώκουμε να εξασφαλίσουμε.

Παρόμοια παραδείγματα παρουσιάζονται άπειρα κατά τη διάρκεια της ασκήσεως της Διοικήσεως, διότι ο κάθε προϊστάμενος βρίσκεται πάντοτε μπροστά στο πρόβλημα ποιά από τις αμοιβές που έχει στη διάθεσή του θα πρέπει να χρησιμοποιήσει σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση για να επιτύχει την επιδιωκόμενη μορφή συμπεριφοράς. Σαν συμπέρασμα από τα παραπάνω βγαίνει το γεγονός ότι ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγει κάθε φορά τη σωστή αμοιβή, η οποία πρέπει να είναι ανάλογη με το είδος της προσφοράς του προσωπικού.

Το οικονομικό κίνητρο.

Το χρήμα όπως είναι γνωστό ικανοποιεί ανάγκες, αλλά η χρήση του χρήματος για την υποκίνηση των ατόμων για εργασία είναι σχετικά περίπλοκη διότι α) το χρήμα είναι πάντοτε περιορισμένο. Κατά συνέπεια και τα όρια χρησιμοποίησής του είναι περιορισμένα και β) στις περισσότερες φορές δεν γίνεται σωστή χρήση αυτού, διότι δεν έχει ακόμη εξακριβωθεί ποιά είναι η σχέση μεταξύ

χρήματος και της αποδόσεως στην εργασία. Τέλος πολλοί δυσκολεύονται να κατανοήσουν ποιά είναι η πραγματική λειτουργία του χρήματος και ποιά τα αποτελέσματα αυτού σαν κινήτρου.

Με δεδομένο πάντως ότι το χρήμα εκτός από την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών καλύπτει και ψυχολογικές ανάγκες, στο μέτρο που αποτελεί ταυτόχρονα και προσδιοριστικό παράγοντα της κοινωνικής θέσεως του ανθρώπου, εξακολουθεί να παραμένει ένα ισχυρό κίνητρο στα χέρια της Διοικήσεως.

Οι τρόποι χρησιμοποίησεως του χρήματος σαν κινήτρου ποικίλουν ανάλογα με τις περιπτώσεις και με τις ανάγκες που επικρατούν γύρω απ' αυτό στις διάφορες χρονικές περιόδους. ...

Τα συστήματα αμοιβής της εργασίας διακρίνονται σε βασικά ή γενικά και σε ειδικά.

Τα κυριότερα βασικά συστήματα είναι:

- Το σύστημα αμοιβής κατά χρόνο (δηλαδή ανεξάρτητα από την απόδοση).

- Το σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση (δηλαδή κατά τεμάχιο ή κατ' αποκοπή).

- Η πρόσθετη αμοιβή με βραβεία.

Κυριότερα ειδικά συστήματα είναι:

- Ο τιμαριθμικός μισθός, ο αναλογικός μισθός ή σύστημα κινητής κλίμακας, το σύστημα αμοιβής διά της συμμετοχής στα κέρδη και ο κοινωνικός μισθός.

Το κίνητρο του ανταγωνισμού.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σαν κίνητρο το σύστημα του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων ομάδων για την επίτευξη υψηλοτέρων ρυθμών παραγωγικότητας. Αν και είναι δυνατό βραχυπρόθεσμα το σύστημα αυτό να αποδίδει

ευνοικά αποτελέσματα, εν τούτοις μακροπρόθεσμα έχει οπωσδήποτε δυσμενείς επιδράσεις σ' όλο το εργασιακό πλαίσιο, γιατί γίνεται πρόξενος ψυχολογικών αντιθέσεων μεταξύ των διαφόρων ατόμων και των ομάδων, πράγμα το οποίο σε τελευταία ανάλυση υποσκάπτει το ηθικό του προσωπικού. Το κίνητρο του ανταγωνισμού δεν μπορεί να συγκριθεί με την άμμιλα η οποία επικρατεί στα σπόρ, διότι (υποτίθεται τουλάχιστον) ότι στην περίπτωση των αθλημάτων οι ανταγωνιζόμενοι δεν αποβλέπουν σε οικονομικά οφέλη. Αλλά και από άλλη πλευρά αν εξετάσουμε το κίνητρο του ανταγωνισμού, θα δούμε ότι δεν έχει ευχάριστα αποτελέσματα. Όπως είναι γνωστό τα άτομα στις επιχειρήσεις εργάζονται για να ικανοποιήσουν μεταξύ άλλων και τις βιοτικές τους ανάγκες. Όπως είναι φυσικό, από ένα σύστημα ανταγωνισμού τα ασθενέστερα μέλη του οργανισμού θα βρίσκονται κάτω από μια συνεχή απειλή, πράγμα το οποίο όπως έχει ήδη τονισθεί σε άλλο κεφάλαιο συναντά σοβαρές αντιδράσεις απ' όλες τις ομάδες του προσωπικού και μάλιστα από εκείνες που αντιπροσωπεύουν τα οργανωμένα συμφέροντα αυτού. Ορισμένα από τα συστήματα αμοιβών όπως π.χ. το σύστημα της αμοιβής κατά τεμάχιο ταυτίζονται με το κίνητρο του ανταγωνισμού, γιατί προκαλούν την εξαντλητική προσπάθεια του έργου, γι' αυτό και το είδος της αμοιβής αυτής έχει αποκληθεί και « φονική αμοιβή ».

Τα κίνητρα του ηθικού.

Τα κίνητρα τα οποία χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση είναι «μέσα» τα οποία χειρίζεται κατάλληλα σε ορισμένες περιπτώσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας, της συνοχής του οργανισμού και φυσικά την εξύψωση του ηθικού και του προσωπικού.

Σπουδαιότερη σημασία για την επιχείρηση έχουν τα κίνητρα του ηθικού, γιατί ενώ αυξάνουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία εξασφαλίζουν παράλληλα τη συνοχή του οργανισμού και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα κίνητρα αυτά του ηθικού αναφέρονται βασικά στο σύνολο των παραγόντων οι οποίοι εξασφαλίζουν το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται κατά τον E. Herzberg σε δύο βασικές κατηγορίες δηλαδή στους παράγοντες δυσαρέσκειας ή παράγοντες υγιεινής και στους παράγοντες υποκινήσεως. Για τους παράγοντες αυτούς έχουμε αναφερθεί στο κεφάλαιο για τις θεωρίες συμπεριφοράς και κινήτρων γι' αυτό εδώ μόνο τους αναφέρουμε.

ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.

Η συμπεριφορά του προσωπικού δεν υπόκειται μόνο στις επιδράσεις των κινήτρων τα οποία υιοθετούν κάθε φορά οι οργανισμοί, αλλά επηρεάζεται και από ένα πλήθος άλλων παραγόντων οι οποίοι συνήθως βρίσκονται πέρα από τα όρια των δυνατοτήτων των οργανισμών για άσκηση οποιουδήποτε ελέγχου πάνω σ' αυτούς. Οι παράγοντες αυτοί είναι σε γενικές γραμμές ως εξής:

- Οι πολιτιστικές αξίες.

Όπως είναι γνωστό ο άνθρωπος εργάζεται σε συνδυασμό με τις επιδιώξεις και τις προσδοκίες των άλλων. Μ' αυτή την έννοια και δεδομένου ότι η δράση του επηρεάζει αναπόφευκτα τις προσδοκίες των άλλων, η συμπεριφορά του είναι κοινωνική.

Από μια ευρύτερη όμως έννοια οι πράξεις και η συμπεριφορά κάθε ατόμου δεν επηρεάζονται μόνο από το φυσικό περιβάλλον, αλλά και από το περιβάλλον που

δημιουργεί ο ίδιος ο άνθρωπος κάτω από την επίδραση των εθίμων της γλώσσας, των θρησκευτικών πεποιθήσεων, της παιδείας και της πρακτικής η οποία ισχύει σε κάθε περιοχή της γής, στοιχεία δηλαδή τα οποία στο σύνολό τους διαμορφώνουν το πολιτιστικό επίπεδο κάθε χώρας.

Το επίπεδο αυτό του πολιτισμού χωρίς πολλές φορές να το συνειδητοποιούμε, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πράξεις των ανθρώπων που έχουν αναπτυχθεί μέσα στο περιβάλλον αυτό.

Έτσι π.χ. έχουμε συνηθίσει να οδηγούμε το αυτοκίνητό μας στη δεξιά πλευρά του δρόμου χωρίς να χρειάζεται να σκεφθούμε κάθε φορά σε ποιά πλευρά του δρόμου πρέπει να οδηγήσουμε. Το ίδιο συμβαίνει με τον τρόπο οργάνωσης των γραφείων μας, με τα έγγραφα που χρησιμοποιούμε και με κάθε άλλο ανθρώπινο κατασκεύασμα το οποίο δεν αποτελεί παρά μια έκφραση της εποχής και του πολιτιστικού επιπέδου μέσα στο οποίο ζούμε.

Έτσι κάθε προσπάθεια κατανοήσεως της συμπεριφοράς του προσωπικού πρέπει να γίνεται πάντοτε σε συνδυασμό με την μελέτη και την κατανόηση του πολιτιστικού επιπέδου στο οποίο ζει το άτομο.

Όπως είναι γνωστό οι άνθρωποι σαν κοινωνικά όντα έρχονται πολύ συχνά σε επαφή μεταξύ τους. Έτσι συναντώνται στην εκκλησία, στο σχολείο, στα σπίτια, στα καταστήματα, διαβάζουν βιβλία, πηγαίνουν στον κινηματογράφο και τέλος εμπλέκονται σε πολλές δραστηριότητες οι οποίες αναπτύσσουν σ' αυτούς ορισμένες βασικές αξίες από πολύ νωρίς, και μάλιστα πολύ πριν αναζητήσουν την πρώτη τους απασχόληση. Οι αξίες αυτές επηρεάζουν τόσο έντονα τα άτομα ώστε να γίνεται πολύ δύσκολη η μεταβολή τους. Έτσι με αυτό τον τρόπο το άτομο μπαίνοντας στην εργασία φέρνει μαζί του ένα πλήθος από

παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τον τρόπο της συμπεριφοράς του απέναντι στην εργασία, απέναντι στους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του όπως επίσης και τις φιλοδοξίες του. Ύστερα από αυτό βγαίνει το συμπέρασμα ότι η αγωγή που παίρνει ο άνθρωπος εκτός της εργασίας επηρεάζει τη συμπεριφορά του μέσα σ'αυτή. Οι βασικές πολιτιστικές αξίες είναι οι εξής:

- Η ελευθερία.

Ελευθερία σημαίνει, ελευθερία να πράττει κανείς ότι επιθυμεί μέσα στα όρια της λογικής και στο σημείο που δεν θίγει την ελευθερία του άλλου. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει απόλυτη ελευθερία γιατί η απόλυτη ελευθερία ταυτίζεται με την αναρχία, αλλά έχει την έννοια (ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον) ότι η δυνατότητα ασκήσεως εξουσίας πάνω στο προσωπικό έχουν ορισμένα όρια τα οποία δεν μπορεί να ξεπεράσει κανείς χωρίς να προκαλέσει την αντίδραση του ατόμου.

- Το προσωπικό συνήθως δεν αρνείται την εργασία, αμφισβητεί όμως την σκοπιμότητα των πολλών ελέγχων. Ακόμη και στην περίπτωση που το άτομο αναγνωρίζει την σκοπιμότητα των πολλών ελέγχων τείνει να δείχνει μια παθητική στάση απέναντι σ'αυτούς γιατί επηρεάζουν κατά τον έναν ή τον άλλο τρόπο την ελευθερία του.

Η ελευθερία όπως και κάθε άλλη πολιτιστική αξία μπορεί να ερμηνευθεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τις ειδικότερες αντιλήψεις κάθε ατόμου. Έτσι, ελευθερία για τον έναν μπορεί να είναι η παροχή σ'αυτόν της δυνατότητας να αποτελεί μέλος μιας ενώσεως και να διεκδικεί τα δικαιώματά του διά μέσου των συλλογικών διαπραγματεύσεων, ενώ για έναν άλλο ελευθερία μπορεί να είναι η παροχή της δυνατότητας να εργάζεται χωρίς να αποτελεί μέλος

οποιασδήποτε ενώσεως και έτσι να μη υφίσταται τους ελέγχους της.

- Ισότητα.

Η έννοια της αξίας αυτής είναι ότι όλα τα άτομα σαν πρόσωπα είναι μεταξύ τους ίσα και έχουν τα ίδια δικαιώματα και προνόμια. Η αξία αυτή δεν αρνείται την ύπαρξη ατομικών, διανοητικών, συναισθηματικών ή κοινωνικών διαφορών, ως εκ τούτου και τη διαφοροποίηση των αμοιβών, υιοθετεί όμως την άποψη ότι φιλοσοφικά τουλάχιστον, όλα τα άτομα είναι ίσα μεταξύ τους γι' αυτό και έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις απέναντι του Νόμου, και απολαμβάνουν ίσης προστασίας εκ μέρους αυτού.

Με βάση την αρχή της ισότητας, το προσωπικό συνήθως αντιτίθεται στη διακριτική μεταχείριση και τα προσωπικά προνόμια, δίνοντας έμφαση στις αμοιβές που βασίζονται στην αποδοτικότητα.

- Ασφάλεια.

Οι οργανισμοί γενικά έχουν δυναμική μορφή που οφείλεται στην ανάπτυξη που παρατηρείται καθημερινά στην τεχνολογία και στο ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα. Έτσι οι εργάτες έχουν συνηθίσει το δυναμικό αυτό χαρακτήρα της οικονομίας και κατά ένα τρόπο τον κατανοούν γιατί δίνει σ' αυτούς μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχολήσεως και μεγαλύτερες δυνατότητες βελτιώσεως της θέσεώς τους.

Παρά ταύτα όμως οι εργάτες όπως και οι εργοδότες αναζητούν πάντοτε ένα λογικό βαθμό ασφαλείας μέσα σ' αυτόν τον δυναμικά εξελισσόμενο κόσμο. Η τεχνολογική πρόοδος είναι επιθυμητή από τους εργάτες γιατί συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας με την προϋπόθεση όμως ότι αυτή δεν θα καταλήγει στη δική τους ανεργία.

Έτσι οι εργάτες μαζί με τη βελτίωση της οικονομικής τους θέσεως αναζητούν μια εξασφάλιση της εργασίας τους για όσο χρόνο οι δυνάμεις τους το επιτρέπουν και μια ικανοποιητική προστασία για την περίοδο του γήρατος και της ασθενείας.

- Κοινωνική τάξη.

Το προσωπικό που υπηρετεί στους διάφορους οργανισμούς μπορεί να διακριθεί σε κοινωνικές ομάδες ή τάξεις με βάση τη βαθμίδα την οποία κατέχουν μέσα στην ιεραρχία. Η σημασία της κοινωνικής τάξεως έγκειται στο ότι επηρεάζει τις διαθέσεις και τις προσδοκίες των ατόμων. Η μετακίνηση από τη μια κοινωνική ομάδα στην άλλη λέγεται κοινωνική κινητικότητα. Η κινητικότητα αυτή είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της κοινωνικής ευελιξίας μέσα στον οργανισμό, δημιουργεί όμως προβλήματα, γιατί εκείνος που ανέρχεται σε ανώτερα κοινωνικά επίπεδα είναι υποχρεωμένος να προβεί σε ορισμένες προσαρμογές οι οποίες επηρεάζουν το καθιερωμένο επίπεδο διαβίωσης αυτού και αναπτύσσουν νέους τρόπους συμπεριφοράς.

- Δυνατότητα εξέλιξης.

Συναφής με την ιδέα, της κινητικότητας είναι και η ιδέα της δημιουργίας ευκαιριών για παραπέρα εξέλιξη.

Κάθε μέλος του προσωπικού μιας επιχειρήσεως περιμένει από την εργασία του να του δώσει τις αναγκαίες ευκαιρίες για εξέλιξη προς τα άνω, τόσο από οικονομικής όσο και από κοινωνικής πλευράς. Η δυνατότητα για παραπέρα εξέλιξη είναι μία ιδέα με την οποία ο άνθρωπος αναπτύσσεται από την πρώτη σχολική περίοδο. Αποτέλεσμα αυτής της αγωγής είναι η δημιουργία μιας βασικής προδιαθέσεως του ατόμου να αναζητεί ευκαιρίες για άνοδο.

Η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής υποχρεώνει τη Διοίκηση να εφαρμόσει μια πολιτική επί του προσωπικού ώστε να εξασφαλίζει τον αναγκαίο κάθε φορά βαθμό κοινωνικής κινητικότητας του προσωπικού.

- Ο ρόλος.

Η ιδέα του ρόλου προέρχεται από την κοινωνιολογία και αποτελεί ένα σύστημα ενεργειών που αναπτύσσονται από ένα άτομο σε σχέση με τα άλλα άτομα. Αυτό προκύπτει σαν αποτέλεσμα της θέσεως που κατέχει ο καθένας στην κοινωνική οργάνωση δια μέσου της οποίας επηρεάζει ή επηρεάζεται από τους άλλους.

Έτσι προκειμένου ο άνθρωπος να συντονίσει τις εργασίες του με τους άλλους, είναι υποχρεωμένος να βρεί ένα τρόπο αποδοχής της συμπεριφοράς των άλλων, τουλάχιστον σε όση έκταση επηρεάζεται κι αυτός από τους άλλους. Τη λειτουργία αυτή ασκεί μέσα σ' ένα κοινωνικό σύνολο ο ρόλος.

Είναι γνωστό ότι ένα άτομο ασκεί πολλούς ρόλους, τόσο μέσα στην εργασία όσο και έξω απ' αυτή. Έτσι ασκεί το ρόλο του εργάτη στο πλαίσιο της επιχειρήσεως, του πατέρα στην οικογένεια, του προέδρου σ' ένα φιλανθρωπικό σωματείο κ.λ.π. Στους διάφορους ρόλους του ο άνθρωπος μπορεί να είναι αγοραστής ή πωλητής, προιστάμενος ή υφιστάμενος, πατέρας ή γιός, σύμβουλος ή συμβουλευόμενος κ.ο.κ. Κάθε ρόλος προκαλεί και ένα ορισμένο τύπο συμπεριφοράς. Ακόμη και σ' αυτό το ίδιο το πλαίσιο της εργασίας ο άνθρωπος ασκεί περισσότερους από ένα ρόλους. Έτσι π.χ. ένας εργάτης μπορεί να είναι εργάτης σε μια ομάδα Α, υφιστάμενος σ' ένα επιστάτη Β, χειριστής ενός μηχανήματος, μέλος του συλλόγου του προσωπικού κ.ο.κ.

Οι δραστηριότητες τόσο των εργατών όσο και των προϊσταμένων κατευθύνονται από την αντίληψη την οποία έχει

καθένας απ' αυτούς για το ρόλο του. Έτσι στην περίπτωση των προϊσταμένων και επειδή αυτοί ασκούν πολλούς ρόλους, πρέπει να έχουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας για να μπορούν να αλλάζουν γρήγορα τη συμπεριφορά τους από τον ένα ρόλο στον άλλο.

Ειδικότερα ο ρόλος ενός μέσου προϊσταμένου πρέπει να έχει τέτοιο βαθμό προσαρμοστικότητας ώστε να μπορεί αυτός να συνεργασθεί, ακόμη και στις πλέον ακραίες περιπτώσεις υφισταμένων ή προϊσταμένων, με το επιτελικό και εκτελεστικό προσωπικό του οργανισμού όπως και με το τεχνικό και μη τεχνικό προσωπικό αυτού.

- Κοινωνική θέση (Status).

Το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένα άτομο μέσα σ' ένα κοινωνικό σύνολο σε σχέση με άλλα άτομα αναφέρεται σαν κοινωνική θέση (Status).

Ο προσδιορισμός της θέσεως αυτής σ' ένα οργανισμό μπορεί να έχει επίσημη προέλευση, όπως συμβαίνει π.χ. στην περίπτωση της τυπικής οργανώσεως όπου η βαθμίδα στην οποία βρίσκεται ο καθένας στην κλίμακα της ιεραρχίας είναι σαφώς προσδιορισμένη σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς, όπως μπορεί να είναι και ανεπίσημη προερχόμενη κυρίως από την αντίληψη την οποία έχουν τα μέλη μιας ομάδας για κάθε ένα συγκεκριμένο άτομο. Μ' αυτή την έννοια η αξία την οποία παίρνει ένα άτομο σαν αποτέλεσμα της κρίσεως και των εκτιμήσεων μιας ομάδας, έχει ιδιαίτερη σημασία για την ψυχολογία.

Η αξία ενός ατόμου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού, από την ποιότητα του χαρακτήρα του, από τη θέση την οποία κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας, από τις δραστηριότητες τις οποίες αναπτύσει και άλλες ιδιότητες τις οποίες οι άλλοι θεωρούν ότι συμβάλλουν στη

διαμόρφωση των αξιών και τη κάλυψη των αναγκών τις οποίες αντιμετωπίζει η ομάδα στην οποία ανήκει το συγκεκριμένο άτομο.

Η θέση δεν αποτελεί ιδιότητα ή πράγμα το οποίο ένα άτομο κατέχει σαν αναπόσπαστο στοιχείο της προσωπικότητάς του, αλλά είναι μια ιδιότητα που αποκτά το άτομο από τη συμμετοχή του σε μια ομάδα.

Μ' αυτή την έννοια η θέση δεν έχει γενική ακτινοβολία, δεν επιδρά δηλαδή στο κοινωνικό σύνολο γενικά, αλλά ειδικά πάνω στα μέλη της ομάδας στην οποία το άτομο ανήκει. Είναι δυνατό π.χ. ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχειρήσεως να απολαμβάνει ιδιαίτερης εκτιμήσεως και σεβασμού από μέρους του προσωπικού της επιχειρήσεως, έξω όμως από το περιβάλλον της επιχειρήσεως αντιμετωπίζεται σαν ίσος ανάμεσα στα άλλα μέλη της κοινωνίας.

Η κοινωνική θέση αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα γιατί συνδυάζεται με το γόητρο του προσωπικού το οποίο τονίζει ιδιαίτερα την προσωπικότητα μέσα σ' ένα συγκεκριμένο κοινωνικό σύνολο.

Για το λόγο, αυτό η απώλεια της κοινωνικής αυτής θέσεως συνδυαζομένη με την απώλεια του γοήτρου επηρεάζει αμέσως ολόκληρη την προσωπικότητα του ατόμου.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική θέση του ατόμου στην εργασία διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

Στους παράγοντες που προέρχονται από τον οργανισμό και στους παράγοντες που προέρχονται από το εξωπηρεσιακό περιβάλλον.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν:

α) Η θέση στην κλίμακα της ιεραρχίας

β) Ο τύπος της εργασίας και τα απαιτούμενα γι' αυτή προσόντα.

γ) Οι συνθήκες εργασίας.

δ) Ο μισθός και

ε) Η αρχαιότητα.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν:

α) Η ηλικία.

β) Το φύλλο.

γ) Το γόητρο που αντιλεί το άτομο από την εργασία

δ) Το γόητρο του ίδιου του οργανισμού και

ε) Ο βαθμός εκπαίδευσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΜΙΣΘΟΣ είναι η υποχρέωση της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο να καταβάλλει απτές ανταμοιβές σαν αντιπροσφορά των υπηρεσιών που αυτός της παρέχει.

Γενικά για το σύστημα αμοιβής και παροχών.

Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να αναζωογονηθεί η οργάνωση πρέπει να υπάρχει ένα ικανοποιητικό και δίκαιο σύστημα αμοιβής και παροχών των εργαζομένων. Δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι, αν θέλουμε να υποστηρίξουμε την αύξηση της παραγωγικότητας, οι άνθρωποι πρέπει συνεχώς να έχουν κίνητρα και να ανταμοίβονται για την αποδοτική εργασία τους.

Ένα σωστό σύστημα αμοιβής και παροχών πρέπει να αποτελείται από ορισμένα ουσιώδη συστατικά στοιχεία. Πρώτα απ' όλα οι μισθοί της εταιρίας πρέπει να είναι ανταγωνιστικοί με εκείνους που πληρώνουν παρεμφερείς εταιρίες στον ίδιο χώρο. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης κατά την εργασία, έτσι ώστε οι πιο απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις να πληρώνονται καλύτερα από εκείνες με περιορισμένη δραστηριότητα, πολυπλοκότητα και σπουδαιότητα. Επίσης, οι αυξήσεις των μισθών θα πρέπει να χορηγούνται περιοδικά και να αντικατοπτρίζουν με σαφήνεια την πρόσφατη προσπάθεια και συμμετοχή του ατόμου στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας, δηλαδή να μην είναι μια αύξηση που δίνεται αυτόματα.

Άλλα συστηματικά στοιχεία ενός επιτυχούς συστήματος αμοιβής και παροχών - αν και όπου μπορούν να δοθούν - είναι η προαγωγή στην ιεραρχική κλίμακα της εταιρίας, ο

διαμερισμός ενός ποσοστού των κερδών στους εργαζόμενους και άλλες πρόσθετες παροχές που επιβραβεύουν τα άτομα για την προσπάθεια που κατέβαλαν.

Οι διάφορες μορφές μισθοδοσίας

α) Ο μισθός ανάλογα με το χρόνο (χρονομίσθιο)

- Βασικός μισθός ή ημερομίσθιο

Καθορίζεται με την ώρα ή το μήνα. Είναι συνάρτηση της αξιολογήσεως της θέσεως εργασίας που έχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί να εξαρτηθεί από την προσωπική ειδίκευση του εργαζομένου: ιδιαίτερη αρμοδιότητα και ατομική συμπεριφορά στη θέση εργασίας.

- Προσαυξήσεις για αρχαιότητα.

Καθορίζονται εν γένει με τη συλλογική σύμβαση και συχνά βελτιώνονται εκ μέρους της επιχειρήσεως π.χ. 5% για 3 έως 6 έτη, 10% για 6 έως 12 έτη, κ.τ.λ.

- Επιμίσθια για τον ιδιαίτερο ζήλο, για τις διακοπές, για τη λήξη του έτους.

- Παροχές σε είδος (κατοικία, καντίνα, μεταφορά, ενδύματα εργασίας κ.α.).

- Επιδόματα σε συνάρτηση με ειδικά ωράρια εργασίας, νυχτερινή εργασία, εργασία κατά την Κυριακή και τις ημέρες αργίας.

- Διάφορα επιδόματα που καταβάλλονται στους κατόχους ορισμένων θέσεων π.χ. για βαριά ή ανθυγιεινά επαγγέλματα.

β) Ο μισθός με βάση τον υπολογισμό της αποδόσεως. Σε αυτή την περίπτωση ο μισθός περιλαμβάνει ένα μεταβλητό μέρος το οποίο βασίζεται σε κάποιο υπολογισμό.

- Ο μισθός με το κομμάτι, με την μονάδα έργου. Είναι ένα συνηθισμένο σύστημα που εκφράζεται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα, τη δωδεκάδα κ.λ.π. οπότε τα κέρδη του εργαζομένου είναι ανάλογα με την παραγωγή του. Επειδή το σύστημα αυτό κρίθηκε καταπιεστικό για τον εργαζόμενο σήμερα υπάρχει ένα εγγυημένο μίνιμουμ όπως π.χ. 60 δραχ. εάν παράγει 6 κομμάτια.

- Τα βραβεία (πρίμ) για την απόδοση των εργατών, τα οποία διαμοιράτουν την αξία του χρόνου που κερδίθηκε, δηλαδή τη διαφορά μεταξύ του χρόνου που προβλέφθηκε και χορηγήθηκε και του χρόνου που αναλώθηκε στην πραγματικότητα.

γ) Ο μισθός με βάση την κατ' εκτίμηση απόδοση.

Ο μισθός περιλαμβάνει ένα μεταβλητό μέρος συνδεδεμένο με την απόδοση η οποία σε αυτή την περίπτωση δεν υπολογίζεται, αλλά εκτιμάται περιοδικά (βραβεία ή δώρα). Γενικώς μηνιαία καταβάλλονται είτε με απλή εκτίμηση της παραγωγής είτε με εκτίμηση των ατομικών αποδόσεων. Όλα αυτά τα στοιχεία συνδεδεμένα με την απόδοση, καταλήγουν σε μη εγγυημένα μεταβλητά βραβεία. Στην πράξη εντούτοις, πολύ συχνά, ένα μέρος από αυτά τα βραβεία προϋποθέτει κάποια επίμερους εγγύηση η οποία έχει προσλάβει την μορφή εθίμου.

δ) Προσέλκυση του ενδιαφέροντος του εργαζομένου για την πρόοδο της επιχειρήσεως.

Απλώς θα μνημονεύσουμε εδώ τις διάφορες μεθόδους για τη προσέλκυση του ενδιαφέροντος του εργαζομένου.

- Ατομικά βραβεία, για την επιβράβευση της υποβολής προτάσεων και ιδεών.

- Συλλογικά βραβεία για την παραγωγικότητα τα οποία χορηγούνται ανάλογα με τις προόδους που διαπιστώνονται σε μια λίγο - πολύ μεγάλη σειρά από συντελεστές της παραγωγικότητας.

Συμμετοχή στα κέρδη

Συμμετοχή στα κέρδη σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι λαβαίνουν ένα ποσοστό από τα καθαρά κέρδη, επιπλέον του μισθού τους. Πληρωμή δηλαδή μερίσματος ή ποσού αντίστοιχου στο μισθό, το βαθμό ή τα έτη υπηρεσίας.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη στην ουσία είναι ένα είδος πρόσθετων παροχών. Οι πληρωμές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σύστημα συνδέονται μόνο με τα κέρδη της εταιρίας που δεν εξαρτώνται μόνο από την προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων, αλλά από την καλή διεύθυνση, την ποιότητα των μηχανών και την παραγωγική οργάνωση, την εργατικότητα του τμήματος πωλήσεων, την εξεύρεση αγορών εσωτερικού και εξωτερικού, την κατάσταση του εμπορίου καθώς και από άλλους παράγοντες. Αυτό το σύστημα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση και αμοιβαία καλή θέληση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη. Η συμμετοχή στα κέρδη, τα οποία εν μέρει προέρχονται από δικές τους προσπάθειες, δίνει στοῦς εργαζόμενους το συναίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης, οδηγώντας συχνά σε σχέσεις στενότερης συνεργασίας που αυξάνουν την απόδοση δίνοντάς τους να κατανοήσουν καλύτερα τα οικονομικά και τα άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι συμμερίζονται την ευημερία της επιχείρησης που εργάζονται. Οι αποδοχές τους θα είναι ανώτερες, η διάρκεια της εργασίας τους εξασφαλισμένη, οι όροι εργασίας θα είναι καλύτεροι, όταν η επιχείρηση πηγαίνει καλά και το αντίθετο συμβαίνει όταν κλονίζεται από οικονομική κρίση. Η απλούστερη μορφή αυτού του συστήματος υπάρχει όταν ο επιχειρηματίας ή το διοικητικό συμβούλιο στο τέλος του ισολογισμού ενός έτους με καλά κέρδη, αποφασίζουν να καταβάλουν ορισμένες

χρηματικές παροχές στο προσωπικό και δεν συνεπάγονται υποχρέωση της εταιρίας να μοιράζει τα κέρδη της και κατά τα επόμενα έτη.

Τα προγράμματα συμμετοχής μπορούν να καταταγούν σε τρεις κυρίως κατηγορίες:

α) Άπλη συμμετοχή στα κέρδη

β) Συμμετοχή στα κέρδη, συνδιασμένη με κάποια μορφή συνεταιρικής συμμετοχής με τη διανομή μετοχών της επιχείρησης στους εργαζόμενους.

γ) Συμμετοχή στα κέρδη με την απόκτηση μόνο μετοχών, χωρίς συνεταιρική συμμετοχή.

Πρόσθετες Παροχές

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις σήμερα, ακόμη και αυτές που λειτουργούν στην Ελλάδα παρέχουν στους εργαζόμενους πέρα από το βασικό μισθό και μερικά από τα ωφελήματα. Τα οφέλη που προκύπτουν των παροχών εντοπίζονται τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στην επιχείρηση. Στην πλευρά των εργαζομένων, οι πρόσθετες παροχές (ή ωφελήματα ή εξυπηρετήσεις), εξασφαλίζουν οικονομική προστασία κατά των κινδύνων όπως είναι η αρρώστια, το ατύχημα, η ανεργία και η απώλεια εισοδήματος που οφείλεται στη συνταξιοδότηση. Είναι δυνατόν ακόμα να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα και ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μπορούμε να πούμε χωρίς επιφύλαξη ότι οι πρόσθετες παροχές καταφέρνουν να βοηθήσουν τις προσπάθειες της στρατολόγησης, να υψώσουν το ηθικό, να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, να μειώσουν τις αποχωρήσεις και τις απουσίες και γενικά να βελτιώσουν τη δύναμη του οργανισμού.

Οι πρόσθετες παροχές σε αντίθεση με την αμοιβή που αποτελεί υποχρέωση είναι μια μορφή δώρου της επιχείρησης προς αυτούς που αγωνίζονται για τη βιωσιμότητα της. Μέχρι

σήμερα έχουν εντοπιστεί στις πρακτικές των τμημάτων προσωπικού πολλά είδη πρόσθετων παροχών όπως:

- **Οικονομικές Εξυπηρετήσεις:** Πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στη δημιουργία πιστωτικών συνεταιρισμών που προσφέρουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να καταθέσουν τα χρήματά τους εξασφαλίζοντας ένα τόκο κατά πολύ υψηλότερο αυτού των τραπεζών. Επίσης αυτοί οι συνεταιρισμοί λειτουργούν και σαν δανειστικός θεσμός από τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να δανειστούν χρήματα. Πέρα όμως από την ύπαρξη των πιστωτικών συνεταιρισμών, πολλές επιχειρήσεις χορηγούν δάνεια με πολύ χαμηλό ή καθόλου τόκο για λόγους όπως η αγορά σπιτιού.

- **Προγράμματα Ασφαλείας:** Προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσηλευτικής περιθάλψεως είναι από τις πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις που παρέχουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους. Σ' αυτό το είδος εντοπίζουμε και την περίπτωση της ομαδικής ασφάλειας των εργαζομένων.

- **Επιστημονικές Εξυπηρετήσεις:** Οι επιχειρήσεις εδώ θέτουν στη διάθεση των εργαζομένων τις υπηρεσίες των επιστημονικών τους στελεχών όπως δικηγόρων, λογιστών, κ.λ.π.

- **Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις:** Οι επιχειρήσεις εδώ με βάση τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων έχουν προχωρήσει στη θεσμοθέτηση αθλητικών προγραμμάτων, κοινωνικών εκδηλώσεων καθώς και άλλων ψυχαγωγικών ενεργειών όπως προβολή κινηματογραφικών ταινιών κ.λ.π.

- **Άλλες εξυπηρετήσεις:** Πέρα από τις πρόσθετες παροχές που αναφέρθηκαν παραπάνω άλλες παροχές έχουν γίνει πιο δημοφιλείς στους εργαζομένους, γιατί συντελούν στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Αυτές που θ' αναφέρουμε εδώ

αποτελούν απλά μια αναφορά χωρίς να εξαντλούν τον κατάλογο.

* Παροχές σε είδη που η εταιρία παράγει.

* Εκτακτες οικονομικές εισφορές που μεταφράζονται σε καταβαλλόμενα ποσοστιαία ποσά επί του βασικού μισθού.

* Ευκολίες στις μετακινήσεις προς και από την εταιρία.

* Εκπτώσεις στα είδη της εταιρίας.

* Επιπρόσθετες παροχές στη διάρκεια των εορτών Χριστουγέννων και Πάσχα.

Οι εξυπηρέτησεις που παρουσιάστηκαν ήδη είναι τυπικές και έχει αποδειχθεί ότι λειτουργούν καλύτερα όταν καθιερώνονται σαν αποτέλεσμα της συμμετοχής των εργαζομένων, παρά όταν προσφέρονται σα «δώρο».

Στόχοι που επιτυγχάνονται

Η επιχείρηση καταστρώνει μια σειρά από προγράμματα για να εξυπηρετηθούν και να λειτουργήσουν πιο σωστά οι διάφοροι τομείς της. Τα προγράμματα μισθοδοσίας και πρόσθετων παροχών θεσμοθετούνται με σκοπό την επίτευξη μιας σειράς επιδιώξεων και στόχων όπως:

- Αποτελεσματική Στρατολόγηση και Επιλογή.

Συναγωνιστικά επίπεδα αμοιβών, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, θέτουν σε πλεονεκτική θέση μια επιχείρηση παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα για αποτελεσματικότερη στρατολόγηση και επιλογή. Έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι -ιδιαίτερα στην Ελλάδα - δείχνουν μια ιδιαίτερη προτίμηση στις εταιρείες που προσφέρουν τις καλύτερες αμοιβές.

Η ιδιαίτερη αυτή σημασία που δίνει ο έλληνας εργαζόμενος στο προσφερόμενο επίπεδο μισθών, οφείλεται

κατά κύριο λόγο, στην επίμονη καταναλωτική συμπεριφορά που τον διακρίνει. Η ύπαρξη αυτής της καταναλωτικής συμπεριφοράς που έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία συνεχώς αυξανομένων αναγκών, καθιστά το σύστημα αμοιβών σε σημαντικό προσελκυστικό παράγοντα για τους υποψηφίους εργαζόμενους και είναι πράγματι σημαντικό η εταιρεία να αποτελεί μαγνήτη για την εργατική μάζα, αφού έτσι διευκολύνεται όχι μόνο η στρατολόγηση αλλά και η επιλογή.

- Ανταγωνιστικότητα

Αν λάβουμε υπ' όψιν μας τη θεωρία του Maslow θα θεωρήσουμε ότι οι αμοιβές είναι ένα θέμα που αφορά μόνο το κατώτερο εργατικό δυναμικό. Θεωρητικά τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν ανάγκη να ικανοποιήσουν τις κατώτερες - φυσιολογικές ανάγκες τους και επιδιώκουν την κάλυψη ανωτέρων αναγκών, όπως αυτών της αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης, με αποτέλεσμα ο μισθός να μην αποτελεί κίνητρο γι' αυτά. Η άποψη αυτή έχει σίγουρα σωστές βάσεις, χωρίς όμως να ανταποκρίνεται απόλυτα και στην πραγματικότητα. Η δική μας άποψη είναι ότι ο μισθός για το διοικητικό στέλεχος παίζει αν όχι σπουδαιότερο, τουλάχιστον ίσο ρόλο, όσο και για τον απλό εργαζόμενο που επιδιώκει τα προς το ζειν.

Εχει ειπωθεί επανειλημμένα ότι τα πάντα στην Ελλάδα μετριοούνται με το χρήμα. Με άλλα λόγια «πες μου το μισθό σου για να σου πω αν πέτυχες στη ζωή σου». Ετσι και για τον Έλληνα διοικούντα, το ύψος του μισθού του αποτελεί το αποδεικτικό της κοινωνικής και επαγγελματικής του επιτυχίας, προσθέτει στο λεγόμενο «image» που τόσο του είναι απαραίτητο για να μπορέσει να εκτιμηθεί η επιτυχία του από τους υπολοίπους.

Η επικράτηση αυτής της νοοτροπίας, καθιστά το σύστημα αμοιβών σε σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης και για το διοικητικά στελέχη. Φτάνουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι η εταιρία με τις καλές αμοιβές, έχει και τις περισσότερες πιθανότητες να απασχολεί ικανά διοικητικά στελέχη, που κατά προέκταση σημαίνει ότι με οδηγούς αυτά τα στελέχη θα μπορέσει να επιβιώσει στον ανταγωνισμό ή και να τον ξεπεράσει.

- Ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί μια άμεση συνάρτηση του δικαίου και επαρκούς συστήματος αμοιβών καθώς και του θεσμού των πρόσθετων παροχών. Ο εργαζόμενος όταν αισθάνεται ότι η επιχείρησή του αντικαταβάλλει ένα καλό μισθό καθώς και μερικές πρόσθετες παροχές που τον αποζημιώνουν στο έπακρο για τη σκληρή εργασία που της πρόσφερε, θα συνεχίσει και τον επόμενο μήνα να δουλεύει στον ίδιο ρυθμό. Αντίθετα, στην περίπτωση που ο εργαζόμενος πιστέψει ότι ο μισθός του είναι άδικος και αδικαιολόγητα χαμηλός, είναι σίγουρο ότι θα προβεί συνειδητά ή ασυνειδητά, σε μία αναπροσαρμογή της εργασίας του για να τη φέρει στα επίπεδα του χαμηλού μισθού.

Αντιλαμβανόμαστε, ότι είναι πολύ σημαντικό να θεωρούν και να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι η εταιρία έχει ένα αγνό ενδιαφέρον γι' αυτούς καθώς και ότι τους παρέχει ένα δίκαιο, επαρκή, χωρίς έννοιες και διακρίσεις μισθό. Στην προκειμένη περίπτωση, τα αποτελέσματα της ικανοποίησης δεν εντοπίζονται μόνο στην απόδοσή τους αλλά και στην μείωση των απουσιών, των παραπόνων και των αποχωρήσεων.

- Υποκίνηση για Υψηλότερη Παραγωγικότητα.

Το σύστημα μισθοδοσίας μπορεί κάλλιστα να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα υποκίνησης για τους απλούς εργαζόμενους που βρίσκονται στο στάδιο κάλυψης των φυσιολογικών αναγκών, καθώς και για αυτούς που αντιλαμβάνονται το μισθό σαν μέσο σιγουριάς, σαν σφραγίδα επιτυχίας ή σαν αναγνώριση από τον προϊστάμενο τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από μεθόδους όπως αυτές της συμμετοχής στα κέρδη των bonus, της αμοιβής με το κομμάτι που «σπρώχνουν» τον εργαζόμενο σε υψηλότερες επιδόσεις παραγωγικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

Επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στον άνθρωπο.

Το εργασιακό περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στην ικανότητα προσαρμογής του ανθρώπου σε μια εργασία. Επομένως η διάθεση για εργασία και η απόδοση του εργαζόμενου, επηρεάζεται σημαντικά από τις συνθήκες του περιβάλλοντος ή αλλιώς από το φυσιολογικό και ψυχολογικό κλίμα το οποίο επικρατεί στους χώρους εργασίας.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τους φυσιολογικούς παράγοντες οι οποίοι συνιστούν ευχάριστο κλίμα εργασίας, συντελούν σημαντικά στην πρόληψη ατυχημάτων και στην καλή ποιοτική και ποσοτική απόδοση της εργασίας.

1. Διαρρύθμιση χώρων.

Η διαρρύθμιση των χώρων σε ένα υπό ίδρυση χώρο εργασίας χρειάζεται σοβαρή μελέτη ώστε να προσαρμόζεται όσο το δυνατό πληρέστερα στον προορισμό των χώρων. Για την μελέτη αυτή όμως απαιτούνται πολλές γνώσεις και πείρα.

Αλλά ακόμα και σε ένα εργοστάσιο ή τμήμα που βρίσκεται σε λειτουργία υπάρχει η δυνατότητα με απλά μέσα να βελτιωθεί σημαντικά η διαρρύθμιση ενός χώρου. Μερικά μέτρα βελτίωσης είναι :

α) Με την κατάλληλη μετακίνηση μηχανημάτων ή των χώρων καθαριότητας και της διαρρύθμισης των αποδυτηρίων ή των διαδρόμων κινήσεως προσωπικού και υλικού είναι δυνατόν να εξοικονομηθούν άσκοπες προσπάθειες ή χρόνοι αναμονής και να περιοριστούν στο ελάχιστο οι δυσφορίες των εργαζομένων.

β) Η διαρρύθμιση της θέσης εργασίας κάθε εργαζόμενου ώστε να εκτελείται η εργασία κατά τον πιο

άνετο τρόπο, κάτι που επιτυγχάνεται με την κατάλληλη τοποθέτηση εργαλείων, οργάνων, υλικών κ.λ.π.

γ) Οι μεταφορές να γίνονται με κατάλληλα μέσα μεταφοράς ώστε η μεταφορά, φόρτωση και εκφόρτωση να γίνεται γρήγορα χωρίς υπερβολικό κόπο αλλά και με ασφάλεια.

δ) Να μην υπάρχουν δυσμενείς τοπικές συνθήκες σε κάθε θέση εργασίας όπως κραδασμοί, υπερβολικός θόρυβος, ελλειπής φωτισμός, υπερβολική θερμότητα ή κρύο κ.λ.π.

ε) Οι αγωγοί ηλεκτρικού ρεύματος, νερού, πεπιεσμένου αέρα κ.λ.π. να είναι τοποθετημένοι έτσι ώστε να μην είναι δυνατόν να υποστούν βλάβες, να είναι εύκολα προσιτοί για επισκευή ή αντικατάσταση και να έχουν ληφθεί τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας για την περίπτωση βλάβης τους καθώς και να είναι χρωματισμένοι με έντονα χρώματα ώστε να διακρίνονται εύκολα από κάθε εργαζόμενο.

στ) Μεγάλη επίδραση στην άνεση αλλά και στην ποιότητα της εργασίας έχει η τήρηση καθαριότητας σε όλους τους χώρους εργασίας, αλλά και στους βοηθητικούς χώρους όπως τα αποχωρητήρια, τα αποδυτήρια, οι διάδρομοι κ.λ.π.

2. Θερμοκρασία - Υγρασία χώρου.

Η αισθητή θερμοκρασία σε ένα χώρο δεν εξαρτάται μόνο από την θερμοκρασία του χώρου αλλά και από την υγρασία και τη θερμοκρασία των τοίχων, στεγών ή πατωμάτων.

Η κατάλληλη σχετική υγρασία για χώρους εργασίας είναι '30'' έως '60''. Πάνω και κάτω από το όριο αυτό προκαλείται δυσφορία.

Η κατάλληλη για κάθε εργασία θερμοκρασία εξαρτάται από το είδος της εργασίας και κυμαίνεται από 12 °C για βαρείς εργασίες έως 22 °C για εργασίες που δεν απαιτούν σωματικό κόπο.

Η αισθητή θερμοκρασία εξαρτάται όπως είπαμε και από τη θερμοκρασία των τοίχων, στεγών, πατωμάτων η οποία πρέπει να είναι μικρότερη των 4 °C από την θερμοκρασία του αέρα.

Για την χώρα μας σημαντικό πρόβλημα είναι οι υψηλές θερμοκρασίες του καλοκαιριού.

Ριζική λύση του προβλήματος αποτελεί ο κλιματισμός των χώρων εργασίας μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η διατήρηση άνετης θερμοκρασίας, υγρασίας και αερισμού. Αλλά και με απλούστερα μέσα όπως η θερμική μόνωση των χώρων και ο κατάλληλος αερισμός είναι δυνατόν να αποφεύγεται η υπερβολική θερμοκρασία.

3. Εξαερισμός.

Η θερμοκρασία η οποία προκαλείται από μια φυσική δραστηριότητα πρέπει να αντιμετωπίζεται, προκειμένου ο άνθρωπος να εξασφαλίσει τη συνέχεια της εργασίας του.

Ο βασικός μηχανισμός για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας του σώματος είναι το σύστημα εξιδρώσεως . Ο κατάλληλος αερισμός προσδιορίζει την αποδοτικότητα του μηχανισμού αυτού.

Έτσι οι μεταβολές στο σύστημα εξαερισμού προκαλούν μεταβολές τόσο στην παραγωγικότητα του ανθρώπου, όσο και στο ρυθμό ατυχημάτων και το ηθικό.

Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από τον βαθμό αλληλεπιδράσεως, της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της εντάσεως του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού.

Πρέπει να τονιστεί ότι τα προβλήματα του εξαερισμού δεν είναι τόσο απλά ώστε να μπορούν να λυθούν με την απλή εισαγωγή ενός αορίστου συστήματος εξαερισμού, γιατί όπως τονίστηκε πιο πάνω συναρτώνται με τις συνθήκες και τις

διαθέσεις των εργαζομένων οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν. Έχει αποδειχθεί π.χ. ότι εργάτες που προέρχονται από αγροτικές περιοχές, δεν μπορούν να αποδώσουν σ' ένα σύστημα τεχνητού κλιματισμού (έστω και αν αυτό είναι σχεδιασμένο με τρόπο άριστο) όσο αποδίδουν σ' ένα φυσικό περιβάλλον προσαρμοσμένο στις συνήθειές τους.

4. Αερισμός - Αποκονίωση.

Ο αερισμός των χώρων εργασίας είναι αναγκαίος για την αντικατάσταση του μολυσμένου αέρα από την αναπνοή των εργαζομένων και από άλλες πηγές βλαβερών ουσιών.

Ανανέωση του αέρα γίνεται βέβαια από τις χαραμάδες που υπάρχουν στις πόρτες και τα παράθυρα. Μόνο αυτή όμως δεν είναι συνήθως αρκετή. Γι' αυτό πρέπει να υπάρχουν τρύπες αερισμού στο κάτω μέρος του χώρου εργασίας για την είσοδο αέρα και στο επάνω μέρος για την έξοδο.

Για γρηγορότερο εξαερισμό τοποθετούνται στις τρύπες εξόδου ηλεκτρικοί εξαεριστήρες.

Εννοείται ότι, εάν στο χώρο εργασίας υπάρχουν συσκευές οι οποίες παράγουν διοξείδιο του άνθρακα ή άλλα βλαβερά αέρια η ανανέωση του αέρα πρέπει να είναι γρηγορότερη, χωρίς όμως να δημιουργείται ρεύμα ενοχλητικό για τους εργαζομένους.

Στους χώρους εργασίας που παράγεται σκόνη εκτός από την εγκατάσταση αερισμού πρέπει να υπάρχουν εγκαταστάσεις καθαρισμού του αέρα από τη σκόνη.

Η άριστη θερμοκρασία, υγρασία και καθαρότητα αέρα εξασφαλίζεται με εγκαταστάσεις κλιματισμού.

Οι εγκαταστάσεις κλιματισμού είναι αρκετά δαπανηρές αλλά όταν σκεφτούμε ότι ο άνθρωπος δεν παύει να αναπνέει όλο το 24ωρο και ότι η αναπνοή καλής ποιότητας αέρα είναι ο πιο ζωτικός παράγοντας υγείας και απόδοσης του ανθρώπου,

τότε θα πεισθούμε ότι η δαπάνη αυτή είναι από τις πιο αποδοτικές.

5. Φωτισμός

Είναι γνωστό ότι στο σκοτάδι ο άνθρωπος δεν μπορεί να διακρίνει τα διάφορα αντικείμενα. Ο πολύ μικρός φωτισμός εντείνει υπερβολικά το σύστημα οράσεως ενώ όσο αυξάνει η ένταση του φωτός τόσο βελτιώνεται η όραση. Πέρα όμως από ένα ορισμένο σημείο η αύξηση της εντάσεως του φωτός συνοδεύεται με φθίνουσα απόδοση της οράσεως. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ιδανική ποσότητα φωτισμού η οποία είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Το πρόβλημα έγκειται στο πώς θα έχουμε κάθε φορά τόσο φώς όσο είναι αναγκαίο για την εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας, ώστε να εκτελεσθεί αυτή όσο το δυνατό γρηγορότερα, ακριβέστερα και αναπαυτικότερα. Συνήθως ο φωτισμός τον οποίον χρειαζόμαστε είναι λιγότερος απ' ό τι νομίζουμε. Είναι όμως απαραίτητο να έχουμε τον απαιτούμενο κάθε φορά φωτισμό. Ο καλός και επαρκής φωτισμός συντελεί σημαντικά στην ποιότητα της εργασίας.

Το φως σε ένα χώρο εργασίας προέρχεται είτε από το φως του ήλιου, που μπαίνει από τα παράθυρα (φυσικός φωτισμός) είτε από ηλεκτρικές πηγές (τεχνητός φωτισμός).

Ο φυσικός φωτισμός μεταβάλλεται σημαντικά με τις εποχές του χρόνου, τις ώρες της ημέρας και με τις καιρικές συνθήκες.

Επομένως ο αναγκαίος φωτισμός σε κάθε χώρο εργασίας θα εξασφαλιστεί με το συνδυασμό φυσικού και τεχνητού φωτισμού. Εξάλλου σε ορισμένες θέσεις ή και σημεία της θέσης εργασίας απαιτείται εξαιρετικά μεγάλη ένταση φωτισμού, η οποία θα ήταν ενοχλητική και δαπανηρή για ολόκληρο το χώρο και εξασφαλίζεται με τοπικό φωτισμό.

Συνέπειες ελλατωματικού φωτισμού είναι :

- Η απώλεια χρόνου για την ανάγνωση, την αναζήτηση εργαλείων και πραγμάτων, την επανάληψη λεπτών χειρισμών.

- Η κούραση των ματιών και των νεύρων λόγω της αναγκαίας υπερέντασης της προσοχής.

- Η χαμηλή ποιότητα της εργασίας.

- Η αύξηση των ατυχημάτων και βλαβών. Σε κακό φωτισμό οφείλονται τουλάχιστον το 35% των ατυχημάτων.

Οι συνθήκες που πρέπει να τηρούνται για να είναι ο φωτισμός καλός και επαρκής είναι:

α) Ομοιομορφία φωτισμού, όσο το δυνατό σε όλο το χώρο και ιδίως στο ύψος του επιπέδου εργασίας(περίπου 1 μέτρο πάνω από το έδαφος).

Για να συμβαίνει αυτό θα πρέπει:

- Για το μέν φυσικό φωτισμό τα παράθυρα να είναι τοποθετημένα όσο το δυνατόν ψηλότερα και σε κατάλληλες θέσεις, ώστε το φως της ημέρας να μην πέφτει απευθείας στις θέσεις εργασίας, να έχουν ικανοποιητικές διαστάσεις και να διατηρούνται καθαρά.

- Ο τεχνητός φωτισμός να είναι όσο το δυνατόν έμμεσος. Ο πλήρης έμμεσος φωτισμός είναι όμως δαπανηρός και εφαρμόζεται μόνο εάν η οροφή και όλες οι επιφάνειες του χώρου είναι χρωματισμένες με ανοιχτά χρώματα και διατηρούνται καθαρές. Για το λόγο αυτό στις περισσότερες περιπτώσεις ο φωτισμός θα έπρεπε να είναι ημιέμμεσος ή ημιάμεσος και όταν η διαμόρφωση του χώρου ή η φύση της εργασίας δεν επιτρέπουν ούτε αυτό, ο φωτισμός θα πρέπει να είναι πλήρως άμεσος.

- Οι τεχνητές φωτιστικές πηγές να είναι ομοιόμορφα τοποθετημένες σε κατάλληλο ύψος και θέση.

Η πλήρης ομοιομορφία φωτισμού είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί, πάντως όμως η διαφορά έντασης φωτισμού από ένα σημείο σε άλλο του χώρου εργασίας δεν πρέπει να ξεπερνά το 1:2 ή το πολύ το 1:3 εκτός εάν επιζητείται μεγάλη ένταση φωτισμού σε ορισμένα σημεία.

β) Ένταση φωτισμού επαρκής σε όλες τις θέσεις εργασίας: Από σχετικές μετρήσεις οι οποίες έγιναν, αποδείχθηκε ότι ο απαιτούμενος κάθε φορά φωτισμός ποικίλλει ανάλογα με τη φύση της εκτελούμενης εργασίας. Ο φωτισμός μετράται σε LUX ή σε επιθυμητή ποσότητα φωτισμού για κάθε μια από τις παρακάτω εργασίες έχει σύμφωνα με γερμανικές προδιαγραφές ως εξής:

ΣΥΝΙΣΤΩΜΕΝΟΣ ΦΩΤΙΣΜΟΣ ΔΙ' ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΚΑΤΑ DIN5035.

Φωτισμός για	Είδος χώρου ή εργασίας	Αναγκαία ένταση φωτισμού σε LUX.
Σχολεία	Αίθουσες:	
	Αίθουσες: Μουσικής	
	Γυμναστικής,	120-250
	Χημείας, Φυσικής :	250
	Σχεδιαστήρια :	
Καταστήματα	Με εμπορεύματα ανοικτού χρώματος σε μικρές πόλεις:	120
	Με εμπορεύματα ανοικτού χρώματος σε μεγάλες πόλεις:	250
	Με εμπορεύματα σκοτεινού χρώματος σε μεγάλες πόλεις:	600
	—	—
Κατοικίες και χώρους παραμονής.	Living rooms, δωμάτια ξενοδοχείων,	120
	εστιατόρια:	120-250
	Γραφεία :	250
	Εργαστήρια ραπτικής:	
Εργοστάσια.	Χύτευσης, κόρνευσης, χρωματισμός :	120
	Κλωστήρια, εργασίες, πλεκτική :	250
	Σχεδίαση :	250-600
	Νοσοκομεία.	Χειρουργεία :

Η αναγκαία ένταση φωτισμού δεν εξαρτάται μόνο από την λεπτότητα ή ακρίβεια εργασίας αλλά και από την ανάγκη διάκρισης χρωμάτων ή ελαττωμάτων ή ενδείξεων σε όργανα, την ηλικία των εργαζομένων και από άλλες ειδικές συνθήκες.

γ) Θάμπωμα.

Το θάμπωμα ελαττώνει την ικανότητα όρασης και βλάπτει τα μάτια. Για να αποφευχθεί πρέπει:

- Η διάταξη των παραθύρων θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε οι ηλιακές ακτίνες να μην πέφτουν απ' ευθείας στις θέσεις εργασίας.

- Οι τεχνητές φωτιστικές πηγές να μην είναι απευθείας ορατές από τους εργαζομένους.

- Να μην υπάρχουν γυαλιστερές επιφάνειες μέσα στο χώρο εργασίας. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι τοίχοι και όλες οι επιφάνειες να είναι χρωματισμένες με ανοιχτά και απαλά χρώματα και να είναι ματ, ώστε να μην γυαλίζουν.

δ) Χρώμα φωτός.

Το χρώμα του φωτός γενικά πρέπει με την χρησιμοποίηση κατάλληλων τεχνητών φωτιστικών πηγών ή με συνδυασμούς τους να πλησιάζει όσο είναι δυνατό περισσότερο προς το φως της ημέρας.

ε) Ηρεμία φωτός .

Μεταβολές της έντασης φωτισμού, ιδίως οι απότομες προκαλούν κούραση και γίνονται αιτίες σφαλμάτων στην εργασία.

στ) Σκιές.

Μόνο σε πλήρως έμμεσο τεχνητό φωτισμό δεν υπάρχουν σκιές.

Επίσης θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ο καθαρισμός και η συντήρηση των εγκαταστάσεων φωτισμού.

6. Θόρυβοι - Ήχοι

Το Decibel, όπως ο βαθμός Κελσίου ή Φαρενάιτ στη θερμοκρασία, είναι η καθιερωμένη μονάδα μετρήσεως του θορύβου. Το μηδέν στην κλίμακα Decibel αποτελεί την χαμηλότερη βαθμίδα την ηχητικής πιέσεως. Στην κλίμακα αυτή ο ψίθυρος έχει ένταση 20 Decibel, ο θόρυβος σ' ένα ήσυχο γραφείο 40, η συνήθως συνομιλία 60, το λεοφωρείο 80, ο υπόγειος σιδηρόδρομος 120 και τέλος η ένταση των 140 Decibel, αντιπροσωπεύει τον ήχο που γίνεται οδυνηρός για τα ακουστικά μας όργανα.

Ο θόρυβος κάτω των 90 Decibel είναι θόρυβος ανεκτός ενώ η πλήρης απουσία θορύβου οδηγεί σε ψυχολογική αποσύνθεση του ανθρώπου.

Ο θόρυβος όπως είναι γνωστό παρεμβαίνει στην επικοινωνία. Όσο εντονότερος είναι ο θόρυβος, τόσο δυνατότερα είμαστε υποχρεωμένοι να μιλάμε. Η ακρίβεια και η ποιότητα της επικοινωνίας μειώνονται σε βαθμό ανάλογο με την αύξηση του θορύβου. Τί είναι όμως ο θόρυβος; Θόρυβος είναι ένας ενοχλητικός ήχος. Ο θόρυβος όχι μόνο εμποδίζει τη συγκέντρωση της προσοχής και γενικά την εκτέλεση σωστής εργασίας, αλλά σε εντάσεις 80 DB προκαλεί παροδικές ή και μόνιμες σωματικές ή ψυχικές ασθένειες όπως βαρυκοΐα, νευρώσεις, έλκη στομάχου, καρδιακές παθήσεις κ.λ.π.

Το μέγεθος των ενοχλήσεων ή βλαβών εξαρτάται από την ένταση του ήχου, τη συχνότητα και τη διάρκειά του.

Οι ψυχολογικές επιδράσεις του θορύβου έχουν απασχολήσει πολύ τους ψυχολόγους, από σχετικές έρευνες έχει αποδειχθεί ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από τις φυσικές φθορές που προκαλεί έχει σαν αποτέλεσμα και τη

δημιουργία ψυχολογικής εντάσεως (**stress**) η οποία οδηγεί στην πρόκληση απογοητεύσεων μεταξύ των εργατών.

Πηγές θορύβου είναι σχεδόν όλα τα μηχανήματα. Ενδεικτικά στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρεται η ένταση θορύβων σε χώρους εργασίας.

ΧΩΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΘΟΡΥΒΟΣ ΣΕ DB
Λεβητοποιείο	90 - 120
Δοκιμαστήριο κινητήρων	90 - 130
Εργοστάσιο αμαξωμάτων	90 - 100
Μηχανουργείο	70 - 90
Ξυλουργείο	90 - 105
Αεριοστρόβιλοι	140 - 150
Όριο Συννεόησης με την Ομιλία	65

Λόγω των βλαβερών επιδράσεων του θορύβου στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και στην υγεία τους πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για την καταπολέμησή του.

Η μείωση του θορύβου μπορεί να επιτευχθεί:

- Με την ελάττωση των πηγών του θορύβου
- Με την κατασκευή χωρισμάτων από ηχομονωτικό υλικό
- Με την προστασία των αυτιών των εργαζομένων με ειδικά καλύματα όταν άλλα μέτρα δεν είναι δυνατά.

7. Μουσική

Κατά τα τελευταία χρόνια έχει μελετηθεί πολύ η επίδραση της μουσικής στην διάθεση των εργαζομένων.

Όλες οι μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι και η ευχάριστη μουσική που μόλις ακούγεται συντείνει στην καλύτερη διάθεση για εργασία. Αντιθέτως η θορυβώδης και σε υψηλή ένταση μουσική είναι ενοχλητική, αποσπά την προσοχή των εργαζομένων και γίνεται αιτία σφαλμάτων στην εργασία ή και ατυχημάτων.

8. Χρωματισμός χώρων.

Τα χρώματα και οι αποχρώσεις τους έχουν σημαντική επίδραση στην ψυχική διάθεση του ανθρώπου. Ο άνθρωπος έχει εθιστεί υποσυνείδητα και ηρεμεί όταν βλέπει το γαλάζιο (ουρανός) ή το πράσινο (λιβάδια), ενώ το κόκκινο λόγω συνδέσεώς του με το χρώμα της φωτιάς του προξενεί ερεθισμό και αίσθημα κινδύνου.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται συνοπτικά οι ψυχικές αιτιές επιδράσεις των χρωμάτων.

ΧΡΩΜΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΨΥΧΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	ΨΕΥΔΑΙΣΘΗΣΗ ΘΕΡΜΟΤΗΤΑΣ ή ΔΡΟΣΙΑΣ	ΨΕΥΔΑΙΣΘΗΣΗ ΜΙΚΡΟΤΕΡΗΣ ή ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ
Γαλάζιο	Ηρεμιστική	Δροσιάς	Μεγαλύτερης
Πράσινο	Ηρεμιστική	Δροσιάς	Μεγαλύτερης
Κόκκινο	Ερεθιστική και Ανησυχαστική	Θερμότητας	Μικρότερης
Πορτοκαλί	Διεγερτική	Θερμότητας	Μικρότερης
Κίτρινο	Διεγερτική	Θερμότητας	Μικρότερης
Καφέ	Διεγερτική	Ουδέτερη	Μικρότερης
Ιώδες	Ανησυχαστική και αποθαρρυντική	Δροσιάς	Μικρότερης

Γενικά όλα τα σκούρα χρώματα ενεργούν καταθλιπτικά ή αποθαρρυντικά, ενώ τα ανοικτά ενθαρρυντικά, διαχέουν

περισσότερο το φως και παρακινούν σε τήρηση της καθαριότητας.

Ο κατάλληλος χρωματισμός των επιφανειών του χώρου εργασίας εξαρτάται από το είδος της εργασίας.

Γενικά πρέπει να χρησιμοποιούνται χρώματα ηρεμιστικά σε αποχρώσεις πολύ ανοιχτές και απαλές. Εάν όμως η εργασία είναι μονότονη και δεν απαιτεί μεγάλη συγκέντρωση προσοχής καλό θα είναι ορισμένες επιφάνειες σχετικά μικρές να χρωματιστούν με χρώματα διεγερτικά. Επίσης μοχλοί ή κουμπιά χειρισμών στα οποία θέλουμε να επιστήσουμε την προσοχή του εργαζομένου πρέπει να είναι χρωματισμένα με ζωηρά διεγερτικά χρώματα σε αντίθεση με το περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

Ψυχολογικές Επιδράσεις του εργ. περιβάλλοντος

A. Stress

Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι το στρες είναι πάντα άσχημο ή ότι η παντελής έλλειψη του στρες είναι ιδανική. Το στρες παρουσιάζεται όταν το άτομο πρέπει να προσαρμοστεί με το περιβάλλον. Δυσάρεστα γεγονότα όπως η ένταση της δουλειάς, ή οικονομικά προβλήματα προκαλούν στρες. Το ίδιο όμως συμβαίνει και με ευχάριστα γεγονότα όπως ταξίδια, σπόρ, μια καινούργια δουλειά, κ.α. Ακόμα και αν δεν είσαι ζητητής της ευχαρίστησης, μια υγιεινή ζωή μπορεί να περιλαμβάνει αρκετή πίεση. Η αντίδραση του σώματος στο στρες αρχίζει με την αυτόνομη εξέγερση του νευρικού συστήματος κατά τη διάρκεια κάποιου συναισθήματος.

Μερικά γεγονότα έχουν μεγαλύτερη ένταση σε κάποια άτομα σε σχέση με κάποια άλλα. Οι αστυνομικοί, για παράδειγμα, υποφέρουν από ένα ασυνήθιστο υψηλό επίπεδο έντασης. Αυτό οφείλεται στο απρόβλεπτο της δουλειάς τους. Ένας αστυνομικός που σταματά κάποιο αυτοκίνητο για έλεγχο ποτέ δεν ξέρει αν ο οδηγός είναι ένας φυσιολογικός πολίτης ή ένας οπλισμένος φυγάς.

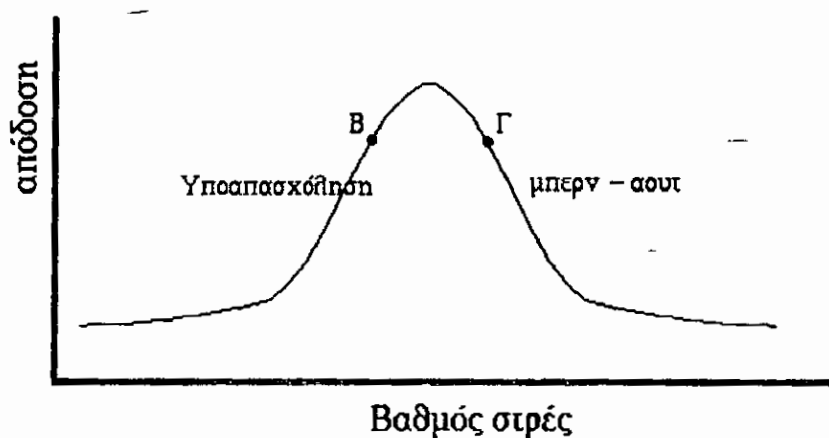
Μερικοί άνθρωποι στρεσάρονται με γεγονότα που άλλους τους συγκινούν ή τους προκαλούν. Έτσι το στρες εξαρτάται ανάλογα με το πως αντιλαμβάνεται κάποιος μια κατάσταση. Μπορεί, δηλαδή, κάποιος να αγχωθεί με την ιδέα ότι πρέπει να ακούσει τη ροκ μουσική των παιδιών του. Ενώ τα παιδιά με την σειρά τους να βρίσκουν βαρετή τη μουσική της όπερας που ακούει ο πατέρας τους. Για να ξέρουμε αν ένα άτομο έχει αγχωθεί, θα πρέπει να γνωρίζουμε τα γεγονότα που έχει βιώσει ο καθένας.

Από τη στιγμή που είμαστε ζωντανοί οργανισμοί και εργαζόμαστε, δημιουργούμε στενές προσωπικές σχέσεις, κάνουμε σπορ, ερχόμαστε σε επαφή με το στρες, διότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια περικλείει στρες.

Μόνο που το στρες που περικλείεται στις παραπάνω ενέργειες είναι ευχάριστο και μας δημιουργεί κίνητρα για επιτεύξεις. Αυτό είναι το γιούστρες (eustress) που μας κάνει δημιουργικούς και δεν απειλεί την υγεία μας.

Αυτό που μας ενδιαφέρει και που αποτελεί εμπόδιο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι το ντιστρες (Distress). Είναι το είδος του στρες που βιώνουμε μετά από μια απόλυση, ένα χωρισμό από αγαπημένο πρόσωπο, μια μονότονη απασχόληση.

Οι Γιέρκεν (Yerkes) και Ντόντσον (Dontson), καθηγητές Πανεπιστημίου, καθόρισαν το 1908 με το παρακάτω διάγραμμα τη σχέση του στρες με την απόδοση:



Με βάση αυτό το διάγραμμα όσο μεγαλώνει το στρες, μεγαλώνει και η απόδοση του εργαζομένου. Μετά από το σημείο Γ όμως, μεγαλώνει το στρες και μειώνεται η απόδοση του εργαζομένου. Το διάστημα ΒΓ όπου η απόδοση του εργαζομένου είναι ικανοποιητικότερη, ονομάζεται Optical Stress Level.

Κάθε άτομο έχει το δικό του επίπεδο αντοχής του στρες, όπου όταν το βρεί αποδίδει ικανοποιητικότερα χωρίς να καταβάλλεται απ' αυτό.

Το πρώτο μέρος της καμπύλης, μέχρι το σημείο Β δημιουργεί πρόβλημα στον εργαζόμενο, διότι το στρες που υπάρχει είναι ελάχιστο και έτσι δεν δημιουργούνται κίνητρα για εργασία στον εργαζόμενο. Σ' αυτή την κατάσταση ο εργαζόμενος αντιδρά με απάθεια και αδιαφορία προς το αντικείμενο της δουλειάς του. Τα ερεθίσματα που δέχεται είναι ελάχιστα, δεν τον ικανοποιούν και υποφέρει από στρες, αν οι ικανότητές του είναι για κάτι παραπάνω.

Αλλά μετά το σημείο Γ, το στρες που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος είναι πολύ. Εδώ ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει ποιοτική και ποσοτική υπερφόρτωση εργασίας. Δεν επαρκεί ο ίδιος για να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της δουλειάς του και νιώθει σωματικά και ψυχικά εξαντλημένος.

Χαρακτηριστικό των ατόμων που υποφέρουν από στρες είναι η αντίληψη ότι έχουν χάσει τον έλεγχο από το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν. Ενώ για άλλα άτομα το στρες αποτελεί πρόκληση στις δυνάμεις τους, για άλλα μπορεί να ερμηνευτεί σαν απειλή στην ομαλή πορεία της ζωής τους. Μερικοί από εμάς έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρίες, ώστε να αντιμετωπίζουν το στρες εύκολα και θετικά.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του στρεσογόνου ερεθίσματος.

1. Σπουδαιότητα, αριθμός των απαιτήσεων από το περιβάλλον.

Όσο περισσότερο διαρκεί το στρεσογόνο ερέθισμα, τόσο μεγαλώνει και η έντασή του. Για παράδειγμα η χρονοβόρα διαδικασία μέχρι να εκδοθεί ένα διαζύγιο είναι περισσότερο αγχωτική από ένα εύκολο σχετικά διαζύγιο. Και ακόμα πιο στενόχωρο αν πρέπει να αντιμετωπιστεί παράλληλα με κάποιο άλλο δυσάρεστο γεγονός, όπως το χαμό κάποιου αγαπημένου προσώπου.

2. Υπομονετική αξιολόγηση του ερεθίσματος από το άτομο που το βιώνει.

Μια κατάσταση στρεσογόνα μπορεί να αντιμετωπιστεί και θετικά και αρνητικά από δύο διαφορετικά άτομα. Αυτό εξαρτάται από τις προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου, το βαθμό πληροφόρησης που έχει για την κατάσταση που αντιμετωπίζει και τις εναλλακτικές λύσεις που μπορεί να έχει.

3. Πόσο κοντά μας είναι το στρεσογόνο ερέθισμα.

Όταν περνάς μια οικονομικά δύσκολη περίοδο, για παράδειγμα, τόσο μεγαλώνει και η ένταση του στρες περιμένοντας να πληρωθείς.

4. Κατά πόσο ξαφνικά συμβαίνει το στρεσογόνο ερέθισμα.

Αν είμαστε πληροφορημένοι και προετοιμασμένοι για κάποιο γεγονός δυσάρεστο, τόσο καλύτερα το αντιμετωπίζουμε. Για παράδειγμα, άλλο να ξέρουμε ότι υποφέρουμε από κάποια αρρώστια που δεν αντιμετωπίζεται και

άλλο να ξέρουμε ότι με θεραπεία κάποιων μηνών θα ξεπεραστεί.

Συμπτώματα του στρες.

Συχνά δεν είναι ξεκάθαρο πότε κάποιος ή κάποια υποφέρει από στρες. Έτσι αποδίδουμε σ' άλλες αιτίες συμπτώματα και συμπεριφορά που στην πραγματικότητα οφείλονται σε καταστάσεις στρες που αντιμετωπίζει το άτομο.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε σε τέσσερις κατηγορίες με τις οποίες εκδηλώνεται το στρες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι όλα τα άτομα έχουν τα ίδια συμπτώματα μπροστά στο στρες. Έτσι λοιπόν έχουμε:

1. Σωματικά Συμπτώματα.

Τα πιο συνηθισμένα σωματικά συμπτώματα που σχετίζονται με το στρες είναι πονοκέφαλοι, ταχυκαρδίες, δύσπνοια, ιδρωμένα χέρια, κ.τ.λ. Τα συμπτώματα αυτά όσο φοβερά και αν είναι δεν είναι επικίνδυνα, αρκεί να ενημερώσουμε το άτομο ότι όλα μπορούν να τεθούν υπό έλεγχο.

2. Συναισθηματικά Συμπτώματα.

Ξαφνικές αλλαγές στην διάθεση κάποιου ατόμου μπορεί να σχετίζεται με το στρες που εμφανίζει επιπτώσεις στην ψυχική διάθεση. Το αποτέλεσμα αυτών των συμπτωμάτων είναι να απομονώνεται το άτομο από τους γύρω του, να μην έχει διάθεση για επικοινωνία και σιγά-σιγά να χάνει το ενδιαφέρον του για παραγωγική εργασία.

3. Εγκεφαλικά Συμπτώματα.

Σ' αυτήν την περίπτωση το άτομο είναι φορτισμένο εγκεφαλικά, το απασχολούν τα προβλήματά του, ειδικά αυτά που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο να παρουσιάζει αδυναμία συγκέντρωσης, αδυναμία λήψης αποφάσεων σε σχέση με την ευκολία που είχε πριν, και τέλος απώλεια μνήμης.

Με όλες αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις, ο εργαζόμενος νιώθει ακόμη περισσότερο άγχος, ανασφάλεια και έλλειψη αυτοπεποίθησης. Και φυσικά αυτό αντανακλά σε οργανικό κόστος της επιχείρησης. Γιατί η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για άτομα παραγωγικά έτσι ώστε εκμεταλλεύοντας τις ικανότητές τους και τις γνώσεις τους να εκπληρώνονται οι στόχοι της.

4. Συμπτώματα Συμπεριφοράς.

Εδώ το άτομο χαμένο στην κυριολεξία από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, προσπαθεί λόγω αδυναμίας χαρακτήρος, να βρει λύση υπερκαταναλώνοντας τροφή, ποτά, τσιγάρα και διάφορα άλλα. Επίσης, θα πρέπει ν' αναφέρουμε ότι φτάνοντας το άτομο σε ακραίες καταστάσεις αντιμετώπισης προβλημάτων με τον τρόπο που αναφέραμε, έχουμε και τα λεγόμενα εργατικά ατυχήματα.

B. Πίεση.

Η πίεση είναι ένας άλλος παράγοντας του στρες. Η πίεση εμφανίζεται όταν δραστηριότητες πρέπει να επιταχυνθούν, όταν έχει προστεθεί απρόσμενα δουλειά, ή όταν ένα άτομο δουλεύει για μεγάλο χρονικό διάστημα κοντά σε κάποιον με μεγάλο αξίωμα. Τα συμπτώματα της πίεσης είναι ιδιαιτέρως γνωστά στους υποψήφιους μαθητές των πανελληνίων εξετάσεων, που είναι και το πρώτο τους βήμα για επαγγελματική σταδιοδρομία.

Αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι από πού προέρχεται η πίεση και ποιός θέτει τα όρια. Γενικά τα άτομα αισθάνονται περισσότερο πιεσμένα σε καταστάσεις που έχουν λίγο ή καθόλου έλεγχο.

Συμπερασματικά, όταν συναισθηματικά ανοίγματα γίνονται με κάποιο σκοπό ή επαναλαμβάνονται, είναι απρόβλεπτα, δεν μπορούν να ελεγχθούν και είναι συνδεδεμένα με πίεση, τότε το στρες είναι καταστροφικό και για τον εργαζόμενο και για την επιχείρηση.

Γ. Εξάντληση.

Τα άτομα παύουν να είναι αποδοτικά όταν έχουν εξαντληθεί. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν χρησιμοποιηθεί και έχουν την τάση του «δεν δίνω δεκάρα πια για τίποτα» όσον αφορά τη δουλειά.

Στην συνέχεια η εξάντληση δίνει την αίσθηση ότι αποσπάται από τους άλλους. Εξαντλημένοι εργαζόμενοι χειρίζονται τους πελάτες παγωμένα, σαν να είναι αντικείμενα, και το βρίσκουν δύσκολο να ενδιαφερθούν γι' αυτούς.

Τέλος η εξάντληση δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι απορρίπτονται όσα έχει πετύχει προσωπικά. Αυτοί οι εργαζόμενοι αισθάνονται αβοήθητοι, χωρίς ελπίδα, ή θυμωμένοι. Συνήθως αλλάζουν δουλειές ή καριέρες. Αυτό που είναι ειρωνικό είναι πως η δουλειά που «εξαντλεί» κάποιο άτομο, από κάποιο άλλο μπορεί να θεωρηθεί αρκετά προκλητική.

Όμως, αν η κοινωνία μας θέλει να συνεχίσει να έχει έμπιστους ανθρώπους στις δουλειές της, πολλές αλλαγές μπορεί να χρειαστούν. Μια καλή αρχή μπορεί να γίνει με ευθύνες που να ισορροπούν απαιτήσεις με απολαύσεις. Να δημιουργηθούν ομάδες υποστήριξης εργαζομένων. Τέτοια

γκρουπ επιτρέπουν στους εργαζόμενους να δίνουν και να παίρνουν συναισθηματική υποστήριξη, καθώς μιλούν για συναισθήματα, προβλήματα, εκφέρουν απόψεις. Τελικά, ίσως η καλύτερη λύση είναι το να δείξουμε μεγαλύτερη κατανόηση προς αυτούς που ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των άλλων.

Δ. Αποξένωση του σύγχρονου ανθρώπου.

Ο τεχνικός πολιτισμός είναι μια ιδιαίτερη έκφραση της δραστηριότητας του σύγχρονου ανθρώπου, είναι αποτέλεσμα ειδικών ανθρωπίνων ικανοτήτων. Σ' αυτό το κομμάτι θα αναφερθούμε στην επίδραση που ασκεί το βιομηχανικό πνεύμα επάνω στον ψυχικό κόσμο του ανθρώπου, άλλοτε με τρόπο ευμενή και άλλοτε δυσμενή.

Ο σύγχρονος άνθρωπος υποφέρει—σήμερα κάτω από ένα τυραννικό συναίσθημα μοναξιάς, τέτοιας που ίσως να μην αισθάνθηκε ο άνθρωπος καμμιάς άλλης εποχής. Έχει σχισθεί στα δύο, ανάμεσα στην εξωτερικά αναπτυγμένη τελειότητα και την εσωτερική αδυναμία. Απ' αυτό το χάσμα ανεβαίνει ο φόβος, το άγχος, η κόπωση, η μοναξιά.

Μέσα σ' αυτή την ατμόσφαιρα ο άνθρωπος δεν αισθάνεται σαν κέντρο και δημιουργό της τεχνικής, αλλά σαν υπηρέτη του. Όσο πιο πελώριες είναι οι δυνάμεις που έχει δεσμεύσει, τόσο πιο αδύναμο αισθάνεται τον εαυτό του. Ο σκοπός του λοιπόν είναι να πωλήσει κατά κάποιο τρόπο τον εαυτό του με επιτυχία στην αγορά, και μάλιστα σε συμφέρουσα τιμή. Το σώμα του, η νοητική του ικανότητα και η ψυχή του είναι το κεφάλαιο. Με βάση λοιπόν αυτά που διαθέτει και προσφέρει αρχίζει έναν συνεχή μακροχρονίο αγώνα επιδιώξεων και αναζητήσεων. Οι επιχειρήσεις λοιπόν είναι αυτές που αποφασίζουν για την αξία του ατόμου σαν να πρόκειται για κάποιο εμπόρευμα. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι

τείνουν πολλές φορές να χάσουν τον εαυτό τους κάτω από τους ρόλους και τις μάσκες που φορούν.

Κοινωνιολογικές έρευνες μας λένε πως ο σύγχρονος άνθρωπος στέκεται δύσπιστα και διστακτικά απέναντι στην πραγματικότητα. Τον ενδιαφέρουν η επιτυχία, πλούτος ενώ ο εσωτερικός του κόσμος είναι φτωχά αναπτυγμένος. Πατάει επί πτωμάτων για να επιτύχει τους σκοπούς του και το αποτέλεσμα είναι να καταβάλλεται από ανία, πλήξη και μελαγχολία.

Ταυτόχρονα γίνεται όλο και πιο συχνό φαινόμενο να παραμερίζεται η προσωπική ζωή για την απασχόληση. Άντρες και γυναίκες περνούν όλο και περισσότερες ώρες σε δουλειές γραφείου και λιγότερες σε οικογενειακή ζωή. Συγχρόνως, με την κρίση που περνάει ο θεσμός της οικογενειας σήμερα, ο τομέας « απασχόληση» γίνεται για πολλούς μια βάση όπου στηρίζονται για να προχωρήσουν και σε άλλους τομείς της ζωής τους. Μόνο που η βάση αυτή πολλές φορές δεν είναι στέρεη και οι άνθρωποι βρίσκονται μετέωροι στο κενό.

Παρ' όλα αυτά ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει ο πιο βασικός που διακινεί τα υπόλοιπα. Είναι ο παράγοντας που όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες, ανεβάζει την παραγωγικότητα και με υψηλά κίνητρα παράγει εργασία υψηλής ποιότητας. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν υπάρχουν συγκρούσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα, πέφτει η παραγωγικότητα, χαμηλώνει το ηθικό και μειώνονται τα κίνητρα για καλή ποιότητα εργασίας. Τότε δημιουργούνται προβλήματα που ζητούν άμεση λύση.

Ε. Ανία

Όπως είδαμε η εργασία είναι το μέσο για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος τις φυσιολογικές του ανάγκες.

Οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε υπεύθυνες θέσεις μέσα σε μια επιχείρηση απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το

αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους, με αποτέλεσμα η ανία να μην είναι έντονη σ' αυτούς τους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι όμως στα κατώτερα κλιμάκια που ασχολούνται με απλές επαναλαμβανόμενες εργασίες νιώθουν πιο έντονα το αίσθημα της ανίας και της απογοήτευσης. Έτσι ενισχύεται το αίσθημα της μονοτονίας το οποίο οδηγεί στην ελάττωση του ενδιαφέροντος για εργασία και έτσι έχουμε απώλεια στην απόδοση των εργαζομένων.

Σκοπός της επιχείρησης είναι η καταπολέμηση της ανίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αναλύοντας την εργασία που θα εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος, με το ενδιαφέρον της επιχείρησης να βελτιώσει όσο γίνεται το επίπεδο ζωής των εργαζομένων της, με την αύξηση της συχνότητας των διαλλειμάτων, κ.λ.π. Έτσι ο εργαζόμενος δεν θα νιώθει κόπωση που οφείλεται τόσο στο φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο ανθρώπινο περιβάλλον του εργαζόμενου έξω απ' αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

Παράγοντες δημιουργίας καλού κλίματος εργασίας

Η δημιουργία καλού κλίματος εργασίας, σε κάθε επιχείρηση, στηρίζεται στη συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα και στην πλήρη οργάνωση της επιχειρήσεως. Για να είναι σε θέση να έχει καλή απόδοση μια επιχείρηση, θα πρέπει η οργάνωση της εργασίας, να εμφανίζει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, δηλαδή, ευκαμψία και ευκινησία, καταλληλότητα, ανεξαρτησία, ακεραιότητα, συνεχή βελτίωση και προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

Η πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών, κατά τις φάσεις εργασίας, θα πρέπει να περιστρέφεται γύρω από την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών, την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του ανθρώπου και στην επιτυχία για καλή και εγκάρδια συνεργασία.

Μετά από κάθε σχεδίαση και αποδοχή οποιουδήποτε συστήματος εργασίας, η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος μέσα στο οποίο θα εργασθεί το προσωπικό, ενός κλίματος που θα έχει τις προϋποθέσεις της επιθυμίας για εργασία, της τάσεως για ένα καλύτερο αποτέλεσμα της ιδέας και ομαδικής προσπάθειας για ένα κοινό σκοπό, της πεποιθήσεως ότι ο εργαζόμενος, προσφέρει έργο, προσφέρει εργασία, η οποία είναι δική του.

Βασικός παράγοντας για τη δημιουργία καλού κλίματος εργασίας, είναι και η ορθή επικοινωνία, η οποία βελτιώνει τις σχέσεις των εργαζομένων μέσω της γνωριμίας. Ένα πρόγραμμα εργασίας θα πρέπει να αποβλέπει και να αποδίδει μεγαλύτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό, στα μέσα, την αμοιβαιότητα, για να επιτυγχάνει έτσι κλίμα καλής αποδόσεως. Κάθε εργαζόμενος, κάθε άνθρωπος, έχει ανάγκη να

γνωρίζει το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται, να κατανοεί την αποστολή του, αλλά κι' αυτός να κατανοηθεί, να αγαπηθεί, να γίνει γνωστός. Κλίκες, εχθρότητες, αντιζηλίες, δυσπιστίες και έλλειψη εκτιμήσεως, καταρρακώνουν την ενότητα και διαλύουν την επιχείρηση.

Οι θετικές σχέσεις, προϊσταμένων - υφισταμένων και αντίστροφα, θα πρέπει να βασίζονται στην αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη. Οι σχέσεις αυτές, αποτελούν το θεμέλιο της εργασιακής ειρήνης και συνεργασίας. Ο υπάλληλος, ο εργαζόμενος, θα πρέπει να αποκτήσει το συναίσθημα, ότι δεν θα εγκαταληφθεί στις δύσκολες και δυσχερείς καταστάσεις.

Η αλληλοβοήθεια, η κοινή δράση, η άμιλλα, η αμοιβαία προσπάθεια, η ενημέρωση αποτελούν στοιχεία καλού κλίματος εργασίας.

Γενικότερα, μπορούμε να πούμε, ότι η δημιουργία καλού κλίματος εργασίας, εξαρτάται από τον υπεύθυνο της επιχειρήσεως, και ειδικότερα, τον προϊστάμενο, ο οποίος οφείλει να γνωρίζει να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα, οφείλει να γνωρίζει, να διοικεί, να προβλέπει, να προγραμματίζει, να διατάσει, να καλλιεργεί το αίσθημα της αγάπης, της ευθύνης, της αλληλεγγύης.

Ο Ναπολέων έλεγε ότι οι δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν και εμπνέουν τους ανθρώπους, είναι ο φόβος και η προσδοκία. Για την πραγματοποίηση των ανωτέρων δυνάμεων χρησιμοποιούσε την εξουσία και επιρροή. Με την εξουσία έδινε διαταγές, τις οποίες επέβαλε σε περιπτώσεις ανάγκης με ποινές και χρησιμοποιούσε έτσι τη δύναμη του φόβου. Με την επιρροή, που μέσο ήταν, οι αμοιβές, απευθύνεται στη λογική και τα αισθήματα των άλλων και έτσι έθετε σε κίνηση τη δύναμη της προσδοκίας.

Ο TAYLOR έλεγε ότι « τα κίνητρα διεγείρουν και παρορμούν τους ανθρώπους ». Κάθε άνθρωπος, εργάζεται για

να κερδίσει εκείνα τα αγαθά και μέσα που του χρειάζονται για να ζήσει. Είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι, θέλουν να έχουν το αίσθημα ότι με την εργασία τους συμβάλλουν στη δημιουργία κάποιας αξίας ή παρέχουν κάποια υπηρεσία στους συνανθρώπους τους, ότι τυγχάνουν κάποια αναγνώρισης για αυτά τα οποία προσφέρουν, ότι αμοίβονται ικανοποιητικά για αυτή την εργασία τους και ότι μπορούν να προσδοκούν κάποια σημαντική βελτίωση της θέσεως τους, όταν επιτυγχάνουν κάτι αξιόλογο.

Όλοι οι εργαζόμενοι, εργάζονται για τη βελτίωση της θέσεως τους και ζητούν να τύχουν κάποιας αναγνώρισης. Συνεπώς, θα πρέπει να υπάρξουν κίνητρα για προσωπική αναγνώριση, αυτοσεβασμό και δημιουργικό ρόλο, για ικανοποίηση του έγω των εργαζομένων.

ΓΕΝΙΚΑ - Ο ΠΑΡΑΓΩΝ ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.

Νομίζουμε ότι, σήμερα, θα πρέπει να στρέψουμε περισσότερο την προσοχή μας, στον « παράγοντα άνθρωπο».

Η μελέτη οργανώσεως της εργασίας, με στόχο πάντοτε τον «παράγοντα άνθρωπο» θα εξυπηρετήσει από το ένα μέρος τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, και από την άλλη πλευρά, παράλληλα, θα συντελέσει στην αύξηση της παραγωγής και οπωσδήποτε βελτίωση της ζωής των εργαζομένων, γεγονός που θα έχει σαν φυσική συνέπεια, την γαλήνη στους εργασιακούς χώρους.

Το πνεύμα της συνεργασίας και επικοινωνίας, η συμπεριφορά των προϊσταμένων, η καλύτερευση των όρων και συνθηκών εργασίας και τόσοι άλλοι παράγοντες, φρονούμε, ότι είναι από τα απαραίτητα στοιχεία, που συντελούν στην εξέλιξη μιας επιχειρήσεως.

Οι μισθωτοί, δεν θα πρέπει να είναι ευχαριστημένοι μόνο για το μισθό που λαμβάνουν εάν και εφ' όσον κρίνεται

ικανοποιητικός, αλλά και για τον ενεργό ρόλο που παίζουν στα γενικά πλαίσια, για τις προοπτικές βελτιώσεως μιας οποιασδήποτε επιχειρήσεως.

Υπάρχουν επιχειρήσεις, κάθε μορφής και μεγέθους, που μέχρι σήμερα απέδειξαν ότι η βιομηχανική πρόοδος και ο διοικητικο-τεχνικός εκσυγχρονισμός τους, με τα δικαιώματα των εργαζομένων, είναι δυνατόν να συμπορεύονται, χωρίς να συγκρούονται. Τόσο στην ανέλιξη των πρώτων όσο και στη σύμμετρη ικανοποίηση των αιτημάτων των εργαζομένων, χωρίς κανένας να αρνείται ότι το παν οφείλεται στην εργασιακή ειρήνη, που εξασφαλίζει την πρόοδο και τον ασφαλή δρόμο της προκοπής και στις δύο πλευρές.

Κάθε εργαζόμενος, νομίζουμε, θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να εκφράζει τη γνώμη του για την εργασία που ο ίδιος κάνει, και μάλιστα κατά τρόπο επίσημο, ώστε να μπορεί να επηρεάζει την κατάσταση που επικρατεί στην εργασία του με απώτερο σκοπό την οπωσδήποτε βελτίωσή της.

Εάν οι παρατηρήσεις αυτές τύχουν κάποιας εφαρμογής, οπωσδήποτε δίνουν αφ' ενός στον εργαζόμενο το αίσθημα της συμμετοχής του στην εργασία και αφ' ετέρου τον παροτρύνουν για κάτι καλύτερο, αφού ο ίδιος γνωρίζει ότι έτσι εξυπηρετεί όχι μόνο το συμφέρον του εργοδότη, αλλά και το δικό του.

Κατ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται, στο χώρο εργασίας η άμιλλα, η σιγουριά και η αυτοπεποίθηση.

Οι προσπάθειες κατά συνέπεια, θα πρέπει τώρα να συγκεντρωθούν στον παράγοντα άνθρωπο, στον εργαζόμενο και όχι στις άψυχες μηχανές.

Βέβαια, με τα ανωτέρω αναγραφόμενα δεν προτιθέμεθα να μειώσουμε την αξία ούτε και το ρόλο της εργοδοσίας.

Ούτε, στα όσα λέγονται και γράφονται καθημερινά στον ημερήσιο τύπο, μπορεί κάποιος να αμφισβητήσει ότι στα δίκαια αιτήματα των εργαζομένων, δεν υφίστανται δίκαια αιτήματα ή και υπερβολές γεγονός που καθιστά την πραγμάτωση τους αδύνατη.

Υπάρχουν αιτήματα. Ασφαλώς ζητείται μια λύση δυνατή και παραδεκτή από αμφότερα τα μέρη. Απαιτείται ένας συγκεκρισμός απόψεων. Υπάρχουν όρια εκατέρωθεν υποχρεώσεων. Είναι δυνατή, κατ'αρχήν, η συνεννόηση, εάν και εφόσον υπάρχει και από τα δύο μέρη η καλή πίστη.

Πιστεύουμε ότι, εάν υπάρχει η καλή πρόθεση, ή επίλυση των διαφορών μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων όχι μόνο δεν θα τους φέρει σε σύγκρουση, αλλά αντίθετα θα εξασφαλίσει την εργασιακή ειρήνη, την πληρότητα της δυνατότητας για ένα ισότιμο διάλογο διαποτισμένο με την αισιοδοξία για ένα καλύτερο αύριο, σαν απόρροια της καλής θελήσεως.

Με τις προϋποθέσεις αυτές, φρονούμε ότι εκπληρώνεται καλύτερα ή αποστολή των επιχειρήσεων και περιορίζονται οι διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων.

Έτσι, δημιουργείται η ευρυθμία στις σχέσεις εργασίας και θεμελιώνεται η ηρεμία και η κοινωνική γαλήνη στους τόπους εργασίας και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

Και πρέπει όλοι να γνωρίζουν, ότι η πίεση, που θα ασκείται από μέρους των εργαζομένων για επίτευξη νέων επαγγελματικών οικονομικών διεκδικήσεων, θα οδηγή τις επιχειρήσεις στην παραχώρηση περισσότερων δικαιωμάτων προς αυτούς και θα καθιστά τους υπεύθυνους των βιομηχανικών επιχειρήσεων συνεργάτες, και όχι προϊστάμενους αυταρχικούς όπως κατά κανόνα ισχύει σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

Ηγεσία-Σωματεία

Γενικά

Σαν βιομηχανικές σχέσεις εννοούμε το σύνολο των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ εργατών, εργοδοτών και διοικούντων σε μια βιομηχανική μονάδα. Σ' αυτό το φάσμα των σχέσεων περιλαμβάνονται και οι επιδράσεις που ασκεί το περιβάλλον.

Μέχρι τώρα έχουμε αναφέρει ότι ο εργαζόμενος προσπαθεί και αγωνίζεται για την ικανοποίηση κάποιων στόχων. Προσπαθεί να βρεί την αξιοπρέπειά του και την αυτοολοκλήρωσή του. Η επιτυχία των σκοπών αυτών απαιτεί ικανότητα κατανόησης των ανθρώπων από την πλευρά του προϊσταμένου κάθε βαθμού. Γιατί από τον προϊστάμενο εξαρτάται η διαμόρφωση του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος και η άνοδος ηθικού των εργαζομένων.

Μπορεί το χρήμα να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα, όμως το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει και ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Τα κίνητρα αυτά λαμβάνονται από τους εργαζόμενους ως έσωτερικές ανταμοιβές για την εργασία που εκτελούν και να είναι αυτά που υπαινούν περισσότερο για αποδοτική συμπεριφορά.

Πρέπει η επιχείρηση να λάβει υπ' όψη όλα αυτά και να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα ανάλογα με τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει ο κάθε εργαζόμενος. Δεν πρέπει να βλέπει τον εργαζόμενο μόνο σαν συντελεστή παραγωγής αλλά και σαν προσωπικότητα ξεχωριστή, που έχει προβλήματα και ανάγκες, γιατί μόνο έτσι μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί για την δουλειά του.

Ρόλος του προϊσταμένου

Οι προϊστάμενοι έχουν να κάνουν με πολλές και ποικίλες αποφάσεις, που συχνά αφορούν άτομα και που συχνά αλληλοσυγκρούονται.

Ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα προσπαθήσει να αναπτύξει πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων με διάφορα προγράμματα επικοινωνίας, ώστε οι εργαζόμενοι να συνειδητοποιήσουν ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα οδηγήσει και στην ικανοποίηση των δικών τους στόχων.

Έτσι μπαίνει και το θέμα της επιλογής κατάλληλων στελεχών με κατάλληλη μόρφωση και ικανότητα στο να κατευθύνουν τους εργαζόμενους αλλά και να επιλύουν τις διαφορές.

Γι' αυτό κάθε διοικητικό στέλεχος, εκτός από την κατάλληλη εκπαίδευση που πρέπει να διαθέσει, πρέπει να είναι σε θέση να αλλάξει τις στάσεις και την νοοτροπία που είχε. Πρέπει να μπορεί να κρίνει πρώτα τον εαυτό του και να απαλλαγεί από τις δικές του αδυναμίες. Μόνο τότε θα μπορέσει να προσεγγίσει τα προβλήματα των εργαζομένων και να δημιουργήσει το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στο χώρο εργασίας για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως το άτομο μέσα στο περιβάλλον που ζει και εργάζεται, αναπτύσσει ορισμένες στάσεις και συμπεριφορά και η κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίσει και να αναλύσει.

Χαρακτηριστικά ηγέτου (προϊστάμενου)

Δύο βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης είναι: η ικανότητά του να γίνεται αρεστός στους άλλους και να εμπνέει σεβασμό. Μια εξισορρόπηση αυτών των δύο χαρακτηριστικών δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη, αλλά επιτυγχάνεται αρκετά ικανοποιητικά αν μελετά ο ηγέτης-προϊστάμενος τις καθημερινές αντιδράσεις και συμπεριφορές των συνεργατών προς το άτομό του.

Άλλα προσόντα που πρέπει να έχει ο ηγέτης είναι τα εξής:

1. Ευφυΐα: Ο προϊστάμενος θα πρέπει να σκέπτεται γρήγορα και αποδοτικά. Γι' αυτό θα πρέπει να έχει πολλές γνώσεις.

2. Ακεραιότητα: Κάτι στο οποίο δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο η διοίκηση όσο και οι υφιστάμενοι είναι η ακεραιότητα χαρακτήρος, έτσι ώστε να λειτουργεί ως πρότυπο και να εμπνέει και τον απαιτούμενο σεβασμό.

3. Αφοσίωση: Εδώ αφοσίωση πρέπει να δείχνει ο προϊστάμενος τόσο στην διοίκηση, ως προς την εκτέλεση εντολών, αλλά και ως προς τους εργαζόμενους αν η εντολή δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή γι' αυτούς.

4. Δικαιοσύνη: Πρέπει να φέρεται δίκαια σ' όλους τους υφισταμένους του χωρίς να κάνει διαχωρισμούς.

5. Δίκαιη κρίση: Δεν πρέπει να έχει προκαταλήψεις και να εξετάζει τα πράγματα με βάση τα γεγονότα - στοιχεία.

6. Ευγένεια: Να είναι αρκετά ευγενικός προς όλους τους συνεργάτες του, τουλάχιστον μέχρι να μάθει ποιοι εκμεταλλεύονται αυτή την συμπάθεια.

7. Γνώση όλης της εργασίας: Θα πρέπει να τοποθετεί τον κάθε εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση, ανάλογα με τις ικανότητές του, εφ' όσον πιστεύει ότι υπάρχουν κενά και ελλείψεις. Επίσης να δέχεται και να συζητά τυχόν προτάσεις από τους εργαζόμενους για την βελτίωση της εργασίας.

8. Υγεία: Η καλή υγεία πολλές φορές δεν είναι κάτι που «τυχαίνει», αλλά κάτι που επιδιώκεται και επιτυγχάνεται. Έτσι αν έχουμε καλή υγεία θα έχουμε και περισσότερη ενέργεια για να μπορέσουμε να αναταπεξέλθουμε στις απαιτήσεις της ζωής.

Συστήματα ηγεσίας

Υπάρχουν τρία συστήματα άσκησης της ηγεσίας, που είναι τα παρακάτω:

α) Το αυταρχικό σύστημα (AUTHOCRATIC SYSTEM).

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό ο προϊστάμενος συγκεντρώνει την εξουσία στα χέρια του, προσδιορίζει σαφώς το πλαίσιο εργασίας των υφισταμένων του, ώστε αυτοί να πράττουν μόνο ότι τους διατάξει.

Εδώ ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται μόνο για καλή εκτέλεση της παραγωγής. Χρησιμοποιεί σαν βασικό μέσο, για την υποκίνηση του προσωπικού, την ποινή. Έτσι το προσωπικό κάτω από την επίδραση του φόβου οδηγείται προς την αύξηση της παραγωγικότητας.

Εκτός αυτού το σύστημα δεν παρέχει στους εργαζόμενους την δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμβάλλουν με τον τρόπο τους στην λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι το σύστημα αυτό προκαλεί απογοητεύσεις και χαμηλό ηθικό. Οι συγκρούσεις είναι πολύ συχνό φαινόμενο, αφού ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται σαν συντελεστής παραγωγής και όχι σαν άνθρωπος που μέσα από την δουλειά του προσπαθεί να καλύψει όχι μόνο τις οικονομικές του ανάγκες αλλά και αυτές για κοινωνική αναγνώριση, αξιοπρέπεια, κ.τ.λ.

β) Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό σύστημα (DEMOCRATIC PARTICIPATIVE SYSTEM)

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό οι αποφάσεις του προϊσταμένου δεν έχουν μονομερή προέλευση, αλλά είναι αποτέλεσμα αμοιβαίας συνεργασίας προϊσταμένου και υφισταμένου.

Όλοι μαζί εκθέτουν τις απόψεις τους για κάποιο πρόβλημα. Έτσι ο προϊστάμενος αντλεί ιδέες από τα μέλη της ομάδας συμβάλλοντας στον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού μέσα από μία ομαδική αποδοτική συνεργασία.

Εδώ ο προϊστάμενος στρέφεται προς τους εργαζόμενους και ενδιαφέρεται προσωπικά για τον καθένα αλλά και για το έργο που παράγει.

γ) Το σύστημα της ελεύθερης επιλογής (FREE - REIN SYSTEM)

Στο σύστημα αυτό ο προϊστάμενος αποφεύγει την χρησιμοποίηση της εξουσίας εξαρτώμενος από την ομάδα. Εδώ ο προϊστάμενος υπάρχει για να εξασφαλίζει την επαφή με τα μέλη της ομάδας, για να τους παρέχει αναγκαίες πληροφορίες για την εκπλήρωση της εργασίας τους.

Επειδή το σύστημα αυτό εκμηδενίζει τις πρωτοβουλίες του προϊσταμένου στην λήψη των αποφάσεων είναι δύσκολο να εφαρμοστούν σαν σύστημα διοίκησης.

Ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι υποστηρίζουν ότι το καλύτερο σύστημα ηγεσίας είναι το δημοκρατικό. Συχνά όμως, και ανάλογα με τη φύση της εργασίας, γίνεται χρήση και των τριών συστημάτων. Αρκεί ο ηγέτης να έχει την σωστή κρίση και ανάλογα με το πρόβλημα να ακολουθεί και το κατάλληλο σύστημα για την επίλυσή του.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ εκ μέρους της επιχ/σης

Όπως έχουμε αναφέρει η κάθε επιχείρηση, μέσω του ικανού προσωπικού της, πρέπει να μπορεί να ανακαλύπτει τις ανάγκες του εργατή και με βάση την συμπεριφορά και ψυχολογία του, να δίνει στον εργαζόμενο εκείνα τα κίνητρα που θα τον ωθήσουν να εργαστεί αποδοτικότερα προς το συμφέρον της επιχείρησης.

Εδώ θα ασχοληθούμε με το πως η επιχείρηση μπορεί να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να δουλέψει πιο αποδοτικά. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να παρακινηθεί ο εργαζόμενος βοηθώντας την αυτοολοκλήρωσή του μέσα από την δουλειά τους αλλά και την επιχείρηση. Μερικά κίνητρα εργασίας που δίνονται από την επιχείρηση είναι:

1. Ο μισθός.

Ο μισθός αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο και ειδικά αν υπάρχουν περιθώρια αύξησης, τότε είναι σίγουρο πως ο εργαζόμενος θα αποδώσει περισσότερο.

2. Ασφάλεια - Μονιμότητα Εργασίας.

Ένα άλλο σπουδαίο κίνητρο για τον εργαζόμενο, είναι η ασφάλεια που πρέπει να νιώθει από την εργασία του και η μονιμότητα της απασχόλησής του. Λογικά ο εργαζόμενος που έχει εξασφαλισμένη την εργασία του προσπαθεί να αποδώσει περισσότερο για τους στόχους της επιχείρησης.

3. Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών.

Όταν λέμε κοινωνικές υπηρεσίες, αυτές αφορούν την βελτίωση συνθηκών διαβίωσής τους (χορήγηση χαμηλότοκων δανείων), την προστασία της υγείας τους, την ψυχαγωγία τους (θεατρικές παραστάσεις, εκδρομές), πρόσθετη ασφάλιση (ειδικό εφάπαξ μετά την αποχώρησή τους από την επιχείρηση), κ.τ.λ.

Όλες αυτές οι υπηρεσίες συμβάλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας και ικανοποιούν την ανάγκη ασφάλειας των εργαζομένων.

4. Προαγωγές - Μεταθέσεις.

Οι προαγωγές θα πρέπει να γίνονται με δημοκρατικά και αξιοκρατικά κριτήρια γιατί μόνο έτσι θα έχουμε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και επενεργούν θετικά στην λειτουργία της όλης επιχείρησης.

Όσον αφορά τις μεταθέσεις, θα πρέπει να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να προκαλείται όσο το δυνατόν λιγότερη δυσαρέσκεια. Σ' αυτή την περίπτωση καλό είναι να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του μετατιθέμενου εργαζόμενου.

5. Διαλλείματα εργασιών.

Τα διαλλείματα αυτά είναι απαραίτητα γιατί δίνουν στον εργαζόμενο το δικαίωμα να ξεφύγει λίγο από την ρουτίνα της δουλειάς του και να ξαναρχίσει με περισσότερο ενδιαφέρον.

6. Τοποθέτηση των κατάλληλων προσώπων στις κατάλληλες θέσεις.

Το αν πραγματώνονται ή όχι οι στόχοι της επιχ/σης εξαρτάται σ' ένα μεγάλο βαθμό από το αν οι εργαζόμενοι είναι τοποθετημένοι στην σωστή θέση εργασίας, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα.

7. Ο εξοπλισμός της επιχ/σης.

Όσο πιο τεχνολογικά εξοπλισμένη είναι μια επιχ/ση τόσο πιο άνετα και γρήγορα δουλεύει ο εργαζόμενος αποδίδοντας με μεγαλύτερη όρεξη και ευχαρίστηση.

8. Το περιβάλλον εργασίας.

Εδώ αναφέρονται οι χώροι που δουλεύει ο εργαζόμενος, το κατά πόσο άνετοι και λειτουργικοί είναι.

9. Καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Η επικοινωνία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την καλή υγεία της επιχ/σης και των εργαζομένων. Όταν υπάρχουν δυσκολίες στην επικοινωνία και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, συχνά υπάρχει και κλίμα καχυποψίας και κακές διαπροσωπικές σχέσεις που διακρίνονται από καλυμμένη ή ανοιχτή εχθρότητα.

Δημιουργία Σωματείων

Από τους κυριότερους παράγοντες για την υγεία μιας επιχείρησης - οργανισμού είναι οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η ένδειξη εμπιστοσύνης, το πνεύμα καλής συνεργασίας και η διάθεση αλληλοβοήθειας.

Το κατά πόσο καλές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, εξαρτάται από την νοοτροπία των εργαζομένων, μια και υπάρχουν άτομα περισσότερο ανταγωνιστικά και άλλα λιγότερο. Τα άτομα που είναι ανταγωνιστικά, δεν καλλιεργούν σχέσεις αλληλοβοήθειας σε τυχόν προβλήματα. Όταν ο βαθμός ανταγωνιστικότητας δεν είναι μεγάλος διευκολύνεται η

επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Αντίθετα, όταν η ανταγωνιστικότητα επικρατεί στις ανθρώπινες σχέσεις τότε δεν υπάρχει «άνοιγμα» σχετικά με τους προσωπικούς προβληματισμούς. Όταν οι εργαζόμενοι μιλούν για τα κοινά τους προβλήματα, εκφράζουν την καθημερινή τους φόρτιση με συζήτηση, αντί να την μπλοκάρουν μέσα τους. Για να γίνει όμως αυτό πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στον χώρο εργασίας. Σίγουρα ένα κλίμα όπου επικρατεί ένα είδος αστυνόμευσης γύρω από το τι λέγεται δεν βοηθά καθόλου. Ένα κλίμα όμως εμπιστοσύνης όπου ανταλλάσσονται απόψεις είναι σίγουρο ότι βοηθάει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Γιατί αν τα παράπονα - προβλήματα των εργαζομένων δεν εκφραστούν τότε αυτά θα υποσκάπτουν το εργασιακό κλίμα.

Έτσι λοιπόν δημιουργούνται τα σωματεία η επιτυχία των οποίων εξαρτάται από την προσχώρηση σ'αυτά μεγάλου αριθμού εργατών. Η δύναμή τους εκφράζεται με απεργίες και στάσεις εργασίας, ενέργειες που θέτουν σε κίνδυνο την λειτουργία οποιασδήποτε μονάδας. Βέβαια οί ενέργειες αυτές είναι η έσχατη λύση για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος. Γι'αυτό θα πρέπει η διοίκηση να είναι διαλεκτική με τους εργαζόμενους.

Ο σκοπός των σωματείων τους είναι να προάγουν τα συμφέροντα των μελών τους και να εξασφαλίσουν μια καλύτερη ζωή γι'αυτά. Αυτό σημαίνει προστασία από διάφορους κινδύνους της ζωής όπως ανεργία, ατυχήματα στην εργασία, αρρώστια, ανεπαρκές εισόδημα στα γηρατειά, κ.τ.λ.

Πως συμβάλλει η διοίκηση προσωπικού στη δημιουργία ασφαλών συνθηκών

1. Εκπαίδευση

Προκειμένου να αποφευχθούν τα ατυχήματα, θεωρείται σκόπιμο από τη διοίκηση προσωπικού να προβαίνει σε εκπαίδευση των εργαζομένων της. Όταν καταστρωθεί ένα σύστημα μέτρων, θεωρείται σκόπιμο να εκπαιδευτούν πρώτα οι διάφοροι επόπτες που αναλαμβάνουν την τήρηση των μέτρων του εργοστασίου. Η εκπαίδευση τους πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από το τρόπο εποπτείας και ελέγχου των εργαζομένων για την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, την έγκαιρη διαπίστωση των επικίνδυνων σημείων πριν εκδηλωθούν ατυχήματα, για τη λήψη των σωστών μέτρων για τη διόρθωσή τους. Οι επόπτες με τη σειρά τους πρέπει να ενημερώνουν όλους τους εργαζόμενους σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας.

Πέρα από την απλή ενημέρωση καλό θα ήταν να διανέμεται και έγγραφες περιγραφές των αδύνατων σημείων, οι οποίες πρέπει να συνοδεύονται και με γραπτούς κανονισμούς ασφαλών ενεργειών. Σε ορισμένες περιπτώσεις προβάλλονται και κινηματογραφικές ταινίες, που παρουσιάζουν το λανθασμένο και το σωστό χειρισμό και τα αποτελέσματά τους με σκοπό την καλύτερη αποτύπωσή τους στη μνήμη των εργαζομένων.

Πέρα από τις ενέργειες που αναφέραμε και αποσκοπούν στην πρόληψη των ατυχημάτων, οι επόπτες και οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται και στην παροχή των πρώτων βοηθειών, που χρειάζονται σε περίπτωση μη αποτροπής του ατυχήματος, δηλ. περιλαμβάνουν αφ' ενός τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο ίδιος σε περίπτωση που παθαίνει ατύχημα, ή τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο καθένας, όταν πάθει ατύχημα κάποιος συνεργάτης του, αφ' ετέρου τις γνώσεις για τη λειτουργία του συστήματος συναγερμού σε περίπτωση

πυρκαγιάς, το άμεσο σταμάτημα ενός περιστρεφόμενου τροχού κ.λ.π.

Να τονίσουμε ακόμη ότι πρέπει να παρέχεται ειδική εκπαίδευση ασφάλειας για τους νέους εργάτες, για τους ανήλικους και τις γυναίκες που δεν είναι εξοικειωμένες με τη βιομηχανία.

2. Περιορισμός κόπωσης.

Μέτρα τα οποία λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για περιστολή της κόπωσης των εργαζομένων είναι ο καθορισμός διαλειμμάτων στις κατάλληλες χρονικές περιόδους, ώστε να μη καταπονείται υπερβολικά ο εργαζόμενος με συνέπεια να χαλαρώνει η προσοχή του και να δημιουργούνται συνθήκες ευνοϊκές για ατυχήματα και η εναλλαγή θέσεων εργασίας δηλαδή η ανταλλαγή της εργασίας μεταξύ—δύο ή περισσότερων εργαζομένων, ώστε να αλλάζουν παραστάσεις και να διακόπτεται η μονοτονία.

3. Ασφαλή μηχανήματα.

Πρέπει η επιχείρηση να κάνει σωστή επιλογή και εγκατάσταση μηχανημάτων με υψηλό επίπεδο ενσωματωμένης ασφάλειας και υψηλή αξιοπιστία, στους χώρους της ή ακόμη να εξοπλίζει τα μηχανήματα αυτά με ασφαλή βοηθητικά μέσα όπως προφυλακτήρες, περιφράγματα κ.λ.π., κάνοντας τους πάντα τη σωστή συντήρηση. Ή ακόμη να τα εξετάσει ως προς την ασφάλειά τους πριν τα θέσει σε λειτουργία.

4. Εξοπλισμός εργατών.

Θεωρούμε εξοπλισμό εργατών όλα τα προστατευτικά μέτρα, τα οποία τίθενται στη διάθεση των εργαζομένων ή είναι υποχρεωτικά να χρησιμοποιηθούν, όπως κράνη, ειδικές φόρμες και υποδήματα, ειδικά γυαλιά, μάσκες κ.λ.π. Όμως επειδή αυτά τα προστατευτικά μέσα πολλές φορές εμποδίζουν τους εργαζόμενους να κινηθούν ελεύθερα, αποφεύγουν να τα

χρησιμοποιήσουν έστω κι αν η επιχείρηση τους επιβάλλει κυρώσεις.

5. Ασφαλέστερο περιβάλλον.

Εδώ περιλαμβάνονται οι χώροι, που πρέπει να εξασφαλίζουν τον κατάλληλο φωτισμό, εξαερισμό, χρωματισμό, ακόμη να είναι καθαροί και αθόρυβοι (όσο το δυνατόν) και οι εγκαταστάσεις ή συσκευές που λειτουργούν αυτόματα σε περίπτωση κινδύνου όπως, συστήματα ραντισμού με νερό σε περίπτωση πυρκαγιάς ή τα συστήματα συναγερμού σε περίπτωση διαρροής κ.λ.π.

Ακόμη περιλαμβάνονται κι οι διάφοροι μέθοδοι επισήμανσης του κινδύνου, όπως ταμπέλες και αφίσες που πληροφορούν γι'αυτόν. Είναι χαρακτηριστικό ότι περισσότερη αποτελεσματικότητα έχουν τα σήματα τα οποία πληροφορούν για τον υπάρχοντα κίνδυνο με εικόνες, παρά με γραπτή περιγραφή π.χ. μία επιχείρηση θεώρησε σαν αποτελεσματικότερο να λέει « ακόμη και 240 βόλτ μπορούν να φέρουν τον όλεθρο. Εδώ έχουμε 600 βολτ » αντί να γράψει «κίνδυνος υψηλής ηλεκτρικής τάσης».

Τι εξασφαλίζεται με τη πρόληψη των ατυχημάτων

Ένας από τους βασικούς στόχους της επιχείρησης είναι να προσφέρει την ασφάλεια που χρειάζονται, οι εργαζόμενοί της, κι αυτό θα το πετύχει προφυλάσσοντάς τους από κάθε είδους ατύχημα που μπορεί ακόμη να της κοστίσει και την απώλειά τους.

Θεωρούμε χρήσιμο να αναφέρουμε πως ένα από τα μεγαλύτερα και ίσως σοβαρότερα προβλήματα της βιομηχανίας στην αρχή του αιώνα μας, ήταν τα εργατικά ατυχήματα. Περισσότεροι από 50 εργάτες στους 100 χιλιάδες κάθε χρόνο έχαναν την ζωή τους. Σήμερα μετά από τόσα χρόνια γίνονται προσπάθειες για τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, γιατί

είναι δικαίωμα του κάθε ατόμου να εργάζεται σ' ένα ασφαλή χώρο.

Έτσι μια επιχείρηση προσφέροντας τα κατάλληλα μέσα και παίρνοντας τα ανάλογα μέτρα, αποτρέποντας ένα ατύχημα, εξασφαλίζει:

- Μείωση του κόστους των χρηματικών ποσών από αποζημιώσεις.

- Μείωση της ανασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι στο χώρο της εργασίας, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά τους αφού εργάζονται πέρα από κάθε φόβο, με αποτέλεσμα να είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους και μόνο. Επίσης στην περίπτωση αυτή έχουν και μια εσωτερική παρόρμηση, να προσφέρουν ποιότητα εργασίας στην εταιρία που φροντίζει για τη ζωή τους.

- Το «καλό όνομα» της επιχείρησης, από τη μείωση των ατυχημάτων, στον εμπορικό κόσμο και γενικότερα στην κοινωνία, εξασφαλίζοντας την προσέλκυση περισσότερων εργαζομένων.

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΑ

Στήν έρευνα που θα διαβάσετε παρακάτω οι συνεντεύξεις πάρθηκαν από προϊσταμένους δύο δημόσιων επιχ/σεων και δύο ιδιωτικών. Οι δημόσιες επιχ/σεις στις οποίες απευθυνθήκαμε είναι η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.) και ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.) Οι ιδιωτικές είναι του «ΚΛΩΝΗ» και το σούπερ μαρκετ «Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ».

Η συνέντευξη που έγινε ήταν κλειστή, με καθορισμένες ερωτήσεις για να εστιάσουμε την προσοχή σε θέματα που θέλουμε να τονίσουμε περισσότερο.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην έρευνα που θα διαβάσετε πιο κάτω οι απαντήσεις της Δ.Ε.Η. είναι αυτές που μας ζήτησαν να γράψουμε και όχι αυτά που μας είπαν. Στο τέλος της έρευνας θα παραθέσουμε τις απαντήσεις σε ορισμένες ερωτήσεις όπως ισχύουν στην πραγματικότητα και όχι

« καλλυμένες », θα τις γράψουμε όπως μας τις είπαν και όχι ψεύτικες. Είχαμε αυτό τον δισταγμό για το αν θα έπρεπε να αναφέρουμε αυτό το θέμα, αλλά επειδή κάνουμε επιστημονική έρευνα δεν μπορούμε να αποκρύψουμε στοιχεία.

Τα ονόματα των προϊσταμένων είναι τα εξής:

Δ.Ε.Η - κ. Ανδρικόπουλος

Ο.Τ.Ε. - κ. Κορδάκης

«ΚΛΩΝΗ» - κ. Ζόρλας

«ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ» - κ. Κούσπαρης

1. Ποιός είναι ο σκοπός της επιχείρησης και πως αυτός μεταδίδεται στον εργαζόμενο ώστε να ταυτιστεί μαζί του?

Δ.Ε.Η. : Σκοπός της επιχείρησης αυτής είναι να εξηλεκτρίσει τη χώρα και να παρέχει συνεχώς καλής ποιότητας ηλεκτρικό ρεύμα. Σύμφωνα με την διάρθρωση των

επιχ/σεων μας υπάρχουν ολοκληρωμένα προγράμματα, τα οποία έχουν σκοπό την παραγωγικότητα, και την ποιότητα. Επίσης τίθενται στόχοι οι οποίοι τελικά τείνουν προς εξυπηρέτηση πολιτών και σε τελική ανάλυση οι εργαζόμενοι οφείλουν να εργαστούν αποδοτικά και για δικό τους συμφέρον.

Ο.Τ.Ε. : Ο σκοπός μας είναι να παρέχουμε ένα όσο γίνεται οργανωμένο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο προς εξυπηρέτηση του κοινού. Ο σκοπός αυτός δύσκολα περνά στον εργαζόμενο γιατί αυτός δεν ενδιαφέρεται και δεν αγαπά τη δουλειά του.

ΚΛΩΝΗ: Ο σκοπός μας είναι η απασχόληση περισσότερων ατόμων ώστε να δίδουμε την δυνατότητα προσφοράς εργασιών. Ο σκοπός μας κατανοείται από τους εργαζόμενους αρκεί να υπάρχει συνείδηση και φιλότιμο. Και πιστεύουμε πώς υπάρχει.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Αυτή την στιγμή υπάρχουν τρία καταστήματα στην περιοχή. Ο σκοπός μας είναι μεγαλύτερες πωλήσεις, αύξηση κερδών, άνοιγμα καινούργιων καταστημάτων που συμβάλλει στην μείωση της ανεργίας. Επίσης σκοπός μας είναι να σπάσουμε το μονοπώλιο. Αυτό επιτυγχάνεται μπαίνοντας στην ψυχολογία των μεγάλων καταστημάτων αλλά επειδή ο συνεταιρισμός στηρίζεται σε διαφορετικές αρχές ενεργούμε προς το συμφέρον του καταλωτή. Εκτός αυτού στόχος μας είναι ο αφελληνισμός της αγοράς, προωθώντας ελληνικά προϊόντα.

2. Ποιο το επίπεδο μόρφωσης στελεχών της επιχ/σης και ποιο των εργαζομένων;

Δ.Ε. Η. : Με βάση το οργανόγραμμα, έχει προκαθοριστεί η κάθε θέση ποια ανάλογα προσόντα χρειάζεσαι. Έτσι το επίπεδο των στελεχών είναι αρκετά υψηλό. Όσον αφορά των υπαλλήλων είναι ικανοποιητικό, ενώ γίνονται σεμινάρια επιμορφώσεως προσαρμοσμένα στα καινούργια μέσα της τεχνολογίας.

Ο.Τ.Ε : Τα ανώτερα στελέχη έχουν κάποια μόρφωση και εξειδίκευση σε ορισμένα θέματα σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που δεν απαιτούνται και πολλά προσόντα.

ΚΛΩΝΗ : Οι υπάλληλοι λογιστηρίου είναι βασικό και απαραίτητο να είναι μορφωμένοι, ενώ οι εργαζόμενοι μιας και κάνουν χειρωνακτική εργασία δεν χρειάζονται ιδιαίτερη μόρφωση.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Όσον αφορά τους προϊσταμένους αυτοί θα πρέπει οπωσδήποτε να έχουν κάποιο πτυχίο και παίζει μεγάλο ρόλο η προϋπηρεσία στην πρόσληψή του. Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι απόφοιτοι λυκείου και είναι σημαντική η προϋπηρεσία ως προς την θέση που θα καλύψουν. Βέβαια θα πρέπει να αναφέρουμε ότι γίνονται συνεχώς σεμινάρια από διευθυντικά στελέχη, καθηγητές Τ.Ε.Ι. και αφορούν την καλύτερη λειτουργία καταστήματος, τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης και συμπεριφοράς προς τον πελάτη, κ.τ.λ.

3.Είναι σύγχρονος ο τεχνολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης ;

Δ.Ε.Η. : Εφαρμόζονται όλα τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται σε άλλα ξένα κράτη, και λαμβάνονται και ιδιαίτερα μέτρα για την προστασία των ατόμων που δουλεύουν έξω.

Ο.Τ.Ε. : Ναι, είναι ικανοποιητικά εξοπλισμένο και έχουμε ότι χρειάζεται για να διευκολυνθεί η εργασία του προσωπικού.

ΚΛΩΝΗ : Είναι σύγχρονος, αφού πρέπει να παρέχουμε καλής ποιότητας προϊόντα και όσο γίνεται προσεγγμένα. Πάντοτε όμως χρειαζόμαστε και κάτι καλύτερο.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Λειτουργούμε με τα πιο σύγχρονα μέσα όσων αφορά τα ψυγεία, και όσον αφορά το ταμείο υπάρχουν υπολογιστές με τα κατάλληλα προγράμματα.

4. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων ή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και πώς επιλύονται αυτές;

Δ.Ε.Η : Συγκρούσεις υπάρχουν. Όμως τα προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων λύνονται από τα συνδικάτα, και με διάφορες συστάσεις από πλευράς προϊσταμένων. Μεταξύ προϊσταμένων τα προβλήματα δεν είναι τόσο έντονα.

Ο.Τ.Ε. : Συγκρούσεις δεν γίνονται.

ΚΛΩΝΗ : Είμαστε σαν οικογένεια και ο καθένας δεν εχρεύεται τον άλλον.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Συγκρούσεις πάντα υπάρχουν, ειδικά μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου. Όμως ο προϊστάμενος είναι αυτός που διατηρεί την ισορροπία προς όφελος της καλής λειτουργίας του καταστήματος.

5. Ποιά πολιτική ακολουθείται στις προαγωγές και μεταθέσεις;

Δ.Ε.Η. : Εφόσον ένα άτομο έχει τα νόμιμα προσόντα και υπάρχει κενή θέση με βάση το οργανόγραμμα αυτή καλύπτεται.

Ο.Τ.Ε. : Οι προαγωγές και οι μεταθέσεις γίνονται όχι με συγκεκριμένο τρόπο αλλά με ανορθόδοξους.

ΚΛΩΝΗ : Δεν υπάρχουν προαγωγές και μεταθέσεις. Ο καθένας που προσλαμβάνεται αν δεν είναι καλός στη δουλειά του, φεύγει. Αν είναι καλός προωθείται στην θέση που του αρμόζει και αποδίδει καλύτερα.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Στις περιπτώσεις των προαγωγών σημαντική είναι η προϋπηρεσία. Υπάρχουν πολλές προοπτικές για έναν απλό υπάλληλο ο οποίος ανάλογα με την συμπεριφορά του και την απόδοσή του μπορεί να προαχθεί σε προϊστάμενο καταστήματος. Ως προς τις μεταθέσεις αυτές συνήθως δεν γίνονται εκτός αν πρόκειται για την κάλυψη κάποιας θέσης (προσωρινά) και αν ζητηθεί από τον υπάλληλο για διευκόλυνσή του.

6. Οι εργαζόμενοι κάνουν κάποιο διάλειμμα;

Δ.Ε.Η. : Υπάρχει κάποιο κυλικείο, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη ώρα διαλείμματος.

Ο.Τ.Ε. : Δεν υπάρχει διάλειμμα αλλά ο κάθε εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να κάνει μια διακοπή.

ΚΛΩΝΗ : Ναι, γίνεται ένα διάλειμμα στο ενδιαμέσο κάθε βάρδιας και έτσι ο εργαζόμενος μπορεί να φάει και να ξεκουραστεί.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Ναι, το προβλεπόμενο από το νόμο. Δηλαδή 25 λεπτά στο θωρό. Αυτό το διάλειμμα μπορεί να γίνει όποτε ο υπάλληλος αισθανθεί την ανάγκη να ξεκουραστεί.

7. Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες;

Δ.Ε.Η. : Μπορούν να υποδείξουν τρόπους βελτίωσης της εργασίας και να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων μέσω οργάνων που έχουν θεσμοθετηθεί .

ΚΛΩΝΗ : Ναι. λαμβανουμε πάντα υπόψη τις προτάσεις των εργαζομένων και τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής από την διοίκηση.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Φυσικά και παίρνουν πρωτοβουλίες. Κάνουν τις προτάσεις τους στον προϊστάμενο και από κοινού αποφασίζουν για οποιαδήποτε αλλαγή.

8. Το εργασιακό περιβάλλον τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής από την διοίκηση;

Δ.Ε.Η. : Εχουμε διανείμει τον χώρο κατάλληλα ώστε ο εργαζόμενος να εργάζεται άνετα, σε κλιματιζόμενους, άνετους και φωτεινούς χώρους.

Ο.Τ.Ε. : Ο χώρος της εργασίας είναι καλός αλλά δεν υπάρχει κυλικείο, δεν υπάρχει μουσική, και δεν υπάρχει αγάπη για τη δουλειά.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Υπάρχει αερισιμός, κατάλληλος φωτισμός και ευχάριστη μουσική που να προδιαθέτει τον πελάτη θετικά.

9. Το χρήμα είναι το βασικό κίνητρο του εργαζόμενου ή ενδιαφέρεται να πετύχει και άλλους στόχους μέσα από την δουλεία του;

Δ.Ε.Η. : Το βασικό κίνητρο του εργαζόμενου είναι ο οικονομικός παράγοντας.

Ο.Τ.Ε. : Τα χρήματα είναι το πιο σημαντικό κίνητρο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για την δουλειά του ειδικά αν είναι μόνιμος. Έχοντας την ασφάλεια της μονιμότητας προσπαθεί να περάσει την ώρα του χωρίς να αποδίδει ιδιαίτερα. Έτσι ζητάει άδειες ασθενείας χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερος λόγος και δεν επιδέχεται έλεγχο από προϊστάμενους γιατί η ίδια η δουλειά δεν του δίδει ενδιαφέροντα και η δουλειά του καταλήγει να είναι ανιαρή.

ΚΛΩΝΗ : Ασυζητητί, ο βασικότερος παράγοντας είναι το χρήμα. Και πρέπει να υπογραμμίσω ότι όποιος δουλεύει σκληρά, αμοίβεται.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ : Ασυζητητί οι υπάλληλοι δουλεύουν μόνο έχοντας σαν κίνητρο το χρηματικό. Οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που πέρα από χρήμα έχουν και άλλες βλέψεις. Όλοι όμως όσοι εξασφαλίσουν το χρηματικό αγωνίζονται για κάτι παραπάνω.

Οι απαντήσεις που καλύφθηκαν εκ μέρους της Δ.Ε.Η. αφορούν πρώτα από όλα το θέμα των προαγωγών, μεταθέσεων. Δυστυχώς η πραγματικότητα είναι ότι οι προαγωγές, μεταθέσεις, προσλήψεις εξαρτώνται από το πολιτικό μέσο που έχει ο καθένας. Δεν γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια.

Όταν αφορά τα διαλλείματα εργασίας η απάντηση ήταν ότι ο υπάλληλος όλη την ημέρα κάνει διάλλειμα. Το θέμα δεν είναι πότε κάνει διάλλειμα ο υπάλληλος, αλλά πότε δουλεύει.

Αυτό συμβαίνει γιατί δεν έχουν τα κατάλληλα κίνητρα εργασίας, θεωρούν την δουλειά τους ανιαρή και λόγω της μονιμότητας της θέσης τους δεν δουλεύουν αποδοτικά.

Τέλος είναι σπάνιο κάποιος εργαζόμενος να πάρει πρωτοβουλίες γιατί αυτό που τον ενδιαφέρει κυρίως είναι να καλύψει το οκτώωρό του και να φύγει.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

Πτυχιακές

- 661 Υποκίνηση - MANAGEMENT - Συμπεριφορά
- 667 Διοίκηση Προσωπικού
- 1029 Τα κίνητρα εργασίας και η σημασία τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Δημοτική Βιβλιογραφία Πάτρας

- 623 Κατσανέβας Θεόδωρος
KA Εργασιακές σχέσεις
- 623 Λύτρας Περικλής Ν
LY Εργασιακές σχέσεις
- 623 Τζιμάκης Κων/νος Ι
TZ - Η οργάνωση της εργασίας - Παράγοντες δημιουργίας καλού κλίματος εργασίας
- I4I Φαναριώτης Π.
ΦΑ Επιχειρησιακή Ψυχολογία
- Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού Σπύρος Ζευγαρίδης
(Καθηγητής οργάνωσης και διοίκησης ΑΒΣΘ)
- Γεωργίου Σταματιάδη
(Καθηγητής οργάνωσης και διοίκησης Τ.Ε.Ι.)
- Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος
(Καθηγητής Τ.Ε.Ι. Πατρών)

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	8
Ορισμός	8
Ιστορική αναδρομή της υποκίνησης και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα	10
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	12
ΠΡΟΣΛΟΚΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ	21
Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	25
Η κατά Maslow ιεράρχηση των αναγκών	25
Η θεωρία Χ και η θεωρία Ψ του Mc Gregor	28
Θεωρία Υποκίνησης - Υγιεινής του Herzberg	30
Α. Θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg	
Παράγοντες Δυσαρέσκειας ή Υγιεινής	31
Β. Παράγοντες Υποκίνησης	32
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	37
ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	43
ΤΟ ΧΡΗΜΑ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ	44
Το πρότυπο LW. PROTER και E. E. LAWLER.	46
Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο».	47
Θεωρία του Mc CLELLANO	47
Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	48
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΡΩΓΗΣ	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΚΙΝΗΤΡΑ - ΑΝΑΓΚΕΣ	55
Γενικά	55
Εσωτερικά - Εξωτερικά κίνητρα	55
Ανάγκες	57
Κοινωνικά κίνητρα	58
Η ανάγκη της επιτυχίας	59
Ο φόβος της επιτυχίας	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ	61
Στάσεις- Συμπεριφορά και διαμόρφωση από την επιχείρηση	61
Σωστή υποκίνηση και αποτελέσματα	62
Κίνητρα Συμπεριφοράς	63
Η αμοιβή σαν προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς	64
Ο χειρισμός των αμοιβών και η επίδρασή τους πάνω στο προσωπικό	64
Το οικονομικό κίνητρο	66
Το κίνητρο του ανταγωνισμού	67
Το κίνητρο του ηθικού	68
ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	78
Γενικά για το σύστημα αμοιβής και παροχών	78
Οι διάφορες μορφές μισθοδοσίας	79
Συμμετοχή στα κέρδη	81
Προσθεσείς παροχές	82
ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΙ	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ	88
1. Διαρρύθμιση χώρων	88
2. Θερμοκρασία - Υγρασία χώρου	89
3. Εξαερισμός	90
4. Αερισμός-Αποκονίωσης	91
5. Φωτισμός	92
6. Θόρυβοι-Ήχοι	97
7. Μουσική	98
8. Χρωματισμός χώρων	99



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	106
A. Stress	106
Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του στρενογόνου ερεθίσματος	104
Συμπτώματα του stress	105
B. Πίεση	106
Γ. Εξάντληση	107
Δ. Αποξένωση του σύγχρονου ανθρώπου	108
Ε. Λνία	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΛΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	111
ΓΕΝΙΚΑ- Ο ΠΑΡΑΓΩΝ ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΗΓΕΣΙΑ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	116
Γενικά	116
Ρόλος του προϊσταμένου	116
Χαρακτηριστικά ηγέτου (προϊσταμένου)	117
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	118
ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ εκ μέρους της επιχ/σης	120
Δημιουργία Σωματείων	122
Πως συμβάλλει η διοίκηση προσωπικού στη δημιουργία ασφαλών συνθηκών	124
Τι εξασφαλίζεται με την πρόληψη των ατυχημάτων	126

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΑ	128
--------	-----