

Α

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ : Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

Κόττης Γεώργιος

Αργυρόπουλος Νίκος

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Καρκούλιας Ευάγγελος

Π Α Τ Ρ Α

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2493
----------------------	------

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελίδα
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	
ΜΕΡΟΣ Ι: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
I. Έννοια της επιχείρησης και συντελεστές παραγωγής.	3
II. Ιστορική αναδρομή της υποκίνησης και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα.....	4
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</u>	
ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ	
I . Ικανότητα και θέληση των εργαζομένων.....	7
II . Διάφορες ικανότητες στα άτομα .....	10
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
1. Στάσεις - συμπεριφορά και διαμόρφωση από την επιχείρηση.....	12
2. Σωστή Υποκίνηση και Αποτελέσματα .....	13
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</u>	
ΑΝΑΓΚΕΣ - ΚΙΝΗΤΡΑ	
I. Οι ανάγκες του ανθρώπου και η ικανοποίησή τους με την εργασία.....	18
II. Υποκίνηση με βάση τις ανάγκες του ατόμου.....	19
(θωρία MASLOW)	
1) Φυσιολογικές ανάγκες.....	20
2) Ανάγκες για ασφάλεια.....	20
3) Κοινωνικές ανάγκες.....	21
4) Ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αξιοπρέπεια.....	22

5) Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.....	23
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	27
I. Θεωρίες για τα κίνητρα εργασίας και την υποκίνηση.....	30
Α. Θεωρίες των δύο παραγόντων του F. HERZBERG.....	30
Β. Το πρότυπο L. W. PORTER AND E. E. LAWLER.....	33
Γ. Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και "οδού προς το στόχο"	35
Δ. Θεωρία του MC CLELLAND .....	36
Ε. Θεωρία του KURT LEWIN.....	37
II. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ - ΘΕΤΙΚΑ - ΑΡΝΗΤΙΚΑ.....	37
Α. ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	38
Β. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	48

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	58
I. ΗΓΕΣΙΑ.....	58
Α. ΓΕΝΙΚΑ.....	58
Β. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηγέτη.....	61
Γ. Οι επιπτώσεις των διαφόρων συστημάτων ηγεσίας στους Υφισταμένους.....	68
Δ. Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση .....	71
II. Σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου - συνδικαλισμός..	73
III. ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	78
IV. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας επιλέξαμε το θέμα: " Η συμπεριφορά της επιχείρησης προς τους εργαζομένους, για την επίτευξη του στόχου της " με εισηγητή τον καθηγητή Καρκούλια Ευάγγελο, θεωρώντας ότι το θέμα αυτό συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των επιστημόνων που ασχολούνται με την Διοίκηση των Επιχειρήσεων όσο και των απλών εργαζομένων σ' αυτές.

Ανήκοντας και οι ίδιοι στην ομάδα αυτών που πρόκειται να ενταχθούν στο επιχειρησιακό περιβάλλον, με πρόσθετο ενδιαφέρον αναλάβαμε την μελέτη του θέματος επιχειρώντας μια όσο το δυνατόν πληρέστερη προσέγγιση στο ρόλο που διαδραματίζει σήμερα η επιχείρηση στο γενικότερο κοινωνικοοικονομικό της περίγυρο καθώς επίσης και σε ότι αφορά τη θέση του εργαζομένου μέσα σ' αυτόν.

Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι θα ήταν δυνατόν να καλυφθεί πλήρως ένα τέτοιο ευρύ θέμα, ωστόσο έγινε προσπάθεια να δειχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές του όλου θέματος.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή και εισηγητή του θέματος Καρκούλια Ευάγγελο, για την αμέριστη και πολύτιμη βοήθειά του, τόσο στην προσπάθεια συγκέντρωσης των απαραίτητων θεωρητικών στοιχείων όσο και στην πρακτική έρευνα της εργασίας.

Μ Ε Ρ Ο Σ Ι :

(ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ)

Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

I. Έννοια της επιχείρησης και συντελεστές ανάπτυξης

Επιχείρηση είναι ένας οικονομικός, κοινωνικός και τεχνολογικός οργανισμός, που αποτελείται από ανθρώπινες υπάρξεις και φυσικούς παράγοντες.

Είναι ο ορθολογικός συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός ατόμου ανθρώπων και φυσικών παραγόντων για την επίτευξη ενός καθορισμένου αντικειμενικού σκοπού, που τις περισσότερες φορές ο σκοπός αυτός είναι συνυφασμένος με την αύξηση της παραγωγικότητας και την μεγιστοποίηση του κέρδους με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

Η μεγιστοποίηση του κέρδους σαν μοναδικό σκοπό της επιχείρησης αποτελεί την οικονομική θεώρηση αυτής.

Όμως, εκτός από την καθαρά οικονομική θεώρηση της επιχείρησης υπάρχει και η κοινωνική άποψη, που θεωρεί ότι η επιχείρηση δεν επιδιώκει πλέον μόνο την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Έτσι, σήμερα, υποστηρίζεται ότι η επιχείρηση υπάρχει, για να παράγει τους στόχους των κοινωνικών ομάδων που τη δημιουργούν ή ασκούν επίδραση στη συμπεριφορά της.

Κατά συνέπεια, η πραγματοποίηση των στόχων αυτών, εκφορτώνει τα μέλη της συμβολής της επιχείρησης στην παραγωγή του κοινωνικού συνόλου.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων χρησιμοποιείται ορισμένος

συντελεστές παραγωγής όπως το έδαφος, το κεφάλαιο, τα μηχανήματα και το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της εργασίας που αυτό προσφέρει.

Από όλους αυτούς τους συντελεστές παραγωγής ο άνθρωπος είναι ο σπουδαιότερος σε σχέση με τους υπόλοιπους, και αυτό γιατί αποτελεί μια ξεχωριστή βιολογική και πνευματική οντότητα που διαμορφώνει μια ειδική συμπεριφορά ανάλογα με τον τρόπο που κάθε φορά αντιμετωπίζεται.

Είναι αναγκαίο λοιπόν να κάνουμε μια αναδρομή σε διάφορες απόψεις και θεωρίες γύρω από την αντιμετώπιση του ανθρώπου από τις επιχειρήσεις για να δούμε πως ο "οικονομικός άνθρωπος" εξελίχθηκε στο κοινωνικό άνθρωπο με καθορισμένες ανάγκες και καθορισμένη συμπεριφορά.

## II. 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 εργα-

σία, 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 μίχανή ή απλά σαν ένα μέσο παραγωγής.

Αργότερα, ο Ε. ΜΑΥΟ 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 ή 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 υπεκίνηση και η εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήμα-



τος κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης είναι η μεθοδευμένη προσπάθεια αν η αποτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου για την εργασία του μειώσχο την καλύτερη απόδοση.

Σ' αυτή ενώ 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.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

**Π Ρ Ω Τ Ο**

## ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ

### Ικανότητα και θέληση των εργαζομένων.

Ο άνθρωπος καθ' όσον, αποτελεί για την κάθε επιχείρηση τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, γιατί μέσω αυτού προήλθη είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Όμως ο άνθρωπος για να είναι παραγωγικός χρειάζεται δύο προϋποθέσεις, ικανότητα πάνω στο αντικείμενο της εργασίας και θέληση την οποία η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει με τα κίνητρα που αυτή θα του δώσει.

Και λέγοντας ικανότητα του ατόμου εννοούμε το σύνολο των σωματικών και πνευματικών χαρακτηριστικών τα οποία κάνουν ένα άτομο κατάλληλο να εκτελέσει ένα έργο, ενώ από την άλλη μεριά η υποκίνηση με κίνητρα εργασίας επιδρά έτσι ώστε ο εργαζόμενος να θελήσει να προσφέρει όλες του τις δυνατότητες για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων, αποτελώντας το δεύτερο παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Ειδικότερα, η ικανότητα των εργαζομένων μπορεί να αναλυθεί σε τρεις:

1) Τα χαρακτηριστικά που καθιστούν ένα άτομο ικανό να εκτελέσει μια εργασία (δεξιότητες, προσωπικότητα, μόρφωση).

2) Τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων σε τους κατά τα χαρακτηριστικά (ατομικές διαφορές).

3) Τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, για να επιλέγει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες, καθώς

και τα μέσα που διαθέτει για να τις βελτιώσει. (κατάλληλη επιλογή, εκπαίδευση, τεχνολογικός εξοπλισμός).

δ) δεξιότητες : εννοώντας τη δυνατότητα η οποία πρέπει να υπάρχει στο άτομο για να εκτελεί μια εργασία ως ένα βαθμό τελειότητας ο οποίος ξεπερνά τη μέση απόδοση.

Οι δεξιότητες λοιπόν, διαφοροποιούν την συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την εκτέλεση μιας εργασίας και επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή του.

Διακρίνονται σε φυσικές και ψυχικές.

Φυσικές :

1. Φυσιολογικές (δύναμη χεριών, μυική αντοχή, ορατότητα, κ.λ.π.).
2. Κινητικές (ακρίβεια, σταθερότητα κινήσεων κ.λ.π.).
3. Ψυχοφυσικές (αντίληψη ήχων, λεπτότητα στην αφή κ.λ.π.).

Ψυχικές :

1. Πνευματικές (νοημοσύνη, φαντασία, οργανωτικό πνεύμα, κ.λ.π.).
2. Ηθικές (κοινωνικότητα, συναδελφικότητα κ.λ.π.).

Σύμφωνα με αυτή τη διάκριση των δεξιοτήτων και ανάλογα με την εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος είναι απαραίτητο να διαθέτει σε υψηλότερο ή χαμηλότερο βαθμό δεξιότητες από κάθε ομάδα.

Ένα σοβαρό πρόβλημα που μπαίνει για την επιχείρηση σχετικά με τις δεξιότητες των εργαζομένων (αφού συνδέονται άμεσα με την επίδοσή τους) είναι της εξάσκησης ή μη αυτών, δηλαδή

αν είναι δυνατό να αυξηθεί η ικανότητα του ατόμου για την εκτέ-  
λεση μιας εργασίας ύστερα από ειδική εκπαίδευση ή επιμόρφωση.

Αυτό βέβαια έχει σχέση με την έμφυτη προδιάθεση για ερ-  
γασία (θέληση) έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να κρίνει ποιιά άτο-  
μα έχουν προδιάθεση και με κατάλληλα κίνητρα να αυξήσει το εν-  
διαφέρον πάνω στο αντικείμενο της εργασίας που θα τους ανατεθεί.

Είναι προφανές ότι χωρίς θέληση είναι δύσκολο να υπάρχουν  
και δεξιότητες στην εκτέλεση ενός έργου.

Πάντως οι φυσικές δεξιότητες υπόκεινται περισσότερο σε  
άσκηση παρά οι πνευματικές.

#### ε) Η προσωπικότητα

Κατά τον PRINCE η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο τό-  
σο έμφυτων κλίσεων, ορμών, ροπών, επιθυμιών και ενστίκτων του  
ατόμου, όσο και επίκτητων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι:

- 1) Οι κλίσεις και οι τάσεις : εκδηλώνονται με τη μορφή έντονης  
επιθυμίας ή απαστροφής.
- 2) Τα ενδιαφέροντα και οι προτιμήσεις : όπως τις αντιλαμβάνε-  
ται το κάθε άτομο ξεχωριστά.
- 3) Οι συγκινήσεις : είναι έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις  
οι οποίες άλλοτε ωθούν το άτομο σε ενέργεια και άλλοτε το  
απωθούν.
- 4) Τα μέσα : που χρησιμοποιεί το κάθε άτομο για την πραγματο-  
ποίηση των σκοπών του.
- 5) Η ώριμη προσωπικότητα : όπου χαρακτηριστικά της είναι οι  
συνεπείς ενέργειες και ο σταθερός χαρακτήρας.

Ο ρόλος της προσωπικότητας λοιπόν, είναι πολύ σημαντικός

για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου. Άτομα με γνώσεις και πνευματικά προσόντα δεν καταφέρνουν να εξελιχθούν επαγγελματικά λόγω της ελλειπούς προσωπικότητάς τους.

Βέβαια ανάλογα με την εργασία που επιτελεί ο κάθε εργαζόμενος ποικίλουν και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Γενικά, όσο πιο χειρωνακτικό είναι ένα έργο, τόσο μειώνονται οι απαιτήσεις για υψηλού επιπέδου ωριμότητα προσωπικότητας, ενώ όσο πιο πνευματικό είναι το έργο, τόσο αυξάνονται οι απαιτήσεις.

Η επιχείρηση λοιπόν, πρέπει κατά την επιλογή (για την πρόσληψη και την προώθηση των εργαζομένων) εκτός των άλλων ικανοτήτων του εργαζομένου να εξετάζει και την προσωπικότητά του.

## II. Διαφορές ικανότητας στα άτομα

Αφού αναλύσαμε την ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου, θα δούμε συνοπτικά ορισμένες διαφορές που αυτή, παρουσιάζει από άτομο σε άτομο και που φυσικά πρέπει να ληφθούν υπόψη από την επιχείρηση ώστε η εργασία που ανατίθεται σε ένα άτομο να είναι ανάλογη με τις ικανότητες που αυτό διαθέτει.

Οι ατομικές διαφορές προσδίδουν σε κάθε άτομο την ιδιαιτερότητά του και συνθέτουν την ατομικότητά του.

Έχουμε λοιπόν τις εξής διαφορές από άτομο σε άτομο:

- α) Σωματικές (φυσολογικές, ανατομικές)
- β) Ψυχοφυσικές (αισθήματα όρασης, ακοής, κινήσεων, ικανότητα εκτίμησης κ.λ.π.)
- γ) Πνευματικές (μνήμη, φαντασία κ.λ.π.)

- δ) Διαφορές του χαρακτήρα και του συναισθήματος (χαρακτήρας, βούληση κ.λ.π.)
- ε) Διαφορές ως προς τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα (κλίσεις, καλλιτεχνικά, πνευματικά ενδιαφέροντα κ.λ.π.)

Με βάση τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων διακρίνουμε διαφορές που φεύγονται στο φύλλο, στην ηλικία και στο επάγγελμα.

Η επιχείρηση γνωρίζοντας τις ικανότητες και την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου και ανάλογα με το σκοπό που θέλει να πετύχει είναι σε θέση στο να επιλέγει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση και με τα κατάλληλα κίνητρα να διαμορφώνει την συμπεριφορά των εργαζομένων.

## Συμπεριφορά των εργαζομένων (στην επιχείρηση και γενικότερα)

### I. Στάσεις - συμπεριφορά και διαμόρφωση από την επιχείρηση

Είπαμε ότι ο σημαντικότερος 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 τι είναι στάσεις;

Η κοινωνική Ψυχολογία, που ασχολείται με αυτές, μας λέει, ότι στάσεις είναι ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος τοποθετείται στην 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 βλέπετε. 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 ικανοποιηθεί.

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

## 2) 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.

Γ'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 σύνορο εργασίας του αλλά και να ερμηνεύ-

ζει, 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 ροιτισμένες 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 την 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.

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

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

Οι μεταβλητές αυτής της εξίσωσης βέβαια αλλάζουν, ανάλογα με τις αλλαγές της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Έτσι κάθε ενέργεια του ατόμου αποτελεί μια ανταπόκριση σ' εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις).

Η ανταπόκριση του εργαζομένου λοιπόν, στους εξωτερικούς ή εσωτερικούς ερεθισμούς, συνίσταται στην προσαρμογή του, στην αντίδρασή του σ' αυτό που ονομάζουμε συμπεριφορά.

Με την έννοια αυτή η συμπεριφορά του εργαζομένου προκαλείται

και κατευθύνεται προς ένα στόχο, δηλαδή την αύξηση της απόδοσής του, μέσω κάποιων κινήτρων.

Ο εργαζόμενος μέσα από την εργασία του, προσπαθεί να βρει την αξιοπρέπειά του και την αυτοολοκλήρωσή του. Η επιτυχία του σκοπού αυτού όμως απαιτεί πάνω απ'όλα 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 του ηθικού των εργαζομένων. Έτσι μπαίνει και το θέμα της επιλογής κατάλληλων στελεχών με κατάλληλη μόρφωση και ικανότητα στο να κατευθύνουν τους εργαζομένους αλλά και να επιλύουν τις διασφορές.

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

Πρέπει, να βλέπει τον εργαζόμενο, όχι μόνο σαν συντελεστή παραγωγής αλλά σαν προσωπικότητα ξεχωριστή, που έχει προβλήματα κι ανάγκες, γιατί μόνο έτσι μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί για τη δουλειά του και την επιχείρηση και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια.

Οι επιχειρήσεις παλαιότερα, έβλεπαν τον εργαζόμενο, μόνο σαν συντελεστή παραγωγής, που για αυτόν μοναδικό κίνητρο, αποτελούσε ο μισθός, χωρίς να εξετάζουν τον εργαζόμενο σαν τον άνθρωπο, που μέσα από την εργασία του προσπαθεί να καλύψει όχι

μόνο τις οικονομικές του ανάγκες αλλά κι αυτές για κοινωνική αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση, αξιοπρέπεια κ.λ.π.

Σήμερα, όμως, ο εργαζόμενος, όταν έχει λήσει το πρόβλημα του μισθού, ζητάει πολύ περισσότερο από το χώρο μέσα στον οποίο εργάζεται.

Ατάνει δηλαδή σ'ένα σημείο, που όταν μιλάει για "δουλειά" τα θέματα που τον απασχολούν περισσότερο είναι όπως, η επιτυχία και "επιτεύγματα".

Αυτό που τον ενδιαφέρει τώρα είναι μια νέα ευκαιρία για να αναπτύξει όλο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Σκέπτεται με κριτήριο το βαθμό υπευθυνότητας που συνδέεται άμεσα με την δουλειά που κάνει.

Η αναγνώριση, πέρα από την αύξηση στο μισθό, αποκτά γι' αυτόν ιδιαίτερη σπουδαιότητα όπως επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του και η εκτίμηση που τρέφουν για το πρόσωπό του.

Εξάλου από μια σειρά πειραμάτων που έγιναν στο εργοστάσιο HOWTHORNE WORKS του Σικάγου το 1927-30 (ονομάστηκαν HOWTHORNE STUDIES) με την καθοδήγη του καθηγητή ELTON MAYO και άλλων επιστημόνων, διαπιστώθηκε, ότι ο εργαζόμενος δεν είναι πλέον ο "οικονομικός άνθρωπος" για τον οποίο μοναδικό κίνητρο είναι ο μισθός αλλά ανθρώπινο ον που έχει ανάγκες, επιθυμίες και αισθήματα, που επηρεάζουν την παραγωγικότητά του.

Συμπερασματικά λοιπόν, το άτομο μέσα στο περιβάλλον που ζει και εργάζεται και ανάλογα με τις εμπειρίες και τα βιώματα που έχει, αναπτύσσει ορισμένες στάσεις και συμπεριφορά που πρέπει η κάθε επιχείρηση να γνωρίσει και να αναλύσει. Άρα για να αναπτύξει μια επιχείρηση ένα σύστημα κινήτρων πρέπει να δει γενικά τον μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Να είναι σε θέση ν'αναλύσει τις ανάγκες των εργαζομένων και σε συνδυασμό με το βαθμό ικανότητας και θέλησης που αυτοί έχουν, να τους παρακινήσει να δράσουν για την επίτευξη κάποιου έργου.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

**ΔΕΥΤΕΡΟ**

## ΑΝΑΓΚΕΣ - ΚΙΝΗΤΡΑ

### 1) Οι ανάγκες του ανθρώπου και η ικανοποίησή τους με την εργασία

Εδώ θα εξετάσουμε τις ανάγκες του ανθρώπου και τη θέση που έχει η εργασία για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Όμως τι είναι ανάγκη;

Ανάγκη είναι μια κατάσταση στέρησης. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση μπαίνει σ' ενέργεια μια κινητήρια δύναμη, που ονομάζεται ορμή, πάθος, επιθυμία με σκοπό την εξάλειψη αυτής της κατάστασης στέρησης. Αυτή η κινητήρια δύναμη είναι διαφορετικής έντασης ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και το χαρακτήρα του κάθε ατόμου.

Σ' όλη την ζωή του ο άνθρωπος αγωνίζεται για να καλύψει τις διάφορες ανάγκες του. Το μέσον για την ικανοποίηση όλων των αναγκών του ανθρώπου είναι η εργασία.

Οι ανθρώπινες ανάγκες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- α) Βασικές φυσιολογικές ή κύριες ανάγκες (στέγη, τροφή, ύπνος, ενδυμασία κ.λ.π.)
- β) Κοινωνικές - ψυχολογικές ανάγκες (άμιλλα, σεβασμός, αυτοδημιουργία, κοινωνική προβολή).

Οι φυσιολογικές ανάγκες σε μια καταναλωτική κοινωνία σπανίως αποτελούν την κινητήρια δύναμη στο καθορισμό της συμπεριφοράς. Αντίθετα οι ψυχολογικές ανάγκες είναι αυτές που επηρεάζουν

ζουν περισσότερο την συμπεριφορά του εργαζομένου για αποδοτική εργασία.

Σήμερα η μελέτη των ανθρώπινων αναγκών έχει μεγάλη σημασία για τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης γιατί ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σημαίνει και αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

## 2) Υποκίνηση με βάση τις ανάγκες του (ατόμου)

Το άτομο (εργαζόμενος) δέχεται διάφορα ερεθίσματα φυσικά και ψυχολογικά που επηρεάζουν την συμπεριφορά του στο χώρο της εργασίας.

Όσον αφορά τα φυσικά ερεθίσματα (μισθός, ασφάλεια που καλύπτουν κυρίως τις φυσιολογικές ανάγκες) η διαδικασία είναι σχετικά απλή, θα αναφερθούμε ειτεταμένα παρακάτω.

Όμως για τα ψυχολογικά ερεθίσματα (καλύπτουν τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες) που θα προτρέψουν τον εργαζόμενο να αποδώσει περισσότερο, είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία έτσι ώστε αυτή να ικανοποιηθεί γιατί οι ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες πολλές φορές δεν έχουν όρια.

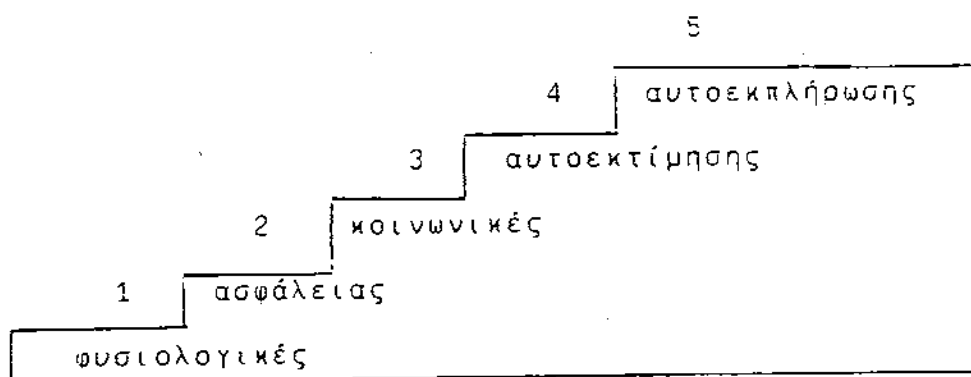
Αρα κάθε επιχείρηση θα πρέπει όπως προαναφέραμε να μελετήσει σωστά τις ανθρώπινες ανάγκες.

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με βάση κάποιο τύπο ιεραρχίας των αναγκών.

Η πιο αντιπροσωπευτική ιεραρχία των αναγκών του ατόμου είναι αυτή που πρότεινε το 1943 ο ψυχολόγος καθηγητής ABRAHAM MASLOW όπου σύμφωνα με αυτή, η διάθεση των εργαζομένων για εργασία είναι μια συνεχής διαδικασία με την οποία προσπαθεί ο



εργαζόμενος να ικανοποιήσει διαδοχικά ορισμένες ανάγκες του. Υποστήριξε ότι υπάρχει μια κλίμακα αναγκών κι έκανε την παρακάτω θεωρητική ιεράρχησή τους:



### 1) Φυσιολογικές ανάγκες

Είναι αυτές που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως τροφή, ενδυμασία, στέγη κ.λ.π.

Αυτές καλύπτονται όταν το άτομο αισθάνεται ότι έχει εξασφαλίσει τα απαραίτητα αγαθά για μια στοιχειώδη διαβίωση. Και αυτά μπορεί να τα εξασφαλίσει με την εργασία αλλά και την ικανοποιητική αμοιβή αυτής (μισθός).

Είναι προφανές ότι εάν ο μισθός δεν ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες, ο εργαζόμενος δεν αποδίδει στην εργασία του αλλά και δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση με απεργίες, στάσεις εργασίας.

### 2) Ανάγκες για ασφάλεια

Είναι αυτές που απορρέουν από τα συναισθήματα αυτοσυντήρησης.

Αναφέρονται στα συναισθήματα φόβου και αβεβαιότητας, απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών π.χ. ανάγκες εξασφάλισης μιας μόνιμης θέσης και γενικά επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική εξασφάλιση, κ.λ.π.

Συγκεκριμένα υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική. Από την στιγμή που το άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σ' αυτό· δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Η ικανοποίηση της ανάγκης για μόνιμη απασχόληση, έχει σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ευχαρίστηση του ανθρώπου από την εργασία του, με συνέπεια την βελτίωση της παραγωγικότητάς του.

Ενας άλλος παράγοντας που δημιουργεί στον εργαζόμενο το αίσθημα της ασφάλειας, είναι η ανάπτυξη του θεσμού των κοινωνικών ασφαλίσεων στους χώρους εργασίας π.χ. ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, ανεργείας κ.λ.π. Η ικανοποίηση λοιπόν της ανάγκης ασφάλειας είναι απαραίτητη για την ψυχική του υγεία και ισορροπία, γιατί μόνο τότε μπορεί ο άνθρωπος να εργαστεί απερίσπαστα και αποδοτικότερα.

### 3) Κοινωνικές ανάγκες

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, ν' ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.

Δε, αρκεί όμως στον άνθρωπο να ανήκει πλά σε μια ομάδα. Επιδιώκει να κερδίζει γόητρο και θέση μέσα σ' αυτή.

Η εργασία τους παρέχει τα μέσα για να διατηρήσουν και να

εξυψώσουν την θέση τους.

Το γόητρο δεν ταυτίζεται πάντα με τη θέση γιατί κάποιος που κατέχει μια υψηλή θέση μπορεί να μην έχει γόητρο. Γιατί το γόητρο καθορίζεται από την αξία και την τιμή που του δίνει η κοινωνική ομάδα και το περιβάλλον του και αποκτάται με την προσωπική του αξία. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ότι οι διάφορες προαγωγές μέσα στην επιχείρηση πρέπει να γίνονται με αντικειμενικά και αυστηρά κριτήρια για να μην υπάρχουν αντιδράσεις που διαταράσσουν το ψυχολογικό κλίμα της εργασίας.

Ετσι η εργασία αποτελεί για τον εργαζόμενο το συνδετικό κρίκο με την κοινωνία και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των κοινωνικών του αναγκών.

#### 4) Ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αξιοπρέπεια

Στο επίπεδο αυτό το άτομο νιώθει επιτακτική την ανάγκη για εκτίμηση και αξιοπρέπεια τόσο από τον ίδιο τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος θέλει να αποκτήσει μέσα από την εργασία του αυτοπεποίθηση, αναγνώριση, επιδοκιμασία, φήμη, δύναμη. Αυτό βέβαια δεν είναι εγωϊστικό αλλά ανθρώπινο. Όταν ο άνθρωπος ξέρει ότι επιδοκιμάζεται, τότε προχωρεί στην ζωή ενώ αντίθετα κινδυνεύει να γίνει αντικοινωνικός μ' όλες τις δυσάρεστες συνέπειες που αυτό επιφέρει.

Σε πολλές περιπτώσεις, ο έπαινος είναι πολύ καλύτερο μέσο αγωγής παρά η αποδοκιμασία. Ειδικότερα στους χώρους εργασίας, η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις γνώμες και τις εισηγήσεις των εργαζομένων. Ετσι ικανοποιούνται οι ανάγκες

για εκτίμηση και αξιοπρέπεια των εργαζομένων, αλλά πολλές φορές ωφελείται και η ίδια η επιχείρηση.

Όταν λοιπόν ο εργαζόμενος νιώθει ότι εκτιμούν την προσφορά του, αναπτύσσει μεγαλύτερη ενεργητικότητα και δένεται περισσότερο με τους σκοπούς της επιχείρησης, ενώ σε αντίθετη περίπτωση είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε απογοήτευση και απάθεια προς την εργασία.

### 5) Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση

Ο MASLOW υποστηρίζει ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο, είναι πιθανό, να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε κι αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. "Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι", τονίζει ο Α. MASLOW.

Με την ικανοποίηση αυτών των αναγκών το άτομο έχει αναπτύξει όλες του τις δυνατότητες κι έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και την προσωπικότητά του.

Η ιεράρχηση λοιπόν των αναγκών από τον Α. MASLOW αποτελεί ουσιαστικά, ιεράρχηση των κινήτρων, που υποκινούν και κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά για την πραγματοποίηση τρισευμένων στόχων από την επιχείρηση. (Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι η θεωρία του MASLOW έχει στατικό χαρακτήρα με την έννοια ότι ο εργαζόμενος ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία για να ικανοποιήσει στόχους, τον έναν μετά τον άλλον, σ'ένα δρόμο στεγανό, σε τελείως ατομικιστική βάση).

Η ιεραρχία τώρα, όλων αυτών των αναγκών, μπορεί να πάσει

μια τελείως διαφορετική μορφή ανάλογα με το περιβάλλον, τις προσωπικές αξιολογήσεις κι άλλους εξωτερικούς παράγοντες, που δρουν στο κάθε άτομο.

Σημασία εδώ έχει και ο χρόνος μετάβασης του ατόμου, από το ένα επίπεδο στο άλλο κι αυτό τις περισσότερες φορές διαφέρει μεταξύ των ατόμων.

Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος για να μεταπηδήσει από το ένα επίπεδο στο άλλο, θα πρέπει θεωρητικά να έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου σε ικανοποιητικό βαθμό.

Είναι επίσης πολύ πιθανό, ο εργαζόμενος να μην αισθανθεί όλες τις παραπάνω κατηγορίες αναγκών κι αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του, το μορφωτικό του επίπεδο, το περιβάλλον του κ.λ.π.

Το πιο άραστικό στοιχείο υποκίνησης για παραγωγική εργασία, μέχρι ενός σημείου, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια. (ονομάζονται και οικονομικές γιατί κυρίως ικανοποιούνται με το μισθό).

Είναι προφανές ότι αν δεν ικανοποιηθούν με τα συστά κίνητρα (μισθός), οι φυσιολογικές ανάγκες του ατόμου, η επιχείρηση δεν μπορεί να υποκινήσει τους υφισταμένους της, δίνοντας θάρρος σ'ένα σύστημα κινήτρων που ικανοποιεί ανάγκες ανώτερου επιπέδου.

Ετσι αν για παράδειγμα, ο εργαζόμενος παίρνει χαμηλό μισθό ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών (στέγη, τροφή): ότι κίνητρα και να δώσει η επιχείρηση για τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου το πιθανότερο είναι ο εργαζόμενος να μην αντιδράσει σ'αυτά τα κίνητρα ή ακόμη και να απορροφήσει.

Έτσι κάθε επιχείρηση πρέπει πρώτα απ'όλα να ικανοποιεί τις οικονομικές ανάγκες των εργαζομένων της μέσω ενός ικανοποιητικού και ασφαλούς μισθοῦ πριν προσπαθήσει για αποτελέσματα σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε σε σχέση με τα υψηλά επίπεδα απόδοσης (υποκίνησης) που στοχεύει η επιχείρηση με μοναδικό κίνητρο την επαρκή χρηματική αμοιβή προς τους εργαζομένους, δεν θα έχει μεγάλη επιτυχία, κι αυτό γιατί η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών, έστω και προσωρινά, μειώνει την σημασία τους σε σχέση με άλλες ανάγκες σημαντικότερες.

Είπαμε ότι τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους άρα αισθάνονται διαφορετικά τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν π.χ. για έναν εργαζόμενο, αν και οι οικονομικές ανάγκες μπορεί να έχουν μεγαλύτερη σημασία σε σχέση με τις άλλες, ενώ για κάποιον άλλο μπορεί να έχουν μεγαλύτερη σημασία οι ανάγκες για αναγνώριση, εκτίμηση, φήμη κ.λ.π.

Όμως σ' αυτό το σημείο, μπαίνει το πρόβλημα, πως η επιχείρηση και κυρίως ο προϊστάμενος (με δεδομένη τη διαφορά μεταξύ των εργαζομένων για το πως αντιλαμβάνεται ο καθένας τις ανάγκες που θα ικανοποιήσει) θα μπορέσει να ανακαλύψει αυτές τις ανάγκες των εργαζομένων, έτσι ώστε με σωστή ερμηνεία και κατάλληλη κατάταξη του κάθε εργαζόμενου στην ιεραρχία των αναγκών, να δώσει κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του.

Όλα αυτά βέβαια, απαιτούν από τον προϊστάμενο κατάλληλη μόρφωση και εκπαίδευση ώστε να μπορεί να αναλύει αυτές τις διαφορές των εργαζομένων και τέλος να προτείνει τα κατάλληλα κίνητρα.

Όσον αφορά τις ψυχολογικές ανάγκες (εκεί δημιουργείται πρόβλημα, επειδή αυτές δεν εκφράζονται εξωτερικά), ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιεί το αισθητήριό του, καθώς και τις γνώσεις του για να κατορθώσει να υποκινήσει τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα, πρέπει να είναι σε θέση να ανακαλύψει πότε οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους και κυρίως εάν η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος έχει σκοπό, έννοια και οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να του δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες όταν θέλει να απαιτήσει νέες εμπειρίες ή όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση.

Η επιχείρηση λοιπόν, μέσα από τις ανάγκες του ατόμου θα πρέπει να βρει εκείνα τα κίνητρα που θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε αποδοτική συμπεριφορά.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Στις παραπάνω παραγράφους είδαμε ότι η επιχείρηση προσπαθεί να δράσει πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της. Με άλλα λόγια υποκινεί τους εργαζόμενους.

Αρα, υποκίνηση - κατ'επέκταση "κίνητρα εργασίας" - είναι "η συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί, ένα άτομο αν ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο".

Ετσι 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 μια αντίδραση (νόμος δράσης-αντίδρασης). Ετσι και στην ανθρώπινη συμπεριφορά, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι κατά τη διαδικασία της δράσης υποκίνησης μιας οργάνωσης προς τους εργαζομένους, 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 περίπ-



τωση, 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.

Επί πλέον, ένα σύστημα κινήτρων πρέπει να έχει προοπτικές και βάσεις μακροχρόνιες, έτσι ώστε να δράσει θετικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

(Επ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ)

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
<p>Ανάγκες φυσικές και σσ-φάδειας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές.</li> <li>• Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχ ως.</li> <li>• Ίσταθερότητα στους όρους εργασίας.</li> <li>• Ζωστή συμπεριφορά.</li> <li>• Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.</li> <li>• Ασφαλείς συνθήκες εργασίας.</li> <li>• Αναγκαίος &amp; σύγχρονος εξοπλισμός.</li> <li>• Επαρκής θέρμανση &amp; εξαερισμός.</li> <li>• Επαρκή διαλείμματα εργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του.</li> <li>• Υποβιβασμός, σσνεκής συμπεριφορά.</li> <li>• Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.</li> <li>• Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας.</li> <li>• Ανεπαρκής εξοπλισμός.</li> <li>• Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας.</li> </ul>
<p>Ανάγκες κοινωνικές.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας &amp; καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους.</li> <li>• Ανταμοιβές &amp; αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους.</li> <li>• Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου.</li> </ul>
<p>Ανάγκες για αυτοσεβασμό &amp; αυτοεπιλήρωση.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.</li> <li>• Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα.</li> <li>• Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου &amp; συμπεριφορά προς αυτόν σα να ήταν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθόλου εξουσιοδότηση &amp; ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας.</li> <li>• Αναπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου.</li> </ul>

Αφού είδαμε πως συμπεριφέρεται ο άνθρωπος μέσα στο χώρο της εργασίας του και την στρατηγική που εφαρμόζουν οι οργανώσεις για να υποκινήσουν αυτή τη συμπεριφορά για αποδοτική εργασία θα παραθέσουμε ορισμένες θεωρίες που αναπτύχθηκαν πάνω στο θέμα της υποκίνησης και των κινήτρων εργασίας.

### I. Θεωρίες για τακίνητρα εργασίας και την υποκίνηση

Η θεωρία που αποτέλεσε σταθμό στην οργάνωση των επιχειρήσεων είναι αυτή της ιεράρχησης των αναγκών του A. MASLOW, όταν πιά εγκαταλείφθηκαν οι κλασικές αντιλήψεις της εποχής του TAYLOR, όπου σύμφωνα με αυτές κύριος υποκίνητικός 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 HERZEBERG καθώς και από άλλες που θα δούμε παρακάτω.

#### A. Θεωρία των δύο παραγόντων του F. HERZEBERG

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, το πρόβλημα της υποκίνησης, είναι διπλό:

Από τη μια μεριά, έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια, όπως είναι ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας, κ.λ.π. και που όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια. Το σπουδαιότερο όμως είναι, ότι οι παράγοντες αυτοί, κατά την άποψη του F. HERZEBERG, δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την

υποκίνηση. Δηλαδή ο F. HERZBERG θεωρεί τους παράγοντες αυτούς προληπτικούς, που δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

Από την άλλη μεριά, έχουμε τους παράγοντες εκείνους που όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση· εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, οι ευκαιρίες προόδου κ.λ.π.

Ετσι, ενώ οι παράγοντες υγιεινής, ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια του ατόμου, οι υποκινητικοί παράγοντες, συνδέονται με τις κοινωνικές, και ψυχολογικές ανάγκες, καθώς και με τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση του ατόμου.

Ας δούμε αναλυτικότερα, τους παράγοντες σύμφωνα με τις απόψεις του F. HERZBERG

α) Υποκινητικοί παράγοντες:

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 καθαυτή : 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.

β) Παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής

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

Ο ίδιος ο HERZEBERG 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.

Αντίθετα συμπεριφέρονται τα άτομα, υποστηρίζει ο HERZEBERG τα οποία ενδιαφέρονται για τους παράγοντες υποκίνησης. Δηλαδή αυτά τα άτομα υποκινούνται από την ίδια την εργασία τους και αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση όταν εκτελούν με επιτυχία το έργο 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 HERZEBERG 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, διαταρράσσει τις σχέσεις κι επιδρά αρνητικά στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

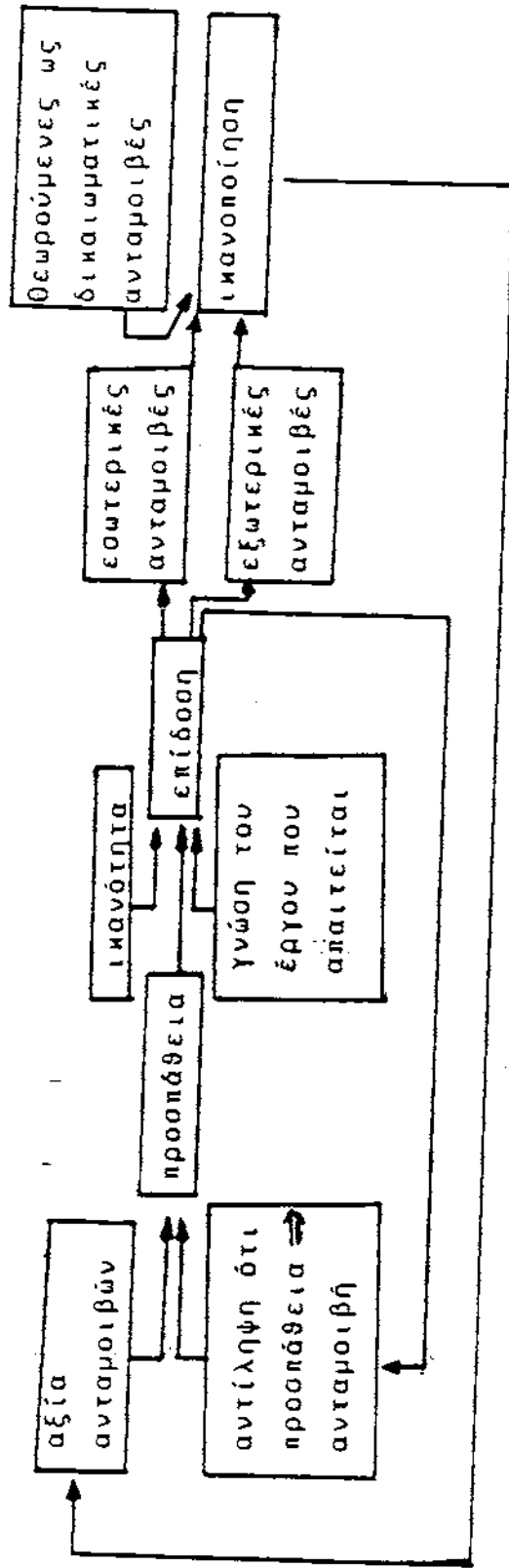
Ο HERZEBERG προτείνει τη μέθοδο του εμπλουτισμού της εργασίας, αναλυτικότερα στα κίνητρα όπου πιστεύει ότι βελτιώνεται η απόδοση του ατόμου.

Η θεωρία του HERZEBERG 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 διακάϊωσαν αυτή τη θεωρία του HERZEBERG

- α) του DR. PERCZET στα εργοστάσια GAUZ MOUORY LOCOMOTIVE στην Ουγγαρία.
- β) του YADOV στις βιομηχανίες του Λένινγκραντ.

## **B. Το πρότυπο L.W.PORTER AND E.E. LAWLER**

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



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 εργαζομένου 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 μιας 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 κα 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 MC 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.

Ομως είναι κατάλληλα για εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία. Γι'αυτά τα άτομα το χρήμα αποτελεί δευτερεύων στοιχείο και το χρειάζονται μόνο για ανύψωση της θέσης τους και αναγνώριση της απόδοσής τους.

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.

## Ε. Θεωρία του KURT LEWIN

Είναι ο πρώτος που εξηγεί πως η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα άτομα κινούνται σε διαφορετικό χρόνο, από διαφορετικά κίνητρα, η ένταση των οποίων εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν, ασχολούνται μέσα σ'ένα περιβάλλον όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις.

Ετσι έργο κάθε διευθυντικού στελέχους είναι να ενδυναμώσει τις υποκινητικές δυνάμεις ώστε να αποδώσει ο εργαζόμενος.

## II. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ

### ΘΕΤΙΚΑ - ΑΡΝΗΤΙΚΑ

Στα προηγούμενα κεφάλαια κάναμε μια αναφορά στη διαδικασία της υποκίνησης όπως αυτή γίνεται από την επιχείρηση με σκοπό την επίδραση στην συμπεριφορά των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων.

Ακόμα, αναφερθήκαμε στις ανάγκες του ατόμου, όπως αυτές παρουσιάζονται, με μια ιεραρχική κλίμακα και πως ο εργαζόμενος μέσα από την εργασία του προσπαθεί να τις ικανοποιήσει.

Από τη μεριά της η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να ανακαλύψει όσο μπορεί τις ανάγκες και την εκάστοτε συμπεριφορά του ατόμου και να δώσει εκείνα τα κίνητρα που θα τον ωθήσουν

να εργαστεί αποδοτικότερα για τους στόχους της επιχείρησης.

Βέβαια, ο καθορισμός ενός συστήματος κινήτρων δεν είναι εύκολη υπόθεση, ακόμα και για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Πιό πριν, έγινε μια αναφορά στις κυριότερες θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση που έδωσαν το εύνασμα για σωστότερη υποκίνηση και αποδοτική συμπεριφορά.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια πιό σαφή εικόνα των κινήτρων εργασίας και πως αυτά θα πρέπει να δίνονται ώστε η παρακίνηση των εργαζομένων να βοηθάει πραγματικά τους στόχους της επιχείρησης αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Κίνητρο, μπορεί να αποτελέσει το κάθε τι που μπορεί να ανυψώσει το ηθικό του εργαζομένου, από μια απόφαση της διοίκησης μέχρι και το χρωματισμό που υπάρχει στο χώρο εργασίας.

Ας τα δούμε με τη σειρά. Α) Φυσιολογικά κίνητρα δηλαδή το χρήμα, ο μισθός καθώς και οι άλλες οικονομικές παροχές (δώρα, BONUS κ.λ.π.): αποτελούν ένα από τα μεγαλύτερα μέσα υποκίνησης του ατόμου γιατί μέσω αυτών είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες.

Όμως, το χρήμα είναι ικανό να δραστηριοποιήσει το άτομο μόνο όταν η αναμενόμενη αύξηση είναι αιρετά μεγάλη σχετικά με το εισόδημα που μέχρι τώρα είχε ο εργαζόμενος.

Αρα, το κρίσιμο μέγεθος της αύξησης απαιτεί ριζική μεταβολή της οικονομικής κατάστασης του εργαζομένου.

Από τη στιγμή που ο μισθός είναι ικανοποιητικός για τον εργαζόμενο είναι σίγουρο ότι αυτός θα αποδώσει περισσότερο. Όμως στην αντίθετη περίπτωση θα τον απογοητεύσει και θα τον καταστήσει κυνικό απέναντι στην επιχείρηση και φιλόπομπο απέναντι

ντι σ'ότι αυτή επιχειρεί να του πεί.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών αμοιβών ως κινήτρων διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο και αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις.

Αυτές οι προϋποθέσεις είναι:

ι) Είναι αναγκαίο να υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ χρηματικής αμοιβής και απόδοσης. Αυτή η σύνδεση είναι εύκολη σ'εργασίες όπου η επίδοση μπορεί να μετρηθεί επακριβώς και αυτό συμβαίνει στις εργασίες των κατωτέρων βαθμίδων της οργάνωσης. Όμως αυτό δεν είναι δυνατό να γίνει στις ανώτερες βαθμίδες (εδώ ο μισθός χρησιμοποιείται για γόητρο) όπου εκεί καθορίζεται κάποια βασική αμοιβή και χορηγούνται ανάλογα με την εργασία διάφορες χρηματικές παροχές, δώρα κ.λ.π.

ιι) Είναι επίσης απαραίτητο η σύνδεση πρόσθετης χρηματικής αμοιβής και απόδοσης να γίνει όσο το δυνατό αντιληπτή και συνειδητή από τον εργαζόμενο. Και για να γίνει αυτό πρέπει:

α) Η διαδικασία χορήγησης των πρόσθετων χρηματικών αμοιβών πρέπει να βασίζεται σ'ένα απλό και κατανοητό σύστημα.

β) Αυτό το σύστημα πρέπει να γνωστοποιηθεί και να αναλυθεί μ'όλες τις λεπτομέρειες του στον εργαζόμενο ώστε πράγματι να γίνει κατανοητό.

γ) Να βασίζεται σ'ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων.

Με την εκπλήρωση των παραπάνω προϋποθέσεων εκ μέρους της επιχείρησης είναι βέβαιο ότι στο κίνητρο "χρηματική αμοιβή" θα αντιδράσουν θετικά τα άτομα εκείνα που την εκτιμούν ιδιαίτερα (όπως τα άτομα νεαρής ηλικίας).

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα (αμοιβής - κίνητρο) από την επιχείρηση είναι εκείνο που έχει στόχο την μείωση του κόστους εργασίας, αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη διατήρηση του υψηλού ηθικού των εργαζομένων και καλών εργασιακών σχέσεων.

Πολλά προγράμματα κινήτρων αμοιβών έχουν χρησιμοποιηθεί, εδώ θα αναφερθούμε στα σπουδαιότερα από αυτά:

**1.1. Μετρούμενη εργασία και αμοιβόμενη με βάση την μέρα και την ώρα.**

Σύμφωνα μ' αυτό το πρόγραμμα, καθορίζεται ένα μέτρο εργασίας με την μελέτη του χρόνου, ο δε εργάτης αναμένεται να φτάσει αυτό το μέτρο. Αν συμβεί και το ξεπεράσει ή υπολειφθεί εξακολουθεί να παίρνει την κανονική "καθ'ώραν" αμοιβή.

Έχει το πλεονέκτημα ότι το κόστος, κατά μονάδα εργασίας μπορεί να προβλεφθεί καλύτερα ενώ σαν μειονέκτημα έχει ότι η αμοιβή για βελτιωμένη εκτέλεση δεν είναι ανάλογη με την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος.

Ένα άλλο πρόγραμμα που τείνει να αντικαταστήσει αυτό της μετρούμενης ημερησίας εργασίας είναι η πληρωμή με την ώρα που εξασφαλίζει τον έλεγχο της επάρκειας του εργαζομένου με το μέσο της νόρμας έτσι που ο εργάτης να πιέζεται να τη φτάσει σταθερά.

#### **1.2. Εργασία με το κομμάτι**

Είναι το πιο απλό σύστημα και εκφράζεται με μέτρο, το κομμάτι, την μονάδα κ.λ.π. οπότε ο εργαζόμενος είναι σε θέση να κερδίζει ότι παράγει.

Τα πλεονεκτήματα που έχει είναι η απλοποίηση και η ευκολία κατανόησης από τον εργαζόμενο, η δικαιοσύνη στην αμοιβή

του, το εγγυημένο "μίνιμουμ" που του παρέχει στην εργασία και το εισόδημα καθώς και ο υπολογισμός από την διοίκηση του εργατικού κόστους.

Τα μειονεκτήματα είναι η δυσκολία στους λογαριασμούς σε περίπτωση αυξήσεων όταν μάλιστα υπάρχουν διαφορετικές αμοιβές κατά υπάλληλο και ώρα εργασίας και η σύγχυση που μπορεί να προκαλέσει τόσο στην διοίκηση όσο και στον εργαζόμενο.

### 1.3. Σχέδιο με μέτρο την ώρα

Είναι ουσιαστικά το ίδιο μ' εκείνο με το κομμάτι με την διαφορά ότι το μέτρο εδώ εκφράζεται σε χρόνο παρά σε χρήμα.

### 1.4. Σύστημα συμμετοχής στα κέρδη

Που συνιστάται σ' ένα ποσοστό συμμετοχής επί των κερδών για αποτελέσματα στην εργασία πάνω από το μέτρο επίδοσης που ορίζει κάθε φορά η επιχείρηση.

Όλα αυτά τα προγράμματα αμοιβών-κινήτρων εάν δεν μπου με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσουν συγκρούσεις, απώλειες χρόνου, ακόμα και σταμάτημα της δουλειάς.

Ενα άλλο σημείο που πρέπει να προσεχθ εί στην επιβολή οικονομικών κινήτρων είναι ότι πολλές φορές η ομάδα εργασίας επηρεάζει τα όρια παραγωγής και πιέζει τα μέλη της να δεχθούν ένα όριο παραγωγής πολλές φορές χαμηλότερο απ' αυτό που μπορούν να παράγουν. Αυτό συμβαίνει γιατί η απόκτηση σεβασμού και αναγνώρισης από τα μέλη της ομάδας, καθώς και ο φόβος σκληρότερης εργασίας (όταν υπάρχει ένα σταθερό όριο εργασίας) αποτελούν κίνητρα πολλές φορές ισχυρότερα από το κίνητρο της αμοιβής.

2) Ένα άλλο σπουδαίο κίνητρο για τον εργαζόμενο, είναι η ασφάλεια που πρέπει να νιώθει από την εργασία του και η μονιμότητα της απασχόλησης που θέλει να έχει.

Η εξασφάλιση της απασχόλησης σαν ανταμοιβή για την επιθυμητή απόδοση του εργαζομένου, αξιολογείται κάθε φορά διαφορετικά απ'τους εργαζόμενους.

Ο βαθμός, που αυτή θα δράσει σαν κίνητρο εξαρτάται:

- α) Από τον εάν ο εργαζόμενος έχει πεισθεί ότι εφ'όσον αποδίδει, δεν κινδυνεύει η ασφάλεια μέσα στην επιχείρηση.
- β) Από την ατμόσφαιρα μέσα στην οποία έχουν ζήσει τα άτομα κατά την παιδική τους ηλικία ή
- γ) Από τις εμπειρίες του ατόμου.

Όταν ο εργαζόμενος έχει εξασφαλισμένη την εργασία του, προσπαθεί να αποδώσει περισσότερο για τους στόχους της επιχείρησης, γιατί έτσι γνωρίζει ότι εκτιμάται η εργασία που προσφέρει.

3) Επίσης ανάμεσα στα κίνητρα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και που συγχρόνως ικανοποιούν την ανάγκη ασφάλειας των εργαζομένων, είναι και η παροχή διαφόρων κοινωνικών υπηρεσιών προς αυτούς, υπηρεσιών που ασφορύν την προστασία της υγείας τους, τη βελτίωση συνθηκών διαβίωσής τους, την ψυχαγωγία τους, την πρόσθετη ασφάλισή τους κ.λ.π.

Μια πετυχημένη άσκηση κοινωνικής πολιτικής:

- α) Πρέπει να κατευθύνεται από οργανωμένη ομάδα κοινωνικών λειτουργών ή βιομηχανικών ψυχολόγων με την απαραίτητη συμμετοχή των εργαζομένων.

β) Ότι το κόστος της παροχής δεν θα πρέπει να είναι απαγορευτικό για την επιχείρηση και η παροχή να απευθύνεται σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό ενδιαφερομένων.

γ) Ότι ο σχεδιασμός των κοινωνικών παροχών θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να καλύπτει όλους τους εργαζομένους και σε συχνά χρονικά διαστήματα να ερευνάται αν συνεχίζει να καλύπτει το σκοπό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί και αποφασιστεί, αλλιώς θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται. Ας τις δούμε αναλυτικότερα.

### 3.1. Για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων:

- α) Οργάνωση σταθμού πρώτων βοηθειών μέσα στην επιχείρηση και εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας.
- β) Χρησιμοποίηση γιατρού από την επιχείρηση.
- γ) Βοήθεια προς τους εργαζόμενους για την θεραπεία του σε κατάλληλα νοσοκομεία.
- δ) Βοήθεια προς τους εργαζόμενους για ανάρρωση ύστερα από σοβαρές ασθένειες.

3.2. Για απόκτηση κατοικίας προς τους εργαζομένους, όπως χορήγηση χαμηλότοκων δανείων κ.λ.π.

3.3. Για την ψυχαγωγία και ξεκούραση των εργαζομένων. Αθλητικές εγκαταστάσεις, λουτρά κ.λ.π.

Επίσης και για την ψυχαγωγία των οικογενειών των εργαζομένων με οργάνωση συγκεντρώσεων, θεατρικών παραστάσεων, εκδρομών, κατασκηνώσεων, διανομή δώρων στις γιορτές κ.λ.π.

3.4. Για τη διευκόλυνση των εργαζομένων:



- α) Μεταφορά τους από τον τόπο κατοικίας τους κι αντίστροφα, με λεωφορεία κ.λ.π.
- β) Δημιουργία καντίνας με αναψυκτικά.
- γ) Εστιατόριο για αγορά φθηνού φαγητού.
- δ) Δημιουργία καταστημάτων μέσα στην επιχείρηση κ.λ.π.

3.5. Για την μόρφωση των εργαζομένων:

Βοήθεια της επιχείρησης για τη φοίτησή τους σε επαγγελματικές, μέσες και ανώτερες σχολές.

3.6. Για την οικονομική ενίσχυση των εργαζομένων σε προχωρημένες ηλικίες όπως:

- α) Χορήγηση επιδομάτων δώρων για μακροχρόνια υπηρεσία
- β) Ειδικό εφάπαξ μετά την αποχώρησή τους από την επιχείρηση κ.λ.π.

3.7. Συμπάρσταση σε προσωπικές ή οικογενειακές υποθέσεις νομικής φύσης των εργαζομένων με δωρεάν παροχή νομικών συμβούλων.

4. Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σε σχέση με τις προαγωγές και μεταθέσεις, αποτελούν κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (ανταμοιβή για την εργασία τους)

α) Προαγωγές:

Το αποτέλεσμα μιας σωστής πολιτικής προαγωγών ως κίνητρα σε αξιολογικά και δημοκρατικά κριτήρια, δεν έχουν μόνο αποτέλεσμα στην αύξηση απόδοσης των εργαζομένων αλλά επενεργούν θε-

τικά για την λειτουργία όλης της επιχείρησης κι αυτό γιατί η προαγωγή είναι κάτι που ο εργαζόμενος πιστεύει πως πρέπει να πάρει σαν ανταμοιβή της εργασίας που εκτελεί. Οι περισσότεροι θεωρούν σαν προαγωγή μια αύξηση του μισθού, ενώ για άλλους σημαίνει την αλλαγή του τίτλου μιας εργασίας.

β) Οι μεταθέσεις και οι μετακινήσεις των εργαζομένων στο χώρο εργασίας μπορεί να λειτουργήσουν ως κίνητρα αρκεί να γίνονται με προσοχή και να λαμβάνονται μέτρα, ώστε να προκαλείται, όσο γίνεται λιγότερη δυσαρέσκεια.

Επίσης όταν μια μετάθεση φαίνεται να είναι η ενδεδειγμένη για την εκτέλεση μιας εργασίας, καλό είναι να λαμβάνεται υπ'όψιν και η γνώμη του μετατιθέμενου εργαζομένου.

#### 5. Επαρκή διαλείμματα εργασίας και αλλαγές των εργασιών

Έχει διαπιστωθεί ότι όπου η εργασία είναι αμετάβλητη οι περίοδοι ανάπαυσης αυξάνουν το ενδιαφέρον και την συνολική παραγωγή από μέρους των εργαζομένων.

Ειδικά όταν η εργασία είναι πολύ ανιαρή, μια αλλαγή εργασίας βοηθάει γιατί σπάει την μονοτονία και αυξάνει το ενδιαφέρον και την απόδοση του εργαζομένου προς την εργασία του.

#### 6. Τοποθέτηση των κατάλληλων προσώπων στις κατάλληλες θέσεις

Η μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία αλλά και η ικανοποίηση απ'αυτή των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητα και την προσωπικότητα που αυτοί διαθέτουν στην εκτέλεση μιας εργασίας.

Σύμφωνα μ' αυτή την άποψη όταν ένας εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας καλό είναι, να τοποθετείται σ' αυτή. Αυτό επιδρά θετικά στην απόδοσή του για την εργασία με σκοπό να ευχαριστιέται αλλά και να είναι παραγωγικότερος για την επιχείρηση.

7. Ο αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός που πρέπει να διαθέτει μια σύγχρονη επιχείρηση

Όταν ο εργαζόμενος στο χώρο της εργασίας ξέρει ότι του παρέχονται όλα τα μέσα (μηχανήματα, ειδικά εργαλεία κ.λ.π.) ώστε μια συγκεκριμένη εργασία να γίνεται άνετα και εύκολα τότε αποδίδει με μεγαλύτερη όρεξη και ευχαρίστηση.

8. Η επιλογή, η ειδίκευση και η εκπαίδευση των εργαζομένων στα αντικείμενα της εργασίας τους

Είναι βασικό, για μια οργάνωση να επιλέγει τους υφισταμένους της με (κείνα τα κριτήρια) ώστε αυτοί να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στο έργο που θα τους ανατεθεί. Όταν το άτομο έχει ικανότητα, θέληση και αισθάνεται αγάπη για την εργασία του είναι σίγουρο ότι θα δραστηριοποιηθεί αποδοτικά απ' αυτή. Αυτά, τα άτομα είναι που πρέπει να επιλέξει η επιχείρηση και να τους αναθέσει την εκτέλεση ενός έργου.

Φυσικά για να είναι πιο παραγωγική η εργασία τους, αυτά τα άτομα πρέπει να εκπαιδευθούν κατάλληλα στο αντικείμενο που απασχολούνται γιατί έτσι διευκολύνεται η προσαρμογή τους καθώς και η συμμετοχή τους στους στόχους της επιχείρησης.

9. Το ευρύτερο περιβάλλον εργασίας

Εδώ, αναφέρονται οι χώροι όπου ο εργαζόμενος εκτελεί το έργο που του ανατίθεται και που επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή του. Αυτό όμως θα το δούμε παρακάτω αναλυτικά σε άλλο κεφάλαιο.

Τα παραπάνω κίνητρα λαμβάνονται σαν εξωτερικές ανταμοιβές των εργαζομένων γιατί ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες καθώς και εκείνες για ασφάλεια. Όμως από τη στιγμή που αυτές ικανοποιηθούν (στην εποχή μας ο "μισθός" θεωρείται εξασφαλισμένος) το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει ανάγκες ανωτέρου επιπέδου.

Το χρήμα και οι κάθε οικονομικές αμοιβές αποτελούσαν και αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα, όμως μετά από κάποιο επίπεδο που θα φτάσει το άτομο (εμπειρίες, ωριμότητα προσωπικότητας κ.λ.π.) το χρήμα έρχεται δευτερεύον σε σχέση με άλλα κίνητρα που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν τις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες του ατόμου.

Τα κίνητρα που ικανοποιούν ανάγκες ανωτέρου επιπέδου λαμβάνονται από τους εργαζομένους ως εσωτερικές ανταμοιβές για την εργασία που εκτελούν και είναι αυτά που υπαίνουν περισσότερο για αποδοτική συμπεριφορά.

Η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη όλα αυτά και να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα ανάλογα με τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι εργαζόμενοι. Σε μια έρευνα που έγινε με το ερώτημα : Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας; ο παράγοντας χρήμα ήρθε τέταρτος.

Οι εργαζόμενοι απάντησαν τα παρακάτω κατά σειρά προτίμησης:

- 1) Σταθερή εργασία

- 2) Καλός προϊστάμενος - καλοί συνάδελφοι
- 3) Εργασία με πρωτοβουλία - καλές συνθήκες
- 4) Καλός μισθός

Ας δούμε λοιπόν αναλυτικά τα κίνητρα εκείνα που ικανοποιούν τις ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου και βοηθούν περισσότερο στην ανύψωση του ηθικού του για παραγωγική εργασία.

### **B. Ψυχολογικά κίνητρα**

- 1) Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα καθώς και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους

Αυτό το κίνητρο ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Το άτομο επιζητά την επαφή και την ανταλλαγή των σκέψεών του με άλλα άτομα για την επιβεβαίωση και ενίσχυση των "πιστεύω του". Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή όταν το άτομο βρίσκεται σε μια δυσάρεστη κατάσταση οπότε επιζητά την επαφή μ' άλλους που βρίσκονται στην ίδια θέση.

Ετσι μέσα στην επιχείρηση αναπτύσσονται άτυπες ομάδες στις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Αυτές οι ομάδες είναι δυνατόν να σχηματισθούν από δυσάρεστημένα ως προς την επιχείρηση άτομα με αποτέλεσμα την παρακώλυση των στόχων της.

Από τη μεριά της η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να αναπτύξει πνεύμα συνεργασίας μ' αυτές τις ομάδες με προγράμματα "εσωτερικής επικοινωνίας" ώστε αυτές να συνειδητοποιήσουν ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα οδηγήσει και στην ικανοποίηση των δικών τους στόχων.

Είναι σίγουρο ότι το κίνητρο αυτό σαν ανταμοιβή της εργασίας του ατόμου όπου μέσα απ' αυτή καλύπτει την ανάγκη του για επαφή θα το προτρέψει να αποδώσει καλύτερα.

- 2) Ανταμοιβές και αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζομένου από την επιχείρηση (Αξιολόγηση - αποδοτικότητα - συμπεριφορά).

Αυτό το κίνητρο είναι πολύ σημαντικό για την ανύψωση του ηθικού του εργαζομένου γιατί μέσα από την εργασία επιζητά την αναγνώριση των προσπαθειών και περιμένει τις ανάλογες ανταμοιβές από την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι ταυτίζουν τους εαυτούς τους με την εργασία τους και νιώθουν άνετα ή όχι ανάλογα με το πως αναγνωρίζουν οι άλλοι τις προσπάθειες που κάθε φορά καταβάλουν για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου.

Η επιχείρηση θα πρέπει να επιβραβεύει τους υφισταμένους της με επαινετικά λόγια, αλλαγή του τίτλου της εργασίας τους, προαγωγές και άλλες ηθικές ανταμοιβές καθώς και με οικονομικές ανταμοιβές για τα άτομα που τις εκτιμούν ιδιαίτερα.

Το κίνητρο της αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζομένου τον ωθεί να αποδώσει όσο περισσότερο μπορεί γιατί μ' αυτό αισθάνεται ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική.

- 3) Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη, το αίσθημα της ολοκλήρωσης και ευθύνης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης:

Αποτελούν κίνητρα που επιδρούν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών και καλύπτουν ανάγκες αυτοεκτίμησης του εργαζο-

μένου.

Τα άτομα που υποκινούνται με τα παραπάνω κίνητρα είναι ικανοποιημένα μόνο όταν έχουν την δυνατότητα συνεχούς αναρρίχησης στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Δραστηριοποιούνται μόνο εφ' όσον λαμβάνουν υψηλά εισοδήματα (για απόκτηση γοήτρου και κύρους), εντυπωσιακούς τίτλους και τους προσφέρεται γρήγορη εξέλιξη στην ιεραρχία. Ειδικά, τα άτομα που επιζητούν δύναμη πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής από την επιχείρηση έτσι ώστε αυτή η δύναμη (που είτε διαθέτουν από μόνοι τους οι εργαζόμενοι είτε τους δίνεται από την επιχείρηση με τίτλους, γραφεία, ειδικές αμοιβές κ.λ.π.) να δίνεται με περίσκεψη και σωστή κρίση σε σημείο που να δρα σαν υποκινητικός παράγοντας αποδοτικής συμπεριφοράς προς τους στόχους της επιχείρησης και όχι αρνητικός εις βάρος της ώστε αυτή η δύναμη να μην μπορεί να ελεγχθεί.

Πρέπει ο εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα να παίρνει ευθύνες πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του.

#### 4) Το αίσθημα της δημιουργίας, το επίτευγμά

Δηλαδή, η δυνατότητα να εκτελεί ο εργαζόμενος την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων του από την εργασία και ακόμα πέρα η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη.

Σύμφωνα με συμπεράσματα ερευνών το "επίτευγμα" ως κίνητρο εκτιμάται ιδιαίτερα από το σύνολο των εργαζομένων. Ειδικά δε, από αυτούς που έχουν σταθερή θέση στην επιχείρηση, ικανοποιητικό μισθό, ευρύτερη μόρφωση και που συνήθως κατέχουν ανώτερη θέση στην ιεραρχία.

5) Συμμετοχή στη διοίκηση της επιχείρησης από τους εργαζομένους και η γνώση των σκοπών της επιχείρησης

Η επιχείρηση μ' αυτό το κίνητρο έχει στόχο να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων ώστε η αποδόσή τους να είναι σε υψηλά επίπεδα.

Η ουσιαστική συμμετοχή πρέπει να είναι βασικό χαρακτηριστικό ενός τέτοιου κινήτρου.

Ο εργαζόμενος όταν μπορεί να συμμετέχει στις αποφάσεις της διοίκησης, νιώθει ότι προσφέρει και αυτό στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, αισθάνεται πιά υπεύθυνος σαν άτομο, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το σπουδαιότερο αποκτά αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια και επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται ως ένα βαθμό και από τη δική του συμπεριφορά.

Επειτα, είναι φυσικό ο εργαζόμενος να αποδώσει περισσότερο στην υλοποίηση μιας απόφασης της επιχείρησης όταν γνωρίζει ότι συμμετείχε και αυτός στην λήψη της παρά όταν η απόφαση επιβάλλεται από την διοίκηση χωρίς καθόλου την δική του γνώμη.

Η συμμετοχή στις αποφάσεις γίνεται από εργαζόμενους που συνήθως κατέχουν σπουδαίες θέσεις μέσα στην παραγωγική διαδικασία.

6) Εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του εργαζόμενου εκ μέρους της επιχείρησης και συμπεριφορά προς αυτόν ως ολοκληρωμένης προσωπικότητας

Η επιθυμία αυτή κατέχει μια από τις σπουδαιότερες θέσεις στον κατάλογο των αναγκών του ατόμου και τυχόν υποτίμησή της



από την επιχείρηση έχει σαν αποτέλεσμα ένα πλήθος αλυσιδωτών αντιδράσεων από μέρους των εργαζομένων ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου που ποικίλλουν από την έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία μέχρι και καταστροφικές ενέργειες που δυσκολεύουν το έργο της επιχείρησης. Ο άνθρωπος λοιπόν επιζητά τον σεβασμό από τους άλλους και ειδικότερα μέσα στους χώρους εργασίας έτσι ώστε με τη σειρά του να επιδείξει τον ανάλογο σεβασμό και υπευθυνότητα προς τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

Η προσωπικότητα βέβαια του κάθε εργαζομένου είναι διαφορετική, και η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να το αναγνωρίζει έτσι ώστε η κριτική που ασκεί η διοίκηση προς τους εργαζομένους πρέπει να γίνεται με γνώμονα την συμπεριφορά του καθενός στο μέτρο βέβαια που αυτό είναι δυνατό και με σκοπό τον έπαινο στην προσπάθεια που κάθε φορά καταβάλλουν και σίγουρα όχι την μείωση της προσωπικότητάς του για τους λόγους που αναφέραμε.

7) Η εργασία αυτή καθ'αυτή αποτελεί κίνητρο

Το άτομο μέσα από την εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες του είτε φυσιολογικές είτε ψυχολογικές. Η εργασία θα δράσει θετικά σαν κίνητρο αν ο εργαζόμενος βρίσκει ενδιαφέρον σ'αυτή.

Δηλαδή, αν η εργασία που εκτελείται, έχει σκοπό, έννοια οδηγεί κάπου ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να ικανοποιησει όλες τις ανάγκες του.

Φυσικά το κάθε άτομο χρησιμοποιεί την εργασία για τους δικούς του σκοπούς π.χ. Αυτός που κεινάει κάνει οποιαδήποτε εργασία, αυτός που αισθάνεται μόνος νιώθει ευχαρίστηση να κάνει

έστω και μια μονότονη εργασία αρκεί να ενταχθεί σε μια ομάδα και να βρει φίλους, άλλος εργάζεται για να αποκτήσει φήμη και δόξα κ.λ.π.

Πάντως η υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία είναι αυτή της αυτοεκφράσεως. Δηλαδή, αυτή που δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να δράσει αποδοτικά και δημιουργικά και να του προσφέρει το αίσθημα ότι ασχολείται με μια σημαντική και αξιόλογη εργασία όπου μέσα απ' αυτή είναι σε θέση να γνωρίζει τις δυνατότητες του εαυτού του.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας επιδιώκει να διαμορφώσει τις εργασίες έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ευθύνονται για ποικιλία αλληλοσυνδεόμενων έργων που πλησιάζουν πολύ περισσότερο προς μια δουλειά που ικανοποιεί τις προσωπικές τους ανάγκες.

### 8) Η ελευθερία στην εργασία

Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την απόδοσή του χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση του προϊσταμένου του.

Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι υπάρχει ελευθερία στην εργασία του είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο.

Όλα τα προαναφερόμενα κίνητρα αποτελούν τις εσωτερικές αμοιβές του ατόμου προκειμένου να το ωθήσουν σε αποδοτική συμπεριφορά. Είναι όμως αναγκαίο αυτά τα κίνητρα να συνδεθούν άμεσα με την υποκίνηση και φυσικά αυτό να γίνει αντιληπτό από τον εργαζόμενο. Σήμερα δεν αμφισβητείται η σημασία των εσωτερικών κινήτρων για την υποκίνηση.

Εδώ, μπαίνει το ερώτημα για την επιχείρηση αν θα πρέπει να δώσει περισσότερη βαρύτητα στις εξωτερικές ή εσωτερικές αντα-

μοιβές. Όμως, η δυνατότητα απόλαυσης ενός μόνο είδους αμοιβών δεν θα έχει ιδιαίτερη ευνοϊκή επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μέσα από την εργασία να απολαύσουν και τα δύο είδη των ανταμοιβών.

Αρα, το πρόβλημα για την επιχείρηση είναι να κατορθώσει να διαγνώσει ποιά είναι τα κατάλληλα κίνητρα για τον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με την περίπτωση και τις συνθήκες που υπάρχουν και μέσω αυτών να τον προτρέψει να αποδώσει για την πραγματοποίηση των στόχων της.

Η υποκίνηση λοιπόν, των εργαζομένων μέσω των κινήτρων σκοπεύει στην αύξηση της αποδόσεως και της παραγωγικότητας τους καθώς και στην δημιουργία κλίματος που βλεπώνει το ηθικό σε μακροχρόνια βάση.

Όμως πολλές επιχειρήσεις, παραβλέπουν την σημασία των κινήτρων εργασίας και κυρίως των ψυχολογικών καθώς και των βασικών αρχών της Διοικητικής των υφισταμένων, με αίτια την χαμηλή απόδοση.

Θα αναφερθούμε σ'ορισμένα αρνητικά κίνητρα που αποτελούν παράγοντες χαμηλής απόδοσης και που αυτά αναφέρονται σε σχέση με τις ανάγκες του ατόμου.

1. Χαμηλός μισθός και καμία άλλη χρηματική παροχή.

Έχει σαν αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση, τις απεργίες, την αδιαφορία για την εργασία κ.λ.π.

2. Φόβος και ανησυχία όταν δεν υπάρχει η εξασφάλιση της απασχόλησης.

3. Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού που έχει σαν αποτέλεσμα την παρακώληση της εργασίας και της παραγωγικότητας.

4. Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην ταυτίζεται με τους στόχους της επιχείρησης και να αποδίδει λιγότερο.
5. Το ακατάλληλο φυσικό περιβάλλον της εργασίας (ακατάλληλος χρωματισμός, έλλειψη φωτισμού, θέρμανσης, κ.λ.π.).
6. Ανεπαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός.
7. Επικύνδυνες συνθήκες εργασίας.
8. Οι συγκρούσεις με την διοίκηση και τις ομάδες αλλά και με τους ίδιους τους συναδέλφους.
9. Η κοινωνική αποτροπή από την εργασία και η παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου.
10. Η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η ανάθεση μονότονης εργασίας, οι λανθασμένες προαγωγές και μεταθέσεις κ.λ.π.
11. Η έλλειψη ελευθερίας στην εργασία, ο κακός προϊστάμενος κ.λ.π.

Όλα αυτά αποτελούν παράδειγμα αρνητικών κινήτρων που επιδρούν ανασταλτικά στην απόδοση του εργαζομένου με μοναδικό αποτέλεσμα την παρακώλυση των στόχων της επιχείρησης.

Όταν λοιπόν μιλάμε για υποκίνηση με κίνητρα εργασίας θα πρέπει να εννοούμε πάντοτε ένα σύστημα από θετικά στοιχεία που θα προσελκύσει τον εργαζόμενο για παραγωγική εργασία, και το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε ηθικές αρχές σίτι αφορά τις επιδιώξεις του εργαζομένου.

Έτσι, ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων θα πρέπει να είναι ως εξής:

- Πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του ατόμου όπως αυτές

έχουν αναφερθεί και ιεραρχηθεί σύμφωνα με τη θεωρία του A. MASLOW.

- Πρέπει να ικανοποιεί μέχρι κορεσμού τις βασικές ανάγκες του ατόμου. Δηλαδή το άτομο να φτάνει ως το σημείο εκείνο όπου οι ανάγκες από υλικές να μεταπίπτουν σε ψυχολογικές.

- Θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδεσμεύσει την παραγωγική ικανότητα του ατόμου για εργασία. Τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα από φυσικές και πνευματικές ικανότητες που όμως δεν αξιοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις. Ένα πετυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει όχι μόνο να αποδεσμεύσει αυτά τα αποθέματα αλλά και να τα διοχετεύσει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

- Θα πρέπει να αντικατροπτίζει, να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο.

Πάρα πολλά άτομα προτιμούν να εργάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν ακτινοβολία στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και πολλές φορές πέρα από τα επιχειρηματικά τους επιτεύγματα. Τέτοιου είδους προτιμήσεις διεγείρουν και κάνουν παραγωγικότερους τους εργαζομένους. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να επωφελείται από οποιοδήποτε στοιχείο που δίνει τέτοια εικόνα και ανάλογα να το εκμεταλλεύεται.

- Θα πρέπει να εξαρτάται από την κατάλληλη επιλογή και τον προσανατολισμό του προσωπικού.

Είναι πλέον γνωστό πως όσο περισσότερα προσόντα και όσο πιο καλά εκπαιδευμένο είναι το προσωπικό σε μια επιχείρηση τόσο η παραγωγικότητα αυξάνει.

Η κατάστρωση ενός πετυχημένου συστήματος κινήτρων είναι μέλημα της ηγεσίας της επιχείρησης γιατί αυτό είναι αναγκαίο να δούμε αναλυτικότερα το ρόλο της ηγεσίας τόσο γενικά, όσο και

στο θέμα της υποκίνησης όπου σίγουρα η συμβολή της έχει τεράστια σημασία.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

**ΤΡΙΤΟ**

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ  
ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εργασιακό περιβάλλον είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες που συνθέτουν εκείνες τις καταστάσεις οι οποίες είναι ικανές να προτρέψουν τον εργαζόμενο να αποδώσει δημιουργικά στο αντικείμενο της εργασίας του ή πολλές φορές είναι εκείνες που τον προτρέπουν να είναι αρνητικός στην εργασία που του έχει ανατεθεί. Οι σημαντικότεροι απ' αυτούς τους παράγοντες σε σχέση με την υποκίνηση είναι η ηγεσία, οι σχέσεις με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους και το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται ο εργαζόμενος.

Θα δούμε αναλυτικά παρακάτω αυτούς τους παράγοντες και πως είναι δυνατόν να προτρέψουν τον εργαζόμενο να αποδώσει θετικά ή αρνητικά ανάλογα με την περίπτωση.

I. Η Γ Ε Σ Ι Α

A. Γ.ε.ν.ι.κ.ά

Ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε μια οργάνωση και που καθορίζουν ανάλογα την συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους.

Ο καθορισμός αυτής της συμπεριφοράς τους θα βοηθήσει να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης και συγχρόνως να ικανοποιη-



θούν οι ανάγκες των υφισταμένων.

### Ο ρ ι σ μ ό ς

Οι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία διαφέρουν γιατί διαφέρουν και οι απόψεις των ερευνητών πάνω σ' αυτό το θέμα.

Κατά τον TERRY "Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης".

Οι BOLES και DAVENPORT ορίζουν την ηγεσία ως εξής:

"Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους που είναι απ' αυτήν αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα την συνοχή της ομάδας".

Σύμφωνα με τους HERSEY και BLANCRARD : "Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την οργάνωση".

Απ' αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης οι υφιστάμενοι και άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί σε μια οργάνωση.

Τέλος, ο SEODGILL αναφέρει ότι : "Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων".

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η λειτουργία της ηγεσίας

είναι διαφορετική απ' αυτήν της διοίκησης. Η ηγεσία δηλαδή αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για την βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας οργάνωσης. Η διοίκηση απ' την άλλη μεριά αναφέρεται στην διατήρηση αλλά και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της οργάνωσης. Έχει δηλαδή ρόλο εφαρμογής.

Για ορισμένους η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία απλή στην οποία μπορούν να διακριθούν εύκολα. Η άποψη αυτή, ασφαλώς δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν γεννιέται. Η προνοητικότητα και οι δεξιότητες με τις οποίες πιθανόν να είναι προικισμένος ένας υποψήφιος ηγέτης δεν φτάνουν από μόνα τους, είναι αναγκαία η εκπαίδευση και η εμπειρία.

Κάποτε πίστευαν ότι ένας και μόνο ήταν ο καλύτερος τρόπος ηγεσίας και ότι το μόνο που χρειαζόταν ήταν να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος, να γίνει κατανοητός και να χρησιμοποιηθεί από τα άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Η αποτελεσματικότητα όμως της ηγεσίας είναι κάτι πιο πολύπλοκο γι' αυτό και υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες.

### Ιστορική εξέλιξη της ηγεσίας

Στις αρχές του αιώνα διατυπώθηκε η θεωρία του επιστημονικού Μάνατζμεντ του TAYLOR.

Ο TAYLOR έδωσε την μεγαλύτερη έμφαση στην πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ο HARNARD ενσωμάτωσε τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού Μάνατζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρω-

πινες σχέσεις σε μια θεωρία.

Η σημαντικότερη συνεισφορά του BARNARD είναι ότι τόνισε ιδιαίτερα τη σημασία που έχουν για τη διοίκηση της οργάνωσης η διάσταση " του έργου ή του καθήκοντος " και η διάσταση " του ατόμου ". Αρκετοί ερευνητές τονίζουν ότι οι σημερινές θεωρίες στηρίζονται στις αρχές του BARNARD.

### Β. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηγέτη

Ο ηγέτης είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις.

Για να πετύχει όμως κάτι τέτοιο θα πρέπει να έχει και ορισμένες ιδιότητες.

#### 1) Ευφυΐα

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει υψηλό δείκτη ευφυΐας για να διακρίνει τα προβλήματα πριν αυτά οξυνθούν αλλά και για να τα επιλύει με τις σωστές αποφάσεις.

#### 2) Υπευθυνότητα

Αυτή θα πρέπει να απορέει από την αφομίωση του ηγέτη στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων.

#### 3) Κοινωνικότητα

Το χαρακτηριστικό αυτό αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να αναπτύσει εύκολα ουσιαστικές ανθρώπινες σχέσεις με τους ανθρώπους του εργασιακού του περιβάλλοντος.

4) Ικανότητα να εμπνέει τους υφισταμένους του ναυπακούουν στις αποφάσεις του.

5) Ανωτερότητα χαρακτήρα

Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ειλικρινής, τίμιος να μην παγιδεύεται σε μικρότητες, να δέχεται την κριτική των άλλων για τα τυχόν λάθη του και να είναι αντικειμενικός όταν χρειάζεται να κρίνει αυτός.

6) Γνώση της εργασίας

Για να είναι σε θέση να καταρτίζει προγράμματα, να λύνει διάφορα προβλήματα σχετικά με την εργασία και για να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την εργασία που εκτελούν οι υφισταμένοι του.

7) Προσαρμοστικότητα

Αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζεται στις κάθε φορά καινούργιες συνθήκες είτε αυτές είναι κοινωνικής-ανθρωπιστικής φύσης είτε τεχνολογικής.

8) Ικανότητα έκφρασης

Οι υφισταμένοι θα πρέπει να κατανοούν τι τους ζητούν να πράξουν για να μπορέσουν να το εφαρμόσουν σωστά χωρίς χάσιμο χρόνου και δίχως ανώφελες παρεξηγήσεις που μπορεί να προκύψουν εάν ο ηγέτης δεν μπορεί να εκφραστεί σωστά.

9) Εργατικότητα

Τα καθήκοντα του ηγέτη είναι πολλά και πολύπλοκα και σαν τέτοια απαιτούν σκληρή δουλειά και μεγάλη ενεργητικότητα.

#### 10) Συναισθηματική σταθερότητα

Είναι αναγκαίο χαρακτηριστικό του ηγέτη ο οποίος θα πρέπει να παραμένει σταθερός και να μην παρασύρεται στις κρίσεις του από προσωπικές συναισθηματικές εναλλαγές.

#### Βασικά συστήματα ηγεσίας

Οι ορισμοί ηγεσίας που δόθηκαν πιο πάνω δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό. Αυτά τα στοιχεία είναι, οι άνθρωποι, τα συστήματα και οι διαδικασίες.

Ο RALPH SEOYDILL παρατήρησε ότι η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να δούμε την ύπαρξη ενός ή περισσότερων από τα τρία βασικά στοιχεία που προαναφέραμε.

Αυτές είναι:

- 1) Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.
- 2) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου.
- 3) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.
- 4) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.
- 5) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στην συμπεριφορά.
- 6) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ.
- 7) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου.
- 8) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.
- 9) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο.
- 10) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

Μια θέση γενικά αποδεκτή είναι ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους με τον ένα ή τον άλλον από

τους παρακάτω δύο τρόπους:

- α) Μπορούν να διατάξουν τους υφισταμένους να κάνουν κάτι και πως να το κάνουν ή
- β) Μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους μέσω της συμμετοχής των τελευταίων στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου.

Ο πρώτος τρόπος είναι ο παραδοσιακός αυταρχικός που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση του έργου και ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός ο οποίος τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Βέβαια υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς εκτός απ'αυτούς τους δύο. Παρακάτω θα περιγραφούν οι βασικότεροι τρόποι ή συστήματα ηγεσίας.

#### α. Αυταρχικό σύστημα ηγεσίας

Σ'αυτό το σύστημα ηγεσίας υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες της οργάνωσης για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ατόμων. Αν λοιπόν ικανοποιηθεί η μια από αυτές τις ανάγκες η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί.

Ο μάνατζερ που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες· παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών που υπαγορεύονται από την εργασία.

Αυτό το σύστημα ηγεσίας βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους και αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες πάνω στην παραγωγή, το αυταρχικό ηγετικό σύστημα δίνει πολύ μικρή προσοχή.

Σε περίπτωση σύγκρουσης ανάμεσα σε υφισταμένους ο αυταρχικός ηγέτης την καταπνίγει αμέσως φοβούμενος την επίδραση που μπορεί να έχει αυτή η σύγκρουση πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.

#### β) Το Ανθρωπιστικό ηγετικό σύστημα

Αυτό το σύστημα ηγεσίας λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων, δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα.

Αυτός που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό σύστημα στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο απ' αυτό που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης. Μια χαρακτηριστική άποψη της ανθρωπιστικής τάσης λέει ότι : "Είναι δύσκολο να πιέξεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σ' αυτή την πίεση".

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση, ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος και οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος δεν παίζει το ρόλο του αυστηρού γονέα αλλά το ρόλο του μεγαλύτερου αδελφού. Με λίγα λόγια το συμπέρασμα είναι ότι μέσα σ' αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν περισσότερο, παρ' όλο που στην πραγ-

ματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος επιζητά να τον αποδέχονται οι υφισταμένοι του ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται σε βάρος της παραγωγής.

γ) Ηγετικό σύστημα του ανεξέλεγκτου ατομικισμού

LAISSER-FAIRE

Σ' αυτό το ηγετικό σύστημα όπως άλλωστε και στα δύο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία στις απαιτήσεις της διοίκησης για παραγωγή από την μια πλευρά και στις ανθρώπινες από την άλλη.

Ο διευθυντής που ακολουθεί αυτό το τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλλημα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα που απασχολούνται σ' αυτή, επειδή το ενδιαφέρον του και για τα δύο αυτά μέρη είναι χαμηλό. Αυτός που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκησή του το πρότυπο του ανεξέλεγκτου ατομικισμού αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθειά του.

Μ' αυτόν τον τρόπο διοίκησης το άτομο είναι παρών στην οργάνωση, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δεν συμμετέχει στην λειτουργία της.

δ) Το κλειστικό σύστημα ηγεσίας

Το άτομο στη περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, βρίσκεται δηλαδή κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα συστήματα. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την πα-



παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό σύστημα ηγεσίας ή προς τους ανθρώπους όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό σύστημα ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το σύστημα του ανεξέλεγκτου ατομικισμού, βρίσκει λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις.

Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη θέση για τους ανθρώπους ή για την παραγωγή, αλλά να βρεθεί μια θέση που είναι ανάμεσα στα δύο. Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον, τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν.

#### ε) Το δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας

Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στα άλλα ηγετικά συστήματα στο δημοκρατικό υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία σύγκρουση ανάμεσα στην απαίτηση για την παραγωγή και στις ανάγκες των ατόμων. Σ' αυτό το σύστημα είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή, κάτι που επιτυγχάνεται με την συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων εργασίας. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού συστήματος είναι η δημιουργία συνθηκών, τέτοιων που να αυξάνουν την δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού ηγετικού συστήματος και των άλλων που αναφέραμε, βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης καθώς και στον τρόπο επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων.

Με αυτό το σύστημα ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των

ανθρώπων· η ανάγκη της ανάπτυξης στην παραγωγική εργασία και η θέσμευση γι' αυτή.

Γ. Οι επιπτώσεις των διαφόρων συστημάτων Ηγεσίας στους  
Υφισταμένους

α) Ο αυταρχικός προσανατολισμός

Κάτω από ένα αυταρχικό διοικητικό σύστημα οι υφισταμένοι αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στην οργάνωση είναι να την υπηρετούν. Αν οι υφισταμένοι, εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα τέτοιο σύστημα ηγεσίας είναι πιθανόν να παρουσιάσουν μια από τις παρακάτω αντιδράσεις:

ι. Είναι πιθανό να συμβιβαστούν με τον τρόπο διοίκησης του ανεξέλεγκτου ατομικισμού. Στην περίπτωση αυτή κάνουν το ελάχιστο που απαιτείται απ' αυτούς, δηλαδή ούτε περισσότερο ούτε λιγότερο.

ιι. Ο αυταρχικός προσανατολισμός της ηγεσίας έχει σαν αποτέλεσμα τα άτομα να βρίσκονται σε σύγχυση και απογοήτευση που μπορεί να τα οδηγήσει σε μια επιθετική συμπεριφορά η οποία είναι πιθανόν να είναι μια καταστροφική αντίδραση στους στόχους της επιχείρησης. Η επιθετικότητα αυτή μπορεί να εκφραστεί με διάφορους τρόπους όπως η αδιάφορία, οι πολλές απεργίες κ.λ.π. Μια έμμεση μορφή επιθετικότητας είναι το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας.

ιιι. Τέλος η αντίδραση μπορεί να είναι η απομόνωση και η απροξένωση. Οι υφισταμένοι αισθάνονται ότι δεν αποτελούν μέλη της οργάνωσης και η έλλειψη προσίωσής τους είναι το φυσικό επακόλουθο.

β) Ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός

Ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών της οργάνωσης σε αντίθεση με τον αυταρχικό προσανατολισμό που έχει σαν αποτέλεσμα την απομόνωσή τους.

Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα, τη σύγχυση και την απόρριψη. Επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρνητικές.

γ) Ο προσανατολισμός του ανεξέλεγκτου ατομικισμού

Με τις συνθήκες του προσανατολισμού του ανεξέλεγκτου ατομικισμού οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία όμως είναι επιφανειακή. Η εργασία που κάνουν είναι κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα.

Η έλλειψη σαφήνειας στην όλη δομή της οργάνωσης που παρατηρείται σ' αυτό το είδος προσανατολισμού προκαλεί την έλλειψη σαφών στόχων, την ανυπαρξία περιοριστικών ορίων, την έλλειψη συγκεκριμένων προσδοκιών και τέλος την απουσία ενότητας και ενδιαφέροντος.

δ) Ο πειστικός προσανατολισμός

Ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η οργάνωση και στους σκοπούς που έχουν οι υφιστάμενοι, στον πειστικό προσανατολισμό υπάρχουν δύο άλλοι σκοποί: ο σκοπός της οργάνωσης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της. Έχοντας αυτά υπόψη, οι υφισταμένοι δίνουν από τον εαυτό τους τόσο όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία.

Η δέσμευση των υφισταμένων σ' αυτό το στυλ διοίκησης μοιάζει πολύ με την δέσμευση που έχουν οι υφισταμένοι στον αυταρχικό προσανατολισμό διοίκησης· δηλαδή οι υφισταμένοι κάνουν μόνο αυτό που χρειάζεται ίσα ίσα για να διατηρηθεί η εργασιακή σχέση που έχουν με τον προϊστάμενο.

#### ε) Ο δημοκρατικός προσανατολισμός

Με αυτόν τον προσανατολισμό η οργάνωση είναι δυνατό να πετύχει ένα υγιές ψυχολογικό πλησίασμα του ανθρώπου εφόσον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην συμμετοχή και στην ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας.

Οι υφισταμένοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι περιμένουν απ' αυτούς να το κάνουν. Αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία της οργάνωσης, προσπαθώντας για το σκοπό αυτό να επιτύχουν το στόχο για τον οποίο ανέλαβαν την ευθύνη.

Γενικά, ο δημοκρατικός προσανατολισμός έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία συναισθηματικού δεσμού μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Έτσι από τη μια πλευρά αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και από την άλλη αυξάνει αντίστοιχα και την παραγωγικότητα.

#### Γενικά συμπεράσματα πάνω στα διάφορα συστήματα ηγεσίας

Απόσα αναφέρθηκαν παραπάνω τα περισσότερα πλεονεκτήματα συγκεντρώνει το δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας και αυτό γιατί είναι το μόνο απ' το οποίο μπορούν να υπάρξουν παραγωγικές σχέσεις τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο του απλού εργαζόμενου.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που η επικράτηση αυτού του συστήματος είτε δεν είναι εφικτή είτε είναι αναποτελεσματική λόγω κοινωνικών, πολιτικών ή οικονομικών αιτιών, αλλά και λόγω ειδικών αναγκών ή κινδύνων.

Γενικά οι εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι δεν υπάρχει ένα, το καλύτερο σύστημα ηγεσίας.

Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ηγεσίας εξαρτάται από τον ηγέτη, από τους υφισταμένους και από άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση και τις συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον μιας επιχείρησης.

#### Δ. Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση

Έχει αποδειχθεί ότι το μυστικό για αύξηση της παραγωγικότητας είναι η απόδοση και το μυστικό για αύξηση της απόδοσης είναι η παρακίνηση.

Αυτή λοιπόν είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη: να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους για τα υψηλότερα επίπεδα της παραγωγικότητας.

Παρακάτω θα αναφέρουμε ορισμένες αρχές που κηγάζουν από την πράξη και οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν σε μια σωστή παρακίνηση του προσωπικού.

- Οι άνθρωποι θέλουν να βοηθούν ο ένας τον άλλον. Πρέπει να ζητείται η γνώμη τους.
- Οι άνθρωποι θέλουν να ενθαρρύνονται. Πρέπει λοιπόν να βοηθούνται να δουν την επιτυχία τους και τη σωστή πραγμάτωση των σκοπών τους.
- Πρέπει να αφήνουμε τους εργαζομένους να λένε τις αντιθέσεις

- και τις αμφιβολίες τους μιας και οι άνθρωποι αρέσκονται να έχουν ακροατές.
- Πρέπει να δίνονται έπαινοι στους εργαζομένους αφού οι άνθρωποι τους επιζητούν.
  - Ο άνθρωπος θέλει να επιλέγει και να εκλέγει κάτι ο ίδιος. Πρέπει να αφήνονται λοιπόν οι εργαζόμενοι να αποφασίζουν για τον εαυτό τους, να φθάνουν σε συμπεράσματα, αλλά να μην παίρνονται για αυτούς αποφάσεις χωρίς την συμμετοχή τους.
  - Οι άνθρωποι θέλουν η εικόνα τους να είναι αποδεκτή. Πρέπει να πεισθούν λοιπόν ότι το έχουν καταφέρει αυτό.

Γι' αυτό τόσο η διοίκηση όσο και οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων ώστε να μπορούν να συντάξουν ένα σωστό πρόγραμμα κινήτρων που θα ικανοποιεί τους εργαζόμενους.

## II. Σχέσεις προϊστάμενου και υφισταμένου - συνδικαλισμός

Παλιότερα υπήρχε η άποψη ότι τα συμφέροντα της επιχείρησης βρίσκονται σε μια συνεχή σύγκρουση με τα συμφέροντα του εργαζομένου. Σήμερα οι αντιλήψεις έχουν μεταβληθεί και έχει ενισχυθεί η ιδέα του αμοιβαίου συμφέροντος και της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των δύο αυτών πλευρών. Ναι μεν η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους αλλά και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την επιχείρηση για την επίτευξη των δικών τους σκοπών. Για να επιτευχθούν οι σκοποί και των δύο πλευρών θα πρέπει να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου-διοίκησης και υφισταμένου.

Για την διαμόρφωση καλών σχέσεων εργασίας πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο αλλά και από τη καλή θέληση και συνεργασία του υφισταμένου. Η αρχή της δημιουργίας αρμονικού κλίματος θα πρέπει να γίνει από τον προϊστάμενο του οποίου το παράδειγμα θα επηρεάσει τη συμπεριφορά του υφισταμένου. Σε παλιότερες εποχές το έργο του προϊσταμένου ήταν πολύ πιο εύκολο μιας και στηριζόταν εξ'ολοκλήρου στην άσκηση της εξουσίας.

Στη σημερινή εποχή όμως τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα μιας και ο εργαζόμενος βρίσκεται σε θέση να κρίνει τις εντολές που δέχεται και αισθάνεται σχετικά ελεύθερος ως προς την εφαρμογή τους απ'αυτόν ή όχι.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είναι αναγκαίες για την επίτευξη των συμφερόντων και των δύο μερών.

Σ'αυτό το πεδίο σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εμπλέκεται και το θέμα των σχέσεων της διοίκησης με τις συνδι-

καλιστικές ενώσεις οι οποίες δημιουργούνται από τους εργαζόμενους για την αποτελεσματικότερη διεκδίκηση των συμφερόντων των εργαζομένων καθώς και για πολλούς και διάφορους άλλους λόγους. Αρκετές φορές η διοίκηση κρατάει σκληρή στάση απέναντι σ' αυτές τις ενώσεις και οι συνδικαλιστικές ενώσεις με τη σειρά τους το ανταποδίδουν εκφράζοντας την εχθρότητά τους προς τη διοίκηση π.χ. με την διοργάνωση απεργιών κ.λ.π. που παρακωλύουν την παραγωγική διαδικασία κάθε επιχείρησης.

Και σ' αυτή την περίπτωση το καλύτερο είναι να υπάρχει ένας συνεχής διάλογος ανάμεσα στη διοίκηση και τις συνδικαλιστικές ενώσεις ή σωματεία και να αποφεύγονται οι δυναμικές αναμετρήσεις.

Οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις είναι όχι καλύτερο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.

### Ομάδες εργασίας

Καταρχήν θα πρέπει να απαντήσουμε στο ερώτημα τι είναι ομάδα εργασίας και τότε οι εργαζόμενοι αποτελούν ομάδα.

Για να μπορέσουμε να χαρακτηρίσουμε μια απλή κοινωνική ομάδα ως ομάδα εργασίας θα πρέπει να υπάρχει μια αναγκαία αλληλοεξάρτηση μεταξύ των μελών, να πραγματοποιούν ένα κοινό αντικειμενικό σκοπό και να έχουν συνείδηση αυτής της ιδιότητας τους σαν μέλη της ομάδας. Με βάση τον ορισμό της μικρής ομάδας, που ενδεικτικά αναθέραμαι μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο βασικά γνωρίσματα.



### 1. Την αλληλεπίδραση

Η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται αμοιβαία. Κάθε άτομο υφίσταται διαφοροποιήσεις από την ομάδα αλλά και αυτό το ίδιο προκαλεί με τη σειρά του ανάλογες διαφοροποιήσεις στην ομάδα. Ο ρόλος των αλληλεπιδράσεων αυτών είναι διπλός: από την μια μεριά η ομάδα ενισχύει και πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες των μελών της με ευεργετικά αποτελέσματα για την εργασία, ενώ από την άλλη ο βαθμός καταναγκασμού μπορεί να γίνει τόσο υψηλός στα άτομα που την αποτελούν ώστε να οδηγήσει σε ομαδικές "τυφλώσεις".

### 2. Τη διάρθρωση

Κάθε ομάδα έχει μια δομή, εφόσον τα μέλη της ασκούν διάφορες λειτουργίες ανάλογα με το πως έχει γίνει ο καταμερισμός της εργασίας ενώ, ένα άτομο κατέχει την ηγεσία της ομάδας συντονίζοντας τη δραστηριότητα των άλλων μελών.

Μέσα σε μια επιχείρηση, συναντούμε δύο είδη ομάδων: τις τυπικές και τις άτυπες.

#### ι. Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται:

- α) σε μόνιμες και
- β) σε προσωρινές

Μόνιμες τυπικές ομάδες είναι π.χ. οι εργασιακές στα διάφορα τμήματα του οργανισμού (διοικητικό συμβούλιο, μια επιτελική ομάδα, εργοστασιακό σωματείο κ.λ.π.)

Οι προσωρινές τυπικές ομάδες σχηματίζονται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο μέσα σ' ορισμένο χρόνο και διαλύονται μετά την εκτέλεσή του.

#### ιι. Άτυπες ομάδες

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται αυθόρμητα σαν αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων.

Οι άτυπες ομάδες αποτελούν προϊόν των τυπικών στοιχείων ενός οργανισμού και των ανθρώπινων αναγκών.

Οι σημαντικότερες από τις ανάγκες που επιδρούν στη δημιουργία άτυπων ομάδων είναι:

α) Ανάγκη για ασφάλεια : Η συμμετοχή σε ομάδες παρέχει στο άτομο την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας, ενώ η ανασφάλεια που συνήθως το κατείχε πριν την ένταξή του σ' ομάδα μειώνεται και λογικά και συναισθηματικά. Έτσι το άτομο μέσα από την ομάδα αποκτά τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνθήκες εργασίας του και σίγουρα όταν έχει αυτή τη δυνατότητα αποδίδει περισσότερο.

β) Κοινωνικές ανάγκες : Μέσα σε μια ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να γνωρισθεί καλύτερα με τ' άλλα μέλη, να επηρεάσει αλλά και να δεχτεί επιδράσεις, να δημιουργήσει φιλίες και να τύχει κάποιας υποστήριξης.

Η αίσθηση της κοινής τύχης ενθαρρύνει τα άτομα στην προσπάθειά τους για την επιτυχία του σκοπού της ομάδας.

γ) Εκμάθηση της εργασίας : Μια σημαντική βοήθεια που προσφέρεται μέσα από τις άτυπες σχέσεις στα νεοτοποθετούμενα άτομα είναι η βοήθεια να αντιληφθούν πλήρως την εργασία που τους ανατίθεται χωρίς να χρειάζεται να προσφεύγουν κατ'εξακολούθηση στις εξηγήσεις του προϊσταμένου.

Ακόμη η ομάδα έχει επίδραση στην προσαρμογή των ατόμων

στην άτυπη συμπεριφορά δηλαδή στους κανόνες συμπεριφοράς τους οποίους έχουν αποδεχθεί σαν νόθους τα μέλη της ομάδας.

Είναι πλέον προφανές ότι ο εργαζόμενος επιζητά να είναι μέλος τέτοιων ομάδων ή σωματείων μέσα από τα οποία είναι σε θέση να εκπληρώσει πολλές από τις ανάγκες του και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δεχθούν την συνεργασία μ'αυτές τις ομάδες έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκπληρώσουν καλύτερα τους στόχους τους.

### III. ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το φυσικό 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 το 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 τη 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 διαδοόμενων κινήσεως προσωπικού και υλικού είναι δυνατόν να εξοικονομηθούν άσκοπες προσπάθειες ή χρόνοι αναμονής και να αποφευχθούν 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 είναι τα αποχωρητήρια, τα αποδυτήρια, οι διαδρομοί 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 δυ-

σφορία.

Η κατάλληλη για κάθε εργασία θερμοκρασία εξαρτάται από το είδος της εργασίας και κυμαίνεται από  $12^{\circ}\text{C}$  για βαρειές εργασίες έως  $22^{\circ}\text{C}$  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 μην είναι μικρότερη των  $4^{\circ}\text{C}$  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. Φωτισμός

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 κα 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 αυτό είναι 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 μεν το 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

Η απαιτούμενη ένταση φωτισμού εξαρτάται από την λεπτότητα της εργασίας. Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται παραδείγματα απαιτούμενων εντάσεων φωτισμού.

ΕΙΔΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΕΝΤΑΣΗ ΦΩΤΙΣΜΟΥ ΣΕ LUX
Διάδρομοι, οδός	10 έως 30
Χονδρικές εργασίες	80 έως 200
Εργασία μέτριας ακρίβειας	170 έως 350
Εργασία ακρίβειας	350 έως 700
Εργασία μεγάλης ακρίβειας	700 έως 8.000

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

γ) Θόρυβος

Το θόρυβο ελαττώνει την κανόνα όραση και βλάπτει το



μάτια. Για να αποφευχθεί πρέπει :

- Η διάταξη των παράθυρων 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 εργαζόμενους.
- 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 τη χρησιμοποίηση κατάλληλων τεχνητών φωτιστικών πηγών ή με συνδυασμούς τους να πλησιάζει όσο είναι δυνατό περισσότερο προς το ους 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. Υπό οποιοσδήποτε συνθήκες όμως δεν πρέπει να υπάρχουν σκληρές σκιές ενοχλητικές για τις θέσεις εργασίας.

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

#### 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 αέρα ενοχλητικό για τους εργαζόμενους.

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 24-ωρο 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) Θόρυβος - Ηχοι

Θόρυβος είναι ο ενοχλητικός ήχος. Ο θόρυβος όχι μόνο εμποδίζει τη συγκέντρωση της προσοχής και γενικά την εκτέλεση σωστής εργασίας, αλλά σε εντάσεις 30 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 έντα-

ση του ήχου, τη συχνότητα και τη διάρκειά του.

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

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

ΧΩΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΘΟΡΥΒΟΣ ΣΕ ΘΒ
Αεθλοποιείο	90-120
Δοκιμαστήριο κινητήρων	90-130
Εργοστάσιο αμαξμάτων	90-100
Μηχανουργείο	70- 90
Ευλουργείο	90-105
Αεριοστρόβιλοι	140-150
Θόρυβος Συννενόησης με την Ουιλία	65

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 καλύμματα όταν άλλα μέτρα δεν είναι δυνατά.

#### 6) Μουσική

Κατά τα τελευταία χρόνια έχει μελετηθεί πολύ η επίδραση της μουσικής στη διάθεση των εργαζομένων. Όλες οι μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι - απαλή και ευχάριστη μουσική που μό-

λεις 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.

### 7) 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. Εκτός απ'αυτό τα διάφορα χρώματα έχουν και άλλες ψυχικές επιδράσεις και γεννούν αφ'ενός μεν αίσθημα δροσιάς ή θερμότητας αφ'ετέρου δε μας κάνουν να βλέπουμε τα αντικείμενα πλησιέστερα ή μακρύτερα απ'ότι είναι. Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται συνοπτικά οι ψυχικές αυτές επιδράσεις των χρωμάτων.

ΧΡΩΜΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΨΥΧΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	ΨΕΥΔΑΙΣΘΗΣΗ ΘΕΡΜΟΤΗΤΑΣ ή ΔΡΟΣΙΑΣ	ΨΕΥΔΑΙΣΘΗΣΗ ΜΙΚΡΟΤΕΡΗΣ ή ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ
Γαλαζιο	Ηρεμιστική	Δροσιάς	Μεγαλύτερης
Πράσινο	Ηρεμιστική	Δροσιάς	Μεγαλύτερης
Κόκκινο	Ερεθιστική και ανησυχαστική	Θερμότητας	Μικρότερης
Πορτοκαλί	Διεγερτική	Θερμότητας	Μικρότερης
Κίτρινο	Διεγερτική	Θερμότητας	Μικρότερης
Καφετί	Διεγερτική	Θυδέτερη	Μικρότερης
Γύδες	Ανησυχαστική και αποθαρρυντική	Δροσιάς	Μικρότερης

Γενικά όλα τα σκούρα χρώματα ενεργούν καταθλιπτικά ή αποθαρρυντικά, ενώ τα ανοιχτά 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 ζυηρά διεγερτικά χρώματα σε αντίθεση με το περιβάλλον.

#### IV. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

Στις σημερινές επιχειρήσεις τόσο η ύπαρξη υψηλής τεχνολογίας όσο και οι πιο περίπλοκοι τρόποι διαδικασίας της παραγωγής πολλές φορές επιδρούν στην απόδοση του εργαζομένου.

Πιο συγκεκριμένα οι επιδράσεις αυτές είναι δυνατόν να έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση του εργαζομένου και εμφανίζονται με την μορφή της ανίας και της κόπωσης που επέρχεται από την εργασία του.

##### 1) Ανία

Για τον εργαζόμενο η εργασία η ίδια είναι το μέσον με το οποίο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις βασικές φυσιολογικές και ψυχολογικές του ανάγκες.

Στις επιχειρήσεις τα άτομα που εργάζονται στα υψηλά κλιμάκια απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους, αλλά και των ψυχολογικών τους αναγκών, με αποτέλεσμα το πρόβλημα της ανίας να μην είναι έντονο σε αυτούς τους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι όμως στα κατώτερα κλιμάκια είναι δυνατόν να νιώσουν εντονότερα το αίσθημα της ανίας και της απογοήτευσης από την εργασία εφόσον είναι υποχρεωμένοι να ασχολούνται με απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες. Έτσι ενισχύεται το αίσθημα της μονοτονίας το οποίο οδηγεί στην ελάττωση του ενδιαφέροντος για εργασία άρα στην ανία και έτσι έχουμε απώλεια της απόδοσης των εργαζομένων.

Τα αίτια που προκαλούν την ανία δεν έχουν να κάνουν μόνο

με τη μονότονη εργασία αλλά και με το φυσικό περιβάλλον την συμμετοχή στην εργασία κ.λ.π.

Σκοπός της επιχείρησης είναι η καταπολέμηση της ανίας. Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί με την ανάλυση του περιεχομένου της εργασίας στους εργαζόμενους, το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τη βελτίωση του επιπέδου ζωής του εργαζομένου έξω από το χώρο της εργασίας, με την αύξηση της συχνότητας διαλειμάτων, με την σωστή εκλογή του προϊσταμένου κ.λ.π.

## 2) Κόπωση

Κόπωση φυσιολογική ή ψυχολογική είναι η ελάττωση της ικανότητας για εργασία λόγω προηγούμενης εργασίας και έχει σαν αποτέλεσμα την πτώση της απόδοσης του εργαζομένου.

Η αιτία της κόπωσης οφείλεται κυρίως στο φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και στο ανθρώπινο περιβάλλον του εργαζομένου έξω απ'αυτή.

Μια λύση σ'αυτό το πρόβλημα είναι η ύπαρξη διαλλειμάτων στην διάρκεια της εργασίας μιας και η κόπωση εμφανίζεται κατά το μέσον της βάρδιας, όπως και το ευχάριστο περιβάλλον μέσα στο οποίο δουλεύουν τα άτομα.

## Α΄ ΠΡΟΣ ΚΟΡΙΝΘΙΟΥΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΙΓ΄

*Ὕμνος πρὸς τὴν ἀγάπην. 1 - 13.*

Εάν ὑποτεθῆ ὅτι ἔχω τέτοια ἰκανότητα, ὥστε νὰ ἐννοῶ καὶ νὰ ὀμιλῶ τὰς γλώσσας τῶν ἀνθρώπων καὶ τῶν ἀγγέλων, ἀλλὰ δὲν ἔχω ἀγάπην, ἔχω γίνεαι χαλκὸς ποῦ ἠχολογᾷ ἢ κύμβαλον ποῦ ἀλαλάζει χωρὶς νὰ ἀναδίδῃ κανένα μουσικὸν φθόγγον. 2 Καὶ εἰάν ἔχω τὸ χάρισμα τῆς προφητείας καὶ γνωρίζω ὅλα τὰ ἀγνωστα καὶ ἀπόκρυφα μυστήρια καὶ ὅλην τὴν γνώσιν, ποῦ ἠμπορεῖ νὰ χωρέσει ποτέ ἀνθρωπίνη διάνοια, καὶ εἰάν ἔχω τὴν πίστιν εἰς ὅλην τῆς τὴν πληρότητα, ὥστε μετὰ τὴν δύναμιν τῆς νὰ μετακινῶ βουβά, δὲν ἔχω ὁμῶς ἀγάπην, δὲν εἶμαι τίποτε. 3 Καὶ εἰάν διαθέσω ὅλα μου τὰ ὑπάρχοντα διὰ νὰ ἀγοράσω ψωμιὰ καὶ θρέψω μετὰ τὰ ἴδια μου τὰ χέρια τοῦς πεινῶντας, καὶ εἰάν παραδώσω τὸ σῶμα μου νὰ καῆ εἰς τὴν φωτιά, ἀλλὰ δὲν ἔχω ἀγάπην, τίποτε δὲν ὠφελοῦμαι. 4 Ἡ ἀγάπη δείχνει μεγαλοψυχίαν καὶ ἀνεκτικότητα, εἶναι εὐεργετικὴ καὶ ἐξυπηρετικὴ. Ἡ ἀγάπη δὲν ζηλεύει καὶ δὲν φθονεῖ. Ἡ ἀγάπη δὲν φέρεται μετὰ ἀλλαγῶν καὶ αὐθάδειαν, δὲν ὑπερηφανεύεται καὶ δὲν ξηπλάζεται. 5 Δὲν κάμνει ποτέ τίποτε τὸ ἀπρεπὲς καὶ ἄκοσμον, δὲν ζητεῖ ἐγωιστικῶς τὰ ἰδικά τῆς συμφέροντα, δὲν ἐξερεθίζεται ἐναντίον τοῦ ἄλλου, δὲν βάζει ποτέ κακὸ εἰς τὸν νοῦν τῆς ἐναντίον τοῦ πλησίον καὶ δὲν θέλει νὰ ἐνθυμῆται τὸ κακὸν ποῦ τῆς ἔχει κάμει ὁ ἄλλος. 6 Δὲν χαίρει, ὅταν βλέπει νὰ γίνεαι κάτι τὸ ἀδικόν καὶ ἂν ἀκόμη μετὰ αὐτὸ ἐξυπηρετοῦνται τὰ συμφέροντά τῆς, χαίρει δὲ ὅταν βλέπῃ νὰ ἐπικρατῆ ἡ ἀλήθεια. 7 Σκεπάζει καὶ ὑποφέρει καὶ δικαιολογεῖ ὅλα τὰ μειονεκτήματα καὶ τὰ ἐλαττώματα τοῦ πλησίον, διότι δὲν θέλει ποτέ τὸν ἐξευτελισμὸν του. Πιστεύει καὶ δέχεται μετὰ ἐμπιστοσύνην κάθε τι καλὸν διὰ τὸν πλησίον. Τὰ πάντα καὶ πάντοτε ἐλπίζει διὰ τὴν διόρθωσιν τῶν παρεκτροπομένων. Εἰς ὅλα δεικνύει ὑπομονὴν ἀπέναντι τοῦ πλησίον. 8 Ἡ ἀγάπη δὲν ξεπέφτει ποτέ, ἀλλὰ μένει σταθερὰ καὶ αἰωνία. Εἴτε χαρίσματα προφητειῶν ὑπάρχουν τώρα, θα ἔλθῃ καιρὸς, ποῦ θὰ καταργηθῶν καὶ δὲν θὰ εἶναι πλέον χρήσιμα. Εἴτε χαρίσματα γλωσσολαλιῶν ὑπάρχουν, θὰ παύσουν καὶ δὲν θὰ ἔχωμεν πλέον τὴν ἀνάγκην των εἴτε ἢ ἐπὶ μέρους γνώσις καὶ ἐπιστήμη τῶν ἀνθρώπων καὶ αὐτὴ θὰ καταργηθῆ, ὡς μικρὰς πλέον σημασίας.

*Εἰάν ταῖς γλώσσαις τῶν ἀνθρώπων λαλῶ καὶ τῶν ἀγγέλων, ἀγάπην δὲ μὴ ἔχω, γέγονα χαλκὸς ἢ κύμβαλον ἀλαλάζον.*

*2 καὶ εἰάν ἔχω προφητείαν καὶ εἰδῶ τὰ μυστήρια πάντα καὶ πᾶσαν τὴν γνώσιν, καὶ εἰάν ἔχω πᾶσαν τὴν πίστιν, ὥστε ὄρη μεθιστάνειν, ἀγάπην δὲ μὴ ἔχω, οὐδὲν εἶμι.*

*3 καὶ εἰάν ψωμίσω πάντα τὰ ὑπάρχοντά μου, καὶ εἰάν παραδῶ τὸ σῶμά μου ἵνα καυθῆσμαι, ἀγάπην δὲ μὴ ἔχω, οὐδὲν ὠφελοῦμαι.*

*4 Ἡ ἀγάπη μακροθυμεῖ, χρηστεύεται, ἡ ἀγάπη οὐ ζηλοῖ, ἡ ἀγάπη οὐ περπερεύεται, οὐ φυσιοῦται.*

*5 οὐκ ἀσχημονεῖ, οὐ ζητεῖ τὰ ἑαυτῆς, οὐ παροξύνεται, οὐ λογίζεται τὸ κακόν.*

*6 οὐ χαίρει ἐπὶ τῇ ἀδικίᾳ, συγχαίρει δὲ τῇ ἀληθείᾳ.*

*7 πάντα στέγει, πάντα πιστεύει, πάντα ἐλπίζει, πάντα ὑπομένει.*

*8 ἡ ἀγάπη οὐδέποτε ἐκπίπτει. εἴτε δὲ προφητεῖαι, καταργηθήσονται· εἴτε γλώσσαι, παύσονται· εἴτε γνώσις, καταργηθήσεται.*



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Μιχ. Παπαβασιλείου - Χρ. Τζεκίνης  
"Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού", εκδόσεις  
ΓΑΛΛΑΙΟΣ, 1988.
- 2) Σπύρος Ζευγαρίδης  
"Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού", εκδόσεις  
ORGANOPUBLICA, ΑΘΗΝΑ 1987.
- 3) Κορνηλία Καλογήρου  
"Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της Εργασίας" (εκδόσεις  
Καραμπελόπουλου)
- 4) Ζευγαρίδης Σπύρος, Στυλιανή Επρωτύρη - Κουφίδου  
"Οργάνωση και Διοίκηση" "Διοίκηση και Αποδοτική  
Συμπεριφορά Στελεχών", Εκδόσεις Αφων Κυριακίδη,  
Θεσσ. 1985.
- 5) Θεμ. Γ. Κόντη  
"Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων", Καθηγητή ΤΕΙ Πειραιά  
ΟΕΔΒ, Αθήνα 1985.
- 6) Ευάγ. Θεοδωράτος  
"Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία", Καθηγητής ΤΕΙ  
ΠΑΤΡΑΣ, Αθήνα 1993

