



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

Πτυχιακή εργασία

Θέμα: « **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ** »  
(των εργαζομένων)



**Αλεξοπούλου Ιωάννα**  
**A.M: 13782**

Επιβλέπων καθηγητής : **Μελέτη Κυριάκος**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2013**

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

Πτυχιακή εργασία

Θέμα: « **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ** »  
(των εργαζομένων)

**Αλεξοπούλου Ιωάννα  
Α.Μ: 13782**

Επιβλέπων καθηγητής : **Μελέτη Κυριάκος**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2013**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	5
-----------------------	---

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ</b> .....	8
--	---

1.1: Γνωρίζοντας τον όρο και τους φορείς της κοινωνικοποίησης .....	9
1.2: Κοινωνικοποίηση των εργαζομένων .....	12
1.3: Προϋποθέσεις επιτυχούς κοινωνικοποίησης .....	12
1.3.1: Προσωπικοί συντελεστές κοινωνικοποίησης .....	13
1.3.2: Η συμβολή της επιχείρησης στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων .....	16
1.4: : Τα πλεονεκτήματα της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων .....	20

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b> .....	22
--	----

2.1: Περί εργασιακού περιβάλλοντος .....	22
2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης και ταυτόχρονα δρουν στον βαθμό κοινωνικοποίησης των εργαζομένων .....	23
2.3: Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	24
2.3.1: Οργάνωση της επιχείρησης .....	25
2.3.2: Στελέχωση των εργαζομένων μετά τη διαδικασία πρόσληψης .....	30
2.3.3: Επικοινωνία .....	35

2.4: Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης .....	41
2.5: Η μετάλλαξη του εργασιακού περιβάλλοντος και οι επιπτώσεις στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων .....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .....</b>	<b>45</b>
3.1: Ορισμοί και αναλύσεις γύρω από τον όρο των εργασιακών σχέσεων .....	45
3.2: Θεωρίες περί εργασιακών σχέσεων .....	47
3.3: Ιστορική αναδρομή των εργασιακών σχέσεων .....	54
3.4: Οι τύποι των εργασιακών σχέσεων και οι ομάδες στα πλαίσια αυτών .....	58
3.4.1: Τυπικές εργασιακές σχέσεις .....	58
3.4.2: Άτυπες εργασιακές σχέσεις .....	62
3.5: Θετικά και αρνητικά της ύπαρξης ομάδων .....	63
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....</b>	<b>65</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>67</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κοινωνικοποίηση αποτελεί κομμάτι της κοινωνικής πλευράς του ατόμου. Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης μπορεί να είναι είτε σκόπιμη, την οποία αναζητά το άτομο προς κάλυψη των κοινωνικών και ψυχολογικών του αναγκών, είτε ασυνείδητη και αυθόρμητη, η οποία απορρέει από τη βιολογική τάση συνύπαρξης του ατόμου. Θεωρείται μια απαραίτητη ενέργεια, μέσω της οποίας το άτομο δύναται να καλύψει τις ανώτερες προσωπικές του ανάγκες. Μέσω της κοινωνικοποίησης, προάγεται το αίσθημα της ασφάλειας και της γενικότερης ικανοποίησης του. Επιπλέον, βοηθάει το άτομο να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, σύμφωνα με τις ηθικές αρχές και αξίες του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται. Έτσι, διαμορφώνει μια ηθική προσωπικότητα και αποκτά το αίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας.

Όπως είχε πει κάποτε ο Αριστοτέλης ο άνθρωπος είναι «Φύσει ζώον πολιτικόν» ([http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC\\_\(%CE%91%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B7%CF%82](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC_(%CE%91%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B7%CF%82), 12/4/2013). Σύμφωνα με αυτήν την διατύπωση πάνω στην ανθρώπινη φύση, ο Αριστοτέλης ήθελε να τονίσει ότι η ολοκλήρωσή του ανθρώπου επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής του στον κοινό βίο και κατά την κοινωνικοποίηση του, δηλαδή κατά την ένταξη και αλληλεπίδραση του σε μια κοινωνία.

Από την αρχή της ύπαρξης του, το ανθρώπινο είδος συσπειρώθηκε σε ομάδες και στη συνέχεια δημιούργησε κοινωνίες. Η κοινωνία ορίζεται ως «το σύνολο των ανθρώπων που συμβιώνουν σε κάποιον τόπο ή σε μια ιστορική περίοδο και έχει ευρεία (ανθρωπότητα) ή στενή εφαρμογή (ομάδες ανθρώπων στο χώρο και τον χρόνο) ως έννοια. Σε έναν εναλλακτικό ορισμό, ως κοινωνία φέρεται η διαρκής στο χρόνο συνεργατική ομάδα, τα μέλη της οποίας ανέπτυξαν οργανωμένα πρότυπα σχέσεων μέσω της διαρκούς αλληλεπίδρασής τους» (<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1>, 3/12/2012)

Επιπλέον, «Ο όρος κοινωνία (society) προέρχεται από τη λατινική λέξη Societas, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από το ουσιαστικό socius που χρησιμοποιήθηκε για την περιγραφή μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων που είναι φιλική, ή τουλάχιστον πολιτική. Οι ανθρώπινες κοινωνίες χαρακτηρίζονται από τις σχέσεις (κοινωνικές σχέσεις) μεταξύ ατόμων που μοιράζονται έναν κοινό πολιτισμό, μια δεδομένη κοινωνία μπορεί να

περιγραφεί ως το άθροισμα των σχέσεων αυτών μεταξύ των ιδρυτικών μελών της». (στο ίδιο).

Από κοινωνιολογική σκοπιά, η κοινωνία απεικονίζει τη συνειδητή δημιουργία ανθρωπίνων σχέσεων, που θεμελιώνονται μέσω κοινών πολιτισμικών παραστάσεων. Στην ουσία οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας και διαντίδρασης των ανθρώπων, οι οποίες επέρχονται μέσω της κοινωνικοποίησης του.

Ως κοινωνία λοιπόν, δεν θεωρείται μόνο το γενικότερο σύνολο συμβίωσης των ανθρώπων σε συγκεκριμένο γεωγραφικό σημείο, αλλά μπορεί να οριστεί και μια κοινωνική ομάδα που δημιουργείται στον χώρο εργασίας, διότι δημιουργείται συνειδητά και εσκεμμένα. Στους χώρους εργασίας τα άτομα κοινωνικοποιούνται και αλληλεπιδρούν σχηματίζοντας, πέρα από τους τυπικούς δεσμούς που ισχύουν στον εκαστοτε χώρο εργασίας και άτυπους δεσμούς, δημιουργώντας έτσι μικρές κοινωνικές ομάδες, όπως ακριβώς συμβαίνει στην κοινωνία. Συνεπώς, μπορούμε να θεωρήσουμε τις κοινωνικές ομάδες του χώρου εργασίας, ως μικρές κλειστές κοινωνίες.

Κάθε άνθρωπος νιώθει την ανάγκη να κοινωνικοποιηθεί, τούτο επιτυγχάνεται όχι μόνο μέσω της ένταξης του σε μια κοινωνία, που θεωρείται κι ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της ζωής του, αλλά γενικότερα από την εισαγωγή του σε κοινωνικές ομάδες και κυρίως στον τομέα της εργασίας του. Άλλωστε, ο Roethlisberger χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο «κοινωνικό ον και οικονομικό άνθρωπο, υπογραμμίζοντας μάλιστα τις ατομικές και κοινωνικές του ανάγκες, θεωρεί ότι η εργασία δεν αποτελεί μοναχά μέσω επιβίωσης, αλλά και σκοπό αυτοπραγμάτωσης» ( Ξηροτύρη, 2001, σ. 25).

Συνεπώς, η κοινωνικοποίηση μέσω της εργασίας κατέχει έναν από τους σπουδαιότερους ρόλους στην πορεία του κάθε ανθρώπου, για αυτό και είναι εξίσου σημαντικό να ενταθεί σωστά στο εργασιακό του περιβάλλον, που όπως προαναφέραμε είναι η προσομοίωση της κοινωνίας.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διαπραγματεύεται το θέμα της κοινωνικοποίησης. Επειδή όμως το φάσμα της κοινωνικοποίησης είναι απροσδιόριστο και περιλαμβάνει πολλούς τομείς της ανθρώπινης ζωής, το περιορίσαμε στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός μας σε αυτήν την εργασία είναι να μελετήσουμε τους τρόπους μέσα από τους οποίους μπορεί να κοινωνικοποιηθεί ο εργαζόμενος, στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Η εργασία μας αποτελείται θα αποτελεστεί από τρία κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο “Κοινωνικοποίηση και Εργασία”, αποτελείται από τέσσερα υποκεφάλαια, με το τρίτο να χωρίζεται σε δύο επιμέρους υποκεφάλαια. Σε αυτό το κεφάλαιο

γίνεται η γενικότερη ανάλυση του όρου κοινωνικοποίηση, δίνονται παράλληλα κάποιες σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις και εξετάζονται συνοπτικά οι φορείς μέσα από τους οποίους το άτομο κοινωνικοποιείται. Επιπλέον, αναλύονται οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν, αλλά συνάμα συμβάλλουν στην διαδικασία κοινωνικοποίησης των εργαζομένων. Τέλος, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα, που απορρέουν από την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο “Ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων”, απαρτίζεται από πέντε υποκεφάλαια, με το τρίτο να διασπάται σε τρία επιμέρους υποκεφάλαια. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη ανάλυση του εργασιακού περιβάλλοντος και των παραγόντων εκείνων, που έχουν τη δυνατότητα να το επηρεάσουν, έτσι ώστε να μπορέσουμε να το κατανοήσουμε την πολυπλευρικότητά του. Στη συνέχεια επικεντρωνόμαστε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο και κρίνεται το πιο υπεύθυνο για την πορεία και εξέλιξη της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης. Επίσης, κάνουμε μια συνοπτική αναφορά στη σημαντικότητα της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και στην μετάλλαξή του κατά το πέρασ των χρόνων και το πώς αυτό επηρεάζει την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων.

Κλείνουμε με το κεφάλαιο τρία “Οι εργασιακές σχέσεις”, το οποίο αποτελείται από πέντε υποκεφάλαια, με το τέταρτο να διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους υποκεφάλαια. Το τελευταίο αυτό κεφάλαιο περιλαμβάνει ορισμούς και αναλύσεις γύρω από τον όρο των εργασιακών σχέσεων, όπως και κάποιες θεωρίες, οι οποίες σχετίζονται με τον εργαζόμενο, αλλά και γενικότερα με την ζωή της επιχείρησης. Επίσης, περιέχεται μια ιστορική αναδρομή των εργασιακών σχέσεων, η οποία γίνεται φανερή μέσα από την ανασκόπηση των κοινωνικών ανά τους αιώνες. Επιπλέον, αναλύονται οι τύποι των εργασιακών σχέσεων, οι οποίοι μπορούν να δημιουργηθούν στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και απαριθμούνται τα στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας ομάδας.

Ο τρόπος διεξαγωγής της μελέτης μας θα γίνει με την χρήση βιβλιογραφικής έρευνας. «Το περιεχόμενο της Πτυχιακής Εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος ή της Επιτροπής που την ενέκρινε».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εργασία, αλλά και η κοινωνικοποίηση του ατόμου κατά τη διάρκεια της επιτέλεσης των εργασιακών του καθηκόντων, αποτελεί ένα μείζον θέμα τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί για την εργασία, μέσα από τον οποίο διαφαίνεται η σπουδαιότητα της κοινωνικοποίησης, είναι ο ακόλουθος:

Εργασία είναι «η σκόπιμη και συστηματική, χειρωνακτική ή πνευματική δραστηριότητα του ανθρώπου, με σκοπό το μετασχηματισμό και την προσαρμογή των φυσικών αγαθών στις ανθρώπινες ανάγκες. Η εργασία είναι ατομική και κοινωνική δραστηριότητα του ανθρώπου και με αυτήν την έννοια αποτελεί πρωταρχικό όρο για την ύπαρξη οργανωμένων ανθρώπινων κοινωνιών. Επομένως είναι αποκλειστική ιδιότητα του ανθρώπινου είδους που μετασχηματίζοντας τη φύση μετασχηματίζει και τον εαυτό του και εξανθρωπίζεται». ( Χατζηδάκη Μ., 1992, πέμπτος τόμος)

Με λίγα λόγια, αυτός ο ορισμός δηλώνει ότι η εργασία δεν είναι απλά μια διαδικασία παραγωγής και μεταποίησης των αγαθών, αλλά στοχεύει στη σύσφιξη των ανθρωπίνων σχέσεων και την δημιουργία οργανωμένων κοινωνιών. Ο χώρος και οι προοπτικές της εργασίας, δύνανται να διαμορφώνουν κατά ένα αξιόλογο ποσοστό τη συμπεριφορά του ατόμου και την αλληλεπίδραση του με την υπόλοιπη κοινωνία, καθορίζοντας σε σημαντικό βαθμό τη θέση του σε αυτήν. Επιπλέον, η εργασία αποτελεί ένα βασικό παράγοντα, που εξασφαλίζει την αποδοχή του από τους γύρω του και ταυτόχρονα την διαφοροποίηση του από αυτούς, ανάγκες που το άτομο αποζητά εξίσου.

Η εργασία συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κοινωνικότητας του ανθρώπου και τον κάνει να συνειδητοποιεί την αναγκαιότητα για επικοινωνία. Ο άνθρωπος μαθαίνει να αποδέχεται το συνάνθρωπο του και να συνεργάζεται με αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται κοινωνικά αισθήματα όπως είναι η φιλία, η αλληλεγγύη και η αλληλοϋποστήριξη. Κάθε άνθρωπος μεταφέρει στην εργασία τις ανάγκες του και αναμένει την εκπλήρωσή τους μέσα από αυτήν. Είναι λοιπόν, ένα μέσο για την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών μας, των ικανοτήτων μας και των δεξιοτήτων που έχουμε αποκτήσει. Ακόμα και η έκφραση των αδυναμιών μας μέσα από την εργασία έχει σημασία στη διαδικασία γνώσης του Εαυτού, της αξιολόγησης της διαφορετικότητάς μας και της επιλογής των χαρακτηριστικών αυτών που θα αξιοποιήσουμε στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, βοηθάει στη συνδιαλλαγή με τους υπόλοιπους ανθρώπους, στη διαδικασία δηλαδή της αυτοπραγμάτωσης, οδηγώντας μας στην αυτογνωσία.



Όλα τα παραπάνω δεν μπορούν να είναι εφικτά, δίχως τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης. Η εργασία από μόνη της δεν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στον εργαζόμενο ηθική στήριξη και ικανοποίηση.

## **1.1: Γνωρίζοντας το γενικότερο περιεχόμενο και τους φορείς της κοινωνικοποίησης**

### Θεωρητικές προσεγγίσεις του όρου κοινωνικοποίηση

Ο όρος κοινωνικοποίηση γίνεται γνωστός στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, μέσω του Emile D. Durkheim, ο οποίος και θεωρείται θεμελιωτής της σύγχρονης κοινωνιολογίας. Αρχικά, ο όρος κοινωνικοποίηση χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τη διαδικασία που καθιστά τον άνθρωπο κοινωνικό ον. Μπορούμε δηλαδή να πούμε πως η κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο άνθρωπος “εξανθρωπίζεται”.

Οι θεωρίες γύρω από την έννοια της κοινωνικοποίησης ποικίλουν. Υφίστανται κάποια θεωρητικά μοντέλα, που προσπαθούν να αναλύσουν τον όρο, ωστόσο καθένα από αυτά βλέπει από διαφορετική σκοπιά τον άνθρωπο. Άλλα θεωρούν πως ο άνθρωπος είναι ένα φυσικό (βιολογικό) ον, άλλα τον θεωρούν εξαρτημένο (κοινωνικό) ον, ενώ κάποια θεωρούν, ότι ο άνθρωπος διακατέχεται από τον συνδυασμό των δυο παραπάνω. Παρακάτω δίνονται κάποιοι σχετικοί ορισμοί, κατά τους οποίους μερικοί επικεντρώνονται στην “ατομοκεντρική” πλευρά της κοινωνικοποίησης, ενώ άλλοι στην “κοινωνιοκεντρική” της πλευρά.

Ο Durkheim δεν διαχωρίζει το άτομο από την κοινωνία. «Υποστήριξε ότι το άτομο στη διαδικασία διαμόρφωσης του, αφομοιώνει ένα μέρος της κοινωνικής ουσίας και την κάνει μέρος του εαυτού του. Η κοινωνία ενσαρκώνεται στα άτομα, αποτελείται από συλλογικές παραστάσεις που υλοποιούνται μέσα σε κοινωνικούς θεσμούς, και πάλι με τη σειρά τους οι θεσμοί επιβεβαιώνονται αδιάκοπα από τις συλλογικές παραστάσεις και παραδίνονται από γενιά σε γενιά» (Ραμπίδης Κ., 2007, σ. 17). Δεν θεωρεί το άτομο απλά ένα μέρος της κοινωνίας, λόγω της αλληλεπίδρασης που ασκείται στο άτομο από το κοινωνικό περιβάλλον και τις έμφυτες τάσεις του, που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του, ούτε επίσης θεωρεί, ότι η κοινωνία αποτελείται μονάχα από άτομα. Συνεπώς, ο Durkheim τοποθετεί τον άνθρωπο στη θέση του προϊόντος, αλλά και του δημιουργού της κοινωνίας. Επιπλέον, θεωρεί πως η κοινωνικοποίηση είναι μια διαρκής διαδικασία που συνοδεύει τον

άνθρωπο καθόλη τη διάρκεια της ζωής του και η οποία εκφράζει τη συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ συλλογικής και ατομικής συνείδησης.

Ο Giddens (2002) θεωρεί, ότι ο άνθρωπος ακόμη και από τα πρώιμα στάδια της ύπαρξης του είναι ένα σταθερά ενεργό ον που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και διαμορφώνει την προσωπικότητά του.

Μια άλλη θεώρηση γύρω από την κοινωνικοποίηση, που δίνει βαρύτητα στον “ατομοκεντρικό” χαρακτήρα της, είναι του Sigmund Freud: Παρουσιάζει την κοινωνικοποίηση του ατόμου, «με ένα δράμα, με μια πάλη που επαναλαμβάνεται αδιάκοπα ανάμεσα στα τρία μέρη της προσωπικότητας: πρώτο, τη φύση του ανθρώπινου πλάσματος, τα βιολογικά του ένστικτα, δεύτερο, τις εμπειρίες του από την πραγματικότητα, που αποτελούν το “εγώ” του και, τρίτο, το “υπερεγώ” του, την ηθική εξουσία μέσα στον άνθρωπο, τη συνείδηση που λειτουργεί ασυνείδητα» (στο ίδιο, σ.16).

Αντιθέτως, ο G. H. Mead ακολουθώντας την κατεύθυνση του Cooley, στρέφεται προς τον κοινωνικό χαρακτήρα του ατόμου. Πιστεύει πως ο άνθρωπος γνωρίζει τον εαυτό του μέσα από τα μάτια των άλλων, μέσω δηλαδή της αλληλεπίδρασης που ασκείται από τον περίγυρο του, της επίδρασης του πάνω στους άλλους, αλλά και την αντιμετώπιση που αυτός δέχεται από τρίτους. Κατά τον Mead, «ο αυτοέλεγχος είναι ένας έμμεσος κοινωνικός έλεγχος από τους “γενικευμένους άλλους”» (στο ίδιο, σ. 17).

Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός της κοινωνικοποίησης είναι: «Η διαδικασία με την οποία τα άτομα ως μέλη μιας κοινωνίας μαθαίνουν τις κοινωνικές αξίες και τους κοινωνικούς κανόνες της συγκεκριμένης κοινωνίας. Είναι ο τρόπος με τον οποίον το άτομο ενσωματώνεται στην κοινωνία του κι εντάσσεται στην κουλτούρα του. Μέσω της κοινωνικοποίησης, το κάθε άτομο αποκτά την κοινωνική κληρονομιά που του μεταβιβάζεται» (Τσαούση Α., 2006). Επιπλέον, μέσα από την κοινωνικοποίηση γίνεται η αφομοίωση των προτύπων συμπεριφοράς που είναι αποδεκτές σε κάθε κοινωνία ή κοινωνική ομάδα. Η απόκτηση και η αποδοχή της κοινής κουλτούρας έχει μεγάλη σημασία, γιατί συμβάλει στη σωστή επικοινωνία και συνεργασία των ατόμων που συμβιώνουν σε μια κοινωνία. Επομένως, η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί θεμέλιος λίθος της οργανωμένης κοινωνίας.

Η κοινωνικοποίηση θεωρείται ίσως μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες για τον άνθρωπο, διότι μέσω αυτής δημιουργείται το κατάλληλο έδαφος για την ομαλή ένταξη του, στην κάθε κοινωνία. «Με τον όρο κοινωνία εννοείται το σύνολο των ανθρώπων που συμβιώνουν σε κάποιον τόπο ή σε μία ιστορική περίοδο και έχει ευρεία (ανθρωπότητα) ή στενή εφαρμογή (ομάδες ανθρώπων στο χώρο και τον χρόνο) ως έννοια. Σε έναν εναλλακτικό ορισμό ως κοινωνία

φέρεται η διαρκής στο χρόνο συνεργατική ομάδα, τα μέλη της οποίας ανέπτυξαν οργανωμένα πρότυπα σχέσεων μέσω της διαρκούς αλληλεπίδρασής τους» (<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1>, 31/1/2013). Όπως επίσης, διασφαλίζεται η κοινωνική συνοχή και η εύρυθμη λειτουργία του κοινωνικού συστήματος.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, θεωρώντας πως το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα είδος κλειστής κοινωνίας, αποδεικνύεται πως το άτομο έχει την ανάγκη, αλλά και την επιθυμία να κοινωνικοποιείται, διότι μέσα από αυτήν τη διαδικασία καλύπτει τις κοινωνικές και τις ατομικές του ανάγκες.

### Φορείς κοινωνικοποίησης

Κάθε άτομο που έρχεται στη ζωή, περνάει από τα βασικά στάδια κοινωνικοποίησης, τα οποία του προμηθεύουν τα κατάλληλα εφόδια για την ένταξη του στην κοινωνία. Συνήθως η κοινωνικοποίηση επιτυγχάνεται ασυνείδητα και μηχανικά, τουλάχιστον όσον αφορά τους βασικούς φορείς κοινωνικοποίησης που τον βοηθούν στο να ενταχτεί ομαλά στο σύνολο της κοινωνίας. Όταν τα άτομα κοινωνικοποιούνται, στην ουσία ανταλλάσσουν γνώσεις, ιδέες, συμπεριφορές, μαθαίνουν να διατηρούν μια ισορροπία στις σχέσεις τους και να συνυπάρχουν αρμόνικα με τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας ή κοινωνικής ομάδας που μετέχουν κάθε φορά. Είναι η διεργασία ένταξης και ενσωμάτωσης του ατόμου στο κοινωνικό-πολιτιστικό του περιβάλλον.

Οι φορείς κοινωνικοποίησης που επηρεάζουν το άτομο, ως προς την διαμόρφωση της προσωπικότητας, αλλά και της γενικότερης συμπεριφοράς του προς το σύνολο της λοιπής κοινωνίας, διακρίνονται σε βασικούς και δευτερογενείς. Οι βασικοί φορείς κοινωνικοποιήσεως από τους οποίους λαμβάνει τα πρώτα του ερεθίσματα είναι η οικογένεια, ακολουθεί το σχολείο, η θρησκεία και το κράτος. Στόχος τους είναι η «μεθοδική και συστηματική μετάδοση αξιών, κανόνων, και γενικά όλων των στοιχείων της κυρίαρχης κουλτούρας» (Τσαούση Α., 2006). Στους δευτερογενείς φορείς υπάγονται τα Μ.Μ.Ε., οι ομάδες συνομηλίκων ή ομηλίκων (= φίλοι), οι γείτονες και το εργασιακό περιβάλλον (συνάδελφοι, κτλ), που επιδιώκουν τη μετάδοση μηνυμάτων και επιβολή συγκεκριμένων προτύπων στα μέλη τους.

Παρακάτω θα επικεντρωθούμε στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων που διενεργείται στους δευτερογενείς φορείς κοινωνικοποίησης και συγκεκριμένα στο εργασιακό περιβάλλον.

## **1.2: Κοινωνικοποίηση των εργαζομένων**

Με τον όρο κοινωνικοποίηση των εργαζομένων εννοούμε την ενσωμάτωση, καθώς και την αφομοίωση της πολιτικής, της κουλτούρας και των κανόνων ενός εργασιακού χώρου.

Κάθε εργαζόμενος νιώθει την ανάγκη να προσαρμοστεί στο εργασιακό και κοινωνικό του περιβάλλον. Για να μπορέσει όμως να γίνει κομμάτι του ενίοτε περιβάλλοντος εργασίας είναι αναγκαία η δημιουργία σταθερών εργασιακών σχέσεων, τόσο με τους συνεργάτες, όσο και με τον εργοδότη - αφεντικό του. Η δημιουργία των σχέσεων στηρίζεται εξίσου στην βιολογική και την κοινωνική - ψυχολογική ανάγκη του κάθε ανθρώπου να δημιουργεί ένα αρμονικό περιβάλλον, γεγονός που τον πριμοδοτεί με το αίσθημα ασφάλειας και ψυχικής ισορροπίας. Είναι αποδεδειγμένο, ότι η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων, διευκολύνει την κατανόηση της κουλτούρας της επιχείρησης, όπως επίσης βοηθά στο να αναπτυχθεί το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της. Προτρέποντας και ενισχύοντας το θεσμό της κοινωνικοποίησης στους εργαζόμενους, τονώνεται ο αναμεταξύ τους δεσμός, αλλά και η σχέση τους προς την επιχείρηση, ισχυροποιώντας το αίσθημα της ομαδικότητας και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα τους.

## **1.3: Προϋποθέσεις επιτυχούς κοινωνικοποίησης**

Δεν διαθέτουν όλα τα άτομα τον ίδιο βαθμό ευχέρειας και άνεσης όσον αφορά στη σύναψη ανθρωπίνων σχέσεων. Για κάποιους η κοινωνικοποίηση και η ένταξη σε μια νέα ομάδα, φαντάζει δυσκολότερη. Μπορεί κανείς να παρομοιάσει αυτήν τη διαδικασία με τη πρώτη μέρα στο σχολείο, που το παιδί καλείται να αντιμετωπίσει για πρώτη φορά τον αποχωρισμό από τη μητέρα του και το οικείο του περιβάλλον και να εξοικειωθεί πλέον μόνο του, με το άγνωστο περιβάλλον και τα καινούργια πρόσωπα. Κάπως έτσι αισθάνονται ίσως και οι περισσότεροι νεοπροσληφθέντες στο χώρο εργασίας τους.

Οι βάσεις της κοινωνικοποίησης και της προσαρμογής του ατόμου στο νέο του περιβάλλον εξαρτιούνται κυρίως από το ίδιο το άτομο. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω περνώντας από τους βασικούς φορείς κοινωνικοποίησης, κάθε άνθρωπος λαμβάνει κάποια ερεθίσματα, τα οποία επηρεάζουν και διαμορφώνουν σε ένα αρχικό στάδιο την προσωπικότητα και τη ψυχολογία του. Με το πέρασμα των χρόνων αποκτά κάποιες εμπειρίες, οι

οποίες σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του, καθίστανται υπεύθυνες για την μετέπειτα κοινωνικοποίηση του. Παρόλα αυτά, ένα μέρος της ευθύνης για την κοινωνικοποίηση και την ένταξη των εργαζομένων, κατέχει η ίδια η επιχείρηση. Η επιχείρηση καλείται να λάβει κάποια μέτρα, όπως είναι η εμπύχωση, η ενθάρρυνση, η επιβράβευση και η παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους, αλλά και σε γενικότερο επίπεδο είναι υποχρέωση της να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας, βασισμένο στο αίσθημα ασφαλείας (σωματικής, ψυχολογικής και κοινωνικής), αποδοχής και συνεργασίας. Μέσω της εφαρμογής των παραπάνω, ο νεοφερμένος μπορεί να προσαρμοστεί πιο εύκολα και σε μικρότερο χρονικό διάστημα στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

### **1.3.1: Προσωπικοί συντελεστές κοινωνικοποίησης**

Όσον αφορά το βαθμό κοινωνικοποίησης του εργαζομένου, από πλευράς προσωπικών παραγόντων, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η κοινωνικοποίηση ενός εργαζομένου εξαρτάται από τη προσωπικότητα του, τις εμπειρίες και τις αξίες που έχει αποκτήσει κατά τη διάρκεια της ζωής του, όπως και τη ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

#### Προσωπικότητα

Η ρίζα της λέξης προσωπικότητα είναι ελληνική, προέρχεται από το ρήμα “προσόψομαι” που αναλύεται ως “προς” + “όψομαι” και σημαίνει “αυτό που βλέπω”. Επιπλέον, σχετίζεται με τη λατινική λέξη “persona”, μέσω της οποίας δηλώνονταν το θεατρικό προσωπείο που φορούσαν οι ηθοποιοί για να αποδώσουν τους διάφορους ρόλους. Στη συνέχεια όμως κατέληξε να δηλώνει το χαρακτήρα, τον οποίο ενσάρκωναν οι ηθοποιοί, παρά τη μάσκα ως αντικείμενο.

Η προσωπικότητα αναφέρεται στη διαφορετικότητα των ατόμων ως προς τα χαρακτηριστικά μοτίβα σκέψεων, αισθημάτων και συμπεριφορών. Η μελέτη της προσωπικότητας επικεντρώνεται σε δύο γενικούς τομείς. Εξετάζοντας και αναλύοντας τον όρο προσωπικότητα, περισσότερο, από την πλευρά της ψυχολογίας, παρατηρούμε ότι έχει διττή σημασία. Από τη μια μεριά, είναι η κατανόηση των ατομικών διαφορών στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι η κοινωνικότητα ή η ευερεθιστότητα. Από

την άλλη πλευρά, είναι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα επιμέρους κομμάτια της προσωπικότητας ενός ατόμου συγκροτούνται σε ένα σύνολο (Kazdin A., 2000, σ. 456).

«Η προσωπικότητα του ατόμου αναφέρεται τόσο στη συναισθηματική και διανοητική κατάσταση, όσο και στη σωματική διαμόρφωση, που σε αρμονική συνύπαρξη βοηθούν το άτομο να προσαρμοστεί στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον» (Νικολάου Διον. Κουλουγλιώτη, 1992, σ. 65).

Στην ουσία η προσωπικότητα κάθε ατόμου αντιπροσωπεύει τους ρόλους που καλείται να παίζει στις διάφορες καταστάσεις της ζωής του. Παρόλα αυτά, αν και η συμπεριφορά του συνήθως διαφέρει σε κάθε περίπτωση, υπάρχει μια σημαντική συνέπεια στον τρόπο με τον οποίο αντιδρά.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων, σε κοινωνικό επίπεδο, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα (<http://www.oks.gr>, 10/32013):

- ◆ Ευσυνειδησία: Συνδέεται με την υπευθυνότητα του εργαζομένου και την κατανόηση της θέσεως του μέσα σε ένα περιβάλλον, όπως και τον αντίκτυπο των πράξεων του.

- ◆ Συγκαταβατικότητα: Αναφέρεται κυρίως στη λεκτική επικοινωνία στοχεύοντας στην αλλαγή και τη βελτίωση της επιχείρησης.

- ◆ Θετική επιρροή: Σχετίζεται με την καλή διάθεση του εργαζομένου. Υπογραμμίζεται, ότι η θετική επιρροή πρέπει να μετράται ως διάθεση κι όχι ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που περιέχει και την εξωστρέφεια, διότι μπορεί να αποτελέσει ισχυρότερο παράγοντα πρόβλεψης αν μελετηθεί μεμονωμένα.

- ◆ Αρνητική επιρροή: Η κοινωνική συμπεριφορά κάθε εργαζομένου επηρεάζεται από την αρνητική προδιάθεση του.

- ◆ Πεδίο έλεγχου (εσωτερικό / εξωτερικό): Αναφέρεται στην ατομική αντιμετώπιση του κόσμου, από κάθε εργαζόμενο και το πεδίο άντλησης της ενέργειάς του. Τουτέστιν, το άτομο θα αντλεί ενέργεια από μέσα του, αισθανόμενο τον αυτοέλεγχο της ζωής του ή θα αντλεί ενέργεια από εξωτερικά ερεθίσματα, έχοντας μικρότερο το αίσθημα του έλεγχου, πιστεύοντας πως υπαίτιοι για την πορεία της ζωής του είναι εξωτερικοί παράγοντες. Η συμπεριφορά του εργαζομένου σε κοινωνικό και συναδελφικό επίπεδο στα πλαίσια της επιχείρησης είναι ανάλογη με το αίσθημα αυτοελέγχου.

- ◆ Ομαδικότητα: Επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα του εργαζομένου. Είναι ανάλογη με τα πιστεύω του, άλλοι θεωρούν ότι ο καθένας πρέπει να

νοιάζεται μοναχά για τα προσωπικά του συμφέροντα και στόχους, ενώ κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν την ομαδική εργασία. Οι δεύτεροι, δίνουν βάση στη δημιουργία ενός καλού ψυχολογικού εργασιακού κλίματος, εκδηλώνοντας υποστηρικτικές συμπεριφορές.

♦ Προσωπική πρωτοβουλία: Μπορεί να θεωρηθεί ίσως ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Αναφέρεται στην αυτό-παρακίνηση των εργαζομένων στα πλαίσια της εργασίας τους και στην ανάληψη επιπλέον επίσημων εργασιακών ρόλων.

### Εμπειρίες και αξίες

«Εμπειρία είναι η γνώση και η δεξιότητα που στηρίζεται στην παρατήρηση και στην πρακτική εξάσκηση και αποκτάται με την πάροδο του χρόνου» (<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B1>, 25/4/2013). Επιπλέον, ως εμπειρία μπορεί να θεωρηθεί το βίωμα διαφόρων καταστάσεων, που απορρέουν από το σύνολο των εμπειριών ενός ατόμου κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Ο όρος αξία, όπως θα δούμε παρακάτω, χωρίζεται σε διάφορες κατηγορίες και έχει πολλές σημασίες. Οι αξίες διαχωρίζονται σε:

- ♦ Ηθικές: Εντιμότητα, σεβασμός, αξιοπρέπεια κτλ.
- ♦ Ψυχικές: αυτογνωσία, υπομονή, εσωτερική γαλήνη κτλ.
- ♦ Πνευματικές: διαύγεια, αξιολόγηση, περίσκεψη κτλ.
- ♦ Κοινωνικές: συνεργασία, εργατικότητα, κοινωνική συνείδηση, δικαιοσύνη κτλ.
- ♦ Πολιτικές αρετές: δημοκρατικό ήθος κτλ.
- ♦ Εθνικές: εθνική αυτογνωσία, φιλοπατρία κτλ.
- ♦ Αισθητικές: αισθητική αντίληψη κτλ.
- ♦ Πολιτιστικές: τήρηση εθίμων, γνώση της γλώσσας κτλ.

Οι αξίες κάθε ατόμου, δηλώνουν τις ιδέες που καθορίζουν τον τρόπο ζωής και σκέψης του. Είναι καθετί που αναγνωρίζεται από ένα σύνολο ατόμων ως σημαντικό για τους ίδιους και αποτελεί μέτρο αξιολόγησης προσώπων, συμπεριφορών, πραγμάτων κλπ.

## Ψυχολογική κατάσταση

Η ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζομένου επηρεάζεται τόσο από τις εσωτερικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, όσο και από τις εξωτερικές συνθήκες. Οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη ψυχολογία ενός εργαζομένου, προέρχονται κυρίως από την προσωπική του ζωή εκτός των πλαισίων της επιχείρησης, ενώ οι εσωτερικοί έχουν να κάνουν με το χώρο και τη λειτουργία της επιχείρησης.

### **1.3.2: Η συμβολή της επιχείρησης στη κοινωνικοποίηση των εργαζομένων**

Η επιχείρηση κατατάσσεται στους δευτερογενείς φορείς κοινωνικοποίησης ενός ατόμου, παίζει με τη σειρά της το δικό της ρόλο στην κοινωνικοποίηση του ατόμου. Μέσα στην επιχείρηση συντελείται η λεγομένη “οργανωτική κοινωνικοποίηση” του ατόμου. Η οργανωτική κοινωνικοποίηση ή αλλιώς On boarding των εργαζομένων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να προσαρμόζονται σε μια οργανωτική κουλτούρα. Συγκεκριμένα, η οργανωτική κοινωνικοποίηση «αναφέρεται στο μηχανισμό, μέσω του οποίου οι νέοι εργαζόμενοι αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές για να γίνουν οργανωτικά μέλη» (<http://en.wikipedia.org/wiki/Onboarding> , 7/2/2013).

Για να επιτύχει ένας νέος υπάλληλος, σε μια επιχείρηση, πρέπει να γνωρίζει τους κανόνες, τις αξίες, τα ήθη, τον πολιτισμό και τις προσδοκίες της οργάνωσης. Αν δεν είναι σωστά κατατοπισμένος, μπορεί να αισθανθεί μη αποδεκτός, πράγμα το οποίο μπορεί να τον οδηγήσει σε αποθάρρυνση, απογοήτευση, μέχρι και παραίτηση ή απόλυση.

Η κοινωνικοποίηση και η ένταξη των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους ίδιους, όσο και για την επιχείρηση. Στην ουσία, η κοινωνικοποίηση είναι μία στρατηγική για να βοηθήσει τους νεοπροσληφθέντες να νιώσουν άνετα στην επιχείρηση. Αν γίνει σωστά, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την πίστη τους και την μακροπρόθεσμη δέσμευση τους προς αυτήν.

Ωστόσο, κάθε επιχείρηση ακολουθεί τη δική της πορεία προς την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων της. Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τακτικές



κοινωνικοποίησης, επίσημα προγράμματα προσανατολισμού, στρατηγικές πρόσληψης, ευκαιρίες και καθοδήγηση.

Οι τακτικές κοινωνικοποίησης σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες, αξίες και διαρθρωτικές πολιτικές της επιχείρησης. σκοπός τους είναι να διευκολύνουν την διαδικασία της κοινωνικοποίησης, μειώνοντας την αβεβαιότητα και το άγχος που συνδέεται με την είσοδο των νέων εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Βοηθάει τους νεοπροσληφθέντες να προσαρμοστούν και να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά, που είναι αποδεκτή για το εκαστοτε εργασιακό περιβάλλον.

Ο John Van Maanen και ο Edgar Schein (1979) εντόπισαν έξι διαφορετικές τακτικές κοινωνικοποίησης, οι οποίες χαρακτηρίζουν και αντιπροσωπεύουν τους πιθανούς τρόπους προσέγγισης της κοινωνικοποίησης από την πλευρά της επιχείρησης (<http://en.wikipedia.org/wiki/Onboarding>):

A) Συλλογική – Ατομική: Η συλλογική αναφέρεται στη διαδικασία, μέσω της οποίας τοποθετούν μαζί όσες ομάδες νεοεισαχθέντων έχουν κοινές εμπειρίες. Ενώ στην ατομική επιτρέπεται στους νεοεισαχθέντες να συσσωρεύουν μοναδικές εμπειρίες ξεχωριστά από άλλους νεοπροσληφθέντες.

B) Τυπική – Άτυπη: Η τυπική αφορά την τακτική μέσω της οποίας οι νεοφερμένοι διαχωρίζονται από τους υπόλοιπους, περισσότερο ή λιγότερο, και εκπαιδεύονται για την θέση εργασίας τους. Στην άτυπη η απόσταση μεταξύ νεοπροσληφθέντων και υφιστάμενων εργαζομένων είναι μικρότερη και δεν γίνεται δεκτή καμία προσπάθεια διάκρισης, ειδικά του ρόλου των νεοεισαχθέντων. Επίσης, κατά την άτυπη κοινωνικοποίηση παρέχεται ένα μη παρεμβατικό περιβάλλον, για τους νεοεισαχθέντες, μέσα από το οποίο θα μάθουν το νέο τους ρόλο μέσω της δοκιμής και του λάθους.

Γ) Διαδοχική – Τυχαία: Η διαδοχική αναφέρεται στο βαθμό, στον οποίο μια επιχείρηση προσδιορίζει διακριτά και αναγνωρίσιμα τα βήματα μέσα από τα οποία οι νεοεισαχθέντες θα γνωρίσουν τις φάσεις που πρέπει να περάσουν. Η τυχαία εμφανίζεται όταν η αλληλουχία των βημάτων που οδηγεί στο στοχοθετημένο ρόλο είναι άγνωστη και η ολόκληρη πρόοδος είναι αρκετά διαφορούμενη. Δηλαδή, ενώ υπάρχουν πολλά βήματα ή στάδια που οδηγούν στους συγκεκριμένους οργανωτικούς ρόλους, δεν υπάρχει απαραίτητως κάποια συγκεκριμένη σειρά βάση της οποίας πρέπει να ληφθούν τα μέτρα.

Δ) Σταθερή – Μεταβλητή: Η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται στο βαθμό, στον οποίο τα βήματα κοινοποιούνται στο νεοπροσληφθέντα, με τη μορφή χρονοδιαγράμματος από την επιχείρηση, προκειμένου να μεταβιβαστούν όταν

ολοκληρωθεί η διαδικασία της κοινωνικοποίησης. Η σταθερή παρέχει σε ένα νεοπροσληφθέντα την ακριβή γνώση του χρόνου που θα χρειαστεί για να ολοκληρωθεί μια δεδομένη μετάβαση. Ενώ, στην μεταβλητή δε δίνεται συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα στο νεοφερμένο, αλλά μοναχά μερικές ενδείξεις, ως προς το πότε να αναμένει μια δεδομένη μετάβαση.

Ε) Σειριακή – Διαζευκτική: Η σειριακή αναφέρεται σε έμπειρα μέλη του οργανισμού, τα οποία είναι υπεύθυνα στο να κατατοπίσουν τους νεοπροσληφθέντες, οι οποίοι θα βρίσκονται σε παρόμοιες θέσεις μέσα στον οργανισμό.

Αντίθετα, η διαζευκτική κοινωνικοποίηση αναφέρεται στην περίπτωση που οι νέοι εργαζόμενοι δεν ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές των προκατόχων τους και δεν υπάρχουν πρότυπα για να τους ενημερώσουν στο πώς να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους.

Ζ) Ανάλυση – Εκποίηση: Αυτή η τακτική αναφέρεται στο βαθμό, στον οποίο η διαδικασία της κοινωνικοποίησης επιβεβαιώνει ή δεν επιβεβαιώνει την ταυτότητα της νέας πρόσληψης. Η κοινωνικοποίηση της ανάλυσης επεξεργάζεται κυρώσεις και τεκμηριώνει για τους νεοεισερχόμενους τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των προσωπικών χαρακτηριστικών που φέρνουν στην οργάνωση. Όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή τη διαδικασία κοινωνικοποίησης, προτιμούν ο νεοπροσληφθής να συμπεριφέρεται απολύτως φυσιολογικά και η οργάνωση να κάνει απλώς χρήση των δεξιοτήτων, αξιών και τρόπων συμπεριφοράς που ο πιστεύεται ότι έχει στην κατοχή του. Η κοινωνικοποίηση της εκποίησης, από την άλλη πλευρά, είναι μια διαδικασία που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να απορρίψουν και να αφαιρέσουν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός νεοπροσληφθέντα. Σε πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τους νέους εργαζομένους να διακόψουν προηγούμενους δεσμούς και να ξεχάσουν παλιές τους συνήθειες, προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα εικόνα του εαυτού με βάση τις νέες συνθήκες.

Έτσι, οι τακτικές επηρεάζουν τη διαδικασία κοινωνικοποίησης, καθορίζοντας το είδος των πληροφοριών που λαμβάνουν οι νεοεισερχόμενοι, τη πηγή αυτών των πληροφοριών, καθώς και το βαθμό δυσκολίας όσον αφορά στην πρόσβαση σε αυτές.

Στηριζόμενος στο παραπάνω έργο, ο Jones's (1986), απλοποιεί τις έξι διαστάσεις χωρίζοντας τις σε δυο κατηγορίες, τη θεσμοθετημένη και την εξατομικευμένη κοινωνικοποίηση (στο ίδιο). Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν τη θεσμοθετημένη κοινωνικοποίηση αναλαμβάνουν εξολοκλήρου την ένταξη του νεοπροσληφθέντα στο νέο του εργασιακό περιβάλλον μέσω δομημένων προγραμμάτων, ενώ όσες εταιρίες λειτουργούν με βάση την εξατομικευμένη κοινωνικοποίηση αφήνουν τους

νέους εργαζόμενους να εγκλιματιστούν μονοί τους, αναλαμβάνοντας ενεργό ρόλο όσον αφορά στην κοινωνικοποίηση τους μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

Πέρα των τακτικών κοινωνικοποίησης που χρησιμοποιεί η εκαστοτε επιχείρηση υπάρχουν και προγράμματα προσανατολισμού, τα οποία βοηθούν στην κατανόηση της κουλτούρας της επιχείρησης, εισάγοντας έτσι τους νέους εργαζομένους στους εργασιακούς τους ρόλους και το οργανωτικό κοινωνικό περιβάλλον. Τα προγράμματα προσανατολισμού μπορούν να απαρτίζονται από διαλέξεις, βιντεοκασέτες κ.α. Επίσης, κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δικές της στρατηγικές, όσον αφορά το κομμάτι της πρόσληψης. Οι εκδηλώσεις πρόσληψης διαδραματίζουν βασικό ρόλο στον προσδιορισμό του ποιού υποψήφιοι εργαζόμενοι ταιριάζουν με μια επιχείρηση. Αυτές, επιτρέπουν στους υπαλλήλους να συγκεντρώσουν αρχικές πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες μιας επιχείρησης και την κουλτούρα της εταιρείας. Παρέχοντας μια ρεαλιστική προεπισκόπηση του πώς είναι η ζωή μέσα σε μια επιχείρηση, οι εταιρείες μπορούν να απομακρύνουν υποψήφιους εργαζόμενους οι οποίοι είναι σαφώς αταίριαστοι στην επιχείρηση και τα επιμέρους άτομα μπορούν να προσδιορίσουν ποια γραφεία ευρέσεως εργασίας είναι τα πιο κατάλληλα για τις δικές τους προσωπικές αξίες, τους στόχους, και προσδοκίες. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι νέοι εργαζόμενοι που λαμβάνουν ένα μεγάλο ποσό ακριβών πληροφοριών σχετικά με την εργασία και την εταιρεία τείνουν να προσαρμόζονται καλύτερα. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να παρέχουν ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας, προσφέροντας ευκαιρίες πρακτικής άσκησης. Επιπλέον, μια αρκετά σημαντική διαδικασία για την κοινωνικοποίηση των νέων εργαζομένων, από την πλευρά της επιχείρησης, είναι η καθοδήγηση τους. «Οι Ostroff και Kozlowski (1993) ανακάλυψαν ότι οι νεοεισερχόμενοι με συμβούλους εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους σχετικά με την οργάνωση, σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους χωρίς μέντορες. Οι σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν τους νεοεισερχόμενους να διαχειρίζονται καλύτερα τις προσδοκίες τους και να αισθάνονται άνετα με το νέο τους περιβάλλον μέσω της παροχής συμβουλών και κοινωνικής υποστήριξης. Ο Chatman (1991) διαπίστωσε ότι οι νεοεισερχόμενοι είναι πιο πιθανό να έχουν εσωτερικεύσει τις βασικές αξίες του πολιτισμού της οργάνωσης τους, αν είχαν περάσει χρόνο με ένα μέντορα και είχαν παραβρεθεί σε κοινωνικές εκδηλώσεις της εταιρείας. Η λογοτεχνία πρότεινε επίσης τη σημασία της δημογραφικής αντιστοίχισης μεταξύ των εργασιακών συμβούλων και των προστατευομένων. Οι Enscher & Murphy (1997) εξέτασαν τις επιδράσεις της ομοιότητας (φυλής και φύλου) επί του ποσού της επαφής και της ποιότητας των σχέσεων μέντορα και προστατευομένου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η προτίμηση, η ικανοποίηση και η επαφή ήταν υψηλότερες στους όρους της αντιληπτής ομοιότητας μέντορα-προστατευόμενου». (στο ίδιο)

Μέσω λοιπόν της κοινωνικοποίησης στα πλαίσια της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι κατανοούν τις πολιτικές, την εσωτερική κουλτούρα, την ιεραρχική δομή και τους τρόπους για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μέσα σε αυτήν. Είναι πολύ σημαντική η κατανόηση και η αποδοχή των παραπάνω από τους εργαζόμενους, καθότι μέσα από αυτά καθορίζεται το εργασιακό περιβάλλον και συνεπώς η εγκλιμάτιση τους μέσα σε αυτό. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων έχει η εκπαίδευση που λαμβάνουν από την πλευρά της επιχείρησης, αλλά και ο τρόπος της εσωτερικής επικοινωνίας.

#### **1.4: Τα πλεονεκτήματα της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων**

Η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων επιφέρει αρκετά θετικά αποτελέσματα στην πορεία της ανθρώπινης ζωής. Συντρέχει στην διατήρηση και καλυτέρευση της ψυχολογικής κατάστασης του εργαζομένου και στην γρηγορότερη προσαρμογή, ευημερία και εξέλιξη του στον εργασιακό χώρο. Πρόκειται για μια λογική διαδικασία που βοηθά τους νεοπροσληφθέντες να προσαρμοστούν, να διαμορφώσουν εργασιακές σχέσεις και να βρουν τη θέση τους στην επιχείρηση.

Καταρχάς, αυτό που πρέπει πρώτα να γνωρίζει ένας νέος εργαζόμενος για το εργασιακό του περιβάλλον είναι η ιστορία της επιχείρησης στην οποία βρίσκεται. Μέσα λοιπόν από την διαδικασία της κοινωνικοποίησης, ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να μάθει για τις παραδόσεις, τα ήθη και τους μύθους γύρω από το όνομα της επιχείρησης. Καυατόν τον τρόπο μπορεί να δημιουργήσει μια πρώτη εικόνα για το μέρος στο οποίο πρόκειται να εργαστεί. Επίσης, έχει την ευκαιρία να πληροφορηθεί την πολιτική γραμμή που ακολουθεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, όπως και τους κανόνες και τις αρχές της, έχοντας έτσι τη δυνατότητα της γρηγορότερης προσαρμογής του σε αυτήν. Ένα ακόμη θετικό της κοινωνικοποίησης είναι ότι ο παλαιότερος και πιο έμπειρος εργαζόμενος μεταφέρει στον νεοπροσληφθέντα τις γνώσεις, τις δεξιότητες, και τις απαραίτητες ικανότητες που θα τον βοηθήσουν στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας του. Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα να κατανοήσουν την τεχνική γλώσσα και τα ακρωνύμια του επαγγέλματος, αργκό και διάλεκτο, τα οποία είναι απαραίτητα για την επικοινωνία τους στα πλαίσια της επιχείρησης, αλλά και για την εξελικτική τους πορεία πάνω στο συγκεκριμένο τομέα. Τέλος, μέσα από την

κοινωνικοποίηση, οι εργαζόμενοι ωθούνται στη δημιουργία επιτυχών και ικανοποιητικών εργασιακών σχέσεων, τόσο σε τυπικό, όσο και σε άτυπο επίπεδο, πράγμα το οποίο συνεισφέρει στη διατήρηση του καλού εργασιακού κλίματος, άκρως απαραίτητο για την υγιή πορεία των εργαζομένων αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 2.1: Περί εργασιακού περιβάλλοντος

Η ευημερία της σωματικής και ψυχικής υγείας ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση, κρίνεται κυρίως από την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Όπως γνωρίζουμε από τα αποτελέσματα του πειράματος του Mayo, η ψυχολογία του εργαζομένου δεν διαμορφώνεται τόσο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας (φωτισμός, εξαερισμός κτλ.), που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον, όσο από τις κοινωνικές, όπως είναι η σύναψη καλών εργασιακών σχέσεων, η δημιουργία ομάδων κτλ. Οι κοινωνικές συνθήκες εργασίας που διαμορφώνονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, είναι απόρροια της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων.

Μέσα στο χώρο εργασίας του επιτελεί τα επαγγελματικά του καθήκοντα, τα οποία ενδυναμώνουν την αυτοπεποίθηση και αυξάνουν το ατομικό του κύρος, συγχρόνως του προσφέρεται η δυνατότητα σύναψης κοινωνικών σχέσεων, καλύπτοντας και τις υπόλοιπες ατομικές του ανάγκες, οι οποίες σύμφωνα με την ιεραρχική θεωρία του Maslow είναι οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες της κοινωνικής αποδοχής, οι ανάγκες της αναγνώρισης και τέλος οι ανάγκες της ολοκλήρωσης. Συνεπώς το άτομο, κατά την επιτέλεση της εργασίας του, μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που λειτουργεί αρμονικά, μπορεί να καλύψει όλο το φάσμα των αναγκών του.

Ως εργασιακό περιβάλλον ορίζεται το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, αλλά και στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι συνθήκες δύναται να διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό, πέρα από τη λειτουργία και πορεία της επιχείρησης, τις διαθέσεις καθώς και την εν γενεί συμπεριφορά του προσωπικού της.

Τα στοιχεία που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον είναι ([http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2011/PenevaVioleta,FountouliArgyro/attached-document-1302763301-723656-8189/Peneva\\_Fountouli2011.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2011/PenevaVioleta,FountouliArgyro/attached-document-1302763301-723656-8189/Peneva_Fountouli2011.pdf), 12/1/2012):

- ♦ Το φυσικό περιβάλλον που αποτελείται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Στους εξωτερικούς συγκαταλέγονται ο τόπος εγκατάστασης, οι τραπεζικοί οργανισμοί, οι μεταφορές και οποιεσδήποτε διευκολύνσεις. Όλα τα παραπάνω έχουν έμμεση

επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Αντίθετα, οι εσωτερικοί, επηρεάζουν κυρίως τη λειτουργικότητα της επιχείρησης και συνάμα την εργασία και απόδοση των εργαζομένων της. Σε αυτούς εμπεριέχονται η αρχιτεκτονική και εργονομία του χώρου, η υλική υποδομή, η διοικητική δομή και οργάνωση της εργασίας και τα γενικότερα στοιχεία που συνθέτουν τη δομή του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως είναι ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η ένταση θορύβων κτλ.

- ◆ Το ανθρώπινο περιβάλλον, το οποίο συμπεριλαμβάνει τη συναδελφικότητα, τη σωστή επικοινωνία, την καλή συμπεριφορά, τη συνεργασία και τις καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αλλά και το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο.

- ◆ Το τεχνολογικό περιβάλλον, περιλαμβάνει την πλέον "ορατή" επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Επηρεάζει ποιοτικά και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού της και των εργαζομένων, το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών.

## **2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης και ταυτόχρονα δρουν στον βαθμό κοινωνικοποίησης των εργαζομένων**

Το περιβάλλον μια επιχείρησης απαρτίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ταυτόχρονα προς τη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί κρίνονται υψίστης σημασίας μιας και πάνω σε αυτούς βασίζεται ολόκληρη η λειτουργία και η συνέχεια της. Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν τη λειτουργία της. Χωρίζονται σε γενικούς και ειδικούς, οι μεν ασκούν έμμεση επιρροή στην λειτουργία της επιχείρησης, οι δε άμεση. Ως γενικοί ορίζονται οι οικονομικοί, οι πολιτικοί, οι κοινωνικοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες, οι οποίοι διαδραματίζονται στο διεθνές, κοινοτικό και εθνικό επίπεδο. Ενώ ως ειδικότεροι θεωρούνται οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργατικές ενώσεις, οι ανταγωνιστές κτλ. Το εξωτερικό υπερβάλλον μιας επιχείρησης είναι αυτό που ασκεί τη μεγαλύτερη δύναμη πάνω της και στην ουσία διαμορφώνει κατά ένα μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Το εσωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από

τους καλούμενους επιχειρησιακούς πόρους ,δηλαδή «τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της» (Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ, 2007, σ. 45). Επιχειρησιακοί πόροι θεωρούνται οι ανθρωπινοί, οι τεχνολογικοί, οι φυσικοί και οι χρηματοοικονομικοί πόροι και ότι είναι σχετικό με αυτούς. Επίσης, το επιχειρησιακό κλίμα αποτελεί μια ακόμη διάσταση της επιχείρησης, που μαζί με τους πόρους αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ως επιχειρηματικό κλίμα νοούνται οι τυπικές και άτυπες αξίες μιας επιχείρησης, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα οράματα των ιδρυτών της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό κλίμα ή αξίες της επιχείρησης συντελούν στην υποκίνηση των εργαζομένων και τη διαμόρφωση του προφίλ της επιχείρησης. Συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο δέχεται επιδράσεις.

Θα επικεντρωθούμε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συγκεκριμένα στους ανθρωπίνους πόρους της. Ο Όρος “ανθρώπινοι πόροι” ή “ανθρώπινο δυναμικό”, χρησιμοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια αντικαθιστώντας τον όρο “εργαζόμενοι” ή “προσωπικό”, με αυτόν τον τρόπο τονίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας κατέχει τον κυριότερο και δραστικότερο ρόλο στην επιχείρηση, διότι έχει τη δυνατότητα ευκολότερης αναπροσαρμογής στις γρήγορες μεταβολές που επιβάλλει η εποχή μας και αποτελεί μοναδικό και μη αντιγράψιμο συστατικό κάθε επιχείρησης.

### **2.3: Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, δεν αρκεί μοναχά να διαθέτει ένα καλαίσθητο και άνετο εργασιακό χώρο, ο οποίος θα είναι ασφαλής και πρακτικός προς τον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος νιώθει την ανάγκη για επικοινωνία, δεν αρκεί η σωματική ασφάλεια, χρειάζεται να νιώσει και ψυχική ασφάλεια, πράγμα το οποίο διασφαλίζεται μέσα από την κοινωνικοποίηση του και συνεπώς της σύναψη σταθερών καλών εργασιακών σχέσεων. Εστιάζοντας στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παρατηρούμαι, ότι υπάρχουν διάφοροι συντελεστές βάση των όποιων διαμορφώνεται η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων. Οι κυριότεροι συντελεστές εντοπίζονται στα πλαίσια της οργάνωσης, της στελέχωσης και της επικοινωνιακής δομής της.



### 2.3.1: Οργάνωση της επιχείρησης

Οργάνωση είναι η διαδικασία, με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, για την επίτευξη των στόχων της.

«Η οργάνωση γενικά μπορεί να εμφανίζεται αφενός ως ενέργεια και αφετέρου ως αποτέλεσμα του “οργανώνω”.

◆ Ως ενέργεια του “οργανώνω” είναι ρυθμιστική. Η ρύθμιση περιλαμβάνει τις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς, όπως και τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα, που αυτά χρησιμοποιούν.

◆ Ως αποτέλεσμα του “οργανώνω”, η οργάνωση εμφανίζεται με στατική και με δυναμική μορφή:

1. Με στατική μορφή δημιουργεί μια διάταξη - διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν μια ομάδα και

2. Με δυναμική μορφή δημιουργεί έναν οργανισμό μέσα στον οποίο διαμορφώνονται σχέσεις, επικοινωνίες, συμπεριφορές αλλά και συγκρούσεις των μελών που τον αποτελούν» (Ζιγκρίδης Ε., 2008, σελ. 42).

Η οργάνωση μιας επιχείρησης απαρτίζεται από διάφορα στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία που επηρεάζουν και οριοθετούν την κοινωνικοποίηση ενός εργαζομένου είναι η οργανωτική δομή της επιχείρησης, ο τύπος οργάνωσης της, όπως και η εταιρική της κουλτούρα.

#### Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει τον καταμερισμό των εργασιών στους διάφορους τομείς και τμήματα μιας επιχείρησης, όπως επίσης και την κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων σε κάθε ένα από τα άτομα που εργάζονται σε αυτήν. Η οργανωτική δομή κάθε επιχείρησης αναπαρίσταται γραφικά μέσα από το οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα παρέχει πληροφορίες για την ιεραρχία, τις αρμοδιότητες, τα κανάλια επικοινωνίας, τα τμήματα, τα προϊόντα και τις μεθόδους κατασκευής. Παράλληλα ένα οργανόγραμμα έχει την ιδιότητα, μέσω της ανάγνωσής του να ενημερώσει για το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης σε επίπεδο χρόνου, χώρου και κατανομής αρμοδιοτήτων. Σε καμία περίπτωση δεν απεικονίζει τις άτυπες εργασιακές και ανθρώπινες σχέσεις, τον πραγματικό βαθμό εξουσίας και τις ευθύνες.

## Τύποι οργάνωσης

Η οργάνωση μιας επιχείρησης διαχωρίζεται σε τυπική και άτυπη, παρόλο τον διαχωρισμό και την διαφορετικότητα τους, οι δυο αυτές μορφές συνυπάρχουν στο εργασιακό της περιβάλλον.

Η τυπική οργάνωση διαμορφώνεται σύμφωνα με την εκάστοτε οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης, όπως προσδιορίζεται μέσα από το οργανόγραμμα της.

«Οι αρχές που διέπουν την τυπική οργάνωση είναι:

- ◆ Ο σαφής καθορισμός των εργασιών και των ρόλων
- ◆ Η γενική εφαρμογή όλων των κανόνων και των δομών
- ◆ Η τυποποίηση, δηλαδή ο τρόπος εργασίας και λειτουργίας της κάθε επιχείρησης» ([http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DBE-2\\_11-12\\_lec9.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DBE-2_11-12_lec9.pdf), 2/11/2012).

Παράλληλα, μέσω των τυπικών καναλιών επικοινωνίας, που απορρέουν από το οργανόγραμμα, καθορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες είναι μοναχά τυπικές και στοχεύουν στην επιτέλεση των ευρύτερων εργασιακών και επιχειρησιακών στόχων.

Η άτυπη οργάνωση δεν αναπαρίσταται με κάποιο οργανόγραμμα. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται αυθόρμητα από τους εργαζομένους της επιχείρησης προς κάλυψη των προσωπικών τους αναγκών. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως οι άτυπες μορφές σχέσεων που συνάπτονται στον εργασιακό χώρο είναι καθοριστικές για την επιτυχία και εξέλιξη μιας επιχείρησης, καθώς βοηθούν εμμέσως στην επιτυχία των στόχων της.

«Οι άτυπες μορφές σχέσεων:

- ◆ Αυξάνουν την ευελιξία και βελτιώνουν κάποιες φορές τις διαδικασίες
- ◆ Μπορούν να διευκολύνουν τη Διοίκηση
- ◆ Προσφέρουν ικανοποίηση και την απαραίτητη «ασφάλεια» (σταθερότητα) στα μέλη
- ◆ Αποτελούν «βαλβίδα ασφαλείας» για εκτόνωση εντάσεων
- ◆ Εντείνουν την προσοχή και την επιμέλεια της διοίκησης

Παρόλα αυτά, υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθούν και κάποια προβλήματα, όπως είναι οι αντιδράσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την επιβολή αλλαγών, οι συγκρούσεις

των ρόλων και των συμφερόντων, η διασπορά φημών, αλλά και η πίεση των εργαζομένων για ομοιόμορφη συμπεριφορά και κοινές αντιλήψεις» (στο ίδιο).

### Εταιρική κουλτούρα

Μελετώντας την ευρύτερη σημασία του όρου κουλτούρα, βλέπουμε ότι χρησιμοποιείται για να δηλώσει την παιδεία και την γενικότερη ανάπτυξη του ανθρώπου. Η κουλτούρα ήταν ένα βοηθητικό στοιχείο της μετατροπής του ανθρώπου από φυσικό ον σε κοινωνικό, μια διαδικασία γνωστή ως κοινωνικοποίηση.

Όπως κάθε άνθρωπος διαθέτει μια προσωπικότητα, συμφωνά με την οποία πορεύεται στην ζωή του και τον καθιστά μοναδικό, έτσι και η επιχείρηση διαμορφώνει τη δική της προσωπικότητα, η οποία ερμηνεύεται ως εταιρική κουλτούρα. Η κουλτούρα της επιχείρησης αντιπροσωπεύει τις πολιτισμικές της αξίες. Η εταιρική κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να σκέφτονται και να δρουν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της εργασίας τους. Κάθε επιχείρηση διέπεται από τη δική της εταιρική κουλτούρα, η οποία πηγάζει από την ηγεσία και περιλαμβάνει κοινές αξίες, αρχές και κανόνες. Κατά την εταιρική κουλτούρα προσδιορίζονται η συμπεριφορά, οι συνήθειες και οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση. Επιπλέον, καθορίζει την ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων, τις καινοτομίες, τη διαχείριση και οργάνωση, και ότι γενικά έχει σχέση με την επιχείρηση. Είναι δε συνδεδεμένη με τις διαδικασίες, τη χρήση της τεχνολογίας, τη μάθηση και βελτίωση και τα σημαντικά γεγονότα που την αφορούν. Η εταιρική κουλτούρα περικλείει ηθικά, κοινωνικά και συμπεριφορικά πρότυπα της επιχείρησης και αποτελεί σημαντικό κομμάτι της, παίζοντας ζωτικό ρόλο στη βιωσιμότητά της.

Σύμφωνα με τον Edgar Henry Schein, «η εταιρική κουλτούρα σχηματίζεται κυρίως από τους ηγέτες και διασπάται σε τρία επίπεδα» (Ντίνου Αναστασία, 2011, σελ. 92). Αρχικά, το πρώτο επίπεδο ονομάζεται επιφανειακό, διότι γίνεται ευκολότερα αντιληπτό και αποτελεί το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν ο κώδικας ντυσίματος, τα προγράμματα και οι νοοτροπίες, η εταιρική πολιτική και διάφορα άλλα συγκαταλέγονται στο επιφανειακό επίπεδο. Ακολουθεί το μέσο επίπεδο, στο οποίο η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσω ιδεών και αξιών κατά τη λήψη αποφάσεων. Τέλος στο βαθύτερο επίπεδο, η κουλτούρα γίνεται φανερή μέσω των συμπερασμάτων, αυτοματοποιημένων αντιδράσεων και θεσπισμένων απόψεων, κατά τη στιγμή δηλαδή που οι επαναλαμβανόμενες εισηγούμενες αποτελεσματικές λύσεις μετατρέπονται σε βασικό αξίωμα της επιχείρησης. Κατά τον Schein, η κουλτούρα μεταφέρεται στους νεοπροσληφθέντες από

τους ηγέτες και την εκπαίδευση που λαμβάνουν κατά την παραμονή τους στην επιχείρηση, μέσω πάντοτε της χρήσης ανταμοιβών και ποινών (στο ίδιο).

Απώτερος σκοπός της δημιουργίας μιας κοινής κουλτούρας στα πλαίσια της επιχείρησης είναι η εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση της. Η εσωτερική ενοποίηση απευθύνεται στη δημιουργία μιας κοινής ταυτότητας προς όλα τα μέλη που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση στοχεύοντας στην καλύτερη συνεργασία τους, ενώ η εξωτερική ενοποίηση αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τρίτους επιτυγχάνοντας τον σκοπό της. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης συντίθεται από διάφορα στοιχεία, όπως είναι η ιστορία της, οι κώδικες ηθικής, τα πρότυπα και οι κανόνες συμπεριφοράς που συχνά επηρεάζονται από αυτούς που καλούνται ήρωες της επιχείρησης, οι γλωσσικές εκφράσεις που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια αυτής, αλλά και τα σύμβολα και οι γενικότερες συμβολικές της ενέργειες. Επίσης, η κουλτούρα μιας επιχείρησης διαμορφώνεται μέσα από τις ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts), τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τη στάση των εργαζομένων της, αλλά και τις βασικές υποθέσεις που κυριαρχούν σε αυτούς.

Αναλυτικότερα

[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2012/PervolarakiEirini,MylonaMaria/attached-document-1329814370-635247-32732/Mylona\\_Pervolaraki.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2012/PervolarakiEirini,MylonaMaria/attached-document-1329814370-635247-32732/Mylona_Pervolaraki.pdf), 15/4/2013):

◆ Οι ανθρώπινες δημιουργίες, γίνονται ευκολότερα αντιληπτές και έχουν να κάνουν με τις υλικές πτυχές μιας επιχείρησης, σε αυτές συγκαταλέγονται:

⇒ Η χωροταξική διαμόρφωση: διαμόρφωση χώρου, επίπλωση και διακόσμηση, ενδυμασία υπάλληλων, τμηματική οροθέτηση, η εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση του κτηρίου. Όλα τα παραπάνω είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμπεριφορά και εντέλη την απόδοση των υπαλλήλων.

⇒ Η τεχνολογία: μέσα από την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και της γενικότερης τεχνολογίας της πληροφορικής, προβάλλεται μια επιφανειακή συγκρότηση της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης.

⇒ Τα αντικείμενα: όπως το λογότυπο της επιχείρησης, αναφορές και εκθέσεις.

◆ Οι γλωσσικές εκφράσεις είναι συγκεκριμένες και διαφορετικές για κάθε επιχείρηση, όμως ακόμη και μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης παρατηρείται ότι κάθε τμήμα μπορεί να δίνει μια διαφορετική ορμήνια σε αυτές. Οι ιστορίες και οι μύθοι γύρω από μια επιχείρηση χαρακτηρίζονται ως ένα βασικό κομμάτι της κουλτούρας της, διότι γίνονται

γνωστές οι καταστάσεις που έχει αντιμετωπίσει και οι ενέργειες που έχει εκτελέσει η επιχείρηση.

- ◆ Τα πρότυπα συμπεριφοράς αναφέρονται στις τελετές, τις εορταστικές εκδηλώσεις και τα τελετουργικά μια επιχείρησης.

- ◆ Οι κανόνες συμπεριφοράς αναφέρονται στην προβλεπόμενη στάση των εργαζομένων που επιβάλλει η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους στα πλαίσια της επιχείρησης διαχρονικά, μέσω της συνεργασίας και της γενικότερης αλληλεπίδρασης με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

- ◆ Οι ήρωες μιας επιχείρησης, συνήθως ταυτίζονται με τους ιδρυτές της. Πέρα του ότι αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς και εμπνέουν αφοσίωση στους εργαζομένους της, ενισχύοντας συγχρόνως τις αξίες της. Υπάρχει η πιθανότητα, αν οι ήρωες δεν αποτελούν τα κατάλληλα πρότυπα προς μίμηση να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

- ◆ Τα σύμβολα και οι συμβολικές ενέργειες έχουν ένα συγκεκριμένο νόημα για κάθε επιχείρηση, εργαζόμενο αλλά και το γενικότερο σύνολο της επιχείρησης.

- ◆ Οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι στάσεις είναι το αρχικό κομμάτι, σύμφωνα με το οποίο διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα. Οι πεποιθήσεις ενσαρκώνουν τα πιστεύω των ανθρώπων, οι αξίες τα πρότυπα, τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με τους κανόνες ηθικής, ενώ οι στάσεις εκφράζουν ουσιαστικά το αποτέλεσμα, δηλαδή την συμπεριφορά και τις ενέργειες τους.

- ◆ Οι κώδικες ηθικής εκφράζουν το σωστό και αποδεκτό έναντι του λανθασμένου. Κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν τους κώδικες ηθικής είναι το γεωγραφικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. οι κώδικες ηθικής πρέπει να είναι κοινοί και αποδεκτοί από τους εργαζομένους, για να μπορέσει η επιχείρηση να είναι αποτελεσματική

- ◆ οι βασικές υποθέσεις είναι οι υποσυνείδητες αξίες και πιστεύω, που σχηματίζουν τις κατάλληλες αντιλήψεις, σκέψεις και πράξεις στα μέλη μιας κουλτούρας. Οι βασικές υποθέσεις πηγάζουν από τα στάδια κοινωνικοποίησης του ατόμου. Επίσης, επηρεάζονται άμεσα από την εθνική κουλτούρα δραστηριοποίησης της επιχείρησης, έχοντας άμεσο αντίκτυπο στην εταιρική κουλτούρα.

- ◆ Η ιστορία αν και δεν υπάγεται στα κύρια στοιχεία που συνθέτουν την εταιρική κουλτούρα, εν μέρη βοηθά στην κατανόησή της, μέσω της ανασκόπησης της ιστορικής εξέλιξης της επιχείρησης.

Πέραν της βασικής εταιρικής κουλτούρας, που καθορίζει το στυλ της επιχείρησης, αναπτύσσονται πολλές φορές και επιμέρους κουλτούρες, γνωστές ως υποκουλτούρες. Η δημιουργία αυτών επέρχεται αυθόρμητα και άτυπα, εντός των τυπικών και κοινωνικών υποσυστημάτων της επιχείρησης. Οι υποκουλτούρες δημιουργούνται από τη μεταφορά της προσωπικής κουλτούρας του κάθε εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι παράλληλες προς την εταιρική κουλτούρα, αλλά αν και διακριτές τείνουν να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν κατά ένα μικρό ποσοστό την εταιρική κουλτούρα. Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, η εταιρική κουλτούρα κρίνεται ως ένα από τα βασικότερα συστατικά της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Μέσα από την υιοθέτηση και κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα όρια της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να κινηθούν και να κοινωνικοποιηθούν, για να ενταχθούν σε αυτήν.

### **2.3.2: Η στελέχωση των εργαζομένων μετά τη διαδικασία πρόσληψης**

Κάθε επιχείρηση που χρειάζεται επιπλέον προσωπικό ακολουθεί κάποιες τακτικές προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων. Εφόσον επιλεγούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι, πρέπει να τοποθετηθούν στις σωστές θέσεις μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορούν σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο καθένας τους, να αποδώσουν στο μέγιστο. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται μετά την πρόσληψη των εργαζομένων είναι αρκετά σημαντικές μιας και από αυτές κρίνεται το διάστημα παραμονής του κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση, αλλά και οι σχέσεις που θα προκύψουν μεταξύ αυτών, αλλά και σε συνάρτηση με τη διοίκηση, δηλαδή η διαμόρφωση του γενικότερου κλίματος.

Καταρχάς, μια από τις πρωταρχικές ευθύνες της επιχείρησης είναι να εντάξει γοργά και ομαλά τους νεοπροσληφθέντες. Εφόσον, οι εργαζόμενοι εξοικειωθούν με το νέο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να λάβουν κάποια εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τους κανόνες και τη λειτουργία της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί αξιοκρατικά και να μπορεί να καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες των εργαζομένων της, αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των αμοιβών, όχι τόσο με τη χρηματική μορφή, όσο με την ανταμοιβή, κυρίως σε κοινωνικό και ψυχολογικό επίπεδο. Η διαδικασία στελέχωσης των εργαζομένων, που ακολουθείται μετά την πρόσληψη τους, περιλαμβάνει τις σχετικές διαδικασίες για την ενεργοποίησή τους, όπως είναι η ένταξη και εκπαίδευση τους. Στη

συνεχεία υπάρχει η αξιολόγηση των εργαζομένων και η αμοιβή τους. Σημαντικό ρόλο έχουν και οι συνθήκες εργασίας, στις οποίες καλείται να εργαστεί ο εργαζόμενος, όπως είναι λόγου χάριν η θέρμανση, ο φωτισμός, οι ώρες εργασίας, οι άδειες κτλ.

### Ένταξη

Η ένταξη ενός νεοπροσληφθέντα είναι η βάση της κοινωνικοποίησης του στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Η ένταξη έγκειται κυρίως στις αρμοδιότητες της διοίκησης της επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δε φέρει ευθύνη ως προς αυτό. Είναι πολύ σημαντικό η ενσωμάτωση του νεοπροσληφθέντα να γίνει ομαλά και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Με τον όρο ένταξη, εννοούμε «την ανάληψη της εργασίας από τον νεοπροσληφθέντα και την ενσωμάτωση του στην ομάδα εργασίας, με την οποία θα συνεργάζεται. Η ένταξη πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μετατρέπει τον εργαζόμενο σε έναν παραγωγικό, αποτελεσματικό και ικανοποιημένο εργαζόμενο» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004, σελ. 127).

Μέσω της ένταξης επιτυγχάνεται η εξοικείωση του νεοπροσληφθέντα με την εργασία του, τους συναδέλφους του και γενικότερα με ολόκληρη την επιχείρηση. Σε αυτό το στάδιο, ο νεοφερμένος ενημερώνεται για την ιστορία της επιχείρησης, τους κανόνες που ισχύουν μέσα σε αυτήν, την πολιτική της, τους στόχους της, αλλά και πιο συγκεκριμένα θέματα όπως τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του.

### Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι ένα κεφάλαιο που αφορά όχι μόνο τους νεοφερμένους σε μια επιχείρηση αλλά και τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους. Μέσω της εκπαίδευσης οι νεοπροσληφθέντες μαθαίνουν να τηρούν τους κανόνες λειτουργίας, τα πρότυπα συμπεριφοράς και το σύστημα αξιών που ισχύουν μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, κατά την εκπαίδευση τους οι εργαζόμενοι αποκτούν το αίσθημα της ομαδικότητας και της συνεργασίας μεταξύ τους, γνωρίζοντας ο ένας τον άλλο και αναπτύσσοντας σωστή επικοινωνία και καλές εργασιακές σχέσεις. Επιπλέον η εκπαίδευση βοηθάει στο αίσθημα της ασφάλειας των εργαζομένων, μιας και μέσω αυτής εξασφαλίζεται κατά ένα ποσοστό η μη αντικατάσταση ή η απόλυση τους.

Η εκπαίδευση που παρέχεται σε κάθε έναν από τους εργαζομένους μιας επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με την θέση στην οποία βρίσκεται. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης χωρίζονται σε αυτές που απευθύνονται (Στέλλα Ξυροτύρι – Κουφίδου, 1997, σελ 92):

1. Σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μια επιχείρησης και περιλαμβάνει:

- ◆ Εγκατάσταση και ενημέρωση, κατά την οποία το άτομο έρχεται σε μια πρώτη επαφή με τον χώρο στον οποίο θα εργάζεται, με τους συναδέλφους του και την γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης.

- ◆ Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα, μέσω των οποίων ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας, διευρύνοντας τους πνευματικούς του ορίζοντες.

- ◆ Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Σε αυτήν τη φάση ο εργαζόμενος μαθαίνει να σκέπτεται πρωτοποριακά, ανακαλύπτοντας και επεκτείνοντας τη φαντασία του, στηριζόμενος όμως στις γνώσεις και την εμπειρία του.

2. Στους απλούς υπαλλήλους μέσω της:

- ◆ Εκτέλεσης της συγκεκριμένης εργασίας. Είναι η διαδικασία, με την οποία ένας πεπειραμένος εργαζόμενος καλείται να εκπαιδεύσει το νέο υπάλληλο, φέρνοντας τον σε επαφή με την εργασία που πρόκειται να επιτελέσει κατά την παραμονή του στην επιχείρηση. Σε αυτήν την περίπτωση, ο νέος εργαζόμενος δεν μαθαίνει απλά την δουλειά του, αλλά εξοικειώνεται και κοινωνικοποιείται με το αρμόδιο πρόσωπο, ακολουθώντας μια αλυσιδωτή πορεία για την γενικότερη ένταξη και κοινωνικοποίηση του στα πλαίσια του εργασιακού του περιβάλλοντος.

- ◆ Προκαταρκτικής εκπαίδευσης. Με αυτή τη διαδικασία, αν και επιτυγχάνεται γρηγορότερα και καλύτερα η εκμάθηση της εργασίας του νέου εργαζομένου, δεν είναι εφικτή η κοινωνικοποίηση και εξοικείωση του με τους λοιπούς εργαζομένους της επιχείρησης.

3. Στα κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη μέσω της:

- ◆ Εκτέλεσης της συγκεκριμένης εργασίας. Κατά την εκπαίδευση του ο εργαζόμενος μαθαίνει τεχνικές για το πως πρέπει να εκτελεί την εργασία του μέσα από τις υποδείξεις του ήδη εκπαιδευμένου εργαζομένου της συγκεκριμένης θέσης που πρόκειται να αναλάβει. Οι ανθρώπινες σχέσεις βέβαια και ο βαθμός κοινωνικοποίησης του εργαζομένου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που επικοινωνεί, υποκίνει και συμπεριφέρεται ο ανώτερος του στους συναδέλφους του. με λίγα λόγια η κοινωνικοποίηση του κάθε



εργαζομένου, καθίσταται ως ένα προσωπικό θέμα, το οποίο βασίζεται στην προσωπικότητα του.

- ◆ Εναλλαγής θέσεων εργασίας. Γίνεται δηλαδή η μετάθεση ενός προϊσταμένου σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τμήμα μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσει μεγαλύτερη πείρα σε διαφορετικά θέματα που αφορούν την πρόοδο και λειτουργία της. Καταυτόν τον τρόπο, πέρα του ότι αναπτύσσει μεγαλύτερη εμπειρία και ικανότητα στο να επιλύει πρόβλημα που μπορεί να εμφανιστούν στην επιχείρηση, γνωρίζει παράλληλα και αναπτύσσει σχέσεις με περισσότερους εργαζόμενους της επιχείρησης, αυξάνοντας το επίπεδο κοινωνικοποίησης του.

- ◆ Ανάλυση ρόλων. Σε αυτήν την μέθοδο έχουμε το σχηματισμό μιας ομάδας από εκπαιδευόμενους, στους οποίους ανατίθεται ένας διαφορετικός ρόλος, από μια κοινή φανταστική ιστορία, στον καθένα. Η ιστορία ανταποκρίνεται στα προβλήματα της επιχειρήσεως που πιθανόν να αντιμετωπίσουν οι εκπαιδευόμενοι στην πορεία της εργασίας τους. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, η ομάδα και ο εκπαιδευτής της συζητούν για τις στάσεις και συμπεριφορές των παικτών. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ αποτελεσματική μιας και οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να συνυπάρχουν μεταξύ τους και να συνεργάζονται, κοινώς να λειτουργούν ως ομάδα. Επιπλέον, μαθαίνουν να αποδέχονται την κριτική και να την αξιοποιούν κατάλληλα. Είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να μπορέσουν να προετοιμαστούν και να προσαρμοστούν στο περιβάλλον, αλλά και στη θέση στην οποία θα βρεθούν κατά την επιτέλεση της εργασίας τους.

- ◆ Πρακτικής εξάσκησης. Σε αυτή τη διαδικασία, ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει να λύσει διάφορα τρέχοντα προβλήματα της επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Στην συνεχεία, αξιολογούνται οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του από τον εκπαιδευτή του. μέσω αυτής της διαδικασίας γίνεται φανερό ένα μέρος της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του εκπαιδευόμενου και φανερώνεται το κατά πόσο είναι εφικτό να αναλάβει τη προτεινομένη θέση.

- ◆ Θεωρητικής εκπαίδευσης. Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει διαλέξεις, σεμινάρια, συζητήσεις κλπ.. Αποτελεί τον αρωγό των παραπάνω μεθόδων, μιας και σκοπό έχει μονάχα την θεωρητική ενημέρωση των εκπαιδευομένων.

4. Στα ανωτέρα ηγετικά στελέχη, μπορούν να εφαρμοστούν οι ιδέες διαδικασίες εκπαίδευσης με αυτές των κατώτερων και μεσαίων ηγετικών στελεχών. Πέρα αυτών των μεθόδων μπορούν επιπλέον να χρησιμοποιηθούν και:

◆ Τα επιχειρηματικά παιχνίδια, κατά τα οποία οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες έχουν ανταγωνιστικό ρόλο. Στη φάση αυτή οι ομάδες καλούνται να πάρουν αποφάσεις σχετικά με την ζωή της επιχείρησης, που θα καθορίσουν τον μέλλον της.

◆ Η εκπαίδευση «ευαισθησίας». όσο πιο υψηλή είναι η θέση κάθε εργαζομένου, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευθύνη του απέναντι στους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης. Για την διατήρηση της ισορροπίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και την σωστότερη διεύθυνση των εργαζομένων, το υψηλόβαθμο στέλεχος πρέπει να διατηρεί καλές εργασιακές σχέσεις με τους λοιπούς εργαζόμενους. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να μάθει στον εκπαιδευόμενο:

- i. Να κατανοεί τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζει τις αντιδράσεις τους.
- ii. Να μπορεί να αναλύει τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους.
- iii. Να γνωρίζουν τις διαδικασίες σύνδεσης των ανθρώπων.
- iv. Να είναι ενημερωμένοι σχετικά με την εντύπωση που δημιουργούν στους άλλους.
- v. Να δίνουν βάση στην άποψη και τα αισθήματα των άλλων.
- vi. Να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο.
- vii. Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

Η μέθοδος αυτή διενεργείται σε ομάδες και στηρίζεται στη συζήτηση. Τα θέματα προς συζήτηση καθορίζονται από τις εκάστοτε ομάδες, ενώ ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι συντονιστικός, παροτρύνοντας παράλληλα την κριτική των ομάδων προς τα μέλη των άλλων ομάδων, αλλά και προς τα δικά τους.

◆ Τα κέντρα αξιολόγησης.

◆ Τα περιπετειώδη ταξίδια, στοχεύουν στην ανάπτυξη καλύτερων εργασιακών σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, κάτω από αντίξοες συνθήκες.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων θα μπορέσει να θεωρηθεί αποτελεσματική μόνο άμα τηρηθούν κάποιες βασικές αρχές μάθησης, κατά τις οποίες ο εκπαιδευόμενος θα μπορέσει να αφομοιώσει και να διατηρήσει αυτά που έμαθε κατά την διάρκεια της επιστροφής του στην θέση εργασίας του.

## Αμοιβή

Στον εργασιακό χώρο, ο όρος αμοιβή παραπέμπει συνήθως στη χρηματική αμοιβή του εργαζομένου. Παρόλα αυτά, η αμοιβή που λαμβάνει ένας εργαζόμενος μπορεί να εμφανίζεται με την κοινωνική και ψυχολογική μορφή ανταμοιβής, όπως παραδείγματος χάριν είναι η αναγνώριση, οι καλές εργασιακές σχέσεις, αλλά και η γενικότερη κοινωνικοποίηση του εργαζομένου, η εργασιακή ασφάλεια κτλ. Η κοινωνική και ψυχολογική ανταμοιβή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική, χωρίς βεβαία να υποβαθμίζεται η σημαντικότητα της χρηματικής αμοιβής, μιας και είναι ο πρωταρχικός σκοπός κάθε εργαζομένου. Αυτές οι δυο μορφές δρουν παράλληλα στο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς η μια να περιορίζει την άλλη.

### **2.3.3: Επικοινωνία**

Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από την λέξη κοινός – κοινωνώ, δηλαδή έρχομαι σε επαφή με κάτι, πληροφορούμαι. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η επικοινωνία είναι η αρχή της σωστής κοινωνικοποίησης των εργαζομένων και συνάμα των καλών εργασιακών σχέσεων, σε εργασιακό αλλά και προσωπικό επίπεδο. Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία.

«Επικοινωνία ονομάζεται η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα πρόσωπο και μια ομάδα ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων» (Πιπερόπουλος Γ, 2004, σ. 47). Η επικοινωνία δεν θεωρείται η απλή μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών, αλλά η αλληλοκατανόηση και αλληλοεπηρεασμός μεταξύ των ατόμων ή ομάδων. Μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση μηνυμάτων και πληροφοριών δημιουργούνται οι διαπροσωπικές σχέσεις, που είναι το κλειδί για την δυναμική ανάπτυξη τόσο των ομάδων εργασίας, όσο και της ίδιας της επιχείρησης στο ευρύτερο πλαίσιο. «Επικοινωνία είναι και ο τρόπος με τον οποίο ενεργούμε σε διάφορες καταστάσεις, δηλαδή η συμπεριφορά μας, η οποία τείνει να επηρεάζεται αρκετά από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούμαστε. Η συμπεριφορά όμως, δεν αποτελεί πάντα μια συνειδητή διεργασία, αλλά μπορεί να πηγάζει και από το ασυνείδητο. Συνεπώς, η επικοινωνία πολλές φορές μπορεί

να γίνεται αυθόρμητα, χωρίς προσωπική επιδίωξη. Από το παραπάνω προκύπτει ότι «ακόμη και η σιωπή ή αδιαφορία ενός ατόμου προς μια κατάσταση, ερμηνεύεται είτε αρνητικά είτε θετικά» (<http://www.psychology.gr/articles/105-ergasiakos-xoros.html>, 28/1/2013). Η έννοια της επικοινωνίας λοιπόν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και σύνθετη, καθώς συμπεριλαμβάνει τη προσπάθεια του καθενός να κατανοήσει τις θέσεις και τις αντιλήψεις των άλλων ανθρώπων, με την επιδίωξη να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους για να ικανοποιήσει τις δικές του ανάγκες ή επιθυμίες, την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του πάνω στους άλλους, αλλά και όλες τις ενέργειες που αποσκοπούν στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων.

Ο ρόλος της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον είναι ζωτικός, μιας και αποτελεί μέσο σύνδεσης και συνεργασίας των ανθρώπων. Η επικοινωνία είναι υπεύθυνη για τη σωστή καθοδήγηση – ηγεσία, την παρακίνηση, τις ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα που δημιουργείται στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Επίσης, μέσω της επικοινωνίας μεταφέρονται οι αξίες, οι κανόνες και οι πολιτικές της επιχείρησης στους εργαζομένους της, αλλά και στο ευρύτερο κοινό με το οποίο συνεργάζονται. Ακόμη, η επικοινωνία βοηθάει στο να γίνονται αντιληπτές οι απόψεις και οι ανάγκες των εργαζομένων.

### Διαδικασία επικοινωνίας

Η επικοινωνία απαρτίζεται από πέντε στοιχεία τον πομπό, το μήνυμα, το μέσο, το δέκτη και φυσικά την ανατροφοδότηση του μηνύματος. «Δεν μπορούμε όμως να αγνοήσουμε και την ύπαρξη άλλων σημαντικών δεδομένων, όπως το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, αλλά και οι ανάγκες που πρέπει να εξυπηρετηθούν, καθώς και οι στόχοι που πρόκειται να επιτευχθούν» (Πιπερόπουλος Γ, 2004, σ. 78 - 79). Η διαδικασία έχει ως εξής: ο πομπός στέλνει το μήνυμα διαλέγοντας ένα συγκεκριμένο μέσο επικοινωνίας. Όταν ο δέκτης το λάβει, το αποκωδικοποιεί και το ανατροφοδοτεί.

### Σκοποί της επικοινωνίας

Κύριο μέλημα της επικοινωνίας στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι:

- ◆ «Η βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων
- ◆ Η πρόοδος της συμπεριφοράς των εργαζομένων
- ◆ Η αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας από τους εργαζομένους

- ◆ Ο σαφής προσδιορισμός των εκάστοτε ρόλων των εργαζομένων στην επιχείρηση
- ◆ Η διευθέτηση των συγκρούσεων
- ◆ Η προώθηση των οργανωτικών αλλαγών με στόχο την αναβάθμιση της επιχειρησιακής δομής» (Σταυρόπουλος Κωνσταντίνος και Χρονάκης Χριστόφορος, 2012, σ. 42)

### Χαρακτηριστικά της επικοινωνίας

Αναλόγως το πεδίο στο οποίο πραγματοποιείται η επικοινωνία, χωρίζεται σε:

- ◆ Εσωτερική/ ενδοοργανωσιακή επικοινωνία: Πρόκειται για την επικοινωνία που λαμβάνει μέρος στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.
- ◆ Εξωτερική/ εξωοργανωσιακή επικοινωνία: Πραγματοποιείται μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης και ατόμων εκτός επιχείρησης.

Επίσης, γίνεται διάκριση της επικοινωνίας βάση του μέσου μετάδοσης των μηνυμάτων. Έτσι, η επικοινωνία μπορεί να εκφράζεται:

- ◆ Λεκτικά. Η λεκτική επικοινωνία χωρίζεται σε γραπτή και προφορική, η οποία εκφράζεται με τη μορφή μονολόγου ή διαλόγου. Ο μονόλογος θεωρείται μια μονόδρομη μορφή επικοινωνίας, διότι δεν υπάρχει ανατροφοδότηση του μηνύματος. Ενώ, ο διάλογος αποτελεί αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας.
- ◆ Μη λεκτικά. Η μη λεκτική επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω της κίνησης του σώματος, όπως αλλιώς ονομάζουμε γλώσσα του σώματος.

Επιπλέον, η επικοινωνία μπορεί να υλοποιηθεί με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Άμεσος τρόπος θεωρείται η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, όπως ομαδικές συναντήσεις, διαλέξεις κτλ. Αντίθετα, η έμμεση επικοινωνία εκτελείται μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού υπολογιστή, τηλεδιασκέψεων, εταιρικών έντυπων κτλ.

Ακόμη, η επικοινωνία μπορεί να διενεργείται σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο, όπως παραδείγματος χάριν στην περίπτωση των συνδικαλιστικών οργανώσεων. ([http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KontogiorgiMaria,ChatzivasileiouTheodosia/attached-document-1324284390-681462-15364/Kontogiorgi\\_Chatzivasileiou2011.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KontogiorgiMaria,ChatzivasileiouTheodosia/attached-document-1324284390-681462-15364/Kontogiorgi_Chatzivasileiou2011.pdf),

28/32013)

## Εσωτερική επικοινωνίας και δίκτυα

Στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις, η επικοινωνία εμφανίζεται με τη μορφή καναλιών/δικτύων, τα οποία χωρίζονται σε επίσημα και ανεπίσημα. Τα επίσημα δίκτυα επικοινωνίας ασχολούνται αποκλειστικά με τη μεταβίβαση πληροφοριών, εντολών και καθοδηγήσεων σε ότι αφορά το εργασιακό κομμάτι. Η ποιότητα της επικοινωνίας σε αυτά τα κανάλια εξαρτάται από το μέγεθος της ομάδας που επικοινωνεί. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της, τόσο χαμηλότερης ποιότητας και συχνότητας είναι η επικοινωνία. Αντίθετα, όσο πιο μικρό είναι το μέγεθος της ομάδας, τόσο πιο ποιοτική και μεγαλύτερης συχνότητας είναι η επικοινωνία. Όπως συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, η ποιότητα και συχνότητα είναι δυσανάλογη του μεγέθους της ομάδας. Η δημιουργία των ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας των εργαζομένων για περαιτέρω κοινωνικοποίηση και κάλυψη των ατομικών τους αναγκών. Στο ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας παρατηρούμαι:

- ◆ «Κυρίως προφορική επικοινωνία
- ◆ Μεγάλη ταχύτητα σε σχέση με την τυπική
- ◆ Μικρότερη ακρίβεια στις μεταδιδόμενες πληροφορίες
- ◆ Τα άτομα τείνουν να «συμπληρώνουν» πληροφορίες
- ◆ Ενισχύεται από την συχνότητα των επαφών
- ◆ Διαπερνά όλα τα επίπεδα οργάνωσης και ασφαλείας
- ◆ Αποτελεί το υπόβαθρο για την διασπορά φημών (ενδιαφέρον θέμα σε συνδυασμό με την ελλιπή πληροφόρηση)»  
([http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DBE-2\\_11-12\\_lec9.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DBE-2_11-12_lec9.pdf),  
25/3/2013)

Σύμφωνα με τον Amitai Etzioni, «γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στην ουσία (οργανική – εκφραστική) και την κατεύθυνση (κάθετη – οριζόντια) των καναλιών επικοινωνίας» (Βαβουράκη Ε. και Κιαγιά Μ., Οκτώβριος 2012, σ.32). Η οργανική επικοινωνία ασχολείται με το διαμοιρασμό των πληροφοριών, που επηρεάζουν τον προσανατολισμό της γνώσης, πράγμα το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των επίσημων κανάλια επικοινωνίας. Αντίθετα, η εκφραστική επικοινωνία στοχεύει στη μεταβολή ή ενίσχυση των απόψεων, αξιών και προτύπων, το οποίο μπορεί να γίνει είτε μέσω των επίσημων καναλιών επικοινωνίας, είτε μέσω των ανεπίσημων. Η οργανωμένη κατεύθυνση των καναλιών επικοινωνίας, σε κάθετη και οριζόντια, ισχύει μόνο στην περίπτωση της επίσημης επικοινωνίας, λόγω του ότι

καθορίζεται από την ιεραρχική δομή που έχει επιβάλει η διοίκηση της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, δημιουργούνται κανάλια επικοινωνίας και κατά την ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας, τα οποία όμως δεν έχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και επιπλέον μπορούν ανά πάσα στιγμή να μετατραπούν ή να διαλυθούν.

Κατά τον κ. Παπανή, «η επίσημη μορφή επικοινωνίας αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι η κάθετη, η οποία διακρίνεται σε καθοδική και ανοδική, η οριζόντια και η διαγώνια επικοινωνία»

<http://www.typologos.com/%CF%83%CF%85%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%BF%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF-6/#more-3092>, 27/3/2013)

Η πορεία των πληροφοριών στην κάθετη - καθοδική επικοινωνία, ξεκινάει από τα ψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης και μεταφέρεται προς τα χαμηλότερα. Θεωρείται μια από τις πιο τυπικές μορφές επικοινωνίας και επηρεάζεται από την εξουσία και τη θέση των μερών που συνδιαλέγονται. Σε αυτή την περίπτωση, η επικοινωνία είναι πιο συντηρητική κι εμφανίζεται κυρίως με τη μορφή οδηγιών και ανακοινώσεων. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, τα κανάλια επικοινωνίας καθορίζονται από την διοίκηση, ο τρόπος δηλαδή μετάδοσης των μηνυμάτων και η πορεία που αυτά θα ακολουθήσουν για να φτάσουν στο δέκτη. Καταυτόν τον τρόπο επικοινωνίας υπάρχει η περίπτωση δημιουργίας ενός σοβαρού προβλήματος, το οποίο είναι η απώλεια ή η αλλοίωση του αρχικού μηνύματος. Αυτό μπορεί να γίνει λόγω της μεγάλης απόστασης ή των πολλών ιεραρχικών επιπέδων που παρεμβάλλονται κατά τη διαδικασία μεταβίβασης του μηνύματος. Η επικοινωνία τις περισσότερες φορές είναι μονόδρομη και δεν μπορεί να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της.

Στην περίπτωση της κάθετης – ανοδικής επικοινωνίας, ο πομπός εντοπίζεται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ ο δέκτης στα ανώτερα. Η σκοπιμότητα αυτού του είδους επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι γίνονται αντιληπτά τυχόν προβλήματα της επιχείρησης, αλλά παράλληλα και νέες ιδέες που στόχο έχουν την αναβάθμιση της. Βοηθάει στην αποφυγή ή πρόληψη των συγκρούσεων και στη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων. Η ανοδική μορφή επικοινωνίας, είναι πιο σπάνια, λόγω του φόβου ή δισταγμού των εργαζομένων να εκφράσουν την δυσαρέσκεια τους ή τα προβλήματα που υπάρχουν στην επιχείρηση. Επιπλέον, αρκετές είναι οι φορές που παρακωλύεται η μεταφορά των πληροφοριών, που θεωρούνται αρνητικές από τα ενδιάμεσα στελέχη της επιχείρησης.

Η οριζόντια επικοινωνία διαδραματίζεται ανάμεσα στα τμήματα του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου. Γίνεται με σκοπό την ενημέρωση, το συντονισμό των εργασιών και την επίλυση διαφορών, πράγμα το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία και τις καλές εργασιακές σχέσεις. Σε αυτήν την περίπτωση, η επικοινωνία είναι αμεσότερη και πιο προσωπική, χαρακτηρίζεται δηλαδή από λιγότερη τυπικότητα.

Η διαγώνια επικοινωνία επιτελείται ανάμεσα σε διευθυντές και υφιστάμενους των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Δημιουργήθηκε για να βοηθήσει στην κατανόηση και προσαρμογή της επιχείρησης στις νέες μορφές οργάνωσης. Στόχος της είναι να προσανατολίσει τα διάφορα τμήματα προς την βαθύτερη κατανόηση των ευθυνών τους, την ποιοτικότερη συνεργασία τους, όπως και την αυτοβελτίωση τους.

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν και οι τέσσερις διαστάσεις επικοινωνίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον, διότι όλες μαζί αποτελούν ένα άρτιο και ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνίας, το οποίο συμβάλλει στη διαμόρφωση του πνεύματος, της ομαδικότητας και της συνεργασίας.

### Εσωτερική επικοινωνία και εμπόδια

Τα εμπόδια που ενδεχομένως θα παρουσιαστούν, κατά την προσπάθεια επικοινωνίας στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος, χωρίζονται σε ([http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KontogiorgiMaria,ChatzivasileiouTheodosia/attached-document-1324284390-681462-15364/Kontogiorgi\\_Chatzivasileiou2011.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KontogiorgiMaria,ChatzivasileiouTheodosia/attached-document-1324284390-681462-15364/Kontogiorgi_Chatzivasileiou2011.pdf), 29/3/2013):

- ◆ Εξωτερικά ή φυσικά εμπόδια, το λεγόμενο “θόρυβο”.
- ◆ Εσωτερικά ή εννοιολογικά εμπόδια. Ένα από αυτά θεωρείται ο «κώδικας επικοινωνίας», που αναπτύσσει κάθε επιχείρηση και μπορεί να διαφοροποιείται ακόμη και μεταξύ των τμημάτων της.
- ◆ Ψυχοκοινωνικά εμπόδια. Αναφέρονται στην προσωπικότητα του ατόμου, στις στάσεις και απόψεις του πάνω σε ορισμένα ζητήματα, την αντίληψη του και διάφορα άλλα ψυχολογικής φύσης χαρακτηριστικά. Επίσης, η επικοινωνιακή δυνατότητα κάθε ατόμου επηρεάζεται από την ηλικία του, τη μόρφωση του, την κοινωνική του θέση κτλ.
- ◆ Οργανωσιακής φύσης εμπόδια. Εντοπίζονται στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.



## **2.4: Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης**

Η δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί βασικό στόχο κάθε επιχείρησης. Αυτό βέβαια, έρχεται σε κάποια αντίθεση με τη συμβατική επιχειρηματική παραδοχή, ότι ο αποκλειστικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η αύξηση των κερδών της. Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον βασίζεται στην άρτια υλική υποδομή, αλλά και στην ποιοτική επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων της. Σε μια εταιρεία με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργατικού προσωπικού εξασθενούν. Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι διακατέχονται από πνεύμα ομαδικότητας και συναδελφικότητας. Οι άνθρωποι αντλούν ευχαρίστηση ουσιαστική και μακροχρόνια, τόσο από τη δουλειά τους, όσο και από τους συνεργάτες τους. Όμως εκφράζεται με σαφήνεια, ότι η απόκτηση ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος δεν είναι απλά μία ακόμη στρατηγική προς αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις με αυτήν την νοοτροπία αντί να «στύβουν» τη ζωή των εργαζομένων τους για να αυξήσουν τα κέρδη, τα αντιμετωπίζουν σαν ένα μέσο αναβάθμισης της ζωής τους. Η διαμόρφωση ενός τέτοιου περιβάλλοντος προϋποθέτει το σεβασμό και την κατανόηση των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση επενδύει στους ανθρώπους της, επενδύει ταυτόχρονα και στην επιτυχία της.

## **2.5: Η μετάλλαξη του εργασιακού περιβάλλοντος και οι επιπτώσεις στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων**

Στην εποχή μας οι συνθήκες εργασίας και οι μορφές απασχόλησης των εργαζομένων μεταβάλλονται διαρκώς. Παράλληλα με τα παραδοσιακά σχήματα απασχόλησης, όπως είναι η άσκηση ελεύθερων επαγγελμάτων και η μισθωτή εργασία σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, έχουν δημιουργηθεί νέες ευέλικτες μορφές απασχόλησης, όπως η τηλεργασία, το ηλεκτρονικό εμπόριο (εμπόριο μέσω διαδικτύου), η ηλεκτρονική εργασία κτλ. Επίσης αυξάνεται ο αριθμός των ανθρώπων που εργάζονται με μερική απασχόληση ή αυτοαπασχολούνται. Η εργασία από το σπίτι έχει γίνει όλο και πιο συχνός τρόπος

απασχόλησης. Έτσι, με βάση τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογική εξέλιξη, και ιδίως το διαδίκτυο, μπορεί κάποιος να συνεργάζεται ταυτόχρονα με ανθρώπους από διάφορα σημεία της γης.

Ωστόσο, με την εμφάνιση αυτών των νέων και πιο ευέλικτων μορφών απασχόλησης, απαιτείται η ανάπτυξη πολλών και ποικίλων νέων δεξιοτήτων. Αυτές μπορεί να είναι δεξιότητες συνεργατικότητας, επικοινωνίας, χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, λήψης αποφάσεων κτλ., που αποκτώνται μέσα από την αρχική ή τη δια-βίου εκπαίδευση. Δηλαδή, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης αποκτώνται νέες γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες. Επίσης, επιβάλλεται πλέον οι νέοι εργαζόμενοι να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά όπως πρωτοβουλία, προσαρμοστικότητα, ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, πνεύμα δημιουργικότητας, νεωτερικότητας κ.ά. Οι νέες αυτές μορφές απασχόλησης συνιστούν προσπάθειες αντιμετώπισης των οικονομικών και κοινωνικών μεταβολών, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούνται έως ένα βαθμό και για την αντιμετώπιση της ανεργίας.

Επιπλέον, αλλάζουν οι συνθήκες εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στις μεγάλες επιχειρήσεις δεν θα έχουν πια συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αλλά θα ασκούν παράλληλα πολλά και διαφορετικά καθήκοντα. Οι ραγδαίες και απρόβλεπτες εξελίξεις στο χώρο της εργασίας έχουν και ψυχολογικές συνέπειες, επηρεάζουν τον τρόπο ζωής των ανθρώπων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους και τον κόσμο. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι οφείλουν να περιφρουρούν τα δικαιώματά τους και να διεκδικούν ανθρώπινες συνθήκες εργασίας.

### Τηλεργασία

Με την πάροδο του χρόνου και την ανάπτυξη της τεχνολογίας μπήκαν στη ζωή μας τα ηλεκτρονικά, πληροφοριακά και επικοινωνιακά μέσα, τα οποία στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν ως βοηθητικά μέσα στον τομέα της εργασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να διευρυνθεί και ίσως να διευκολυνθεί το κομμάτι της απασχόλησης.

Η τηλεργασία θεωρείται μια από τις πιο σύγχρονες μορφές απασχόλησης. Λόγο των μέσων που χρησιμοποιεί καθιστά εφικτή την από απόσταση εργασία. Δηλαδή ο εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται μακριά από τον τόπο στον οποίο χρειάζονται τα αποτελέσματα της δουλειάς του ή όπου, υπό άλλες συνθήκες, θα τελούνταν κανονικά η εργασία του. «Η σημασία της τηλεργασίας είναι διττή. Από τη μια εκφράζει την εργασία όπως θα λέγαμε που εκτελείται “από το σπίτι”, ενώ από την άλλη μεριά μπορεί να εννοηθεί η εργασία που εκτελείται σε ένα τοπικό τηλεκέντρο αντί της μετάβασης σε ένα μακρινό γραφείο» (Τζωρτζάκης Κ. και

Τζωρτζάκη Α.Μ, 2007, σ. 364). Επικεντρώνοντας στη πρώτη σημασία της τηλεργασίας, εντοπίζουμε αρκετά θετικά στοιχεία, αλλά και αρνητικά κυρίως στο κομμάτι των εργαζομένων. Τα οφέλη της τηλεργασίας, αφορούν τους εργοδότες, τους εργαζομένους αλλά και ολόκληρη την κοινωνία. Αναλυτικότερα:

- ◆ «Οφέλη για τους εργοδότες:
  1. εξοικονόμηση κόστους, όσον αφορά τα κτηριακά και υλικά έξοδα
  2. αυξημένη παραγωγικότητα
  3. βελτιωμένα κίνητρα
  4. ευελιξία στις εξωτερικές διαταραχές
- ◆ Οφέλη για τους εργαζομένους
  1. μείωση του χρόνου και κόστους μεταφοράς
  2. βελτιωμένες ευκαιρίες για εργασία
  3. μικρότερη αναστάτωση της οικογενειακής ζωής
  4. καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την οικογενειακή ζωή
  5. ευέλικτο ωράριο
- ◆ Οφέλη κοινωνικοοικονομικά
  1. μειωμένη κυκλοφοριακή συμφόρηση
  2. μειωμένη συνολική μόλυνση από τις μεταφορές και τις συνέπιες τους
  3. πρόσβαση στην εργασία ατόμων με ειδικές ανάγκες» (στο ίδιο, σ. 365-366)

Παρόλα τα θετικά που επιφέρει η από απόσταση εργασία, εντοπίζονται και κάποια αρνητικά στοιχεία όσον αφορά τους εργαζομένους, όπως είναι το κομμάτι της κοινωνικοποίησης. Έρευνες στο μάνατζμεντ έχουν δείξει ξεκάθαρα, ότι χωρίς την εκ του σύνεγγυς αλληλεπίδραση, η απόδοση και η πνευματική υγεία των εργαζομένων μειώνεται και επιδεινώνεται. Επιπλέον, είναι μειωμένο το αίσθημα της ενότητας και της δέσμευσης μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μέσω αυτής της μορφής απασχόλησης και προς στην επιχείρηση. Οι τηλεεργαζόμενοι εργάζονται απομονωμένοι από το λοιπό σύνολο της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην καλύπτουν κάποιες από τις βασικές κοινωνικές τους ανάγκες. Δρουν ατομικά και ανταγωνιστικά. Ακόμη, τα δικαιώματα των τηλεεργαζομένων είναι δυσδιάκριτα και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν συλλογικά, πράγμα το οποίο μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και ανασφάλεια.

Τα αρνητικά που αναφέρθηκαν εντοπίζονται και σε άλλου είδους μορφές εργασίας, παραπλήσιες, όπως είναι οι παραδοσιακοί κατ'οίκων εργαζόμενοι (ο όρος χρησιμοποιείται από το διεθνές γραφείο εργασίας (ΔΟΕ), για την εργασία από το σπίτι).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια, λόγω της παγκοσμιοποίησης και γιγάντωσης των επιχειρήσεων. Οι πλέον γρήγοροι ρυθμοί ζωής που επιβάλλει η κοινωνία μας και η αύξηση του πήχη οσον αφορά τους στόχους των ανθρώπων σε σχέση με το βιοτικό τους επίπεδο, οδηγούν στον κατακερματισμό της ψυχολογικής τους κατάστασης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να μην ανταποκρίνονται στις εξωπραγματικές πολλές φορές προσδοκίες που θέτουν τόσο οι ίδιοι για τον εαυτό τους, όσο και η επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

### 3.1: Ορισμοί και αναλύσεις γύρω από τον όρο των εργασιακών σχέσεων

Οι εργασιακές σχέσεις είναι προϋπόθεση και αποτέλεσμα, κυρίως της βιομηχανικής εποχής και μετέπειτα. Μπορούν να εξεταστούν με δυο διαφορετικές έννοιες, τη στενή και την ευρύτερη έννοια. Η πρώτη περίπτωση, αναφέρεται στις εργασιακές σχέσεις όπως αυτές προσδιορίζονται από την εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η δεύτερη περίπτωση, αναφέρεται στο σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς (τυπικές και άτυπες εργασιακές σχέσεις), με έμφαση στις σχέσεις οι οποίες προκύπτουν ως υποχρεωτικές ενέργειες της εργοδοσίας προς τους εργαζομένους, που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η νομική πλευρά των εργασιακών σχέσεων συνδέεται με τους όρους απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων, μέσω των οποίων διαμορφώνεται το περιεχόμενο της μισθωτής εργασίας. «Οι εργασιακές σχέσεις καλούνται διεθνώς και βιομηχανικές σχέσεις, λόγω του ότι άρχισαν να παρακολουθούνται μετά την βιομηχανική επανάσταση»

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82), 18/1/2013). Παρατηρώντας τες από μια ευρύτερη σκοπιά, στηρίζονται στη δημιουργία σωστών ανθρωπίνων σχέσεων στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζονται από τυπικότητα, χωρίς όμως να αποκλείεται το ενδεχόμενο μιας πιο διαπροσωπικής και στενής σχέσης, η οποία δύναται να καλλιεργείται σχεδόν αυτόματα, μέσω της μακροχρόνιας και

καθημερινής επαφής στο εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων δεν αποτελεί επιλογή, αλλά καθήκον του εργαζομένου, εφόσον διαδραματίζεται μέσα στα όρια της εργασίας του. Πρωταρχικός σκοπός αυτών των σχέσεων είναι η πληροφόρηση και μετέπειτα η συναισθηματική εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτού του είδους οι σχέσεις δημιουργούνται στα πλαίσια ενός εργασιακού χώρου και οριοθετούνται από την ανάλογη οργανωτική δομή, τους κανόνες που τον διέπουν, όπως σαφώς και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η ανάλυση των συγκεκριμένων παραγόντων γίνεται στο κεφάλαιο του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να διακριθούν σε σχέση με το είδος της εργασίας, σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές, ναυτικές κτλ. ή σε σχέση με την εκπροσώπηση των εργαζομένων που μετέχουν σε εργατικές ενώσεις, δηλαδή σε συνδικαλισμένες εργασιακές σχέσεις ή μη συνδικαλισμένες. Κύριο αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι η εξέταση και η ανάλυση των παραγόντων εκείνων, που τήνουν να επηρεάζουν και να καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων, αλλά και των ομάδων μέσα σε ένα σύστημα εξαρτημένης μισθωτής εργασίας. Οι ερμηνείες που έχουν δοθεί για τον ορισμό των εργασιακών σχέσεων είναι αρκετές, ακριβώς επειδή το φάσμα των σχέσεων που έρχεται να καλύψει στα πλαίσια της επιχείρησης είναι ευρύ. Γίνονται αποδεκτές δυο απόψεις, η μια εξετάζει τον ορισμό από νομική πλευρά, ενώ η άλλη από την πλευρά των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή των εργαζομένων.

Όσον αφορά τη νομική διάσταση των εργασιακών σχέσεων, ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί είναι ο εξής: Οι εργασιακές σχέσεις ορίζονται ως οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, σύμφωνα με το εργατικό δίκαιο. Επιπλέον, το νομικό πλαίσιο περιλαμβάνει τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις διαδικασίες πρόσληψης - απόλυσης, προαγωγών - ποινών, συνταξιοδότησης και το θεσμό διαιτησίας.

Αντιθέτως, εξετάζοντας τις τυπικές εργασιακές σχέσεις από πλευράς ανθρώπινων πόρων, παρατηρούμε ότι μέλημα τους είναι οι εργασιακές συνθήκες, η συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και η απόδοση τους σε συνάρτηση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Συνοπτικά, λοιπόν, θα λέγαμε ότι οι τυπικές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν όλες τις διαστάσεις των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Ως εκτούτου, μπορούμε να πούμε ότι οι εργασιακές σχέσεις, διαδραματίζονται στο τρίπτυχο μισθωτών, εργοδοτών, κράτους και αναφέρονται στις σχέσεις, επίσημες ή ανεπίσημες, που εξελίσσονται μεταξύ τους, αλλά και στις αναμεταξύ σχέσεις των εργαζομένων.

## 3.2: Θεωρίες περί εργασιακών σχέσεων

Περίπου στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η ραγδαία πρόοδος που σημειώθηκε στον τομέα της τεχνολογίας οδήγησε σε μετασχηματισμό των μέχρι τότε μεθόδων και οργάνωσης της παραγωγής. Οι απαιτήσεις των πελατών άρχισαν πλέον να αυξάνονται, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να βρίσκονται σε μια διαρκή έρευνα για την κάλυψη των νέων και εξελιγμένων αναγκών. Καθιστώντας τα διοικητικά στελέχη αρμόδια για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Αυτήν την περίοδο, συναντάμε τη θεμελίωση της επιστήμης των εργασιακών σχέσεων, η οποία προήλθε μέσω της εμφάνισης των νέων επιστημών και την εκ νέου μελέτη του θέματος. Δόθηκε βαρύτητα στον τομέα της παραγωγής και ιδιαίτερα στο κομμάτι της αύξησης της παραγωγικότητας, ένα μείζον θέμα που απασχόλησε την τότε αλλά και την τώρα εποχή, λόγω του σκληρού ανταγωνισμού.

Η κατά καιρούς μελέτη των εργαζομένων και των σχέσεων που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον, από τις διάφορες επιστήμες που ασχολούνται με τις ανθρώπινες σχέσεις (κοινωνιολογία, βιομηχανική ψυχολογία, νομική, ιστορία, διοικητική και πολιτική επιστήμη), είχαν ως συνέπεια την άνθιση κάποιων σχετικών θεωριών και σχολών.

### Taylor

Ο Taylor Frederick Winslow (1856-1915) διακρίθηκε ως ο πατέρας της επιστημονικής θεωρίας της διαχείρισης (Scientific Management). Η θεωρία που ανέπτυξε, στα τέλη του 1800, είχε ως θέμα τις βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για την καλύτερη δυνατή απόδοση του. Αυτό που πραγματικά τον ενδιέφερε όμως ήταν τα κυριότερα προβλήματα που εντοπίζονται στον τομέα της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον Taylor ο κύριος σκοπός της διοίκησης είναι να προνοεί για την καλύτερη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, αλλά και των εργαζομένων. Σχετικά με την παραπάνω θεωρία ο Taylor διατύπωσε τέσσερεις βασικές αρχές διοίκησης, για την αύξηση της παραγωγικότητας:

1. «Μελέτη του τρόπου κατά τον οποίο γίνεται η δουλειά και ο προσδιορισμός των νέων τρόπων εκτέλεσης της.

- ◆ Συλλογή λεπτομερούς πληροφορίας για την κίνηση και τον χρόνο εκτέλεσης του έργου.

♦ Δοκιμή διαφορετικών μεθόδων για να εξεταστεί ποια είναι η καλύτερη.

2.Κωδικοποίηση των νέων μεθόδων σε κανόνες.

♦ Εκπαίδευση σε όλους τους εργαζόμενους.

3.Επιλογή εργαζομένων των οποίων οι ικανότητες ταιριάζουν με τους κανόνες του βήματος 2.

4.Κατοχύρωση ενός επαρκούς επιπέδου απόδοσης και ανταμοιβής για υψηλότερη απόδοση.

♦ Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επωφελούνται από τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα»

([http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/170543988.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/170543988.pdf), 4/2/2013).

Παρόλα αυτά, στην πράξη δημιουργήθηκαν κάποια προβλήματα. Διότι:

1. «Οι επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές εφάρμοζαν μονόπλευρα και προς όφελός τους το σχέδιο του Taylor, στοχεύοντας στην υψηλότερη απόδοση.

♦ Η αμοιβή των εργαζομένων δεν ήταν ανάλογη των επιπλέον κερδών της επιχείρησης.

♦ Οι εργαζόμενοι λειτουργούσαν περισσότερο μηχανικά, χάνοντας την όρεξη τους για δουλειά.

♦ Μειώθηκε η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την Επιστημονική Διοίκηση.

2. Οι εργαζόμενοι εσκεμμένα υπο-απασχολούνταν, σαμποτάροντας με αυτόν τον τρόπο την επιχείρηση.

3. Η διοίκηση αύξησε τα τεχνολογικά μέσα υποκαθιστώντας μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού» (<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/10.pdf>, 12/1/2013).

Συνεχιστές της θεωρίας του Taylor, υπήρξαν οι Gilbreths, Frank και Lillian (1864 - 1924), οι οποίοι βελτίωσαν τις μεθόδους του Taylor κυρίως στο κομμάτι της κίνησης και του χρόνου. Επίσης, προχώρησαν ένα βήμα παρακάτω μελετώντας κάποιες από τις συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας, όπως ο φωτισμός και κάποια πιο προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων, όπως προβλήματα κόπωσης, αλλά και περαιτέρω εργασιακά θέματα.



## Mayo

Το 1926 σηματοδοτείται η επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση και στις επιπτώσεις που επιφέρει αυτή, στην απόδοση του εργαζομένου. Εκείνη την περίοδο το εθνικό συμβούλιο ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγου πραγματοποίησαν μια σειρά από έρευνες γνωστές ως “έρευνα Hawthorne” που είχε ως επιδίωξη τη διερεύνηση της σχέσης του ανθρώπου προς το έργο. Η μελέτη βασίστηκε στις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας, που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων και συγκεκριμένα στο φωτισμό. Μολοταύτα, τα αποτελέσματα των ερευνών δεν ήταν τα αναμενόμενα για την εποχή εκείνη και καθόλου ικανοποιητικά, έτσι αποφάσισαν να επεκτείνουν τις έρευνες τους προσθέτοντας κι άλλους εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η αμοιβή, τα διαλλείματα, οι ώρες εργασίας κτλ. Καθώς ήταν έτοιμοι να θεωρήσουν αποτυχημένο το πείραμα τους, έρχεται ένα χρόνο μετά ο Mayo Elton (1880 – 1949) να ανατρέψει τα μέχρι τότε δεδομένα. Ο Mayo θέλησε να συνεχίσει το πείραμα με τους συνεργάτες του, αυτήν τη φορά δοκιμάζοντας επιπλέον συντελεστές στο κομμάτι του πειράματος.

Βασική του θέση ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας που επηρεάζεται από τρεις παράγοντες, το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης, την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων και τα οικονομικά κίνητρα. Στα νέα πειράματα του ο Mayo διερευνά τη συμπεριφορά των εργατών απέναντι στην εργασία τους, αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά τους ως συλλογικό όργανο.

Η δεύτερη διάσταση είναι που έφερε στην οργανωτική θεωρία την ανάλυση των άτυπων σχέσεων. Έτσι σημασία πλέον αποκτούν για την εξήγηση της οργανωτικής συμπεριφοράς συνολικά η κοινωνική οργάνωση και οι κοινωνικές σχέσεις μέσα στο πλαίσιο του εργοστασίου, που περιβάλλουν και «κοινωνικοποιούν» τον εργαζόμενο, διαμορφώνοντας την συμπεριφορά του απέναντι σε καταστάσεις και γεγονότα. Για πρώτη φορά έρχεται στο φως η οργανωτική πραγματικότητα ως ένα πολύπλοκο δίκτυο διαντιδράσεων και συμπεριφορών, δηλαδή ως ένα σύνολο κοινωνικών σχέσεων που δεν μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια από καμία καταγραφή όσο λεπτομερής και αν είναι. Οι νέες βασικές έννοιες, πάνω στις οποίες στηρίχθηκε η κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς, ήταν η ομάδα, οι ενδοομαδικοί κώδικες και οι κανόνες συμπεριφοράς και η άτυπη μορφή οργάνωσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα όταν οι κοινωνικοί παράγοντες, όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών, η αίσθηση ομαδικότητας κτλ. είναι αυξημένα. Η καθημερινή επαφή του μεμονωμένου εργαζόμενου με την ομάδα των εργαζομένων, τα κοινά συμφέροντα και η κοινή αντίληψη «δένουν» τον εργαζόμενο με την επιχείρηση. Η ισχύς αυτών των άτυπων σχέσεων είναι τόσο δεσμευτική, ώστε τις περισσότερες φορές κυριαρχεί απέναντι σε οποιαδήποτε άλλη επιθυμία του ατόμου, ακόμη και σε εντολές της διοίκησης της επιχείρησης. Η ανάγκη ένταξης σε μία ομάδα, η επιβεβαίωση, η επιβράβευση, η αποδοχή από τους ομοίους αποτελούν ισχυρούς ψυχολογικούς μηχανισμούς, που εξηγούν τη μη οικονομικά ορθολογική συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο Mayo μέσω των συνειδητοποιημένων ερευνών του πάνω στο κομμάτι της κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στον εργασιακό χώρο, έθεσε τη βάση για την περαιτέρω μελέτη του θέματος και την απόδοση της απαραίτητης βαρύτητας στον ανθρώπινο παράγοντα. Ως επακόλουθο των προηγούμενων ήταν η ίδρυση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία έδινε βαρύτητα στους ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Κύριο συστατικό της καλής ψυχολογικής κατάστασης ενός εργαζομένου και συνεπώς της μέγιστης απόδοσής του είναι η σωστή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα. Η εντρύφηση στο παραπάνω θέμα είχε ως απόρροια τη θεώρηση των οργανώσεων ως “κοινωνικά συστήματα”. Σύμφωνα με την θεώρηση αυτή «όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν είναι ένα απλό εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων» (Σ. Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997, σ. 11).

### Fayol

Ο Henri Fayol (1841 – 1925), αναφέρεται ως ο ιδρυτής της επιστημονικής διοίκησης. Εστίασε στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Επίσης, εντρύφησε στην έννοια της διοίκησης και στη διάκριση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης. Βάση του έργου του ‘Γενική και Βιομηχανική διοίκηση’ καθορίστηκαν οι δεκατέσσερις γενικές αρχές της διοίκησης.

Οι αρχές του Management σύμφωνα με τον Fayol είναι (<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/10.pdf>):

1. Ο καταμερισμός της εργασίας (Division of Labor): Αφορά ένα έργο που διασπάται σε κομμάτια και μοιράζεται σε μεμονομένους εργαζόμενους ή σε ομάδες εργασίας, οδηγώντας στην εξειδίκευση της εργασίας.

Διαπίστωσε ότι η υπερβολική εξειδίκευση οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα και χαμηλό επίπεδο εμπλοκής των εργαζομένων.

2. Η εξουσία και η υπευθυνότητα (Authority & Responsibility): Πέρα της τυπικής εξουσίας υπάρχει και η άτυπη που πηγάζει από τις ειδικές γνώσεις ενός εργαζομένου. Εξουσία και υπευθυνότητα πάνε μαζί, η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.

3. Η ενότητα εντολής(Unity of Command): Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Η άποψη αυτή εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφή επικοινωνία.

4. Η γραμμή εξουσίας (Line of Authority): Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει η διοικητική κλίμακα που είναι βαθμιδωτή ή ιεραρχική και θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μικρότερη.

5. Ο συγκεντρωτισμός(Centralization): Όταν η εξουσία συσσωρεύεται στα ανώτατα κλιμάκια. Ο βαθμός εξουσίας θα πρέπει να είναι διαμοιρασμένος σε λογικά πλαίσια.

6. Η ενότητα κατεύθυνσης(Unity of Direction): Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό γενικό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθή σε όλες του τις δραστηριότητες.

7. Η ισότητα (Equity): Ίδια μεταχείριση προς όλους τους εργαζομένους, στηριζόμενη στο σεβασμό και τη δικαιοσύνη.

8. Η τάξη (Order): Οι πόροι μιας επιχείρησης, οι πρώτες ύλες και οι άνθρωποι πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση, τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.

9. Η πρωτοβουλία (Initiative): Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, για καινοτομία και δημιουργικότητα, η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη αυτοϋποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

10. Η πειθαρχία (Discipline): Διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών για την επιτυχή περάτωση των στόχων της οργάνωσης.

11. Η ανταμοιβή (Remuneration): Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Η ανταμοιβή θα πρέπει να είναι δίκαιη και ανάλογη της παραγωγικότητας.

12. Η σταθερότητα πρόσληψης (Stability of Tenure): Δημιουργείται μέσω της μακροχρόνιας διαμονής του εργαζομένου σε μια επιχείρηση, με ταυτόχρονη ανάπτυξη των δεξιοτήτων του.

13. Η ατομική υπακοή (subordination of the individual): Κατανόηση των επιπτώσεων της αποδοτικής ή μη εργασίας των εργαζομένων για έναν οργανισμό, όπως και η προάσπιση του γενικού συμφέροντος του οργανισμού έναντι των προσωπικών στόχων.

14. Το αίσθημα ενότητας (esprit de corps): Παρακίνηση των εργαζομένων και δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για την ανάπτυξη αρμονικών εργασιακών σχέσεων.

### Max Weber

Ο Max Weber (1864 – 1920) διατύπωσε την ιδέα της γραφειοκρατίας, σύμφωνα με την οποία προσδοκούσε να σχεδιάσει έναν τύπο επιχείρησης βασισμένο στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Σκοπός αυτής της ιδέας ήταν η δημιουργία ενός τυπικού συστήματος οργάνωσης και διοίκησης.

Οι βασικές αρχές της γραφειοκρατίας είναι:

1. «Η τυπική εξουσία(Authority) ενός στελέχους είναι ανάλογη της ισχύς της θέσεως που καταλαμβάνει.

2. Οι θέσεις στην επιχείρηση θα πρέπει να αποκτιούνται σύμφωνα με την απόδοση (performance) του εργαζομένου και όχι των κοινωνικών γνωριμιών του.

3. Τα καθήκοντα και η εξουσία σε κάθε θέση, όπως και οι συσχετίσεις της με άλλες θέσεις πρέπει είναι απόλυτες και οριοθετημένες. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους.

4. Για να ασκείται αποτελεσματικά η εξουσία θα πρέπει να ορίζεται ξεκάθαρα η ιεραρχική δομή των θέσεων των εργαζομένων.

5. Θα πρέπει να υπάρχει ένα κοινό σύστημα κανόνων(Rules), Τυπικών Λειτουργικών Διαδικασιών(Standard Operating Procedures (SOPs)), αλλά και άτυπων (norms) για τον έλεγχο της συμπεριφοράς στο εσωτερικό της οργάνωσης.

6. Δίκαιη και ισότιμη αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων

Ωστόσο, μερικές φορές τα παραπάνω οδηγούν σε “red-tape” (υπερβολική γραφειοκρατία) και άλλα προβλήματα» ([http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/170543988.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/170543988.pdf), 20/1/2013).

### θεωρία X και Y

Στη θεωρία X και Y, ο Mc Gregor πρότεινε δύο διαφορετικές ομάδες από υποθέσεις που αφορούν στην συμπεριφορά του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον.

Κατά τη θεωρία X:

1. «Οι περισσότεροι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία.
2. Τα περισσότερα άτομα δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη επιθυμία για ευθύνες και προτιμούν να καθοδηγούνται.
3. Τα περισσότερα άτομα έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης.
4. Η υποκίνηση έχει εφαρμογή μόνο στις βασικές ανάγκες.
5. Τα περισσότερα άτομα πρέπει να ελέγχονται στενά και να εξαναγκάζονται συχνά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης.
6. Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και εξέλιξης της προσωπικότητας του εργαζομένου στον χώρο εργασίας δεν λαμβάνεται υπόψη».

([http://www.aueb.gr/users/ladopoulos/Download/Down\\_B\\_etos/theory%20x%20y.pdf](http://www.aueb.gr/users/ladopoulos/Download/Down_B_etos/theory%20x%20y.pdf), 5/4/2013)

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι για να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι μιας επιχείρησης, οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούνται στενά, να καθοδηγούνται και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν άτομα εμπιστοσύνης. Συνεπώς, ο τρόπος διοίκησης είναι αυταρχικός, διπλωματικός και γραφειοκρατικός.

Κατά την θεωρία Y:

1. «Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
2. Ο αυτοέλεγχος είναι συχνά απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

3. Η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι πολύ διαδεδομένη στα άτομα.
4. Η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών, ακόμη και στις εγωιστικές.
5. Τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά.
6. Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό (όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον), όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες». (στο ίδιο)

Σε αυτήν την περίπτωση, η διοίκηση θα πρέπει να επιτρέπει στον εργαζόμενο ελευθερία κινήσεων και να κινητοποιεί το ενδιαφέρον του για τη δουλειά, δηλαδή θα πρέπει να λειτουργεί με συμμετοχικό και υπαγορευτικό τρόπο.

### **3.3: Ιστορική αναδρομή των εργασιακών σχέσεων**

Κατά την εμφάνιση των πρώτων μορφών κοινωνίας, γύρω στο 50.000 π.Χ, οι ανάγκες που καλούνταν να αντιμετωπίσουν οι άνθρωποι της τότε εποχής ήταν βιοποριστικές και χωρίζονταν σε δύο κατηγορίες, τις θηρευτικές και τις τροφοσυλλεκτικές, οι οποίες απέκτησαν το όνομα τους από τον τρόπο εξεύρεσης της τροφής τους. Οι θηρευτικές ομάδες απαρτιζόνταν από άνδρες κυνηγούς, ενώ οι γυναίκες άνηκαν στην ομάδα των τροφοσυλλεκτών και η εργασία τους περιοριζόταν στην συλλογή καρπών και φυτών. «Οι ώρες που δούλευαν για να αποκτήσουν τα απαραίτητα για την επιβίωση τους ήταν πολύ λιγότερες κι από αυτές ενός βιομηχανικού εργάτη» (Anthony Giddens, 2002, σ. 103). Στην ουσία η εύρεση της τροφής ήταν μια καθημερινή διαδικασία και δεν θεωρούταν εργασία, όπως τουλάχιστον έχει επικρατήσει ο ορισμός στις μέρες μας. Οι σχέσεις που δημιουργούνταν στις κοινωνίες αυτές δεν ήταν τόσο εργασιακές, όσο σχέσεις συμβίωσης στα πλαίσια της κοινωνίας. Κάθε άτομο μέσα στην κοινωνία έχει το ρόλο του και επιτελούσε συγκεκριμένες λειτουργίες. Επίσης, κάθε μέλος της φυλής ήταν εξίσου υπεύθυνο για την εύρεση της τροφής και θεωρούνταν υπεύθυνος του εαυτού του, δεν υπήρχαν δηλαδή διαβαθμίσεις και διαχωρισμοί όσον αφορά την εργασία (οι ίδιοι ήταν και εργάτες και αφεντικά). Προσέφεραν τις υπηρεσίες τους αφιλοκερδώς, δηλαδή χωρίς αμοιβή και τα αγαθά μοιραζόταν ισόποσα σε όλη την φυλή. Εξαιτίας της μορφής που είχαν αυτές οι κοινωνίες, οι ανισότητες ήταν ελάχιστες και ειδικά όσον αφορά τον οικονομικό-ταξικό διαχωρισμό μιας

και η απόκτηση πλούτου δεν ήταν δυνατή, αλλά ούτε και θεμιτή, ενώ η βασική διαφορά περιοριζόταν στην ηλικία και το φύλο. Τέλος, αυτές οι κοινωνίες έχουν χαρακτηριστεί από τον Marshall Sahlins ως «οι πρώτες κοινωνίες της αφθονίας» ([http://en.wikipedia.org/wiki/Original\\_affluent\\_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Original_affluent_society), 5/11/2012), διότι είχαν πολύ περισσότερα από όσα χρειαζόταν για να ζήσουν ευνοϊκά.

Αργότερα πλησιάζοντας το 12.000 π.Χ παρατηρείται κάποια μικρή εξέλιξη των κοινωνιών. Οι κοινωνίες αυτές ονομάζονται ποιμενικές και αγροτικές. Οι ποιμενικές κοινωνίες λόγο του ότι χαρακτηρίζονταν από ομαδικότητα και έντονη κινητικότητα, δεν είχαν σταθερότητα στο χώρο. Γίνεται για πρώτη φορά αναφορά στο εμπόριο, πράγμα που σημαίνει ότι αρχίζουν να αναπτύσσουν την επικοινωνία και την συνεργασία (εργασιακές σχέσεις) και με άλλες φυλές. Ο χώρος εργασίας τους δεν ήταν σταθερός και οι σχέσεις που σύναπταν με άλλους λαούς ήταν κυρίως εμπορικής φύσεως, παρά σε προσωπικό επίπεδο.

Όσον αφορά στις αγροτικές κοινωνίες παρατηρούμαι μεγαλύτερη σταθερότητα στο χώρο. Επιπλέον, η θέληση για διευκόλυνση της διαδικασίας απόκτησης της τροφής τους οδηγεί στην κατασκευή εργαλείων για το ψάρεμα και την συγκομιδή καρπών, όπως και όπλων για το κυνήγι, τα οποία χρησίμευαν και για την προστασία τους. Λόγω της εγκατάστασης τους σε συγκεκριμένη περιοχή είχαν τη δυνατότητα συγκέντρωσης περισσότερων υλικών αγαθών. Επιπλέον, η ανάπτυξη του εμπορίου, αλλά και των πολιτικών δεσμών ήταν ευκολότερη. Σε αυτήν την περίπτωση, το περιβάλλον εργασίας ήταν μόνιμο και συγκεκριμένο και οι σχέσεις που δημιουργούσαν με τους άλλους ήταν περισσότερο καθημερινές, προσωπικές και σταθερές, και ως προς το εργασιακό κομμάτι. Γίνεται αντιληπτό, ότι έχουμε περάσει σε ένα ανώτερο στάδιο κοινωνικοποίησης των ατόμων. Στις αγροτικές κοινωνίες συναντάμε για πρώτη φορά δυο από τα είδη των κοινωνικών συστημάτων, που αφορούν ιδιαίτερα στον τομέα παράγωγης. Πρόκειται για τις δουλοκτητικές αγροτικές κοινωνίες, που στήριζαν την οικονομία τους στην καλλιέργεια της γης από τους δούλους, τους οποίους αντιμετώπιζαν ως αντικείμενα (κατώτερα όντα) και συνεπώς δεν αμοίβονταν για τις υπηρεσίες τους. Οι δούλοι δεν είχαν δικαιώματα και η εργασία τους ήταν στην ουσία καταναγκαστικό έργο. Δεν ήταν δυνατή η κοινωνικοποίηση τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και η μόνη σχέση μεταξύ των δούλων με τα αφεντικά τους ήταν η σχέση εξάρτησης, των πρώτων προς τους δεύτερους. Το δεύτερο κοινωνικό σύστημα είναι το φεουδαρχικό, στο οποίο ο καλλιεργητής διατηρούσε ιδιόμορφους δεσμούς με τον ιδιοκτήτη της γης που του την παραχωρούσε, όπως και με την ίδια τη γη. Ο φεουδάρχης παραχωρούσε ένα κομμάτι γη στον αγρότη για να το καλλιεργήσει,

δεν του παρείχε ξεχωριστή ανταμοιβή για την εργασία του, παρά μόνο του επέτρεπε να κρατήσει ένα μικρό μέρος της σοδειάς για την επιβίωση του. Όπως παρατηρείται σε αυτήν την περάτωση, ο θεσμός της εργασίας πλησιάζει πιο κοντά στη μορφή που του έχει αποδοθεί στην σύγχρονη εποχή. Διαμορφώνονται κάποιου είδους ιδιόμορφες εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη διαλλακτικότητα. Βλέπουμε ότι ο εργαζόμενος αποκτά κάποια δικαιώματα, όσον αφορά την εργασία του. Ο εργασιακός του χώρος είναι οριοθετημένος, ενώ οι εργασιακές του επαφές στο περιβάλλον που εργάζεται περιορίζονται στον οικογενειακό του κύκλο, διότι στα κτήματα δούλευαν μονό μελή της οικογενείας που της παραχωρούνταν.

Όλες αυτές οι αλλαγές και η πρόοδος συντελέσαν στο να διεξαχθεί η πρώτη γεωργική επανάσταση, κοντά στο 7000 π.Χ. Όπως αντιλαμβανόμαστε, όσο οι κοινωνικές ομάδες διογκώνονται και εγκαθίστανται σε συγκεκριμένο τόπο, υπάρχει μεγαλύτερη συγκέντρωση υλικών αγαθών, αναπτύσσεται εντονότερα η συνεργασία και η επικοινωνία και στο εργασιακό κομμάτι, τόσο μεταξύ των φυλών (εμπόριο), όσο και μεταξύ των ίδιων ατόμων μιας φυλής.

Περίπου από το 6000 π.Χ και μετά, τις αγροτικές και ποιμενικές κοινωνίες διαδέχονται οι μη βιομηχανικοί πολιτισμοί ή αλλιώς τα παραδοσιακά κράτη. Για πρώτη φορά γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη και χρήση της γραφής, των τεχνών και των επιστημών, όπως και η μονιμότητα των φυλών σε συγκεκριμένο γεωγραφικό τόπο με την δημιουργία πόλεων. Γίνεται εμφανέστερη η ταξική διαφοροποίηση, μιας και ο υλικός πλούτος παίζει σημαντικό ρόλο πλέον στις ζωές των ανθρώπων. Επίσης, στα παραδοσιακά κράτη συναντάμε κάτι πρωτόγνωρο για τις τότε εποχές, όπως είναι ο διαχωρισμός της εργασίας σε μορφές επαγγελμάτων και η αποστασιοποίηση ενός μεγάλου κομματιού του πληθυσμού από την παραγωγή πρώτων υλών. Τούτο επιτεύχθηκε λόγω της επιθυμίας των ανθρώπων να εκπληρώσουν τις ανώτερες ανάγκες τους και μέσω της συνεχούς βελτιστοποίησης των ανθρώπινων δυνατοτήτων, δίνοντας ώθηση προς την κατεύθυνση του καταμερισμού της εργασίας, με συνέπεια την εξειδίκευση. Η διάκριση με βάση το φύλο παραμένει σταθερή, ενώ βλέπουμε ότι η διαφοροποίηση της εργασίας αφορά μόνο το ανδρικό φύλο, με την εξειδίκευση των εργασιών τους (πχ αυλικοί, στρατιωτικοί, έμποροι, κρατικοί λειτουργοί), ενώ οι γυναίκες παραμένουν στα χωράφια. Σε αυτές τις κοινωνίες η συνεργασία και η κοινωνική επαφή στον χώρο εργασίας γίνεται εντονότερη.

Στις αρχές του 19<sup>ο</sup> αιώνα, καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε τη βιομηχανική επανάσταση, που συνεπάγεται την κατάρρευση και εξάλειψη των παραδοσιακών κρατών,



ενώ οι κοινωνίες που αναπτύσσονται πλέον ονομάζονται βιομηχανικές και χαρακτηρίζονται από την εμφάνιση του καπιταλισμού. Γίνεται επίσης λόγος για μια παγκόσμια αγορά και την εγκαθίδρυση του κεφαλαιοκρατικού τρόπου παραγωγής. Αυτό είχε ως συνέπεια, μαζί με τον σχηματισμό βέβαια των πρώτων εθνικών κρατών από τα τέλη του 15<sup>ου</sup> κιόλας αιώνα, στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Χαρακτηριστικό της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας είναι η ιεραρχική δομή και λειτουργία της, γεγονός που δημιουργεί παραπάνω ανισότητες εις βάρος των πιο αδύνατων τμημάτων της κοινωνίας, ένα φαινόμενο που φτάνει ως τις μέρες μας και αποτέλεσε τη βάση της παγκοσμιοποίησης. Πρόκειται για μια νέα μορφή κοινωνίας βασισμένη στη τεχνολογική εξέλιξη και ειδικότερα στους τομείς παραγωγής. Συγκεκριμένα, εισήχθησαν οι μηχανές στις βιοτεχνίες και τα εργοστάσια, η εργασία έγινε μισθωτή (που συνεπάγεται σχέσεις εξάρτησης εργαζομένων-εργοδοτών, δηλαδή την ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων με την μορφή που γνωρίζουμε σήμερα), μεγαλύτερη και γρηγορότερη παραγωγή αγαθών και εξάπλωση της αγοράς, η οποία στηριζόταν όχι στη ζήτηση, αλλά στην ικανότητα παραγωγής. Ενώ παράλληλα, η γρήγορη πρόοδος που επέρχεται με την ανάπτυξη στο τομέα των υπηρεσιών, χάρη στην αξιοποίηση της πληροφορίας και της γνώσης, εξελίσσει τις βιομηχανικές κοινωνίες σε μεταβιομηχανικές. Η καλλιέργεια της γης μοιάζει πια παρελθόν, με τον εκσυγχρονισμό των κοινωνιών, ο μεγαλύτερος πληθυσμός έχει μεταφερθεί προς τα κέντρα επιλέγοντας να ασχοληθεί με πιο πνευματικές ή λιγότερο κουραστικές εργασίες (όπως υπάλληλοι γραφείων ή εργάτες σε εργοστάσια). Οι εργαζόμενοι πλέον αντιμετωπίζονται από τους εργοδότες τους, ως άτομα με δικαιώματα και υποχρεώσεις. Μολοταύτα, η εκμετάλλευση της εργασίας από πλευράς εργοδοτών δεν σταματάει, απλά περιορίζεται σε κάποιο βαθμό. Η αντίδραση των εργατών λόγω της εκμετάλλευσης τους, οδήγησε στην άνθιση των πρώτων συνδικαλιστικών κινημάτων και συνεπώς των συλλογικών διαπραγματεύσεων μεταξύ εργαζομένων - εργοδοτών. Η επαφή μεταξύ συναδέλφων είναι αρκετά πιο δεμένη και καλλιεργημένη, ενεργούν τις περισσότερες φορές ως ομάδα και όχι ως μεμονωμένα άτομα αποβλέποντας στην κατάκτηση κοινών στόχων. Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός ότι μέσω της παγκοσμιοποίησης και ιδιαίτερα μετά την ευρωπαϊκή ενοποίηση, οι εργασιακές σχέσεις έλαβαν μια πανευρωπαϊκή διάσταση, κατευθυνόμενη προς την ανάπτυξη κοινού ευρωπαϊκού προτύπου εργασιακών σχέσεων, για την αντιμετώπιση των κοινών πλέον προβλημάτων που καλούνταν να αντιμετωπίσουν

### **3.4: Οι τύποι των εργασιακών σχέσεων και οι ομάδες στα πλαίσια αυτών**

Τα άτομα που κοινωνικοποιούνται, εντάσσονται γρηγορότερα στα πλαίσια της επιχείρησης, νιώθουν πιο οικείο το εργασιακό τους περιβάλλον και τα πρόσωπα που δρουν σε αυτό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν γερές εργασιακές σχέσεις.

Οι εργασιακές σχέσεις διαχωρίζονται σε τυπικές και άτυπες. Στην ουσία πρόκειται για ομάδες, οι οποίες είτε δημιουργούνται από την επιχείρηση (τυπικές) για πρακτικούς λόγους, είτε διαμορφώνονται με τον καιρό μεταξύ των εργαζομένων για την κάλυψη των κοινωνικών τους αναγκών (άτυπες). Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται είτε στις σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους, είτε μεταξύ των εργαζομένων.

#### **3.4.1: Τυπικές εργασιακές σχέσεις**

Οι τυπικές εργασιακές σχέσεις έχουν δυο πτυχές, η μια αφορά στη δημιουργία ομάδων εργασίας και η άλλη αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

##### Ομάδες εργασίας

Οι ομάδες εργασίας δημιουργούνται από την επιχείρηση και αποτελούνται από εργαζομένους που έχουν να επιτελέσουν μια συγκεκριμένη σειρά εργασιών. Ο σκοπός τους είναι ένας, να φέρουν εις πέρας τους επιχειρησιακούς στόχους.

##### Σχέσεις διοίκησης – εργαζομένων

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης αναφέρονται κυρίως στη νομική πλευρά της αλληλεπίδρασης τους και τις περισσότερες φορές διενεργούνται μέσω εκπρόσωπων. Μια άλλη διάσταση των σχέσεων αυτών επικεντρώνεται στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Απαραίτητο συστατικό των εργασιακών σχέσεων, μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης/εργοδότη είναι η εμπιστοσύνη. «Η εμπιστοσύνη αποτελείται από τρεις διαστάσεις: την αξιοπιστία, το σεβασμό και τη δικαιοσύνη.

♦ Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζομένους, σχετικά με τη πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Περιλαμβάνει τον ουσιαστικό και αποτελεσματικό συγχρονισμό των ανθρώπων και των μέσων, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πώς η εργασία τους συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί ένδειξη ακεραιότητας της διοίκησης, στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η δουλειά. Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια να ακολουθούνται από έργα. Πρέπει να υπάρχει όραμα και να επαληθεύεται στη καθημερινότητα.

♦ Σεβασμός σημαίνει να παρέχει κανείς στους εργαζομένους τον κατάλληλο εξοπλισμό, τα μέσα και την εκπαίδευση που χρειάζονται για να φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Σημαίνει επίσης να αντιλαμβάνεται και να εκτιμά την καλή δουλειά και την επιπλέον προσπάθεια. Περιλαμβάνει ακόμα, το να απευθύνεται κανείς στους εργαζομένους για να τους κάνει συνεργάτες στις δραστηριότητες της εταιρείας, προωθώντας ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και δημιουργώντας ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας. Σεβασμός σημαίνει ότι ή ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι πρακτική και όχι σλόγκαν της επιχείρησης.

♦ Σε έναν οργανισμό που χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη, η οικονομική επιτυχία μοιράζεται τίμια μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Κάθε εργαζόμενος έχει ίσες δυνατότητες αναγνώρισης. Οι αποφάσεις για προσλήψεις και προαγωγές λαμβάνονται αδέκαστα και ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών». (<http://www.civilitas.gr/uploads/7/6/8/3/7683554/vep.pdf>, 15/4/2013)

Η διοίκηση πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τους εργαζομένους της και να ικανοποιεί όχι μόνο την ανάγκη επιβίωσης τους, αλλά και τις κοινωνικοψυχολογικές τους ανάγκες, καθώς συντελούν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την αύξηση της απόδοσής τους. Οι τρόποι, μέσα από τους οποίους επικοινωνεί η διοίκηση με τους εργαζομένους είναι:

♦ «Η σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing groups). Ο επικεφαλής της ομάδας, πχ ο προϊστάμενος ενός τμήματος προγραμματίζει μια σύντομη συζήτηση με τους εργαζομένους, για να τους ενημερώσει. Δυο αρνητικά εντοπίζονται σε αυτήν την μέθοδο. Πρώτον, υπάρχει ελλιπής ή καθόλου προηγούμενη ενημέρωση του επόπτη από τον προϊστάμενο, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις των

εργαζομένων. Δεύτερον, η διαδικασία αυτή είναι παροδική και πρέπει να υποστηρίζεται και από γραπτή ενημέρωση.

◆ Οι κύκλοι ποιότητας (Quality Circles). Πρόκειται για μια ομάδα εργαζομένων που σκοπό έχουν τον εντοπισμό και επίλυση των προβλημάτων, τα οποία ευθύνονται για την χαμηλή ποιότητα των προϊόντων. Τα αποτελέσματα των ερευνών τους παρουσιάζονται στα ανώτατα διοικητικά στελέχη ή το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Επιπλέον, εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους εργαζομένους βάση των τεχνικών αναλύσεων των προβλημάτων, αλλά και των λύσεων τους. όλα τα παραπάνω, προϋποθέτουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.

◆ Οι συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings). Η μέθοδος αυτή διενεργείται συνήθως από τον πιο έμπειρο διοικητικό στέλεχος και περιλαμβάνει οπτικά μέσα, όπως ταινίες με επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμπεριφορές, slides, νέες τεχνολογίες και μεθόδους της αγοράς. Δύναται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να μάθουν για την πορεία της επιχείρησης, αλλά και για το μέλλον της. Ένα από τα σημαντικότερα σε αυτήν τη διαδικασία είναι η επικοινωνιακή ιδιότητα του ανώτατου διοικητικού στελέχους. Η επικοινωνία σε αυτήν την περίπτωση, λόγω του μεγάλου πλήθους των εργαζομένων, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να είναι αμφίδρομη.

◆ Οι συνεντεύξεις (interviews). Αν και κρίνεται ως η αποτελεσματικότερη μέθοδος για την επίλυση προβλημάτων και ερωτήσεων, προτιμάται μόνο σε δύσκολες περιπτώσεις. Οι πιο διαδεδομένοι τύποι συνεντεύξεων είναι:

1. οι συνεντεύξεις παραπόνων
2. οι συνεντεύξεις πειθαρχικών ποινών
3. οι συνεντεύξεις αξιολόγησης
4. οι συνεντεύξεις αποχώρησης

◆ Περιπατώντας ανάμεσα στους εργαζομένους (Walking the floor). Ο προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει την ομάδα του, να περνάει κάποια ώρα στο χώρο εργασίας της και να συζητά με τα μέλη της. Καθαυτή τη μέθοδο, θα πρέπει ο προϊστάμενος να ξεφύγει από τις τυπικές εργασιακές σχέσεις που τον ενώνουν με την ομάδα του και να αναπτύξει μια πιο προσωπική επαφή μαζί τους.

◆ Τα συμβούλια, οι επιτροπές και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις. Πρόκειται για επικοινωνία μέσω των εκπρόσωπων των εργαζομένων προς τον εργοδότη ή τους μετόχους της επιχείρησης.

♦ Τα προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή βοηθάει τους νέους εργαζομένους να εγκλιματιστούν στο εργασιακό τους περιβάλλον, μέσω της ενημέρωσης και πληροφόρησης τους σχετικά με την επιχείρηση, τον εργοδότη και τις συνθήκες εργασίας.

♦ Η διάδοση – φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων.

♦ Η γραπτή επικοινωνία. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

1. ο πινάκας ανακοινώσεων
2. οι αναφορές
3. το περιοδικό ή η εφημερίδα της επιχείρησης
4. το δελτίο τύπου
5. το βιβλίο προσωπικού
6. ο ετήσιος απολογισμός στους εργαζομένους»  
([http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KontogiorgiMaria,ChatzivasileiouTheodosia/attached-document-1324284390-681462-15364/Kontogiorgi\\_Chatzivasileiou2011.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KontogiorgiMaria,ChatzivasileiouTheodosia/attached-document-1324284390-681462-15364/Kontogiorgi_Chatzivasileiou2011.pdf), 23/4/2013)

Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μπορούν να βελτιωθούν, μέσω:

♦ «Του καθορισμού του αντικειμενικού σκοπού.

♦ Του προσδιορισμού του ακροατηρίου, διότι τα χαρακτηριστικά που έχει ο κάθε αποδέκτης μπορούν να επηρεάσουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία.

♦ Της διαμόρφωσης της επικοινωνίας, δηλαδή η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση μεταξύ του αποστολέα και δέκτη, με σκοπό τη μείωση της παραμόρφωσης του μηνύματος από τον αποδέκτη.

♦ Του καθορισμού του μέσου επικοινωνίας.

♦ Του καθορισμού αμοιβαίου ενδιαφέροντος.

♦ Του χρόνου, δηλαδή το μήνυμα να μεταφέρεται την κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο ψυχολογικό αντίκτυπο.

♦ Του όγκου.

♦ Της μέτρησης των αποτελεσμάτων. Κατά την ανατροφοδότηση του μηνύματος πρέπει να ελέγχεται η απόδοση και να γίνονται διορθώσεις». (στο ίδιο)

### 3.4.2.: Άτυπες εργασιακές σχέσεις

Οι άτυπες εργασιακές σχέσεις αναπτύσσονται σε προσωπικό επίπεδο και δεν σχετίζονται με τη διοίκηση, δεν οροθετούνται μέσω ιεραρχικής κλίμακας, ούτε και επηρεάζονται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Οι σχέσεις αυτές, δεν περιορίζονται μόνο στο χώρο εργασίας, αλλά μετακινούνται και στην προσωπική ζωή του κάθε εργαζομένου. Η δημιουργία τους συνήθως επέρχεται ασυνείδητα και αυθόρμητα. Οι παράγοντες που καθορίζουν τις άτυπες εργασιακές σχέσεις είναι τα κοινά ενδιαφέροντα, η χημεία των προσωπικοτήτων, οι κοινές αντιλήψεις και ιδέες κ.α. Βάση τους είναι οι διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Οι εργασιακές αυτές σχέσεις με την σειρά τους γίνονται αρωγός και στα εργασιακά ζητήματα, διευκολύνοντας την επικοινωνία και την πληροφόρηση μεταξύ των μελών της επιχείρησης και ενεργώντας θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Η δημιουργία των άτυπων εργασιακών ομάδων αποσκοπεί στην κάλυψη προσωπικών αναγκών, όπως είναι η κοινωνικότητα, η ασφάλεια, η αυτοπραγμάτωση και η ταύτιση. Διακρίνονται σε δυο ομάδες

(<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2007/Zouridaki/document/2007Zouridaki.pdf>, 20/4/2013):

1. Στις ομάδες ενδιαφέροντος, οι οποίες σχηματίζονται από εργαζόμενους με κοινά ενδιαφέροντα. Οι ομάδες αυτές, συχνά μετά την επιτέλεση των στόχων τους διαλύονται.
2. Στις ομάδες φιλίας, οι οποίες δημιουργούνται από άτομα που αισθάνονται φιλική έλξη. Συνήθως, έχουν κοινά χαρακτηριστικά, ιδέες και αντιλήψεις. Αυτές οι άτυπες ομάδες μπορεί να μεταβάλλονται κάθε φορά που μεταβάλλεται η σύνθεση των τυπικών ομάδων και να σχηματίζονται νέες.

Όταν από τη μεριά της επιχείρησης δίνεται βάση στις ανάγκες των εργαζομένων, δημιουργείται μια υγιής συμβιωτική σχέση μεταξύ τυπικών και άτυπων εργασιακών σχέσεων. Καταυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά ικανοποιούνται και οι ανάγκες των εργαζομένων. Σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο δεν παρεμποδίζεται η δημιουργία των άτυπων ομάδων από τους εργαζόμενους, μπορεί να διευκολυνθεί η ροή των πληροφοριών και να εδραιωθεί ένα κλίμα συνεργασίας, ενώ σε αντίθετη περίπτωση μπορούν να προκληθούν συγκρούσεις, ακόμη και να καταστούν επικίνδυνες προς την επιχείρηση.

### 3.5: Θετικά και αρνητικά της ύπαρξης ομάδων

Η επιτυχία μιας ομάδας φαίνεται (στο ίδιο):

- ◆ Από τη προσπάθεια που καταβάλλει μια ομάδα για να μείνει ενωμένη. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες, αυξάνει τα κίνητρα και την απόδοσή τους. Η ύπαρξη και άλλων ατόμων, όπως και η συνεργασία αναμεταξύ τους, επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην ψυχολογία τους. Όταν δε, υπάρχει σωστή σύνδεση των μελών της ομάδας και αποφεύγονται οι συγκρούσεις, τα μέλη της αυτόματα ενθαρρύνονται και γίνονται παραγωγικότερα.

- ◆ Από την ικανοποίηση των μελών της. Η ανάγκη των ατόμων να ανήκουν κάπου, αλλά και να κοινωνικοποιούνται τα ωθεί στη δημιουργία ομάδων, μέσα από τις οποίες μπορούν να καλύψουν αυτές τους τις ανάγκες, αυξάνοντας παράλληλα την αυτοεκτίμηση τους. Μέσα από ένα ευχάριστο ομαδικό περιβάλλον μπορεί να καταπολεμηθεί το άγχος, και γενικότερα τα αρνητικά συναισθήματα και σκέψεις, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται το αίσθημα της ικανοποίησης και της δημιουργικότητας.

- ◆ Από τη διάδοση γνώσεων - εμπειριών και ικανοτήτων. Κάθε ομάδα που δημιουργείται αποτελείται από άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες, εμπειρίες και ικανότητες. Στα πλαίσια της ομάδας ανταλλάσσονται απόψεις για διάφορα θέματα, οι οποίες είναι ανάλογες των παραπάνω χαρακτηριστικών που διαθέτει το κάθε άτομο. Έτσι, μέσα από τη διατύπωση διαφόρων απόψεων για κάποιο θέμα, επέρχεται η πολύπλευρη και ευκολότερη αντιμετώπιση του.

Μια ομάδα μπορεί να αποτελεί αρνητικό στοιχείο για την επιχείρηση (στο ίδιο):

- ◆ Όταν τα άτομα που την απαρτίζουν δεν είναι δεμένα μεταξύ τους και θεωρούν ότι η προσωπική τους δουλειά και αξία παραγκωνίζεται και δεν αναγνωρίζεται. Στην περίπτωση αυτή τα άτομα νιώθουν εγκλωβισμένα, πράγμα που τα οδηγεί σε μείωση της απόδοσής τους.

- ◆ Όταν κάποια από τα άτομα μιας ομάδας, που τους έχει ανατεθεί ένα έργο, δεν καταβάλλουν ίση προσπάθεια με τα λοιπά μέλη της ομάδας, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο φόρτος εργασίας για τα δευτέρα. Η υποχρέωση για διεκπεραίωση του έργου, σκεπτόμενοι το καλό της ομάδας, ασφυκτιά τα εργάσιμα μέλη, φέρνοντας τους δυσφορία. Αυτό οδηγεί με τη σειρά του σε μείωση της ποιότητας του αναμενόμενου αποτελέσματος.

♦ Λόγω του περισσότερου χρόνου που απαιτείται για τον συντονισμό της. Για να επέλθει ο συντονισμός πρέπει να υπάρχει ταχεία, άμεση και σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών. Επιπλέον, κάθε άτομο που συμμετέχει σε αυτή, τις περισσότερες φορές είναι αναγκαίο να προσαρμόσει το πρόγραμμα του πάνω στο πρόγραμμα ολόκληρης της ομάδας. Πράγμα που σημαίνει ότι κάθε μέλος θα πρέπει, για το καλό της ομάδας, να παραγκωνίσει κάποιες δικές του επιθυμίες. Ο χρόνος που θα χρειαστεί για να ολοκληρωθούν τα παραπάνω, εξαρτάται από την υπευθυνότητα και την δοτικότητα του κάθε μέλους της ομάδας.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Παρατηρώντας τα στοιχεία που προκύπτουν από την ιστορική αναδρομή των εργασιακών σχέσεων, διαπιστώνουμε ότι η εργασία με την σημερινή της μορφή, αλλά και η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων πέρασαν κάποια σκαμπανεβάσματα. Ενώ κατά τη βιομηχανική επανάσταση διακρίνουμε μια ταχεία αύξηση της κοινωνικοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον, η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας και οι πλέον γρήγοροι ρυθμοί της ζωής οδήγησαν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας, μέσω των οποίων υποβιβάζεται η σημαντικότητα του θεσμού της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων. Παρόλα αυτά όμως, αποτελεί έναν απαραίτητο θεσμό, ο οποίος συμβάλλει θετικά στην ολοκλήρωση των προσωπικών στόχων και αναγκών των εργαζομένων. Σημαντικό ρόλο στην κοινωνικοποίηση του εργαζομένου κατέχει τόσο ο ίδιος, όσο και οι ενέργειες της επιχείρησης.

Οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία μιας επιχείρησης, δρα ταυτόχρονα και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό σημαίνει ότι η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων καθορίζεται αρκετά από τους κανόνες και τις συνθήκες του γενικότερου εργασιακού περιβάλλοντος.

Το εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τύπος κλειστού κοινωνικού συστήματος, διότι όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και σε κάθε επιχείρηση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν αντιμετωπίζεται ως απλό εργαλείο, αλλά θεωρείται πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με τα άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων. Η ευπρεπή μεταχείριση του εργαζόμενου αλλά και η καλή συμπεριφορά γενικά αποτελεί συμβατική υποχρέωση με την έννοια ότι η εργασιακή σχέση είναι κατεξοχήν ηθική και επιβάλει το σεβασμό της προσωπικότητας του εργαζομένου.

Ιδιαίτερο ρόλο κατέχει το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, το οποίο βοηθάει στην ομαδοποίηση των εργαζομένων μέσω των άτυπων εργασιακών σχέσεων, που πηγάζουν από τη θέληση και ανάγκη τους για συνεχή κοινωνικοποίηση. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύονται οι συναδελφικοί δεσμοί, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Η βάση της διαμόρφωσης των σχέσεων τους με άλλα άτομα και της ένταξής τους σε κοινωνικές ομάδες είναι η γνώση (ανθρώπινο κεφάλαιο) που αντλούν από την οικογένειά τους στην προσχολική ηλικία, αλλά και την μετέπειτα εκπαίδευσή τους, μέσω της οποίας προάγεται το κοινωνικό κεφάλαιο. Η ένταξη του ατόμου σε ομάδες και η συναναστροφή του

με άλλα άτομα μπορεί να λειτουργήσει σαν κινητήρια δύναμη και να το προτρέψει στη μάθηση και τη διεύρυνση των γνωστικών του και όχι μόνο οριζόντων.

Για τους λόγους αυτούς, η διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων και η άρτια κοινωνικοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητα και καθοριστικά στοιχεία για τη ζωή της επιχείρησης, αλλά και των εργαζομένων της, αφού με αυτό τον τρόπο αμβλύνονται τα αρνητικά συναισθήματα που αναπόφευκτα δημιουργούνται και προλαμβάνονται οι συγκρούσεις.

Πρέπει λοιπόν να υπάρχει ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας, στηριζόμενο στην επικοινωνία και στις καλές εργασιακές σχέσεις, για να μπορούν να προλαμβάνονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στην εποχή μας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γαβαλάς Αντώνης , (2011), Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας και Οργανωτική Συμπεριφορά, ηλεκτρονικό περιοδικό: *Ο καλός συνάδελφος*, ημερομηνία ανάρτησης: 15 Απριλίου 2011
- Νικολάου Διον. Κουλουγλιώτη, (1992), *Επιχείρηση και κοινωνία*, Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική
- Ντίνου Αναστασία, (2011), *Οικονομική ανάπτυξη, οικονομικές κρίσεις και ιστορικές τάσεις της θεωρίας της διοίκησης*, (διπλωματική εργασία), επιβλέπων καθηγητής: Οικονομάκης Γ., Πάτρα
- Ξηροτύρη Σ. – Κουφίδου, (1997), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων – Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ
- Ξηροτύρη Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ
- Πιπερόπουλος Γ, (2004), *Επικοινωνώ άρα Υπάρχω*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Ραμπίδης Κωνσταντίνος, (2007), Η κοινωνικοποίηση του ανθρώπου: Γενική θεώρηση με ειδικότερη αναφορά στην Εκπαίδευση, *Επιστημονικό Βήμα*, τ.6, σελ. 15 – 27
- Σκλαβούνης Γ., (1999), *Δημόσιες σχέσεις και Ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., (2004), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, Γέρακας: ROSILI,
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτακη Α.Μ., (2007), *Οργάνωση και διοίκηση (το management της νέας εποχής)*, Γέρακας: ROSILI
- Χατζηδάκη Μαρία (αρχισυνταξία), (1992), *ΓΕΝΙΚΗ ΕΓΚΥΚΛΟΠΑΙΔΕΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΥΔΡΑ CAMBRIDGE ΗΛΙΟΣ (πέμπτος τόμος)*, Αθήνα: ΤΕΣΣΕΡΑ ΕΨΙΛΟΝ

Anthony Giddens, (πρώτη έκδοση 2002), *Κοινωνιολογία*, μτφ και επιμέλεια: Δ. Γ. Τσαούσης, GUTENBERG

Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, (2008), *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, μ.τ.φ. και εκδόσεις: ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε

Kazdin Alan, (2000), *Encyclopedia of Psychology: 8 Volume Set*, AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, WASHINGTON DC

William. C. Himstreet, Wayne Muvlin Baty, Carol M. Lehman, (1999), *Επιχειρησιακή επικοινωνία*, επιμέλεια έκδοσης: Παρίκος Γ., Μπασουράκος Γ. και Σαρρής Ν., Περιστέρι: ΕΛΛΗΝ

<http://el.wikipedia.org>

<http://nefeli.lib.teicrete.gr>

<http://old.phs.uoa.gr>

<http://reader.ekt.gr>

<http://www.aueb.gr>

<http://www.icsd.aegean.gr>

<http://www.innovation-ideas.gr>

<http://www.tex.unipi.gr>

<http://www.typologos.com>

<http://www.psychology.gr>

<http://www.shrm.org>