

ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΙΩΑΝΝΑ  
ΠΕΣΛΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

Βιβλιοθήκη ΤΕΙ/Μ

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΚΑΙ  
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ  
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**



ΤΜΗΜΑ Σ.Σ.Ο.Ε  
ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
2006



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<b>ΣΕΛ.</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	3
 <b>ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
1.1 Το περιβάλλον εργασίας.....	6
1.2 Διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος.....	6
1.3 Ανάλυση συνθηκών εργασίας.....	7
1.3.1 Κακές συνθήκες εργασίας.....	7
1.3.2 Βάρδιες.....	8
1.3.3 Ο εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας.....	9
1.4 Ο ρόλος των συνθηκών εργασίας στην εργασία και την ψυχολογία του ατόμου.....	10
1.4.1 Οι ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον.....	10
1.4.2 Η αμοιβή της εργασίας και η σύνδεσή της με την παραγωγικότητα.....	11
1.4.3 Η κούραση της εργασίας.....	12
1.4.3.1 Η επίδραση της κούρασης στην εργασία.....	13
1.4.4 Ο κίνδυνος της εργασίας.....	14
1.4.5 Ασφάλεια εργασίας.....	17
1.4.6 Υγιεινή εργασιακού χώρου.....	18
1.4.7 Κοινωνική προστασία και ασφάλεια.....	18
1.4.8 Ασάφεια ρόλου.....	22
1.4.9 Σύγκρουση ρόλων.....	23
1.4.10 Το κλίμα και η δομή της οργάνωσης.....	24
1.4.11 Η ανία και πλήξη.....	25
 <b>ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
2.1 Το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.....	28

2.2	Έννοια διαπροσωπικών σχέσεων.....	28
2.3	Οι ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας.....	29
2.3.1	Όροι καλής λειτουργίας των σχέσεων.....	29
2.3.2	Σχέσεις συναδέλφων με την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα.....	31
2.3.3	Σχέσεις με προϊσταμένους- ηγέτες.....	32
2.3.4	Αντιμετώπιση εργαζομένων από την ηγεσία.....	33
2.4	Ποια τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.....	35
2.4.1	Επίδραση της συμπεριφοράς της εργασίας στην απόδοση των εργαζομένων.....	37

### **ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

3.1	Ομαδικό πνεύμα.....	39
3.2	Ορισμός της ομάδας.....	39
3.2.1	Τι είναι ομάδα.....	40
3.2.2	Διακρίσεις των ομάδων.....	41
3.2.2.1	Τυπικές ομάδες.....	41
3.2.2.2	Άτυπες-ομάδες.....	44
3.3	Ανάγκες δημιουργίας ομάδων.....	47
3.4	Ομαδική εργασία στον χώρο της επιχείρησης.....	49
3.5	Μέθοδοι παραγωγής κατά ομάδες.....	50
3.5.1.	Ημιαυτόνομες ομάδες.....	52
3.5.1.1	Τα πλεονεκτήματα.....	53
3.5.2.	Αυτόνομη οργάνωση εργασίας.....	54

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

1.	Διοίκηση(μάνατζμεντ).....	64
2.	Ποια είναι τα διοικητικά στελέχη.....	64
3.	Τα καθήκοντα του μάνατζερ.....	66
4.	Η αντίληψη του μάνατζερ στην απόδοση της εργασίας.....	68

<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	70
-----------------------	----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	72
---------------------------	----

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία – ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ- δεν αποτελεί μια απλή αναφορά στην ομαδικότητα μέσα στις επιχειρήσεις, αλλά βασίζεται στην περιγραφή, εξήγηση και ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων που αφορούν τόσο τον χώρο-περιβάλλον της εργασίας, όσο και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σ' αυτόν, για την καλύτερη απόδοση μιας αποτελεσματικής ομάδας.

Η εργασία περιέχει τρία κεφάλαια. το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει με κατανοητό τρόπο πως πρέπει να είναι διαμορφωμένο το εργασιακό περιβάλλον, ποιες είναι οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας και πώς μπορεί αυτές να επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου, ώστε να τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει κατάλληλα τις δυνατότητες του για να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος της επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται και αναλύονται οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε μια επιχείρηση, και στον χώρο της εργασίας ειδικότερα. Σχέσεις ανθρώπινες ή εργασιακές και σχέσεις ατόμων με την ηγεσία. Εξετάζεται πώς οι ηγέτες σε μια επιχείρηση χρησιμοποιούν τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να επηρεάζουν τους εργαζόμενους και να τους οδηγούν στους στόχους τους.

Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο εξηγεί τι σημαίνει ομάδα και ομαδικό πνεύμα. τους λόγους που οδηγούν στη δημιουργία των ομάδων, τα χαρακτηριστικά τους και πως διαχωρίζονται. Ενώ παράλληλα εξετάζεται η χρησιμότητά τους για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Επιπρόσθετα, επειδή δεν υπάρχει ομάδα δίχως μάνατζερ, θεωρήσαμε σκόπιμο να κάνουμε μια αναφορά στη διοίκηση της επιχείρησης. Με τη μορφή του παραρτήματος παραθέτουμε την έννοια του μάνατζμεντ και αναλύουμε ποιοι αποτελούν τα διοικητικά στελέχη, ποια τα καθήκοντα ενός μάνατζερ και ποια είναι η αντίληψή του για την απόδοση στην εργασία.

Μέσα από την ανάλυση που κάνουμε όσον αφορά τις σχέσεις και τις ομάδες μέσα στη εργασία, υποστηρίζουμε ότι για να λειτουργήσει σωστά και

αποδοτικά μια επιχείρηση θα πρέπει όλα τα οργανικά της μέλη αλλά και η ίδια να λειτουργούν σε αρμονία. Δηλαδή, από την μια πλευρά, κάθε επιχείρηση πρέπει να σέβεται τους εργαζόμενους δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα εργασίας και συνεργασίας και από την άλλη πλευρά τα άτομα με τις σχέσεις και τις ομάδες που σχηματίζουν και τις ιδιότητες που τις χαρακτηρίζουν, να συμβάλουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για την ανεύρεση των στοιχείων που χρησιμοποιήσαμε στην παρούσα εργασία, στηριχτήκαμε στη μέθοδο της βιβλιογραφίας και με τη βοήθεια του διαδικτύου (internet). Βιβλιοθήκες που συλλέξαμε τα στοιχεία μας είναι η δημοτική βιβλιοθήκη της Χαλκίδας, του Βόλου, η Αμερικάνικη βιβλιοθήκη της Ναύπακτου και η βιβλιοθήκη του ΤΕΙ Μεσολογγίου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ**

## **1.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

*Η ανθρώπινη ενέργεια, η διάθεση σωματικών ή πνευματικών δυνάμεων για να επιτευχθεί ορισμένος σκοπός και αποτέλεσμα, είναι ο ορισμός της εργασίας. Ο χώρος ή το περιβάλλον γενικότερα όπου ο άνθρωπος διαθέτει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την ενέργειά του, είναι το εργασιακό περιβάλλον.*

Για να μπορέσει όμως ο εργαζόμενος να λειτουργήσει σωστά και να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητές του, πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλες συνθήκες. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το εργασιακό περιβάλλον και τον ρόλο που παίζει τόσο στα αποτελέσματα και τους στόχους της επιχείρησης, όσο και στον εργαζόμενο.

## **1.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το περιβάλλον του εργασιακού χώρου πρέπει να είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να δραστηριοποιούνται θετικά και να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν περισσότερο τις ικανότητες και τα προσόντα τους και να συνεισφέρουν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων και σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο εργάζονται και δραστηριοποιούνται. Το περιβάλλον αυτό αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και είναι το σύνολο των φυσικών και τεχνητών μέσων, τα οποία δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η εργασία. Το πλαίσιο αυτό εκτός από τα έπιπλα περιλαμβάνει και μηχανικά μέσα τα οποία συμβάλουν στην καλή λειτουργία της επιχείρησης και όλων των άλλων συνθηκών που διαμορφώνουν το περιβάλλον της εργασίας.

Αυτές οι συνθήκες είναι εσωγενείς στη δουλειά, είναι αυτές που σχετίζονται με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας, και αυτές που αναφέρονται στη σχέση της οικογενειακής ζωής με την εργασιακή ζωή.

### 1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βασικό ρόλο στην καλή λειτουργία του εργαζόμενου, μέσα στο χώρο όπου δραστηριοποιείται και εργάζεται, παίζουν οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτόν. Οι συνθήκες αυτές περιορίζονται τόσο στο χώρο (κτιριακές εγκαταστάσεις, ωράριο κ.α.), όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις.

#### 1.3.1 Κακές συνθήκες εργασίας

Σ' αυτή την κατηγορία υπάγονται οι ανιαρές ή απάνθρωπες συνθήκες εργασίας. Τέτοιες συνθήκες είναι για παράδειγμα μια γραμμή συναρμολόγησης που κινείται γρήγορα, τα υψηλά επίπεδα θορύβου ή θερμοκρασίας, η απομόνωση του εργαζόμενου κατά την εκτέλεση του έργου, οι οσμές, ο κακός αερισμός, ακόμα και η κακή διαρρύθμιση του χώρου.

- i. Κτιριακή οργάνωση. Η κτιριακή οργάνωση πρέπει να είναι σωστή ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας, ώστε να επιτρέπεται όσο το δυνατό άνετη διαβίωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται μέσα στο χώρο ότι έχουν κοινωνική υπόσταση. Αυτό θα είναι εφικτό αν και εφ' όσον τηρούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα καθαρός και ευπρεπείς χώρος, φωτεινός με ευχάριστα χρώματα, με κάποια διακόσμηση, με πράσινο κ.α. Όλα αυτά δίνουν καλή διάθεση και ευεξία στον εργαζόμενο. Ενώ κάτι αντίθετο από τα παραπάνω δεν δίνει όρεξη για δουλειά και μειώνεται η αποδοτικότητα.
- ii. Καθαριότητα. Η καθαριότητα μέσα στο χώρο εργασίας συνδέεται άμεσα με την τάξη, την ασφάλεια της υγείας και τον σεβασμό του ανθρώπου. Επιπρόσθετα η καθαριότητα είναι απαραίτητη και στην ατμόσφαιρα. όπως για παράδειγμα καπνός, σκόνη, αέρια που μολύνουν τον ατμοσφαιρικό αέρα και συμβάλουν στην κούραση των εργαζομένων.
- iii. Φωτισμός. Ο φωτισμός μέσα στο χώρο όπου κινούνται και δραστηριοποιούνται τα άτομα πρέπει να είναι επαρκείς και κατάλληλος για την εργασία που εκτελείται. Ένα μεγάλο ποσοστό υποστηρίζει ότι οι τοίχοι του χώρου πρέπει να καλύπτονται από παράθυρα, γιατί ο φυσικός φωτισμός βοηθάει στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Όταν αυτό



όμως δεν υπάρχει σε επάρκεια (δηλ. Όταν νυχτώνει) τότε τον αντικαθιστούμε με τον τεχνητό φωτισμό δηλ. το ηλεκτρικό ρεύμα. Προτιμώνται κυρίως λαμπτήρες φθορίου γιατί αυτοί αποδίδουν ομοιόμορφο φωτισμό και παρέχουν προστασία της όρασης.

- iv. Μουσική. Η μουσική δημιουργεί ευχάριστο και παρακινητικό κλίμα. Πρέπει να είναι ανάλογη με το είδος και τον ρυθμό της εργασίας. Πρέπει επίσης να διαλέγεται με επιμέλεια και να δίνεται στην κατάλληλη ώρα, ώστε να ανακουφίζουν και κινητοποιούν τις δυνάμεις του εργαζόμενου.
- v. Θόρυβος. Γενικά ο θόρυβος προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους και δεν βοηθάει καθόλου στην απόδοσή τους. Με άλλα λόγια είναι ο χειρότερος εχθρός τους. Έτσι θα πρέπει να φροντίζουμε για τη σωστότερη μόνωση των κτιρίων με διάφορους τρόπους όπως διπλά τζάμια, ειδικά υλικά μόνωσης τοίχων και οροφής, αθόρυβοι μηχανισμοί κ.α.
- vi. Θερμοκρασία, εξαερισμός. Ο καθαρός αέρας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Τους αναζωογονεί και τους δίνει ενέργεια να συνεχίσουν την εργασία τους. Αντίθετα η θέρμανση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τη ηθική τους. Ο εξαερισμός και η θέρμανση επηρεάζονται τόσο από το μέγεθος του χώρου, όσο και από τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σ' αυτόν.

Μονοτονία. Οι εργασίες σειράς αυξάνουν την απόδοση, αλλά κάνουν ανιαρή την εργασία. Η μονοτονία δημιουργεί ματαιωτικές καταστάσεις στο νευρικό σύστημα και μικραίνει το ενδιαφέρον για εργασία

### 1.3.2 Βάρδιες

Η εναλλαγή των διαστημάτων ημέρας και νύχτας κατά τα οποία διεξάγεται η εργασία, έχει σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις στον άνθρωπο. Ο ανθρώπινος οργανισμός έχει ένα φυσικό ρυθμό στο 24ωρο(είναι γνωστός ως κιρκάδιος ρυθμός).Υπάρχει η ώρα του ύπνου και η ώρα της εργασίας, η ώρα που μπορούμε να εργαστούμε πιο αποδοτικά και να

σκεφτούμε καθαρά και η ώρα που το μυαλό και το σώμα θέλουν να ξεκουραστούν και να αναλάβουν δυνάμεις(DAVID FONTANA: «άγχος και αντιμετώπισή του», 1995,σ.57). Οι ακραίες προσπάθειες να χειριστούμε όπως εμείς νομίζουμε τον κικάρδιο ρυθμό μας προωθούν το οργανικό και ψυχολογικό στρες. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι το να επιβραδύνει κανείς τον κικάρδιο ρυθμό του προκαλεί λιγότερο στρες από το να τον επιταχύνει.. Η αλλαγή των βιορυθμών επηρεάζει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και τον κάνει πιο επιρρεπή σε ατυχήματα.

Οι αλλαγές στη βάρδια έχουν επιπλέον επίδραση και στα κίνητρα των εργαζομένων. Πέρα από τις επιπτώσεις στις φυσιολογικές λειτουργίες έχουν και κοινωνικές συνέπειες γιατί διαταράσσουν την οικογενειακή και την κοινωνική ζωή του εργαζόμενου (παρακολούθηση παιδιών, κοινωνικές επαφές, επαφές με σύζυγο, έξοδοι για ψυχαγωγία, ψώνια κιλ.).

### **1.3.3 Ο εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας**

Οι ώρες της εργασίας καθορίζονται από την οικονομική και κοινωνική άποψη, επειδή έχουν άμεση σχέση με την παραγωγικότητα. Το μέγεθος του κύκλου εργασίας, εξαρτάται επίσης από την επαγγελματική καταλληλότητα και από την προσωπική ζωή του ατόμου.

Ο άνθρωπος μετά από την εργασία του πρέπει να ανανεώνει τις σωματικές και ψυχικές του δυνάμεις. Ο χρόνος εργασίας στους περισσότερους κλάδους είναι καθορισμένος τις οκτώ ώρες. Είναι αποδεδειγμένα ότι το μέγεθος αυτό, από άποψη υγείας και από κοινωνική άποψη είναι πολύ υψηλό. Η αύξησή του θα συντελέσει στην πτώση της απόδοσης και θα επιφέρει μια σειρά από δυσμενείς συνέπειες (ατυχήματα, ελαττωματικά προϊόντα κτλ.).

Στην κατηγορία αυτή υπάγεται και η σχέση άγχους και υπερβολικού φόρτου εργασίας. Στην έννοια του φόρτου εργασίας περιλαμβάνεται και η περίπτωση που ανατίθεται στον εργαζόμενο, μέσα στο προβλεπόμενο ωράριο εργασίας, ποσότητα ή ποιότητα εργασίας που αδυνατεί να φέρει εις πέρας. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι μόνο ο φόρτος εργασίας, σε εβδομαδιαία βάση, που παίζει ρόλο στην ψυχική και σωματική υγεία αλλά και το αντίθετο.

ο υπό-φόρτος εργασίας όταν ακολουθείται από ακανόνιστες περιόδους έντασης. Απαιτείται μελέτη και προσοχή σχετικά με τη χρονική κατανομή της εργασίας και της ανάπαυσης. Σημαντικό ρόλο παίζει η διάταξη των διαλειμμάτων κατά τη διάρκεια του ωραρίου της εργασίας. Το ωράριο διακόπτεται ως επί των πλείστων στη μέση της βάρδιας. Η διάρκεια πρέπει να είναι τουλάχιστον 15 λεπτά. Σκοπός των διαλειμμάτων είναι η συντήρηση των ικανοτήτων του εργαζόμενου και ο περιορισμός της ψυχικής και σωματικής κούρασης.

## **1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ**

### ***1.4.1 Οι ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον***

Ο όρος «ανθρώπινες σχέσεις» (Μιχαήλ Λιαντά :ψυχολογία της εργασίας σ.81) χρησιμοποιήθηκε για την επισήμανση της πολυπλοκότητας των σχέσεων μέσα σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς, και αφορούν την συνένωση ατόμων μέσα σε μια κατάσταση εργασίας η οποία υποκινεί τα άτομα να ενεργήσουν μαζί παραγωγικά, συνεργατικά και με ικανοποιήσεις οικονομικές, ψυχολογικές και κοινωνικές.

Συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων αποτελούν συχνό φαινόμενο, λίγο λόγω των διαφορών της προσωπικότητάς τους και λίγο λόγω της κακής εποπτείας. Όμως δε φτάνει μόνο στον εργαζόμενο να ανήκει σε μια ομάδα. Επιθυμεί να κερδίσει γόητρο και θέση μέσα σ' αυτή, με συνέπεια να συγκρούεται με άλλα άτομά της που έχουν τον ίδιο σκοπό. Κάθε μέρα ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να κάνει σύγκριση των ικανοτήτων του με τις ικανότητες των συναδέλφων του. Αυτό προκαλεί αίσθημα ζηλοτυπίας και δημιουργεί ένα κακοήθη ανταγωνισμό μεταξύ τους.

Παράλληλα, οι κακές σχέσεις με τους προϊσταμένους μας είναι πιθανή πηγή άγχους, αφού αυτοί καθορίζουν τα καθήκοντα και τις συνθήκες εργασίας μας, την προαγωγή μας, αυξάνουν και μειώνουν το κύρος μας στα μάτια των συναδέλφων και μας προσφέρουν ή μας αρνούνται μια συστατική επιστολή

που θα μπορούσε να έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχή πρόσληψη σε μια άλλη θέση.

#### **1.4.2 Η αμοιβή της εργασίας και η σύνδεση της με την παραγωγικότητα**

Από την στιγμή που ο εργαζόμενος προσφέρει τις υπηρεσίες του σε μια επιχείρηση αναμένει την αμοιβή του για την παροχή της εργασιακής του δύναμης. Κυρίαρχο και ζωτικό πρόβλημα κάθε εργαζομένου είναι η αμοιβή της παροχής της εργασιακής του δύναμης. Από την άλλη πλευρά η αμοιβή των εργαζόμενων διαδραματίζει σπουδαίο οικονομικό – λογιστικό και επενδυτικό ρόλο για κάθε επιχείρηση. Είναι φυσικό λοιπόν η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα των επιρροών του εργασιακού χώρου στην εποχή μας.

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την μεγαλύτερη δυνατή μείωση του κόστους παραγωγής με αποτέλεσμα να γίνονται μειώσεις στους μισθούς των εργαζομένων. Δεν υπάρχει βιομηχανική – καπιταλιστική χώρα στην οποία να μην κατηγορούνται οι μισθωτοί ως αιτία του υψηλού κόστους παραγωγής που την καθιστούν όλο και λιγότερο ανταγωνιστική έναντι των άλλων. Στην πραγματικότητα βέβαια δεν υπάρχει αναπτυγμένη χώρα στην οποία οι επιχειρήσεις α) να μην παρουσιάζουν αύξηση της παραγωγικότητας και β) ταυτόχρονα να μην προβάλλουν τα νεοφιλελεύθερα επιχειρήματα προκειμένου να συμπιέσουν τους μισθούς και να μειώσουν τις θέσεις εργασίας.

Ο σύγχρονος εργαζόμενος στην προσπάθεια του για την καλύτερη ανταμοιβή της εργασιακής του δύναμης προσπαθεί να γίνει οικονομικά ανεξάρτητος, απαιτεί και επιδιώκει τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα η οποία αναπόφευκτα περνά μέσα από μια σειρά μεταβλητών οι οποίες δίνουν το στίγμα των προϋποθέσεων κάτω από τις οποίες είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί.

Οι κυριότερες από αυτές τις προϋποθέσεις είναι οι ακόλουθες: α) Η **επιλογή των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης**, η αναγκαιότητα της οποίας είναι προφανής διότι βάση αυτής της κατηγορίας θα καταστεί δυνατή η «πρόσθετη» ή «υπερβάλλουσα» αμοιβή, που αναλογεί στον κάθε εργαζόμενο.

β) **Η επιλογή του συστήματος αμοιβής:** Η εξεύρεση ενός ορθολογικού και κατάλληλου συστήματος αμοιβής περνάει μέσα από τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης (τις εθνικές, τις τοπικές, τις κλαδικές). Οι κυριότερες μορφές τέτοιων συστημάτων είναι τα διάφορα πριμ παραγωγικότητας. γ) **Η υποκίνηση – παρακίνηση των εργαζόμενων:** Η αύξηση της παραγωγικότητας δεν είναι μόνο θέμα επενδύσεων, τεχνολογίας και ποιότητας του μάνατζμεντ, αλλά και θέμα ικανότητας των εργαζομένων και της υποκίνησης τους για αποδοτικότητα, που εξαρτάται από την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. δ) **Η αντίληψη της κοινωνικής ευημερίας:** διότι για να είναι σε θέση ο εργαζόμενος να στηρίξει από την πλευρά του κάθε κίνηση σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την σύνδεση της τελευταίας με τον κοινωνικό πλούτο και με την κοινωνική ευημερία. Αυτή η αντίληψη στηρίζεται σε δύο βάθρα, όπου το πρώτο κάνει τον εργαζόμενο να κατανοήσει την τρέχουσα σπουδαιότητα της παραγωγικότητας σαν παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης και το δεύτερο επιχειρεί να βγάλει τον εργαζόμενο από το πλαίσιο της συνδικαλιστικής αποκλειστικά λογικής που έχει επιβάλλει ιδεολογικά μυθεύματα για την έννοια της παραγωγικότητας και στοχεύει στην κατανόηση ότι η σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας σημαίνει ορθολογική, προσεκτική και επιστημονικό – τεχνικά θεμελιωμένη εργασία.

### **1.4.3 Η κούραση στην εργασία**

Η κούραση είναι ένα μήνυμα κινδύνου για τον οργανισμό του ανθρώπου. Το μήνυμα αυτό υποχρεώνει τον άνθρωπο να αναστείλει μερικώς ή γενικώς τις δραστηριότητές του. Εάν η κούραση ξεπεράσει ορισμένα όρια, προχωρεί σε χρόνια υπερφόρτωση και εξάντληση του οργανισμού. Τα σύμπτωμά της, είναι οι σταθερές χαμηλές ικανότητες για εργασία, εσωτερικές βλάβες και πάνω από τα όρια χαλάρωσης του οργανισμού, διαταραχές του ύπνου, χαμηλή πνευματική ικανότητα, λόγω χαλάρωσης προπαντός της μνήμης, της προσοχής και της θέλησης.

Τα συμπτώματα της κούρασης στον κλινικό χώρο, έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα αίσθημα αδιαθεσίας που συνοδεύεται από παράπονα για πόνους, μυϊκοί πόνοι, καρδιακοί ερεθισμοί, αϋπνία, ανωμαλία της περιόδου στις γυναίκες, πτώση της αντιληπτικής ικανότητας και άλλα.

#### **1.4.3.1 Η επίδραση της κούρασης στην εργασία.**

Η επίδραση της κούρασης στην εργασία μελετήθηκε βάσει ορισμένων κριτηρίων τα οποία είναι τα εξής (Μιχαήλ Λιαντά: «Ψυχολογία της εργασίας»):

- i. Η απόδοση: Ένα κριτήριο ενδεικτικό της κούρασης, είναι η απόδοση. Ο ρυθμός είναι γρήγορος κατά τις πρώτες ώρες της εργασίας, ενώ μετά αρχίζει να σημειώνεται μια πτώση, η οποία γίνεται σημαντική μέχρι το τέλος της βάρδιας. Πολλές φορές, κατά το τέλος της εργάσιμης ημέρας, ο ρυθμός της εργασίας παρουσιάζει μια ένταση εξαιτίας της υπερέντασης και του εκνευρισμού τον οποίο επιφέρει η συσσωρευθείσα κούραση. Εκτός αυτού δεν είναι δυνατόν να αγνοηθεί και η επίδραση ορισμένων άλλων παραγόντων, όπως π.χ. τα υλικά κίνητρα, τα οποία συνοδεύουν την απόδοση.
- ii. Ποιότητα παραγωγής: Η παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής, είναι ένα άλλο κριτήριο της κούρασης. Το ποσοστό ελαττωματικής παραγωγής, ο αριθμός των σφαλμάτων που γίνονται κατά την εκτέλεση της εργασίας που απαιτεί ταυτόχρονη συγκέντρωση της προσοχής και αυτοματοποίηση των ενεργειών, αυξάνεται προοδευτικά, όσο προχωρεί η κούραση.
- iii. Η αύξηση του αριθμού ατυχημάτων: Η κούραση εξασθενεί την ικανότητα συγκέντρωσης της προσοχής, διασπά το χρόνο αντίδρασης και μειώνει την ακρίβεια, την ταχύτητα και τον συντονισμό κινήσεων του εργαζόμενου. Όλα αυτά είναι σοβαρή αιτία αύξησης των ατυχημάτων.
- iv. Η συχνότητα των απουσιών των εργαζομένων: Η απουσία δεν έχει ως μόνη αιτία την κούραση. Αλλά αν δεν είναι πολλές σε ένα εργαζόμενο μπορούμε να θεωρήσουμε, ότι αυτός κάνει απουσίες επειδή έχει φτάσει κοντά στην ένδειξη της υπερκόπωσης.

- v. Ο ρυθμός μεταβολής της σύνθεσης του προσωπικού: Οι τακτικές αλλαγές της σύνθεσης του προσωπικού κουράζουν τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να αρχίζουν να απουσιάζουν από την εργασία τους και να μην είναι αποδοτικοί, με αποτέλεσμα η παραγωγή να παρουσιάζει μείωση ποσοτική αλλά και ποιοτική.

#### 1.4.4 Ο κίνδυνος της εργασίας

Η ζωή του ανθρώπου στη σημερινή εποχή κινδυνεύει συνεχώς. Στο χώρο της εργασίας ο άνθρωπος κινδυνεύει από τις μηχανές, τα δηλητηριώδη αέρια, το θόρυβο, το ηλεκτρικό ρεύμα κ.α. Τα αίτια των κινδύνων στο χώρο της εργασίας είναι ως επί των πλείστον τρία:

- 1) Τεχνική ανεπάρκεια των μηχανών.
- 2) Κακή επιλογή του εργατικού δυναμικού, οπότε δεν έχουμε τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.
- 3) Κακή οργάνωση του χώρου εργασίας με αποτέλεσμα να μην έχουν ληφθεί προληπτικά μέτρα προστασίας και ασφάλειας, για την ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων.

Οι κίνδυνοι που αναφέρθηκαν πιο πάνω, έχουν σαν αποτέλεσμα τα εργατικά ατυχήματα μέσα στο χώρο της εργασίας και εκτός αυτού τις αρρώστιες, οι οποίες έχουν ως αιτία τη φύση του επαγγέλματος, όπως π.χ. ασθένειες λόγω αερίων, σκόνης, θορύβου, χημικών ενώσεων, κ.λ.π. η ασφάλεια του εργατικού δυναμικού είναι ένα πρόβλημα για κάθε χώρο εργασίας, που πρέπει να αντιμετωπίζεται σοβαρά και υπεύθυνα. Στο παρελθόν λόγω κακής προστατευτικής μέριμνας συνέβησαν πολλά και σοβαρά ατυχήματα όπως επίσης και σοβαρές ασθένειες λόγω ελλιπούς προστασίας του χώρου εργασίας και του περιβάλλοντος γενικότερα. Πολλές εργασίες ακόμα και σήμερα εκτελούνται με μεγάλο κίνδυνο για τον εργαζόμενο. Στις ΗΠΑ υπολογίζεται ότι γύρω στις 15.000 ζωές χάνονται κάθε χρόνο λόγω εργατικών ατυχημάτων.

Η ασφάλεια των εργαζομένων πρέπει να είναι ανάλογη με την εργασιακή διαδικασία και τις συνθήκες εργασίας. Οι δυσμενείς επιδράσεις οι οποίες είναι

αίτια των εργατικών ατυχημάτων και των οργανικών και ψυχικών ασθενειών είναι οι εξής:

- i. Μηχανική επίδραση π.χ. κοψίματα, σπασίματα και διάφορες άλλες σωματικές τραυματικές καταστάσεις.
- ii. Βλάβες από χημικές επιδράσεις π.χ. εγκαύματα, δηλητηριάσεις, λιποθυμίες, αλλεργίες.
- iii. Προσβολή από ηλεκτρικό ρεύμα (ηλεκτροπληξία).
- iv. Επίδραση μεγάλης πίεσεως αέρος.
- v. Επίδραση της σκόνης.
- vi. Επίδραση υπερβολικού θορύβου π.χ. βλάβη στην ακοή.
- vii. Επίδραση στην όραση λόγω ανεπαρκούς φωτισμού.
- viii. Επίδραση των δονήσεων π.χ. νευρώσεις και ζαλάδες.
- ix. Επίδραση της λάμψεως εξαιτίας υπερβολικού ηλεκτρικού φωτός.
- x. Επίδραση της υψηλής θερμοκρασίας π.χ. αφυδάτωση, αναπνευστικά, καρδιακά και κυκλοφοριακά προβλήματα.

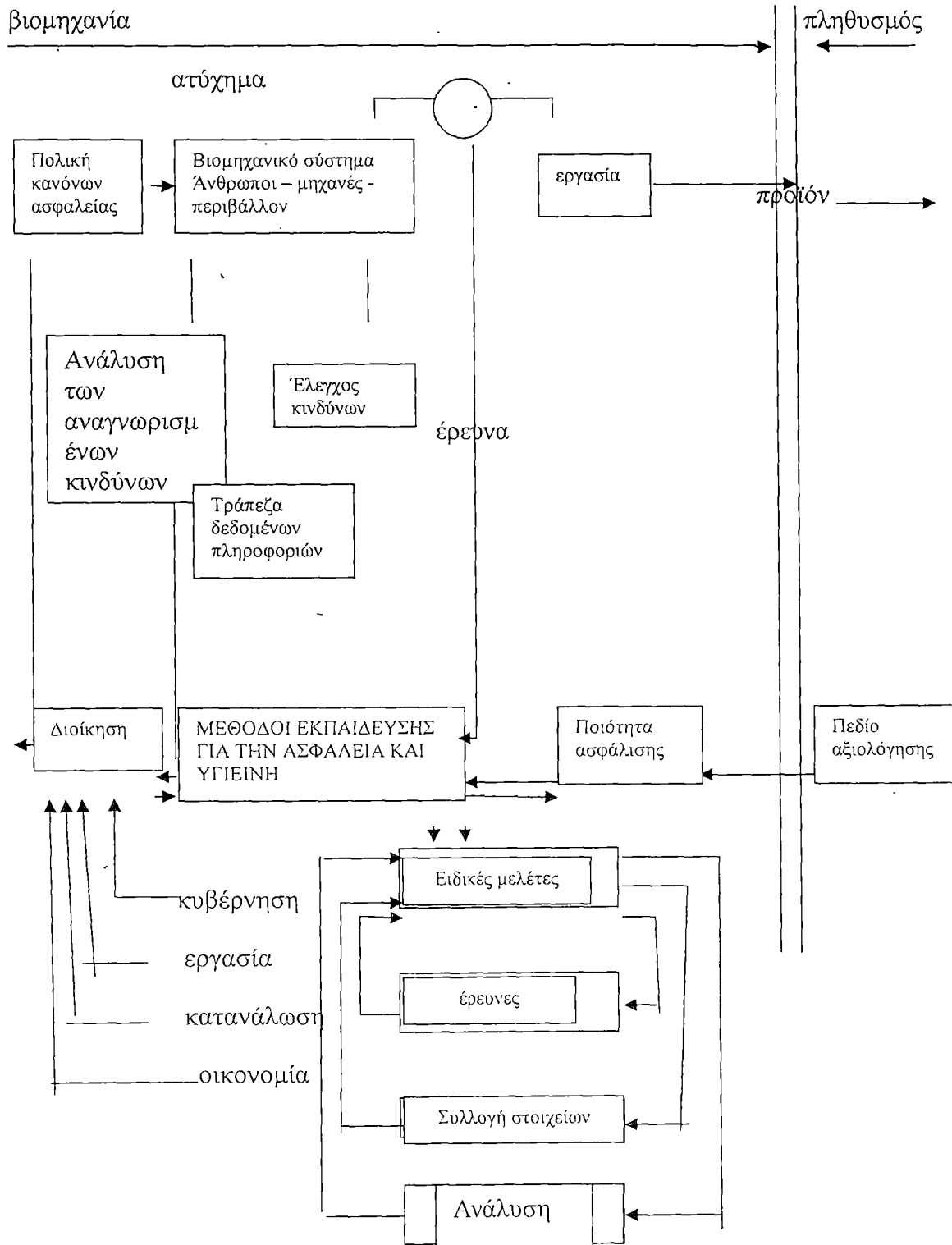
Επαγγελματικές ασθένειες είναι εκείνες που προέρχονται από την επίδραση των χρόνιων και μεγάλης προπαντός διάρκειας επιρροών της φύσεως της εργασίας, π.χ. η ασθένεια των μεταλλωρύχων είναι η χαλίκωση των πνευμόνων, λόγω υπερβολικής σκόνης, που αναπνέουν στις στοές. Όλες οι βαριές και ανθυγιεινές εργασίες προκαλούν διάφορες επαγγελματικές ασθένειες, όταν δεν λαμβάνονται τα ανάλογα και κατάλληλα προστατευτικά μέτρα για την προστασία της υγείας του ανθρώπου και του περιβάλλοντος.

Η ψυχολογική άποψη του εργατικού ατυχήματος είναι ότι: *τα ατυχήματα προκαλούνται από την ακατάλληλη συμπεριφορά του εργαζόμενου, λόγω της ψυχολογικής του κατάστασης στην οποία βρίσκεται τη στιγμή του ατυχήματος.*



# ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

## ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ



#### 1.4.5 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ασφάλεια των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις αποτελεί κύρια ανάγκη για τους εργαζομένους. Το εργασιακό περιβάλλον πάντοτε υπήρξε και εξακολουθεί να είναι η αιτία ασθενείας, αναπηρίας και θανάτου για ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων στη διάρκεια της ιστορίας, που εντάθηκε με την άνοδο της διεθνούς βιομηχανίας τα τελευταία χρόνια. Οι εργασιακοί χώροι αποτελούν συχνά – πυκνά, παγίδες ασθενειών και φυσικό είναι να καταβάλλονται προσπάθειες από εθνικούς οργανισμούς για την μείωση των εργασιακών απωλειών.

Το περιβάλλον και η ασφάλεια της εργασίας αποτελούν τμήμα της ανάλυσης της εργασίας, γιατί αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα, του εργαζομένου, το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, γενικά την στάση του προσωπικού απέναντι στη διοίκηση. Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο της εργασίας είναι βασική ανάγκη τόσο για το σύστημα παραγωγής, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Πρέπει να υπάρχει κατάλληλη διαμόρφωση του περιβάλλοντος και των συνθηκών ασφάλειας της εργασίας. Το περιβάλλον της εργασίας το διακρίνουμε σε φυσικό και ψυχολογικό-κοινωνικό. Έτσι οι κυριότεροι παράγοντες που περιλαμβάνει το περιβάλλον είναι η θερμοκρασία, η υγρασία, ο φωτισμός, ο θόρυβος. Σύγχρονη ανάγκη λοιπόν του εργαζομένου είναι να υπάρχει μια σωστή και ασφαλής υποδομή εργασιακών χώρων, ώστε να μπορεί και ο ίδιος ο εργαζόμενος να συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος παραγωγής και της παραγωγικότητας, και παράλληλη στην ικανοποίηση του ιδίου.

Το ψυχολογικό – κοινωνικό περιβάλλον «παίζει» σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα στρέψουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία. Και αυτό γιατί το ψυχολογικό, κοινωνικό περιβάλλον είναι που θα δώσει στον εργαζόμενο την δυνατότητα να αναπτύξει πρωτοβουλία για την πρόταση νέων ή βελτίωση παλαιών μεθόδων εργασίας, την ευχέρεια επικοινωνίας και συνεργασίας του με την διοίκηση για τα υπηρεσιακά θέματα, την παροχή ενός ικανοποιητικού βασικού μισθού, ορισμένων οικονομικών και

μη οικονομικών κινήτρων (π.χ. συμμετοχή στα κέρδη, επιδόματα, αγορά τίτλων με ευνοϊκούς όρους, ομαδική ασφάλιση ζωής, πρόσθετη περίθαλψη).

Πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις και οι εργοδότες να συνειδητοποιήσουν ότι βασική ανάγκη του προσωπικού τους, είναι η ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Πρέπει να δημιουργήσουν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον (ένα σύγχρονο εργασιακό χώρο) που θα καλύπτει τις ανάγκες του προσωπικού τους.

#### **1.4.6 Η υγιεινή του εργασιακού χώρου**

Η εφαρμογή των διαδοχικών προγραμμάτων δράσης με στόχο την βελτίωση της προστασίας των εργαζομένων κατά των ασθενειών και των επαγγελματικών ατυχημάτων επέτρεψαν την υιοθέτηση πολλών κειμένων που αφορούν κυρίως: στην προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται σε επικίνδυνες ουσίες και χημικά, φυσικά και βιολογικά προϊόντα (κυρίως στον αμίαντο, μόλυβδο και στον θόρυβο). Οι εργοδότες έχουν σαν υποχρέωση την σύσταση και τη λειτουργία υπηρεσιών πρόληψης και την δημιουργία συνθηκών που να επιτρέπουν την υγιεινή του εργασιακού χώρου.

Ο άνθρωπος είναι μεν φορέας του συντελεστή παραγωγής εργασίας, η επιχείρηση όμως αν τον μεταχειριστεί σαν ένα άψυχο συντελεστή, όπως το κεφάλαιο, τις μηχανές ή την τεχνολογία που διαθέτει τότε είναι εντελώς σίγουρο ότι δεν θα καταφέρει να υλοποιήσει τους στόχους της. Η ιδιαιτερότητα της ανθρώπινης φύσης αναγκάζει την επιχείρηση να επινοήσει τρόπους και μεθόδους ώστε να επιτύχει να αποσπάσει την εργασιακή δύναμη όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Για να πετύχει αυτό όμως το αποτέλεσμα θα πρέπει να εξασφαλίσει την βελτίωση της υγειονομικής προστασίας των εργαζομένων, που αποτελεί άλλωστε σύγχρονη ανάγκη του.

#### **1.4.7 Κοινωνική προστασία και ασφάλιση**

Πολλοί ισχυρίζονται πως οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών σε σχέση με την κοινωνική τους ασφάλιση βασίζονται κυριολεκτικά στην κόψη του ξυραφιού. Η κοινωνικά ασφάλιση είναι εφικτή μόνο εφόσον

διατηρούνται υψηλά ποσοστά απασχόλησης και συνεπώς φοροδοτικής ικανότητας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Η ύφεση που έπληξε την παγκόσμια οικονομία έβαλε και κατά του κράτους πρόνοιας. Οι περιορισμοί των κρατικών δαπανών για τις κοινωνικές ασφάλισεις έγιναν λοιπόν ένα ακόμη αίτιο αντιπαράθεσης κράτους και εργαζομένων.

Η ανάγκη των εργαζομένων για κοινωνική ασφάλιση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις «διαθέσεις» και τις δυνατότητες του κράτους για την παροχή κοινωνικής ασφάλισης στους εργαζομένους. Για τον λόγο αυτό οι εργαζόμενοι μέσω των συνδικάτων τους προσπαθούν να αποσπάσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος από τα κονδύλια του κράτους για τον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης.

Η σημασία των κοινωνικών ασφαλίσεων στις επιδιώξεις του συνδικαλιστικού κινήματος είναι φανερή αν εξετάσει κανείς το περιεχόμενο των αιτημάτων των εργατικών ενώσεων και των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Καθώς όμως η δαπάνη για την κοινωνική ασφάλιση (η οποία περιλαμβάνει στην ευρεία της έννοιας τις συντάξεις γήρατος και αναπηρίας, την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και την ασφάλιση για την ανεργία και την απορία) αποδείχτηκε μεγαλύτερη από αυτή που μπορούσαν να αντέξουν οι εργαζόμενοι και που θα ήταν διατεθειμένοι να υποστούν οι μεμονωμένοι εργοδότες, το κράτος ανέλαβε τη μερική της χρηματοδότηση.

Σήμερα παρατηρείται η τάση να αντικαθίστανται τα συστήματα κοινωνικής προστασίας με τις ιδιωτικές ασφάλισεις και τα ιδιωτικά συνταξιοδοτικά ταμεία (με την μετατροπή των εισφορών και αποθεματικών σε κεφάλαια που διοχετεύονται στις χρηματοπιστωτικές αγορές).

Η απαίτηση των εργαζομένων για κοινωνική ασφάλιση έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθούν σήμερα νέες μορφές κοινωνικής ασφάλισης. Έτσι μπορούμε να κάνουμε λόγω για την ασφάλιση εργατικού ατυχήματος. Οι εργαζόμενοι κατά μια μερίδα είναι επιρρεπείς στα ατυχήματα, ενώ περισσότερο επιρρεπείς είναι αυτοί οι οποίοι ασκούν βαριά επαγγέλματα, χειρωνακτικές εργασίες ή αναλαμβάνουν εξωτερικές δουλειές. Το γεγονός ότι είναι εκτεθειμένοι σε πολλούς και σοβαρούς κινδύνους, τους αναγκάζει να

ασφαλιζονται για τις περιπτώσεις ατυχημάτων, καλύπτοντας τον θάνατο, τη μερική ή ολική αναπηρία ή τον απλό τραυματισμό.

Τα συμβόλαια που υπογράφονται με τις ασφαλιστικές εταιρίες προβλέπουν την παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, την καταβολή απώλειας εισοδήματος... Μπορούμε επίσης να κάνουμε λόγο για τις ομαδικές ασφαλίσεις. Είναι οι ασφάλειες που συνηθίζουν να κάνουν οι μεγάλες εταιρίες στο προσωπικό που απασχολούν. Τα βασικά πλεονεκτήματα των προγραμμάτων αυτών, είναι ότι στις παροχές τους συνήθως περιλαμβάνουν εξωνοσοκομειακή περίθαλψη και επισκέψεις ιατρών στο σπίτι έστω και με κάποιους περιορισμούς, ενώ λόγω του ομαδικού τους χαρακτήρα το κόστος τους είναι δελεαστικό. Ακόμη κάνουμε λόγο για την αστική ευθύνη του εργοδότη. Πρόκειται για συμβόλαια τα οποία λειτουργούν υπέρ του εργοδότη, σε περίπτωση που με ευθύνη του τραυματιστεί ο εργαζόμενος που απασχολεί. Τα συμβόλαια αυτά ουσιαστικά καλύπτουν τον εργοδότη αλλά την ίδια στιγμή εξυπηρετούν και τον εργαζόμενο ο οποίος αν τραυματιστεί στο χώρο εργασίας έχει αυτόματα κάλυψη από το συμβόλαιο του εργοδότη του.

Οι παρατηρήσεις αυτές δεν σκοπεύουν να παρατηρήσουν ότι τα συστήματα προστασίας και ασφάλισης έχουν ανάγκη να αναδιοργανωθούν και να τοποθετηθούν σε νέες βάσεις. Είναι κοινωνικά, ηθικά και πολιτικά απαράδεκτες οι μεταρρυθμίσεις που διαλύουν τα συστήματα κοινωνικής προστασίας με το πρόσχημα ότι αποτελούν απαρχαιωμένα κεκτημένα τα οποία λόγω έλλειψης πόρων, δεν μπορούν πια να χρησιμοποιούνται. Αν δεν μπορούν πια να χρηματοδοτούνται αυτό δεν συμβαίνει λόγω έλλειψης πόρων ή επειδή πρέπει να διατεθούν κατά προτεραιότητα για επενδύσεις παραγωγικότητας. Αν δεν μπορούν πια να χρηματοδοτούνται αυτό συμβαίνει γιατί ένα αυξανόμενο μέρος του κεφαλαίου που διανέμεται για να αμείβεται η εργασία συνεχώς μειώνεται. Όμως σε αυτό ακριβώς βασίζεται κατά κύριο λόγο η χρηματοδότηση της κοινωνικής προστασίας. Ο επαναπροσδιορισμός της κοινωνικής προστασίας είναι παραδεκτός μόνο με βάση την αναγνώριση της αρχής: ότι υπάρχουν απαράβατα όρια στην εξουσία του κεφαλαίου επί της πολιτικής, απαράβατα όρια στα δικαιώματα της οικονομίας επί της κοινωνίας.

## ΣΗΜΑΤΑ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΕΩΣ

Όταν μέσα στους χώρους της εργασίας σου βλέπεις τα παρακάτω σήματα θα πρέπει να ξέρεις ότι αυτά είναι σήματα ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΕΩΣ. Δηλαδή με άλλα λόγια σου απαγορεύουν να κάνεις κάποια ενέργεια. Αυτή η ενέργεια παριστάνεται με ένα μαύρο σύμβολο μέσα σε άσπρη κυκλική επιφάνεια με φαρδύ κόκκινο περιθώριο.



Απαγορεύεται το κάπνισμα.



Απαγορεύεται η γυμνή φλόγα και το κάπνισμα.



Απαγορεύεται η διέλευση πεζών.



Απαγορεύεται το σβήσιμο φωτιάς με νερό.



Το νερό δεν γίνεται.

Τα παρακάτω σήματα που και αυτά μπορεί να τα συναντήσεις σε χώρους εργασίας πρέπει να ξέρεις ότι είναι σήματα ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΕΩΣ. Σε προειδοποιούν δηλαδή για κάποιο κίνδυνο που υπάρχει και σε απειλεί. Το είδος του κινδύνου που σε απειλεί παριστάνεται με ένα σύμβολο μαύρο σχεδιασμένο μέσα σε μία κίτρινη επιφάνεια. Η κίτρινη επιφάνεια περιέχεται μέσα σε ένα τρίγωνο με ίσες μαύρες πλευρές και τη μιά του κορυφή προς τα πάνω.



Προσοχή υπάρχουν εφλεκτές ύλες.



Προσοχή για εκρηκτικές ύλες.



Προσοχή για δηλητηριώδες υσίες.



Προσοχή για ραδιενεργές υσίες.



Προσοχή από τις καυστικές υσίες.



Προσοχή Ακρωόμενα φορτία



Προσοχή κίνδυνος ηλεκτροπληξίας





Προσοχή διέλευση οχημάτων τροφοδοσίας



Προσοχή Κίνδυνος.





**ΣΗΜΑΤΑ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗΣ**

Και τα σήματα που βλέπετε σ' αυτή τη σελίδα πάλι μπορεί να τα συναντήσετε σε χώρους εργασίας και πρέπει να ξέρετε ότι είναι σήματα ΥΠΟΧΡΕΩΣΗΣ. Δηλαδή προκειμένου να δουλέψετε σε θέση εργασίας που έχει ένα από αυτά τα σήματα θα είσαι υποχρεωμένος να κάνεις πρώτα αυτό που λέει το σήμα. Αυτό που λέει το σήμα παριστάνεται με ένα άσπρο σύμβολο σχεδιασμένο μέσα σε ένα μπλέ κύκλο.

	
Πρέπει να φοράτε τα γυαλιά προστασίας.	Πρέπει να φοράτε το προστατευτικό κράνος.
	
Πρέπει να φοράτε τις άκουστικές.	Πρέπει να χρησιμοποιείτε την προστασία.
	
Πρέπει να φοράτε τα παπούτσια ασφαλείας.	Πρέπει να φοράτε τα γάντια προστασίας.

**ΣΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΩΣΕΩΣ**

Τα σήματα που βλέπετε παρακάτω θα τα συναντήσετε και αυτά σε χώρους εργασίας και πρέπει να ξέρετε ότι είναι σήματα ΔΙΑΣΩΣΕΩΣ. Τα σήματα αυτά σου υποδεικνύουν ορισμένες θέσεις και κατευθύνσεις διασώσεως που πρέπει να έχεις υπόψη σου και να χρησιμοποιήσεις σε περίπτωση ανάγκης. Παριστάνονται με ένα σύμβολο λευκό μέσα σε ένα πράσινο τετράγωνο ή ορθογώνιο.

	
Θέση Α' βοηθείας.	Κατεύθυνση προς την θέση Α' βοηθείας.
	
Έξοδος διασώσεως προς τα άριστερά.	Έξοδος διασώσεως (προποθείται πάνω από την έξοδο).

### 1.4.8 Ασάφεια ρόλου

Ασάφεια ρόλου έχουμε όταν δεν είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένο στον εργαζόμενο τι αναμένεται να κάνει, όσον αφορά τα εργασιακά του καθήκοντα ή τις αρμοδιότητες, ασάφεια επίσης έχουμε και στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν έχει σαφή εικόνα των στόχων της εργασίας του και των προσδοκιών που έχουν απ' αυτόν οι προϊστάμενοι οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοι. Η ασάφεια ενός επαγγελματικού ρόλου μπορεί να είναι ενδογενές χαρακτηριστικό μιας επαγγελματικής θέσης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση πολλών δημοσίων υπηρεσιών, όπου υπάρχουν θέσεις εργασίας χωρίς σαφή περιγραφή των δικαιωμάτων, των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου. Ασάφεια ρόλου μπορεί να συνοδεύσει και τις μεταβατικές καταστάσεις, όπως είναι η ανάληψη μιας νέας εργασιακής θέσης, η προαγωγή

ε νέα θέση κ.λ.π. συχνά κατηγορούμαστε για κάτι που πάει στραβά, τη στιγμή που εμείς ούτε καν σκεφτήκαμε ότι ανήκε στο δικό μας τομέα ευθύνης. Ορισμένοι συνάδελφοι είναι ικανότατοι στο να μεταθέτουν το σφάλμα σε μας, αφήνοντας μας στη θλίψη και την αγανάκτησή μας.

Η ασάφεια ρόλου έχει διαπιστωθεί ότι συνδέεται με καταθλιπτική διάθεση, με χαμηλό αυτοσυναίσθημα, δυσαρέσκεια για τη ζωή, χαμηλά κίνητρα και σκέψεις για εγκατάλειψη της εργασίας. Ο ασαφής προσδιορισμός του ρόλου μας στην εργασία μας δυσκολεύει επίσης στο να ιεραρχήσουμε τα διάφορα καθήκοντά μας και να αφιερώσουμε τον κατάλληλο χρόνο στο καθένα δύο παράγοντες που αποτελούν σημαντικές αιτίες άγχους.

#### 1.4.9 Σύγκρουση ρόλων

Σύγκρουση ρόλων έχουμε όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες ή όταν συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου κάνει δύσκολη ή αδύνατη τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να προέρχεται από δύο διαφορετικούς ρόλους που ασκεί το ίδιο άτομο, οπότε υπάρχουν προσδοκίες από αυτόν από διαφορετικές ομάδες στον ίδιο χώρο εργασίας. Συνολικά μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής καταστάσεις σύγκρουσης ρόλων:

1. Όταν δύο διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο.
2. Όταν το ίδιο άτομο έχει αντιφατικές προσδοκίες και απαιτήσεις από τον εργαζόμενο.
3. Όταν οι απαιτήσεις του ρόλου ενός ατόμου βρίσκονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές του αξίες.
4. Όταν το άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από το χώρο εργασίας και από το οικογενειακό ή κοινωνικό περιβάλλον του έξω από το χώρο εργασίας. Κλασικό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η ματαίωση μιας εξόδου για ψυχαγωγία ή μιας εκδρομής λόγω των απαιτήσεων της εργασίας.



Η σύγκρουση των ρόλων έχει σαν αποτέλεσμα συναισθήματα εσωτερικής σύγκρουσης, φόβου ανακάλυψης και λογοκρισίας, απαγορεύσεις από τους ανώτερους και τελικά, τη χαμηλή αυτοεκτίμηση, την ενοχή και την αίσθηση ανεπάρκειας.

#### 1.4.10. Το κλίμα και η δομή της οργάνωσης

Ως προς τη δομή μιας εργασιακής οργάνωσης, το κυριότερο σημείο που έχει βρεθεί να σχετίζεται με τη δημιουργία άγχους είναι η μη συμμετοχή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων και το αίσθημα ότι δεν έχει κανέναν έλεγχο πάνω σ' αυτά που του συμβαίνουν στο χώρο εργασίας. Το αίσθημα αυτό είναι εντονότερο όταν η εργασία έχει πολλές απαιτήσεις από τον εργαζόμενο, ενώ παράλληλα αυτός δεν έχει επαρκή έλεγχο της ίδιας του της εργασίας και των αποτελεσμάτων της.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, μερικοί άνθρωποι θεωρούν ότι όταν δεν μπορούν να επηρεάσουν κάποιες αποφάσεις αισθάνονται λιγότερο άγχος. Ανακουφίζονται όταν αφήνουν τα πράγματα στα χέρια των ειδικών και δεν αγωνιούν για το πια είναι η σωστή επιλογή.

Αλλά για τους περισσότερους ανθρώπους το γεγονός ότι μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, μειώνει τα επίπεδα του άγχους. Στη δουλειά οι περισσότεροι θέλουν να αισθάνονται ότι έχουν κάποια δύναμη να επηρεάζουν τις καταστάσεις και ότι θα ακουστούν οι προσωπικές τους προτιμήσεις και ιδέες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το αίσθημα της αδυναμίας στη λήψη αποφάσεων δε βλάπτει μόνο την αίσθησή μας για τη θέση μας και την προσωπική μας ανάπτυξη, αλλά αυξάνει και την απογοήτευσή μας.

Επίσης δύο σημεία που δημιουργούν αγχογόνες καταστάσεις ως προς τη δομή της οργάνωσης:

- **Ανεπαρκείς υποστήριξη.**

Η έλλειψη προσωπικού ή υπαλλήλων σε θέσεις κλειδιά μπορεί να σημαίνει ότι εκτελούνται καθήκοντα που υποτιμούν το επίπεδο εκπαίδευσης ή ικανοτήτων τους και που τους τρώνε χρόνο από τη συγκεκριμένη εργασία

τους. Αυτά όχι μόνο παρεμποδίζουν την αποτελεσματικότητά τους αλλά τους αφήνουν και με την αίσθηση ότι οι επαγγελματικές τους ικανότητες υποτιμούνται αφού οι ανώτεροι τους δεν ενοχλούνται να τους βλέπουν να σπαταλούν το χρόνο τους σε εργασίες ρουτίνας άσχετες με το αντικείμενο της εργασίας τους. Η συνεχής διάσπαση της προσοχής τους από την κανονική εργασία τους, για να εκτελέσουν βοηθητικές εργασίες τους προκαλεί εκνευρισμό, απογοήτευση και θυμό.

#### • Κακή επικοινωνία

Όσο καλά και αν εργάζονται οι άνθρωποι ως άτομα όταν τα κανάλια επικοινωνίας υπολειτουργούν, αποτελούν πηγή άγχους. Οι συνήθεις συνέπειες της κακής επικοινωνίας είναι ότι οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις χωρίς να διαθέτουν τα ακριβή στοιχεία χωρίς να μπορούν να μεταφέρουν τις σημαντικές πληροφορίες στους αρμόδιους, ότι συμμετέχουν στις συνεδριάσεις χωρίς να είναι επαρκώς ενημερωμένοι και ότι γενικά αισθάνονται ότι δεν έχουν πλήρη έλεγχο των καταστάσεων.

Όσον αφορά το κλίμα και την κουλτούρα της οργάνωσης, πρέπει να τονιστεί ότι η καλλιέργεια ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων οδηγεί σε ιδιαίτερο άγχος όσον αφορά την απόδοση τους και την πορεία της σταδιοδρομίας τους. Το ίδιο συμβαίνει και όταν το γενικότερο κλίμα της οργάνωσης είναι κλίμα μικροπολιτικής, φατριών και ίντριγκας. Το άτομο δεν είναι δυνατό να ξέρει ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται και πιο είναι το μέλλον του και αυτό αποτελεί μια ιδιαίτερα αγχογόνα κατάσταση. Επιπλέον ευνοεί την ανάπτυξη και διαιώνιση του συναισθήματος του φόβου και τη διάχυση «παρανοϊκότητα», όπου κάθε εργαζόμενος υποψιάζεται το συνάδελφό του και ...«φυλάγεται».

#### **1.4.11. Η ανία και η πλήξη**

Η έννοια της ανίας και της πλήξης των εργαζομένων αποτελεί βασικό πρόβλημα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, γιατί επιφέρει μείωση της αποδοτικότητας.

Η έννοια της ανίας είναι γνωστή στη βιομηχανία, στην οποία αποκαλύφθηκε, ότι αποτελεί και τον βασικότερο αποχώρησης και εγκατάλειψης της εργασίας από τους εργαζομένους.

Η ανία και συνακόλουθα και πλήξη αντιμετωπίζονται στην πραγματική τους βάση, που είναι αδικαιολόγητη αδυναμία ή μείωση στην παροχή εργασίας και οφείλονται:

1. Στη συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία, που οδηγεί στη μονοτονία.
2. Στο βαθμό της προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας
3. Στο επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας
4. Στην ποικιλία των διαφόρων πράξεων
5. Στο φυσικό περιβάλλον
6. και τέλος, στο βαθμό με τον οποίο το άτομο ή η ομάδα συμμετέχει στην εργασία

Συχνά, η προσωπική και οικογενειακή ζωή και τα προβλήματά τους που οδηγούν στην έλλειψη ικανοποίησης συντείνουν στη δημιουργία της ανίας. Επίσης ο βαθμός νοημοσύνης και το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου έχει σχέση με την ύπαρξη της ανίας. Η ανία συντελεί στην πτώση του ηθικού του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου, η οποία μπορεί να μεταφραστεί και να επεκταθεί σε όλη την επιχείρηση.

## 2.1 ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στην εποχή μας η θέση του ατόμου – εργαζομένου μέσα στους χώρους εργασίας αποτελεί καίριο έργο του κλάδου των εργασιακών σχέσεων, αλλάζοντας την μέχρι πρότινος επικρατούσα άποψη που ήθελε τους εργαζομένους να «συμπιέζονται» και να «καταπιέζονται» για να ανταποκριθούν σε μια κατάσταση υποχρεωτικής προσαρμογής μέσα σε ένα τεχνικό όσο και ανιαρό περιβάλλον. Αποτελεί διαπίστωση ότι οι «στάσεις ή διαθέσεις» των εργαζομένων απέναντι στις επιχειρήσεις διαμορφώνουν ένα πολύπλοκο πλαίσιο σχέσεων όπου τα άτομα χρησιμοποιούν τους οργανισμούς σαν μέσο για την επίτευξη των επιδιώξεων τους, κατά τον ίδιο τρόπο και κατά την ίδια αναλογία όπως οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα άτομα για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών, από το οποίο προκύπτουν μια σειρά νέων δεδομένων όπως: τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης επαγγελματικής δραστηριότητας, - οι μορφές απασχόλησης, - οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, - τα είδη της σύγχρονης διοίκησης των επιχειρήσεων, - οι σχέσεις της ηγεσίας με τους εργαζομένους στην σύγχρονη εποχή.

## 2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η έννοια των **διαπροσωπικών σχέσεων** δεν αναφέρεται μόνο στις πολύ προσωπικές σχέσεις αλλά σε οποιαδήποτε αλληλεπίδραση με άλλους είτε είναι ξένοι, είτε πολύ δικοί μας άνθρωποι.

*Συναλλαγή θεωρούμε την στοιχειώδη μονάδα επικοινωνίας.* Μέσω αυτής βλέπουμε την ανταλλαγή πληροφοριών και αισθημάτων. Στη λέξη **σχέση** περιλαμβάνουμε και τις εργασιακές αλλά και τις προσωπικές σχέσεις των ανθρώπων.

Ποια η διαφορά μεταξύ σχέσεως και συναλλαγής:

1. Οι σχέσεις έχουν διάρκεια, είναι κάτι περισσότερο από αγορά γραμματοσήμων μπροστά σε ένα γκισέ.

2. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται ξοδεύουν χρόνο μεταξύ τους και κάνουν πράγματα μαζί (δεν περιμένουν μαζί το τραμ, αλλά βρίσκονται μαζί για ένα σκοπό – δεν είναι τυχαίο).
3. Μοιράζονται ένα περιβάλλον (σπίτι, αίθουσα συνεδριάσεων...)
4. Η σχέση ενθαρρύνει την ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών και αισθημάτων (το επίπεδο των αποκαλύψεων μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο).
5. Στη σχέση και οι δύο βλέπουν τους εαυτούς τους ως «έχοντες σχέση» και το ίδιο βλέπουν και οι άλλοι για αυτούς.

## **2.3 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Όπου υπάρχει συμβίωση, όπου υπάρχει συνεργασία, όπου υπάρχει ομάδα, υπάρχει το πρόβλημα των ανθρωπίνων σχέσεων. Σήμερα, ο άνθρωπος δεν εργάζεται ατομικά αλλά συλλογικά. Όταν όμως πολλοί άνθρωποι είναι συγκεντρωμένοι μέσα σ' ένα χώρο εργασίας δημιουργούν προβλήματα και συγκρούσεις.

Ομόφωνη είναι η γνώμη των στελεχών των μεγάλων επιχειρήσεων ότι σ' αυτές δεν υπάρχει πρόβλημα μεγαλύτερο ή περισσότερο επείγον από εκείνο της ανάπτυξης αρμονικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοικήσεων. Στο χώρο εργασίας μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικά πλέγματα διαπροσωπικών σχέσεων: (α) σχέσεις με συναδέλφους ή με την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα, και (β) σχέσεις με προϊσταμένους. Κακές θεωρούνται οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό στήριξης του ενός από τον άλλο και έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο.

### **2.3.1 Όροι καλής λειτουργίας των σχέσεων**

Στόχοι των ανθρωπίνων σχέσεων είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και ζωής του προσωπικού, η καλλιέργεια και εξέλιξη της προσωπικότητας κάθε μέλους του προσωπικού συστηματική παρακολούθηση

της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, ο αντικειμενικός υπολογισμός των κινδύνων που συνεπάγεται η εργασία.

Επίσης οι στόχοι των ανθρώπινων σχέσεων είναι η σύσφιξη των σχέσεων των μελών του προσωπικού μεταξύ τους και με την διοίκηση, η αύξηση του ζήλου της απόδοσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού, η δημιουργία συνειδητών φορέων του πνεύματος, του κύρους και της εικόνας του οργανισμού προς τα έξω.

Η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και γενικότερα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, θεωρείται κάτι αναγκαίο γιατί όχι μόνο δημιουργεί ένα καλύτερο μέλλον για τον εργαζόμενο, αλλά έχει και ευνοϊκά οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Επομένως πρέπει να υπάρχουν όροι καλής λειτουργίας των ανθρώπινων σχέσεων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Έτσι πρώτα από όλα το οίκημα στο οποίο στεγάζεται η επιχείρηση θα πρέπει να είναι κατάλληλα διαρρυθμισμένο και αυτό γιατί θα πρέπει να υπάρχουν χώροι εξυπηρέτησης, σωστές συνθήκες εργασίας και ασφάλεια (εξασφάλιση ασφάλειας στους εργαζομένους). Επίσης σε μια επιχείρηση είναι αναγκαίο να υπάρχει συντονισμός (συντονισμός και εναρμόνιση της εργασίας), έλεγχος (ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος παραγόμενων αγαθών).

Ακόμη στον τομέα της διοίκησης του προσωπικού, θα είναι σωστό να υπάρχουν – κανονισμοί (κατάρτιση κανονισμών και πειθαρχίας προσωπικού), - υπηρεσία προσωπικού (κατάλληλη λειτουργία), - αποφάσεις (τρόπος λήψης αποφάσεων της διεύθυνσης που αφορούν το προσωπικό), - προσλήψεις (κατάρτιση προγράμματος, τρόπος πρόσληψης), - προαγωγές (σύστημα προαγωγής, επαγγελματικά σεμινάρια), - μεταθέσεις (τρόπος μετάθεσης, γνώση τεχνολογίας).

Είναι επίσης ωφέλιμο να υπάρχουν επαφές του προσωπικού, οι οποίες συνίστανται στον τρόπο δημιουργίας σχέσεων των ανώτερων με τους κατώτερους, επιτροπές προσωπικού όπου θα εξυπηρετούν την συνεργατικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Βλέπουμε λοιπόν ότι τόσο οι

εργαζόμενοι όσο και οι επιχειρήσεις πρέπει για να πετύχουν τα επιδιωκόμενα να στηρίζουν τις προσπάθειες τους στην καλή λειτουργία των ανθρώπινων σχέσεων και στο καλό εργασιακό περιβάλλον.

Βελτιώνοντας το γενικό κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων, μαλακώνοντας την σκληρή ορθολογιστική οργάνωση, αναπτύσσοντας την όσο το δυνατό περισσότερο στο επίπεδο προσωπικού η διεύθυνση δημιουργεί μια ατμόσφαιρα ποιο ευνοϊκή γύρω από τις εργασίες. Εδώ εμφανίζεται η μεγάλη σημασία των επαγγελματικών σεμιναρίων που χαρίζουν στον εργαζόμενο στοιχειώδεις γνώσεις.

Η σημασία της συμμετοχής του εργαζόμενου στα κυριότερα μέτρα της επιστημονικής οργάνωσης και της προκαταρκτικής ενημέρωσης τους στα συμβούλια των επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητη. Η σημασία της ενθάρρυνσης που δίδεται με τα πριμ, στις τεχνικές βελτίωσης, οι προτάσεις που αφορούν την θέση της εργασίας, μπορούν να συμβάλλουν στην καλή λειτουργία των ανθρώπινων σχέσεων σε μια επιχείρηση.

### **2.3.2 Σχέσεις συναδέλφων με την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα.**

Οι συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων αποτελούν συνηθισμένο φαινόμενο σε κάθε εργασιακό χώρο, λίγο λόγω των διαφορών στην προσωπικότητα, λίγο εξαιτίας της κακής εποπτείας και λίγο εξαιτίας άλλων παραγόντων που προαναφέρθηκαν, όπως ο σαφής προσδιορισμός του ρόλου ή ο φόρτος εργασίας. Η μάχη για την καθιέρωση ή την υπεράσπιση του τομέα ευθύνης ή για προνόμια αποτελούν πρόσφορο έδαφος για σύγκρουση. Έτσι συχνά μια τυπική ημέρα εργασίας σημαδεύεται από αψιμαχίες μεταξύ ατόμων που θα είχαν να κερδίσουν πολλά από την αρμονική συνεργασία. Όταν η ατμόσφαιρα είναι βαριά από διαπληκτισμούς, από αντιπαραθέσεις ή αλληλοκατηγορίες λίγοι θα μπορούσαν να προσφέρουν ή να σκεφτούν θετικά για τους συναδέλφους τους και τελικά για τους εαυτούς τους. Η ομάδα εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο. Από την φύση του ο άνθρωπος επιδιώκει την επαφή με τον συνάνθρωπό του. Μέσα στην ομάδα ο εργαζόμενος θέλει να αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός και παραδεκτός από τους άλλους. Δεν φτάνει μόνο στον

εργαζόμενο να ανήκει σε μια ομάδα. Επιθυμεί να κερδίσει γόητρο και θέση μέσα σ' αυτή με συνέπεια να συγκρούεται με άλλα άτομα της ομάδας που έχουν τον ίδιο σκοπό. Μια λέξη πολλές φορές μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις, να δημιουργήσει ένα άσβηστο μίσος και αντίθετα να δημιουργήσει μια ισχυρή φιλία. Το μίσος και η εχθρότητα κάνουν τον άνθρωπο ιδιαίτερα ευαίσθητο στη συμπεριφορά του.

Πολλά άτομα δεν έχουν φυσικές ή πνευματικές ικανότητες. Μέσα στο χώρο εργασίας κάθε μέρα ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να κάνει σύγκριση μεταξύ της δικής του κατάστασης και της κατάστασης των άλλων που έχουν ευνοηθεί περισσότερο από τη φύση και τη ζωή. Αυτό προκαλεί αίσθημα ζηλοτυπίας και δημιουργεί ένα κακοήθη ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων.

### **2.3.3 Σχέσεις με προϊστάμενους – ηγέτες**

Οι κακές σχέσεις με τους προϊσταμένους μας είναι πιθανή πηγή άγχους, αφού αυτοί έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τη ζωή μας με υλικό τρόπο. Καθορίζουν τα καθήκοντα και τις εργασίες μας, την προαγωγή μας, αυξάνουν ή μειώνουν το κύρος μας στα μάτια των συναδέλφων και μας προσφέρουν ή μας αρνιούνται μια ευνοϊκή συστατική επιστολή που θα μπορούσε να έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχή πρόσληψη σε μια άλλη θέση.

Άλλη πηγή άγχους στις σχέσεις εργαζομένου-προϊστάμενου μπορεί να προκύψει απ' το γεγονός ότι ο προϊστάμενος αρνείται συστηματικά στον εργαζόμενο την αναγνώριση που πιστεύει ότι αξίζει. Αυτό δημιουργεί την αίσθηση της υποτίμησης, καταστρέφει την ικανοποίηση από την εργασία και μειώνει τα κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης και προώθησης νέων εξελίξεων. Άλλη μια αιτία άγχους είναι ο προϊστάμενος που γκρινιάζει ή κριτικάρει συνεχώς, ή ο προϊστάμενος που δεν τα καταφέρνει στον καταμερισμό της εργασίας, που επεμβαίνει συνεχώς σε ότι κάνουμε και δεν μας δίνει την ελευθερία να πάρουμε αποφάσεις.

Ένας τέτοιος προϊστάμενος εμποδίζει τη δημιουργικότητα και τον ενθουσιασμό μας, μας κάνει να αμφιβάλουμε συχνά για τις ικανότητές μας,



μας σπρώχνει στη στερεότυπη σχέση ενήλικα-παιδιού και μας κάνει να αισθανόμαστε ότι κρέμεται πάντα από πάνω μας η κακόβουλη κριτική.

#### **2.3.4 Αντιμετώπιση εργαζομένων από την ηγεσία**

Η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας, η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων κρίνεται στις σχέσεις ηγεσίας – εργαζομένων. Είναι αναγκαίο ανάμεσα στον ηγέτη (εργοδότη) και σε θέματα της επιχείρησης με κοινό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση δεν είναι κατ' αρχήν ούτε αδιάφοροι ούτε αρνητικοί στις ανάγκες της επιχείρησης. Γίνονται αδιάφοροι και αρνητικοί όταν η ηγεσία αδυνατεί να τους κατευθύνει ορθολογιστικά και αποτελεσματικά.

Ο ρόλος της ηγεσίας στην σημερινή επιχείρηση είναι ιδιαίτερα αναλογιστεί κανείς την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της επιχείρησης, την συνεχή επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού και την συνεχή τεχνολογική κατάρτιση του εργατικού δυναμικού.

Πρέπει κύριο μέλημα της ηγεσίας και καθήκον της να είναι η ανίχνευση και αναγνώριση της προσωπικότητας του εργαζόμενου και αυτό γιατί θα ήταν λάθος αν οι εργοδότες πίστευαν ότι μπορούν οι ίδιοι να προσδώσουν στον εργαζόμενο χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία ο ίδιος δεν διαθέτει.

Βασικό είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων να μην απομακρύνεται από τον βασικό στόχο που θα είναι η βελτίωση των όρων εργασίας και συνεπώς διαβίωσης του εργαζόμενου, διαφορετικά οι προσπάθειες της διεύθυνσης καθοδήγησης, επηρεασμού και ελέγχου είναι καταδικασμένες.

Ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας του ηγέτη στην σημερινή πραγματικότητα που το επίπεδο των εργαζομένων έχει ανέβει σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες είναι συνάρτηση του συναισθηματικού δυναμικού και του λογικού μέρους της προσωπικότητας. Ο προσδιορισμός των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη έχει σημασία μόνο όταν ο ηγέτης ιδωθεί σε σχέση με συγκεκριμένες ανάγκες μιας επιχείρησης. Είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι

τα προβλήματα του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου είναι κοινά για όλους τους ηγέτες (εργοδότες) κάθε επιχείρησης. Εκείνο που διαφέρει είναι ο τρόπος αντιμετώπισης από τον κάθε εργοδότη.

Σήμερα το αίτημα των εργαζομένων για συνδιοίκηση έχει γίνει αποδεκτό από τα περισσότερα κράτη της Ευρώπης. Επομένως πρέπει να γίνει αποδεκτό και από τους ηγέτες δηλαδή τους εργοδότες, αφού αποτελεί πολιτική, νομική και κοινωνική πραγματικότητα σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής κοινότητας. Οι εργαζόμενοι σε μεγάλες επιχειρήσεις συμμετέχουν στην διοίκηση κυρίως με αντιπροσώπους σε εποπτικά συμβούλια, για να γίνεται ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στην πορεία της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης και για να επηρεάζουν και οι ίδιοι τις αποφάσεις της διοίκησης χωρίς να έχουν οι ίδιοι ευθύνη για την καλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Ο ρόλος του ηγέτη στην σύγχρονη επιχείρηση σε σχέση με τον εργαζόμενο θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός και αυτό γιατί βλέπουμε ότι με πρωτοβουλία των εργοδοτών εφαρμόζεται και η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων έχει σκοπό να ενισχύσει την τάση τους για αποταμίευση, καθώς και το ενδιαφέρον τους για την πρόοδο και την απόδοση του οργανισμού.

Σήμερα η συμμετοχή του προσωπικού στη διοίκηση ζητείται βασικά από τα εργατικά συνδικάτα και ενώ εφαρμόζεται με επιτυχία σε πολλές χώρες ωστόσο δεν μπορεί να επιλύσει παρά τις προσδοκίες των εργαζομένων και των εργοδοτών τα προβλήματα που προκύπτουν από τις εργασιακές σχέσεις ή από την προσπάθεια για μείωση της άνισης κατανομής του πλούτου.

Οι εργαζόμενοι κρίνουν τις ηγεσίες με βάση κάποια κριτήρια όπως, από το αν οι ηγεσίες αναγνωρίζουν την προσωπικότητα του εργαζομένου, τη συνταγματική προστασία και τα δικαιώματά τους. Επίσης κρίνουν το αν η ηγετική συμπεριφορά διακατέχεται από βαθιά ανθρωπιστικά συναισθήματα, ανεξάρτητα από το αν ο εργοδότης οφείλει να ασκεί έλεγχο και διεύθυνση. Οι εργαζόμενοι κρίνουν τις ηγεσίες από το αν ο εργοδότης ασκώντας τον ρόλο

του ηγέτη έχει ευελιξία, διαθέτει ικανότητα αποφάσεων ώστε να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του προσωπικού. Βασικό είναι εξάλλου για τους εργαζόμενους ο εργοδότης να αφήνει περιθώρια συμμετοχής, δυνατότητας να αναπτύξουν οι ίδιοι δραστηριότητα και συμμετοχή.

## **2.4 ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Για να μπορέσουμε να δώσουμε απάντηση σε αυτό το ερώτημα πρέπει να ξεκινήσουμε από την βάση ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται. Αυτό το λέμε χωρίς να θέλουμε να μειώσουμε τους ενδογενείς παράγοντες (κληρονομικούς) που διαμορφώνουν την προσωπικότητα ενός ατόμου και κατ' επέκταση ενός ηγέτη, αλλά για τονίσουμε τους εξωγενείς που αναφέρονται στην απόκτηση εκπαίδευσης και ικανοτήτων.

Ο Fr.Baumgarten θέλοντας να σκιαγραφήσει την προσωπικότητα ενός πραγματικά επιτυχημένου ηγέτη επιχειρησιακής ομάδας παραθέτει μια ομάδα χαρακτηριστικών τα οποία τον περιγράφουν. Μεγάλη σημασία δίνει στους ενδογενείς παράγοντες που χαρακτηρίζουν, πρώτα απ' όλα, τον ηγέτη ως άνθρωπο. Ο Fr.Baumgarten αναφέρει ότι απαιτείται, όπως είναι φυσικό άλλωστε, μια σταθερή και ισορροπημένη προσωπικότητα η οποία να χαρακτηρίζεται από οξυδέρκεια, ειλικρίνεια, εντιμότητα, ευθύτητα. Ο ηγέτης δεν μπορεί παρά να έχει θετική αντίληψη για την ζωή, με φιλοδοξίες, ενθουσιασμό και ευθύνη για τις δραστηριότητες τις οποίες του έχουν αναθέσει να επιτελέσει. Επίσης συμπληρωματικά συστατικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη μιας ομάδας είναι να έχει αυτοπειθαρχία, να είναι εξυπηρετικός, δραστήριος, να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, λεπτότητα στους τρόπους του και να παίρνει την ευθύνη των πράξεων του.

Ο Fr Baumgarten δεν σταματάει μόνο στους ενδογενείς αλλά επεκτείνει την ανάλυση του και στους εξωγενείς παράγοντες διαμόρφωσης της πνευματικής οντότητας ενός ηγέτη. Επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην περιγραφή ενός ηγέτη με ευρεία παιδεία, που έχει επαρκείς γνώσεις για να κρίνει

καταστάσεις και να παίρνει σωστές αποφάσεις, που γνωρίζει καλά την ανθρώπινη ψυχολογία και χειρίζεται σωστά τον γραπτό και προφορικό λόγο. Τέλος θέλοντας να δώσει την εικόνα της ιδανικής ηγεσίας παρουσιάζει ένα κατάλογο χαρακτηριστικών που περιγράφουν την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας και συμπληρώνουν το παζλ της προσωπικότητας ενός ηγέτη που μπορεί να οδηγήσει την ομάδα προς την επίτευξη των στόχων της. Μιλάει λοιπόν για έναν ηγέτη οποίος εξετάζει τις γνώμες των άλλων χωρίς προκαταλήψεις, κρίνει δίκαια την εργασία των υφισταμένων του, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και είναι επιεικής. Ένας χαρισματικός ηγέτης αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, γνωρίζει να καθοδηγεί τους ανθρώπους, αξιοποιεί την πείρα του και έχει πίστη στον σκοπό του. Επίσης είναι απαιτητικός από τον εαυτό του, παίρνει πρωτοβουλίες και γνωρίζει να επιβάλλεται.

Σε μια έρευνα του Management Center Europe σχετικά με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη μιας επιχειρησιακής ομάδας, οι ερωτηθέντες έδωσαν την ακόλουθη εικόνα: έχει την ικανότητα να δημιουργεί ομάδες (96%), να ακούει αποτελεσματικά (93%), να λαμβάνει αποφάσεις (87%), να κρατάει τα καλά στελέχη (86%) και να επιλέγει καλούς συνεργάτες (85%).

Συνοψίζοντας από την μια τον κατάλογο των χαρακτηριστικών που παραθέτει ο Fr. Baumgarten και τα αποτελέσματα των ερευνών του Management Center Europe καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα: οι σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις και κοινωνικές συνθήκες έχουν την ανάγκη ενός ηγέτη με ανθρωποκεντρικές αρχές και με ένα πλούσιο φάσμα γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων. Η ομάδα για να μπορέσει να λειτουργήσει δεν μπορεί πια να στηριχθεί σε πρότυπα παλαιότερων γενεών που γαλουχήθηκαν με διαφορετικές ιδέες και αξίες από τις σημερινές. Έχει την ανάγκη ενός ηγέτη που να θέτει τον στόχο ή τους στόχους της και να την κατευθύνει προς αυτούς αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ικανότητες των μελών της. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει κλίμα ενότητας και εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της.

### 2.4.1 Επίδραση της συμπεριφοράς της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων

Όταν λέμε γενικά ηγεσία εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων επηρεάζει την συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ή ομάδας ατόμων με σκοπό να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι κάτω από κάποιες συνθήκες.

Ένας καλός ηγέτης – προϊστάμενος προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη για το άτομο του, είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί με όλες τους τις δυνάμεις. Για να πετύχει όμως κάτι τέτοιο πρέπει να διαθέτει ορισμένες ικανότητες. Τέτοιες θεωρούνται α) η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες δυνάμεις σε διαφορετικό χρόνο β) η ικανότητα να εμπνέει τους γύρω του και γ) η ικανότητα να δρα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργείται κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων.

Σχετικά με τον πρώτο παράγοντα παρατηρούμε ότι πέρα από τους μηχανισμούς παρακίνησης και συμπεριφοράς που ένας καλός ηγέτης – προϊστάμενος οπωσδήποτε πρέπει να γνωρίζει, θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόσει τις γνώσεις του αυτές στις κατάλληλες περιπτώσεις. Έχοντας άμεση επαφή με τους υφισταμένους του γνωρίζει καλά τις ανάγκες τους και τον χαρακτήρα τους και είναι ο μόνος που αν έχει την κατάλληλη ικανότητα μπορεί να φέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα παρατηρούμε ότι η ικανότητα να εμπνέει στους άλλους εμπιστοσύνη, σεβασμό, αφοσίωση και να τους εμπνυχώνει ώστε να χρησιμοποιούν όλες τους τις δυνάμεις για την εκπλήρωση ενός σκοπού, αποτελεί οπωσδήποτε ένα χάρισμα που συναντάμε μόνο στους πραγματικούς ηγέτες.

Σχετικά με τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή την ικανότητα να δρα ο ηγέτης – προϊστάμενος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων, παρατηρούμε ότι αναφέρεται στην μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοσθεί και στο κλίμα που τελικά θα διαμορφωθεί σαν αποτέλεσμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ**

### 3.1 ΤΟ ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ

Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι ων κοινωνικό. Από τη φύση του δηλαδή εκδηλώνει την επιθυμία να δημιουργεί και να συμμετέχει σε ομάδες.

*Ομάδα είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ατόμων. Η υπόσταση της ομάδας όμως είναι πιο σύνθετη από το απλό άθροισμα των αριθμών. Τα δύο κρίσιμα συστατικά της είναι η αλληλεξάρτηση και ο κοινός σκοπός. Η επιτυχία του κοινού αυτού σκοπού απαιτεί την κοινή και σχεδιασμένη προσπάθεια και επινοητικότητα όλων των μελών.*

*Ωριμα άτομα διαμορφώνουν ώριμες ομάδες. Όχι όμως κατ' ανάγκη. Η ωριμότητα των μελών είναι απαραίτητη και χρήσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Το ύψος της ωριμότητας των μελών αποτελεί περιοριστικό παράγοντα της απόδοσης της ομάδας, αλλά ατομικά ωριμότητα δε σημαίνει αυτόματα και ομαδική ωριμότητα. Σαν τα άτομα, η ομάδα πρέπει να γεννηθεί, να αναπτυχθεί και να ωριμάσει. Και σαν τα άτομα είναι ευπαθείς σε ασθένειες, ανεξάρτητα από την καλή υγεία των μελών της, και είναι δυνατό να συρρικνωθεί και τελικά να διαλυθεί.*

### 3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση, για να λειτουργήσει, χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να έλθουν και να εργαστούν σε μια επιχείρηση, επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές.

Από την μια μεριά, η υποχρέωση του ατόμου να προσφέρει συγκεκριμένο έργο, έναντι του οποίου θα λάβει κάποιες συγκεκριμένες ανταμοιβές από την επιχείρηση, το αναγκάζει να αναλάβει κάποιο ρόλο, να αποκτήσει ένα καθορισμένο τύπο συμπεριφοράς. *Όμοιοι ή σχεδόν όμοιοι ρόλοι (ομαδοποιημένα καθήκοντα) διαφόρων ατόμων, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένου έργου, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μια ομάδας (ανθρώπων - εργαζομένων) που αποκαλείται ομάδα «εργασίας».* Το τι κάνουν οι εργαζόμενοι αυτοί, πως θα το κάνουν και ποια συμπεριφορά πρέπει να

δείξουν για να εκτελέσουν την εργασίας τους, καθορίζεται από την επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, κυρίως κοινωνικές και ψυχολογικές, μέσα στην επιχείρηση, τον οδηγεί σε επαφή με τους άλλους εργαζομένους. Μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις το άτομα πιστεύει ότι είναι δυνατή η ικανοποίηση των πιο πάνω αναγκών. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η δημιουργία «κοινωνικών» ομάδων μεταξύ τους.

### 3.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΜΑΔΑ

Ομάδα είναι δύο η περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου.

Με αυτήν την έννοια οι υπάλληλοι ενός λογιστηρίου, οι υπάλληλοι του τμήματος σπουδαστικού συναλλάγματος μιας τράπεζας, οι τηλεφωνήτριες του ΟΤΕ, ο σύλλογος προστασίας του περιβάλλοντος, ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων ενός σχολείου ή οι εργάτες σε ένα τμήμα παραγωγής αποτελούν ομάδα. Δεν αποτελεί ομάδα, όμως ένα τυχαίο σύνολο ατόμων το οποίο ταξιδεύει με ένα λεωφορείο της «γραμμής» ή όλοι οι φίλαθλοι σε ένα γήπεδο.

Ιδιαίτερα, ένα σύνολο ατόμων για να αποτελεί μια ομάδα (εργασίας) θα πρέπει τα άτομα να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- ➔ καθορισμένη σχέση μεταξύ τους
- ➔ συνείδηση ομάδας
- ➔ αίσθηση κοινού σκοπού
- ➔ αλληλεξάρτηση
- ➔ αλληλεπίδραση
- ➔ ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο.

Η κλασική σχολή οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων (Taylor) αγνοούσε την σπουδαιότητα των ομάδων και τους κοινωνικούς παράγοντες στον χώρο εργασίας, πιστεύοντας ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται



περισσότερο σε ατομική βάση και ότι εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους αν λειτουργήσουν και ελεγχθούν σε ατομική βάση παρά σε ομαδική. Η εκ των πραγμάτων όμως διαπίστωση και οι προτάσεις της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων (E. Mayo) πως η επιχείρηση είναι κατά βάση κοινωνική οντότητα, στην οποία αναπτύσσονται δυναμικές και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, οδήγησαν στην ανάγκη μελέτης των ομάδων στον εργασιακό χώρο. Η δύναμη που ασκούν οι ομάδες στην ατομική συμπεριφορά και απόδοση είναι τεράστια και με καθοριστικές συνέπειες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

### **3.2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ**

Με βάση τις σχέσεις που επιβάλλονται από την επιχείρηση στα μέλη μιας ομάδας, ή τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων, για την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών, οι ομάδες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Την «τυπική» και την «άτυπη».

Τα άτομα που η επιχείρηση συναθροίζει, ομαδοποιεί και στα οποία επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς, καθώς επίσης και τους παρέχει εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνη, ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα (παραγωγή, υπηρεσία), συγκροτούν μια τυπική ομάδα. Η ύπαρξη και λειτουργία της τυπικής ομάδας μπορεί να είναι μόνιμη ή προσωρινή, ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκεται από την επιχείρηση. Η τυπική ομάδα είναι προσανατολισμένη προς την επιχείρηση και βέβαια προς το «έργο». Την ύπαρξη τυπικών ομάδων δείχνει, συνήθως το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης.

#### **3.2.2.1 Τυπικές ομάδες**

Οι τυπικές ομάδες, ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών που τους έχει αναθέσει η επιχείρηση και τις τυπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών για την επίτευξη των στόχων τους, διακρίνονται σε:

- ➔ Κάθετη ομάδα (ή ομάδα εργασίας)
- ➔ Οριζόντια ομάδα

- ➔ Ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού έργου
- ➔ Επιτροπή
- ➔ Ομάδα ειδικού σκοπού ή ενός σημαντικού έργου

Η κάθετη ομάδα εργασίας αποτελείται από τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους του και μπορεί να περιλαμβάνει τρία ή και περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η συμμετοχή στην ομάδα αυτή ορίζεται από την επιχείρηση και έχει διάρκεια ζωής συνήθως μόνιμη, όση δηλαδή και η ανάγκη της επιχείρησης να εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία. Έτσι για παράδειγμα, το λογιστήριο, η διεύθυνση πωλήσεων, το τμήμα προσωπικού, η διεύθυνση παραγωγής αποτελούν ομάδες εργασίας.

Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα ή διαφορετικής ειδικότητας, περίπου στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Η διάρκεια της ομάδας αυτής είναι συνήθως προσωρινή.

Ειδικότερα, η ομάδα ειδικού έργου (task force) είναι προσωρινή ομάδα η οποία αποτελείται από άτομα διαφορετικών τμημάτων ή ειδικοτήτων τα οποία συνεργάζονται για να λύσουν ένα πρόβλημα το οποίο αφορά περισσότερα από ένα τμήματα. Η ομάδα που συστήνεται για να διαπιστώσει τους λόγους και τις αιτίες της υπέρβασης του ορίου ελλατωματικών εξαρτημάτων σε μια βιομηχανική μονάδα, αποτελεί μια τέτοια ομάδα. Η ομάδα αυτή μπορεί να αποτελείται από άτομα τα οποία εργάζονται στο συγκεκριμένο τμήμα παραγωγής, στο τμήμα ελέγχου ποιότητας και στο τμήμα ειδικών εξαρτημάτων της αποθήκης. Άλλο παράδειγμα ομάδας ειδικού έργου αποτελεί η ομάδα που συστήνεται, από την επιχείρηση, για να μελετήσει το πρόβλημα του υψηλού ποσοστού ατυχημάτων στο εργοστάσιο. Η ομάδα αυτή μπορεί να αποτελείται από εργαζομένους στην παραγωγή, το τμήμα υγιεινής και ασφάλειας και τον εκπρόσωπο των εργαζομένων.

Η επιτροπή είναι και αυτή μια οριζόντια ομάδα, που συνήθως έχει μακρά διάρκεια ζωής και συστήνεται από την επιχείρηση για την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται τακτικά. Η συμμετοχή (στην ομάδα αυτή) των μελών γίνεται συνήθως, με βάση τον τίτλο ή την θέση που κατέχει το άτομο και όχι με βάση την ειδικότητα, όπως γίνεται στις ομάδες ειδικού έργου.

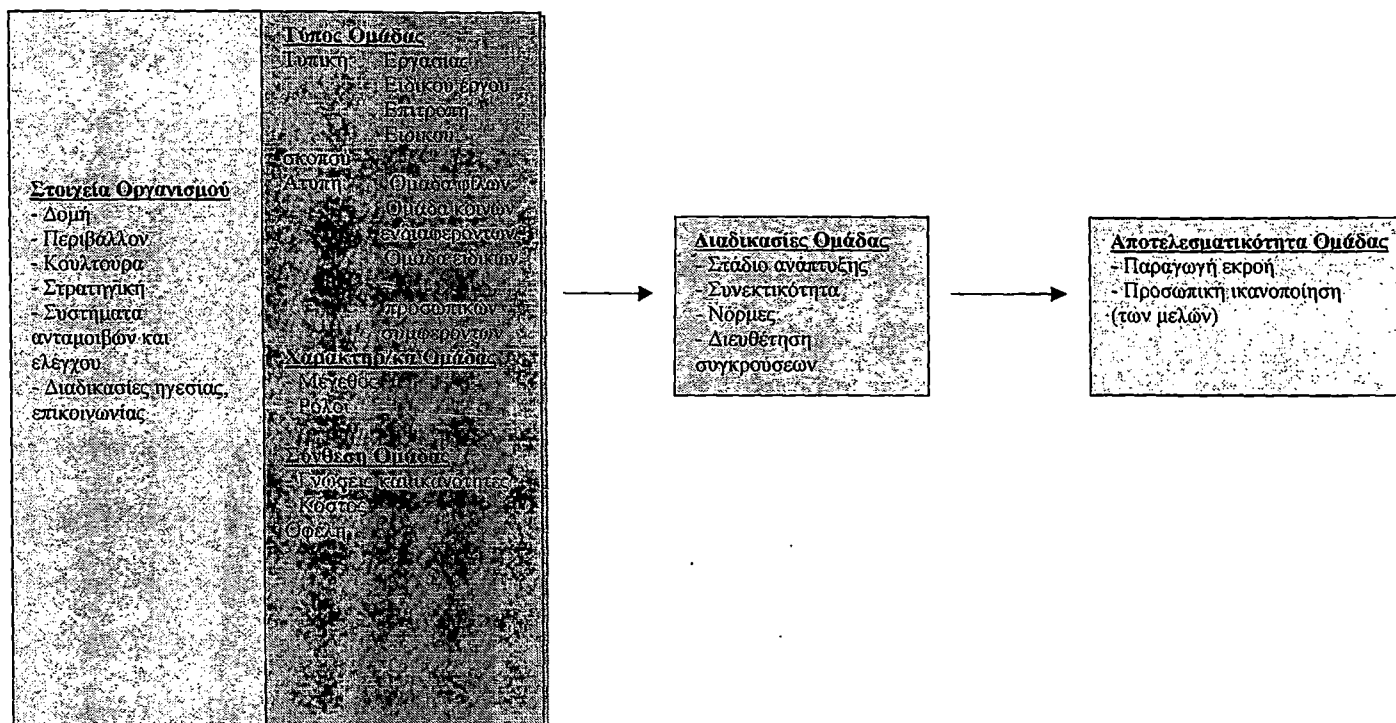
Παράδειγμα τέτοιας ομάδας αποτελεί η επιτροπή προμηθειών σε ένα δημόσιο οργανισμό ή η επιτροπή επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι επιτροπές αυτές έχουν συνήθως μόνιμη διάρκεια, σε αντίθεση με τις επιτροπές που δημιουργούνται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (ad hoc committee) και διαλύονται μόλις προτείνουν λύση.

Ως μέρος της οριζόντιας δομής της επιχείρησης οι επιτροπές και οι ομάδες ειδικού έργου προσφέρουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- Δίνουν ευκαιρία – δυνατότητα στα μέλη να ανταλλάξουν πληροφορίες
- Κάνουν νέες προτάσεις για τον συντονισμό των οργανικών μονάδων που εκπροσωπούνται σε αυτές
- Αναπτύσσουν νέες ιδέες και λύσεις για τα υπάρχοντα προβλήματα
- Βοηθούν στην ανάπτυξη νέων οργανωσιακών πρακτικών και πολιτικών

Ο τρίτος τύπος αναφέρεται στην σύσταση ομάδας, εκτός της τυπικής οργανωτικής δομής, για να αναλάβει ένα σπουδαίο έργο (project team) π.χ. την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ή την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων σε άλλους βιομηχανικούς τομείς, και διαρκεί όσο χρόνο χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο έργο. Τα μέλη στην ομάδα αυτή έχουν τη δική τους δομή αναφοράς και θεωρούν ότι αποτελούν μια ξεχωριστή οντότητα μέσα στην επιχείρηση.

Το πόσο τυπική ή και άτυπη ομάδα θα είναι αποτελεσματική εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Παράγοντες που σχετίζονται με τις στρατηγικές και τα συστήματα της επιχείρησης μέσα στην οποία λειτουργεί η ομάδα, αλλά και παράγοντες που αφορούν τον τύπο της ομάδας, το μέγεθός της, τη σύνθεση της και τις διαδικασίες που αναπτύσσει η ίδια η ομάδα (βλέπε σχήμα 1).



ΣΧΗΜΑ 1: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας

### 3.2.2.2 ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις άτυπες σχέσεις (σχέσεις δηλαδή συνεργασίας και αλληλεπίδρασης που δεν προβλέπονται και δεν ορίζονται από την επιχείρηση). Η άτυπη ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο. Τα άτομα θα σχηματίσουν μια άτυπη ομάδα ή θα ενταχθούν σε αυτή γιατί έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες και λόγους, σε προσωπικό κυρίως επίπεδο (Σχήμα 2). Είναι μια «κοινωνική ομάδα». Σαν κύρια αιτία δημιουργίας της άτυπης ομάδας είναι οι ανθρώπινες ανάγκες. Τέτοιες ανάγκες, που είναι δυνατόν να ικανοποιήσουν τα άτομα με τη συμμετοχή τους σε μια άτυπη ομάδα, είναι:

- ➔ *Ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά.* Δεν είναι σπάνιες οι φορές που το άτομα νιώθει κάποια απειλή (από την Διοίκηση) σχετικά με την βεβαιότητα για την μελλοντική του απασχόληση, ή τις οικονομικές του απολαβές, ή ακόμα που νιώθε τέτοια απειλή από τον συναγωνισμό των συναδέλφων του. Αυτό το συναίσθημα ανασφάλειας που προκαλείται

από τέτοιους φόβους, είναι λογικό να μειώνεται αν όχι να εξαφανίζεται, όταν το άτομο ενωθεί με άλλα άτομα και επιδιώξουν την κοινή τους υπεράσπιση. Συχνά οι άτυπες ομάδες βάζουν περιορισμούς στην Διοίκηση σχετικά με απολύσεις, τιμωρίες, μειώσεις μισθών, επίπεδα παραγωγικότητας, κλπ ή ακόμα αντιτίθενται σε νέες προσλήψεις.

- *Κοινωνικές διεργασίες.* Το άτομο έχει ανάγκη να ανήκει κάπου, να είναι σε μια ομάδα που θα αποτελείται από συγκεκριμένα άτομα, σε κάποιο χώρο ίδιου κύρους και κοινωνικής θέσης που θα μπορεί να φανεί σαν «πρόσωπο – εγώ», ή να συζητήσει τους προβληματισμούς του για την δουλειά ή τις φιλοδοξίες του κλπ. Σήμερα η τεχνολογική εξέλιξη που επιβάλλει «ειδικούς» τρόπους για να εργάζεται κάποιος, η πολυπλοκότητα των λειτουργιών της επιχείρησης, καθώς και το αυξημένο μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε μια επιχείρηση, κάνει την ικανοποίηση της ανάγκης για κοινωνικές επαφές και ανθρώπινες σχέσεις ιδιαίτερα επιτακτική.
- *Ταύτιση.* Είναι η ανάγκη (που πηγάζει από την τάση ομαδικότητας του ανθρώπου), να ταυτιστεί το άτομα με συγκεκριμένη ομάδα που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, ίδια ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Είναι πολύ πιθανό η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής να οδηγήσει το άτομο στην επιθυμία για επηρεασμό των παραγόντων στους οποίους βασίζεται η ομάδα. Τα άτομα αυτά δένει η «κοινή μοίρα» μέσα στον εργασιακό χώρο.
- *Ικανότητα.* Συνήθως το άτομο που έχει μόλις προσληφθεί δεν γνωρίζει κάθε τεχνική λεπτομέρεια στην δουλειά του ή όλες τις λεπτομέρειες μια σωστής συμπεριφοράς, (που απαιτείται από την διοίκηση). Γι' αυτό η συμμετοχή του σε μια ομάδα θα το βοηθήσει να μάθει καλύτερα πώς να κάνει κάτι καλύτερα, (χωρίς να το μάθει το «αφεντικό») ή πώς να αποφύγει «στραβοπατήματα» στην συμπεριφορά του.

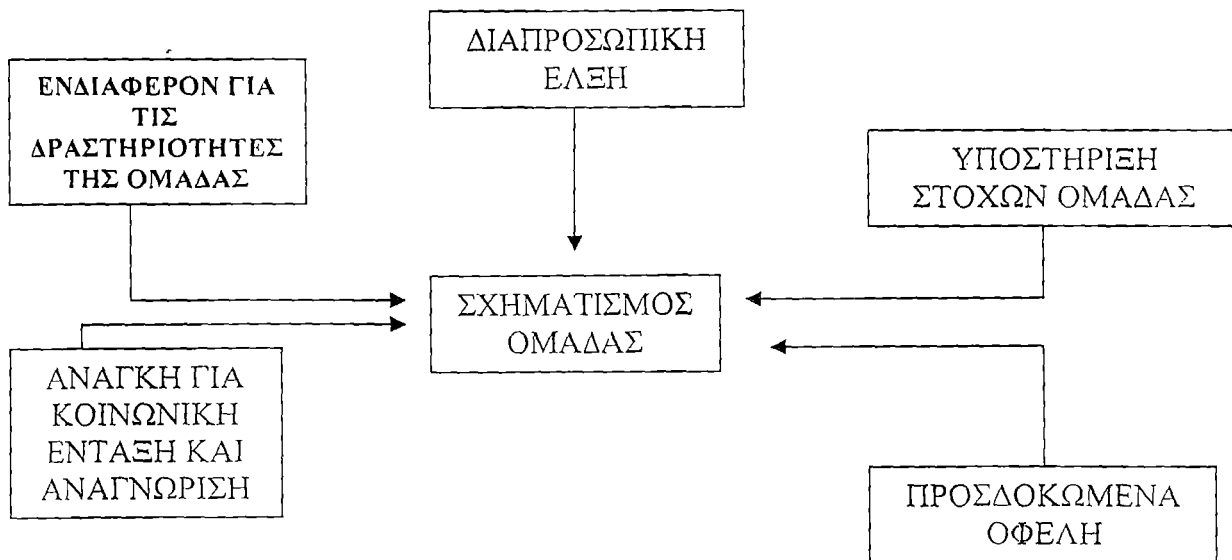
Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται, ανάλογα με την αιτία που κάνει τα άτομα να ενωθούν μεταξύ τους στις εξής κατηγορίες:

*Ομάδα φίλων.* Δημιουργείται από άτομα του ίδιου ή διαφορετικών τμημάτων που συμπαθούν ο ένας τον άλλον, έχουν κοινές αξίες και «πιστεύω»

ή τα ενώνουν διάφορες δραστηριότητες μέσα ή έξω από την επιχείρηση. Ανταλλάσσουν απόψεις για θέματα προσωπικά αλλά και για εργασιακά, θέματα που τους απασχολούν και μπορούν να δώσουν λύσεις (να λάβουν δηλαδή αποφάσεις) που ωφελούν ή και βλάπτουν την επιχείρηση.

*Ομάδα κοινών ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων.* Όπως και η παραπάνω ομάδα, αποτελείται από άτομα διαφορετικά ιεραρχικού επιπέδου και διαφορετικών τμημάτων που δημιουργούν μια ένωση για να διατηρήσουν κάποια «κεκτημένα» δικαιώματα (π.χ. διατήρηση του πλαισίου και των όρων προαγωγών, ειδικό ωράριο, ειδικά επιδόματα) ή να διεκδικήσουν κάποιες παροχές ή ειδικούς όρους απασχόλησης και ανταμοιβές από την επιχείρηση.

*Ομάδα ειδικών – προσωπικών συμφερόντων.* Η ομάδα αυτή αποτελείται, συνήθως, από μερικά άτομα της ίδιας οργανικής μονάδας (π.χ. τμήμα, διεύθυνση) ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Τα άτομα αυτά συστήνουν την υποομάδα (γνωστή ως «κλίκα» - από τον γαλλικό όρο clique) για αμοιβαία εξυπηρέτηση και υποστήριξη τους. Για παράδειγμα, όταν ο προϊστάμενος «καλύπτει» κάποιους υφιστάμενους με αντάλλαγμα την παροχή από αυτούς πληροφοριών που τους ενδιαφέρουν ή όταν οι υφιστάμενοι, για συγκεκριμένους λόγους, απαιτούν από τον προϊστάμενο την φιλία του και την υποστήριξη του, για ίδιον όφελος (εις βάρος των υπολοίπων συναδέλφων τους στο τμήμα).



ΣΧΗΜΑ 2: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ

Η ύπαρξη των άτυπων ομάδων στον εργασιακό χώρο έχει, όπως είναι αναμενόμενο και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

Οι θετικές επιπτώσεις είναι:

1. Βοηθά στη διατήρηση, μεταξύ των μελών της, των κοινών κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών, κάτι που είναι δύσκολο να πετύχει η επιχείρηση με τις τυπικές της διαδικασίες.
2. Παρέχει κοινωνική ικανοποίηση, κύρος και σιγουριά στα μέλη.
3. Βοηθά στην καλύτερη, αμεσότερη και πιο αξιόπιστη επικοινωνία των μελών.
4. Βοηθά τα μέλη να λύνουν εργασιακά και άλλα διαπροσωπικά προβλήματα.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων είναι:

1. Ενθάρρυνση των μελών να υιοθετήσουν πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης, που συχνά έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα.
2. Σύγκρουση με τις μεθόδους που ακολουθεί η ομάδα, όταν αυτές είναι διαφορετικές από αυτές που επιθυμεί η επιχείρηση να εφαρμόζονται.
3. Σύγκρουση στόχων (τυπικής και άτυπης ομάδας).
4. Διάδοση φημών που είναι δυνατόν να μειώσουν το ηθικό όλων των εργαζόμενων.
5. Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών.
6. Αύξηση του χρόνου που χρειάζεται για να ολοκληρωθούν οι απαραίτητες δραστηριότητες για την μείωση των εργασιών.

### 3.3 ΑΝΑΓΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ

Ο πρώτος που είπε ότι η εργασία μέσα από την επιχείρηση αποτελεί μια ομαδική δραστηριότητα ήταν ο Elton Mayo. Στήριξε μάλιστα την άποψη του στη θέση ότι το άτομο έχει μια έμφυτη ανάγκη να αποτελεί μέρος μιας ομάδας. Κατά τον Mayo το αίσθημα του να ανήκει κανείς σε μια ομάδα (sense of belonging) αποτελεί το σπουδαιότερο κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στις μέρες μας όμως περισσότερο από κάθε άλλη φορά, έχει γίνει κατανοητό ότι όχι μόνο τα άτομα αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα

από το μέγεθος τους, έχουν την ανάγκη να αποτελούν μια ενότητα ομάδων. Σε κάθε περίπτωση η ύπαρξη ομάδων αναμφίβολα εξασφαλίζει τον καλύτερο συνδυασμό των ποικίλων ικανοτήτων, εμπειριών και ανθρώπινης κρίσης που μπορούν να τεθούν στην υπηρεσία των επιχειρησιακών στόχων. Οι επιχειρησιακές ομάδες είναι σίγουρα πιο παραγωγικές από ότι ένα άτομα ή έστω ένα σύνολο ατόμων γιατί υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες επέκτασης και ανάπτυξης. Τα μέλη τους είναι δεσμευμένα να επιτελέσουν το καθένα ένα συγκεκριμένο έργο που συμπληρώνει και βοηθάει το συνολικό έργο των ομάδων. Όπως λένε και οι Katzenbach και Smith στο βιβλίο “The Wisdom Of Teams”: “Teams and performance are an unbeatable combination.”.

Από την άλλη, μια σύγχρονη επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει έναν εντονότατο ανταγωνισμό στην προσπάθεια της να επιβληθεί ή έστω να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Οι νέες συνθήκες απαιτούν: άριστη ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας ανάλογα φυσικά με το είδος της επιχείρησης, διαρκής ανάπτυξη και μεταρρύθμιση, έλεγχο του εργατικού δυναμικού, συνεργασία και καλές σχέσεις, όσο είναι αυτό δυνατόν, με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Όλα αυτά αναγκάζουν την επιχείρηση να αλλάξει το ύφος και την συμπεριφορά σε όλα τα κλιμάκια της οργάνωσης της, με συνέπεια το μεμονωμένο άτομα να μην μπορεί να ακολουθήσει τις αλλαγές. Αντίθετα μια ομάδα έχει τις λειτουργίες και τους αμυντικούς μηχανισμούς να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις και να μεταβάλλει και αυτή ανάλογα την συμπεριφορά της. Η χρησιμότητα των ομάδων φαίνεται ιδιαίτερα στις νεοσύστατες επιχειρήσεις που για να μπορέσουν να σταθούν στα πόδια τους και να ανταπεξέλθουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στηρίζονται στην ομαδική εργασία και το ομαδικό πνεύμα.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι οι μεταβολές στον σύγχρονο επιχειρησιακό χώρο δεν είναι απλές ούτε συμβαίνουν σε τακτά μεγάλα χρονικά διαστήματα. Το αντίθετο οι μεταβολές αυτές είναι πολύπλοκες και μπορεί να αλλάξουν τα δεδομένα τόσο ποιοτικά και ποσοτικά όσο και χρονικά από την μια στιγμή στην άλλη. Η αστραπιαία αλλαγή απαιτεί συνεχή πληροφόρηση και ένα



τεράστιο όγκο γνώσεων για να γίνει δυνατή η παρακολούθηση της. Στη συνέχεια χρειάζεται η προσαρμοστική αντίδραση της επιχείρησης στην αλλαγή προκειμένου να βγει αλώβητη από τις δυσχέρειες, τις περισσότερες φορές, συνέπειες της αλλαγής και να βρει τον δρόμο της. Όπως καταλαβαίνουμε όλα αυτά είναι αδύνατον να πραγματοποιηθούν από ένα και μόνο άτομο ή ακόμα και από άτομα τα οποία δεν λειτουργούν ομαδικά.

Το συμπέρασμα το οποίο βγαίνει είναι ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη την ύπαρξη των ομάδων μέσα στους κόλπους της. Στηρίζοντας και βοηθώντας τις ομάδες βοηθάει τον ίδιο της τον εαυτό να επιβιώσει και να πετύχει τους στόχους της.

### **3.4 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η κοινωνιολογία της εργασίας είχε ανακαλύψει τις ομάδες από καιρό, χωρίς η βιομηχανία να δείξει κανένα ενδιαφέρον. Οι ερευνητές του Ινστιτούτου Τάβιστοκ στην Αγγλία είχαν μελετήσει τις ομάδες στα ανθρακωρυχεία μετά το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, αλλά χρειάστηκαν περισσότερα από είκοσι χρόνια για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των μηχανικών. Άλλωστε, η οργάνωση σε ομάδες δεν είναι κάτι εντελώς καινούργιο· είναι βασικά ένας «φυσικός» τρόπος οργάνωσης της εργασίας. Φτάνει να παρατηρήσει κανείς πώς εκτελούνται οι περισσότερες αγροτικές εργασίες, ή να μελετήσει την κατανομή της εργασίας στις προβιομηχανικές βιοτεχνίες, για να καταλάβει πως δεν ήταν ανάγκη να εφεύρει κάποιος τις ομάδες· πάντα υπήρχαν.

Η μέθοδος των ομάδων αποτελεί ένα ιστορικό βήμα στη εξέλιξη της οργάνωσης εργασίας. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην επιχείρηση είναι αναμφισβήτητα. μια ομάδα συγκεντρώνει στον ίδιο χώρο ένα σύνολο προσώπων που έχουν κοινούς δεσμούς. Ομάδες με την έννοια αυτή —θεσμοθετημένες, άτυπες ή προσωρινές— υπάρχουν παντού μέσα στους οργανισμούς εργασίας, γιατί εξυπηρετούν ένα λειτουργικό σκοπό στην παραγωγή.

### 3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΕΣ

Υπάρχει μια εμφανής σύγχυση στην ορολογία ως προς τη μέθοδο αυτή. Αναφέρονται σαν «ανεξάρτητες», «ημιαυτόνομες», «αυτόνομες» ομάδες, ή ακόμα «ομάδες εργασίας προσανατολισμένες στο προϊόν», (product-oriented work groups). Είναι σημαντικό, αφού πρόκειται για μια σπουδαία καινοτομία στη θεωρία και στην πράξη της οργάνωσης της εργασίας, να αποφευχθούν οι παρερμηνείες που προκύπτουν από μια κακή εκλογή του όρου.

Αυτό που είναι κοινό σημείο σε όλες τις εφαρμογές που έγιναν και συνεχίζουν να γίνονται, είναι μια διαφορετική θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στη διαδικασία της παραγωγής. Ο εργαζόμενος δεν εκλαμβάνεται πια σαν μεμονωμένο άτομο, αλλά σαν μέλος μιας δεδομένης Ομάδας. Η έννοια της Ομάδας είναι το νέο στοιχείο, που πολλοί το θεωρούν επαναστατικό στην οργάνωση της εργασίας. Για να τονιστεί ότι δεν πρόκειται για οποιεσδήποτε ομάδες με τη συνηθισμένη έννοια αλλά για έναν ειδικό τύπο, γράφουμε το αρχικό γράμμα με κεφαλαία. Χρειάστηκε όπως ξέρουμε μια μακρά εξελικτική πορεία για να φτάσει η οργάνωση εργασίας από τον Ταίηλορ με τη μηχανιστική θεώρηση του εργαζόμενου, μέχρι την εισαγωγή της έννοιας της ομάδας και, ακόμα περισσότερο, της έννοιας της αυτονομίας.

Μερικά χαρακτηριστικά των μεθόδων παραγωγής κατά Ομάδες:

- Ο ρόλος του εργοδηγού. Το πιο εμφανές χαρακτηριστικό είναι η αναδιάπλαση του ρόλου του εργοδηγού. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο εργοδηγός καταργείται εντελώς. Αλλού παραμένει σαν εκπαιδευτής, τεχνικός σύμβουλος, ή απλός σύνδεσμος με τις διάφορες υπηρεσίες του εργοστασίου. Συχνά, εκλέγεται από τα μέλη της ομάδας ένας εκπρόσωπος μεταξύ τους, ο οποίος αναλαμβάνει εσωτερικά το ρόλο του αντιπροσώπου της. Οποσδήποτε, η έμφαση δίνεται στη συλλογική ευθύνη και την κατάργηση των αυταρχικών σχέσεων.
- Πολύπλευρες ικανότητες. Εντελώς αντίθετα με την κλασική αντίληψη οργάνωσης, η οποία δέχεται ότι ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν ξέρει να εκτελεί μία μόνο εργασία, η τάση στην παραγωγή κατά Ομάδες είναι προς την ανάπτυξη μιας όσο το δυνατόν μεγαλύτερης κινητικότητας

στο εσωτερικό της Ομάδας. Εφαρμόζεται δηλαδή η μέθοδος της «εναλλαγής», αλλά ακόμα και της «διεύρυνσης» και του «εμπλουτισμού», με τη διαφορά ότι η πρωτοβουλία ανήκει στα μέλη της Ομάδας. Το ιδανικό βέβαια θα είναι να φτάσει η Ομάδα σε τέτοιο σημείο, που να μπορεί το κάθε μέλος να εκτελεί όλες τις εργασίες στο εσωτερικό της, συμπεριλαμβανομένης και αυτής του εργοδηγού· παρατηρείται όμως ότι οι προτιμήσεις διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Το σημαντικό είναι ότι δίνεται η δυνατότητα στο κάθε μέλος να εκμάθει και να αναλάβει τις εργασίες της προτίμησής του, και αυτό πάντα σε συνεννόηση με τα άλλα μέλη της Ομάδας.

- Εφευρετικότητα. Έμφαση δίνεται στην παροχή ευκολιών για την μελέτη της παραγωγής από τα μέλη της Ομάδας και την εξερεύνηση νέων λύσεων και βελτιώσεων από αυτά τα ίδια. Ο ρόλος της υπηρεσίας μελέτης παραγωγής γίνεται συμπληρωματικός.
- Προσανατολισμός προς το προϊόν. Γίνεται προσπάθεια, η κάθε Ομάδα να παράγει μόνη της ένα αυτοτελές προϊόν, ή μια ολοκληρωμένη υπηρεσία. Το κάθε μέλος πρέπει να έχει μια πολύ σαφή αντίληψη του τι ακριβώς παράγει η Ομάδα του και πως αυτό εντάσσεται στη λειτουργία ολόκληρου του εργοστασίου. Καταπολεμάται έτσι το «φαινόμενο Zeigarnik» (στη ψυχολογία: διαταραχή του ψυχισμού που προέρχεται από την απουσία ικανοποίησης του υποσυνείδητου, όταν το αποτέλεσμα μιας ενέργειας δεν γίνεται αισθητό.)

Με βάση τα παραπάνω φαίνεται πως ο όρος «ανεξάρτητες ομάδες» είναι λανθασμένος. Μια ομάδα παραγωγής μέσα σε ένα εργοστάσιο δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη. Ανεξαρτησία δεν νοείται παρά μόνο σε ένα βιοτεχνικό τρόπο παραγωγής, ενώ η βιομηχανική παραγωγή βασίζεται στην εξάρτηση και τον συνδυασμό των διαφόρων παραγωγικών λειτουργιών. Σκοπός άλλωστε δεν είναι να δοθεί μεγαλύτερη ανεξαρτησία στις ομάδες, αλλά η εξάρτησή τους να γίνει φανερή, συνειδητοποιημένη, και με βάση τη λειτουργική αναγκαιότητα.

Ούτε «δημοκρατικές» μπορούσαν να λέγονται οι Ομάδες παραγωγής, όπως εφαρμόστηκαν μέχρι τώρα. Γιατί στο εσωτερικό τους δεν τίθεται θέμα

εξουσίας και αντιπροσώπευσης, αλλά βασίζονται σε άτυπες, προσωπικές σχέσεις. Ο όρος «δημοκρατικός» χρησιμοποιήθηκε μεταπολεμικά για να δηλώσει ένα στυλ διοίκησης που, σε αντίθεση με το καθιερωμένο αυταρχικό, προτρέπει τον διοικούντα να δείχνει συμπάθεια για τους διοικούμενους, κατανόηση των προσωπικών τους προβλημάτων, συμμετοχή στη δουλειά, όταν χρειάζεται, πειστικότητα, αντί για επιβολή, χαλαρότητα στην επίβλεψη. Αυτές βέβαια είναι επιθυμητές ιδιότητες, αλλά όχι κατ' ανάγκη δημοκρατικές, για τον απλούστατο λόγο ότι δεν είναι θεσμοθετημένες. Καμιά διοίκηση δεν είναι δημοκρατική, αν δεν πρόκειται σε ένα δημοκρατικό «Σύνταγμα».

### 3.5.1 Οι ημιαυτόνομες ομάδες

Ο όρος «ημιαυτόνομες» που διαλέξαμε, εκφράζει όχι μόνο τη μερικότητα των πειραματισμών των μελών μιας Ομάδας, αλλά και την περιορισμένη ελευθερία που τους δόθηκε μέχρι τώρα. Οπωσδήποτε, η αυτονομία δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί πάνω σε κλίμακα, και γι' αυτό ένας σωστότερος ίσος όρος είναι «σχετικά αυτόνομες ομάδες».

Η αυτονομία μιας δεδομένης ομάδας νοείται σε σχέση με ορισμένες λειτουργίες (παραγωγή, μέλη, αρχηγός, αμοιβή, κτλ.), με διάφορο βαθμό αυτονομίας στην κάθε μια. Είναι μεν δυνατόν να γίνει μερική σύγκριση μεταξύ ομάδων, όχι όμως να εκτιμηθεί η αυτονομία μιας ομάδας, εφ' όσον είναι αδύνατο να αξιολογηθεί η σπουδαιότητα της κάθε λειτουργίας.

Χρησιμοποιήθηκε επίσης η έκφραση «ανεξάρτητες Ομάδες». Αυτό είναι εντελώς λανθασμένο, γιατί καμία ομάδα μέσα σε ένα εργοστάσιο, ή οποιοδήποτε παραγωγικό οργανισμό, δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη. Κατ' αρχήν η παραγωγική ομάδα δεν είναι αυτάρκης, γιατί αν ήταν δεν θα χρειαζόταν να ενταχθεί σε μια επιχείρηση. Έπειτα η μόνη ανεξαρτησία που απολαμβάνουν οι ομάδες οι οποίες έχουν δοκιμαστεί μέχρι τώρα, είναι σε επιχειρησιακό επίπεδο. Και μάλιστα περιορίζεται στην κατανομή των υπηρεσιών και των παύσεων, εφόσον για κάθε άλλο θέμα εξαρτώνται από το περιβάλλον. Το πρόβλημα δεν είναι να επιδιωχθεί η απόλυτη ανεξαρτησία, γιατί εξάρτηση πάντα θα υπάρχει και είναι φυσικό να υπάρχει ανάμεσα στα

μέρη ενός παραγωγικού μηχανισμού. Η μόνη ανεξαρτησία που μπορεί να επιδιώξει μια ομάδα είναι στη διαχείριση των κενών που αφήνουν οι τεχνολογικές, οικονομικές και λειτουργικές αναγκαιότητες. Δεν πρόκειται λοιπόν για λιγότερη εξάρτηση, αλλά για ρύθμιση της αναγκαστικής εξάρτησης. Η επιδίωξη της αυτονομίας συνεπάγεται την αναγνώριση της στενής και αναγκαστικής αλληλεξάρτησης των ομάδων και την ένταξή της σε μία διαδικασία διαπραγμάτευσης. Η πιο πετυχημένη ονομασία φαίνεται να είναι «αυτό-οδηγούμενες ομάδες». Πράγματι η ομάδα οδηγεί τον εαυτό της πάνω στο δρόμο που χάραξε η Διεύθυνση, όπως ένα αυτοκίνητο κινείται πάνω στη λεωφόρο. Για να διατηρήσουμε την παρομοίωση, η ομάδα είναι αυτόνομη όταν παίζει συγχρόνως δύο ρόλους: αφ' ενός οδηγεί το «όχημα» της παραγωγής και αφ' ετέρου συμμετέχει στη χάραξη της «λεωφόρου» της διοίκησης της επιχείρησης.

#### **3.5.1.1 Τα πλεονεκτήματα**

Το γεγονός ότι η αναδιοργάνωση σε ημιαυτόνομες ομάδες ήρθε να προστεθεί σαν τελευταίο κεφάλαιο στον κλάδο της οργάνωσης της εργασίας, δεν είναι βέβαια τυχαίο, ούτε είναι μια παροδική μόδα. Είναι γιατί παρουσιάζει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα από διάφορες απόψεις, τα οποία θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε κριτικά πιο κάτω.

Η ελευθερία κινήσεων που αφήνετε στο άτομο μέσα στα πλαίσια της ομάδας δεν προσφέρεται χωρίς αντίκρισμα. Ο εργαζόμενος πρέπει να αποδείξει ότι είναι ικανός να αυτό-πειθαρχεί, να αναλαμβάνει ευθύνες και γενικά να τα βγάζει πέρα μόνος του. Αυτή η ανάληψη ευθυνών δεν ασκείται μόνο απέναντι στα δικά του άμεσα συμφέροντα, αλλά συγχρόνως και απέναντι στα συμφέροντα της επιχείρησης. Προϋποθέτει λοιπόν μια εναρμόνιση επιδιώξεων και μια κάποια συνταύτιση συμφερόντων μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Είναι προφανές ότι μια μέθοδος που βασίζεται στον αυτοέλεγχο πλεονεκτεί σε σύγκριση με τις προηγούμενες μεθόδους, που βασίζονται στον έτερο-έλεγχο με την επίβλεψη, τις ποινές και την τυποποίηση.

Η επιχείρηση ωφελείται κατ' αρχήν άμεσα, με τη μορφή μείωσης των εξόδων επίβλεψης, διαχείρισης, πρόβλεψης (με την έννοια της πρόβλεψης δυσλειτουργιών), κοστολόγησης, κτλ. Η ομάδα αναλαμβάνει, εν μέρει, το ρόλο του εργοδηγού, του διευθυντή προσωπικού, των γενικών υπηρεσιών, κ.α. Παρατηρείται δηλαδή μια μεταμόρφωση στο κλασικό σχήμα πυραμίδας που ακολουθεί ανέκαθεν η βιομηχανική οργάνωση. Αυτό δεν σημαίνει ότι μειώνεται ο ρόλος του εργοδηγού, του διευθυντή προσωπικού, των στελεχών, αλλά ότι η φύση του ρόλου τους αλλάζει. Στο εξής, αναλαμβάνουν την έμμεση και μακροπρόθεσμη εποπτεία, συμπληρώνοντας τα κενά μεταξύ των ομάδων και εξασφαλίζοντας την απαιτούμενη συνοχή, τον συντονισμό και τον προγραμματισμό.

Η επιχείρηση ωφελείται άμεσα, από την αναμόρφωση της εικόνας που δείχνει στο προσωπικό της. Τα στελέχη απαλλάσσονται από τους άχαρους ρόλους του χωροφύλακα και του κατάσκοπου και γίνονται στα μάτια των υφισταμένων τους οι απαραίτητοι σύμβουλοι, συντονιστές και διαιτητές. Το άτομο δεν βρίσκεται πια μόνο του στη βάση της συνθλιπτικής πυραμίδας, αισθάνεται την προστασία του πρωταρχικού κυττάρου της ομάδας, οπότε το περιβάλλον του φαίνεται λιγότερο εχθρικό.

### **3.5.2 Αυτόνομη οργάνωση εργασίας**

Ο δεκάλογος της αυτόνομης ομάδας τον οποίο προτείνουμε παρακάτω αποτελεί μια τομή στην ετερόνομη οργάνωση εργασίας, που ξεκαθαρίζει τον δρόμο που πρέπει να ακολουθηθεί σε τρεις τομείς:

Κατά πρώτο λόγο οι αρχές του δεκαλόγου μπορούν να αξιοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης κάθε δομής που τείνει προς την αυτονομία. Ήδη η σύγκριση με τις διάφορες αρχικές εμπειρίες δείχνει πως συχνά πρόκειται περισσότερο για μια ψευδό – αυτονομία παρά για κάποια ημί-αυτονομία. Ο Gulowsen κατέληξε σε ένα γνώμονα αξιολόγησης αυτού του τύπου στην μελέτη του βαθμού αυτονομίας που επιχείρησε για τις ομάδες στην Νορβηγία, δεν έφτασε όμως σε μια ολοκληρωμένη αντιμετώπιση.

Κατά δεύτερο λόγο οι αρχές που διατυπώνουμε μπορούν να χρησιμεύσουν σαν κατευθυντήριες γραμμές για την συγκρότηση αυτόνομων Ομάδων στην πράξη. Όπως και κάθε δημοκρατική διαδικασία έτσι και η συγκρότηση αυτή θα πρέπει να ξεκινήσει και να στηριχτεί σε ένα καταστατικό χάρτη. Ο χάρτης των αυτόνομων ομάδων θα μπορεί να ενταχτεί στον καταστατικό («συνταγματικό») χάρτη της δημοκρατικής επιχείρησης. Η σύνταξη ενός τέτοιου χάρτη δεν είναι ασφαλώς έργο εύκολο μια και είναι απαραίτητο να συγκεντρώνει την ευρεία αποδοχή των «εργασιακών πολιτών» της επιχείρησης. Είναι όμως έργο απαραίτητο γιατί θα ανοίξει τον δρόμο για την απαλλαγή της εργασιακής ζωής όχι μόνο από την εκμετάλλευση και την αντιπαραγωγικότητα αλλά και από τον βερμπαλισμό, τα ημίμετρα και τις αυταπάτες.

Κατά τρίτο λόγο τέλος η προσπάθεια για την διατύπωση των αρχών που διέπουν την αυτονομία στην εργασία μπορεί να θεωρηθεί σαν συμβολή σε ένα ευρύτερο έργο: την μετατροπή της Διοίκησης Επιχειρήσεων (ή καλύτερα Διοίκησης εργασίας) από ένα άθροισμα τεχνικών στην υπηρεσία της χειραγώγησης σε μια πραγματική επιστήμη της Εργασίας στην υπηρεσία της χειραφέτησης.

#### **Ο δεκάλογος της αυτόνομης ομάδας**

- ➔ Η ομάδα καθορίζει τους στόχους της.
- ➔ Η ομάδα καθορίζει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες θα επιδιώξει τους στόχους της.
- ➔ Η ομάδα προσδιορίζει τις μεθόδους με τις οποίες θα επιδιώξει τους στόχους της.
- ➔ Η ομάδα κατανέμει τις δραστηριότητες μεταξύ των μελών της.
- ➔ Η ομάδα αποφασίζει ποια θα είναι τα μέλη της.
- ➔ Η ομάδα επιλέγει τους ηγέτες της και τους επιφορτίζει με τις ανάλογες εντολές.
- ➔ Κάθε μέλος της ομάδας είναι ελεύθερο σε ότι αφορά τη διεκπεραίωση των ευθυνών του απέναντι στην ομάδα.

- ➔ Η ομάδα διατυπώνει και εφαρμόζει τους κανόνες της εσωτερικής πειθαρχίας.
- ➔ Η ομάδα αποφασίζει για την κατανομή των προϊόντων της εργασίας της.
- ➔ Η ομάδα έχει το δικαίωμα να συναποφασίζει με τα ανώτερα όργανα.

### **1. Στόχοι: Η ομάδα καθορίζει τους στόχους της.**

Πρωταρχικό θέμα για μια ομάδα είναι η αναγνώριση του λόγου ύπαρξης της. Αυτό προϋποθέτει μια έρευνα προς τα μέσα για να φέρει στο φως τις πραγματικές επιθυμίες και ανάγκες των μελών της και μια έρευνα προς τα έξω για να ανακαλύψει τις ευκαιρίες δράσης που προσφέρει το περιβάλλον. Έτσι απαιτείται μια διπλή διεργασία: τόσο για τη συνειδητοποίηση της παραγωγικής ικανότητας της ομάδας όσο και για την διαπραγμάτευση των όρων συναλλαγής με το περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα καταλήγει στα εξής ερωτήματα:

- Τι θα παράγει η ομάδα;
- Σε ποια ποσότητα, ποιότητα, χρόνο,...
- Τι πρόκειται να αποκομίσει;

Ο καθορισμός των στόχων είναι ίσως και η σπουδαιότερη φάση στην ζωή μιας ομάδας. Προϋποθέτει την αναγνώριση των περιορισμών – ανθρωπίνων, θεσμικών και υλικών- που θέτει η συγκεκριμένη κατάσταση μέσα στην οποία συγκροτείται η ομάδα. Προϋποθέτει επίσης μια διαπραγμάτευση με τις άλλες ομάδες και με τον παραγωγικό οργανισμό μέσα στον οποίο εντάσσεται σε ότι αφορά στις μεταξύ τους συναλλαγές.

Η ίδια η ύπαρξη της ομάδας είναι βασισμένη στον να παράγει σε κόστος αποδεκτό από τον χώρο που την πλαισιώνει, αυτός είναι ο πρωταρχικός περιορισμός. Η μη αυτεπάρκεια της επιβάλλει να συμβιώσει με το περιβάλλον της, άρα να εξισορροπεί διαρκώς τις εσωτερικές με τις εξωτερικές της ανάγκες.



## **2. Η ομάδα ορίζει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες θα επιδιώξει τους στόχους της.**

Αμέσως μόλις οριστεί η φύση της δραστηριότητας τίθεται το θέμα των βέλτιστων συνθηκών πραγματοποίησης της δραστηριότητας, δηλαδή ο προγραμματισμός και η διασύνδεση στο χώρο και στο χρόνο. Διατυπώνονται δηλαδή τα ερωτήματα:

- Που θα εργαστεί η ομάδα;
- Πότε θα εργαστεί η ομάδα;

Οι συνθήκες εργασίας είναι επίσης θέμα μιας διαρκούς διαπραγμάτευσης με τα άλλα θεσμικά όργανα. Συχνά βέβαια οι τεχνολογικοί περιορισμοί δεν αφήνουν παρά στενά περιθώρια όπως συμβαίνει στην βαριά και υπεραυτοματοποιημένη βιομηχανία. Στην περίπτωση αυτή το πιο σημαντικό δεν είναι το διαθέσιμο περιθώριο επιλογής αλλά η εσωτερίκευση των τεχνολογικών περιορισμών από την ομάδα καθώς και η αναζήτηση αντιπαροχών σε άλλους τομείς (αμοιβές, ανάπαυση, ηθική αναγνώριση, κτλ...).

Στην ετερόνομη εργασία αντίθετα υπάρχει σύγχυση ανάμεσα στους τεχνολογικούς και θεσμικούς περιορισμούς. Ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τις συνθήκες εργασίας του σαν ένα σύνολο που του επιβλήθηκε από πάνω ασυζήτητα και ανεξήγητα. Η αναγκαιότητα να υποταχτεί στην υλική αντικειμενικότητα χρησιμοποιείται σαν προπέτασμα και σαν αιτιολογία της υποκειμενικής αυθαιρεσίας να υποταχτεί στην αυταρχική ιεραρχία. Εν τούτοις τόσο το άτομο όσο και η ομάδα διαθέτουν δυνατότητες αντίδρασης διαφορετικές απέναντι σε περιορισμούς διαφορετικής φύσεως.

## **3. Η ομάδα προσδιορίζει τους τρόπους με τους οποίους θα επιδιώξει τους στόχους της.**

Αυτό προϋποθέτει βέβαια τη γνώση εκ μέρους των μελών της ομάδας όλων των πιθανών εναλλακτικών μεθόδων καθώς και την ικανότητα να εκτιμήσουν τις συνέπειες της κάθε μιας πάνω στην παραγωγή και το προϊόν. Σε αυτό το ζήτημα τα εμπόδια δεν είναι δυνατό να υπερπηδηθούν δίχως τα

μέλη της ομάδας να ανατρέξουν σε τεχνικά συμβουλευτικά όργανα εκτός της ομάδας. Από εδώ προκύπτει και η αναγκαιότητα συμβούλων σε επίπεδο ομάδας ανάλογων με τους συμβούλους που υπάρχουν σε επίπεδο επιχείρησης.

Τα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να διαθέτουν όλες τις τεχνικές γνώσεις επάνω σε θέματα εργονομίας, οργάνωσης, τεχνογνωσίας... Αυτό άλλωστε τους είναι άχρηστο για τον ίδιο λόγο που τους είναι άχρηστο το να ξέρουν λογιστική για να υπολογίζουν την αμοιβή τους. Αυτό που είναι απαραίτητο είναι να γνωρίζουν τις βασικές αρχές ώστε να είναι σε θέση να εκτιμήσουν τις συμβουλές που τους δίνονται και να τις εφαρμόσουν σύμφωνα με τους σκοπούς τους.

Για παράδειγμα στην εφαρμογή ημι – αυτόνομων ομάδων στη Philips ο εργοδηγός αντικαταστάθηκε με έναν εισηγητή που είναι στην διάθεση της ομάδας για να της προσφέρει τεχνικές ή οργανωτικές συμβουλές. Επιπλέον η ομάδα αν το θελήσει μπορεί να απευθυνθεί κατ' ευθείαν στις αντίστοιχες κεντρικές υπηρεσίες της επιχείρησης για πιο εξειδικευμένες πληροφορίες.

#### ***4. Καταμερισμός: η ομάδα είναι υπεύθυνη για τον καταμερισμό των εργασιών μεταξύ των μελών της.***

Από τις δέκα αρχές που διατυπώνουμε για τις αυτόνομες ομάδες η αρχή αυτή είναι αυτή που έχει εφαρμοστεί περισσότερο μέχρι τώρα. Δείξαμε προηγουμένως ότι στους πειραματισμούς που έγιναν τονίστηκε περισσότερο η πρακτική αυτή πλευρά των ομάδων ώστε να παραμεριστούν οι άλλες πλευρές οι οποίες προϋποθέτουν ριζικότερες αλλαγές. Οι γνώσεις όμως που αποκτώνται από την εφαρμογή διαφόρων τεχνικών διαμόρφωσης θέσης εργασίας (job design) –όπως ο εμπλουτισμός, η διεύρυνση, η εναλλαγή,...- είναι πολύ χρήσιμες και μπορούν να βρουν άμεση εφαρμογή σε συνθήκες πραγματικής αυτονομίας.

Το δικαίωμα κατανομής εργασιών δεν έχει νόημα παρά μόνο αν τα μέλη της ομάδας έχουν την ίδια ειδικότητα ή αν το κάθε μέλος έχει περισσότερες από μια ειδικότητες, αλλιώς δεν υπάρχει ελευθερία κινήσεων. Επειδή όμως αυτό συμβαίνει σπάνια είναι απαραίτητο να μπαίνει από την αρχή σε

εφαρμογή ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε διαφορετικές ειδικότητες. Τίθεται το ερώτημα ποια θα είναι τα όρια αυτής της «πολυειδικευτικής» πολιτικής; Μέχρι πόσες ειδικότητες μπορεί να κατέχει το κάθε μέλος; Η πράξη δείχνει ότι η ανάγκη για εναλλαγή και ποικιλία στην εργασία διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Το ιδανικό λοιπόν θα είναι όταν το περιεχόμενο και η εναλλαγή των εργασιών διαμορφώνονται στα μέτρα του κάθε εργαζόμενου.

#### **5. Ένταξη: η ομάδα αποφασίζει ποια θα είναι τα μέλη της.**

Δεν μπορεί να περιμένει κανείς μια συνεπή συμπεριφορά εκ μέρους της ομάδας παρά μόνο αν οι σχέσεις των μελών της είναι ομαλές. Για να εξασφαλιστούν λοιπόν οι ομαλές σχέσεις η πρώτη προϋπόθεση είναι να υπάρχει γενική αποδοχή μεταξύ των προσώπων που την αποτελούν, οπότε προκύπτουν τα δικαιώματα:

- αποδοχής νέων μελών και
- αποκλεισμού ανεπιθύμητων μελών.

Όπως και στην εφαρμογή των υπολοίπων αρχών η ελευθερία στον τομέα αυτό δεν μπορεί παρά να είναι υπό όρους εφόσον περιορίζεται από τα τεχνολογικά και οργανωτικά δεδομένα και προσδιορίζεται από διαπραγματεύσεις.

#### **6. Ηγεσία: Η ομάδα επιλέγει τους ηγέτες της και τους αναθέτει τις αντίστοιχες εντολές.**

Ο όρος ηγέτης έχει την έννοια: «συντονιστής» για τα εσωτερικά ζητήματα και/ή εκπρόσωπος της ομάδας για τα εξωτερικά ζητήματα της ομάδας. Στην ιδανική περίπτωση πρέπει να είναι υπεύθυνος και ανάκλητος και να ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- Αποφασίζεται αν πράγματι χρειάζεται ηγέτης για το συγκεκριμένο ζήτημα.
- Διατυπώνεται το περιεχόμενο της εντολής που θα πάρει όσο το δυνατό λεπτομερέστερα.
- Επιλέγεται ο ηγέτης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Είναι σκόπιμο να προβλέπεται εναλλαγή στις ηγετικές θέσεις ώστε να ασκούνται όλοι σε αυτές. Μπορεί επίσης να επεκταθεί η έννοια της αυτόνομης ηγεσίας ώστε να περιλαμβάνει την αρχή της διπλής εμπιστοσύνης (βλ Μοντέλο Εργατικής Κοινότητας), δηλαδή την προϋπόθεση να εγκρίνεται ο ηγέτης από ανώτερα κλιμάκια. Πρόκειται για ένα πρόσθετο μέτρο που έχει σκοπό να εξασφαλίσει την ιεραρχική συνέχεια δια μέσου της αποδοχής από τα πάνω όσων εξελέγησαν από την βάση.

**7. Ελευθερία: καθένα από τα μέλη της ομάδας είναι ελεύθερο στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων του προς την ομάδα.**

Η αρχή αυτή εγγυάται τα δικαιώματα του εργαζόμενου μέσα στα όρια που την αποδέχεται ο ίδιος με την ένταξη του στην ομάδα και εδραιώνει την αλληλεξάρτηση της αυτονομίας της ομάδας και της ατομικής αυτονομίας των μελών της.

**8. Πειθαρχία: η ομάδα ορίζει και εφαρμόζει κανόνες εσωτερικής πειθαρχίας.**

Η αρμονική ενσωμάτωση της ομάδας στον παραγωγικό Οργανισμό απαιτεί από αυτή μια συμπεριφορά που να εμπνέει τις άλλες ομάδες, άρα μια συμπεριφορά χωρίς απρόοπτα. Η εξασφάλιση εξωτερικής τάξης μεταξύ των ομάδων προϋποθέτει εσωτερική τάξη, που να ρυθμίζεται από κανόνες συμπεριφοράς γενικά αποδεκτούς. Σε συνθήκες μη-αυτονομίας ο εργαζόμενος υποχρεώνεται να υφίσταται την πειθαρχία που απαιτείται από όλα ανεξαιρέτως τα μέλη του οργανισμού. Η διαφορά σε καθεστώς αυτονομίας είναι ότι η ομάδα είναι αυτή που αναλαμβάνει προς τα έξω την ευθύνη συμπεριφοράς των μελών της.

## 9. Απολαβές: η ομάδα αποφασίζει για την διανομή του προϊόντος της εργασίας της.

Αυτό γίνεται ολοφάνερο από το γεγονός ότι η ομάδα διαπραγματεύτηκε συλλογικά τις εισφορές και τις παροχές της (Αρχή 1), και κατένειμε τις προσπάθειες μεταξύ των μελών της (Αρχή 4).

Η πείρα δείχνει ότι είναι σκόπιμο πριν της έναρξη κάθε εργασίας και σαν μέρος κάθε διαπραγμάτευσης, να υπάρχει ένα σχέδιο οικονομικών επιπτώσεων. Το σχέδιο αυτό πρέπει να είναι σαφές, λεπτομερές και κοστολογημένο, να περιλαμβάνει μεθόδους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και ανάδρασης (feedback) και αν προβλέπει πως θα αντιμετωπιστούν οι τυχόν αποκλίσεις. Αυτό ισχύει πάλι και μεταξύ των ομάδων και μεταξύ των μελών της κάθε ομάδας.

Φαίνεται επίσης σκόπιμο πριν την έναρξη κάθε εργασίας να προσδιορίζεται η ατομική αμοιβή σύμφωνα με ένα μικτό σύστημα, βασισμένο αφ' ενός μεν σε κοινούς συντελεστές (ηλικία, προσόντα, επαγγελματική κατηγορία, οικογενειακή κατάσταση, προϋπηρεσία, κτλ.), αφ' ετέρου δε σε ιδιαίτερους συντελεστές της ομάδας (τακτικότητα, παραγωγικότητα, επιμέλεια, περιεχόμενο εργασίας, δυνατότητες, κτλ.).

Λέγοντας «προϊόν της εργασίας της» εννοούμε κάθε είδους πλεονεκτήματα (οικονομικά, πρακτικά, ηθικά). Τα οικονομικά πλεονεκτήματα θα πρέπει να περιλαμβάνουν: έναν ατομικό μισθό (που εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά του μέλους) και έναν ομαδικό μισθό (που εξαρτάται από την ομαδική παραγωγή, τις βελτιώσεις και οικονομίες, τα κέρδη της Επιχείρησης). Τα πρακτικά πλεονεκτήματα είναι του τύπου: μείωση των ωρών εργασίας, μεγαλύτερη ελευθερία στην διαμόρφωση μεθόδων, επενδύσεις για βελτίωση των συνθηκών, κτλ. Ανοίγεται πάντως ένα μεγάλο πεδίο για νέες ρυθμίσεις. Αναφέρθηκε παραπάνω, για παράδειγμα η περίπτωση της *Volvo* όπου η ομάδα δικαιούται ένα επίδομα για κάθε νέο μέλος που της ανατίθεται να εκπαιδεύσει.

### ***10. Συμμετοχή: η ομάδα έχει δικαίωμα συμμετοχής σε ανώτερα κλιμάκια.***

Η αυτονομία συνδυάζεται με την αναγνώριση της ομάδας σαν στατικού μέλους κάθε δευτεροβάθμιου οργάνου. Έτσι ο παραγωγικός οργανισμός (η Επιχείρηση) δεν μπορεί παρά να είναι μια ομάδα ομάδων με ενδιάμεσα κλιμάκια εφ' όσον κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο (υπηρεσίες, τμήματα, τομείς), οργανωμένα πάντα σύμφωνα με τις αρχές της ανιούσας εκπροσώπησης. Μόνο έτσι εξασφαλίζεται η αλληλουχία μεταξύ δημοκρατικής ομάδας και δημοκρατικού οργανισμού.

Αυτός είναι ο λόγος που αφήσαμε αυτή την αρχή τελευταία. Γιατί χωρίς αυτήν το οργανωτικό σχήμα των ομάδων παραμένει μια απλή τεχνική χωρίς πολιτικό περιεχόμενο, χωρίς συμμετοχή στο θέατρο αποφασιστικής εξουσίας που παίζεται γύρω της. Έτσι το κύκλωμα δράση – ανάδραση κλείνει: από την μια η ομάδα αντιμετωπίζει τα ανώτερα όργανα για να διαπραγματευτεί με αυτά, από την άλλη συμμετέχει στα όργανα αυτά και ταυτίζεται μαζί τους.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

*Το μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν.*

## 2. Τα διοικητικά στελέχη

Όλοι όσοι εργάζονται σε μια επιχείρηση δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα μέλη μιας επιχείρησης κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπαλλήλους και στα διοικητικά στελέχη.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας χωρίς να έχουν καμιά ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζόμενων. Υπάλληλος ή εργάτης είναι αυτός ο οποίος θα παραλάβει την αίτηση σου για την έκδοση πιστοποιητικού σπουδών, ο ταμίας σε μια τράπεζα, ο σερβιτόρος ενός εστιατορίου, αυτός ο οποίος εργάζεται σε μια γραμμή παραγωγής πλυντηρίων ρούχων κτλ. Σε αντιπαράθεση με τον υπάλληλο ή εργάτη διοικητικό στέλεχος ονομάζεται εκείνο το μέλος της επιχείρησης που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών της επιχείρησης. Έτσι και ο διευθυντής μάρκετινγκ κατευθύνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του στη διεύθυνση του. Το στέλεχος μπορεί παράλληλα με το διοικητικό του έργο να επιτελεί και εκτελεστικό έργο. Σε ένα μικρό συνεργείο αυτοκινήτων π.χ. ο εργοδηγός που έχει αναλάβει τα ηλεκτρικά των αυτοκινήτων επιτηρεί αυτούς που εργάζονται κάτω από αυτόν αλλά εργάζεται και ο ίδιος για την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Επομένως για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα πρέπει να έχει υφισταμένους. Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ακούν εξουσία. Έτσι έχουμε στελέχη πρώτου επιπέδου στην διοικητική ιεραρχία, δευτέρου επιπέδου, τρίτου και στελέχη που ανήκουν στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας.

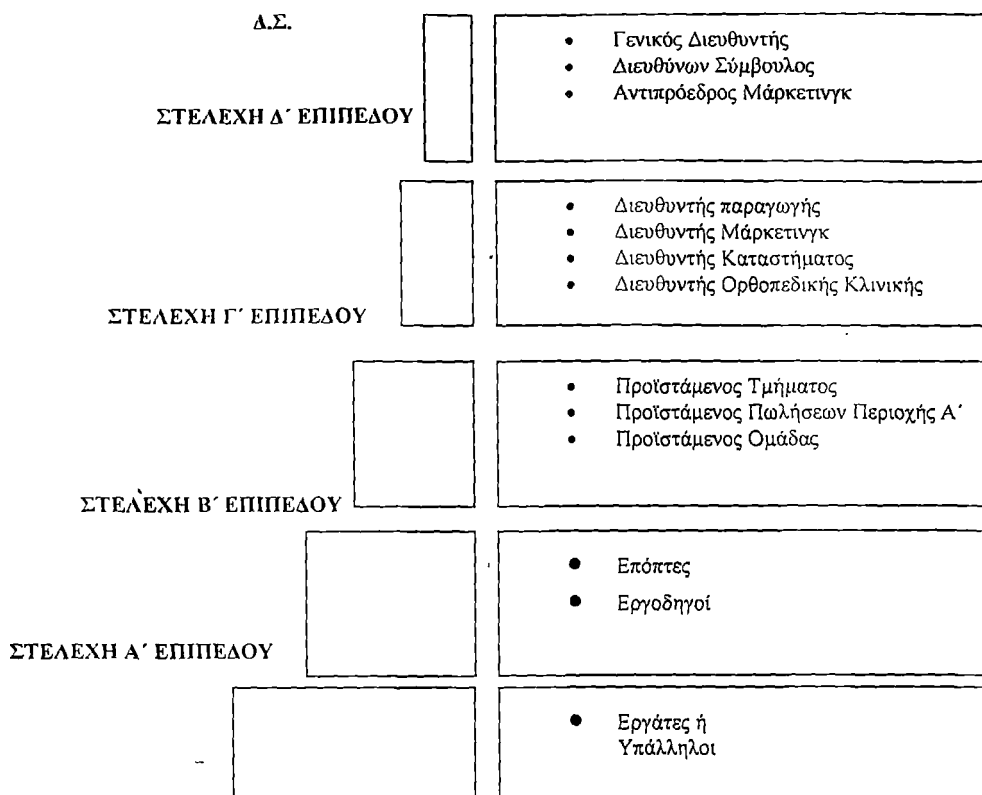
Οι τίτλοι που δίδονται στα στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης.



Έτσι π.χ. στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται **επόπτες**. Σε μια βιομηχανία τα στελέχη του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται και **εργοδηγοί**. Τα διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου είναι δυνατόν να ονομάζονται **προϊστάμενοι** (τμήματος, πωλήσεων, περιοχής Α΄, μονάδας κτλ).

Στο τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στις διευθύνσεις ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκεί. Έτσι έχουμε τον **διευθυντή**: Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, Προμηθειών, κτλ.

Τέλος αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μπορεί να ονομάζεται: Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος, κτλ. Στο σχήμα 2.12 παρουσιάζεται η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με τους ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων.



### 3. Καθήκοντα του Μάνατζερ

Ο μάνατζερ πολλές φορές χρειάζεται να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για να ερμηνεύσει τις ενέργειες κάποιου υπαλλήλου ή για να ανιχνεύσει τα διαπροσωπικά προβλήματα τα οποία αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Η τάση του εργαζόμενου για δραστηριοποίηση μέσα σε κοινωνικές ομάδες (και η επακόλουθη επίδραση της στη διαμόρφωση των στόχων του), η διαμόρφωση ενός ιδιαίτερου συστήματος αξιών και συμπεριφοράς καθώς και η απόκτηση κύρους και η κατανόηση των ευθυνών που συνεπάγεται ο ρόλος (που αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας) είναι στοιχεία τα οποία εφ' όσον γίνουν αντιληπτά βοηθούν τον μάνατζερ στην διοίκηση των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Όσο καλύτερα αντιλαμβάνεται ο κάθε προϊστάμενος μέσα στην επιχείρηση τους συγκεκριμένους στόχους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και την εκτίμηση που απολαμβάνει μέσα στην ομάδα ο κάθε εργαζόμενος – υφιστάμενος του καθώς και το πόσο καλά έχει αντιληφθεί τον ρόλο που

καλείται να φέρει εις πέρας τόσο πιο επαρκείς είναι για να παρακινεί, υποστηρίζει και αναπτύσσει τους υφισταμένους του.

Οι ενέργειες του μάνατζερ γενικά θα πρέπει να κατατείνουν στην τοποθέτηση του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, σε θέση από την οποία θα μπορεί να εκπληρώνει τους στόχους της και ταυτόχρονα να πραγματώνει τους ρόλους που καθορίστηκαν από το περιβάλλον του και τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει. Δεν θα ήταν σωστό για παράδειγμα να αναγκαστεί ο εργαζόμενος να προσφέρει τις υπηρεσίες του για κάτι την στιγμή που το ισχυρό σύστημα αξιών του δεν θα του επέτρεπε κάτι τέτοιο. Ο εργαζόμενος θα δυσαρεστηθεί και τελικά η θητεία του στη θέση αυτή θα είναι το πιθανότερο πολύ μικρή.

Επιπλέον ο μάνατζερ που έχει κατανοήσει την (εκτός χώρου εργασίας) κοινωνική θέση του εργαζομένου, τους υψηλούς στόχους του και τις προσδοκίες του μπορεί να αξιοποιήσει αυτές τις προσδοκίες κατά τέτοιο τρόπο που να βελτιώνει και την απόδοση και την αμοιβή του εργαζόμενου.

Η γνώση των παραγόντων του περιβάλλοντος και των εμπειριών που έχουν επιδράσει στον εργαζόμενο είναι επίσης σημαντική στις περιπτώσεις που για την διεκπεραίωση των στόχων της επιχείρησης απαιτείται υψηλό επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων. Εφ' όσον η επιλογή και η τοποθέτηση των εργαζόμενων γίνει κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα να συνεργάζονται στενά τα άτομα με ευχάριστη προσωπικότητα και υψηλό βαθμό συνεργατικότητας το τελικό αποτέλεσμα του συνδυασμού αυτού θα είναι και η άνοδος της παραγωγικότητας. Η επιλογή ωστόσο με κριτήρια κοινού ιστορικού, κοινών στόχων και κοινωνικής θέσης δεν εξασφαλίζει εκ των προτέρων την επίδειξη από μέρους των εργαζομένων που επιλέχθηκαν με αυτά τα κριτήρια υψηλού βαθμού συνεργασίας. Το πιο σημαντικό ίσως χαρακτηριστικό στην ομαδοποίηση των εργαζομένων από κοινωνικής σκοπιάς θα ήταν η ανακάλυψη και τοποθέτηση μαζί εκείνων που έχουν αποδείξει την δυνατότητα τους να δημιουργούν και να καλλιεργούν γνωριμίες με άλλους. Η ικανότητα κοινωνικοποίησης ορίζεται ως η δυνατότητα του ατόμου να

μαθαίνει και να ανταποκρίνεται στις αξίες τα πρότυπα συμπεριφοράς και τους ρόλους που προσδοκά η ομάδα.

Από την προηγούμενη ανάλυση βγαίνει το συμπέρασμα ότι το άτομο διαμορφώνεται και από το περιβάλλον του και από τις εμπειρίες που αποκτά. Ο μάνατζερ που γνωρίζει το περιβάλλον, τις εμπειρίες και τις ικανότητες κοινωνικοποίησης των εργαζομένων του είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις στάσεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς του καθ' ενός εξ' αυτών με τρόπο πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό για την επιχείρηση.

#### **4. Η αντίληψη του μάνατζερ για την απόδοση στην εργασία**

Ο πίνακας I συνοψίζει τις πρακτικές συνέπειες που συνδέονται με κάθε σημαντική μεταβλητή στην ατομική συνάρτηση της απόδοσης. Για να εξασφαλίσει την παρουσία ικανών ανθρώπων ένας μάνατζερ πρέπει να κάνει πολύ καλή δουλειά στην πρόσληψη, την επικοινωνία και την εκπαίδευση των υφισταμένων του. Η παρακίνηση των εργαζομένων για να καταβάλλουν την μέγιστη δυνατή προσπάθεια επιτυγχάνεται με τη σωστή κατανομή των αμοιβών. Ο κατάλληλος σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και το σύστημα ελέγχου στον τόπο εργασίας, είναι τρόποι εξασφάλισης της αναγκαίας υποστήριξης.

Η ευθύνη του μάνατζερ για την διευκόλυνση της ατομικής απόδοσης στην εργασία απεικονίζεται στο σχήμα 7. Στο σχήμα αυτό, τα ατομικά χαρακτηριστικά, η εργασιακή προσπάθεια, και η οργανωσιακή υποστήριξη παρουσιάζονται ως οι τρεις κύριες ορίζουσες της απόδοσης. Υπενθυμίζεται ότι η ατομική εξίσωση της απόδοσης δείχνει μια πολλαπλασιαστική σχέση μεταξύ ατομικών χαρακτηριστικών, εργασιακής προσπάθειας και οργανωσιακής υποστήριξης. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι η απόδοση υψηλή, πρέπει να υπάρχουν και οι τρεις αυτοί παράγοντες και μάλιστα σε ικανοποιητικό βαθμό. Αν ένας από τους τρεις παρέχεται σε χαμηλό επίπεδο ή απουσιάζει (λόγου χάρη, αν τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου δεν αντιστοιχούν στις απαιτήσεις της εργασίας), τότε διακυβεύεται και η αξία των άλλων παραγόντων ως συντελεστών της ατομικής απόδοσης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Ι**

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ατομικής απόδοσης και οι συνέπειες τους για την επιχείρηση

<b>Μεταβλητή</b>	<b>Βασικοί παράγοντες</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
Ατομικά χαρακτηριστικά	Δημογραφικά, ατομική επάρκεια και ψυχολογικά χαρακτηριστικά	Αύξηση της ικανότητας για επιτέλεση έργου με τη σωστή προσέλκυση και επιλογή και την κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων.
Εργασιακή προσπάθεια	Παρακίνηση για εργασία	Αύξηση της προθυμίας για επιτέλεση έργου με τη σωστή κατανομή αμοιβών σε σχέση με την εργασία.
Οργανωσιακή υποστήριξη	Δυναμική ομάδων εργασίας Οργάνωση, μέγεθος και τεχνολογία. Πόροι, σκοποί και ηγεσία	Αύξηση των ευκαιριών για επιτέλεση έργου με τον κατάλληλο σχεδιασμό, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο στον τόπο δουλειάς.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά στο πρώτο κεφάλαιο διακρίνουμε ότι η εργασία είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης ενέργειας και διάθεσης σωματικών ή πνευματικών δυνάμεων. Για την καλύτερη απόδοση του εργαζόμενου στην παραγωγικότητα συντελούν πολλοί παράγοντες που σχετίζονται τόσο με το περιβάλλον της εργασίας, όσο με την ψυχολογία του ατόμου. Ο εργαζόμενος δεν μπορεί να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που είναι αντίθετο στα «θέλω» και τις ανάγκες του. Για την καλύτερη απόδοσή του χρειάζεται ένα περιβάλλον που να τον αντιπροσωπεύει και να τον σέβεται. Αυτό έχει σαν συνέπεια η επιχείρηση να ερευνά και να μεριμνά για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, γιατί μόνο έτσι θα φτάσει στα αποτελέσματα που επιθυμεί. Αν δεν μεριμνήσει, τότε η απόδοση των εργαζομένων θα πέφτει και παράλληλα θα πέφτει και η παραγωγικότητα.

Οι ανθρώπινες σχέσεις που αναλύονται στο δεύτερο κεφάλαιο είναι αποτέλεσμα της συμβίωσης και της συνεργασίας. Καταλαβαίνουμε λοιπόν, πώς οι κακές σχέσεις με τους προϊστάμενους-ηγέτες είναι πηγή άγχους και αναπόφευκτη πηγή κακής απόδοσης του εργαζόμενου. Έτσι οι ηγέτες έχουν εφεύρει τεχνικές ώστε να καταπολεμούν άμεσα τα στοιχεία της ψυχολογικής έντασης που είναι ικανά να φέρουν με τη σειρά τους ανεπιθύμητα αποτελέσματα στους στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το τρίτο κεφάλαιο το οποίο αναφέρεται στο ομαδικό πνεύμα, συμπεραίνουμε ότι το άτομο αποδίδει λιγότερο όταν δεν υπάρχει ομάδα. Η έμφυτη τάση του ανθρώπου να δημιουργεί και να υπάρχει μέσα σε ομάδες οδηγεί στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων και εκτέλεση εργασιών. Η ομάδα είναι αυτή που έρχεται να συμπληρώσει τις επιδώσεις και την αδυναμία του ατόμου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Το συμπέρασμα το οποίο βγαίνει είναι ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη την ύπαρξη των ομάδων μέσα στους κόλπους της. Στηρίζοντας και βοηθώντας τις ομάδες βοηθάει τον ίδιο της τον εαυτό να επιβιώσει.

Πώς είναι όμως δυνατόν μια επιχείρηση να στηριχθεί χωρίς βάση; Η βάση κάθε επιχείρησης είναι φυσικά η διοίκηση και το σωστό μάνατζμεντ που

χρησιμοποιεί. Είναι λοιπόν σημαντικό, το κάθε στέλεχος να γνωρίζει το ρόλο και τις δραστηριότητές του. Συμπερασματικά, ο μάνατζερ που γνωρίζει το περιβάλλον, τις εμπειρίες και τις ικανότητες των εργαζομένων του, είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις στάσεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς του καθ' ενός εξ' αυτών, με τρόπο πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό για την επιχείρηση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Εργασιακές σχέσεις» Θεοδωράτου Ευάγγελος εκδ. Α. Σταμούλης, 1999
2. «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία» Καλογήρου Κορνηλία εκδ. Β' Καραμπελόπουλος, 1993
3. «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον» Φαναριώτη Π. εκδ Σταμούλης, 1996
4. «Εργασιακές σχέσεις, εργασιακό περιβάλλον και παραγωγικότητα» εκδ ΕΛ. ΚΕ.ΠΑ
5. «Άγχος και αντιμετώπιση του» David Fontana, 1995
6. «Ψυχολογία στην εργασία» Μιχαήλ Λιαντά, 1997
7. «Εισαγωγή στις εργασιακές σχέσεις» Αλεξόπουλου Σπυριδούλα, ΤΕΙ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ, Τμήμα Συνεταιριστών, 1993
8. «Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων» Άλκης Ράφτης, εκδ Πολύτυπο, 1984
9. «Προστασία, ασφάλεια και υγιεινή στην εργασία» Ν. Σαραφόπουλος, 1986
10. «Η ανθρώπινη όψη της ηγεσίας – η εφαρμοσμένη ψυχολογία στις ανθρώπινες σχέσεις» Νίκος Σκούλας, εκδ Νέα Σύνορα, Α. Λιβάνης
11. «Οργανωσική συμπεριφορά» Λεωνίδα Χυτήρης εκδ INTERBOOKS, 2001
12. «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» Γιάννης Πετρόφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, εκδ Rosili, 2002