



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: << Πώς επηρεάζεται η απόδοση και συμπεριφορά  
των εργαζομένων στις επιχειρήσεις από το εργασιακό  
περιβάλλον>>**

## THESIS WORK

**TOPIC: <<How the performance and behavior of employees  
affected business from the workplace>>**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:** Μουλλάϊ Χέλενα & Αθανασιάδου Βαρβάρα  
**Α.Μ.:** 8054 & 8071

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:** Παπαγρηγορίου Αριστείδης

**ΙΔΙΟΤΗΤΑ:** Επίκουρος Καθηγητής

**Αθήνα, Σεπτέμβριος 2016**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την μητέρα μου Μαρίνα και τον αδερφό μου Μάρκο για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.*

*Έλενα Μουλλάϊ*

*Και εγώ με τη σειρά μου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την μητέρα μου Μαρία και την αδερφή μου Σοφία για τη στήριξη και την βοήθεια που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον αγαπημένο μου Γιώργο για την κατανόηση που μου προσέφερε.*

*Αθανασιάδου Βαρβάρα*

*Τέλος, θα θέλαμε μαζί να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή μας κ. Παπαγρηγορίου Αριστείδη για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφερε κατά τη δημιουργία της Πτυχιακής μας Εργασίας.*



<b><u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u></b>	<b><u>ΣΕΛΙΔΕΣ</u></b>
<b><u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u></b> .....	<b>10</b>
 <b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u></b>	
<b><u>ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</u></b>	
.....	<b>13</b>
1.1. Εργασιακές σχέσεις .....	13
1.2. Ανθρώπινες σχέσεις .....	15
1.3. Σχολές ανθρωπίνων σχέσεων .....	16
1.4. Στόχοι ανθρωπίνων σχέσεων .....	20
 <b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u></b>	
<b><u>Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ</u></b>	
<b><u>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u></b> .....	
	<b>21</b>
2.1. Έννοια εργασίας .....	21
2.1.1. Ικανοποίηση από την εργασία .....	24
2.2. Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων .....	26
2.2.1. Ηγεσία .....	30
2.2.2. Διοίκηση προσωπικού .....	33

2.2.3. Ο έλεγχος στις επιχειρήσεις .....	36
2.3. Η εικόνα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και ο ανταγωνισμός που επικρατεί για την εύρεση της εργασίας .....	39
2.4. Ισότητα των δύο φύλλων στον χώρο εργασίας .....	42

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** .....

.....	44
3.1. Παραγωγικότητα .....	44
3.2. Εργασιακό περιβάλλον .....	48
3.3. Μισθός εργαζομένου .....	50
3.4. Ωράριο εργαζομένου .....	52
3.5. Απεργία εργαζομένων .....	54
3.6. Υγεία και ασφάλεια εργαζομένου .....	57
3.7. Το άγχος στην εργασία .....	59
3.7.1. Αιτίες και τρόποι αντιμετώπισης του άγχους στην εργασία .....	61

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ** .....

.....	66
4.1. Έννοια της επικοινωνίας .....	66

4.2. Τύποι επικοινωνίας .....	68
4.2.1. Τα μέσα επικοινωνίας .....	69
4.3. Επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον .....	71
4.4. Επικοινωνία και εκπαίδευση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ..	72

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Η ΑΝΕΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ** ..... **76** |

5.1. Έννοια και είδη της ανεργίας .....	76
5.1.1. Η μακροχρόνια ανεργία .....	79
5.2. Η ανεργία στην Ευρωπαϊκή Ένωση .....	80
5.3. Αρνητικές επιπτώσεις από την ανεργία και τον κοινωνικό αποκλεισμό .....	83
5.4. Προοπτικές απασχόλησης σε καιρό κρίσης στην Ελλάδα .....	86

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΚΙΝΗΤΡΑ** ..... **87** |

6.1. Έννοια υποκίνησης – κινήτρων .....	87
6.1.1. Η ανταμοιβή και η ποινή ως μέσα υποκίνησης .....	89

6.2. Μερικές από τις θεωρίες της παρακίνησης .....	91
6.2.1. Θεωρία X και θεωρία Y του D. McGregor .....	92
6.2.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg και η σύγκριση της με τη θεωρία του Maslow .....	93
6.2.3. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom .....	96
6.2.4. Η εφαρμογή της θεωρίας της προσδοκίας για τα διοικητικά στελέχη .....	101
6.3. Η δυναμική των κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον .....	104
6.4. Αύξηση της Παρακίνησης των Εργαζομένων .....	107
<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u></b> .....	<b>110</b>
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:</u></b>	
<b><u>ΒΙΒΛΙΑ</u></b> .....	<b>112</b>
<b><u>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</u></b> .....	<b>114</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως βασικό στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη περιγραφή στον επηρεασμό της απόδοσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στις επιχειρήσεις από το εργασιακό περιβάλλον. Η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα σημαντικό μέρος της καθημερινότητας ενός εργαζομένου. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ο χώρος είτε εσωτερικός είτε εξωτερικός στον οποίο βρισκόμαστε όταν εργαζόμαστε και αποτελείται από τους εργαζόμενους.

Η εργασία μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή ικανοποίησης, αλλά και δυσαρέσκειας. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως, ο μισθός, το ωράριο, η υγεία, η ασφάλεια του εργαζομένου, αλλά και σε μεγάλο βαθμό το άγχος στην εργασία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ακόμα και σήμερα η ισότητα των δύο φύλων στην εργασία έχει διαφορετική αντιμετώπιση και πολλές φορές διαφορετική ανταμοιβή.

Η κρίση σε συνδυασμό με τη μικρή εξέλιξη που έχουμε σαν χώρα, δημιουργούν ένα καταστροφικό δίδυμο για την Ελλάδα, έχοντας φτάσει τα ποσοστά της ανεργίας στα ύψη. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σε περιόδους κρίσης, είναι όπως στη περίοδο που διανύουμε τώρα, που καταλήγει σε αρνητικές επιπτώσεις και κοινωνικό αποκλεισμό που μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνια ανεργία, δηλαδή μπορεί να ξεπεράσει τους 12 μήνες χωρίς εργασία, εάν όμως υπάρχει είδη η εργασία, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι το άγχος, το οποίο επηρεάζει τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση την απόδοσή τους.

Ένας ικανός manager με μία σωστή διοίκηση προσωπικού, με μία σωστή επικοινωνία και διατηρώντας αίσθημα δικαιοσύνης και ισότιμης μεταχείρισης, θα καταφέρει να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους, και αυτό με τη σειρά του θα του προσφέρει μεγαλύτερη απόδοση και κατ' επέκταση αυτό θα του προσφέρει μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα της απεργίας για να πιάσουν τον εργοδότη και να επιτύχουν ορισμένες απαιτήσεις ή ακόμα και να εκφράσουν μερικά παράπονα.

**Λέξεις κλειδιά:** εργασία, εργαζόμενοι, εργασιακό περιβάλλον, ικανοποίηση  
εργασίας, άγχος, απόδοση, ανεργία.

## **ABSTRACT**

This work has as main objective the best possible description in influencing the performance and behavior of workers in companies from the workplace. The work and the working environment is an important part of everyday life of a worker. The work environment is the space in which we find ourselves when we work (office, home), and consists of employees.

The work can be an important source of satisfaction, and dissatisfaction. This depends largely on the factors affecting the performance of employees, such as wages, working hours, health and safety of workers, but also largely work – related stress in the workplace. Even today the equality of both sexes at work has a different approach and often a different reward.

The crisis in combination with the small progress we have as a country, creating a devastating duo in Greece, having reached unemployment rates soaring. One of the biggest problems we face in times of crisis, is like the period we are now, which leads to negative consequences and social exclusion can lead to long – term unemployment, which may exceed 12 months without work, but if there is a species of the work, one of the biggest problems is stress, which affects workers and therefore their performance.

A skilled manager with a correct administration staff, a proper communication, maintaining sense of justice and fairness, he managed to have satisfied employees, and this in turn will provide greater efficiency, and this in turn offers more productivity. Employees have the right to strike to pressure the employer to meet some requirements or even to express complaints.

**Keywords:** work, workers, working environment, job satisfaction, stress, performance, unemployment.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να προσφέρει πολλά προτερήματα αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είναι ένα υγιές και σωστό εργασιακό περιβάλλον. Ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον που μπορεί να είναι ακόμα και η καθαριότητα, τα χρώματα αλλά και η διακόσμηση που επικρατεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στο να επηρεάσει θετικά τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση και την απόδοσή τους.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από πολλούς και διάφορους παράγοντες και πιο συγκεκριμένα από τον μισθό που λαμβάνει το προσωπικό, από τις ώρες που εργάζεται ο μισθωτός, από την υγεία και την ασφάλεια που του προσφέρει ο εργασιακός χώρος και από το άγχος που δημιουργείται στον εργαζόμενο είτε από τον εργασιακό χώρο και από τις απαιτήσεις της εργασίας είτε από ατομικούς παράγοντες (για παράδειγμα έλλειψη της επαγγελματικής ανόδου). Ένα επιπρόσθετο άγχος που έχει προστεθεί στις μέρες μας στη νέα γενιά, είναι η ανεργία.

Η συγκεκριμένη εργασία έγινε με σκοπό να εξετάσει το πώς το εργασιακό περιβάλλον μέσα στις επιχειρήσεις μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η δομή της παρούσας εργασίας εκτείνεται στα εξής έξι κεφάλαια:

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, αναλύουμε τις εργασιακές και τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον αναφέρουμε αναλυτικά τις σχολές των ανθρωπίνων σχέσεων του Frederic Winslow Taylor, του Henry Fayol, του Elton Mayo και του Abraham Maslow, καθώς επίσης αναλύουμε τους τρεις στόχους των ανθρωπίνων σχέσεων για να επιτευχθεί η αρμονία ανάμεσα στους συναδέλφους τους αλλά και με τα διοικητικά στελέχη τους.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, αναφέρουμε την έννοια της εργασίας και το πόσο ένα άτομο είναι ικανοποιημένο ή όχι από την εργασία που κάνει. Επίσης, μιλάμε για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, που είναι μια αναγκαιότητα για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Παρουσιάζουμε τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, την διοίκηση του προσωπικού, αλλά και μία από τις



βασικές λειτουργίες διοικήσεως τον έλεγχο. Ακόμη παρουσιάζουμε, το πώς το brand μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού συνδέεται με τον ανταγωνισμό που επικρατεί για την εύρεση της εργασίας.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, περιγράφουμε τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, ανάμεσα τους είναι η παραγωγικότητα, το εργασιακό περιβάλλον, διότι η ανάγκη για διαχείριση του χώρου εργασίας είναι αναπόφευκτη, ο μισθός του προσωπικού, το ωράριο των εργαζομένων, το δικαίωμα της συλλογικής προσωρινής αποχής από την εργασία δηλαδή την απεργία, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και τέλος το άγχος που δημιουργείται από διάφορους παράγοντες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και οι τρόποι αντιμετώπισης του.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, αναφέρουμε την έννοια, τους τύπους, αλλά και τα μέσα της επικοινωνίας, η οποία είναι μια βασική προϋπόθεση για τη συνεργασία και την συνεννόηση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Γίνεται επιπλέον, μία αναφορά στη σωστή επικοινωνία, καθώς επίσης και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον .

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, παρουσιάζουμε τα προβλήματα της ανεργίας όπου είναι πολύ έντονα στις μέρες μας, τόσο στη νέα γενιά όπου αναζητά για εργασία όσο και στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, και του κοινωνικού αποκλεισμού μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αναφέρουμε και αναλύουμε, την έννοια και τα είδη της ανεργίας, προσθέτοντας και την μακροχρόνια ανεργία που μπορεί να ξεπεράσει ακόμα και τους 12 μήνες χωρίς εργασία και στο τέλος του κεφαλαίου αυτού περιγράφουμε την ανεργία που επικρατεί στις διάφορες χώρες μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και στην Ελλάδα.

Στο **έκτο και τελευταίο κεφάλαιο** της παρούσας εργασίας, γίνεται μια αναφορά στην έννοια της υποκίνησης και των κινήτρων. Μιλάμε επίσης, για την ανταμοιβή και την ποινή ως μέσα υποκίνησης. Ακόμα αναφέρονται μερικές από τις θεωρίες της παρακίνησης όπως, η θεωρία του X και Y του D. McGregor, οι θεωρίες των δύο παραγόντων του F. Herzberg και η σύγκριση της με την θεωρία του Maslow καθώς και η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.

Επίσης, γίνεται αναφορά στην εφαρμογή της θεωρίας της προσδοκίας για τα διοικητικά στελέχη. Παρουσιάζουμε ακόμη, τη δυναμική των κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον και αναφέρουμε τρόπους για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

### 1.1 Εργασιακές σχέσεις

Εργασιακές σχέσεις <sup>1</sup>ορίζουμε τις σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων μέσα σ' ένα εργασιακό περιβάλλον. Οι σχέσεις αυτές <sup>2</sup>επικρατούν τόσο στο μόνιμο απασχολούμενο προσωπικό όσο και στους προσωρινά απασχολούμενους. Για να <sup>1</sup>ικανοποιηθούν τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται τα αναπόφευκτα προβλήματα και οι συγκρούσεις που υπάρχουν μεταξύ τους, διότι οι <sup>2</sup>υγιείς σχέσεις των εργαζομένων είναι σημαντικές και συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία και προσφέρουν θετικά αποτελέσματα στην εργασία.

Η έρευνα Hodson (1997), διαπίστωσε ότι οι άσχημες σχέσεις μεταξύ τμημάτων σε οργανωτικό επίπεδο καταλήγουν σε διαπληκτισμό των τμημάτων, να υπάρχει δηλαδή η χαμηλή υποστήριξη των συνεργατών και η χαμηλή ικανοποίηση συνεργασίας. Επίσης οι Biggs και Swailes (2006) έδειξαν ότι όταν οι προσωρινά απασχολούμενοι έχουν κακές σχέσεις με το μόνιμο προσωπικό τότε είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να έχουν αρνητικές συνέπειες και να μην είναι ικανοποιημένοι από την εργασία, καθώς και μία από τις κρίσιμες σχέσεις που ένα άτομο μπορεί να έχει στη δουλειά είναι αυτή με τους συναδέλφους του (Struthers et. al., 2005).

Τα βασικά <sup>3</sup>χαρακτηριστικά ενός εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων είναι:

- i. Η ιστορική περίοδος όπου αρχίζει η εκβιομηχάνιση μιας χώρας.
  - ii. Η πορεία της οικονομικής ανάπτυξης.
  - iii. Οι πολιτικές εξελίξεις.
- Μια από τις πιο σημαντικές περιόδους είναι ο σχηματισμός για πρώτη φορά της συνδικαλιστικής οργάνωσης δηλαδή, η περίοδος όπου αρχίζει η

εκβιομηχάνιση μιας χώρας. Το σύστημα των εργασιακών σχέσεων αφού επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον είναι αναμενόμενο να δέχεται επιδράσεις και επιρροές από εθνικές και διεθνείς πολιτικές και ιδεολογικές εξελίξεις, οι οποίες είναι αποφασιστικές για την εξέλιξη τους.

- Η εκβιομηχάνιση μιας χώρας έχει ως συνέπεια τη συγκέντρωση αρκετών εργαζομένων σε βιομηχανικά κέντρα. Συγχρόνως η ελάττωση των αυτοαπασχολουμένων, με αποτέλεσμα τη θετική ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος όπου διεκδικεί τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου.
- Ως πρωταρχική σημασία για την εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων αναφέρονται στο πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο και αναπτύσσονται. Εξωτερικοί παράγοντες που αφορούν κυβερνήσεις, όπως πολιτικά κόμματα και θρησκευτικές οργανώσεις επηρεάζουν αρκετές φορές τις αποφάσεις των εργατικών οργανώσεων, απομακρύνοντας αυτές από τα συμφέροντα τους.



Πηγή: [www.ergasiaka-gr.net](http://www.ergasiaka-gr.net) Η από πάνω εικόνα μας δείχνει τις σχέσεις που επικρατούν ανάμεσα στο προσωπικό της κάποιας επιχείρησης.

---

1 << Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις>> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης σελ. 16

2 David Michael Biggs, Stephen Swailes, Steven Baker (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0098> [23/06/2016]

3 <<Εργασιακές Σχέσεις Και Θεσμοί>> Αναστάσιος Σ. Ντάνος σελ. 19

## 1.2 Ανθρώπινες σχέσεις

Αν κι ο <sup>4</sup>Πρωταγόρας (480-410 π.Χ.) ήταν ο πρώτος που υπογράμμισε τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων, μέχρι και πριν από λίγα χρόνια γνωρίζαμε μόνο τον χειρισμό των εργαλείων και των μηχανών. Στις μέρες μας οι βιομηχανίες και οι οργανισμοί δεν διαφέρουν βάση των υλικών ή του εξοπλισμού, διαφέρουν όμως βάση του προσωπικού που απασχολούν, γι' αυτό και οι ανθρώπινες σχέσεις κερδίζουν την επιτυχία της επιχείρησης.

Με την έννοια Ανθρώπινες Σχέσεις εννοούμε την συμβίωση του προσωπικού που διαμορφώνονται τόσο μέσα στον εργασιακό του χώρο, όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον όπου αναφέρονται στο χειρισμό ψυχολογικών θεμάτων των εργαζόμενων για την διατήρηση της ομαλής επικοινωνίας, βασισμένες στον σεβασμό της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας μέσα κι έξω απ' την επιχείρηση. <sup>5</sup>Επομένως τα άτομα στις σχέσεις των ατόμων επικρατούν αμοιβαία αλληλεξάρτηση δηλαδή είναι ικανοποιημένα, εάν διαπιστώσουν ότι αυτό που λαμβάνουν είναι δίκαιο σε σχέση με αυτό που προσφέρουν. Επομένως είναι πρόθυμοι να επενδύσουν στη σχέση αυτή, κι έτσι εμπιστεύεται ο ένας τον άλλον και κατά συνέπεια αυτό οδηγεί σε αμοιβαίο όφελος. Η εμπιστοσύνη σύμφωνα με τον (Coleman 1988) είναι στενά συνδεδεμένη με την αμοιβαιότητα, οδηγώντας το άτομο σε καλές προθέσεις. Η εφαρμογή των ανθρωπίνων σχέσεων διαφέρει από χώρα σε χώρα, από επιχείρηση σε επιχείρηση και από οργανισμό σε οργανισμό, ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν.

Σε όλες όμως τις περιπτώσεις μπορούμε να πούμε ότι οι <sup>4</sup>ανθρώπινες σχέσεις είναι οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ πολλών ή λίγων ατόμων στις οποίες ανήκει το κοινό μυαλό, μια θερμή χειραγία, η καλή θέληση, η αξιοπρέπεια, ο σεβασμός, το πλατύ χαμόγελο ακόμα κι ένα χτύπημα στον ώμο ενός συνεργάτη σας καθώς και εξίσου σημαντικό θεωρούμε την δημιουργία και τη διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης που θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ τους.

---

<sup>4</sup> <<Δημόσιες Σχέσεις>> Κώστα Γ. Μαγνήσαλη σελ. 61

<sup>5</sup> Riitta Viitala, Jenni Kantola (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/ER-01-2015-0012> [11/05/2016]

### **1.3 Σχολές ανθρωπίνων σχέσεων**

Οι σχολές των ανθρωπίνων σχέσεων είναι πάρα πολλές με αποτέλεσμα πάρα πολλοί να έχουν ασχοληθεί με τις ανθρώπινες σχέσεις μελετώντας κατά καιρούς τους εργαζόμενους τόσο σαν άτομα, όσο και σαν ομάδα μέσα στον εργασιακό τους χώρο. <sup>6</sup>Κάθε σχολή έχει την δικιά της θεμελιώδη αρχή, πολλές από αυτές ταυτίζονται μεταξύ τους ενώ ορισμένες διαφέρουν σε μερικά σημεία. Μελετώντας παρακάτω τις σχολές των ανθρωπίνων σχέσεων παρατηρούμε ότι:

- <sup>7</sup>Η σχολή του Frederic Winston Taylor (1856-1915): ο F. W. Taylor ήταν Αμερικανός, <sup>6</sup>ξεκινώντας από μικρή ηλικία φοιτητής ακόμη του πανεπιστημίου Harvard, ύστερα από μια σειρά μελετών διατύπωσε για πρώτη φορά τις βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για την καλύτερη απόδοση του. Μετά από ένα μεγάλο διάστημα παρατήρησης μιας ομάδας εργατών και ορισμένες κινήσεις αθλητών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για να αποδώσει ο εργαζόμενος θα πρέπει να υπάρχουν οι εξής 4 προϋποθέσεις:
  - i. Επιλέγοντας εξ' αρχής τον κατάλληλο εργαζόμενο για την προκαθορισμένη θέση εργασίας.
  - ii. Να του παρέχεται η σωστή εκπαίδευση, κάνοντας τις πιο μελετημένες και οικονομικές κινήσεις, αποφεύγοντας έτσι τις περιττές.
  - iii. Να παρέχουν στον εργαζόμενο τα κατάλληλα και ανάλογα οικονομικά κίνητρα.
  - iv. Να του διασφαλιστούν φυσικές και καλές συνθήκες εργασίας μέσα σ' ένα καλό και άνετο εργασιακό περιβάλλον.

Με τις τέσσερις παραπάνω θεμελιώδεις αρχές ο F. W. Taylor κατάφερε την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αποφεύγοντας την περαιτέρω κούραση. Η παραγωγική διαδικασία των βιομηχανικά ανεπτυγμένων χωρών κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα είχε τεράστια απήχηση υπό την θεωρεία αυτή του Taylor ή Τεϋλορισμός.

- <sup>7</sup>Η σχολή του Henry Fayol (1841-1925): όσο η σχολή του Taylor τόσο και η σχολή του H. Fayol, μπορούμε να πούμε ότι η μία υποστηρίζει περίπου την άλλη, ή ότι και ακόμη συμπληρώνει η μία την άλλη. Ο H. Fayol Γάλλος μηχανικός, στα ανθρακωρυχεία, παρακολουθώντας συνεχώς τους συναδέλφους του και τους εργαζόμενους, καθώς επίσης και την συμπεριφορά της διοίκησης κατέληξε σε ένα συμπέρασμα. <sup>6</sup>Το 1916 υποστήριξε πως το κύριο πρόβλημα είναι η διοίκηση. Επί πολλών ετών ασχολήθηκε αναζητώντας απλές πρακτικές που να γίνονται εύκολα αντιληπτές από τη διοίκηση.
- <sup>7</sup>Η σχολή του Elton Mayo (1880-1949): η θεωρία E. Taylor <sup>6</sup>υποστήριζε ότι αν αυξηθεί ο φωτισμός στο χώρο εργασίας, τότε θα αυξηθεί επίσης και η απόδοση των εργαζομένων, αντίθετα όμως εάν ελαττωθεί ο φωτισμός, θα ελαττωθεί αντίστοιχα και η απόδοση των εργαζομένων. Με βάση τη θεωρία αυτή έγινε ένα πείραμα σ' ένα χώρο εργασίας που απαιτούσε αρκετό φωτισμό, χώρισαν λοιπόν τις εργάτριες σε τρεις ομάδες:
- i. Στην πρώτη ομάδα αύξησαν τον φωτισμό, παρατήρησαν ότι όσο ανέβαινε ο φωτισμός, τόσο αυξανόταν και η απόδοση τους.
  - ii. Στην δεύτερη κράτησαν τον ίδιο φωτισμό, παρατήρησαν όμως αν και δεν αυξανόταν ο φωτισμός, η παραγωγή άρχισε να αυξάνεται.
  - iii. Στην τρίτη μείωσαν αρκετά τον φωτισμό, παρατήρησαν ότι η αποδοτικότητα των εργατριών αυξήθηκε αντί να ελαττωθεί.

Συμπεραίνοντας από την έρευνα αυτή υπήρξαν κι άλλοι παράγοντες που επηρέασαν την αύξηση της απόδοσης, παρά την αύξηση ή την ελάττωση του φωτισμού. Η εταιρία Western Electric Co κάλεσε τον E. Mayo ο οποίος ήταν στέλεχος στο Τμήμα Επιχειρηματικών Θεμάτων στο πανεπιστήμιο του Harvard και τους συνεργάτες του, να ερευνήσει το θέμα. Ύστερα από μια πενταετή μελέτη στο θέμα αυτό απέδειξε ότι υπήρχαν κι άλλοι παράγοντες όπου εμπλέκονται οι Ανθρώπινες Σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα του πειράματος αυτού

οφείλονταν ότι με το να συμβουλευόνται τους εργαζόμενους ένοιωσαν ότι τους υπολόγιζαν κι έτσι αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της υπόληψης κι ένα αίσθημα κύρους.

Η σχολή του Mayo ισχυρίζεται ότι εκτός από τις υλικές ανάγκες που πρέπει να καλύψει μία εργασιακή ομάδα, έχει και κοινωνικής και πνευματικής φύσεως ανάγκες, όπως την ανάγκη να φανούν χρήσιμοι, δηλαδή το αίσθημα της ψυχικής και κοινωνικής ικανοποίησης από την εργασία παίζει σημαντικό ρόλο.

- <sup>7</sup> Η Σχολή του Abraham Maslow (1908-1970): ο A. Maslow Αμερικανός ψυχολόγος, <sup>6</sup> ο οποίος προσπάθησε με μελέτες και έρευνες να συλλάβει ένα σύστημα παρακίνησης, μένοντας γνωστός από τη Θεωρεία ιεράρχησης των αναγκών. Κατά τον A. Maslow οι ανάγκες του ατόμου είναι ιεραρχημένες στα εξής 5 παρακάτω επίπεδα:
- Βασικές ή Φυσιολογικές Ανάγκες (Physiological), δηλαδή οι βιολογικές ανάγκες τροφής, ύπνου, στέγης, ένδυσης κ.τ.λ.
- Ανάγκη Ασφάλειας – σιγουριάς (Safery), η ανάγκη των ανθρώπων να νοιώθουν ασφάλεια και σιγουριά από πάσης φύσεως κινδύνους.
- Κοινωνικές Ανάγκες (Social), τα άτομα ως κοινωνικά όντα επιθυμούν να έχουν φίλους, να ενσωματωθούν σε κοινωνικές ομάδες και να αισθάνονται αποδοχή από τους συνανθρώπους τους.
- Ανάγκες Αυτοεκτίμησης (Self-Esteem), μπορούμε επίσης να τις ονομάσουμε και εγωιστικές ανάγκες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το ανθρώπινο “εγώ”, δηλαδή είναι οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, αυτονομίας και κοινωνικής αναγνώρισης.
- Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης (Self-Actyalization): η ανώτερη κατηγορία αναγκών, δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να γίνει αυτό που θέλει και να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα.



Με βάση την ταξινόμηση αυτή διαπίστωσε:

- Η προσπάθεια του ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ακόρεστη, διότι μετά από κάθε ικανοποίηση στη συνέχεια αναζητεί όλο και περισσότερα.
- Η παρακίνηση είναι αντίστροφη της ικανοποίησης, δηλαδή όσο πιο γρήγορα και πιο πολύ ικανοποιείται μία ανάγκη τόσο πιο λίγο παρακινεί.
- Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δομημένες με προτεραιότητα, δηλαδή μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη, η αμέσως επόμενη παίρνει την σειρά της.

Έτσι λοιπόν δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πλήρως μία από τις κατηγορίες αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη ή και ακόμα ο άνθρωπος μπορεί να αφήσει ανικανοποίητη μια από τις κατώτερες του ανάγκες για να ικανοποιήσει μια από τις ανώτερες.

---

<sup>6</sup> << Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις >> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης σελ. 18

<sup>7</sup> << Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων >> Μαρία Πάντα – Καπετανίου, Στέφανος Καραγιάννης σελ. 100

### **1.4 Στόχοι ανθρωπίνων σχέσεων**

<sup>8</sup>Σαν στόχο οι Ανθρώπινες Σχέσεις έχουν τις σχέσεις των εργαζομένων μαζί με τους συναδέλφους στην εργασιακή ομάδα, τους προϊσταμένους, την διεύθυνση και την αρμονία μέσα στο σύγχρονο εργασιακό τους περιβάλλον. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να επιτευχθούν οι τρεις παρακάτω στόχοι:

- i. Να προσέξει την συμπεριφορά του και την επανένταξη απέναντι στους συναδέλφους και τους εργαζόμενους, να έχει άριστες σχέσεις μεταξύ τους και να συμπεριφέρεται όπως επιβάλλεται με τους ανώτερους του.
- ii. Θα πρέπει να προσπαθήσει να εγκλιματιστεί στην εργασία του και να δείξει ότι του ταιριάζει και εκτός από την προσωπικότητα του ν' αναπτύξει όλες του τις ικανότητες και τις δεξιότητες του, έτσι θα καταφέρει να ανταποκρίνεται με ευθύνη και σοβαρότητα στις απαιτήσεις του επαγγέλματος ως ικανός υπάλληλος.
- iii. Σαν τρίτος και τελευταίος στόχος, είναι να καθοριστούν τα όρια της προσαρμογής της εξειδίκευσης της εργασίας προς τον εργαζόμενο, δηλαδή με τον τρόπο αυτό θέλουμε να πετύχουμε την μεγαλύτερη και αποδοτικότερη απόδοση καταλήγοντας έτσι σε αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς να βλάπτει ψυχικά και σωματικά τον εργαζόμενο.

---

<sup>8</sup> <<Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις>> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης σελ. 28

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ

#### ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

##### 2.1 Έννοια εργασίας

Η εργασία <sup>9</sup>είναι η σωματική ή πνευματική ενέργεια του ανθρώπου σε παγκόσμιο φαινόμενο διαφέρει από άτομο σε άτομο, διότι ο καθένας ερμηνεύει την αξία της διαφορετικά που προσφέρεται από το φορέα της στη διάθεση άλλου προσώπου δημιουργώντας μια σχέση εξάρτησης μεταξύ τους σύμφωνα με κάποιο οικονομικό αντάλλαγμα όπως την καταβολή μισθού . Μεγάλο ποσοστό ανθρώπων περνούν το ένα τρίτο της ζωής τους ως εργαζόμενοι. Από τους πρωτόγονους πολιτισμούς έως και σήμερα ο σημαντικότερος λόγος που αναγκάζει έναν άνθρωπο να εργαστεί είναι η ανάγκη του για επιβίωση.

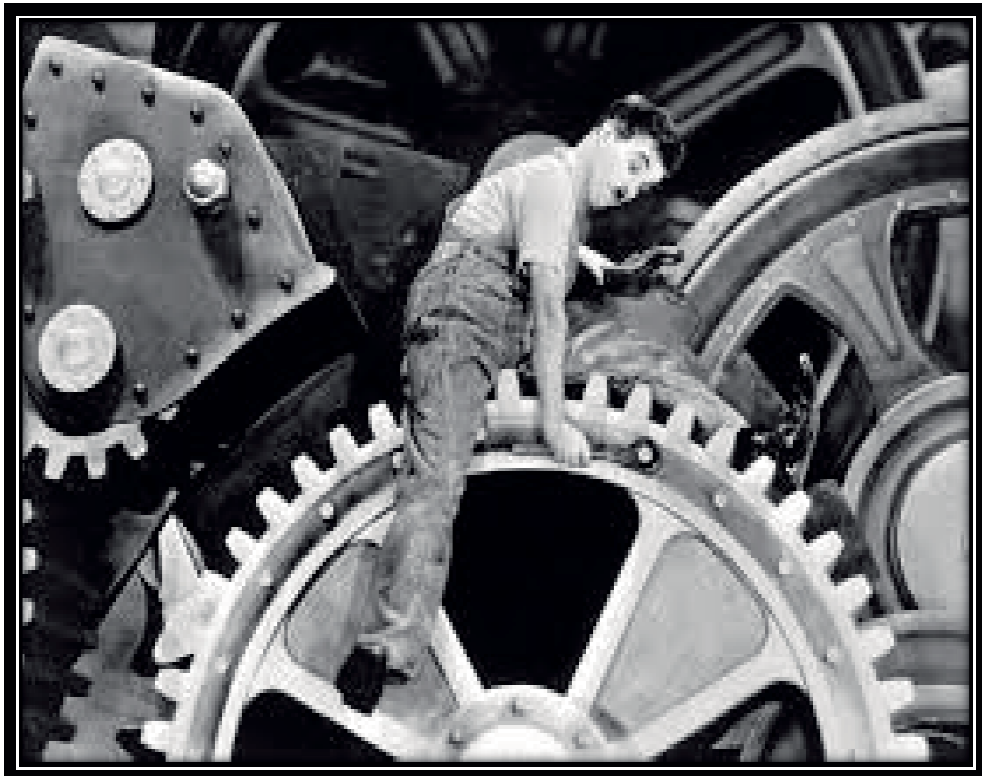
Οι εργαζόμενοι προσφέροντας στην επιχείρηση όπου θα εργαστούν, τον χρόνο τους, τις γνώσεις και τη δημιουργικότητά τους, περιμένουν ως αντάλλαγμα εκτός απ' την οικονομική αμοιβή, να εκπαιδευτούν και να προωθηθούν σε ανώτερη θέση. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τη ποιότητα ζωής των υπαλλήλων στην εργασία προσφέροντας σύγχρονες τεχνολογικές εγκαταστάσεις καθώς και διάφορα προγράμματα, εφόσον υπάρχει καλύτερη ποιότητα και δικαιοσύνη, αλλά και να επικρατεί καλύτερο κλίμα στο χώρο εργασίας.

Οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι, έχοντας τη δυνατότητα να μαθαίνουν και να χρησιμοποιούν νέες δεξιότητες, καταφέρνοντας έτσι στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης πολλά άτομα είναι <sup>10</sup>εργασιομανείς δηλαδή έχουν μια ψυχαναγκαστική ανάγκη να συνεχίσουν να εργάζονται ακόμη κι όταν δεν παίρνουν τίποτα από αυτό, συνεχίζουν να εργάζονται τόσο πολύ έτσι ώστε να επηρεάζεται η υγεία τους, η ευτυχία τους, ακόμη και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Φτάνοντας έτσι σε σημείο να μην μπορούν να απολαύσουν τη δουλειά τους αλλά να έχουν μόνο μία εμμονή με αυτή.

Αρκετά στοιχεία δείχνουν ότι τα σημάδια της εργασιομανίας εμφανίζονται διαφορετικά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες, όσον αφορά τις γυναίκες όπου

εργάζονται σε βιομηχανικές χώρες έχει παρατηρηθεί υψηλότατο επίπεδο άγχους, σε σύγκριση με τους άντρες. Στη σύγχρονη εποχή όμως ο εργαζόμενος έχοντας ειδικές γνώσεις και ικανότητες με προσωπική επιλογή διαλέγει το είδος της εργασίας που ο ίδιος επιθυμεί, π.χ. δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Η εργασία<sup>11</sup> διακρίνεται σε:

- Εξαρτημένη εργασία: όταν ο εργοδότης διευθύνει, ελέγχει, εποπτεύει και καθορίζει τον τόπο, χρόνο και τρόπο της εργασίας, ενώ ο μισθωτός υποχρεούται να συμμορφώνεται στις εντολές του.
- Παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών: στην συγκεκριμένη περίπτωση ο εργαζόμενος διαθέτει τον δικό του χώρο και καθορίζει ο ίδιος το χρόνο και τα μέσα εκτέλεσης του χωρίς να ελέγχεται απ' τον εργοδότη.
- Εξαρτημένη εργασία δημοσίου δικαίου – Δημοσιουπάλληλική σχέση: η σχέση εργασίας με το Δημόσιο και τα Ν.Π.Δ.Δ. είναι γνωστή και ως δημοσιουπάλληλική σχέση. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος εργασίας στο δημόσιο είναι μέσω διαγωνισμού (Α.Σ.Ε.Π.). Η συμμετοχή στον διαγωνισμό δηλώνει την αποδοχή του εργαζομένου στην πρόταση του εργοδότη για την σύναψη σύμβασης και επομένως την εκτέλεση της. Η σύμβαση ολοκληρώνεται με την ορκωμοσία. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο της πρόσληψης έχει καθιερωθεί μέσω προφορικών συνεντεύξεων παρά το γεγονός των αντιδράσεων της εργατικής πλευράς.
- Εξαρτημένη εργασία ιδιωτικού δικαίου στο δημόσιο: σχέση εξαρτημένης εργασίας με το Δημόσιο και τα Ν.Π.Δ.Δ. συνδέεται με τη κατάρτιση σύμβασης εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου, μεταξύ αυτών και μισθωτών, προκειμένου να καλυφθούν συγκεκριμένες μη οργανικές θέσεις με στόχο την εκπλήρωση συγκεκριμένου έργου, κατ' εξαίρεση η σύμβαση αυτή ορίζει τη σχέση εξαρτημένης εργασίας που συνάπτεται κάλυψη οργανικών θέσεων βοηθητικού προσωπικού ή ειδικού επιστημονικού.



Πηγή: [www.antipagkosmiopoihsh.gr](http://www.antipagkosmiopoihsh.gr)

---

<sup>9</sup> << Μάνατζμεντ >> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 284

<sup>10</sup> (2016) ‘‘Your job doesn’t love you: Workaholism and the professional woman’’, Human Resource Management International Digest, Vol. 24 Iss: 2, pp. 19-21, <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-12-2015-0185> [13/05/2016]

<sup>11</sup> << Εργασιακές Σχέσεις Και Θεσμοί >> Αναστάσιος Σ. Ντάνος, και συνεργάτης Ευφροσύνη Π. Μπούσλη σελ. 37

### **2.1.1 Ικανοποίηση από την εργασία**

Στις μέρες μας η ικανοποίηση από την εργασία λόγω της σημερινής οικονομικής κρίσης που βιώνουμε είναι ένα βασικό θέμα συζήτησης, διότι οι προαγωγές είναι πλέον παρελθόν, οι αμοιβές είναι πολύ μικρές σε σχέση με τις ευθύνες της εργασίας και γι' αυτό επομένως οι εργαζόμενοι αδυνατούν να εργαστούν και δεν θέλουν να δώσουν το εκατό τοις εκατό των δυνατοτήτων τους, με αποτέλεσμα έτσι να μειώνεται και η παραγωγικότητα των ίδιων αλλά και της επιχείρησης όπου εργάζονται.

Η <sup>12</sup>μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία έχει τις ρίζες της στην παράδοση των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία υποστηρίζει την θετική επίδραση της εργασίας και την ικανοποίηση για τα αποτελέσματα των εργασιών (Bruce and Nyland, 2011; Mayo, 1949). Ο ορισμός της ικανοποίησης της εργασίας <sup>13</sup>είναι το πόσο ικανοποιημένο ή όχι είναι ένα άτομο από την εργασία που κάνει. Ο σημαντικότερος παράγοντας για να νοιώθουν ικανοποίηση οι εργαζόμενοι είναι οι αμοιβές που παίρνουν σύμφωνα μ' αυτό που κάνουν. Επομένως η σχέση αμοιβής και ικανοποίησης αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους. Θεωρώντας ότι η αμοιβή επηρεάζεται από την καλή απόδοση του εργαζομένου οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης του .

Έχοντας αυτό υπόψη μια καλή και δίκαιη αμοιβή οδηγεί στην ικανοποίηση του ατόμου, με αποτέλεσμα μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, σε διαφορετική περίπτωση το άτομο είναι δυσαρεστημένο με αποτέλεσμα αυτό να επηρεάζει την απόδοση του. <sup>12</sup>Τα αυτοαπασχολούμενα άτομα είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους, ανεξάρτητα από τα προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως είναι η κούραση, το άγχος και ο χαμηλότερος μισθός, διότι είναι αφεντικά του εαυτού τους. Αυτό σημαίνει αύξηση του αριθμού των ωρών εργασίας ανά εβδομάδα (Andersson, 2008). Η μεγαλύτερη ανησυχία των αυτοαπασχολούμενων είναι η υγεία τους.

Ως αποτέλεσμα η εργασιακή ικανοποίηση είναι η διαφορά που επικρατεί ανάμεσα στο ποσό που ο εργαζόμενος πραγματικά λαμβάνει και αυτό που θεωρούσε ότι θα έπρεπε να δεχτεί.

---

<sup>12</sup> Teemu Kautonen, Ulla Hytti, Dieter Bogenhold, Jarna Heinonen (2012), <http://dx.doi.org/10.1108/01437721211243778> [11/05/2016]

<sup>13</sup> << Μάνατζμεντ>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 285

## **2.2 Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων**

Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα, ο εργοδότης έχει υποχρέωση την ευθύνη για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων στην επιχείρησή του. <sup>14</sup>Η συνεργασία αυτή ανάμεσα σε προϊσταμένους και εργαζομένους μπορεί να είναι μια σημαντική στρατηγική αλλά τις περισσότερες φορές μία αναγκαιότητα για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων.

Ωστόσο δεν είναι όλες οι <sup>15</sup>συνεργασίες επιτυχείς ή αποτελεσματικές. Υπάρχουν αρμονικές σχέσεις τις οποίες πρέπει να καλλιεργήσουν οι προϊστάμενοι και να δημιουργήσουν θαύματα στην επιχείρηση, αντίθετα υπάρχουν και προϊστάμενοι που με τη συμπεριφορά τους κάνουν τους εργαζόμενους να αγανακτούν και να αντιδρούν αρνητικά και ακόμα και να παραιτούνται. Επομένως όπου υπάρχει προϊστάμενος, υπάρχει πάντοτε και υφιστάμενος, ο οποίος είναι ο συνεργάτης του προϊστάμενου, έχοντας δυνάμεις που του προσδιορίζουν το ηγετικό στυλ.

Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος είναι ο τμηματάρχης, ο ηγέτης μιας ομάδας των εργαζομένων που τους καθοδηγεί και έχει την ευθύνη για αυτούς. Τα καθήκοντα του οδεύουν προς τη διευθυντική δραστηριότητα, αναλύοντας ορισμένους τομείς των καθηκόντων του παρακάτω:

- Διοίκηση του προσωπικού: διατηρώντας καλές και φιλικές σχέσεις με τους υπαλλήλους ανεξαρτήτου θέσης στην οποία εργάζεται, θα πρέπει επίσης να είναι σε επαφή με όλους τους συνεργάτες της επιχείρησης, ώστε να τους παρακινεί και να εξομαλύνει τις διαφορές τους, καθώς και να διορθώνει πιθανά σφάλματα.
- Διευθυντική δραστηριότητα στον τομέα του: ανάλογα με τον τομέα της διεύθυνσης αυτομάτως θα πρέπει να αναλάβει τα παρακάτω καθήκοντα:
  - i. Να οργανώνει το προσωπικό ανάλογα με τα καθήκοντα του.
  - ii. Να δίνει οδηγίες και σχετικές εντολές.



- iii. Να συντονίζει τους υφισταμένους.
  - iv. Να προνοεί το κατάλληλο σύστημα εργασίας.
  - v. Να προγραμματίζει αλάνθαστα.
  - vi. Να ελέγχει συχνά το έργο.
- Οργάνωση εργασίας: να αναθέτει στους κατάλληλους εργαζόμενους τα διαθέσιμα μέσα και εργαλεία που έχει στη διάθεση του για τη σωστή λειτουργία τους.
- Οργάνωση και εκπαίδευση του προσωπικού: ένα επιπλέον από τα καθήκοντα του είναι να φροντίζει για την αρμόζουσα εκπαίδευση του προσωπικού του. Στην εποχή μας η εκπαίδευση του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο, διότι η τεχνολογία εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς, και θα πρέπει να είμαστε σε θέση να εισάγουμε νέες μεθόδους και μέσω της εκπαίδευσης βελτιώνοντας έτσι την παραγωγή.

Ο προϊστάμενος βάζει τις βάσεις για επίτευξη υψηλών στόχων, ο οποίος στην περίπτωση που είναι και ηγέτης, θα πρέπει να διαθέτει τις εξής παρακάτω ιδιότητες, που επισήμανε και ο Γάλλος Fayol:

- i. Να έχει το αίσθημα καθήκοντος
- ii. Να αναλαμβάνει τις ευθύνες
- iii. Να δείχνει ενδιαφέρον για το σύνολο
- iv. Να υπάρχει δραστηριότητα
- v. Να έχει ισχυρή θέληση και επιμονή
- vi. Να είναι έξυπνος

Εκτός από τις παραπάνω ιδιότητες, παλαιοί και σύγχρονοι επιστήμονες, όπως, “Mc Gregor”, και “Maslow”, καθώς και άλλοι ερευνητές και κοινωνιολόγοι,

κατέληξαν ότι υπάρχουν και επιμέρους ιδιότητες που μπορούν να προστεθούν στον καλό προϊστάμενο. Ένα δείγμα από αυτές είναι:

- i. Να έχει πλούσιο γενικό μορφωτικό επίπεδο.
- ii. Να έχει κατανόηση.
- iii. Να αναμιγνύεται με το προσωπικό.
- iv. Να απαιτεί πολλά, από τον εαυτό του.
- v. Να βλέπει τη ζωή από τη θετική της πλευρά.
- vi. Να είναι συνεπής σε όσα λέει.
- vii. Να είναι ικανός να εξελίσσεται ακόμα και σε μεγάλη ηλικία.
- viii. Να είναι γνώστης της ανθρώπινης ψυχολογίας.
- ix. Να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα της πειθαρχίας και να έχει το θάρρος να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.
- x. Να είναι αυστηρός αλλά και ταυτόχρονα να είναι καλός και επεικής.

Ένας ικανός προϊστάμενος θα πρέπει να διακρίνει την ατομικότητα των υπαλλήλων του, να φέρεται στον καθένα μ' ένα συγκεκριμένο τρόπο και με σεβασμό προς την προσωπικότητά του αλλά και να εμψυχώνει τη συνεργασία και την ομαδική δουλειά, καθώς και να μπορεί να ξεπερνά και να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που θα αντιμετωπίζει καθημερινά. Για να καταφέρει όμως ο προϊστάμενος το έργο του, δεν αρκεί να διαθέτει μόνο θετικές ιδιότητες, αλλά συγχρόνως δεν πρέπει να επιβαρύνεται από αρνητικές ιδιότητες όπου εκμηδενίζουν τις θετικές ιδιότητες οδηγώντας σε αντίθετα αποτελέσματα.

Στη περίπτωση που δεν βρούμε άτομα με αρκετές θετικές ιδιότητες, για τη θέση ηγετικού στελέχους μπορούμε να εξαιρέσουμε άτομα που είναι ανίκανα για τη θέση αυτή, μερικά από τα άτομα αυτά είναι:

- i. Αυτοί που μένουν στις λεπτομέρειες και χάνουν την ουσία.
- ii. Άτομα τα οποία είναι αρκετά απαιτητικά από το προσωπικό τους.
- iii. Άτομα που αντιδρούν βίαια σε κάθε άρνηση, κρίνοντας γρήγορα και πληγώνοντας καμιά φορά το προσωπικό τους προκαλώντας τους αγανάκτηση.
- iv. Άτομα που δεν μπορούν να ξεχάσουν μία άρνηση, μία αδικία.
- v. Άτομα τα οποία δεν διατηρούν μία ίση απόσταση από όλους τους υφισταμένους.

Όσο λιγότερο ικανός είναι ένας προϊστάμενος, τόσο μεγαλύτερη επίδειξη της δύναμης του κάνει.

---

<sup>14</sup> Chirag Shah (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/AJIM-08-2015-0125> [13/05/2016]

<sup>15</sup> << Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις >> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης σελ. 31

### 2.2.1 Ηγεσία

Μία <sup>16</sup> σύνθετη έννοια που συναντάμε συχνά σε διάφορα βιβλία, πολλά άρθρα και blogs είναι αυτή της ηγεσίας, τα οποία έχουν σαν στόχο να εντοπίσουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να γίνει ένα άτομο ικανός ηγέτης. Η ηγεσία είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν την απόδοση του οργανισμού, δεν είναι μόνιμη, απαιτεί δουλειά, κούραση και αρκετό χρόνο. Οι ηγέτες κερδίζουν τον τίτλο κάθε λεπτό της εργασίας τους.

Ο ηγετικός ρόλος δεν ταιριάζει<sup>17</sup> σε όλους, είναι ένα γενικό φαινόμενο το οποίο εξελίσσεται συνεχώς. Στα παλαιά χρόνια ήταν πιο εύκολο να διευθύνουν το προσωπικό τους με την απειλή της τιμωρίας, ακόμα και της πώλησης. Λέγεται ότι ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να έχει μερικές από τις εξής ικανότητες και χαρακτηριστικά:

- Απλός
- Συνεργάσιμος
- Αντικειμενικός
- Σταθερός Αξιόπιστος
- Δίκαιος
- Έξυπνος
- Ικανός στις ανθρώπινες σχέσεις
- Ήρεμός
- Αυτός που εμπνέει φόβο και σεβασμό

Τα στυλ της ηγεσίας είναι τρία:

- i. Το αυταρχικό
- ii. Το δημοκρατικό
- iii. Το χαλαρό

Ο ηγέτης όμως μπορεί να εφαρμόσει και το δικό του στυλ το οποίο μπορεί να είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω τριών κατηγοριών:

- i. Το αυταρχικό στυλ είναι αυτό όπου ο ηγέτης διατάζει, έχει όλη την εξουσία και αποφασίζει ακόμα και την πιο μικρή λεπτομέρεια. Το είδος της υποκίνησης είναι αρνητικό, έχει το πλεονέκτημα της άμεσης αντιμετώπισης των προβλημάτων και της άμεσης λήψης αποφάσεων, με το μειονέκτημα να μην δίνει ευκαιρίες για τη συμβολή των εργαζομένων, χάνοντας έτσι την πολύτιμη πείρα του προσωπικού, όπως την χορήγηση αμοιβών, χωρίς όμως να σταματήσει το σύστημα να είναι αυταρχικό.
- ii. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό στο οποίο οι αποφάσεις δεν παίρνονται αποκλειστικά απ' τον ηγέτη, αλλά υπάρχει αμοιβαία συνεργασία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων. Σε αυτήν την περίπτωση αφού καλέσει ολόκληρη την ομάδα, παρουσιάζει το πρόβλημα και το συζητά μαζί τους σαν κύριο θέμα, δίνοντας τους έτσι την ευκαιρία να συμμετέχουν στην απόφαση δημιουργώντας μια αποδοτική ομαδική εργασία.
- iii. Τέλος, το χαλαρό στυλ είναι αυτό στο οποίο ο ηγέτης διοικεί πολύ χαλαρά, αποφεύγοντας τη χρήση εξουσίας, αφήνοντας τους υφισταμένους – υπαλλήλους να κάνουν ότι αυτοί επιθυμούν, εξασφαλίζοντας έτσι την επαφή μαζί τους και παρέχοντας τους σημαντικές πηγές πληροφόρησης, που τους είναι αναγκαίες αφού υποκινούνται για την εργασία μόνοι τους.

Επιπρόσθετα ο καθένας έχει αρκετά χαρακτηριστικά ηγεσίας που κάνουν το <sup>16</sup>κάθε άτομο να είναι διαφορετικό, παρ' όλα αυτά η ηγεσία δεν επιτυγχάνεται με το πάτημα ενός κουμπιού. Είναι όμως ένα φαινόμενο το οποίο εξελίσσεται συνεχώς, αφού η κοινωνία και οι οργανώσεις με τις νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφόρησης έχουν ραγδαία εξέλιξη.



Πηγή: [www.alexiptoto.com](http://www.alexiptoto.com) Ο σωστός ηγέτης είναι ο άνθρωπος που θα κατευθύνει και θα εμπνέει τους υφισταμένους του και όχι το αφεντικό που θα επιβάλλει την άποψη του.

---

<sup>16</sup> Robert J Bennett (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-07-2015-0050> [13/05/2016]

<sup>17</sup> <<Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις>> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης σελ. 133

### **2.2.2 Διοίκηση προσωπικού**

Η διοίκηση προσωπικού υπάρχει σε όλους τους οργανισμούς και <sup>18</sup>αποτελεί το κύριο συστατικό της διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού. Στις μικρές επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού είναι απαραίτητη. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις όμως δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα υπηρεσίας ή προσωπικού, αλλά ο ίδιος ο εργοδότης έχει την ευθύνη πρόσληψης.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να έχουν ένα τμήμα προσωπικού ή διεύθυνση προσωπικού εντελώς ξεχωριστά που να αντιμετωπίζει όλα τα προβλήματα και τις ενέργειες που περιβάλλουν τη διεύθυνση προσωπικού. Η διεύθυνση προσωπικού είναι ένα αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Στην υπηρεσία αυτή ανήκει η ευθύνη της πρόσληψης προσωπικού, η εκπαίδευση αλλά καθώς και τυχόν μετεκπαίδευση αυτού, η αξιολόγηση, η προαγωγή, η μετακίνηση, η μετάθεση, η διαθεσιμότητα, ο υποβιβασμός και η απόλυση.

- Η πρόσληψη: όταν αναζητούμε προσωπικό, οι πηγές που θα καταφύγουμε προκειμένου να βρούμε το κατάλληλο προσωπικό, βρίσκονται είτε μέσα στην ίδια την επιχείρηση (εσωτερικές πηγές), είτε έξω από αυτή (εξωτερικές πηγές). Εάν δηλαδή δεν έχουμε τα κατάλληλα πρόσωπα μέσα στην επιχείρηση καταφεύγουμε σε εξωτερικές πηγές είτε σε εργαζόμενους από άλλες επιχειρήσεις είτε σε ανέργους. Τότε οι τρόποι αναζήτησης των υποψηφίων γίνεται με την ακόλουθη σειρά:
  - i. Ανακοίνωση – προκήρυξη: από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και επικοινωνίας, π.χ. ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες και περιοδικά.
  - ii. Γραφεία εύρεσης εργασίας είτε ιδιωτικά είτε δημόσια.
  - iii. Γραφεία εύρεσης εργασίας φοιτητών – σπουδαστών, που πιθανά να λειτουργούν στα πανεπιστήμια ή τις λοιπές σχολές.
  - iv. Γραφείο συνδικαλιστών: (επιστημονικών, επαγγελματικών, τεχνικών σωματείων).

- Η προαγωγή: είναι η τοποθέτηση εργαζόμενου σε υψηλότερη θέση. Αυτό όμως απαιτεί αυξημένη ευθύνη και οπωσδήποτε περισσότερες αρμοδιότητες, προσφέροντας επομένως μεγαλύτερη αμοιβή. Μέσα σ' έναν οργανισμό έχει μεγάλη σημασία η προαγωγή, γιατί οι εργαζόμενοι αναζητούν την κοινωνική προβολή, την ηθική αλλά και υλική ικανοποίηση, γι' αυτό το λόγο παρατηρούμε συχνά μέσα σ' έναν οργανισμό ανταγωνισμό και μία υπερβολική έφεση για εργασία από τους υπαλλήλους με κίνητρο την απόκτηση κάποιας ανώτερης θέσης. Με την απόφαση της προαγωγής ενός υπαλλήλου, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει απογοήτευση σε εξίσου εργαζόμενους με υψηλά προσόντα και φιλόδοξους στόχους, αλλά με την επιλογή από το είδη υπάρχον προσωπικό για τη κάλυψη ανώτερων θέσεων αντί για την πρόσληψη νέου υπαλλήλου, ο οργανισμός παρουσιάζει τα παρακάτω δύο πλεονεκτήματα:
- Οι υπάλληλοι που εργάζονται είδη στην επιχείρηση έχουν προσαρμοστεί στο αντικείμενο εργασίας, είναι γνωστή η συμπεριφορά τους αλλά και ο τρόπος της εργασίας και συνεργασίας, οι γνώσεις τους, οι φιλοδοξίες τους, με λίγα λόγια έχουν υποστεί τυπικά και άτυπα κάποια δοκιμασία που είναι αρκετή ώστε να έχει ο υπεύθυνος μια ολοκληρωμένη εικόνα.
- Συνήθως ο υπηρέτων υπάλληλος ως άνθρωπος με στόχους και φιλοδοξίες, προσφέρει την υπηρεσία του με κίνητρο τη βελτίωση της θέσης του, δηλαδή προσδοκά μελλοντικά μια ανώτερη θέση που θα του προσφέρει μια καλύτερη αμοιβή και καταξίωση. Μια τέτοια λοιπόν ικανοποίηση δημιουργεί ανταγωνισμό με αποτέλεσμα αύξηση της παραγωγικότητας.
- Η μετάθεση: είναι η μετακίνηση του υπαλλήλου από τη θέση που κατέχει σε κάποια άλλη ισόβαθμη θέση. Η μετάθεση γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και έχει σαν στόχο τις στενές προσωπικές σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί ώστε να μην προκαλέσουν αμεροληψία. Επίσης με την μετάθεση, ο υπάλληλος αποκτά πείρα και σε άλλα αντικείμενα της υπηρεσίας. Παρ' όλα αυτά μπορεί να γίνει μετάθεση μετά από επιθυμία και



από τον ίδιο τον υπάλληλο, για δικούς του λόγους που μπορεί να είναι προσωπικοί, οικογενειακοί, υπηρεσιακοί κ.λπ. Αποφεύγονται οι μεταθέσεις σε υποκαταστήματα, διότι κοστίζουν στην επιχείρηση εκτός από εξαιρετικές περιπτώσεις, για κάποιους υπαλλήλους οι οποίοι είναι ειδικοί σε κάποιον τομέα.

- Ο υποβιβασμός: είναι το ακριβώς αντίθετο της προαγωγής, δηλαδή είναι η τοποθέτηση από την ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακα της επιχείρησης σε κατώτερη. Ο υποβιβασμός του υπαλλήλου σε θέση μικρότερου κύρους έχει ως συνέπεια και μικρότερη ανταμοιβή, θα πρέπει να αποφεύγεται. Εάν όμως συμβεί, θα πρέπει να αποφασίζεται με μεγάλη προσοχή, διότι μια τέτοια πράξη δημιουργεί άγχος και ανασφάλεια για την επαγγελματική καριέρα των υπαλλήλων. Συνήθως ο βασικός λόγος υποβίβασης είναι η ανεπάρκεια του υπαλλήλου στην θέση που τοποθετήθηκε. Ακόμη και η μη προαγωγή ενός υπαλλήλου μπορεί να θεωρηθεί έμμεσα σαν ένας τρόπος υποβιβασμού.
- Η απόλυση: λαμβάνει χώρα σε βαριά παραπτώματα όπως, κλοπή ή και συσσώρευση πειθαρχικών παραπτωμάτων, σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και διατάξεις που περιγράφονται από το αστικό και εργατικό δίκαιο.

---

<sup>18</sup> <<Διοίκηση προσωπικού>> Νικόλαος Β. Μαντάς σελ. 35

### **2.2.3 Ο έλεγχος στις επιχειρήσεις**

Ο έλεγχος <sup>19</sup>αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες διοικήσεως και συνεπώς ένα από τα θεμελιώδη καθήκοντα κάθε manager. Η ελεγκτική λειτουργία είναι απαραίτητη για κάθε οργανισμό. Ο έλεγχος έχει στενή σχέση και αλληλεξάρτηση με την λειτουργία του προγραμματισμού, δηλαδή ο έλεγχος αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμα του προγραμματισμού.

Με λίγα λόγια, όπου υπάρχει προγραμματισμός, θα πρέπει να υπάρχει και ο έλεγχος. Η λέξη <<έλεγχος>>, προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα στον ελεγχόμενο. Η αντιπάθεια αυτή, συνήθως οφείλεται, διότι ο έλεγχος συνδέεται στενά με την αναζήτηση σφαλμάτων, τη διαπίστωση παράνομων πράξεων ή παραλήψεων, αλλά κυρίως στον καταλογισμό ευθυνών και στην καταβολή ποινών. Με βάση την εξουσία αυτή, ο ασκών των ελέγχων θα πρέπει να λαμβάνει γνώση των ενεργειών και της συμπεριφοράς του ελεγχόμενου και να επεμβαίνει ρυθμιστικά υποδεικνύοντας τροποποιήσεις της συμπεριφοράς και των ενεργειών του.

Στις περιπτώσεις που κρίνει ότι αυτές δεν ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες και τους σκοπούς του οργανισμού. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τα εξής τρία ακόλουθα στοιχεία:

- i. Τον προσδιορισμό προτύπων.
- ii. Τη μέτρηση της εκτέλεσης και τη παραβολή προς τα πρότυπα.
- iii. Τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων.

Στην Ελλάδα, η ίδρυση και η δραστηριότητα της επιχείρησης αποτελεί αντικείμενο διάφορων μορφών ελέγχου. Οι έλεγχοι αυτοί είναι κατά κανόνα εξωτερικοί έλεγχοι που ασκούνται από διάφορες κρατικές υπηρεσίες ή κρατικούς γενικά φορείς, που αφορούν είτε την επιχείρηση σαν σύνολο είτε ορισμένες μεμονωμένες ενέργειες ή δραστηριότητες της, την συμβολή των επιχειρήσεων στην οικονομική πρόοδο και την κοινωνική ευημερία. Το κράτος αναγνωρίζει την τεράστια σημασία όπου έχει. Ενδιαφέρεται για την αρμονική συνύπαρξη των επιχειρήσεων, για το λόγο αυτό, το κράτος προβαίνει στη θέσπιση κανόνων δικαίου

οι οποίοι ρυθμίζουν τη ζωή της επιχείρησης, από τη στιγμή της ίδρυσης ως ότου ακόμη και μέχρι την διάλυση της.

Οι κυριότερες μορφές ελέγχου που ασκεί το κράτος στις επιχειρήσεις, είναι οι ακόλουθες:

- Ο φορολογικός έλεγχος: ο σκοπός του φορολογικού ελέγχου είναι ο προσδιορισμός της φορολογητέας ύλης προκειμένου με βάση αυτή να καταστεί δυνατός και ο προσδιορισμός του οφειλόμενου σε κάθε περίπτωση φόρου. Τη φορολογητέα ύλη δεν την αποτελούν μόνο τα κέρδη της επιχείρησης, αλλά και διάφορα αλλά οικονομικά μεγέθη, που διαμορφώνονται ως συνέπεια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Τέτοια μεγέθη είναι: οι αμοιβές στο προσωπικό της επιχείρησης (μισθοί, ημερομίσθιοι, δώρα κ.λπ.), αλλά και αμοιβές που καταβάλλονται σε τρίτα πρόσωπα (ελεύθεροι επαγγελματίες), ή ακόμη και προτιθέμενοι στα προϊόντα της επιχείρησης (υλικά αγαθά ή υπηρεσίες και ούτω καθεξής).
- Εργασιακής φύσεως έλεγχοι: τέτοιοι έλεγχοι ασκούνται κατά βάση από τους ασφαλιστικούς οργανισμούς καθώς και τις κρατικές υπηρεσίες τις επιφορτισμένες με την προστασία των δικαιωμάτων του οργανισμού. Αυτά προκύπτουν ως συνέπεια της εργασιακής σχέσης του με τον εργοδότη (ωράρια εργασίας, όρια αμοιβών, μέτρα προστασίας από εργασιακά ατυχήματα κ.λπ.).
- Έλεγχος της διαχείρισης των Ανώνυμων Εταιριών: είναι ο έλεγχος που επιβάλλει το κράτος επί της διαχείρισης των Α.Ε. και αποβλέπει την εξασφάλιση της νομιμότητας των πράξεων του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και του άλλου οργάνου όπου ασχολείται με τη διαχείριση της εταιρικής παρουσίας και τη διεκπεραίωση των εταιρικών υποθέσεων. Ο σκοπός αυτής της μορφής ελέγχου είναι η προστασία των δικαιωμάτων της μειοψηφίας των μετόχων, καθώς και άλλου προσώπου, το οποίο έχει

ενδιαφέρον για την ύπαρξη και την οικονομική ανάπτυξη της Α.Ε. (κράτος, δανειστές, εργαζόμενοι).

- Λοιπές μορφές κρατικού ελέγχου:
  - i. Υγειονομικοί έλεγχοι για την προστασία των καταναλωτών.
  - ii. Έλεγχοι για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
  - iii. Συναλλαγματικοί έλεγχοι που αφορούν κυρίως τις τραπεζικές επιχειρήσεις.
  - iv. Αγορανομικοί έλεγχοι.

---

<sup>19</sup> << Σύγχρονη Διοικητική Των Επιχειρήσεων>> Χρήστου Γ. Φλώρου σελ. 395

### **2.3 Η εικόνα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και ο ανταγωνισμός που επικρατεί για την εύρεση της εργασίας**

Ο ανταγωνισμός έχει θεμελιώδη σημασία για τη λειτουργία της οικονομίας της αγοράς, ακόμα και για να γίνει μια <sup>20</sup>πρόσληψη, οι εργοδότες θα πρέπει να συγκεντρώσουν τις καλύτερες αιτήσεις και να επιλέξουν το άτομο που θα έχει το μεγαλύτερο ταλέντο και θα είναι για αυτούς ο κατάλληλος υπάλληλος. Οι καλύτεροι εργοδότες παίρνουν σχεδόν τις διπλάσιες αιτήσεις για εργασία σε σύγκριση με άλλες οργανώσεις.

Ο ανταγωνισμός συνδέεται ισχυρά με την επιλογή ταλέντων των νέων εργαζομένων, αυτό σημαίνει ότι οι εργοδότες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε πράγματα που κάνουν την εταιρεία πιο ελκυστική, και να δημιουργήσει ένα δυνατό όνομα <<brand>> , έτσι ώστε να συγκεντρώνει τους καλύτερους αιτούντες. Αξιοσημείωτο είναι ότι μια έλλειψη πληροφοριών για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, μπορεί να σταματήσει ορισμένα άτομα να αιτηθούν για μια θέση εργασίας που είναι άγνωστη γι' αυτούς ενώ θα ήταν αρκετά ικανά και σημαντικά για την επιχείρηση αυτή.

Στις μέρες μας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να φτιάξουν μία καλή εικόνα, διότι γνωρίζουν πολύ καλά ότι η φήμη και το καθεστώς τους σε σχέση με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις είναι σημαντικό για τα ενδιαφερόμενα άτομα. Είναι πολύ σημαντική η εικόνα τόσο για τους καταναλωτές και τους μετόχους όσο και για τα άτομα που αναζητούν εργασία. Τα άτομα που αναζητούν εργασία βασίζονται πολύ στο μοντέλο εύρεσης από στόμα σε στόμα πληροφορίες ή από πληροφορίες που ο εργοδότης επιλέγει να κάνει δημόσια. Μερικά άτομα συνδέονται αρκετά με την εικόνα της επιχείρησης, διότι η επωνυμία δημιουργεί θετικές στάσεις και συναισθήματα και έτσι διαφοροποιείτε από τους ανταγωνιστές που κυριαρχούν σ' αυτόν τον χώρο.

Οι επιχειρήσεις <sup>21</sup>ανταγωνίζονται για την έγκριση του κοινού, επίσης έχει παρατηρηθεί ότι οι καταναλωτές τείνουν να ευνοούν τις επιχειρήσεις με μεγάλες

ποσότητες δωρεάς (Patten, 2008? Pracejus et al, 2003/2004.? Strahilevitz, 1999). Οι μεγάλες επιχειρήσεις, ακόμη κι αυτές που είναι με καλύτερες οικονομικές επιδόσεις, είναι σε καλύτερη θέση ώστε να ενεργήσουν ως πρωτοπόρες στη φιλανθρωπική δίνοντας έτσι ένα δυνατό πιθανό πλεονέκτημα στη φήμη της, αντίθετα όμως, οι μικρότερες επιχειρήσεις, ακόμη κι αυτές που είναι με χαμηλότερες οικονομικές επιδόσεις, οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα να πάνε μπροστά λόγω των περιορισμένων πόρων. Οι επιχειρήσεις με περισσότερους πόρους και αρκετή ορατότητα η οποία είναι πιο πιθανό να ενεργήσει γρηγορότερα με άνεση από τις καταστροφές, δίνοντας έτσι περισσότερα χρήματα και πιο γρήγορα σε σχέση με επιχειρήσεις με λιγότερους πόρους και λιγότερη ορατότητα.

Ακόμη αρκετές μελέτες έδειξαν ότι αυτό που δίνει περισσότερα μπορεί να είναι μια καλή επιλογή, διότι οι καταναλωτές τείνουν να ανταμείβουν τις επιχειρήσεις που δείχνουν γενναιοδωρία. Οι επιχειρήσεις με υψηλή προβολή προσελκύουν περισσότερη προσοχή από τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως από τους υφισταμένους και υποψήφιους πελάτες και τους δυνητικούς εργαζόμενους (Brammer και Millington, 2005) και ως εκ τούτου υποβάλλονται σε περισσότερες πιέσεις ή προσδοκίες από τις επιχειρήσεις με χαμηλότερη ορατότητα. Για παράδειγμα, Useem (1988) διαπιστώνει ότι οι επιχειρήσεις από πιο ορατές βιομηχανίες, όπως λιανικό εμπόριο, ασφαλιστικές και τραπεζικές υπηρεσίες, συνήθως δίνουν περισσότερο σε φιλανθρωπικά ιδρύματα σε σχέση με επιχειρήσεις με λιγότερες ορατές βιομηχανίες, όπως για παράδειγμα οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εξόρυξη πρωτογενών μετάλλων.

Έτσι, εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να χτίσουν μια καλή εικόνα και μια καλή φήμη στην τοπική αγορά, δίνοντας ταχύτερη και περισσότερη αντιμετώπιση των καταστροφών από τους ανταγωνιστές τους, θα πρέπει να είναι πιο πρόθυμοι να το πράξουν σύμφωνα με μεγαλύτερη ορατότητα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χτίσουν μια ευνοϊκή φήμη ενεργώντας γρηγορότερα ή δωρίζοντας περισσότερο.

Μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις με υψηλότερα χρηματοοικονομικά μέσα είναι σε καλύτερη θέση να λάβουν φιλανθρωπικές δράσεις για τη στήριξη αιτιών των καταστροφών από τις μικρότερες επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις με χαμηλότερες οικονομικές δυνατότητες.

---

<sup>20</sup> Pauline Drury (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015> [30/06/2016]

<sup>21</sup> Yongqiang Gao, Taieb Hafsi (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/CMS-06-2014-0112> [30/06/2016]

## **2.4 Ισότητα των δύο φύλλων στην εργασία**

Σε πολλές <sup>22</sup>ευρωπαϊκές χώρες η ισότητα μεταξύ αντρών και γυναικών είναι ένα καλό φαινόμενο, τόσο σημαντικό ώστε οι κυβερνήσεις να έχουν κάνει νομοθεσίες για να προωθήσουν την ισότητα. Αυτό θα ήταν καλό εάν όλοι το κάνανε και πράξη. Το 1997 τα Ηνωμένα Έθνη στο Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο, προσδιόρισε την ισότητα των δύο φύλλων ως πρωταρχικό στόχο της ανάπτυξης μακροπρόθεσμα. Ενώ στην <sup>23</sup>Ελλάδα από την δεκαετία του '70 άρχισε να διεκδικεί ενεργά την ισότιμη θέση με τον άνδρα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Ακόμα και στην σημερινή αγορά εργασίας, διακρίνουμε διαφορετική αντιμετώπιση των εργαζομένων με βάση τη σεξουαλική τους ταυτότητα. Παρ' όλα αυτά τα χρόνια οι γυναίκες αντιμετωπίζουν τις εξής δυσκολίες:

- Ο μισθός τους παραμένει λιγότερος από αυτό των ανδρών, ενώ μπορεί να κάνουν την ίδια εργασία.
- Προσπαθούν περισσότερο για την εύρεση εργασίας σε αντίθεση με τους άνδρες.
- Σε σχέση με τους άνδρες, οι γυναίκες σε περιόδους κρίσεως χάνουν πιο τακτικά τη δουλειά τους.
- Στοχοποιούνται εργασιακά σε περιόδους μητρότητας χωρίς συνήθως εργασιακή κατανόηση.
- Κατά ένα μεγάλο ποσοστό είναι αυτές που δέχονται τις περισσότερες σεξουαλικές παρενοχλήσεις, ένα σοβαρό πρόβλημα και όχι ένα μεμονωμένο φαινόμενο.

Μία από τις πιο σημαντικές δυσκολίες είναι η σεξουαλική παρενόχληση, η οποία είναι αρκετά διαδεδομένη στους χώρους εργασίας, όπου μπορεί να παρουσιαστεί με αρκετές συμπεριφορές σε καθημερινό φαινόμενο. Ο δράστης της παρενόχλησης μπορεί να είναι, ένας επόπτης, ένας εργοδότης, ένας συνάδελφος,



ένας επιθεωρητής ή ακόμη και ένας πελάτης της εργαζόμενης, με ουσιώδες χαρακτηριστικό της σεξουαλικής παρενόχλησης να είναι ότι αυτή δεν είναι επιθυμητή από την θιγόμενη. Οι μορφές με τις οποίες μπορεί να εκδηλώνεται μία παρενόχληση είναι είτε εκφραστική είτε λεκτική.

Όλα αυτά κατ' επέκταση οδηγούν σε μείωση της αυτοεκτίμησης της γυναίκας και αυξάνεται έτσι η υπέρ-ευαισθησία της, ενισχύοντας διάφορες φοβίες της καταβάλλοντας την σε μείωση της απόδοσης, ξεχνούν, κάνουν λάθη, εκνευρίζονται, ή ακόμα αναζητούν αλλού εργασία, προκαλώντας στην επιχείρηση ζημιά, ενώ άνδρες θύματα πιστεύουν ότι ελκύει η γοητεία τους και δεν παρουσιάζουν ίδιες επιπτώσεις.



Πηγή: energospolitis.gr Η ισότητα των δύο φύλλων στο χώρο εργασίας.

---

<sup>22</sup> (2016) “Some are more equal than others: Working for equality in England’ s healthcare organizations”, Human Resource Management International Digest, Vol. 24 Iss: 2, pp. 22-25 [24/06/2016]

<sup>23</sup> <<Εργασιακές Σχέσεις>> Περικλής Ν. Λύτρας σελ.90 και 244

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ

### ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

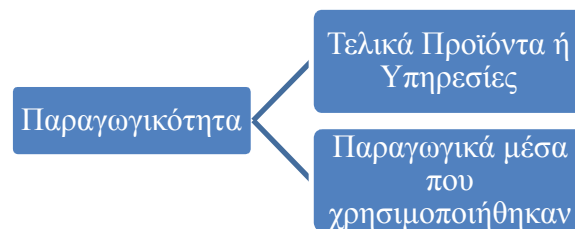
#### 3.1. Παραγωγικότητα

Ένας <sup>24</sup>σημαντικός και σπουδαίος παράγοντας παραγωγής για μία επιχείρηση είναι οι πληροφορίες και τα στοιχεία που συλλέγει, διότι η οικονομική επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την γρήγορη και ασφαλή πρόσβαση στις πληροφορίες και ορίζεται από την εύστοχη και την σωστή χρήση των συστημάτων πληροφοριών. Άλλοι εξίσου βασικοί παράγοντες είναι: οι συνθήκες αγοράς, ο διαφορετικός τρόπος διοίκησης και οργάνωσης, ο τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, η εκπαίδευση του προσωπικού, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, οι επιδράσεις συμπεριφοράς στα διάφορα επίπεδα οργάνωσης και, τέλος, οι συνδικαλιστικές πρακτικές και πολιτική, οι οποίοι διαμορφώνουν το απόλυτο μέγεθος και την εξέλιξη της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης.

Για μία επιχείρηση η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο. Η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να σημαίνει μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων ή μείωση των προβλημάτων που έχουν σχέση με τη λειτουργία του εξοπλισμού της επιχείρησης, που συνεπάγεται ότι οι μηχανές της παραγωγής βρίσκονται σε μια άριστη σχέση μεταξύ της αύξησης της παραγωγικότητας και της κατάστασης και για το λόγο αυτό δεν προκύπτουν σκάρτα προϊόντα, επίσης οι εργαζόμενοι κάνουν σωστά την δουλειά που τους ανέθεσαν και η επιχείρηση προϋποθέτει το πλέον κατάλληλο εξοπλισμό, ο οποίος είναι πολύ απαραίτητος για την παραγωγική διαδικασία.

Για αρχή θα τονίσουμε την διαφορά που επικρατεί ανάμεσα στην παραγωγή και την παραγωγικότητα. Με λίγα λόγια διακρίνουμε ότι: η παραγωγή δίνει το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας δηλαδή της εργασίας, χωρίς να παρέχει κάποια πληροφόρηση για το είδος, το κόστος και τον τρόπο αξιοποίησης των εισροών, που χρησιμοποιήθηκαν, αντίθετα ως παραγωγικότητα ορίζουμε το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας <<εργασίας>> αλλά με τα λιγότερα έξοδα. Για αυτή την εργασία αυτό που μετράμε είναι οι ποσότητες των προϊόντων που πρόκειται να παραχθούν κατά την παραγωγική διαδικασία, η οποία εργασία

εξαρτάται από την σχέση αριθμού εργατών που θα απασχοληθούν ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί. Υπολογίζοντας την παραγωγικότητα της εργασίας, διακρίνουμε και άλλους συντελεστές παραγωγής, όπως είναι φυσικά οι μηχανές και οι πρώτες ύλες. Ο γενικός τύπος που χρησιμοποιείται για την παραγωγικότητα αποτελείται από την εξής σχέση:



Από την παραγωγικότητα διαπιστώνουμε ότι προκύπτει η καλή εργασία που επικρατεί μέσα σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, οι πελάτες οι οποίοι μένουν ευχαριστημένοι, οι νέες παραγγελίες που δημιουργούνται. Με βάση τα παραπάνω που αναφέραμε, διαπιστώνουμε σαφής διαφορά περισσότερο εντατικής χρήσης των εισροών, η οποία στην ουσία αποτελεί αύξηση της παρεχόμενης εισροής (π.χ. εντατικοποίηση της εργασίας). Ο λόγος για τον οποίο δημιουργείται αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει ότι με τις ίδιες παραγωγικές εισροές μπορούν να παραχθούν περισσότερα προϊόντα (υπηρεσίες) ή διαφορετικά, παράγεται η ίδια ποσότητα προϊόντων (υπηρεσίες) με το αν χρησιμοποιήσουμε λιγότερες παραγωγικές εισροές.

Άρα προκύπτει ότι, η αύξηση της παραγωγικότητας είχε ως αποτέλεσμα και την αύξηση της παραγωγής και τη βελτίωση της ποιότητας. Ως παράδειγμα, μπορούμε να θέσουμε το εξής: αν τα τελικά προϊόντα στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας είναι 4.000 μονάδες, για τις οποίες εργάστηκαν 40 εργάτες, τότε η παραγωγικότητα είναι:  $4.000:40 = 100$ . Αν την επόμενη ημέρα παραχθούν 4.100 μονάδες, η παραγωγικότητα θα είναι  $4.100:40 = 102.5$ , παρουσιάζοντας μια αύξηση κατά 2%.

Για τους εργαζόμενους αντίστοιχα η αύξηση της παραγωγικότητας έχει και την αρνητική και τη θετική της πλευρά. Η αρνητική πλευρά εντοπίζεται στην κατάργηση θέσεων. Πλέον οι θέσεις αυτές καλύπτονται από μηχανές της παραγωγής εφ' όσον η αύξηση της παραγωγικότητας δεν συνδυάζεται με αντίστοιχη αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης. Η θετική πλευρά δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να καρπωθούν μέρος ή και το σύνολο της αύξησης αυτής, είτε με τη μορφή της αύξησης της πραγματικής αμοιβής, είτε με τη μορφή μειωμένου χρόνου εργασίας χωρίς αντίστοιχη μείωση των αποδοχών.

Έχοντας μια <sup>25</sup>υψηλή παραγωγικότητα, δεν είναι σίγουρο ότι θα αποκτήσουμε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Για να έχουμε μια υψηλή παραγωγικότητα απαιτούνται τα εξής:

- α) στην βελτίωση της τεχνολογίας, δηλαδή χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της ρομποτικής στην παραγωγή και τη νέα τεχνολογία.
- β) στην βελτίωση ανθρώπινων πηγών, δημιουργώντας δηλαδή σωστή εκπαίδευση των υπαλλήλων και την ικανοποιητική ανταμοιβή τους για το έργο που παράγουν.
- γ) στην συνεργασία ατόμων σε ομάδα, αποκτώντας έτσι διάφορες νέες ιδέες και προτάσεις.
- δ) στην βελτίωση του σχεδιασμού του προϊόντος και την διαδικασία παραγωγής, συνεπάγεται τη βελτίωση της ποιότητας και μείωση των λαθών που δημιουργούνται. Σύμφωνα με τους εξής τέσσερις παραπάνω παράγοντες, μπορεί να προκύψει μία αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία είναι πολύ σημαντική για μία επιχείρηση. Συμπερασματικά, ο σκοπός μιας επιχείρησης, αλλά και της κάθε επιχείρησης είναι: η μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων, το μεγαλύτερο αποτέλεσμα και φυσικά μικρότερο τίμημα (κόστος) το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση.

Τέλος να προσθέσουμε ότι πολλοί <sup>26</sup>επαγγελματίες έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι φυσικοί παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος δεν είναι οι μόνοι παράγοντες που εμπλέκονται στο αντίκτυπο της παραγωγικότητας. Ο χώρος εργασίας είναι γνωστό ότι συνδέεται με την παραγωγικότητα, η οποία με τη σειρά της είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχία των επιχειρήσεων.

---

<sup>24</sup> <<Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων>> Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., σελ. 48

<sup>25</sup> <<Μάνατζμεντ>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 35

<sup>26</sup> Daphne M. Heeroma, Frans W. Melissen, Marc B. Stierand (2012),  
<http://dx.doi.org/10.1108/02632771211220077> [13/05/2016]

### **3.2. Εργασιακό περιβάλλον**

Με βάση τα σημερινά δεδομένα της οικονομικής κατάστασης που επικρατούν στην Ελλάδα λίγες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονται για ένα σωστό και υγιές εργασιακό περιβάλλον, αλλά οι περισσότερες από αυτές αποσκοπούν στο άμεσο κέρδος τους.<sup>27</sup> Εργασιακό περιβάλλον ορίζεται ο χώρος μέσα στον οποίο ο εργαζόμενος έχει πάρει θέση στην οποία εκτελείται η εργασιακή του δραστηριότητα. Ο <sup>28</sup>χώρος εργασίας σ' ένα γραφείο περιέχει αρκετά προβλήματα όπως αρχιτεκτονικά (π.χ. θόρυβος) ή ακόμα και διαχείρισης και επικοινωνίας καθώς και στις <sup>27</sup>συνθήκες εργασίας που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλεια ενός σύγχρονου εργαζόμενου, τον εξοπλισμό και την διαμόρφωση του χώρου εργασίας όπως και την εργονομία. Όταν οι παράγοντες αυτοί είναι ακατάλληλοι μπορούν να επηρεάσουν την εκτίμηση μιας εργασίας και την παραγωγικότητα.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν σε νέους και καλύτερους χώρους εργασίας.<sup>28</sup> Ισχυρίζεται ότι τα λόγια διαμορφώνουν τα κτίρια, αλλά τα κτίρια δεν διαμορφώνουν την συμπεριφορά (Kornberger και Clegg, 2004). Η ανάγκη για διαχείριση του χώρου εργασίας είναι αναπόφευκτη (Nenonen, 2009). Λέγοντας <sup>27</sup>εργονομία εννοούμε την επιστήμη που προσπαθεί να προσαρμόσει την εργασία στον άνθρωπο, συμβάλλοντας:

- στον σχεδιασμό λειτουργικών και ευχάριστων χώρων εργασίας.
- στη βελτιστοποίηση της ασφάλειας και στη προστασία της υγείας και της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων.
- στην αύξηση της αποδοτικότητας τους προσαρμόζοντας την εργασία στις ανάγκες τους.

Η εργονομία ασχολείται με την ιδανική σχέση εργαζομένου με την εργασία που ο ίδιος κάνει, καθώς και των μέσων που χρησιμοποιεί (μηχανήματα, συσκευές, εργαλεία, κ.ά.), ούτως ώστε από την εργασία να προκύπτει λιγότερος κόπος με όσο το δυνατόν περισσότερη απόδοση. Ερευνά επίσης την θέση και την απόδοση των μηχανημάτων, ακόμη την θέρμανση, την ψύξη και τον φωτισμό σ' ένα χώρο εργασίας. Παράλληλα, περιλαμβάνει υποχρεώσεις και δικαιώματα εργαζομένων, στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

---

<sup>27</sup> <<Υγιεινή Και Ασφάλεια Στην Εργασία>> Ευστάθιος Αθ. Ζωγόπουλος σελ. 9

<sup>28</sup> Airo Kaisa, Nenonen Suvi (2014), <http://dx.doi.org/10.1108/F-12-2011-0102> [13/05/2016]

### **3.3 Μισθός εργαζομένου**

Μισθός είναι η <sup>29</sup>παροχή που δίνεται στους εργαζόμενους σε τακτικό και σταθερό αντάλλαγμα ή ανταμοιβή της εργασίας τους. Ο μισθός θα πρέπει να είναι ακριβοδίκαιος και να μην δίνει λαβή για παζαρέματα. Οι μισθολογικές κλίμακες θα πρέπει να έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί πριν καν αρχίσουν να εφαρμόζονται. Ο καθορισμός του μισθού διακρίνεται στις εξής τρεις κατηγορίες:

- i. **Νόμιμος Μισθός:** χαρακτηρίζεται με διατάξεις που έχουν ισχύσει βάση νόμου και αποτελεί το κατώτατο όριο ανταμοιβής που υποχρεούται ο εργοδότης να καταβάλλει στους εργαζομένους του, ειδικότερα ο γνωστός σε όλους βασικός μισθός με τα επιδόματα που περιλαμβάνει π.χ. δώρο Πάσχα-Χριστουγέννων, οικογενειακά.
- ii. **Συμβατικός Μισθός:** χαρακτηρίζεται αυτός που καθορίζεται ελεύθερα από την ατομική σύμβαση εργασίας, ο οποίος προκύπτει από την συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου είτε προφορικά είτε γραπτά.
- iii. **Συνηθισμένος Μισθός:** χαρακτηρίζεται ο μισθός ο οποίος καταβάλλεται σε ορισμένο τόπο σε εργαζόμενους που έχουν ορισμένα προσόντα, καταβάλλει επίσης όταν δεν έχει συμφωνηθεί συμβατικός μισθός ούτε υπάρχει νόμιμος μισθός.

Ο <sup>30</sup>εργοδότης ανάλογα με την συμφωνία όπου έχει κάνει ή με την τοπική συνήθεια θα πρέπει να καταβάλλει τον μισθό σε χρονικά διαστήματα μέσα στη διάρκεια του μήνα. Η άρνηση όμως του εργοδότη να καταβάλλει τον προαπαιτούμενο μισθό που οφείλει αλλά ακόμα και η καθυστέρηση της πληρωμής του, προσφέρει στον εργαζόμενο το δικαίωμα όπως το να κινηθεί νομικά προς τον εργοδότη.

Σύμφωνα με τη νέα παράγραφο 1α του Α.Ν.539/1945 όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν σύμβαση ή σχέση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου έχουν το δικαίωμα να πάρουν ετήσια άδεια, η άδεια αυτή χορηγείται από τον εργοδότη αναλογικά με το χρονικό διάστημα όπου εργάστηκε ο εργαζόμενος σε αυτόν.



Ακόμα και με συμφωνία μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη απαγορεύετε ρητά η μεταφορά της άδειας για το επόμενο ημερολογιακό έτος. Βάση νόμου οι εργαζόμενες μητέρες έχουν το προνόμιο της μητρικής άδειας των 8 εβδομάδων πριν τον τοκετό και 9 μετά τον τοκετό συνολικής διάρκειας 17 εβδομάδων.

Σύμφωνα με (Ε.Γ.Σ.Σ.Ε 2004 άρθρο 8) οι εργαζόμενες μητέρες επίσης δικαιούνται για το χρονικό διάστημα των 30 μηνών από τη λήξη της άδειας λοχείας την άδεια των 9 εβδομάδων μετά τον τοκετό ή να προσέρχονται αργότερα ή να αποχωρούν μία ώρα νωρίτερα από την εργασία τους. Επίσης απαγορεύετε και είναι απόλυτα άκυρη η καταγγελία της σύμβασης ή σχέσης εργασίας της εργαζόμενης από τον εργοδότη της κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης της αλλά και για το χρονικό διάστημα των 18 μηνών μετά τον τοκετό. Ο εργοδότης έχει τη δυνατότητα να απολύσει κάποιον υπάλληλο του με δύο διαφορετικούς τρόπους, ή με την προειδοποίηση ή ακόμα και χωρίς προειδοποίηση. Σε περίπτωση απολύσεως ο εργαζόμενος παραλαμβάνει την αποζημίωση του μετά από 6 μήνες.

---

<sup>29</sup> <<Διοίκηση Προσωπικού>> Νικόλαος Β. Μαντάς σελ. 83

<sup>30</sup> <http://kepea.gr/aarticle.php?id=117> [24/06/2016]

### **3.4 Ωράριο εργαζομένου**

Ως ωράριο εργασίας ορίζουμε τον αριθμό των ωρών όπου προσφέρει ο εργαζόμενος για τις υπηρεσίες του.<sup>31</sup> Η έναρξη και η λήξη του ωραρίου εργασίας ρυθμίζεται από τον εργοδότη, ορίζεται στην σύμβαση εργασίας και αναγράφεται στη βεβαίωση του Π.Δ. 156/94.



Πηγή: [agiosmamashalkidiki.blogspot.com](http://agiosmamashalkidiki.blogspot.com) Το ρολόι δείχνει τον αριθμό των ωρών που προσφέρει κάποιος ημιαπασχολούμενος (4ωρη εργασία) για κάποια επιχείρηση ή οργανισμό.

Νόμιμο ωράριο: είναι εκείνο που ορίζεται από τη διάταξη του νόμου ή έπειτα από εξουσιοδότηση του νόμου. Οι διατάξεις αυτές είναι υποχρεωτικές και ορίζουν το ανώτατο όριο. Με βάση αυτό μπορούν να εφαρμοστούν μόνο τα μικρότερα ωράρια εργασίας.

Συμβατικό ωράριο: είναι αυτό που καθορίζεται με συλλογική ή ατομική σύμβαση εργασίας. Το συμβατικό ωράριο μπορεί να είναι μικρότερο, αλλά όχι μεγαλύτερο από το νόμιμο. Οι μισθωτοί όπου εργάζονται με το ωράριο αυτό μπορεί να είναι μικρότερο του νομίμου σε ώρες αλλά δικαιούνται ολόκληρο το

νόμιμο μισθό τους. Από τις 1/1/1984 έως και σήμερα το συμβατικό ημερήσιο ωράριο είναι 8 ώρες για όσους εργάζονται το πενθήμερο. Ως πενθήμερο ορίζουμε το εβδομαδιαίο συμβατικό ωράριο το οποίο κατανέμεται σε 5 ημέρες την εβδομάδα, δίνοντας έτσι στον εργαζόμενο δύο ημέρες ανάπαυσης.

---

<sup>31</sup> <http://kepea.gr/aarticle.php?id=290> [03/06/2016]

### **3.5 Απεργία εργαζομένων**

Απεργία είναι η <sup>32</sup>συλλογική προσωρινή αποχή από την εργασία των εργαζομένων, με σκοπό να ασκήσουν πίεση με τον τρόπο αυτό στον εργοδότη τους, ώστε να επιτύχουν ορισμένες απαιτήσεις ή να εκφράσουν συγκεκριμένα παράπονα. Η απεργία αποτελεί ένα συνταγματικό δικαίωμα των εργαζομένων σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 23 του Συντάγματος που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για την διαφύλαξη και την διεκδίκηση των συμφερόντων των εργαζομένων. Παράλληλα ασκείται και σαν έκφραση αλληλεγγύης. Απαιτείται προειδοποίηση από τη συνδικαλιστική οργάνωση προς τον εργοδότη 24 τουλάχιστον ώρες πριν τη πραγματοποίηση της.



Πηγή: [www.inewsg.com](http://www.inewsg.com) Το 2016, οι δημόσιοι υπάλληλοι προχώρησαν σε απεργιακές κινητοποιήσεις λόγω το πάγωμα των μισθών, την περικοπή επιδομάτων και την αύξηση της φορολόγησης.

Η απεργία <sup>33</sup>διακρίνεται ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό των εργαζομένων στις ακόλουθες μορφές:

- Διεκδικητική: Στην οποία οι εργαζόμενοι στοχεύουν στην άμεση ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Συνήθως είναι μακράς διάρκειας και λήγει με την εξάντληση ή την υποχώρηση είτε των εργαζομένων είτε της εργοδοσίας.
- Προειδοποιητική: Η οποία ασκείται ως προειδοποιητική κατά του εργοδότη είτε για αποφυγή αρνητικών μέτρων για τους εργαζόμενους ή απολύσεως συνδικαλιστικού στελέχους, είτε για την ανάκληση αποφάσεως με ανάλογο περιεχόμενο. Συνήθως είναι μικρής χρονικής διάρκειας και συνήθως αποτελεί επίδειξη δυνάμεων των εργαζομένων και προσπάθεια ευαισθητοποίησης του εργοδότη προς τα αιτήματα τους.
- Απεργία διαμαρτυρίας: Σε περίπτωση που αποβεί αναποτελεσματική διαμαρτυρία, μπορεί να μετατραπεί σε διεκδικητική.
- Μερική απεργία: Υπάρχει όταν απεργεί ένα τμήμα ή κλάδος μιας επιχειρήσεως, ή Ν.Π.Δ.Δ.
- Λευκή απεργία: Ασκείται συνήθως από τους δημοσίους υπαλλήλους, κατά την οποία οι εργαζόμενοι δεν απέχουν από την εργασία αλλά σκόπιμα έχουν πολύ μειωμένη αποδοτικότητα. Η νομιμότητα της λευκής απεργίας αμφισβητείται από αρκετούς, αλλά τα δικαστήρια μας την δέχονται.
- Διαλείπουσα εργασία ή στάσεις εργασίας: Είναι διακοπές της παροχής εργασίας κατά τη διάρκεια του ωραρίου με ανάλογες όμως περικοπές του ημερομισθίου. Κατά την οποία οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε απροειδοποίητες μικρής διάρκειας, αλλά συνήθως πολύ οδυνηρές για τις επιχειρήσεις.

- Ολιγόωρες εβδομαδιαίες στάσεις εργασίας: Είναι μια μορφή απεργίας που την αρμοδιότητα της κηρύξεως της την έχει μόνο το Δ.Σ. των συνδικαλιστικών οργανώσεων.
- Απεργία αλληλεγγύης: Κατά την οποία γίνονται εκδηλώσεις συμπαράστασης ή σε απεργιακή κινητοποίηση άλλων εργαζομένων ή σε συνδικαλιστικό στέλεχος που εμποδίζει στην άσκηση της συνδικαλιστικής του δραστηριότητας, ή που έχει απολυθεί εξαιτίας αυτής.

Επίσης υπάρχουν και κάποιες μορφές απεργίας, οι οποίες δεν είναι νόμιμες σύμφωνα με το δίκαιό μας, π.χ. πολιτική απεργία. Η απεργία δεν ταυτίζεται με το μπούκοτάζ, το οποίο αποτελεί διαφορετική μορφή πίεσης.

---

<sup>32</sup> <http://kepea.gr/aarticle.php?id=145> [05/07/2016]

<sup>33</sup> <<Εργασιακές Σχέσεις Και Θεσμοί>> Αναστάσιος Σ. Ντάνος σελ. 179

### **3.6 Υγεία και ασφάλεια εργαζομένου**

Ένας σύγχρονος εργασιακός χώρος είναι πολύ πιθανό να είναι ένα επικίνδυνο μέρος με αρκετούς κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων που επηρεάζουν αρνητικά τόσο τη σωματική όσο και τη ψυχική τους υγεία.

<sup>34</sup>Ανεξάρτητα απ' την επαγγελματική δραστηριότητα των εργαζομένων για να υπάρξει μια καλή απόδοση θα πρέπει να υπάρχει υγιεινής και καλής συνθήκης εργασίας, όπως σωστός φωτισμός, κατάλληλη θερμοκρασία, καθαριότητα και καλή συντήρηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.

Ένα απ' τα μεγαλύτερα προβλήματα της βιομηχανίας και όχι μόνο, είναι τα εργατικά ατυχήματα. <sup>35</sup>Το 1912 ήταν η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια μιας μικρής ομάδας καταστρώνοντας σχέδια κατά των εργοστασιακών ατυχημάτων. Στις μέρες μας ύστερα από αρκετές δεκαετίες οργανωμένων προσπαθειών για την αποτροπή εργατικών ατυχημάτων, με συνέπεια το πρόβλημα αυτό να έχει ελαττωθεί αλλά όχι και να εξαφανιστεί. Σαν συνέπεια των εργατικών ατυχημάτων είναι να χάνονται κάθε χρόνο πολλές ανθρώπινες ζωές στην εργασία ή να παθαίνουν κάποιο τραυματισμό. Επιπλέον μπορεί να προκύψουν υλικές ζημιές χάνοντας έτσι η επιχείρηση αρκετά χιλιάδες ευρώ, περιλαμβάνοντας ιατρικές δαπάνες, ημερομισθίων, παραγωγής χρόνου και κόστος ασφάλισης.

<sup>34</sup>Τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- i. Στον ίδιο τον εργαζόμενο: οφείλονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο, λόγο της νεαρής ηλικίας του που παρά την ενεργητικότητά τους έχουν έλλειψη πείρας ή άγνοια και άλλα προβλήματα όπως η επιπολαιότητα και η βιασύνη. Τα ηλικιωμένα άτομα όμως παθαίνουν πιο τακτικά ατυχήματα, διότι ελαττώνονται οι φυσικές τους ικανότητες, όπως ακοή και όραση. Ανεξαρτήτου ηλικίας, ένα ακόμα ελάττωμα που αρκετές φορές επέρχεται στην αίτια ατυχήματος είναι η απροσεξία, η αμέλεια, η αφηρημάδα και η ανυπακοή. Ένα ακόμα σοβαρό αίτιο είναι η έλλειψη ψυχικής ηρεμίας, όπως

οικογενειακά προβλήματα, π.χ. οικονομικές δυσκολίες ή διαφορές με τους προϊσταμένους.

- ii. Στα μέσα παραγωγής και στο περιβάλλον της εργασίας: στη κατηγορία αυτή οι αιτίες ατυχημάτων επέρχονται όταν το περιβάλλον εργασίας δεν τηρεί τους όρους ασφαλείας και δεν είναι υγιεινό καθώς και όταν τα μέσα παραγωγής π.χ. ( μηχανήματα, εργαλεία ) δεν ανταποκρίνονται στους βασικούς κανόνες ασφαλείας, τότε συμβαίνουν πολλά και σοβαρά ατυχήματα, π.χ. χρησιμοποίηση ελαττωματικών μηχανημάτων και εργαλείων, ανθυγιεινές συνθήκες.
- iii. Στα απρόβλεπτα γεγονότα: τα αίτια της τελευταίας κατηγορίας στην οποία περιλαμβάνονται τα λιγότερα και πιο σπάνια ατυχήματα, τα οποία δεν μπορούμε να προβλέψουμε πότε θα συμβούν, ούτε κι από πού θα προκύψουν, διότι οφείλονται σε απρόβλεπτα γεγονότα όπως πλημμύρες και σεισμούς.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη για την προστασία του προσωπικού της με βάση τα ατυχήματα και τις ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας, διότι με βάση τους κανονισμούς θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις νομικές της υποχρεώσεις, όχι μόνο να πληρώνουν για εργατικά ατυχήματα αλλά και στη συμμόρφωση ορισμένων επιπέδων ασφαλείας στους χώρους εργασίας, προσφέροντας έτσι ασφαλείς χώρους εργασίας αφού συνιστούν στις μέρες μας μια κοινωνική και ηθική υποχρέωση.

---

<sup>34</sup> <<Υγιεινή Και Ασφάλεια Εργαζομένων>> Πρόδρομου Ι. Ιορδανίδη σελ. 1,7 και 152

<sup>35</sup> <<Διοίκηση Προσωπικού>> Νικόλαος Β. Μαντάς σελ. 106



### **3.7 Το άγχος στην εργασία**

Ο <sup>36</sup>μοντέρνος τρόπος ζωής, το κλίμα στις περισσότερες επιχειρήσεις αλλά και σχολεία, δηλαδή η ίδια μας η κοινωνία, έχουν δημιουργήσει την επιδημία αυτή που λέγεται άγχος. Το άγχος (ή στρες) είναι μία ψυχολογική, σωματική ή βιολογική αντίδραση για την αντιμετώπιση των αιτίων που το προκαλούν. Για να ενεργήσει ένας άνθρωπος θα πρέπει να υπάρχει έλλειψη ικανοποίησης κάποιας ανάγκης του, διότι πίσω από κάθε ανθρώπινη επιτυχία υπάρχει η απογοήτευση, η δυσαρέσκεια και η στενοχώρια. Η παραγωγική ζωή δημιουργεί ένταση και άγχος για την ικανοποίηση όλων των ζωτικών αναγκών, βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι το άγχος πρέπει να είναι έντονο.



Πηγή: agchos.gr Το άγχος πάνω στην εργασία.

Το εργασιακό άγχος είναι η <sup>37</sup>αίσθηση του εργαζομένου πάνω σε μια εργασία, όπου σχετίζεται με την ένταση, την απογοήτευση, την αγωνία, την ανησυχία και την σκληρότητα (Armstrong και Griffin, 2004). Χωρίς βέβαια το άγχος να είναι σε τέτοιο βαθμό που να προκαλεί φυσιολογικά ή διανοητικά προβλήματα. Η <sup>36</sup>συσχέτιση που επικρατεί ανάμεσα στις ανάγκες του ατόμου και του βαθμού

ικανοποίησης αυτών των αναγκών στο περιβάλλον όπου εργάζεται, επηρεάζει την ένταση του άγχους του ατόμου. Το μέγεθος της έντασης ορίζεται από το πόσο ταιριάζουν οι απαιτήσεις της δουλειάς και οι ικανότητες του ατόμου. Ένα παράδειγμα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι ότι, ένα υπερφορτωμένο πρόγραμμα εργασίας όπου βρίσκει τα άτομα πάνω στην ένταση της δουλειάς, έχει ισχυρή επίδραση στα άτομα που διαθέτουν μειωμένες ικανότητες. Αλλά το πρόγραμμα αυτό, δημιουργεί λιγότερο άγχος στα άτομα που διαθέτουν μεγάλες ικανότητες.

---

<sup>36</sup> <<Οργανωτική Συμπεριφορά>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 138

<sup>37</sup> Vathsala Wickraasinghe (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0094> [23/05/2016]

### **3.7.1 Αιτίες και τρόποι αντιμετώπισης του άγχους στην εργασία**

Το κάθε άτομο είναι διαφορετικό και γι' αυτό το λόγο αντιδρά και διαφορετικά σε παρόμοιες καταστάσεις. Αυτό προέρχεται από τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους, όπως (φύλο, ηλικία, κληρονομικότητα, κ.λπ.).<sup>38</sup> Τα αίτια που δημιουργούν το άγχος στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούνται από τις εξής τέσσερις κατηγορίες:

- i. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες: οι οποίοι είναι οι κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές, η οικονομική κατάσταση και η ποιότητα ζωής. Η κατάσταση του περιβάλλοντος αυτή επιδρά πάνω στον οργανισμό και στα άτομα δημιουργώντας έτσι το άγχος και την ένταση στο προσωπικό.
- ii. Οι οργανωτικοί παράγοντες: οι οποίοι προκαλούνται από τη μη αποτελεσματική σχεδίαση μιας υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα ένα κακό σύστημα αμοιβών, το κλίμα του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας, καθώς επίσης και η στρατηγική της διοίκησης.
- iii. Οι ατομικοί παράγοντες: είναι λόγοι όπου ενώνονται τα οικογενειακά προβλήματα, όπως για παράδειγμα διαζύγιο, αρρώστια και οικονομικές δυσκολίες. Άλλα αίτια που προκαλούν το άγχος στους ατομικούς παράγοντες είναι η κακή λειτουργία του ατόμου, δηλαδή η έλλειψη πεποίθησης ή σε πολύπλοκες-ενοχλητικές ρουτίνας, εργασίας με σκοπό την πραγματοποίησή τους, ακόμα και της μη επαγγελματικής ανόδου.
- iv. Οι ομαδικοί παράγοντες: τα αίτια αυτά οφείλονται στις συγκρούσεις μέσα στην ομάδα και στην ανεξέλεγκτη άσκηση του επόπτη.

Το άγχος δημιουργεί τα εξής αποτελέσματα:

- Προβλήματα στη συμπεριφορά: όπως είναι η απόδοση, οι απουσίες, τα ατυχήματα, η ικανοποίηση, τις απολύσεις και κ.λπ.
- Προβλήματα ψυχολογικά: όπως είναι η ένταση, ο θυμός, η αγωνία, η έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης και κ.λπ.
- Προβλήματα φυσιολογικά: όπως είναι το έλκος στομάχου, αρθριτικά, το καρδιακό επεισόδιο, η υψηλή χοληστερίνη και αύξηση της αρτηριακής πίεσης.

Επίσης, όταν ένα άτομο <sup>39</sup>ξεπεράσει τα όρια αντοχής του λόγω του άγχους μπορεί να παρουσιάσει τα εξής σοβαρά προβλήματα, όπως είναι: απώλεια μνήμης, νεύρα, φόβος, αϋπνίες, αγωνία, υστερία, πονοκέφαλος, μελαγχολία, τάσεις αυτοκτονίας κ.λπ. Σύμφωνα με όλα όσα αναφέραμε παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι το άγχος ενεργεί σημαντικά στην απόδοση του υπαλλήλου, δηλαδή όταν ο εργαζόμενος έχει σε υψηλό βαθμό άγχος, τότε η απόδοση του είναι χαμηλή. Άτομα τα οποία προσπαθούν να επιλύσουν το άγχος, δεν έχουν ψυχολογικά προβλήματα, βλέπουν μια αλλαγή στη ζωή τους σαν μία ευκαιρία-δυνατότητα, παρά σαν μία απειλή.

Παρ' όλα αυτά, το <sup>38</sup>άγχος μπορεί να αντιμετωπιστεί με τις παρακάτω τεχνικές-μεθόδους:

Σε ατομικό επίπεδο:

- Με την άσκηση: όπως διάφορες σωματικές ασκήσεις, δηλαδή κολύμβηση, περπάτημα, ποδήλατο κ.λπ.
- Με την χαλάρωση: όπως ο συλλογισμός, δηλαδή η απομάκρυνση των σκέψεων του ατόμου.

- Με την διασκέδαση: πηγαίνοντας τα άτομα σε διάφορες εκδηλώσεις ψυχαγωγίας που δεν έχουν να κάνουν με την εργασία.
- Με το πρόγραμμα του χρόνου: ο σωστός χωρισμός του χρόνου.
- Με την αλλαγή εργασιών: εάν παρά τη χρήση των παραπάνω τεχνικών-μεθόδων συνεχιστεί το άγχος θα ήταν καλύτερο το άτομο να αλλάξει εργασία.

Σε οργανωτικό επίπεδο:

- Με την επιλογή: δηλαδή τοποθετώντας το άτομο το οποίο έχει τα προσόντα που ανταποκρίνονται με τις απαιτήσεις της εργασίας. Επομένως με την επιλογή αυτή το άτομο αυτό θα είναι ικανοποιημένο.
- Με την εκπαίδευση: να εκπαιδεύονται τα άτομα διαρκώς ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις.
- Με την ανοιχτή επικοινωνία: συνεχείς ενημέρωση των υπαλλήλων για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Με τον σχεδιασμό της εργασίας: να δημιουργείται ο σχεδιασμός ούτως ώστε να καλυτερεύουν οι συνθήκες εργασίας.
- Με την ομαδική εργασία: να υπάρχει συνεργασία και όχι ανταγωνισμός μεταξύ τους.
- Με την φυσική κατάσταση: συμμετοχή σε προγράμματα αναψυχής ή ακόμα και η κατασκευή γυμναστηρίου για την καλή φυσική κατάσταση των υπαλλήλων.
- Με ψυχολογική υποστήριξη: η ύπαρξη ψυχολόγου στον εργασιακό χώρο για την υποστήριξη των υπαλλήλων που παρουσιάζουν ψυχολογικά προβλήματα.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν οι διευθυντές το άγχος μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει να ακολουθήσει τους εξής τρόπους:

- Η πιο σοβαρή μορφή άγχους που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι αυτή που προκαλείται από την έλλειψη χρόνου. Μια σωστή κατανομή χρόνου της καθημερινής λειτουργίας και ένας σωστός προγραμματισμός του έργου τους, θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποφυγή του συγκεκριμένου προβλήματος.
- Ο διευθυντής να έχει αντικειμενικούς σκοπούς και να μη διοικεί έτσι όπως εκείνος θεωρεί ότι είναι το σωστό.
- Θα πρέπει να κάνει μικρά διαλείμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας του, ακόμα και μετά από μία πνευματική κόπωση ή κάποιο άγχος.
- Να γίνεται εκπαίδευση στο προσωπικό του για τους τρόπους που θα πρέπει να αντιμετωπίζουν το άγχος.
- Θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις δυσκολίες και τους περιορισμούς που έχει η διαδικασία της διοίκησης, δηλαδή οι αλλαγές δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν μέσα σε μία ημέρα, άλλες δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν και ποτέ.
- Οι διευθυντές θα πρέπει να γνωρίζουν τους σκοπούς της ζωής τους και να είναι σίγουροι πριν αναλάβουν την διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, αποφεύγοντας έτσι την αλλαγή επαγγελματικής πορείας αφού έχουν αναλάβει τα καθήκοντα της διοίκησης.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το κόστος των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση του άγχους και τις επιπτώσεις που έχει στους υπαλλήλους της είναι τεράστιο και επειδή το άγχος είναι αδύνατο να εξαφανιστεί, η διοίκηση θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες για την ελάττωση του, δημιουργώντας έτσι ένα ήρεμο κλίμα, όπου θα κυριεύει η εμπιστοσύνη ανάμεσά τους μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό.

---

38 <<Οργανωτική Συμπεριφορά>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 138 και 154

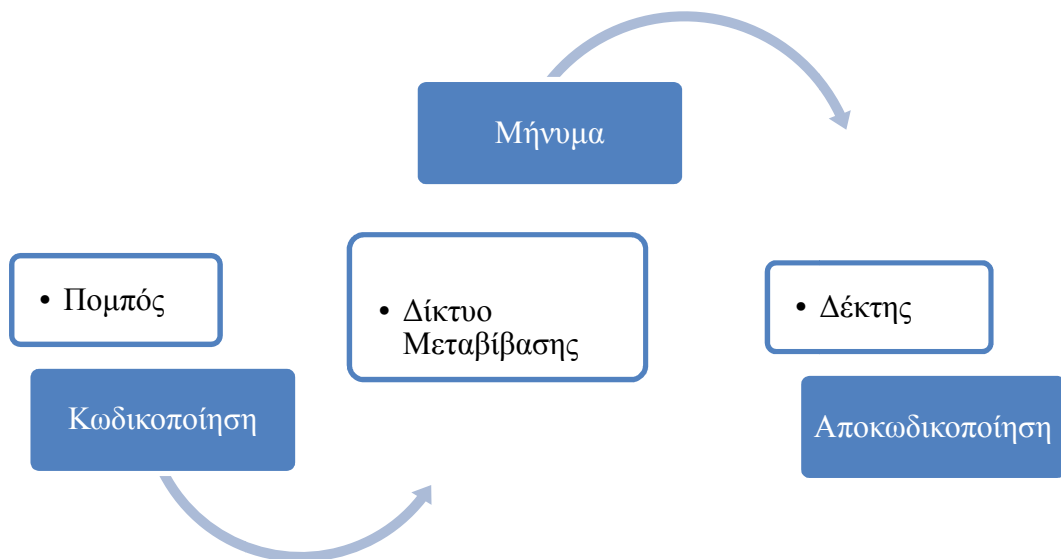
39 Vathsala Wickramasinghe (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0094> [23/05/2016]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### 4.1 Έννοια της επικοινωνίας

Η <sup>40</sup>επαφή που έχουμε καθημερινά με άλλους ανθρώπους μας κάνει να μην μπορούμε να αποφύγουμε την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, σκέψεων και συναισθημάτων, η ανταλλαγή των μηνυμάτων αυτών από ένα άτομο σε ένα ή περισσότερα άλλα άτομα, είναι η επικοινωνία. Η διαδικασία για να δημιουργηθεί η επικοινωνία απαιτεί ένα πρόσωπο που είναι ο αποστολέας (πομπός), ο οποίος κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με σύμβολα, λέξεις, σκίτσα ή κινήσεις (μήνυμα), τα κανάλια και τα δίκτυα μεταβίβασης βοηθούν το μήνυμα να φτάσει στον δέκτη ο οποίος λαμβάνει και αποκωδικοποιεί το μήνυμα που ο πομπός επιθυμούσε να μεταβιβάσει.



Η <sup>41</sup>Ευρώπη ανακοίνωσε ότι η επικοινωνία έχει γίνει πολύ σημαντική για τις οργανώσεις σε ένα δεδομένο χρονικό πλαίσιο, παρόλα αυτά μόνο το 14,8% από αυτούς, είδαν αύξηση του προϋπολογισμού σε σύγκριση με άλλες τους λειτουργίες (Zerfass et al., 2013, pp. 90-98). Στη διοίκηση επιχειρήσεων αρκετά κορυφαία στελέχη καταλαβαίνουν την εταιρική επικοινωνία με τον παραδοσιακό τρόπο μετάδοσης πληροφοριών (Zerfass, 2009, pp. 27-33).



Η εταιρική επικοινωνία είναι ένα αναπόφευκτο δεδομένο, καθώς οι διευθύνοντες σύμβουλοι και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκτιμούν ιδιαίτερα την εταιρική επικοινωνία και συμβάλουν στους στόχους για την αύξηση της εταιρικής επικοινωνίας για ένα υγιές μέλλον. Η εταιρική επικοινωνία έχει σαν στόχο την ενημέρωση των εργαζομένων καθώς επίσης και την οικοδόμηση της εικόνας και της εμπιστοσύνης αλλά και την προώθηση του διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέλη. Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία όπου οι αντιλήψεις και οι προσανατολισμοί είναι διαμορφωμένοι υποκειμενικά, παρόλο που η σημασία και η πραγματικότητα είναι κοινωνικά δομημένες.

Η επικοινωνία <sup>42</sup>δεν είναι σχετικά μόνο με την ανταλλαγή πληροφοριών αλλά και με την κατεύθυνση και τα αποτελέσματα των έργων. Επίσης μερικοί παράγοντες σχετίζονται με την επιτυχία του έργου, τη διαχείριση του έργου αλλά και την αποτυχία του έργου (Soderlund, 2011). Οι Griffin και Hauser (1992) παρατήρησαν ότι ένα επιτυχημένο έργο από ομάδες έμπειρες σε συντονισμό και επικοινωνία, είχαν τη δυνατότητα να ξεπεράσουν προβλήματα που προερχόντουσαν από φυσικές εγκαταστάσεις, μετακινήσεις του προσωπικού αλλά και σε οργανωτικές δομές.

Τέλος η επικοινωνία ακόμη είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους που οι διαχειριστές του έργου μπορούν να ρυθμίσουν περαιτέρω το πεδίο εφαρμογής του έργου και της συμπεριφοράς των ενδιαφερόμενων του έργου.

---

<sup>40</sup> <<Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις>> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης σελ. 154

<sup>41</sup> Ansgar Zerfass, Muschda Sherzada (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020> [27/06/2016]

<sup>42</sup> Paul Ziek, J. Dwight Anderson (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-04-2014-0034> [27/06/2016]

## 4.2 Τύποι επικοινωνίας

<sup>43</sup> Λεκτική επικοινωνία λέμε την επικοινωνία που πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση του λόγου είτε γραπτού ή είτε προφορικού. Η γραπτή επικοινωνία πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση ποικίλων μέσων, όπως επιστολής, υπηρεσιακών σημειωμάτων, εγκύκλιων και άλλα. Το γραπτό κείμενο εξασφαλίζει βεβαιότητα για το περιεχόμενο του μηνύματος, μεγάλου αριθμού παραληπτών και βοηθητικό στοιχείο της μνήμης, αλλά έχει υψηλό κόστος και δεν αφορά ορισμένο πρόσωπο. Η προφορική επικοινωνία πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση του προφορικού λόγου, είτε με την ομιλία πρόσωπο με πρόσωπο είτε μέσω τηλεφώνου ή άλλου τεχνικού μέσου, είναι άμεση και έχει προσωπικό χαρακτήρα καθώς και το μήνυμα που μεταβιβάζει είναι απλό. Η μη λεκτική επικοινωνία πραγματοποιείται χωρίς λόγια αλλά με μεταβίβαση ιδεών και νοημάτων, όπως εκφράσεις του προσώπου και το χρώμα της φωνής.



Πηγή: inspireyourlife.gr Σ' αυτήν την εικόνα βλέπουμε την προφορική επικοινωνία που πραγματοποιείται ανάμεσα σε δύο άτομα.

---

<sup>43</sup> <<Σύγχρονη Διοικητική Των Επιχειρήσεων>> Χρήστου Γ. Φλώρου σελ. 332

### **4.2.1 Τα μέσα επικοινωνίας**

Τα <sup>44</sup>μέσα επικοινωνίας διακρίνονται ως εξής:

- Η γλώσσα: με την γλώσσα το άτομο δημιουργεί σύμβολα με τα οποία μπορεί να μεταφέρει τα μηνύματα και να επικοινωνεί με τους γύρω του, η οποία είτε εκφράζεται γραπτά είτε προφορικά.
- Οι ενέργειες – πράξεις: είναι οι θέσεις που λαμβάνουμε, κινήσεις αλλά και οι μορφασμοί που προορίζονται σε έναν ή πολλούς αποδέκτες.
- Η φαντασία: αποτελεί τα εκφραστικότερα μηνύματα. Θεωρείται επίσης ως η πρώτη μορφή επικοινωνίας διότι οι πρόγονοι κατασκεύαζαν διάφορες εικόνες ή σχήματα.
- Οι κινήσεις: οι κινήσεις του κεφαλιού ή των χεριών δηλώνουν μια κατάφαση ή μία άρνηση. Ο συνδυασμός αυτών με τις λέξεις είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο όπου βοηθάει στην άμεση αποκωδικοποίηση.
- Οι ήχοι: τα μουσικά τεμάχια, ο ήχος του τρένου είναι μερικά από τα μηνύματα που μεταδίδονται μέσω του ήχου, ακόμα και οι λέξεις όπου μεταδίδονται με ήχους μας δίνουν κάποιες πληροφορίες, τις οποίες τις αντιλαμβανόμαστε από τον τόνο της φωνής του ατόμου όπου μεταδίδει το μήνυμα.
- Η οσμή: η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων όπου μεταφέρονται με βάση της οσμής γίνεται από την ποιότητα και την ένταση της οσμής. Για παράδειγμα με τη μυρωδιά ενός γεύματος, όπου ο μάγειρας με την μετάδοση αυτή προσπαθεί να προξενήσει την όρεξη αλλά και την επιθυμία του αποδέκτη, να γευθεί το φαγητό του.

Επίσης <sup>45</sup>διακρίνουμε και τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας, τα οποία είναι τα εξής:

- Τα οπτικά μέσα επικοινωνίας: όπου είναι και η πιο σημαντική κατηγορία, που χρησιμοποιούνται για να γίνει κατανοητό σε ένα άτομο μέσω της όρασης, όπως είναι τα βιβλία, τα έντυπα, τα υπαίθρια μέσα, ο τύπος και οι εκθέσεις.
- Τα ακουστικά μέσα επικοινωνίας: όπου είναι εξίσου σημαντική σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία, που χρησιμοποιούνται για να γίνει κατανοητό σε ένα άτομο μέσω της ακοής, όπως είναι το τηλέφωνο, ο προφορικός λόγος, το ραδιόφωνο και άλλα μέσα, όπως μαγνητοταινίες, δίσκοι κ.λπ.
- Τα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας: όπου χρησιμοποιούνται για να γίνει κατανοητό σε ένα άτομο ταυτόχρονα μέσω της όρασης και της ακοής, όπως είναι η τηλεόραση, οι διαφάνειες, ο κινηματογράφος, οι διάφορες εκδηλώσεις κ.λπ.

---

<sup>44</sup> <<Επιχειρησιακές Επικοινωνίες>> Θεμιστοκλής Κόντης σελ. 26

<sup>45</sup> <<Δημόσιες Σχέσεις>> Κώστας Γ. Μαγνήσαλης σελ. 171, 176, 210 και 234

### **4.3 Επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον**

Η <sup>46</sup>σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη για τις ανθρώπινες και εργασιακές σχέσεις. Τα τρία βήματα για μια σωστή επικοινωνία είναι:

- i. Η προετοιμασία, του δικού μας μηνύματος αλλά και δικιά μας.
- ii. Η μετάδοση, όπου μεταδίδουμε το μήνυμα με αποτελεσματικότητα.
- iii. Η αξιολόγηση, λαμβάνοντας γνώση κατά πόσο έγινε κατανοητό το μήνυμα.

Συνεπώς, στο εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει οι σχέσεις να κυριεύονται από αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη, οδηγώντας έτσι σε καλύτερη εκτέλεση εργασίας και σε κατάλληλο εργασιακό κλίμα, δηλαδή να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και δημιουργικότητας. Για παράδειγμα, στη περίπτωση που δεν γνωρίζουμε για το ποιός έχει δίκιο ή άδικο θα πρέπει να γίνονται ορισμένοι συμβιβασμοί.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές απόψεις, διαφορετική εκπαίδευση και διαφορετικό βαθμό ωριμότητας, είναι λογικό ο καθένας να θέλει να επιβάλλει τη δική του άποψη κι έτσι επομένως να δημιουργούνται οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων, στελεχών στον ίδιο βαθμό και οι πιο συχνές μεταξύ των υπαλλήλων όπου βρίσκονται σε διαφορετική ιεραρχική θέση.

---

<sup>46</sup><<Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις>> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης  
σελ. 159 και 170

#### **4.4 Επικοινωνία και εκπαίδευση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον**

Η επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, είναι μια βασική προϋπόθεση για τη συνεργασία και τη συνεννόηση του προσωπικού, ακόμη κι ο σεβασμός ανάμεσα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι αμοιβαίος, ξεκινώντας από τα ανώτατα στελέχη και στη συνέχεια στους εργαζομένους. Με αυτούς τους δύο τρόπους, δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δύο πλευρές καθώς και για την καλύτερη απόδοση τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνουν συνέχεια τους υπαλλήλους κυκλοφορώντας ενημερωτικά φυλλάδια ή εγκυκλίους με τις αλλαγές που προκύπτουν.

Επιπρόσθετα, να οργανώνουν σεμινάρια για την ενημέρωση του προσωπικού και τις σύγχρονες μεθόδους σχετικά με τις επιχειρήσεις. Παλαιότερα αλλά ακόμα και σήμερα σε ορισμένες επιχειρήσεις ή σε οργανισμούς, αντιμετώπιζαν δυσκολίες στην εύρεση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Αυτό το φαινόμενο καθιστά πολύ σημαντική την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η εκπαίδευση <sup>47</sup>υποκινεί το προσωπικό στο να εργάζεται πιο σκληρά αλλά και πιο αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχεται σε όσους είναι απαραίτητο ανεξαρτήτου ηλικίας, δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και τους πεπειραμένους, διότι η επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού προέρχεται από την πρόοδο της τεχνολογίας που είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση καθώς και σε προαγωγές του προσωπικού σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες και χρηματικής καταξίωσης. Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στη κάλυψη των υπάρχων εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά θα πρέπει να επεκτείνεται σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες ώστε τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον, δηλαδή σε περίπτωση που υπάρξει αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία, νέες παραγωγικές μεθόδους, δομικές και λειτουργικές αλλαγές αλλά και υπηρεσίες, τότε το προσωπικό θα είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει αυτές τις αλλαγές. Σε περίπτωση όμως που δεν υπάρξουν αυτές οι αλλαγές ενώ το προσωπικό της επιχείρησης έχει τις εξής

ενδείξεις όπως, δυσκολίες χειρισμού σε είδη υπαρχόντων μηχανημάτων ή εργαλείων, την έλλειψη πειθαρχίας, χαμηλή παραγωγικότητα αλλά και κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων κρίνεται αναγκαίο να εκπαιδευτούν. Τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι τα εξής:

- Αύξηση της παραγωγικότητας, που δεν αφορά μόνο τη ποσότητα της παραγωγής αλλά και την ποιότητα.
- Ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων αφού υπάρχει η ικανοποίηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών στην εργασία, όπως η ικανοποίηση του εγώ τους, η αναγνώριση, η ασφάλεια και άλλα.
- Μείωση της εποπτείας. Ο εργαζόμενος αποκτά μεγαλύτερη ανεξαρτησία.
- Μείωση των ατυχημάτων. Ο εργαζόμενος γνωρίζει πλέον να αποφεύγει τα ατυχήματα αφού τα περισσότερα ατυχήματα οφείλονται στην έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω στην εργασία παρά στην έλλειψη του εξοπλισμού ή τις συνθήκες της εργασίας.
- Ανάπτυξη σταθερότητας και ευκαμψίας του οργανισμού. Ένας οργανισμός που διαθέτει εκπαιδευόμενο προσωπικό, διαθέτει επίσης τη δυνατότητα αντιμετώπισης ελλείψεων σε προσωπικό. Οι αλλαγές των συνθηκών της εργασίας αλλά πάνω απ' όλα τη δυνατότητα της προσαρμογής σε νέες αλλαγές ποιότητας και όγκου εργασίας.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε την εκπαίδευση του προσωπικού σε ελληνικές επιχειρήσεις. Το 1980 ιδρύθηκε ένας οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ο σύνδεσμος βιομηχανικής επαγγελματικής επιμόρφωσης από μία ομάδα βιομηχανιών οι οποίες είχαν διαπιστώσει έγκαιρα ότι η επιμόρφωση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας και της κοινωνικής προαγωγής. Σκοπός του Συνδέσμου αυτού είναι η επιμόρφωση του προσωπικού των βιομηχανικών και βιοτεχνιών και μελών του Συνδέσμου ή όχι. Με στόχο τη δημιουργία ικανών

στελεχών που θα συμβάλλουν αποτελεσματικότερα τη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Οι ακόλουθες δεκαπέντε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, είναι τα μέλη του συνδέσμου: Αθηναϊκή Χαρτοποιία Α.Ε. (Softex), Αλουμίνιον της Ελλάδος, Ελληνική Βιομηχανία Δομικών Υλικών <<ΕΛΛΕΝΙΤ Α.Ε.>>, Ελληνική Εταιρία Βιομηχανικών και Μεταλλευτικών Επενδύσεων, Ελληνική Εταιρία Χάλυβος, Εταιρία Επιχειρήσεων Μεταλλευτικών Επενδύσεων, Ελληνική Εταιρία Χάλυβος, Εταιρία Επιχειρήσεων Μεταλλευτικών Βιομηχανικών και Ναυτιλιακών, Shelman Α.Ε., Ελληνοελβετική Βιομηχανία Επεξεργασίας Ξύλου, Ανώνυμος Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, Ελληνικά Ναυπηγεία, Ελληνικά Δωλιστήρια Ασπροπύργου, Χημικές Βιομηχανίες Βορείου Ελλάδος, Henninger Hellas, Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, ΕΤΒΑ και ΕΚΟ. Ακόμη περιλαμβάνονται μερικά φυσικά πρόσωπα – στελέχη των επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν.

Πιο αναλυτικά τα επιμορφωτικά προγράμματα του Συνδέσμου τα οποία αποβλέπουν:

- Στην εξειδίκευση ή και τελειοποίηση ειδικευμένων τεχνικών και εργοδηγών που επανδρώνουν τους τομείς παραγωγής και συντήρησης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, βελτιώνοντας προοδευτικά την αποδοτικότητα τους.
- Στην προαγωγή και απόκτηση πολυδυναμίας των μεσαίων στελεχών.
- Στην κοινωνική προαγωγή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Για την δημιουργία των κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων προϋποθέεται η συνεχείς παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας όσον αφορά τις μεθόδους και τον εξοπλισμό.



Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό από την εκπαίδευση του προσωπικού δεν βγαίνει κερδισμένη μόνο η επιχείρηση με την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και οι εργαζόμενοι βγαίνουν αρκετά κερδισμένοι, διότι με βάση την διαδικασία της εκπαίδευσης όπου λειτουργεί αμφίδρομα επειδή μέσα από την εκπαίδευση ο εργαζόμενος βελτιώνει τις γνώσεις και τα προσόντα του, αποκτούν δεξιότητες και γνώσεις που μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας τους και έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. ενώ η επιχείρηση επωφελείται λόγω των βελτιωμένων αυτών προσόντων και ικανοτήτων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαία και χρήσιμη.

---

<sup>47</sup> <<Διοίκηση Προσωπικού>> Νικόλαος Β. Μαντάς σελ. 126

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

# Η ΑΝΕΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 5.1 Έννοια και είδη της ανεργίας

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα σήμερα είναι η ανεργία, η οποία είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει έμμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Όταν ένα άτομο είναι ικανό και πρόθυμο να εργαστεί αλλά δεν βρίσκει εργασία τότε την κατάσταση αυτή την ονομάζουμε ανεργία. Ωστόσο δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η εργασία αποτελεί το προσδιορισμό τόσο της ταυτότητας όσο και της εικόνας του σύγχρονου ανθρώπου. Δημιουργώντας έτσι πέρα από το πρόβλημα της επιβίωσης που αντιμετωπίζει, ένα άτομο βλέποντας το εισόδημα του να μειώνεται αλλά και να καταρρέει ψυχολογικά λόγω της ανεργίας.

Τα <sup>48</sup>είδη της ανεργίας παρουσιάζονται και αναλύονται στα επόμενα έξι τμήματα:

- i. Η ανεργία τριβής: η ανεργία τριβής οφείλεται στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί όταν ένας εργαζόμενος μεταφέρεται από μία δουλειά σε μία άλλη. Η αιτία εμφάνισης της είναι η έλλειψη της κινητικότητας των εργαζομένων. Η ανεργία τριβής μπορεί να υπάρχει μόνο ταυτόχρονα με διαθέσιμες κενές θέσεις εργασίας, και όπως αναφέρει καλύτερα ο James Hughes (1975, 318). Οι άνεργοι που αντιμετωπίζουν ανεργία τριβής είναι άνεργοι για τους οποίους υπάρχουν αντίστοιχες θέσεις εργασίας. Επομένως οφείλεται περισσότερο στη βούληση του ανέργου.
- ii. Η διαρθρωτική ανεργία: για μεγάλο χρονικό διάστημα η διαρθρωτική ανεργία ήταν μια ακραία μορφή της ανεργίας τριβής. Το αίτιο της ήταν η έλλειψη κινητικότητας. Σαν αποτέλεσμα της έλλειψης της κινητικότητας οι άνεργοι έπρεπε να αποκτήσουν νέες εργασιακές δεξιότητες και προσόντα, καλύτερη εκπαίδευση, εμπειρία, να είναι πρόθυμοι να μετακινηθούν σε άλλη περιοχή ή ακόμα και σε άλλο τόπο διαμονής. Οι προσαρμογές αυτές απαιτούσαν χρόνο

και ήταν περισσότερο επώδυνο από την αναζήτηση μιας θέσης που υπήρχε διαθέσιμη η οποία ήταν περισσότερο κατάλληλη. Αυτό επομένως ήταν ένα στοιχείο που διαφοροποιούσε την ανεργία τριβής από την διαρθρωτική ανεργία. Η διαρθρωτική ανεργία προϋποθέτει ύπαρξη κενών θέσεων εργασίας. Υπάρχει όμως αδυναμία από τους ανέργους να προσβληθούν για τις διαθέσιμες κενές θέσεις εργασίας λόγω μη ικανοποιητικών προσόντων απαιτήσεων. Μια άλλη συνέπεια οφείλεται σε διαρθρωτικές μεταβολές που υπάρχουν στο οικονομικό σύστημα, π.χ. τεχνολογικές ή οργανωτικές μεταβολές, που συνήθως εκφράζονται σε συγκεκριμένες ομάδες, όπως για παράδειγμα στους εργαζόμενους μιας περιοχής όπου η επιχείρηση όπου εργαζόντουσαν αλλάζει τόπο εγκατάστασης.

- iii. Η εποχιακή ανεργία: η εποχιακή ανεργία είναι εκείνη που οφείλεται στο χαμηλότερο επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας, που συμβαίνει σε ορισμένους κλάδους της οικονομίας σε συγκεκριμένες εποχές του χρόνου (Sapsford και Tzannatos, 1993, 386). Συχνά επαγγέλματα που εμφανίζουν εποχιακή ανεργία είναι τα τουριστικά επαγγέλματα, η οικοδομή και τα γεωργικά επαγγέλματα.
- iv. Η ανεργία ελλιπούς ζήτησης: η ανεργία ελλιπούς ζήτησης ή κυκλική ανεργία, οφείλεται στην έλλειψη της συνολικής ζήτησης για προϊόντα, η οποία προκαλεί μειωμένη ζήτηση για εργασία και συνεπώς ανεργία. Λόγω της ανεργίας το συνολικό εισόδημα από την εργασία είναι μικρότερο με αποτέλεσμα την μειωμένη καταναλωτική δαπάνη των ατόμων. Έτσι το οικονομικό σύστημα αναπαράγει τις συνθήκες που δημιουργούν την ανεργία. Η ανεργία ελλιπούς ζήτησης είναι ακούσια της ανεργίας, δηλαδή ο άνεργος παραμένει άνεργος παρά την επιθυμία του να εργαστεί.
- v. Η ανεργία ως αποτέλεσμα των μικρών ρυθμών μεγέθυνσης: η θεωρία αυτή της ανεργίας έχει εμφανιστεί στη διαμάχη για τα αίτια της ανεργίας μεταξύ Αμερικάνων Οικονομολόγων στις αρχές της δεκαετίας του '60. Είναι πιθανόν

να εμφανιστεί στο οικονομικό σύστημα και να αποτελέσει βασικό χαρακτηριστικό για μεγάλες χρονικές περιόδους. Η ανεργία αυτή οφείλεται στο ότι το αναπτυξιακό δυναμικό μιας οικονομίας προσδιορισμένου από τη συσσώρευση του κεφαλαίου, την τεχνολογία, αλλά και το μέγεθος του εργατικού δυναμικού, δηλαδή ο δυναμικός αριθμός αύξησης της παραγωγής είναι μεγαλύτερος του ρυθμού αύξησης που πραγματοποιείται.

- vi. Η τεχνολογική ανεργία: ως τεχνολογική ανεργία θεωρείται κάθε ανεργία η οποία οφείλεται στην άμεση αντικατάσταση της ανθρώπινης εργασίας από μηχανές. Για να προκληθεί η τεχνολογική ανεργία δεν αρκεί μόνο η ανακάλυψη μιας νέας μηχανής υλικού ή τεχνικής, ούτε καν η περιορισμένη πρακτική εφαρμογή της, αλλά θα πρέπει η καινοτομία αυτή να χρησιμοποιηθεί ευρέως, ώστε να προκαλέσει σημαντικά αποτελέσματα στο επίπεδο της απασχόλησης των επιχειρήσεων και των κλάδων. Τέλος, ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα το οποίο είναι, σε ποιο βαθμό η εμφάνιση μιας τεχνολογικής καινοτομίας που ελαττώνει την απασχόληση σε έναν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και προκαλεί αντισταθμιστικές αυξήσεις της απασχόλησης σε άλλους κλάδους.

---

<sup>48</sup> <<Θεωρίες Της Ανεργίας>> Απόστολος Δεδουσόπουλος σελ.60

### **5.1.1 Η μακροχρόνια ανεργία**

Η <sup>49</sup>μακροχρόνια ανεργία είναι οι άνεργοι όπου συμπληρώνουν 12 και άνω μήνες χωρίς εργασία. Το μέγεθος της μακράς διάρκειας ανεργίας είναι υψηλό στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς αυξάνεται ο χρόνος στην ανεργία οι πιθανότητες των μακροχρόνια ανέργων να βρουν εργασία είναι εξαιρετικά περιορισμένες, διότι χάνουν σημαντικές τεχνικές και κοινωνικές εργασιακές δεξιότητες. Η παρατεταμένη αυτή αποχή από την εργασία κάνει τους ανέργους να εμφανίζουν υψηλά ποσοστά απογοήτευσης λόγω της παρατεταμένης και αποτυχημένης διερεύνησης της αγοράς εργασίας, με αποτέλεσμα να μειωθεί η προσπάθεια τους να βρεθεί μια θέση απασχόλησης.

Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι όταν η αγορά εργασίας είναι σε κατάσταση υψηλής ανεργίας είναι πιο δύσκολο οι εργαζόμενοι ακόμα κι όταν διαθέτουν τις κατάλληλες εργασιακές δεξιότητες να τις αποδείξουν στους εργοδότες. Αυτό το φαινόμενο προκαλείται διότι οι περιόδους υψηλής ανεργίας είναι και περίοδοι μικρών ποσοστών προσλήψεων. Έτσι κάθε φορά προσλαμβάνονται τα άτομα με τις καλύτερες εργασιακές ικανότητες από το σύνολο των ανέργων. Επομένως οι εργοδότες θεωρούν τους μακροχρόνια ανέργους ως μη ανταγωνιστική ομάδα προς τους είδη εργαζόμενους.



Πηγή: [www.altsantiri.gr](http://www.altsantiri.gr) Το ποσοστό της ανεργίας στην Ελλάδα αυξάνεται καθημερινά.

---

<sup>49</sup> <<Θεωρίες Της Ανεργίας>> Απόστολος Δεδουσόπουλος σελ. 91 και 557

## **5.2 Η ανεργία στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Με τα ποσοστά της ανεργίας να έχουν φτάσει στα ύψη, η <sup>50</sup>τρέχουσα οικονομική κατάσταση έχει τεράστιο αντίκτυπο στην οικονομία, ωστόσο οι συνέπειες για την αγορά εργασίας είναι άνιση ανάλογα με την χώρα που θεωρείται. Ορισμένες χώρες όπως η Γαλλία, η Ολλανδία και η Σουηδία αντιμετωπίζουν μόνο ένα μικρό αντίκτυπο στο επίπεδο της απασχόλησης, άλλες χώρες όπως και εμείς αντιμετωπίζουμε μεγάλες αυξήσεις στο ποσοστό ανεργίας.

Οι χώρες της Βαλτικής έχουν βιώσει τη ταχεία αύξηση της ανεργίας κατά την περίοδο του 2008-2009, ενώ οι χώρες όπως η Ισπανία, η Ελλάδα και η Ιρλανδία έχουν υποστεί τις μεγαλύτερες αυξήσεις σε ποσοστό της ανεργίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 χωρών μεταξύ του τέλους του 2007 και του τέλους του 2011. Η ανεργία σαφώς και συνδέεται με την απώλεια ευημερίας ενός ατόμου λόγω της επιβλαβής επίπτωσης της στα κέρδη καθώς επίσης και σε άλλες μη νομισματικά διαστάσεις, όπως την αυτοεκτίμηση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την οικογενειακή ζωή και της ψυχικής υγείας, κ.λπ. (Sen, 1997).

Οι πραγματικές αρνητικές επιπτώσεις της ανεργίας μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές. Αυτό εξαρτάται από τη διάρκεια της, αυτό είναι επειδή σε μεγάλες περιόδους ανεργίας τείνουν να βλάπτουν την ευημερία αναλογικά περισσότερο από σύντομα διαστήματα και ακόμη μία μεγάλη περίοδος ανεργίας μειώνει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα της εύρεσης εργασίας στο μέλλον (Mc Gregor, 1978; Machin και Manning, 1999; Guel και Hu, 2006). Ωστόσο σε περιόδους ύφεσης δεν είναι μόνο η αύξηση της επίπτωσης της ανεργίας αλλά και η σοβαρότητα της όσον αφορά τη διάρκεια του χρόνου για την εξέλιξη της ανεργίας. Συνήθως αυτό το χάσμα είναι μόνο γεμάτο με τη χρήση μερικών μέτρων όπως το μερίδιο της μακροχρόνιας ανεργίας 12 μήνες ή περισσότερο στη συνολική ανεργία.

Το ποσοστό της ανεργίας σε Ευρωπαϊκές χώρες όπως την Ισπανία, την Ελλάδα και την Ιρλανδία τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σε 10 με 14 ποσοστιαίες μονάδες μεταξύ του 2007 και 2011, σε αντίθεση με άλλες χώρες που η ανεργία πλήττει σε μικρότερο βαθμό. Σε περιόδους κρίσης υπάρχουν σαφείς ενδείξεις αύξησης της ανεργίας σε διάφορες χώρες εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για παράδειγμα, στην Ισπανία το μερίδιο της μακροχρόνιας ανεργίας αυξήθηκε μεταξύ της αρχής του 2007 και ως το τέλος του 2011, σε ποσοστά με 22-43 στην Λιθουανία 34-52%, στην Ιρλανδία με 29-63% και στο Ηνωμένο Βασίλειο με 22-33%. Το συμβατικό ποσοστό της ανεργίας μετρά τον αριθμό των ανέργων ως ένα ποσοστό του ενεργού πληθυσμού σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ωστόσο στην Ελλάδα, στην Ισπανία και στην Πορτογαλία το ποσοστό της ανεργίας έχει αυξηθεί σημαντικά περισσότερο απ' ό τι στις υπόλοιπες χώρες, πιο συγκεκριμένα πάνω από 10 ποσοστιαίες μονάδες στην Ισπανία και στην Ελλάδα και σχεδόν 7 στην Πορτογαλία, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Γαλλία και την Ιταλία έχει αυξηθεί πολύ λιγότερο με ποσοστιαίες μονάδες που δεν ξεπερνούν τις 4. Εντός των χωρών με ποσοστά ανεργίας γύρω στο 8% του 2007, η Ισπανία, η Ελλάδα και η Πορτογαλία έχουν δεχθεί μεγαλύτερο πλήγμα με την αύξηση της ανεργίας, υπάρχουν όμως και ορισμένες διαφορές ανάμεσα σε αυτές τις χώρες όσον αφορά την εξέλιξη της ανεργίας, δηλαδή στην Ισπανία η ανεργία άρχισε να αυξάνεται σχετικά νωρίτερα και με πιο έντονο τρόπο σε σχέση με την Ελλάδα και την Πορτογαλία, αν και με την Ελλάδα πλησιάζει τα ποσοστά τους τα οποία διακρίνονται σε 23% στην Ισπανία, 21% στην Ελλάδα και 15% στην Πορτογαλία με τα ποσοστά αυτά να διαμορφώνονται το τελευταίο τρίμηνο του 2011. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούμε προέρχονται από λεπτομερή τριμηνιαία αποτελέσματα έρευνας που είναι αξιόπιστες με στοιχεία της Eurostat με βάση την ευρωπαϊκή έρευνα εργατικού δυναμικού. Στην Γερμανία, την Πορτογαλία, την Ελλάδα, την Ισπανία και την Γαλλία, παρατηρήθηκε μία ομοιογενή κατάσταση με το ποσοστό της ανεργίας να είναι παρόμοιο περίπου με ένα 8% του ενεργού πληθυσμού.

Μετά την έρευνα αυτή έχοντας υπόψη την οικονομική κρίση, η ανεργία έχει αλλάξει σημαντικά μετατρέποντας δραματικά τη κατάσταση στην Ισπανία. Περαιτέρω η κρίση έχει πλήξει σοβαρά την Πορτογαλία και την Ελλάδα και σε μικρότερο βαθμό το Ηνωμένο Βασίλειο, την Γαλλία, την Ιταλία και την Πολωνία. Η μόνη χώρα που κατάφερε να μειώσει σημαντικά τα ποσοστά ανεργίας σε περίοδο ύφεσης ήταν η Γερμανία, αν και είχε ένα μεγάλο μερίδιο της μακροχρόνιας ανεργίας. Εν ολίγοις, δεν μπορεί κανείς να πάρει την πραγματική εικόνα της ανεργίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, χωρίς τη κατάλληλη ενσωμάτωση της κατανομής των ανέργων κατά τη διάρκεια της ανάλυσης.

---

<sup>50</sup> Carlos Gradin, Olga Canto, Coral del Rio (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0152>  
[10/05/2016]



### **5.3 Αρνητικές επιπτώσεις από την ανεργία και τον κοινωνικό αποκλεισμό**

Ο κοινωνικός αποκλεισμός ήταν ένα φαινόμενο όπου υπήρχε πάντοτε, επίσης είναι ένα <sup>51</sup> πρόβλημα που μπορεί να συμβεί στη πορεία της ζωής ενός ατόμου ή ακόμα και να ξεκινήσει από την γέννηση του, δηλαδή έχοντας γεννηθεί στη φτώχεια ή με γονείς με χαμηλό εισόδημα (Burchardt et al. 1999). Στην <sup>52</sup> Ελλάδα μέσα στον Δεκέμβριο του 1996 πραγματοποιήθηκαν 80 ημερίδες με θέμα τον κοινωνικό αποκλεισμό.

Ο κοινωνικός αποκλεισμός οφείλεται στην πράξη της απόρριψης κάποιου από μία ομάδα, από έναν θεσμό ή από έναν κοινωνικό χώρο. Είναι αυτή όπου η ζωή τους τους οδηγεί στο περιθώριο εκεί που τα κοινωνικά δικαιώματα καταργούνται στη πράξη και η κοινωνική προκατάληψη τους στιγματίζει ανεξίτηλα. Το πρόβλημα του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί κανείς να το δει από τρεις πλευρές, απ' την πλευρά του αποκλειόμενου, από την πλευρά των αποκλεισμένων και από την πλευρά της σχέσης που διαμορφώνεται και εκτυλίσσεται μεταξύ τους.

Ο κοινωνικός αποκλεισμός <sup>51</sup> τυχαίνει όταν τα άτομα υποφέρουν από μια σειρά προβλημάτων όπως, τα χαμηλά εισοδήματα, την ανεργία, τις κακές συνθήκες στέγασης, τις διακρίσεις, την υψηλή εγκληματικότητα, την διάλυση της οικογένειας, την κακή υγεία και την φτώχεια. Το <sup>52</sup> φαινόμενο του κοινωνικού αποκλεισμού υποκατέστησε ως ένα σημείο την έννοια της φτώχειας, συνήθως όταν αναφερόμαστε στη φτώχεια, τις συνθήκες διαβίωσης και την οικονομική κατάσταση των ατόμων που βρίσκονται κάτω από ένα ορισμένο επίπεδο, το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό από μία κοινωνία, τα άτομα δηλαδή όπου στερούνται ότι απολαμβάνει η πλειοψηφία των πολιτικών. Ο <sup>51</sup> Berghman (1995) υποστήριξε ότι πρέπει να γίνει μια σημαντική διάκριση μεταξύ της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού.

Ο κοινωνικός αποκλεισμός υποστηρίζει την άποψη της κατανάλωσης, δηλαδή τη μέτρηση της φτώχειας, όπου περισσότεροι ιδιώτες και νοικοκυριά ασχολούνται με τις πραγματικές συνθήκες διαβίωσης. Από την άποψη της σχετικότητας η φτώχεια στον κοινωνικό αποκλεισμό μπορεί να θεωρηθεί ως θέμα της πίστης και της γνώμης, και όχι έναν υπολογισμό του εισοδήματος (Golding, 1995, p. 228). Οι <sup>52</sup>κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες είναι φτωχοί, άνεργοι, ηλικιωμένοι, γυναίκες στην αγορά εργασίας, πρόσφυγες, φορείς του AIDS, τσιγγάνοι, αποφυλακισμένοι, άτομα με ειδικές ανάγκες και άστεγους.

Παρ' όλα αυτά ο κοινωνικός αποκλεισμός δε σημαίνει ανεπαρκές εισόδημα. Τα αίτια του αποκλεισμού είναι πολλαπλά όπως η μόνιμη ανεργία, ιδίως η μακροχρόνια ανεργία, η αύξηση του ατομικισμού, η μετανάστευση και ιδιαίτερη η παράνομη μετανάστευση. Ο αναγκαστικά ελεύθερος χρόνος είναι ο χρόνος ανεργίας και υποχρεωτικής αδράνειας. Η μακροχρόνια ανεργία οδηγεί ευθέως στο κοινωνικό αποκλεισμό, αφού είναι μία αδυναμία ένταξης στην αγορά εργασίας. Η μείωση της ανεργίας μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού. Επίσης και η ανάπτυξη της τεχνολογίας άλλαξε το χάρτη των επαγγελματιών και οι λιγότερα εκπαιδευμένοι αλλά κυρίως τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας οδηγήθηκαν έξω από την αγορά εργασίας.

Μπορεί να υπάρχουν και άλλες <sup>51</sup>ομάδες πιο σπάνιες οι οποίες δεν κατατάσσονται στην κατηγορία της φτώχειας, αλλά αποκλείονται κοινωνικά, όπως για παράδειγμα για λόγους εθνικότητας ή ψυχικής ασθένειας ή αναπηρίας (Oppenheim, 1998, p. 14) ακόμα και των σεξουαλικών μειονοτήτων (Walker, 2013). Σύμφωνα με τον Lister (2004) το κοινωνικό κλείσιμο του Weber ο οποίος παρέχει τις θεωρητικές ρίζες του κοινωνικού αποκλεισμού, καθώς και τις ανησυχίες του Weber ήταν με το πώς εξασφάλισε ορισμένες ομάδες και διατηρείται προνόμιο εις βάρος των άλλων διαφορετική από τη δική τους ομάδα.

Οι άνθρωποι σήμερα δεν αποκλείονται μόνο επειδή είναι άνεργοι ή άτομα τα οποία έχουν χαμηλό εισόδημα, αλλά επειδή έχουν μικρές προοπτικές για το μέλλον τους.

---

<sup>51</sup> Clive Sealey (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-05-2014-0040> [30/06/2016]  
<sup>52</sup> <<Κοινωνικός Αποκλεισμός: Η Ελληνική Εμπειρία>> Κούλα Κασιμάτη σελ. 39

#### **5.4 Προοπτικές απασχόλησης σε καιρό κρίσης στην Ελλάδα**

Ζούμε σε μία χώρα <sup>53</sup>πλούσια σε αγαθά, στην περίοδο όμως που διανύουμε η αγορά εργασίας έχει συρρικνωθεί και η ανάπτυξη έχει μειωθεί σε σύγκριση με προηγούμενα χρόνια επιφέροντας ακόμη μεγαλύτερες δυσκολίες στην απορρόφηση ανέργων. Η Ελλάδα ανέκαθεν είχε την μεγαλύτερη απορρόφηση του εργατικού δυναμικού της στον τομέα του τουρισμού. Η κρίση όμως σε συνδυασμό με την μικρή εξέλιξη που είχαν οι παραδοσιακές στρατηγικές τουρισμού στην Ελλάδα δημιούργησαν μεγάλη μείωση εισόδων αλλά και απορρόφησης εργατικού δυναμικού.

Τα σημερινά μας δεδομένα μπορούν να αλλάξουν δημιουργώντας ευκαιρίες σε νέους, αλλά και τη δυνατότητα σε παλιούς επαγγελματίες να συνεισφέρουν. Εκτός απ' τον τουρισμό ένας ακόμα ιδιαίτερα ανεκμετάλλευτος πόρος της Ελλάδας είναι οι εξαγωγές που παραμένουν εντός των συνόρων με μικρή έως καθόλου ανάπτυξη, ενώ έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει συντονισμένες παραγωγές προϊόντων συσκευασίας αλλά και εξαγωγής τους.

Η σύνδεση όλων των παραπάνω και η εκμετάλλευση των διάφορων φυσικών μας πόρων όπως τα πλούσια κοιτάσματα σε συνδυασμό με της άφθονης ανανεώσιμης πηγής ενέργειας που διαθέτει η Ελλάδα, ακόμα και με την βιοκαλλιέργεια που είναι φιλική προς το περιβάλλον. Επιπλέον η εκμετάλλευση της γεωγραφικής μας θέσης στην Ευρώπη αλλά και η προώθηση των είδη υπαρχόντων όπου μπορεί να γίνει βάση για ένα καλύτερο αύριο για όλους καθώς προσφέροντας έτσι νέες θέσεις εργασίας.

---

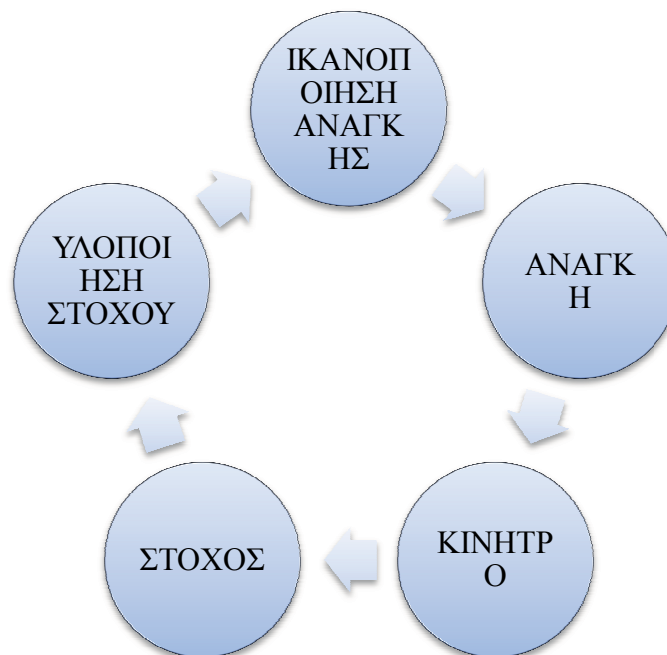
<sup>53</sup>Αλέξανδρος Αλατσατιανός (2012), <http://gdias.teipir.gr/emagazine/index.php/2012-01-27-11-20-57/2012-01-31-08-22-14/30-2012-03-12-09-43-43> [28/06/2016]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΚΙΝΗΤΡΑ

#### 6.1 Έννοια υποκίνησης - κινήτρων

Ο μάνατζερ μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση μέσω της υποκίνησης.<sup>54</sup> Ως υποκίνηση εννοούμε την επιθυμία ή την ανάγκη από την οποία κυριεύεται το άτομο, να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο. Η υποκίνηση είναι μία ψυχολογική διεργασία που έχει σαν αποτέλεσμα την επίδραση της συμπεριφοράς του ατόμου. Η παρακίνηση προέρχεται από την παρουσία μιας ανάγκης, η οποία αφού εμφανιστεί τότε δημιουργείται και το κίνητρο, το οποίο οδηγεί στον καθορισμό του στόχου. Ο στόχος με τη σειρά του μας οδηγεί με πράξη στην υλοποίηση του, η πραγματοποίηση αυτή του στόχου μας, ικανοποιεί την ανάγκη όπου είχε δημιουργηθεί, επομένως, η παρακίνηση είναι μια σειρά από διαδικασίες που αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους, που οδηγούν σ' έναν φαύλο κύκλο.



Ενώ υποκίνηση είναι<sup>55</sup> εσωτερική κατάσταση, τα κίνητρα είναι τα εξωτερικά αντικείμενα όπου κατευθύνεται η συμπεριφορά του ατόμου, δηλαδή αποτελούν τα αίτια που προκαλούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο κάθε άνθρωπος

αντιλαμβάνεται ως κίνητρα διαφορετικά πράγματα ανάλογα με τα πιστεύω όπου έχει, για παράδειγμα για έναν εργαζόμενο μπορεί να αποτελεί κίνητρο το να προαχθεί σε μία ανώτερη θέση μέσα στην επιχείρηση, ενώ αντίθετα κάποιος άλλος να θεωρεί ως κίνητρο κάποια μπόνους που θα προκαλέσουν αύξηση του μισθού του στο τέλος του μήνα και να μην θεωρεί την προαγωγή ως κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης του. Τα άτομα όμως συχνά έχουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Ανάλογα λοιπόν με τα όρια του καθενός αλλά και με την παραγωγικότητα και τον χαρακτήρα τους, καθορίζεται και ο τρόπος αντίδρασης τους. Γεγονός που κάνει αρκετά περίπλοκο το πρόβλημα της επιλογής και της κατανομής των κατάλληλων κινήτρων. Το προσωπικό <sup>56</sup> πιστεύει πως η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με παράγοντες που είναι εσωτερικοί, όπως η πρόκληση στη δουλειά, η αναγνώριση και η εξέλιξη, αλλά και η επιτυχία, ενώ τη δυσαρέσκεια την συνδέουν με εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η εποπτεία και ο μισθός, δηλαδή συνδέουν τα κίνητρα για την εργασία με τον ίδιο τον εαυτό τους και τη δυσαρέσκεια με χαρακτηριστικά του οργανισμού.

---

<sup>54</sup> <<Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις>> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης σελ. 152

<sup>55</sup> <<Σύγχρονη Διοικητική Των Επιχειρήσεων>> Χρήστου Γ. Φλώρου σελ. 369

<sup>56</sup> <<Μάνατζμεντ>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 323

### **6.1.1 Η ανταμοιβή και η ποινή ως μέσα υποκίνησης**

Είναι γνωστό σε όλους μας πως το χρήμα αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για τον εργαζόμενο. Η <sup>57</sup>μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε στο παρελθόν και εξακολουθεί να εφαρμόζεται ακόμα και σήμερα. Η ανταμοιβή και η ποινή χρησιμοποιήθηκαν επί αιώνες ως μέσα βελτίωσης της απόδοσης, και μάλιστα πιστεύοντας ότι ήταν τα μοναδικά μέσα. Με έρευνες που διεξήχθησαν όμως έχουν αποκαλύψει ότι υπάρχουν κι άλλα σημαντικά μέσα που οδηγούν στα ίδια ή και σε περισσότερα ικανοποιητικά μέσα.

Παρ' όλα αυτά όλες οι σύγχρονες θεωρίες αναγνωρίζουν είτε με τον ένα ή είτε με τον άλλον τρόπο, πως η δύναμη της ανταμοιβής ως μέσο υποκίνησης είτε αυτή καταβάλλεται με τη μορφή μισθού είτε με τη μορφή δώρων που σχετίζονται με την υψηλή απόδοση ή βραβείο. Η χρησιμοποίηση όμως των παραπάνω τρόπων αμοιβής ως μέσο υποκίνησης, δεν είναι πάντοτε εύκολο να γίνει η πρακτική της εφαρμογής, διότι σε αρκετές περιπτώσεις δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί ποιος δικαιούται την αμοιβή και ποιος αποδίδει περισσότερο ή λιγότερο.

Τα συστήματα αμοιβής που <sup>58</sup>χρησιμοποιούν για τον εργαζόμενο είναι:

- Το πριμ: Ο μάνατζερ δίνει πριμ στους υπαλλήλους που πραγματοποιούν με επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης του. Η φιλοσοφία της κατηγορίας αυτής είναι ότι όποιος κάνει καλή εργασία, πρέπει να αμοιβεται κατάλληλα.
- Η συμμετοχή στο κέρδος: Ο μάνατζερ σ' αυτή τη περίπτωση, κατανέμει σε μερικούς ή ακόμα και σε όλους τους υπαλλήλους του, ένα ποσοστό από τα κέρδη του οργανισμού. Η κατανομή του ποσοστού εξαρτάται από την κανονική ή μη προέλευση τους στην εργασία, τις καθυστερήσεις και την απόδοση τους σύμφωνα με τον τρόπο που αυτή αξιολογείται απ' τον επόπτη.

- Η πολιτική διανομής κερδών: Είναι μία επέκταση του προηγούμενου συστήματος, που επιτρέπει στους υπαλλήλους του οργανισμού, να μοιράσουν το πραγματοποιούμενο κέρδος όπου προέκυψε από τις προσπάθειες τους, δηλαδή, να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

---

<sup>57</sup> <<Σύγχρονη Διοικητική Των Επιχειρήσεων>> Χρήστου Γ. Φλώρου σελ. 370

<sup>58</sup> <<Μάνατζμεντ>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 352



## **6.2 Μερικές από τις θεωρίες της παρακίνησης**

Οι θεωρίες της παρακίνησης κατατάσσονται σε δύο γενικές κατηγορίες. Η πρώτη <sup>59</sup>κατηγορία αφορά τις ανάγκες που παρακινούν τα άτομα, δηλαδή περιγράφει το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες του Maslow, του Mc Chelland, του Herzberg και του Alderfer. Εμείς σε αυτό το κεφάλαιο αλλά και σ' αυτή τη κατηγορία αναλύουμε τη θεωρία του F. Herzberg.

Η δεύτερη κατηγορία επεξηγεί το πώς αλλά και το γιατί τα άτομα παρακινούνται. Σε αυτή λοιπόν τη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας – δικαιοσύνης, όπου κάνουμε αναλυτική αναφορά στο υποκεφάλαιο 6.2.3.

---

<sup>59</sup><< Οργανωτική Συμπεριφορά>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 87

### **6.2.1 Θεωρία X και θεωρία Y του D. McGregor**

Τις υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, ο <sup>60</sup>D. McGregor τις διαχώρισε σε δύο μεγάλες κατηγορίες, όπου τις ονόμασε θεωρία X και θεωρία Y. Τα άτομα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία της θεωρίας X, είναι άτομα που προτιμούν να τους διευθύνουν και δεν θέλουν υπευθυνότητες και αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, για να νοιώθουν ασφαλή. Οι μάνατζερ και οι διευθυντές που δέχονται τη θεωρία X, λαμβάνουν τις αποφάσεις μόνοι τους και δίνουν απλά τις εντολές στους εργαζομένους για την εκτέλεση των αποφάσεών τους, δηλαδή έχουν την τάση να διοικούν με ξεπερασμένο και στενόμυαλο τρόπο.

Από την άλλη πλευρά η θεωρία Y ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των εργαζομένων, πετυχαίνοντας κατά συνέπεια μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης είναι υπεύθυνα να αναγνωρίσουν τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθούν ταυτόχρονα να τις αναπτύξουν στα άτομα όπου εργάζονται μέσα στον οργανισμό.

Οι δύο διαφορετικές αυτές θεωρίες η X και Y, βασίζονται σε δύο διαφορετικές υποθέσεις και αντιλήψεις σχετικά με τη φύση του ατόμου. Κατά την θεωρία X, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία σαν αναγκαίο κακό, για τα άτομα όμως που εργάζονται με ευχαρίστηση και ικανοποιούν τις εσωτερικές τους επιθυμίες, η εργασία δεν μπορεί ποτέ να θεωρηθεί κακή.

---

<sup>60</sup><<Μάνατζμεντ>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 307

### **6.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg και η σύγκριση της με τη θεωρία του Maslow**

Το έργο του F. Herzberg ακόμα και σήμερα διδάσκεται στις επιχειρήσεις. Η <sup>61</sup>θεωρία των δύο παραγόντων <<υγιεινής – παρακίνησης>> που ανέπτυξε ο Herzberg, θεωρείται μία σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Ο Herzberg και οι συνεργάτες του, δημοσίευσαν τα κίνητρα για εργασία το 1959, προτείνοντας δύο παράγοντες όπου επηρεάζουν τα κίνητρα στην εργασία, παράγοντες υγιεινής που αποθαρρύνουν όταν είναι ακατάλληλα και τα κίνητρα που στηρίζουν τη προσπάθεια. Κατά τον Herzberg, μία ανεπαρκής οικονομική ανταμοιβή μπορεί να αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, όπου είναι ένας παράγοντας υγιεινής και δεν παρακινεί.

Η ομάδα του Herzberg αλλά ακόμη και ο ίδιος ο Herzberg, διερεύνησαν την επίδραση των 14 παραγόντων στην ικανοποίηση από την εργασία αλλά και στη δυσαρέσκεια όσον αφορά την συχνότητα και την διάρκεια της πρόσκρουσης, χρησιμοποιώντας συνεντεύξεις που αφορούν κριτική περιστασιακή ανάλυση η οποία την εποχή εκείνη ήταν μια σχετικά καινούρια μέθοδος συλλογής δεδομένων. Όταν αναλήφθηκαν βρέθηκαν δύο παράγοντες όπου ομαδοποιήθηκαν σε δύο τμήματα, τα αποτελέσματα ήταν τόσο σαφή, ότι ήταν απαραίτητο να εξεταστούν χωριστά ανάλογα με το αν η εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια ήταν το επίκεντρο της ανησυχίας. Αυτό που κέρδισε το ενδιαφέρον στον Herzberg και στην ομάδα του, ήταν ότι η ικανοποίηση με τις μεταβλητές αυτές δεν σχετιζόνταν με τα αυξημένα επίπεδα από την ικανοποίηση της εργασίας.

Το 1968 απάντησε για ακόμη μια φορά το πώς θα παρακινήσει τους υπαλλήλους. Εκείνο το άρθρο πούλησε πάνω από 1,2 εκατομμύρια ανατυπώσεις, ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεων που έχει αναπτυχθεί ποτέ από το Harvard Business Review.

Στους <<<sup>62</sup>παράγοντες υγιεινής>> (hygiene factors), περιλαμβάνονται:

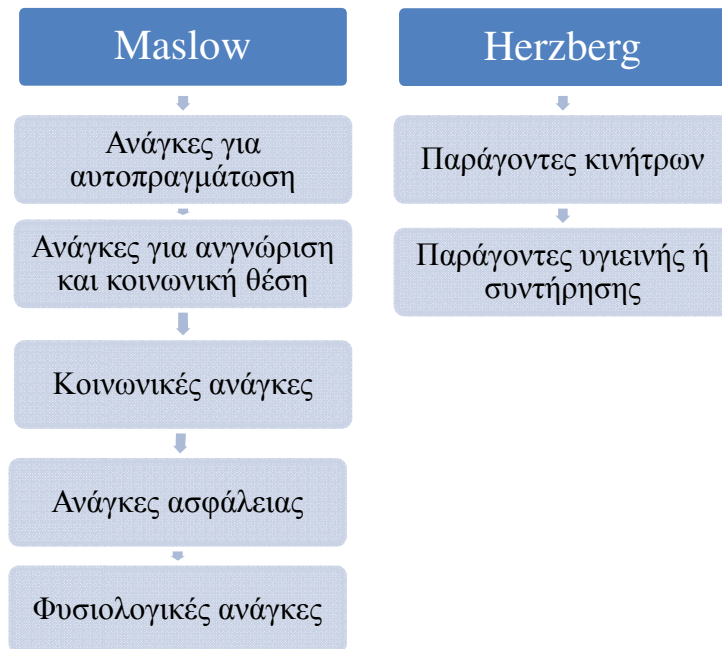
- ο μισθός,
- η διαπροσωπική σχέση με τους υφισταμένους και συναδέλφους,
- η ασφάλεια από την εργασία,
- οι συνθήκες εργασίας
- η κοινωνική θέση,
- η πολιτική της εταιρίας
- η ποιότητα της εποπτείας
- η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, των εποπτών και των υφισταμένων, και
- άλλα οφέλη.

Ενώ στους παράγοντες <<παρακίνησης>>, συγκεκριμένα ως <<κίνητρα>>, περιλαμβάνονται:

- η επιτυχία,
- η αναγνώριση,
- η εργασία αυτή κάθε αυτή,
- η εξέλιξη <<πρόοδος>>,
- η υπευθυνότητα, και
- η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Μία δεύτερη δημοφιλής θεωρία παρακίνησης που συνδέεται στενά με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow <<όπου αναλύσαμε στο κεφάλαιο 1 και παράγραφο 1.3>>, προτάθηκε απ’ τον Frederick Herzberg. Συγκρίνοντας αυτές τις δύο θεωρίες, προκύπτει ότι η θεωρία του F. Herzberg είναι επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow αναφέρεται στις ανάγκες όπου έχει κάθε άτομο, ενώ ο Herzberg ασχολήθηκε με τα κίνητρα που δίνουν στους εργαζόμενους, η ικανοποίηση των αναγκών αυτών μέσα σε μια επιχείρηση.

Παρακάτω διακρίνουμε στο σχήμα τη σύγκριση των δύο αυτών θεωριών:



Οι παράγοντες υγιεινής θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες του ατόμου δηλαδή δίκαιη μεταχείριση, για ασφάλεια στη δουλειά, για διαπροσωπικές σχέσεις και συνθήκες εργασίας. Όταν το περιβάλλον εργασίας δεν προσφέρει την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, τότε η δυσαρέσκεια των εργαζομένων αυξάνεται. Παρ’ όλα αυτά, η θεωρία αυτή του Herzberg υπήρξε επανειλημμένα αντικείμενο κριτικής.

<sup>61</sup> Nigel Bassett – Jones, Geoffrey C. Lloyd (2005), <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064> [01/08/2016]

<sup>62</sup> <<Μάνατζμεντ>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 321

### **6.2.3 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom**

Προκειμένου να αντιληφθεί κάποιος την παρακίνηση, η πιο <sup>63</sup>κατανοητή αλλά και χρήσιμη θεωρία είναι αυτή η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.

Η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται σε τέσσερις υποθέσεις σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι τέσσερις εξής υποθέσεις αναλύονται παρακάτω:

- i. Υπόθεση 1: Η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από το συνδυασμό δύο μορφών δυνάμεων, εκείνων που επιδρούν σ' αυτό το άτομο και εκείνων που επιδρούν στο περιβάλλον. Ούτε το άτομο μόνο του αλλά ούτε και το περιβάλλον, του προσδιορίζει τη συμπεριφορά του. Το οποιοδήποτε άτομο που θα ξεκινήσει να εργάζεται σ' έναν οργανισμό έχει είδη τη δική του εμπειρία από το παρελθόν. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιδρούν στο περιβάλλον εργασίας είναι, ο διαφορετικός τρόπος που έχει μεγαλώσει ο καθένας, όπου καθορίζει τις ανάγκες του αλλά και τον τρόπο με τον οποίο το άτομο βλέπει τον κόσμο γύρω του και τις προσδοκίες που αυτό έχει από τον οργανισμό. Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων είναι, ότι το περιβάλλον εργασίας διαθέτει επόπτη και σύστημα αμοιβών. Επομένως, σε ίδια άτομα ένα διαφορετικό περιβάλλον τείνει να προκαλέσει διαφορετική συμπεριφορά, όπως και αντίστροφα διαφορετικά άτομα τείνουν να συμπεριφέρονται διαφορετικά στο ακριβώς ίδιο περιβάλλον.
- ii. Υπόθεση 2: Τα ίδια τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για τη συμπεριφορά που θα ακολουθήσουν μέσα στον οργανισμό. Η συμπεριφορά του ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό, παρατηρείται ότι είναι το αποτέλεσμα συνειδητών ατομικών αποφάσεων. Τα ίδια τα άτομα αποφασίζουν για το είδος της δουλειάς που θα κάνουν αλλά και για το αν θα παραμείνουν μέλη του οργανισμού. Επίσης, τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν για

το πόσο θα αποδώσουν στην εργασία, δηλαδή το πόσο κοπιαστικά θα εργαστεί, το πόσο θα παράγει, σε ποια ποιότητα κλπ.

- iii. Υπόθεση 3: Διάφορα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και σκοπούς. Τα άτομα στο χώρο όπου εργάζονται διαφέρουν με βάση των αμοιβών που επιθυμούν ή το είδος των αποτελεσμάτων.
- iv. Υπόθεση 4: Η μορφή συμπεριφοράς την οποία τελικά το άτομο επιλέγει, εξαρτάται από τις αντιλήψεις ή προσδοκίες που έχει σχετικά με το ότι κάποιες συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς οδηγούν σε κάποια ορισμένα αποτελέσματα. Εν κατακλείδι, τα άτομα πραγματοποιούν τα πράγματα εκείνα τα οποία οδηγούν σε αποτελέσματα (μεγάλες αμοιβές) που επιθυμούν και αποφεύγουν εκείνα όπου οδηγούν σε αποτελέσματα που δεν επιθυμούν (μικρές αμοιβές). Κλείνοντας, η παρακίνηση εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία επέρχονται τα άτομα και από το πώς αυτή η κατάσταση ταιριάζει στις ανάγκες του.

Με βάση τις παραπάνω τέσσερις υποθέσεις η θεωρία της προσδοκίας παρουσιάζεται σε έναν αριθμό προτάσεων που αναφέρονται στη διαδικασία όπου τα άτομα ακολουθούν για να διαμορφώσουν τη δική τους συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό. Οι βασικές αρχές της θεωρίας είναι οι εξής τρεις:

- i. Προσδοκία επίδοσης – αποτελέσματος ή αμοιβής, I (Instrumentality) (Performance – Outcome Expectancy). Το κάθε άτομο πιστεύει ή περιμένει πως, αν ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς, ένα παράδειγμα που μπορούμε να θέσουμε είναι ότι, ένα άτομο μπορεί να έχει την επιθυμία να γίνει προϊστάμενος στο τμήμα του και αυτό πιστεύει ότι μπορεί να γίνει με το να εργάζεται περισσότερο. Συμπερασματικά, η κάθε επίδοση μπορεί να θεωρηθεί ότι οδηγεί σε ένα διαφορετικό αριθμό

αποτελεσμάτων ή αμοιβών αλλά και τα αποτελέσματα αυτά μπορούν ακόμα να διαφέρουν στη μορφή τους.

- ii. Ισχύς ή αξία, V (Valence). Για κάθε άτομο το κάθε αποτέλεσμα έχει μια ισχύ ή αξία. Επίσης, για διαφορετικά άτομα τα αποτελέσματα έχουν διαφορετική ισχύ ή αξία. Αυτό συμβαίνει, διότι η αξία κάθε πράγματος συνδέεται με τις προσωπικές ανάγκες και αντιλήψεις του ατόμου, οι οποίες είναι διαφορετικές σε κάθε άτομο ξεχωριστά. Για παράδειγμα, τα άτομα που δίνουν αξία στην εξέλιξη τους (προαγωγή), διότι επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επίτευξης ή της ισχύος, ενώ υπάρχουν άλλα άτομα τα οποία δεν δίνουν την παραπάνω αξία στην εξέλιξη τους (προαγωγή), για το λόγο ότι τα άτομα αυτά θέλουν να ικανοποιήσουν περισσότερο την ανάγκη της φιλίας τους με τους συναδέλφους τους. Ένας ακόμα λόγος που μπορεί να έχει μεγάλη ισχύ ή αξία για ένα άτομο το οποίο είναι ηλικιωμένο, είναι ο μισθός της σύνταξης του, αλλά αυτό έχει μικρή αξία για ένα άτομο το οποίο μόλις ξεκίνησε να εργάζεται.
  
- iii. Προσδοκία προσπάθειας – επίδοσης, E (Expectancy) (Effort – Performance Expectancy). Με κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά του ατόμου όπου συνδέεται με κάποια προσδοκία για μια μεγαλύτερη επιτυχία του ή ακόμα και μικρότερη. Η προσδοκία αυτή εξαρτάται από την αντίληψη που έχει το κάθε άτομο για το πόσο δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί αυτή η συμπεριφορά, αλλά και για την πιθανότητα που έχει για να επιτευχθεί με επιτυχία. Ένα παράδειγμα που μπορούμε να θέσουμε εδώ είναι ότι, το άτομο μπορεί να έχει την πεποίθηση ότι, αν προσπαθήσει, θα έχει 50% πιθανότητα για να μπορεί να παράγει δέκα αντιστάσεις την ώρα.



Στη συνέχεια, αξίζει να σημειώσουμε ότι, η παρακίνηση, στην προσπάθεια του ατόμου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, είναι μεγάλη στις εξής τρεις παρακάτω περιπτώσεις:

- i. Όταν, κάποιο άτομο πιστεύει ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα – αμοιβές.
- ii. Όταν, κάποιο άτομο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα αυτά έχουν θετική αξία γι' αυτόν.
- iii. Όταν, κάποιο άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό να φθάσει το επίπεδο επίδοσης που θέλει.

Παρ' όλα αυτά, το κάθε άτομο αποφασίζει να ακολουθήσει τη μορφή εκείνη συμπεριφοράς, που πιστεύει ότι θα του εξασφαλίσει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να τον οδηγήσει σε θετικά και αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε επίσης, ότι, έγιναν αρκετές έρευνες με σκοπό να ελέγξουν την εγκυρότητα της θεωρίας της προσδοκίας σχετικά με την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του υπαλλήλου. Οι μελέτες αυτές επιβεβαίωσαν τις προβλέψεις της θεωρίας. Με τα συμπεράσματα αυτής να φανερώνουν ότι τα άτομα, που πραγματοποιούν καλύτερα μια εργασία σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, είναι αυτά που προβλέπουν ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ της επιτυχημένης πραγματοποίησης της εργασίας και των αμοιβών που αυτά προσδοκούν. Επίσης, το κάθε άτομο επιλέγει την εργασία που κατά την αντίληψη του θα του δώσει την αμοιβή που αυτός επιθυμεί και περιμένει.

Όμως στη θεωρία αυτή υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα. Το πρώτο διατυπώθηκε από τους Lawler και Suttle. Οι μεταβλητές της θεωρίας της προσδοκίας προσδιορίζονται με ερωτηματολόγια. Τα οποία όμως διαφέρουν από ερευνητή σε ερευνητή χωρίς να υπάρχει πάντοτε η εγκυρότητα. Γι' αυτό το λόγο γίνονται δύσκολες οι συγκρίσεις μεταξύ των διάφορων μελετών. Ακόμη, το μοντέλο είναι αρκετά πολύπλοκο και αυτό δυσκολεύει τον πλήρη έλεγχο του.

Επίσης, το μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα λαμβάνουν λογικές αποφάσεις μετά από διερεύνηση όλων των δυνατών και διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων και των αποτελεσμάτων καθεμιάς από αυτές τις εναλλακτικές λύσεις. Παρ' όλα αυτά όμως, έχει παρατηρηθεί ότι, οι διαδικασίες των αποφάσεων στις οποίες συμμετέχει το άτομο δεν είναι και τόσο λογικές, διότι μερικά άτομα συχνά όταν βρίσκουν μια λύση που τα ικανοποιεί σταματούν να αναζητούν άλλες που θα τους προσφέρουν ίσως περισσότερες αμοιβές.

---

<sup>63</sup> << Οργανωτική Συμπεριφορά >> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 115

#### **6.2.4 Η εφαρμογή της θεωρίας της προσδοκίας για τα διοικητικά στελέχη**

Ένα από τα μεγαλύτερα <sup>64</sup>προβλήματα που έχουν πάντα τα διοικητικά στελέχη, είναι αυτό του προσδιορισμού των κινήτρων τα οποία θα δώσει στους υφισταμένους του υπάλληλους, ώστε αυτοί να εργαστούν περισσότερο και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η συμπεριφορά του ατόμου είναι το αποτέλεσμα των δυνάμεων αλλά και του περιβάλλοντος όπου βρίσκεται, γι' αυτό το λόγο, ο μάνατζερ θα πρέπει:

- Ο μάνατζερ πρέπει να προσπαθήσει να βρει τα αποτελέσματα ή τις αμοιβές που έχουν τη μεγαλύτερη αξία για κάθε υπάλληλο. Θα πρέπει να προσδιορίσει ποια αμοιβή πρέπει να καταβάλλει για κάθε υπάλληλο, έτσι ώστε να τον ενθουσιάσει και να τον ευχαριστήσει περισσότερο και αυτό θα το καταφέρει:
  - i. Μαζεύοντας πληροφορίες σχετικά με τις επιθυμίες του προσωπικού του, με τη βοήθεια ερωτηματολογίου.
  - ii. Με την παρατήρηση των αντιδράσεων του προσωπικού στις διάφορες καταστάσεις ή αμοιβές.
  - iii. Με την εύρεση του είδους των αμοιβών που θέλουν και τους επαγγελματικούς σκοπούς που έχουν. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε επίσης ότι, είναι δύσκολο να αλλάξει γνώμη ο υπάλληλος γι' αυτό που επιθυμεί, αλλά πολύ εύκολο να βρεθεί αυτό που επιθυμεί.
  
- Ο μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσει το είδος της συμπεριφοράς που επιθυμεί να έχουν τα άτομα. Οι μάνατζερ ζητούν την καλή επίδοση του προσωπικού τους χωρίς όμως να ορίζουν ποια είναι η καλή αυτή επίδοση. Αλλά θεωρείται αναγκαίο από αυτούς να ορίζουν το βαθμό της επίδοσης που απαιτείται για κάθε έργο και τις ενδείξεις ή τις μετρήσεις που θα επιβεβαιώσουν αυτήν την καλή επίδοση σε ποιότητα και ποσότητα. Ακόμη, θα πρέπει να παρατηρηθεί

και να μετρηθεί η συμπεριφορά του προσωπικού, αλλά και οι υφιστάμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν αυτό που οι μάνατζερ περιμένουν από αυτούς.

- Ο μάνατζερ πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι υπάλληλοι είναι ικανοί να φθάσουν τα επιθυμητά επίπεδα της επίδοσης. Για να φθάσουν οι υπάλληλοι τα επιθυμητά επίπεδα της επίδοσης, θα πρέπει να είναι τέτοια που να μπορούν να τα φθάσουν όλοι. Αν όμως οι υπάλληλοι καταλάβουν ότι αυτό που ζητείται είναι πάνω από τις δυνάμεις τους, τότε η παρακίνηση τους για να πραγματοποιήσουν σωστά μια πράξη είναι σχετικά χαμηλή.
- Ο μάνατζερ πρέπει να συνδέει τις αμοιβές που επιθυμούν οι υπάλληλοι με την επίδοση που αυτός θέλει. Ο μάνατζερ θα πρέπει να δράσει ανάλογα με τις προτιμήσεις του προσωπικού του, δηλαδή αν ο υπάλληλος δίνει αξία σε εξωτερικές αμοιβές, θα πρέπει να δώσει έμφαση στη προαγωγή και την αύξηση του ημερομισθίου. Αν όμως, ο υπάλληλος δίνει αξία σε εσωτερικές αμοιβές τότε, θα πρέπει να αλλάξει τη φύση της εργασίας ώστε να παρέχει στον υπάλληλο ερεθίσματα που θα έχουν σαν σκοπό να αυξήσουν την επίδοση του. Στη συνέχεια, θα πρέπει να προσθέσουμε ακόμη ότι, την παρακίνηση την προσδιορίζουν οι αντιλήψεις που έχουν οι υπάλληλοι για την κατάσταση του οργανισμού, αλλά και για το είδος των αμοιβών που επιθυμούν. Επομένως, δεν έχει σημασία το τι αισθάνεται ο μάνατζερ για την αύξηση του ημερομισθίου του προσωπικού του, δηλαδή παρακίνηση θα υπάρξει μόνο όταν η σχέση αυτή τη βλέπει ο ίδιος ο υφιστάμενος.
- Ο μάνατζερ πρέπει να κάνει σαφείς τις απαιτήσεις του και να αυξήσει την προσδοκία της προσπάθειας – επίδοσης του υφισταμένου με τη βοήθεια της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και συμμετοχής του στα διάφορα προγράμματα απόκτησης δεξιοτήτων.

- Ο μάνατζερ πρέπει να οργανώνει το σύστημα με δικαιοσύνη. Παρ' όλο ότι, το μοντέλο της παρακίνησης βασίζεται στο ότι τα άτομα είναι διαφορετικά και γι' αυτό το λόγο οι αμοιβές πρέπει να είναι διαφορετικές για τον καθένα όμως, για να αποδώσει το σύστημα των κινήτρων στη περίπτωση που υπάρχει δικαιοσύνη και όχι μόνο ισότητα, για παράδειγμα τα άτομα που έχουν καλή επίδοση πρέπει να έχουν μεγαλύτερες αμοιβές από εκείνα που έχουν μικρή επίδοση.



Πηγή: [vergis.edu.gr](http://vergis.edu.gr) Ο μάνατζερ θα πρέπει να κάνει διάγνωση του ατόμου και του περιβάλλοντος για να δώσει τα σωστά κίνητρα, ώστε οι εργαζόμενοι να εργαστούν περισσότερο και να αυξήσουν την απόδοσή τους.

---

<sup>64</sup><<Οργανωτική Συμπεριφορά>> Ζαβλανός Μ. Μύρων σελ. 125

### **6.3 Η δυναμική των κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον**

Μόνο οι επιχειρήσεις, όπου θα αναπτύξουν ένα εργασιακό περιβάλλον που <sup>65</sup>παρακινεί το προσωπικό της, θα πετύχουν, διότι οι οργανώσεις αυτές θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να λύσουν τα σύγχρονα προβλήματα και να φέρει ακόμα λύσεις στην αγορά. Δημιουργώντας αυτό το περιβάλλον πιο γρήγορα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές τους, οι οποίοι αδυνατούν να αναπτύξουν ένα τέτοιο περιβάλλον. Αυτές οι νέες οργανώσεις λοιπόν θα πρέπει να κατανοήσουν την θεωρία και την εφαρμογή των κινήτρων, οι οποίες είναι αρκετά σημαντικές για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Το ενδιαφέρον για τον τρόπο παρακίνησης των υπαλλήλων έχει αναπτυχθεί από (Alderfer, 1972, Herzberg et al., 1959, Maslow, 1943, Mc Clelland, 1971, Porter, 1961, Vroom, 1964). Το τι παρακινεί τους νέους εργαζομένους σήμερα, είναι εντελώς διαφορετικό απ' ό,τι τα κίνητρα από την γενιά πριν από αυτούς, δεδομένου ότι η οργάνωση είναι μια ζωντανή οντότητα που εξελίσσεται συνεχώς.

Οι νέες γενιές και οι νέες ρυθμίσεις στο χώρο εργασίας, απαιτούν τον σχεδιασμό νέων και μοναδικών τρόπων για την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι διευθυντές θα πρέπει να αποφασίσουν πώς να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους με βάση τη θεωρία των κινήτρων και κάνοντας ορισμένες προσαρμογές ειδικά για κάθε τμήμα και υπαλλήλους. Η κατανόηση της δυναμικής του κινήτρου, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον προσδιορισμό αυτό που οδηγεί τα άτομα να ενεργούν με συγκεκριμένους τρόπους. Παρ' όλα αυτά δεν υπάρχει ακόμα καμιά θεωρία για το πώς να παροτρύνουν τους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους για να καινοτομήσουν, ώστε να συνεχίσουν να είναι παραγωγικοί σε αυτόν τον οργανισμό.

Αν έχει κανείς μια δουλειά που θέλει να τρέξει μακριά, θα είναι δύσκολο από τον διευθυντή να κάνει κάτι. Ωστόσο τα χρήματα δεν έχουν παραμείνει τόσο καλό κίνητρο όπως ήταν στο παρελθόν, η αποτελεσματικότητα του χρήματος ως κίνητρο της εργασίας, της γνώσης, είναι αρκετά χαμηλό, Hays (1999), διότι υπάρχουν άλλα πιο ισχυρά κίνητρα της γνώσης εργαζομένων, όπως η ελευθερία

και η ευελιξία στο χώρο εργασίας. Για να είναι αποτελεσματικά τα κίνητρα των εργαζομένων στη γνώση του περιβάλλοντος εργασίας, Karp et al. (1999) θα πρέπει να υποδεικνύουν ότι το ρεπερτόριο των ανταμοιβών των επιχειρήσεων όπου προσφέρει στους υπαλλήλους τους, θα πρέπει να επεκταθεί για να περιλαμβάνουν μη οικονομικά κίνητρα. Ακόμη σε μία προσπάθεια να κρατήσει στους εργαζομένους τις γνώσεις και τα κίνητρα της εργασίας τους, ο υπεύθυνος πρέπει να επιλέξει και να επανεξετάσει περιοδικά προηγούμενα κίνητρα από τα αποτελέσματα και να αφήσει τους εργαζομένους να γνωρίσουν τα αποτελέσματα από τις δουλειές τους και για άλλες διαθέσιμες θέσεις εργασίας στον οργανισμό.

Μία οργάνωση περιλαμβάνει, το περιβάλλον εργασίας, πολιτικές και πρακτικές, φιλοσοφίες διαχείρισης, οργανωτική κουλτούρα, την εικόνα της αγοράς, οικονομικές συνθήκες, γι' αυτό θα πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορεί να κάνουν τη διαφορά και να τους δείξουν με τον τρόπο τους ότι οι ιδέες τους μετράνε, για παράδειγμα, εάν προσφερθεί στους εργαζόμενους μια εργασία στην οποία οι υπάλληλοι αισθάνονται ελεύθεροι, θα είναι πιο πιθανό να καινοτομήσουν. Το οργανωτικό σύστημα θα πρέπει να παρακινεί στους υπαλλήλους τις γνώσεις τους, παρ' όλα αυτά κάθε οργανισμός θα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζομένους, να αναλάβουν ανεξάρτητες πρωτοβουλίες έτσι να θέσουν επιπλέον προσπάθεια καταφέροντας να κάνουν τους εργοδότες τους πετυχημένους.

Συμπερασματικά, με το κατάλληλο οργανωτικό σύστημα ένας οργανισμός μπορεί να εμπνεύσει τους υπαλλήλους του και να τους ενθαρρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλίες, βελτιώνοντας έτσι τις επιδόσεις τους προς το συμφέρον των εργοδοτών τους. Το αντίθετο, δηλαδή, ένα περιβάλλον που αφήνει στους εργαζομένους του ένα αίσθημα αδυναμίας κατά τα κίνητρα της εργασίας του. Το σύστημα οργάνωσης πρέπει να επιτρέπει την εμφάνιση ευελιξίας με την άρση των ελέγχων που ρυθμίζουν την ποσότητα του χρήματος, διότι η σχέση μεταξύ χρήματος και κινήτρου δεν είναι ανοιχτού τύπου. Ακόμη οι οργανισμοί από το 1980, έδωσαν την ικανότητα στους υπαλλήλους να μοιράζουν την εργασία, (π.χ. ομαδικές εργασίες). Οι εργαζόμενοι που έχουν συνηθίσει σ' αυτόν τον τρόπο

εργασίας, δηλαδή την μοιρασιά, μπορούν ακόμη να μοιραστούν τις γνώσεις μεταξύ τους, να μοιραστούν τους στόχους με τους υπαλλήλους, φουντώνοντας έτσι το κίνητρο για την παραγωγή και καινοτομούν στην οργάνωση και η αίσθηση των συνεργαζομένων εξαπλώνεται σε όλους τους εργαζομένους, επιτρέποντας την διαδικασία επιμερισμού και παρακινεί όλους στην οργάνωση και αναπτύσσει μια κουλτούρα, που οι περισσότερες επιχειρήσεις για να την αποκτήσουν προσλαμβάνουν συμβούλους (Newman, 2000).

---

<sup>65</sup> A. D. Amar (2004), <http://dx.doi.org/10.1108/14601060410534366> [05/07/2016]



#### **6.4 Αύξηση της Παρακίνησης των Εργαζομένων**

Οι διευθυντές για να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων τους θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις εξής εννέα προτάσεις:

- i. Έπαινος και ενθάρρυνση. Να<sup>66</sup> επαινεί και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του, τα δύο αυτά στοιχεία είναι πολύ σημαντικά στη σημερινή κοινωνία, διότι χαρακτηρίζεται από πνεύμα αμφισβήτησης. Κάθε διευθυντής δηλαδή, επειδή υπάρχουν οι αμφιβολίες και οι απογοητεύσεις, θα πρέπει να επιδιώκει την ενθάρρυνση, τον έπαινο και να προσπαθεί να κατανοεί τα προβλήματα των υφισταμένων του, θα πρέπει επίσης να έχουνε και καλές σχέσεις με αυτούς, αλλά και να γνωρίζουν την εργασία όπου προσφέρουν. Ο έπαινος αυξάνει την παρακίνηση των ατόμων με αποτέλεσμα την άνοδο της επίδοσης τους, από την άλλη πλευρά όμως, μια αρνητική κριτική που μπορεί ακόμη να καταλήξει και σε μια τιμωρία, ελαττώνει σημαντικά την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου.
- ii. Αναγνώριση. Ένας ακόμη σπουδαίος παράγοντας για την παρακίνηση των υπαλλήλων, είναι η αναγνώριση, δηλαδή να ανακοινώνεται η ικανότητα των υπαλλήλων στην εργασία τους, ακόμη και ιδέες όπου πρότειναν και έφεραν επιτυχία και κέρδη στην επιχείρηση.
- iii. Διατύπωση σκοπών. Οι Latham και Yukl υποστηρίζουν ότι η διατύπωση των σκοπών στα προγράμματα είναι αναγκαία, διότι βελτιώνουν την επίδοση. Άλλοι πάλι ισχυρίζονται ότι η διατύπωση των σκοπών περιορίζει τον αυθορμητισμό και την ευελιξία των εργαζομένων.
- iv. Παροχή ανατροφοδότησης. Η αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων μπορεί να εισέλθει από τη παροχή πληροφοριών σχετικά με την επίδοσή τους, γι' αυτόν τον λόγο ο επόπτης θα πρέπει να βρει μεθόδους, ώστε να παρέχει την ανατροφοδότηση κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, όπως πιστεύει και ο Oldham. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημά, όπου μπορεί να δημιουργήσει στους υφισταμένους προβλήματα και αμφιβολίες

σχετικά με την αποτελεσματικότητα τους. Αν όμως γίνει σωστά, μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσω παρακίνησης. Έχοντας μια στενή συνεργασία ανάμεσά στον υφιστάμενο και τον προϊστάμενο, δηλαδή παρατηρώντας οι διευθυντές προσεκτικά τους υπαλλήλους τους στην εργασία και σημειώνοντας με προσοχή τα συμπεράσματα τους και τις πληροφορίες σχετικά με την επίδοση του προσωπικού τους, δίνοντας αργότερα αυτές τις πληροφορίες στον εργαζόμενο χωρίς όμως να του κάνει κριτική, προσφέροντας έτσι την δυνατότητα να αξιολογήσουν μόνοι τους τον εαυτό τους.

- v. Ερεθίσματα για τους εργαζομένους. Οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα κλίμα το οποίο θα διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών μέσα στον οργανισμό και να μην καταπιέζει και να μην εξαφανίζει μια καινούρια μέθοδο ιδέα, για παράδειγμα, η αποστολή του προσωπικού σε διαλέξεις, σεμινάρια ή άλλες υπηρεσίες που βοηθούν στην ανακάλυψη και διατύπωση νέων ιδεών, μία ακόμα μέθοδος που δημιουργεί τέτοια ερεθίσματα, είναι η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συναδέλφων. Γενικά κάτι το οποίο είναι καινούριο και πρωτότυπο, έχει τη δυνατότητα να αύξηση την παρακίνηση των ατόμων.
- vi. Βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας του εργαζομένου. Μία ακόμα σημαντική πρόταση η οποία μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση και να βελτιώσει την επίδοση του ατόμου, ακόμα και να παρέχει την ικανοποίηση από την εργασία, είναι η εκπαίδευση των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό. Αυτό τους βοηθάει να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και επιπρόσθετα ελαττώνει το άγχος, τον φόβο και την απογοήτευση τους.
- vii. Κατανομή του ελέγχου. Σε αυτήν την οδηγία – πρόταση, οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν κάποιο έλεγχο στην εργασία τους και θα πρέπει να αυξηθεί η εσωτερική παρακίνηση του ατόμου, διότι αυτή είναι που ολοκληρώνει το άτομο.
- viii. Βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας. Μέσα σ' έναν οργανισμό οι καλές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων του, προσφέρουν αρκετά

πλεονεκτήματα, όπως την ελάττωση της αγωνίας, της απογοήτευσης, δημιουργώντας έτσι ένα καλό και ευχάριστο περιβάλλον, ως αποτέλεσμα της συνεργασίας αυτής να είναι με αύξηση των κινήτρων του προσωπικού.

- ix. Εμπλουτισμός της εργασίας. Ως τελευταία πρόταση, είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας όπου συνδέεται και με τα κίνητρα που θεωρεί ο Herzberg. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να δημιουργούν ένα κλίμα που να υποστηρίζει, αλλά και να εγκρίνει τις πράξεις των υφισταμένων τους, ώστε να εξασφαλίζουν στα άτομα τη δυνατότητα συμμετοχής στη διατύπωση των σκοπών, στο σχεδιασμό των προγραμμάτων, αλλά ακόμα και στην επίλυση των προβλημάτων.

Οι παραπάνω οδηγίες - προτάσεις, μπορεί να μην εφαρμόζονται για όλους. Οι Sergiovanni και Elliott, τονίζουν πώς οι διευθυντές σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες που έχει ο καθένας, θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά τον κάθε υπάλληλο τους. Ο Huge υποστηρίζει ότι ανεξάρτητα με τις υψηλές προσδοκίες που έχει ο διευθυντής για τους υπαλλήλους του, θα πρέπει να δίνουν κίνητρα και να ενδυναμώνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του, θα πρέπει επίσης να ακούει με προσοχή τα προβλήματα τους, να είναι γενναιόδωρος και να συνδυάζει τους δικούς του σκοπούς με αυτούς των εργαζομένων του, δίνοντας τους έτσι τη δυνατότητα να δουν οι ίδιοι αυτό που είναι σπουδαίο.

---

<sup>66</sup> <<Μάνατζμεντ>> Μύρων Μ. Ζαβλανός σελ. 347

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την εργασία που εκπονήσαμε, καταλήγουμε στα εξής παρακάτω συμπεράσματα ότι, οι φιλικές σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο παίζουν σπουδαίο ρόλο, είναι ιδιαίτερα σημαντικές και η απόδοση τους επηρεάζεται πολύ από τα κίνητρα που τους δίνονται, όπως, ένας ικανοποιητικός μισθός, δηλαδή, η καλή και δίκαιη αμοιβή που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων, οι προαγωγές δηλαδή η αύξηση του μισθού, οι καλές συνθήκες εργασίας, η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία, καθώς επίσης και από το περιβάλλον όπου εργάζονται.

Για ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να υπάρχει κλίμα επικοινωνίας, σεβασμός καθώς και ο εργαζόμενος με τη σειρά του θα πρέπει να έχει ομαδικό πνεύμα και καλή συνεργασία με τους συναδέλφους του, διότι, η ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας δημιουργεί την ευχαρίστηση να εργαστούν. Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη για τις ανθρώπινες και τις εργασιακές σχέσεις. Με βάση την εταιρική επικοινωνία η οποία έχει σαν στόχο την ενημέρωση των άλλων καθώς επίσης και την οικοδόμηση της εικόνας, της εμπιστοσύνης και της προώθησης του διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέλη. Όπως η επικοινωνία, έτσι και η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση, είναι αναγκαία και χρήσιμη, διότι οδηγεί σε διάφορα πλεονεκτήματα όπως σε αύξηση της παραγωγικότητας και ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων. Από την εκπαίδευση του προσωπικού δεν βγαίνει κερδισμένη μόνο η επιχείρηση αλλά και οι εργαζόμενοι διότι, αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες που μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που διέπεται, είναι το άγχος που ενεργεί σημαντικά στην απόδοση των υπαλλήλων δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι έχουν σε υψηλό βαθμό άγχος επομένως η απόδοση τους είναι χαμηλή. Παρ' όλα αυτά το άγχος μπορεί να αντιμετωπιστεί, είτε μέσα στην επιχείρηση. Το μεγαλύτερο πρόβλημα στις μέρες μας είναι η ανεργία που προέρχεται από την οικονομική κρίση, αλλά η εκμετάλλευση των διάφορων φυσικών μας πόρων και η γεωγραφική μας θέση στην Ευρώπη μπορεί να γίνει θεμέλιο για ένα καλύτερο αύριο για όλους προσφέροντας έτσι νέες θέσεις εργασίας.

Οι managers θα πρέπει να δημιουργούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, οι καλές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων μπορούν να οδηγήσουν σε θαύματα στην επιχείρηση. Ένας manager θα πρέπει να δίνει συνεχώς κίνητρα στους εργαζόμενους έτσι ώστε να κρατά το ενδιαφέρον τους σε εγρήγορση, αφού μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση μέσω της υποκίνησης.

Τέλος, για να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων, θα πρέπει να τους επαινούν και να τους ενθαρρύνουν, να τους δίνουν ερεθίσματα και να βελτιώσουν τις σχέσεις της συνεργασίας τους. Ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται ως κίνητρο διαφορετικά πράγματα ανάλογα με τα πιστεύω που έχει, διότι ο κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός και έχει διαφορετικές ανάγκες που θα πρέπει ο manager να ψυχολογήσει και να προσφέρει για το κάθε άτομο ξεχωριστά. Για να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, θα πρέπει ο εργοδότης να βρει τρόπο ώστε να τους υποκινήσει για να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

### **ΒΙΒΛΙΑ**

1. Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π., (2002). Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων (2<sup>ος</sup> κύκλος). Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων Αθήνα.
2. Δεδουσόπουλος, Α., (2000). Θεωρίες Της Ανεργίας (Τόμος Πρώτος). Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδάνος.
3. Ζαβλανός, Μ., Ph. D. (2002). Μάνατζμεντ . Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης.
4. Ζαβλανός, Μ., Ph. D. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης.
5. Ζωγόπουλος, Ε., (2004). Υγιεινή Και Ασφάλεια Στην Εργασία. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
6. Ιορδανίδη, Π., (1997). Υγιεινή Και Ασφάλεια Εργαζομένων. Αθήνα: Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού.
7. Κασιμάτη, Κ., (2001). Κοινωνικός Αποκλεισμός: Η Ελληνική Εμπειρία. Αθήνα: Gutenberg.
8. Κόντης, Θ., (2001). Επιχειρησιακές Επικοινωνίες (Νέα Έκδοση με συμπληρωμένη ύλη). Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
9. Λύτρας, Π., (1992). Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Interbooks.
10. Μαγνήσαλης, Κ., (2002). Δημόσιες Σχέσεις (Δέκατη Έκδοση). Αθήνα: Interbooks.
11. Μαντάς, Ν., (1992). Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Σε Σύγχρονη Εκδοτική.
12. Ντάνος, Α., (2011). Εργασιακές Σχέσεις Και Θεσμοί. Αθήνα: Σε Σύγχρονη Εκδοτική.

13. Πάντα, Μ., Καραγιάννης, Σ., (2009). Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων (Δεύτερη Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
14. Σαλεσιώτης, Μ., (1999). Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.
15. Φλώρου, Χ., (1993). Σύγχρονη Διοικητική Των Επιχειρήσεων. Αθήνα: Σε Σύγχρονη Εκδοτική.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. A. D. Amar (2004), <http://dx.doi.org/10.1108/14601060410534366>  
[05/07/2016]
2. Airo Kaisa, Nenonen Suvi (2014), <http://dx.doi.org/10.1108/F-12-2011-0102>  
[13/05/2016]
3. Αλέξανδρος Αλατσατιανός (2012),  
<http://gdias.teipir.gr/emagazine/index.php/2012-01-27-11-20-57/2012-01-31-08-22-14/30-2012-03-12-09-43-43> [28/06/2016]
4. Ansgar Zerfass, Muschda Sherzada (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020> [27/06/2016]
5. Carlos Gradin, Olga Canto, Coral del Rio (2015),  
<http://dx.doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0152> [10/05/2016]
6. Chirag Shah (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/AJIM-08-2015-0125>  
[13/05/2016]
7. Clive Sealey (2015), <http://doi.org/10.1108/IJSSP-05-2014-0040>  
[30/06/2016]
8. Daphne M. Heeroma, Frans W. Melissen, Marc B. Stierand (2012),  
<http://dx.doi.org/10.1108/02632771211220077> [13/05/2016]
9. David Michael Biggs, Stephen Swailes, Steven Baker (2016),  
<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0098> [23/06/2016]
10. <http://kepea.gr/aarticle.php?id=117> [24/06/2016]
11. <http://kepea.gr/aarticle.php?id=145> [05/07/2016]
12. <http://kepea.gr/aarticle.php?id=290> [03/06/2016]
13. Paul Ziek, J. Dwight Anderson (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-04-2014-0034> [27/06/2016]



14. Pauline Drury (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015> [30/06/2016]
15. Nigel Bassett – Jones, Geoffrey C. Lloyd (2005), <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064> [01/08/2016]
16. Riitta Viitala, Jenni Kantola (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/ER-01-2015-0012> [11/05/2016]
17. Robert J Bennett (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-07-2015-0050> [13/05/2016]
18. (2016) ‘‘Some are more equal than others: Working for equality in England’ s healthcare organizations’’, Human Resource Management International Digest, Vol. 24 Iss: 2, pp. 22-25 [24/06/2016]
19. Teemu Kautonen, Ulla Hytti, Dieter Bogenhold, Jarna Heinonen (2012), <http://dx.doi.org/10.1108/01437721211243778> [11/05/2016]
20. (2016) ‘‘Your job doesn’t love you: Workaholism and the professional woman’’, Human Resource Management International Digest, Vol. 24 Iss: 2, pp. 19-21, <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-12-2015-0185> [13/05/2016]
21. Vathsala Wickramasinghe (2016), <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0094> [23/05/2016]
22. Yongqiang Gao, Taieb Hafsi (2015), <http://dx.doi.org/10.1108/CMS-06-2014-0112> [30/06/2016]