

ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΚΑΡΕΛΛΑ  
Ειδικού Επιστήμονα

ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΛΕΥΡΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΤΟΥΣΗΣ



Σε ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού επικρατεί η αντίληψη ότι η ιδιομορφία των σχέσεων ιδιοκτησίας —κοινωνική ιδιοκτησία— και της πολιτικής εξουσίας —μονοκομματικός συγκεντρωτισμός— που χαρακτηρίζουν τις σοσιαλιστικές χώρες έχουν διαμορφώσει και αντίστοιχους, εντελώς διαφορετικούς, τρόπους και μεθόδους οργάνωσης και διεύθυνσης της οικονομίας, εφαρμόσιμες μόνο σε κλειστές σοσιαλιστικές οικονομίες. Συνεπώς, η μελέτη των σοσιαλιστικών οικονομικών μεθόδων με σκοπό την άντληση ωφέλιμων εμπειριών αποβαίνει περιττή, αφού οι τρόποι και μέθοδοι κατάλληλοι μόνο για ολοκληρωτικά συστήματα κρίνονται ανεφάρμοστοι σε μια ανοιχτή οικονομία με πλουραλιστική δημοκρατία, όπως της Ελλάδας.

Η αντίληψη αυτή δεν είναι απόλυτα ορθή. Οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τις σοσιαλιστικές οικονομίες από τις καπιταλιστικές αφορούν μόνο τις μορφές ιδιοκτησίας και περιορίζονται, κατά κύριο λόγο, στη σφαίρα κατανόμης του εισοδήματος και στις σχέσεις που διέπουν τις επιχειρήσεις με το κράτος. Οι καθαρά όμως παραγωγικές διεργασίες —οργάνωση και διεύθυνση— ιδιαίτερα στα κατώτερα κλιμάκια της παραγωγικής πυραμίδας, τις παραγωγικές μονάδες, πολύ λίγο διαφέρουν από τις αντίστοιχες στις καπιταλιστικές οικονομίες.

Όπως στις καπιταλιστικές χώρες έτσι και στις σοσιαλιστικές κύριος στόχος και βασική επιδίωξη είναι: μέγιστομ απόδοση με μίνιμουμ δαπάνες, η πραγματοποίηση του οποίου επιδιώκεται, και στα δύο συστήματα, με τη χρησιμοποίηση σύγχρονης τεχνικής και βελτίωση των μεθόδων οργάνωσης και διεύθυνσης της παραγωγής. Ιδιαίτερη σημασία στις σοσιαλιστικές χώρες δίνεται στη μελέτη και αξιολόγηση των καινοτομιών και επιτευγμάτων των προηγμένων Δυτικών χωρών, κατά κύριο λόγο των ΗΠΑ. Κάθετι το αξιόλογο και οικονομικο-κοινωνικά ωφέλιμο που εμφανίζεται στον καπιταλισμό μελετάται, εκτιμάται και ενσωματώνεται στο σοσιαλιστικό σύστημα διεύθυνσης της παραγωγής.

Η εισαγωγή καπιταλιστικών ιδεών, τρόπων και μεθόδων από τους σοβιετικούς δεν αποτελεί χαρακτηριστικό του σημερινού σοβιετικού κράτους. Είναι μια πάγια τακτική που υποδείχθηκε και εφαρμόστηκε από τον

θεμελιωτή του Σοβιετικού κράτους, τον Λένιν, ο οποίος υιοθέτησε το σύστημα διεύθυνσης του Ταίλντορ για να λύσει τα προβλήματα που ορθώνονταν εμπρός στη συνεχώς διευρυνόμενη σοβιετική οικονομία. Ο Στάλιν, γνωστός για τον αυταρχικό δογματισμό του, επίσης καλούσε τα στελέχη να συνενώσουν και να συνδυάσουν την «αμερικανική επιχειρηματικότητα με τη μεγαλειώδη ρωσική έκταση των στόχων»<sup>1</sup>. «Η δυτική επιστήμη αντιπροσωπεύει το μαγικό κλειδί το οποίο θ' ανοίξει τα μυστικά της γονιμότητας που κρύβει το σοβιετικό οικονομικό σύστημα»<sup>2</sup>, έγραφε σε κύριο άρθρο της η «Οικονομική εφημερίδα» της Μόσχας.

Πολλά από τα σοβιετικά εγχειρίδια γύρω από τα προβλήματα διεύθυνσης, που χρησιμοποιούνται στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και στους κύκλους επιμόρφωσης διοικητικών στελεχών, πολύ λίγο διαφέρουν από τα αντίστοιχα της Δύσης. Και παρόλο που οι δυτικές θεωρίες, για να εφαρμοστούν αποδοτικά στην πράξη, απαιτούν και μια σειρά προϋποθέσεων καθαρά καπιταλιστικών (αγορά, ανταγωνισμό, επιχειρηματική ελευθερία, ανεξαρτησία κλπ.), πολλά από τα καπιταλιστικά επιτεύγματα στον τομέα της διεύθυνσης εισάγονται, προσαρμόζονται, με τις κατάλληλες συμπληρώσεις, στις ιδιόμορφες συνθήκες της σοσιαλιστικής οικονομίας και αξιοποιούνται με τον άλφα ή βήτα βαθμό επιτυχίας από τη σοβιετική θεωρία και πρακτική της διεύθυνσης.

Στη Σοβιετική Ένωση έχουν μεταφραστεί εκατοντάδες βιβλία και άρθρα δυτικών οικονομολόγων σχετικά με τα προβλήματα διεύθυνσης. Το Σοβιετικό κράτος έστειλε δεκάδες διοικητικών στελεχών να φοιτήσουν στις αμερικανικές Σχολές Management.

Το άρθρο που ακολουθεί και που αποτελεί μια συνόψιση των τρόπων και μεθόδων εκτίμησης και αξιοποίησης ενός σημαντικότερου παράγοντα, των κοινωνικο-ψυχολογικών πλευρών της διεύθυνσης, επιβεβαιώνει την παραπάνω διαπίστωση.

Από την ανάγνωση του άρθρου ο αναγνώστης θα διαπιστώσει και μόνος του ότι οι σοσιαλιστικές θεωρίες και μέθοδοι εκτίμησης και αξιοποίησης του ψυχολογικού παράγοντα στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων όχι μόνο πολύ λίγο διαφέρουν από τις αντίστοιχες καπιταλιστικές θεωρίες των «ανθρώπινων σχέσεων», στις οποίες μελετάται και α-

1. Στάλιν, τόμ. 6, σ. 186.

2. Οικονομίσσεσκαγια Γκαζέτα, Νο 37, 15.9.1965.

ναλύεται η σχέση μεταξύ ηθικής και παραγωγικότητας, αλλά σαφώς διακρίνεται και η υιοθέτηση ορισμένων σκέψεων και απόψεων των δυτικών οικονομολόγων. Παρόμοια προβλήματα αναλύονται στις εργασίες, όπως θα δούμε παρακάτω, των Τσουίτσι Μουράι, Τοσίβο Ντόκο, Μακ-Γκρέγκορ, Λ. Λέιντλού, Γ. Φίσερ, Μωρίς Τέπερ κ.ά.

Συνεπώς, για την Ελλάδα, που λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων έρευνας, στηρίζεται στην εισαγωγή και εφαρμογή ξένων (δυτικών) μεθόδων, η μελέτη και αξιολόγηση των σοσιαλιστικών εμπειριών και η επιλογή εκείνων που κρίνονται κατάλληλες για εφαρμογή στις συνθήκες ανοιχτής οικονομίας θα αποβεί γόνιμη και ωφέλιμη.

### *Η παραγωγική ομάδα και η ισχυροποίηση του ρόλου της στις σύγχρονες συνθήκες*

Στη σοσιαλιστική κοινωνία οι επιχειρήσεις προβάλλουν σαν ενιαίες παραγωγικές μονάδες αποτελούμενες από ξεχωριστές, με σχετική ανεξαρτησία, υποδιαιρέσεις: τμήματα, υποτμήματα, βάρδιες, συνεργεία. Μέσα σ' αυτές, ακριβώς, τις βασικές υποδιαιρέσεις της επιχείρησης διαμορφώνεται, διαπλάθεται και αναπτύσσεται η ψυχολογία και η συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι μικροομάδες αυτές, μέσα από το πρίσμα των δικών τους παραγωγικών συμφερόντων και κοινωνικών καθηκόντων, ερμηνεύουν τους στόχους και τα καθήκοντα ολόκληρης της επιχείρησης και κατ' επέκταση της κοινωνίας. Αναπτύσσουν όχι μόνο παραγωγικές δραστηριότητες (μεγιστοποίηση της παραγωγής, βελτίωση της ποιότητας, αύξηση της παραγωγικότητας), αλλά μεταβάλλουν και το κοινωνικο-ιδεολογικό περιεχόμενο και το χαρακτήρα της προσωπικότητάς τους.

Στις παραγωγικές υποδιαιρέσεις ο εργαζόμενος δέχεται την εκτίμηση της εργασίας του, υλοποιεί και αναπτύσσει τις προσωπικές του φιλοδοξίες, τις πνευματικές και φυσιολογικές του ικανότητες. Μέσα του, σταδιακά, διαμορφώνεται η συμπεριφορά του και οι σχέσεις του προς την εργασία, προς τους συναδέλφους του και προς τη διεύθυνση, διαπαιδαγωγείται στο συλλογικό πνεύμα, αναπτύσσονται οι τάσεις του για δημιουργική εργασία.

Ο εντοπισμός και η ενεργοποίηση των δυνατοτήτων που βρίσκονται σε λήθαργο στο εσωτερικό κάθε ατόμου αποτελεί σοβαρό εφεδρικό παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας.

Η αποδοτικότητα της ατομικής και κοινωνικής εργασίας του κάθε απασχολούμενου δεν καθορίζεται μόνο από το επίπεδο της τεχνικής και την

ορθολογική οργάνωση της εργασίας, αλλά εξαρτάται, επίσης, και από μια σειρά υποκειμενικών στοιχείων. Από την ευσυνειδησία, την πειθαρχικότητα, τη δημιουργική συμπεριφορά και δραστηριότητα, τον ψυχολογικό προσανατολισμό, την κουλτούρα των αμοιβαίων σχέσεων, το ψυχολογικό κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα κλπ.

Ο άνθρωπος αντιπροσωπεύει την κύρια παραγωγική δύναμη της κοινωνίας. Κάθε απόφαση της διεύθυνσης σε οποιονδήποτε τομέα και αν αναφέρεται, τεχνικό, οικονομικό ή οργάνωση της εργασίας, γίνεται αποδεκτή και υλοποιείται από τους ανθρώπους. Αυτό απαιτεί την εκτίμηση των ψυχολογικών ιδιομορφιών του κάθε ατόμου, την ανάλυση των ελαττηρίων πού υπαγορεύουν τη συμπεριφορά του, τη γνώση των κοινωνικών και ψυχολογικών του αναγκών.

Οι ορθολογικότερες αποφάσεις, τεχνικού ή οργανωτικού περιεχομένου, μπορεί να παραμείνουν ανεκπλήρωτες, αν αυτές είναι αντίθετες προς τον ψυχολογικό προσανατολισμό των εργαζομένων, δεν ενθαρρύνονται επαρκώς ή δημιουργούν ψυχολογικά εμπόδια. Συνεπώς για να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν αποδοτικότερη διεύθυνση της επιχείρησης είναι απαραίτητο να προηγηθεί λεπτομερής συλλογή πληροφοριών, όχι μόνο σχετικά με την τεχνικο-οικονομική πλευρά της παραγωγής, αλλά και για τις μεταξύ των ανθρώπων σχέσεις στη διαδικασία της παραγωγής, των διαθέσεων, των ελαττηρίων και των κινήτρων που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους.

Παίρνοντας υπόψη τα όσα αναφέραμε παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και σημασία στην κοινωνικο-ψυχολογική έρευνα σ' όλο το φάσμα και την έκταση της παραγωγικής διαδικασίας με καταλείδα την εκπόνηση ειδικών προγραμμάτων κοινωνικής ανάπτυξης των παραγωγικών ομάδων.

### *Η διεύθυνση της παραγωγής μέσα από την κοινωνική ανάπτυξη των παραγωγικών ομάδων*

Στη σοσιαλιστική κοινωνία νομοτελειακά εμφανίστηκε το σύστημα της προγραμματισμένης ανάπτυξης της κοινωνικής ζωής που συνδυάζεται με το πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης. Σε κάθε πενταετές πλάνο, ταυτόχρονα με την οικονομική ανάπτυξη εκπονείται και πρόγραμμα κοινωνικής εξέλιξης.

Το περιεχόμενο και η έκταση των αποφάσεων που αφορούν την κοινωνική εξέλιξη διευρύνεται και διογκώνεται μαζί με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Παρόλο όμως που η ανάπτυξη της παραγωγής δημιουργεί τα θεμέλια και μεγιστοποιεί τις δυνατότητες της οικονομίας, αυτό δεν

σημαίνει και ότι δίνει αυτόματα λύσεις σε όλα τα προβλήματα.

Η πλειοψηφία των κοινωνικών προβλημάτων απαιτούν ειδική εξέταση, ανάλυση και αντίστοιχη ικανοποιητική ρύθμιση.

Τα γενικά κοινωνικά προβλήματα λύνονται στα πλαίσια της κοινωνίας με την ενεργό συμπαράσταση του κράτους. Πολλές όμως επιχειρήσεις, με σημαντική οικονομική επιφάνεια, είναι σε θέση να επιλύσουν με επιτυχία πολλά από τα συγκεκριμένα προβλήματα με τις δικές τους δυνατότητες.

Σκοπός των προγραμμάτων κοινωνικής ανάπτυξης είναι:

— Η πρόβλεψη των κοινωνικών μεταβολών που έπονται των αλλαγών στην υλικοτεχνική δομή της παραγωγής.

— Η προγραμματισμένη ρύθμισή τους και η δημιουργία των κατάλληλων κοινωνικο-οικονομικών συνθηκών που να εκφράζουν με όσο το δυνατόν πληρέστερο τρόπο τις πνευματικές και φυσιολογικές ανάγκες των ανθρώπων.

Στα προγράμματα κοινωνικής ανάπτυξης των παραγωγικών ομάδων προσδιορίζονται οι κοινωνικοί στόχοι και υλοποιούνται οι δυνατότητες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τα συμφέροντα της κοινωνίας, της ομάδας, του κάθε μεμονωμένου ατόμου.

Η σημασία των προγραμμάτων κοινωνικής ανάπτυξης, στα πλαίσια της επιχείρησης, καθορίζεται, επιπλέον, και από το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση στην κοινωνία ξεχωρίζει όχι μόνο σαν παραγωγικός αλλά και σαν σημαντικός κοινωνικός πυρήνας.

Με την κατάλληλη κοινωνική ανάπτυξη των παραγωγικών ομάδων επιδιώκεται η επίλυση σημαντικών παραγωγικο-κοινωνικών προβλημάτων, όπως:

- α) Η βελτίωση της επαγγελματικής εξειδίκευσης και διάρθρωσης της ομάδας.
- β) Η άνοδος του τεχνικού και πολιτιστικού επιπέδου των εργαζομένων.
- γ) Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
- δ) Η εξάλειψη των επαγγελματικών νόσων.
- ε) Η βελτίωση των μέτρων ασφάλειας και η πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων.
- στ) Η άνοδος του βιωτικού επιπέδου και η βελτίωση των συνθηκών κατοικίας.
- ζ) Η βελτίωση των αμοιβαίων σχέσεων μέσα στην ομάδα.

Τα προγράμματα κοινωνικής ανάπτυξης των παραγωγικών υποδιαιρέσεων είναι δυνατό να υλοποιηθούν μόνο στη βάση και σε συνδυασμό με τα παραγωγικά προγράμματα, τις συνθήκες και όρους εργασίας, την ειδικο-

επαγγελματική διάρθρωση της ομάδας, την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας κλπ.

Ένα από τα βασικά προβλήματα, η λύση του οποίου επιδιώκεται με τον προγραμματισμό της κοινωνικής ανάπτυξης, είναι η αστάθεια και η διαρροή του προσωπικού των επιχειρήσεων, φαινόμενο χαρακτηριστικό για τις σοβιετικές επιχειρήσεις, που οφείλεται σε διάφορες αιτίες.

Η σταθερότητα παραμονής του εργατικού δυναμικού στην επιχείρηση αποτελεί, για τις σοβιετικές επιχειρήσεις, ένα από τα βασικά κριτήρια που χαρακτηρίζει το επίπεδο της διεύθυνσης<sup>3</sup>.

Δεδομένου ότι οι ρυθμοί ανάπτυξης της παραγωγικότητας της εργασίας και η γενική οικονομική εξέλιξη της επιχείρησης, σε σημαντικό βαθμό καθορίζονται από το επίπεδο σταθερότητας του προσωπικού στην επιχείρηση, η εκπόνηση μέτρων που αποσκοπούν στην εξάλειψη των αιτιών που προκαλούν τη ρευστότητα και τη δημιουργία ικανοποιητικών και ευχάριστων συνθηκών εργασίας, αποτελεί μια από τις βασικές αρχές της διεύθυνσης τόσο στο σοσιαλισμό όσο και στον καπιταλισμό.

Βασικές προϋποθέσεις για την εξασφάλιση σταθερότητας του προσωπικού, σύμφωνα με τη σοβιετική θεωρία διεύθυνσης, είναι:

1. Η ορθολογική οργάνωση της εργασίας και της διεύθυνσης.
2. Οι προσλήψεις σύμφωνα με τις επιστημονικές αρχές της επαγγελματικής επιλογής και επαγγελματικού προσανατολισμού.
3. Η δημιουργία ευχάριστων συνθηκών εργασίας.
4. Η μηχανοποίηση της βαριάς και ανειδίκευτης εργασίας.
5. Οι συστηματικές προσπάθειες επιμόρφωσης και βελτίωσης της γενικής και ειδικής εκπαίδευσης των εργαζομένων.
6. Η εκμάθηση παρεμφερών ειδικοτήτων.
7. Ο συνδυασμός του χαρακτήρα της εργασίας με την αντίστοιχη εκπαίδευση και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων.
8. Η βελτίωση των υλικών και ηθικών κινήτρων.
9. Η δημιουργία ευνοϊκού ψυχολογικού κλίματος μέσα στην επιχείρηση.
10. Η βελτίωση των συνθηκών κατοικίας και διαβίωσης.

---

3. Η αστάθεια του προσωπικού στις παραγωγικές επιχειρήσεις οφείλεται και σε μια σειρά άλλους παράγοντες που δεν έχουν καμία σχέση και δεν οφείλονται στην κακή ή κακή διεύθυνση των επιχειρήσεων. Όπως π.χ. η πολιτιστική ανισότητα μεταξύ μικρών και μεγάλων πόλεων, μεταξύ διαφόρων περιοχών της χώρας. Οι δυσμενείς κλιματολογικές συνθήκες και συνθήκες διαβίωσης, οι σοβαρές ελλείψεις σε βασικά είδη πρώτης ανάγκης, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αισθητές στην περιφέρεια και στις απομακρυσμένες περιοχές.



Η φροντίδα των διευθύνσεων για τον εργαζόμενο δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο κατά τις ώρες παραμονής του στην επιχείρηση αλλά να επεκτείνεται και έξω από αυτή, στις προσωπικές, οικογενειακές συνθήκες διαβίωσης.

Είναι γνωστό ότι η επίλυση των ατομικών και οικογενειακών προβλημάτων των εργαζομένων (κατοικία, ψυχαγωγία, εκπαίδευση) ασκεί σημαντική έμμεση επίδραση στην παραγωγικότητα της εργασίας, αποτελεί βασικό παράγοντα σταθεροποίησης του προσωπικού. Γι' αυτό στα προγράμματα κοινωνικής ανάπτυξης των παραγωγικών ομάδων στη Σοβιετική Ένωση, προβλέπεται και η επίλυση παρόμοιων προβλημάτων, ένα σημαντικό μέρος των οποίων επωμίζονται και οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων.

Η σχέση μεταξύ προσωπικής ζωής και παραγωγικότητας αποτελεί ξεχωριστή φροντίδα και του ιαπωνικού μάνατζμεντ. Ο δόκτωρ Σουσουμή Τακαμίγια θεωρεί ότι «Η ζωή των εργαζομένων στην επιχείρηση, μέσα και έξω από αυτή, πρέπει να αποτελεί ένα ενιαίο σύνολο. Στη συνείδηση των εργαζομένων το τμήμα της ζωής τους, που αφιερώνουν στην παραγωγή, αποτελεί και τμήμα της προσωπικής τους ζωής. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται για την προσωπική ζωή των απασχολούμενων και αυτό αποτελεί μια από τις βασικές υποχρεώσεις των σαν διευθύνοντες»<sup>4</sup>.

#### *Κοινωνικο-οικονομικός προγραμματισμός της παραγωγής*

Η τεχνικο-οικονομική βελτίωση της παραγωγής δημιουργεί τα θεμέλια και τη βάση για την επίλυση πολλών κοινωνικών προβλημάτων.

Από την πλευρά τους οι κοινωνικού χαρακτήρα καταστάσεις, όπως η κοινωνική και εργατική δραστηριότητα, το ευνοϊκό ψυχολογικό κλίμα, η βελτίωση της κοινωνικο-πολιτικής διάρθρωσης της ομάδας, ασκούν ευεργετική επίδραση στην εκπλήρωση των βασικών παραγωγικών στόχων. Γι' αυτό κατά την εκπόνηση των παραγωγικών προγραμμάτων των επιχειρήσεων, από το τέλος της δεκαετίας του 1960 δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ταυτόχρονη επίλυση τόσο των οικονομικών όσο και των κοινωνικών προβλημάτων.

Ο συνδυασμένος οικονομικο-κοινωνικός προγραμματισμός εξασφαλί-

4. Σουσουμή Τακαμίγια, Χαρακτηριστικά της διεύθυνσης στην Ιαπωνία και οι σύγχρονες τάσεις της, Μόσχα 1972, σ. 255 (ρωσ. μετάφραση).

ζει την αλληλοσύνδεση όλων των πλευρών της παραγωγής και την επιστημονικά θεμελιωμένη κοινωνικο-οικονομική διεύθυνση της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Η αντικειμενική θεμελίωση των παραγωγικών προγραμμάτων και η υλοποίηση των προσδιορισμένων στόχων βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση από το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων κατά τη συζήτηση και κατάρτιση του προγράμματος.

Όσο ευρύτερη είναι η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία εκπόνησης του προγράμματος, στη συλλογή πληροφοριακών στοιχείων που χαρακτηρίζουν την τεχνικο-οικονομική κατάσταση και τις κοινωνικές πλευρές της επιχείρησης, στην ανάλυση και αξιολόγηση των οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή κάθε συγκεκριμένου μέτρου και τέλος στην άσκηση διαρκούς ελέγχου της πορείας του προγράμματος, τόσο μεγαλύτερη είναι η εγγύηση εκπλήρωσης του προγράμματος.

### *Το ψυχολογικό κλίμα στις παραγωγικές ομάδες*

Το ψυχολογικό κλίμα που επικρατεί μέσα στις παραγωγικές ομάδες αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Τα άτομα στην ομάδα υποτάσσονται στους επικρατούντες, κάθε φορά, κανόνες και αρχές που διέπουν την κοινωνική συνείδηση και συμπεριφορά. Και είναι πολύ σημαντικό όταν το ψυχολογικό κλίμα δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την καλλιέργεια στους εργαζόμενους υψηλών ηθικών γνωρισμάτων, αναπτύσσει εκείνες ακριβώς τις θετικές τους πλευρές και τα ελατήρια που εντείνουν τη δραστηριότητά τους, τους προδιαθέτει και αναπτύσσει μέσα τους τη δραστήρια και ευσυνείδητη συμπεριφορά και σχέση προς την εργασία τους.

Σε συνθήκες σωστής οργάνωσης της εργασίας παρατηρείται υψηλότερη παραγωγική δραστηριότητα, εντονότερη ικανοποίηση από την εκτελούμενη εργασία, περιορισμός των παραβιάσεων του ωραρίου και των εργατικών κανόνων. Και αντίθετα, η πλημμελής οργάνωση της εργασίας επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία των ανθρώπων, επιδεινώνει το ψυχολογικό κλίμα μέσα στην ομάδα, αυξάνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, με τελικά επακόλουθα τη μείωση της ατομικής και κοινωνικής απόδοσης και την πτώση των ρυθμών ανάπτυξης της οικονομίας.

Από μια έρευνα που έγινε στο εργοστάσιο μηχανοκατασκευών του Λένινγκραντ Λένισκαγια Ίσκρα το 83% των ερωτηθέντων συνέδεσαν την ε-

ξέλιξη της παραγωγικότητας της εργασίας, το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και την ευσυνείδητη συμπεριφορά προς τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα με το επίπεδο των αμοιβαίων σχέσεων και την ψυχική διάθεση του προσωπικού.

Το σύστημα των υλικών και ηθικών κινήτρων επίσης ασκεί σοβαρή επίδραση στη δημιουργία ευνοϊκών ή δυσμενών συνθηκών και όρων εργασίας, που με τη σειρά τους απορρέουν από τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα αυτού του συστήματος.

Η έλλειψη αντιστοιχίας μεταξύ δαπανών εργασίας και της αμοιβής της προξενεί όχι μόνο οικονομική ζημιά αλλά καλλιεργεί στους εργαζόμενους αρνητική συμπεριφορά προς τις ασχολίες και τα καθήκοντά τους, ανυπευθυνότητα, οδηγεί σε καταχρήσεις, μικροαπάτες, υπεξαίρεσεις κλπ.

Αντίθετα, η σωστή και έγκαιρη επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με το σύστημα υλικών και ηθικών κινήτρων, δημιουργεί την κατάλληλη ψυχολογική ατμόσφαιρα και ενθαρρύνει τα άτομα να αναπτύξουν δημιουργικά την εργατική τους δραστηριότητα.

Σημαντική συμβολή στην προσπάθεια δημιουργίας πνεύματος επαγγελματικής σύνδεσης και ομοψυχίας μέσα στις παραγωγικές ομάδες προσφέρει η οργάνωση και καθιέρωση ομαδικών εκδηλώσεων τόσο στους χώρους εργασίας, όσο και έξω από αυτούς, στις ώρες ανάπαυσης (ψυχαγωγικές βραδιές, εκδρομές, πολιτιστικού περιεχομένου συγκεντρώσεις κλπ.). Αξιόλογη επίδραση ασκεί επίσης η ψυχολογική ατμόσφαιρα που δημιουργείται κατά την εκτέλεση εργασιών που απαιτούν συντονισμένη δράση, συλλογική εργασία και αμοιβαία υποστήριξη, ιδιαίτερα όταν αυτή η ομοψυχία σκόπιμα καλλιεργείται και ενθαρρύνεται κατά την εξέλιξη των σχέσεων και της επικοινωνίας των ανθρώπων μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στην καλλιέργεια πνεύματος κοινής αποδοκιμασίας και αποστροφής προς όλες τις αρνητικές, αντιπαραγωγικές και αντικοινωνικές εκδηλώσεις μεμονωμένων ατόμων, όπως: φυγοπονία, καταχρήσεις, ασυνέπεια, οινοποσία, χαρτοπαιξία κλπ.

Οι διενεργηθείσες ψυχολογικές έρευνες απέδειξαν ότι οι διευθυντές που σωστά οργανώνουν τις αμοιβαίες σχέσεις μέσα στην ομάδα πετυχαίνουν και τα καλύτερα παραγωγικά αποτελέσματα χωρίς να καταφεύγουν σε οικονομικές και πειθαρχικές κυρώσεις.

Οι ίδιες, περίπου, απόψεις υποστηρίζονται και από δυτικούς οικονομολόγους. Ο αμερικανός Γκέρτσμποργκ στο έργο του Motivation Υγιεινής τη σύνδεση μεταξύ παραγωγικότητας και ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του την εντοπίζει στα παρακάτω στοιχεία:

1. Προβολή του στην ομάδα για την άριστη εκτέλεση της εργασίας.
2. Ιδιομορφία της εργασίας.
3. Ευθύνη για την εκτελούμενη εργασία.
4. Ανάδειξη και προαγωγή σε εξάρτηση από τις ικανότητες και την απόδοσή του.

Και αντίθετα, τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του την αποδίδει:

1. Στη γενική πολιτική διεύθυνσης που ακολουθείται στην εταιρία.
2. Στις ανθρώπινες σχέσεις στους χώρους εργασίας.
3. Στις συνθήκες εργασίας.
4. Στο σύστημα αμοιβών<sup>5</sup>.

«Οι ψυχικοί παράγοντες —υποστηρίζει ο επίσης αμερικανός Κ. Τόμπσον—, π.χ. η ομαδική πίεση ή η αίσθηση πως αυτός (ο εργαζόμενος) αποτελεί αντικείμενο μελέτης, προφανώς είναι ισχυρότεροι ενθαρρυντικοί ή αποθαρρυντικοί παράγοντες από την οργάνωση της εργασίας ή τις εκκλήσεις για αύξηση της παραγωγικότητας... η χρονομέτρηση της εργασίας μπορεί να υποχρεώσει τον εργαζόμενο να αυξήσει την απόδοσή του. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως έγινε παραγωγικότερος από καλή του πρόθεση... οι «ανθρώπινοι» παράγοντες είναι εκείνοι που καλλιεργούν τη θέληση στο άτομο να εργασθεί όσο το δυνατόν καλύτερα»<sup>6</sup>.

### *Η διάρθρωση της παραγωγικής ομάδας*

Κάθε παραγωγική υποδιαίρεση-ομάδα έχει τις δικές της χαρακτηριστικές πλευρές που την διακρίνουν από τις άλλες παραγωγικές ομάδες. Για να ξεχωρίζουμε αυτές τις πλευρές είναι απαραίτητο, πρώτα απ' όλα, να προσδιορίσουμε τη θέση που κατέχει κάθε παραγωγική ομάδα-υποδιαίρεση στην όλη διάρθρωση της επιχείρησης. Πού βρίσκεται, δηλαδή, σε σχέση με τις άλλες ομάδες το επίπεδο των παραγωγικών της δεικτών, ποιες οι συνθήκες και οργάνωση της εργασίας, το σύστημα υλικών και ηθικών κινήτρων, το ψυχολογικό κλίμα που επικρατεί στην ομάδα.

Οι σχέσεις των ανθρώπων στην παραγωγή διακρίνονται σε δύο ενότητες: στην *τυπική* (επίσημη) και την *άτυπη* (ανεπίσημη).

5. Σύγχρονες Τάσεις στη Διεύθυνση της Παραγωγής στις Καπιταλιστικές Χώρες. Μόσχα 1972, σ. 192 (ρωσ. μετάφραση).

6. Στο ίδιο, σ. 202.

Η τυπική χαρακτηρίζει τις επίσημες σχέσεις και επαφές των ανθρώπων στην παραγωγική και κοινωνική δραστηριότητα. Οι τυπικές σχέσεις πηγάζουν από την ιεραρχική θέση των ατόμων στις επιχειρήσεις, από τις δικαιοδοσίες και υποχρεώσεις των και καθορίζονται από τους κανονισμούς.

Η άτυπη περιλαμβάνει τις ανεπίσημες σχέσεις των ανθρώπων που δημιουργούνται και αναπτύσσονται στη βάση των προσωπικών συμπαθειών, ενδιαφερόντων και συμφερόντων, των ατομικών χαρακτήρων, την αλληλοκατανόηση. Π.χ., ορισμένα από τα μέλη μιας τυπικά διαμορφωμένης παραγωγικής ομάδας, ασχολούμενα με την εκτέλεση κοινού παραγωγικού καθήκοντος, προτιμούν να συναναστρέφονται, να συνάπτουν και να διατηρούν σχέσεις και φιλικές επαφές, για πολλούς και διάφορους λόγους, με μέλη άλλης ομάδας από άλλο τμήμα του εργοστασίου. Συμβαίνει, πολλές φορές, να μη συμπίπτει, να μη συνταυτίζεται το επίσημο με το ανεπίσημο κύρος και την αίγλη του ατόμου. Π.χ. αν ο επικεφαλής μιας ομάδας δεν χαίρει σεβασμού από τα μέλη της και το κύρος του στηρίζεται μόνο στην ιεραρχική του θέση, τότε ένα μέρος των δραστηριοτήτων του επωμίζεται, ανεπίσημα, κάποιο άλλο μέλος της ομάδας. Σ' αυτόν αποτείνονται οι εργαζόμενοι για συμβουλή, βοήθεια, ζητούν τη γνώμη του και επικαλούνται την κρίση του στα διάφορα διαφιλονικούμενα ζητήματα.

Παρόμοια κατάσταση μπορεί να δημιουργηθεί και όταν η ομάδα επιλέγει τους αντιπροσώπους της στα διάφορα σώματα, οργανώσεις και αντιπροσωπείες με κριτήρια όχι αξιοκρατικά.

Αυτό τελικά οδηγεί στη δημιουργία προσωπικών σχέσεων έξω από την ομάδα, έξω από τα πλαίσια της επίσημης διάρθρωσης της ομάδας, προκαλεί αντιθέσεις, αντιπαραθέσεις, συγκρούσεις, μειώνεται η απόδοση της διεύθυνσης και του παραγωγικού προσανατολισμού της ομάδας.

Και οι δύο ενότητες σχέσεων, τόσο η επίσημη όσο και η ανεπίσημη, βρίσκονται σε στενή σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Γι' αυτό η ρύθμιση των άτυπων σχέσεων είναι δυνατή μόνο διά μέσου των επίσημων σχέσεων.

Αν μέσα στην ομάδα δημιουργούνται αντιθέσεις, είτε μεταξύ μικροομάδων, είτε μεταξύ μεμονωμένων ατόμων, τότε επιβάλλεται η προσεκτικότερη ανασύνθεση των μικροομάδων, συνεργειών και αν χρειασθεί και ολόκληρης της βάρδιας, με τρόπο που να αποφεύγονται στο μέλλον οι πιθανότητες αντιθέσεων και συγκρούσεων.

Η γνώση της εσωτερικής, ανεπίσημης διάρθρωσης των σχέσεων και του βαθμού του κύρους του κάθε μέλους επιτρέπει την εξασφάλιση αποδοτικότερης διεύθυνσης και κατεύθυνσης της ομάδας.

Έχει αποδειχθεί ότι στις ομάδες που έχει επιτευχθεί η ταυτότητα κατ

το συμβαδίσμα των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων, η ομοφυχία, το ψυχολογικό κλίμα, η παραγωγική και κοινωνική δραστηριότητα βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα\* (Παράρτ. Ι).

Σημαντική σημασία κατά την διαμόρφωση των παραγωγικών υποδιαιρέσεων αποδίδεται στο μέγεθός τους. Έχει αποδειχθεί ότι οι άνθρωποι γρηγορότερα συσπειρώνονται και μονοιάζουν σε ομάδες αποτελούμενες από 10-15 άτομα (κατώτατο όριο) και 25-30 (ανώτατο).

Τόσο οι πολύ μικρές ομάδες όσο και οι πολύ μεγάλες δυσχεραίνουν την επαφή μεταξύ των ανθρώπων. Στις μικρές ομάδες περιορίζονται οι δυνατότητες επιλογής των κατάλληλων ατόμων και συνδυασμών. Οι μεγάλες τεμαχίζονται σε μικρότερα γκρουπ, διασπάται η μονολιθικότητα και συνεπώς η απόδοση της ομάδας.

Άλλο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη σύνθεση των ομάδων είναι η ηλικία. Η πράξη απέδειξε πως η ομάδα πρέπει να είναι ποικιλόμορφη από την άποψη της ηλικίας. Δηλαδή πρέπει να συμπεριλαμβάνει τόσο πεπειραμένους εργάτες, ώριμους με μακρά επαγγελματική υπηρεσία, όσο και άπειρους νεολαίους. Αυτό επιτρέπει την αξιοποίηση με τον πλέον καλύτερο τρόπο των γνώσεων και της επαγγελματικής δεξιοτεχνίας των πεπειραμένων τεχνιτών, ικανοποιώντας ταυτόχρονα και την έμφυτη, φυσιολογική, κοινωνική ανάγκη που αισθάνεται ο ώριμος και έμπειρος κατά τη μετάδοση των γνώσεών του και της πείρας του στους νέους.

Για τους νέους και άπειρους, από την άλλη μεριά, εξασφαλίζονται ευνοϊκές συνθήκες αξιοποίησης των γνώσεων και της πείρας των πρεσβύτερων, γρηγορότερα εξοικειώνονται με τη συλλογική εργασία, διευκολύνεται η ταχύτερη αφομοίωση της ειδικότητας.

Η παραγωγική ομάδα, κατά κανόνα, συνενώνει άτομα διαφορετικής ηλικίας και ποικίλων χαρακτήρων, διαφορετικής επαγγελματικής κατάρτισης και νοοτροπίας, ποικιλόμορφης πείρας και γνώσεων, διαφορετικής κοινωνικής και ιεραρχικής θέσης. Αυτή η κατάσταση υπαγορεύει στο διευθυντή και αντίστοιχη συμπεριφορά προς τον καθένα. Πίσω από τις λέξεις «άνθρωποι», «ομάδες» πρέπει να βλέπει συγκεκριμένα πρόσωπα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τα θετικά τους και τα αρνητικά τους.

Η ανάπτυξη στο διευθυντή ικανοτήτων, όπως η ψυχολογική διαίσθηση και το ψυχολογικό τακτ του επιτρέπουν να προσανατολίζεται καλύτερα στις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων του, βελτιώνουν τους μοχλούς διεύθυνσης της ομάδας.

Ο όρος ψυχολογική διαίσθηση εκφράζει την ικανότητα κατανόησης της ψυχολογίας των άλλων ανθρώπων, τις χαρακτηριστικές τους ιδιορρυθμίες και το συναισθηματισμό τους, το χαρακτήρα και τα ελατή-

ρια που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους. Η ψυχολογική διαίσθηση αναπτύσσεται με την προσωπική παρακολούθηση των ανθρώπων και τάσεών τους, με την ανάλυση της συμπεριφοράς του κάθε ατόμου.

Η ικανότητα νοερά να θέτεις τον εαυτό σου στη θέση του άλλου ατόμου, να εκτιμάς την κατάσταση με τα μάτια του, κάνει το διευθυντή περισσότερο αντικειμενικό στα συμπεράσματά του, του επιτρέπει να διεισδύσει ευκολότερα στις καλυμμένες, κάτω από διάφορα προσχήματα, προθέσεις και ελατήρια των διαφόρων ενεργειών του.

Η ψυχολογική διαίσθηση εκφράζεται με τη σωστή εκτίμηση των θετικών και αρνητικών πλευρών των υφισταμένων με τη σωστή επιλογή και κατανομή των ανθρώπων στην παραγωγική διαδικασία, σύμφωνα με τις ικανότητές τους, τα ενδιαφέροντά τους, τις τάσεις και προτιμήσεις τους, τις ιδιομορφίες του χαρακτήρα τους.

Η ψυχολογική διαίσθηση επιτρέπει την επιτυχή διείσδυση στην ουσία των αντιθέσεων και συγκρούσεων και την επιλογή κατάλληλων τρόπων και μεθόδων παρέμβασης σε εξάρτηση από τις, κάθε φορά, δημιουργούμενες καταστάσεις.

Το ψυχολογικό τακτ εκφράζεται με την επιλογή συγκεκριμένης μορφής επαφών, ώστε να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη και ψυχολογικά αποδεκτή απόδοση της παρέμβασης. Π.χ. η παρατήρηση για μη ικανοποιητική εκτέλεση κάποιας εργασίας μπορεί να γίνει από το διευθυντή με διάφορους τρόπους, από το αστείο πείραγμα μέχρι την πιο αυστηρή επίπληξη, είτε ακόμα και κύρωση για ορισμένες περιπτώσεις. Η επιλογή της μορφής και του επιπέδου της αυστηρότητας καθορίζονται από το συγκεκριμένο παράπτωμα και το συγκεκριμένο παραβάτη.

Η παράβαση μπορεί να προκληθεί τυχαία από έμπειρο και ευσυνείδητο εργαζόμενο ή αντίθετα από ανεύθυνο άτομο συστηματικό παραβάτη των κανόνων εργασίας. Είναι ευνόητο πως και η παρέμβαση του διευθυντή στις δυο διαφορετικές περιπτώσεις θα είναι ανάλογη.

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να δημιουργούνται καταστάσεις στις σχέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού, αποκλειστικά και μόνο, επειδή ο τόνος της συμπεριφοράς και οι επιβληθείσες κυρώσεις δεν επιλέγησαν σύμφωνα με τη δημιουργηθείσα κατάσταση, το χαρακτήρα και την πρότερη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Κατά την απονομή τιμητικών διακρίσεων, επαίνων, υλικών αμοιβών καθώς και κατά την επιβολή κυρώσεων δεν πρέπει η τιμωρία ή η αναγνώριση της συμβολής να συνδέεται με την προσωπικότητα του εργαζομένου αλλά με τα συγκεκριμένα αποτελέσματα της εργατικής και κοινωνικής του δραστηριότητας.

Οι ενθαρρύνσεις, κατά κανόνα, πρέπει να είναι συχνότερες από τις τιμωρίες. Οποιαδήποτε αμοιβή ή αναγνώριση της συμβολής του εργαζομένου στα παραγωγικά αποτελέσματα πρέπει να γίνεται δημόσια, επιδεικτικά, ενώ αντίθετα οι επιπλήξεις και οι κυρώσεις να επιβάλλονται όσο το δυνατό διακριτικότερα, εκτός φυσικά των περιπτώσεων που αφορούν ιδιαίτερα σοβαρές παραβάσεις, όταν επιβάλλεται η δημοσιότητα για παραδειγματισμό.

Κάθε αναγνώριση της θετικής συμβολής των εργαζομένων πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά, έγκαιρα, πανηγυρικά με επισημότητα, με τρόπο που κάθε εργαζόμενος να διαπιστώνει μόνος του τη σημασία που αποδίδει η διεύθυνση σε κάθε ευσυνειδητή και αποδοτική προσπάθεια. Οι περιπτώσεις που τα πριμ προσφέρονται μαζί με τον υπόλοιπο μισθό, και που τις περισσότερες φορές δεν καταλαβαίνει ο εργαζόμενος την προέλευσή τους, δεν προσφέρουν καμιά ηθική ικανοποίηση, δεν τον εξυψώνουν στα μάτια των άλλων, γι' αυτό και πρέπει αυτός ο τρόπος απονομής των πριμ να αποφεύγεται.

Τις ίδιες απόψεις, αναφορικά με τους τρόπους εκτίμησης των αποτελεσμάτων της εργασίας από την πλευρά των διευθυντών, εκφράζουν και οι ιάπωνες ειδικοί στα προβλήματα διεύθυνσης. «Δεν πρέπει να περιοριζόμαστε στο στάδιο της απλής εκτίμησης των αποτελεσμάτων της εργασίας και στη διανομή πριμ. Οφείλουμε να προχωρήσουμε παραπέρα, στο στάδιο 'έκφρασης συμπάθειας για τα επιτεύγματα'. Αν τα αποτελέσματα είναι επιτυχή, δεν πρέπει να τα αγνοούμε. Αντίθετα, πρέπει να τα εκθειάζουμε, όσο πενιχρά και αν είναι αυτά. Αν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά, πριν επιπλήξουμε και τιμωρήσουμε τον ένοχο, οφείλουμε να αναλύσουμε τις αιτίες της αποτυχίας και να λάβουμε μέτρα που θα αποτρέπουν την επανάληψή τους στο μέλλον. Επιπλέον πρέπει να ενθαρρύνουμε ο ένας τον άλλον καλλιεργώντας την ελπίδα για μελλοντικές επιτυχίες»<sup>7</sup>.

### *Διενεκτικές καταστάσεις και τρόποι εξομάλυνσής τους*

Οι διενεκτικές καταστάσεις μπορεί να προκληθούν από πολλές και διάφορες αιτίες. Οι συνηθέστερες είναι:

- α) Πλημμελής οργάνωση της εργασίας.
- β) Μη ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών.
- γ) Κακές συνθήκες εργασίας.

7. Τσιόβο Ντόκο, Motivation και Παραγωγικότητα, Μόσχα 1972, σ. 201 (ρωσ. μετάφ.).



δ) Στυλ διεύθυνσης.

ε) Χαμηλό επίπεδο σχέσεων μεταξύ του προσωπικού κλπ.

Οι διενέξεις στην παραγωγή ασκούν δυσμενή επίδραση στη διάθεση των εργαζομένων, μειώνουν την εργατικότητα, δυσχεραίνουν το ψυχολογικό κλίμα μέσα στην ομάδα, αποτελούν μια από τις βασικές αιτίες πτώσης της παραγωγικότητας και διαρροής του προσωπικού.

Ο συνεχής έλεγχος και η έγκαιρη ρύθμιση αυτών των προβλημάτων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την άσκηση αποδοτικής διεύθυνσης, εγύηση για σταθερή παραμονή του προσωπικού στην επιχείρηση.

Οποιοσδήποτε και αν είναι ο χαρακτήρας και η έκταση της διένεξης, σε οποιαδήποτε περίπτωση, θα πρέπει εξονυχιστικά να αναλύονται οι αιτίες και τα γεγονότα που τη δημιούργησαν. Ο διευθυντής οφείλει να εμβαθύνει στην ουσία σε κάθε περίπτωση και να εξάγει τα αντίστοιχα αντικειμενικά συμπεράσματα.

Οι έρευνες των κοινωνιολόγων απέδειξαν ότι εκεί που η οργάνωση της εργασίας είναι τέλεια και η συμπεριφορά των εργαζομένων προς τα καθήκοντά τους ικανοποιητική, εκεί όχι μόνο παρατηρούνται υψηλά παραγωγικά αποτελέσματα και ασύγκριτα λιγότερες διενέξεις, αλλά και υψηλός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Η δυσaréσκεια των εργαζομένων μπορεί να προέρχεται και από θετικές προθέσεις. Π.χ. αυξημένες απαιτήσεις προς τη βελτίωση ορισμένων συνθηκών εργασίας υπαγορευόμενες από την επιθυμία να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας. Σε παρόμοιες περιπτώσεις το καλύτερο προφυλακτικό μέτρο για την αποτροπή πιθανών διενέξεων είναι η εξεύρεση τρόπων και μορφών προσέκλυσης και συμμετοχής των εργαζομένων στη διεύθυνση της παραγωγής. Αυτό δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την ελεύθερη και αβίαστη έκφραση της γνώμης του κάθε μέλους της ομάδας σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας, συμβάλλει στην πληρέστερη πληροφόρηση της διεύθυνσης από κάθε εργαζόμενο για τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν σε κάθε εργατική θέση.

Σημαντικό ρόλο σ' αυτές τις περιπτώσεις διαδραματίζει η δημιουργία κατάλληλου κλίματος και ευνοϊκών συνθηκών για την ελεύθερη έκφραση και ανταλλαγή γνώμων και απόψεων, θαρραλέα αποδοχή της κριτικής των κακώς κειμένων.

Συχνά ο διευθυντής παίζει το ρόλο του διαιτητή. Αφορά αυτό την κατανομή των πριμ, τη σειρά παροχής αδειών ή την επιβολή κυρώσεων κλπ. — πάντα από το διευθυντή αναμένονται δίκαιες αποφάσεις προς ολοκλήρωση της λύσης της διένεξης ή του προβλήματος.

Σε πολλές διενεκτικές καταστάσεις ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να αναλάβει πρωτοβουλία και να δώσει την τελική εκτίμηση των γεγονότων τερματίζοντας έτσι τις διαφορές και αντιγωνιμίες και κατευθύνοντας τη δραστηριότητα της ομάδας στον κοινό στόχο.

Ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων του, τα μοτίβα της συμπεριφοράς τους, τις αιτίες των διενέξεων, να έχει την ικανότητα πρόβλεψης των αντιδράσεων των εργαζομένων στις πιο συνηθισμένες περιπτώσεις.

Η βεβαιότητα και εμπιστοσύνη της ομάδας στο ότι οι ενέργειες του διευθυντή υπαγορεύονται πάντα αποκλειστικά και μόνο από τα υπηρεσιακά του καθήκοντα συμβάλλει στην αύξηση του κύρους του διευθυντή και στην καθιέρωση σωστών αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

## ΤΟ ΣΤΥΛ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

### Στυλ διεύθυνσης

Όταν ο διευθυντής παίρνει κάποια απόφαση, οργανώνει την εκτέλεσή της και ελέγχει την εργασία των υφισταμένων του, ενεργεί σύμφωνα με τις υπηρεσιακές του υποχρεώσεις. Ταυτόχρονα όμως κάθε διευθυντής εκδηλώνει και την προσωπικότητά του, τους χαρακτηριστικούς γι' αυτόν τρόπους ανάπτυξης της δραστηριότητάς του οι οποίοι και καθορίζουν το στυλ της διεύθυνσης.

Το στυλ της διεύθυνσης διαμορφώνεται μέσα στην καθημερινή επαφή του διευθυντή με τους υφισταμένους του, κάτω από την αμοιβαία επίδραση της δραστηριότητάς του.

Το σοσιαλιστικό στυλ διεύθυνσης χαρακτηρίζεται από δημοκρατικότητα (με τη σοβιετική έννοια Κ.Ε.), συλλογικότητα, εκδήλωση αυξημένης υπευθυνότητας και πολιτικής συνείδησης.

### Στυλ διευθυντή

Το στυλ του διευθυντή διαμορφώνεται από το σύνολο των κοινωνικών σχέσεων που επικρατούν μέσα στην ομάδα. Βασικά, όμως, πηγάζει από την προσωπικότητα του διευθυντή, γιατί ο διευθυντής είναι εκείνος που συνδυάζει οργανωτικά την οικονομική και διαπαιδαγωγική δραστηριότητα.

Η επιτυχία των προσπαθειών του διευθυντή καθορίζεται από πολλούς παράγοντες και πρώτα από όλα από τις προσωπικές του ικανότητες.

Κάθε διευθυντής είναι συγχρόνως και παιδαγωγός που πρέπει να διακατέχεται από υψηλό αίσθημα ευθύνης για τη σωστή διαπαιδαγώγηση της ομάδας. Οφείλει να επιδρά με την αρμόζουσα συμπεριφορά στην προσωπικότητα του υφισταμένου, με τρόπο που να του αυξάνει το αίσθημα της ευθύνης, της συνείδησης, της τάσης προς δημιουργική εργασία και δραστήρια συμμετοχή στην κοινωνική ζωή.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην τέχνη του διευθυντή να κατευθύνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης στηριζόμενος στην ομάδα, στην ικανότητά του να αξιολογεί τις γνώμες και προθέσεις των υφισταμένων του καθώς και των διαφόρων υπηρεσιών και κοινωνικών οργανώσεων (κομματικών, συνδικαλιστικών, συνεταιριστικών). Για την επιτυχία αυτού του σκοπού είναι απαραίτητη η συλλογικότητα κατά τη συζήτηση των διαφόρων προβλημάτων, η λεπτομερής εξήγηση στους εκτελεστές της αναγκαιότητας της ληφθείσας απόφασης με τελική επιδίωξη την εκδήλωση της πρωτοβουλίας των υφισταμένων για την υποστήριξη και εκτέλεση των αποφάσεων του διευθυντή.

Η αποδοτικότητα της εργασίας του διευθυντή εκτιμάται μόνο από τα τελικά αποτελέσματα. Όπως κάθε δημιουργική εργασία, έτσι και η εργασία του διευθυντή έχει την ιδιομορφία ότι τα προϊόντα της —οι αποφάσεις— συνήθως δεν αντανακλούν το χρόνο που δαπανήθηκε για τη λήψη τους. Γι' αυτό έχει καθιερωθεί, η εργασία του διευθυντή να εκτιμάται όχι σε αντιστοιχία με τον δαπανηθέντα χρόνο, αλλά από τα τελικά αποτελέσματα της δραστηριότητάς του.

Έχει την ικανότητα ο διευθυντής να διευθύνει; Με ποια προσόντα πρέπει να είναι προικισμένος ο διευθυντής;

Για να δοθεί απάντηση σ' αυτά τα ερωτήματα, θα χρειασθεί η κατάσχεση ειδικού συστήματος κριτηρίων, βάση των οποίων θα γίνεται η αντικειμενική εκτίμηση των προσόντων και ικανοτήτων του διευθυντή.

Οι σοβιετικοί οικονομολόγοι Α. Α. Γκοντουνάφ και Π. Σ. Γιεμσίν πρότειναν τον ακόλουθο πίνακα κριτηρίων, με βάση τα οποία να γίνεται η επιλογή των διευθυντών. Σύμφωνα με τον εν λόγω πίνακα, τα κριτήρια επιλογής κατανέμονται σε πέντε ομάδες:

#### *Ομάδα I. Πολιτική ωριμότητα (κομματική πίστη)*

1. Κομμουνιστική πεποίθηση.
2. Ηθικο-πολιτική συνέπεια και σταθερότητα.
3. Ικανότητα διαπαιδαγώγησης των υφισταμένων στο πνεύμα των ιδεών του μαρξισμού-λενινισμού.
4. Αίσθημα προσωπικής ευθύνης για το αναληφθέν έργο.

5. Τιμιότητα, ευσυνειδησία.
6. Ικανότητα να υποτάσσει τα προσωπικά του συμφέροντα στα κοινωνικά.
7. Προσοχή και φροντίδα προς τους υφισταμένους.
8. Ικανότητα να υποστηρίζει και προωθεί κάθετι το προοδευτικό.
9. Να διαπνέεται από πνεύμα αρχών.
10. Να δέχεται την καλοπροαίρετη κριτική και να ασκεί αυτοκριτική.

#### *Ομάδα II. Επίπεδο γνώσεων*

1. Να διαθέτει σχετικές τεχνικές γνώσεις.
2. Να διαθέτει οικονομικές γνώσεις.
3. Γνώση της διάρθρωσης και των υπηρεσιακών καθηκόντων της διεύθυνσης.
4. Ικανότητα πρόβλεψης.

#### *Ομάδα III. Πειθαρχία και συμπεριφορά προς την εργασία*

1. Ικανότητα να επιβάλλει και να διατηρεί την τάξη στην ομάδα.
2. Ικανότητα να διευθύνει προγραμματισμένα.
3. Ικανότητα να καλλιεργεί στους υφισταμένους τη φιλοπονία.

#### *Ομάδα IV. Οργανωτικές ικανότητες*

1. Ικανότητα επιλογής, κατάλληλης κατανομής και χρησιμοποίησης του προσωπικού.
2. Ικανότητα εκπαίδευσης και καλλιέργειας στους εργαζομένους πνεύματος εργατικότητας.
3. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομοψυχίας στην ομάδα.
4. Προσήλωση στους στόχους και τα καθήκοντά του.
5. Ικανότητα διατήρησης της ψυχραιμίας και διευθυντικής ικανότητας σε περιπτώσεις εμφάνισης απρόβλεπτων δυσχερειών και έκτακτων καταστάσεων.

#### *Ομάδα V. Ικανότητα εξασφάλισης αποδοτικού συστήματος διεύθυνσης*

1. Ικανότητα οργάνωσης συλλογικής εξέτασης των προβλημάτων.
2. Ικανότητα σύντομης και σαφούς έκφρασης των σκέψεών του.
3. Ικανότητα σύνταξης υπηρεσιακών εγγράφων: επιστολών, διαταγών, ανακοινώσεων.
4. Ικανότητα άντλησης από διάφορες πηγές (βιβλιογραφία, τύπο κλπ.) των απαραίτητων και χρήσιμων πληροφοριών.
5. Ικανότητα ακρόασης με δέουσα προσοχή των προϊσταμένων και υφισταμένων του.
6. Ικανότητα γρήγορης λήψης θεμελιωμένων αποφάσεων.

7. Ικανότητα παρότρυνσης και εξασφάλισης του υλικού και ηθικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την εκπλήρωση του παραγωγικού πλάνου.
8. Ικανότητα βελτίωσης της διάρθρωσης της διεύθυνσης\* (Παράρτ. II).

Τα παραπάνω προσόντα βαθμολογούνται από ομάδα ειδικών αλλά και από τους ίδιους τους βαθμολογούμενους, γεγονός που επιτρέπει την αντικειμενικότερη εξαγωγή κοινού-γενικού βαθμού και την απόκλισή του από το μέσο ικανοποιητικό που έχει καθορισθεί για κάθε διοικητική θέση.

Τα αποτελέσματα της βαθμολογίας χρησιμοποιούνται:

1. Κατά τις κρίσεις και επανακρίσεις αξιολόγησης των στελεχών. Τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής ανακοινώνουν προσωπικά στον κρινόμενο τα αποτελέσματα της βαθμολογίας. Η επιτροπή κρίνει τον ενδιαφερόμενο παίρνοντας υπόψη, εκτός της βαθμολογίας, και άλλα στοιχεία που τον αφορούν.

2. Κατά την εξέταση του στυλ της διεύθυνσης. Η σύγκριση της βαθμολογίας από τους ειδικούς και της αυτοβαθμολογίας με το μέσο ικανοποιητικό βαθμό για κάθε προσόν των διαφόρων διευθυντών επιτρέπει στην επιτροπή να καθορίσει μέσα και τρόπους βελτίωσης του στυλ της διεύθυνσης γενικά.

3. Κατά την κατάστρωση πίνακα προτεραιότητας στην ιεραρχική εξέλιξη των στελεχών.

4. Στην επιμόρφωση των διευθυντών.

5. Κατά τις μεταθέσεις των διευθυντών από μια θέση σε άλλη, από μια ομάδα-επιχείρηση σε άλλη.

6. Στις διαδικασίες διαπαιδαγώγησης των στελεχών.

Οι διευθυντικές ικανότητες και η πολιτική συνέπεια των διευθυντών καθορίζουν το προσωπικό τους στυλ εργασίας που με τη σειρά του ασκεί αποφασιστική επίδραση στη διαμόρφωση του στυλ της διεύθυνσης γενικά στην επιχείρηση.

### *Το στυλ διεύθυνσης και η χρήση των πληροφοριακών στοιχείων*

Το στυλ διεύθυνσης κάθε διευθυντή εκφράζεται, επίσης, και από τις προσωπικές μεθόδους συλλογής και χρησιμοποίησης των απαραίτητων για τη λήψη των αποφάσεων στοιχείων και πληροφοριών.

Η διεύθυνση της παραγωγής είναι μια δημιουργική διαδικασία, ιδιαίτερης μορφής τέχνη. Αυτή εκδηλώνεται στις άλφα ή βήτα μεθόδους του διευθυντή που αποσκοπούν στην άντληση, από διάφορα κανάλια, της γνώμης

όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού ειδικών, για το υπό συζήτηση θέμα, ανθρώπων και χρησιμοποίηση αυτής της συλλογικής γνώμης στη διαδικασία της διεύθυνσης.

Ο διευθυντής οφείλει επίσης να επιδειξει ορισμένες ικανότητες στη μεταβίβαση των σκέψεων και της θέλησής του στους άλλους, με τρόπο που να γίνονται απόλυτα κατανοητές και αποδεκτές.

Ο διευθυντής πρέπει να κατέχει την τέχνη ακρόασης σε τρόπο που να του επιτρέπει να αντλεί το μάξιμουμ των πληροφοριών, σχετικών με το συζητούμενο θέμα. Αυτό καθίσταται δυνατό με την προσεκτική ακρόαση των συνομιλητών, ιδιαίτερα των υφισταμένων. Ο υφιστάμενος εκτελεί άμεσα κάποια εργασία και καλύτερα από κάθε άλλον γνωρίζει τις ιδιομορφίες της. Γι' αυτό στις συζητήσεις με τους υφισταμένους ο διευθυντής αποκτά τη δυνατότητα λήψης, ιδιαίτερης αξίας, πληροφοριών. Η αποκόμιση μέγιστης ωφέλειας από τέτοιες συζητήσεις επιτυγχάνεται με τη δημιουργία κατάλληλης ατμόσφαιρας: αποκλεισμός τρίτων προσώπων, περιορισμός των τηλεφωνικών συνδιαλέξεων, διακοπές από τη γραμματέα κλπ. Η ζωντανή κουβέντα του διευθύνοντα με τους υφισταμένους εκτιμάται ιδιαίτερα από τους τελευταίους. Με τα λόγια είναι δυνατή όχι μόνο η εξαγγελία της απόφασης αλλά επίσης και η δυνατότητα επίδρασης στον ακροατή, αφυπνίζοντας τον ενθουσιασμό του και τονώνοντας την επιθυμία του αρτιότερα να εκτελέσει το καθήκον του.

Οι φωνές, οι βαριοί χαρακτηρισμοί και οι χυδαίες επιπλήξεις είναι απαράδεκτες στη διευθυντική δραστηριότητα. Το προσωπικό κύρος του διευθυντή σε σημαντικό βαθμό εξαρτάται από τον τρόπο που εκφράζει τις σκέψεις του, από την ευχέρεια που έχει στο λόγο.

Κατά τη χρησιμοποίηση των εντύπων, πρέπει να ξέρει να επιλέγει το απαραίτητο μίνιμουμ της βιβλιογραφίας, αλληλογραφίας κλπ. για τη λήψη μάξιμουμ ωφέλιμων πληροφοριών.

Η ικανότητα σύνταξης εγγράφων του διευθυντή δεν περιορίζεται μόνο στην ορθογραφία, σύνταξη, συνοπτική και σαφή έκθεση των σκέψεών του. Στη διεύθυνση το γράψιμο αποτελεί έναν από τους τρόπους μεταφοράς στον υφιστάμενο του νοήματος της απόφασης.

Στη διευθυντική πρακτική έχει καθιερωθεί η αρχή: «ό,τι είναι δυνατό να γραφτεί, πρέπει να γράφεται». Το γραπτό προσφέρει τη δυνατότητα στον υφιστάμενο να ακολουθήσει με ακρίβεια τις οδηγίες, συντονίζοντας και προσαρμόζοντας σ' αυτές τις ενέργειές του, και στο διευθυντή να ελέγχει την εκτέλεση των αποφάσεων.

Τα γραπτά παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζωή μας σαν φορείς πληροφοριών. Η ζωή των γραπτών κειμένων είναι σχετικά μακρά και μπορούν

να χρησιμοποιηθούν από πολλούς ανθρώπους. Γι' αυτό και απαιτείται να τα περιβάλλουμε με την αντίστοιχη προσοχή και φροντίδα\* (Παράρτ. ΙΙΙ).

### *Το στυλ διεύθυνσης του επιστάτη*

Το στυλ διεύθυνσης του επιστάτη διαμορφώνεται στην εξέλιξη των σχέσεών του με τους εργατές. Ο επιστάτης από τη φύση της ιδιότητάς του βρίσκεται σε καθημερινή συνεχή επαφή μαζί τους και είναι υποχρεωμένος όχι μόνο να εποπτεύει την εργασία των απασχολουμένων στην παραγωγική διαδικασία αλλά να δίνει και λύσεις σε πολλά προβλήματα. Χάρη σ' αυτές του τις δραστηριότητες, ο επιστάτης παίζει τον πιο δραστήριο και άμεσο ρόλο στην καλλιέργεια σωστής συμπεριφοράς των εργατών στην παραγωγή. Στενά συνδεδεμένος με την προσωπική εργασία και ζωή των εργατών, γνώστης των αναγκών και ενδιαφερόντων του κάθε εργάτη, ο επιστάτης έχει τη δυνατότητα να ασκήσει σημαντική επίδραση σε όλες τις πλευρές της ζωής και δραστηριότητας του κάθε εργαζόμενου χωριστά και της ομάδας στο σύνολό της.

Αυτή όμως η δραστηριότητα απαιτεί και ειδικές μεθόδους διεύθυνσης, η κυριότερη των οποίων είναι το προσωπικό παράδειγμα.

Ο επιστάτης οφείλει να γνωρίζει άριστα την τεχνική και τεχνολογία της εργασίας στο συνεργείο του. Το προσωπικό του παράδειγμα στη δουλειά και στην εκπαίδευση έχει μεγάλη διαπαιδαγωγητική σημασία.

Βασικό χαρακτηριστικό της δουλειάς του επιστάτη είναι η συνεχής φροντίδα για τον εργαζόμενο. Αυτή εκφράζεται με την εξασφάλιση, στα πλαίσια των υφισταμένων δυνατοτήτων, στον εργαζόμενο ενδιαφέροντας, αντίστοιχης με το επίπεδο της επαγγελματικής του εξειδίκευσης και της φυσιολογικής του κατάστασης, εργασίας. Μετά την πρόσληψη καινούργιου εργάτη, ο επιστάτης στη διάρκεια των πρώτων εβδομάδων βοηθά το νεοφερμένο να αφομοιώσει την εργασία του και να συνδεθεί με τα άλλα μέλη της ομάδας. Ο επιστάτης προσπαθεί να εξασφαλίσει ευνοϊκές και ευχάριστες συνθήκες εργασίας, να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ασφάλειας από ατυχήματα κατά την εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας.

Κάποια, έστω και ασήμαντη, βελτίωση των συνθηκών εργασίας επισημαίνεται αμέσως από τους εργατές και χαρακτηρίζεται σαν ένδειξη φροντίδας από την πλευρά της διεύθυνσης.

Ο επιστάτης οφείλει να είναι προσεκτικός στα μισθολογικά ζητήματα των εργαζομένων στην ομάδα του. Συστηματικά παρακολουθεί και ελέγχει την έγκαιρη καταβολή των ημερομισθίων, δεν επιτρέπει τη δημιουργία κα-

ταστάσεων όταν η χμοιβή καλού και ευσυνείδητου εργάτη υστερεί από τις αμοιβές των άλλων.

Ο επιστάτης συστηματικά παρακολουθεί και ελέγχει την εργασία των υφισταμένων του. Δεν παρεμβαίνει όμως και δεν επιπλήττει σε κάθε λεπτομέρεια και για κάθε λεπτομέρεια. Δεν κατευθύνει τις κινήσεις του εργάτη, αλλά ελέγχει τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Το στυλ διεύθυνσης του επιστάτη διακρίνεται επίσης και από το ότι αυτός δίνει εντολές όχι μόνο υπό μορφή διαταγών, αλλά κυρίως σαν συμβουλή, παράκληση, παρότρυνση, καθήκον. Οι εντολές του πρέπει να είναι ξεκάθαρες, καθοριστικές, εξαντλητικά κατανοητές.

Η δημιουργία ευχάριστων συνθηκών εργασίας και η καθιέρωση πνεύματος αλληλοκατανόησης μέσα στην ομάδα είναι πράγματα συνυφασμένα με την εδραίωση αυστηρής εργατικής πειθαρχίας, η οποία με τη σειρά της εξασφαλίζεται με την απαιτητικότητα του διευθύνοντα. Τίποτα δεν καταστρέφει περισσότερο και δεν μειώνει τη διάθεση προς εργασία, όσο η επιφανειακή εκτίμηση της εργασίας του απασχολούμενου από τον επιστάτη. Γι' αυτό ο επιστάτης σημειώνει αμέσως κάθε επιτυχία του εργαζόμενου, κάθε εκδήλωση πρωτοβουλίας και εφευρετικότητας.

Στην επιβολή κυρώσεων ο επιστάτης καταφεύγει μόνο όταν είναι βέβαιος ότι ο εργαζόμενος θα την αποδεχθεί σαν δίκαια και αναπόφευκτη, σαν παράδειγμα προς αποφυγή για τους άλλους. Οι συχνές τιμωρίες δηλώνουν διευθυντική ανεπάρκεια, ανικανότητα δημιουργίας συνθηκών κάτω από τις οποίες η ευσυνείδητη και δραστήρια εκτέλεση των καθηκόντων και η συνειδητή πειθαρχία καθίστανται απαραίβατη αρχή.

Οι επιπλήξεις στα άτομα πρέπει να γίνονται, κατά κανόνα, ιδιαιτέρως, οι δε έπαινοι να απονέμονται μπροστά στα άλλα μέλη της ομάδας. Κάθε μέτρο, κυρωτικό ή επαινετικό, πρέπει να είναι δικαιολογημένο. Η ομάδα πρέπει να πείθεται για την ορθότητά του. Σε αντίθετη περίπτωση, ο έπαινος μπορεί να εκλειφθεί σαν παρ' αξία τιμή και μεροληψία, η τιμωρία σαν άδικη και εμπαθής.

Ο επιστάτης πρέπει να δημιουργήσει τέτοια ατμόσφαιρα και συνθήκες στην ομάδα ώστε όλα τα μέλη να γνωρίζουν την αξία της εργασίας του κάθε συναδέλφου.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ι. Στις σοσιαλιστικές χώρες στον παράγοντα «ανθρώπινες σχέσεις» και στο συσχετισμό τους με την ανάπτυξη της παραγωγικότητας της εργασίας δίνεται ιδιαίτερη σημασία. Οι αποφάσεις του XXIV συνεδρίου του ΚΚΣΕ, υπογραμμίζοντας τη σημαντικότητα του ρόλου των ανθρώπινων σχέσεων στην εξέλιξη της παραγωγικής δραστηριότητας, υποχρέωναν τα διευθυντικά στελέχη «να δημιουργήσουν την κατάλληλη ατμόσφαιρα σ' όλα τα επίπεδα της κοινωνικής ζωής, τόσο στους χώρους εργασίας, όσο και στους τόπους διαβίωσης, η οποία θα συνέβαλλε στην ανάπτυξη των αισθημάτων σεβασμού και μέριμνας για τον άνθρωπο, τιμιότητας, υψηλής απαιτητικότητας προς εαυτούς και προς τους άλλους, εμπιστοσύνης, αυστηρής υπευθυνότητας και πνεύματος αδερφικής συνεργασίας»<sup>8</sup>.

Σε ανάλογα, περίπου, συμπεράσματα καταλήγουν και πολλοί δυτικοί οικονομολόγοι, ειδικοί στα προβλήματα διεύθυνσης.

Ο ιάπωνας επιστήμονας Τσουίτσι Μουράι σε σχετική του έρευνα εξαρτά την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας από την επίδραση των ακόλουθων τεσσάρων παραγόντων:

- Α. Συμπεριφορά των εργαζομένων προς την εργασία τους.
- Β. Βαθμολόγηση, αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους.
- Γ. Το επίπεδο των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην ομάδα.
- Δ. Αυτοεκτίμηση της εργατικής ηθικής των απασχολούμενων<sup>9</sup>.

Ο επίσης ιάπωνας επιστήμονας Τοσίβο Ντόκο την αλληλεξάρτηση ανθρώπινων σχέσεων και παραγωγικότητας την εντοπίζει στα παρακάτω.

- Α. Το αίσθημα του ατόμου ότι η εργασία του έχει κάποια γενικότερη αξία, είναι ωφέλιμη.

---

8. Πρακτικά του XXIV συνεδρίου του ΚΚΣΕ, Μόσχα 1972.

9. Τσουίτσι Μουράι, *Motivation της εργατικής δύναμης και βιομηχανική ηθική*, Μόσχα 1972, σ. 190 (ρωσ. μετάφραση). (Σύγχρονες Τάσεις στη Διεύθυνση στις Καπιταλιστικές Χώρες).

- B. Τη δυνατότητα να επιδείξει με την εργασία του τις ικανότητές του.  
 Γ. Το αίσθημα υπερηφάνειας που του προξενεί η εργασία του.  
 Δ. Την ικανοποίηση που απολαμβάνει από την εκτέλεση της εργασίας του.  
 Ε. Οι απαιτούμενες για τη συγκεκριμένη εργασία γνώσεις και ικανότητες<sup>10</sup>.

II. Ανάλογες απόψεις σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να κατέχει το διευθυντικό στέλεχος, με ορισμένες παραλλαγές, εκφράζουν και οι επιστήμονες διαφόρων Δυτικών χωρών. Ο γάλλος Μωρίς Τενέρ θεωρεί ότι ο σύγχρονος διευθυντής πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα προσόντα:

1. Επιχειρηματικότητα, πρωτοβουλία, καινοτομικές τάσεις.
2. Αίσθηση επαγγελματία μπίζνεσμεν, αποδοτικότητα, διαρκή μέριμνα για μεγιστοποίηση του κέρδους.
3. Να αναλαμβάνει ευθύνες και να δέχεται με αξιοπρέπεια τις κυρώσεις που του επιβάλλονται σε περιπτώσεις διαρκών αποτυχιών.
4. Ικανότητα επιλογής προσωπικού, οργάνωσης και διεύθυνσης της εργασίας, τόσο ξεχωριστών ατόμων, όσο και ολόκληρων ομάδων.
5. Υψηλό πολιτιστικό επίπεδο.
6. Οργανωτικές ικανότητες με την πλατιά τους έννοια.
7. Ικανότητα επιλογής και αξιολόγησης των πληροφοριακών στοιχείων.
8. Τεχνικές γνώσεις.
9. Οικονομικές γνώσεις.
10. Ικανότητα αρμονικής συνεργασίας με τα άλλα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.
11. Ικανότητα διεύθυνσης πολλών ομάδων με ποικίλες ειδικότητες και με ουσιαστική, προσωπική συμμετοχή στο έργο τους<sup>11</sup>.

Οι ιάπωνες Μπουνιά Ταντάνο και Κενσίρο Κομάι θεωρούν ότι αν το διοικητικό στέλεχος έχει τα προσόντα που απαριθμούνται παρακάτω, είναι ικανό να αντιμετωπίσει με επιτυχία οποιοδήποτε πρόβλημα και καμιά δυσκολία δεν το τρομάζει:

1. Ζήλο για εργασία.
2. Υπομονή στον προσδιορισμό του ακρογωνιαίου προβλήματος.

10. Τσσίβο Ντόκο, Motivation και παραγωγικότητα, Μόσχα 1972, σ. 91 (ρωσ. μετάφραση). (Σύγχρονες Τάσεις στη Διεύθυνση στις Καπιταλιστικές Χώρες).

11. Μωρίς Τενέρ, Αποδοτική χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστικών μηχανών και οργανωτικές μεταβολές (Σύγχρονες Τάσεις στη Διεύθυνση στις Καπιταλιστικές Χώρες), Μόσχα 1972, σ. 243 (ρωσ. μετάφραση).

3. Ταλέντο για την επίλυσή του.
4. Ικανότητα διεύθυνσης των υφισταμένων του<sup>12</sup>.

III. Τις ίδιες, περίπου, απαιτήσεις προς τα διευθυντικά στελέχη (απαριθμούνται παρακάτω) προβάλλει και το Σουηδικό Ινστιτούτο Βελτίωσης της Διεύθυνσης.

1. Ικανότητα διαμόρφωσης και υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης.
2. Ικανότητα επιλογής και σωστής εκτίμησης των πληροφοριών που προέρχονται από τον πολύπλοκο, χαώδη και μεταβαλλόμενο εξωτερικό κόσμο.
3. Ικανότητα συστηματοποίησης και χρησιμοποίησης αυτών των πληροφοριών στη διεύθυνση της επιχείρησης.
4. Ικανότητα πρόβλεψης, προγραμματισμού και άσκησης ελέγχου.
5. Ικανότητα διεύθυνσης του προσωπικού και αρμονικής συνεργασίας με στελέχη της επιχείρησης<sup>13</sup>.

---

12. *Κενισίρο Κομάι*, Βελτίωση του επιπέδου του τεχνικού προσωπικού της εταιρίας, Μόσχα 1972, σ. 249 (ρωσ. μετάφραση). (Σύγχρονες Τάσεις στη Διεύθυνση στις Καπιταλιστικές Χώρες).

13. *Μπιέρν Ροζέν*, Βελτίωση του επιπέδου ειδίκευσης του τεχνικού προσωπικού της εταιρίας, Μόσχα 1972, σ. 243 (ρωσ. μετάφραση). (Σύγχρονες Τάσεις στη Διεύθυνση στις Καπιταλιστικές Χώρες).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *I. I. Σιγκώφ*, Βασικές αρχές της διεύθυνσης της οικονομίας, Μόσχα 1973.
2. *B. I. Αθανάσιου, Δ. Μ. Γκβισιάνι, Β. I. Λισίτσιν, Γ. Χ. Ποπώφ*, Η διεύθυνση της σοσιαλιστικής παραγωγής, Μόσχα 1975.
3. *B. I. Ζαχάρωφ, Δ. Α. Ποσπέλωφ, Β. Ε. Χατζάσκιη*, Συστήματα διεύθυνσης, Μόσχα 1977.
4. *Γ. Χ. Ποπώφ*, Μέθοδοι διεύθυνσης της σοσιαλιστικής παραγωγής, Μόσχα 1971.
5. *Π. Μ. Κέρζεντσεφ*, Αρχές της οργάνωσης, Μόσχα 1968.
6. *Α. Α. Γκοντουνώφ και Π. Γ. Γιεμισίν*, Μέθοδοι εκτίμησης των διοικητικών ικανοτήτων και των ηθικο-πολιτικών προσόντων των διευθυντικών στελεχών, Λένινγκραντ 1971.
7. *Π. Π. Λουζάν*, Προγραμματισμός της κοινωνικής ανάπτυξης του παραγωγικού προσωπικού, Μόσχα 1972.
8. *Φ. Φ. Αουνάπ*, Μέθοδοι εκτίμησης επιλογής και εκπαίδευσης των διευθυντών παραγωγής, Μόσχα 1971.
9. *Μωρίς Τενέρ*, Αποδοτική χρησιμοποίηση των *H. Υ. Μ.* και οργανωτικές μεταβολές\*.
10. *Τοσίβο Ντόκο*, Motivation και παραγωγικότητα\*.
11. *Γκβίντο Φίσερ*, Συνένωση της οργάνωσης με την προσωπικότητα\*.
12. *Α. Λέιντλου*, Motivation και παραγωγικότητα\*.
13. *Σουσουίμη Τακαμίγια*, Χαρακτηριστικά της διεύθυνσης στην Ιαπωνία και οι σύγχρονες τάσεις της\*.
14. *Πήτερ Φ. Ντράκερ*, Ο ρόλος της διεύθυνσης στο σύγχρονο κόσμο\*.
15. *Ίνγκ Έριχ και Μ. Σάντ*, Η σημασία της διεθνούς συνεργασίας στην πρόοδο της ανθρωπότητας\*.

---

\* Όλα τα έργα των Δυτικών επιστημόνων είναι σε ρωσική μετάφραση συγκεντρωμένα σε τόμους με τον τίτλο «Σύγχρονες Τάσεις στη Διεύθυνση στις Καπιταλιστικές Χώρες», Μόσχα 1972.