ΣΥΤΔΙΑΝΗΣ ΞΙΡΟΤΥΡΗ — ΚΟΤΦΙΛΗ

Α.Β.Σ.Θ. ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΙΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΤΥΠΙΚΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΑ
ὑποβληθεῖσα εἰς τὴν Ἀνωτάτην Βιομηχανικὴν
Σχολὴν Θεσσαλονίκης

0 0 1 3 0 1 5 4 4 2
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

1979

ΣΤΥΛΙΑΝΗΣ ΞΙΡΟΤΥΡΙ — ΚΟΥΦΙΑΗ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΝΩΤ. ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΙΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΤΥΠΙΚΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΑ
ὑποβληθεῖσα εἰς τὴν Ἀνωτάτην Βιομηχανικὴν
Σχολὴν Θεσσαλονίκης

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
1975

Ἡ ἀγωνία διδακτορικῆς διατριβῆς κατὰ τῆς Ἀναστασίας Βιομηχανικῆς Σχολῆς Θεσσαλονίκης δὲν ἐπιθυμεῖ ἀπάντησιν τῶν γνωμῶν καὶ συγγραφέως
(Ἄρθρον 108 παρ. 1 Ν. 3413/58)

ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ ΜΟΥ

ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΟΜΟΤΙΜΟΥΣ
ΚΑΙ ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΑΣ
ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τό πρόβλημα τῆς Motivation[1] ἤ, ὅπως θά ἦτο δυνατόν ἐλευθέρως νά τό ὁρισθῶμεν, τό πρόβλημα τῆς ἀναμοιρφίας κινήτρων εἰς τούς ἐργαζομένους εἰς μίαν τοπικήν ὀργάνωσιν, ἀναφέρεται εἰς τόν προσδιορισμόν τῶν ψυχολογικῶν παραγόντων, οἱ ὁποῖοι ἐπηρεάζουν ἤ καί καθορίζουν τήν συμπεριφοράν καί τήν ἐπίδοσιν τῶν ἀτόμων, τά ὁποῖα ἀπαρτίζουν τήν τοπικήν ὀργάνωσιν.

Ἡ γνῶσις τῶν τοιούτων παραγόντων βοηθεῖ τήν διοίκησιν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τήν κατάλληλον μεταχείρισιν τῶν ἐν αὐτῇ ἐργαζομένων, ὥστε νά ἐπιτευχθῇ ἡ πλήρης ἀξιοποίησις τῶν δυνατοτήτων αὐτῶν καί κατ' ἐπέκτασιν ἡ ἐκπλήρωσις τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Εἶναι γνωστόν, ἄλλωστε, ὅτι ἡ ἐπιτυχής ἐφαρμογή ἑνός σχεδίου ἤ ἡ ἐπιτυχία ἑνός σκοποῦ ἐξαρτᾶται κυρίως ἐκ τοῦ ἀνθρώπου ἤ τῶν ἀνθρώπων, οἱ ὁποῖοι θά τόν ἐφαρμόσουν. Εἰς αὐτό ἀκριβῶς τό ἐγχείρημα ὑπεισέρχεται ὁ παράγων «κίνητρον» πρέπει νά βοηθῇ εἰς τό ἄτομον ἡ ὤθησις, τό ἐρέθισμα, διά νά ἀποδίδῃ ἄ,τι καλύτερον εἰς τό ἔργον του.

Διά νά βοηθοῦν ὅμως τά κατάλληλα κίνητρα πρέπει νά γνωρίζῃ ὁ διοικῶν τί εὐχαριστεῖ ἤ τί δυσαρεστεῖ τόν ἐργαζόμενον, τί τόν ἱκανοποιεῖ καί τί ὄχι, τί αὐξάνει ἤ τί βλάπτει ἐπηρεάζει τήν ἐπίδοσίν του (performance), ποῖοι οἱ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως καί ποῖοι οἱ τοῦ εἰς αὐτήν ἐργαζομένου ἀτόμου καί πῶς συμβιβάζονται οἱ στόχοι αὐτοί μεταξύ των.

Ἔχουν γίνει πολλαί ἔρευναι καί ἔχουν διατυπωθῇ πολλαί θεωρίαι μέ σκοπόν τόν προσδιορισμόν τῶν παραγόντων αὐτῶν. Τά ἐξαχθέντα συμπεράσματα δέν ἦσαν πάντοτε ὅμοια, τοῦτο δέ ὀφείλεται ἀφ' ἑνός μέν εἰς τό πολύπλοκον τῶν ἀντιδράσεων τῶν ἀτόμων, ἀφ' ἑτέρου δέ εἰς τάς διαφορᾶς τοῦ

---

1. Ὁ Young προσδιορίζει τήν Motivation ὡς ἐμμονήν ἀναζητήσεων τῶν καθοριστικῶν παραγόντων τῆς δραστηριότητος τοῦ ἀνθρώπου καί τῶν ἑξῆς. Τήν θεωρεῖ ὡς τρόπον διά νά ξυπνήσῃ ἡ δρᾶσις (ἐνέργεια). Βλ. **Coler - Appley**, Motivation, Theory and Research, Wiley, New York, 1964, σ. 5—15. Ἐξ ἄλλου Motivation εἶναι μία συναισθηματική κατάστασις, ἡ ὁποία κινεῖ ἤ παρακινεῖ ἐν ἄτομον νά ἐνεργήσῃ κατ' ἐκ τῶν ὡρισμένον τρόπον. Βλ. Διοίκησις Ἐπιχειρήσεων τῆς ΕΕΔΕ, τεῦχ. 38/40, Νοέμβριος - Δεκέμβριος 1969, Εἰσηγητικῆ Δημοσίευσις τοῦ Δ. Κυριαζῆ, σ. 19. Ὁ ὅρος εἰς τήν παροῦσαν ἀποδίδεται ὡς «κίνησις».

χαρακτήρος καὶ τῆς προσωπικότητος τῶν ἐκάστοτε λαμβανόντων μέρος εἰς τὰς ἐρεύνας ἐργαζομένων.

Ὁπωσδήποτε ὅμως ἔχει διαπιστωθῆ ὅτι τὰ οἰκονομικὰ κίνητρα δὲν εἶναι πλέον τὰ σπουδαιότερα. Συμφώνως πρὸς τὸν νόμον τῆς φθινούσης ἀποδοτικότητος, ἡ ἐπίδοσις τοῦ ἐργαζομένου ἀνέρχεται αὐξανομένης καὶ τῆς ἀμοιβῆς του, ἀλλὰ μέχρι τοῦ σημείου, καθ' ὃ ὁ ἐργαζόμενος θὰ θεωρήσῃ ὅτι λαμβάνει πλέον τὸν ὀφειλόμενον «δίκαιον» μισθόν. Ἀπὸ τοῦ σημείου τούτου μειοῦται ὁ ρόλος τοῦ χρήματος ὡς κινήτρου καὶ ὑπεισέρχονται ἄλλοι παράγοντες, «ὑποκινητικοί» ὡς θὰ ἠδυνάμεθα νὰ τοὺς ὀνομάσωμεν. Τοὺς παράγοντας ἀκριβῶς αὐτοὺς θὰ ἐξετάσωμεν κατωτέρω εἰς τὴν παροῦσαν ἐργασίαν.

Μεταξὺ ἄλλων, ὁ Vroom[2] διεπίστωσεν ὅτι μέγα ποσοστὸν ἐργαζομένων προσδοκᾷ ἐκ τῆς ἐργασίας ἀναμιμιβάς, αἵτινες δὲν σχετίζονται μὲ τὸ χρῆμα. Ἐργαζόμενοι, οἱ ὁποῖοι ἔτυχε νὰ κερδίσουν ἐν ἀρκετὰ εὐβάστακτον χρηματικὸν ποσόν, τὸ ὁποῖον θὰ τοὺς ἐπέτρεπε νὰ ζήσουν ἀνέτως τὸν ὑπόλοιπον βίον των χωρὶς νὰ ἐργάζονται, ἀφοῦ ἀπεσύρθησαν, δι' ἐν μικρὸν χρονικὸν διάστημα ἐκ τῆς ἐργασίας των, ἐπέστρεφαν πάλιν εἰς τὴν ἰδίαν ἐταιρίαν ἢ ἀναζήτησαν ἄλλοθι ἐργασίαν.

Μία πρόσφατος ἔρευνα εἰς τὴν Ἰαπωνίαν[3], ἤτις διεξήχθη ὑπὸ εἰδικῆς ἐπιτροπῆς τοῦ παρὰ τῷ πρωθυπουργῷ Οἰκονομικοῦ Συμβουλίου, ἐπιβεβαιώνει τὰ κάτωθι: «τὰ 60% τῶν Ἰαπώνων ἐργαζομένων αἰσθάνονται δυσαρέσκειαν ἐκ τῆς ἐργασίας των (ἐξ αὐτῶν δὲ 10% ἀπόλυτον) καὶ μόνον τὰ 40% αἰσθάνονται ἱκανοποίησιν. Ὡς αἰτία αὐτῆς τῆς δυσαρεσκείας ἀναφέρονται οἱ μισθοί, αἱ ὧραι καὶ αἱ συνθῆκαι ἐργασίας, ἡ ἔλλειψις συναισθήματος ὅτι ἡ ἐργασία των εἶναι ἀξιόλογος καὶ ἡ ἀνεπαρκὴς ἐκμετάλλευσις τῶν ἱκανοτήτων ἑκάστου. Τὸ συναίσθημα ὅτι ἡ ἐργασία των εἶναι ἀξιόλογος εἶναι ἐκ πλέον σημαντικὸς παράγων, ὅστις ἀπογοητεύει καὶ ἱκανοποιεῖ τοὺς ἐργαζομένους. Καθὼς ἀνέρχεται συνεχῶς τὸ ἐπίπεδον τοῦ εἰσοδήματος, συνεχίζει τὸ ἄρθρον, καὶ ἡ οἰκονομικὴ πλευρὰ τῆς ζωῆς τῶν ἐργαζομένων βελτιοῦται, οὗτοι θὰ ζητοῦν συνεχῶς κάτι περισσότερον ἐκ τῆς ἐργασίας των πέραν τῆς ἁπλῆς ἱκανοποιήσεως τῶν οἰκονομικῶν ἀναγκῶν των. Ἤτοι θὰ προσπαθήσουν νὰ ἀνεύρουν ἐνδιαφέρον εἰς τὴν ἐργασίαν των, ὡς ἓν πλέον θετικὸν στοιχεῖον ζωῆς».

Αἱ λίγαι αὗται σελίδες, τὰς ὁποίας σπορادικῶς συνελέξαμεν, μᾶς ἀποκαλύπτουν ἐφιαλτικὴν ἐκ τῶν λόγων διὰ τοὺς ὁποίους τόσον σημαντικὴ ἀπεδόθη κατὰ τὰς τελευταίας δεκαετίας εἰς τὴν διερεύνησιν τῶν κινήτρων, ἰδίᾳ τῶν μὴ οἰκονομικῶν, διὰ τῶν ὁποίων ἐρμηνεύεται ἡ συμπεριφορὰ τῶν ἐργαζομένων.

---

2. V. Vroom, Work and Motivation, Wiley, New York, 1964, σ. 32.
3. Βλ. ἄρθρον «Ἔπος» τῆς 15.10.1972.

Υπό τινων διετυπώθη ἡ ἀποψις, ὅτι μὲ τὴν εἰσοδὸν τῶν ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν καὶ τοῦ ἀτόμου εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ὁ παράγων «ἄνθρωπος» ἀποκτᾷ συνεχῶς ὀλιγωτέραν σημασίαν διὰ τὴν ὀργάνωσιν. Νομίζομεν ὅτι ἡ ἀποψις αὕτη ἔχει ἀρχίσει νὰ γίνῃ ἀντικείμενον κριτικῆς. Ὁ ἄνθρωπος παράγων δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ παραμερισθῇ, διότι ἀποτελεῖ τὴν ψυχὴν τῆς ὀργανώσεως, τὴν κινητήριον δύναμιν αὐτῆς καὶ δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ὑποκατασταθῇ ὑπὸ τῆς «τελειοτέρας μηχανῆς».

Ὁ ἠλεκτρονικὸς ὑπολογιστὴς ἀποτελεῖ ἓν ὄργανον βοηθητικὸν εἰς τὴν διοίκησιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀναμφιβόλως ἀπαραίτητον καὶ χρησιμώτατον, τὸ ὁποῖον ὅμως κατευθύνεται ὑπὸ τοῦ ἀνθρώπου, διότι, ἐκτὸς τῶν ἄλλων, στερεῖται τῆς ἀπαραιτήτου δημιουργικῆς φαντασίας.

Ἡ τέχνη τοῦ ὀρθοῦ χειρισμοῦ τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ ἀποτελεῖ βασικὸν χαρακτηριστικὸν τοῦ καλοῦ ἡγέτου - manager, ἡ δὲ ἔννοια τοῦ ὀρθοῦ χειρισμοῦ θεωροῦμεν ὅτι συνδέεται ἀμέσως μὲ τὴν ἀνάπτυξιν κινήτρων.

Ὑπὸ τὸ πρίσμα τῶν ἀνωτέρω σκέψεων ἀναζητήσαμεν τὰ διαθέσιμα εἰς τὴν Ἑλληνικὴν καὶ ξένην βιβλιογραφίαν στοιχεῖα ἐρευνῶν περὶ τῶν κινήτρων τῶν ἐργαζομένων καὶ τοῦ μηχανισμοῦ ἐπιδράσεως αὐτῶν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς (performance) τῶν ἐργαζομένων. Τὰ στοιχεῖα καὶ ἡ κριτικὴ ἀξιολόγησις αὐτῶν παρουσιάζονται εἰς ἑπτὰ κεφάλαια ὡς κάτωθι:

Κεφ. 1ον: Διατί τὸ ἄτομον μετέχει τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως. Ἐνθα ἀναλύονται οἱ λόγοι διὰ τοὺς ὁποίους ἓν ἄτομον καθίσταται μέλος μιᾶς τυπικῆς ὀργανώσεως, αἱ πιθαναὶ σχέσεις του μετὰ τῆς ὀργανώσεως καὶ τὰ πρόβλημα τῆς ἀποδοχῆς ἢ μὴ ἐκ μέρους τοῦ ἀτόμου τῶν στόχων αὐτῆς.

Κεφ. 2ον: Ἀτομικὴ συμπεριφορὰ καὶ ἐπίδοσις. Ἐνθα ἀναλύεται ὁ μηχανισμὸς τῆς ἀτομικῆς συμπεριφορᾶς, οἱ παράγοντες οἱ ὁποῖοι ἐπηρεάζουν αὐτὴν καὶ προτείνονται τρόποι ρυθμίσεως ταύτης ἐκ μέρους τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως.

Κεφ. 3ον: Ἐξωτερικοὶ παράγοντες ἐπηρεάζοντες τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου. Ἐνθα ἀναλύονται ὡς τοιοῦτοι ὁ σχεδιασμὸς τοῦ ἔργου, αἱ συνθῆκαι ἐργασίας, αἱ διάφοροι μορφαὶ ἡγεσίας καὶ αἱ ἀνταμοιβαὶ αἱ ὁποῖαι παρέχονται εἰς τὸ ἄτομον ἐκ μέρους τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως.

Κεφ. 4ον: Ἀτομικοὶ παράγοντες ἐπηρεάζοντες τὴν ἐπίδοσιν τοῦ ἀτόμου. Ἐνθα ἀναλύονται οἱ παράγοντες ἱκανότης καὶ ὑποκίνησις.

Κεφ. 5ον: Προσδιοριστικοὶ παράγοντες ἱκανοποιήσεως. Ἐνθα ἀναλύεται ἡ θεωρία τῶν δύο παραγόντων.

Κεφ. 6ον: Σχέσις ἱκανοποιήσεως καὶ ἐπιδόσεως. Ἐνθα μελετῶνται αἱ δύο βασικαὶ θέσεις αἱ ὅτι ἡ ἱκανοποίησις προκαλεῖ ἀποδοτικὴν συμ-

περιφορὰν καὶ ρ) δι' ἡ ἀποδοκιμὴ συνεπεφέρε προσωπικὴ ἱκανοποίησιν.

Βάσει τῶν ἀνωτέρω στοιχείων διεπιστώθη, ὡς θὰ ἴδωμεν, ἡ παντελὴς σχεδὸν ἀνυπαρξία σχετικῶν ἐρευνῶν ἐν Ἑλλάδι. Κατόπιν τούτου ἐσχεδιάσαμεν μίαν συναφῆ ἔρευναν, ἡ ὁποία διεξήχθη εἰς τὴν περιοχὴν Θεσσαλονίκης, μὲ σκοπὸν τὴν διερεύνησιν τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως εἰς τοὺς Ἕλληνας ἐργαζομένους.

Τὰ προβλήματα, τὰ ὁποῖα ἀνέκυψαν κατὰ τὴν συλλογὴν τῶν στοιχείων, τοὺς πίνακας τῶν ἀποτελεσμάτων, ὡς καὶ τὰ συμπεράσματα μας, παρουσιάζομεν εἰς τὸ ἑβδομον καὶ τελευταῖον κεφάλαιον τῆς ἀνὰ χεῖρας ἐργασίας.

Θεωρῶ καθῆκόν μου ὅπως ἐκφράσω ἀπὸ τῆς θέσεως ταύτης τὰς θερμοτάτας εὐχαριστίας μου εἰς τὸν Καθηγητήν μου κ. Σπ. Ζαγοραίον διὰ τὴν ὑπόδειξιν τοῦ θέματος τῆς παρούσης διατριβῆς ὡς καὶ τὴν πολύτιμον καθοδήγησίν του. Ὡσαύτως θεωρῶ ὑποχρέωσίν μου νὰ εὐχαριστήσω ἰδιαιτέρως τοὺς καθηγητὰς κ.κ. Ἰω. Λιάγκα καὶ Ἀπ. Φακούλαν διὰ τὴν ἐπιστημονικὴν καὶ ἠθικήν των συμπαράστασιν, ὡς καὶ τὰς πολυτίμους ὑποδείξεις των καὶ τὸ πατρικόν των ἐνδιαφέρον.

Ἐπίσης εὐχαριστῶ θερμότατα τὸν ἐπιμελητὴν Δρ. Νικόλαον Παππᾶ, διὰ τὴν πολύμορφον βοήθειάν του καὶ διὰ τὰς ἐποικίας παρατηρήσεις του, ὡς καὶ τὴν κοινωνιολόγον Κυν. Λίτσαν Νικολάου - Σμοκοβίτη Ph. D. διὰ τὰς ἐποικοδομητικὰς συζητήσεις μας ἐπὶ τοῦ διαπραγματευομένου θέματος.

Θὰ ἤθελα ἐπίσης νὰ εὐχαριστήσω θερμῶς τὸν κ. Νικ. Πανταζίδην, Διευθυντὴν Ε.Σ.Υ.Ε., διὰ τὰς πολυτίμους συμβουλάς του ὡς πρὸς τὴν ἐπιλογὴν τῆς κατάλληλου μεθόδου δειγματοληψίας καθὼς καὶ τὴν Κυν. Μαρίαν Λούρη - Τσουκαλᾶ διὰ τὰς ὑποδείξεις της κατὰ τὴν στατιστικὴν ἐπεξεργασίαν τῶν δεδομένων.

Ὡσαύτως εὐχαριστῶ θερμῶς τὸν συνάδελφον κ. Κων. Μαγγίνογλου ὡς καὶ τοὺς κ.κ. Κων. Μαλλίδην καὶ Ἀθ. Τσιαπάρην διὰ τὴν βοήθειάν των κατὰ τὴν ἐπεξεργασίαν τῶν δεδομένων ὑπὸ ἠλεκτρονικοῦ ὑπολογιστοῦ.

Τέλος εὐχαριστῶ τοὺς Διευθυντὰς τῶν ἐπιχειρήσεων τὰς ὁποίας ἐπεσκέφθην ὡς καὶ τοὺς συνεργάτας αὐτῶν διὰ τὴν βοήθειάν των κατὰ τὴν συλλογὴν τοῦ ὑλικοῦ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τὸ ἔτος 1924 ἀποτελεῖ σταθμὸν εἰς τὴν μελέτην τοῦ προβλήματος τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς (ἐπιδόσεως, performance) τῶν ἐργαζομένων, διότι τότε διὰ πρώτην φορὰν ἤρχισεν ἡ ἐπιστημονικὴ μελέτη τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου ἐντὸς μιᾶς τυπικῆς ἐργανώσεως ἐν σχέσει πρὸς τὰς ἐπιπτώσεις αὐτῆς ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως (performance).

Πρόκειται διὰ μίαν προσπάθειαν τῆς ἑταιρίας Western Electric τοῦ Σικάγου, ἡ ὁποία διεξήγαγεν εἰς τὰ ἐν Howthorne ἐργοστάσιά της σειρὰν ἐρευνῶν μὲ σκοπὸν νὰ διερευνήσῃ τὴν σχέσιν ἀνθρώπου πρὸς ἔργον.

Ἡ ἔρευνα κατ' ἀρχὴν ἐστράφη πρὸς ἐξωτερικοὺς παράγοντας ἐπηρεασμοῦ τῆς ἐπιδόσεως (παράγοντας φυσικοῦ περιβάλλοντος) καὶ συγκεκριμένως πρὸς τὸν παράγοντα «φωτισμός». Ἐδημιουργήθησαν δύο ὁμάδες ἐργαζομένων: μία ὁμὰς ἐλέγχου ὅπου αἱ συνθῆκαι (ὁ φωτισμὸς ἐν προκειμένῳ) διετηροῦντο σταθεραὶ καὶ μία ὁμὰς δοκιμῆς ὅπου ὁ φωτισμὸς ἐλάμβανε ποικίλην ἔντασιν κατὰ διαστήματα. Γενικῶς ἐθεωρεῖτο ὅτι, ὅσον καλύτερος εἶναι ὁ φωτισμός, τόσον μεγαλυτέρα καὶ ἡ ἐπίδοσις τῆς ὁμάδος. Τὸ πείραμα ὅμως διέψευσε τὴν ἄποψιν ταύτην, διότι παρετηρήθησαν τὰ ἑξῆς: αὐξανομένου τοῦ φωτισμοῦ εἰς τὴν ὁμάδα δοκιμῆς, ηὐξάνετο καὶ ἡ ἐπίδοσις αὐτῆς· ηὐξημένη ὅμως ἐπίδοσις ἐνεφανίζετο καὶ εἰς τὴν ὁμάδα ἐλέγχου, χωρὶς ὅμως νὰ μεταβληθῇ ὁ φωτισμός. Ἐδοκιμάσθη τὸ ἀντίστροφον, ἤτοι μείωσις τοῦ φωτισμοῦ εἰς τὴν ὁμάδα δοκιμῆς, ὥστε οὗτος νὰ καταστῇ ἀσθενέστερος τοῦ παρεχομένου εἰς τὴν ὁμάδα ἐλέγχου, ἀλλὰ καὶ πάλιν παρετηρήθη αὔξησις τῆς ἐπιδόσεως ἀμφοτέρων τῶν ὁμάδων· ἡ αὔξησις δὲ διετηρήθη ἀκόμη καὶ ὅταν διωχετεύετο ἐλάχιστος φωτισμός.

Αἱ παρατηρήσεις αὗται ἐξέπληξαν τοὺς ἐρευνητάς, οἱ ὁποῖοι ὡδηγήθησαν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι ὁ φωτισμὸς ἦτο ἥσσονος σημασίας παράγων καὶ ἀπεφάσισαν νὰ διερευνήσουν παραλλήλως καὶ τὴν ἐπίδρασιν ἄλλων ἐξωτερικῶν παραγόντων, ὅπως τὰς ὥρας ἐργασίας, τὰ διαλείμματα, τὴν κλίμακα ἀμοιβῆς καὶ τὰς μορφὰς ἐποπτείας[1].

---

1. **Roethlisberger - Dickson**, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge Massa 1934, σ. VIII. **P. Hersey - K. Blanchard**, Management of Organizational Behavior, Prentice - Hall, 1972, σ. 44.

Τὴν διεύθυνσιν τῶν ἐρευνῶν ἀνέλαβε πλέον τὸ 1927 ὁ καθηγητὴς Elton Mayo τοῦ τμήματος διοικητικῶν ἐρευνῶν τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Harward, βοηθούμενος ὑπὸ τῶν καθηγητῶν F. J. Roethlisberger, W. L. Warner, T. N. Whitehead καὶ C. E. Turner, καὶ τῶν μελετητῶν, ἐκ μέρους τῆς ἐπιχειρήσεως, G. A. Pennuk, M. I. Putnam, H. A. Wright, W. I. Dickson, H. Hibarger καὶ A. C. Moore[2]. Ἡ ἔρευνα διήρκεσεν πέντε ἔτη καὶ περιέλαβεν 20.000 ἐργαζομένους[3].

Πρὸς διεξαγωγὴν τῶν σχετικῶν πειραμάτων ἐπιλέγησαν δύο νεάνιδες πεπειραμέναι εἰς τὴν ἐργασίαν των (συναρμολόγησις ρωστήρων), αἱ ὁποῖαι ἐπέλεξαν ἄλλας τέσσαρας, διὰ νὰ συμπληρωθῇ ἡ ὁμὰς βοκιμῆς, καὶ ἐγκατεστάθησαν εἰς ἰδιαιτέραν αἴθουσαν ἐργασίας. Ἐπὶ ἓν καὶ ἥμισυ ἔτος αἱ συνθῆκαι ἐργασίας ὑπέκειντο εἰς διαφόρους ἀλλαγάς, ἐνῶ ἡ ἐπίδοσις τῆς ὁμάδος ἐμετρεῖτο συνεχῶς. Αἱ ἀλλαγαὶ ἀφεώρων εἰς τὴν ἀμοιβήν (ἐθεσπίσθη ὁμαδικὴ ἀμοιβὴ κατὰ τεμάχιον), τὰς διακοπὰς ἐργασίας καὶ τὴν ἔσπισιν τοῦ Σαββάτου ὡς ἡμέρας ἀναπαύσεως. Ἐὰν εἰς μίαν συγκεκριμένην περίπτωσιν διεπιστοῦτο αὔξησις τῆς παραγωγῆς, διὰ τῆς μεταβολῆς ἑνὸς τῶν ἀνωτέρω παραγόντων, τοῦτο θὰ ἐσήμαινε ὅτι ἐπρόκειτο περὶ ὀρθῆς καινοτομίας, ἡ ὁποία θὰ ἐφηρμόζετο ἀκολούθως εἰς ὁλόκληρον τὸ ἐργοστάσιον. Εἰς ὅλας τὰς ἀνωτέρω ἀλλαγὰς ἡ ὁμὰς ἀντέδρασεν αὐξάνουσα τὴν παραγωγήν, γεγονὸς τὸ ὁποῖον ἐξέπλητεν τοὺς ἐρευνητάς, οἵτινες ἀπεφάσισαν νὰ καταργήσουν ὅλας τὰς βελτιώσεις τῶν συνθηκῶν ἐργασίας καὶ νὰ ἐπαναφέρουν τοὺς ἀρχικοὺς ὅρους ἐργασίας. Εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν ἐπῆλθεν αὔξησις τῆς παραγωγῆς κατὰ 25%[4].

Κατόπιν διεξοδικῆς μελέτης καὶ συζητήσεως ἐπὶ τοῦ παραδόξου, διὰ τὴν ἐποχὴν ἐκείνην, φαινομένου, οἱ ἐρευνηταὶ κατέληξαν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι ἡ αἰτία τῆς τοιαύτης συμπεριφορᾶς εὑρίσκετο εἰς τὰς ἰδίας τὰς νεάνιδας καὶ ὄχι εἰς τὰς συνθήκας τοῦ περιβάλλοντος. Ὑπεστίθη συγκεκριμένως, ὅτι διὰ τοῦ σχηματισμοῦ τῆς μικρᾶς αὐτῆς ὁμάδος καὶ τοῦ διαχωρισμοῦ της ἐκ τῶν ἄλλων ἐργαζομένων, μὲ σκοπὸν νὰ ἐξασφαλισθῇ ἡ συνεργασία τῶν μελῶν της, ἐδόθη εἰς τὰς νεάνιδας ἡ εὐκαιρία νὰ αἰσθανθοῦν ὅτι ἀποτελοῦν σημαντικὰ πρόσωπα, τὰ ὁποῖα βοηθοῦν τὴν ἐταιρίαν εἰς ἐπίλυσιν ἑνὸς σημαντικοῦ προβλήματος. Ἐξεπέλουν ἔργον τοῦ ὁποίου κατενόουν τὴν σημασίαν καὶ διὰ τοῦτο ἡ ἐπίδοσίς των ὑπῆρξεν ποιοτικῶς καὶ ποσοτικῶς ἀνωτέρα τῆς προηγουμένης. Οὕτω ἐξηγοῦνται καὶ τὰ πρῶτα πειράματα φωτισμοῦ, κατὰ τὰ

---

2. Roethlisberger - Dickson, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 14—15.
3. Ἔνθ' ἀνωτ. σ. 3.
4. Ἰωαν. Γιαννούζα - Φ. Κάρζα, Ἡ σύγχρονη ὀργάνωσις, Γόητευσι ἀνατήματος, ἐκδ. Παπαζήσης, Ἀθῆναι 1968, σ. 128. Πλήρη ἀνάλυσιν τῶν πειραμάτων βλ. εἰς Roethlisberger - Dickson, ἔνθ' ἀνωτ.

ὁποία ἡ ἐπίδοσις ἀνήρχετο ἀνεξαρτήτως τῆς μεταβολῆς τῶν συνθηκῶν τοῦ περιβάλλοντος (τοῦ φωτός). Διεπιστώθη ἐπίσης, ὅτι ἕκαστον μέλος τῆς ὁμάδος ἐξετέλει κατὰ διάφορον τρόπον τὴν ἐργασίαν, προβαίνον εἰς διαφοροποιήσεις, αἱ ὁποῖαι ἔδιδον ἐνδιαφέρον εἰς τὴν ἐργασίαν του. Τὸ πείραμα συνεπλήρωθη διὰ συνεντεύξεων, αἱ ὁποῖαι ἐλήφθησαν ἐξ 20.000 ἀπαλλήλων τῆς ἑταιρίας καὶ αἱ ὁποῖαι ἐπεβεβαίωσαν τὰς ἀνωτέρω παρατηρήσεις καὶ συμπεράσματα.

Τὰ πειράματα τοῦ Elton Mayo ἔστρεψαν διὰ πρώτην φορὰν τὴν προσοχὴν πρὸς τοὺς ψυχικοὺς παράγοντας, οἱ ὁποῖοι ἐπηρεάζουν τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου. Ἀποτελοῦν τὸ πρῶτον ὅλμα διὰ τὴν κατάρριψιν τῆς λογικῆς τοῦ «οἰκονομικοῦ ἀνθρώπου» (τοῦ ἀνθρώπου δηλ. ὁ ὁποῖος ἐνδιαφέρεται μόνον διὰ τὸ χρῆμα καὶ celeris paribus ἐξ αὐτοῦ ἐξαρτᾶται ἡ ἐπίδοσίς του), καὶ τῆς λογικῆς τοῦ «ἀνθρώπου - μηχανῆς», τὴν ὁποίαν ὑπεστήριξεν ὁ F. Taylor καὶ οἱ ὀπαδοί του. Ἡ λογική αὕτη εὗρε πρόσφορον ἔδαφος καὶ ἀνεπτύχθη λόγῳ τῆς ἐκβιομηχανίσεως καὶ τῶν ἐπικρατουσῶν οἰκονομικῶν συνθηκῶν τῆς ἐποχῆς ἐκείνης. Ὁ ἄνθρωπος ὅμως, ὅσον καὶ ἂν προσπαθοῦν οἱ «χρονομέτραι» τῆς ἀποτελεσματικότητος νὰ τὸν περιορίσουν εἰς ἓν σύστημα αὐστηρᾶς χρονομετρήσεως καὶ ἀναμιοῦδον, δὲν παύει νὰ εἶναι κοινωνικὸν ὄν, ἔχον ψυχικὰς ἀνάγκας. Συγκεκριμένως τὸ ἄτομον αἰσθάνεται ἐξ ἐσωτερικῆς παρορμήσεως νὰ ἐνταχθῇ εἰς μίαν ὁμάδα, νὰ αἰσθανθῇ χρήσιμον, νὰ συνειδητοποιήσῃ ὅτι λαμβάνει ἐνεργὸν μέρος εἰς τὴν ἐπίτευξιν στόχων, ἐν τελευταίᾳ ἀναλύσει νὰ ἐκτελέσῃ ἔργον διὰ τὸ ὁποῖον δύναται νὰ εἶναι ὑπερήφανον καὶ νὰ αἰσθάνεται τὴν χαρὰν τῆς δημιουργίας. Ἡ ἀνάγκη τῆς ἐπικοινωνίας (ἐπιτακτικὴ ψυχικὴ ἀνάγκη), δὲν περιορίζεται μόνον μεταξὺ τῶν συναδέλφων, ἀλλὰ ἀφορᾷ καὶ εἰς τὴν ἐπικοινωνίαν μετὰ τοῦ προϊσταμένου, ἡ ὁποία πρέπει νὰ εἶναι συχνὴ καὶ στενή, διὰ νὰ δυνηθῇ ὁ ἐργαζόμενος νὰ ἱκανοποιήσῃ τὰς ἀνωτέρω ἀνάγκας του. Ὡς χαρακτηριστικῶς ἀναφέρει ὁ F. Roethlisberger[5], «...ὁ ἐργαζόμενος εἶναι κοινωνικὸν ὄν, καθὼς καὶ οἰκονομικὸς ἄνθρωπος, ἔχει ἀνάγκας ἀτομικὰς καὶ κοινωνικάς, ὡς καὶ οἰκονομικάς. Τὸ ἔργον του ἀποτελεῖ αὐτὸν τρόπον ζωῆς, καθὼς καὶ μέσον ἐξασφαλίσεως τῶν πρὸς τὸ ζῆν. Διὰ νὰ κατανοήσωμεν τὴν ἱκανοποίησιν ἢ δυσφορίαν του κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς ἐργασίας, ὀφείλομεν νὰ κατανοήσωμεν τὸ κοινωνικόν, καθὼς καὶ τὸ φυσικὸν καὶ οἰκονομικὸν πλαίσιον ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἐκτυλίσσεται τὸ ἔργον του».

Τὰ πειράματα τοῦ Howthorne ἤνοιξαν νέας προοπτικὰς εἰς τὴν μελέτην τῆς ἐπιδόσεως τοῦ ἐργαζομένου ἐντὸς τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως. Ἔρριψαν

5. Ι. Γιαννίζα - Ρ. Κάρζε, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 138.

φῶς εἰς μίαν ἄγνωστον ἕως τότε πλευρὰν τοῦ προβλήματος καὶ ἀπατέλεσαν τὴν ἀφετηρίαν διὰ σχετικὰς ἐρεύνας καὶ τὸν πυρῆνα περὶ τοῦ ὁποίου ἀνεπτύχθησαν διάφοροι ἀπόψεις, εἰς μίαν προσπάθειαν διερευνήσεως τοῦ θέματος.

Αἱ ἀπόψεις αὗται ὡδήγησαν εἰς ἕνα ὡρισμένον τρόπον σκέψεως καὶ διαμόρφωσαν τὴν Σχολὴν τῶν Ἀνθρωπίνων Σχέσεων ἢ τῆς Ἀνθρωπίνης Συμπεριφορᾶς (The Human Behavior School), ἡ ὁποία μελετᾶ τὴν ἀνθρωπίνην συμπεριφορὰν ἐντὸς τῶν τυπικῶν ὀργανώσεων, σκοπουσα εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῆς συμπεριφορᾶς ἐκείνης ἡ ὁποία θὰ ὁδηγήσῃ εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως.

Ἐκ τῶν πλέον γνωστῶν καὶ βασικῶν ἐκπροσώπων τῆς Σχολῆς ταύτης εἶναι ὁ Douglas McGregor, ὁ ὁποῖος συνδυάζων τὰ διδάγματα τοῦ F. W. Taylor (καὶ γενικότερον τῆς Κλασσικῆς Σχολῆς) καὶ τοῦ Elton Mayo διετύπωσε τὴν γνωστὴν θεωρίαν X καὶ Y.

Κατὰ τὴν θεωρίαν X, ἡ ὁποία ἀντικατοπτρίζει τὴν παραδοσιακὴν ἄποψιν περὶ διευθύνσεως καὶ ἐλέγχου[6],

1. Ὁ μέσος ἄνθρωπος ἔχει μίαν ἔμφυτον ἀπέχθειαν πρὸς τὴν ἐργασίαν καὶ ἀποφεύγει νὰ ἐργασθῇ.

Ἀπόδειξιν τούτου ἀποτελεῖ ἡ συμπεριφορὰ τῆς ἐπιχειρήσεως ἡ ὁποία χρησιμοποιεῖ πάσης φύσεως μέσα διὰ νὰ καταπολεμήσῃ αὐτὴν τὴν τάσιν καὶ νὰ ἐπιτύχῃ τὴν πραγματοποίησιν τῶν στόχων της ὑπὸ τῶν ἐργαζομένων. Τοιαῦτα μέσα εἶναι ἡ πίεσις πρὸς παραγωγικὴν ἐργασίαν, αἱ πάσης φύσεως ἀνταμοιβαί, ὁ ἔλεγχος, ἡ πειθαρχία κλπ.

2. Ἕνεκα αὐτῆς τῆς ἀπροθυμίας πρὸς ἐργασίαν τὸ ἄτομον πρέπει νὰ ὠθῆται, νὰ ἐλέγχεται, νὰ καθοδηγῆται καὶ νὰ ἀπειλῆται μὲ τιμωρίαν, διότι τότε μόνον θὰ καταβάλῃ προσπάθειαν.

Ἡ ἀπέχθεια πρὸς τὴν ἐργασίαν εἶναι τόσον ἰσχυρά, ὥστε δὲν δύναται νὰ ὑπερνικηθῇ μόνον διὰ τῆς ἀνταμοιβῆς· εἶναι ἀναγκαῖον νὰ ὑφίσταται καὶ ἡ ἀπειλὴ (ὁ φόβος) τῆς τιμωρίας.

3. Ὁ μέσος ἄνθρωπος προτιμᾷ νὰ καθοδηγῆται, ἀποφεύγει τὰς εὐθύνας, δὲν ἔχει φιλοδοξίας καὶ ἐπιθυμεῖ ὑπεράνω πάντων τὴν ἀσφάλειάν του. Κατὰ τὸν D. McGregor ἡ ἀποψις αὕτη ἔχει πολλοὺς ὑποστηρικτὰς μεταξὺ τῶν ἐπιχειρηματιῶν· τοῦτο ὅμως δὲν σημαίνει ὅτι εἶναι ἀπαραιτήτως ὀρθή.

Ὑφίσταται καὶ ἑτέρα ὄψις τοῦ προβλήματος· ὡς γνωστόν, τὸ ἄτομον ἔχει πλῆθος ἀναγκῶν τὰς ὁποίας προσπαθεῖ νὰ ἱκανοποιήσῃ. Ἐφ' ὅσον ἅμως μία ἀνάγκη ἱκανοποιηθῇ μία ἀνάγκη, εἰς τὴν θέσιν της ἐμφανίζεται ἑτέρα, ἡ προσπάθεια αὕτη δυνατὸν νὰ συνεχίζεται ἐφ' ὅρου ζωῆς. Αἱ ἀνάγκαι συνήθως ἀμ-

6. D. McGregor. The Human Side of Enterprise. McGraw - Hill, 1960, σ. 33 κ. ἑξ., ἔνθα ἀναλύεται ἀναλυτικῶς ἡ θεωρία τοῦ McGregor.

φανίζονται κατὰ μίαν ἱεραρχικὴν σειράν· οὕτω κατ' ἀρχὴν ὑφίστανται αἱ ἀνάγκαι ἐπιβιώσεως καὶ συντηρήσεως τοῦ ἀτόμου (φυσικαὶ ἀνάγκαι) καὶ κατόπιν ἐμφανίζονται αἱ ψυχικαὶ ἀνάγκαι (ἀνάγκαι αὐτοσεβασμοῦ - κοινωνικαὶ ἀνάγκαι - ἀνάγκαι αὐτοεκπληρώσεως)[7]. Εἶναι φυσικὸν λοιπὸν τὸ ἄτομον νὰ ἐπιδιώξῃ ἀρχικῶς τὴν ἱκανοποίησιν τῶν φυσικῶν αναγκῶν καὶ ἀκολούθως τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ψυχικῶν ἀναγκῶν.

Προσφέρουσα ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις οἰκονομικὰς ἀνταμοιβὰς εἰς τὸ ἄτομον ὡς ἀντάλλαγμα διὰ τὰς ὑπ' αὐτοῦ προσφερομένας ὑπηρεσίας, συμβάλλει εἰς τὴν ἱκανοποίησιν τῆς πρώτης ὁμάδος τῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀτόμου. Διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῆς δευτέρας ὁμάδος πρέπει ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις νὰ δημιουργήσῃ τὰς προϋποθέσεις ὑπὸ τὰς ὁποίας αὗται θὰ ἱκανοποιηθοῦν, καθ' ὅσον δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ τὰς ἱκανοποιήσῃ ἀμέσως. Τοῦτο δέ, διότι δὲν εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐφοδιάσῃ π.χ. τὸ ἄτομον μὲ αὐτοσεβασμὸν ἢ μὲ κοινωνικότητα, ἀλλ' εἶναι εἰς θέσιν καὶ πρέπει νὰ δημιουργήσῃ τὰς προϋποθέσεις ὑπὸ τὰς ὁποίας τὸ ἄτομον θὰ δυνηθῇ νὰ ἀποκτήσῃ αὐτοσεβασμὸν ἢ τὸν σεβασμὸν καὶ τὴν ἐκτίμησιν τῶν ἄλλων, ἢ θὰ δυνηθῇ νὰ ἀναπτύξῃ τὴν κοινωνικότητά του κλπ.

Ἡ ἱκανοποίησις ἀμφοτέρων τῶν ὁμάδων τῶν ἀναγκῶν πρέπει νὰ ἀποτελῇ βασικὸν μέλημα τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως, διότι αὗται ἐπηρεάζουν ἀμέσως τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου[8].

Ὅπως ἓν ἄτομον, ὅταν πεινᾷ ἢ φοβῆται διὰ τὴν ἀσφάλειάν του, δὲν δύναται νὰ ἐργασθῇ ἀποδοτικῶς, οὕτω καὶ ὅταν καταπιέζωνται ἢ ἐν πάσῃ περιπτώσει δὲν ἱκανοποιοῦνται αἱ ἐπιθυμηταὶ ψυχικαὶ του ἀνάγκαι, δὲν αἰσθάνεται ἄνετα εἰς τὸ περιβάλλον τῆς ἐργασίας του καὶ δεικνύει παθητικότητα καὶ ἀδιαφορίαν, ἀποφεύγει τὰς εὐθύνας καὶ ἐπείκμει νὰ καθοδηγῆται ἐγκαταλείπον τὰς φιλοδοξίας του.

Συμφώνως πρὸς τοὺς ἀνωτέρω συλλογισμούς, ὁ McGregor θεωρεῖ ὅτι αἱ ὑποθέσεις τῆς θεωρίας X εἶναι ἀποτέλεσμα τοῦ τρόπου διοικήσεως μᾶλλον, παρὰ φυσικαὶ καταστάσεις τοῦ ἀτόμου καὶ προτείνει τὴν θεωρίαν Y, ἡ ὁποία ἀναφερομένη εἰς τὴν ὁλοκλήρωσιν τῶν στόχων τοῦ ἀτόμου καὶ τῆς ὀργανώσεως, ἀναλύεται ὡς ἑξῆς[9]:

1. Ἡ δαπάνη φυσικῆς καὶ πνευματικῆς προσπαθείας κατὰ τὴν ἐργασίαν εἶναι τόσον φυσική, ὅσον ἡ διασκέδασις ἢ ἡ ἀνάπαυσις. Ὁ μέσος ἄνθρωπος δὲν ἀπεχθάνεται ἐκ φύσεως τὴν ἐργασίαν· αὕτη ἔμμως ἀναλόγως τῶν συνθηκῶν δυνατὸν νὰ ἀποτελέσῃ πηγὴν ἱκανοποιήσεως ἢ δυσαρεσκείας.

---

7. Ἡ θεωρία τῆς ἱεραρχήσεως τῶν ἀναγκῶν ἀναλύεται ἀνωτέρω ἐν Κεφ. Β, παρ. 2.3.

8. Περὶ τοῦ ἐπηρεασμοῦ βλ. κατωτέρω Μέρος ΙΙΙ, Κεφ. ΣΤ.

9. McGregor, αὐτόθι, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 47.

2. Ὁ ἐξωτερικὸς ἔλεγχος καὶ ὁ φόβος τῆς τιμωρίας δὲν εἶναι τὰ μόνα μέσα διὰ νὰ ἐπιτευχθοῦν οἱ στόχοι τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως. Τὸ ἄτομον εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀσκήσῃ αὐτοέλεγχον καὶ αὐτοπειθαρχίαν, διὰ νὰ ἐπιτύχῃ τοὺς στόχους τοὺς ὁποίους ἀνέλαβεν.

3. Ἡ ἀποδοχὴ ἑνὸς στόχου εἶναι συνάρτησις τῶν ἀνταμοιβῶν αἱ ὁποῖαι προκύπτουν ἐκ τῆς ἐπιτεύξεως τοῦ στόχου. Ἐὰν δηλαδή, τὸ ἄτομον λαμβάνῃ ἐπιθυμητὰς ἀνταμοιβὰς (ἱκανοποιοῦνται δηλαδὴ ἐπιθυμηταὶ ἀνάγκαι), τότε θὰ ἀποδεχθῇ τὸν στόχον καὶ θὰ ἐπιδιώξῃ τὴν ἐπίτευξιν αὐτοῦ.

4. Ὁ μέσος ἄνθρωπος ὄχι μόνον δέχεται ἀλλὰ ἐπιζητεῖ ὑπευθυνότητα. Ἀποφυγὴ τῶν εὐθυνῶν καὶ ἔλλειψις φιλοδοξιῶν ἀποτελοῦν συνεπείας προηγουμένης ἐμπειρίας καὶ ὄχι ἔμφυτα χαρακτηριστικά.

5. Ἡ ὕπαρξις ἑνὸς σχετικῶς ὑψηλοῦ βαθμοῦ εὐφυΐας, φαντασίας καὶ δημιουργικότητος κατὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν ἐπιχειρηματικῶν προβλημάτων, εἶναι εὐρέως διαδεδομένον χαρακτηριστικὸν εἰς τοὺς συγχρόνους ἀνθρώπους.

6. Εἰς τὴν σύγχρονον κοινωνίαν γίνεται μερικὴ μόνον χρῆσις τῶν διανοητικῶν ἱκανοτήτων τοῦ μέσου ἀνθρώπου.

Ἐκ τῆς συγκρίσεως τῶν δύο θεωριῶν καθίσταται φανερὸν ὅτι ἡ θεωρία Χ ἀποτελεῖ μίαν παθητικὴν ἀντιμετώπισιν τοῦ θέματος, δεχομένη μίαν κατάστασιν, χωρὶς νὰ ἐξετάζῃ τὰ αἴτια αὐτῆς· εἶναι μία στατικὴ ἄποψις. Ἀντιθέτως ἡ θεωρία Υ ἀποτελεῖ μιαν δυναμικὴν θεώρησιν· αἱ ὑποστηρικταί της πρεσβεύουν ὅτι ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις πρέπει νὰ κατευθύνῃ τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου πρὸς τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων ὄχι διὰ τῆς ἀπειλῆς τῆς τιμωρίας, ἀλλὰ διὰ τῆς προσπαθείας ἱκανοποιήσεως ἀναγκῶν καὶ τῆς δυνατότητος ἐπιτεύξεως τῶν ἀτομικῶν στόχων.

Ὅταν τὸ ἄτομον μέσῳ τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως ἐπιτυγχάνῃ καὶ ἰδικούς του στόχους, τότε θὰ προσπαθήσῃ νὰ ἐπιδιώξῃ τὴν ἐπιτυχίαν τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως· ἄλλως θὰ ἐμφανίζεται ὡς ἀδιάφορον, ἀνεύθυνον κλπ., ὅπως τὸ ἐμφανίζει ἡ θεωρία Χ. (Τὰ προβλήματα τοῦ μηχανισμοῦ τῶν ἀναγκῶν καὶ τῆς ἐπιτεύξεως τῶν στόχων ὡς καὶ ἐν γένει ὁ μηχανισμὸς τῆς ὑποκινήσεως πρὸς ὡρισμένην συμπεριφορὰν εἰς τὰ ὁποῖα βασίζεται ἡ θεωρία Υ, ἐξετάζονται εἰδικώτερον εἰς τὰ Κεφ. Β καὶ Δ).

Βάσει τῶν ἀνωτέρω θὰ ἠδύνατο νὰ τεθῇ τὸ ἐρώτημα ἐὰν ἡ θεωρία Χ εἶναι ἀπαρχαιωμένη καὶ δὲν ἀνταποκρίνεται πρὸς τὴν πραγματικότητα. Ἡ θεωρία Χ διαπιστώνει ὁπωσδήποτε μίαν κατάστασιν ἡ ὁποία εἶναι δυνατὸν νὰ ὑφίσταται. Βεβαίως ὑπάρχουν ἄνθρωποι οἱ ὁποῖοι συμπεριφέρονται ὡς αὐτὴ περιγράφει, ἀλλὰ οὗτοι ἐδημιουργήθησαν ἕνεκα τῆς μορφῆς ἡγεσίας, ἡ ὁποία ἐφηρμόζετο ἔναντι αὐτῶν, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ παραμελληθοῦν αἱ ψυχικαί των ἀνάγκαι, αἱ ὁποῖαι ἀποτελοῦν καὶ τὴν κινητήριαν δύναμιν τῆς συμπεριφορᾶς.

Αυτός ακριβώς ο συλλογισμός, ότι δηλαδή η οργάνωσις ρυθμίζει την συμπεριφοράν των ατόμων, αποτελεί την βάσιν της θεωρίας την οποίαν διετύπωσεν ο Chris Argyris (καθηγητής εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τοῦ Yale τῶν Η.Π.Α.) καὶ ὀνόμασε θεωρίαν τῆς ἀνωριμότητος[6]. Ὁ Argyris διερεύνησε τὴν ἀνθρωπίνην συμπεριφορὰν ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως καὶ κατέληξεν εἰς τὸ συμπέρασμα, ὅτι ἡ ἰδία ἡ ὀργάνωσις λόγῳ τῶν ἀρχῶν αἱ ὁποῖαι τὴν διέπουν (ἀρχὴ τῆς ἐξειδικεύσεως, ἁλυσίς ἐντολῆς, ἑνότης διοικήσεως καὶ πεδίον ὁρίων ἐλέγχου), ἀποτελεῖ ἀναστολικὸν παράγοντα ἀναπτύξεως (ὡριμάνσεως) τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀτόμου, μὲ ἀποτέλεσμα τὸ ἄτομον νὰ παραμένῃ εἰς ἕνα βαθμὸν ἀνωριμότητος, μὴ ἐπιθυμοῦν νὰ λαμβάνῃ πρωτοβουλίας καὶ εὐθύνας ἢ νὰ ἀσκῇ δημιουργικὴν ἐργασίαν, καὶ προτιμῶν νὰ λαμβάνῃ ἐντολὰς καὶ νὰ κατευθύνεται κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας του.

Κατὰ τὸν Argyris, ἐφ' ὅσον ἡ προσωπικότης τοῦ ἀτόμου ἀναπτύσσεται[7] τοῦτο σημαίνει ὅτι ἀκολουθεῖ μίαν ἐξελικτικὴν πορείαν, ἀρχιζοῦσα ἐκ μιᾶς παθητικῆς καταστάσεως, μιᾶς καταστάσεως ἐξαρτήσεως (περίοδος νηπιακή, ἀνωριμότης) καὶ καταλήγουσα εἰς τὴν κατάστασιν (στάδιον) τοῦ αὐτοελέγχου καὶ αὐτογνωσίας (περίοδος ἐνηλικιώσεως, ὡριμότης). Τὰ στάδια ἀπὸ τὰ ὁποῖα δυνατὸν νὰ διέλθῃ τὸ ἄτομον (ἡ προσωπικότης) κατὰ τὴν ἀνωτέρω ἐξέλιξιν εἶναι, κατὰ τὸν Argyris, ἑπτά:

1. Τὸ ἄτομον μεταβαίνει ἐκ τῆς παθητικῆς καταστάσεως ὡς νήπιον εἰς μίαν ἐνεργητικὴν κατάστασιν ὡς ἐνήλιξ.
2. Μεταβαίνει ἐκ μιᾶς καταστάσεως ἐξαρτήσεως ὡς νήπιον εἰς τὴν κατάστασιν τῆς σχετικῆς ἀνεξαρτησίας ὡς ἐνήλιξ.
3. Ὡς νήπιον ἐνεργεῖ κατ' ὡρισμένον τρόπον, ἐνῶ ὡς ἐνήλιξ ἀποκτᾷ εὐχέρειαν καὶ εὐελιξίαν συμπεριφορᾶς.
4. Ὡς νήπιον ἔχει παράξενα (ἐκκεντρικά), τυχαῖα καὶ ἐπιφανειακὰ ἐνδιαφέροντα, ἐνῶ ὡς ἐνήλιξ ἀποκτᾷ πλέον οὐσιώδη τοιαῦτα· προβληματιζόμενος μελετᾷ καὶ ἀναλύει τὰ φαινόμενα.
5. Ἡ συμπεριφορά του ὡς νηπίου εἶναι ἐν πολλοῖς καιροσκοπική, ἐπηρεάζεται δηλαδὴ ἐκ τῶν συνθηκῶν τοῦ παρόντος, ἐνῶ ἡ συμπεριφορά του ὡς ἐνηλίκου ἐπηρεάζεται ἐκ τοῦ παρελθόντος καὶ ἐκ τῶν ἐπιθυμιῶν μελλοντικῶν συνθηκῶν.
6. Ὡς νήπιον τὸ ἄτομον εἶναι ὑποκείμενον εἰς τοὺς ἄλλους ἐνῶ ὡς ἐνήλιξ εἶναι ἴσον ἢ ἀνώτερον τῶν ἄλλων.
7. Ἡ αὐτογνωσία λείπει ἀπὸ τὸ νήπιον, ἐνῶ ἐμφανίζεται μὲ τὸν αὐτοέλεγχον εἰς τὸν ἐνήλικα. Ὡς ἐνήλικον τὸ ἄτομον εἶναι εἰς θέσιν νὰ

---

6. Chris Argyris, Personality and Organization, Harper Torbooks, 1957. Ἐνθα ἀναλύεται λεπτομερῶς ἡ ἐν λόγῳ θεωρία.

Περὶ προσωπικότητος βλ. κατωτέρω Κεφ. Δ, παρ. 4.1.3.

ἀξιολογήσει τὴν συμπεριφορά του καὶ νὰ παθαρχήσει πρὸς μίαν ἐνέργειαν τὴν ὁποίαν κρίνει ἀρμόζουσαν ἢ ἀπορριπτέαν.

Βεβαίως τὰ ἀνωτέρω ἀποτελοῦν γενικὰς τάσεις καὶ δὲν συναντῶνται εἰς ὅλα τὰ ἄτομα καὶ εἰς τὸν αὐτὸν βαθμόν. Διακρίνουν ὅμως τὰ χαρακτηριστικὰ τῶν δύο καταστάσεων (ὡριμότης - ἀνωριμότης) τῆς προσωπικότητος.

Γενικῶς τὰ ἄτομα τείνουν πρὸς τὴν ὡριμότητα (ὡριμάνσεις) ὅσον αὐξάνει ἡ ἡλικία των, ἀλλὰ ὡς παραδέχεται καὶ ὁ Argyris, ὀλίγα μόνον κατορθώνουν νὰ φθάσουν εἰς πλήρη ὡριμότητα.

Ἂς ἐξετάσωμεν τώρα διατί, κατὰ τὸν Argyris, αἱ βασικαὶ ἀρχαὶ συμφώνως πρὸς τὰς ὁποίας εἶναι ὀργανωμένη κάθε ἐπιχείρησις, παρεμποδίζουν τὴν φυσιολογικήν, ὡς ἀνωτέρω περιεγράφη, ἀνάπτυξιν τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀτόμου πρὸς τὴν ὡριμότητα.

α. Ἡ πλήρης ἐξειδίκευσις. Εἶναι γνωστὰ τὰ πλεονεκτήματα τῆς ἐξειδικεύσεως (εὐκολωτέρα καὶ συντομωτέρα ἐκμάθησις, ἐξομάλυνσις τῶν ἀτομικῶν διαφορῶν καὶ πλήρης ἀφοσίωσις πρὸς ἓν καὶ μόνον ἐκτελούμενον ἔργον). Τὰ πλεονεκτήματα ὅμως ταῦτα καθίστανται μειονεκτήματα. Ὅταν ληφθῇ ὑπ' ὄψιν ὁ παράγων ἀνθρωπος καὶ ἰδίως ἡ προσωπικότης τοῦ ἀτόμου. Ἡ προσωπικότης εἶναι ἓν σύνολον τὸ ὁποῖον δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ διασπασθῇ καὶ ἐπηρεάζει τὸ ἄτομον κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου του. Ἄρα δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ παραβλεφθοῦν αἱ ἀτομικαὶ διαφοραί, ὡς προτείνουν οἱ ὑποβοί τῆς πλήρους ἐξειδικεύσεως. Ἐξειδικεύοντες ἓν ἔργον ὑποχρεούμεθα τὸ ἄτομον νὰ χρησιμοποιήσῃ ὡρισμένας μόνον ἐκ τῶν δυνατοτήτων του, ὅσον δὲ περισσότερον ἐξειδικεύεται τόσον περισσότερον περιορίζονται αἱ χρησιμοποιούμεναι ἱκανότητες. Ἐνῶ μειοῦνται αἱ εὐκαιρίαι ὁλοκλήρου ἱκανοποιήσεως. Ἀποτέλεσμα τοῦ ἐγκλεισμοῦ τὸ ἄτομον τοῦ δικαιώματος πρὸς αὐτοπλήρωσιν (αὐτο - ολοκλήρωσιν) τὸ ὁποῖον σημαίνει πλήρη ἀνάπτυξιν ὅλων τῶν ὑφισταμένων ἱκανοτήτων, δυνατοτήτων καὶ ὁδηγεῖ εἰς τὴν ὡρίμανσιν τῆς προσωπικότητος.

Διὰ τῆς ἀρχῆς λοιπὸν τῆς πλήρους ἐξειδικεύσεως παρεμποδίζεται ἡ ἀνάπτυξις τῆς προσωπικότητος καὶ ὑποχρεοῦται τὸ ἐνήλικον ἄτομον νὰ συμπεριφερθῇ ὡς ἀνήλικον, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ ἐκμηδενίζονται συναισθήματα ἀπογοητεύσεως, ἀποτυχίας καὶ ἐν τέλει τὸ ἀναλύει μειωμένη παραγωγική ἱκανότης.

β. Ἡ ἁλυσίς ἐντολῆς. Ἡ κατάτμησις τοῦ ἔργου εἰς μικρότερα τμήματα ἐκμηδενίζει προβλήματα συνδυασμοῦ καὶ συντονισμοῦ αὐτῶν πρὸς ἐπίτευξιν τῶν γενικῶν στόχων (σκοπῶν) τῆς ὀργανώσεως. Τὰ καθήκοντα αὐτὰ ἀποτελοῦν τὸ ἔργον τῆς διοικήσεως, ἡ ὁποία συνδέει, συντονίζει, ἐλέγχει καὶ κατευθύνει. Πρὸς ἐκπλη-

σιν τῶν καθηκόντων αὐτῶν ἡ διοίκησις ἐφοδιάζεται μὲ δύναμιν καὶ ἐξουσίαν, ἡ ὁποία τῆς δίδει τὸ δικαίωμα νὰ ἀμείβῃ (ἢ νὰ τιμωρῇ), ὅταν κρίνῃ, ὅτι τὰ ἔργα ἐκτελοῦνται (ἢ δὲν ἐκτελοῦνται) κατὰ τρόπον ὁ ὁποῖος ὁδηγεῖ εἰς τὴν ἐπίτευξιν τοῦ ἀντικειμενικοῦ στόχου. Ἐπειδὴ ὅμως τὰ ἔργα ἐκτελοῦνται ὑπὸ τῶν ἀνθρώπων, πρέπει οὗτοι κατὰ οἱονδήποτε τρόπον νὰ δεχθοῦν νὰ ὑπηρετήσουν τοὺς στόχους αὐτοῦ, νὰ δεχθοῦν δηλαδὴ διεύθυνσιν, ἔλεγχον καὶ συντονισμὸν τῆς συμπεριφορᾶς των. Ὅταν αἱ τοιαῦται ἐνέργειαι εἶναι τόσον πιστοποιαί, ὥστε νὰ παρακολουθῶνται ἡ ἀνάπτυξις τῆς προσωπικότητος πρὸς τὸ σπάδιον τῆς ὡριμότητος, τότε τὸ ἄτομον ἀποχωρεῖ μενον θὰ σταφῇ ἐκτὸς ἐργασίας, διὰ νὰ συμπληρώσῃ αὐτὴν τὴν διαδικασίαν ἀναπτύξεως, ἡ ὁποία εἶναι ἀπολύτως φυσιολογικὴ διὰ μίαν ὑγιῆ προσωπικότητα. Περιττὸν νὰ τονισθῇ, ὅτι ἡ τοιαύτη ἀποχώρησις ἐπιδρᾷ ἀμέσως καὶ ὁπωσδήποτε δυσμενῶς ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως τοῦ ἀτόμου, διότι μόνον ὅταν τοῦτο ὁλοκληρούται καὶ ἱκανοποιῆται ἐντὸς τοῦ περιβάλλοντος τῆς ἐργασίας καὶ ὄχι ἐκτός, δύναται νὰ ἀποδώσῃ καὶ νὰ ἀναπτύξῃ τὸ μέγιστον τῶν ἱκανοτήτων καὶ δυνατοτήτων του.

γ. Ἑ ν ό τ η τ α δ ι ο ι κ ή σ ε ω ς. Ἡ ἀρχὴ αὕτη σημαίνει ὅτι ἡ ὀργανωτικὴ καὶ διοικητικὴ ἀποτελεσματικότης αὐξάνει, ἐὰν κάθε τμῆμα τῆς ἐπιχειρήσεως ἔχῃ μίαν μόνον δραστηριότητα (ἢ ὁμοειδεῖς τοιαύτας) κατευθυνομένην εἰς ἕνα συγκεκριμένον στόχον. Σημφώνως πρὸς αὐτόν, καθορίζεται καὶ ἐλέγχεται ὑπὸ τοῦ διευθυντικοῦ σταλίχους ὁ τρόπος, ἡ διαδικασία ἢ ὁποία θὰ ἀκολουθηθῇ ὑπὸ τῶν ἀτόμων διὰ τὴν ἐπίτευξιν τοῦ ἀντικειμενικοῦ στόχου. Ἐὰν ὁ καθορισμὸς οὗτος αὐξάνει ἀφίνει περιθώριον αὐτενεργείας καὶ ἐλιγμοῦ εἰς τὸ ἄτομον ἢ γενικώτερον δὲν συμφωνεῖ πρὸς τοὺς ἰδικούς του στόχους, τότε θὰ ἔχωμεν πάλιν τὰ ἀποτελέσματα τῆς προηγουμένης περιπτώσεως, διότι πάλιν παραμελοῦνται αἱ ψυχικαὶ ἀνάγκαι τοῦ ἀτόμου.

δ. Π ρ ό τ ο ν (ὅριον) ἐ λ έ γ χ ο υ. Τὸ ὅριον ἐλέγχου, ὁ ἀριθμὸς δηλαδὴ τῶν ὑφισταμένων τοὺς ὁποίους εἶναι εἰς θέσιν νὰ διοικῇ ἕ προϊστάμενος, δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ καθορισθῇ ἀπαρεμφῶς, διότι ποικίλλει ἀναλόγως τοῦ εἴδους τῆς ἐργασίας, τοῦ ἀντικειμένου τῆς ὀργανώσεως, τῶν ἱκανοτήτων τοῦ προϊσταμένου, ἀλλὰ καὶ τῶν ἱκανοτήτων τῶν ὑφισταμένων. Οἱ κλασικοὶ τὸ εἶχαν καθορίσει εἰς 5—7 ὑφισταμένους ἀνὰ προϊστάμενον, τοῦτο ὅμως σήμερον ἀμφισβητεῖται. Τὸ πρόβλημα εἶναι ὅτι, ὅσον μειοῦται τὸ ὅριον τόσον αὐξάνει ὁ ἔλεγχος καὶ ἡ πίεσις ἐπὶ τοῦ ἀτόμου, διότι τοῦτο αἰσθάνεται ἀλανὲν ἐξηρτημένον ἐκ τοῦ προϊσταμένου καὶ ὑποκείμενον εἰς αὐτὸν μὲ δυσμε-

νεις πιθανὸν ἐπιδράσεις ἐπὶ τῆς προσωπικότητός του καὶ τῆς ἐπιδόσεώς του.

Βασικὸν συμπέρασμα τῶν σκέψεων τοῦ Argyris καὶ τοῦ McGregor εἶναι ὅτι δὲν πρέπει νὰ παραγνωρίζονται οἱ στόχοι καὶ αἱ ἀνάγκαι (οἰκονομικαὶ καὶ ψυχικαί) τοῦ ἀτόμου, ἀλλὰ ἀντιθέτως ἡ ἐπιχείρησις δέον ὅπως ἐπιτιμουργῇ τὸ κατάλληλον περιβάλλον ὥστε τὸ ἄτομον νὰ ἱκανοποιῆται καὶ νὰ ὡριμάζῃ ἐντὸς αὐτῆς, διότι τότε μόνον ἀποφεύγονται αἱ προστριβαὶ καὶ ἐπιτυγχάνονται οἱ στόχοι τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως.

Μὲ εἰδικωτέρους παράγοντας οἱ ὁποῖοι ἐπηρεάζουν καὶ ὑποκινοῦν τὸ ἄτομον πρὸς ἐργασίαν ἠσχολήθη ὁ Frederick Herzberg τοῦ Case Western Research University. Μετὰ σειρὰν ἐρευνῶν κατώρθωσε νὰ προσδιορίσῃ ὡρισμένους παράγοντας, ἡ ἱκανοποίησις τῶν ὁποίων ὑποκινεῖ τὸ ἄτομον πρὸς ἐργασίαν, ἐνῶ ἡ ἱκανοποίησις ὡρισμένων ἄλλων οὐδετέραν σχέδον ἔχει ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου. Ἡ θεωρία αὕτη θὰ ἐξετασθῇ εἰδικῶς εἰς τὸ Κεφάλαιον Ε, παρ. 5.1.

Ἤδη ἔχει ἀρχίσει νὰ ἀναγνωρίζεται ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων ἡ ἀξία τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος καὶ νὰ στρέφεται τὸ ἐνδιαφέρον πρὸς ἐξεύρεσιν τοῦ καλυτέρου τρόπου χειρισμοῦ του. Ὁ Rensis Likert (Institute for Social Research, University of Michigan), ἐτόνισεν ἰδιαιτέρως τὴν σημασίαν τοῦ ὀρθοῦ χειρισμοῦ τῶν ἀνθρώπων ἐντὸς τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως καὶ πιστεύει ὅτι πρέπει νὰ γίνουν ἀποδεκτὰ τὰ διδάγματα τῆς θεωρίας Υ καὶ νὰ μὴ ὑποθάλπεται ἡ ἀνεύθυνος καὶ ἀνώριμος συμπεριφορὰ τῶν ἀτόμων ἀλλ' ἀντιθέτως νὰ ἐνθαρρύνεται καὶ νὰ ἀναπτύσσεται ἡ ὑπεύθυνος καὶ ὡρίμος τοιαύτη.

Αἱ ἔρευναι τοῦ Likert ἐστράφησαν πρὸς τὴν μελέτην τῆς ἐπιδράσεως τῶν διαφόρων μορφῶν ἡγεσίας (management styles) ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς τῶν ἐργαζομένων καὶ τῆς στάσεως αὐτῶν ἔναντι τῆς ἐργασίας[12].

Ἀποτέλεσμα τῶν ἐρευνῶν τοῦ R. Likert εἶναι ὁ προσδιορισμὸς καὶ ἡ ταξινόμησις τῶν ἰσχυριζομένων σήμερον μορφῶν ἡγεσίας εἰς τέσσαρα συστήματα.

Σύστημα 1ον. Ἡ διοίκησις δὲν ἐμπιστεύεται τοὺς ἐργαζομένους καὶ ὡς ἐκ τούτου οὗτοι δὲν μετέχουν ἢ μετέχουν ἐλάχιστα εἰς τὴν διαδικασίαν λήψεως ἀποφάσεων. Αἱ ἀποφάσεις λαμβάνονται εἰς τὴν κορυφὴν τῆς πυραμίδος καὶ διοχετεύονται διὰ τῆς ἁλύσεως ἐντολῆς. Ὁ φόβος διὰ τιμωρίαν ἀποτελεῖ κίνητρον ἐργασίας καὶ ἡ ἱκανοποίησις τῶν ἀναγκῶν περιορίζεται εἰς τὰς φυσικὰς τοιαύτας. Ὑπὸ τοιαύτας συνθήκας

12. P. Hersey - K. Blanchard, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 60. R. Likert, The Human Organization, McGraw - Hill, New York, 1967 καὶ τοῦ ἰδίου, New Patterns of Management, McGraw - Hill, 1961.

δὲν εἶναι δύσκολον νὰ δημιουργηθῇ μία ἄτυπος ὀργάνωσις, ἡ ὁποία ἀντιτίθεται εἰς τοὺς στόχους τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως.

Σύστημα 2ον. Ἡ διοίκησις ἐμφανίζει συγκρατημένην ἐμπιστοσύνην πρὸς τοὺς ἐργαζομένους· τὸ δικαίωμα λήψεως ἀποφάσεων διὰ τὰ κατώτερα κλιμάκια τίθεται ἐντὸς περιοριστικοῦ πλαισίου τὸ ὁποῖον καθορίζεται ὑπὸ τῆς κορυφῆς. Πρὸς ὑποκίνησιν τῶν ἐργαζομένων χρησιμοποιοῦνται ἀνταμοιβαί, ἀλλὰ καὶ τιμωρίαι. Ἔλεγχος ἀσκεῖται ὡς ἐν σημείῳ ὄχι μόνον ἐκ τῆς κορυφῆς ἀλλὰ καὶ ἐκ τῶν μεσαίων βαθμίδων. Ἡ ἄτυπος ὀργάνωσις ἡ ὁποία δημιουργεῖται συνήθως, εἶναι δυνατὸν νὰ μὴ ἀντιτίθεται ὁλοσχερῶς πρὸς τοὺς στόχους τῆς τυπικῆς τοιαύτης.

Σύστημα 3ον. Ἡ διοίκησις ἐμπιστεύεται εἰς μεγάλον βαθμόν, ἀλλὰ ὄχι ὁλοσχερῶς, τοὺς ἐργαζομένους της. Τὸ γενικὸν πλαίσιον ἐράσεως καθορίζεται βεβαίως ὑπὸ τῆς κορυφῆς τῆς πυραμίδος, ἀλλὰ τόσον τὰ μεσαῖα, ὅσον καὶ τὰ κατώτερα ἐπίπεδα ἔχουν ἀρκετὰ περιθώρια λήψεως εἰδικῶν ἀποφάσεων. Ἡ ἐπικοινωνία διεξάγεται ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω καὶ ἀντιστρόφως, ὑφίσταται δὲ εὐρεῖα ἐξουσιοδότησις. Πιθανὸν νὰ δημιουργηθῇ μία ἄτυπος ὀργάνωσις, ἀλλὰ ἐν τοιαύτῃ περιπτώσει μᾶλλον θὰ ὑποστηρίξῃ τοὺς στόχους τῆς τυπικῆς, παρὰ θὰ τοὺς καταπολεμήσῃ.

Σύστημα 4ον. Ἡ διοίκησις ἀποκτᾷ πλήρη ἐμπιστοσύνην πρὸς τοὺς ἐργαζομένους. Τὸ δικαίωμα λήψεως ἀποφάσεων ἀναγνωρίζεται εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς πυραμίδος, αἱ ἐπικοινωνίαι δὲν περιορίζονται ὡς προηγουμένως, ἀλλὰ ἐπεκτείνονται καὶ μεταξὺ τῶν συναδέλφων. τὰ ἄτομα ὑποκινοῦνται πλέον πρὸς ἐργασίαν διὰ διαφόρων ἀνταμοιβῶν (οἰκονομικῶν καὶ μή) καθορίζονται στόχοι καὶ βελτιοῦνται αἱ διαδικασίαι. Μεταξὺ προϊσταμένων καὶ ὑφισταμένων ἀναπτύσσονται φιλικαὶ σχέσεις. Συχνάκις εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν ταυτίζεται ἡ ἄτυπος μὲ τὴν τυπικὴν ὀργάνωσιν καὶ ὅλοι ἐντείνουν τὰς προσπαθείας πρὸς ἐπίτευξιν τῶν τεθέντων στόχων.

Συνεχίζων ὁ Likert τὴν προσπάθειάν του, ἠρεύνησε καὶ διεπίστωσεν ὅτι τμήματα ἐπιχειρήσεων διοικούμενα συμφώνως πρὸς τὸ σύστημα 1 ἐμφανίζουν μειωμένην ἀποδοτικότητα ἐν ἀντιθέσει πρὸς τοιαῦτα διοικούμενα κατὰ τρόπον ὁ ὁποῖος πλησιάζει τὸ σύστημα 4 καὶ τὰ ὁποῖα ἐμφανίζουν συνεχῶς αὐξανομένην ἀποδοτικότητα. Βεβαίως ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ συστήματος 4 δὲν εἶναι εὔκολος καὶ ἴσως δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἐφαρμοσθῇ πάντοτε. εἶναι ὅμως μία μορφή

πρὸς τὴν ὁποίαν πρέπει νὰ εἶναι ἡ διοίκησις ἐφ' ὅσον τὸ ἐπιτρέπουν αἱ συνθῆκαι[13].

Μέχρι τοῦδε διεξήλθομεν ἐν συντομίᾳ τὰς σχετικὰς μὲ τὸν χειρισμὸν τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων θεωρίας. Ὡς κατέστη σαφές, τὸ πρόβλημα ἐμφανίζεται πολύπλοκον καὶ ἀπασχολεῖ ἰδιαιτέρως τὴν ἐπιστήμην τῆς διοικήσεως, χωρὶς εἰσέτι νὰ εὑρῇ τὴν λύσιν του, ἴσως διότι μέχρι πρό τινος παρημελεῖτο ὁ παράγων «ἄνθρωπος». Πράγματι ἐδόθη ὅλον τὸ βάρος εἰς τὴν προσπάθειαν τεχνολογικῆς ἐξελίξεως καὶ δὲν ἐλήφθη ὑπ' ὄψιν κάτι πολὺ ἁπλοῦν καὶ ἀναμφίβολον, ὅτι ὁ ἄνθρωπος εἶναι ἄνθρωπος καὶ ἐντὸς τῶν χώρων ἐργασίας καὶ μεταφέρει μετ' αὐτοῦ εἰς τοὺς χώρους ὅπου ἐργάζεται τὰ ἐλαττώματα καὶ προτερήματα τὰ ὁποῖα τὸν χαρακτηρίζουν, τὰς ἀδυναμίας καὶ τὰς δυνατότητάς του, τὰ ἔνστικτα καὶ τὰς φιλοδοξίας του. Ἐφ' ὅσον λοιπὸν ἀνωτέρω [εἰς τὸν πρόλογον] παρεδείχθημεν ὅτι ἡ ἐργασία εἶναι φυσιολογικὴ κατάστασις διὰ παν ἄτομον, καὶ ἐκ ταύτης προσδοκῶνται καὶ ἄλλαι ἀναμφιβόλως πλὴν τῶν οἰκονομικῶν, ἀπερρόφᾳ δὲ εἰς ἓν μέγα τμῆμα τὴν ἡμέραν [καὶ τὴν ζωήν μας] εἶναι φυσικόν, τὸ ἄτομον νὰ ἐπιθυμῇ νὰ ἐλκληρωθῇ καὶ νὰ ἐκμεταλλευθῇ ἐντὸς αὐτῆς, ἤγουν νὰ καλύψῃ ὅσον τὸ δυνατὸν περισσοτέρας του ἀνάγκας. Διὰ νὰ καλύψῃ τὰς ἀνάγκας αὐτὰς τὸ ἄτομον προσφέρει ἔργον καὶ λαμβάνει ἀναμφιβόλως. Ἀλλὰ ἵνα ἡ ἐπιχείρησις ἐπιτύχῃ τὴν ποιότητα καὶ ποσότητα τοῦ ἔργου, τὴν ὁποίαν ἐπιθυμεῖ, πρέπει νὰ προσφέρῃ ἀναμφιβόλως συμφώνως πρὸς τὰς ἰδιαιτέρας ἐπιθυμίας ἑκάστου ἐκ τῶν ἐργαζομένων, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον σημαίνει μελέτην τῶν προβλημάτων τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος τῆς ἐπιχειρήσεως.

Οὕτω καθίσταται ἀναγκαία ἡ μελέτη βασικῶν προβλημάτων σχετιζομένων πρὸς τὴν ἀνθρωπίνην συμπεριφορὰν, τῶν ἐπιδράσεων διαφόρων ἐσωτερικῶν καὶ ἐξωτερικῶν παραγόντων εἰς τὴν ἐπίδοσιν, τῶν προβλημάτων ἅτινα προκύπτουν ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς διαφόρων μορφῶν ἡγεσίας, τῶν συστημάτων ἀναμφιβόλων, τοῦ προβλήματος τῆς ἱκανοποιήσεως τοῦ ἀτόμου καὶ τῆς σχέσεως ταύτης πρὸς τὴν ἐπίδοσίν του κλπ. Πέραν ὅμως τῶν γενικῶν κανόνων, ἑκάστη ἐπιχείρησις καὶ συγκεκριμένως ἕκαστος ἡγέτης - manager θὰ πρέπῃ νὰ προσπαθήσῃ νὰ ἀναλύσῃ ὅσον εἶναι δυνατὸν τὸ ἀνθρώπινον ὑλικὸν τὸ ὁποῖον κατευθύνει, ὥστε νὰ δύναται νὰ κατευθύνῃ ἑκάστοτε τὴν συμπεριφορὰν τῶν ἐργαζομένων πρὸς τοὺς στόχους κάθε τῆς τοπικῆς ὀργανώσεως, τῇ βοηθείᾳ τῆς ἱκανοποιήσεως τῶν προσωπικῶν ἐπιθυμιῶν τῶν ἐργαζομένων.

Κατεδείχθη, ἀνωτέρω, προσπάθεια νὰ καταδειχθῇ ἡ σημασία τῶν προβλημάτων τῶν σχετιζομένων πρὸς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα ὡς καὶ ἡ ἀ-

---

13. Τὸ πρόβλημα περὶ κατοικήσεως ἑκάστης μορφῆς ἡγεσίας ἀναλύεται εἰς Κεφ. Γ. σελ. 1-8, Μέρος Π.

νάγκη περαιτέρω ἀναλύσεως καὶ ἐρεύνης αὐτῶν. Ἡ ἐκκοπὴ μιᾶς μελέτης ἐὰν δὲν δυνηθῇ νὰ ἀποτελέσῃ, ὡς ἐπιθυμοῦμεν νὰ ἐλπίζωμεν, μικράν τινα συμβολὴν εἰς τὴν μελέτην τῶν ἀνωτέρω προβλημάτων, ἂς θεωρηθῇ ἁπλῶς καὶ μόνον ὡς προσπάθεια ὅπως ἐπιστηθῇ, διὰ μίαν εἰσέτι φορὰν ἡ προσοχὴ τοῦ ἀναγνώστου εἰς τὴν σημασίαν τοῦ παράγοντος ἄνθρωπος διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῶν ἐπιχειρήσεων.

ΜΕΡΟΣ Ι

ΑΤΟΜΟΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Α'

ΔΙΑΤΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟΝ ΜΕΤΕΧΕΙ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Τὸ ἄτομον συμμετέχει εἰς μίαν τυπικὴν ὀργάνωσιν[1], διὰ νὰ ἱκανοποιήσῃ ὡρισμένας ἀνάγκας καὶ ἐπιθυμίας του. Αἱ ἀνάγκαι αὗται καὶ ἐπιθυμίαι εἶναι κατ' ἀρχὴν οἰκονομικαί (ἀπόκτησις χρημάτων πρὸς διαβίωσιν), περαιτέρω δὲ ψυχικαί (ἱκανοποίησις ἐκ τῆς ἀσχολίας ἔργου ἢ παροχῆς ὑπηρεσίας, ἀπόκτησις δυνάμεως καὶ γοήτρου, κοινωνικὴ ἀναγνώρισις, ἀναγνώρισις τῆς προσωπικῆς ἀξίας τοῦ ἀτόμου κλπ.).

Ἡ συμμετοχὴ αὕτη δυνατὸν νὰ εἶναι ἄμεσος (direct) ἢ ἔμμεσος (indirect)[2]. Ἡ ἄμεσος συμμετοχὴ ἀναφέρεται εἰς τὴν περίπτωσιν κατὰ τὴν ὁποίαν οἱ στόχοι τῆς ὀργανώσεως συνδέονται ἀμέσως, πιθανὸν δὲ καὶ νὰ ταυτίζωνται, πρὸς τοὺς στόχους τοῦ ἀτόμου. Οὕτως, ἄμεσος εἶναι ἡ συμμετοχὴ τῶν μελῶν εἰς μίαν θρησκευτικὴν ὀργάνωσιν ἢ ἡ συμμετοχὴ τοῦ ἐπιστημονικοῦ προσωπικοῦ εἰς ἓν ἐπιστημονικὸν ἰνστιτοῦτον ἢ ἐρευνητικὸν ἐργαστήριον. Δι' ἔμμεσον συμμετοχὴν ἐννοοῦμεν, ὅταν ἡ ὀργάνωσις προσφέρῃ ἀνταμοιβάς (εἴτε χρηματικὰς εἴτε μὴ) εἰς τὸ ἄτομον διὰ τὴν συμμετοχήν του εἰς αὐτήν. Αἱ ἀνταμοιβαὶ αὗται, κατὰ τὸν καθηγητὴν H. Simon[3], σχετίζονται περισσότερον ἢ ὀλιγώτερον μετὰ τοῦ μεγέθους καὶ τῆς ἀναπτύξεως τῆς ὀργανώσεως. Οὕτως, ἡ ἀμοιβὴ τῶν μετόχων εἶναι ἀμέσως συνδεδεμένη μετὰ τοῦ μεγέθους καὶ τῆς ἀναπτύξεως μιᾶς ὀργανώσεως, ἐν ἀντιθέσει πρὸς ἐκείνην τῶν μισθωτῶν, ἡ ὁποία εἶναι ἐμμέσως συνδεδεμένη. Εἰδικώτερον περὶ τῶν ἀνταμοιβῶν τὰς ὁποίας προσφέρει μία ὀργάνωσις εἰς τὸ ἄτομον διὰ τὴν συμμετοχήν του εἰς αὐτήν, θὰ ἀσχολούμεθα νὰ παρατηρήσωμεν. Ἔχοντες ὡς βάσιν τὴν ὑπὸ τοῦ καθη-

1. Διὰ τὴν ἔννοιαν τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως βλ. Σ. Ζειγαρίδη, Θεωρία Ὀργανώσεως, τόμ. Α', Ἐκδ. Παπαζήση, Ἀθῆναι, 1973, σ. 20-26. Ι. Γιαννούζα - Φ. Κόρζη, Τυπικὴ Ὀργάνωσις, Ἐκδ. Παπαζήση, Ἀθῆναι, 1969, σ. 6.
2. H. Simon, Administrative Behavior, McMillan, 1957, σ. 110.
3. Ἔνθ' ἀνωτ.

γητοῦ Simon γενομένην διάκρισιν ὡς πρὸς τὰς εἰρημένας ἀνταμοιβάς, τὰ ἀκόλουθα:

α) Προσωπικαὶ ἀνταμοιβαὶ ἀπορρέουσαι ἐκ τῆς ὁλοκληρώσεως (ἐκπληρώσεως) τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως

Ἑκάστη ὀργάνωσις θέτει ὡρισμένους στόχους, πρὸς πραγματοποίησιν τῶν ὁποίων στρέφονται αἱ ἀποφάσεις καὶ αἱ ἐνέργειαι αὐτῆς. Ὡρισμένα ἄτομα μετέχουν μιᾶς ὀργανώσεως, διότι οἱ στόχοι αὐτῆς ἐναρμονίζονται (ἀπαντῶς ὅμως συμπίπτουν πλήρως) πρὸς τοὺς προσωπικοὺς των στόχους, ὁπότε ἡ ἐκπλήρωσις καὶ μόνον τῶν στόχων αὐτῶν ἀποτελεῖ μίαν ἀνταμοιβὴν διὰ τὰ ἄτομα αὐτά. Ἄλλα ἄτομα μετέχουν, διότι ἀποκομίζουν χρηματικὰ κέρδη ἐκ τῆς συμμετοχῆς των, ἀλλὰ καὶ τὰ ἄτομα ταῦτα ἐμποτίζονται ὀλίγον κατ' ὀλίγον καὶ ἐπηρεάζονται ἐκ τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως μὲ τὴν καθημερινὴν ἐργασίαν εἰς τὸ περιβάλλον τῆς ἐπιχειρήσεως· οἱ στόχοι αὐτῆς ἀποκτοῦν ὁλονέν μεγαλυτέραν ἀξίαν διὰ τὰ ἄτομα. Συνειδητοποιοῦν τὴν σημασίαν των καὶ τοὺς ἀποδέχονται ὡς ἰδικούς των· οὕτως ἐπιδιώκουν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τούτων καὶ αἰσθάνονται ἱκανοποίησιν, ὅταν οὗτοι ἐπιτευχθοῦν.

β) Προσωπικαὶ ἀνταμοιβαὶ προσφερόμεναι ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως καὶ σχετιζόμεναι μετὰ τοῦ μεγέθους καὶ τῆς ἀναπτύξεως τῆς ὀργανώσεως

Ἀμέσως ἐνδιαφερόμενος διὰ τὰς τοιαύτας ἀνταμοιβὰς εἶναι ὁ ἐπιχειρηματίας (entrepreneur). Οὗτος συνδέεται μετὰ τῆς ὀργανώσεως, διότι ἀποκομίζει κέρδη. Τὰ κέρδη ταῦτα εἶναι: ἀφ' ἑνὸς μὲν οἰκονομικὰ (profits) ἀφ' ἑτέρου δὲ μὴ οἰκονομικὰ (κῦρος - δύναμις - κοινωνικὴ ἀναγνώρισις). Μία ὀργάνωσις ἡ ὁποία ἀναπτύσσεται, προτιμᾶται περισσοτέρας εὐκαιρίας αὐξήσεως τῶν ἀνωτέρω ἀνταμοιβῶν ἀπὸ μίαν ἄλλην ἡ ὁποία παραμένει στατική. Οἱ μέτοχοι μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀνήκουν ἐπίσης εἰς αὐτὴν τὴν κατηγορίαν. Συνδέονται μετὰ τῆς συγκεκριμένης ὀργανώσεως ἀποκλειστικῶς καὶ μόνον διὰ τοῦ χρήματος (ἐκτὸς ἐὰν ἐργάζονται μέσα εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἢ συμμετέχουν εἰς τὸ διοικητικὸν συμβούλιον). Ὁ μέτοχος θὰ πωλήσῃ τὰς μετοχάς του, ἐφ' ὅσον δύναται μὲ τοὺς αὐτοὺς ὅρους ἀσφαλείας νὰ ἀποκομίσῃ περισσότερα κέρδη (μέρισμα). Δὲν τὸν ἐλκύουν οἱ στόχοι τῆς ὀργανώσεως, ἀλλὰ τὸ κῦρος καὶ ἡ οἰκονομικὴ κατάστασις αὐτῆς.

γ) Προσωπικαὶ ἀνταμοιβαὶ ἀπορρέουσαι ἐκ κινήτρων προσφερομένων ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως καὶ μὴ σχετιζομένων ἀμέσως μετὰ τοῦ μεγέθους καὶ τῆς ἀναπτύξεως τῆς ὀργανώσεως

Λόγοι ἐνδιαφέρουν τοὺς ὑπαλλήλους (employees) μιᾶς ὀργανώσεως

Ἡ σχέσις τῶν μετ' αὐτῆς βασίζεται ἐπὶ οἰκονομικῶν βάσεων. Ὁ ἐργαζόμενος προσφέρει εἰς τὴν ὀργάνωσιν χρόνον καὶ προσπάθειαν ἀνάλογα τῶν ὁποίων λαμβάνει χρηματικὴν ἀνταμοιβήν. Ἡ τοιαύτη ἀνταλλαγὴ ὅμως δημιουργεῖ μίαν σχέσιν ἐξουσίας μεταξὺ τῆς ὀργανώσεως καὶ τοῦ ἐργαζομένου. Τίθεται τὸ ἐρώτημα μέχρι ποίου ὁρίου θὰ δεχθῇ ὁ ἐργαζόμενος τὴν ἐξουσίαν αὐτὴν τῆς ὀργανώσεως ἐπ' αὐτοῦ; Τοῦτο ἐξαρτᾶται, πρῶτον ἐκ τῆς ἀξίας τὴν ὁποίαν ἀποδίδει ὁ ἐργαζόμενος εἰς τὰ κίνητρα τὰ ὁποῖα τοῦ προσφέρει ἡ ὀργάνωσις καὶ δεύτερον ἐκ τοῦ βαθμοῦ ἐξαρτήσεως τοῦ ἐργαζομένου ἐκ τῆς ὀργανώσεως.

Πέραν τῆς ἀμοιβῆς τὴν ὁποίαν λαμβάνει ὁ ἐργαζόμενος, πιθανὸν νὰ ἐπιθυμῇ (νὰ τὸν ἱκανοποιῇ) τὸ γήτρον τὸ ὁποῖον τοῦ δίδει ἡ Πόλις του μέσα εἰς τὴν ὀργάνωσιν, ἡ αἱ σχέσεις του μετὰ τῆς ὁμάδος ἐργασίας τῆς ὁποίας μετέχει. Αἱ εὐκαιρίαι διὰ προαγωγὴν ἀποτελοῦν ἰσχυρὸν κίνητρον διὰ νὰ συμμετάσχῃ τὸ ἄτομον εἰς ὡρισμένην ὀργάνωσιν καὶ νὰ ἀποδεχθῇ τὴν ἀνωτέρω σχέσιν ἐξουσίας. Ἄλλα τὰ κίνητρα ταῦτα καὶ ἴδιαι τὰ τελευταῖα δὲν ἐπενεργοῦν εἰς τὸν αὐτὸν βαθμὸν εἰς ὅλα τὰ ἄτομα. Ὑπάρχουν ἄτομα τὰ ὁποῖα εἶναι ἱκανοποιημένα ἀπὸ τὸ ἐπίπεδον εἰς τὸ ὁποῖον εὑρίσκονται, ἡ εὐκαιρία δὲ προαγωγῆς καὶ ἀνόδου δὲν ἐπιτελεῖ βάλσαρ δι' αὐτά.

Ὅσον ἀφορᾷ τὸν βαθμὸν ἐξαρτήσεως, τὸ ἄτομον τὸ ὁποῖον δὲν ἔχει τὴν δυνατότητα συμμετοχῆς εἰς ἄλλην ὀργάνωσιν, θὰ δεχθῇ εἰς μεγαλύτερον βαθμὸν τὴν ἐξουσίαν τῆς ὀργανώσεως ἐπ' αὐτοῦ, συγκριτικῶς πρὸς τὸ ἄτομον τὸ ὁποῖον ἔχει δυνατότητα ἐκλογῆς μεταξὺ πλείονων ὀργανώσεων.

Ἀναζητήσεις τῶν κινήτρων συμμετοχῆς τοῦ ἀτόμου εἰς μίαν ὀργάνωσιν, γενικῶς λαμβάνει χώραν μία ἀνταλλαγή ἀξιῶν. Τὸ ἄτομον προσφέρει ὡρισμένας ἀξίας (εἴτε πνευματικὰς εἴτε σωματικάς), αἱ ὁποῖαι ἀναγκαῖαι εἰς τὴν ὀργάνωσιν καὶ λαμβάνει ἀντὶ αὐτῶν ὡρισμένας ἀξίας, τὰς ὁποίας διαθέτει ἡ ὀργάνωσις καὶ τὰς ὁποίας τὸ ἄτομον ἐνδιαφέρεται νὰ ἀποκτήσῃ. Κατὰ συνέπειαν τὸ ἄτομον θὰ προτιμήσῃ ἐκείνην τὴν ὀργάνωσιν, ἡ ὁποία εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἱκανοποιήσῃ τὰς ἀνάγκας καὶ ἐπιθυμίας αὐτοῦ εἰς ὅσον τὸ δυνατὸν ὑψηλότερον βαθμόν, νὰ τοῦ προσφέρῃ δηλ. τὰς ἀξίας τὰς ὁποίας ἐπιθυμεῖ νὰ λάβῃ ὡς ἀνταμοιβήν. Ἡ ὀργάνωσις ἐξ ἄλλου θὰ ἀναζητήσῃ τὰ ἄτομα τὰ ὁποῖα διαθέτουν τὰ περισσότερα προσόντα πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν ἐπ' αὐτῆς τιθεμένων στόχων. Κατὰ τὴν ἐπιλογὴν τῶν ἀτόμων τούτων λαμβάνει ἐπ' ὄψιν διαφόρους μεταβλητάς, ὡς π.χ. τὴν ἱκανότητα τοῦ ἀτόμου περὶ τὴν ἐργασίαν, τὴν προθυμίαν του ὅπως ἀποδεχθῇ μορφὴν τινα καθοδηγήσεως, τὴν προσωπικήν αὐτοῦ τοποθέτησιν ἔναντι τῆς ὀργανώσεως κ.λ.π.[1].

1. Γ. Γιαννάτζα - Ρ. Κάρζο ἔνθ' ἀνωτ., σ. 145 κ.ἑξ.

Θεωροῦντες τὴν ὀργάνωσιν ὡς ἓν σύστημα, ὅπου λαμβάνει χώραν μία ἀνταλλαγὴ ἀγαθῶν, ὡς ἀνωτέρω ἀνεφέρθη, «ὅταν αἱ προσφερόμεναι ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως παροχαὶ εἶναι ποσοτικῶς καὶ ποιοτικῶς ἐπαρκεῖς ὥστε νὰ ἐξασφαλίζουν εἰς αὐτὴν ἐξακολουθητικὰς εἰσφορὰς ἐκ μέρους τῶν μελῶν της καὶ ὅταν αἱ προσφερόμεναι παρὰ τῶν μελῶν εἰσφοραὶ εἶναι ποσοτικῶς καὶ ποιοτικῶς ἐπαρκεῖς διὰ νὰ στηρίξουν τὴν ὀργάνωσιν, δηλαδὴ διὰ νὰ ἐπιτρέψουν εἰς αὐτήν, ἵνα ἐπιζήσῃ καὶ ἀναπτυχθῇ, τότε τὸ σύστημα θεωρεῖται τελοῦν εἰς σταθερὰν κατάστασιν ἢ κατάστασιν ἰσορροπίας· ἐν ἐναντίᾳ περιπτώσει συστέλλεται καὶ ἐξαφανίζεται»[5].

Τὸ θέμα, τελικῶς, ἐνταπίζεται εἰς τὸ νὰ ἐξασφαλισθοῦν αἱ ἀνωτέρω ποσοτικαὶ καὶ ποιοτικαὶ εἰσφοραὶ τοῦ ἀτόμου πρὸς τὴν ὀργάνωσιν καὶ αἱ ἀνάλογοι τοιαῦται ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως πρὸς τὸ ἄτομον, ὥστε τὸ σύστημα νὰ ἐξισορροπῆται καὶ νὰ ἐξελίσσεται.

Τὸ πρόβλημα συνίσταται κατ' ἀρχὴν εἰς τὸ νὰ πεισθῇ τὸ ἄτομον νὰ ἐπιδιώξῃ τὴν πραγματοποίησιν τῶν στόχων τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως. Ἐφ' ὅσον ἐπιτευχθῇ τοῦτο, ἡ ὀργάνωσις γνωρίζουσα τοὺς παράγοντας, οἱ ὁποῖοι ἐπιδροῦν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἐργαζομένου, πρέπει νὰ προσφέρῃ τὰς καταλλήλους ἀνταμοιβάς, ὥστε νὰ ὑφίσταται ἰσορροπία εἰς τὸ σύστημα καὶ νὰ ὠφελοῦνται ἀμφότερα τὰ μέρη, ἤτοι τόσον τὸ ἄτομον, ὅσον καὶ ἡ ὀργάνωσις.

Τὴν πρώτην περίπτωσιν ὡς πρὸς τὴν ἐπιδίωξιν πραγματοποιήσεως ὑπὸ τοῦ ἀτόμου τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως ἀναλύομεν ἀμέσως κατωτέρω.

Οἱ παράγοντες οἱ ὁποῖοι ἐπιδροῦν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς καὶ αἱ ἀνταμοιβαὶ τὰς ὁποίας δύναται νὰ προσφέρῃ ἡ ὀργάνωσις πρὸς ἐπιβραβεύσιν τῆς ἀνωτέρω συμπεριφορᾶς, μελετῶνται ἀναλυτικῶς εἰς τὰ ἑπόμενα κεφάλαια.

Τὰ ἄτομα παραιτοῦνται τῶν ἰδικῶν των στόχων καὶ ἐπιδιώκουν τὴν πραγματοποίησιν τῶν στόχων τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως[6]:

1. Δι' ἀναγκασμόν. Τὸ ἄτομον ἀναγκάζεται νὰ ἀποδεχθῇ τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως εἴτε διότι δὲν ἔχει διαφορετικὴν ἐκλογὴν εἴτε διότι ἡ ἄρνησις ἀποδοχῆς συνεπάγεται ζημίαν τινὰ τὴν ὁποίαν καὶ ἐπιθυμεῖ νὰ ἀποφύγῃ. Καταναγκασμὸν π.χ. ἀποτελεῖ ἡ δουλεία.
2. Δι' ἐξαγοράς. Τὸ ἄτομον ὑπηρετεῖ τοὺς ἐν λόγῳ στόχους, διότι ἡ τοιαύτη ἀποδοχὴ συνεπάγεται θετικήν τινα ἀνταμοιβήν, ὡς π.χ. ἀπόκτησις χρημάτων.

---

5. March - Simon, Organizations, Wiley, 1958, σ. 83 κ. ἑξ.
6. J. K. Galbraith, The New Industrial State, Hamish Hamilton, 1967, σ. 130.
7. Ἔνθ' ἀνωτ., σ. 130. H. Simon, Ἔνθ' ἀνωτ., σ. 115.

3. Διὰ ταυτίσεως. Τὸ ἄτομον θεωρεῖ τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως ἀνωτέρους των ἰδικῶν του καὶ τοὺς ἀποδέχεται. Εἰς τὴν περίπτωσιν αὐτὴν δὲν ὑφίσταται οὔτε καταναγκασμὸς οὔτε ἐξαγορά, διότι τὸ ἄτομον πείθεται ὅτι ἐκτελεῖ χρήσιμον ἔργον. Οἱ καθηγηταὶ G. March καὶ H. Simon θεωροῦν ὡς εὐνοϊκὰς προϋποθέσεις διὰ τὴν ταύτισιν τὰς ἀκολούθους[8]:

— ἡ ὀργάνωσις νὰ χαίρῃ ὑψηλοῦ καὶ εὐρέως ἀναγνωριζομένου κύρους, ἡ ἐργασία εἰς ἐπιχείρησιν «καλῆς φήμης» καθιστᾷ τὸ ἄτομον ἀξιοπρόσεκτον, ἱκανοποιεῖ ἐγωϊστικὰς ἀνάγκας (ego - needs) καὶ διευκολύνει τὴν ταύτισιν·

— ἡ ἀλληλεπίδρασις μεταξὺ τῶν ἀτόμων τὰ ὁποῖα ἀπαρτίζουν τὴν ὀργάνωσιν νὰ εἶναι συχνὴ καὶ ἡ λῆψις τῶν ἀποφάσεων ἀμοιβαία, ὁπότε ἡ ἀλληλεπίδρασις τῶν ἀτόμων εἶναι ὑψηλοτέρα καὶ ἡ ταύτισις πρὸς τὸν κοινὸν σκοπὸν εὐκολωτέρα·

— ἡ ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως ἱκανοποίησις τῶν περισσοτέρων ἀναγκῶν τοῦ ἀτόμου διευκολύνει ἐπίσης τὴν ταύτισιν, καθ' ὅσον, ὡς παρεδέχθημεν ἀνωτέρω (Εἰσαγωγή), τὸ ἄτομον ἐπιδιώκει νὰ ἱκανοποιήσῃ ὅλας τὰς ἀνάγκας του ἐντὸς τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως·

— ὁ ἀνταγωνισμὸς μεταξὺ τῶν μελῶν τῆς ὀργανώσεως νὰ βαίνῃ μειούμενος καὶ οὐχὶ αὐξανόμενος. Ὁ ὑψηλὸς καὶ πολλάκις ἐξωτικὸς ἀνταγωνισμὸς δυσχεραίνει τὴν ταύτισιν, διότι ἐξαπομακρύνει πλήρως τοὺς στόχους. Ἀντιθέτως, ἀνταγωνισμὸς χαμηλοτέρας ἐντάσεως (π.χ. τῆξημένα δυνατότητες προαγωγῆς) εὐνοεῖ τὴν ταύτισιν μὲ τοὺς στόχους τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως, διότι ἀποφεύγεται, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον, ἡ ἐξαπομάκρυνσις τῶν στόχων.

4. Διὰ προσαρμογῆς. Τὸ ἄτομον ἐπιδιώκει τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως, διότι οὗτος ἐλπίζει ὅτι θὰ ἐπιτύχῃ εὐκολώτερον νὰ ἐπιτύχῃ τοὺς ἰδικούς του. Παραιτεῖται προσωρινῶς τούτων καὶ ἐπιδιώκει τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως, ὥστε νὰ δυνηθῇ ἀργότερον νὰ ἐπιδιώξῃ τοὺς ἰδικούς του προσωπικοὺς στόχους.

Ὁ καταναγκασμός, ἡ ἐξαγορά, ἡ ταύτισις καὶ ἡ προσαρμογὴ εἶναι δυνάμεις αἱ ὁποῖαι ὠθοῦν τὸ ἄτομον εἴτε χωριστὰ εἴτε ἐν συνδυασμῷ. Τὴν συνδεδυασμένην ἐπίδρασιν των ὁ J. K. Galbraith ὀνομάζει «σύστημα ὠθήσεως» (motivating system).

---

8. March - Simon, Organizations, Wiley, 1958, σ. 65. J. K. Galbraith, ἔνθ. ἀνωτ., σ. 168.

Τὰς δυνατότητας ἀλληλοσυνδέσεως ἢ ἀλληλοεξουδετερώσεως τῶν δυνάμεων τοῦ συστήματος τούτου ἐξετάζομεν κατωτέρω.

Ὁ κατανγκασμός συνδυάζεται μὲ τὴν ἐξαγοράν, διότι τὸ ἄτομον τὸ ὁποῖον ἐξαναγκάζεται νὰ ἀποδεχθῇ τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως γνωρίζον ὅτι δὲν ἔχει ἄλλην ἐκλογήν (π.χ. θὰ δυσκολευθῇ πολὺ νὰ ἐξεύρῃ ἄλλην ἐργασίαν) λαμβάνει ὁπωσδήποτε μίαν χρηματικὴν ἀμοιβήν. Ἀκόμη καὶ εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς δουλείας ὁρίσταται μορφή τις ἀμοιβῆς (στέγη καὶ τροφή). Ὁ κατανγκασμὸς δὲν συνδυάζεται μὲ τὴν ταύτισιν, διότι τὸ ἄτομον τελοῦν ὑπὸ τὴν ἐντύπωσιν τοῦ κατανγκασμοῦ, δὲν εἶναι εὔκολον νὰ ἐνστερνισθῇ τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως ὡς ἰδικούς του. Ὅσον καὶ ἂν ὁρίσταται τὴν ἐπίδρασιν τῶν στόχων τούτων μὲ τὴν καθημερινὴν ἐργασίαν ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως, ὁρίσταται ἐν αὐτῷ πάντοτε τὸ στοιχεῖον τοῦ κατανγκασμοῦ, τὸ ὁποῖον ἐμποδίζει τὴν ταύτισιν. Τὸ αὐτὸ θὰ ἦτο δυνατὸν νὰ λεχθῇ καὶ διὰ τὴν περίπτωσιν τῆς προσαρμογῆς. Ὁ κατανγκασμὸς ἀποθαρρύνει τὴν προσαρμογήν, διότι τὸ ἄτομον πιστεύει ὅτι ἕνεκα τοῦ κατανγκασμοῦ δὲν θὰ ἔχῃ τὴν δύναμιν νὰ ἐπιδράσῃ ἐπὶ τῶν ἐπιβαλλομένων στόχων. Μὴ διαθέτον εὐκαιρίαν ἐκλογῆς στερεῖται τῆς προσωπικῆς δυνάμεως καὶ τῆς δυνατότητος τῆς ἐπιρροῆς.

Ἡ ἐξαγορά, ὡς ἀνωτέρω ἀνεφέρθη, συνδυάζεται μὲ τὸν κατανγκασμόν. Ἐφ' ὅσον ὅμως ἀποκτᾷ τὸ στοιχεῖον τοῦ κατανγκασμοῦ, δυνατὸν νὰ ἐπέλθῃ ταύτισις καὶ προσαρμογή. Ὅσον αὐξάνουν τὰ εἰσοδήματα τοῦ ἀτόμου (ὅσον δηλαδὴ μεγαλυτέρα ἀμοιβὴ καταβάλλεται ὡς ἀντάλλαγμα τῶν ὑπηρεσιῶν τὰς ὁποίας προσφέρει) τόσον μειοῦται ὁ κατανγκασμὸς (διότι τὸ ἄτομον καθίσταται πλέον ἀπαραίτητον εἰς τὴν ὀργάνωσιν) καὶ διευκολύνεται ἡ ταύτισις ἢ ἡ προσαρμογή. Τὸ ἄτομον ἔχον ἱκανοποιήσει τὰς οἰκονομικὰς αὐτοῦ ἀνάγκας δύναται νὰ ταυτισθῇ μὲ τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως ἢ νὰ τοὺς προσαρμόσῃ πρὸς τοὺς ἰδικούς του, διότι ἔχει τὴν δύναμιν νὰ ἐνεργήσῃ κατὰ τοιοῦτον τρόπον. Ἀντιθέτως τὸ ἄτομον τὸ ὁποῖον δὲν ἔχει ἱκανοποιήσει τὰς οἰκονομικὰς του ἀνάγκας, καθ' ὅσον δὲν εἶναι τόσον ἀπαραίτητον εἰς τὴν ὀργάνωσιν, ὁρίσταται ἀναγκαστικῶς τοῖς στόχοις αὐτῆς, διότι δὲν ἔχει εὐρὺ πεδίον ἐκλογῆς, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον μᾶλλον ἀποκλείει τὴν ταύτισιν ἢ τὴν προσαρμογήν.

Ἡ ταύτισις ἀλληλοσυμπληροῦται μὲ τὴν προσαρμογήν, διότι τὸ ἄτομον θὰ ἀποδεχθῇ εὐκολώτερον τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως, ἐὰν γνωρίζῃ (ἢ ἐλπίζῃ), ὅτι θὰ ἔχῃ τὴν δυνατότητα νὰ τοὺς προσαρμόσῃ πρὸς τοὺς ἰδικούς του.

Εἰς τὰ κατώτερα κλιμάκια τῆς ἱεραρχίας μιᾶς τυπικῆς ὀργανώσεως, ἡ ταύτισις μετὰ τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως εἶναι ὁπωσδήποτε δυσκολωτέρα ἢ εἰς τὰ ἀνώτερα. Ἐπιτυγχάνεται δὲ εὐκολώτερον ὅταν συνδυασθῇ μετὰ καταλλήλων οἰκονομικῶν κινήτρων (π.χ. διάθεσις μετοχῶν εἰς τοὺς ἐργαζομένους

τῆς ἐπιχειρήσεως), ὁπότε ἐπιτυγχάνεται ἄμεσον ἐνδιαφέρον τῶν ἐργαζομένων διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Εἰς τὰ ἀνώτερα πλαίσια τῆς ἱεραρχίας ἡ ταύτισις καὶ προσαρμογὴ ἐπιτυγχάνονται εὐκολώτερον, διότι αἱ πάσης φύσεως ἀπολαβαὶ τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν, ὡς καὶ αἱ δυνατότητες ἐπιτεύξεως προσωπικῶν στόχων εἶναι μεγαλύτεραι τῶν ἀντιστοίχων τῶν κατωτέρων πλαισίων.

Μεγάλον βάλον εἰς τὴν ταύτισιν καὶ τὴν προσαρμογὴν παίζουν οἱ στόχοι τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως. Ἐὰν οἱ στόχοι οὗτοι περιορίζωνται εἰς τὴν αὔξησιν τῶν κερδῶν τοῦ ἰδίου τοῦ ἐπιχειρηματίου, δικαιοδήποτε ἡ ταύτισις καθίσταται ἀδύνατος, διότι οὐδεὶς εἶναι διατεθειμένος νὰ καταβάλῃ τὸ μέγιστον τῶν δυνάμεων του, διὰ νὰ καταστῇ ὁ ἐπιχειρηματίας διὰ τὸν ἑαυτόν ἐργάζεται πλουσιώτερος.

Ἀντιθέτως, ὅταν ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις ἐπιδιώκει, πλὴν τῶν κερδοσκοπικῶν στόχων, καὶ κοινωνικοὺς τοιούτους (ὡς π.χ. τὴν προαγωγὴν τῆς ἰρράνης, ἐπιτάχυνσιν τῆς τεχνολογικῆς ἐξελίξεως, αὔξησιν τῆς παραγωγῆς, βελτίωσιν τῶν παραγωγικῶν μεθόδων, βελτίωσιν παρεχομένων ὑπηρεσιῶν κ.ἄ.), καθίσταται εὐκολωτέρα ἡ ταύτισις τῶν στόχων τῶν μελῶν αὐτῆς πρὸς τοὺς ἰδικούς της.

Ἐὰν καὶ κατὰ πόσον ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις (ἡ ἐπιχείρησις) ἐπιδιώκει στόχους ἄλλους, πλὴν τῶν κερδοσκοπικῶν, τοῦτο ἀποτελεῖ ἓν πρόβλημα, ἡ ἀνάλυσις τοῦ ὁποίου ἐκφεύγει τῆς παρούσης μελέτης[9].

β

9. Μ. Μεγρεπόντη - Δελιβάνη, Οἰκονομικὴ Ἀνάλυσις, τόμ. Ι, Μέρος Π, ἐκδ. Σάκκουλα, 1972, σ. 905 κ. ἑξ. Σ. Ζαγοριάδη, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 15 κ. ἑξ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Β'

ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΙΣ

Ὡς γνωστόν, βασικὸν ἔργον τοῦ ἡγέτου εἰς οἱανδήποτε ὀργάνωσιν ἀποτελεῖ ἡ ἐπίτευξις τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως διὰ μέσου τῶν ἀνθρώπων. Οὕτω καθίσταται προφανὴς ἡ σημασία τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος διὰ τὴν ὀργάνωσιν καὶ ἡ βαρύτης ἡ ὁποία πρέπει νὰ δίδεται εἰς αὐτόν.

Θεωροῦμεν, λοιπόν, ἀναγκαῖον νὰ μελετήσωμεν ἐν συντομίᾳ τὸν μηχανισμὸν τῆς ἀνθρωπίνης συμπεριφορᾶς καὶ τοὺς παράγοντας τοὺς ἐπηρεάζοντας αὐτήν.

2.1 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ἡ ἀνθρωπίνη συμπεριφορὰ ἀποτελεῖ κατὰ βάσιν, πλήρη ἀντίθεσιν πρὸς διαφόρους ὑποκινούσας δυνάμεις. Ἄρα ἡ λογικὴ συμπεριφορὰ «προκαλεῖται». Ἑκάστη ἐνέργεια ἀποτελεῖ μίαν ἀντιδρασιν εἰς ἐξωτερικοὺς ἐρεθισμοὺς ἢ καὶ εἰς ἐσωτερικὰς παρορμήσεις, ἐπιθύμιας, ἢ ἐπιδιώξεις[1]. Ἡ ἀνθρωπίνη συμπεριφορὰ ἀποτελεῖ σύνθεσιν ἑνὸς ἐρεθισμοῦ καὶ μιᾶς ἀντιδράσεως[2].

---

1. **H. Werner**, Motivation und Fuhrungsorganisation. I.H. Sauer Verlag, Heidelberg, 1971, σ. 47:

ἐπιδιώξεις, ἀναγκαι ἐπιθυμίαι	+ ἐρέθισμα (Anreiz) = Συμπεριφορά (Verhalten)

Μὲ τὸ πρόβλημα τῆς συμπεριφορᾶς ἀσχολεῖται ἡ ἐπιστήμη τῆς συμπεριφορᾶς (μηχανισμός - behaviorism), ἡ ὁποία «εἶναι μέρος τῶν φυσιογνωστικῶν ἐπιστημῶν καὶ κατὰ τὴν κατεύθυνσιν τῆς κρίνει τὸ ἕν μέρος τῶν ἀνθρωπίνων προσπαθειῶν. Δὲν θέλει νὰ ἀναπτύξῃ κατὰ μίαν σειρὰν τὰς μεθόδους τῶν ἐντεταλμένων ἐπιστημῶν, τὰς μεθόδους τῆς μετρήσεως δηλαδὴ τῆς ἐξωτερικῆς παρατηρήσεως· δὲν εἶναι μονάχα ψυχολογία τῶν ἀντιδράσεων, ἀλλὰ ἐπιστήμη τῆς συμπεριφορᾶς ... Ὁ ἀντικειμενικὸς σκοπὸς τοῦ μηχανισμοῦ εἶναι ἐλάχιστα πρακτικός, ἄρα καὶ ἕνα τῶν ἐπιστημῶν: πῶς θὰ ἐξηγήσωμεν τὸ ἄτομα νὰ συμπεριφέρωνται σήμερα διαφορετικὰ ἀπ' ὅ,τι χθές; Σὲ ποιὸ βαθμὸ μπορεῖ νὰ τροποποιηθῇ ἡ συμπεριφορὰ μὲ τὴν ἀγωγή; Νὰ μεγαλὴ ἀπὸ τὸ δεμελιώδη προβλήματα τοῦ θέτει ἡ ψυχολογία τοῦ μηχανισμοῦ». P. Neville, Ἡ ψυχολογία τῆς συμπεριφορᾶς, ἐκδ. Κάλλος, μετ. Τάκη Κανελλη, Ἀθῆνα, 1970, σ. 25 κ. ἑξ. καὶ 28—29.

2. Αὐτόθι, ἀναλυτικῶς σ. 31 κ. ἑξ.

«Ἐρέθισμα» εἶναι ἑκάστη δρᾶσις ἡ ὁποία προκαλεῖ ἀντίδρασιν ἐκ μέρους τοῦ ἀνθρωπίνου ὀργανισμοῦ, ἐκ μέρους τοῦ ἀτόμου (π.χ. ἔντονος φωτισμὸς προκαλεῖ συστολὴν τῆς κόρης τοῦ ὀφθαλμοῦ, ἔλλειψις τροφῆς προκαλεῖ σύσπασιν τοῦ στομάχου, ἄδικος ἐπίπληξις προκαλεῖ συναισθήματα δυσαρεσκείας, ἀπογοητεύσεως, θυμοῦ κλπ.).

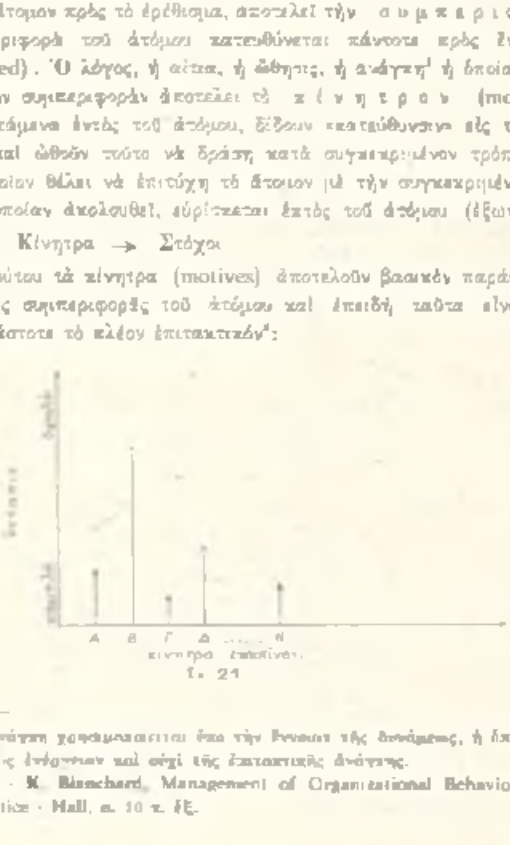
«Ἀνταπόκρισις» εἶναι αὐτὴ αὕτη ἡ ἀντίδρασις τοῦ ὀργανισμοῦ εἰς τὸ ἐρέθισμα, ἡ ἐνέργεια δηλαδὴ ἡ ὁποία προκαλεῖται ἐκ τοῦ ἐρεθίσματος. (Π.χ. Ὅταν τὸ ἄτομον πεινᾷ, αἱ στομαχικαὶ συσπάσεις τὸ ἐνοχλοῦν· ἀνταποκρινόμενον εἰς τὸ ἐρέθισμα ἀναζητεῖ καὶ λαμβάνει τροφὴν μέχρις ὅτου σταματήσουν αἱ συσπάσεις).

Ἡ τοιαύτη λοιπὸν προσαρμογή, ὁ τρόπος δηλαδὴ κατὰ τὸν ὁποῖον θὰ ἀντιδράσῃ τὸ ἄτομον κρὸς τὸ ἐρέθισμα, ἀποτελεῖ τὴν σ υ μ π ε ρ ι φ ο ρ ά ν.

Ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἀτόμου κατευθύνεται πάντοτε κρὸς ἕνα στόχον (goal - oriented). Ὁ λόγος, ἡ αἰτία, ἡ ὤθησις, ἡ ἀνάγκη[4] ἡ ὁποία προκαλεῖ μίαν ὡρισμένην συμπεριφορὰν ἀποτελεῖ τὸ κ ί ν η τ ρ ο ν (motive). Τὰ κίνητρα, ὑφιστάμενα ἐντὸς τοῦ ἀτόμου, δίδουν κατεύθυνσιν εἰς τὴν συμπεριφορὰν του καὶ ὡθοῦν αὐτὸ νὰ δράσῃ κατὰ συγκεκριμένον τρόπον, ἐνῶ ὁ στόχος τὸν ὁποῖον θέλει νὰ ἐπιτύχῃ τὸ ἄτομον μὲ τὴν συγκεκριμένην συμπεριφορὰν τὴν ὁποίαν ἀκολουθεῖ, εὑρίσκεται ἐκτὸς τοῦ ἀτόμου (ἐξωτερικῶς).

Κίνητρα → Στόχοι

Ὡς ἐκ τούτου τὰ κίνητρα (motives) ἀποτελοῦν βασικὸν παράγοντα διαμορφώσεως τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου καὶ ἐπειδὴ αὐτὰ εἶναι πολλά, ὑπερισχύει ἑκάστοτε τὸ κλέον ἐπιτακτικόν[5]:



Σ. 21

5. Ὁ ὅρος ἀνάγκη χρησιμοποιεῖται ἐπὶ τῆς βάσεως τῆς ἀνάγκης, ἡ ὁποία ὠθεῖ τὸ ἄτομον πρὸς ἐνέργειαν καὶ οὐχὶ τῆς ἐπιτακτικῆς ἀνάγκης.

4. F. Hersey - K. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 2nd ed., 1972, Prentice - Hall, σ. 10 κ. ἑξ.

Τὸ κίνητρον (ἡ ἀνάγκη) Β ἔχει τὴν ὑψηλοτέραν ἔντασιν καὶ ὡς ἐκ τούτου θὰ καθορίσῃ κατὰ βάσιν τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου.

Πρὸς ἱκανοποίησιν τῆς ἀνάγκης Β τὸ ἄτομον θὰ ἐκκινήσῃ διαφόρους τρόπους συμπεριφορᾶς. Εἶναι ὅμως φυσικὸν νὰ συναντήσῃ πολλάκις ἐμπόδια εἰς τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν του, ὁπότε ἐμφανίζεται τὸ φαινόμενον τῆς ματαιώσεως ἢ τῆς παραιτήσεως (frustration) ἐκ μιᾶς ἀνάγκης. Αἱ μορφαὶ ἀπὸ τὰς ὁποίας ἐμφανίζεται ἡ ματαίωσις ἢ παραίτησις εἶναι αἱ ἑξῆς[5]:

α) Ἐπίθεσις (agression). Τὸ ἄτομον αἰσθάνεται ἐχθρότητα πρὸς τὰ πρόσωπα ἢ ἀντικείμενα τὰ ὁποῖα θεωρεῖ ὅτι προκάλεσαν τὴν παραίτησίν του ἐν τῶν στόχων του. Ἐπιθυμεῖ νὰ βλάψῃ τοὺς αἰτίους (ὑπαιτίους) καὶ ἐὰν τοῦτο δὲν εἶναι δυνατὸν ἐκσπᾷ ἐπιτιθέμενον εἰς ἄλλα ἄτομα ἢ ἀντικείμενα. Ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἡ ἀντίδρασις αὕτη λαμβάνει τὴν μορφὴν διαδόσεων, μειωτικῶν σχολίων, ἀνυπακοῆς, μειώσεως τῆς ἀποδόσεως κλπ.

β) Λογικολόγησις (rationalization). Τὸ ἄτομον θεωρεῖ ἄλλους ὡς ὑπαιτίους διὰ τὴν ἰδικήν του ἀνικανότητα ὅπως ἐπιτύχῃ ἕνα στόχον, χωρὶς νὰ εἶναι αὐτοὶ ὑπαίτιοι. Ἀποτελεῖ προσπάθειαν διὰ νὰ δικαιολογηθῇ εἰς τὸν ἑαυτόν του, μὴ δυνάμενον νὰ παραδεχθῇ προσωπικὰ λάθη καὶ σφάλματα ἢ ἀνικανότητα.

γ) Παλινδρόμησις (regression). Εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν τὸ ἄτομον αἰσθάνεται μίαν παιδικὴν συμπεριφορά, ἀποτελοῦσαν προσπάθειαν ἐπιστροφῆς εἰς τὴν ἀσφάλειαν καὶ τὴν ἄνεσιν τῆς παιδικῆς ἡλικίας. Χαρακτηριστικὰς ἀντιδράσεις αὐτῆς τῆς περιπτώσεως ἀποτελοῦν τὰ δάκρυα, ἡ τεκνομανία ἐλλήγου τοῦ συναισθηματικοῦ κόσμου (θυμός, ἀκαταστασία κλπ.), ἡ νοσταλγία.

δ) Ἐμμονή (fixation). Παρὰ τὰς ἀποτυχίας του εἰς τὴν ἐπίτευξιν ἑνὸς στόχου, τὸ ἄτομον ἐξακολουθεῖ νὰ συμπεριφέρεται κατὰ τὸν ἴδιον ἀκριβῶς τρόπον. Ἴσως καὶ ἂν ἴδῃ ὅτι μία τοιαύτη συμπεριφορὰ δὲν ὁδηγεῖ πρὸς τὴν ἐπιτυχίαν. Ἡ τοιαύτη ἐμμονὴ πιθανὸν νὰ ἀφίεται εἰς χρόνον ἢ εἰς ἔντασιν διαφορετικοὺς τρόπου συμπεριφο-

---

5 Τὰ ἐμπόδια εἶναι ἐξωτερικὰ καὶ ἐσωτερικά. Τὰ πρῶτα διαιρεῖνται εἰς τὰ ἐξωτερικὰ κοινωνικὰ, τὰ περιβαλλοντικὰ μας (π.χ. ἀντιδράσεις κοινωνικῶν - συναδέλφων κλπ., ἀνεπαρκεῖς, ἀπαγορευτικοί, ἀνεπαρκεῖς κλπ.). Τὰ δεύτερα διαιρεῖνται εἰς τὰ ἴδια τὰ ἄτομα· π.χ. προσωπικότης (ἀκαταστασία - ἀνασφάλεια), γνώσεις, κίνητρα, ἀνικανότης, [illegible] κλπ.

6 Σ. Ζαγοριάδη, Θεωρία τῆς ἀναγνώσεως, τόμ. Α', ἐκδ. Παπαζήσης, Ἀθῆναι, 1973, σ. 314. P. Hersey - K. Blanchard, Ἐνθ' ἀνωτ., σ. 13. Εἴων Κοντοειδής, Προβλήματα ψυχικῆς καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἐκδ. ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. (πολυγρ.), Ἀθῆναι, σ. 45 κ.ἑξ.

ρας. Ἡ συμπεριφορὰ αὐτὴ εἶναι πιθανὸν νὰ ἀντιμετωπισθῇ διὰ τῆς τιμωρίας, ἀλλὰ εἶναι μᾶλλον ἐπικίνδυνον τὸ μέσον τοῦτο, διότι, ἀντὶ νὰ διορθώσῃ, τὴν ἐμμονὴν συμπεριφορὰν, πιθανὸν νὰ ὁδηγήσῃ εἰς ἄλλας μορφὰς παραιτήσεως.

ε) Ὑποταγή (resignation). Ἡ περίπτωσις αὕτη ἐμφανίζεται μετὰ ἀπὸ παρατεταμένην παραίτησιν ἢ ματαίωσιν, ὅταν τὸ ἄτομον δὲν ἔχῃ πλέον ἐλπίδας ἐκπληρώσεως τῶν στόχων του καὶ ἐπιθυμῇ νὰ ἐπομακρυνθῇ ἐκ τῆς πραγματικότητος καὶ τῆς πηγῆς (αἰτίας) ἡ ὁποία προεκάλεσε τὴν ματαίωσιν. Ἀποδέχεται παθητικῶς τὴν κατάστασιν καὶ καταφεύγει εἰς τὴν φαντασίαν ἢ τὴν ὀνειροπόλησιν.

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΦΟΡΑΝ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἀτόμου ἐξαρτᾶται καὶ ὁρίσταται γενικῶς τὴν ἐπίδρασιν διαφόρων παραγόντων, οἵτινες εἶναι οἱ ἑξῆς:

1. Ἡ προσωπικότης τοῦ ἀτόμου. Τὸ ἄτομον ἔχει σχηματίσει ὡρισμένην εἰκόνα διὰ τὸν ἑαυτόν του καὶ συμπεριφέρεται συμφώνως πρὸς αὐτήν. Ἐκδηλώνει μίαν συμπεριφορὰν, ἡ ὁποία κατὰ τὴν γνώμην του εἶναι λογικὴ ἀσχέτως ἐὰν εἰς ἄλλους φαίνεται παράλογος ἢ τουλάχιστον ὀχι ὀρθή. Ἡ εἰκὼν τοῦ «ἐγώ» τοῦ ἀτόμου ἀποτελεῖ, κατὰ κάποιον τρόπον, τὴν προσωπικότητα αὐτοῦ, δηλαδὴ τὸ ὀργανωμένον σύνολον τῶν σωματικῶν, πνευματικῶν, συναισθηματικῶν καὶ κοινωνικῶν χαρακτηριστικῶν τοῦ ἀτόμου[1]. Μεγάλην ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς προσωπικότητος ἀσκοῦν ἡ οἰκογένεια, ἡ παιδικὴ ἡλικία, τὸ περιβάλλον εἰς τὸ ὁποῖον ζῇ, οἱ ἄνθρωποι μετὰ τῶν ὁποίων συνεργάζεται ἢ ἡ ἡλικία ἐντὸς τῆς ὁποίας ἐργα-

---

1. Ι. Ν. Ξηροτύρη, Τὸ ψέμα στὸ παιδὶ καὶ στοὺς ἐφήβους, Θεσσαλονίκη, 1967, σ. 44 κ. ἑξ.

2. Αἰκ. Στριφτοῦ - Κριαρᾶ, Ψυχοτεχνικὴ, Προβλήματα ἀτομικῶν διαφορῶν, ἐκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1968, σ. 158 κ.ἑξ. «Ἡ προσωπικότητα περιλαμβάνει ὅλα τὰ συστατικὰ χαρακτηριστικὰ τῆς ἀτομικότητας καὶ ἀποτελεῖ τὸν ἑνωτικὸ τοῦ ἀτόμου», σ. 165: ...«γιὰ νὰ ἐννοήσῃ κανεὶς τὸν μεγάλο ρόλο ποὺ παίζει ἡ προσωπικότητα στὴν ἐπαγγελματικὴ ζωὴ πρέπει νὰ ἀναλογιστῇ πόσοι ἄνθρωποι μὲ πνευματικὴ καὶ ἄλλα προσόντα δὲν πετυχαίνουν στὸ ἐπάγγελμα, γιατὶ δὲν συγκεντρώνουν ὡρισμένες ἰδιότητες τοῦ χαρακτῆρα ἀπαραίτητες γιὰ τὰ προσαρμοσθοῦν σ' αὐτό. Ὅπως συμβαίνει καὶ τὸ ἀντίθετο. Ἄνθρωποι μὲ ἀχρήστερες πνευματικὲς καὶ ἄλλες ἱκανότητες ἀποδίδουν στὸ ἔργο ποὺ ἀσκοῦν, γιατὶ ἔχουν ἰδιότητες τοῦ χαρακτῆρα καὶ γενικότερα προσωπικότητα ποὺ βοηθεῖ στὴν καλύτερη ἐπαγγελματικὴ καὶ κοινωνικὴ τους προσαρμογή. Πρέπει νὰ σημειωθῇ ὅτι ὅσο πιὸ πολύπλοκο καὶ πιὸ δύσκολο εἶναι τὸ ἐπάγγελμα, δηλαδὴ ὅσο περισσότερες πνευματικὲς δυνάμεις κ.ἀ γνώσεις καὶ ἄλλες ἱκανότητες ἀπαιτεῖ καὶ ὅσο πιὸ δύσκολα προβλήματα προβάλλουν γιὰ λύσιν σ' ἐκεῖνον ποὺ τὸ ἐξασκεῖ, τόσο μεγαλύτερο ρόλο παίζει ἡ προσωπικότητα».

ζεται. Τὸ ἄτομον διεξάγει ἕνα συνεχῆ ἀγῶνα, διὰ νὰ ἐπιτύχῃ μίαν ἰσορροπίαν μεταξὺ τοῦ ἑαυτοῦ του καὶ τοῦ περιβάλλοντός του, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον ἐπιτυγχάνεται συνήθως μὲ τὴν ὡρίμανσιν τοῦ ἀτόμου, καθὼς καὶ μὲ τὴν ἀλληλεπίδρασιν τοῦ περιβάλλοντος. Συνεπῶς ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἀτόμου θὰ ἐξαρτηθῇ ἐκ τῆς προσωπικότητος αὐτοῦ, τῆς ἰδέας περὶ τοῦ ἑαυτοῦ του καὶ τῶν ἐπιδράσεων τὰς ὁποίας ἔχει ὑποστῇ[9].

2. Αἱ ἀτομικαὶ διαφοραί. – Αὗται πέραν τῶν ἐξωτερικῶν χαρακτηριστικῶν (ἐμφάνισις, φυλή, γλῶσσα, συνήθειαι) ἀναφέρονται καὶ εἰς τὰς συναισθηματικὰς ἀντιδράσεις, τὰς θελήσεις, τὰς προτιμήσεις, τὰ ἐνδιαφέροντα, καὶ τὸν τρόπον σκέψεως. Παράγοντες οἱ ὁποῖοι ἐπιδροῦν ἐπὶ τῶν ἀτομικῶν διαφορῶν εἶναι ἡ κληρονομικότης, τὸ περιβάλλον καὶ ἡ ὡρίμανσις. Ἕνας καλὸς ἡγέτης ὀφείλει νὰ λαμβάνῃ ὑπ' ὄψιν τὰς ἀτομικὰς διαφορὰς προκειμένου νὰ κατανοήσῃ ἢ νὰ καθοδηγήσῃ τὴν συμπεριφορὰν τῶν ἐργαζομένων του[10].

3. Ὑποκίνησις. – Αἱ ὠθήσεις-κίνητρα ἀποτελοῦν τὴν πηγὴν τῶν ἐνεργειῶν τοῦ ἀτόμου. Ὅλαι αἱ ἐνέργειαι τοῦ ἀτόμου κατευθύνονται πρὸς ἕνα στόχον, ἤτοι τὴν ἱκανοποίησιν τῶν βασικῶν ἐπιθυμιῶν, ἀναγκῶν. Ὁ ἡγέτης ὁ ὁποῖος ἐπιθυμεῖ νὰ ὑποκινήσῃ τοὺς ἀνθρώπους του νὰ ἐπιτύχουν ἕνα στόχον, πρέπει νὰ ὑποσχεθῇ μίαν ἀμοιβήν[11]. Ἡ ψυχολογία τῆς μαθή-

---

9. **Ι. Ζωγραφίδη**, [illegible], 1980, σ. [illegible] κ. ἑξ.

10. **Αἰκ. Σιγούρου - Κρικου**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 31 κ. ἑξ.: «Η μελέτη τῆς ἀτομικότητος ἔχει πολλαπλῆ σημασία:
 α) ψυχολογική: οἱ ἀτομικές διαφορές [illegible] κάθε ἄτομο να εἶναι κάτι το μοναδικό.
 β) μεθοδολογική: οἱ ἀτομικές διαφορές μας κάνουν ἱκανούς νά προβλέψουμε καί νά [illegible] τοῦ ἀτόμου.
 γ) πρακτική: [illegible]

[illegible]

11. **H. Werner**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. [illegible] [illegible]

σεως αναφέρει τὸν νόμον τοῦ αἴτιου καὶ τοῦ ἀποτελέσματος, κατὰ τὸν ὁποῖον «συμπεριφορὰ» ἡ ὁποία δὲν ἀμείβεται ἢ τιμωρεῖται, τείνει νὰ ἐγκαταλειφθῇ. Εἶναι μία βασικὴ ἀρχὴ τὴν ὁποίαν ὀφείλει νὰ λαμβάνῃ ὑπ' ὄψιν του ὁ ἡγέτης προκειμένου νὰ ἐπιτύχῃ τὴν ἐπιθυμητὴν συμπεριφοράν. (Περαιτέρω ἀνάλυσιν τοῦ μηχανισμοῦ δράσεως τῶν κινήτρων βλ. Κεφάλαιον Δ, παρ. 4.2).

4. Αἱ ἀνάγκαι. Ἀναφερόμεθα εἰς τὰς δύο θεμελιώδεις κατηγορίας τὰς βασικὰς ἀνάγκας (αὐτὰς τὰς ὁποίας ἔχομεν ἐκ γενετῆς) καὶ τὰς ἐπικτήτους (αὐτὰς τὰς ὁποίας ἀποκτῶμεν κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς ζωῆς μας καὶ ἐφείλονται εἰς τὰς ἐμπειρίας μας καὶ τὸ περιβάλλον μας[12]). Αἱ βασικαὶ ἀνάγκαι δὲν ἐπηρεάζουν ἰδιαιτέρως τὴν ἀνθρωπίνην συμπεριφοράν καὶ εἶναι κοιναὶ δι' ὅλους τοὺς ἀνθρώπους ἐφ' ὅσον ἐκ τῆς ἱκανοποιήσεώς των ἐξαρτᾶται ἡ ἐπιβίωσις τοῦ ἀτόμου. Ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι ἐπηρεάζουν τὴν ἀνθρωπίνην συμπεριφοράν καὶ διαφέρουν ἀπὸ ἀτόμου εἰς ἄτομον ἢ ἀπὸ ὁμάδος εἰς ὁμάδα εἶναι αἱ ἐπίκτητοι. Αἱ ἀνάγκαι αὗται ἐξαρτῶνται ἐκ τοῦ περιβάλλοντος (τόσον ἐκ τοῦ στενοῦ οἰκογενειακοῦ ὅσον καὶ τοῦ εὐρυτέρου) καὶ ἐκ τοῦ χρόνου.

Λόγῳ τοῦ ἰδιαιτέρως καθοριστικοῦ ρόλου τοῦ παράγοντος αὐτοῦ ἐπὶ τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου, κρίνομεν σκόπιμον ὅπως μελετήσωμεν τοῦτον ἀναλυτικώτερον.

2.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΙΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον παρουσιάζει ἡ περὶ ἀνθρωπίνων ἀναγκῶν θεωρία τοῦ A. H. Maslow, ὁ ὁποῖος ἐπεχείρησε μίαν ταξινόμησιν τῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀτόμου[13]. Κατὰ τὴν θεωρίαν ταύτην αἱ ἀνθρώπιναι ἀνάγκαι κατατάσσονται εἰς ὁμάδας καὶ ὑπάκειται εἰς ἱεραρχησιν κατὰ τὴν ἱκανοποίησίν των.

α) Ἀνάγκαι φυσικαί: Εἶναι αἱ ἀνάγκαι αἱ ὁποῖαι συνδέονται ἀμέσως μὲ τὴν ἐπιβίωσιν τοῦ ἀτόμου. Ἀναβολὴ ἱκανοποιήσεως τούτων καθιστᾶ προβληματικὴν τὴν ἐπιβίωσιν. Αὗται εἶναι ἡ τροφή, ἡ ἔνδυσις, ἡ στέγη κλπ. Ὅσον χρόνον αἱ φυσικαὶ ἀνάγκαι μένουν

ἐπιθυμιῶν τοῦ ἐργαζομένου καὶ τὴν ἐπιλογὴν τοῦ καταλλήλου κινήτρου. Τὰ κίνητρα δυνατὸν νὰ εἶναι ὑλικὰ εἴτε ἠθικά». Λιπόθι, σ. 47, ὑποσήμ. (Motivation) σημαίνει νὰ δημιουργήσωμεν ὥστε ἕκαστος νὰ ἀποδώσῃ πέραν τοῦ ἀναγκαίου εἰς τὸ πλεῖστον τῆς πραγματοποιήσεως τῶν προγραμματισθέντων.

12. Σ. Ζευγαρίδη, Κυβερνητικὴ καὶ Λογικὸς Ἄνθρωπος, ἔνθ' ἀνωτ., σελ. 43, ἔνθα ἀναλύεται ἡ συμπεριφορὰ τοῦ «λογικοῦ ἀνθρώπου» βάσει τοῦ κινήτρου τῆς χρησιμότητος. Ε. Κατσιούλα, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 170.

13. A. H. Maslow, A Theory of Human Motivation, εἰς Vroom-Deci, Management and Motivation, Readings, Penguin Books, 1970, σ. 27 κ. ἑξ.

ικανοποιήσεις, τὸ ἄτομον δὲν αἰσθάνεται τὴν ὑπαρξιν ἀναγκῶν ὑψηλοτέρου ἐπιπέδου. Μόνον ἐφ' ὅσον ἱκανοποιηθοῦν αὗται, ἀρχίζουν νὰ ἐπηρεάζουν τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου (ἱκανοποιηθεῖσα ἀνάγκη παύει νὰ εἶναι ἀνάγκη) καὶ παραμένουν «δυνάμεις» εἰς τὸν ὀργανισμὸν ἐμφανιζόμεναι ἅταν πάλιν νὰ ὑφίστανται αἱ συνθῆκαι ὑπὸ τὰς ὁποίας ἱκανοποιήθησαν.

β) Ἀνάγκαι ἀσφαλείας: Συνδέονται μὲ συναισθήματα φόβου ἔναντι τῶν φυσικῶν κινδύνων καὶ τῆς ἀδυναμίας ἱκανοποιήσεως τῶν φυσικῶν ἀναγκῶν, πρόκειται δηλαδὴ περὶ συναισθημάτων αὐτοσυντηρήσεως. Τὸ συναίσθημα τῆς «ἀσφαλοῦς» θέσεως καὶ τῆς ἐπαγγελματικῆς ἀποκαταστάσεως ἐμπίπτει ἐπίσης εἰς τὰς ἀνάγκας ἀσφαλείας καὶ ἐπηρεάζει τὰ ἄτομα εἰς τὴν ἐκλογὴν τοῦ ἐπαγγέλματός των.

γ) Ἀνάγκαι κοινωνικαί: Ὁ ἄνθρωπος ὡς κοινωνικὸν ὄν ἔχει ἀνάγκην νὰ συναναστρέφεται ἄλλους ἀνθρώπους, νὰ ἀνήκῃ εἰς κοινωνικὰς ὁμάδας, νὰ προσφέρῃ καὶ νὰ ἀπολαμβάνῃ ἐκτιμήσεως, κατανοήσεως, ἀγάπης.

δ) Ἀνάγκαι αὐτοεκτιμήσεως: Ὅταν τὸ ἄτομον ἱκανοποιήσῃ τὴν ἀνάγκην ἐνιάξεως εἰς μίαν κοινωνικὴν ὁμάδα, αἰσθάνεται τὴν ἀνάγκην ἐκτιμήσεως, τόσον ἐκ μέρους τοῦ ἰδίου του ὅσον καὶ ἐκ μέρους τῶν ἄλλων. Τοῦτο σημαίνει: ἀνάγκην διὰ αὐτοπεποίθησιν, γόητρον, φήμην, ἀναγνώρισιν, δυνάμεις, ἀνάγκας τὰς ὁποίας ἤδη εἶχεν ἐπισημάνει ὁ Alfred Adler καὶ οἱ ὀπαδοί του, οἱ ὁποῖοι ὅμως παρημελήθησαν ἀπὸ τὸν Freud καὶ τοὺς ψυχαναλυτάς[14].

ε) Ἀνάγκαι αὐτοεκπληρώσεως: Ὁ Maslow παρατηρεῖ ὅτι ἀκόμη καὶ ἂν ἱκανοποιηθοῦν ὅλαι αἱ ἀνωτέρω ἀνάγκαι, τὸ ἄτομον θὰ εἶναι πιθανὸν ἀνικανοποίητον εἰσέτι καὶ πιθανὸν συμπιεσμένον. ἐκτὸς ἐὰν ἐπιτύχῃ τοὺς στόχους τοὺς ὁποίους ἔθεσεν, ἀσχολούμενον μὲ ὅ,τι ἀκριβῶς θωρεῖ ἐκανὸν κατάλληλον, ἐπιτύχῃ δηλαδὴ νὰ ἱκανοποιήσῃ τὰ «ἰδεώδη» του. «Ἕν ἄτομον πρέπει νὰ εἶναι ὅ,τι δύναται νὰ εἶναι» τονίζει χαρακτηριστικὰ ὁ A. H. Maslow. Εἶναι τὸ ὑψηλότερον ἐπίπεδον ἀναγκῶν καὶ συνδέεται μὲ τὴν ὁλοκλήρωσιν τῶν στόχων καὶ φιλοδοξιῶν, τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀτόμου, καθὼς καὶ μὲ τὴν πλήρη ἀνάπτυξιν τῶν δυνατοτήτων του. Ἡ συγκεκριμένη ἔννοια τῶν ἀναγκῶν αὐτῶν διαφέρει ἀπὸ ἀτόμου εἰς ἄτομον αἱ ἀνάγκαι αὗται ἔχουν ἐνδεχομένως τελείως διάφορον

14. A. H. Maslow. ἔνθ' ἀνωτ., σ. 37.

ένειαν διὰ τὸν ἐπιχειρηματίαν, τὸν ὑπάλληλον, τὸν καλλιτέχνην, κλπ. Ἡ ἱκανοποίησις τῶν ἀναγκῶν αὐτῶν προσφέρει εἰς τὸ ἄτομον ὑψηλοῦ βαθμοῦ συναισθήματα ἐπιτελεσθείσης καὶ ἱκανοποιήσεως δίδει συνεπάγεται καὶ ὑψηλὰς δοσχερείας ἐκπληρώσεως τοῦτων εἶναι πολὺ πιθανὸν τὸ ἄτομον, τεῖνον καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῆς ζωῆς του πρὸς ἱκανοποίησιν αὐτοῦ τοῦ ἐπιπέδου, νὰ μὴ κατορθώσῃ πλήρως τοῦτο ἢ νὰ τὸ ἐπιτύχῃ μόνον εἰς τινα βαθμόν.

Ἡ ἀνωτέρω περιγραφεῖσα διαβάθμισις τῶν ἀνθρωπίνων ἀναγκῶν σχηματικῶς ἔχει ὡς κατωτέρω

Σχ. 2.2

Βεβαίως ἡ ἱεραρχήσις τῶν ἀτομικῶν ἀναγκῶν δὲν εἶναι πάντοτε ἡ ἀνωτέρω περιγραφεῖσα, ἡ ὁποία ἀποτελεῖ μίαν λογικὴν σειρὰν ἱκανοποιήσεως. Ἡ σειρὰ αὕτη δυνατὸν νὰ λάβῃ τελείως διάφορον μορφὴν ἀναλόγως τῆς ποιοτικῆς ἀξιολογήσεως καὶ ἐκτιμήσεως. Ἓν ἄτομον π.χ. πιθανὸν νὰ θέτῃ τὰς ἀνάγκας αὐτοεκπληρώσεως ἢ τὰς τῆς αὐτοεκτιμήσεως ἄμεσον μετὰ τὰς φυσικὰς ἀνάγκας.

Ὁ χρόνος μεταβάσεως πάλιν ἐξ ἑνὸς ἐπιπέδου εἰς ἄλλον διαφέρει μεταξὺ τῶν ἀτόμων. Γεννᾶται δηλαδὴ τὸ ἐρώτημα: πότε θὰ ἐπιδιώξῃ τὸ ἄτομον τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀμέσου ἑπομένου ἐπιπέδου; Δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ δοθῇ ἁπλῆς ἀπάντησις ἐπὶ τοῦ ἐρωτήματος· διότι τὸ ἄτομον ἐπιδιώκει τὴν ἱκανοποίησιν τοῦ ἑπομένου ἐπιπέδου, ὅταν ἔχῃ ἱκανοποιήσει εἰς ἱκανοποιητικὴ (κατὰ τὴν γνώμην του) βαθμὸν τὰς ἀνάγκας τοῦ προηγουμένου ἐπιπέδου. Ἡ βαθμὸς οὗτος, τὸ σημεῖον δηλαδὴ εἰς τὸ ὁποῖον τὸ ἄτομον θεωρεῖ, ὅτι ἱκανοποιήθη μία ἀνάγκη, εἶναι τελείως ὑποκειμενικὸς καὶ δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ καθορισθῇ ἀντικειμενικῶς. Θὰ πρέπῃ ὅμως νὰ τονίσωμεν ὅτι ὁπωσδήποτε τὸ ἄτομον δὲν θὰ ἀναμείνῃ νὰ ἱκανοποιηθῇ πλήρως ἡ ἀνάγκη καὶ ὅτι (ὡς ἀνωτέρω ἐτονίσθη) μία ἱκανοποιηθεῖσα ἀνάγκη παραμένει πάντοτε εἰς ἱκανοποιοῦσαν μορφήν, ἐμφανιζομένη ἐκ νέου μόλις ἐκλείψουν αἱ προϋποθέσεις ὑπὸ τὰς ὁποίας ἱκανοποιήθη.

Προφανῶς τὸ ἄτομον εἶναι πολὺ πιθανὸν νὰ μὴ αἰσθανθῇ ἅμα τὰς κατηγορίας τῶν ἀνωτέρω ἀναγκῶν. Ὡς πρὸς αὐτὸ σημαίνοντα ρόλον διαδραματί-

ζων ὁ χαρακτὴρ καὶ ἡ προσωπικότης, τὸ περιβάλλον (οἰκογενειακὸν - ἐπαγγελματικὸν - φιλικόν), τὸ μορφωτικὸν καὶ κοινωνικὸν ἐπίπεδον, καθὼς καὶ ὁ χρόνος. Πάντα ταῦτα δημιουργοῦν διαφορετικοὺς εἴδους ἀνάγκας (καὶ φιλοδοξίας) καὶ καθορίζουν τὸν ἀριθμὸν καὶ τὴν ἔντασιν τῶν ἐπιπέδων[1]. Ἡ χ.

Σχ. 2.3

Σχ. 2.4

Σχ. 2.5

2.4 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΙΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Τὸ ἄτομον προσφέρει ἐργασίαν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ ἀντ' αὐτῆς λαμβάνει χρηματικὴν ἀμοιβὴν μὲ τὴν ὁποίαν καλύπτει τὰς ὑ π ο κ ε ι μ ε ν ι κ ὰ ς τοῦ ἀνάγκας (σίτισιν, προφύλ. ἐνδυσιν). Κατελαμβάνον τὸ ἄτομον μίαν θέσιν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἐπιφορτίζεται ἐπαγγελματικῶς καὶ ἱκανοποιεῖ τὰς ἀνάγκας π ο ρ π α λ ε ί α ς αὐτοῦ. Ἡ παρατήρησις συμπεριφορᾶς του θὰ ἐξαρτηθῇ ἀπὸ τὴν σημασίαν τὴν ὁποίαν ἔχουν διὰ τὸ ἄτομον αἱ ἀνάγκαι αὗται. Ἐὰν διὰ διαφόρους λόγους (δυσχέρειαι ἐξευρέσεως ἄλλης θέσεως, ἐλλείψεις ἱκανοτήτων, διάφοροι ὑπαγορεύσεις) τὸ ἄτομον ἀποβλέπει νὰ παραμείνῃ εἰς αὐτὴν τὴν θέσιν, ἡ συμπεριφορά του θὰ εἶναι τοιαύτη, ὥστε νὰ μὴ πίπτει ἐν κινδύνῳ ἡ ἀσφάλειά του (ἡ παραμονή του ἐν προκειμένῳ) εἰς τὴν ἐπιχείρησιν· θὰ ἀποφύγῃ δηλαδὴ σύγκρουσιν ἐνεργείαν ἡ ὁποία θὰ κατέλιγε πιθανῶς εἰς τὴν ἀπώλειαν τῆς θέσεώς του. Ἐὰν ὅμως ἡ ἀσφάλεια δὲν ἀποτελῇ ἐπιτακτικὴν ἀνάγκην, θὰ ἀκολουθήσῃ τὴν συμπεριφορὰν τὴν ὁποίαν τοῦτο κρίνει ὡς ἀρμόζουσαν. (Παροχαὶ ὑπερ. ἀσφάλειαι ζωῆς, ἀσφάλειαι ἐναντι ἀτυχημάτων, οἰκονομικὴ ἀσφάλεια κλπ. ἀποτελοῦν ἰδίαν εἰς τὴν ἱκανοποίησιν αὐτῆς τῆς κατηγορίας τῶν ἀναγκῶν).

Τὸ ἄτομον διὰ νὰ καλύψῃ τὰς κ ο ι ν ω ν ι κ ὰ ς αὐτοῦ ἀνάγκας ἔρχεται εἰς ἐπαφὴν μὲ τοὺς συνεργάτας του ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ συζητεῖ μετ' αὐτῶν τὰ προβλήματά του. Ἀντιμετωπίζει τὰ ἴδια προβλήματα, συνδέεται πιθανῶς στενότερον καὶ οὕτω δημιουργεῖται τὸ κύτταρον τῶν ἀτόμων

---

1. P. Hersey - K. Blanchard, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 28.

σχέσεων καὶ αὐξάνων δημάδων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡς γνωστόν, αἱ δημάδες αὗται ἀποκτοῦν μεγάλην δύναμιν ἐναντι τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ δύνανται νὰ ἐπηρεάσουν ὑπερμέτρως ἢ δυσμενῶς τὴν ἐπιλύσιμον τῶν ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Βασικὴν αἰτίαν τῆς δημιουργίας ἰσχυρῶν δημάδων ἀποτελοῦν αἱ τυχὸν ἀκαταστάτοι ἀνάγκαι τῶν μελῶν αὐτῶν διαρκοῦσαι καὶ ἱκανοποιοῦσαι ἢ ἀργάνωσις, ἐπὶ τῶν ἐποίων δυνατόν, τὰς ἀνάγκας αὐτάς, ἐναρμονίζουσα ἢ τουλάχιστον ἐξισορροποῦσα τοὺς σκόπους τῶν δημάδων αὐτῶν πρὸς τοὺς ἰδικούς της σκόπους ἀποφεύγει, οὐχὶ τὴν συσπείρωσιν (διότι αὕτη ἱκανοποιεῖ τὰς κοινωνικὰς ἀνάγκας τοῦ ἀτόμου) ἀλλὰ τὴν δυσμενῆ ἐπίδρασιν καὶ τοῦ ἔργου της συνεπείᾳ τῆς τοιαύτης συσπειρώσεως.

Αἱ ἀνάγκαι α ὐ τ ο α κ τ ι μ ή σ α ε ω ς εἶναι κυρίως ἀνάγκαι αὐτοπροσοθήσεως, γοήτρου, δυνάμεως. Τὸ συναίσθημα τῆς αὐτοπροσοθήσεως (ἢ περιοθήσεως δηλαδὴ τοῦ ἰδίου τοῦ ἀτόμου ὅτι εἶναι ἱκανὸν νὰ φέρῃ εἰς πέρας ἕνα ἔργον) δὲν εἶναι ἥκιστον εἰς ὅλους τοὺς ἀνθρώπους. Πολλὰ ἄτομα ὅμως κατέχονται ὑπὸ συναισθήματος κατωτερότητος εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν θεωροῦν τὸν ἑαυτόν των ἀνίκανον νὰ ἐκτελέσῃ ἓν ἔργον, ἔστω καὶ ἓν κοινὸν καὶ διαθέτουν τὰς ἀπαιτουμένας ἱκανότητας. Ἀποτελεῖ καθῆκον τοῦ ἡγέτου - προϊσταμένου νὰ διακρίνῃ τὴν ὕπαρξιν τοιούτων ἀτόμων καὶ διὰ τῶν κατάλληλων ἐνεργειῶν (ἐνθάρρυνσις, ἀναγνώρισις, ἐπικοδομητικὴ κριτική) νὰ βοηθήσῃ ταῦτα νὰ ἀποκτήσουν τὸ συναίσθημα τῆς αὐτοπροσοθήσεως καὶ νὰ ὁδηγηθοῦν εἰς ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν.

Ἡ ἱκανοποίησις αὐτῶν τῶν συναισθημάτων ὁπουδήποτε τὸ ἄτομον κρίνει ὅτι τὸ δυνατὸν καλυτέραν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας διὰ νὰ ἀποδείξῃ ἑαυτὸν ὅτι ἀξίζει ἢ διὰ νὰ διατηρήσῃ τὴν καλήν του φήμην καὶ τὸ γόητρόν του. Τὸ γόητρον τοῦ ἀτόμου δυνατὸν νὰ ἱκανοποιῆται ἐπίσης, ὅταν κατέχῃ μίαν θέσιν-κλειδί ἢ ὅταν ἡ ἐπιχείρησις δίδῃ ἓν εἶδος ἐνυποστάτου ὄνομα εἰς τὴν θέσιν τὴν ὁποίαν κατέχει τὸ ἄτομον.

Τὸ θέμα τῆς δυνάμεως συνδεόμενον μὲ τὴν ἀνάγκην αὐτοπραγμάτωσεως ἀποτελεῖ εἶδος πολύπλοκον. Δ ύ ν α μ ι ς εἶναι ἡ ἱκανότης ἐπιρροῆς τῆς συμπεριφορᾶς τῶν ἄλλων[10]. Ἡ ἱκανότης αὕτη ἀναλύεται εἰς τὰ κρατικὰ χαρακτηριστικά, ἀφότου ἐμελετήθη περὶ ἀτομικῶν ἀγγίξεων δυνάμεως, εἰς τὰ χαρακτήρισμα ἓν μέρος τῆς ἐπιχειρήσεως προνομίων τὰ ὁποῖα θὰ ἐξα-

10. Βλ. ἀναλυτικῶς Σ. Ζευγαρίδη, Θεωρία τῆς Ὀργανώσεως, τόμ. Α', σ. 140 κ. ἑξ. F. Herzey - K. Blum hard, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 32. Ι. Γιαννούλη - Ρ. Μάρξ, Ἡ τεχνική ὀργάνωσις, ἔκδοσις σεσημάτος, ἐκδ. Πυρσός, Ἀθῆναι, 1963, σ. 116 κ. ἑξ.

σφαλίσουν εἰς τὸ ἄτομον τὴν ἱκανότητα αὐτήν, ὁπότε ὁμιλοῦμεν περὶ δυναμικοῦ τὴν ὁποίαν παρέχει ἡ ὀργάνωσις[17].

Τὰ ἄτομα, γενικῶς, αἰσθάνονται τὴν ἀνάγκην τοῦ ἐπηρεασμοῦ τῆς συμπεριφορᾶς (διὰ τῆς δυνάμεως) τῶν ἄλλων ἀτόμων μὲ σκοπὸν νὰ ἐπιτύχουν τοὺς στόχους των, ὅπως δὲ ἀναφέρουν οἱ Ι. Γιαννούζας καὶ Ρ. Κάρζο[18], «ἡ δύναμις εἶναι ἀναγκαία διὰ νὰ ὑποβασταχθῇ τὴν ὁρᾶσιν πρὸς μίαν δεδομένην κατεύθυνσιν, ἤτοι πρὸς τὴν ἐπίτευξιν ὀργανωτικῶν στόχων».

Πέραν ὅμως ἑνὸς ὡρισμένου σημείου, ἡ δύναμις ἐνδέχεται νὰ ἐπιδράσῃ δυσμενῶς ἐπὶ τῶν ὀργανωτικῶν στόχων καὶ νὰ καταστῇ μέσον ἐκμεταλλεύσεως, μέσον «ἐκδιασμοῦ» εἰς ὄφελος τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς ἐπίτευξιν ἰδίων στόχων ἐκ μέρους τοῦ ἀτόμου. (Περιπτώσεις κατὰ τὰς ὁποίας τὸ ἄτομον κατέχει ἀπανίαν εἰδικότητα, σημαντικὰς πληροφορίας κλπ.). Διὰ τοὺς λόγους τούτους ἡ ἐπιχείρησις ἱκανοποιοῦσα μετὰ περισκέψεως τὴν ἀνάγκην ταύτην τοῦ ἀτόμου πρέπει νὰ παραχωρῇ δύναμιν μέχρι τοῦ σημείου εἰς τὸ ὁποῖον ἡ δύναμις αὕτη ἐνεργεῖ ὡς ὑποκινητικὸς παράγων καὶ νὰ ἐξασφαλίζῃ ταυτοχρόνως σημεῖα ἐλέγχου ἐπὶ τῆς παραχωρηθείσης δυνάμεως (συνοδοῦσα π.χ. τὴν ἀμοιβαίαν ἐργασίαν, θέτουσα ὑπὸ ἔλεγχον ἑνὸς ἐπιπέδου τὰς σημαντικὰς ἀποφάσεις ἑτέρου ἐπιπέδου ἢ ἐπιτροπῆς ἢ ἐπιτελικοῦ ὀργάνου κλπ.).

Αἱ ἀνάγκαι αὐτοεκπληρώσεως — τὸ ὑψηλότερον ἐπίπεδον ἀναγκῶν τοῦ ἀτόμου — ἐμφανίζουν δυσχερείας ὡς πρὸς τὸν ἀκριβῆ καθορισμόν των, διότι ἕκαστον ἄτομον τὰς ἀντιλαμβάνεται διαφοροτρόπως. Προσπάθειαι διευρυνσεως τοῦ θέματος καταλήγουν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι αὗται συνδέονται ἀμέσως πρὸς συναισθήματα ἀνταγωνισμοῦ καὶ ἐπιτεύγματα (achievement)[19]. Ἄτομα μὲ ἔντονον τὸ συναίσθημα τοῦ ἀνταγωνισμοῦ προβαίνουν εἰς ἐνεργείας αἱ ὁποῖαι ἀποσκοποῦν εἰς τὸν ἐπηρεασμὸν τοῦ περιβάλλοντος πρὸς ἐπίτευξιν τῶν στόχων των καὶ προκαλοῦν πιθανὸν ὡρισμένα γεγονότα ἢ ἐνεργείας. Τὰ ἄτομα αὐτὰ εἶναι δραστήρια, πιστεύουν, ὅτι ἡ ἐπαγγελματική των ζωὴ εἶναι διαρκῆς ἀγὼν καὶ συνήθως αἰσθάνονται ἔντονα τὴν ἀνάγκην δι' ἐπίτευγμα. Μὲ τὴν ἀνάγκην δι' ἐπίτευγμα ἠσχολήθη ἰδιαιτέρως ὁ David McClelland, ὁ ὁποῖος κατέλιξε εἰς τὰς ἑξῆς ὑποθέσεις βάσει πορισμάτων ἐργαστηριακῶν ἐρευνῶν[20]:

---

17. Εἰς τὴν πρώτην κατηγορίαν ἀνήκουν ἡ εἰδικότης, τὸ ἐνδιαφέρον καὶ ἡ διάρκεια ἀσκήσεως καθηκόντων, τὰ προσωπικὰ χαρακτηριστικά. Εἰς τὴν δευτέραν, ἡ δυνατότης ἐλέγχου ἐπὶ τῶν πληροφοριῶν, ἡ δυνατότης διοχετεύσεως ἀδεβαιότητας, ὁ τίτλος, τὸ γραφεῖον, ἡ ἀμοιβή, τὸ προνόμιο. Βλ. ἀνάλυσιν τῶν ἀνωτέρω εἰς Σ. Ζευγαρίδη, Θεωρία τῆς Ὀργανώσεως, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 154—160.

18. Ι. Γιαννούζα - Ρ. Κάρζο, ἔνθ. ἀνωτ., σ. 221.

19. P. Hersey - K. Blanchard, ἔνθ. ἀνωτ., σ. 34.

20. Abraham Korman, Industrial and Organizational Psychology, Prentice - Hall, 1971, σ. 52.

1. Τὰ ἄτομα διαφέρουν ὡς πρὸς τὸν βαθμὸν κατὰ τὸν ὁποῖον θὰ παρουσιάσουν τὸ ἐπίτευγμα ὡς ἱκανοποιητικὴν ἐμπειρίαν.

2. Ἄτομα ἔχοντα εἰς ὑψηλὸν βαθμὸν ἀναπτυγμένην τὴν ἀνάγκην πρὸς ἐπίτευγμα (high need for achievement) προτιμοῦν, συνήθως, τὰς ἀπαιτούσας συνθήκας, καὶ ἐργάζονται καλύτερον ἐπ' αὐτάς. Ἡ σχέσις πρὸς ἄτομα ἔχοντα χαμηλὸν βαθμὸν ἀνάγκην πρὸς ἐπίτευγμα (low need for achievement):

α) Συνήθως μετροῦν κινδύνους (ἐπὶ ὑψηλοῦ κινδύνου θὰ εἶναι ἀμφίβολον τὸ ἀποτέλεσμα τῆς προσπαθείας των).

β) Συνθήκας ὑπὸ τὰς ὁποίας εἶναι δυνατὸν νὰ γνωσθοῦν τὰ ἀποτελέσματα (τὰ ἄτομα αὐτὰ θέλουν νὰ γνωρίζουν ἐὰν ἐπέτυχον ἢ ὄχι -feedback).

γ) Συνθήκας ὑπὸ τὰς ὁποίας εἶναι δυνατὸν νὰ καθορισθῇ ἡ εὐθύνη ἑκάστου ἀτόμου (οὕτως ἀποφεύγεται τὸ φαινόμενον νὰ ἐπαινεθῇ ἄλλος ἀντὶ ἄλλου).

Παραπέρα ὁ McClelland συμπεραίνει ὅτι ἄτομα ἔχοντα ὑψηλὸν βαθμὸν ἀνάγκην πρὸς ἐπίτευγμα ἔχουν ἀναπτυχθῆ εἰς περιβάλλον μὲ ὑψηλὰς ἀπαιτήσεις (μὲ ὑψηλὰ πρότυπα), τὰ ὁποῖα παρέτυχε εἰς αὐτά, ἀπὸ τὴν παιδικήν των ἡλικίαν, μεγάλην ἀνεξαρτησίαν καὶ δυνατότητα αὐτενεργείας καὶ προτεραιοτήτων. Ὁ McClelland πιστεύει ὅτι ἡ ἀνάγκη δι' ἐπίτευγμα εἶναι δυνατὸν νὰ καλλιεργηθῇ εἰς τὰ ἄτομα ἐντὸς τῶν πλαισίων τῆς ἐπιχειρήσεως δι' εἰδικῶν ἐκπαιδευτικῶν προγραμμάτων - σεμιναρίων[21].

Ἡ δυνατότης αὐτενεργείας καὶ προτεραιοτήτων ὑποχρεώνει τὸ ἄτομον νὰ σκεφθῇ καὶ νὰ ἀποφασίσῃ, πράγμα τὸ ὁποῖον καθιστᾷ τοῦτο ἀμέσως παραγωγικὸν ἄτομον. Εἰς τὰ τοιοῦτα ἄτομα ὁποιοσδήποτε πρὸς ἐπίτευγμα εἶναι τελείως ἀπαράλληλα δι' ἐργασίας ρουτίνας καὶ σειρᾶς ἐπαναλαμβανομένης τοιαύτης, ἀλλὰ ἀπαραίτητα δι' ἐργασίας ἀπαιτούσας δημιουργικότητα καὶ φαντασίαν.

Δι' αὐτὰ τὰ ἄτομα τὸ χρῆμα παύει νὰ εἶναι ὁ πρωταρχικὸς παράγων ἱκανοποιήσεως διότι αἱ χρηματικαὶ ἀμοιβαὶ εἶναι ἀπρόσωπα, ἀλλὰ μόνον ὡς παράγων γνώσεως καὶ μετρήσεως τῆς ἐπιδόσεως τῶν ἀτόμων· τὴν ἱκανοποίησιν ὅμως καὶ τὸ συναίσθημα τῆς αὐτοπραγμάτωσεως καὶ δημιουργίας, τὸ ὁποῖον θὰ αἰσθανθοῦν τὰ ἄτομα αὐτὰ ἐπιτυγχάνοντα τοὺς στόχους τοὺς ὁποίους θέτουν ἐπιθυμοῦν (ἢ τουλάχιστον ἐπιτυγχάνοντα σύνεγγυς ἀποτελέσματα εἰς τὰς προσπαθείας των). Δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ προσφέρῃ εἰς αὐτὰ οἱαδήποτε χρηματικὴ ἀνταμοιβή. Ὁ παράγων οὗτος εἶναι ἐν προκειμένῳ περιορι-

21. F. Herzberg - K. Blanchard, [illegible], σ. 32.

ζουν τὴν σημασίαν τοῦ χρήματος. Εἰς ὡρισμένας μάλιστα περιπτώσεις ἄτομον λίαν ὑψηλῆς πνευματικῆς ἢ διανοητικῆς στάθμης (φιλόσοφοι - ἰδεολόγοι) καὶ ὡριμότητος, οἱ παράγοντες οὗτοι προέχουν τῆς ἱκανοποιήσεως ὅλων τῶν ἄλλων αναγκῶν, τὰς ὁποίας περιορίζουν εἰς τὸ ἐλάχιστον ὅριον ἱκανοποιήσεως.

Τίθεται ὅμως τὸ ἐρώτημα: τὰ ἄτομα αὐτά, τὰ ὁποῖα θεωροῦνται ὅτι αποτελοῦν τὸν σκελετὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι ἱκανὰ ὡς ἡγετικὰ στελέχη; Ἴσως ὄχι πάντοτε, διότι εἶναι τόσον προσκεκολλημένα εἰς τὸ ἔργον των (task oriented) ὥστε πιθανὸν νὰ μὴ διαθέτουν τὰ χαρακτηριστικὰ ἐκεῖνα, τὰ ὁποῖα θὰ τοὺς ἐπέτρεπαν νὰ καλλιεργήσουν καλὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις μετὰ τῶν ὑφισταμένων των[22].

22. P. Hersey - K. Blanchard, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 82.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Γ'

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΝ

Τὸ ἄτομον, ὅταν κατέχῃ μέλος ὀργανώσεως, παραιτεῖται, ἐν μέρει τουλάχιστον, ἐκ τῶν ἀτομικῶν του στόχων καὶ ἀποβλέπει, κατὰ τὸ δυνατόν, τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως. Ἐφ' ὅσον δὲ κατέχει διοικητικὴν θέσιν, θὰ [illegible] ἐκτενέστερον τὴν ἐπίτευξιν καὶ ἐξασφάλισιν τῶν στόχων αὐτῶν. (Διεξοδικῶς τὸ θέμα θίγεται ἀνωτέρω, Κεφάλαιον Α).

Ἡ ὀργάνωσις, ἐξ ἄλλου, ἀπὸ τῆς πλευρᾶς της διαθέτει διάφορα μέσα διὰ τῶν ὁποίων προσπαθεῖ νὰ ἐπιφέρῃ καὶ νὰ ἐπιβάλῃ κατὰ κάποιον τρόπον τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων της ἐν μέρει τῶν ἀτόμων.

Τὰ μέσα αὐτὰ εἶναι:

— ἡ φύσις τοῦ ἔργου, ἀπὸ τὴν ἄποψιν ὅτι ἡ ὀργάνωσις δύναται νὰ ἐπιβάλῃ τὴν τήρησιν τοῦ ἔργου δι' ἀπλοποιήσεως ἢ διευρύνσεως τούτου·

— τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας, τὸ ὁποῖον θὰ ἀσκήσῃ ἡ ὀργάνωσις γενικώτερον καὶ ὁ ἄμεσος προϊστάμενος εἰδικώτερον·

— ὁ τρόπος ἀμοιβῆς τῶν ὑπὸ τῶν ἐργαζομένων προσφερομένων ὑπηρεσιῶν.

3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

3.1.1. Γενικά

Βασικὴν προϋπόθεσιν τοῦ σχεδιασμοῦ ἑνὸς ἔργου[1] ἀποτελεῖ ἡ γνῶσις τῆς ὁμιλίας τοῦ ἔργου τούτου. Τὶ τοιαύτη γνῶσις ἀπαιτεῖ:

---

1. Βλ. Ν. Πιστικό, Ἀναλύσεις καὶ Βλέψεις τῆς ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, [illegible] καὶ δημοσιευθεῖσα εἰς τὴν Α.Π.Σ.Θ., Θεσσαλονίκη, 1975, σ. 11.

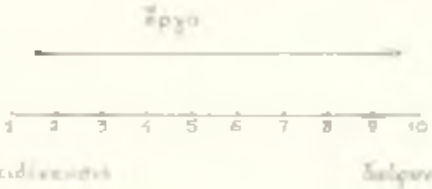
— ἀνάλυσιν τοῦ περιεχομένου τοῦ ἔργου, ἤτοι καθορισμὸν γενικῶν ἁρμοδιοτήτων καὶ ἐνεργειῶν·

— ἀνάλυσιν καὶ καθορισμὸν τῶν ἱκανοτήτων καὶ γνώσεων αἱ ὁποῖαι ἀπαιτοῦνται διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου·

— καθορισμὸν εὐθύνης ἥτις ἀπαιτεῖται διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου.

Ἡ ἀνωτέρω ἀνάλυσις ὁδηγεῖ εἰς μίαν γενικὴν ταξινόμησιν τῶν ἐκτελουμένων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἔργων εἰς δύο κατηγορίας: εἰς ἔργα ἐ ξ ε ι δ ι κ ε υ μ έ ν α (specialization), ἤτοι ἔργα ἁπλοποιημένα, τυποποιημένα, ἀπαιτοῦντα ἐνεργείας σαφῶς καθορισμένας καὶ μικρὰν εἰδίκευσιν ἐκ μέρους τοῦ ἀτόμου τὸ ὁποῖον τὰ ἐκτελεῖ, καὶ εἰς ἔργα δ ι ε υ ρ υ μ έ ν α[2] (job enlargement), ἀπαιτοῦντα μεγάλην εἰδίκευσιν ἐκ μέρους τοῦ ἀτόμου τὸ ὁποῖον τὰ ἐκτελεῖ· εἶναι ἔργα γενικῶς καθοριζόμενα καὶ περιλαμβάνοντα εὐρὺν κύκλον καθηκόντων. Ἡ ὕπαρξις πρωτοβουλίας καὶ δημιουργικότητος ἀποτελεῖ ὁπωσδήποτε χαρακτηριστικὸν τῆς δευτέρας κατηγορίας.

Παρατηρητέον ὅτι δὲν ὑφίσταται διαχωριστικὴ γραμμὴ μεταξὺ τῶν δύο αὐτῶν κατηγοριῶν, διότι τὰ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἔργα κλιμακοῦνται μεταξὺ ἐξειδικεύσεως καὶ διευρύνσεως (βλ. σχῆμα 3.1 κατωτέρω), περιέχοντα ὀλιγώτερον ἢ περισσότερον ποσοστὸν αὐτῶν.



Σχ. 3.1

Τίθεται εὐλόγως τὸ ἐρώτημα: ἔχει σημασίαν διὰ τὴν ἀπόδοσιν (performance) τοῦ ἐργαζομένου ἐὰν τὸ ἔργον τὸ ὁποῖον ἐκτελεῖ πλησιάζῃ πρὸς τὸ 1 (τὴν ἐξειδίκευσιν) ἢ πρὸς τὸ 10 (τὴν διεύρυνσιν); Διετυπώθη ἡ ἄποψις ὑπὸ πολλῶν ἐπιστημόνων ὅτι ἀμφότερα, τόσον δηλαδὴ ἡ ἐξειδίκευσις ὅσον καὶ ἡ διεύρυνσις, ὁδηγοῦν εἰς ὑψηλὰς ἐπιδόσεις. Κρίνομεν σκόπιμον ὅπως ἐπιχειρήσωμεν μίαν ἀνάλυσιν τῆς ἀνωτέρω ἀπόψεως.

Κατὰ τὰ ἀρχικὰ στάδια ἐξελίξεως τῆς ὀργανωτικῆς σκέψεως ἐδόθη ἔμφασις εἰς τὴν πλήρη (μέχρις ὑπερβολῆς) ἐξειδίκευσιν. Ἐκ τῶν πρώτων ὑποστηρικτῶν τῆς ἀπόψεως αὐτῆς εἶναι ὁ Adam Smith (1776), ὅστις εἰς τὸ

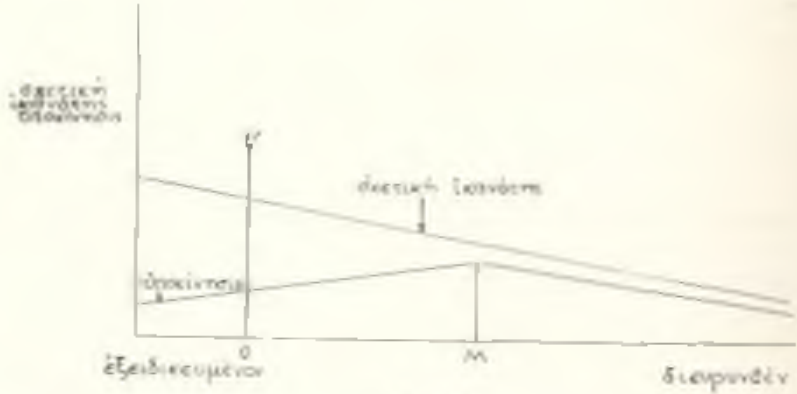
2. Ὁ ὅρος «διευρυμένα ἔργα» ἀποτελεῖ μετάφρασιν τοῦ ἀγγλικοῦ job enlargement, τὸ ὁποῖον σημαίνει αὔξησιν καθηκόντων. Ἀναφέρομεν καὶ τοὺς ὅρους job enrichment, ἤτοι αὔξησιν τῆς εὐθύνης καὶ ἐξουσίας τοῦ ἐργαζομένου, καθὼς καὶ job rotation, ἤτοι κυκλοφορίαν εἰς τὰ διάφορα «πόστα ἐργασίας» βλ. περιοδικὸν «Personnel Management», Νοέμβριος 1973, σ. 27 καὶ Μάρτιος 1974, σ. 35.

ἔργον του «Wealth of Nation» ἐτόνισεν ὅτι ἡ παραγωγικότης τῶν κατασκευαστῶν καρφίδων θὰ ἠδύνατο νὰ αὐξηθῇ 200 φορὰς ἐὰν ἡ ὅλη ἐργασία διηρεῖτο εἰς 18—22 φάσεις, αἱ ὁποῖαι θὰ ἐξετελοῦντο ὑπὸ διαφορετικοῦ ἐργάτου ἑκάστη.

Ὁ F. Taylor, ὅπως καὶ ὅλοι οἱ ἐκπρόσωποι τῆς κλασσικῆς σχολῆς, ἐτόνισεν ὅτι ἡ ἐξειδίκευσις εἰς τὰ πλαίσια τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως ἦτο παράγων αὐξήσεως τῆς ἐπιδόσεως.

Ὄντως, διὰ τῆς ἐξειδικεύσεως αὐξάνεται ἡ παραγωγικότης τοῦ ἐργάτου, διότι ἁπλοποιεῖται τὸ ἔργον καὶ βελτιοῦται ἡ ἱκανότης ἡ ὁποία ἀπαιτεῖται πρὸς ἐκτέλεσιν τοῦ συγκεκριμένου ἔργου (ἤτοι ἡ σχετικὴ ἱκανότης).

Τὸ σχῆμα 3.2 δεικνύει ὅτι ὅσον ἐξειδικεύεται τὸ ἔργον, τόσον αὐξάνεται ἡ σχετικὴ ἱκανότης. Ἡ ὑποκίνησις αὐξάνεται βεβαίως κατ' ἀρχήν, ἀλλὰ μειοῦται ὅσον διευρύνεται τὸ ἔργον. Ἡ ἀρχικὴ ἄνοδος τῆς ὑποκινήσεως ἑρμηνεύεται βάσει τῆς θεωρίας τῶν προσδοκιῶν (βλ. κατωτέρω Κεφ. Γ, παρ. 3.3), ἡ ἐπακολουθοῦσα δὲ μείωσις ἐξηγεῖται ἐκ τοῦ ὅτι, λόγῳ τῆς ὑπερβολικῆς διευρύνσεως, ὁ ἐργαζόμενος ἔδυ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐκτελέσῃ τὸ ἔργον ἕνεκα πιθανῆς ἀνικανότητος. Ἐν προκειμένῳ ὑφίσταται ἓν ἄριστον ἐπίπεδον (0, 0), ἔνθα τὸ ὑψηλότερον ἐπίπεδον ἐπιδόσεως, προκύπτον ἐξ ἑνὸς συνδυασμοῦ ἱκανότητος καὶ ὑποκινήσεως.



Σχ. 3.2

Ἐπιθετικὴ σχέσις μεταξὺ δομῆς τοῦ ἔργου καὶ τῆς σταμιθῆς ἱκανότητος καὶ ὑποκινήσεως[1]

1. E. L. Cummings - D. Schwab, Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, Scott - Foresman, Illinois, Κεφ. 3, 1973.

Βασικὸν μειονέκτημα τῆς πλήρους ἐξειδικεύσεως καὶ πλήρους ἀπλοποιήσεως εἶναι ἡ ἀνάπτυξις ἑνὸς ψυχολογικοῦ παράγοντος, τῆς ἀνίας[4]. Ὁ ὑποκειμενικὸς οὗτος παράγων ἐπηρεάζει ἀρνητικῶς τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν (performance) τοῦ ἐργαζομένου εἴτε ἐκτελεῖ χειρωνακτικὴν ἐργασίαν εἴτε ἐργασίαν γραφείου, μὴ ἀπαιτοῦσαν ὅμως ἰδιαιτέραν πνευματικὴν προσπάθειαν (π.χ. ἡ ἐκτέλεσις λογαριασμῶν, ἡ πρωτοκόλλησις ἐγγράφων, ἡ δακτυλογράφησις κλπ.). Ἐκδηλοῦται ὡς ἀδιαφορία, νωθρότης, καὶ σημειοῦται ποιοτικὴ καὶ ποσοτικὴ μείωσις τῆς ἐπιδόσεως.

Ὡς παράγοντες ἐκ τῶν ὁποίων ἐξαρτᾶται τὸ φαινόμενον τῆς ἀνίας θεωροῦνται πλὴν τῆς φύσεως τοῦ ἔργου, ἡ ἰδιοσυγκρασία καὶ ἡ νοημοσύνη τοῦ ἀτόμου[5].

Ἡδέως προτείνονται μέτρα μὲ τὰ ὁποῖα ἡ ἐπιχείρησις ἐπιδιώκει νὰ περιορίσῃ τὴν δυσμενῆ ἐπίδρασιν τοῦ παράγοντος τούτου. Τοιαῦτα μέτρα εἶναι ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας, τὰ διαλείμματα, τὸ σύστημα ἀμοιβῆς, ἡ ἀλλαγὴ τοῦ «ρίτμου ἐργασίας», ὁ ρυθμὸς ἐργασίας, ἡ μουσική, ἡ δημιουργία αὐτοματισμῶν καὶ διάφορα κοινωνικὰ μέτρα[6].

---

4. Αἰκ. Σταματιάδου-Κριμπᾶ, Ὁ ἄνθρωπος στὴ βιομηχανικὴ ἐργασία, Θεσσαλονίκη, 1970, σ. 106. Ἐνθα ἡ ἀνία ὁρίζεται ὡς «ἕνα δυνάμενο αἴσθημα ποὺ συνοδεύει τὸν ἐργαζόμενο σὲ μονότονη ἐργασία καὶ ποὺ ἔχει δυναμικὴ ἐπιπόλαιοθα καὶ γιὰ τὴν παραγωγὴ καὶ γιὰ τὸν ἐργαζόμενο ἄνθρωπο».

5. Αὐτόθι, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 111 κ. ἑξ. Σημαντικὴ εἶναι αἱ ἔρευναι τοῦ Wyatt, ὁ ὁποῖος ἐμελέτησεν τὸ φαινόμενον τῆς ἀνίας εἰς τὴν πλήρους ἐξειδικευμένην ἐργασίαν. Ἐκ τῶν 49 ἀτόμων τὰ ὁποῖα ἠρωτήθησαν, τὰ 13 μόνον ἀπήντησαν ὅτι δὲν ἠσθάνθησαν ἀνίαν ἢ ἠσθάνθησαν εἰς πολὺ μικρὸν βαθμόν. Εἰς μεταγενεστέρας ἔρευνας ὁ Wyatt ἐμελέτησε συγχρόνως μὲ τὸ αἴσθημα ἀνίας καὶ τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν τῶν ἀτόμων. Λίαν περιπλοκὰς διαφόρους παραλλαγὴς ἀναλόγως τοῦ ἐνδιαφέροντος τὸ ὁποῖον προσκόλλει τὸ ἔργον. Ἰδιότητες τοῦ χειριστῆρος αἱ ὁποῖαι, κατὰ τὸν Wyatt, ὑποβοηθοῦν τὴν ἀντιμετώπισιν τῆς ἀνίας εἶναι ἡ ἐπιμονὴ σταθερότης, τὸ σφρίγος, ἡ μακροθυμία, ἡ νωθρότης καὶ ἡ ὑπομονή. Ἄτομα ἐνδοστρεφῆ, γενικῶς, προσαρμόζονται ἐπαρκέστερον ἐνῶ τὰ ἀντίθετον σημαίνει εἰς ἄτομα ἐξωστρεφῆ. Ἄτομα μὲ ἀνώτερον ἐπίπεδον γενικῆς νοημοσύνης δυσκολεύονται νὰ προσαρμοσθοῦν εἰς τὰς τυποποιημένας καὶ μονοτόνους ἐργασίας, ἐν ἀντιθέσει πρὸς ἄτομα μὲ κατώτερον ἐπίπεδον γενικῆς νοημοσύνης. Ἐκ τῶν ἐρευνῶν τοῦ Viteles, ἐπίσης, διεπιστώθη ὅτι ἡ ἀπόδοσις τῶν ὀλιγωτέρων ἐυφυῶν ἐργαζομένων ἦτο πλέον κανονική καὶ μὲ πλίνης διακυμάνσεις, ἐνῶ εἰς τοὺς ἐυφυεστέρους παρετηρήθη πτώσις κατὰ τὸ μέσον τῆς ἐργασίας, ἀλλ' ἡ συνολική των παραγωγὴ ὑπερτερεῖ.

6. Αὐτόθι, σ. 124, κ. ἑξ. Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας. Αὕτη συνίσταται εἰς τὴν κατὰ τοιοῦτον τρόπον διαρρύθμισιν τῶν χώρων ἐργασίας, ὥστε νὰ ἀντιλαμβάνεται ὁ ἐργαζόμενος ὅτι ἡ ἐργασία του ἀποτελεῖ ἀναφαίρετον τμῆμα τοῦ ὅλου. «Σὲ τὶς μεγάλες ἐπιχειρήσεις τοῦ ἐξωτερικοῦ παρουσιάζονται μεγάλοι χῶροι μονοκόμματοι, ποὺ εἶναι πολὺ κατάλληλοι γιὰ τὴν ἐργασία ρυθμῆς. Καὶ ἡ κατάλληλη διευθέτηση τῶν ὑλικῶν μπορεῖ ὡς ἕνα βαθμὸ νὰ ἐλαττώσῃ τὴ μονοτονία τῆς τεμαχισμένης ἐργασίας. Προτιμότερο εἶναι νὰ παράγονται αὐτὰ ποὺ ἐργάτη σὲ μικρὲς σχετικὰ ποσότητες, ὥστε νὰ ἀνανεώνονται κατὰ μικρότερο χρο-

Νεωτέρα εἶναι ἡ ἄποψις καθ' ἣν ἡ διεύρυνσις ὁδηγεῖ εἰς ὑψηλὰς ἐπιδόσεις. Τὰ διευρυμένα ἔργα ἀπαιτοῦν ὑψηλὰς δεξιότητας, γνώσεις καὶ εὐθύνην. Προσφέρουν ἐπωφελήματα συναισθήματα ὁλοκληρώσεως ἐκ τῆς ἐπιτυχοῦς ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου ἄρα καὶ ὑψηλοτέρας ἐσωτερικὰς ἀνταμοιβάς. Ἡ ἄποψις αὕτη συνδέεται μὲ τὴν θεωρίαν τῶν προσδοκιῶν καὶ τὴν θεωρίαν τῶν ἀναγκῶν (βλ. ἀνωτέρω Κεφ. Β, παρ. 2.3). Τὰ διευρυμένα ἔργα εἶναι ἄκρως ὑποκινητικὰ διὰ τοὺς ἐργαζομένους ἐκείνους, οἱ ὁποῖοι τιμοῦν ἰδιαιτέρως τὰς ἐσωτερικὰς ἀνταμοιβάς.

Δὲν δυνάμεθα νὰ συνηγορήσωμεν ὑπὲρ τῆς μιᾶς ἢ τῆς ἑτέρας ἀπόψεως, διότι ἡ προτίμησις ἑκάστης ἐξαρτᾶται ἀφ' ἑνὸς μὲν ἐκ τῆς φύσεως τοῦ ἔργου, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἐκ τῆς προσωπικότητος τοῦ ἐργαζομένου καὶ τῶν ἀτομικῶν διαφορῶν. Ἀπεδείχθη π.χ., ἐκ σχετικῶν ἐρευνῶν, ὅτι ἡ ἀντίληψις περὶ μονοτονίας εἰς τὰς ἐξειδικευμένας ἐργασίας δὲν εἶναι ἡ αὐτὴ εἰς ὅλους τοὺς ἐρ-

---

νικὴ διοστήμματα. Ἔτσι δημιουργεῖται μία τὴν ἐργαζόμενο κάποιο πακέτο, γιατί παρακολουθεῖ κάθε ἕνα τὴν πρόοδο τῆς ἐργασίας του, ἐνῶ ταυτοχίζεται ὁ χρόνος, ὥστε νὰ μὴ δημιουργεῖται ἡ ἀντίληψη τοῦ ἀπελπίσματος, ποὺ προκαλεῖ ἀνία. Δ ι ο λ α ί μ μ α τ α : «Δίνουν ἐπιφορία στὸν ἐργαζόμενο ὄχι μόνον νὰ ἀπασχολεῖ ἄλλο καὶ γιὰ ἕνα εἶδος ἀλλαγῆς, ἀλλὰ τὸν ἐνημερωτικὸ καὶ τὸν ζωογονεῖ. Τὰ μικρὰ διαλείμματα ἐκτὸς ἀπὸ τὰ μεγάλα αὐξάνουν τὴν ἀπόδοση, ἐνῶ ἀντίθετα οἱ ἀπουσίες ἀπὸ κάνουν οἱ ἐργάτες μεταξύ τους κατὰ τὴν διάρκεια τῆς ἐργασίας, ὅταν εἶναι τέτοιο ποὺ τὸ ἐπιτρέπει, μειώνουν τὴν ἀπόδοση. Σ υ σ τ η μ α ἀ μ ο ι β ῆ ς : «Ἔχει παρατηρηθῆ ὅτι ἡ ἀμοιβὴ μὲ τὸ κομμάτι εἶναι παράγοντας ποὺ καταπολεμεῖ τὴν ἐμφάνιση τῆς ἀνίας στὴν μονότονη ἐργασία». Ἀ λ λ α γ ὴ π ο σ τ ο ῦ ἐ ρ γ α σ ί α ς : «Προκαλεῖ στὸν ἐργαζόμενο ἐκφάρτα συναισθήματα, κάτω ἀπὸ ἀρκετὰ φυσικὰ πρόσωπα, γιατί ξυπνᾶ τὸ ἐνδιαφέρον του καὶ τὸν τονώνει». Ἀναφέρονται σχετικοὶ ἔρευνες τῶν Vernon, Wyatt, Frazer, Ogden, Stock κ.ἄ., οἱ ὁποῖοι διαπιστοῦν αὔξησιν τῆς ἐπιδόσεως κατὰ τὴν ἀλλαγὴν «πάστου ἐργασίας». Π λ ἀναλυτικῶς αὐτόθι, σ. 131. Ρ υ θ μ ὸ ς : «Ὁ ρυθμὸς παρακολουθεῖ ἀνέκαθεν τὴν ἐργασία, ἰδίως τὴν χειρωνακτική, τὴν μονότονη καὶ τὴν κοπιαστική. Παίζει σημαντικὸ ρόλο, ὥστε νὰ καταπολεμῆται ἡ ἀνία καὶ ἡ κόπωση, ὅταν εἶναι προσαρμοσμένος στὴν ἀπαιτήσεις τοῦ ἐργαζομένου. Ὁ ρ ό λ ο ς τ ῆ ς μ ο υ σ ι κ ῆ ς ἀναλύεται κατωτέρω. Ἡ δ η μ ι ο υ ρ γ ί α α ὐ τ ο μ α τ ι σ μ ῶ ν : «Αὐτοματισμὸς χαρακτηρίζεται ἕνα φυσικὸ κατὰ τὸ ὁποῖο μέσα σ' ἕνα σύστημα κρατουμένων μηχανισμῶν κάθε στοιχεῖο καθορίζει τὸ ἑπόμενο γιὰ τὸ ὁποῖο χρησιμεύει ἀς ἐρέθισμα. Οἱ αὐτοματισμοὶ εἶναι συνήθεις ποὺ προκαλοῦνται ὀλοκλήρωτα χωρὶς νὰ παρεμβαίνει ἡ συνείδηση. Οἱ αὐτοματισμοὶ κάνουν τὴν ἐργασία καὶ εὐκολη καὶ τὸν ἐργαζόμενο καὶ ἀποδοτικό, γιατὶ ἀπαλλαγοῦν τὴν κόπωση καὶ καταπολεμοῦν τὴν ἀνία ποὺ προκαλεῖ ἡ μονότονη ἐργασία. Κ ο ι ν ω ν ι κ ὸ μ έ τ ρ ο : Ἐκ τῶν ἐξόχων δυνατῶν θεωρεῖται ἡ συμμετοχὴ τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν διαδικασίαν τῶν ἀποφάσεων ἢ ἀλλαγὰς εἰς τὴν παραγωγικὴν διαδικασίαν, συμμετοχὴ εἰς τὴν διοίκησιν, καὶ τὰ λοιπά. Ἡ συμμετοχὴ εἶναι ἕνα ἀπὸ τὰ σημαντικώτερα κοινωνικὰ κίνητρα καὶ προκαλεῖ σήμερα μιὰ ἀπὸ τὶς δυσκολότερες τῶν ἐργαζομένων σὲ ἐμπορικὲς καὶ βιομηχανικὲς ἐπιχειρήσεις.

γαζομένους. Ὡρισμένοι ἐργάται ἐπροτίμων ἔργα τά ὁποῖα ἄλλοι ἐθεώρουν μονότονα. Εἰς αὐτήν τήν περίπτωσιν ἡ ἐξειδικευμένη ἐργασία εἶναι πλέον ὑποκινητική τῆς διευρύνσεως αὐτά τά ἄτομα.

3.1.2 Ἐμπλουτισμός καί διεύρυνσις ἔργου

Ὅλοι οἱ ἐργαζόμενοι δέν ἐπιζητοῦν ἐσωτερικάς ἀνταμοιβάς ἐκ τῆς ἐργασίας των. Ὁ Dubin[7] ἀνεκάλυψε μετά ἀπό σχετικήν ἔρευναν ὅτι μεγάλο ποσοστόν ἐργατῶν δέν ἐθεώρει τήν ἐργασίαν ὡς ἐπίκεντρον τῶν ἐνδιαφερόντων των. Εἰς αὐτήν τήν περίπτωσιν ἡ προσδοκία ἐσωτερικῶν ἀνταμοιβῶν, ἡ διεύρυνσις δηλαδή τοῦ ἔργου τῶν ἀτόμων αὐτῶν δέν θά κατέληγεν εἰς ἠθικήν ἐπίδοσιν, διότι αἱ ὡς ἄνω ἀνταμοιβαί δέν εἶχον ἀξίαν δι' αὐτούς. Ὑπό αὐτάς τάς συνθήκας ἡ ὑποκινητική καμπύλη τοῦ σχ. 3.2 θά ἦτο μία ὁριζοντία γραμμή.

Ὁ καθηγητής Herzberg διαφωνεῖ καί πιστεύει ὅτι ὁ ὅρος «διεύρυνσις ἔργου» θεωρεῖται πλέον παρωχημένος· ἀντ' αὐτοῦ προτείνει τόν ὅρον «ἐμπλουτισμός ἔργου» (job enrichment)[8], ὁ ὁποῖος σημαίνει αὔξησιν εὐθύνης καί ἐξουσίας, εὐκαιρίαν διά προσωπικά ἐπιτεύγματα καί ἀναγνώρισιν αὐτῶν καθώς καί πρόοδον καί ἀνάπτυξιν τοῦ ἀτόμου. Διά τοῦ ἐμπλουτισμοῦ ἐπιδιώκεται ἡ ἐνθάρρυνσις τῆς προσωπικῆς συμβολῆς. Ἐν ἀντιθέσει ὁ ὅρος «διεύρυνσις ἔργου» (job enlargement) σημαίνει ἁπλῶς διαρθρωτικήν διεύρυνσιν ἔργου, ἀνάθεσιν δηλαδή μιας ἐπί πλέον ἐργασίας εἰς τήν ἤδη ὑφισταμένην. Ὁ Herzberg περαιτέρω προτείνει τάς ἑξῆς ἑπτά ἀρχάς, αἱ ὁποῖαι πρέπει νά διέπουν τόν ἐμπλουτισμόν τοῦ ἔργου:

ΑΡΧΑΙ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ
1. Κατάργησις ὡρισμένων ἐλέγχων, ἀλλά διατήρησις τῆς ὑποχρεώσεως ἀποδόσεως λογαριασμοῦ.	Εὐθύνη - προσωπικόν ἐπίτευγμα
2. Αὔξησις τῆς ὑποχρεώσεως ἀποδόσεως λογαριασμοῦ διά τό ἔργον.	Εὐθύνη - ἀναγνώρισις
3. Ἀνάθεσις εἰς ἕν ἄτομον μιᾶς πλήρους μονάδος ἐργασίας (τμήματος, τομέως κλπ.).	Εὐθύνη - ἐπίτευγμα - ἀναγνώρισις

7. L. L. Cummings - D. Schwab, ἐνθ' ἀνωτ., Κεφ. 5.
8. J. Maher, New Perspectives in Job Enrichment, Van Nostrand, Reinhold, 1971. W. J. Paul - K. B. Robertson, Job Enrichment and Employee Motivation, Gower Press, 1973. F. Herzberg, One more time: How do you motivate employees, «Harvard Business Review», January - February, 1968.

4. Ἀνάθεσις μεγαλυτέρας ἀυτονομίας, ἐξουσίας εἰς τὸν ὑπάλληλον διὰ τὴν ρύθμισιν τῆς δραστηριότητος του, ἤτοι ἐλευθερία ἐργασίας	Εὐθύνη - ἐπίτευγμα - ἀναγνώρισις
5. Σύνταξις περιοδικῶν ἐκθέσεων αἱ ὁποῖαι στέλλονται ἀπ' εὐθείας εἰς τὸν ὑπάλληλον καὶ ὄχι εἰς τὸν προϊστάμενον.	Ἐποπτεία, ἀναγνώρισις
6. Προσθήκη νέων καὶ δυσκολωτέρων ἔργων τὰ ὁποῖα δὲν ἐχειρίζετο προηγουμένως ὁ ὑπάλληλος	Ἀνάπτυξις - μάθησις
7. Ἀνάθεσις εἰς ἄτομα, εἰδικῶν ἢ ἐξειδικευομένων ἔργων, τὰ ὁποῖα τοῦς ἐπιτρέπουν νὰ γίνουν εἰδικοί.	Εὐθύνη - ἀνάπτυξις - πρόοδος

Νομίζομεν ὅτι ἡ περὶ ἐμπλουτισμοῦ ἄποψις τοῦ καθηγητοῦ Herzberg εἶναι ἡ πλέον ὁλοκληρωμένη, διότι ἐπ' ὅσον ἡ διεύρυνσις ἀποκαλεῖ ἐπαίξηκον καθηκόντων, σημαίνει ποσοτικήν καὶ ὄχι ποιοτικήν ἀλλαγὴν τοῦ περιεχομένου ἑνὸς ἔργου. Ἁπλῶς αὐξάνει τὸν φόρτον ἐργασίας χωρὶς νὰ δημιουργῇ κίνητρα ὅπως ὁ ἐμπλουτισμός, ὁ ὁποῖος δημιουργεῖ εἰς τὸν ἐργαζόμενον τὸ συναίσθημα ὅτι ἐκρίθη ἄξιος νὰ ἀναλάβῃ δυσκολώτερον ἔργον, ἐφ' ὅσον μεθοδικῶς παραδεχόμεθα ὅτι οἱ παράγοντες οὗτοι (ἐπίτευγμα, ἀναγνώρισις, εὐθύνη, ἀνάπτυξις) ἀποτελοῦν ὄντως παράγοντας οἱ ὁποῖοι ὑπακοῦν τὸ ἄτομον πρὸς ἀποδοτικήν συμπεριφορὰν (βλ. κατωτέρω **Μέρος** III. Κεφ. Ε).

Ὡς καὶ ἀνωτέρω ἀναφέρθη, ὑφίσταται δυσχέρεια γενικεύσεως τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν διαφόρων ἐρευνῶν καὶ ὁποστηρίξεως τῆς μιᾶς ἢ τῆς ἑτέρας ἀπόψεως. Ἡ δυσχέρεια ὀφείλεται: ἀφ' ἑνὸς μὲν εἰς τὴν πολυπλοκότητα τῶν διαφόρων ἔργων καὶ εἰς ἃ ἐκ τούτου καθίσταται δυσχερὴς ἡ μέτρησις τοῦ βαθμοῦ ἐξειδικεύσεως ἢ ἐμπλουτισμοῦ ἑνὸς ἔργου, ἀφ' ἑτέρου δὲ εἰς τὰς ἀτομικὰς διαφορὰς καὶ προτιμήσεις διὰ τὸν βαθμὸν τῆς ἐξειδικεύσεως ἢ τοῦ ἐμπλουτισμοῦ[9].

---

9. **Charles Hulin - Milton Blood**, Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses, εἰς L. L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 327. Βλ. ΔΔΕ, Νο 111, Ἰανουάριος 1974, Ἔνθα ἰδε **Giles Amoss**, Τὸ τέλος τοῦ Τριλοφισμοῦ καὶ ἡ ἀρχὴ τῆς δημοκρατικῆς βιομηχανίας, σ. 21, ἀναφέροντα παραδείγματα συγχρόνων βιομηχανικῶν συγκροτημάτων, τὰ ὁποῖα ἀναδιοργανώνουν τὰ συστήματα λειτουργίας των εἰς μίαν ἀμφιβόλου καταλληλότητος συγχρόνου ἀπόψεως καὶ παραδόξου.

Αποτελεί ώς εκ τούτου έργον εκάστης οργανώσεως ή έρευνα και διαπίστωσις τοῦ πλέον κατάλληλου πρὸς ἐφαρμογὴν συνδυασμοῦ. Τὸ ἐρώτημα θηλαδὴ δὲν πρέπει νὰ εἶναι ποῖον σύστημα νὰ ἀκολουθήσῃ ἡ ὀργάνωσις, τὸ

Οὕτω εἰς τὸ ἐργοστάσιο τῆς Fiat ἐν Τορίνῳ, ἡ ἀλλαγὴ εἰς τοὺς ὅρους ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας ἠκολουθήσε τὰς ἑξῆς κατευθύνσεις:

— οἱ ἐδιευθυμένοι ἐργάται ἀνέλαβον καθήκοντα τὰ ὁποῖα ἀνῆκον εἰς τὰς κατωτέρας κατηγορίας·

— ἀντιθέτως εἰς πάντας καθήκοντα, τὰ ὁποῖα προηγουμένως ἐκατέροντο εἰς τὴν ἀρμοδιότητα τῶν ρυθμιστῶν τῶν μηχανῶν·

— ἔγιναν ἀστέθενοι οἱ ἔλεγχοι διὰ τὸν ἔλεγχον τῆς ἐργασίας των.

Εἰς ἓν ἐργοστάσιον τῆς Fiat, εἰς μεσημβρινὴν Ἰταλίαν, δοκιμάζεται μία νέα ἐμπειρία. Σκοπὸς της εἶναι νὰ δοκιμασθῇ εἰς τοὺς ἐργάτας νὰ ἐργάζονται 4' ἐκ ἑκάστου ὀκταωρίου, δηλ. τὸν τετραπλάσιον χρόνον ἀπ' ὅ,τι ἀπὸ ἀντίστοιχον ἐργατικὸν ἐν Τορίνῳ.

Ἡ ἑταιρία Phillips ἀπὸ τοῦ 1969 ἔθεσεν εἰς ἐφαρμογὴν μίαν νέαν μέθοδον: 14 ἐθελοντὰ ἀτόμων νὰ συναρμολογήσουν ἕν δίκτυον τηλεπικοινωνίας. Κατὰ τὴν κλασικὴν μέθοδον αὐτὴν τὴν ἐργασίαν ἐξετέλουν ἕως τότε ἄνω τῶν 30 ἐργατῶν.

Εἰς μίαν νορβηγικὴν ἐπιχείρησιν παραγωγῆς ἀζώτου, τὴν Norsk Hydro, τέθη εἰς ἐφαρμογὴν τὸ σύστημα ἀντιπροσωπευτικοῦ τῶν μεθόδων εἰς τὰ διοικητικὰ ὄργανα τῆς βιομηχανίας ἐνῶ εἰς τὴν βάσιν συνεστήθησαν ὁμάδες ἐργασίας μὲ τοὺς ἑξῆς στόχους: μείωσιν τῶν τεχνικῶν διαφορῶν μεταξὺ τῶν διαφόρων κατηγοριῶν τῶν ἐργαζομένων, διατήρησιν ἑνὸς συστήματος εἰδικευμένου μισθοῦ καὶ ἑνὸς συστήματος ὁμαδικῆς τῶν ἐργαζομένων τὰ ὁποῖα δὲν ἀπαιτεῖται πλέον εἰς τὸ «ἀπόπτυστο τὸ ὁποῖον κατέχει ἕκαστος, ἀλλὰ εἰς τὸ ἐπιτεύξιμον μορφωτικὸν». Ἀποτέλεσμα: ὁ ρυθμὸς παραγωγῆς ηὐξήνθη τὰ 98%, προσεγγίζει δηλ. τὸ μέγιστον τῆς δυνατῆς ἀποδόσεως. Ἀναλόγως ἐφαρμογὴ ἐφήρμοσαν καὶ αἱ ἑταιρίαι: Esso, Volvo, IBM, Bell System κ.λ. Τὰ ἐργοστάσια Saab - Scania εἰς τὴν Σουηδίαν ἐπιπλουτίσθησαν τὸ 1971 μὲ μίαν νέαν μονάδα κατασκευῆς κινητήρων. Εἰς τὰ παλαιὰ ἐργοστάσια εἶχον διαπιστωθῆ σοβαρὰ προβλήματα ἐκ μέρους τὸ προσωπικοῦ. Ἡ ἐργασία ἦτο ἄκρως κατατεμημένη καὶ μηχανική, ὥστε οἱ περισσότεροι ἐργάται ἐξήτουν ἐργασίαν εἰς ἄλλας ἑταιρείας. Τὸ ποσοστὸν τοῦ προσωπικοῦ ἤλλαξεν ἐντὸς τοῦ ἔτους. Μὲ τὴν ἵδρυσιν τοῦ νέου ἐργοστασίου ἐλύθη ἡ ἑταιρία νὰ ἀλλάξῃ καὶ τὸ σύστημα ἐργασίας. Οὕτω ἐδημιουργήθησαν ὁμάδες ἐργασίας, ἑκάστη τῶν ὁποίων συνεμορφώνετο ἕνα κινητήρα, τὰ δὲ μέλη αὐτῆς ἦσαν ἐλεύθερα νὰ διαμερίσουν καὶ νὰ ὀργανώσουν τὴν ἐργασίαν των κατὰ βούλησιν. Εἰς τὴν παραγωγὴν συμμετεῖχον ὁμάδες ἐκτὸς ὁμάδας. Ἡ ἔδρασις ἀσχολεῖται κυρίως μὲ τὴν ἐπιλογὴν τῶν ἀρχηγῶν. Ἕκαστη ὁμὰς εἶναι ἀνεξάρτητος, ἀλλὰ ἡ ἐργασία της εἶναι ἡ αὐτή. Τὸ σύστημα τοῦτο ἐπιθεσπίσθη τοῦς ἐργάτας πλέον αὐτονόμους καὶ ἐπιφέρει εἰς τὸν κλάδον νὰ γνωρίζῃ τὴν πλήρη συνεμορφώσιν ἑνὸς κινητῆρος. Τὸ σύστημα ἐφρίθη ἀποδοτικὸν τόσον ἐξ ἀπόψεως παραγωγικοῦ (μείωσις ἀλλαγῶν, μείωσις ἀπωλειῶν, ἀπολύτερον προσλήψεις λόγῳ ἀπολύσεων συνθηκῶν ἐργασίας, ἄσον καὶ ἐξ ἀπόψεως παραγωγῆς (βελτίωσις ποιότητος, μείωσις ἀριθμοῦ ἐπιστατῶν, ἔλεγχοι αἴξησις ἀπαιτουμένου χρόνου διὰ συναρμολόγησιν κινητῆρος, μεγαλύτερος ἀπαιτούμενος χῶρος ἐν σχέσει πρὸς μίαν κλασικὴν ὁλοκλήρου κ.λ.π.). Γενικώτερον ἐβελτιώθη ἡ φήμη τῆς

τοῦ ἀπλουστευμένου ἢ τῆς ἐξειδικεύσεως, ἀλλὰ πολὺ ἐκ τῶν δύο (ἡ πολὺ συνδυασμὸς ἀμφοτέρων) προσιδιάζει εἰς τὴν συγκεκριμένην περίπτωσιν. Ὡσαύτως, ἡ σωστὴ ἐπιλογὴ καὶ τοποθέτησις τοῦ κατάλληλου ἀνθρώπου εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν θὰ συνιβάλλει εἰς τὴν ἐξισορρόπησιν τῆς σχέσεως ἔργου - ἐπιδόσεως.

3.1.3 Συνθῆκαι ἐργασίας

Πλὴν τοῦ καταλλήλου σχεδιασμοῦ τοῦ ἔργου, ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου ἀσκοῦν καὶ αἱ συνθῆκαι ἐργασίας. Ὡς συνθῆκας δὲ ἐργασίας νοοῦμεν τὸ περιβάλλον ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἐργάζεται τὸ ἄτομον· τὸ περιβάλλον τοῦτο πρέπει νὰ εἶναι προσηρμοσμένον πρὸς τὰς φυσιολογικάς, ἀνατομικὰς καὶ ψυχολογικὰς ἰδιότητας τῶν ἀτόμων, διότι εἰς τὴν ἀντίθετον περίπτωσιν συντελεῖ εἰς τὴν ταχεῖαν σωματικὴν καὶ πνευματικὴν κόπωσιν τῶν ἐργαζομένων μὲ παρατεῖνα δυσμενῆ ἐπίπτωσιν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς αὐτῶν.

Ἡ ἔρευνα τῶν συνθηκῶν τοῦ περιβάλλοντος ἀποτελεῖ ἀντικείμενον μιᾶς νέας ἐπιστήμης, τῆς Ἐργονομίας, βασικὸς σκοπὸς τῆς ὁποίας εἶναι ἡ δημιουργία συνθηκῶν καταλλήλων διὰ τὴν ἀσφάλειαν, ἄνεσιν καὶ οἰκονομικὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας[10].

α) Φωτισμός

Ὁ φωτισμὸς καθὼς καὶ ὁ χρωματισμὸς τῶν ἐπιφανειῶν, ὡς θὰ ἴδωμεν κατωτέρω, ἀσκοῦν ἔντονον ψυχολογικὴν ἐπίδρασιν ἐπὶ τοῦ ἀτόμου, δημιουργοῦν δὲ εὐχάριστα συναισθήματα εἰς τὸν ἐργαζόμενον ἢ δυσαρέστους ψυχικὰς καταστάσεις (ἀτονίαν, δυσθυμίαν, κατάθλιψιν), αἱ ὁποῖαι ἀσκοῦν ἀρνητικὴν ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως ἐπίδρασιν[11]. Ὁ κατάλληλος φωτισμὸς εἰς τοὺς χώρους ἐργασίας ἀποτελεῖ βασικὸν παράγοντα αὐξήσεως τῆς παραγωγῆς καὶ καταπολεμήσεως τῆς κοπώσεως. Σχετικαὶ ἔρευναι ἀναφέρονται ὑπὸ τοῦ Scott[12] κατὰ τὰς ὁποίας ἠρευνήθη ἡ ἀνωτέρω σχέσις. Οὕτω,

---

ἐπιχειρήσεως καὶ ἡ ἀνάγκη καὶ διάθεσις τῶν ἐργατῶν πρὸς συνεργασίαν.

Τὴν πρώτην λοιπὸν μὲν βεβαιοῖ ἐπιχείρησις τὸν τεθέλημον καθ' ὅσον ἡ βιομηχανικὴ ἀλλοιοῦται δημιουργεῖ ἤδη προβλήματα εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Εἰς τὴν ἀμερικανικὴν βιομηχανίαν εἰσπαστότητα αἱ ἀπουσίαι εἰς τὸ τέλος τῆς ἑβδομάδος φθάνουν τὸ ποσοστὸν τῶν 10%—20%.

10. Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Πεντεά, Ὀργανωτικὴ καὶ διοικητικὴ τῶν ἐργοστασίων, ἐκδ. Παπαζήση, Ἀθῆναι, 1975, σ. 84. **F. G. Moore**, Manufacturing Management, 4th Ed., R. D. Irwin, 1965, σ. 130—137.

11. Αἰκ. Στριφυνῆ - Κριαρᾶ, Ὁ ἄνθρωπος στὴ βιομηχανικὴ ἐργασία, Θεσσαλονίκη, 1970, σ. 69.

12. **Claude S. George, Jr.**, Management for Business and Industry, Prentice - Hall, 1970, σ. 205.

— παρατηρήθη βελτίωσις τῆς ποιότητος τῶν παραχθέντων καὶ ἐμειώθη ἡ κόπωσις, ὅταν ἐβελτιώθη ὁ φωτισμός.
— μία ἐπιχείρησις παρετήρησεν αὔξησιν τῆς παραγωγῆς ἑνὸς προϊόντος της, κατὰ 25%, μετὰ τὴν ἐξασφάλισιν ἐπαρκοῦς φωτισμοῦ.
— εἰς ὀφαντουργικὴν βιομηχανίαν, ηὐξήθη ἡ παραγωγὴ κατὰ 9% καὶ ἐμειώθη τὸ κόστος ἐπιδιορθώσεων κατὰ 33%.
— εἰς ἐπιχείρησιν κατασκευῆς μηχανημάτων παρετηρήθη ἐπίσης αὔξησις τῆς παραγωγῆς κατὰ 15%.
— εἰς ἐπιχείρησιν κατασκευῆς ἠλεκτρικῶν συσκευῶν ἡ αὔξησις τῆς παραγωγῆς ἀνῆλθε κατὰ 25% κλπ.

Τὰ ἀνωτέρω δεικνύουν ὅτι ὑφίσταται σχέσις μεταξὺ ἐπιδόσεως καὶ ποιότητος φωτισμοῦ. Ἡ σημασία ὅμως τοῦ παράγοντος τούτου φαίνεται νὰ παραμελῆται ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων· σημειώνω πρὸς μίαν πρόσφατον ἔρευναν εἰς ἕνα βιομηχανικὸν κλάδον, παρετηρήθη ὅτι κατὰ μέσον ὅρον οἱ χῶροι ἐργασίας ἐφωτίζοντο ὀλιγώτερον τοῦ ἡμίσεως του ἀναγκαιοῦντος[13].

3) Θερμοκρασία καὶ ὑγρασία

Ὡς γνωστόν, ὁ ἀνθρώπινος ὀργανισμὸς παράγει θερμότητα καὶ ταυτοχρόνως προσλαμβάνει θερμότητα ἀπὸ τὸ περιβάλλον του. Ὅσον βαρυτέρα ἡ ὑπ' αὐτοῦ ἐκτελουμένη ἐργασία, τόσον μεγαλυτέρα καὶ ἡ ἐκ μέρους του παραγομένη ποσότης θερμότητος καὶ τόσον χαμηλοτέρα πρέπει νὰ εἶναι ἡ θερμοκρασία τοῦ περιβάλλοντος εἰς τὸ ὁποῖον ἐργάζεται. Εὐνόητον τυγχάνει ὅτι εἰς τὴν ἀντίστροφον περίπτωσιν (ἐλαφροτέρα ἐκλαδή ἡ καὶ καθόλου χειρωνακτικὴ ἐργασία) ἡ θερμοκρασία τοῦ περιβάλλοντος δίον ὅπως εἶναι ὑψηλοτέρα.

Παραλλήλως πρὸς τὴν θερμοκρασίαν δίον ὅπως λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν καὶ ἡ ὑγρασία τοῦ περιβάλλοντος. Οὕτω ὑψηλαὶ θερμοκρασίαι εἶναι εὐκόλως ἀνεκταὶ ἐὰν ἡ ὑγρασία εἶναι χαμηλή, ἐνῶ ὑψηλὴ θερμοκρασία καὶ, ταυτοχρόνως, ὑψηλὴ ὑγρασία ἀποτελοῦν τὰς δυσμενεστέρας συνθήκας διὰ τὸν ἀνθρώπινον ὀργανισμόν[14].

Κατὰ συνέπειαν, συνθῆκαι ὑψηλῆς θερμοκρασίας καὶ ὑγρασίας προκαλοῦν μείωσιν τῆς ἐπιδόσεως τῶν ἐργαζομένων, ὁ ρυθμὸς δὲ τῆς μειώσεως καθίσταται ὁλονὲν ἐντονώτερος ὅταν ἡ θερμοκρασία αὐξάνῃ ἄνω τοῦ ὁρίου τῶν 24°C, ἐφ' ὅσον φυσικὰ ἡ ὑγρασία διατηρεῖται εἰς ὑψηλὸν ἐπίπεδον[15].

Ἡ ἐπίδρασις τῆς θερμοκρασίας ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως ἔχει μελετηθῆ ὅπω

---

13. Αὐτόθι, σ. 204.
14. Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παπαδᾶ, ἔνθ' ἀνω, σ. 91.
15. Αὐτόθι. Ἐπίσης N. H. Mackworth, High Incentives versus hot and humid Atmospheres in a physical Effort task, εἰς J. E. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 329.

πολλῶν ἐρευνητῶν. τὰ βασικὰ δὲ συμπεράσματα συνοψίζονται ὡς ἀκολούθως[16]:

α) Ἔρευναι αἱ ὁποῖαι διεξήχθησαν ὑπὸ τοῦ Τμήματος Ἐφηρμοσμένης Ψυχολογίας τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Cambridge ἐπὶ γυναικῶν ἀσυρμάτου, ἐργαζομένων ὑπὸ διαφορετικὰς θερμοκρασίας, ἀπέδειξαν ὅτι αὐξανομένης τῆς θερμοκρασίας ἄνω τῶν 30°C αὐξάνετο ὁ ἀριθμὸς τῶν σφαλμάτων, εἰς δὲ τοὺς 36°C, ὁ ἀριθμὸς οὗτος ἐξεκαπλασιάσθη.

β) Ἔρευναι τῶν Wyatt καὶ Weston εἰς ἐργοστάσια ὑφαντουργίας ἔδειξαν ὅτι, ὅταν ἡ θερμοκρασία ἀνήρχετο ἐκ τῶν 13°C εἰς τοὺς 20°C, ἡ ἀπόδοσις αὐξάνετο· πέραν ὅμως τῶν 20°C αὕτη ἐμειοῦτο.

γ) Ἔρευναι ἐπὶ ἀνθρακωρύχων ἀπέδειξαν ὅτι ἡ ἀπόδοσις ἐλαττοῦται εἰς τὸ ἥμισυ, αὐξανομένης τῆς θερμοκρασίας εἰς τὸ διπλάσιον.

Ἡ θερμοκρασία ἐπιδρᾷ ἀναλόγως καὶ ἐπὶ τῆς ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων πνευματικῶς, οὐχὶ ὅμως τόσον ἐντόνως[17].

Πέραν τῆς θερμοκρασίας καὶ τῆς ὑγρασίας, οἱ χῶροι ἐργασίας πρέπει νὰ ἐξαερίζωνται τακτικῶς, ἐπειδὴ ὁ καθαρὸς ἀήρ ἐνεργεῖ εὐχάριστον διάθεσιν, ἡ ὁποία ἐπιδρᾷ ἐπὶ τῆς ἀποδόσεως. Σχετικαὶ ἔρευναι ἀποδεικνύουν ὑπαρξιν σχέσεως μεταξὺ καλῶς ἐξαερίζομένου περιβάλλοντος καὶ ἀποδόσεως[18].

γ) Χρωματισμὸς ἐπιφανειῶν

Ὅπως ὁ φωτισμός, οὕτω καὶ τὰ χρώματα ἐπηρεάζουν τὴν ψυχικὴν διάθεσιν τοῦ ἀτόμου καὶ γενικῶς τὴν ἀποδοτικότητά του. Ὅταν οἱ ἀνοικτοὶ χρωματισμοὶ γενικῶς, κοκκινωποὶ καὶ πορτοκαλοῦν ἀποχρώματα αἰσιοδοξίας ἐνοῦν οἱ σκοτεινοὶ χρωματισμοὶ εἶναι κουραστικοὶ καὶ προκαλοῦν μελαγχολίαν.

Οἱ πειραματισμοὶ εἰς τὸν ἄνθρωπον μὲ σκοπὸν τὴν διερεύνησιν τῆς ἐπιδράσεως τῶν χρωμάτων ἐπὶ τῆς ψυχικῆς ὑγείας εἶναι λίαν δυσχερεῖς καὶ τὰ σχετικὰ συμπεράσματα βασίζονται ἐπὶ πειραμάτων εἰς ζῶα[19].

Δεῖν νὰ τονισθῇ ὅτι οἱ χρωματισμοὶ ἐπιδροῦν οὐχὶ μόνον βάσει κριτηρίων ψυχολογικῶν (καθ' ὅσον οὗτοι ἐπηρεάζουν ἐμμέσως μᾶλλον τὴν ἀπόδοσιν) ἀλλὰ καὶ βάσει τῶν κανόνων τῆς ὑγιεινῆς καὶ τῆς ἀσφαλείας τῶν ἐργαζομένων.

---

16. Ἀν. Σταυρόπουλου - Κριμπᾶ, ἔνθ' ἀνω, σ. [illegible] κ. ἑξ.
17. Λίτσιου, σ. 65.
18. Λίτσιου, σ. 66.
19. Λίτσιου, σ. 77, κ.ἑ. Ὁ καθηγητὴς Renan, ἀπὸ College de France, ἔκραξε ἔρωτας οἱ ἄνθρωποι. Κατὰ τὴν ἀρχαιοτέρην ἐποχήν, ὅταν μία πόλις ἀποκόπτετο μὲ ὅλας τὰς πόλεις, οἱ ἐνδιαφερόμενοι ἄλλως παρεμπόδιζον καὶ ἔντονη ἔκφρασις καὶ ἡ διαγωγὴ τῆς πόλεως μετεβάλλετο. Κατὰ τρόπον ἀναλογον ἀποκαλύπτεται ὅτι καὶ ἡ διαγωγὴ τοῦ ἀνθρώπου θὰ πρέπει νὰ τονίσεται εἰς τοιαύτας ἐπιδράσεις.

β) Θόρυβος

Θόρυβος, γενικώς θεωρείται ὁ ἀνεπιθύμητος ἦχος καὶ εἰδικώτερον ὁ ἦχος δυνάμενος ποιότητα[20]. Τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐπιδράσεως τῶν θορύβων ἐπὶ τῆς ἀκουστικῆς ἕξεως, τοῦ νευρικοῦ συστήματος καθώς ἐπίσης καὶ αἱ πνευματικαὶ καὶ ψυχικαὶ ἀντιδράσεις τοῦ ἀνθρώπου κατὰ τὴν ἐργασίαν μετὰ θορύβου, ἐμελετήθησαν τόσον ὑπὸ συνθήκας ἐργαστηρίου ὅσον καὶ εἰς τοὺς χώρους ἐργασίας[21]. Εἰς τὰ πορίσματα τῶν ἐρευνῶν δὲν ὑφίσταται ὁμοφωνία, καθ' ὅσον εἶναι λίαν δυσχερὴς ἡ ἀπομόνωσις τῶν παραγόντων (ψυχολογικῶν, ὑποβολῆς, ἰδιοσυγκρασίας), οἱ ὁποῖοι ἐπιδροῦν παραλλήλως ἐπὶ τοῦ ἀτόμου.

Ὑπὸ τοῦ National Office Management Association διενηργήθη ἔρευνα μὲ σκοπὸν τὴν διερεύνησιν τῶν ἐπιπτώσεων ἐκ τῆς ἐκθέσεως τῶν θορύβων ἐπὶ τῶν ἐργαζομένων καὶ τῆς ἀποδοτικότητος των συμπεριφορᾶς. Ἡ ἔρευνα διεξήχθη εἰς 1974 ἐπιχειρήσεις, τὰ δὲ ἀποτελέσματα εἶναι τὰ ἑξῆς[22]:

— εἰς 43% τῶν ἐπιχειρήσεων παρετηρήθη ἐλάττωσις τοῦ ἠθικοῦ τῶν ἐργαζομένων.
— εἰς 29% τῶν ἐπιχειρήσεων διεπιστώθη αὔξησις τῆς ἀκριβείας ἐκτελέσεως τῶν ἐργασιῶν.
— εἰς 16% τῶν ἐπιχειρήσεων παρετηρήθη ἐλάττωσις τῆς ποιότητος τῆς παραγομένης ἐργασίας.
— εἰς 4% τῶν ἐπιχειρήσεων διεπιστώθη μείωσις τοῦ ποσοστοῦ ἀπουσιαζόντων τῶν ἐργαζομένων.

Ἐκ τῶν διεξαχθεισῶν ἐρευνῶν δυνάμεθα νὰ ἐξάγομεν ὡρισμένα γενικὰ συμπεράσματα[23] καὶ δή:

— ἡ ἀνθρωπίνη φωνὴ εἶναι ἰδιαιτέρως ἐνοχλητική, διότι διασπᾷ τὴν προσοχὴν τοῦ ἐργαζομένου,
— οἱ συνεχεῖς θόρυβοι εἶναι ὀλιγώτερον ἐνοχλητικοὶ τῶν περιοδικῶν,
— ἡ ἐλάττωσις τῶν θορύβων συνεπάγεται συνήθως αὔξησιν τῆς παραγωγῆς, τὰ πορίσματα ὅμως τῶν ἐρευνῶν ὡς πρὸς τὸ σημεῖον τοῦτο δὲν εἶναι πάντοτε σύμφωνα,
— αἱ περισσότεραι ἔρευναι συμφωνοῦν ὡς πρὸς τὸ ὅτι οἱ θόρυβοι ἐπηρεάζουν ἀρνητικῶς τὴν ἐπίδοσιν,
— ἡ διανοητικὴ ἐργασία εἰς θορυβώδες περιβάλλον ἐπιτείνει τὴν κόπωσιν, διότι τὸ ἄτομον καταβάλλει μεγαλυτέραν προσπάθειαν διὰ νὰ συγκεντρωθῇ.

Προσπάθεια τῶν ἐπιχειρήσεων ἀποτελεῖ ὁ κατὰ τὸ δυνατὸν περιορισμὸς

20. Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παππᾶ, ἔνθ. ἀνωτ. σ. 34 καὶ 36.
21. C. S. George, Jr. ἔνθ' ἀνωτ. σ. 213.
22. Αὐτόθι, σ. 215.
23. Δία. Συριφτοῦ - Κρίαρα, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 82 κ. ἑξ.

τῶν θορύβων (καθ' ὅσον ἡ τελεία ἐξάλειψις δὲν εἶναι συνήθως δυνατή) διὰ τῆς λήψεως κατελλήλων μέτρων[24], ἐφ' ὅσον, ὡς ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἐμφαίνεται, α! ἐπιπτώσεις ἐπὶ τῆς ποιότητος καὶ τῆς ποσότητος τῆς παραγωγῆς εἶναι λίαν δυσμενεῖς.

α) Μετάδοσις μουσικῶν προγραμμάτων

Ἡ μετάδοσις μουσικῆς εἰς τοὺς χώρους ἐργασίας, ἐφ' ὅσον βεβαίως τὸ ἐπιτρέπει ἡ φύσις τοῦ ἐκτελουμένου ἔργου, δημιουργεῖ εὐχάριστον διάθεσιν εἰς τὸν ἐργαζόμενον καὶ ἐπηρεάζει ἐμμέσως τὴν ἐπίδοσίν του. Σχετικαὶ ἔρευναι διεκνέουν αὔξησιν τῆς ἐπιδόσεως κατὰ 4 - 20% εἰς τὰ γραφεῖα, χάρις εἰς τὴν μετάδοσιν μουσικῶν προγραμμάτων[25].

αα) Ἐργαλεῖα καὶ μηχανήματα

Αὐτονόητον τυγχάνει ὅτι καὶ ὁ παράγων οὗτος ἀσκεῖ ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως τοῦ ἐργαζομένου. Σύγχρονα καὶ κατάλληλα μηχανήματα καὶ ἐργαλεῖα, ὀρθολογικῶς τοποθετημένα καὶ ἀνταποκρινόμενα εἰς τὰ φυσιολογικὰ καὶ ψυχολογικὰ χαρακτηριστικὰ τοῦ ἀτόμου, ὑποβοηθοῦν τὴν βελτίωσιν τῆς ἐπιδόσεως.

3.2 ΗΓΕΣΙΑ

3.2.1 Γενικά

Ἡγεσία καλεῖται ἡ διαδικασία διὰ τῆς ὁποίας ἓν ἄτομον ἢ μία ὁμὰς ἐπηρεάζει τὰς ἐνεργείας ἑτέρου ἀτόμου ἢ ὁμάδος πρὸς ἐπίτευξιν τεθέντων στόχων ὑπὸ ὡρισμένας συνθήκας[26]. Ἄρα θὰ ἠδύνατο νὰ ὑποστηριχθῇ ὅτι ἡ μορφὴ τῆς ἡγεσίας ἀποτελεῖ συνάρτησιν τῆς προσωπικότητος τοῦ ἡγέτου, τῶν ὑφισταμένων καὶ τῶν ἐπικρατουσῶν συνθηκῶν (ἤτοι τῆς φύσεως τοῦ ἔργου καὶ τοῦ ἐπικρατοῦντος ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως κλίματος).

$$H = f\ (\eta, \upsilon, \sigma)$$

ἔνθα H = ἡγεσία

η = προσωπικότης τοῦ ἡγέτου

24. Περὶ τῶν κατελλήλων μέτρων βλ. αὐτόθι, σ. 94. C. S. George, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 202—217. Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παπᾶ, ἐνθ' ἀνωτ.

25. G. L. Littlefield, Office and Administrative Management, Prentice - Hall, 1970, σ. 348—353.

26. P. Hersey - K. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Prentice - Hall, 1972, σ. 68.

υ = ὑφιστάμενοι

σ = ἐπιχειρατοῦσαι συνθῆκαι

Ἡ ἐπιλογὴ ὡρισμένης μορφῆς ἡγεσίας ἐξαρτᾶται ἐν πρώτοις καὶ ἀμέσως ἐκ τῆς προσωπικότητος τοῦ στελέχους - ἡγέτου καὶ τὴν γενικωτέραν φιλοσοφίαν, ἥτις διέπει τὰς πράξεις του. Βεβαίως τὴν τοιαύτην ἐπιλογὴν ἐπηρεάζουν ἐμμέσως πλεῖστοι ὅσοι παράγοντες, οἱ ὁποῖοι ἀναφέρονται εἰς τὸ ἐνδοεπιχειρησιακὸν περιβάλλον[1].

Ὡς τοιοῦτοι παράγοντες εἶναι δυνατὸν νὰ ἀναφερθοῦν:

— Οἱ ὑφιστάμενοι. Ἡ προσωπικότης καὶ αἱ ἐπιδιώξεις (τὰ κίνητρα) τῶν ἐργαζομένων, ἡ ποιοτικὴ στάθμη ὡς καὶ ἡ ἐπίδοσις αὐτῶν, ἐπηρεάζουν τὴν στάσιν τοῦ ἡγέτου πρὸς τοὺς ὑφισταμένους του. Ἐργαζόμενοι μὲ ἀνεξάρτητον προσωπικότητα, ἐπιθυμίαν προόδου, ὑψηλὰς ἱκανότητας καὶ ἐπιδόσεις προβιβαθέτουν ὁπωσδήποτε διὰ μίαν μορφὴν ἡγεσίας δίδουσαν ἰδιαιτέραν βαρύτητα εἰς τὸν παράγοντα «ὑφιστάμενοι» (employee - centered) (βλ. κατωτέρω ἀνάλυσιν τοῦ ἔργου). Ἀντιθέτως, ὑφιστάμενοι οἱ ὁποῖοι προτιμοῦν νὰ καθοδηγοῦνται, ἀποφεύγουν τὰς εὐθύνας καὶ ἀρκοῦνται εἰς τὴν θέσιν τὴν ὁποίαν κατέχουν ἄνευ ἰδιαιτέρων φιλοδοξιῶν, ἀλλὰ πιθανὸν καὶ ἄνευ ἰδιαιτέρων ἱκανοτήτων καὶ ἐνδιαφέροντος διὰ τὴν ὀργάνωσιν, ἐπηρεάζουν πρὸς μίαν μορφὴν ἡγεσίας δίδουσαν ἰδιαιτέραν σημασίαν εἰς τὸν παράγοντα ἔργον (production - centered) καὶ ἀδιαφοροῦσαν διὰ τὸν παράγοντα «ὑφιστάμενοι» (βλ. κατωτέρω ἀνάλυσιν τοῦ ἔργου).

— Ἡ φύσις τοῦ ἔργου. Ὡς καὶ ἀνωτέρω ἐν τῷ παρόντι ἐλέχθη, ἡ φύσις αὐτοῦ τοῦτου τοῦ πρὸς ἐκτέλεσιν ἔργου διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλον εἰς τὴν ἐπιλογὴν τοῦ ἑνὸς ἢ ἑτέρου τρόπου ἡγεσίας. Ἔργα κατ' ἐξοχὴν δημιουργικὰ (π.χ. τμήματα ἐρεύνης καὶ ἀναπτύξεως προϊόντος, τμήματα ὀργανώσεως καὶ μεθόδων τῶν ἐπιχειρήσεων κλπ.) ἀπαιτοῦν ἡγεσίαν προσανατολιζομένην μᾶλλον πρὸς τὸν ἐργαζόμενον παρὰ πρὸς τὸ ἔργον. Ἔργα ὀλιγώτερον δημιουργικά, σαφῶς καθωρισμένα καὶ πλέον τυποποιημένα, ἐπιδέχονται γενικῶς ἡγεσίαν προσανατολιζομένην μᾶλλον πρὸς τὸ ἔργον, παρὰ πρὸς τοὺς ἐργαζομένους, χωρὶς βεβαίως τοῦτο νὰ εἶναι ἀπόλυτον. Ἡ ταχύτης λήψεως ἀποφάσεων ὡς πρὸς τὸ ἔργον ἀποτελεῖ ὁμοίως παράγοντα, ὁ ὁποῖος θὰ ἐπηρεάσῃ ἀμέσως τὴν ἐπιλογὴν τῆς μιᾶς ἢ τῆς ἑτέρας μορφῆς.

— Τὸ ἐπικρατοῦν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως κλῖμα. Εἶναι φυσικὸν τὸ γενικώτερον ἐπικρατοῦν διοικητικὸν κλῖμα ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως (ἐπιχειρήσεως) νὰ ἐπιδρᾷ καὶ νὰ ἐπηρεάζῃ τὴν συμπεριφορὰν ἑκάστου προϊσταμένου. Μοιραίως ἕκαστος προϊστάμενος ἐπηρεάζεται καὶ ἐφαρμόζει συνήθως τὸν τύπον ἡγεσίας τὸν ὁποῖον ἀσκεῖ ὁ ἄμε-

---

1. P. Hersey - K. Blanchard, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 109 κ. ἑξ.

σος αὐτοῦ προϊστάμενος, ὁ ὁποῖος πάλιν ἐπηρεάζεται ἀπὸ τὸν ἰδικόν του κ.ο.κ., ἐφαρμόζων τελικὰ τὸν τρόπον ἡγεσίας τοῦ ἰδιοκτήτου - διευθυντοῦ (ἐὰν πρόκειται διὰ μικρὰν ἐπιχείρησιν) ἢ τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ (ἐὰν πρόκειται διὰ μεγαλυτέραν). Βεβαίως τοῦτο δὲν ἰσχύει πιθανὸν διὰ πολὺ μεγάλας ἐπιχειρήσεις, ὅπου ἐνδεχομένως ὑφίσταται μεγαλυτέρα ἐλαστικότης καὶ ὀλιγωτέρα ἐξάρτησις.

3.2.2 Μορφαὶ ἡγεσίας

Ἀναμφισβητήτως τὸ εἶδος ἡγεσίας τὸ ὁποῖον ἀσκεῖ ἡ ὀργάνωσις καὶ ὁ ἄμεσος προϊστάμενος εἰδικώτερον, ἐπηρεάζει τὴν ἀποδοχὴν ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως καὶ ἐπιδρᾷ περαιτέρω ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως αὐτῶν. Ὑπάρχουν πολλοὶ τρόποι καὶ μορφαὶ ἡγεσίας. Θὰ ἀναλύσωμεν τοὺς σημαντικωτέρους καὶ θὰ ἐξετάσωμεν τὴν ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως ἐπίδρασιν αὐτῶν.

Τὸ Servey Research Center τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Michigan κατόπιν ἐρευνῶν διετύπωσεν τὴν ἄποψιν ὅτι ὑπάρχουν δύο βασικαὶ κατευθύνσεις ἡγεσίας[2]:

α) Ἡ γ ε σ ί α π ρ ο σ α ν α τ ο λ ι ζ ο μ έ ν η π ρ ὸ ς τ ὸ ἔ ρ γ ο ν (p r o d u c t i o n - c e n t e r e d). Ὁ ἡγέτης ἐνδιαφέρεται μόνον διὰ τὴν καλὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας, ἐφ' ὅσον, κατὰ τὴν ἀντίληψίν του, ἐτοποθετήθη εἰς αὐτὴν τὴν θέσιν διὰ νὰ ἐλέγχῃ ἐὰν ἡ ἐργασία ἐξετελέσθη κατὰ τὸν προσδιορισθέντα τρόπον καὶ εἰς παραδεκτὸν βαθμόν. Ὁ χειρισμὸς τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος δὲν τὸν ἐνδιαφέρει καθόλου.

β) Ἡ γ ε σ ί α π ρ ο σ α ν α τ ο λ ι ζ ο μ έ ν η π ρ ὸ ς τ ο ὺ ς ὑ φ ι σ τ α μ έ ν ο υ ς (e m p l o y e e - c e n t e r e d). Ὁ ἡγέτης συγκεντρώνει τὴν προσοχήν του τόσον πρὸς τὴν προσωπικὴν ἱκανοποίησιν τῶν ὑφισταμένων του, ὅσον καὶ πρὸς τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῆς ὀργανώσεως. Πιστεύει ὅτι οἱ ὑφιστάμενοι πρέπει νὰ ἔχουν γνώμην ὡς πρὸς τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας των καὶ ὡς πρὸς τὴν χάραξιν τῶν στόχων, νὰ εἶναι πληροφορημένοι ὡς πρὸς τὸ ἐπίπεδον ἐπιδόσεώς των καὶ νὰ ἔχουν εὐρεῖαν συμμετοχὴν εἰς τὴν διαδικασίαν ἀποφάσεων. Ἀξιοσημείωτον τυγχάνει ὅτι ὁ ἡγέτης τῆς περιπτώσεως αὐτῆς (συμφώνως πάντοτε πρὸς τὴν ἔρευναν) συνειδητοποιεῖ ὅτι μεταξὺ τῶν καθηκόντων του εἶναι ἡ ὑψηλὴ ἐπίδοσις τοῦ τμήματός του.

Μετὰ τῶν δύο τούτων βασικῶν καὶ γενικῶν κατευθύνσεων συνδέονται ὡρι-

---

2 **P. Hersey - K. Blanchard**, ἐνθ' ἀνωτ. σ. 12. **R. Likert**, New Patterns of Management. McGraw - Hill, 1961, σ. 1. **Σ. Ζευγαρίδη**, Θεωρία Ὀργανώσεως, ἐκδ. Παπαζήση, Ἀθῆναι, 1973, σ. 69.

σιανοι θεωρίαι περὶ ἀποτελεσματικῆς ἡγεσίας, ἀνάλυσιν τῶν ἀποίων ἐπιχειρῶμεν κατωτέρω.

α) Θεωρία τῶν χαρακτηριστικῶν

Αὕτη προσδίδει ὅτι ὑφίστανται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τὰ ὁποῖα δοηθοῦν εἰς τὴν ἄσκησιν ἀποτελεσματικῆς ἡγεσίας. Ὁ Ghiselli[3] μετὰ τῶν συνεργατῶν του, κατόρθωσε νὰ προσδιορίσῃ ὡρισμένα χαρακτηριστικά, τὰ ὁποῖα ἐμφανίζουν σημαντικὴν σχέσιν πρὸς τὴν ἀποτελεσματικὴν ἡγεσίαν. Τὰ χαρακτηριστικὰ αὐτὰ εἶναι:

— **Νοημοσύνη.**
— ἱκανότης ἐπιβλέψεως,
— πρωτοβουλία,
— αὐτοπεποίθησις,
— ἀτομικότης.

β) Θεωρία τῆς συμπεριφορᾶς

Ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν θεωρίαν τῶν χαρακτηριστικῶν, ἡ ὁποία προσπαθεῖ νὰ διερευνήσῃ τὴν ἡγεσίαν ἐπὶ τῆς προσωπικότητος (τῶν προσωπικῶν χαρακτηριστικῶν) τοῦ ἡγέτου, ἡ θεωρία τῆς συμπεριφορᾶς ἐπιχειρεῖ νὰ διερευνήσῃ αὐτὴν ἐπὶ τῶν ἐνεργειῶν τοῦ ἡγέτου. Ἡ διαδοχικὴ τῶν ἐνεργειῶν αὐτῶν δημιουργεῖ τρία εἴδη ἡγεσίας: τὴν αὐταρχικὴν ἡγεσίαν, τὴν ἡγεσίαν ὑποστηρίξεως καὶ τὴν περιστασιακήν[4].

1. Α ὐ τ α ρ χ ι κ ὴ ἡ γ ε σ ί α. Αὕτη προσιδιάζει πρὸς τὴν ἡγεσίαν τὴν προσανατολιζομένην πρὸς τὸ ἔργον καὶ βασίζεται εἰς τὰ συμπεράσματα τῆς θεωρίας X. Εἰς τὴν περίπτωσιν αὐτὴν ὁ ἡγέτης λαμβάνει ἀποφάσεις καὶ καθορίζει τὰς ἐνεργείας ἑλκόντων τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος διατάσσει καὶ ἀπαιτεῖ ἀκ-

---

3. **A. C. Filley — R. J. House**, Managerial Process and Organizational Behavior, Scott Foresman, 1969, σ. 338. Ἐνθ' ἀνωτέρω ἔρευνα τοῦ Bird (1940) ὁ ὁποῖος ἐξέτασε ὅλας τὰς μελέτας τῶν διεξαχθεισῶν ἐρεύνας ἐπὶ τοῦ προβλήματος καὶ ἀνεκάλυψεν ὅτι μόνον τὸ 5% τῶν ἡγετικῶν χαρακτηριστικῶν ἦσαν διαπιστούμενον ἢ ἦσαν κοινὰ εἰς τέσσαρας ἢ περισσοτέρας ἔρευνας. Ὁ Stogdill (1948) διεκρίνοντο ὅτι μόνον ἡ ἐξυπνάδα, ἡ μάθησις, ἡ ἐξοικείωσις, ἡ ἐπιθετικότης, ἡ κοινωνικὴ συμμετοχὴ καὶ ἡ κοινωνικοοικονομικὴ θέσις εἶναι χαρακτηριστικὰ τὰ ὁποῖα διαφοροποιοῦν τοὺς ἡγέτας ἀπὸ τοὺς μὴ ἡγέτας. Ὁ Gibb, τέλος, κατέληξεν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι αἱ διάφοραι μελέται τῶν προσωπικοτήτων τῶν ἡγετῶν δὲν εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐπιδείξουν ἕνα σταθερὸν ἀριθμὸν γνωρισμάτων τὰ ὁποῖα νὰ χαρακτηρίζουν τοὺς ἡγέτας.

4. **Filley - House**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 405. Τινὲς προτείνουν πλὴν τῶν ἀνωτέρω καὶ ἑτέραν θεωρίαν· τὴν ἀρχετυπικὴν θεωρίαν, ἡ ὁποία προβάλλει ὅτι ὁ ἀποτελεσματικὸς ἡγέτης χαρακτηρίζεται ἐκ τῆς ἐξισορροπήσεως ἀρχετυπικῶν λειτουργιῶν διὰ τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν σκοπῶν τῆς ὁμάδος. Αἱ λειτουργίαι αὗται συνίστανται εἰς τὸν προγραμματισμόν, τὴν ὀργάνωσιν, τὸν συντονισμόν, τὴν διεύθυνσιν καὶ τὸν ἔλεγχον τῶν ἐφαρμοζομένων. Νομίζομεν ὅτι αὕτη δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἀποτελέσῃ ἰδιαιτέραν θεω-

τέλεσιν χωρὶς νὰ δίδῃ ἐξηγήσεις περὶ τῶν ἀποφάσεών του, αἱ ὁποῖαι συνήθως εἶναι αὐθαίρετοι. Ὁ δογματισμὸς καὶ ὁ φόβος τῶν κυρώσεων ἀποτελοῦν κύριον χαρακτηριστικὸν τῶν σχέσεών του μετὰ τῶν ὑφισταμένων του. Φυσικὰ ὑπὸ τοιαύτας συνθήκας ἡ ἐπικοινωνία περιορίζεται εἰς τὸ ἐλάχιστον, λαμβάνει δὲ τὴν ἑξῆς μορφήν:

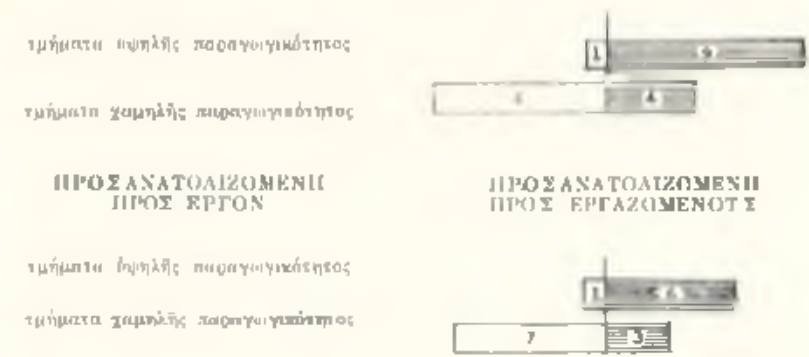
Συμπεράσματα ἐρευνῶν περὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς τοιαύτης μορφῆς ἡγεσίας ἀναφέρονται κατωτέρω εἰς ἀντιπαράθεσιν μετ' ἐκείνων τῆς ἡγεσίας ὑποστηρίξεως.

2. Ἡ γ ε σ ί α ὑ π ο σ τ η ρ ί ξ ε ω ς (συμμετοχική). Αὕτη, ἀντιθέτως πρὸς τὴν προηγουμένην μορφήν, βασίζεται εἰς τὰ συμπεράσματα τῆς θεωρίας Υ καὶ προσελκύει πρὸς τὴν ἡγεσίαν τὴν προσανατολιζομένην πρὸς τοὺς ὑφισταμένους. Οὗτος ὁ ἡγέτης θεωρεῖ τοὺς ὑφισταμένους του ὡς ἄτομα ἄξια νὰ ἀναλάβουν πρωτοβουλίας καὶ ἀποφάσεις, συζητεῖ μετ' αὐτῶν θέματα τὰ ὁποῖα τοὺς ἀφοροῦν καὶ ἀποφασίζει τελικῶς ὁ ἴδιος, ἀφοῦ ἔμμις λάβει ὑπ' ὄψιν του τὰς γνώμας τῶν ὑφισταμένων του. Ἀσκεῖ γενικὴν ἐποπτείαν καὶ συμπεριφέρεται πρὸς τοὺς ὑφισταμένους του ἀξιοπρεπῶς. Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον δημιουργεῖται μία ἁμιλλα ἱκανοποιημένη καὶ παραγωγική, διατηροῦσα ἀνοικτὰς ὅλας τὰς ὁδοὺς ἐπικοινωνίας:

ρίαν ἡγεσίας, καθ' ὅσον αἱ λειτουργίαι τῆς ἡγεσίας προτείνει ἀποτελοῦν ἄντως αὐτὰ ταῦτα τὰ καθήκοντα ἑκάστου διευθυντοῦ - προϊσταμένου. Ἐπίσης ἀναφέρεται ὡς μορφὴ ἡγεσίας ἡ «laissez - faire», κατὰ τὴν ὁποίαν οἱ ὑφιστάμενοι (τὰ μέλη τῆς ὁμάδος) ἐνεργοῦν ὅπως νομίζουν χωρὶς νὰ καθοδηγοῦνται. Ἐλλείπει παντελῶς ἱκανὴ καὶ καθοδήγησις καὶ ὁίαπισις διαδικασιῶν καὶ ὡς ἐκ τούτου δὲν νομίζομεν ὅτι πρέπει νὰ θεωρῆται μορφὴ ἡγεσίας, τοιαύτιστον διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις, ἐφ' ὅσον ἐλλείπουν τὰ χαρακτηριστικὰ τῆς ἡγεσίας. **P. Hersey - K. Blanchard**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 72, ὅπου ἀναφέρεται ὅτι ἡ τοιαύτη σχέσις εἶναι δυνατή, πιθανόν, μόνον εἰς ὡρισμένα ἐρευνητικὰ ἱδρύματα ἢ κέντρα ἐρευνῶν.

Ἔρευναι τῶν Argyle (1958), Blau - Scott (1962), Kahn (1953), Indik (1960) ἀποδεικνύουν ὅτι ἡ ἡγετικὴ συμπεριφορὰ ὑποστηρίξεως ἀσκεῖ θετικὴν ἐπιρροὴν ἐπὶ τῆς παραγωγικότητος τόσον τῶν τμημάτων ὅσον καὶ τῶν ἀτόμων[5].

Ὁ Likert (1961)[6] ἀναφέρει ὅτι τμήματα ὑψηλῆς παραγωγικότητος διηυθύνοντο ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον ὑπὸ ἡγετῶν, οἱ ὁποῖοι ἐφήρμοζον ἡγεσίαν ὑποστηρίξεως (συνεργατικήν), ἐν ἀντιθέσει πρὸς τμήματα χαμηλῆς παραγωγικότητος, τὰ ὁποῖα διηυθύνοντο ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον ὑπὸ αὐταρχικὴν ἡγεσίαν. Εἰς τὰ σχήματα κατωτέρω ἐμφανίζονται τὰ ἀποτελέσματα ἐκ μιᾶς ἐρεύνης τοῦ Likert.



Συμφώνως πρὸς τὰ ἀναφερθέντα, μόνον εἷς ἐκ τῶν ἑνὸς ἡγετῶν, οἱ ὁποῖοι ἀσκοῦν στενὴν ἐποπτείαν καὶ εἷς ἐκ τῶν ἀσκούντων ἡγεσίαν προσανατολιζομένην πρὸς τὸ ἔργον, ἡγοῦνται τμήματος ὑψηλῆς παραγωγικότητος, ἐνῶ οἱ ἑκατὸν καὶ ἑπτὰ ἀντιστοίχως ἡγοῦνται τμημάτων χαμηλῆς παραγωγικότητος. Ἐν ἀντιθέσει, ἑνὸς ἐκ τῶν ἑξακοσίων καὶ ἑξ ἐκ τῶν ἑνὸς ἡγοῦνται τμημάτων ὑψηλῆς παραγωγικότητος καὶ ἀσκοῦν γενικὴν ἐποπτείαν, ἐνῶ οἱ τέσσαρες καὶ τρεῖς ἀντιστοίχως οἱ ὁποῖοι ἀσκοῦν γενικὴν ἐποπτείαν ἡγοῦνται τμημάτων χαμηλῆς παραγωγικότητος.

Οἱ Jennings (1958) καὶ Fill (1954) ἀναφέρουν ὅτι, γενικῶς, οἱ ἐφαρμόζοντες συμμετοχικὴν ἡγεσίαν ἡγέται ἔχουν πλέον παραγωγικὰς καὶ ἱκανοποιημένας ὁμάδας. Αἱ ἔρευναι τῶν Day καὶ Hamlin (1961), Schacter (1961) καὶ

5. Stephen Sales, Supervisoring Style and Productivity: Review and Theory, εἰς L. L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 636. Filley - House, Managerial Process and Organizational Behavior, ἐνθ' ἀνωτ.

6. R. Likert, ἐνθ' ἀνωτ. σ. 6—10.

τῶν Morse καὶ Reiner (1956) (ἔρευναι καθαρῶς ἐργαστηριακαὶ εἰς τὰς ὁποίας ἐμελετήθη μόνον ὁ παράγων ἡγεσία ἐν σχέσει πρὸς τὴν παραγωγικότητα καὶ τὴν συμπεριφορὰν τῆς ὁμάδος) ἀποκαλύπτουν ὅτι ἡ συμμετοχικὴ ἡγεσία θεωρεῖται ὄντως πλέον ἀποτελεσματική, αὐξάνουσα τὴν ἱκανοποίησιν τῆς ὁμάδος καὶ μειώνουσα αἰσθητῶς τὸν ρυθμὸν ἀποχωρήσεως τῶν ἐπαλλήλων καθὼς καὶ τὰ παράπονα[7]. Ἀναφέρονται ὅμως καὶ ἔρευναι περὶ τοῦ ἀντιθέτου. Οὕτως ἐργαστηριακὰ πειράματα τοῦ Shaw (1955)[8], κατὰ τὰ ὁποῖα συνεκρίνετο ἡ συμπεριφορὰ καὶ ἐπίδοσις δύο ὁμάδων ὑπὸ διαφορετικὰς μορφὰς ἡγεσίας, ἀπεκάλυψαν ὅτι ἡ ὑπὸ αὐταρχικὴν ἡγεσίαν ὁμὰς ἐχρειάσθη ὀλιγώτερον χρόνον πρὸς ἐπίλυσιν τῶν τεθέντων προβλημάτων καὶ διέπραξεν τὰ ὀλιγώτερα σφάλματα.

Ὁ Sales (1966)[9] ἐπίσης ὁ ὁποῖος ἀναπαρέστησεν εἰς ἐργαστήριον ἓν διοικητικὸν περιβάλλον μονάδος συναριθμολογήσεως, διενήργησεν παρομοίαν μελέτην πρὸς τὴν τῶν Day καὶ Hamblin καὶ διεπίστωσεν ὅτι οἱ μέσοι ὅροι παραγωγικότητος τῶν δύο συγκρινομένων ὁμάδων ἐλάχιστα διέφερον.

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἐρευνῶν διαφαίνεται μία θετικὴ ἐπιρροὴ τῆς ἡγεσίας ὑποστηρίξεως ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως, ἀλλὰ δὲν δύναται νὰ ὑποστηριχθῇ ὅτι ὑφίσταται σταθερά τις σχέσις μεταξὺ μορφῆς ἡγεσίας καὶ ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς. Ὅπως ἄλλωστε παρατηροῦν οἱ Vroom καὶ Mann (1960)[10], ἡ συμμετοχικὴ ἡγεσία δὲν ἔχει πάντοτε τὴν ἐπιθυμητὴν ἐπιρροὴν ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως· μεγάλον ρόλον παίζει ἡ προσωπικότης τοῦ ὑφισταμένου καὶ αἱ προσωπικαὶ του προτιμήσεις, ἡ ἀκόμη καὶ τὸ κοινωνικὸν καὶ πολιτιστικόν του ἐπίπεδον[11]. Παρατηρήθη ἐπίσης ὅτι ἡγέται οἱ ὁποῖοι ἀνταποκρίνονται εἰς τὰς προσδοκίας τῶν ὑφισταμένων των (ἐμπνέουν δηλ. σεβασμόν, ἐκτίμησιν, ἐμπιστοσύνην) ἔχουν ἱκανοποιημένους ὑφισταμένους εἴτε ἀσκοῦν αὐταρχικὴν εἴτε συμμετοχικὴν ἡγεσίαν. Ἀκόμη παρατηρήθη ὅτι ὑφιστάμενοι ἔχοντες αὐταρχικὸν χαρακτῆρα προτιμοῦν αὐταρχικὴν ἡγεσίαν καὶ θεωροῦν τὴν συμμετοχικὴν ὡς ἔνδειξιν «ἀδυναμίας».

3. Π ε ρ ι σ τ α σ ι α κ ή ἡ γ ε σ ί α . Πλέον συστηματοποιημένη καὶ ἀνταποκρινομένη πρὸς τὴν ὀργανωτικὴν πραγματικότητα νομίζομεν ὅτι εἶναι ἡ περιγραφομένη ὑπὸ τοῦ Fiedler περισταστιακὴ μορφὴ ἡγεσίας[12]. Εἶναι πλέον σύμφωνος πρὸς τὴν πραγματικότητα, διότι λαμβάνει ὑπ' ὄψιν διὰ πρώτην φορὰν μεταβλητὰς ὅπως:

— αἱ προσωπικαὶ σχέσεις τοῦ ἡγέτου μετὰ τῆς ὁμάδος του

---

7. Filley - House, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 401.
8. Αὐτόθι.
9. Αὐτόθι.
10. Αὐτόθι.
11. Αὐτόθι. (Ἔρευνα French, Fox, Jibb).
12. Fred Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw - Hill, 1967.

— ἡ τυπική (ἐπίσημος) δύναμις ἢ ἐξουσία ἕνεκα θέσεως

— τὸ πρὸς ἐκτέλεσιν ἔργον.

Ἀναλόγως τοῦ κατὰ πόσον συγχίονται εὐνοϊκαὶ ἢ μὴ αἱ ἀνωτέρω μεταβάλλονται (ἤτοι καλαὶ ἢ κακαὶ σχέσεις ἡγέτου - ὑφισταμένων. ὑπαρξις μεγαλυτέρας ἢ μικροτέρας τυπικῆς (ἐπισήμου) δυνάμεως, ἐξουσίας καὶ ὑπαρξις καθωρισμένου ἢ μὴ ἔργου) πρέπει νὰ προσαρμόζεται καὶ ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἡγέτου, καθισταμένη ἄλλοτε μὲν πλέον κατευθυντική, ἄλλοτε δὲ πλέον διπλωματική, ἀνεκτική. Π.χ. ἐὰν αἱ σχέσεις τοῦ ἡγέτου μετὰ τῶν ὑφισταμένων εἶναι καλαὶ καὶ ὑφίσταται ὑψηλὸς βαθμὸς ἐξουσίας, ἀλλὰ τὸ ἔργον δὲν εἶναι ἀφῶς καθωρισμένον (διότι π.χ. εἶναι πολὺ ἀημιουργικόν) ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἡγέτου πρέπει νὰ εἶναι ἀνεκτική· ὄχι μόνον διότι ἡ φύσις τοῦ ἔργου τὸ ἐπιβάλλει, ἀλλὰ καὶ διότι ὁ ὑψηλὸς βαθμὸς ἐξουσίας θὰ κατέστησε πιθανὸν τὴν ἀημιουργικότητα τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος. Τὸ αὐτὸ θὰ πρέπει νὰ συμβῇ καὶ ἐὰν αἱ προσωπικαὶ σχέσεις τοῦ ἡγέτου μετὰ τῶν μελῶν εἶναι τεταμέναι. Θὰ πρέπει ὁ ἡγέτης νὰ προσέχῃ ἰδιαιτέρως τὰς σχέσεις αὐτάς (συμβουλεύων μᾶλλον παρὰ διατάσσων) διὰ νὰ μειώσῃ αὐτὸν τὴν συνοχὴν τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος, ὥστε νὰ δυνηθοῦν ταῦτα νὰ ἐργασθοῦν ἀποτελεσματικῶς.

Ἀντιθέτως, ὅταν αἱ σχέσεις τοῦ ἡγέτου μετὰ τῆς ὁμάδος εἶναι πολὺ καλαί, ὁ βαθμὸς ἐξουσίας ὑψηλὸς καὶ τὸ ἔργον ἀφῶς καθωρισμένον, ἡ ὁμὰς εἶναι εἰς θέσιν νὰ δεχθῇ κατευθυντήριον συμπεριφορά. διότι ἔχει ἤδη παραδεχθῆ τὸν προϊστάμενον ὡς ἡγέτην, ἀλλὰ καὶ διότι τὸ ἔργον τὸ ἐπιτρέπει (εἶναι ἀφῶς καθωρισμένον). Τὴν αὐτὴν συμπεριφορὰν πρέπει νὰ ἀκολουθήσῃ ὁ ἡγέτης καὶ ὅταν αἱ ἀνωτέρω μεταβάλλονται εἶναι ἄκρως δυσμενεῖς (ἤτοι κακαὶ σχέσεις - χαμηλὸς βαθμὸς ἐξουσίας, ἔργον μὴ ἀποσαφηνισμένον), διότι οὕτω θὰ δυνηθῇ νὰ ἴδῃ ὑπὸ τὸν ἔλεγχόν του τὴν ὁμάδα. Εἰς αὐτὴν ὅμως τὴν περίπτωσιν, μόλις ὁ ἡγέτης ἀποκτήσῃ τὸν ἔλεγχον καὶ ἡ ὁμὰς ἀρχίσῃ νὰ ἐργάζεται ἀποτελεσματικῶς, οὗτος πρέπει νὰ ἀναθεωρήσῃ ἐπιτρόπως τὴν συμπεριφορὰν του, προσπαθῶν νὰ γίνῃ ἀγαπητὸς (ἀποδεκτὸς) ἀπὸ τὴν ὁμάδα. Τοῦτο δὲ διότι, ὁραχυχρόνως μὲν εἶναι δυνατὸν νὰ σώζηθῇ ἡ ἀποτελεσματικότης τῆς ὁμάδος, μακροχρόνιος ὅμως δυνατὸν νὰ μειωθῇ ἢ νὰ παύσῃ αὐξανομένη ἕνεκα συναισθημάτων ἐκτρεπτικῶν πρὸς τὸν ἡγέτην, τὰ ὁποῖα, ὡς γνωστόν, ἐὰν δὲν ἐκδηλωθοῦν ἀμέσως, ἐκδηλώνονται μιμόσις διὰ τῆς ἐλλειποῦς ἐκτελέσεως ἔργου, ἀνυπακοῆς, παρεκβάσεων κ.λπ.

Ἐπιφυλασσόμεθα ἐπὶ ἐκάστῃ τῶν τοιούτων πρότασιν τοῦ Fiedler περὶ περιστασιακῆς μορφῆς ἡγεσίας, διότι ἀφ' ἑνὸς μὲν λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν αἱ τρεῖς μόνον καὶ μεταβάλλονται (σχέσεις - ἐξουσία - ἔργον) αἱ ὁποῖαι ἐπηρεάζουν ἀμέσως τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἡγέτου, ἀφ' ἑτέρου δὲ προτείνεται ἀλλαγὴ στρατηγικῆς ἀναλόγως τῶν ἀημιουργουμένων καταστάσεων καὶ συνήθειῶν, καὶ ἐκπαίδευσις τῶν

ἡγετῶν εἰς τὴν διαγνωστικὴν τῶν συνθηκῶν τῆς ἐμπάδος των, ὥστε νὰ ὑποδηλοῦνται ὅδοι εἰς τὴν ἐφαρμογὴν στρατηγικῶν ἡγεσίας. Σχηματικῶς τὰ ἀνωτέρω ἐμφανίζονται ὡς ἀκολούθως[13]:

Ἡγεσία προσανατολιζομένη πρὸς τὸ ἔργον	Ἡγεσία προσανατολιζομένη πρὸς τὰς σχέσεις	Ἡγεσία προσανατολιζομένη πρὸς τὸ ἔργον
Εἰνοικὸν περιβάλλον	Ἐνδιάμεσος κατάστασις διὰ τὸν ἡγέτην	Μὴ εἰνοικὸν περιβάλλον

Οἱ R. Tannenbaum καὶ W. Schmidt[14] παρουσίασαν σχηματικῶς τὰς ἀνωτέρω μορφὰς ἡγεσίας, ὡς ἑξῆς:

Ἐκ τῆς ἀνωτέρω ἀπεικονίσεως προκύπτει ὅτι μεταξὺ τῶν δύο ἀκραίων περιπτώσεων αὐταρχικῆς καὶ δημοκρατικῆς ἡγεσίας, ὑφίστανται πλεῖσται ὅσαι μορφαὶ ἡγεσίας πλησιάζουσαι περισσότερον ἢ ὀλιγώτερον πρὸς τὴν μίαν ἢ τὴν ἄλλην μορφήν. Ὁπωσδήποτε, τοὐλάχιστον εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, σπανίως συναντῶνται αἱ τελεῖαι ἄκραι μορφαὶ ΑΒ καὶ ΓΔ, διότι καὶ εἰς τὴν περίπτωσιν κατὰ τὴν ὁποίαν ὁ ἡγέτης λαμβάνει ἀποφάσεις καὶ τὰς ἀνακοινοῖ,

13. F. Fiedler, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 14. N. A. B. Wilson, Manpower research, The English University Press, 1969, σ. 376.
14. Hersey - Blanchard, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 71.

ὑπάρχει μικρά τις ποιοτικὴ ὑφισταμένων. Εἰς δὲ τὴν περίπτωσιν Γ.Δ ἔνθα ἡ ἐλευθερία τῶν ὑφισταμένων εἶναι πλήρης, δὲν δυνάμεθα πλέον νὰ ὁμιλοῦμεν περὶ ἡγεσίας, διότι ἐλλείπει παντελῶς ἡ χρῆσις ἐξουσίας (περίπτωσις laissez-faire).

Ἡ περιστασιακὴ μορφὴ ἡγεσίας, τὴν ὁποίαν θεωροῦμεν ὡς τὴν πλέον ὁλοκληρωμένην, κινεῖται ἐφ' ὅλης τῆς κλίμακος (1—7) προσαρμοζομένη ἀναλόγως τῶν σχέσεων αἱ ὁποῖαι δημιουργοῦνται ἐντὸς τῆς ὁμάδος ἢ καὶ μεταξὺ προϊσταμένου - ὑφισταμένου, ἀλλὰ καὶ ἀναλόγως τοῦ ἐκτελουμένου ἔργου ἢ τῶν ληπτέων ἀποφάσεων.

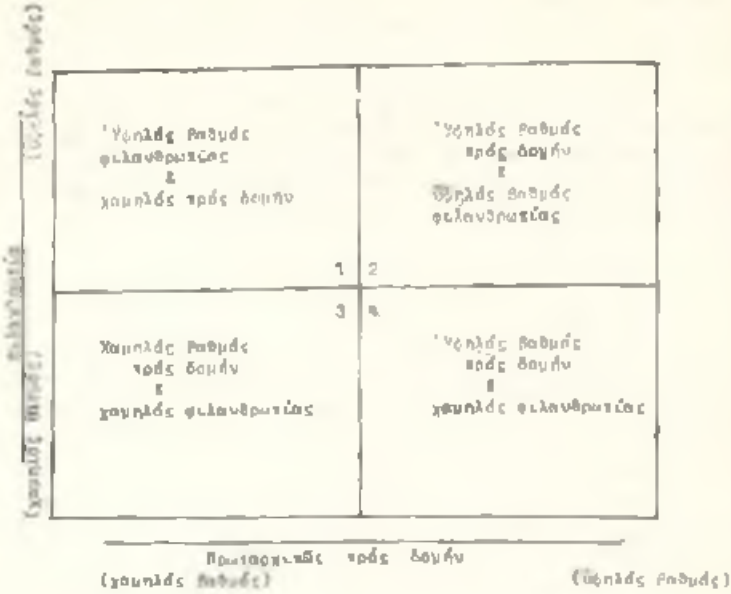
γ) Αἱ ἔρευναι τοῦ Ohio State University

Διὰ τῶν ἐρευνῶν τοῦ Bureau of Business Research τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Ohio, ἀποπειρᾶται διαφορετικὴ θεώρησις τῆς ἡγεσίας[15]. Συμφώνως πρὸς αὐτὰς γίνεται δεκτὸν ὅτι ἡ ἡγεσία ἔχει δύο κατευθύνσεις (dimensions): κατεύθυνσιν πρὸς τὴν δομὴν (τὸ ἔργον - initiating structure) καὶ κατεύθυνσιν πρὸς τὴν φιλανθρωπίαν[16] (consideration).

Ἡ τοιαύτη διάκρισις προσομοιάζει πρὸς τὴν ὑπὸ τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Michigan γενομένην τοιαύτην εἰς ἡγεσίαν προσανατολιζομένην πρὸς τὸ ἔργον καὶ ἡγεσίαν προσανατολιζομένην πρὸς τὸν ἐργαζόμενον. Ἡ πρώτη ἀναφέρεται εἰς τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἡγέτου κατὰ τὴν ὁποίαν διαγράφει τὰς σχέσεις μεταξὺ αὐτοῦ καὶ τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος καὶ προσπαθεῖ νὰ θεμελιώσῃ ἀποσαφηνισμένα ὁποδείγματα ὀργανώσεως, διαύλους, ὁδοὺς ἐπικοινωνίας καὶ μεθόδους δράσεως. Ἡ δευτέρα ἀναφέρεται εἰς συμπεριφορὰν κατὰ τὴν ὁποίαν ἐπιδεικνύεται φιλία, ἀμοιβαία ἐμπιστοσύνη, σεβασμὸς καὶ θερμὴ ἀτμόσφαιρα μεταξὺ ἡγέτου καὶ ὑφισταμένου[17]. Ἡ σχετικὴ ἔρευνα διεξήχθη δι' ἐρωτηματολογίων (εἰς τὰ ὁποῖα ἀπήντησαν ὑφισταμένοι) καὶ διεπιστώθη ὅτι ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἡγέτου ἀποτελεῖ μίγμα τῶν δύο κατευθύνσεων. Ὁπωσδήποτε, ὑψηλὸς βαθμὸς κλίσεως πρὸς μίαν κατεύθυνσιν δὲν σημαίνει πάντοτε χαμηλὸν βαθμὸν κλίσεως πρὸς τὴν ἑτέραν. Οὕτω διαμορφώνονται τέσσαρα τετράγωνα διὰ τοῦ συνδυασμοῦ τῶν δύο αὐτῶν κατευθύνσεων δεικνύοντα τὰς πιθανὰς μορφὰς ἡγεσίας.

---

15. P. Hersey - K. Blanchard, ἐνθ' ἀνωτ., σ. 73.
16. Φιλανθρωπία ἐπὶ τῇ ἔννοιαν τοῦ πρὸς τοὺς ἀνθρώπους ἐνδιαφέροντος, ἀγάπης.
17. P. Hersey - K. Blanchard, ἐνθ' ἀνωτ., σ. 73.



Πλείστοι ἐρευνητὲς διεξήχθησαν πρὸς ἀπεικόνισιν τῆς σχέσεως μεταξὺ ἐπιδόσεως καὶ τῶν μορφῶν αὐτῶν ἡγεσίας. Γενικῶς δείκνυται θετικὴ σχέσις μεταξὺ ἐπιδόσεως καὶ κατευθύνσεως τῆς ἡγεσίας πρὸς τὴν φιλανθρωπίαν[18] ἤτοι ἐρευνῶνται τὰ τετράγωνα 1 καὶ 2 ὡς μορφαὶ ἡγεσίας.

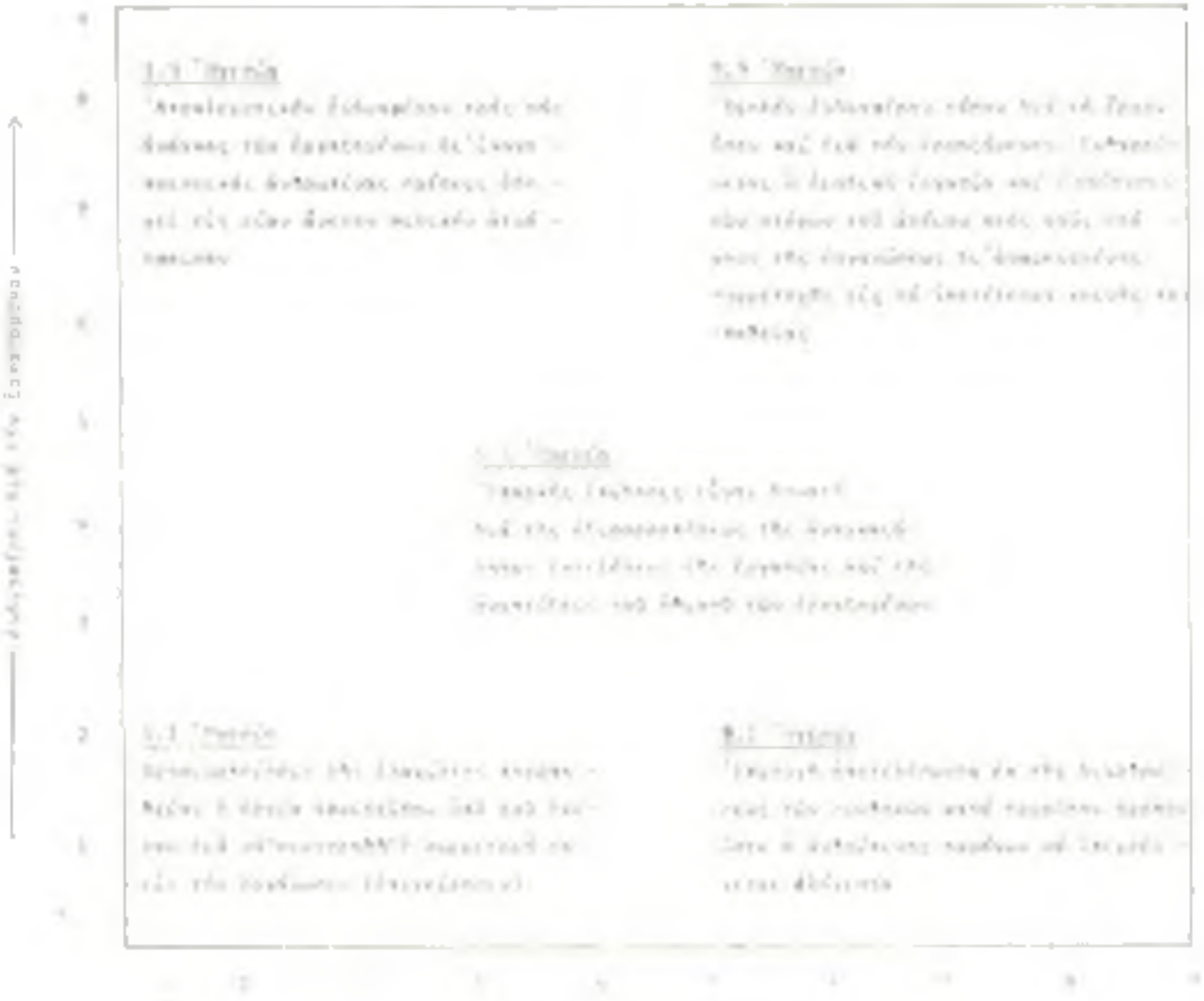
β) Τὸ διοικητικὸν πλέγμα τῶν Blake καὶ Mouton[19] (The Managerial Grid)

Τὸ διοικητικὸν πλέγμα ἐπιτυγχάνει! Ἐν σύστημα, τὸ ὁποῖον συγχρίνει τὰς διαφόρους ἐναλλακτικὰς λύσεις, αἱ ὁποῖαι προσφέρονται εἰς ἕνα προϊστάμενον, πρὸς ἐπίτευξιν τῶν καθέκαστα σκόπων, τῇ βοηθείᾳ τῶν ἐργαζομένων.

Σχηματικῶς τὸ διοικητικὸν πλέγμα παρουσιάζεται ὡς ἑξῆς:

---

18. L. L. Cummings - D. Schwab, Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, Scott Foresman, 1973, Κεφάλαιον 3.
19. Blake - Mouton, The Managerial Grid, Gulf, 1978.



Εὐνόητον τυγχάνει ὅτι ὁ τρόπος συνδυασμοῦ τῶν δύο τούτων κατευθύνσεων (ἐνδιαφέρον πρὸς παραγωγήν - ἐνδιαφέρον πρὸς ἐργαζόμενον) ἀποσαφηνίζει τὸν βαθμὸν χρησιμοποιήσεως τῆς ἐξουσίας ὑπὸ τοῦ ἡγέτου.

Εἰς μίαν σειρὰν μελετῶν[20] οἱ Blake καὶ Mouton ἀποδεικνύουν ὅτι ὅσον ὑψηλότερον τὸ ἐπίπεδον διοικήσεως (καὶ ὑποθέτουν ὅτι εἰς μίαν μεγάλην ἐπιχείρησιν εἶναι δυνατὸν νὰ ὑφίστανται ὀκτὼ τοιαῦτα ἐπίπεδα) τόσον περισσότερον ὁ τρόπος ἡγεσίας τείνει πρὸς τὰς περιπτώσεις 9.9 καὶ 9.1. Ἡ περίπτωσις 1.1 παρατηρεῖται συνηθέστερον εἰς τὰ κατώτερα ἐπίπεδα. Τὰ ἀνωτέρω συμπεράσματα ἰσχύουν τόσον εἰς ἡγέτας γραμμῆς ὅσον καὶ εἰς ἡγέτας ἐπιτελείου καὶ εἶναι ἀνεξάρτητα τοῦ ἐπιπέδου πανεπιστημιακῆς μορφώσεως.

Οἱ δύο συγγραφεῖς προτείνουν περαιτέρω διαδικασίας[21] ἐνσωματώσεως εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, τῆς μορφῆς ἡγεσίας 9.9· τοῦτο δὲ διότι αὕτη θεωρεῖται ὡς ἡ πλέον ὁλοκληρωμένη μορφή, ἀνταποκρινομένη πρὸς τὰς ἀνάγκας καὶ τὰς ἀπαιτήσεις τῶν ἐργαζομένων καὶ ἀποδεικνύεται μακροχρονίως ὡς ἡ πλέον ἀποδοτική, ὑποβοηθοῦσα τὴν ἀνάπτυξιν τῆς ἐπιχειρήσεως.

ε) Τὸ τριαδιάστατον πρότυπον διοικήσεως τοῦ W. Reddin

Ἐξ ὅσων μέχρι τοῦδε ἀνεφέρθησαν προκύπτει ὅτι δύο εἶναι αἱ κατευθύνσεις τῆς ἡγεσίας: ἡ πρὸς τὸ ἔργον καὶ ἡ πρὸς τὰς σχέσεις τοιαύτη. Διὰ συνδυασμῶν τῶν δύο αὐτῶν κατευθύνσεων προκύπτουν τὰ τέσσαρα βασικὰ εἴδη ἡγεσίας.

Ἡ ἐκλογὴ ἑνὸς τῶν τεσσάρων τοιούτων τρόπων συμπεριφορᾶς τοῦ ἡγέτου ἐξαρτᾶται ἀφ' ἑνὸς μὲν ἐκ τῆς προσωπικότητος αὐτοῦ, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἐκ τῶν ἑκάστοτε διαμορφουμένων συνθηκῶν κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου. Ἐφ' ὅσον παραδεχόμεθα τοιοῦτον τί, σημαίνει ὅτι δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ καθορισθῇ συγκεκριμένη σχέσις μεταξὺ ἑνὸς ὡρισμένου τρόπου συμπεριφορᾶς (ἡγεσίας) καὶ ἀποτελεσματικότητος. Ὅπως ἀναφέρει ὁ W. Reddin, «ὅλα τὰ εἴδη ἡγετικῆς συμπεριφορᾶς δυνατὸν νὰ εἶναι ἀποτελεσματικὰ ἢ μὴ ἀποτελεσματικὰ ἀναλόγως τῆς ἐπικρατούσης καταστάσεως[22]».

Ὁ W. Reddin εἶναι ὁ πρῶτος ὁ ἁπλῶς συνέδεσε τὰς ἐννοίας τῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ τῆς ἡγετικῆς συμπεριφορᾶς καὶ ἐδημιούργησε οὕτως ἓν τριαδιάστατον πρότυπον ἀποτελεσματικότητος τῆς ἡγεσίας. Ἐὰν εἰς τρόπος ἡγεσίας εἶναι κατάλληλος διὰ μίαν δεδομένην κατάστασιν, τότε εἶναι ἀποτε-

---

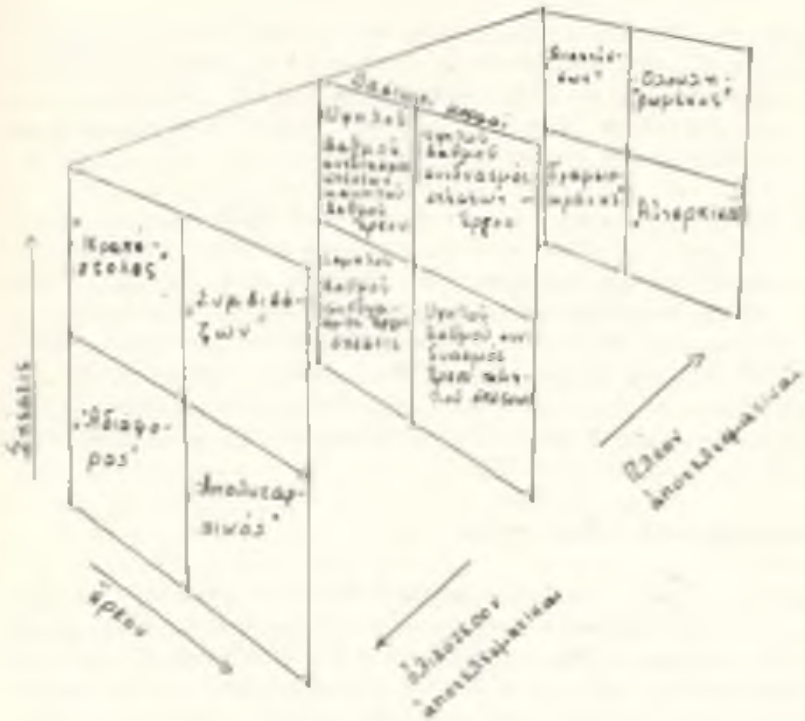
20. Αὐτόθι, σ. 235—245.

21. Αὐτόθι, σ. 255—285.

22. **W. Reddin**, The 3 - D Management Style Theory, «Training and Development Journal», April 1967, σ. 15. **W. Reddin**, Managerial Effectiveness, McGraw - Hill, 1970 ἔνθα ἀναλύεται ἡ θεωρία.

λεφματικός· ἐὰν ὁ τρόπος ἡγεσίας εἶναι ἀπαράλληλος διὰ μίαν δεδομένην κατάστασιν τότε δὲν εἶναι ἀποτελεσματικός[21].

Ὁ W. Reddin ἀπεικονίζει τὰ ἀνωτέρω εἰς τρισδιάστατον μορφὴν ὡς ἀκολούθως:



Μὴ ἀποτελεσματικοὶ μορφοὶ ἡγεσίας

α) Ὁ ἀδιάφορος (Deserter): Ἀποτελεῖ μὴ ἀποτελεσματικὸν ἡγέτην λόγῳ τοῦ χαμηλοῦ του ἐνδιαφέροντος πρὸς τὰς δύο μεταβλητὰς καὶ διότι, ἐκτὸς αὐτοῦ, δυνατὸν νὰ παραμοιάσῃ τὸ ἔργον τῶν ὑφισταμένων ἀπαρέσκειαν.

21. F. Herney - K. Blanchard, ἔνθ' ἀνωτ.

πληροφορίας ἢ ἐμποδίζων αὐτοὺς καθ' οἱονδήποτε τρόπον εἰς τὴν ἀσκησιν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου των.

β) Ὁ «ἱεραπόστολος» (Missionary) : Δίδει μεγίστην σημασίαν εἰς τὴν ὕπαρξιν καλῶν σχέσεων μεταξὺ αὐτοῦ καὶ τῆς ὁμάδος καθὼς καὶ μεταξὺ τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος. Θεωρεῖται μὴ ἀποτελεσματικὸς ἡγέτης, διότι ἡ προσπάθεια διατηρήσεως καλῶν σχέσεων (λόγω ὑπερβολικῆς ἐμφάσεως) ἀποβαίνει εἰς ὄλεθρον τῆς καλῆς ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου.

γ) Ὁ «ἀπολυταρχικὸς» (Autocrat) : Στρέφει ἐλάχιστα τὴν προσοχήν πρὸς τὸ ἔργον ἐνδιαφερόμενος ὀλίγον μόνον διὰ τὰς μεταξὺ αὐτοῦ καὶ τῶν ὑφισταμένων σχέσεις. Ἡ ἐργασία ἐκτελεῖται λόγῳ ἀπαιτήσεως πιέσεως ἐνῶ εἶναι πολὺ πιθανὸν νὰ δημιουργοῦνται αἰσθήματα φόβου, δυσαρεσκείας καὶ ἀνταπαθείας πρὸς τὸ πρόσωπον τοῦ ἡγέτου.

δ) Ὁ «συμβιβάζων» (Compromiser) : Ἀναγνωρίζων τὰ πλεονεκτήματα τοῦ ὑψηλοῦ βαθμοῦ συνδυασμοῦ ἀμφοτέρων τῶν μεταβλητῶν, προσανατολίζεται ἐντόνως πρὸς ἀμφοτέρας. Εἶναι ἀπρόθυμος ἢ καὶ ἀνίκανος νὰ λάβῃ σοβαρὰς ἀποφάσεις, ἀσχολούμενος ἀποκλειστικῶς μὲ τὰς τρεχούσας καὶ ἀμέσους πιεστικὰς ἀνάγκας καὶ παραμελῶν μᾶλλον μακροχρόνιον σχεδιασμὸν τοῦ πρὸς ἐκτέλεσιν ἔργου, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον καθιστᾷ μὴ ἀποτελεσματικὴν τὴν ἡγεσίαν του. Καταβάλλει ἰδιαιτέραν προσπάθειαν νὰ εὐχαριστῇ πρόσωπα τὰ ὁποῖα πιθανὸν νὰ ἐπηρεάσουν καθ' οἱονδήποτε τρόπον τὴν ἐπαγγελματικήν του ἐξέλιξιν.

Ἀποτελεσματικοὶ μορφαὶ ἡγεσίας

α) Ὁ «γραφειοκράτης» (Bureaucrat) : Ὑποστατικῶς ἀδιαφορεῖ τόσον διὰ τὰς σχέσεις αὐτοῦ μετὰ τῶν ὑφισταμένων του ὅσον καὶ διὰ τὴν ἐκτελουμένην ἐργασίαν. Ἡ ἀδιαφορία αὕτη καλύπτεται λόγῳ πιστῆς ἐφαρμογῆς καὶ προσηλώσεως πρὸς τοὺς κανόνας καὶ κανονισμούς, καθὼς καὶ ἐκδηλώσεως τοῦ ἐλαχίστου ἀπαιτουμένου ἐνδιαφέροντος ὥστε νὰ διατηρῇ τὴν θέσιν του εἰς τὴν ὀργάνωσιν.

β) Ὁ «ἀναπτύσσων» (Developer) : Δεικνύει ἀπεριόριστον ἐμπιστοσύνην πρὸς τοὺς ἀνθρώπους καὶ θεωρεῖ καθήκον του νὰ ἀνακαλύπτῃ καὶ νὰ ἀναπτύσσῃ τὰς ἰδιαιτέρας ἱκανότητας ἑκάστου δημιουργῶν ἐπίσης ἀτμόσφαιραν ἱκανοποιήσεως εἰς τὴν ὑπ' αὐτὸν ὁμάδα. Δημιουργεῖται τοιουτοτρόπως «ὑποχρέωσις» τῆς ὁμάδος πρὸς τὸ ἄτομόν του μὲ ἀποτέλεσμα τὴν ἐπιτυχῆ ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου· ὑφίσταται ὅμως ὁ κίνδυνος τοῦ ὑπερβολικοῦ προσανατολισμοῦ πρὸς τὰς σχέσεις (συγκεκριμένως πρὸς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν

ὑφισταμένων) μὲ ἄμεσον συνέπειαν τὴν μείωσιν τοῦ ἐνδιαφέροντος αὐτοῦ διὰ τὸ ἔργον.

γ) Ὁ «αὐταρχικὸς» (Benevolent autocrat): Ἔχει ἀπόλυτον ἐμπιστοσύνην εἰς τὸν ἑαυτόν του καὶ δεικνύει μέγιστον ἐνδιαφέρον διὰ τὸ ἔργον. Τὸ ἐνδιαφέρον διὰ τὰς σχέσεις αὐτοῦ πρὸς τὴν ὁμάδα εἶναι τόσον ὥστε νὰ ἐκτελοῦν οἱ ὑφιστάμενοι τὸ ἔργον των, χωρὶς νὰ δημιουργοῦνται δυσαρέσκειαι.

δ) Ὁ «ὁλοκληρωμένος» (Executive): Ἀποτελεῖ τὴν πλέον ὁλοκληρωμένην μορφὴν ἡγεσίας. Ὁ ἡγέτης θέτει ὑψηλὰ πρότυπα ἔργου καὶ ἀναγνωρίζων ὅτι ὑφίστανται διαφοραὶ προσωπικότητος καὶ ἐπιδιώξεων μεταξὺ τῶν ἀτόμων φέρεται διαφορετικὰ πρὸς ἕκαστον. Ἡ τακτικὴ αὕτη (ἤτοι μέγιστον ἐνδιαφέρον τόσον πρὸς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα ὅσον καὶ πρὸς τὸ πρὸς ἐκτέλεσιν ἔργον) ἐφ' ὅσον εἶναι ἀποδεκτὴ ὑπὸ τῶν ὑφισταμένων, ἀποτελεῖ ὑποκινητικὸν παράγοντα, λίαν ἰσχυρόν, καὶ ὡς ἐκ τούτου καθίσταται λίαν ἀποτελεσματική.

Ἡ συμβολὴ τοῦ W. Reddin ἔγκειται εἰς τὸ ὅτι οὗτος ἐκκινῶν ἐκ τῶν τεσσάρων βασικῶν μορφῶν ἡγεσίας καὶ ἀναλύων ταύτας, προβαίνει εἰς διαχωρισμὸν τούτων ἀναλόγως ἀποτελεσματικότητος. Οὕτω διὰ συνδυασμοῦ τῶν δύο μεταβλητῶν (ἤτοι προσανατολισμὸς πρὸς τὸ ἔργον - προσανατολισμὸς πρὸς τὰς σχέσεις) δημιουργοῦνται οἱ τέσσαρες τύποι ἡγέτου οἱ ὁποῖοι εἶναι ἐλαφρῶς ἀποτελεσματικοὶ ὅταν ἐμφανίζωνται ὡς: ἀδιάφορος, ἀπολυταρχικός, ἐμπαθὴς ἀπόλεμος, συμβιβάζων καὶ περισσότερον ἀποτελεσματικοὶ ὅταν ἐμφανίζωνται ὡς: γραφειοκράτης, ἀναπτύσσων, αὐταρχικός, ὁλοκληρωμένος.

Ἂν καὶ ὁ W. Reddin εἰς τὸ περὶ τριαδικοῦ ἡγεσίας ἄρθρον του ἀναφέρει, ὅτι ἑκάστη μορφὴ ἡγεσίας ἀναλόγως τῶν ἐπικρατουσῶν συνθηκῶν εἶναι ἄλλοτε μὲν ἀποτελεσματική, ἄλλοτε δὲ μὴ ἀποτελεσματική, ἐν τούτοις δὲν προσδιορίζει ποῖαι εἶναι αἱ συνθῆκαι αἱ ὁποῖαι καθιστοῦν ἑκάστην μορφὴν ὀλιγώτερον ἢ περισσότερον ἀποτελεσματικήν. Ἀναφερόμενοι εἰς τὴν γραφικὴν παράστασιν παρατηροῦμεν ὅτι ὑφίσταται διαχωρισμὸς μεταξὺ ἀποτελεσματικῶν μορφῶν καὶ μὴ ἀποτελεσματικῶν τοιούτων. Ἐκ τῆς ἀναλύσεως τῶν μορφῶν αὐτῶν προκύπτει ὅτι αἱ ἀποτελεσματικαὶ τοιαῦται εἶναι ὄντως ἀποτελεσματικαὶ ἀναλόγως διαμορφουμένων συνθηκῶν αἱ μὴ ὄμως ἀποτελεσματικαὶ νομίζομεν (στηριζόμενοι πάντοτε εἰς τὴν ὑπὸ τοῦ Reddin ἀνάλυσιν) ὅτι εἶναι ὄντως μὴ ἀποτελεσματικαὶ εἰς οἱανδήποτε περίπτωσιν. Τοῦτο βεβαίως συνάγεται ὅτι δὲν ἐμφανίζονται αἱ μορφαὶ αὗται.

Τὸ τριαδικὸν πρότυπον τοῦ Reddin ὡς καὶ ἡ ἀναλυθεῖσα ἀνωτέρω θεωρία τῆς περιστασιακῆς ἡγεσίας τοῦ Fiedler καταρρίπτουν τὴν παλαιοθεσίαν ὅτι μία εἶναι ἡ ἰδανικὴ μορφὴ ἡγεσίας, ἡ ὁποία, ὡς ἐκ τούτου, ἐφαρμόζεται εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις.

Ἡ ἰδανική μορφή ἡγεσίας εἶναι ἐκείνη ἡ ὁποία ἀντιμετωπίζει καλλίτερον τάς δημιουργηθείσας καταστάσεις. Τοιουτοτρόπως ὁ ἡγέτης δυνατόν νά χρησιμοποιῇ ὅλας τάς ἀναφερθείσας μορφάς ἡγεσίας προκειμένου νά ἀντιμετωπίσῃ συγκεκριμένας καταστάσεις. Ὑπάρχουν πλεῖστα ὅσα παραδείγματα τόσον εἰς τάς ἐπιχειρήσεις ὅσον καί εἰς ἄλλας ὀργανώσεις τά ὁποῖα δικαιολογοῦν τήν ἀνωτέρω θέσιν. Ἐπείγουσα λῆψις ἀποφάσεως ἤ ἐπείγουσα ἐκτέλεσις παραγγελίας ἤ ἀνατεθέντος ἔργου δέν δικαιολογοῦν ἡγεσίαν κατευθυνομένην πρός τάς σχέσεις, ἀλλά ἀπαιτοῦν ἡγεσίαν κατευθυνομένην πρός τό ἔργον. Ἀντιθέτως ἡγεσίαν κατευθυνομένην πρός τάς σχέσεις θά υἱοθετήσῃ πιθανόν ὁ ἡγέτης ὅταν μετά τήν παρέλευσιν τοῦ ἐπείγοντος ἀπαιτεῖται βελτίωσις μεθόδων ἐργασίας ἤ ἀνάπτυξις προϊόντος ἤ προώθησις τοῦ ἔργου τῆς ὁμάδος.

σ) Τριαδιάστατον πρότυπον καί συνθῆκαι

Λαμβανομένων ὑπ' ὄψιν ὅλων τῶν ἀνωτέρω ἐκ τῶν ὁποίων προκύπτει ἀδυναμία ὑποστηρίξεως μιᾶς μορφῆς ἡγεσίας χωρίς νά ληφθοῦν ὑπ' ὄψιν αἱ πάσης φύσεως συνθῆκαι, προτείνομεν μίαν τροποποίησιν εἰς τό τριαδιάστατον πρότυπον τοῦ Reddin.

Ἐξ' ὅσων παρεδέχθημεν ὅτι ἅπαξ αἱ μορφαί ἡγεσίας δυνατόν νά εἶναι ἄλλοτε ἀποτελεσματικαί καί ἄλλοτε ὄχι, τοῦτο σημαίνει ὅτι αἱ συνθῆκαι εἶναι ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι καθορίζουν τήν ἀποτελεσματικότητα καί ὄχι ὁ ἀνάλογος συνδυασμός κατευθύνσεως πρός ἔργον καί σχέσεις. Ἡ τοιαύτη ἄποψις δύναται νά παρασταθῇ ὡς ἑξῆς:

Ἡ μεταβλητή «αποτελεσματικότης» ἀντικαθιστᾶται ὑπὸ τῆς μεταβλητῆς «συνθῆκαι», ἡ ὁποία εἶναι καὶ ὁ καθοριστικὸς παράγων τῆς αποτελεσματικότητος ἐν προκειμένῳ. Ὑπὸ τὸν ὅρον συνθῆκαι νοοῦνται ἅπασαι αἱ μεταβλητοὶ αἱ ὁποῖαι ἐπηρεάζουν καθ' οἱονδήποτε τρόπον τὴν ἀποτελεσματικότητα τῆς ἡγεσίας. Ὡς τοιαῦτας θεωροῦμεν:

α) Τὸ ἔργον, ἤτοι τὰ πρὸς ἐκτέλεσιν εἰς ἑκάστην θέσιν (ἢ τομέα) ἀνατιθέμενα καθήκοντα. Ἡ φύσις τοῦ ἔργου (ἐξειδικευμένον ἢ διευρυμένον) ἀποτελεῖ βασικὸν παράγοντα ὁ ὁποῖος ἐπιδρᾷ εἰς τὴν ἐπιλογὴν τοῦ αποτελεσματικοῦ τρόπου ἡγεσίας.

β) Ὁ ἀνθρώπινος παράγων, ἤτοι ἐν προκειμένῳ οἱ ἄμεσοι ὑφιστάμενοι καὶ ὑπὸ τὴν ἔννοιαν αὐτῶν εἶναι εἰς θέσιν (διαθέτουν δηλ. τὰς ἀπαιτουμένας ἱκανότητας καὶ ἀρετὰς) νὰ δεχθοῦν ὀλιγώτερον ἢ περισσότερον πρὸς τὰς σχέσεις ἢ πρὸς τὸ ἔργον κατευθυνομένην μορφὴν ἡγεσίας.

Ἄρα ἡ αποτελεσματικότης μιᾶς συγκεκριμένης μορφῆς τῆς ἡγεσίας (Λη) αποτελεῖ συνάρτησιν τῶν συνθηκῶν, ἤτοι τῆς φύσεως τοῦ ἔργου (Ε) καὶ τῶν ὑφισταμένων (Υ):

$$\Lambda\eta = f\ (E, Y)$$

Ἐκκινοῦντες ἐκ τῶν τεσσάρων βασικῶν μορφῶν ἡγεσίας καὶ ἐπειδὴ βεβαίως αἱ ἀναλόγων συνδυασμῶν δύνανται νὰ ἐπιτευχθοῦν — ἴδε ὁ Reddin ὁμιλεῖ περὶ ὀκτὼ μορφῶν) προβαινομεν κατωτέρω εἰς ἀνάλυσιν τῶν συνθηκῶν ὑπὸ τὰς ὁποίας δυνατὸν νὰ εἶναι αποτελεσματικὴ ἑκάστη μορφή.

Γενικαὶ συνθῆκαι

α) Ἡ γενικὴ συνδυάζουσα χαμηλὸν μαθημὸν πρὸς τὰς σχέσεις καὶ πρὸς τὸ ἔργον. Θεωρεῖται ὡς αποτελεσματικὴ ὅταν τὸ ἔργον εἶναι ἄκρως ποσοτικοποιημένον (1-3 εἰς τὴν κλίμακα τοῦ 4Ο) καὶ μάλιστα ἔργον ρουτίνας, μὴ ἀπαιτοῦν ἰκανότητας λήψεως ἀποφάσεων καὶ μὴ παρουσιάζον ἰδιαίτερα προβλήματα (π.χ. γραφικαὶ ἐργασίαι, δακτυλογράφησις, γραμματειακαὶ ἐργασίαι). Θὰ πρέπει ὅμως καὶ οἱ ἐργαζόμενοι νὰ μὴ ἔχουν ἰδιαιτέρας ἀπαιτήσεις καὶ φιλοδοξίας, νὰ εἶναι ἄτομα τὰ ὁποῖα προτιμοῦν νὰ καθοδηγοῦνται: ἐκτελοῦνται ἀπλῶς καὶ μόνον ἐντολὰς παρὰ ἀναλαμβάνοντα πρωτοβουλίας.

---

24. Ὁ [illegible] ὁνόματος [illegible] τὴν [illegible] τῶν ἐφαρμοσθεισῶν, τὸ [illegible] καὶ τὸ [illegible] τῆς ἀρχαιοτέρας. Ἐπιφυλάσσεται δηλαδὴ ἡ [illegible] μορφὴ ἡγεσίας [illegible] ἢ μὲν ἄλλον [illegible] ἢ μὲν ἄλλον [illegible] τὸ [illegible] ἐκ τοῦ [illegible] ἀνάγκας ἔχουν οὗτοι ἱκανοποιήσει, ἀλλὰ καὶ ἐκ τοῦ [illegible], ἤτοι [illegible] ἀνάγκας κλπ.

β) Ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α ὑ ψ η λ ὸ ν β α θ μ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὸ Ἔ ρ γ ο ν κ α ὶ χ α μ η λ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς. Δέον νὰ προτιμᾶται ὅταν τὸ ἔργον εἶναι ὀλιγώτερον τυποποιημένον ἀλλὰ σαφῶς καθωρισμένον (3-5 εἰς τὴν κλίμακα σελ. 43) ἢ ἰδιαιτέρως κρίσιμον· π.χ. τὰ στάδια τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας τὰ ὁποῖα ἀπαιτοῦν συνεχῆ προσοχὴν πρὸς τὸ ἔργον· κρίσιμοι καταστάσεις, ὅπως κάμψις δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ἑδραίωσις τῶν δραστηριοτήτων μιᾶς ἐπιχειρήσεως (κατὰ τὸ ἀρχικὸν στάδιον ἀναπτύξεως αὐτῆς) εἶναι περιστάσεις ὅπου πρέπει νὰ δοθῇ ἀποκλειστικὴ σχεδὸν βαρύτης εἰς τὸ ἔργον. Τὰ χαρακτηριστικὰ τῶν ὑφισταμένων αὐτῆς τῆς περιπτώσεως εἶναι τὰ αὐτὰ ὡς εἰς τὴν προηγουμένην.

γ) Ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α ὑ ψ η λ ὸ ν β α θ μ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς κ α ὶ χ α μ η λ ὸν β α θ μ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὸ Ἔ ρ γ ο ν. Ἡ μορφὴ αὕτη δὲν νομίζομεν ὅτι εἶναι δυνατὸν νὰ θεωρηθῇ ἀποτελεσματική, τουλάχιστον εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἔργων τῆς ἐπιχειρήσεως. Στόχον τοῦ ἡγέτου - στελέχους ἀποτελεῖ ἡ κατὰ τὸ δυνατὸν καλυτέρα ἐκτέλεσις τοῦ ἔργου καὶ ἡ αὔξησις τῆς ἐπιδόσεως τῶν ὑφισταμένων. Ἡ μορφὴ ἡγεσίας ἀποτελεῖ μέσον πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ ἀνωτέρω στόχου. Τὸ μέγιστον ἐν προκειμένῳ ἐνδιαφέρον διὰ τοὺς ἐργαζομένους καὶ τὸ ἐλάχιστον ἐνδιαφέρον διὰ τὸ ἔργον ἀποσκοπεῖ εἰς τὸ νὰ ἐπιτευχθῇ πλήρως ἱκανοποιημένος ὑφισταμένος· ἀλλὰ τοῦτο ἐκφεύγει, νομίζομεν, τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως, διότι αὕτη δὲν συνεστήθη διὰ νὰ ἱκανοποιῇ τὰς ἀνάγκας τῶν ἐργαζομένων παραμελοῦσα τὰς ἰδικάς της.

Περιοδικὴ χρῆσις τῆς μεθόδου ταύτης θὰ ἦτο χρήσιμος εἰς συγκεκριμένας περιπτώσεις ὅπως πρὸς ἐνθάρρυνσιν καὶ ἐμψύχωσιν τῶν ὑφισταμένων, πρὸς διευκόλυνσιν τῆς ἐπικοινωνίας μεταξὺ προϊσταμένων - ὑφισταμένων ὅταν ὑφίστανται δυσκολίαι εἰς ταύτην κλπ.

δ) Ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α μ έ σ ο ν β α θ μ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς κ α ὶ π ρ ὸ ς τ ὸ Ἔ ρ γ ο ν (5,5 εἰς κλίμακα Blake Mouton). Ἐξωτικὰς προσπαθείας διὰ τὴν ἀποτελεσματικότητα τῆς ἡγετικῆς αὐτῆς μορφῆς ἀποτελοῦν, ὅσον ἀφορᾷ τὸ ἔργον, ἡ τάσις αὐτοῦ πρὸς τὴν διεύρυνσιν (5—7 εἰς τὴν κλίμακα τῆς σελ. 43). Π.χ. τὰ ἔργα τῶν στελεχῶν τῶν διαφόρων τμημάτων τῆς μεσαίας βαθμίδος, ἤτοι τῶν ὑφισταμένων τῶν τμημάτων παραγωγῆς, πωλήσεως, οἰκονομικῶν, προσωπικοῦ κλπ. καὶ τῶν προϊσταμένων αὐτῶν. Ὅσον ἀφορᾷ δὲ τοὺς ὑφισταμένους, οὗτοι πρέπει νὰ διαθέτουν ἱκανότητα τινὰ λήψεως ἀποφάσεων, ἐπαρκῆ βαθμὸν εἰδικῶν καὶ γενικῶν γνώσεων, ἱκανότητα συνεργασίας καὶ γενικῶς βαθμὸν τινὰ πνευματικῆς ὡριμότητος.

ε) Ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α ὑ ψ η λ ὸ ν (μ έ γ ι σ τ ο ν) β α θ μ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς καὶ ὑ ψ η λ ὸ ν (μ έ γ ι σ τ ο ν)

β α θ μ ό ν π ρ ό ς τ ὸ ἔ ρ γ ο ν. Ἐννοεῖται προϋπόθεσιν ἐν προκειμένῳ ἀποτελοῦν ἔργα πλήρως διευρυμένα, δημιουργικά καὶ μὴ δυνάμενα νὰ καθορισθοῦν ἐπακριβῶς (7—10) εἰς τὴν κλίμακα τῆς σελ. 43). Π.χ. ἔργα τῶν διευθυντῶν τομέων, τῶν ὑποδιευθυντῶν, τῶν ἐρευνητικῶν τμημάτων τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ γενικῶς ἐργασίαι ἐρευνητικαὶ καὶ δημιουργικαί. Ταῦτα ἔργα, βεβαίως, προϋποθέτουν ὑφισταμένους μὲ ἱκανότητα λήψεως ἀποφάσεων, ὑψηλὸν βαθμὸν γνώσεων τόσον γενικῶν ὅσον καὶ εἰδικῶν, ὑψηλὸν ἐπίπεδον ὡριμότητος καὶ πνευματικῶν ἱκανοτήτων καθὼς καὶ ὑψηλὸν βαθμὸν συνεργατικότητος. Ἡ ὑπαρξις ἐσωτερικῶν κινήτρων τῶν ὑφισταμένων συνδέεται τόσον μὲ τὴν παροῦσαν ὅσον καὶ μὲ τὴν προηγουμένην περίπτωσιν.

Ὡς ἐμφανίζεται εἰς τὸ σχῆμα (σελ. 70) αἱ εὐνοϊκαὶ συνθῆκαι διαβαθμίζονται εἰς μίαν κλίμακα ἀπὸ 5—10, πράγμα τὸ ὁποῖον σημαίνει ὅτι ἅπαντα τὰ ἀνωτέρω κλιμακοῦνται ἀναλόγως, κλιμακουμένης ἀναλόγως φυσικᾶ καὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος μέχρι τοῦ σημείου 10 εἰς τὸ ὁποῖον ὑφίστανται πλέον αἱ ἰδανικαὶ συνθῆκαι.

Μὴ εὐνοϊκαὶ συνθῆκαι

α) Ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α χ α μ η λ ὸ ν β α θ μ ὸ ν τ ό σ ο ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς ὅ σ ο ν κ α ὶ π ρ ὸ ς τ ὸ ἔ ρ γ ο ν κ α ὶ ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α ὑ ψ η λ ὸ ν β α θ μ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὸ ἔ ρ γ ο ν κ α ὶ χ α μ η λ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς. Δὲν εἶναι ἀποτελεσματικαί, ὅταν τὸ ἔργον ἀπὸ ἀπόψεως συποποιήσεως καὶ βαθμοῦ καθορισμοῦ εἶναι ἄνω τῶν 5 βαθμῶν καὶ χρήζει ἐμπειρικῆς συνεργασίας, αἱ δὲ ἐργαζόμενοι πληροῦν τὰς προϋποθέσεις τῶν περιπτώσεων 5' καὶ 6'.

β) Ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α ὑ ψ η λ ὸ ν β α θ μ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς κ α ὶ χ α μ η λ ὸ ν π ρ ὸ ς τ ὸ ἔ ρ γ ο ν. Μὴ ἀποτελεσματική, ὅταν ἐφαρμόζεται ὡς ἀποκλειστική μορφὴ ἡγεσίας.

γ) Ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α μ έ σ ο ν β α θ μ ό ν, τ ό σ ο ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς ὅ σ ο ν κ α ὶ π ρ ὸ ς τ ὸ ἔ ρ γ ο ν κ α ὶ ἡ γ ε σ ί α σ υ ν δ υ ά ζ ο υ σ α ὑ ψ η λ ὸ ν (μ έ γ ι σ τ ο ν) β α θ μ ό ν, τ ό σ ο ν π ρ ὸ ς τ ὰ ς σ χ έ σ ε ι ς ὅ σ ο ν κ α ὶ π ρ ὸ ς τ ὸ ἔ ρ γ ο ν. Ἡ ὑπαρξις τυποποιημένου ἔργου καὶ ὑφισταμένου χαμηλοῦ ἐπιπέδου συνεργατικότητος, δημιουργικῆς ἱκανότητος καὶ ὡριμότητος ἀποτελοῦν δυσμενεῖς παράγοντας διὰ τὴν ἀποτελεσματικότητα αὐτῆς τῆς μορφῆς.

Ὅπως αἱ εὐνοϊκαὶ οὕτω καὶ αἱ μὴ εὐνοϊκαὶ συνθῆκαι κλιμακοῦνται ἀπὸ 1—5 βαθμοὺς ἐπηρεάζουσαι ἀναλόγως τὴν ἀποτελεσματικότητα ἑκάστου τρόπου ἡγεσίας.

ΕΤΝΟΓΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΑΙ			ΜΗ ΕΤΝΟΓΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΑΙ		
	1	3		2	4
ΜΟΡΦΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΕΡΓΟΝ (βαθμοί εξαιρετικοί)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ		ΕΡΓΟΝ (βαθμοί εξαιρετικοί)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ
α) Χαμηλός βαθμός προς σχέσεις καὶ ἔργον	1—3	Ἐπιθυμία λήψεως καθοδηγήσεως. Ἄνευ φιλοδοξιῶν. Ἐπίπεδον ἀναγκῶν 1—2*	Ἀμφίβολοι	5—10	Ὑψηλὸς βαθμὸς ἀωμότητος καὶ συναισθηματικῶν ἱκανοτήτων. Ἐπίπεδον ἀναγκῶν 4—5
β) Ὑψηλὸς βαθμὸς προς ἔργον. Χαμηλὸς προς σχέσεις	1—3	Τὰ αὐτὰ τῆς προηγουμένης κατηγορίας	Ἀμφίβολοι	5—10	Τὰ αὐτὰ τῆς προηγουμένης κατηγορίας
γ) Ὑψηλὸς βαθμὸς προς σχέσεις. Χαμηλὸς βαθμὸς προς ἔργον	—	Ἐμφάνεια ἐφαρμόσιμον. Διατήρησις ἐπικοινωνίας. Ἐπίπεδον ἀναγκῶν 3.	Μέσοι βαθμοί	οποιοδήποτε ἔργον	Χαρακτηριστικὰ κατηγορίας α, στήλη 2
δ) Μέσος βαθμὸς τόσον προς τὸ ἔργον ὅσον καὶ προς τὰς σχέσεις (3—5)	3—7	Ἱκανότης τῆς λήψεως ἀποφάσεων. Γνώσεις γενικαὶ καὶ εἰδικαί. Συνεργατικότης. Ὁρμή. Ἐπίπεδον ἀναγκῶν 4.	Μέσοι βαθμοί	1—3	Χαρακτηριστικὰ κατηγορίας α, στήλη 3. Ἐπιλέον ἀδυναμία λήψεως ἀποφάσεων, ἔλλειψις συνεργατικότητος, ἀδυναμία διὰ τὸ ἔργον.
ε) Ὑψηλὸς βαθμὸς προς τὰς σχέσεις καὶ τὸ ἔργον	7—10 ἢ 5—10	Ἱκανότης λήψεως ἀποφάσεων. Γνώσεις γενικαὶ καὶ εἰδικαί. Ὑψηλὸν ἐπίπεδον ἀωμότητος. Ὑψηλὸς βαθμὸς συναισθηματικῶν ἱκανοτήτων. Ὑψηλὸς βαθμὸς συνεργατικότητος. Ἐπίπεδον ἀναγκῶν 4—5 (ἔκφρασις ἀναγκῶν αἰνιγματική).	Ἀμφίβολοι	1—3	Χαρακτηριστικὰ κατηγορίας β στήλη 4

* Τὸ ἐπίπεδον ἀναγκῶν εἰς τὴν ἀξιολόγησιν τῶν ἀναγκῶν Κεφ. 2.3

Συνδυασμός μὴ ευνοϊκῶν συνθηκῶν ὑφισταμένων καὶ εὐνοϊκῶν συνθηκῶν ἔργου σημαίνει ὅτι δὲν ἔχει γίνει σωστὴ ἐπιλογὴ καὶ τοποθέτησις ὑπαλλήλων.

Συμπεράσματικῶς: Παρεδέχθημεν ὅτι δὲν ὑφίσταται μορφὴ ἡγεσίας ἡ ὁποία νὰ ἀποδεικνύεται ἀποτελεσματικὴ εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις, ἀλλὰ ὑφίστανται πολλαὶ μορφαὶ θεωρούμεναι ἅπασαι ἀποτελεσματικαὶ ὑπὸ δεδομένας συνθήκας. Συνεπῶς ἡ ἀποτελεσματικότης τῆς ἡγεσίας ἀποτελεῖ συνάρτησιν τῶν συνθηκῶν.

Χαρακτηριστικὰ εἶναι τὰ συμπεράσματα εἰς τὰ ὁποῖα κατέληξεν ὁ Fred Fiedler: «ἐνῶ οὐδεὶς δύναται νὰ εἴπῃ ὅτι κάτι εἶναι ἀδύνατον καὶ ἐνῶ δυνατὸν νὰ ἀνακαλύψῃ τις τὴν ἀπόλυτον μορφὴν ἡγεσίας (τὴν ἰδανικήν, τὴν ἀνταποκρινομένην εἰς ἑκάστην περίπτωσιν) εἰς τὸ μέλλον, τὰ σημερινὰ δεδομένα δὲν μᾶς ὑπέσχονται μίαν τοιαύτην θαυμασίαν θεραπείαν»[25].

Ἐνδιάφερον τυγχάνει ὅτι αἱ δυσκολίαι ὑφίστανται (καὶ νομίζομεν ὅτι θὰ ὑφίστανται πάντοτε καὶ εἰς τὸ μέλλον) διότι ὑπεισέρχεται εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῆς ἀποτελεσματικότητος ὁ παράγων ἄνθρωπος, τοῦ ὁποίου αἱ ἀντιδράσεις δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ προβλεφθοῦν καὶ νὰ καθορισθοῦν.

3.3 ΑΝΤΑΜΟΙΒΑΙ

Αἱ ἀναμοιβαὶ τὰς ὁποίας προσφέρει ἡ ὀργάνωσις εἰς τὰ μέλη της ὡς ἀνταλλαγμα διὰ τὰς ὑπ' αὐτῶν προσφερομένας ὑπηρεσίας ἀποτελοῦν ἓν ἀκόμη μέσον ἐπιτεύξεως τῶν ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως ἐπιδιωκομένων στόχων. Αἱ ἀνταμοιβαὶ αὗται εἶναι ἀφ' ἑνὸς μὲν οἰκονομικαὶ (μισθός, ἐπιδόματα ἐπιδόσεως), ἀφ' ἑτέρου δὲ μὴ οἰκονομικὰ (δυνατότητες προαγωγῆς, ἀναγνωρίσεις καθ' οἱονδήποτε τρόπον τοῦ προσφερομένου ἔργου, δύναμις, ἀσφάλεια, κῦρος κλπ.).

3.3.1 Αἱ οἰκονομικαὶ ἀνταμοιβαί

Ὁ ρόλος τῶν οἰκονομικῶν ἀναμοιβῶν συνεζητήθη καὶ συζητεῖται εὐρέως. Αὗται θεωροῦνται ἄκρως ὑποκινητικαὶ καὶ αὐξάνουσαι τὴν ἐπίδοσιν τοῦ ἐργαζομένου. Συμφώνως πρὸς αὐτὴν τὴν ἄποψιν, θὰ ἔδει νὰ θεωρηθῇ ὅτι ἡ ἐπίδοσις εἶναι ἀνάλογος τῆς προσφερομένης ἀμοιβῆς. Δὲν ὑφίστανται ὅμως ἐπαρκῆ, ἐρευνητικὰ δεδομένα θεμελιώνοντα τοιοῦτο τί[26]. Βεβαίως παρετηρήθη αὔξησις τῆς ἐπιδόσεως ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν συστημάτων οἰκονομικῶν κινήτρων (incentive payment)[27], ὅπου ὁ ἐργαζόμενος ἀμείβεται ἀναλόγως ἐπι-

---

25. **P. Hersey - K. Blanchard**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 107.
26. **Victor Vroom**, Work and Motivation, Wiley, 1964, σ. 252.
27. Τὰ συστήματα ταῦτα διακρίνονται εἰς δύο βασικὰς κατηγορίας: εἰς συστήματα ἀ-

δέσμας[28]. Ἀλλὰ ἡ ἐφαρμογὴ τοιούτου συστήματος παρουσιάζει εἰς ἐργασίας ἔνθα ἡ ἐπίδοσις δύναται νὰ μετρηθῇ ἐπακριβῶς (εἰς ἀριθμητικὰς μονάδας) καὶ ἀναφέρεται εἰς τὰς κατωτέρας βαθμίδας τῆς ὀργανώσεως[29]. Πέραν τούτου ἡ ἐφαρμογὴ τῶν ἀνωτέρω συστημάτων παρουσιάζει ἐνίοτε δυσχερείας. Αἱ δυσχέρειαι ὀφείλονται εἰς αὐτὰ ταῦτα τὰ μέλη τῆς ὁμάδος ἐργασίας. Πολλάκις ἡ ὁμὰς ἐπηρεάζει τὰ ὅρια παραγωγῆς πιέζουσα τὰ μέλη της νὰ δεχθοῦν ἐν ὅριον παραγωγῆς κατώτερον αὐτοῦ τὸ ὁποῖον αὐτοὶ θὰ ἠδύναντο νὰ παράγουν[30]. Ἡ ἐπιθυμία τῆς διατηρήσεως ἢ ἀποκτήσεως τοῦ σεβασμοῦ καὶ τῆς ἀναγνωρίσεως τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος εἶναι, πολλάκις, κίνητρον ἰσχυρότερον καὶ ἀπὸ τὸ κίνητρον τοῦ κέρδους[31]. Ὁ φόβος μήπως αὐξηθῇ τὸ πρότυπον καὶ χρειασθῇ νὰ ἐργασθῇ τις σκληρότερον, διὰ νὰ ἐπιτύχῃ αὐτὰ τὰ ὁποῖα προηγουμένως ἐπετύγχανε ἀνέτως, ἀποτελεῖ ἰσχυρὰ ἀκόμη παράγοντα ὁ ὁποῖος προκαλεῖ δυσχερείας εἰς τὴν πλήρη καὶ συστηματικὴν ἐφαρμογὴν τῶν συστημάτων αὐτῶν.

μισθῶν διὰ μεμονωμένους ἐργαζομένους καὶ εἰς συστήματα ἀμοιβῶν δι' ὁμάδας ἐργαζομένων. Εἰς τὴν πρώτην κατηγορίαν ἀνήκουν:

α) ἡ χρονικὴ ἀμοιβή,

β) ἡ ἀμοιβὴ κατὰ τεμάχιον,

γ) ἡ ἀμοιβὴ κατ' ἀπόδοσιν.

Εἰς τὴν δευτέραν κατηγορίαν ἀνήκουν:

α) τὰ συστήματα ἀμοιβῆς κατ' ἀπόδοσιν,

β) συμμετοχὴ τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰ κέρδη (συστήματα Scanlon καὶ Lincoln). Ἀναλύσεις τῶν ἀνωτέρω συστημάτων βλ. εἰς **J. Miner**, Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach, McMillan, 1969, σ. 194 ἐπ. **Χαλάβη**, Ὀργάνωσις, σ. 206—206. **Α. Δημοπουλίδου**, Οἰκονομία τῶν Ἐπιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη, 1972, σ. 93—97. **Μ. Γεωργιάδου**, Οἰκονομία τῶν Ἐπιχειρήσεων, Ἀθῆναι, 1967, σ. 184—186. **Κ. Ἄζα**, Ἐπιστημονικὴ Ὀργάνωσις Ἐργασίας, Ἀθῆναι, 1971, σ. 209—214. **P. Carroll**, Better Wage Incentives, N. York, McGraw - Hill, 1952. **Dale Yoder**, Personnel Management and Industrial Relations, Prentice - Hall, 1964 (Κεφ. VI). **A. E. Kindall**, Personnel Administration, R. D. Irwin, 1964, (Κεφ. V).

28. **V. Vroom**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 253 κ. ἑξ., ἔνθα ἀναφέρονται σχετικοὶ ἔρευνες. **J. Miner**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 389.

29. Ἀναφερόμενος εἰς **Strauss - Sayles**, Personnel, The Human Problems of Management, Prentice - Hall, 1972, σ. 612.

30. **Hersey - Blanchard**, Management of Organizational Behavior, σ. 38, ἔνθα ἀναφέρονται ἔρευναι τοῦ W. Whyte ἀναφερόμενος πρὸς τὰς ἀπείρους μόνον ἕως 10% τῶν ἐργατῶν παραγωγῆς εἰς τὰς Η.Π.Α. θὰ ἀγωνισθῇ νὰ αὐξήσῃ τὴν ἀξίαν τῆς ὁμάδος καὶ θὰ ἀποφύγῃ τὸ μέγιστον δυνατὸν εἰς ἓν σύστημα οἰκονομικῶν κινήτρων (incentive plan). **V. Vroom**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 258.

31. **J. Miner**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 380.

Ἔρευναι ἀποδεικνύουν[32] ὅτι ἡ ἀπόδοσις τοῦ ἀτόμου μειοῦται ὅσον αὐξάνεται ὁ ἀριθμὸς τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος ἐργασίας· τοῦτο συμβαίνει διότι τὸ ἄτομον θεωρεῖ ὅτι μειοῦνται αἱ πιθανότητες ἐπιρροῆς τῶν προσπαθειῶν του ἐπὶ τῶν ἀποτελεσμάτων.

Παριστᾶν ὀρθῶς νὰ τονισθῇ ὅτι ἡ ὁλονεὶ αὐξανομένη αὐτοματοποίησις τῶν ἐργασιῶν μειώνει τὸν ρόλον τῶν ἀνωτέρων συστημάτων καὶ ἀπαιτεῖ ὁπωσδήποτε προσαρμογὴν καὶ τροποποίησιν ταύτων.

Εἰς τὰς μεσαίας καὶ ἀνωτέρας βαθμίδας, εἰς τὰς ὁποίας λόγῳ τῆς φύσεως τῶν ἐργασιῶν δὲν εἶναι δυνατὴ ἡ ἐφαρμογὴ τῶν συστημάτων οἰκονομικῶν κινήτρων, καθορίζεται διὰ μεθόδων ἀξιολογήσεως τοῦ ἔργου θέσεως (job evaluation technique), ἡ ἄλλως πως, βασικὴ τις ἀμοιβή, πέραν δὲ ταύτης χορηγοῦνται πρόσθετοι παροχαὶ ὑπὸ μορφὴν ἐπιδομάτων, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἐπιτεύξεως τῶν τεθέντων στόχων.

Τὰ ἐπιδόματα ταῦτα (χαμηλόμενα συνήθως ἀπὸ 20%—50% τοῦ βασικοῦ μισθοῦ) θεωροῦνται ὡς ὑποκινοῦντα τὸ ἄτομον ὅταν[33]:

α) συνδέωνται ἀμέσως μετὰ τῆς ἐπιδόσεως τοῦ ἀτόμου.

β) τὸ χορηγούμενον ποσὸν ἀντιπροσωπεύῃ ἓν ἀξιόλογον ποσοστόν, ἐφ' ὅσον βεβαίως ὑπολογισθοῦν αἱ φορολογικαὶ ἐπιπτώσεις λόγῳ τῆς τοιαύτης αὐξήσεως.

γ) τὸ χορηγούμενον ποσὸν μειοῦται αἰσθητῶς, ἐφ' ὅσον ἡ ἀπόδοσις τοῦ ἀτόμου βαίνει μειουμένη.

δ) ἡ διαδικασία χορηγήσεως βασίζεται ἐπὶ ἁπλοῦ καὶ κατανοητοῦ συστήματος.

ε) τὸ ἄτομον κατανοῇ τὴν ὑφισταμένην σχέσιν μεταξὺ ἐπιδόσεως καὶ προσθέτου ἀμοιβῆς (ἐπιδόματος).

3.3.2 Ὁ ρόλος τοῦ κέρδους ὡς κινήτρου

Αἱ γνώσεις μας ὡς πρὸς τὴν ἐπίδρασιν τοῦ παράγοντος «κέρδος» ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου εἶναι λίαν περιορισμέναι καθ' ὅσον αἱ σχετικαὶ ἔρευναι εἶναι ἐλάχισται[34].

Ὑποστηρίζεται ὅτι ἡ ἐφαρμογὴ ἑνὸς συστήματος οἰκονομικῶν κινήτρων ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὴν βελτίωσιν τῆς ἐπιδόσεως, τὴν μείωσιν τοῦ κόστους καὶ τὴν αὔξησιν τῶν ἀποδοχῶν τῶν ἐργαζομένων. Ἡ ἐφαρμογὴ ὅμως ἑνὸς τοιούτου συστήματος προκαλεῖ συνήθως ἀφισμένας μεταβολὰς εἰς τὴν ἐπι-

32. R. Opsahl - M. Dunnette, The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation, εἰς L.L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 504.

33. J. Miner, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 392.

34. R. Opsahl - M. Dunnette, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 500.

χείρησιν, ὡς ἀλλαγὰς εἰς τὴν μέθοδον ἐργασίας, τὴν πολιτικὴν τῆς ἑταιρίας, τὴν σύνθεσιν τῶν ὁμάδων ἐργασίας κλπ. Τοῦτο ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἀδυναμίαν προσδιορισμοῦ τῆς συμβολῆς ἑκάστης τῶν ἀνωτέρω μεταβλητῶν μεμονωμένως.

Ὑπὸ διαφόρων ἐπιστημόνων ἐγένοντο προσπάθειαι διερευνήσεως τῆς σημασίας τοῦ παράγοντος χρῆμα διὰ τοὺς ἐργαζομένους. Ἀναφέρονται ἔρευναι[35] τῶν Wilkins, Watson, Worthy, Graham καὶ Sluckin, ἐκ τῶν ὁποίων ἀποδεικνύεται ὅτι διὰ τοὺς περισσοτέρους ἐργαζομένους ὁ παράγων οὗτος εἶναι δευτερεύουσης σημασίας, ἐνῶ πρωτεύουσαν τοιαύτην ἔχουν παράγοντες ὡς αἱ σχέσεις μεταξὺ τῶν συναδέλφων, ἡ ἐξασφάλισις τῆς ἀπασχολήσεως, αἱ προοπτικαὶ ἐξελίξεως κ.ἄ. Εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν παραγόντων τούτων ἰδιαιτέρως σημαντικὴ ὑπῆρξεν ἡ συμβολὴ τοῦ καθηγητοῦ F. Herzberg, αἱ ἔρευναι τοῦ ὁποίου ἐκτίθενται ἀναλυτικῶς εἰς τὸ τρίτον μέρος τῆς παρούσης.

Νομίζομεν ὅτι αἱ ἔρευναι πρέπει νὰ στραφοῦν πρὸς τὴν διερεύνησιν τῆς σημασίας τὴν ὁποίαν ἔχουν διὰ τοὺς ἐργαζομένους τόσον ὁ παράγων χρῆμα ὅσον καὶ οἱ λοιποὶ παράγοντες ὑποκινήσεως οἱ ὁποῖοι καθορίσθησαν ὑπὸ τοῦ καθηγητοῦ Herzberg (6). Μέρος III : F. Herzberg: Θεωρία τῶν δύο παραγόντων).

Ἡ ὑποστήριξις τῆς ἀπόψεως, κατὰ τὴν ὁποίαν μόνον τὸ χρῆμα ἀποτελεῖ κίνητρον διὰ τοὺς ἐργαζομένους (ἀπόψιν τὴν ὁποίαν ἀσπαζόνται οἱ πλεῖστοι τῶν ἐπιχειρηματιῶν) ἀποτελεῖ ὑπεραπλοῦστευσιν τοῦ προβλήματος.

Οἱ Georgopoulos — Mahoney — Jones[36] προτείνουν τὴν «διαπορευτικὴν ἀνάλυσιν» (path - goal approach theory) τῆς συμπεριφορᾶς, κατὰ τὴν ὁποίαν ἐὰν ὁ ἐργαζόμενος ἐπιθυμῇ νὰ ἐπιτύχῃ ἕνα συγκεκριμένον στόχον καὶ ἀντιλαμβάνεται ὅτι ὑπάρχει εἷς συγκεκριμένος τρόπος (path) συμπεριφορᾶς πρὸς τοῦτο, τότε θὰ ἀκολουθήσῃ αὐτὸν τὸν τρόπον συμπεριφορᾶς, ἐφ' ὅσον βεβαίως ἔχει τὴν ἐλευθερίαν τοιαύτης ἐνεργείας.

Οἱ ἀνωτέρω συγγραφεῖς ὑποστηρίζουν περαιτέρω ὅτι βάσει τῶν ἐρευνῶν των ἀπεδείχθη ὅπαρξις σχέσεως μεταξὺ ἀντιλήψεως περὶ ὑπάρξεως ἀνταμοιβῶν καὶ ἐπιδόσεως.

Συγκεκριμένως, ἐργαζόμενοι οἱ ὁποῖοι ἀντελαμβάνοντο ὅτι ἡ ὑψηλοτέρα ἐπίδοσις θὰ ηὔξανε τὰς ἀπολαβάς των, ἦσαν πλέον ἀποδοτικοὶ ἀπέναντι οἱ ὁποῖοι δὲν ἀντελαμβάνοντο τοιοῦτον τι.

Ἡ ἐπιτυχία δηλαδὴ οἱουδήποτε συστήματος ἀνταμοιβῶν ἐξαρτᾶται ἐκ

---

35. Αἰτάθ, σ. 512.

36. Georgopoulos - Mahoney - Jones, A Path Goal Approach to Productivity, «Journal of Applied Psychology», 41, 4, 1957, σ. 345 - 353. Ἐπεξηγητικὴ ἀναλύσις τῆς ἀπόψεως βεωρείται ἐκείνη τοῦ V. Vroom, ἐνθ' ἀνωτ. καὶ εἰς L. Porter - Ed. Lawler, Managerial Attitudes and Performance, Irwin, 1968, σ. 92—93.

τῆς ἀντιλήψεως τοῦ ἐργαζομένου περὶ ὑπάρξεως σχέσεως μεταξὺ ἑνὸς τρόπου συμπεριφορᾶς καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων αὐτοῦ τοῦ τρόπου.

3.3.3 Αἱ μὴ οἰκονομικαὶ ἀνταμοιβαί

"Ὅσον ἀνερχόμεθα εἰς τὴν ἱεραρχικὴν πυραμίδα, αἱ μὴ οἰκονομικαὶ ἀνταμοιβαὶ κερδίζουν ἔδαφος". Αἱ ἀνάγκαι διὰ προώθησιν, ἀναγνώρισιν, ἐπιτεύξεις, δύναμιν, κῦρος, ἐξουσίαν, καθίστανται πρακτικὰ ἰσχυραὶ καὶ ἐφ' ὅσον μία ἀνάγκη δὲν ἔχει ἱκανοποιηθῆ (συμφώνως πρὸς τὴν θεωρίαν τοῦ Maslow), ἀποτελεῖ ἰσχυρὸν κίνητρον διὰ τὸν ἐργαζόμενον καὶ μέσον εἰς χεῖρας τῆς ὀργανώσεως, διὰ νὰ ἐπηρεάσῃ τὴν συμπεριφορὰν αὐτοῦ πρὸς τὴν ἐπιθυμητὴν κατεύθυνσιν.

Κατὰ τοὺς March καὶ Simon[38], αἱ δυνατότητες προαγωγῆς, βασιζόμεναι εἰς τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν κατὰ τρόπον ὥστε νὰ γίνεται τοῦτο ἀντιληπτὸν ὑπὸ τοῦ ἐργαζομένου, ὁδηγοῦν εἰς ὑψηλὰς ἐπιδόσεις.

Ἔρευναι[39] τῶν Henry, Dill, Hilton, Reitman, αἱ ὁποῖαι ἐγένοντο εἰς διοικητικὰ καὶ ἐκπαιδευτικὰ στελέχη, ἀποδεικνύουν τὴν ὕπαρξιν εἰς ὑψηλὸν βαθμὸν τῆς ἀνάγκης διὰ προαγωγήν.

Ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐρευνῶν, τῶν ἀναφερομένων εἰς τὴν ἐπίδρασιν τῶν μὴ οἰκονομικῶν ἀνταμοιβῶν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς, εἶναι μικρός. Τοῦτο ὀφείλεται εἰς τὴν δυσκολίαν ἀναγνωρίσεως τοῦ μηχανισμοῦ τῆς ἐπιδράσεως τούτων καθ' ὅσον αὐταὶ ἀναφέρονται εἰς ψυχικὰς ἀνάγκας τῶν ἀτόμων.

Βεβαίως καταδείχθη μὲν ἡ θετικὴ ἐπίδρασις τῶν μὴ οἰκονομικῶν ἀνταμοιβῶν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς (πειράματα Howthorne — ἔρευναι Herzberg), ὁ βαθμὸς ὅμως τῆς τοιαύτης ἐπιδράσεως ποικίλλει ἀπὸ ἀτόμου εἰς ἄτομον.

Ὡς ἐκ τούτου, ἐφ' ὅσον αἱ μὴ οἰκονομικαὶ ἀνταμοιβαὶ ἀξιολογοῦνται ὑπὸ

---

37. **P. Drucker**. The Practice of Management, Harper and Row, σ. 313. «... αἱ οἰκονομικαὶ ἀνταμοιβαὶ δὲν εἶναι αἱ ἀποφασιστικαὶ ὤστε θετικῆς ἐπιδράσεως εἰς τὴν σύγχρονον βιομηχανικὴν κοινωνίαν ἀλλὰ καὶ ἐν τῷ πλήθει διαφορετικῶς ἐξ αὐτῶν παρέχει τὴν ἀπόδοσιν». **William Greenekamp**, Essentials of a Sound Wage and Salary Programm, εἰς Jos Famularo, Handbook of Modern Personnel Administration, McGraw - Hill, 1972, σ. 27—6: «... μονέν σύστημα οἰκονομικῶν κινήτρων δὲν εἶναι ἀρκετὸ ἱκανοποιητικὸν ἀφ' ἑαυτοῦ διὰ τοὺς ἐπαλλήλους βαθμοὺς πολὺ ἡ ἀναγνώρισις καὶ ἄλλοι ψυχολογικοὶ παράγοντες». **F. Herzberg**, Work and the Nature of Man, Staples, 1968. **Victor Vroom**, Work and Motivation, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 260, ἔνθα ἀναφέρονται ἔρευναι ἀποδεικνύουσαι τάσιν ἐντόνως εἰς τὰ στελέχη εἶναι ἡ ἐπιθυμία διὰ προώθησιν.

38. **March - Simon**, Organizations, Wiley, 1958, σ. 61.

39. **V. Vroom**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 281.

τῶν ἐργαζομένων κατὰ διάφορον βαθμόν, πρέπει νὰ δοθῇ ἰδιαιτέρα βαρύτης εἰς τὴν διερεύνησιν τοῦ μηχανισμοῦ τῆς τοιαύτης ἀξιολογήσεως.

Ἀπόπειραν τοιαύτης διερευνήσεως ἀποτελεῖ ἡ ἀνάλυσις ἡ ἁπτομένη παρατίθεται κατωτέρω εἰς τὸ Κεφ. Ζ καὶ ἡ ὁποία βασίζεται ἐπὶ ἐρευνητικῶν δεδομένων στατιστικῶς τυχαίου (καὶ ὡς ἐκ τούτου ἀντιπροσωπευτικοῦ) δείγματος ἐργαζομένων εἰς ἐπιχειρήσεις (σταλεχῶν — ὑπαλλήλων).

Ὡς ἐκ τούτου κρίνομεν σκόπιμον ὅπως μὴ ἀναλύσωμεν ἐνταῦθα περαιτέρω τὸν ρόλον τῶν μὴ οἰκονομικῶν ἀναμοιβῶν.

Ἐφ' ὅσον δὲν δυνάμεθα νὰ ταχθῶμεν ὑπὲρ τῆς μιᾶς ἢ τῆς ἑτέρας κατηγορίας ἀναμοιβῶν, δεδομένου ὅτι ἀμφότεραι θεωροῦνται ὡς ὑποκινοῦσαι τὸ ἄτομον πρὸς ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν, προβαίνομεν εἰς παράθεσιν τῆς «θεωρίας τῆς προσδοκίας» τοῦ V. Vroom, ἡ ὁποία, νομίζομεν, δίδει καὶ τὴν κάπως χωρητικωτέραν ἀπάντησιν[40]. Διὰ νὰ εἶναι ἀποτελεσματικὸν οἱονδήποτε σύστημα ἀναμοιβῶν πρέπει κατ' ἀρχὴν ἡ ἀναμοιβὴ νὰ εἶναι ἐπιθυμητὴ ἀπὸ τὸ ἄτομον. Π.χ. ἐὰν τὸ ἄτομον ἐπιθυμῇ ἐξασφάλισιν τῆς θέσεώς του ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως (σιγουριὰ ἀπασχολήσεως), μία αὔξησις μισθοῦ ἀντὶ τῆς ἐξασφαλίσεως δὲν νομίζομεν ὅτι θὰ ἐπέφερεν τὰ ἐπιθυμητὰ ἀποτελέσματα.

Κατὰ δεύτερον λόγον τὸ ἄτομον πρέπει νὰ γνωρίζῃ ὅτι ἡ προσπάθεια του (ἡ αὔξησις δηλ. τῆς ἐπιδόσεώς του) θὰ ἔχῃ ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἐπιθυμητὴν ἀναμοιβήν. Σχετικοὶ ἔρευνες (ὡς ἤδη ἀνεφέρθη) ἀποδεικνύουν ὅτι τὸ ἄτομον δὲν ἀντιλαμβάνεται πάντοτε τὴν ὕπαρξιν τοιαύτης σχέσεως εἰς τὰ συστήματα οἰκονομικῶν ἀνταμοιβῶν, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ μὴ λειτουργῇ ὁλοσπουδαίως. Ἐν τοιαύτῃ περιπτώσει, τὸ σύστημα.

Συνοψίζοντες ἐπιθυμοῦμεν νὰ τονίσωμεν ὅτι ἡ ὀργάνωσις πρέπει νὰ πείσῃ τὸ ἄτομον ὅτι ἡ προσπάθεια του θὰ ἔχῃ τὸ ἀναμενόμενον ἀποτέλεσμα ἤδη καὶ εἰς τὸ μέλλον. Ἐὰν τοῦτο δὲν εἶναι δυνατὸν ἀμέσως.

Ἐφ' ὅσον τὸ ἄτομον συνειδητοποιήσῃ ὅτι ἡ προσπάθεια του θὰ ὁδηγήσῃ εἰς τὴν ἐπιθυμητὴν ἀναμοιβήν, θὰ δραστηριοποιηθῇ καί, ἐφ' ὅσον διαθέτει τὰς ἀπαιτουμένας ἱκανότητας, θὰ ὁδηγηθῇ εἰς ἀποτελέσματα, ἤτοι εἰς ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν.

---

40. V. Vroom, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 16.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Δ'

ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΝ

4.1 ΙΚΑΝΟΤΗΣ

Διὰ τοῦ ὅρου ἱκανότης νοοῦμεν σύνολον σωματικῶν καὶ πνευματικῶν χαρακτηριστικῶν, τὰ ὁποῖα καθιστοῦν τὸ ἄτομον ἱκανὸν νὰ ἐκτελέσῃ ἔν ἔργον.

Ὁ παράγων ἱκανότης εἶναι σχετικῶς σταθερός, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὸν παράγοντα ὑποκίνησις, διὰ τοῦ ὁποίου νοεῖται ἓν δυναμικὸν καὶ συχνὰ παροδικὸν χαρακτηριστικόν, τὸ ὁποῖον προσδιορίζει τὸν βαθμὸν χρησιμοποιήσεως τῶν ὑπαρχουσῶν ἱκανοτήτων καὶ ἀποτελεῖ τὸν δεύτερον ἀτομικὸν παράγοντα, ὁ ὁποῖος ἐπηρεάζει τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου[1].

Κατωτέρω ἀναλύονται:

— τὰ χαρακτηριστικὰ τὰ ὁποῖα καθιστοῦν τὸ ἄτομον ἱκανὸν πρὸς ἐκτέλεσιν ἑνὸς ἔργου (δεξιότητες - προσωπικότης),
— αἱ ὡς πρὸς τὰ ἄτομα παρατηρούμεναι διαφοραὶ ὡς πρὸς τὰ ἀνωτέρω χαρακτηριστικὰ (αἱ ἀτομικαὶ διαφοραί),
— τὰ μέσα τὰ ὁποῖα διαθέτει ἡ ὀργάνωσις, ὥστε, ἀφ' ἑνὸς μὲν νὰ ἐπιλέγῃ ἄτομα διαθέτοντα τὰ κατάλληλα δι' ἕκαστον ἔργον χαρακτηριστικὰ (ἱκανότητας), ἀφ' ἑτέρου δὲ νὰ βελτιώνῃ τὰς ἱκανότητας τοῦ ἤδη ὑπάρχοντος καὶ τοῦ νεοπροσλαμβανομένου δυναμικοῦ (ἡ ἐπιλογὴ καὶ ἡ ἐκπαίδευσις).

4.1.1 Προσδιοριστικοὶ παράγοντες τῆς ἱκανότητος

α) Δ ε ξ ι ό τ η τ ε ς. Ὡς δεξιότητες θὰ ἠδυνάμεθα νὰ ὁρίσωμεν τὴν ἱκανότητα τοῦ ἀτόμου νὰ ἐκτελέσῃ ὡρισμένας ἐνεργείας εἰς βαθμὸν ἀνώτερον τῆς μέσης ἐπιδόσεως[2]. Αἱ δεξιότητες διακρίνονται εἰς φυσικὰς (φυσιολογικαί, κινητι-

1. L. L. Gummings - D. Schwab, Performance in Organizations Determinants and Appraisal, Scott - Foresman, 1973, Κεφ. 2.
2. Αἰκ. Ἐνριφτοῦ - Κρίσπο, Ψηφοτεχνική, προβλήματα ἀτομικῶν διαφορῶν, ἐκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1969, σ. 18—32

καὶ, ψυχοφυσικαὶ) καὶ ψυχικάς (πνευματικαὶ καὶ ἠθικαί)[3]. Ἀναλόγως τοῦ ἐπαγγέλματος τὸ ἁπαλὸν ἀσκεῖ τὸ ἄτομον καὶ τῆς θέσεως τὴν ὁποίαν κατέχει ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἀπαραίτητον νὰ διαθέτῃ εἰς ὑψηλότερον ἢ χαμηλότερον ποσοστὸν δεξιότητας ἐξ ἑκάστης ὁμάδος. Γενικῶς διὰ τὸ ἐργατικὸν προσωπικὸν ἀπαιτεῖται ὡρισμένον ποσοστὸν φυσικῶν δεξιοτήτων ἐνῶ διὰ τὸ ὑπαλληλικόν, ὡρισμένον ποσοστὸν ψυχικῶν τοιούτων. Τὸ σύνολον τῶν δεξιοτήτων αἱ ὁποῖαι εἶναι ἀπαραίτητοι διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἄσκησιν τοῦ ἐπαγγέλματος ἀποτελοῦν τὰς ἐπαγγελματικὰς δεξιότητας[4]. Προσθέτως, εὐλόγως, τὸ ἐρώτημα τῆς δυνατότητος βελτιώσεως τῶν δεξιοτήτων ἐὰν εἶναι ἐπίσης δυνατὸν νὰ αὐξηθῇ ἡ ἱκανότης τοῦ ἀτόμου εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ὡρισμένων ἐνεργειῶν κατόπιν ἐξασκήσεως ἢ εἰδικῆς ἐκπαιδεύσεως, δεδομένου ὅτι εἰς τὰς δεξιότητας ὑφίσταται βαθμός τις ἐμφύτου προδιαθέσεως. Δὲν ὑφίσταται ὁμοφωνία ἀπόψεων ὡς πρὸς τὴν ἀπάντησιν εἰς τὸ ἐρώτημα τοῦτο. Εἶναι δυνατόν, ἴσως, νὰ ὑποστηριχθῇ ὅτι γενικῶς αἱ φυσικαὶ δεξιότητες ὑπόκεινται πλέον εἰς ἄσκησιν ἢ αἱ πνευματικαί· ἔκαστον ἄτομον ἔχει ἐπιτυγχάνουν καταγράφοντας τὴν ἀκμαιοτέραν ἐπίδοσιν λόγῳ διαφορᾶς δεξιοτήτων, αὐξανομένης δὲ τῆς ἡλικίας ὑποχωροῦν αἱ ἀλιγώτερον ἀνεπτυγμέναι δεξιότητες. Αἱ δεξιότητες ἀκολουθοῦν τοὺς γενικοὺς νόμους τῆς ἐξελίξεως διερχόμεναι διὰ τῶν τριῶν βασικῶν σταδίων ἤτοι τὴν γένεσιν, ὡρίμασιν, ὑποχώρησιν. Ὑπόκεινται ἐπίσης εἰς διακυμάνσεις καὶ κατὰ τὸ ὡράριον τῆς ἐργασίας, ὅπως π.χ. μείωσις προσοχῆς λόγῳ κοπώσεως ἢ ἀνίας, ἐλάττωσις ἀποδόσεως λόγῳ φυσικῆς ἢ πνευματικῆς κοπώσεως μετὰ πολύωρον ἐργασίαν κλπ.[5].

β) **Προσωπικότης**. Ὑφίστανται δυσκολίαι εἰς τὸν ὁρισμὸν τοῦ ὅρου λόγῳ τῆς εὐρυτάτης χρησιμοποιήσεως του καθὼς καὶ τῆς ἐνοποιήσεως συγχύσεως του μετ' ἄλλων ὅρων ὡς χαρακτήρ, ἰδιοσυγκρασία κλπ.

Ὁ ὅρος προσωπικότης ἀναφέρεται εἰς τὰς ἰδιορρύθμους φάσεις τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου, αἱ ὁποῖαι διαφοροποιοῦν τὰ ἄτομα μεταξύ των[6].

Κατὰ τὸν Prince (1921)[7], ἡ προσωπικότης εἶναι: Ἐν σύνολον ἐμφύτων

---

3. Αὐτόθι, σ. 83. βλέπε ἀναλυτικῶς διάκριση, ἤτοι:
«Φυσιολογικαί: Ἀναπνευστικὴ ἱκανότης, ἀντοχὴ τῶν χειρῶν, μυϊκὴ ἀντοχή κλπ.
Μηχανικαί: ἀκοίβεια, σταθερότητα κινήσεων, ἐπιδεξιότητα χειρῶν
Νοητικαί: ἀκοίβεια γνωμάτων, ἀντίληψη ἔννοιῶν, ἱκανότητα στὴν ἀφῇ κλπ.
Ἐπιχειρηματικαί: ἐπιμονὴ γνώμη καὶ σὲ ἐπίπεδο κοινωνικῆς ἀξιοπιστίας: ἐμπιστοσύνη, ἀνεμπιστοσύνη, κριτικὴ ἱκανότητα, ἀφηγηματικὴ ἀντίληψη κλπ.
Ἠθικαί: κοινωνικοποίησις, ἀνεπηρεάστου ἀντίληψη, ἀνιδιοτελοῦς κ.τ.λ.».

4. Αὐτόθι, σ. 84. βλ. ἀναλυτικὸν πίνακα ἐπαγγελματικῶν δεξιοτήτων.

5. Αὐτόθι, σ. 87, ὡς καὶ 92. Ἔκτενῶς ἀναπτύσσεται ἀνάλυσις τῆς ἐθνικῆς: εἰς «Ὁ ἀνθρωπος πρὸς ἀναμόρφωσιν ἐργασίας», Θεσσαλονίκη, 1970.

6. **Calvin Hall - Gardner Lindzey**, Theories of Personality, Wiley, 1957, σ. 9—10. Βλ. ἀναλυτικὰ καὶ ἄπειρα ὁρισμοὶ τοῦ ὅρου προσωπικότης.

7. **N. Jeyseuke**, The Structure of Human Personality, Wiley, 1963, σ. 3.

κλίσεων, ὁρμῶν, ροπῶν, ἐπιθυμιῶν καὶ ἐνστίκτων τοῦ ἀτόμου καθὼς καὶ ἐπικτήτων τοιούτων.

Κατὰ τὸν W. H. Sheldon[8], προσωπικότης εἶναι ἡ δυναμικὴ ὀργάνωσις τῶν γνωστικῶν, συναισθηματικῶν, βουλητικῶν, φυσιολογικῶν καὶ μορφολογικῶν χαρακτηριστικῶν τοῦ ἀτόμου.

Ὡς βασικὰ χαρακτηριστικὰ τῆς προσωπικότητος ἀναφέρονται τὰ κάτωθι[9]:

— Αἱ κλίσεις καὶ τάσεις. Εἶναι ἐσωτερικαὶ δυνάμεις συναισθηματικοῦ περιεχομένου ἐκδηλούμεναι ὑπὸ τὴν μορφὴν τῆς ἐντόνου ἐπιθυμίας ἢ ἀποστροφῆς.

— Τὰ ἐνδιαφέροντα καὶ αἱ προτιμήσεις. Ἐκφράζουν τὴν ἔμπνευσιν τῶν προσωπικῶν τάσεων τοῦ ἀτόμου πρὸς ὡρισμένα ἀντικείμενα πραγματικὰ ἢ ἰδεατά. Συνήθως εἶναι καθοριστικὰ τῆς ἐπαγγελματικῆς ἀπασχολήσεως τοῦ ἀτόμου.

— Αἱ συγκινήσεις. Εἶναι ἔντονοι συναισθηματικαὶ ἀντιδράσεις αἱ ὁποῖαι ἄλλοτε ὁδηγοῦν εἰς ἐνέργειαν καὶ ἄλλοτε ἀναστέλλουν. Κλιμακοῦνται ἐκ τῆς ἄκρας εὐαισθησίας ἕως τὴν ἀπάθειαν.

— Τὰ μέσα τὰ ὁποῖα χρησιμοποιεῖ τὸ ἄτομον διὰ νὰ πραγματοποιήσῃ τοὺς σκοποὺς του. Εἶναι αἱ ἰδιότητες τοῦ χαρακτῆρος τοῦ ἀτόμου καὶ ἀποτελοῦν τὰ λεγόμενα προσόντα ἢ ἐλαττώματα αὐτοῦ.

— Ἡ γενικὴ ὡριμότης τῆς προσωπικότητος. Παραβάλλεται μετὰ τῆς πνευματικῆς ὡριμότητος καὶ εἶναι ἀνωτέρου ἢ κατωτέρου ἐπιπέδου τοιαύτη. Ἡ πρώτη χαρακτηρίζεται ἐκ συνεπῶν ἐνεργειῶν, σταθεροῦ χαρακτῆρος, συνεπείας. Ἡ δευτέρα χαρακτηρίζεται ἐκ τῶν ἀντιθέτων.

Ἡ προσωπικότης τοῦ ἀτόμου ἀναμφισβητήτως ἐπηρεάζει τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν αὐτοῦ, ἀποκτᾷ δὲ ἰδιαιτέραν σημασίαν ὅταν τὸ ἄτομον κατέχῃ διοικητικὴν (ἡγετικὴν) θέσιν. Διὰ τοῦτο κατὰ τὴν ἐπιλογὴν (πρόσληψιν), ἐκτὸς τῶν ἄλλων ἱκανοτήτων τοῦ ὑποψηφίου ὑπαλλήλου δέον ὅπως ἐξετάζεται καὶ ἡ προσωπικότης αὐτοῦ διὰ διαφόρων δοκιμασιῶν (tests) ὡς κατωτέρω εἰς παρ. 4.1.3 ἀναλύεται.

Ὡς πρὸς τὴν ἐπίδρασιν τῆς προσωπικότητος ἐπὶ τοῦ τρόπου ἐκτελέσεως ἑνὸς ἔργου θὰ πρέπῃ νὰ παρατηρήσωμεν ὅτι ἀναλόγως τοῦ ἔργου ποικίλλουν τὰ ἀναγκαῖα χαρακτηριστικὰ τῆς προσωπικότητος. Χαρακτηριστικὰ τὰ ὁποῖα θεωροῦνται ἀναγκαῖα καὶ πρωτεύοντα δι' ἓν συγκεκριμένον ἔργον, πιθανὸν δὲν ἔχουν τὴν ἰδίαν σημασίαν δι' ἓν ἄλλο, ἢ ἀκόμη καὶ ἀντενδείκνυνται: τελεί-

---

8. Βλ. Σταματέ - Κριωρά, Ψυχολογική - Προβλήματα ἀτομικῶν διαφορῶν, τεύχ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1018, σ. 168.

9. Αὐτόθι σ. 165.

ως. Ἓν ἄτομον π.χ. ἀδύνατον χαρακτῆρος, ἀσυνέσεως, «ἀσθενοῦς» προσωπικότητος (ἤτοι προσωπικότητος κατωτέρου ἐπιπέδου ὡριμότητος) δὲν ἐνδείκνυται διὰ μίαν ἐγγατιμὴν θέσιν, ἐνῶ θὰ ἠδύνατο, ἴσως, νὰ καταστῇ πολὺ καλὸς ὑπάλληλος εἰς μίαν θέσιν εἰς τὴν ὁποίαν δὲν εἶναι ἀναγκαία τόσον ὑψηλοῦ ἐπιπέδου προσωπικότης.

4.1.2 Ἀτομικαὶ διαφοραί

Ὑπὸ τὸν ὅρον ἀτομικότης νοοῦνται τὰ χαρακτηριστικὰ ἑνὸς ἀτόμου τὰ ὁποῖα προσδίδουν εἰς αὐτὸ τὸν ἰδιαίτερον «τύπον»[10]. Τὰ στοιχεῖα τῆς ἀτομικότητος, τὰ εἴδη δηλ. τῶν ἀτομικῶν διαφορῶν, εἶναι[11]:

α) Σωματικαὶ διαφοραί (ἀνατομικαὶ καὶ φυσιολογικαί).

β) Ψυχοφυσικαὶ διαφοραί (αἰσθήματα ἁφάσεως, ἀκοῆς, ὀφῆς, κινήσεων, ἱκανότης ἐκτιμήσεως ἀποστάσεων, ἀντίληψις χρωμάτων κλπ.).

γ) Πνευματικαὶ διαφοραί (νοημοσύνη γενικῶς καὶ εἰδικώτερον παρατηρητικότης, μνήμη, φαντασία κλπ.).

δ) Διαφοραὶ τοῦ χαρακτῆρος καὶ τοῦ συναισθήματος (χαρακτήρ, δοκιμασία, συναισθηματικὸς κόσμος).

ε) Διαφοραὶ αἱ πρὸς τὰς προτιμήσεις καὶ ἐνδιαφέροντα (κλίσεις, καλλιτεχνικά, πνευματικὰ ἐνδιαφέροντα κλπ.).

Μὲ βάσιν τὰς διαφορὰς αὐτάς, αἱ ὁποῖαι χαρακτηρίζουν ἰδιόβιας ἀτόμων, διακρίνομεν[12]:

α) Διαφορὰς ὀφειλομένας εἰς τὸ φῦλον.

β) Διαφορὰς ὀφειλομένας εἰς τὴν ἡλικίαν.

γ) Διαφορὰς ὀφειλομένας εἰς τὸ ἐπάγγελμα.

Αἱ ἀνωτέρω διαφοραὶ ἀναλύονται κατωτέρω ὡς ἐνδιαφέρουσαι ἄμεσον τὴν ἐπιχείρησιν.

α) Διαφοραὶ ὀφειλόμεναι εἰς τὸ φῦλον

Ὡς πρὸς τὰς διαφορὰς τοῦ φύλου: Δὲν ὁρίζονται ἀξιοσημείωτοι διαφοραὶ μεταξὺ τῶν δύο φύλων, ὅσον ἀφορᾷ τὴν γενικὴν ἀφομοίωσιν, ὡς ἀπέδειξαν σχετικαὶ δοκιμασίαι (tests). Ὡς πρὸς τὰς ἄλλας ὅμως ἀξιότητας φαίνεται ὅτι τὰ δύο φῦλα διαφέρουν. Ὅσον αἱ γυναῖκες ἐμφανίζονται ἀνώτεραι εἰς τὰς τεχνικὰς χειρισμοὺς λόγῳ τῆς ταχύτητος καὶ ἀκριβείας τῶν κινήσεών

---

10. Ἀλ. Σκιφφαν - Κρισαφ, «Ψυχοτεχνικὴ, προβλήματα ἀτομικῶν διαφορῶν», ἔνθ' ἀνωτ.

11. Αὐτόθι.

12. Αὐτόθι. J. Maas, Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach, McMillan Company, 1969, σ. 33.

των, ὅπως ἐπίσης καὶ εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ἐργασιῶν, αἱ ὁποῖαι ἀπαιτοῦν ἐντατικὴν προσοχήν, λόγῳ τῆς ἱκανότητός των νὰ μὴ ἐπηρεάζωνται ἐκ τοῦ περιβάλλοντος, πράγμα ἰδιαιτέρως σημαντικὸν διὰ τὴν σημερινὴν αὐτοματοποιημένην ἐργασίαν. Ἀντιθέτως οἱ ἄνδρες διαπρέπουν διὰ τὰς δεξιότητας εἰς τὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἀριθμῶν καὶ τὴν μαθηματικὴν λογικήν.

Ὡς πρὸς τὴν προσωπικότητα: Κατὰ μίαν ἔρευναν ἡ ὁποία διεξήχθη εἰς ἀμερικανικὴν καπναλιστικὴν ἑταιρίαν καὶ ἡ ὁποία εἶχεν ὡς ἀντικείμενον τὰς ἀντιδράσεις τῶν ὑπαλλήλων ἐκ τῆς εἰσαγωγῆς χρήσεως μηχανῶν γραφείου, αἱ γυναῖκες ὑπάλληλοι ἀνέδειξαν ἀρνητικὰς ἔναντι τῆς ἀλλαγῆς, διότι ἐφοβήθησαν ὅτι θὰ διαταράσσωνται αἱ κοινωνικαὶ σχέσεις τῆς ὁμάδος ἐργασίας[13].

Γενικῶς αἱ γυναῖκες φαίνεται νὰ ἐνδιαφέρωνται διὰ τὰς ἀνθρωπιστικὰς ἀξίας καὶ δι' ὁτιδήποτε ἔχει σχέσιν πρὸς τὴν αἰσθητικήν, τὴν τέχνην καὶ τὴν φιλανθρωπίαν. Ἀντιθέτως οἱ ἄνδρες ἐνδιαφέρονται πρωταρχικῶς διὰ τὸ χρῆμα καὶ τὴν ἀπόκτησιν δυνάμεως, ὡς καὶ διὰ τὴν ἀφηρημένην σκέψιν καὶ τὰ θεωρητικὰ σχήματα. Βεβαίως δὲν πρέπει νὰ παραλείψωμεν καὶ τὴν αἰσθησίαν ἡ ὁποία ἐμφανίζεται ἐντόνως εἰς τὰς γυναῖκας.

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω προκύπτει ὅτι ὑφίσταται ἔλλειψις ὑποκινήσεως δι' ἐπιτυχίαν καὶ ἐπίτευγμα ματαιοῦ τῶν γυναικῶν. Μία τοιαύτη παρέκκλισις δυνατὸν νὰ ἀντιμετωπισθῇ διὰ προσφορᾶς εὐκαιριῶν εἰς τὰς γυναῖκας ὑπαλλήλους ὥστε νὰ ἀνέλθουν εἰς ἀνωτέρας θέσεις, τὰς ὁποίας πολλαὶ ἐπιχειρήσεις προορίζουν συνήθως δι' ἄνδρας. Τοῦτο εἶναι πιθανὸν νὰ αὐξήσῃ τὴν ἔντασιν ὑποκινήσεως εἰς αὐτάς, τουλάχιστον, αἱ ὁποῖαι ἔχουν ἐπαγγελματικὰς φιλοδοξίας. Ἔρευναι ἀπέδειξαν ὅτι αὐτὸ εἶναι ἄντως δυνατόν. Συγκεκριμένως, ἀναφέρεται ἔρευνα διεκνύουσα ὅτι ἡ ἔντασις ὑποκινήσεως ἀνῆλθε μετὰ ἀπὸ εἰδικὴν ἐκπαίδευσιν, ἡ ὁποία προητοίμασεν τὰς γυναῖκας ὑπαλλήλους διὰ τὴν ἀλλαγὴν ἡ ὁποία θὰ ἐπέρχετο εἰς τὰ καθήκοντά των. Ἀκόμη καὶ ἂν ἡ στάσις τῶν γυναικῶν ὑπαλλήλων εἶναι ἀρνητικὴ ἔναντι μιᾶς τοιαύτης ἀλλαγῆς, ἐν τούτοις εἶναι δυνατὸν νὰ ἀλλάξῃ αὕτη, πρὸς τὸ εὐνοϊκώτερον φυσικά, μετὰ τὴν πάροδον ὡρισμένου χρόνου[14].

β) Διαφοραὶ ἀφορῶσαι εἰς τὴν ἡλικίαν

Ὡς πρὸς τὰς δεξιότητας: Μέχρι τοῦδε ἐκιστεύετο ὅτι ἡ γενικὴ ἀπόδοσις ἀνέρχεται σταθερῶς κατὰ τὰς πρώτας δεκαετίας τῆς ζωῆς τοῦ ἀτόμου καὶ ἠλαττοῦτο κατὰ τὸν ὑπόλοιπον κύκλον τῆς ζωῆς του. Ἡ ἔλλειψις ἐπαρκοῦς μορφώσεως εἰς τοὺς ἡλικιωμένους ἐνεδυνάμωνε τὴν ἄποψιν αὐτήν. Ἤδη ὅμως ὑποστηρίζεται ὑπὸ τῶν ψυχολόγων, ὅτι ἀνωτέρων ἔρευ-

13. J. Minor, Ἐνθ' ἀνωτ.
14. J. Minor, Ἐνθ' ἀνωτ. σ. 12—16.

νῶν, ὅτι ἐπὶ τοῦς μορφώσεως δὲν ὑφίσταται διαφορὰ γενικῆς αὐφυΐας μεταξὺ νεωτέρου καὶ ἡλικιωμένου ἀτόμου[15].

Δὲν συμβαίνει ὅμως τὸ αὐτὸ καὶ μὲ ἄλλας δεξιότητας. Μὲ τὴν πάροδον τῆς ἡλικίας ἐμφανίζεται κόμψις τῶν δεξιοτήτων διὰ τὰ ἔργα τὰ ὁποῖα ἀπαιτοῦν ταχύτητα καὶ εὐκολίαν εἰς τὴν ἐκμάθησιν νέων εἰδικοτήτων, νέων τρόπων δράσεως. Τὸ τελευταῖον τοῦτο ὅμως δὲν ἀφορᾶται τόσον εἰς ἀδυναμίαν ἐκμαθήσεως, ἀλλὰ εἰς ἀπροθυμίαν μᾶλλον δι' ἐκμάθησιν. Ὅταν τὸ ἄτομον ἐπὶ σειρὰν ἐτῶν συνηθίσῃ εἰς ἕνα ὡρισμένον τρόπον δράσεως, πιστεύει πλέον ὅτι αὐτὸς ἀρκεῖ ἀρίστως. Εἶναι λοιπὸν ἐξαιρετικῶς δύσκολον νὰ βαχθῇ νέον τρόπον δράσεως ἐν περιπτώσει δὲ καθ' ἣν βαχθῇ τοῦτον ἐξαναγκαζόμενον, μεσολαβεῖ μεγάλο χρονικὸν διάστημα, διὰ νὰ πεισθῇ, ἐὰν τελικῶς πεισθῇ.

Ὅσον ἀφορᾶ τὸ ἐργατικὸν προσωπικὸν ὅπου ἀπαιτοῦνται φυσικαὶ δυνάμεις, αὗται ἐμφανίζουν κάμψιν μετὰ τὴν ἡλικίαν τῶν 40 ἐτῶν· οὕτω, πιθανὸν νὰ διατηρηθῇ ἡ ποιότης τῆς προσφερομένης ἐργασίας ἀλλ' ὅμως καὶ ἡ ποσότης. Ὅσον ἀφορᾶ τὸ ὑπαλληλικὸν προσωπικὸν καὶ τὰς διοικητικὰς θέσεις ἔνθα ἐνέχουν ἰδιαιτέραν βαρύτητα αἱ πνευματικαὶ ἱκανότητες, ἡ ἐπίδοσις δὲν μειοῦται μὲ τὴν πάροδον τοῦ χρόνου καὶ τὴν αὔξησιν τῆς ἡλικίας· εἶναι δυνατὸν δὲ νὰ παρατηρηθῇ ἀν ἔχει αὔξησις τῆς ἐπιδόσεως, τοιαύτη βελτίωσις τῆς ποιότητος τῆς προσφερομένης ἐργασίας λόγῳ τοῦ ἀνταγωνισμοῦ καὶ τῆς ὡριμότητος (ἐμπειρίας).

Ὡς πρὸς τὴν προσωπικότητα: Εἰς τὴν ἀρχὴν τῆς ἐπαγγελματικῆς του ἀποκαταστάσεως τὸ ἄτομον ἐμφανίζεται ἰδιαιτέρως ἐνδιαφερόμενον διὰ τὴν ἐργασίαν του καὶ λιγώτερον διὰ τὰς κοινωνικὰς του σχέσεις αἱ ὁποῖαι τοῦ προσκαλοῦν ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον μετὰ τὴν τοποθετησίν του εἰς θέσιν. Κατὰ τὰ πρῶτα ἔτη ἀποφεύγει νὰ συμπεριφέρεται κατὰ τρόπον δημιουργοῦντα συγκρούσεις ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως, ὄχι διότι ἐλλείπουν αἱ ἐπιθυμίαι, ἀλλὰ διότι αἰσθάνεται τὴν ἀνάγκην νὰ συμμορφωθῇ πρὸς τὰ κοινωνικῶς παραδεκτὰ πρότυπα συμπεριφορᾶς. Ἡλικιωμένοι πάλι ὑπάλληλοι, τοὺς ὁποίους δὲν ἐνδιαφέρει ἡ συμμόρφωσις πρὸς τὰ ἔντος τῆς ὀργανώσεως καθερωμένα, ἀποφεύγουν νὰ διαταράξουν τὸ ἐκτεταμένον δίκτυον φιλικῶν σχέσεων τὸ ὁποῖον διαθέτουν εἰς τὸ περιβάλλον ἐργασίας[16].

γ) Διαφοραὶ ἀφορώμεναι εἰς τὸ ἐπάγγελμα

Ὡς πρὸς τὰς δεξιότητας: Δὲν ὑπάρχει ἀμφιβολία ὅτι ἄτομα ἀσχολούμενα εἰς ἐπαγγέλματα ἀπαιτοῦντα κατὰ βάσιν πνευματικὰς δεξιότητας ἐμφανίζουν ὑψηλοτέραν γενικὴν ἀπόδοσιν. Βεβαίως τοῦτο δὲν σημαί-

15. Αὐτόθι.
16. J. Minar, ἔνθ' ἀνωτ.

νει κατ' ἀνάγκην ὅτι ἄτομα ἀσκοῦντα ἐπαγγέλματα μὴ ἀπαιτοῦντα ἰδιαιτέρας πνευματικὰς δεξιότητας στεροῦνται τῶν ἀπαραιτήτων δεξιοτήτων ὥστε νὰ εἶναι ἀποδοτικὰ καὶ εἰς τὰ ἀνώτερα ἐπίπεδα ἱεραρχίας.

Ὡς πρὸς τὴν προσωπικότητα: Ὑποστηρίζεται ὅτι τὸ ἄτομον ἐκλέγει τὸ ἐπάγγελμα διὰ τὸ ὁποῖον αἰσθάνεται κλίσιν, ἐκεῖνο δηλ. τὸ ὁποῖον ἱκανοποιεῖ τὰ ἐνδιαφέροντά του. Βεβαίως τοιοῦτον τί δὲν εἶναι ἀπόλυτον καθ' ὅσον πολλάκις ὑπερισχύουν εἰς τὴν ἐκλογὴν ἄλλοι παράγοντες, οἱ ὁποῖοι ὠθοῦν τὸ ἄτομον εἰς ἐκλογὴν ἐπαγγέλματος διαφόρου τῶν ἐνδιαφερόντων του.

Κατὰ τὴν διεξαγωγὴν ἐρευνῶν μεταξὺ ἀτόμων ἀσκούντων διάφορα ἐπαγγέλματα, διαπιστώθη ὅτι ὑφίστανται διαφοραὶ ἐνδιαφερόντων. Ἡ τοιαύτη διαπίστωσις ἐνέχει ἰδιαιτέραν σημασίαν διὰ τὴν ὀργάνωσιν. Τοῦτο διότι ἡ τοποθέτησις ἀτόμου εἰς θέσιν, αἱ δραστηριότητες τῆς ὁποίας πόρρω ἀπέχουν τῶν ἐνδιαφερόντων του, δὲν θὰ ἀποβῇ βεβαίως πρὸς ὄφελος τῆς ὀργανώσεως.

Ἔρευναι, ἐξ ἄλλου, ἀποδεικνύουν ὅτι ἄτομα ἀνήκοντα εἰς τὸ ἀνώτερον διοικητικὸν προσωπικὸν τῆς ὀργανώσεως θεωροῦν ἑαυτοὺς πλέον δυναμικούς, ρεφορμιστικοὺς καὶ προσανατολισμένους ἐν σχέσει πρὸς ἐκείνα τὰ ὁποῖα ἀνήκουν εἰς τὸ μεσαῖον ἢ κατώτερον διοικητικὸν προσωπικόν. Ἐπίσης ἔρευναι ἀποδεικνύουν ὅτι ὑφίσταται ὑποκίνησις δι' ἀνάληψιν εὐθυνῶν καὶ ἄσκησιν ἐξουσίας κυρίως εἰς τὰ ἀνώτερα καὶ κατὰ δεύτερον λόγον εἰς τὰ κατώτερα ἐπίπεδα. Ἄλλως ἐνδιαφέρουσα ἐμφανίζεται μία ἔρευνα ἀφορῶσα τὴν προσωπικότητα τῶν ἀπασχολουμένων εἰς διαφόρους διοικητικὰς θέσεις ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως. Οὕτω:

— οἱ διευθυνταὶ πολλήσεων εἶναι κοινωνικοί, φιλικοὶ καὶ ἐγωϊσταί
— οἱ διευθυνταὶ παραγωγῆς εἶναι ἀμυντικοὶ καὶ διακρίνονται δι' αὐτοέλεγχον
— οἱ οἰκονομικοὶ διευθυνταὶ δὲν εἶναι πολὺ δημιουργικοὶ καὶ ἔχουν τάσιν ἀπαισιοδοξίας (αἰσθημα καταπιέσεως).

4.1.3 Μέσα πρὸς ἐπιλογὴν καὶ βελτίωσιν των ἱκανοτήτων

Ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν τῆς διαδικασίας ἐπιλογῆς προσωπικοῦ ἀποτελεῖ ὁ καθορισμὸς τῶν ἀπαιτήσεων τοῦ ἔργου τάσεων ἀπὸ ἀπόψεως ἱκανοτήτων ὅσων καὶ γνώσεων. Ὁ καθορισμὸς οὗτος καθίσταται δυνατὸς διὰ τῆς ἀναλύσεως τοῦ ἔργου (job analysis). Αὕτη ἐπιδιώκει εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῆς ἱκανότητος καὶ τῶν ἀπαιτουμένων γνώσεων διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου, ὡς ἐπίσης καὶ τῶν καθηκόντων, ὑποχρεώσεων καὶ συνθηκῶν ἐργασίας δι' ἕκαστον ἔργον[11]. Μία τοιαύτη ἀνάλυσις διενεργεῖται ὑπὸ εἰδικοῦ ἀνα-

---

11. Νικολάου Φ. Ποντικᾶ, Ἀξιολόγησις καὶ Ἐλεγχος τῆς ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, διατριβὴ ἐπὶ Διδακτορίᾳ κατοχυρωθείσα εἰς τὴν Α.Π.Σ.Θ., Θεσσαλονίκη 1973, σ. 60. Ἐπίσης John Miner, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 160, κ.ἑξ.

λυτοῦ καὶ ἐπιζήτησις ἀφ' ἑνὸς μὲν εἰς τὴν πρακτικὴν παρακολούθησιν τοῦ ἐργαζομένου κατὰ τὴν ὅλην τῆς ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου, ἀφ' ἑτέρου δὲ εἰς τὴν συλλογὴν πληροφοριῶν διὰ τῆς μεθόδου τῆς συνεντεύξεως καὶ τῶν γραπτῶν περιγραφῶν τοῦ ἐρευνωμένου (ἀπάντησις εἰς ἐρωτηματολόγιον ἢ σύνταξις σχετικῶν ἐκθέσεων). Διὰ τῆς μεθόδου ταύτης ἀποκαθίσταται ὁ καθορισμὸς τοῦ ἐπιπέδου τῆς ἱκανότητος διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἐκτέλεσιν ἑνὸς συγκεκριμένου ἔργου. Διαπιστώθη ὅμως ὅτι δὲν ὑφίσταται τοιοῦτον ποσοστὸν συσχετίσεως μεταξὺ τοῦ ἐπιπέδου ἱκανότητος καὶ τῆς ἐπιτυχοῦς ἐπιδόσεως[18].

Ὁ Flanagan (1949) προτείνει τὴν μέθοδον τῶν κρισίμων γεγονότων, ἡ ὁποία καὶ θεωρεῖται πλέον ἀξιόπιστος. Διὰ τῆς μεθόδου αὐτῆς τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ ἀναλυτοῦ μετατοπίζεται ἐκ τοῦ προσδιορισμοῦ τοῦ ἐπιπέδου ἱκανότητος εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῆς συμπεριφορᾶς ἡ ὁποία ὁδηγεῖ εἰς ἐπιτυχῆ ἢ ἀνεπιτυχῆ ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου. Ἡ διαδικασία περιλαμβάνει δύο στάδια: α) τὸ ἀναπτυξιακὸν στάδιον (στάδιον ἀναπτύξεως). Κατὰ τὸ στάδιον τοῦτο συλλέγονται πληροφορίαι, οὐχὶ ὑπ' αὐτῶν τούτων τῶν ἐργαζομένων, τῶν ὁποίων τὸ ἔργον μελετᾶται, ἀλλὰ ὑπὸ τῶν προϊσταμένων των. Οὗτοι καλοῦνται νὰ ἀναφέρουν τόσον τὰς περιπτώσεις ἐκείνας κατὰ τὰς ὁποίας οἱ ὑπάλληλοί των ὑπῆρξαν ἰδιαιτέρως ἀποδοτικοὶ ὅσον καὶ τὰς ἀντιθέτους. Βάσει τῶν ἀναφερομένων περιστατικῶν διερευνᾶται ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἀτόμου καὶ καθορίζονται κατηγορίαι συμπεριφορᾶς. β) Τὸ συμπληρωματικὸν στάδιον κατὰ τὸ ὁποῖον καταρτίζονται γενικώτεραι κατηγορίαι συμπεριφορᾶς, αἱ ὁποῖαι προκύπτουν ἐκ τῆς περιγραφείσης διαδικασίας[19].

Ἐξ' ὅσων καθορισθοῦν αἱ ἀπαιτήσεις ἑνὸς ἔργου, τότε εἶναι δυνατὸν νὰ ἐπιλεγοῦν τὰ ἄτομα τὰ ὁποῖα θὰ ἀνταποκριθοῦν εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τοῦ ἔργου. Τὰ μέσα τὰ ὁποῖα δεικνύει ἡ ὀργάνωσις διὰ μίαν τοιαύτην διαπίστωσιν εἶναι:

— Ψυχολογικὰ tests: Χρησιμοποιοῦνται ἐπιτυχῶς ἐπὶ σειρὰν ἐτῶν. Μεταξὺ τούτων περιλαμβάνονται καὶ τὰ tests προσωπικότητος[20].

---

18. F. L. Cummings - D. Schwab, ἐνθ' ἀνωτ.

19. Αὐτόθι.

20. Πρέπει νὰ σημειωθῇ ὅτι ἡ ἐπιτυχὴς τοῦ μεγαλυτέρου βαθμοῦ κατὰ τὴν διεξαγωγὴν ἑνὸς τοιούτου προσδιορισμοῦ μόλις ἐπιτεύχθη (ἔνεκα χαμηλοῦ βαθμοῦ) δὲν ἀποκλείει πάντοτε τὸ ἀδύνατον κατόπιν ἐπιτυχοῦς ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου. Ἐὰν ληφθῇ ὑπ' ὄψιν ὁ τελευταῖος οὗτος παράγων (ἤτοι ἡ ἐπιτυχὴς ἐκτέλεσις τοῦ ἔργου) ἐν συνδυασμῷ μὲ τὴν μετρηθεῖσαν τοῦ χαμηλοῦ βαθμοῦ, τὸ ὁποῖον ἐμφανίσαν, δυνατὸν νὰ σημαίνῃ ἐρευνώμενα αἱ ὁποῖαι συνεπάγονται τὴν ἐφαρμοζομένην μεθοδολογίαν νὰ μὴ εἶναι συντελοῦσαι καὶ αἱ ἐπιτυχόντες εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου. Τοῦτο σημαίνει ὅτι δυνατὸν τὰ χαμηλοῦ βαθμοῦ ἐργάται συμπεριφέρονται χαμη-

— Συνέντευξις: Χρησιμοποιείται εύρέως δαπανηρά συνήθως εἰς τὴν τελικὴν κρίσιν.

— Βιογραφικὰ σημειώματα: Χρησιμοποιοῦνται εὐρέως μετὰ σχετικῆς ἐπιτυχίας[21].

Ἐκ τοῦ ὀρθοῦ χειρισμοῦ τῶν ἀνωτέρω μεθόδων καὶ τῆς σωστῆς ἀξιολογήσεως τῶν ἀποτελεσμάτων ἐξαρτᾶται ἡ ἐπιτυχὴς ἐπιλογὴ ἱκανῶν καὶ κατάλληλων προσώπων. Διὰ τὸν λόγον τοῦτον ἡ ἐργασία αὕτη πρέπει νὰ ἀνατίθεται εἰς εἰδικευμένα καὶ ἔμπειρα ἄτομα ἐξασφαλίζοντα κατὰ τὸ δυνατὸν κριτήρια καὶ συνθήκας ἀντικειμενικότητος.

Τὴν ἐπιλογὴν ἀκολουθεῖ τὸ στάδιον τῆς ἐκπαιδεύσεως, τὸ ὁποῖον ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν βελτίωσιν τῶν ἱκανοτήτων τῶν ἐργαζομένων. Ἡ ἐκπαίδευσις ἀναφέρεται τόσον εἰς τοὺς ἄρτι προσληφθέντας ὅσον καὶ εἰς τοὺς παλαιοτέρους ἐκ τῶν ἐργαζομένων, οἱ ὁποῖοι, πιθανόν, παρουσιάζουν ἐλλείψεις ἢ πρέπει νὰ ἀποκτήσουν νέας γνώσεις.

Βασικῶς ἡ διαδικασία τῆς ἐκπαιδεύσεως περιλαμβάνει[22]:

1. Καθορισμὸν τῶν γνώσεων ἢ εἰδικοτήτων, τὰς ὁποίας πρέπει νὰ ἀποκτήσῃ ὁ ἐργαζόμενος ἢ ἀνάμιξ καὶ τῆς συμπεριφορᾶς τὴν ὁποίαν πρέπει νὰ ἀκολουθήσῃ οὗτος.

Ὁ Falley[23] (1960) ὑποστηρίζει ὅτι ἡ μέθοδος τῶν κρισίμων γεγονότων (ἡ ὁποία ἀναλύθη ἀνωτέρω) δοηθεῖ ἀποτελεσματικῶς τὸν καθορισμὸν τούτων. Ἡ συγκριτικὴ μελέτη τῶν ὑφισταμένων διαφορῶν μεταξὺ τῶν βάσει τῆς ἀναλύσεως τοῦ ἔργου καθορισθέντων καθηκόντων, καὶ τῶν πράγματι ἐκτελουμένων τοιούτων ὁδηγεῖ εἰς τὴν διαπίστωσιν ἐλλείψεων καὶ παραλείψεων αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ διορθωθοῦν καὶ τοῦτο δυνατὸν νὰ ἐπιτευχθῇ διὰ τῆς ἐκπαιδεύσεως.

2. Καθορισμὸν τῶν ἀτόμων τὰ ὁποῖα θὰ λάβουν μέρος εἰς τὸ ἐκπαιδευτικὸν πρόγραμμα.

Διὰ τοὺς ἄρτι προσληφθέντας ὅσον δὲν ὑπάρχει πρόβλημα· ὅλοι θὰ ἠδύνατο νὰ ἀποκληθοῦν ἐξ ἑνὸς ἐκπαιδευτικοῦ προγράμματος. Πρόβλημα ἀναφύεται διὰ τοὺς ἤδη ἐργαζομένους. Ἐργαζόμενος ἐγκλῆς ἐπιβάσεως θὰ ἦτο ἀνώφελον νὰ ὑποστῇ ἐκπαίδευσιν ἐὰν αὕτη δὲν τοῦ προσφέρῃ τί τὸ νέον, ἐνῷ ἀν-

---

λοιπὸν βαθμολογίαν, ἀλλὰ μὲ ἐκτιμήσεις εἰς τὴν κατάλληλον τοῦ ἔργου ἰσχὺ ἢ ἀνωτέρον τοῦ μέ. Βλ. ἀναλυτικώτερον εἰς **Norman R. F. Maier**, Psychology in Industry, Harrap, 1965, σ. 275, κ. ἑξ.

21. **L. L. Cummings - D. Schwab**, ἔνθ' ἀνωτ.

22. Αὐτόθι.

23. Αὐτόθι.

τιθέτως αὕτη εἶναι ἀπαραίτητος, πιθανόν, διά κάποιον ἄλλον. Ἐπί τοῦ προβλήματος δυνατόν νά βοηθήσουν αἱ πάσης φύσεως ἀξιολογήσεις προσωπικοῦ[24].

3. Προσδιορισμόν καί ἐκπλήρωσιν τῶν ἐκπαιδευτικῶν διαδικασιῶν

Ἡ ἐπιχείρησις ἔχει εἰς τήν διάθεσίν της ποικίλους τρόπους ἐκπαιδεύσεως, ἡ ἐκλογή ὅμως τοῦ καταλληλοτέρου ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς φύσεως τοῦ ἔργου καί ἐκ τῆς ποιοτικῆς στάθμης τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ. Συνηθέστερον χρησιμοποιεῖται ἡ μέθοδος κατά τήν ὁποίαν ὁ ἐργαζόμενος ἐκπαιδεύεται ὑπό ἑνός ἀρχαιοτέρου συναδέλφου ἢ ὑπό τοῦ προϊσταμένου του, παρακολουθῶν τό ἔργον καί λαμβάνων ἐντολάς. Ἡ μέθοδος αὕτη πλεονεκτεῖ εἰς τό ὅτι δέν ἀπαιτεῖται ἐπί πλέον ἐξοπλισμός τῆς ἐπιχειρήσεως, καί ἐπί τούτοις ὁ ἐκπαιδευόμενος, μανθάνων, παράγει ἔργον. Ὁ κίνδυνος ὅμως ἀτυχήματος λόγῳ ἀγνοίας καί ἀπειρίας τοῦ ἐκπαιδευομένου ἐμφανίζεται κεκρυμμένος. Ὁ τρόπος αὐτός ἐκπαιδεύσεως ἐφαρμόζεται εἰς ἐργασίας χειρωνακτικάς, τυποποιημένας καί οὐχί πολυπλόκους. Πλέον βελτιωμένη θεωρεῖται ἡ «προκαταρκτική ἐκπαίδευσις». Διά τῆς μεθόδου αὐτῆς ὁ ἐργαζόμενος ἐκπαιδεύεται εἰς ἰδιαίτερον χῶρον ἐντός τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐξοπλισμένον ὡς καί ὁ πραγματικός χῶρος ἐργασίας.

Ἡ μείωσις τοῦ χρόνου ἐκπαιδεύσεως καί ἡ αὐξημένη ἀμφίδοσις ἐπί τῶν ἀπαραιτήτων γνώσεων περιλαμβάνονται μεταξύ τῶν πλεονεκτημάτων τῆς μεθόδου. Θά πρέπει ὅμως νά σημειωθῇ ὅτι ἡ ἐπιχείρησις ἐπιβαρύνεται οὕτω διά προσθέτων δαπανῶν διαρρυθμίσεως καί ἐξοπλισμοῦ χώρου ἐκπαιδεύσεως.

Σεμινάρια, προβολαί, διαλέξεις ἀποδεικνύονται χρήσιμα μέσα ἐκπαιδεύσεως, εὐρέως χρησιμοποιούμενα (βίνος διά νά κατατοπίσουν τόν ἄρτι προσληφθέντα διά τό νέον του περιβάλλον), μειονεκτοῦν ὅμως καθ' ὅσον δέν παρέχουν τήν ἐμπειρίαν εἰς τόν ἐκπαιδευόμενον πρακτικῆς ἐξασκήσεως (παθητική ἐκπαίδευσις).

Ἡ προγραμματισμένη ἐκπαίδευσις καί ἡ χρησιμοποίησις μεθόδων ὡς τῆς ἐξομοιώσεως, τῶν ἐπιχειρηματικῶν παιγνίων καί τοῦ role playing ἀποδεικνύονται (παρά τά μειονεκτήματα των) ἐξαιρετικῶς χρήσιμα, ἀλλά καί δαπανηραί διά τήν ἐπιχείρησιν. Δι' αὐτῶν δίδεται ἡ εὐκαιρία εἰς τόν ἐκπαιδευόμενον νά λάβῃ ἐνεργόν μέρος εἰς τήν λύσιν συγκεκριμένων προβλημάτων ὑπό συνθήκας κατά τό δυνατόν ἀνταποκρινομένας εἰς τάς πραγματικάς[25].

4. Ἐφαρμογήν καί ἀξιολόγησιν τῆς χρησιμοποιηθείσης μεθόδου

Ἰδιαιτέρα βαρύτης κατά τήν ἐφαρμογήν ἑνός προγράμματος πρέπει νά δίδεται εἰς τήν ἐνεργόν συμμετοχήν ἑκάστου ἐκπαιδευομένου καί τήν συνεχῆ

24. Ἀνάλυσιν μεθόδων ἀξιολογήσεως εἰς J. Miner, σ. 180 κ. ἑξ., ἰδίως 350 κ. ἑξ.
25. Ἀναλυτικώτερον ὑπόθ., σ. 352 κ. ἑξ.

ἐνημέρωσίν του ἐπί τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν ἐνεργειῶν αὐτοῦ. Ἡ πραγματική, ἄρα ἑνός προγράμματος ἐκπαιδεύσεως ἔγκειται εἰς τήν βελτίωσιν τῆς ἐπιδόσεως τῶν ἐκπαιδευθέντων, δλλως ἡ ἐπιχείρησις δαπανᾶ ἀπρόσπτον πόρους. Ἡ ἀξιολόγησις ὅμως αὕτη, εἶναι δυνατή, κύριον μετά τό πέρας τοῦ προγράμματος[26].

4.2 ΥΠΟΚΙΝΗΣΙΣ

4.2.1 Ἔντασις ὑποκινήσεως

Ἡ ἱκανότης (ability) καί ἡ ὑποκίνησις (motivation) ἀποτελοῦν βασικά καί ἀλληλένδετα χαρακτηριστικά τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου. Ἕν ἄτομον ἱκανόν καθ' ὅλα δλλ' δλν δύναται νά ἐπιτύχῃ ὑψηλάς ἐπιδόσεις, προσφέρον δλας του τάς δυνάμεις· ἐάν δλν θέλῃ νά τάς προσφέρῃ.

Ἡ κινητοποίησις αὕτη τῶν δυναστειῶν του ἐπιτυγχάνεται διά τῆς ἐκμεταλλεύσεως κατάλληλων κινήτρων, ἐφαρμογῶν, ἔργα διά τῆς ὑποκινήσεως.

Ἀντιστρόφως, μόνη ἡ ὑποκίνησις δλν κρίνει ἐν δλν ὑπάρχουν καί κατάλληλοι ἱκανότητες. Πιθανόν ἡ ἐκμετάλλευσις κατάλληλων κινήτρων πιθανόν νά κινήσῃ τό ἄτομον διά νά ἀποκτήσῃ ὡρισμένας ἱκανότητας (π.χ. κάθαρσις γνώσεων)· ἀλλ' ὅμως δλν διαθέτει τήν ἀπαιτουμένην διά τήν ἐργασίαν του ἱκανότητα (τό ἀπαιτούμενον ὑπόβαθρον). Δλν θά ἠδυνήθη νά φθάσῃ εἰς τό ἐπιθυμητόν εἰς τό ὁποῖον θά ἐφθανεν ἐάν ἐπληροῦντο ἀμφότερα αἱ προϋποθέσεις, ἤτοι ἱκανότης καί ὑποκίνησις.

Εἰς τήν διοικητικήν φιλολογίαν ἀναφέρεται ὁ ὅρος «ἔντασις ὑποκινήσεως» (motivational strength)[27]. Ἡ ἔντασις αὕτη (κατά κάποιον τρόπον, ἀθέλεται ἡ ὅτι τό ἄτομον πρός ὡρισμένην συμπεριφοράν) ἐξαρτᾶται ἐκ ὡρισμένων παραγόντων. Οἱ παράγοντες οὗτοι συνδέονται: ἐφ' ἑνός μέν μέ τάς ἀνθρωπίνας ἀνάγκας, ἐφ' ἑτέρου δέ μέ τήν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τοῦ ἀτόμου.

Συνεπῶς τό ἄτομον ὑποκινεῖται (is motivated) ἐάν εἶναι δυσαρεστημένον μέ τήν τρέχουσαν κατάστασιν τῆς ὑπάρξεώς του αἰσθάνεται κάποιαν ἔλλειψιν τήν ὁποίαν προσπαθεῖ νά καλύψῃ καί οὕτως ὠθεῖται πρός κάποιαν μορφήν συμπεριφορᾶς.

---

26. Αἱ ἀξιολόγησιν ἐκπαιδευτικῶν προγραμμάτων βλ. McGehee - Thayer, Training in Business and Industry, Wiley, 1961, σ. [illegible] κ. ἑξ. R. Bass - J. Vaughan, Training in Industry, The Management of Learning, Brooks Cole, 1966, σ. 136 κ. ἑξ.

27. L. L. Cummings - D. Schwab, Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, Scott - Foresman, 1973· D. E. Berlyne, A Decade of Motivation Theory, κ.ἄ.; L. L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 101.

Όταν τὸ ἄτομον πεινᾷ, θὰ θελήσῃ νὰ εὕρῃ τροφήν. Ἡ «πεῖνα» εἶναι ὁ «ὑποκινητὴς παράγων» (motivator) τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου, προκειμένου τοῦτο νὰ εὕρῃ τροφήν. Τὸ ἄτομον ἐπιθυμεῖ αὐτοκίνητον, διότι αἰσθάνεται τὴν ἔλλειψίν του· θὰ θελήσῃ νὰ εὕρῃ χρήματα διὰ νὰ τὸ ἀποκτήσῃ.

Ἡ ἔντασις τῆς ὑποκινήσεως θεωρεῖται ὡς δύναμις ἥτις ἔλκει τὸ ἄτομον πρὸς τὸν ἐπιδιωκόμενον στόχον. Ἐὰν ὁ στόχος ἐπιτευχθῇ, τὸ ἄτομον ἱκανοποιεῖται. Ἡ τροφή, εἰς τὸ ἀνωτέρω παράδειγμα, εἶναι τὸ ἀποτέλεσμα τῆς συμπεριφορᾶς, ἤτοι ὁ στόχος ὁ ὁποῖος ἐπετεύχθη. Ἡ ἀνάγκη «πεῖνα» ἔκαμε ἐλκυστικὸν τὸν στόχον «τροφή», ἡ ἀνάγκη «αὐτοκίνητον» ἔκαμε ἐλκυστικὸν τὸν στόχον «χρῆμα» πρὸς ἀπόκτησιν τοῦ αὐτοκινήτου.

Ἔχομεν ἔντασιν ὑποκινήσεως ἐφ' ὅσον ὑφίστανται ἀνάγκαι τὰς ὁποίας τὸ ἄτομον ἐπιθυμεῖ νὰ καλύψῃ καὶ στόχοι τοὺς ὁποίους ἐπιθυμεῖ νὰ ἐπιτύχῃ. Βασικῶς ἡ οὐσία ἀμφοτέρων τῶν ἀπόψεων (ἤτοι τῆς καλύψεως τῶν ἀναγκῶν καὶ τῆς ἐπιτεύξεως τῶν στόχων) εἶναι ἡ αὐτή, διότι ἡ κάλυψις μιᾶς ἀνάγκης ἢ ἡ ἐξαφάνισις μιᾶς ἐλλείψεως δύναται νὰ ἀποτελῇ στόχον ἑνὸς ἀτόμου ἢ ἀποτελεῖ ἀτομικὸν στόχον. Ἡ διαφορὰ ἔγκειται εἰς τὸ ὅτι, εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν ἡ δυσαρέσκεια ἀποτελεῖ τὴν βάσιν τῆς ὑποκινήσεως ἐνῶ εἰς τὴν δευτέραν, ἡ ὑποκίνησις σχετίζεται μὲ τὴν ἱκανοποίησιν τὴν ὁποίαν αἰσθάνεται τὸ ἄτομον ὅταν ἐπιτυγχάνῃ τοὺς στόχους του. Οὕτως, εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν ὠθεῖται νὰ ἀπαλλαγῇ τῆς δυσαρέστου θέσεως εἰς τὴν ὁποίαν εὑρίσκεται, εἰς δὲ τὴν δευτέραν ὠθεῖται νὰ ἐπιτύχῃ στόχους ἐκ τῶν ὁποίων θὰ ἱκανοποιηθῇ[28].

Κατωτέρω προβαίνομεν εἰς ἀνάλυσιν καὶ μελέτην τῶν παραγόντων ἐκ τῶν ὁποίων ἐξαρτᾶται ἡ ἔντασις τῆς ὑποκινήσεως. Ἀναφερόμενοι εἰς τὴν ἄποψιν ὅτι ἡ ὑποκίνησις συνδυάζεται μὲ τὰς ἀνθρωπίνας ἀνάγκας θὰ πρέπῃ νὰ ἐπαναλεσθῶμεν τὴν θεωρίαν τῶν ἀναγκῶν τοῦ Maslow[29]. Ἀναφερόμενοι δὲ εἰς τὴν ἄποψιν ὅτι ἡ ὑποκίνησις συνδυάζεται μὲ τὴν ἐπίτευξιν ἀτομικῶν στόχων καὶ σκοπῶν θὰ ἐπαναλεσθῶμεν τὴν «θεωρίαν τῶν δύο παραγόντων» τοῦ Herzberg.

α) «Θεωρία ἱεραρχίας τῶν ἀναγκῶν» τοῦ Maslow[29]

Αὕτη ὑποστηρίζει ὅτι τὰ ἄτομα ἔχουν πάντα βασικὰς κατηγορίας ἀναγκῶν τὰς ὁποίας ἐπιδιώκουν νὰ καλύψουν, νὰ ἱκανοποιήσουν. Αἱ ἀνάγκαι αὗται εἶναι: φυσιολογικαί, ἀσφαλείας, κοινωνικαί, αὐτοεκτιμήσεως (ἀνάγκαι τοῦ «ἐγώ»), αὐτοεκπληρώσεως, ὡς ἤδη ἀνεφέρθη ἀνωτέρω (κεφ. Β, παρ. 2.3).

28. L. L. Cummings - D. Schwab, ἔνθ' ἀνω.
29. A. H. Maslow, A Theory of Human Motivation εἰς V. Vroom - E. Deci, Management and Motivation, Penguin, 1970.

Πρώτη υπόθεσις της θεωρίας: τὸ ἄτομον ἀρχίζει νὰ ἱκανοποιῆ πρῶτον τὰς κατωτέρου ἐπιπέδου ἀνάγκας (φυσιολογικάς, ἀσφαλείας), προβαίνον εἰς τὴν ἱκανοποίησιν τοῦ ἑπομένου ἐπιπέδου ἐφ' ὅσον ἱκανοποιηθῆ τὸ προηγούμενον.

Δευτέρα υπόθεσις: ἱκανοποιηθεῖσα ἀνάγκη δὲν ὑποκινεῖ τὸ ἄτομον.

Ἡ θεωρία αὕτη εἶναι ἐξαιρετικῶς χρήσιμος ὡς πρὸς τὸ ὅτι καθορίζει τὰς κατηγορίας τῶν ἀναγκῶν καὶ προτείνει ὅτι τὰ ἄτομα ἐπιδιώκουν νὰ ἱκανοποιήσουν μὲ διαφόρους τρόπους τὰς ἀνάγκας αὐτάς. Ὅσον ὀλιγώτεραι ἀνάγκαι ὑφίστανται, τόσον ὀλιγώτερον ὑποκινεῖται τὸ ἄτομον πρὸς ἐνέργειαν.

Ὑφίστανται ὅμως δυσχέρειαι εἰς τὸν καθορισμὸν τῆς ἱεραρχικῆς διατάξεως ἱκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν τούτων. Τὰ ἄτομα διαφέρουν μεταξύ των καὶ ὡς ἐκ τούτου διαφέρουν καὶ αἱ ἀνάγκαι των. Δὲν ὑφίστανται ἀποδείξεις καὶ ἀντικειμενικὰ κριτήρια περὶ τοῦ ὅτι εἰς τὰ ἄτομα ὑφίσταται ἡ ἱεραρχία τῆς μορφῆς αὐτῆς. Ὅσον π.χ. εἰς ὡρισμένα ἄτομα εἶναι πολὺ πιθανὸν ἡ ἀνάγκη αὐτοεκπληρώσεως ἡ καὶ ἡ τοιαύτη αὐτοσεβασμοῦ νὰ τεθῆ μετὰ τὰς φυσιολογικάς, ἡ δὲ ἀνάγκη ἀσφαλείας νὰ τεθῆ εἰς ὑψηλότερον ἐπίπεδον. Μόνον διὰ τὰς φυσιολογικὰς δυνάμεθα νὰ εἴπωμεν ὅτι θὰ ἱκανοποιηθοῦν πρωταρχικῶς, διότι εἶναι ἀνάγκαι ὑπάρξεως τοῦ ἀτόμου (περαιτέρω ἀνάλυσιν βλ. ἀνωτέρω, Κεφ. Β, παρ. 2.3).

β) Θεωρία τῶν δύο παραγόντων τοῦ Herzberg[30]

Αὕτη δίδει ἔμφασιν εἰς τὸν ρόλον τῶν στόχων ὡς πρὸς τὴν ὑποκίνησιν τοῦ ἀτόμου. Ὁ Herzberg καθώρισεν δύο παράγοντας οἱ ὁποῖοι σχετίζονται μὲ τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου εἰς τὴν ἐργασίαν του. Τοὺς παράγοντας αὐτοὺς διέκρινεν εἰς ἐσωτερικοὺς καὶ ἐξωτερικούς. Ἐσωτερικοὺς παράγοντας θεωρεῖ ἐκείνους οἵτινες σχετίζονται ἀμέσως μὲ αὐτὴν ταύτην τὴν ἐργασίαν, τὸ ἔργον τὸ ὁποῖον ἐκτελεῖ τὸ ἄτομον, π.χ. ἐν αἴσθημα ὁλοκληρώσεως (αὐτοεκπληρώσεως) τὸ ὁποῖον ἔχει τὸ ἄτομον ὅταν ἐκτελῆ μὲ ἐπιτυχίαν τὴν ἐργασίαν του. Ἐξωτερικοὺς παράγοντας θεωρεῖ ὅλους ἐκείνους οἵτινες «περιβάλλουν» τὴν ἐργασίαν, ἤτοι ἐκείνους οἵτινες συνδέονται ἐμμέσως μὲ τὸ κυρίως ἔργον τοῦ ἀτόμου, π.χ. ἐποπτεία, ἀμοιβή, συνθῆκαι ἐργασίας.

Ἡ θεωρία αὕτη προσδίδει ὅτι οἱ ἐσωτερικοὶ παράγοντες προσδιορίζουν τὴν ἱκανοποίησιν τὴν ὁποίαν προσφέρει αὐτὴ αὕτη ἡ ἐργασία, ἐνῶ οἱ ἐξωτερικοὶ προσδιορίζουν τὴν ἱκανοποίησιν ἥτις προσφέρεται ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως εἰς τὸν ἐργαζόμενον.

---

30. Herzberg - Mausner - Snyderman, The Motivation to Work, Wiley, 1959. F. Herzberg, Work and the Nature of Man, Stamples, 1968.

Ἡ θεωρία προχωρεῖ ἔτι περαιτέρω καὶ ὑποστηρίζει ὅτι οἱ ἐσωτερικοὶ παράγοντες ὑποκινοῦν τὸ ἄτομον πρὸς ὑψηλοτέραν ἐπίδοσιν ἐνῶ οἱ ἐξωτερικοὶ ὄχι.[31]. Οὕτω, ἡ παραδοσιακή μέθοδος αὐξήσεως τῆς ἐπιδόσεως διὰ διαφορισμοῦ τῆς χρηματικῆς ἀμοιβῆς δὲν εἶναι ὑποκινητική.

Ἡ προσφορὰ τῆς θεωρίας ταύτης εἶναι ὁπωσδήποτε μεγίστη διότι ἐξηκρίβωσεν ὅτι ὑφίστανται δύο εἴδη παράγοντες οἱ ὁποῖοι ἐπιδροῦν καὶ ἐπηρεάζουν τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἐργαζομένου. Ἡ διαπίστωσις αὕτη εἶναι ἐξαιρετικῶς χρήσιμος διὰ τὴν τυπικὴν ὀργάνωσιν (ἐπιχείρησιν) ὅσον ἀφορᾷ τὴν πολιτικὴν τῶν ἀνταμοιβῶν, διότι οἱ ἐσωτερικοὶ παράγοντες ἀποτελοῦν αὐτοανταμοιβὰς (selfrewards) διὰ τὸ ἄτομον, ἐνῶ οἱ ἐξωτερικοὶ ἀποτελοῦν ἀνταμοιβὰς αἱ ὁποῖαι προσφέρονται ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως πρὸς τὸ ἄτομον. Οὕτω π.χ. ὁ ἐργαζόμενος εἶναι εἰς θέσιν νὰ γνωρίζῃ ἐὰν ἡ ἐκπλήρωσις τοῦ ἔργου του θὰ τοῦ δώσῃ ὄντως ἱκανοποίησιν ἢ τὴν αἴσθησιν ἑνὸς προσωπικοῦ ἐπιτεύγματος, πράγμα τὸ ὁποῖον καταμὴ ἰδιαιτέρως. Ἐκπληρώνει τὸ ἔργον του ἐπιτυχῶς καὶ αἰσθάνεται τὴν ἱκανοποίησιν αὐτήν, τὴν αἴσθησιν τοῦ προσωπικοῦ ἐπιτεύγματος (ἐσωτερικὴ ἀνταμοιβή). Ἀντιθέτως, δὲν θὰ δεχθῇ μὲ τὸν αὐτὸν τρόπον καὶ μίαν ἐξωτερικὴν ἀνταμοιβήν, διότι ἡ ὀργάνωσις πρέπει νὰ ἀναγνωρίσῃ πρώτον τὴν προσφορὰν αὐτὴν καὶ κατόπιν νὰ προβῇ εἰς τὴν ἀνταμοιβήν. Εἰς τὴν παρίπτωσιν ταύτην ὅμως τίθεται: πρόβλημα ἀκριβείας καὶ μετρήσεως τῆς τοιαύτης προσφορᾶς. Ἡ ὀργάνωσις ἀμείβει τὸ ἄτομον διὰ τὴν παροχὴν συγκεκριμένου ἔργου. Δὲν τὸ ἀμείβει ἐπὶ πλέον διὰ τὰς διαφόρους ἐνεργείας του αἱ ὁποῖαι ἀποσκοποῦν εἰς τὴν ὅσον τὸ δυνατὸν καλυτέραν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου τούτου. Ἂν πάλι τὸ ἀμείψῃ, θὰ τὸ ἀμείψῃ πολὺ ἀργότερον τῆς ἐκτελέσεως τῶν ἐνεργειῶν αὐτῶν. Ἡ ἱκανοποίησις (ἡ ἀνταμοιβή) δὲν εἶναι ἄμεσος, ὡς συμβαίνει μὲ τὰς αὐτοανταμοιβάς. Ἕνα ἐργάτην π.χ. (ὁ ὁποῖος ἀμείβεται κατ' ἀπόδοσιν) τὸν ἀμείβει ἀμέσως ἐὰν αὐξήσῃ τὴν ἡμερησίαν ἀπόδοσίν του. Ἕνα ὑπάλληλον ὅμως ἢ καὶ ἐν ἀνώτερον ἢ μέσον στέλεχος δὲν θὰ τὸ ἀμείψῃ ἀμέσως διὰ τὰς τυχὸν ἐπιτυχεῖς πρωτοβουλίας, ἐπιτυχεῖς ἀποφάσεις ἢ ἄλλας ἐπιτυχεῖς ἐνεργείας του. Μακροχρονίως βεβαίως πιθανὸν νὰ ἔχῃ μίαν ἀπολαβήν (π.χ. μίαν προαγωγὴν - αὔξησιν μισθοῦ), βραχυχρονίως ὅμως δὲν ἔχει ἀνταμοιβάς, ἐκτὸς ἐὰν ὁ ἄμεσος προϊστάμενός του ἀναγνωρίζῃ καὶ προσπαθῇ νὰ ἀνταμείψῃ τὰς προσφορὰς αὐτάς.

---

31. Πρόσφατοι ἔρευναι τῶν Dunette, Cambell καὶ Hakel (1967), House - Wigdor (1967), King (1970) καὶ Schwab - Heineman (1970) ἀπεδείκνυον ὅτι ἡ ὑπόθεσις αὕτη τῆς θεωρίας τῶν δύο παραγόντων εἶναι ἐσφαλμένη. Οὕτω π.χ. ἐπρότειναν ὅτι τόσον οἱ ἐσωτερικοὶ ὅσον καὶ οἱ ἐξωτερικοὶ παράγοντες εἶναι βασικοὶ ὄχι μόνον διὰ τὴν ἱκανοποίησιν ἀλλὰ καὶ διὰ τὴν μὴ ἱκανοποίησιν (δυσαρέσκειαν) ἐκ τῆς ἐργασίας. Βλ. ἀνάλυσιν καὶ κριτικὴν τῆς ὡς ἄνω θεωρίας κατωτέρω, Κεφ. Ε παρ. 5-1.

Τὸ ἄτομον ἐνεργεῖ ἐφ' ὅσον γνωρίζει ὅτι θὰ ἐπιτύχῃ ὡρισμένον ἀποτέλεσμα, ἄλλως ἀέρανεῖ.

4.2.2 Ὑποκινητικὴ διαδικασία

Θὰ ἦτο σκόπιμον νὰ ἐπιχειρήσωμεν μίαν προσπάθειαν ἀναλύσεως τῆς διαδικασίας τῆς ὑποκινήσεως (motivational process). Ἡ τοιαύτη ἀνάλυσις εἶναι ἄκρως δυσχερής διότι ἡ διαδικασία αὕτη τῆς ὑποκινήσεως ἀποτελεῖ ἐσωτερικὴν διαδικασίαν ἑκάστου ἀτόμου. Συγκεκριμένη εἶναι μόνον ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἀτόμου. Ὄχι ὅμως καὶ ὁ δρόμος ὁ ὁποῖος ὡδήγησεν εἰς αὐτήν, ἤτοι ἡ διαδικασία ἡ ὁποία εἶχεν ὡς ἀποτέλεσμα τὴν τοιαύτην συμπεριφορὰν[32].

Γνωρίζοντες τὰς ἀνάγκας τοῦ ἀτόμου, ὡς ἐπίσης καὶ τὸ ὅτι τὸ ἄτομον ἐπιζητεῖ νὰ ἱκανοποιήσῃ τὰς ἀνάγκας αὐτὰς εἰς τὴν ἐργασίαν του — ἐντὸς τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως — ὑποθέτομεν ὅτι θὰ ἀκολουθήσῃ κάποιαν συμπεριφορὰν διὰ νὰ τὰς ἱκανοποιήσῃ. Δὲν εἴμεθα εἰς θέσιν ὅμως νὰ γνωρίζωμεν ποίαν ἀκριβῶς συμπεριφορά. Ἐπὶ παραδείγματι: ἐὰν ἐργαζόμενος εἰς μίαν ἐπιχείρησιν ἀντιληφθῇ ὅτι κλονίζεται ἡ θέσις του εἰς τὴν ἐπιχείρησιν αὐτὴν (ἀπειλεῖται δηλ. ἡ ἀσφάλειά του) ποῖαι θὰ εἶναι αἱ πιθαναὶ ἀντιδράσεις καὶ ἡ πιθανὴ συμπεριφορά του;

α) Θὰ ἐργασθῇ σκληρότερον καὶ ἀποδοτικώτερον διὰ νὰ πείσῃ τὸν προϊστάμενόν του ὅτι τυγχάνει ἀπαραίτητος εἰς τὴν θέσιν αὐτήν.

β) Θὰ ζητήσῃ τὴν βοήθειαν τῆς ἐπαγγελματικῆς ὀργανώσεως εἰς τὴν ὁποίαν ἀνήκει ἢ πιθανὸν νὰ γίνῃ μέλος κάποιας τοιαύτης διὰ νὰ δυνηθῇ νὰ βοηθηθῇ.

γ) Θὰ πράξῃ οὐδήποτε ἄλλο πιστεύει ὅτι θὰ τὸν βοηθήσῃ καὶ τὸ ὁποῖον δὲν δυνάμεθα νὰ προσδιορίσωμεν.

Εἰς τὴν προκειμένην περίπτωσιν ἔχομεν ὀλίγα ἐνδεχόμενα συμπεριφορᾶς μὲ ἴσας πιθανότητας ἐκλογῆς καὶ τὸν ὄρον, καθὼς καὶ τὸ ἐνδεχόμενον ἐκλογῆς οἱαδήποτε ἄλλης συμπεριφορᾶς, ἡ ὁποία εἶναι χρήσιμος καὶ ἀποτελεσματικὴ κατὰ τὴν κρίσιν τοῦ ἀτόμου καὶ τὴν ὁποίαν δὲν δυνάμεθα νὰ γνωρίζωμεν καὶ πιθανὸν οὔτε καὶ νὰ ὑποθέσωμεν.

Μία εἶναι ἄγνωστος δηλ. ἡ «διεύθυνσις» τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου ἡ ὁποία ἀποτελεῖ καὶ τὸ ἓν ἐκ τῶν συστατικῶν μερῶν τῆς ἔννοιας τῆς ὑποκινήσεως.

Τὸ ἕτερον εἶναι ἡ «ἔντασις», ἤτοι κατὰ πόσον εἶναι διατεθειμένον τὸ ἄτομον νὰ ἀκολουθήσῃ μίαν κάποιαν συμπεριφορὰν καὶ μέχρι ποίου σημείου. Εἰς τὸ ὀργανωτικὸν σύστημα λαμβάνονται ἀμφότερα «ἐπ' ὄψιν προκειμένου νὰ προσδιορισθῇ ἡ συμπεριφορὰ τοῦ ἀτόμου.

---

32. L. L. Cummings - D. Schwab. ἔνθ' ἀνωτ.

Κατωτέρω ἐπιχειρεῖται ἀνάλυσις τῆς ὑποκινητικῆς αὐτῆς διαδικασίας, τοῦ μηχανισμοῦ δηλ. ὁ ἄνθρωπος κινεῖ τὸ ἄτομον ἐκ τῆς «θέσεως ὑποκινήσεως», τῆς «ὠθήσεως» πρὸς ἓν ὡρισμένον εἶδος συμπεριφορᾶς. Εἰς τὴν προσπάθειαν διευκρινήσεως τοῦ θέματος τούτου, διετυπώθησαν πλεῖσαι θεωρίαι, αἱ ὁποῖαι ὅμως παρέχουν γενικότητας ἐπὶ τοῦ θέματος χωρὶς νὰ ἐμβαθύνουν εἰς αὐτό[23].

Ὅθεν ὁ Adam διετύπωσε τὴν θεωρίαν τοῦ δικαίου, εἰς τὴν ὁποίαν δίδεται ἔμφασις εἰς τὰς κοινωνικὰς συγκρίσεις ὡς βασικοὺς παράγοντας ὑποκινήσεως.

Ὁ Locke διετύπωσεν τὴν θεωρίαν τῶν τεθειμένων στόχων, σκοπῶν, ὅπου δίδεται ἔμφασις εἰς τὸν ρόλον τῶν συνειδητοποιήσεων προθέσεων (σκοπῶν) κατὰ τὸν καθορισμὸν τῆς ἀποδόσεως.

Οἱ March καὶ Simon συσχετίζουν τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου πρὸς τὰς ἀνάγκας τὰς ὁποίας θέλει νὰ ἱκανοποιήσῃ. Ἡ διεύθυνσις δηλ. τῆς ὑποκινήσεως προσδιορίζεται ἀπὸ τὰς προσδοκίας τῶν ἀτόμων ὡς πρὸς τὸ ποῖα συμπεριφορά, ποῖα ἐνέργεια θὰ ἱκανοποιήσῃ τὰς ἀνάγκας του.

Κάπως πλέον συγκεκριμένη ἐμφανίζεται ἡ «θεωρία τῶν προσδοκιῶν» (expectancy theory) τοῦ Vroom. Αὕτη ἀναφέρεται τόσον εἰς τὴν ἔντασιν ὅσον καὶ εἰς τὴν κατεύθυνσιν τῆς ὑποκινήσεως, προσδίδει δὲ τὰ ἑξῆς[24]:

Ἓν ἄτομον γενικῶς ὠθεῖται πρὸς ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν ὅταν:

α) ὑπάρχῃ μεγάλη πιθανότης ὅτι αἱ προσπάθειαί του θὰ ὁδηγήσουν εἰς ὑψηλὰς ἐπιδόσεις·

β) ὑπάρχῃ μεγάλη πιθανότης ὅτι ἡ ὑψηλὴ ἐπίδοσις θὰ ὁδηγήσῃ εἰς ἀποτελέσματα καὶ

γ) ὑπάρχουν ἐνδείξεις ὅτι τὰ ἀποτελέσματα αὐτὰ θὰ εἶναι ἐλκυστικὰ διὰ τὸ ἄτομον.

Ἐὰν δὲν τηρῆται εἷς ἢ καὶ περισσότεροι ἐκ τῶν ἀνωτέρω ὅρων, ἡ θεωρία ἀποστηρίζει ὅτι τὸ ἄτομον δὲν θὰ ὁδηγηθῇ πρὸς ὑψηλὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν.

Ἂς ἀναλύσωμεν τὰς ἀλληλοσυνδεομένας αὐτὰς προσπαθείας, αἱ ὁποῖαι ἀποτελοῦν καὶ τὸν τρόπον δράσεως τῆς ὑποκινητικῆς διαδικασίας (συνθέτων τὴν διαδικασίαν ὑποκινήσεως ἀναφερόμεναι τόσον εἰς τὴν διεύθυνσιν ὅσον καὶ εἰς τὴν ἔντασιν αὐτῆς).

Ὁ ἐργαζόμενος πρέπει νὰ γνωρίζῃ ὅτι ἐὰν προσπαθήσῃ, θὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀποδώσῃ περισσότερον. Διότι ἀφ' ἑνὸς μὲν θὰ τοῦ ἔχῃ δοθῇ ἡ εὐκαιρία νὰ πράξῃ τοῦτο, ἀφ' ἑτέρου δὲ θὰ ἔχῃ τὰς ἀναλόγους ἱκανότητας. Ἐὰν δὲν διαθέτῃ τὰς ἀπαιτουμένας ἱκανότητας ἢ καὶ ἐὰν τὸ ἴδιον του τὸ ἔργον δὲν

23. Ἀπόσπ.
24. V. Vroom, Work and Motivation. Wiley, 1964

τοῦ προσφέρει ευκαιρίας, τότε δὲν ἔχει λόγον νὰ προσπαθήσῃ νὰ βελτιώσῃ τὴν ἐπίδοσίν του διότι γνωρίζει ὅτι ἡ πιθανότης αὐτὴ εἶναι μικρὰ ἢ ἐλαχίστη.

Ἔρευναι εἰς δεῖγμα ἐργατῶν ἀμειβομένων κατὰ τεμάχιον, ἀποδεικνύουν ὅτι ἄτομα μὲ σαφῆ ἀντίληψιν ὅτι ἡ προσπάθειά των θὰ ἀποδώσῃ, ἀπέδιδον σαφῶς περισσότερον ἐκείνων τὰ ὁποῖα εἶχον τὴν ἀντίληψιν ὅτι ἡ πιθανότης νὰ καταλήξῃ ἡ προσπάθειά των εἰς ηὐξημένην ἀπόδοσιν ἦτο μικρά[35].

Ἐὰν ὑποθέσωμεν ὅτι τὸ ἄτομον ἔχει ὄντως τὰς ἱκανότητας καὶ τὰς εὐκαιρίας νὰ βελτιώσῃ τὴν ἐπίδοσίν του, θὰ πράξῃ τοῦτο μόνον ἐφ' ὅσον γνωρίζει ὅτι μία τοιαύτη ἐνέργεια θὰ ὁδηγήσῃ εἰς ἀποτελέσματα. Τὰ ἀποτελέσματα αὐτὰ εἶναι εἴτε ἐξωτερικὰ εἴτε ἐσωτερικά. Τὰ ἐσωτερικὰ ἀναφέρονται εἰς ἐσωτερικὰ συναισθήματα τοῦ ἀτόμου καὶ ἡ ὀργάνωσις ἀσκεῖ ἐμμεσον ἐπίδρασιν ἐπ' αὐτῶν. Ταῦτα εἶναι συναισθήματα ἱκανοποιήσεως λόγῳ ἰδιαιτέρως ἐπιτυχοῦς ἐπιδόσεως. Τὰ ἐξωτερικὰ ἀποτελοῦν τὰς ἀνταμοιβὰς τὰς ὁποίας θὰ λάβῃ τὸ ἄτομον λόγῳ ὑψηλοτέρας ἐπιδόσεως καὶ παρέχονται ὑπὸ τῆς ὀργανώσεως. Ἀλλὰ ἡ ὀργάνωσις δὲν ἐκτιμᾷ πάντοτε καὶ δὲν ἀμείβει ὅπως πρέπει τὰ ἄτομα· ἀλλὰ καὶ τὸ ἄτομον εἶναι δυνατὸν νὰ μὴν ἀντιλαμβάνεται τὴν σχέσιν ἀποδοτικῆ συμπεριφορὰ - ἀνταμοιβή. Ἔρευναι ἀποδεικνύουν ὅτι ὄντως εἶναι δυνατὸν νὰ συμβαίνῃ τὸ τελευταῖον, ὅσον καὶ ἂν φαίνεται ἀπίθανον ἐκ πρώτης ὄψεως.

Οἱ Georgopoulos, Mahoney, Jones (1957)[36] ὑποστηρίζουν ὅτι εἰς μίαν ἑταιρίαν, ἡ ὁποία ἤμειβε τοὺς ἐργάτας ὅσον ἀποδόσεως, μόνον τὸ 1/3 ἠσθάνετο ὅτι ἡ ὑψηλὴ ἀπόδοσις ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα ὑψηλοτέραν ἀμοιβήν. Τὰ ὑπόλοιπα 2/3 δὲν εἶχον κατανοήσει πλήρως τὸ σύστημα τοῦτο ἀμοιβῆς, ἐφοβοῦντο μειωσιν τοῦ μισθοῦ, δυσπιστοῦσαν πρὸς τὴν διοίκησιν καὶ ὁτιδήποτε ἄλλο θὰ ἠδύνατο νὰ φανταστῇ κανείς. Περαιτέρω ἔρευνα ἀποδεικνύει ὅτι ἐργάται μὲ σαφῆ ἀντίληψιν ὅτι ὑψηλὴ ἐπίδοσις ὁδηγεῖ εἰς ἀξιόλογα ἀποτελέσματα ἦσαν πολὺ ἀποδοτικώτεροι ἐκείνων οἱ ὁποῖοι δὲν εἶχον τοιαύτην σαφῆ ἀντίληψιν.

Ἀκόμη καὶ ὅταν τὸ ἄτομον γνωρίζῃ ὅτι ἡ ὑψηλὴ ἐπίδοσις θὰ ὁδηγήσῃ εἰς ἀποτελέσματα, τὰ ἀποτελέσματα αὐτὰ πρέπει νὰ εἶναι ἑλκυστικὰ καὶ ἐπιθυμητὰ διὰ τὸ ἄτομον, διότι μόνον τότε θὰ προσπαθήσῃ νὰ τὰ ἐπιτύχῃ. Τὸ ἄτομον θεωρεῖται ὅτι ἔχει μίαν τάσιν πρὸς ἐκπλήρωσιν στόχων ἐὰν τὰ ἀναμενόμενα ἀποτελέσματα εἶναι ἐπιθυμητὰ προσωπικῶς, ἐὰν δηλ. ταυτίζονται μὲ τοὺς στόχους καὶ τὰς ἐπιδιώξεις του ἢ τουλάχιστον ὁδηγοῦν εἰς τὴν ἐκπλήρωσιν αὐτῶν.

Ἡ ἀνωτέρω θεωρία κρίνεται ὡς ἡ πλέον ἐπιτυχῶς ἑρμηνεύουσα τὴν ἐν

---

35. L. L. Cummings, ἔνθ' ἀνωτ.

36. B. Georgopoulos - G. Mahoney - N. Jones, Jr., A Path - Goal Approach to Productivity, «Journal of Applied Psychology», 41, 6, 1957, σ. 345—353.

τὰς τῆς ὀργανώσεως συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου καὶ ὑπὸ τὸ πρίσμα αὐτῆς θὰ ἦτο σκόπιμον νὰ συνεχισθοῦν αἱ σχετικαὶ ἔρευναι.

4.2.3 Διατήρησις τῆς συμπεριφορᾶς

Ἔχομεν ἤδη ἐξετάσει τὴν διαδικασίαν τῆς ὑποκινήσεως καὶ τοὺς ἀπαραιτήτους ὅρους οἱ ὁποῖοι πρέπει νὰ πληροῦνται διὰ νὰ ἔχωμεν τὴν ἐπιθυμητὴν συμπεριφοράν. Ἐὰν ὄντως κατορθώσῃ ἡ ὀργάνωσις νὰ ἐπιτύχῃ τὴν ἐπιθυμητὴν συμπεριφορὰν, ὑπάρχει τὸ πρόβλημα τῆς διατηρήσεως αὐτῆς. Τὸ ἄτομον ἐπιτυγχάνον τοὺς στόχους του ἱκανοποιεῖται καὶ θὰ ἠδυνάμεθα νὰ ὑποθέσωμεν ὅτι παύει ὑποκινούμενον. Τοῦτο εἶναι βεβαίως σωστόν, ἐκ μιᾶς ὅμως ἀπόψεως, διότι ἱκανοποιεῖται βεβαίως τὸ ἄτομον ἐκ τῶν ἐπιτευχθέντων ἀποτελεσμάτων, ἀλλὰ συγχρόνως ἐπηρεάζεται καὶ τὸ ἐπίπεδον τῶν φιλοδοξιῶν του. Σκέπτεται ὅτι ἐφ' ὅσον κατέκτησεν ἕνα στόχον, διατί νὰ μὴ κατακτήσῃ καὶ ἕνα ἀνώτερον[37]. Ἀλλωστε, συμφώνως πρὸς τὴν θεωρίαν τοῦ Maslow περὶ ἱεραρχικῆς διαθρώσεως τῶν ἀναγκῶν, ἡ ἀνάγκη τῆς αὐτοεκπληρώσεως (αὐτοεναργοποιήσεως) τοῦ ἀτόμου εἶναι ἀπεριόριστος καὶ σχεδὸν οὐδέποτε ἱκανοποιεῖται πλήρως. Τὸ ἄτομον μεταβαίνει εἰς ἀλλοῦν ὑψηλότερον ἐπίπεδον φιλοδοξιῶν, καὶ οὕτω ἐξηγεῖται διατί ἀριστοῦμενα ἄτομα παραμένουν «ὑποκινούμενα» καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῆς ἐπαγγελματικῆς των σταδιοδρομίας.

Ἡ αὔξησις τοῦ μεγέθους ἑνὸς ὑποκλίμακος ἕνεκα ἐπιτυχοῦς ἐπιδόσεως ὀπισθοδρομεῖ τὸν ἱκανοποιεῖ ὡς ἀποτέλεσμα τῶν προσπαθειῶν του, ἀλλὰ τοῦ δίδει ἀμέσως τὸ δικαίωμα ἡ μᾶλλον ἐπιβάλλει τὴν ἐπιθυμίαν διὰ μίαν πρόσθετον αὔξησιν εἰς τὸ μέλλον. Ἡ προαγωγὴ ἑνὸς ὑποκλίμακος ἐπίσης τοῦ προσφέρει ἀφ' ἑνὸς μὲν ἱκανοποίησιν, ἀφ' ἑτέρου δὲ τὴν ἀλήθειαν ὅτι δύναται νὰ ἀνέλθῃ καὶ εἰς πλέον ἀνωτέρας θέσεις.

Ἡ ἐπίτευξις ἑνὸς ἐπιθυμητοῦ στόχου ἔχει θετικὴν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἱκανοποιήσεως καὶ τοῦ ἐπιπέδου τῶν φιλοδοξιῶν τοῦ ἀτόμου. Ὅσον ὅμως αὐξάνεται ἡ ἱκανοποίησις, μειοῦται ἡ ὑποκίνησις· ἄρα ἡ ἱκανοποίησις δρᾷ ἀρνητικῶς ὡς πρὸς τὴν ὑποκίνησιν, ἐνῶ αἱ φιλοδοξίαι δροῦν θετικῶς. Διότι ὅσον αὐξάνουν αὗται, αὐξάνει καὶ ἡ ὑποκίνησις.

Τὸ κατωτέρω σχῆμα εἶναι ἐνδεικτικὸν τῶν ἀνωτέρω[38].

37. Ch. Cofer - M. Appley, Motivation: Theory and Research, Willey 1964, σ. 711—715.

38. L. L. Cummings - D. Schwab, Ἔργ. α.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΙΣ - ΥΠΟΚΙΝΗΣΙΣ - ΕΠΙΔΟΣΙΣ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Β'

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΕΩΣ

5.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG

Μεγίστη ὑπῆρξεν ἡ συμβολὴ τῶν ἐρευνῶν τοῦ καθηγητοῦ Frederick Herzberg εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῶν παραγόντων οἱ ὁποῖοι προκαλοῦν εὐνοϊκὴν στάσιν πρὸς τὴν ἐργασίαν καὶ ἐκείνων οἱ ὁποῖοι προκαλοῦν δυσμενῆ τοιαύτην (αὐξάνοντες ἢ μειοῦντες τὴν ἱκανοποίησιν τοῦ ἀτόμου ἐκ τῆς ἐργασίας του). Αἱ ἔρευναι τοῦ F. Herzberg ἔλαβον χώραν εἰς τὸ Pittsburg εἰς ἑνδεκα βιομηχανικὰς μονάδας τῆς περιοχῆς καὶ ἐπὶ διακοσίων ἐργαζομένων ἄλλων τῶν ἐπιπέδων[1]. Ὡς μέθοδος συλλογῆς ὑλικοῦ ἐχρησιμοποιήθη ἡ τῆς συνεντεύξεως. Κατ' ἀρχὴν ἐζητήθη ἀπὸ τοὺς ἐξεταζομένους νὰ διγγηθοῦν μίαν περίοδον κατὰ τὴν ὁποίαν ἦσαν ἰδιαιτέρως εὐχαριστημένοι ἐκ τῆς ἐργασίας των. Διατηροῦντες τὴν περίοδον αὐτὴν κατὰ νοῦν ὑπεβάλλοντο ὑπὸ τῶν ἐρευνητῶν εἰς ἐρωτήσεις μὲ σκοπὸν τὴν διερεύνησιν τῶν παραγόντων οἱ ὁποῖοι εἶχον καταστήσει αὐτοὺς τόσον ἱκανοποιημένους καὶ περαιτέρω ἐξηπάζετο ἐὰν ἡ κατάστασις αὕτη εἶχεν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεώς των. Τὸ αὐτὸ ἐπανελαμβάνετο πρὸς διερεύνησιν τῶν παραγόντων δυσαρεσκείας, ἐφ' ὅσον οἱ ἐρωτώμενοι ἐνεθυμοῦντο μίαν κατάστασιν ἡ ὁποία ἰδιαιτέρως τοὺς εἶχε δυσαρεστήσει. Δέον νὰ τονισθῇ ὅτι αἱ συγκεκριμέναι εὐχάριστοι ἢ δυσάρεστοι καταστάσεις ἀνεφέροντο καὶ προήρχοντο ἀποκλειστικῶς καὶ μόνον ἐκ τῆς ἐργασίας τοῦ ἐξεταζομένου καὶ ὄχι ἐξ ἄλλων γεγονότων μὴ σχετζομένων πρὸς αὐτήν.

Ἀπεμονώθησαν οὕτω πέντε παράγοντες προκαλοῦντες ὑψηλοῦ βαθμοῦ Ἱκανοποίησιν:

— τὸ ἐπίτευγμα, δηλαδὴ ἡ ἐπιτυχὴς ἐκτέλεσις τῆς ἐργασίας, ἡ

1. Ἀναλυτικὴ περιγραφὴ τῆς ἐρεύνης εἰς **F. Herzberg - B. Mausner - B. Snyderman**, The Motivation to Work, New York, John Wiley and Sons, 1959. Ἐπίσης **F. Herzberg**, Work and the Nature of Man, Staples Press, London, 1968, Κεφ. 6 κ. ἑξ.

λύσις τῶν προκυπτόντων προβλημάτων καὶ γενικῶς τὸ ἀντίθετον τῆς ἀποτυχίας ἢ τῆς ἀδυναμίας πρὸς ἐπιτυχίαν·

— ἡ ἀναγνώρισις τῶν προσφερομένων ὑπηρεσιῶν καθ' οἱονδήποτε τρόπον καὶ ἐξ οἱουδήποτε (προϊστάμενος, συνάδελφος, πελάτης κλπ.)· αὕτη δυνατὸν νὰ εἶναι εἴτε ὑλικὴ (αὔξησις μισθοῦ), εἴτε ἠθικὴ (δημόσιος ἔπαινος, ἐπιδεικνυμένοι, ἐπαινετικοὶ λόγοι) ἢ καὶ ἀμφότερα (προαγωγή), ἀρκεῖ νὰ θεωρῆται ὑπὸ τοῦ ἐργαζομένου ὅτι ἀποτελεῖ ἐπιβράβευσιν (ἀναγνώρισιν) προσπαθειῶν·

— ἡ ἐργασία αὐτὴ καθ' ἑαυτήν, τὰ καθήκοντα δηλαδὴ τὰ ὁποῖα ἔχει ἀναλάβει νὰ ἐκτελέσῃ ὁ ἐργαζόμενος·

— ἡ ὑπευθυνότης, περισσοτέρα δηλαδὴ εὐθύνη καὶ ἐξουσία πρὸς ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας·

— ἡ πρόοδος, ἡ ὁποία σχετίζεται μὲ προαγωγὴν καὶ ἄνοδον ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Οἱ πάντα αὐτοὶ παράγοντες ἐνεφανίσθησαν εἰς μικροτέραν συχνότητα ὅταν οἱ ἐξαταζόμενοι περιέγραφον γεγονότα τὰ ὁποῖα ἐσχετίζοντο πρὸς συναισθήματα δυσαρεσκείας. Ὅταν ἐκδικοποιήθησαν οἱ παράγοντες οἱ ὁποῖοι ὑπεισέρχονται εἰς τὰς δυσαρέστους καταστάσεις, ἐνεφανίσθησαν τοιοῦτοι διάφοροι τῶν προηγουμένων. Εἶναι δὲ οἱ ἑξῆς:

— ἡ πολιτικὴ καὶ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀναφερομένη ἀφ' ἑνὸς μὲν εἰς τὸν τρόπον ὀργανώσεως καὶ διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως (κακῆ ὀργάνωσις ἐπικοινωνιῶν, ὥστε οὐδεὶς νὰ γνωρίζῃ διὰ ποῖον ἐργάζεται καὶ ἐκ ποίου λαμβάνει ἐντολάς, ἀνεπαρκεῖς ἐξουσιοδοτήσεις ἔχουσα ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἀδυναμίαν ἐκπληρώσεως ἢ τὴν ἀνεπαρκῆ ἐκτέλεσιν ἔργου κλπ.) ἀφ' ἑτέρου δὲ εἰς τὴν πολιτικὴν (ἐπιτυχῆ ἢ ἀνεπιτυχῆ) ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ κατ' ἀρχήν, καὶ πολὺν ἄλλων ἐπὶ μέρους πολιτικῶν·

— αἱ συνθῆκαι ἐργασίας, ἀναφερόμεναι εἰς τὰς συνθήκας περιβάλλοντος (ἐξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κλπ.)·

— αἱ διαπροσωπικαὶ σχέσεις, ἀναφερόμεναι εἰς τὰς σχέσεις μεταξὺ συναδέλφων, μετὰ τοῦ προϊσταμένου καὶ μετὰ τῶν ὑφισταμένων·

— ὁ μισθός, ἀναφερόμενος εἰς περιπτώσεις κατὰ τὰς ὁποίας δὲν ἔλαβε χώραν ἀναφερομένη αὔξησις·

— ἡ ἡγεσία (ἡ ἐποπτεία) ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῆς ἱκανότητος ἢ ἀνικανότητος τοῦ προϊσταμένου, τῆς ἐπιδείξεως δικαιοσύνης ἢ ἀδικίας μεταχειρίσεως καὶ τῆς διαθέσεως αὐτοῦ νὰ διδάξῃ ἢ ὄχι καὶ νὰ ἐξουσιοδοτήσῃ ἢ ὄχι τοὺς ὑφισταμένους του.

Ὡς ἐμφαίνεται ἐκ τῶν ἀνωτέρω, οἱ παράγοντες ἱκανοποιήσεως τείνουν εἰς ἄμεσον σχέσιν μὲ αὐτὴν καθ' ἑαυτὴν τὴν ἐργασίαν τοῦ ὑπαλλήλου (ἀτόμου) ἐνῶ οἱ παράγοντες δυσαρεσκείας μὲ τὸ περιβάλλον (τὸ κλῖμα) ἐντὸς τοῦ

ὅπου τοῦτο ἐργάζεται (περιφερειακοί). Ὁ Herzberg προχωρεῖ ἔτι περαιτέρω καὶ ὑποστηρίζει ὅτι οἱ παράγοντες ἱκανοποιήσεως (ἐάσαι τὴν λεχθεῖσαν ὑπὸ τῶν ἐξεταζομένων) ὑποκινοῦν τὸ ἄτομον πρὸς ὑψηλοτέραν ἐπίδοσιν καὶ ὡς ἐκ τούτου τοὺς ὀνομάζει ὑποκινητικοὺς (motivators). Οἱ παράγοντες δυσαρεσκείας οἱ ὅποιοι ἐξ ὅσον ἱκανοποιηθοῦν ἁπλῶς «μηδενίζουν» τὴν δυσαρέσκειαν ἐν τῇ ἐργασίᾳ καὶ ἐπιδροῦν ἐλάχιστα ἐπὶ τῶν θετικῶν στάσεων πρὸς τὴν ἐργασίαν, ὠνομάσθησαν παράγοντες ὑγιεινῆς. Ἤ, ὅπως ὀρθῶς ἐπρότεινε ὁ Dr Robert Ford τῆς American Telephone and Telegram Company, παράγοντες συντηρήσεως, καθ' ὅσον ἡ ἔλλειψίς των προκαλεῖ συναισθήματα δυσαρεσκείας (ἀρνητικαὶ θέσεις) ἐνῶ ἡ παρουσία αὐτῶν δὲν ἀποτελεῖ πηγὴν ἱκανοποιήσεως, ὥστε νὰ ὑποκινήσουν πρὸς αὔξησιν τῆς ἐπιδόσεως.

Ἡ διαδικασία αὕτη ἀπετέλεσεν τὸ πρῶτον στάδιον ἀναλύσεως καὶ οἱ παράγοντες ὠνομάσθησαν παράγοντες πρώτου ἐπιπέδου. Ἐζητήθη ἐπίσης ὑπὸ τῶν ἐξεταζομένων νὰ ἑρμηνεύσουν οἱ ἴδιοι τοὺς λόγους διὰ τοὺς ὁποίους τὰ συγκεκριμένα αὐτὰ γεγονότα τὰ ὁποῖα διηγήθησαν, ἐδημιούργησαν εἰς αὐτοὺς τὰ συγκεκριμένα συναισθήματα. Ἰδοὺ ἀπετέλεσαν τὸ δεύτερον στάδιον ἀναλύσεως, οἱ δὲ παράγοντες δευτέρου ἐπιπέδου, οἱ ὅποιοι προεκύψαν ἐμφανίζονται ὡς ἑξῆς ἐν σχέσει μὲ τοὺς τοῦ πρώτου ἐπιπέδου:

Παράγοντες πρώτου ἐπιπέδου	Παράγοντες δευτέρου ἐπιπέδου
1. Ἐπίτευγμα	1. Ἐπίτευγμα
2. Ἀναγνώρισις διὰ τὸ ἐπίτευγμα	2. Δυνατότης ἀναπτύξεως (ἀτομικὴ καὶ ἐνδοεπιχειρησιακή)
3. Ἡ ἐργασία αὐτή καθ' ἑαυτήν	3. Πρόοδος (προαγωγή)
4. Ὑπευθυνότης	4. Ὑπευθυνότης
5. Πρόοδος	5. Ποιότης ἡγέτου
6. Δυνατότης ἀναπτύξεως	6. Ἡ ἐργασία αὐτή καθ' ἑαυτήν
7. Ἐποπτεία (ἡγεσία)	7. Φίλος (κύρος)
8. Πολιτική καὶ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως	8. Ἀσφάλεια ἐργασίας
9. Συνθῆκαι ἐργασίας	9. Αἰσθήματα δικαιοσύνης ἢ ἀδικίας
10 - 12. Διαπροσωπικαὶ σχέσεις μετὰ τῶν συναδέλφων - ὑφισταμένων - προϊσταμένων	10. Αἰσθήματα ἐπαίνου ἢ ἐντροπῆς
13. Φίλος (κύρος) καὶ προνόμια	11. Μισθός
14. Ἀσφάλεια (μονιμότης) ἐργασίας	
15. Μισθός	

16. Προσωπική ζωή (μόνον ἐφ' ὅσον ἐπηρεάζει ἄμεσα τὴν ἐργασίαν τοῦ ἀτόμου)

1— 5 ὑποκινητικοί
6—16 συντηρήσεως

Ὁ Herzberg (ἀφορᾷ τοὺς παράγοντας πρώτου ἐπιπέδου ὡς πλέον ἀντικειμενικεὺς τῶν παραγόντων τοῦ δευτέρου ἐπιπέδου καὶ αὐτοὺς μόνον λαμβάνει ὑπ' ὄψιν του.

Τίθενται ἐν προκειμένῳ δύο ἐρωτήματα: α) διατί οἱ παράγοντες συντηρήσεως ἀποτελοῦν πηγὰς δυσαρεσκείας καὶ β) διατί οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες ἀποτελοῦν πηγὰς ἱκανοποιήσεως καὶ ὑποκινήσεως πρὸς ηὐξημένην ἐπίδοσιν[1]. Ἀπάντησιν εἰς ἀμφότερα δίδει ὁ ἴδιος ὁ Herzberg[2].

Ὡς πρὸς τὸ πρῶτον, οὗτος ὑποστηρίζει ὅτι οἱ παράγοντες (ὑγιεινῆς) συντηρήσεως ἀναφέρονται εἰς τὸ σωματικὸν μέρος (ζωικὸν) τῆς ἀνθρωπίνης ὑποστάσεως· ἀντιπροσωπεύουν τὸ περιβάλλον ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἡ ἀνθρωπίνη φύσις (ὡς σῶμα καὶ ὄχι ὡς ψυχή) προσπαθεῖ συνεχῶς νὰ προσαρμοσθῇ.

Ὡς πρὸς τὸ δεύτερον ὑποστηρίζει ὅτι οἱ παράγοντες ὑποκινήσεως ἀναφέρονται εἰς τὸν ψυχικὸν κόσμον τῆς ἀνθρωπίνης ὑποστάσεως καὶ ἰδιαιτέρως εἰς τὴν ψυχικὴν ἀνάπτυξιν καὶ αὐτοεκπλήρωσιν τοῦ ἀτόμου.

Ὑπάρχουν ἄμως ἄτομα, ὡς συμπεραίνει καὶ ὁ ἴδιος ὁ συγγραφεὺς εἰς τὸ βιβλίον του The Motivation to Work, τὰ ὁποῖα ἐνδιαφέρονται πρωτίστως διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν παραγόντων συντηρήσεως. Κατὰ τὴν γνώμην τοῦ συγγραφέως, τὰ ἄτομα αὐτὰ δὲν ἔχουν φθάσει εἰς τὸ ἐπίπεδον ἐκείνο ἀναπτύξεως τῆς προσωπικότητος, εἰς τὸ ὁποῖον ἀρχίζουν νὰ ἐνεργοποιοῦνται αἱ ἀνάγκαι αὐτοεκπλήρωσεως. Τὰ ἄτομα αὐτὰ (hygiene seekers) ὑποκινοῦνται ἀπὸ τὸ περιβάλλον μᾶλλον τῆς ἐργασίας παρὰ ἀπὸ τὸ ἔργον των. Μία τοιαύτη ἄμως ὑποκίνησις εἶναι μιᾶς χρονικῆς διαρκείας, παροδική, διότι ἀναπαρίσταται πρὸς τὴν ζωϊκὴν φύσιν τοῦ ἀνθρώπου καὶ δὲν συνδέεται πρὸς ψυχικὰς ἱκανοποιήσεις. Τὰ ἐν λόγῳ ἄτομα ἀδιαφοροῦν διὰ τὴν ποιότητα καὶ τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας τὴν ὁποίαν ἐκτελοῦν καὶ ἀναπαρίστανται μόνον εἰς ἰμφανεῖς ἀντιμισθίας (αὔξησις μισθοῦ, δελτίωσις πολιτικῶν). Ὁπωσδήποτε δὲν πρόκειται περὶ ὑγιοῦς προσωπικοτήτων, διότι μία ὑγιὴς καὶ ὥριμος προσωπικότης ἐπιζητεῖ ἱκανοποίησιν ἀμφοτέρων τῶν φύσεων τοῦ ἀνθρώπου (ψυχικὴν - σωματικήν).

Ἀντιθέτως συμπεριφέρονται τὰ ὑποκινούμενα ἄτομα (motivation seekers). Τοῦτα ὑποκινοῦνται ἀπὸ τὴν ἰδίαν τὴν ἐργασίαν καὶ δύνανται ἀνο-

---

1. Ἐν προκειμένῳ παρουσιάζεται τὸ πρόβλημα τῆς σχέσεως ἱκανοποιήσεως - ἐπιδόσεως, τὸ ὁποῖον ἐξετάσθη κατωτέρω εἰς τὸ Κεφάλαιον ΣΤ.
2. F. Herzberg, Work and the Nature of Man, σ. 75.

χήν εἰς τὴν ἐλλειψιν παραγόντων συντηρήσεως. Αἰσθάνονται μεγάλην ἱκανοποίησιν ὅταν ἐπιτυγχάνουν εἰς τὸ ἔργον των, καὶ διδάσκονται ἐκ τῆς πείρας των (πράγμα τὸ ὁποῖον ἀρχῆς: ἀδιάφορα τὰ ἄτομα τῆς προηγουμένης περιπτώσεως). Γενικῶς ταῦτα χαρακτηρίζονται ἐκ θετικῆς στάσεως πρὸς τὴν ἐργασίαν καὶ τὴν ζωήν των καὶ ἐπιτυγχάνουν συνήθως εἰς τὴν ἐργασίαν των ἐνῶ δὲν συμβαίνει τὸ αὐτὸ μὲ τὰ ἄτομα τὰ ὁποῖα ἱκανοποιοῦνται ἐκ τῶν παραγόντων συντηρήσεως[4].

Τὰ δύο εἴδη παραγόντων τὰ ὁποῖα προσδιώρισεν ὁ F. Herzberg εἶναι ἀνεξάρτητα μεταξύ των. Οὗτος προσθέτει ὅτι ἀμφότερα πρέπει νὰ ἱκανοποιοῦνται ἰσόρροπα, διότι μόνον τότε τὸ ἄτομον ἀναπτύσσεται καὶ δρᾷ ὡς ὁλοκληρωμένη προσωπικότης. Ὅ,τι ὅμως συμβαίνει σήμερον εἶναι ἡ ὑπερβολικὴ προσπάθεια ἱκανοποιήσεως τῶν παραγόντων ὑγιεινῆς (συντηρήσεως) καὶ ἡ παραμέλησις τῶν ὑποκινητικῶν τοιούτων. Δίδεται ἰδιαιτέρα σημασία καὶ ἐπιδιώκεται ἡ βελτίωσις τῶν συνθηκῶν ἐργασίας, τῶν μισθῶν, τῶν διαπροσωπικῶν σχέσεων κλπ. καὶ ἀγνοεῖται τελείως ὅτι ἀφορᾷ τὴν ψυχολογικὴν ἀνάπτυξιν τοῦ ἀτόμου ἐν σχέσει πρὸς τὸ ἐκτελούμενον ἔργον. Μία τοιαύτη βεβαίως μονομερὴς ἀνάπτυξις ἐνισχύει τὰς συγκρούσεις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, διαταράσσει τὰς σχέσεις καὶ ἐπιδρᾷ παραιτίαν δυσμενῶς ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς τῶν ἀτόμων[5].

Τίθεται ὅμως τὸ ἐρώτημα, πῶς εἶναι δυνατὴ μία τοιαύτη ἀνάπτυξις καὶ τῆς δευτέρας ἐμάδος παραγόντων. Ἤδη ὁ F. Herzberg ἐπρότεινε τὴν μέθοδον τοῦ ἐμπλουτισμοῦ τῆς ἐργασίας τῶν ἀτόμων, ἀποψις ἡ ὁποία ἠρευνήθη καὶ ὑπεστηρίχθη καὶ ὑπὸ ἄλλων ἐπιστημόνων.

Ὁ ἐμπλουτισμὸς (job enrichment) ἐπιζητεῖ νὰ βελτιώσῃ ἀμφότερα: καὶ τὴν ἀποδοτικότητα τοῦ ἔργου καὶ τὴν ἱκανοποίησιν τοῦ ἀτόμου, περιλαμβάνων ἐντὸς τῶν ὑπὸ ἐκτέλεσιν καθηκόντων εὐρείας δυνατότητας προσωπικοῦ ἐπιτεύγματος καὶ ἀναγνωρίσεως, περισσότερον ἐνδιαφέρον (πρόκλησιν πρὸς τὰς ἱκανότητας τοῦ ἀτόμου) καὶ ὑπευθυνότητα, καὶ περισσοτέρας πιθανότητας προόδου καὶ ἀναπτύξεως τοῦ ἀτόμου[6]. Εἶναι μία ἀποψις ἡ ὁποία προσπαθεῖ νὰ δραστηριοποιήσῃ κατὰ τὸ δυνατὸν τοὺς ὑποκινητικοὺς παράγοντας καὶ νὰ ἐνδυναμώσῃ τὴν συμβολὴν τοῦ ἀτόμου εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἔργων (βλ. ἀνωτέρω ἀνάλυσιν τοῦ προβλήματος εἰς κεφ. Γ, παρ. 3.1.2).

---

4. F. Herzberg, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 89—90.
5. Ἐν προκειμένῳ νομίζομεν ὅτι συγκεκριμενοποιεῖται πλέον ὅτι ἐπεστήριξεν ὁ Ch. Argyris ἀναφορικῶς μὲ τὰς ἀνωρίμους προσωπικότητας αἱ ὁποῖαι δημιουργοῦνται ἐντὸς τῶν ἐπιχειρήσεων λόγῳ αὐτῆς τῆς συμπεριφορᾶς τῆς ἰδίας τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως (βλ. ἀνωτέρω ἐκφρασιν).
6. W. J. Paul - K. B. Robertson, Job Enrichment and Employee Motivation, Gower Press, 1970, σ. 17.

Ἡ θεωρία τοῦ F. Herzberg ὑπέστη ἔντονον κριτικήν τόσον ὡς πρὸς τὴν χρησιμοποιηθεῖσαν μεθοδολογίαν ὅσον καὶ πρὸς τὰ ἐξαχθέντα ἀποτελέσματα. Παραλλήλως ὅμως, ἤνοιξεν τὴν ὁδὸν πρὸς μίαν ἐμπεριστατωμένην μελέτην τῶν σχετικῶν προβλημάτων, καθ' ὅσον λαμβανομένης ἀφορμῆς ἐξ αὐτῆς διενεργήθησαν πλεῖστα ὅσα ἔρευναι ὑποστηρίζουσαι ἢ ἀπορρίπτουσαι τὰ ἀρχικὰ συμπεράσματα.

1) Ἐζητήθη ἀπὸ τοὺς ἐρωτωμένους νὰ διηγηθοῦν γεγονότα τὰ ὁποῖα τοὺς προεκάλεσαν ἰδιαιτέρως μεγάλην ἱκανοποίησιν ἢ δυσαρέσκειαν καὶ ἀκολούθως ἐζητήθη νὰ προσδιορίσουν οἱ ἴδιοι τοὺς παράγοντας ἱκανοποιήσεως ἢ δυσαρεσκείας. Ὁ F. Herzberg δὲν ἐλάβεν ὑπ' ὄψιν του τοὺς ὑπὸ τῶν ἰδίων τῶν ἐξεταζομένων προσδιορισθέντας παράγοντας, διότι δὲν τοὺς ἐθεώρησεν ἀντικειμενικούς. Ἐδόκιμάσθη εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῶν παραγόντων ὑπὸ τῶν διενεργούντων τὴν συνέντευξιν, ὁ προσδιορισμὸς δὶ ἐγένετο ἐπὶ τῇ βάσει τῶν διηγηθέντων γεγονότων καὶ συμφώνως πρὸς τὴν προσωπικὴν ἐκτίμησιν τοῦ ἐκτιμητοῦ. Μία τοιαύτη ὅμως ἐκτίμησις εἶναι εὔκολον νὰ περιπέσῃ εἰς σφάλματα καὶ νὰ παρουσιάσῃ παράγοντας (συμπεράσματα) συμφώνως πρὸς τὰς προσωπικὰς ἀντιλήψεις τοῦ ἐκτιμητοῦ καὶ ὄχι τοῦ ἐρωτωμένου[7]. Ὁ Graen[8] προσθέτει σχετικῶς ὅτι οἱ ἴδιοι οἱ ἐρωτώμενοι πρέπει νὰ ἐκτιμοῦν καὶ νὰ ἀξιολογοῦν καταστάσεις δίδοντες ἀμέσους (ἀπ' εὐθείας) ἀπαντήσεις (μέθοδος ἐρωτηματολογίου).

2) Ἡ ἔρευνα δὲν ἀφορᾷ, ἢ τουλάχιστον δὲν ἀφορᾷ πάντοτε, γεγονότα τοῦ παρόντος ὁπότε ὑφίσταται ὁ κίνδυνος νὰ παραλειφθοῦν παράγοντες οἱ ὁποῖοι συνέβαλον τότε εἰς τὴν ἱκανοποίησιν ἢ δυσαρέσκειαν τοῦ ἀτόμου, ἐνῷ βραδύτερον ἀντιλαμβανόμενον τὸ ἄτομον πλανᾶ, διαφορετικὰ τὸ γεγονὸς δὲν θεωρεῖ αὐτοὺς ἀποφασιστικοὺς διὰ τὸν προσδιορισμὸν τῆς ἱκανοποιήσεως ἢ τῆς δυσαρεσκείας του.

3) Συμφώνως πρὸς τὰ συμπεράσματα τοῦ F. Herzberg, οἱ εἰς ὑψηλὸν βαθμὸν ἱκανοποιημένοι ἐργαζόμενοι ὑποκινοῦνται εἰς ὑψηλὸν ἐπίσης βαθμὸν (highly motivated) καὶ παράγουν περισσότερον. Ὁ ἴδιος ὁ F. Herzberg[9] παρουσιάζει 27 ἔρευνας εἰς τὰς ὁποίας ἐμφανίζεται ποσοτικὴ σχέσις μεταξὺ στάσεως πρὸς τὴν ἐργασίαν (job attitude) καὶ παραγωγικότητος (productivity)· ἐξ αὐτῶν

---

7. Victor Vroom, Work and Motivation, Wiley, 1964, σ. 98 κ. ἑξ.
8. R. House - L. Wigdor, Herzberg's Dual - Factor Theory of Job Satisfaction and Modivation: A Review of the Evidence and a Criticism rie L. L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 292.
9. F. Herzberg - B. Mausner - B. Snyderman, ἔνθ' ἀνω.

εἰς τὰς 14 μόνον ἐμφανίζεται θετική σχέσις. Ὁ Vroom[10] ἀναφέρει 20 ἐρεύνας ὅπου συσχετίζονται ἡ ἱκανοποίησις ἐκ τῆς ἐργασίας καὶ ἡ ἀπόδοσις (job performance). Ἐξ αὐτῶν εἰς τὰς 17 ἐμφανίζεται θετική σχέσις ἐνῶ εἰς τὰς 3 ἀρνητική[11]. Τὸ θέμα εἶναι πολύπλοκον καὶ δὲν ἔχει ἐρευνηθῆ ἐπαρκῶς. Ὅλοι οἱ ἐρευνηταὶ φαίνεται νὰ συμφωνοῦν ὅτι ἡ ἀπόδοσις τῆς ἱκανοποιήσεως ἐπὶ τῆς ὑποκινήσεως καὶ τῆς παραγωγικότητος ἐξαρτᾶται ἐκ πλειόνων μεταβλητῶν αἱ ὁποῖαι πρέπει ἔτι νὰ διερευνηθοῦν[12].

4) Ὁ πλήρης διαχωρισμὸς τῶν παραγόντων εἰς τοιούτους «ἱκανοποιήσεως» καὶ «συντηρήσεως» καὶ ἡ παρουσίασις αὐτῶν ὡς ἀνεξαρτήτων εἶναι δίλογον αὐθαίρετος, ὡς ἐμφαίνεται εἰς τὸν κατωτέρω πίνακα[13].

Συχνότης ἐμφανίσεως παραγόντων ὡς παραγόντων ἱκανοποιήσεως (συλλογὴ ἀπὸ 6 μελέτας τοῦ Herzberg)

Παράγων	Ἱκανοποίησις	Δυσαρέσκεια
Ἐπίτευγμα	440	122
Ἀναγνώρισις	309	110
Πρόοδος	126	48
Ὑπευθυνότης	168	35
Ἐργασία αὐτὴ καθ' ἑαυτήν	175	75
Πολιτικὴ καὶ διοίκησις ἐπιχειρήσεως	55	337
Ἐποπτεία	22	182
Συνθῆκαι ἐργασίας	20	108
Σχέσεις πρὸς προϊστάμενον	15	59
Σχέσεις πρὸς συναδέλφους	9	57

Συμφώνως πρὸς τὸν ἀνωτέρω πίνακα, ἡ σειρὰ τῶν παραγόντων δυσαρεσκείας ἐμφανίζεται διάφορος τῆς προτάσεως τοῦ F. Herzberg καὶ ὁπωσδήποτε ὄχι ἀνεξάρτητος τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως. Ὡς ἐκ τούτου ἡ σειρὰ ἐμφανίσεως τῶν παραγόντων δυσαρεσκείας παρουσιάζεται ὡς ἀκολούθως ἐὰν ληφθῇ ὑπ' ὄψιν ἡ συχνότης ἐμφανίσεως τούτων.

10. **Victor Vroom**, ἔνθ' ἀνωτ.

11. **D. Schwab - W. Devin - L. Cummings**. A Test of the Adequacy of the Two Factor Theory as a Predictor of Self - Report Performance Effects. εἰς «Personnel Psychology», 24.2, 293–303, 1971, ἔνθα ἀναφέρεται ἔρευνα συμφώνως πρὸς τὴν ὁποίαν δὲν ἐπιβεβαιοῦται τὸ συμπέρασμα τοῦ Herzberg ὅτι οἱ παράγοντες ἱκανοποιήσεως συνδέονται περισσότερον αἱ πρόσφατον ἐπίδοσιν παρὰ αἱ συντηρήσεις.

12. **R. House - L. Wigdor**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 283.
Τὸ πρόβλημα ἀποτελεῖ θέμα μελέτης τοῦ ἐκφραστοῦ Κεφαλαίου.

13. **R. House - L. Wigdor**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 285.

Συχνότης ἐμφανίσεως παραγόντων
ὡς παραγόντων δυσαρεσκείας

Παράγων	Δυσαρέσκεια	Ἱκανοποίησις
Πολιτική καὶ διοικήσεις ἐπιχειρήσεως	37	55
Ἐποπτεία	182	22
Ἐπίτευγμα	122	440
Ἀναγνώρισις	110	309
Συνθῆκαι ἐργασίας	108	20
Ἐργασία αὐτή καθ' ἑαυτήν	75	175
Σχέσεις πρὸς προϊστάμενον	59	15
Σχέσεις πρὸς συναδέλφους	57	9
Πρόοδος	48	126
Ὑπευθυνότης	35	168

Χαρακτηριστικῶς ὁ παράγων «ἐπίτευγμα» ἐμφανίζεται ὡς τρίτος παράγων δυσαρεσκείας μὲ τέταρτον τὸν παράγοντα «ἀναγνώρισις», παράγοντας οἱ ὁποῖοι ἐμφανίζονται μὲ ἰσχυρὸν ποσοστὸν συχνότητος καὶ οἱ ὁποῖοι ὅμως δὲν λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν ὑπὸ τοῦ **F. Herzberg**, ἀναφιρόμενοι μόνον ὡς παράγοντες ἱκανοποιήσεως. Ἐξάγεται ταχῶς τὸ συμπέρασμα ὅτι ἕκαστος παράγων δυνατὸν νὰ εἶναι τόσον παράγων ἱκανοποιήσεως ὅσον καὶ παράγων δυσαρεσκείας ἀναλόγως τῶν ὑπεισερχομένων μεταβλητῶν, ὡς συνάγεται καὶ ἀναλύεται κατωτέρω, ἔνθα ἐξετάζονται αἱ ἔρευναι αἱ ὁποῖαι ἐπαληθεύουν ἢ ἀμφισβητοῦν τὴν θεωρίαν τῶν δύο παραγόντων.

3.3 ΕΡΕΥΝΑΙ ΕΠΑΛΗΘΕΥΟΥΣΑΙ Ἢ ΑΜΦΙΣΒΗΤΟΥΣΑΙ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑΝ ΤΟΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG

Πλῆθος ἐρευνῶν διεξήχθη μὲ σκοπὸν τὴν διερεύνησιν τῶν ἀποτελεσμάτων τοῦ F. Herzberg.

Ἀναφέρομεν ἐνδεικτικῶς ἔρευνας ἐξ ἑκάστης κατηγορίας[11]:

1) Ἔρευναι ἐπαληθεύουσαι τὴν θεωρίαν

Αἱ ἔρευναι τῶν Myers (1964), Saleh (1964), Schwartz (1963) καταλήγουν εἰς ἀποτελέσματα τὰ ὁποῖα συμφωνοῦν μὲ τὰ ταιαῦτα τοῦ F. Herzberg, ἤτοι ὅτι οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες σχετίζονται μὲ τὴν ἱκανοποίησιν ἐνῶ οἱ συντηρήσεως τοιοῦτοι μὲ τὴν δυσαρέσκειαν.

Αἱ ἔρευναι τῶν Centers καὶ Bugental (1966) ἀποκαλύπτουν ὅτι οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες ἐκτιμῶνται περισσότερον τῶν παραγόντων «συντηρήσε-

11. C. Lindsay - E. Marks - L. Gorlow, The Herzberg Theory: A Critique and Reformulation, εἰς «Journal of Applied Psychology», 51, 4, 330—339, 1967. R. House - L. Wigdor, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 296.

ως» ὑπὸ τῶν ὑπαλλήλων (white - collars) ἐνῶ ταυτίζεται τὸ ἀντίθετον μὲ τοὺς ἐργάτας (blue-collars). Αἱ ἔρευναι τῶν Ewen, Smith, Hulin, Locke (1966)[15] κατέληξαν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι οἱ ἐσωτερικοὶ παράγοντες (ὑποκινητικοὶ) συνδέονται ἰσχυρῶς μὲ τὸ συναίσθημα ἱκανοποιήσεως καὶ μάλιστα πολὺ περισσότερον ἀπὸ ὅ,τι οἱ ἐξωτερικοὶ (συντηρήσεως).

Αἱ ἔρευναι τοῦ Franz (1962) συμφωνοῦν ὅτι οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες συνδέονται μὲ τὰ γεγονότα, τὰ ὁποῖα προκάλεσαν εὐχαρίστησιν (good events) ἐνῶ οἱ παράγοντες συντηρήσεως μὲ τὰ τοιαῦτα τῆς δυσαρεσκείας (bad events).

Οἱ Friedlander καὶ Walton (1964) ἐζήτησαν ἀπὸ τοὺς ἐρωτωμένους νὰ προσδιορίσουν τοὺς λόγους οἱ ὁποῖοι θὰ τοὺς παρεκίνουν ὅπως ἐγκαταλείψουν τὴν ἐπιχείρησιν εἰς τὴν ὁποίαν εἰργάζοντο καὶ τοὺς λόγους οἱ ὁποῖοι θὰ τοὺς παρεκίνουν ὅπως παραμείνουν. Οἱ πρῶτοι σχετίζονται περισσότερον πρὸς τοὺς παράγοντας συντηρήσεως ἐνῶ οἱ δεύτεροι πρὸς τοὺς παράγοντας ὑποκινήσεως.

Ὁ Huhn (1959) ἀναφέρει ὅτι ἡ μεγαλυτέρα πηγὴ ἱκανοποιήσεως ἦτο ἡ αὐτενέργεια, συσχετιζομένη μὲ τοὺς παράγοντας «ἐπίτευγμα» καὶ «ὑπευθυνότης» (achievement καὶ responsibility) τοῦ Herzberg. Ὡς μεγαλυτέρα πηγὴ δυσαρεσκείας ἐθεωρήθη ἡ συμπεριφορὰ τοῦ προϊσταμένου καὶ οἱ παράγοντες συντηρήσεως.

Αἱ ἔρευναι τοῦ Halpern (1966)[16] κατέληξαν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες συνέβαλον σημαντικῶς περισσότερον εἰς τὴν ἱκανοποίησιν τοῦ ἀτόμου ἀπὸ ὅ,τι οἱ τῆς «συντηρήσεως». Ἡ ἔρευνα διεξήχθη μεταξὺ 93 ἀρρένων ἐργαζομένων, ἀποφοίτων ἀνωτάτης ἐκπαιδεύσεως. Ὁ Rosen (1968) συνεπέρανεν ὅτι ἐὰν δὲν ὑφίσταντο πολλοὶ τῶν βασικῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως (παράμετροι μὲ τοῦ Herzberg) τὰ ἄτομα τὰ ὁποῖα ἐξήτασε θὰ ἐγκατέλειπον τὴν ἐπιχείρησιν εἰς τὴν ὁποίαν εἰργάζοντο.

Κατὰ τὸν Gibson (1961) ἡ θεωρία ἐπαληθεύεται καὶ εἰς τὰς γυναῖκας ὑπαλλήλους.

Ὁ ἴδιος ὁ Herzberg ἐπιβεβαιοῖ τὰς ἀξιὸς ἐρεύνας πρὸς ταυτισμὸν τῆς θεωρίας του[17]. Ὁ ἴδιος τύπος ἐρεύνης (ὡς ἀνωτέρω περιεγράφη) διεξήχθη ὑπὸ τοῦ Herzberg εἰς Φιλανδίαν ὅταν ἐφαρμόσθη εἰς τὸ Yhteiskunnallisen Korkeakoulm εἰς τὸ Tampere τῇ βοηθείᾳ τοῦ Ἰνστιτούτου Ἐρευνῶν τῆς Σχολῆς Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν τοῦ Tampere καὶ τοῦ Ἰνστιτούτου Βιομηχανικῆς Ἐποπτείας τοῦ Ἑλσίνκι. Εἰς τὴν ἔρευναν ἔλαβον μέρος 139 ἄτομα ἡλικίας 23

15. Ewen - Hulin - Smith - Locke, An Empirical Test of the Herzberg Two - Factor Theory, «Jornal of Applied Psychology», 50, 6, 544—550, 1966
16. G. Halpern, Relative Contributions of Motivator and Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction, «Journal of Applied Psychology», 50, 3, 198—200, 1966
17. F. Herzberg, Work and the Nature of Man, σ. 92 κ. ἑξ.

ἕως 62 ἐτῶν, ἀπεστέλλοντο δὲ ἀντιπροσωπευτικὰ δείγματα ἄλλων τῶν βιομηχανιῶν τῆς χώρας. Τὰ ἀποτελέσματα ἐδικαίωσαν τὴν βασικὴν θέσιν τοῦ Herzberg.

Ἡ Dr Elizabeth Wall τοῦ American University διεξήγαγεν κατὰ τὸν ἴδιον τρόπον ἔρευναν μεταξὺ 90 γυναικῶν ὑπαλλήλων ἡλικίας 30 ἕως 60 ἐτῶν, ὑψηλοῦ μορφωτικοῦ ἐπιπέδου καὶ ἀπασχολουμένων εἰς τομεῖς ἐρεύνης καὶ ἀναλύσεως, διαφόρων κυβερνητικῶν ὑπηρεσιῶν. Οἱ παράγοντες ἐπίτευγμα, ἐργασία αὐτή καθ' ἑαυτήν, ὑπευθυνότης καὶ ἀναγνώρισις ἐνεφανίσθησαν ὑπουδήποτε μεταξὺ τῶν γεγονότων τὰ ὁποῖα προκαλοῦν ἱκανοποίησιν. Οἱ παράγοντες «πρόοδος» (advancement) καὶ «δυνατότης ἀναπτύξεως» (possibility of growth) δὲν ἐνεφανίσθησαν, ἐνῶ οἱ παράγοντες «σχέσεις πρὸς συναδέλφους» καὶ «διαπροσωπικαὶ σχέσεις πρὸς ὑφισταμένους» ἐνεφανίσθησαν εἰς τὴν κατηγορίαν τῶν ὑποκινητικῶν τοιούτων τῶν προκαλούντων ἱκανοποίησιν. Ἀναφορικῶς πρὸς τοὺς παράγοντας συντηρήσεως οἱ «μισθὸς» καὶ «ἀσφάλεια» ἀνεφέρθησαν ἐλάχιστα ἐνῶ ὁ παράγων «πολιτικὴ καὶ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως» ἀνεφέρθη μὲ ὑψηλὴν συχνότητα. Τὸ βασικὸν συμπέρασμα βεβαίως παραμένει τὸ αὐτό.

Ὁ Dr Denzil Clegg ἠσχολήθη ἐπίσης μὲ τὸ θέμα καὶ ἠρεύνησε 58 ἄτομα ἀποφοίτους κολλεγίων (ἀνωτάτης ἐκπαιδεύσεως) καὶ ἡλικίας περὶ τὰ 40 ἔτη. Ὁ Clegg διαφοροποίησεν ὀλίγον τὴν μέθοδον ἐρεύνης, ζητῶν ἀπὸ τοὺς ἐξεταζομένους ὅπως καταλάξουν ἐπὶ ἀπόψεως σπουδαιότητος 3 θετικὰ καὶ 3 ἀρνητικὰ γεγονότα. Ὁ Clegg ἐπέλεξεν καὶ ἀνέλυσεν τὸ πλέον σημαντικὸν γεγονός, τὸ ὁποῖον ἀνεφέρθη ἀπὸ τὴν κάθε ὁμάδα. Οἱ παράγοντες ἐπίτευγμα καὶ ἀναγνώρισις ἀνεφέρθησαν μὲ ἐξαιρετικὴν ὑψηλὴν συχνότητα ὡς παράγοντες ἱκανοποιήσεως, ἐνῶ ὡς παράγοντες συντηρήσεως ἐνεφανίσθησαν οἱ ἄλλοι γνωστοί.

Τὰ αὐτὰ ἀποτελέσματα ἐπέδειξαν καὶ αἱ ἔρευναι τοῦ Dr Frederich Anderson αἱ ὁποῖαι διεξήχθησαν μεταξὺ 29 θηλέων ἐπαγγελματιῶν νοσοκόμων καθὼς καὶ ἡ διδακτορικὴ διατριβὴ τοῦ Howard Gental (Western Reserve University, 1965), σκοπὸς τῆς ὁποίας ἦτο νὰ ἐπιβεβαιώσῃ τὴν θεωρίαν εἰς τὰς κατωτέρας βαθμίδας τῶν ἐργαζομένων.

Τέλος ἀναφέρεται ἔρευνα τοῦ Dr J. Perczel εἰς τὰ ἐργοστάσια Ganz Mavag Locomotive εἰς Οὐγγαρίαν ἡ ὁποία ἐν συνδυασμῷ ἐρλς τὴν ἔρευναν τοῦ καθηγητοῦ Herzberg εἰς Φιλανδίαν ἔδειξεν ὅτι ἡ θεωρία ἰσχύει ἀνεξαρτήτως ἐπαγγέλματος καὶ οἰκονομικῶν ἢ πολιτικῶν συστημάτων.

2) Ἔρευναι ἀμφισβητοῦσαι τὴν θεωρίαν

Ὁ Burke (1966)[18] διεπίστωσεν ὅτι οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες καὶ οἱ

18 R. Burke. Are Herzberg's Motivators and Hygienes Unidimensional? «Journal of Applied Psychology», 50, 4, 313—321, 1966.

τοιούτοι συντηρήσεως δέν εἶναι ἀνεξάρτητοι.

Οἱ Dunene, Campbell, Hakel (1967) συνεπέρανον ὅτι αἱ παράγοντες ἐπίτευγμα, ὑπευθυνότης, ἀναγνώρισις, σχέσεις πρὸς τὸν προϊστάμενον ἦσαν σημαντικώτατοι παράγοντες ἱκανοποιήσεως καὶ δυσαρεσκείας. Δι' ὡρισμένα ἄτομα ἡ ἱκανοποίησις συνδέεται πρὸς αὐτὰ τοῦτο τὸ περιεχόμενον τῆς ἐργασίας, δι' ἄλλα πρὸς τοὺς περιφερειακοὺς παράγοντας τῆς ἐργασίας καὶ δι' ἄλλα πρὸς ἀμφότερα.

Αἱ ἔρευναι τοῦ Ewen (1964)[19] κατέληξαν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι ὡρισμένοι ἐκ τῶν παραγόντων «συντηρήσεως» ἐνεργοῦν ὡς ὑποκινητικοί. Ὁ παράγων ἀναγνώρισις (recognition) προκαλεῖ τόσον ἱκανοποίησιν ὅσον καὶ δυσαρέσκειαν ὅταν ἐλλείπῃ. Ἡ ἔρευνα διεξήχθη εἰς δείγμα 1021 πρακτόρων ἀσφαλειῶν ζωῆς.

Αἱ ἔρευναι τοῦ Friedlander (1964, 1966)[20] ἀπεκάλυπτον ὅτι οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες εἶναι πολὺ σημαντικοὶ τόσον διὰ τὴν ἱκανοποίησιν ὅσον καὶ διὰ τὴν δυσαρέσκειαν τοῦ ἀτόμου. Οἱ παράγοντες συντηρήσεως ἦσαν πρωτεύοντες σημασίας εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῶν ἐργατῶν καὶ τὰς χαμηλὰς ἑκατοντάδας τῶν ὑπαλλήλων εἰς τὴν πυραμίδα. Μόνον αἱ μεσαῖαι καὶ ὑψηλαὶ ἑκατοντάδες τῶν ὑπαλλήλων ἐθεώρησαν ὡς πρωτεύοντες σημασίας τοὺς ὑποκινητικοὺς παράγοντας. Μεταξὺ τῶν ὑπαλλήλων οἱ χαμηλῆς ἀποδόσεως (low performers) ὑπακούουν πρωτίστως ἐκ τοῦ κοινωνικοῦ περιβάλλοντος τῆς ἐργασίας (παράγοντες συντηρήσεως) καὶ δευτερευόντως ἐκ τῆς ἐπιθυμίας νὰ ἀπολαύσουν ἀναγνωρίσεις διὰ τὴν προόδου ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως. Μεταξὺ τῶν ἐργατῶν δὲν παρατηρεῖται ἐπίδρασις τῶν παραγόντων ὑποκινήσεως καὶ συντηρήσεως ἐπὶ τῆς ἀποδόσεως. Διεπιστώθη προφανῶς, ὅτι ὅσον αὐξάνει ἡ ἡλικία, αὐξάνει καὶ ἡ σημασία τῶν παραγόντων συντηρήσεως (κοινωνικὸν περιβάλλον) τόσον διὰ τοὺς ἐργάτας ὅσον καὶ διὰ τοὺς ὑπαλλήλους.

Ὁ Gordon (1965) διεπίστωσε θετικὴν σχέσιν μόνον μεταξὺ παραγόντων ὑποκινήσεως καὶ ἀποδόσεως καὶ ὄχι μεταξὺ παραγόντων συντηρήσεως καὶ ἀποδόσεως. Ἐξητάσθησαν 683 πράκτορες ἀσφαλειῶν ζωῆς.

Οἱ Malinovsky καὶ Barry (1965)[21] θεωροῦν ὅτι ἡ ἱκανοποίησις σχετίζεται τόσον πρὸς τοὺς παράγοντας συντηρήσεως ὅσον καὶ πρὸς τοὺς ὑποκινητικούς.

---

19. R. Ewen. Some Determinants of Job Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg's Theory. «Journal of Applied Psychology» 48, 3, 161—163, 1964.
20. F. Friedlander. Job Characteristics as Satisfiers and Dissatisfiers «Journal of Applied Psychology», 48, 6, 388—392, 1964.
21. M. Malinovsky - J. Barry. Determinants of Work Attitudes. «Journal of Applied Psychology», 49, 6, 446—451, 1965.

Αἱ ἔρευναι τοῦ Ott (1965) προσδίδουν ὅτι αἱ πηγαὶ ἱκανοποιήσεως δὲν εἶναι ἀναξάρτητοι. Αἱ ἴδιαι πηγαὶ αἱ ὁποῖαι ἐθεωρήθησαν ὡς παράγοντες ἱκανοποιήσεως ὑπὸ ὡρισμένων ἐργατῶν ἀπετέλεσαν πηγὰς δυσαρεσκείας δι' ἄλλους, οἱ ὁποῖοι ἦσαν διαφορετικοῦ κοινωνικοῦ ἐπιπέδου, ἀντίθετα πρὸς ὅτι προσδίδει ἡ θεωρία τῶν δύο παραγόντων.

Οἱ Singh καὶ Baumgartel (1966) διεπίστωσαν ὅτι ἡ ἡλικία καὶ ἡ μόρφωσις εἶναι σημαντικοὶ προσδιοριστικοὶ παράγοντες εἰς τὰ αἰσθήματα ἱκανοποιήσεως καὶ ὑποκινήσεως. Ὅσον αὐξάνει ἡ ἡλικία, μειοῦται ἡ ἐπιθυμία διὰ πρόοδον ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅσον ὑψηλότερον τὸ ἐπίπεδον μορφώσεως, τόσον ἐντονωτέρα ἡ ἐπιθυμία διὰ προώθησιν (προαγωγὴν) ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ Wernimont (1966) κατέληξεν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι ἀμφότερα τὰ εἴδη τῶν παραγόντων (τόσον οἱ συντηρήσεως ὅσον καὶ οἱ ὑποκινητικοί) εἶναι πηγαὶ ἱκανοποιήσεως καὶ δυσαρεσκείας. Ἡ ἔρευνα διεξήχθη μεταξὺ 60 ἐργατῶν καὶ 82 μηχανικῶν.

Ὁ Yadov (1966) τελικῶς διεπίστωσαν ὅτι ὁ πλέον σημαντικὸς παράγων ὁ ὁποῖος ἐπηρεάζει τὴν ἐπίδοσιν εἶναι ἡ ἱκανοποίησις ἐξ αὐτῆς ταύτης τῆς ἐργασίας (τὸ ἀντικείμενον τῆς ἐργασίας). Ἡ ἔρευνα αὕτη διεξήχθη μεταξὺ 2616 ἐργατῶν ἀπασχολουμένων εἰς βαρείας ἐπιχειρήσεις τοῦ Λένινγκραντ.

Νομίζομεν, ὅτι ἡ ἀνάλυσις τοῦ F. Herzberg εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως ὑπῆρξε μεγίστη. Εἶναι ἡ πρώτη φορὰ κατὰ τὴν ὁποίαν προσδιορίζονται οἱ παράγοντες οἱ ὁποῖοι εἶναι δυνατὸν νὰ προσφέρουν ἱκανοποίησιν εἰς τὸ ἄτομον. Διαφωνοῦμεν κατ' ἀρχὴν μὲ τὸν πλήρη διαχωρισμόν, εἰς τὸν ὁποῖον ἐπιμένει ὁ Herzberg μεταξὺ παραγόντων ἱκανοποιήσεως καὶ δυσαρεσκείας, καθ' ὅσον, ὡς ἀποδεικνύεται, καὶ εἰς τὰς ἔρευνάς αἱ παράγοντες τοὺς ὁποίους ἀπαριθμεῖ ὁ Herzberg δυνατὸν νὰ εἶναι ἄλλοτε πηγὴ ἱκανοποιήσεως καὶ ἄλλοτε πηγὴ δυσαρεσκείας[23]. Ἐκφράζομεν ἐπίσης μεγάλην ἀμφιβολίαν ὡς πρὸς τὸ ὅτι οἱ παράγοντες ὑποκινήσεως εἶναι τὸ ἄτομον πρὸς ἀναζήτησιν ἱκανοποιήσεως ἐν ἀντιθέσει πρὸς τοὺς παράγοντας συντηρήσεως οἱ ὁποῖοι εἶναι κυρίως ἐπιδρασιν ἐπὶ τῆς ἐπιδόσεως. Ἀρκεῖ δηλαδὴ ἡ ἱκανοποίησις τῶν ὑποκινητι-

---

22. **P. Wernimont.** Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction. «Journal of Applied Psychology», 50, 1: 41–50, 1966.

23. Ἄλλωστε, τὸ ὅλον πρόβλημα νομίζομεν, ὅτι ἀπαιτεῖται πάντοτε εἰδικὴν εἰς τὴν σημασίαν τῶν ἀναγκῶν καὶ ἀναλόγως τῶν ἀτόμων, ἀνάλυσιν τὸ ὁποῖον ἔχει ἤδη ἀναπτύξει ὁ Ο. Κλεμάνς (Κλεμ. Ὁ ἀντικειμενικὸς ἐπαγγελματίας, ἐκδ. Κέντρ. Ζ. τῆς Ἑλλάδος). Κατὰ τὸ Κλεμ. Ζ. τὴν ἀναλύσεις ἀποδεικνύεται βάσει ἐπιλογικοῦ συστήματος ἀναγνώρισης ἀναγκῶν μεταξὺ ἀναγκῶν ἱκανοποιήσεως καὶ δυσαρεσκείας (ἱκανοποίησις – συντηρήσεις) ὅτι ἔνεκα ὑφίστασθαι διαχωρισμὸς μεταξὺ τῶν δύο κατηγοριῶν παραγόντων.

κων παραγόντων διὰ νὰ εἶμεθα σίγουροι, ἀπὸ πλευρᾶς ἐπιχειρήσεως βεβαίως, ὅτι ἡ ἐπίδοσις τοῦ ἀτόμου θὰ αὐξηθῇ; Ἡ ἔρευνα δὲν ἀπέδειξε τοιοῦτον τί, μέχρι σήμερον τουλάχιστον.

Τὸ πρόβλημα ἐμφανίζεται πολύπλοκον καὶ συνδέεται ἀφ' ἑνὸς μὲν μὲ τὰς ἀνάγκας τοῦ ἀτόμου καὶ τὸν βαθμὸν ἱκανοποιήσεως αὐτῶν ἀφ' ἑτέρου δὲ μὲ τοὺς στόχους καὶ τὰς ἐπιθυμητὰς ἑκάστοτε ἀνταμοιβάς.

Ἡ ἀνάλυσις τοῦ προβλήματος καὶ ἡ ἀπάντησις εἰς τὸ ἀνωτέρω ἐρώτημα δίδεται εἰς τὸ ἑπόμενον κεφάλαιον, ἔνθα ἀναλύεται ἡ σχέσις «ἱκανοποίησις - ὑποκίνησις - ἐπίδοσις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΣΤ'

ΣΧΕΣΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ἀντικείμενον τοῦ παρόντος κεφαλαίου ἀποτελεῖ ἡ μελέτη καὶ ἀνάλυσις ἑνὸς ἐπιμάχου καὶ πολυπλόκου θέματος, τὸ ὁποῖον ἀπασχόλησε καὶ ἀπασχολεῖ τὴν ἐπιστήμην τῆς Διοικήσεως, ἤτοι τοῦ προβλήματος τῆς ἱκανοποιήσεως τῶν ἐργαζομένων καὶ τῆς ἐπιδράσεως μιᾶς τοιαύτης ἱκανοποιήσεως ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς αὐτῶν.

Ἐν προκειμένῳ τίθενται τὰ ἑξῆς ἐρωτήματα: Εἶναι ἡ σχέσις αὕτη ἀμοιβαίως ἀξιοπρεπής; Προκαλεῖ δηλαδὴ ἡ ἱκανοποίησις ηὐξημένην ἐπίδοσιν καὶ ἡ ηὐξημένη ἐπίδοσις ἱκανοποίησιν (ἱκανοποίησις ←→ ἐπίδοσις); Ἢ μήπως ἡ ἐπίδοσις προκαλεῖ ἱκανοποίησιν, ἀλλὰ ἡ ἱκανοποίησις μόνη δὲν προκαλεῖ ηὐξημένην ἐπίδοσιν;

Τὰ πειράματα Howthorne (βλ. ἀν. εἰς Εἰσαγωγήν) ἤσκησαν μεγάλην ἐπιρροὴν εἰς πολλοὺς εἰδικοὺς ἐπὶ τῆς συμπεριφορᾶς ἐντὸς τῶν ὀργανώσεων καὶ εἰς πολλοὺς διευθύνοντας (managers), οἱ ὁποῖοι διεμόρφωσαν τὴν ἀντίληψιν (ἀντίληψις ἡ ὁποία ἴσως οὔτε ἀπὸ τοὺς ἰδίους τοὺς ἐπιστήμονας τοὺς ἐκκινήσαντας τὰ ἐν λόγῳ πειράματα δὲν ὑπεστηρίχθη τόσον ἰσχυρῶς) ὅτι ἡ ἱκανοποίησις ὁδηγεῖ εἰς ηὐξημένην ἐπίδοσιν[1]. Εἶναι ὅμως τὸ πρόβλημα τόσον ἁπλοῦν; Μία ἐπιχείρησις ἱκανοποιοῦσα τοὺς ἀνάγκας καὶ ἐπιθυμίας τῶν ὑπαλλήλων της, θὰ προκαλέσῃ καὶ ἀποδοτικήν συμπεριφορὰν ἐκ μέρους τούτων;

Ἤδη τὸ θέμα ηὐξεσβηστήθη καὶ προσφάτως ἐκφανίσθη μία νέα ἀντίληψις τοῦ προβλήματος, ἡ ὁποία δεδαίως χρήζει περαιτέρω ἐρεύνης (ὡς θὰ διαπιστώσωμεν) ἀλλὰ συνεχῶς κατακτᾷ ἔδαφος καὶ ὑποστηρίζει τὴν ἀντίθετον ἄποψιν, ὅτι δηλαδὴ ἡ ηὐξημένη ἐπίδοσις προκαλεῖ ἱκανοποίησιν. Κατωτέρω ἐξετάζονται λεπτομερῶς ὅλαι αἱ περὶ τοῦ προβλήματος διατυπωθεῖσαι ἀπόψεις.

Πρὸν εἰσέλθωμεν εἰς τὴν ἀνάλυσιν τῶν ἐρευνῶν αἱ ὁποῖαι ἀναφέρονται εἰς τὸ πρόβλημα θὰ πρέπῃ νὰ γνωρίζωμεν ὅτι ὑφίσταται διαφωνία τῶν δια-

---

1. **D. Schwab - L. Cummings**. Theories of Performance and Satisfaction: A Review, εἰς «Industrial Relations: A Journal of Economy and Society», 9, 4, 408—430, 1970.

φόρων συγγραφέων ὡς πρὸς τὸ τί περιλαμβάνει ἡ ἔννοια «ἱκανοποίησις» καὶ τί ἡ ἔννοια «ἐπίδοσις»[2].

Ὡς πρὸς τὴν ἔννοιαν «Ἱκανοποίησις» (Satisfaction):

Τὸ Cornell Job Description Index προσδιορίζει ὡς παράγοντας ἱκανοποιήσεως τοὺς ἑξῆς: ἐργασία αὐτή καθ' ἑαυτήν, μισθός, ἐξέλιξις (προαγωγή), ἐποπτεία καὶ σχέσεις μὲ συναδέλφους. Ἄλλοι ἐπιστήμονες προτείνουν 20 παράγοντας (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ἢ 60 (John R. Hinrichs).

Ὡς πρὸς τὴν ἔννοιαν «ἐπίδοσις» (performance):

Οἱ Porter καὶ Lawler διακρίνουν: α) τὴν ἀντικειμενικὴν (τὴν πραγματικὴν) ἐπίδοσιν, β) τὴν ἐπίδοσιν βάσει τῆς ἀξιολογήσεως τοῦ προϊσταμένου καὶ γ) τὴν τοιαύτην βάσει τῆς ἀξιολογήσεως τοῦ ἰδίου τοῦ ἀτόμου. Ὁ F. Herzberg περιορίζεται εἰς τὴν αὐτοαξιολόγησιν ἐκ μέρους τοῦ ἀτόμου. Ὁ Triandis βασίζεται εἰς τὴν παραγομένην ποσότητα, ἐνῶ οἱ March καὶ Simon χρησιμοποιοῦν τὸν ὅρον ὑποκινήσεις πρὸς παραγωγήν.

6.1 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΙΣ ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΝ

Τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἐπιστημόνων διὰ τὴν μελέτην τοῦ παράγοντος «Ἱκανοποίησις» ἄρχεται περὶ τὸ ἔτος 1940. Ἀναφέρονται μελέται τῶν Houser, Hoppock, Kornhouser καὶ Sharp, Katz[3], αἱ ὁποῖαι ἔχουν ὡς θέμα τὴν ἱκανοποίησιν, μὲ τὴν ἔννοιαν τῶν θετικῶν ἢ ἀρνητικῶν στάσεων πρὸς τὴν ἐργασίαν ἢ μὲ τὴν ἔννοιαν τοῦ «ἠθικοῦ» ἢ τῆς ἱκανοποιήσεως γενικῶς.

Ὑπὸ τῶν ἀρχικῶν ὑποστηρικτῶν τῆς «κινήσεως τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων» ὑπεστηρίχθη ἡ ἄκριτος ἀπλῆ καὶ «αὐτοπιστικὴ» (ὡς τὴν χαρακτηρίζει ὁ B. Georgopoulos) ὑπόθεσις ὅτι ὑφίσταται ἄμεσος σχέσις μεταξὺ ἱκανοποιήσεως καὶ ἐπιδόσεως[4].

Ἔνθαρμος ὑποστηρικτὴς τῆς ἀπόψεως ταύτης ἐμφανίζεται ὁ F. Herzberg, ὁ ὁποῖος διεπύπωσε τὴν θεωρίαν τῶν δύο παραγόντων (ἀναλυθεῖσαν ἤδη ἀνωτέρω) καὶ ὑπεστήριξεν ὅτι οἱ παράγοντες οἱ ὁποῖοι προκαλοῦν ἱκανοποίησιν ὁδηγοῦν εἰς ηὐξημένην ἐπίδοσιν.

---

2. Αὐτόθι.

3. **Basil G. Georgopoulos**, Individual Performance and Job Satisfaction Differences Explained With Instrumentality Theory and Expectancy Models as a Function of Path - goal Relationships. Reprinted from Progress in Clinical Psychology. Grune and Stratton. 1971, σ. 55. Ἔκείνης **E. Lawler - L. Porter**, The Effect of Performance on Job Satisfaction, εἰς L. L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Irwin, 1969, σ. 283.

4. Ἡ ἀντίληψις αὕτη δὲν «βασίσθη ἐπὶ στοιχείων ἀνδομένων βλ. **D. Schwab - L. L. Cummings**, Theories of Performance and Satisfaction' A Review, εἰς «Industrial Relations. A Journal of Economy and Society», 9, 4, σ. 412, 1970. Ἔκείνης δὲν ἐξηγεῖται διατί ὑφίσταται τοιαύτη σχέσις, **Lawler - Porter**, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 284.

Ἡ μελέτη καὶ ἔρευνα τοῦ προβλήματος ἔγινε πλέον συστηματική μετὰ τὸ 1950! ὅταν οἱ ἐρευνητὰ! ἤρχισαν νὰ ἀντιλαμβάνωνται ὅτι[5]:

— ἡ ὑπόθεσις περὶ ἀμέσου σχέσεως ἱκανοποιήσεως - ἐπιδόσεως εἶναι ὑπεραπλοποιημένη καὶ ἀνεπαρκής,
— ὁ ὅρος «ἱκανοποίησις» εἶναι φαινόμενον μὲ διαφόρους ὄψεις (π.χ. ἱκανοποίησις ἐκ τῆς ἐργασίας, ἐκ τοῦ μισθοῦ, ἐν τοῦ προϊσταμένου ἢ γενικῶς ἐκ τῆς ὀργανώσεως κλπ.),
— ὑφίσταται ἡ δυνατότης, ἡ ἱκανοποίησις νὰ εἶναι ἡ συνέπεια καὶ ὄχι ἡ αἰτία τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς.

Ὑπὸ τὸ πρίσμα αὐτὸ ἐρρίφθη νέον φῶς εἰς τὴν σχέσιν «ἱκανοποίησις - ἐπίδοσις», ἡ μελέτη τοῦ προβλήματος ἐτέθη ἐπὶ νέων, πλέον ρεαλιστικῶν, βάσεων καὶ ἡ ἔρευνα ἐπραγματώθη, χωρὶς ὅμως μέχρι σήμερον νὰ ἔχουν πραγματοποιηθῆ ἀρκεταὶ πρόοδοι[6].

Αἱ πρῶται ἀμφισβητήσεις: Ὑπὸ τὴν ἀνωτέρω ἔννοιαν ἤρχισαν νὰ διεξάγωνται ἔρευναι καὶ μελέται, ὡς τοῦ Klass, ὁ ὁποῖος ἐμελέτησε τὰς προσδοκίας ὡς προσδιοριστικοὺς παράγοντας τῆς ἐσωτερικῆς ἱκανοποιήσεως ἐκ τῆς ἐργασίας, τοῦ Spector, ὁ ὁποῖος ἐμελέτησε τὰς προσδοκίας ἐν συσχετισμῷ μὲ τὴν ἱκανοποίησιν, τῆς Nancy More, ἡ ὁποία ἐμέτρησε τὴν ἱκανοποίησιν ἐκ τῆς ἐργασίας ὑπὸ διαφόρους μορφάς, ἤτοι ἱκανοποίησιν ἐκ τοῦ ἔργου, ἱκανοποίησιν ἐκ τῆς ὀργανώσεως καὶ ἱκανοποίησιν ἐκ τῆς ἡγεσίας. Βασικὸν συμπέρασμα τῆς μελέτης ἀπεπέλεσεν ἡ διαπίστωσις ὅτι οἱ κοινωνικο-ψυχολογικοὶ προσδιοριστικοὶ παράγοντες τῶν διαφόρων τύπων ἱκανοποιήσεως δὲν εἶναι ἀναγκαστικὰ οἱ ἴδιοι. Ἡ More συνέδεσε τὴν ἱκανοποίησιν ἐκ τῆς ἐργασίας μὲ τὸ ἐπίπεδον ἀναγκῶν καὶ προσδοκιῶν[7]. Οἱ A. Brayfield καὶ W. Crockett[8] ὑποστηρίζουν ὅτι τὰ ἄτομα ὑποκινοῦνται πρὸς ἐπίτευξιν ὡρισμένων στόχων καὶ ὅτι ἡ ἐπίτευξις αὐτῶν τῶν στόχων ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἱκανοποίησιν. Ἡ ἐπίδοσις σπανίως ἀποτελεῖ στόχον αὐτὸν καθ' ἑαυτόν· συνήθως ἀποτελεῖ μέσον πρὸς ἐπίτευξιν τῶν στόχων. Θὰ ἠδυνάμεθα λοιπὸν νὰ ὑποθέσωμεν ὅτι ὑψηλοῦ βαθμοῦ ἱκανοποίησις καὶ ἐπίδοσις ἐμφανίζονται ταυτοχρόνως ἐφ' ὅσον ἡ παραγωγικότης (productivity) θεωρεῖται ὡς ἡ ὁδὸς ἡ ὁποία ὁδηγεῖ πρὸς ὡρισμένους ἐπιθυμητοὺς στόχους. Ὑπὸ ἄλλας συνθήκας, ἱκανοποίησις καὶ ἐπίδοσις θὰ ἠδύνατο νὰ εἶναι ἄσχετοι ἢ, ἀκόμη, ἀρνητικῶς συνδεδεμένοι.

Ὁ Triandis[9] ὑποθέτει ὅτι ἡ ὀργανωτικὴ πίεσις πρὸς ὑψηλὴν παραγωγὴν

5. **Π. Georgopoulos**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 50.
6. Αὐτόθι.
7. **Π. Georgopoulos**, αὐτόθι.
8. **Arthur H. Brayfield - Walter H. Crockett**, Employee Attitude and Employee Performance, εἰς V. Vroom - E. Deci, Management and Motivation, Penguin Modern Management Readings, 1972, σ. 78.
9. **D. Schwab - L. L. Cummings**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 415.

επηρεάζει τόσον τὴν ἱκανοποίησιν ὅσον καὶ τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν, ἀλλ' ὄχι κατὰ τὸν αὐτὸν τρόπον. Ὅσον αὐξάνει ἡ πίεσις πρὸς παραγωγήν, ἡ ἱκανοποίησις μειοῦται ἀνελαστίως τῆς τυχὸν αὐξήσεως ἢ μειώσεως τῆς ἐπιδόσεως. Ἡδονικὴ ἡ ἀνωτέρα ὑπόθεσις μειονεκτεῖ κατὰ τὸ ὅτι δὲν λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τῆς ὡρισμένας ἄλλας βασικὰς μεταβλητάς, ὡς ἱκανότητας - δεξιότητας ἢ ὑποκινητικαὶ διαφοραὶ μεταξὺ τῶν ἀτόμων· ἢ μεταβλητὴ ὅμως τὴν ὁποίαν ἀναφέρει (πίεσις πρὸς παραγωγήν), ἂν καὶ δὲν λαμβάνεται συνήθως ὑπ' ὄψιν εἰς τὰς ἐρεύνας, νομίζομεν ὅτι ἀσκεῖ ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς καὶ ἀναλόγως τῶν περιπτώσεων ἡ ἐπίδρασις αὕτη εἶναι ἄλλοτε μεγαλυτέρα καὶ ἄλλοτε μικροτέρα.

Οἱ J. March καὶ H. Simon[10] προσπαθοῦν νὰ συμπιέσουν κάπως τὰς ἀνωτέρω ἀντιλήψεις προτείνοντες ὅτι τόσον ἡ ἱκανοποίησις ὅσον καὶ ἡ ἐπίδοσις δύνανται νὰ ἐνεργοῦν ὡς ἐξηρτημέναι μεταβλητά. Θεωροῦντες τὴν ἐπίδοσιν ὡς ἐξηρτημένην μεταβλητὴν ὑποθέτουν ὅτι: ἡ ὑποκίνησις πρὸς ἐπίδοσιν (motivation to produce) προέρχεται ἐκ μιᾶς παρούσης ἢ ἀναμενομένης καταστάσεως δυσαρεσκείας καὶ ἐκ μιᾶς ἀντιλήψεως περὶ ἀμέσου συνδέσεως μεταξὺ τῆς ἐπιδόσεως καὶ μιᾶς νέας καταστάσεως ἱκανοποιήσεως.

Ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ κατὰ τοὺς March καὶ Simon ἐπηρεάζεται:

α) ἐκ τοῦ βαθμοῦ δυσαρεσκείας εἰς τὸν ὁποῖον εὑρίσκεται τὸ ἄτομον καὶ

β) ἐκ τοῦ βαθμοῦ εἰς τὸν ὁποῖον ἀντιλαμβάνεται τὸ ἄτομον ὅτι ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ ὁδηγεῖ εἰς τὴν ἐπίτευξιν ἐπιθυμητῶν ἀναμενομένων.

Κατὰ ταῦτα, εἰς βαθμὸς δυσαρεσκείας ὑποκινεῖ τὸ ἄτομον πρὸς ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν, ὥστε νὰ φθάσῃ εἰς ἓν ἱκανοποιητικώτερον ἐπίπεδον, ἀλλὰ ὁ βαθμὸς δὲν εἶναι ἀρκετὸς μόνον αὐτὸς διὰ νὰ ὠθήσῃ τὸ ἄτομον εἰς τὴν ἐξεταζομένην ἐπίδοσιν. Δὲν εἶναι ἀρκετὴ μόνον ἡ δυσαρέσκεια, διότι ὁ δυσαρεστημένος ἀπάλληλος ἴσως δὲν ἀντιλαμβάνεται ὅτι ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ θὰ ὁδηγήσῃ εἰς ἱκανοποίησιν ἢ πιθανὸν νὰ ὑποθέτῃ ὅτι ἡ μὴ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ (non performance) ὁδηγεῖ εἰς μεγαλυτέραν ἱκανοποίησιν. Τοῦτο ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι:

α) ἡ ὑποτιθεμένη ἱκανοποίησις ἐκ τῆς ἐργασίας προκύπτει πιθανὸν ἐκ τῆς λήψεως ἀναμενομένων μὴ βασιζομένων εἰς τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν·

β) ἀκόμη καὶ ἂν ἡ ἐναλλακτικὴ συμπεριφορὰ ἡ ὁποία ἐπελέγη εἶναι ἡ ἀποδοτικὴ τοιαύτη, ἡ ἱκανοποίησις δὲν θὰ προκύψῃ παρὰ μόνον ἐὰν αἱ προκύπτουσαι ἀναμενόμεναι συνέπειαι αὐτῆς ἀνταποκρίνωνται πρὸς τὰς ἀναμενομένας τοιαύτας·

γ) κατὰ τὴν διαδικασίαν ἀναζητήσεως τρόπου συμπεριφορᾶς εἶναι ἐνδεχόμενον, νὰ ὑφισταται τὸ ἐπίπεδον γιλεβοξίας μὲ πιθανὴν ἀποτίλεσιν μετὰ

---

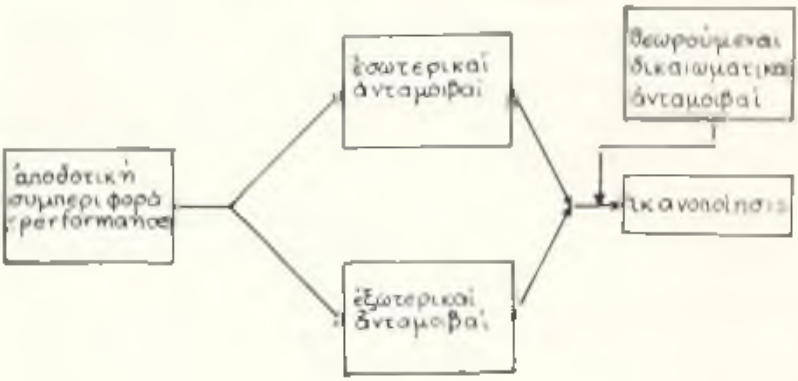
10 March - Simon. Organizations. Willy, 1958, σ. 47 κ. ἑξ.

τὴν ἐπίτευξιν των μέχρι τοῦδε ἐπιθυμητῶν ἀνταμοιβῶν τὸ ἄτομον νὰ μὴν αἰσθάνεται πλέον ἢ νὰ αἰσθάνεται ὀλιγωτέραν ἱκανοποίησιν (μείωσις ἱκανοποιήσεως - ἄνοδος ἐπιπέδου ψιλοδοξιῶν).

Ἐξ ὅσων ἤδη ἀνελύθησαν, προκύπτει ὅτι ἡ ὑπόθεσις κατὰ τὴν ὁποίαν ἡ ἱκανοποίησις ὁδηγεῖ εἰς ηὐξημένην ἐπίδοσιν ἀποτελεῖ ἁπλοποίησιν τοῦ προβλήματος χωρὶς νὰ ἐπιλύῃ τοῦτο. Βεβαίως, ὡς ἤδη ἀνεφέρθη, εἶναι δυνατὴ μία τοιαύτη σχέσις καὶ ὑφίσταται, ἀλλὰ ὑπὸ ὡρισμένας προϋποθέσεις. Αἱ ἀνωτέρω ἀμφισβητήσεις ὡδήγησαν εἰς μίαν πληρεστέραν θεώρησιν τοῦ θέματος κατὰ τὴν ὁποίαν διεπιστώθη ὅτι ἡ ἐπίδοσις ὁδηγεῖ εἰς ἱκανοποίησιν.

6.2 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΙΝ

Οἱ Edward Lawler καὶ Lyman Porter[11] ὑποθέτουν τὴν ὕπαρξιν ἄλλης μορφῆς σχέσεως μεταξὺ ἱκανοποιήσεως καὶ ἐπιδόσεως, ἐκπηγάζουσαν εἰς τὸν μηχανισμὸν τῆς ὑποκινήσεως ὡς οὗτος διεπιστώθη ὑπὸ τοῦ V. Vroom, κατὰ τὸν ὁποῖον τὰ ἄτομα εἶναι ἱκανοποιημένα ἐκ τῆς ἐργασίας των ἐφ' ὅσον αὕτη τοὺς προσφέρει ἐκεῖνα τὰ ὁποῖα ἐπιθυμοῦν. Ὡς ἐκ τούτου εἶναι ἀποδοτικὰ ὡς τὸν βαθμὸν εἰς τὸν ὁποῖον ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ αὐτῶν ὁδηγεῖ εἰς τὰς ἐπιθυμητὰς ἀνταμοιβάς. Ἄρα, ἐφ' ὅσον αἱ ἀνταμοιβαὶ ὁδηγοῦν εἰς ἱκανοποίησιν, εἰς ὡρισμένας δὲ περιπτώσεις ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ ὁδηγεῖ εἰς ἀνταμοιβάς, εἶναι φανερὸν ὅτι ἐμφανίζεται μία τρίτη μεταβλητή, «αἱ ἀνταμοιβαί», ἡ ὁποία ἀποτελεῖ τὸν συνδετικὸν κρίκον, ἡ δὲ σχέσις «ἱκανοποίησις - ἐπίδοσις» ἀντιστρέφεται καὶ ἐμφανίζεται ὡς «ἐπίδοσις - ἱκανοποίησις». Οἱ ἀνωτέρω συγγραφεῖς παρουσιάζουν διαγραμματικῶς τὴν ἀνωτέρω σχέσιν ὡς κάτωθι:



Σχ. 6.1

11. E. Lawler - L. Porter, ἔνθ' ἀνωτ.

Τὸ θεωρητικὸν τοῦτο πρότυπον (model) δεικνύει ὅτι ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ ὁδηγεῖ εἰς ἀνταμοιβάς. Διακρίνει δύο εἴδη ἀνταμοιβῶν: τὰς ἐξωτερικὰς (π.χ. μισθὸς - θέσις - προώθησις - ἀσφάλεια), αἱ ὁποῖαι ἀναφέρονται εἰς τὴν ἱκανοποίησιν τῶν κατωτέρων ἐπιπέδων ἀναγκῶν καὶ εἶναι χαλαρῶς συνδεδεμέναι μὲ τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν μὴ προσφέρουσαι διαρκῆ ἱκανοποίησιν, καὶ τὰς ἐσωτερικὰς ἀνταμοιβάς (αἴσθημα ἐπιτεύγματος - ἀναγνώρισις - διακήρυξις), αἱ ὁποῖαι εἶναι ἄμεσα συνδεδεμέναι μὲ τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν καὶ ἀναφέρονται εἰς ὑψηλότερα ἐπίπεδα ἀναγκῶν προσφέρουσαι μακροχρόνιον διαρκῆ ἱκανοποίησιν.

Τόσον ὅμως αἱ ἐξωτερικαὶ ὅσον καὶ αἱ ἐσωτερικαὶ ἀνταμοιβαὶ δὲν ὁδηγοῦν ἀπ' εὐθείας εἰς ἱκανοποίησιν ἐὰν δὲν θεωροῦνται ὡς δικαιωματικαὶ ἐκ μέρους τοῦ ἀτόμου. Εἶναι φανερὸν λοιπὸν ὅτι ἡ ἱκανοποίησις εἶναι συνάρτησις ἐπιθυμητῶν ἀνταμοιβῶν καὶ ὄχι οἱαδήποτε ἀνταμοιβῶν.

Τὴν ἀντίληψίν των αὐτὴν (τὸ ὅτι δηλαδὴ ἡ ἐπίδοσις προκαλεῖ ἱκανοποίησιν) στηρίζουν ἐπὶ ὡρισμένων ἐρευνητικῶν δεδομένων, τὰ ὁποῖα ἀναλύονται ἀμέσως κατωτέρω.

Οἱ δύο συγγραφεῖς διενήργησαν ἔρευναν μεταξὺ 148 διοικητικῶν στελεχῶν (managers) μέσου καὶ κατωτέρου ἐπιπέδου, μὲ σκοπὸν νὰ διαπιστώσουν τὸ ἐπίπεδον ἐπιδόσεως καὶ ἱκανοποιήσεως τῶν στελεχῶν αὐτῶν.

Πρὸς διαπίστωσιν τῆς ἐπιδόσεως τῶν στελεχῶν ἐζητήθη ὑπὸ τοῦ προϊσταμένου ἑκάστου στελέχους καὶ ὑπὸ τῶν συναδέλφων του νὰ βαθμολογηθῇ ἀφ' ἑνὸς μὲν ἡ προσπάθεια τὴν ὁποίαν κατέβαλε τὸ ἄτομον διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας του, ἀφ' ἑτέρου δὲ τὸ ἀποτέλεσμα τῆς προσπαθείας αὐτῆς, ἤτοι ἡ ἐπίδοσις τοῦ ἀτόμου. Πρὸς διαπίστωσιν τοῦ ἐπιπέδου ἱκανοποιήσεως τοῦ στελέχους ἐζητήθη τὸ ἴδιον τὸ στέλεχος τὸ ὁποῖον ἐκλήθη νὰ ἀπαντήσῃ εἰς σχετικὸν ἐρωτηματολόγιον.

Γενικῶς διαπιστώθη ὑψηλὸς βαθμὸς συσχετίσεως μεταξὺ τοῦ ἐπιπέδου ἱκανοποιήσεως τοῦ ἀτόμου καὶ τῆς ἐπιδόσεως αὐτοῦ ὡς αὕτη βαθμολογήθη ὑπὸ τοῦ προϊσταμένου καὶ τῶν συναδέλφων. Αἱ συσχετίσεις τοῦ ἐπιπέδου ἱκανοποιήσεως μὲ τὰς κατατάξεις τῶν προϊσταμένων καὶ τῶν συναδέλφων ἐν σχέσει μὲ τὴν καταβαλλομένην προσπάθειαν καὶ τὴν ἐπίδοσιν ἐμφανίζονται ὡς ἑξῆς:

	Προϊστάμενος	Συνάδελφοι
Προσπάθεια: (effort)	0,23	0,20
Ἐπίδοσις: (performance)	0,32 $p<0,01$	0,30 $p<0,01$ [12]

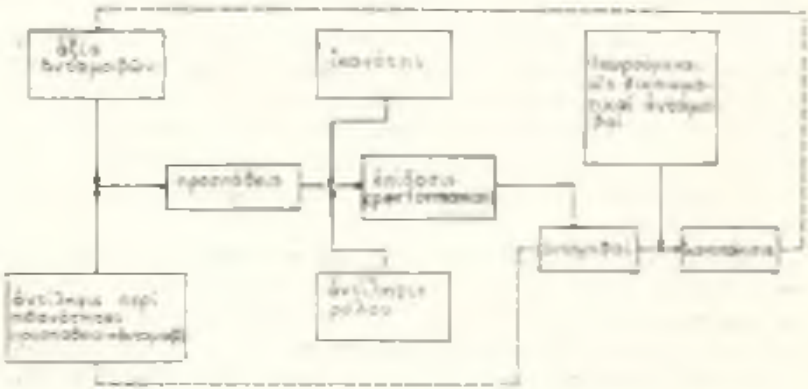
12 Αἱ συσχετίσεις αὗαι ἐμφανίζονται ἐνημερωτέρου ἀπ' ὅ,τι αἱ σχετικαὶ ἔρευναι τοῦ **V. Vroom** οἱ συγγραφεῖς θεωροῦν ὅτι τοῦτο ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι ἐχρησιμοποιήθη πολυτίμον μέθοδος μετρήσεως τῆς ἱκανοποιήσεως καὶ τῆς ἀποδοτικότητος

Ως καθίσταται φανερόν, ἡ σχέσις ἐπίδοσις - ἱκανοποίησις ἐμφανίζει ὑψηλότερον βαθμὸν συσχετίσεως ἀπὸ ὅτι ἡ σχέσις προσπάθεια - ἱκανοποίησις. Ἐὰν λοιπόν, προσθέσουν οἱ συγγραφεῖς, ἡ ἱκανοποίησις προκαλεῖ τὴν ἐπίδοσιν, ὡς μέχρι τοῦδε ἐπιστεύετο, τότε εἶναι λογικὸν ἡ ἱκανοποίησις νὰ συνδέεται περισσότερον μὲ τὴν προσπάθειαν καὶ ὀλιγώτερον μὲ τὴν ἐπίδοσιν. Οὕτω ἡ ἱκανοποίησις θὰ ἐπέδρα ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς ἐπηρεάζουσα τὸ ἐπίπεδον ὑποκινήσεως τοῦ ἀτόμου, ὥστε νὰ ἀποδώσῃ ἱκανοποιητικώτερον, ἐμφανίζουσα ὑψηλότερον βαθμὸν συσχετίσεως μετὰ τῆς προσπαθείας.

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω δύο συσχετίσεων ἐμφαίνεται ὅτι ἡ ἱκανοποίησις συνδέεται περισσότερον μὲ τὴν ἐπίδοσιν καὶ ὡς ἐκ τούτου ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ εἶναι αὐτὴ ἡ ὁποία προκαλεῖ ἱκανοποίησιν καὶ ὄχι τὸ ἀντίστροφον.

Βεβαίως ἐν τοιούτοις συμπεράσμασι θὰ ἠδύνατο ἴσως νὰ χαρακτηρισθῇ ὡς ἐν μέρει αὐθαίρετον, διότι εἶναι λίαν δυσχερὲς νὰ ἐκτιμηθῇ ἐπακριβῶς ἡ προσπάθεια ἥτις κατεβλήθη ὑπὸ τοῦ ἀτόμου κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν ἐργασίας, καὶ ἰδίᾳ ἐργασίας διευθυντικοῦ στελέχους.

Οἱ αὐτοὶ συγγραφεῖς ὀλίγον ἀργότερον προτείνουν ἐν πλέον ὁλοκληρωμένον πρότυπον (model) εἰς τὸ ὁποῖον ἡ σχέσις ἱκανοποίησις - ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ ἐμφανίζεται κυκλικῆ ὡς κάτωθι:[11]



Σχ. 4.2

Ἐφ' ὅσον ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ ὁδηγεῖ εἰς ἀνταμοιβὰς τὰς ὁποίας τὸ ἄτομον θεωρεῖ ὅτι τοῦ ἀξίουται, τότε τοῦτο θὰ αἰσθανθῇ ἱκανοποίησιν. Ἐὰν ἡ σχέσις ἐπίδοσις - ἱκανοποίησις εἶναι χαλαρά, τοῦτο σημαίνει ὅτι αἱ ἀνταμοιβαὶ δὲν εἶναι ἐπιθυμηταί ἢ ὅτι αἱ ἀνταμοιβαὶ δὲν συνδέονται ἀμέσως μετὰ τῆς ἐπιδόσεως (ὡς συμβαίνει μὲ τὰς ἐξωτερικὰς ἀνταμοιβάς). Διὰ νὰ ἐπιδράσῃ ἡ ἱκανοποίησις ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς κατὰ τὸ πρότυπον Porter -

11. Porter - Lawler, Managerial Attitudes and Performance, Irwin, 1968, σ. 17.

Lawler πρέπει αὐτή νὰ ἐπηρεάσῃ τὴν ἀξίαν τῶν ἀνταμοιβῶν.

Δι' τὸ ἄτομον αἱ διάφορα ἀνταμοιβαὶ ἔχουν καὶ διάφορον ἀξίαν, σημασίαν. Ἐφ' ὅσον τὸ ἄτομον ἱκανοποιηθῇ ἐκ τῆς λήψεως ὡρισμένων ἐπιθυμητῶν ἀνταμοιβῶν, θεωρεῖ πλέον ὅτι δύναται νὰ λάβῃ καὶ ἄλλας ἀνταμοιβάς (ἀλλαγὴ εἰς τὸ ἐπίπεδον φιλοδοξιῶν) εἰς τὰς ὁποίας δίδει πάρα μεγαλυτέραν σημασίαν. Αἱ νέαι πλέον ἐπιθυμηταὶ ἀνταμοιβαὶ καὶ ἡ ἀντίληψις περὶ τοῦ ὅτι ἡ προσπάθεια θὰ ὁδηγήσῃ εἰς ἀνταμοιβάς, ἐπηρεάζουν τὴν προσπάθειαν τῆς ὅποιας θὰ καταβάλῃ τὸ ἄτομον, ἀναλόγως δὲ τῶν ἱκανοτήτων καὶ τῆς ἀντιλήψεως ταύτης περὶ τῶν ἐνεργειῶν αἱ ὁποῖαι θὰ ὁδηγήσουν εἰς ἐπίδοσιν, προσδιορίζουν τὸ ἐπίπεδον τῆς ἐπιδόσεως τοῦ ἀτόμου. Ἐπίσης τὸ κίνημα ἐλαττώνεται.

Ἐνίοτε λοιπὸν τοιαύτην σημασίαν τὸ ἐπίπεδον ἱκανοποιήσεως τῶν ἐργαζομένων ἐντὸς μιᾶς ἐπιχειρήσεως ὥστε νὰ χρήζῃ ἰδιαιτέρας μελέτης. Κατ' ἀρχήν, λέγουν οἱ Porter καὶ Lawler, τοῦτο εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀσκήσῃ ἐπίδρασιν ἐπὶ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπουσιῶν καὶ τῶν παραιτήσεων. Κατὰ δεύτερον λόγον, ἡ ὀρθότης πρέπει νὰ προσέξῃ τοῦτο ἀνάγκαι ἔχουν σημασίαν διὰ τὰ ἄτομα ὥστε ἱκανοποιοῦσα ταύτας νὰ ἐπηρεάσῃ τὸ ἐπίπεδον ἐπιδόσεως.

6.3 ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ

Ἐξ ὅσων ἐλέχθησαν ἀνωτέρω προκύπτει τὸ συμπέρασμα ὅτι εἶναι λίαν δυσχερὴς ἡ προσπάθεια διερευνήσεως τῶν σχέσεων «ἱκανοποίησις - ἐπίδοσις» καὶ «ἐπίδοσις - ἱκανοποίησις» «ταγανῶς», ἄνευ θιγλαβῆ τῆς ἐνάξεως τοῦ ἄλλου προβλήματος ἐντὸς τῶν πλαισίων τῆς θεωρίας τῆς ὁπονοήσεως, τῆς διαστοχικῆς ἀναλύσεως (path - goal analysis) καὶ τῆς θεωρίας τῶν προσδοκιῶν[14] αἱ ὁποῖαι δείχνουν τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ ὑποστήριξις τόσον τῆς μιᾶς ὅσον καὶ τῆς ἑτέρας ἀπόψεως, ἐμφανίζουσα ἀδυναμίας, δὲν στηρίζεται ἐπὶ ἀπολύτως θετικῶν (ἐμπειρικῶν δεδομένων) ἀποτελεσμάτων καθ' ὅσον (ὡς εἰς ἄλλην θέσιν ἀναπτύχθη, Κεφ. Δ, παρ. 4.2) εἶναι λίαν δυσχερὲς νὰ γνωρίζωμεν τὴν «διεύθυνσιν» τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου.

Εἰδικώτερον: α) Ἡ ὑποστήριξις τῆς πρώτης ἀπόψεως, ὅτι δηλαδὴ ἡ ἱκανοποίησις τοῦ ἀτόμου θὰ ὁδηγήσῃ εἰς ἀποδοτικὴν συμπεριφορά, γενικῶς τὸ εἴδος ἐρώτημα. Συμφώνως πρὸς τὴν θεωρίαν τοῦ Maslow τόσον ἱκανοποιηθεῖσα ἀνάγκη παύει νὰ ἀποτελῇ κίνητρον· τῶν λοιπὸν τὸ ἱκανοποιηθὲν ἄτομον θὰ ὁδηγηθῇ εἰς ἀποδοτικὴν συμπεριφορά; Ἀπάντησις δὲν δίδεται ὑπὸ τῶν ὑποστηρικτῶν τῆς ἀπόψεως ταύτης.

---

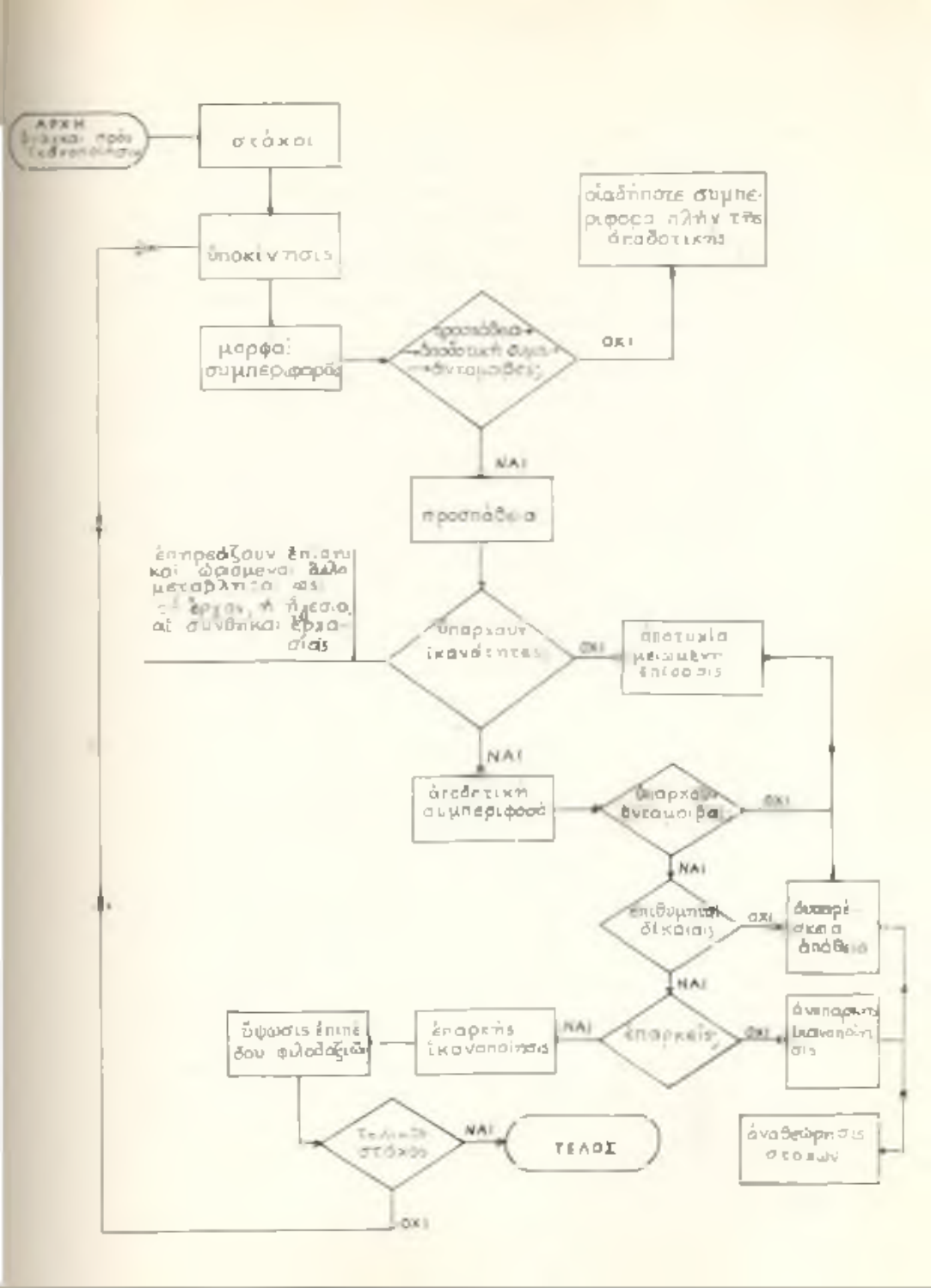
14. Τόσον διὰ τὴν θεωρίαν τῆς ὑπονοήσεως ὅσον καὶ διὰ τὴν διαστοχικὴν ἀνάλυσιν καὶ τὴν θεωρίαν τῶν προσδοκιῶν βλ. ἀνωτέρω, Κεφ. Δ, παρ. 4.2.

β) Ἡ ὑποστήριξις τῆς δευτέρας ἀπόψεως κατὰ τὴν ὁποίαν ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ ὁδηγεῖ εἰς ἱκανοποίησιν προκαλεῖ πάλιν τὸ ἀναλυθὲν ἐρώτημα: Ἐφ' ὅσον ἡ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ προκαλεῖ ἱκανοποίησιν καὶ ἡ ἱκανοποίησις μειώνει τὴν ἔντασιν ὑποκινήσεως τοῦ ἀτόμου, ποῖος ὁ λόγος νὰ ἱκανοποιηθῇ τὸ ἄτομον ἐφ' ὅσον τοῦτο θὰ ἀδρανήσῃ εἰς μίαν τοιαύτην κατάστασιν; Στόχος τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν εἶναι νὰ δημιουργῇ ἱκανοποιημένα ἄτομα χάριν φιλανθρωπίας· στόχος της εἶναι νὰ δημιουργῇ ἄτομα ἀποδοτικά· ἐὰν ἡ ἱκανοποίησις ὁδηγῇ εἰς ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν, τότε πράγματι πρέπει νὰ στραφῇ πρὸς ἐπιδίωξιν ταύτης.

Ἤδη οἱ πλέον ἐνθερμοι ὑποστηρικταὶ τῆς δευτέρας ἀπόψεως — οἱ Porter καὶ Lawler — ἀναγκαρίζουν εἰς τὸ δεύτερον καὶ πλέον διεκληρωμένον πρότυπόν των (σχ. 6.2) τὴν ὕπαρξιν ἀκτινίματος.

Π ρ ο τ ε ι ν ό μ ε ν ο ν π ρ ό τ υ π ο ν

Μὲ βάσιν τὰς ἀρχὰς τῆς διαδικασίας ὑποκινήσεως καὶ τῆς θεωρίας τῶν προσδοκιῶν προτείνομεν τὴν ἀπεικόνισιν τῆς ὅλης διαδικασίας «ὑποκίνησις - ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ - ἱκανοποίησις» εἰς ἓν διάγραμμα ροῆς διαδικασίας:


ΑΡΧΗ
στόχοι
ύποκίνησις
μορφαί συμπεριφοράς
προσπάθεια + δεδοτική συμπ. + ένταμοιβές;
ΟΧΙ
οιαδήποτε συμπεριφορά πλήν της δεδοτικής
ΝΑΙ
προσπάθεια
υπάρχουν ικανότητες;
ΟΧΙ
αποτυχία μειωμένη επίδοσις
ΝΑΙ
δεδοτική συμπεριφορά
υπάρχουν ένταμοιβαί;
ΟΧΙ
ΝΑΙ
επιθυμητή δίκαιαι;
ΟΧΙ
ΝΑΙ
επαρκείς;
ΟΧΙ
ΝΑΙ
ΝΑΙ
ΟΧΙ
ΤΕΛΟΣ

Α ν ά λ υ σ η τ ο ύ Δ ι α γ ρ α μ μ α τ ο ς [illegible]. Τὸ ἄτομον ἔχει πολλὰς ἀνάγκας τὰς ὁποίας προσπαθεῖ νὰ ἱκανοποιήσῃ. Πρὸς ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν τὸ ἄτομον θέτει στόχους καὶ ἐνεργεῖ, ὑποκινούμενον νὰ τοὺς ἐπιτύχῃ. Ἡ ὑπαρξις αὐτῆς (καθαρῶς ἐσωτερικῆ διαδικασία) ἐκδηλώνεται εἰς διαφόρους μορφὰς συμπεριφορᾶς. Ἡ πιθανότης νὰ συμπεριφερθῇ τὸ ἄτομον κατὰ ὡρισμένον τρόπον ἐξαρτᾶται[15]:

— Ἐκ τῶν προσδοκιῶν του ὅτι ἡ ἐπιλεγεῖσα μορφὴ συμπεριφορᾶς θὰ ἔχῃ τὸ νοητὸν ἀποτέλεσμα συνεπείας διὰ τὸ ἄτομον. Ἐκλαθεῖ θὰ ἀποφύγῃ, ἐὰν πρὸς ἐπιτεύξιν τῶν στόχων του.

— Ἐκ τῆς σχετικῆς ἀξίας τῶν ἀποτελεσμάτων τὰ ὁποῖα ἀναμένονται νὰ προκύψουν ἐκ τῆς ἐπιλεγείσης μορφῆς συμπεριφορᾶς. Ἐξακριβώνεται ἡ ἀξία αὐτῆς ἐξαρτᾶται: α) ἐκ τοῦ βαθμοῦ κατὰ τὸν ὁποῖον τὸ ἀποτέλεσμα θεωρεῖται μέσον πρὸς ἐπίτευξιν ἄλλων ἀποτελεσμάτων καὶ β) ἐκ τῶν ἀναγκῶν, ἐπιθυμιῶν, ἀναγκῶν, προτιμήσεων πρὸς αὐτὰ τὰ ἀποτελέσματα.

Μία μορφὴ συμπεριφορᾶς τὴν ὁποίαν ἔκαστος νὰ ἐκλέξῃ τὸ ἄτομον εἶναι καὶ ἡ ἀποδοτική τοιαύτη. Ἐὰν τὸ ἄτομον πιστεύῃ ὅτι ἡ προσπάθεια του θὰ ἀδηγήσῃ εἰς ὑψηλὴν ἐπίδοσιν καὶ ἀμοιβήν, ἡ ἀποδεκτὴ ἔκφρασιν ὅτι ἡ ἀποδοτική αὐτή συμπεριφορὰ θὰ τύχῃ ἀναγνωρίσεως, τότε θὰ ἐπιλέξῃ ὡς μορφὴν συμπεριφορᾶς τὴν προσπάθειαν. Ἐὰν δὲν συμβαίνῃ τοιοῦτον εἰ, τότε θὰ ἐπιλέξῃ ἐκείνην συμπεριφορὰν ἡ ὁποία νομίζει ὅτι θὰ τὸ ἀδηγήσῃ εἰς τὰς ἀναμενόμενας αὐτοῦ ἐπιθυμίας, ἤτοι εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἐπιδιωκομένων στόχων.

Ἐὰν ἄτομον ἐπέλεξε τὴν προσπάθειαν καὶ ὑπάρχουν κατ' ἀρχὴν αἱ ἱκανότητες[16] καὶ ἀρκετὰ ἄλλοι μεταβλητοί, ἡ κατάλληλος ἔγκαιρος τὸ ἔργον, αἱ συνθῆκαι ἐργασίας) ὁδηγεῖται εἰς ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν. Ἐὰν δὲν ἀφίστανται αἱ ἱκανότητες κλπ., ἡ ἐπίδοσις μειώνεται ἀναλόγως.

Ἀποτέλεσμα τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς πρέπει νὰ εἶναι αἱ ἀνταμοιβαί. Αἱ ἀνταμοιβαὶ ἴσως πρέπει νὰ θεωρηθοῦν ὑπὸ τοῦ ἀτόμου ὡς δίκαιαι καὶ προσπάθειαν ἐπιθυμητὰ διαφορετικὰ τὸ ἄτομον θὰ αἰσθανθῇ δυσαρέσκειαν, τὸ ἄτομον ἀποδίδει τὴν ἔκφρασιν ἀπαθείας καὶ μειωμένης ἐπιδόσεως.

Αἱ ἀνταμοιβαὶ προκαλοῦν ἱκανοποίησιν αἱ μὲν ἐσωτερικήν, καὶ ἄλλοτε ἐξωτερικήν, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἱκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν προσώπου. Ἐὰν μία ἡ ἱκανοποίησις θεωρηθῇ ὡς ἀνεπαρκής, αἱ ἐπιθυμαὶ ἀντιδράσεις τοῦ ἀτόμου θὰ εἶναι δυσαρέσκειαι, ἀπάθεια καὶ ἴσως ἀκόμη ἀναθεώρησις τῶν στόχων του.

Ἐὰν ὅμως ἡ ἱκανοποίησις εἶναι ἐπαρκής, τότε, ἀναφορικῶς πρὸς τὴν ἀρχὴν τῆς ὑπεκκινήσεως, ἀρχίζει νὰ ἐπιλέξῃ ἄλλους στόχους ἐξ'

---

15. Ιδε **B. Georgopoulos**, Individual Performance and Job Satisfaction: Differences Explained With Instrumentality Theory and Expectancy Models as a Function of Path - Goal Relationship, [illegible]

16. [illegible] **Victor Vroom** Work and Motivation, Wiley [illegible], σ. [illegible].

δσον κατέκτησε ἤδη ἕνα, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ ἀνέλθῃ τὸ ἐπίπεδον φιλοδοξιῶν του. Συνεχῶς λαμβάνει χώραν μία σύγκρισις τοῦ ἤδη κατακτηθέντος στόχου πρὸς τὸν τελικόν. Ἐὰν μὲν ὁ κατακτηθεὶς στόχος εἶναι καὶ ὁ τελικός, τότε τὸ ἄτομον παύει νὰ ὑποκινῆται, ἐὰν ὅμως δὲν εἶναι, τότε ἐπαναλαμβάνει τὴν ἀνωτέρω ἀναληθεῖσαν συμπεριφορὰν ἐπιχειροῦν νὰ ἱκανοποιήσῃ μίαν ἄλλην ἀνάγκην. ἐφ' ὅσον κατὰ βασικὴν ψυχολογικὴν ἀρχὴν συμπεριφορὰ προκαλοῦσα εὐχαρίστησιν (καὶ ἐν προκειμένῳ ἱκανοποίησιν) τείνει νὰ ἐπαναλαμβάνεται.

Κατάλήγομεν δηλαδὴ εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι αἱ ἔννοιαι ἱκανοποίησις καὶ ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ ἀποτελοῦν συστατικὰ στοιχεῖα ἑνὸς εὐρυτέρου συστήματος καὶ ἐντὸς αὐτοῦ πρέπει πάντοτε νὰ ἐρευνῶνται. Εἶναι φανερὸν ὅτι ὑψίστας ἀλληλεπίδρασις τῶν δύο τούτων παραγόντων, ἡ ἱκανοποίησις δὲ τοῦ ἀτόμου πρέπει νὰ ἀποτελῇ βασικὸν μέλημα τῆς ἐπιχειρήσεως, διότι ἐκ τοῦ βαθμοῦ ταύτης θὰ ἐξαρτηθῇ ἡ περαιτέρω συμπεριφορὰ τοῦ ἐργαζομένου.

Εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῶν παραγόντων οἱ ὁποῖοι προκαλοῦν ἱκανοποίησιν ἢ δυσαρέσκειαν, μεγίστη ὑπῆρξεν ἡ συμβολὴ τοῦ καθηγητοῦ F. Herzberg (βλ. ἀνωτέρω Κεφ. F).

Κατὰ πόσον οἱ παράγοντες οὗτοι προκαλοῦν ἱκανοποίησιν ἢ δυσαρέσκειαν, τοῦτο εἶναι κάτι τὸ ὁποῖον ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς βαρύτητος, ἐκ τῆς σημασίας δηλαδὴ τὴν ὁποίαν ἔχει ἕκαστος παράγων διὰ τὸ ἄτομον. Προσπάθειαν διερευνήσεως τῆς σημασίας (τῆς βαρύτητος) τῶν παραγόντων τούτων ἀποτελεῖ ἡ παροῦσα μελέτη βασιζομένη εἰς συμπεράσματα ἐρεύνης διεξαχθείσης εἰς ἐπιχειρήσεις τῆς Θεσσαλονίκης καὶ παρατιθεμένης κατωτέρω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Ζ'

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

7.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ

Παρεδέχθημεν ἀνωτέρω ὅτι τὸ ἄτομον συμμετέχει εἰς τινα τυπικὴν ὀργάνωσιν, διὰ νὰ ἱκανοποιήσῃ ὡρισμένας ἀνάγκας καὶ ἐπιθυμίας του. Αἱ ἀνάγκαι αὗται καὶ ἐπιθυμίαι εἶναι κατ' ἀρχὴν οἰκονομικαὶ (ἀπόκτησις χρημάτων), περαιτέρω δὲ ψυχικαί.

Ὁ ἐργαζόμενος προσφέρει εἰς τὴν ὀργάνωσιν χρόνον καὶ προσπάθειαν ἔναντι τῶν ὁποίων λαμβάνει χρηματικὴν ἀνταμοιβήν. Πέραν ὅμως τῆς ἀμοιβῆς, ὁ ἐργαζόμενος ἐπιθυμεῖ ὅπως ἱκανοποιήσῃ, ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως, ψυχικάς τινας ἀνάγκας, γεγονὸς τὸ ὁποῖον ὑποβοηθεῖ τὴν ὡρίμανσιν τῆς προσωπικότητός του καὶ τὴν καλυτέραν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου του (βλ. θεωρίαν Ch. Argyris εἰς Εἰσαγωγήν).

Αἱ ἀνάγκαι αὗται (ὡς ἤδη ἀνωτέρω ἐν Κεφ. Β', παρ. 2.3 ἐξετέθη) διακρίνονται εἰς κοινωνικάς, ἀσφαλείας, αὐτοεκτιμήσεως καὶ αὐτοεκπληρώσεως. Πρὸς ἱκανοποίησιν τούτων, τὸ ἄτομον ἐπιζητεῖ ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως ἐπαγγελματικὴν ἐξασφάλισιν, ἁρμονικὰς σχέσεις μετὰ τῆς ὁμάδος ἐργασίας εἰς τὴν ὁποίαν μετέχει, ἀναγνώρισιν τῆς προσωπικῆς αὐτοῦ ἀξίας, ἀπόκτησιν δυνάμεως καὶ γοήτρου καὶ τελικῶς αὐτοεκπλήρωσιν, ἥτοι ἱκανοποίησιν ἐκ τοῦ προσφερομένου ἔργου ἢ ὑπηρεσίας (ἐπίτευγμα).

Ἐνδιαφέρει ὅμως, ἰδιαιτέρως, τὴν ἐπιχείρησιν νὰ γνωρίζῃ ποία εἶναι ἡ σειρὰ ἱεραρχήσεως τῶν ἀναγκῶν αὐτῶν ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων. Τοῦτο ἐνέχει μεγίστην σημασίαν, διότι μόνον διὰ τοῦ τρόπου αὐτοῦ θὰ εἶναι αὕτη εἰς θέσιν νὰ δημιουργήσῃ προϋποθέσεις καταλλήλους διὰ τὴν ἱκανοποίησιν ἐκείνων τῶν ἀναγκῶν, αἱ ὁποῖαι ἐμφανίζονται περισσότερον σημαντικαὶ διὰ τοὺς ἐν αὐτῇ ἐργαζομένους.

Ἡ ἀπάντησις εἰς τὰ ἐρώτημα δὲν εἶναι εὐκολος, καθ' ὅσον πρόκειται περὶ ψυχολογικῆς καθαρῶς διαδικασίας ἐπηρεαζομένης πρωταρχικῶς ἐκ τῆς προσωπικότητος ἑκάστου ἀτόμου, ὥστε νὰ δυσχεραίνεται ἡ ἐξαγωγὴ γενικῶν συμπερασμάτων.

Βασιζόμενοι εἰς ἐρεύνας τῶν Wilkins, Watson, Worthy, Graham καὶ Sluckin[1], ἐκ τῶν ὁποίων ἀποδεικνύεται ὅτι διὰ τοὺς περισσοτέρους ἐργαζομένους οἱ παράγοντες «σχέσεις μεταξὺ τῶν συναδέλφων», «ἐξασφάλισις ἀπασχολήσεως», «προοπτικαὶ ἐξελίξεως» κλπ. εἶναι πρωταρχικῆς σημασίας συγκριτικῶς μὲ τὸν παράγοντα «χρῆμα» ὁ ὁποῖος ἐμφανίζεται κατέχων δευτερεύουσαν θέσιν εἰς τὴν κλίμακα ἀξιολογήσεως τῶν ἐργαζομένων (εἰς Η.Π.Α. καὶ Ἀγγλίαν τουλάχιστον), ὡς ἐπίσης καὶ εἰς τὰς ἐρεύνας τοῦ καθηγητοῦ F. Herzberg (βλ. ἀνωτ. ἀνάλυσιν εἰς Κεφ. Ε), διὰ τῶν ὁποίων προσδιωρίσθησαν οἱ παράγοντες ἱκανοποιήσεως (ἐσωτερικοί - ὑποκινητικοί) καὶ δυσαρεσκείας (συντηρήσεως - ἐξωτερικοί), ἐπιδιώξαμεν νὰ διερευνήσωμεν τὴν ἱεραρχίαν τῶν ἀνωτέρω ἀναγκῶν ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις καθ' ὅσον πιστεύομεν ὅτι μία τοιαύτη ἱεράρχησις ἐπηρεάζεται τὰ μέγιστα ἐκ τῶν κοινωνικῶν, πολιτισμικῶν, οἰκονομικῶν συνθηκῶν ἐντὸς τῶν ὁποίων διαβιοῖ τὸ ἄτομον. Αἱ συνθῆκαι αὗται ἐμπεδίζουν καὶ διαμορφώνουν περαιτέρω τὴν προσωπικότητα τοῦ ἀτόμου ἡ ὁποία ἀποτελεῖ καὶ τὸν ἀποφασιστικὸν παράγοντα μιᾶς τοιαύτης ἀξιολογήσεως. Πέραν ὅμως τῆς προσωπικότητος πιστεύομεν ὅτι καὶ ὡρισμέναι ἄλλαι μεταβληταὶ ἐπιδροῦν καὶ διαμορφώνουν τὴν ἱεραρχικὴν αὐτὴν κατάταξιν τῶν ἀναγκῶν. Ὡς τοιαῦται δυνατὸν νὰ ἀναφερθοῦν: ἡ ἡλικία, αἱ ἀποδοχαί, ἡ θέσις τὴν ὁποίαν κατέχει ὁ ἐργαζόμενος εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ἡ μόρφωσις τὴν ὁποίαν ἔχει καὶ τὸ φῦλον εἰς τὸ ὁποῖον ἀνήκει.

Ὡς ἐκ τούτου ἐκχειρήσαμεν καὶ ἐξετελέσαμεν μίαν ἔρευναν εἰς τινας βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις μὲ σκοπὸν τὴν διερεύνησιν τῆς σημασίας τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως εἰς τοὺς Ἕλληνας ἐργαζομένους καὶ ἐντὸς τῶν διεθνῶν ἐν Ἑλλάδι συνθηκῶν.

Κατὰ ταῦτα, ἐζητήθη παρὰ τῶν ἐργαζομένων νὰ κατατάξουν ἀπὸ ἀπόψεως σπουδαιότητος τοὺς κάτωθι παράγοντας ἱκανοποιήσεως θέσεως 1 διὰ τὸν σπουδαιότερον, 2 διὰ τὸν ἑπόμενον κλπ.[2]:

— Ἐπίτευγμα (δηλ. νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐπιλύουν τὰ ἀνακύπτοντα προβλήματα καὶ νὰ ἐπιτυγχάνουν εἰς τὴν ἐργασίαν των τὸ ἐπίπεδον τὸ ὁποῖον ἐπιθυμοῦν)

— Ἀναγνώρισις (δηλ. νὰ παραδέχονται οἱ ἄλλοι ὅτι ἔκαναν σωστὰ καὶ καλὰ τὴν ἐργασίαν των)

---

1. R. Opsahl - M. Dunnette, The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation, εἰς L. L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 304.

2. Ἡ ἐπιλογὴ τῶν παραγόντων τούτων, ἀντιπροσωπευομένων εἰς τὰς ἀνάγκας τὰς ὁποίας τὸ ἄτομον ἐπιζητεῖ νὰ ἱκανοποιήσῃ ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως, ἐβασίσθη εἰς τὰς ἐρεύνας τοῦ καθηγητοῦ F. Herzberg. Ἐπροσθέθησαν δύο νέοι παράγοντες: ἐπιλογὴ καὶ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐξωφύλλου εἰς γόητρον.

— Πολιτική καὶ σκοπὸς τῆς ἐπιχειρήσεως (δηλ. νὰ εἶναι αὐτοὶ ἐνήμεροι ἐπ' αὐτῶν)
— Συνεργάσιμος προϊστάμενος
— Ἐξουσία καὶ εὐθύνη
— Πρόοδος καὶ προαγωγή (δηλ. νὰ ὑπάρχουν δυνατότητες ἀνόδου καὶ προαγωγῆς εἰς τὴν ἐπιχείρησιν)
— Ἐργασία αὐτή καθ' ἑαυτήν (δηλ. νὰ τοὺς εὐχαριστῇ ἡ ἴδια ἡ ἐργασία των)
— Ἀμοιβή Α' (διότι ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν ὅστε νὰ ζοῦν ὅπως θέλουν)
— Ἀμοιβή Β' (διότι οὕτω ἀποδεικνύεται ὅτι τοὺς ὑπολογίζει ἡ ἐπιχείρησις)
— Καλαὶ σχέσεις μὲ συναδέλφους
— Ἀσφάλεια (σιγουριά) θέσεως (δηλ. νὰ πιστεύουν ὅτι θὰ παραμείνουν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν)

Ἡ διαδικασία ἡ ὁποία ἠκολουθήθη διὰ τὴν ἀνάλυσιν καὶ μελέτην τῶν ἀπαντήσεων εἶναι ἡ ἑξῆς:

Α. Αἱ κατατάξεις ἐμελετήθησαν ὑπὸ τὴν ἐπίδρασιν τῶν μεταβλητῶν:
— ἡλικία
— ἀποδοχαί
— θέσις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως (π ρ ο ϊ σ τ ά μ ε ν ο ς: ἀσκεῖ διευθυντικὴν ἐργασίαν, χωρὶς τοῦτο νὰ σημαίνῃ ὅτι δὲν ἔχει καὶ ὁ ἴδιος προϊστάμενον· υ φ ι σ τ ά μ ε ν ο ς: ἀσκεῖ ἐκτελεστικὴν καὶ μόνον ἐργασίαν, ἔχει μόνον προϊστάμενον καὶ ἔχει ὑφισταμένους)
— μόρφωσις (ἀπόφοιτοι γυμνασίου - πτυχιοῦχοι πανεπιστημίου καὶ ἀνωτάτων σχολῶν)
— φῦλον (ἄρρεν - θῆλυ)

καὶ ὑπελογίσθη ὁ βαθμὸς ἐξαρτήσεως (συντελεστὴς συσχετίσεως) ἑκάστου παράγοντος ἱκανοποιήσεως ὑπὸ τῶν ἀνωτέρω μεταβλητῶν.

Β. Συντελεσταὶ συσχετίσεως ὑπελογίσθησαν ἐπίσης καὶ μεταξὺ τῶν ἴδιων τῶν παραγόντων, τῶν ὁποίων ἐξηρτήθη ἡ κατάταξις. Διὰ τῶν συντελεστῶν αὐτῶν ἑρμηνεύεται, ὡς κατωτέρω ἀναλύεται, ὁ διαχωρισμὸς τῶν παραγόντων εἰς δύο κατηγορίας (ἐσωτερικοὶ - ἐξωτερικοί) τοῦ καθηγητοῦ F. Herzberg.

Γ. Διαμορφώθησαν κατατάξεις τῆς σημασίας τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως ὑπὸ τὴν ἐπίδρασιν τῶν μεταβλητῶν ἐξεταζομένων ἀνὰ δύο.

Ἡ συλλογή τῶν στοιχείων ἐπραγματοποιήθη διά προσωπικῶν ἐπισκέψεων διά τῆς μεθόδου τοῦ ἐρωτηματολογίου. Ἐλήφθη ἰδιαιτέρα πρόνοια (προσωπικαί προφορικαί διευκρινήσεις - ἀνάγκης ἀπαντήσεις), ὥστε νά ἀποφευχθοῦν ἐνδεχόμενοι παρανοήσεις ἤ φόβοι τῶν ἐρωτωμένων καί νά ἐπιτευχθῆ πρόθυμος καί εἰλικρινής συνεργασία μετ' αὐτῶν.

Γενικῶς, πλήν ἐλαχίστων εὐτυχῶς ἐξαιρέσεων, τόσον οἱ ἐπιχειρηματίαι ὅσον καί οἱ ἐργαζόμενοι ἐπέδειξαν ἐνδιαφέρον καί συνεργάσθησαν εὐχαρίστως μεθ' ἡμῶν[1].

Ὡς πλέον κατάλληλος μέθοδος μετρήσεως τῆς σημασίας ἑκάστου παράγοντος, ἐκρίθη ἡ διατάξασις αὐτῶν (ranking) ἀνάλογος σπουδαιότητος, καθ' ὅσον εἶναι εὐκόλως κατανοητή ἀπό τῶν ἐρωτωμένων καί, κατά τήν γνώμην μας, δίδει ἀξιόπιστα ἀποτελέσματα[2]. Παραδεχόμεθα ὅτι ὁ ἐρωτώμενος κατά τήν ἀξιολόγησιν τῶν παραγόντων, δυνατόν νά μή εἶναι πάντοτε εἰς θέσιν νά διακρίνῃ τάς διαφοράς μεταξύ δύο ἑκάστου (π.χ. εἶναι δύσκολον νά διακρίνῃ ἐάν παράγων τις δίδει ὅπως θεωρηθῆ πρῶτος ἤ δεύτερος εἰς τήν σειράν κατατάξεως, δεύτερος ἤ τρίτος κ.λ.π.) καί νά ὑποπίπτῃ ἀπωνεθίστως εἰς σφάλμα, δίδων οὕτω προτεραιότητα εἰς παράγοντα ὁ ὁποῖος πιθανόν ἔχει μικροτέραν δι' αὐτόν σημασίαν.

Πρός ἀποφυγήν τοιούτων σφαλμάτων ἐθεωρήσαμεν σκόπιμον ὅπως κατά τήν μελέτην τῶν στοιχείων συμπτύξωμεν τάς ἐπιλογάς ἀνά δύο καί πολλάκις τρεῖς ἀνά τέσσαρας, καθ' ὅσον νομίζομεν ὅτι τά ἀνωτέρω σφάλματα ὑπεισέρχονται μεταξύ δύο ἤ τό πολύ τριῶν ἐπιλογῶν καί σπανιότατα ἔχει π.χ. μεταξύ πρώτης καί τετάρτης ἤ δεκάτης ἐπιλογῆς.

Δ ι α γ ρ α μ μ α τ ο λ ο γ ί α : Διά τήν ἐπιλογήν τοῦ δείγματος ἐβασιόθημεν (βλέψαι βλάπτω) εἰς στοιχεῖα δημοσιευθέντα εἰς τό «Εἰδικόν Μητρῶον Βιο-

1. Λίθομεν ἰδιαίτερον σημασίαν εἰς τήν προθυμίαν αὐτῶν συνεργασίας καθ' ὅσον εἰς τό ἐρωτηματολόγιον εἶχον κατατάξει ἐξωτικόν καί ἀκριβῆ ἄλλα στοιχεῖα ἀκόμη ἤρνοντο νά ἀμφισβήτουν τήν ἀκριβοφανοῦς κατάστασιν εἰς τάς ἐλληνικάς ἐπιχειρήσεις, ἄν αἰτιολογῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων καί διοικήσεως ποσοτικοῦ λόγω τοῦ ἀπροσωπικοῦ καί ἐν πολλοῖς ἀπορρήτου χαρακτῆρος τῶν πληροφοριῶν αὐτῶν, δικαιολογεῖται δυσπιστία ἐκ μέρους τίνων τῶν ἐπιχειρηματιῶν ὅσον καί τῶν ἐργαζομένων. Τά σημειούμενα ἐκ τῶν ἀπαντήσεων αὐτῶν πρόκειται νά δημοσιευθοῦν εἰς ἰδιαίτερον μελέτην μας.

2. **A. Oppenheim**, Questionnaire Design and Attitude Measurement, Heinemann, London, 1966, σ. 92—94. **N. Frederiksen - O. Jensen - A. Beaton**, Prediction of Organizational Behavior, Pergamon, 1972, σ. 37—38. **R. House - L. Wigdor**, Herzberg's Dual - Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism εἰς **L. L. Cummings - W. Scott**, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, σ. 292.

μηχανικῶν - Βιοτεχνιῶν Κεντρικῆς καὶ Δυτικῆς Μακεδονίας κατὰ τὸ 1973», Ἔκδοσις Υ.Σ.Α Π. Ἀρ. 30, Ἀθγουστος 1973. Θεσσαλονίκη.

Ἡ ἔρευνα ἀφεώρα μόνον ὑπαλλήλους τῶν ἐπιχειρήσεων τῆς Θεσσαλονίκης (ἄχι ἐργάτας) καὶ ὡς ἐκ τούτου ὁ πληθυσμὸς ἐκ τοῦ ὁποίου θὰ ἐλαμβάνετο τὸ δεῖγμα θὰ ἔπρεπε νὰ ἀποτελῆται μόνον ἐκ τῶν ἀπασχολουμένων ὑπαλλήλων εἰς τὰς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις τῆς περιοχῆς αὐτῆς. Στοιχεῖα περὶ τοῦ πληθυσμοῦ αὐτοῦ (ἀνάλυσις ἀπασχολήσεως διοικητικῶν ὑπαλλήλων ἀνὰ ἐπιχείρηση ὡς καὶ ἐπίπεδον μορφώσεως αὐτῶν) περιεῖχε μόνον ἡ ἀνωτέρω ἔκδοσις.

Ἡ δειγματοληψία διεξήχθη εἰς δύο στάδια:

α) ἐπιλέγη δεῖγμα ἐπιχειρήσεων,

β) ἐπιλέγη δεῖγμα ὑπαλλήλων ἐντὸς ἑκάστης ἐπιλεγείσης ἐπιχειρήσεως.

Ὡς πρὸς τὰς ἐπιχειρήσεις ἐτέθη ὁ ἑξῆς περιορισμός: περιελήφθησαν εἰς τὸν πληθυσμὸν ἐπιχειρήσεις αἱ ὁποῖαι ἀπασχολοῦν ἄνω τῶν 50 ἐργαζομένων (συνολικῶς) καὶ συγχρόνως ἄνω τῶν 10 διοικητικῶν ὑπαλλήλων. Ὁ ἀριθμὸς αὐτῶν τῶν ἐπιχειρήσεων ἀνέρχεται εἰς 100, τῶν δὲ εἰς αὐτὰς ἐργαζομένων διοικητικῶν ὑπαλλήλων εἰς 2910.

Διὰ τὸν καθορισμὸν τοῦ δείγματος τῶν ἐπιχειρήσεων ἐφηρμόσθη ἡ μέθοδος τῆς συστηματικῆς δειγματοληψίας μὲ πιθανότητα ἐπιλογῆς ἀνάλογον πρὸς τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων[1].

Κατηρτίσθη πίναξ τῶν 100 ἐπιχειρήσεων βάσει τοῦ ἀριθμοῦ ἀπασχολήσεως διοικητικῶν ὑπαλλήλων καὶ ἐξ αὐτῶν ἐπελέγησαν 30 αἱ ὁποῖαι καὶ ἀπετέλεσαν τὸ μέγεθος τοῦ δείγματος.

Ἐκ τοῦ συνολικοῦ πληθυσμοῦ τῶν διοικητικῶν ὑπαλλήλων (N — 2910) ἠρωτήθησαν οἱ 210, ἤτοι τὸ 1/14 τοῦ πληθυσμοῦ (γενικὸν κλάσμα δειγματοληψίας K = 1/14).

7.3 ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

7.3.1 Γενικά

Ἡ διαβάθμισις τῶν ὑπὸ μελέτην παραγόντων, συμφώνως πρὸς τὰς ἀπαντήσεις τῶν 210 ατόμων τοῦ δείγματος, ἐμφανίζεται ὡς ἑξῆς:

---

1. Ι. Λιάκη, Στοιχεῖα στατιστικῆς, τεῦχ. Ι, Θεσσαλονίκη, 1975, σ. 31 κ. ἑξ. Ν. Πανταζίδη, Εἰσαγωγὴ εἰς τὴν θεωρίαν τῆς δειγματοληψίας, Ἀθῆναι, 1960, σ. 64.

Παράγοντες	1-4η επιλογή	Άτομα	5-6η επιλογή	Άτομα	7-11η επιλογή	Άτομα
1 Επίτευγμα	1	140	4	39	11	31
2 Συνεργ. Προϊστ.	2	124	2,5	43	10	43
3 Εργασία	3	122	5	36	9	52
4 Αναγνώριση	4	114	3	40	8	56
5 Ανειδ. Δ	5	102	9	29	6	79
6 Εξουσία	6	97	6	33	5	80
7 Προαγωγή	7	96	1	50	7	64
8 Ανειδ. Β	8	91	8	30	4	87
9 Σχέσεις	9	80	7	32	3	98
10 Ασφάλεια	10	67	10	24	1	119
11 Κα και σχέσεις	11	64	2,5	43	2	103

Πίνακ 7.1

Εἰς τὸν ἀνωτέρω πίνακα αἱ τέσσαρες πρῶται ἐπιλογαὶ συνεπτύχθησαν εἰς μίαν, μὲ σκοπὸν τὴν ἐμφάνισιν τῶν πλέον ἰσχυρῶν παραγόντων ἀπὸ ἀπόψεως προτεραιότητος ἐπιλογῆς.

Ἐκ πρώτης ὄψεως ἡ ἀνωτέρω κατάταξις σημαίνει ὡς πρὸς τοὺς περισσοτέρους παράγοντας μὲ τὴν θεωρίαν τοῦ F. Herzberg. Ἄνω τῶν 50% τῶν ἐρωτηθέντων κατέταξαν τοὺς ὑποκινητικοὺς παράγοντας «ἐπίτευγμα», «ἐργασία» καὶ «ἀναγνώρισις», πρῶτον ἕως τέταρτον.

Πρὶν ὅμως προβῶμεν εἰς ἀνάλυσιν τῆς ἀνωτέρω κατατάξεως κρίνομεν σκόπιμον, ὅπως διερευνήσωμεν ἐὰν αὕτη διατηρεῖται αὐτοῦ εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις τῶν ἐργαζομένων ἢ ὑφίσταται τὴν ἐπίδρασιν ὡρισμένων μεταβλητῶν.

Ὡς τοιαῦται μεταβλητὰ ἐπελέγησαν αἱ ἡλικίαι, αἱ ἀποδοχαί, ἡ μόρφωσις, ἡ θέσις καὶ τὸ φῦλον.

---

6. Εἰς τὰς κατατάξεις (ranking methods), ἐὰν δοθῶσιν τρεῖς ἰσοσταθμοι, λαμβάνεται τὴν κανονικὴν ἀπορίαν τὴν δοκίμου ἢ ἐλάμβανον ἐὰν δὲν ἰσοσταθμοῦν καὶ ἐπαλογίζεται ὁ μέσος ὅρος ὁ ἀπὸς ἀποτελεῖ τὴν τιμὴν ἑκάστης ἰσοσταθμοῦσης κατατάξεως. A. E. Maxwell, Analysing Qualitative Data, Science Paperbacks, 1961, σ. 113. W. J. Conover, Practical Nonparametric Statistics, Wiley, 1971, σ. 245. H. Blalock, Jr., Social Statistics, McGraw - Hill, 1972, σ. 268.

Διὰ νὰ διαπιστώσωμεν εἰς πρώτην φάσιν τὴν ἐπίδρασιν τῶν ἀμφοτέρων μεταβλητῶν, ἐμελετήσαμεν τὴν διαμόρφωσιν τῶν κατατάξεων εἰς τὰ διάφορα ἐπίπεδα ἡλικίας, ἀποδοχῶν, μορφώσεως, θέσεως καὶ φύλου. Ἑκάστη ἐπὶ μέρους κατάταξις συνεκρίθη μὲ τὴν γενικὴν κατάταξιν (βλ. κινητὸν πίνακα 7.1) καὶ ἐπελογίσθησαν οἱ βαθμοὶ κατὰ τοὺς ὁποίους ἀποκλίνει αὕτη ἀπὸ τῆς γενικῆς. Τὸ ἄθροισμα τῶν ἐκάστου βαθμῶν ἠλέγχθη στατιστικῶς διὰ τοῦ κριτηρίου χ^2, καθ' ὅσον ἐὰν ἡ κατάταξις δὲν διαφέρει τῆς γενικῆς, τὸ ἄθροισμα τῶν βαθμῶν πρέπει νὰ ἰσοῦται μὲ μηδέν, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον σημαίνει παρατήρησιν, ὅτι ἡ μεταβλητὴ ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ὁποίας ἐδημιουργήθη ἡ κατάταξις, δὲν ἐπηρεάζει τὴν σημασίαν τῶν ὑπὸ μελέτην παραγόντων.

Παραπέμπομεν ἀπολύτως πίνακας εἰς τοὺς ὁποίους ἐμφαίνονται αἱ ἐπὶ μέρους κατατάξεις τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως.

---

7. Ι. Λιάκος, Στοιχεῖα στατιστικῆς, τεύχ. ΙΙ, Θεσσαλονίκη, 1971, σ. 97. Α. Φωτούλα, Στοιχεῖα πιθανοτικῆς στατιστικῆς, Θεσσαλονίκη, 1964, σ. 32.

ΚΑΤΑΤΑΞΙΣ ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΗΛΙΚΙΑΣ

Παράγοντες	18–24 ετών η=16		25–34 ετών η=104		35–44 ετών η=69		45 ετών και άνω η=21	
	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα
1. Εργασία	1	13	2	61	4	38	8	10
2. Αμοιβή Α	2	11	5,5	48	7	33	8	10
3. Αναγνώρισις	3	10	4	52	3	39	3	13
4. Συνεργ. Προϊστάμεν.	4,5	9	3	60	2	41	2	14
5. Καλαί Σχέσεις	4,5	9	11	25	11	23	11	7
6. Ασφάλεια	7	7	10	28	10	24	10	8
7. Αμοιβή Β	7	7	5,5	48	8	28	8	10
8. Προαγωγή	7	7	6	44	6	34	6	11
9. Επίτευγμα	9	6	1	72	1	46	1	16
10. Στόχοι	10,5	3	9	38	9	27	4,5	12
11. Εξουσία	10,5	3	7	45	5	37	4,5	12

ΚΑΤΑΤΑΞΕΙΣ ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΑΠΟΛΟΧΩΝ

Παράγοντες	3000-6999 δρχ n=56		7000-9999 δρχ n=57		10000-14999 δρχ n=55		15000 δρχ και άνω n=42	
	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα
1 Ἐργασία	1	37	4	27	2	34	3,5	24
2 Ἀναγνώρισις	2,5	32	3	29	3,5	30	5	23
3 Ἐπίτευγμα	2,5	32	2	33	1	39	1	36
4 Ἀμοιβή Α	4,5	31	8	23	6	28	8	20
5 Συνεργ Προϊστάμενος	4,5	31	1	38	3,5	30	2	25
6 Ἀμοιβή Β	5	25	7	24	8	23	6	21
7 Προαγωγή	7	24	6	25	7	27	8	20
8 Καλαί σχέσεις	8	19	11	17	11	17	11	11
9 Στάσις	9,5	18	9	21	9	21	8	20
10 Ἐξουσία	9,5	18	5	26	5	29	3,5	24
11 Ἀσφάλεια	11	17	10	18	10	20	10	12

ΚΑΤΑΤΑΞΙΣ ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΜΟΡΦΩΣΕΩΣ

Παράγοντες	Απόφοιτοι γυμνασίου η = 99		Σπουδάσται ανωτάτων σχολών η = 22		Πτυχιούχοι πανεπιστημίου η = 89	
	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα
1 Συνεργ Προϊστάμενος	1	68	3	11	4,5	45
2 Αναγνώρισις	2	63	6,5	8	6,5	43
3 Επίτευγμα	3	61	1	13	1	66
4 Εργασία	4	57	9,5	7	2	58
5 Αμοιβή Α	5	49	4	10	6,5	43
6 Αμοιβή Β	6	45	6,5	8	8	40
7 Προαγωγή	7	42	6,5	8	3	46
8 Ασφάλεια	8,5	40	11	6	11	21
9 Εξουσία	8,5	40	2	12	4,5	45
10 Στάσι	10	35	9,5	7	9	38
11 Καλαί σχέσεις	11	34	6,5	8	10	22

ΚΑΤΑΤΑΞΙΣ ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΘΡΕΝΩΣ

Παράγοντες	Ὑφιστάμενοι η=101		Προϊστάμενοι η=109	
	Κατάταξις	Ἄτομα	Κατάταξις	Ἄτομα
1. Ἐργασία	1	48	3	39
2. Συνεργάσιμος Προϊστάμενος	2	46	4	38
3. Ἐπίτευγμα	3	36	1	61
4. Ἀμοιβή Α	4	30	7,5	25
5. Ἀμοιβή Β	5,5	28	7,5	25
6. Ἀναγνώρισις	5,5	28	5	34
7. Προαγωγή	7	22	9	24
8. Ἐξουσία	8	20	2	44
9. Ἀσφάλεια	9	17	10,5	21
10. Στόχοι	10	16	6	33
11. Καλαί σχέσεις	11	13	10,5	21

ΚΑΤΑΤΑΞΙΣ ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΦΥΛΟΥ

Παράγοντες	Άρρενες η = 169		Θήλεις η = 41	
	Κατάταξις	Άτομα	Κατάταξις	Άτομα
1 Έπίτευγμα	1	88	5	9
2 Έργασία	2	57	2	20
3 Συνεργάσιμος Προϊστάμενος	3	60	1	24
4 Έξουσία	4	57	8	7
5 Άναγνώρισις	5	51	3,5	11
6 Άμοιβή Α	6	47	6,5	8
7 Στόχοι	7	43	9,5	6
8 Άμοιβή Β	8	42	3,5	11
9 Προαγωγή	9	40	9,5	6
10 Ασφάλεια	10	30	6,5	8
11 Καλαί σχέσεις	11	29	11	5

Ἀπόκλισις τῶν ἐπὶ μέρους κατατάξεων ἐκ τῆς γενικῆς τοιαύτης

Αἱ ἀνωτέρω παρατεθεῖσαι κατατάξεις συναριθμοῦνται μὲ τὴν γενικὴν κατάταξιν καὶ ἀπελογίσθησαν οἱ βαθμοὶ κατὰ τοὺς ὁποίους ἀποκλίνουν αὗται ἐκ τῆς γενικῆς τοιαύτης.

Κατωτέρω παρατίθενται οἱ σχετικοὶ πίνακες:

α) Ἀποκλίσεις ἀναλόγως ἡλικίας

[illegible]		18-24 [illegible]	25-[illegible]	35-[illegible]	45 [illegible]	[illegible]
Παράγοντες	Α	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	0	8	0	0	0	8
[illegible]	0	25	1	0	0	35
[illegible]	0	2	1	1	3	6
[illegible]	0	1	0	1	1	3
[illegible]	0	1	25	2	3	35
[illegible]	0	45	1	1	1,5	8
[illegible]	0	0	1	1	1	3
[illegible]	0	1	25	0	0	35
[illegible]	0	1,5	0	0	[illegible]	6
[illegible]	0	3	0	0	0	3
[illegible]	0	45	0	0	0	45
[illegible]		33	7	6	16	
[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	

Βάσει τοῦ ἀνωτέρω πίνακος αἱ μεγαλύτεραι ἀποκλίσεις (33 καὶ 16) ἐμφανίζονται εἰς τὸ πρῶτον καὶ τελευταῖον ἐπίπεδον ἡλικίας, ἤτοι εἰς τὰ νεαρὰ (18—24 ἐτῶν) καὶ τὰ ἡλικιωμένα ἄτομα (ἄνω τῶν 45 ἐτῶν), ἐνῶ εἰς τὰς ἐνδιαμέσους ἡλικίας (25—44 ἐτῶν) αὗται μειοῦνται ἀξιοσημείωτα.

Ὡς ἐκ τούτου ἡ ἡλικία ἀποτελεῖ σαφῆ ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς διαμορφώσεως τῆς κατατάξεως τῶν μελετωμένων παραγόντων, πρᾶγμα φυσικὸν βέβαιον, καθ' ὅσον δὲν εἶναι δυνατόν, ἄτομα νεαρᾶς ἡλικίας, τὸ πρῶτον ἐργαζόμενα, νὰ σκέπτονται κατὰ τὸν τρόπον καθ' ὃν σκέπτονται ἄτομα τὰ ὁποῖα καὶ πλέον διαθέτουν λόγῳ πολυετοῦς προφανῶς ἀπασχολήσεως εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ἀλλὰ καὶ λόγῳ ὡριμοτέρας, κατὰ ταυτόχρονον, προσωπικότητος.

Παράγοντες ὡς ἡ «ἐργασία» (δηλ. ἡ φύσις τῶν ἐκτελουμένων καθηκόντων), ἡ «ἀμοιβή» (ἀπὸ ἀμιγῶς οἰκονομικὴν ἄποψιν), ἡ «ἀναγνώρισις», ὁ «συνερ-

γάσιμος προϊστάμενος» καὶ «αἱ καλαὶ σχέσεις μετὰ τῶν συναδέλφων», ἀποκτοῦν πρωταρχικὴν σημασίαν διὰ τὰ ἄτομα πολὺ νεαρᾶς ἡλικίας, καθ' ὅσον εἰς τὴν ἡλικίαν αὐτὴν ταῦτα ἀποκτοῦν μίαν πρώτην ἐπαφὴν μὲ τὸ περιβάλλον τῆς ἐργασίας καὶ γενικῶς τῆς ἐπιχειρήσεως, καὶ ὡς ἐκ τούτου ἔχουν ἀνάγκην ἱκανοποιήσεως τῶν κοινωνικῶν των ἀναγκῶν (ἀναγνώρισις - συνεργάσιμος προϊστάμενος - καλαὶ σχέσεις μὲ συναδέλφους) διὰ νὰ προσαρμοσθοῦν εἰς τὸ περιβάλλον. Ἡ «ἐργασία» ἡ φύσει ὅπου τῶν καθηκόντων τὰ ὁποῖα θὰ ἀναλάβουν νὰ ἐκτελέσουν, καὶ ἡ ἀμοιβή (ἀπὸ ἀμιγῶς οἰκονομικὴν ἄποψιν), τὴν ὁποίαν θὰ λάβουν διὰ τὸ ἔργον τὸ ὁποῖον προσφέρουν εἶναι οἱ παράγοντες, οἱ ὁποῖοι κατέχουν τὰς πρώτας θέσεις εἰς τὴν ἱεραρχησιν τῶν ἀναγκῶν αὐτῆς τῆς ἡλικίας. Τοῦτο ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι ἡ μὲν «ἐργασία» θὰ εἶναι συνήθως ἐργασία ρουτίνας καὶ πιθανὸν χωρὶς ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον (προφανῶς λόγῳ ἐλλείψεως σχετικῆς εἰδικεύσεως τοῦ νεαροῦ ἐργαζομένου), ἡ δὲ ἀμοιβὴ θὰ εὑρίσκεται εἰς τὰ χαμηλότερα ἐπίπεδα (διὰ τὸν αὐτὸν ὡς προηγουμένως λόγον καὶ ἔνεκα, πιθανῶς, μικροῦ χρόνου ἀπασχολήσεως εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ ὡς ἐκ τούτου ἀδυναμίας ἐκτιμήσεως τῶν ἱκανοτήτων τοῦ ἐργαζομένου).

Ἀντιθέτως, διὰ τοὺς πλέον ἡλικιωμένους ἐργαζομένους, παράγοντες, ὡς αἱ «καλαὶ σχέσεις», «ἀσφάλεια», «ἀμοιβὴ» (ὑπὸ ἀμφοτέρας τὰς ἔννοιας), «ἐργασία», παραχωροῦν τὴν θέσιν των εἰς τοιούτους ὡς, «ἐπίτευγμα», «στόχοι», «ἐξουσία», «προαγωγή». Ἡ προτεραιότης τῆς ἱκανοποιήσεως τῶν ἀνωτέρων ἀναγκῶν ἑρμηνεύεται ἐκ τοῦ ὅτι εἰς τὸ ἐπίπεδον τοῦτο τῆς ἡλικίας ἔχει ἐπέλθει ἡ προσαρμογὴ πρὸς τὸ περιβάλλον, ἔχει ἐξασφαλισθῆ ἱκανοποιητική τις ἀμοιβή καὶ ἔχει διαμορφωθῆ πλέον ἡ θέσις τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡς ἐκ τούτου τὸ ἄτομον στρέφεται πρὸς ἱκανοποίησιν ἀναγκῶν ὑψηλοτέρων ἐπιπέδων. Αἱ ἀνάγκαι πρὸς ἐπίλυσιν ἀνακυπτουσῶν δυσχερειῶν (ἐπίτευγμα), ἐνημέρωσιν ὡς πρὸς τὴν γενικωτέραν πολιτικὴν καὶ τοὺς στόχους τῆς ὀργανώσεως, καὶ ὡς ἐκ τούτου διὰ περισσοτέραν ὑπευθυνότητα καὶ προώθησιν, ἐμφανίζονται ἔντονοι.

β) Αποκλίσεις ανάλογες αποδοχών

Γενική κατάταξις / Παράγοντες	Β Α	3000-6999 δρχ. n=56	7000-9999 δρχ. n=57	10000-14999 δρχ. n=55	15000 δρχ. και άνω n=42	[illegible]
1 Ενιαυτισμός	0	1,5	1	0	0	2,5
2 Σύνεργο Προϊόντος	0	2,5	1	1,5	0	5
3 Εργασία	0	2	[illegible]	1	0,5	4,5
4 Ανωγκαιότης	0	1,5	1	0,5	1	4
5 Αμοιβή Α	0	0,5	3	1	3	7,5
6 Εξουσία	0	1,5	1	1	2,5	6
7 Προαγωγή	0	0	1	0	1	2
8 Αμοιβή Β	0	2	1	0	2	5
9 Στάχοι	0	0,5	0	0	1	1,5
10 Ωφέλεια	0	1	0	0	0	1
11 Καλοι σχέσεις	0	3	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΟΝ		18	10	5	11	
[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	

Και εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν αἱ μεγαλύτεραι ἀποκλίσεις (18 καὶ 11) ἐπὶ τῆς γενικῆς κατατάξεως ἐμφανίζονται εἰς τὰς δύο ἀκραίας περιπτώσεις, ἤτοι εἰς τὸ χαμηλὸν ἐπίπεδον ἀποδοχῶν (3.000—7.000 δρχ.) καὶ εἰς τὸ ὑψηλότερον τοιοῦτον (ἄνω τῶν 15.000 δρχ.). ἐνῶ εἰς τὰ ἐνδιάμεσα ἐπίπεδα αἱ διαφοραὶ αὗται ἀμβλύνονται.

Εἰς τὸ χαμηλὸν οἰκονομικὸν ἐπίπεδον παράγοντες ὡς ἡ «ἐργασία», ἡ «ἀνωγκαιότης», τὸ «ἐπίτευγμα», ἡ «ἀμοιβή» (ἀπὸ ἀμιγῶς οἰκονομικὴν ἄποψιν), ὁ «συνεργάσιμος προϊστάμενος» ἀποκτοῦν πρωταρχικὴν σημασίαν.

Τὰ πρὸς ἐπίτευξιν καθήκοντα δὲν παρουσιάζουν, πιθανῶς, ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον καὶ ἀξιόλογα, μὲ ἀποτέλεσμα τὰ ἄτομα τῆς κατηγορίας αὐτῆς νὰ εἰπεῖν ἐνιαίον τὴν ἀνάγκην δι' ἐπίτευγμα καὶ ἀναγνώρισιν. Ἐλπίζουν μεβαίως, εἰς μίαν δεύτερον τῆς θέσεώς των. Ὁ παράγων ἀμοιβή (ἀπὸ ἀμιγῶς οἰκονομικὴν ἄποψιν) ἀποκτᾷ ἰδιαίτερον σημασίαν εἰς αὐτὸ τὸ ἐπίπεδον καθ' ὅσον κρίνεται εἰς χαμηλὸν βαθμὸν ἱκανοποιήσεως. Βεβαίως εἰς καθ' ὅλα τὰ ἐπιχειρήσεις προϊστάμενος εἶναι ἀπαραίτητος προϋπόθεσις ἐπιτεύξεως τῶν ἀναγκῶν. Διδόμενον ὅτι οὗτος κατὰ βάσιν ρυθμίζει τὴν ἐξέλιξιν καὶ τὴν θέσιν τοῦ ὑφισταμένου του εἰς τὴν ἐπιχείρησιν. Συνεπῶς οὗτος θεωρεῖται ὡς πρωταρχικὸς παράγων εἰς ὅλας τὰς κατηγορίας τῶν ἐργαζομένων.

Εἰς τὰ ἄτομα ὑψηλοτέρας οἰκονομικῆς τάξεως (ἄνω τῶν 15.000 δρχ.) κυριαρχοῦν ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον οἱ ἀνωτέρω παράγοντες. Ὅσον ἡ «συμ-

γαγή», ἡ «ἀμοιβή» (ἀπὸ ἀμιγῶς οἰκονομικὴν ἄποψιν), ἡ «ἀσφάλεια» παρεχωροῦν τὴν θέσιν των εἰς τὸ «ἐπίτευγμα», τὸν «συνεργάσιμον προϊστάμενον», τὴν «ἐξουσίαν», τὴν «ἐργασίαν», τὴν «ἀναγνώρισιν» καὶ τὴν «ἀμοιβήν» (ἀπὸ ἀπόψεως γοήτρου).

Ἡ ἀμοιβή, ὡς οἰκονομικὴ ἀνάγκη, ἔχει ἱκανοποιηθῆ ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον (θη εἰς τὴν σειρὰν κατατάξεως), ἐνδιαφέρει, ὅμως, ἀπὸ πλευρᾶς γοήτρου τοῦ ἀτόμου, ὡς ἀναγνώρισις τῆς προσωπικῆς ἀξίας καὶ συμβολῆς του.

Ἐντονωτάτη προβάλλει ἡ ἀνάγκη διὰ ἐπίτευγμα, καθ' ὅσον τὰ ἄτομα τῆς κατηγορίας αὐτῆς ἔχοντα ἱκανοποιήσει, κατὰ τεμάχιον, τὰς βασικὰς οἰκονομικὰς των ἀνάγκας, ἐνδιαφέρονται διὰ τὴν ἱκανοποίησιν ὑψηλοτέρων ἐπιπέδων ἀναγκῶν. Ἡ ἀνάληψις περισσοτέρας ἐξουσίας καὶ εὐθύνης (ἀποκέντρωσις), ὡς καὶ ἡ μορφή τῶν ἐκτελουμένων καθηκόντων, ὥστε νὰ ἀντιποκρίνωνται ταῦτα πρὸς τὰς ἱκανότητας καὶ τὰ ἐνδιαφέροντα τοῦ ἀτόμου, ὑποδεικνοῦν εἰς τὴν ἱκανοποίησιν τῆς ἀνάγκης δι' ἐπίτευγμα.

Ὁ παράγων «συνεργάσιμος προϊστάμενος» κατέχει, ἐν προκειμένῳ, ὅπως καὶ εἰς ὅλας τὰς κατατάξεις, πρωτεύουσαν θέσιν (2ος εἰς τὴν σειρὰν κατατάξεως).

γ) Ἀποκλίσεις ἀναλόγως μορφώσεως

Γενικὴ κατατάξις / Παράγοντες	Θ	Δ	Ἀπόφοιτοι γυμνασίου [illegible] n=99	Ἀπόφοιτοι [illegible]	Πτυχιοῦχοι [illegible] n=89	Γενικὴ βαθμὸς ἀποκλίσεως ἑκάστου παράγοντος
1 Ἐπίτευγμα	0		2	0	0	2
2 Συνεργ Προϊστάμ	0		1	1	2,5	4,5
3 Ἐργασία	0		1	6,5	1	8,5
4 Ἀναγνώρισις	0		2	2,5	2,5	7
5 Ἀμοιβή Α	0		0	1	1,5	2,5
6 Ἐξουσία	0		2,5	4	1,5	8
7 Προαγωγή	0		0	0,5	4	4,5
8 Ἀμοιβή Β	0		2	1,5	0	3,5
9 Στάσεις	0		1	0,5	0	1,5
10 Ἀσφάλεια	0		1,5	1	1	3,5
11 Κοιν. σχέσεις	0		0	4,5	1	5,5
ΣΥΝΟΛΟΝ			13	23	15	
ΒΕ=10 [illegible]			x̄=1,1818 Sx=0,2710 [illegible]	x̄=2,0909 Sx=0,6209 [illegible]	x̄=1,3636 Sx=0,3768 [illegible]	

Αἱ κατατάξεις τῶν σπουδαστῶν ἀνωτάτων σχολῶν καὶ τῶν πτυχιούχων πανεπιστημίου καὶ ἀνωτάτων σχολῶν παρουσιάζουν, ἐν προκειμένῳ, τὰς ὑψηλοτέρας ἀποκλίσεις.

Διὰ τοὺς σπουδαστὰς πρωταρχικὴν σημασίαν κατέχουν οἱ παράγοντες «ἐπίτευγμα», «ἐξουσία», «συνεργάσιμος προϊστάμενος» καὶ «ἀμοιβή» (ἀπὸ ἀμιγοῦς οἰκονομικὴν ἄποψιν). Τοῦτο συμβαίνει, πιθανῶς, διότι τὰ ἄτομα αὐτὰ λόγῳ ἀνεπαρκοῦς εἰδικεύσεως ἀπασχολοῦνται εἰς ἐργασίας αἱ ὁποῖαι, συνήθως, ἐλάχιστον ἐνδιαφέρον ἐμφανίζουν μὲ ἄμεσον συνέπειαν νὰ ὑφίστανται περιωρισμέναι δυνατότητες ἐξουσιοδοτήσεως καὶ ἀμοιβῆς.

Διὰ τοὺς πτυχιούχους, ἀντιθέτως, προέχουν παράγοντες ὡς τὸ «ἐπίτευγμα», ἡ «ἐργασία», ἡ «προαγωγή», ὁ «συνεργάσιμος προϊστάμενος» καὶ ἡ «ἐξουσία». Λόγῳ εὐρυτέρας μορφώσεως καὶ, πιθανόν, ἐξειδικεύσεως τὰ ἄτομα τῆς κατηγορίας αὐτῆς διαθέτουν μεγαλυτέραν αὐτοπεποίθησιν, αἰσθάνονται τὴν ἀνάγκην ἐπιτυχίας καὶ προωθήσεως εἰς τὴν ἐργασίαν των καὶ φυσικὰ ἐπιθυμοῦν νὰ ἐκτελοῦν ἐργασίας ἀναλόγους τῶν γνώσεων καὶ τῆς εἰδικότητος, τὴν ὁποίαν ἀπέκτησαν.

δ) Ἀποκλίσεις ἀναλόγως θέσεως

Γενικὴ κατάταξις / Παράγοντες	Θ Α	Ὑφιστάμενοι n=101	Προϊστάμενοι n=109	Σύνολον βαθμῶν ἀποκλίσεως ἑκάστου παράγοντος
1 Ἐπίτευγμα	0	2	0	2
2 Συνεργ. Προϊστάμενος	0	0	1,5	1,5
3 Ἐργασία	0	2	2	4
4 Ἀναγνώρισις	0	1	0,5	1,5
5 Ἀμοιβὴ Α	0	1	2	3
6 Ἐξουσία	0	2,5	4	6,5
7 Προαγωγή	0	0	1	1
8 Ἀμοιβὴ Β	0	2	0,5	2,5
9 Στάσεις	0	0,5	0,5	1
10 Ἀσφάλεια	0	0	0	0
11 Καλαὶ σχέσεις	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟΝ		11	12	
ΒΕ=10 * * * [illegible] ** * * [illegible]		$\bar{x}$=1 $S_{\bar{x}}$=0,2938 t=3,4036**	$\bar{x}$=1,0909 Se=0,3680 t=2,9635***	

Ἂν καὶ αἱ ἀποκλίσεις τῶν κατατάξεων τῶν ὑφισταμένων καὶ τῶν προϊσταμένων ἐκ τῆς γενικῆς εἶναι περίπου ἴδιαι (11 καὶ 12), ἐν τούτοις αὗται διαφέρουν μεταξύ των μόνον ὡς πρὸς τὴν σειρὰν τῆς κατατάξεως τῶν πρωταρχικῶν παραγόντων.

Ὅσον, ἐνῷ εἰς τὴν κατάταξιν τῶν ὑφισταμένων πρωταρχικὴν σημασίαν κατέχουν οἱ παράγοντες «ἐργασία», «συνεργάσιμος προϊστάμενος», «ἐπίτευγμα»,

«αμοιβή» (ἀπὸ οἰκονομικὴν ἄποψιν), «ἀναγνώρισις», εἰς τὰς κατατάξεις τῶν προϊσταμένων ἡ σειρὰ ἐμφανίζεται ὡς ἀκολούθως: «ἐπίτευγμα», «ἐξουσία», «ἀναγνώρισις», «συνεργάσιμος προϊστάμενος», «ἐργασία».

Ὁ παράγων «ἀμοιβή» (ἀπὸ ἀμιγῶς οἰκονομικὴν ἄποψιν) ἐμφανίζεται εἰς ὑψηλὰ ἐπίπεδα εἰς τὰς κατατάξεις τῶν ὑφισταμένων, καθ' ὅσον λόγῳ τῆς θέσεώς των αὐτῆς καὶ τῶν περιστάσεων, προφανῶς, καθηκόντων των οὗτος θὰ πρέπῃ νὰ κυμαίνεται εἰς χαμηλὰ μᾶλλον ἐπίπεδα. Ὁ παράγων οὗτος, ἀντιθέτως, παραχωρεῖ τὴν θέσιν του εἰς τὸν παράγοντα «ἐξουσία», εἰς τὰς κατατάξεις τῶν προϊσταμένων, διότι ἀποτελεῖ βασικὴν προϋπόθεσιν ἀσκήσεως τῶν καθηκόντων των. Λόγῳ τῆς προτεραιότητος τὴν ὁποίαν λαμβάνει, δυνάμεθα νὰ συμπεράνωμεν ὅτι ἡ ἀνάγκη αὐτὴ δὲν ἱκανοποιεῖται εἰς ὑψηλὸν βαθμὸν εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις, εἰς τὰς ὁποίας τὸ σύστημα διοικήσεως ἐμφανίζεται μᾶλλον συγκεντρωτικόν.

ε) Ἀποκλίσεις ἀναλόγως φύλου

Γενικὴ κατάταξις / Παράγοντες	Θ	Α	Ἄρρενες η=188	Θήλεις η=41	Συνολικὸν βάθμων ἀποκλίσεως ἑκάστου παράγοντος
1 Ἐπίτευγμα	0		0	4	4
2 Συνερ. Προϊστάμενος	0		1	1	2
3 Ἐργασία	0		1	1	2
4 Ἀναγνώρισις	0		1	0,5	1,5
5 Ἀμοιβὴ Α	0		1	1,5	2,5
6 Ἐξουσία	0		2	2	4
7 Προαγωγή	0		2	2,5	4,5
8 Ἀμοιβή	0		0	4,5	4,5
9 Σχέσεις	0		2	0,5	2,5
10 Ἀσφάλεια	0		0	3,5	3,5
11 Κοιν. σχέσεις	0		0	0	0
ΣΥΝΟΛΟΝ			10	21	
ΘΕ = 10 [illegible]			$\bar{x}$=0,9090 $S_{\bar{x}}$=0,2506 t: 3,6272**	$\bar{x}$=1,9090 $S_{\bar{x}}$=0,4813 t=3,9683**	

Αἱ κατατάξεις τῶν γυναικῶν ἐμφανίζουν, ἐν προκειμένῳ, τὴν μεγαλυτέραν ἀπόκλισιν (21 βαθμοί) ἐκ τῆς γενικῆς κατατάξεως.

Διὰ τὰς γυναῖκας πρωταρχικὴν σημασίαν ἔχει ὁ «συνεργάσιμος προϊστάμενος» καὶ ἡ «ἐργασία», ἐνῶ διὰ τοὺς ἄνδρας τὸ «ἐπίτευγμα».

Αἱ διαφοραὶ αὗται θεωρεῖται ὅτι ὀφείλονται εἰς τὴν φύσιν καὶ τὸν διάφορον τρόπον σκέψεως τῶν δύο φύλων. Αἱ γυναῖκες ὡς ἐκ φύσεως πλέον κοινωνικαί, αἰσθάνονται τὴν ἀνάγκην μιᾶς ἁρμονικῆς συνεργασίας μετὰ τοῦ προϊ-

σημαινόμενο λέγω πιθανόν συναγωνισμόν μὲ τοὺς ἄρρενας συναδέλφους του παριστάνοντας τὰ καθηκοντά του, πράγμα τὸ ὁποῖον ἀπεῖχε τὸν παράγοντα ἐργασία δεύτερον εἰς τὴν σειρὰν κατατάξεως. Εἰς τοὺς ἄρρενας ὑπαλλήλους ἀναλίσκει, ὁ παράγων «ἐπίτευγμα» ἀποτελεῖ πρωταρχικὴν ἀνάγκην, καθ' ὅσον ἡ ἱκανοποίησίς του ἀποτελεῖ ἐπιβεβαίωσιν τῶν ἱκανοτήτων του, γεγονὸς ἰδιαιτέρας βαρύτητος δι' αὐτούς.

7.3.9 Ἀλληλεπιδράσεις μεταξὺ τῶν μεταβλητῶν ἡλικία, ἀποδοχαί, μόρφωσις, θέσις, φύλον καὶ τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως

Ἡ προηγηθεῖσα ἀνάλυσις παρέχει ἔνδειξιν ὅτι ἡ σημασία ἑκάστου παράγοντος διαφοροποιεῖται ὑπὸ τὴν ἐπίδρασιν τῶν μεταβλητῶν: ἡλικία - ἀποδοχαί - μόρφωσις - θέσις - φύλον.

Πρὸς περαιτέρω διερεύνησιν προσεπαθήσαμεν νὰ προσδιορίσωμεν τὴν τοιαύτην ἐπίδρασιν διὰ τῆς ἀκολούθου στατιστικῆς ἀναλύσεως. Ἐπειδὴ τὰ ὑπὸ μελέτην στοιχεῖα εἶναι κατὰ βάθος ποιοτικά (πλὴν τῆς ἡλικίας καὶ τῶν ἀποδοχῶν), ἐκρίθη σκόπιμον ὅπως διὰ τοῦ ἐλέγχου χ^2 (chi square test) διαπιστωθοῦν αἱ στατιστικῶς σημαντικαὶ διαφοροποιήσεις τῆς σημασίας τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως.

Τὰ ἀποτελέσματα αὐτῆς τῆς ἐπεξεργασίας παρατίθενται ὡς ἀκολούθως:

	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΣΤΟΧΟΙ	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΣΥΝΕΡΓΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΕΞΟΥΣΙΑ	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΔΗΜΟΙΕΣ [illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΔΗΜΟΙΕΣ [illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΚΑΛΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Ἡλικία, ἀποδοχαί: ΒΕ = 12
Μορφωσις, Θέσις, φύλον: ΒΕ = 1 (ἐφηρμόσθη ἡ διόρθωσις Yates)

1 = p < 0,001 | 3 = p < 0,025 | 5 = p < 0,100
2 = p < 0,010 | 4 = p < 0,050 | 6 = p < 0,25

Εἰς τὰς περιπτώσεις αἱ ὁποῖαι τὸ χ^2 ἐμφανίζεται στατιστικῶς σημαντικόν, τοῦτο σημαίνει ὅτι μεταξὺ τῶν ὑπὸ μελέτην παραγόντων τῆς περιπτώσεως αὐτῆς ὑφίσταται ἀλληλεξάρτησις. Πειραματικῶς, καὶ πρὸς τὸν σκοπὸν διαπιστώσεως τῆς φύσεως τῆς τοιαύτης ἀλληλεπιδράσεως, ὑπελογίσθησαν οἱ ἑξῆς συντελεσταί:

α) Συντελεστὴς συναφείας (coefficient of association)[8] Q, ὁ ὁποῖος ὑπολογίζεται εἰς περιπτώσεις ἀναλύσεως ποιοτικῶν στοιχείων καὶ δεικνύει τὸν βαθμὸν ἀλληλεπιδράσεως τῶν δύο μεταβλητῶν, λαμβάνει δὲ τὰς τιμὰς -1 ἕως +1 δεικνύων ἀρνητικὴν ἢ θετικὴν συνάφειαν τῶν δύο μεταβλητῶν. Ὑπελογίσθη μεταξὺ τῶν μεταβλητῶν: μόρφωσις, θέσις, φῦλον, καὶ τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως.

β) Συντελεστὴς γραμμικῆς συσχετίσεως (correlation coefficient) r, ὁ ὁποῖος ὑπελογίσθη πρὸς διερεύνησιν τῆς θετικῆς ἢ ἀρνητικῆς ἀλληλεπιδράσεως μεταξὺ τῶν μεταβλητῶν: ἀποδοχαὶ καὶ ἡλικία πρὸς τοὺς παράγοντας ἱκανοποιήσεως, καθ' ὅσον εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν ἡ μία τουλάχιστον μεταβλητή (ἀποδοχαὶ καὶ ἡλικία) εἶναι ποσοτική[9].

γ) Ὁ αὐτὸς συντελεστὴς r, ὑπελογίσθη καὶ διὰ τὴν διερεύνησιν τῆς ἀλληλεξαρτήσεως τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως μεταξὺ των.

Τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐπεξεργασίας αὐτῆς ἐμφανίζονται ὡς ἀκολούθως[10]:

---

8. **Κ. Κέβορκ**, Στατιστική, τόμ. III, κεφ. Α', Ἀνάλυσις πολυδιαστάσεως καὶ συσχετίσεως, Ἀθῆναι, 1972, σ. 153. **H. Blalock, Jr.**, ἔνθ' ἀνωτ., σ. 298.

9. **H. Blalock, Jr.**, ἔνθ' ἀνωτ.

10. Αἱ κατωτέρω σχέσεις ἐμφανίζονται σημαντικαὶ τόσον εἰς τὸν ἔλεγχον χ^2 ὅσον καὶ αὐτὰ τὰ ὑπολογισμένα τῶν r ἢ Q. Σχέσεις μὴ ἐμφανιζόμενοι σημαντικαὶ εἰς ἀμφοτέρους τοὺς στατιστικοὺς δὲν ἐλήφθησαν ὑπ' ὄψιν.

	ΗΛΙΚΙΑ	ΑΠΟΛΟΧΑΔ	ΜΟΡΦΩΣΗ	ΘΕΣΗ	ΦΥΛΟΝ
ΕΠΙΤΕΥΓΜΑ	r =0,70 [6]	r =0,88 [7]	Q = 0,31 [3]	Q=0,39 [1]	Q=0,59 [1]
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΕΙΣ					
ΣΤΟΧΟΙ	r =0,94 [2]			Q=0,40	Q=0,33 [6]
ΣΥΝΕΡΓ. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝ			Q= -0,36 [4]	Q= -0,22	Q= -0,44
ΕΞΟΥΣΙΑ	r=0,89	r =0,84 [4]		Q= 0,47 [1]	Q=0,42 [2]
ΠΡΟΑΓΩΓΗ		r = -0,73 [5]			
ΕΡΓΑΣΙΑ				Q=-0,24 [5]	
ΑΜΟΙΒΗ Α					
ΑΜΟΙΒΗ Β	r = -0,72 [1]				
ΚΑΛΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ	r =-0,70 [6]				
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	r = -0,70 [6]				

*Ηλικία, αποδοχή ΒΕ=3

1=p<0,05 5=p<0,25
2=p<0,10 6=p<0,30
3=p<0,15 7=p<0,40
4=p<0,20

7.3.9.1 Ανάλυσις των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών ηλικία, αποδοχή, μόρφωσις, θέσις, φύλον και των παραγόντων ικανοποιήσεως

ΗΛΙΚΙΑ

α) Ηλικία - επίτευγμα (r=0,70). Η μεταξύ των σχέσις εμφανίζεται θετική, ήτοι αύξανομένης της ηλικίας αυξάνεται και ή σημασία τοῦ παράγοντος «επίτευγμα». Ταῦτα εἶναι σύμφωνα πρὸς τὴν θεωρίαν τοῦ Maslow κατὰ τὴν ὁποίαν τὸ ἄτομον στρέφεται πρὸς ἱκανοποίησιν ἀναγκῶν ὑψηλοτέρων ἐπιπέδων (επίτευγμα), μόνον ἐφ' ὅσον ἱκανοποιήσει τὰς βασικὰς αὐτοῦ ἀνάγκας (βλ. ἀνωτ. Κεφ. Β, παρ. 2.3).

Ὅσον αὐξάνει ἡ ἡλικία τὸ ἄτομον, κατὰ κανόνα, σταθεροποιεῖ τὴν ἐπαγγελματικήν του θέσιν, αὐξάνονται αἱ ἀποδοχαί του καὶ ἀναγνωρίζονται αἱ ἱκανότητες του, ἄπαξ ἐνδιαφέρεται πλέον διὰ τὸ ἐπίτευγμα, εἴτε διὰ νὰ διατηρήσῃ τὴν ἀναγνώρισιν τῶν ἱκανοτήτων του, εἴτε διὰ νὰ ἀνέλθῃ ἔτι ὑψηλότερον εἰς τὴν ἱεραρχικὴν πυραμίδα (ἄνοδος τοῦ ἐπιπέδου φιλοδοξιῶν).

β) Ηλικία - πολιτική καὶ σταθερότης τῆς ἐπιχειρήσεως (r=0,94). Ὅσον αὐξάνει ἡ ἡλικία καὶ κατὰ κανόνα ὁ χρόνος ἀπασχολήσεως τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, τόσον περισσότε-

ρον, θὰ ἠδυνάμεθα νὰ εἴπωμεν, προσαρμόζεται τοῦτο εἰς τὸ περιβάλλον καὶ τὸ κλῖμα αὐτῆς.

Ὅσον ἀνέρχεται ὁ ἐργαζόμενος εἰς τὴν ἱεραρχικὴν πυραμίδα καὶ καταλαμβάνει ὑψηλοτέρας θέσεις (καὶ αὐτὸ συνήθως συμβαίνει μὲ τὴν πάροδον τῆς ἡλικίας), τόσον περισσότερον ἐμποτίζεται καὶ ἐπηρεάζεται ἐκ τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι δὲ πολὺ πιθανὸν νὰ υἱοθετήσῃ αὐτοὺς καὶ νὰ ἐπιδιώξῃ τὴν πραγματοποίησίν των.

γ) Ἡ λ ι κ ί α - ἐ ξ ο υ σ ί α κ α ὶ ε ὐ θ ύ ν η (r=0,89). Ἡ ἀνάγκη διὰ περισσοτέραν ἐξουσίαν καὶ εὐθύνην ἐμφανίζεται ἠυξημένη εἰς τὰς μεγαλυτέρας ἡλικίας, συνδυαζομένη μὲ τὴν ἠυξημένην, ὡς ἀνωτέρω ἐξετέθη, ἀνάγκην πρὸς ἐπίτευγμα.

δ) Ἡ λ ι κ ί α - ἀ μ ο ι β ή ὡ ς γ ό ν η τ ρ ο ν (r=-0,72). Ἀντιθέτως, αὐξανομένης τῆς ἡλικίας, ἐμφανίζεται ὁπισχωροῦσα ἡ σημασία τοῦ παράγοντος ἀμοιβῆς ἀπὸ ἀπόψεως γονήτρου. Τοῦτο δέ, διότι, ἀφ' ἑνὸς μὲν αὐτὴ ἔχει φθάσει εἰς ἱκανοποιητικά, προφανῶς, ἐπίπεδα, ἀφ' ἑτέρου δέ, διότι ἱκανοποιοῦνται καὶ ἄλλοι παράγοντες προσδίδοντες γόνητρον εἰς τὸ ἄτομον (π.χ. παραχώρησις περισσοτέρας ἐξουσίας καὶ εὐθύνης, προώθησις εἰς ὑψηλοτέρας διοικητικὰς θέσεις εἰς τὴν ἱεραρχικὴν πυραμίδα, συμμετοχὴ εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἐπιχειρηματικῶν στόχων κλπ.).

ε) Ἡ λ ι κ ί α - κ α λ αὶ σ χ έ σ ε ι ς μ ε τ ὰ τ ῶ ν σ υ ν α δ έ λ φ ω ν (r=-0,70). Αὗται ἔχουν ἰδιαιτέραν σημασίαν διὰ τὰ ἄτομα νεαρᾶς κυρίως ἡλικίας καὶ τὸ πρῶτον ἐργαζόμενα εἰς μίαν ἐπιχείρησιν, καθ' ὅσον καλύπτουν κοινωνικὰς ἀνάγκας καὶ ἀνάγκας προσαρμογῆς τοῦ ἀτόμου εἰς τὸ νέον του περιβάλλον. Εἰς τὰ πλέον ἡλικιωμένα ἄτομα ἡ σημασία των μειοῦται καθ' ὅσον αἱ κοινωνικαὶ των ἀνάγκαι, κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἧττον, ἔχουν ἱκανοποιηθῆ καὶ ἔχει ἐπέλθει ἡ προσαρμογὴ εἰς τὸ περιβάλλον. Οὕτω εἶναι, νομίζομεν, δυνατὸν νὰ ἑρμηνευθῆ ἡ χαμηλὴ θέσις εἰς τὴν ὁποίαν ἐμφανίζεται εἰς τὴν σχετικὴν κατάταξιν ὁ παράγων οὗτος.

στ) Ἡ λ ι κ ί α - α σ φ ά λ ε ι α ἀ π α σ χ ο λ ή σ ε ω ς (r=-0,70). Ἡ μεταξύ των σχέσις ἐμφανίζεται ἀρνητική. Τοῦτο δύναται νὰ ἐξηγηθῆ ὡς ἑξῆς: τὸ νεαρὸν ἄτομον αἰσθάνεται, συνήθως, πλέον ἔντονον τὴν ἀνάγκην τῆς ἐξασφαλίσεως λόγῳ ἐλλείψεως πείρας καὶ πιθανὸν γνώσεων. Ὅσον ὅμως περισσοτέραν πεῖραν καὶ γνώσεις ἀποκτᾷ, τόσον εὐκολώτερον δύναται, πλέον, νὰ ἐξεύρῃ ἐργασίαν εἰς ἄλλην ἐπιχείρησιν· ὅσον δὲ αὐξάνει ὁ χρόνος ἀπασχολήσεως του εἰς τὴν συγκεκριμένην ἐπιχείρησιν, αἰσθάνεται πιθανῶς ὅτι δὲν συμφέρει ἴσως εἰς αὐτὴν νὰ τὸ ἀπολύσῃ, καθ' ὅσον μία τοιαύτη ἐνέργεια εἶναι δυνατὸν νὰ συνεπάγεται διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, ἀφ' ἑνὸς μὲν οἰκονομικὰς ἐπιβαρύνσεις, ἀφ' ἑτέρου δέ, πιθανόν, ἑτέρας τινὰς ἀπωλείας, ἰδίως ἐὰν τὸ στέλεχος κατέχῃ θέσιν ἡ ὁποία τοῦ ἐπιτρέπει νὰ γνωρίζῃ πληροφορίας σημαντικὰς διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.

ΑΠΟΔΟΧΑΙ

α) Ἀ π ο δ ο χ α ί - ἐ π ί τ ε υ γ μ α (r=0,88). Ἡ μεταξύ των σχέσις ἐμφανίζεται θετική, δύναται δὲ νὰ ἑρμηνευθῇ ὡς καὶ ἡ σχέσις ἡλικία - ἐπίτευγμα. Ὅσον δηλ. αὐξάνουν αἱ ἀποδοχαί, ὁλονὲν περισσότεραι βασικαὶ ἀνάγκαι ἱκανοποιοῦνται, γεγονὸς τὸ ὁποῖον ἐπιτρέπει εἰς τὰ περισσότερα, πολλάχιστον, ἄτομα νὰ πραφοῦν πρὸς ἀνάγκας ὑψηλοτέρων ἐπιπέδων, ὡς τὸ ἐπίτευγμα.

β) Ἀ π ο δ ο χ α ί - ἐ ξ ο υ σ ί α κ α ί ε υ θ ύ ν η (r=0,84). Ὅσον ἀνήρχεται τὸ ἐπίπεδον τῶν ἀποδοχῶν ἑνὸς ἐργαζομένου ἀναγορίζονται αἱ ἱκανότητές του καὶ, πιθανόν, προκαλεῖται εἰς ὑψηλοτέρας θέσεις ἐντὸς τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδος, τόσον ἐντονώτερον αἰσθάνεται τὴν ἀνάγκην τῆς ἀναλήψεως περισσοτέρων εὐθυνῶν καὶ ἐξουσίας διὰ νὰ ἀντεπεξέλθῃ εἰς τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων του (βλ. ἀνωτ. ἡλικία - ἐξουσία).

Ἡ ὑπάρξις τοῦ παράγοντος ἐξουσία καὶ εὐθύνη εἰς τὰς κατατάξεις τῶν διαφόρων ἐπιπέδων ἀποδοχῶν, νομίζομεν ὅτι δύναται νὰ σημαίνῃ ἀφ' ἑνὸς μὲν τὴν μερικὴν ἱκανοποίησιν τούτου, ἀφ' ἑτέρου δὲ τὴν μεγάλην σημασίαν, τὴν ὁποίαν ἔχει οὗτος διὰ τὰ ἄτομα μὲ ὑψηλὰς ἀμοιβὰς καὶ κατ' ἐπέκτασιν ὑψηλὰς θέσεις, καθ' ὅσον οὗτος ἐμφανίζεται εἰς τὰς πρώτας θέσεις εἰς τὰς σχετικὰς κατατάξεις (βλ. ἄνω 3ος).

γ) Ἀ π ο δ ο χ α ί - π ρ ο α γ ω γ ή (r=-0,73). Ἡ μεταξύ των σχέσις ἐμφανίζεται ἀρνητική. Συνήθως, αἱ σημαντικαὶ αὐξήσεις τῶν ἀποδοχῶν συνοδεύονται καὶ ἀπὸ προώθησιν εἰς ὑψηλοτέραν ἱεραρχικὴν θέσιν, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον μειώνει τὴν σημασίαν τοῦ παράγοντος τούτου εἰς τὰ ὑψηλότερα ἐπίπεδα ἀποδοχῶν.

ΜΟΡΦΩΣΙΣ

α) Μ ό ρ φ ω σ ι ς - ἐ π ί τ ε υ γ μ α (Q=0,31). Ὅσον ἀναπτύσσονται αἱ γνώσεις τοῦ ἀτόμου, τόσον καλύτερον δύναται νὰ ἀνταποκρίνεται τοῦτο εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας του, γεγονὸς τὸ ὁποῖον τοῦ ἐπιτρέπει νὰ αἰσθανθῇ μεγαλυτέραν αὐτοπεποίθησιν καὶ πλέον ἐντονον τὴν ἀνάγκην τῆς ἐπιτυχίας. Πράγματι, εἰς τὴν κατάταξιν τῶν ἀτόμων γυμνασιακῆς μορφώσεως ὁ παράγων ἐπίτευγμα ἐμφανίζεται τρίτος κατὰ σειρὰν προτεραιότητος, ἐνῶ εἰς τὴν ταυτότητα τῶν ἀτόμων πανεπιστημιακῆς μορφώσεως ἔρχεται πρώτος.

β) Μ ό ρ φ ω σ ι ς - σ υ ν ε ρ γ ά σ ι μ ο ς π ρ ο ϊ σ τ ά μ ε ν ο ς (Q=-0,36). Ἡ ἀρνητικὴ αὐτὴ σχέσις δύναται νὰ ἑρμηνευθῇ ἐκ τοῦ ὅτι, διευρυνομένης τῆς μορφώσεως, τὸ ἄτομον, ἀφ' ἑνὸς μὲν αἰσθάνεται ἱκανώτερον νὰ ἀντιμετωπίσῃ τὰ ἀναπτύσσοντα προβλήματα, ἀφ' ἑτέρου δὲ εἶναι δυνατὸν νὰ καταλάβῃ ἀνωτέραν θέσιν εἰς τὴν ἱεραρχικὴν πυραμίδα, γεγο-

ώς τὰ ὁποῖον εἶναι δυνατὸν νὰ μετωπῇ κάπως τὴν ἄμεσον ἐξάρτησιν τοῦ ἀτόμου ἐκ τοῦ προϊσταμένου, τουλάχιστον ὡς πρὸς τὴν ἐπίλυσιν τῶν τρεχόντων προβλημάτων τῆς ἐργασίας.

Ἡ σημασία ὅμως τοῦ παράγοντος τούτου παραμένει ὑψηλὴ καθ' ὅσον ὁ προϊστάμενος ἀποτελεῖ τὸν καθοριστικόν, κατὰ βάσιν, παράγοντα τοῦ status τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὡς ἐκ τούτου ὑφίσταται ἀνάγκη ἁρμονικῆς μετ' αὐτοῦ συνεργασίας.

ΘΕΣΙΣ

α) Θέσις - ἐπίτευγμα (Ω=0.39). Ἀποδεικνύεται ὅτι ἡ θέσις τὴν ὁποίαν κατέχει τὸ ἄτομον εἰς τὴν ἐπιχείρησιν (τὸ ἂν δηλαδὴ προΐσταται ἢ ὄχι ἄλλων ἐργαζομένων) ἐπηρεάζει τὴν σημασίαν τὴν ὁποίαν δίδει εἰς τὸν παράγοντα ἐπίτευγμα. Ἄτομα μὴ ἀσκοῦντα ἐποπτείαν καὶ περιοριζόμενα κυρίως εἰς ἐκτέλεσιν ἐντολῶν — πρᾶγμα, βεβαίως, τὸ ὁποῖον δὲν ἀφήνει περιθώρια συμβολῆς καὶ δημιουργίας — εἶναι φυσικὸν νὰ ἐνδιαφέρωνται πρωτίστως διὰ τὴν ἱκανοποίησιν ἑτέρων παραγόντων (ὡς ἡ φύσις τῆς ἐργασίας τὴν ὁποίαν ἐκτελοῦν, ὁ συνεργάσιμος προϊστάμενος) καὶ δευτερευόντως διὰ τὸν παράγοντα ἐπίτευγμα.

Αἱ θέσεις προϊσταμένων ἀντιθέτως, προσφέρουν, κατὰ τεκμήριον, περισσοτέρας εὐκαιρίας προσωπικῆς συμβολῆς καὶ δημιουργίας. Ὡς ἐκ τούτου θὰ ἀνεμένετο, τὰ κατέχοντα ταύτας ἄτομα νὰ ἔχουν ἱκανοποιήσει, ἐν μέρει τουλάχιστον, τὴν ἀνάγκην πρὸς ἐπίτευγμα. Ἡ θέσις ὅμως τὴν ὁποίαν κατέχει ὁ παράγων «ἐπίτευγμα» εἰς τὴν κατάταξιν τῶν προϊσταμένων (πρῶτος κατὰ σειρὰν προτεραιότητος) μᾶς ἐπιτρέπει νὰ συμπεράνωμεν ὅτι ἡ ἀνάγκη αὕτη ἔχει ὑποδεῖξει ἰδιαιτέραν σημασίαν ἐκ τὰ ἄτομα τὰ κατέχοντα διευθυντικὰς θέσεις, ἀλλὰ ὅτι αὕτη παραμένει ἀνικανοποίητος ἐν προκειμένῳ, καθ' ὅσον, ὡς θὰ ἴδωμεν κατωτέρω (βλ. ὑποσ. 12) αἱ ἑλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις φείδονται ἐξουσιοδοτήσεως τῶν στελεχῶν.

β) Θέσις - πολιτικὴ καὶ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως (Ω=0.40). Ὁ παράγων οὗτος ἐνδιαφέρει κυρίως τοὺς προϊσταμένους, καθ' ὅσον οὗτοι φέρουν τὴν εὐθύνην ἐπιτεύξεως τῶν στόχων καὶ ὡς ἐκ τούτου πρέπει νὰ εἶναι γνῶσται τῆς ἀκολουθητέας πολιτικῆς καὶ τῶν ἐπιδιωκομένων στόχων.

Οἱ ὑφιστάμενοι, ὡς ἐκτελεστικὰ βασικῶς ὄργανα, δὲν δεικνύουν ἐνδιαφέρον ὡς πρὸς τὸν παράγοντα αὐτόν. Ὄντως, εἰς τὰς ἀντιστοίχους κατατάξεις ὁ παράγων οὗτος ἀξιολογεῖται ἕκτος μὲν ὑπὸ τῶν προϊσταμένων, δέκατος δὲ ὑπὸ τῶν ὑφισταμένων.

Ἡ θέσις τοῦ παράγοντος τούτου εἰς τὴν κατάταξιν τῶν προϊσταμένων, νομίζομεν ὅτι δεικνύει ἀφ' ἑνὸς μὲν ἱκανοποίησιν τῆς ἀνάγκης ταύτης εἰς τοὺς ἐρωτηθέντας, ἀφ' ἑτέρου δὲ τὴν μεγάλην σημασίαν τὴν ὁποίαν

ἔχει ὁ παράγων «πολιτική καὶ πόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως» διὰ τὰς θέσεις τῶν προϊσταμένων.

γ) Θέσις - συνεργάσιμος προϊστάμενος (Q = -0,22). Ἡ σημασία τοῦ παράγοντος τούτου ἐμφανίζεται μειουμένη ὅσον ἡ θέσις τὴν ὁποίαν κατέχει ὁ ἐρωτώμενος ἀποκτᾷ περισσοτέραν διοικητικὴν ἐξουσίαν. Τὸ ἄτομον τὸ ὁποῖον ἀσκεῖ κυρίως ἐκτελεστικὴν ἐργασίαν εἶναι φυσικὸν νὰ αἰσθάνεται σημαίνοντα ἐξαρτώμενον ἐκ τοῦ προϊσταμένου του, ἐνῶ ὁ ἀσκῶν διευθυντικὴν τοιαύτην αἰσθάνεται πλέον περιωρισμένην τὴν τοιαύτην ἐξάρτησιν καὶ ἑπομένως μειοῦται κάπως ἡ σημασία τοῦ παράγοντος τούτου.

δ) Θέσις - ἐξουσία καὶ εὐθύνη (Q = 0,47). Ὁ παράγων ἐξουσία καὶ εὐθύνη, συνυφασμένος μὲ θέσεις προϊσταμένων, ἀποκτᾷ ἰδιαιτέραν σημασίαν διὰ τὰ ἄτομα, τὰ ὁποῖα τὰς κατέχουν (δεύτερος κατὰ σειρὰν προτεραιότητος εἰς τὴν κατάταξιν τῶν προϊσταμένων) καὶ μικροτέραν διὰ τὰ ἄτομα τὰ ἀσκοῦντα ἐκτελεστικὴν ἐργασίαν (ἕβδομος - ἕνατος εἰς τὴν κατάταξιν τῶν ὑφισταμένων).

Ἡ τοιαύτη διαφοροποίησις δύναται, νομίζομεν, νὰ ἑρμηνευθῇ ὡς ἑξῆς: Διὰ τοὺς προϊσταμένους ὁ παράγων οὗτος ἔχει μεγάλην σημασίαν καὶ εἶναι ἀπαραίτητος διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ διευθυντικοῦ των ἔργου, λόγῳ δὲ τοῦ ἰδιαιτέρως ὑψηλοῦ βαθμοῦ τὸν ὁποῖον λαμβάνει εἰς τὴν σχετικὴν κατάταξιν ὁδηγεῖ, πιθανόν, εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι ἡ ἀνάγκη διὰ περισσοτέραν ἐξουσίαν καὶ εὐθύνην εἰς τὰς διοικητικὰς θέσεις δὲν ἱκανοποιεῖται ἐπαρκῶς εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις[11] διὰ τοὺς ὑφισταμένους ἀπ' ἐναντίας ὁ παράγων οὗτος ἔχει σαφῶς μικροτέραν σημασίαν, καθ' ὅσον οὗτοι λόγῳ τῆς θέσεως τὴν ὁποίαν κατέχουν, δὲν ἔχουν, πιθανόν, ἀνάγκην ἐξουσίας, ἡ δὲ ἀνάγκη περισσοτέρας ὑπευθυνότητος, τὴν ὁποίαν, ἴσως, αἰσθάνονται, δύναται νὰ θεωρηθῇ ὡς ἱκανοποιηθεῖσα, λόγῳ τοῦ χαμηλοῦ βαθμοῦ τὸν ὁποῖον λαμβάνει εἰς τὴν σχετικὴν κατάταξιν.

ε) Θέσις - ἐργασία αὐτή καθ' ἑαυτήν (Q = -0,24). Ἡ φύσις τῶν πρὸς ἐκτέλεσιν καθηκόντων εἶναι ἀνάλογος τῆς θέσεως, τὴν ὁποίαν κατέχει τὸ ἄτομον ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅταν ὁ ἐργαζόμενος παραμένῃ εἰς θέσεις αἱ ὁποῖαι ἀπαιτοῦν ἐκτελεστικὴν κυρίως ἐργασίαν, εἶναι πιθανὸν νὰ μὴ ἱκανοποιῆται ἐκ τῶν ἀνατεθειμένων καθηκόντων, θεωρῶν ταῦτα ὡς μὴ ἐνδιαφέροντα, λόγῳ περιωρισμένης ἐκτάσεως ἀρμοδιοτήτων. Ὡς ἐκ τούτου ὁ παράγων οὗτος ἀποκτᾷ πρωταρχικὴν σημασίαν (πρῶτος εἰς τὴν σχετικὴν κατάταξιν).

---

11. Πράγματι, εἰς σχετικὴν ἐρώτησιν οἱ περισσότεροι ἐρωτηθέντες ἀπήντησαν ὅτι ἔχουν βεβαίως, κάποιαν ἐξουσίαν καὶ εὐθύνην, ἀλλὰ θὰ ἐπιθύμουν περισσοτέρας, διὰ νὰ ἐκτελέσουν πλήρεστερον τὴν ἐργασίαν των.

Ἀντιθέτως, εἰς τὰς θέσεις προϋποθέτουν αἱ ὁποῖαι προσφέρουν περισσοτέρας ἐπαφὰς αὐτοπραγμάτωσεως καὶ ἐλευθερώσεως, ὁ παράγων «ἐργασία» ἔχει μικροτέραν σημασίαν ὡς κατὰ πλείστον ἱκανοποιηθείς.

Βεβαίως, ἡ ἱκανοποίησις τοῦ παράγοντος τούτου δὲν σημαίνει ἀπαραιτήτως καὶ ἱκανοποίησιν τοῦ παράγοντος ἰσχύος. Ὁ ἐργαζόμενος εἶναι δυνατὸν νὰ ἀπασχολῆται εἰς τὴν τομὴν τὸν ὁποῖον ἐπιθυμεῖ, χωρὶς τοῦτο νὰ συνεπάγεται καὶ ἀνάληψιν τῆς ἀπαραιτήτου ἐξουσίας καὶ εὐθύνης. Ἀλλοιῶς, τοῦτο κατὰ τὰ φαινόμενα, ἀποκαλεῖ τὴν πραγματικότητα εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις (βλ. ὑποσ. 12) αἱ ὁποῖαι εἶναι μᾶλλον φειδωλαὶ εἰς τὴν χορήγησιν ἐξουσίας.

ΦΥΛΟΝ

α) Φ ύ λ ο ν - ἐ π ι σ τ ή μ η (Q = 0.59). Ἡ σημασία τοῦ παράγοντος «ἐπιστήμη» ἐμφανίζεται διάφορος ὑπὸ τὴν ἐπιδρασιν τῆς μεταβλητῆς φύλου. Εἰς τὴν κατάταξιν τῶν ἀρρένων ὑπαλλήλων κατέχει τὴν πρώτην θέσιν ἐνῶ εἰς τὴν τῶν γυναικῶν τὴν πέμπτην.

Ἡ διαφοροποίησις αὕτη, ὀφείλεται, εὐθανῶς, εἰς τὸν διαφορετικὸν τρόπον ἐπιδράσεως τῶν δύο φύλων. Ἡ ἐπιτυχὴς ἀντιμετώπισις τῶν ἀναπτυσσομένων δυσχερειῶν, ἡ ἐπίδοσις τῶν προκυπτόντων προβλημάτων καὶ, γενικῶς, ἡ ἐπιτυχὴς ἐκτέλεσις τῆς ἐργασίας ἀποκαλεῖ ἐπιδεξιότητα ἱκανοτήτων, γεγονὸς ἰδιαιτέρας σημασίας καὶ μαρτύρησις διὰ τοὺς ἄνδρας. Ἡ γυναῖκα ὑπάλληλος, ἀντιθέτως, λόγῳ, βασικῶς, διαπαιδαγωγήσεως, ἐὰν αἰσθάνεται τόσον ἔντονον τὴν ἀνάγκην αὐτήν[12].

Ἔνεκα μιᾶς εὐρέως διαδεδομένης νοοτροπίας, αἱ γυναῖκες δυσκόλως προωθοῦνται εἰς τὰ ἀνώτερα διοικητικὰ κλιμάκια ὡς μὴ θεωρούμεναι κατάλληλοι διὰ τὴν ἀνάθεσιν ὑπευθύνων θέσεων. Ἡ νοοτροπία αὕτη, νομίζομεν ὅτι ἐφίλεται εἰς τὸν ἐν Ἑλλάδι τρόπον διαπαιδαγωγήσεως τῶν γυναικῶν καὶ βασίζεται εἰς τὸ ὅτι βασικὸς καὶ πρωταρχικὸς στόχος τῆς γυναικὸς πρέπει νὰ εἶναι ἡ ἀναπτυξις οἰκογενείας καὶ δευτερεύοντως, ἐὰν ὑπάρχῃ ἄμεσος ἀνάγκη, ἡ ἐργασία. Ἀποτέλεσμα τούτου εἶναι ὅτι καὶ ὁ ἄνδρος ἀκόμη ἡ γυναῖκα, ἐργάζεται, συνήθως, διὰ νὰ συμπληρώσῃ τὸν οἰκογενειακὸν προϋπολογισμόν, διατιθεμένη νὰ ἀσχοληθῇ εἰς οἱανδήποτε ἐργασίαν μὴ ἀπαιτοῦσαν πολλὴν προσπάθειαν καὶ θεωροῦσα ταύτην ὡς προσωρινήν, καθ' ὅσον ἐπαναλαμβανομένης ἠξιωμένας εὐθύνας (εὐθύνη διαπαιδαγωγήσεως τῶν τέκνων - εὐθύνη τοῦ νοικοκυριοῦ) καταδέλλει ἰδιαιτέρας προσπαθείας διὰ νὰ ἀντεπεξέλθῃ εἰς τὸν ἀσκῶν αὐτὸν ρόλον.

12. J. Miner, Personnel and Industrial Relations, McMillan, 1969, σ. 42 κ. ἑξ. L. Nirobu, Factors Influencing Job Satisfaction in a Women's Office (A Case Study at the New England Telephone Company), 1973, σ. 84, ἐκ τῶν ὧν ἐξάγεται ὅτι ἡ ἀνάγκη αὕτη εἶναι βασικῆς σημασίας διὰ τὰς Ἀμερικανίδας.

Τὰ ἀνωτέρω ἀνταποκρίνονται, βεβαίως, εἰς τὴν συναισθηματικὴν φύσιν τῆς γυναικός. Δὲν σημαίνει ὅμως ὅτι δὲν δύνανται νὰ εἶναι καὶ ἄλλως πως. Ἔρευναι ἀποδεικνύουν[13] ὅτι ἐφ' ὅσον δοθοῦν αἱ εὐκαιρίαι καὶ ἐκπαιδευθῇ κατάλληλος ἡ γυναῖκα ὑπάλληλος, εἶναι δυνατὸν νὰ αἰσθανθῇ ἐντόνως τὴν ἀνάγκην πρὸς ἐπίτευγμα.

Ἡ θέσις ἄλλωστε τὴν ὁποίαν καταλαμβάνει ὁ παράγων οὗτος (πέμπτος εἰς τὴν σχετικὴν κατάταξιν) παρέχει ἐνδείξεις συνηγορούσας πρὸς τὴν ἀνωτέρω ἄποψιν, καθ' ὅσον εὑρίσκεται εἰς τὸ μέσον τῆς κατατάξεως, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον σημαίνει ὅτι ἔχει ἀρκετὴν σημασίαν διὰ τὰς γυναῖκας ὑπαλλήλους.

β) Φίλον - πολιτικὴ καὶ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως (Q=0,39). Λόγῳ τοῦ περιωρισμένου κύκλου τῶν καθηκόντων, τὰ ὁποῖα ἀνατίθενται εἰς τὰς γυναῖκας ὑπαλλήλους (δύσκολον κάπως νὰ δοθῇ εἰς γυναῖκα ἡ θέσις προϊσταμένης, πέραν τῆς τοιαύτης τῶν δημοσίων σχέσεων ἢ, ἀκόμη, σπανιώτερον, τοῦ τμήματος προσωπικοῦ), δὲν προκύπτει, γενικῶς, ἡ ἀνάγκη ἐνημερώσεώς των ἐπὶ τῆς γενικωτέρας πολιτικῆς καὶ τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως, γεγονὸς τὸ ὁποῖον μειώνει τὴν σημασίαν τοῦ παράγοντος αὐτοῦ διὰ τὰς γυναῖκας.

Ἀντιθέτως, ἡ σημασία του ἐμφανίζεται ὑψηλὴ εἰς τὴν κατάταξιν τῶν ἀρρένων ὑπαλλήλων, ἀκριβῶς λόγῳ τῆς ἀπασχολήσεώς των εἰς πλέον ὑπευθύνους θέσεις.

γ) Φίλον - συνεργάσιμος προϊστάμενος (Q=-0,44). Ὁ παράγων οὗτος εἶναι κρεσσαρχικῆς σημασίας διὰ τὰς γυναῖκας ὑπαλλήλους καὶ κάπως δευτερευούσης διὰ τοὺς ἄνδρας (τρίτος εἰς τὴν κατάταξιν).

Ἡ διαφοροποίησις αὕτη δύναται νὰ ἐξηγηθῇ ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ συναισθήματος ἀπαραγκωνισμοῦ, τὸ ὁποῖον ἐμφανίζεται εἰς τὰς γυναῖκας λόγῳ τοῦ ἀνταγωνισμοῦ των μετὰ τῶν ἀρρένων συναδέλφων των, καὶ τῆς ἰδιαιτέρας σημασίας τὴν ὁποίαν ἀποδίδουν εἰς τὴν διατήρησιν ἁρμονικῶν κοινωνικῶν σχέσεων ἐντὸς τῆς ὁμάδος[14].

---

13. J. Mines, ἔνθ' ἀνωτ.

14. Ἐν προκειμένῳ δυνατὸν νὰ θεωρηθῇ ὡς ἀντίφασις ἡ τάσις αὕτη τῶν γυναικῶν μὲ τὸν χαμηλὸν βαθμὸν τὴν ἀπόλαυσιν ἐκφάσεων αἱ ὁποῖαι σχέσεις εἰς τὴν σχετικὴν κατάταξιν. Δὲν πρόκειται περὶ ἀντιφάσεως ἀλλὰ περὶ ἀποδείξεως ὅτι ὁ παράγων οὗτος ἔχει ἐπιτευχθῆ, ἐν προκειμένῳ, καθ' ὅσον εἰς σχετικὴν ἐμπόνησιν σχεδὸν ὅλοι οἱ ἐρωτηθέντες ἀπήντησαν ὅτι αἱ σχέσεις των μετὰ τῶν συναδέλφων των εἶναι ἁρμονικαί. Ἀντιθέτως ὁ παράγων σχέσεις μετὰ τῶν συναδέλφων εἰς ἄνδρας βρεθεῖσαν, ἡ ὁποία διεξήχθη εἰς Η.Π.Α. ἐπὶ τῆς Dr. F. Walt ἐμφανίζεται μεταξὺ τῶν ἐπιπτωτικῶν. Πρ. ἀνωτ. σ. 1. Nicolau, ἔνθ' ἀνωτ. σ. 98 ὁ παράγων

βάσει τῆς ἐπικρατούσης νοοτροπίας, ἡ ὁποία ἐξετέθη ἀνωτέρω (βλ. φύλλον - ἐπίτευγμα), εἶναι φυσικόν, ἡ γυναῖκα ὑπάλληλος νὰ αἰσθάνεται ἔντονον τὸν ἀνταγωνισμὸν τῶν ἀρρένων συναδέλφων της καὶ νὰ «παραγκωνίζεται» πολλάκις ἕνεκα αὐτῶν.

Συνεπῶς, ἕνεκα τῆς καταστάσεως αὐτῆς, αἱ γυναῖκες αἰσθάνονται ἔντονον τὴν ἀνάγκην ἑνὸς συνεργασίμου προϊσταμένου, ὁ ὁποῖος, εἶναι πιθανόν, εἰς δεδομένην στιγμὴν νὰ ἀποτελέσῃ πολύτιμον ὑποστηρικτήν.

Πέραν τούτου ἡ πρωταρχικὴ σημασία τὴν ὁποίαν λαμβάνει ὁ παράγων οὗτος διὰ τὰς γυναῖκας εἶναι πιθανὸν νὰ σημαίνῃ ταυτοχρόνως ὅτι ἡ γυναῖκα - ὑπάλληλος συναντᾷ δυσκολίας εἰς τὴν συνεργασίαν της μετὰ τῶν προϊσταμένων της λόγῳ ἀκριβῶς τῆς ἀνωτέρω νοοτροπίας.

8) Φύλλον - ἐξουσία καὶ εὐθύνη (Q=-0.42). Βάσει τῶν ἀνωτέρω, εἶναι ἐπόμενον αἱ γυναῖκες ὑπάλληλοι νὰ δίδουν μικρὰν σημασίαν εἰς τὸν παράγοντα τοῦτον.

Ἀντιθέτως, διὰ τοὺς ἄνδρας ὑπαλλήλους ἀποτελεῖ βασικὸν στοιχεῖον, ἀπαραίτητον διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν εἰς αὐτοὺς ἀνατεθέντων καθηκόντων, καθ' ὅσον ἔχουν τὴν δυνατότητα νὰ καταλαμβάνουν θέσεις ἀπαιτούσας ἐξουσίαν[15].

7.3.2.2 Ἀλληλεπίδρασις καὶ ἀνάλυσις τῶν σχέσεων μεταξὺ τῶν ἰδίων τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως

Ἡ γενικὴ κατάταξις τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως (βλ. πίνακα 7.1) συμφωνεῖ κατὰ βάσιν μὲ τὴν θεωρίαν τοῦ καθηγητοῦ F. Herzberg.

Συμφώνως πρὸς αὐτὴν καὶ ὡς ἤδη ἐξετέθη ἀνωτέρω, Κεφ. Ε', οἱ παράγοντες «ἐπίτευγμα», «ἀναγνώρισις», «ἐργασία», «ὑπευθυνότης», «προαγωγή» θεωροῦνται ὑπὸ τοῦ ἀτόμου ὡς ἄκρως σημαντικοὶ καὶ ὁποκινοῦν τοῦτο πρὸς ὑψηλοτέραν ἐπίδοσιν (ὑποκινητικοὶ παράγοντες). Ἀντιθέτως, οἱ παράγοντες «διαπροσωπικαὶ σχέσεις», «μισθός», «ἡγεσία», «ἀσφάλεια» θεωροῦνται μικροτέρας σημασίας, ἡ ἐπὶ ἱκανοποίησις των δὲν ὁδηγεῖ πρὸς ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν, ἀλλὰ ἁπλῶς ἐμποδίζει τὴν δυσαρέσκειαν ἐκ τῆς ἐργασίας (παράγοντες συντηρήσεως).

Ὅτου πράγματι, καὶ βάσει τῶν στοιχείων μας προκύπτει ὅτι οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες «ἐπίτευγμα», «ἀναγνώρισις», «ἐργασία», εἶναι ἐκ τῶν πλέον σημαντικῶν. Ὁ παράγων, ὅμως, «συνεργάσιμος προϊστάμενος», ὁ ὁποῖος βάσει τῆς θεωρίας τοῦ Herzberg εἶναι παράγων συντηρήσεως, ἐμφανίζεται ἐν προκειμένῳ μεταξὺ τῶν ἐγκύκλων πρωταρχικὴν σημασίαν (δεύτερος εἰς τὴν σει-

---

«συνεργάσιμος προϊστάμενος» θεωρεῖται (κατὰ τὴν Ἀμερικανίδων κοινωνιολόγων) ὡς προσφέρων ἐλαχίστην ἱκανοποίησιν καὶ ὡς ἐκ τούτου παράγων συντηρήσεως καὶ ὄχι ὑποκινήσεως.

15. L. Nicolas, ἐνθ' ἀνωτ. σ. 83 καὶ 88 ὁ παράγων οὗτος ἐνεφανίσθη ὡς ὑποκινητικός.

ρών κατατάξεως), ἐνῶ οἱ παράγοντες προαγωγή καὶ εὐθύνη ἐμφανίζονται ὡς ἔχοντες πολύ ὀλιγωτέραν σημασίαν ἀπό ὅτι εἰς τήν κατάταξιν τοῦ Herzberg, εἰς τήν ὁποίαν ἐμφανίζονται ὡς ὑποκινητικοί.

Ὁ παράγων «συνεργάσιμος προϊστάμενος», νομίζομεν ὅτι ἔχει ὄντως μεγάλην σημασίαν διά τούς ἐργαζομένους, καθ' ὅσον ἐκ τοῦ προϊσταμένου ἐξαρτᾶται βασικῶς, τόσον ἡ θέσις, ἡ ἀξιολόγησις καὶ ἡ ἐξέλιξις τοῦ ἐργαζομένου ὅσον καὶ γενικώτερον ἡ ἱκανοποιητική ἐντέλεσις τοῦ ἀναθεμένου ἔργου, καθ' ὅ μέτρον, τουλάχιστον, ἡ τελευταία αὕτη ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ὑποβοηθήσεως καὶ τῆς συμπαραστάσεως πρός τόν ἐργαζόμενον ἐκ μέρους τοῦ προϊσταμένου του. Ὁ προϊστάμενος θά καθορίσῃ τήν ἀκολουθητέαν γραμμήν, θά καταναλώσῃ ἀριθδότητας καὶ καθήκοντα, θά ἐνθαρρύνῃ ἢ θά ἀποθαρρύνῃ καὶ, τελικῶς, αὐτός θά ἐγκρίνῃ ἢ θά ἀπορρίψῃ τό ὑπό τῶν ὑφισταμένων ἐκτελεσθέν ἔργον. Εἶναι προφανές, λοιπόν, ὅτι ἡ ἁρμονική συνεργασία ὑφισταμένου - προϊσταμένου ἀποτελεῖ βασικόν παράγοντα ἐπιτυχοῦς ἐκτελέσεως τῶν ἐργασιῶν.

Ὡς ἐκ τούτου, νομίζομεν ὅτι ὁ παράγων «συνεργάσιμος προϊστάμενος» πρέπει νά θεωρηθῇ ὡς παράγων «ὑποκινήσεως» καὶ ὄχι «συντηρήσεως» ὡς ἐπροτάθη ὑπό τοῦ Herzberg, τουλάχιστον διά τά ἑλληνικά δεδομένα.

Ἡ λίαν ὑψηλή σημασία, ἡ ὁποία ἀποδίδεται, ἐν προκειμένῳ, εἰς τόν παράγοντα τοῦτον, δημιουργεῖ, περαιτέρω, ἐρωτηματικά ὡς πρός τό ἐπίπεδον ἱκανοποιήσεως τοῦ παράγοντος αὐτοῦ.

Μήπως ὄντως ὑφίστανται παρ' ἡμῖν ἰδιαίτερα προβλήματα εἰς τάς σχέσεις προϊσταμένων - ὑφισταμένων; Μήπως, δηλαδή, οἱ Ἕλληνες προϊστάμενοι δέν κατέχουν εἰς ἱκανοποιητικόν βαθμόν τήν τέχνην τοῦ χειρισμοῦ τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος; Ἀπαντήσεις εἰς σχετικήν ἐρώτησιν τοῦ ἐρωτηματολογίου μας φαίνεται νά ἐπιβεβαιώνουν τάς ἀνωτέρω πτέσεις.

Πράγματι, οἱ ἀπαντήσαντες εἰς σχετικόν ἐρώτημα ἀναφέρουν ὅτι αἱ σχέσεις αὗται διαταράσσονται λόγῳ τοῦ χαρακτῆρος τοῦ προϊσταμένου (αὐταρχική συμπεριφορά, ἀδιαφορία διά τούς ὑφισταμένους, εἰρωνεία εἰς σκωπτικάς ὑποδείξεις καὶ προτάσεις, κατάπνιξις νέων ἰδεῶν, ἐπιβολή τῆς γνώμης του διά προβλήματα ἐργασίας τά ὁποῖα ἀγνοεῖ κλπ.), λόγῳ τῆς διαταράξεως τῆς ἱεραρχίας καὶ τῆς ἀναρμόστου συμπεριφορᾶς αὐτοῦ.

Οἱ παράγοντες «ἐξουσία καὶ εὐθύνη» καὶ «προαγωγή» (οἱ ὁποῖοι εἰς τήν κατάταξιν τοῦ Herzberg ἐμφανίζονται ὡς ὑποκινητικοί) ἔχουν ἐν προκειμένῳ μικροτέραν σημασίαν (εἴθενται εἰς τό μέσον περίπου τῆς κατατάξεως). Τοῦτο ἐρμηνεύεται ἐκ τῆς μεγάλης σημασίας, ἡ ὁποία, πιθανόν, ἀποδίδεται εἰς τόν παράγοντα «ἀναγνώρισις», καθ' ὅσον νομίζομεν ὅτι ἡ ἐξουσιοδότησις καὶ ἡ προώθησις εἰς ὑψηλοτέρας θέσεις εἶναι ἐπακόλουθα τῆς ἀναγνωρίσεως τῶν παραγομένων ἀποτελεσμάτων. Διά τοῦτο ἀλλοῦ δύναται νά ἐρμηνευθῇ ἡ θέσις τήν ὁποίαν λαμβάνουν οἱ παράγοντες οὗτοι εἰς τήν κατάταξιν (εἴθενται πλησίον τοῦ παράγοντος «ἀναγνώρισις», μεταξύ τῶν μόνων τοῦ

παράγοντος «αμοιβή» από άμιγώς οικονομικήν άποψιν).

Ειδικώτερον αί μεταξύ των παραγόντων αλληλεπιδράσεις διαφαίνονται ως ακολούθως, επί τη βάσει υπολογισμού του συντελεστού γραμμικής συσχετίσεως r:

	Επίτευγμα	Αναγνώρισις	Πολιτική-Σπάνια	Γενική Προαγωγή	Εξουσία	Προαγωγή	Εργασία	Αμοιβή Α	Αμοιβή Β	Καλαί σχέσεις	Ασφάλεια
Επίτευγμα	1										
Αναγνώρισις	0,31	1									
Πολιτική-Σπάνια	-0,32	-0,64*	1								
Γενική Προαγωγή	0,40	0,33	-0,53*	1							
Εξουσία	-0,18	-0,79*	0,44	-0,13	1						
Προαγωγή	0,18	0,16	0,05	0,04	-0,62*	1					
Εργασία	0,12	0,43	-0,66*	0,15	0,03	-0,44	1				
Αμοιβή Α	-0,04	0,04	0,15	-0,14	0,24	-0,76*	0,67*	1			
Αμοιβή Β	-0,33	-0,12	0,23	-0,15	0,11	-0,39	0,35	0,72*	1		
Καλαί σχέσεις	-0,63*	-0,30	0,26	-0,27	-0,11	0,54	-0,29	-0,55*	-0,20	1	
Ασφάλεια	-0,37	-0,44	0,20	-0,54	0,14	0,04	-0,17	-0,08	-0,06	0,44	1

* $p < 0,05$

Αί ανωτέρω συσχετίσεις επιβεβαιούν όσα προηγουμένως υπεστηρίχθησαν. Συγκεκριμένως, παρατηρούμεν ότι οί «υποκινητικοί παράγοντες» «επίτευγμα», «αναγνώρισις», «συναργάσιμος προϊστάμενος» καί «εργασία» (οί οποίοι κατέλαβον τάς πρώτας θέσεις εἰς τήν γενικήν κατάταξιν) συσχετίζονται αρνητικώς μετά τών παραγόντων συντηρήσεως, «καλαί σχέσεις μετά τών συναδέλφων», «ασφάλεια», «εξουσία», αντιστοίχως, πράγμα τό οποίον αποδεικνύει τήν ύπαρξιν δύο σαφώς διακρινομένων κατηγοριών παραγόντων.

Βεβαίως καί ό παράγων συντηρήσεως «προαγωγή» συσχετίζεται αρνητικώς μέ τόν παράγοντα συντηρήσεως «αμοιβή» (από οικονομικήν αμιγώς άποψιν) ταύτα δύναται νά ερμηνευθή εκ τοῦ ότι ή προώθησις εἰς ύψηλοτέραν θέσιν συνεπάγεται, κατά τεκμήριον, καί ηυξημένην αμοιβήν καί ώς εκ τούτου μειοῦται ή σημασία τοῦ ενός παράγοντος ὅσον αὐξάνει ή σημασία τοῦ ἄλλου.

Ο παράγων συντηρήσεως «αμοιβή» (από οικονομικήν αμιγώς άποψιν) συσχετίζεται αρνητικώς μέ τόν παράγοντα συντηρήσεως «καλαί σχέσεις μετά τών συναδέλφων» ὄντως, σημαντικώς πρός τήν γενικήν κατάταξιν, ό παράγων

«αμοιβή» (από οικονομικήν άμιγώς άποψιν) έχει πολύ μεγαλυτέραν σημασίαν από τόν παράγοντα «καλαί σχέσεις μετά τών συναδέλφων», ό όποίος συγκεντρώνει τό μικρότερον ένδιαφέρον καί τούτο διότι τό άτομον, ώς ανωτέρω εξετέθη, ικανοποιεί πρώτον τάς βασικάς του ανάγκας καί κατόπιν ένδιαφέρεται διά τήν κάλυψιν τών κοινωνικών του αναγκών. Έφ' όσον, λοιπόν, παραμένει ύψηλή ή σημασία τοῦ παράγοντος «αμοιβή» (από οικονομικήν άποψιν) είναι φυσικόν νά μεταβάλεται ή σημασία τοῦ παράγοντος «καλαί σχέσεις μετά τών συναδέλφων».

7.3.3 Διαθέμεις τής σημασίας τών παραγόντων ικανοποιήσεως ύπό τήν έπίδρασιν τών μεταβλητών εξεταζομένων ανά δύο

Ἐμελετήθη ήδη ανωτέρω ή διαφάνεια τής σημασίας εκάστου παράγοντος ύπό τήν έπίδρασιν τών μεταβλητών ήλικία, αποδοχαί, μόρφωσις, θέσις, φύλον, μειονοτικότης.

Διεπιστώθη ότι ωρισμένοι, τουλάχιστον, παράγοντες επηρεάζονται ισχυρώς ύπό τών μεταβλητών αυτών. Κατόπιν τούτου ανεζητήσαμεν τήν διαμόρφωσιν τής κατατάξεως τών παραγόντων ικανοποιήσεως ύπό τήν έπίδρασιν τών εξής μεταβλητών συνδυαζομένων ανά δύο[16]:

— ήλικία καί αποδοχαί
— ήλικία καί μόρφωσις
— ήλικία καί θέσις
— αποδοχαί καί μόρφωσις
— μόρφωσις καί θέσις

Κρίνομεν ότι ή τοιαύτη συνδυασμένη εκτίμησις τής επιδράσεως τών ανωτέρω μεταβλητών έπί τών προτιμήσεων τών εργαζομένων δύναται νά αποτελέσει χρήσιμον «εργαλείον» διά τήν διαμόρφωσιν τής έπί τοῦ προσωπικοῦ πολιτικής τών επιχειρήσεων.

Αί διαμορφωθείσαι κατατάξεις παρατίθενται κατωτέρω:

---

16. Δέν κατέστη δυνατόν νά σχηματισθοῦν όλοι οί δυνατοί συνδυασμοί καθ' ὅσον κρίθη περιττόν λόγω τοῦ μικρού δείγματος καί μόνον οί κατωτέρω συνδυασμοί προέκυψαν ἐν κοινωνικοῦ μεγέθους πληθυσμόν.

ΗΛΙΚΙΑ — ΑΠΟΔΟΧΑΙ

Ἀποδοχαὶ ἕως 9.999 δρχ.
Ἡλικία 18—34 ἐτῶν
N = 86

1.	(1,5)	Ἐργασία	52
2.	(1,5)	Συν. Προϊστάμενος	52
3.		Ἐπίτευγμα	50
4.		Ἀναγνώρισις	46
5.		Ἀμοιβὴ Α'	41
6.		Ἀμοιβὴ Β'	39
7.		Προαγωγή	35
8.	(8,5)	Πολιτική - Στόχοι	29
9.	(8,5)	Ἐξουσία - Εὐθύνη	29
10.		Ἀσφάλεια	27
11.		Καλαὶ σχέσεις	25

Ἀποδοχαὶ 10.000 δρχ. & ἄνω
Ἡλικία 18—34 ἐτῶν
N = 34

1.		Ἐπίτευγμα	28
2.		Ἐργασία	22
3.		Ἐξουσία	19
4.		Ἀμοιβὴ Α'	18
5.		Συν. Προϊστάμενος	17
6.	(7)	Ἀναγνώρισις	16
7.	(7)	Προαγωγή	16
8.	(7)	Ἀμοιβὴ Β'	16
9.		Πολιτική - Στόχοι	12
10.		Καλαὶ σχέσεις	9
11.		Ἀσφάλεια	8

Ἀποδοχαὶ ἕως 9.999 δρχ.
Ἡλικία 35—65 ἐτῶν
N = 27

1.		Συν. Προϊστάμενος	17
2.	(3)	Ἐπίτευγμα	15
3.	(3)	Ἀναγνώρισις	15
4.	(3)	Ἐξουσία - Εὐθύνη	15
5.		Προαγωγή	14
6.		Ἀμοιβὴ Α'	13
7.		Ἐργασία	12
8.		Καλαὶ σχέσεις	11
9.	(9,5)	Ἀμοιβὴ Β'	10
10.	(9,5)	Πολιτική - Στόχοι	10
11.		Ἀσφάλεια	8

Ἀποδοχαὶ 10.000 δρχ. & ἄνω
Ἡλικία 35—65 ἐτῶν
N = 63

1.		Ἐπίτευγμα	47
2.		Συν. Προϊστάμενος	38
3.		Ἀναγνώρισις	37
4.		Ἐργασία	36
5.		Ἐξουσία - Εὐθύνη	34
6.		Προαγωγή	31
7.		Ἀμοιβὴ Α'	30
8.		Πολιτική - Στόχοι	29
9.		Ἀμοιβὴ Β'	28
10.		Ἀσφάλεια	24
11.		Καλαὶ σχέσεις	19

ΗΛΙΚΙΑ — ΜΟΡΦΩΣΙΣ

Απόφοιτοι γυμνασίου
Ηλικία 18—34 ετών
N=52

1.		Επίτευγμα	39
2.		Εργασία	37
3.		Συν. Προϊστάμενος	27
4.	(4,5)	Προαγωγή	24
5.	(4,5)	Εξουσία - Ευθύνη	24
6.		Αμοιβή Α'	22
7.	(7,5)	Πολιτική - Στόχοι	21
8.	(7,5)	Αναγνώριση	21
9.		Αμοιβή Β'	20
10.		Καλαί σχέσεις	13
11.		Ασφάλεια	10

Πτυχιούχοι πανεπιστημίου
Ηλικία 18—34 ετών
N=56

1.		Αναγνώριση	37
2.		Συν. Προϊστάμενος	35
3.		Αμοιβή Α'	32
4.	(4,5)	Εργασία	31
5.	(4,5)	Επίτευγμα	31
6.		Αμοιβή Β'	30
7.		Προαγωγή	25
8.		Ασφάλεια	23
9.		Καλαί σχέσεις	18
10.		Πολιτική - Στόχοι	17
11.		Εξουσία - Ευθύνη	16

Απόφοιτοι γυμνασίου
Ηλικία 35—65 ετών
N=37

1.		Επίτευγμα	27
2.	(2,5)	Αναγνώριση	22
3.	(2,5)	Προαγωγή	22
4.	(4,5)	Εξουσία - Ευθύνη	21
5.	(4,5)	Εργασία	21
6.		Αμοιβή Β'	20
7.		Συν. Προϊστάμενος	18
8.		Πολιτική - Στόχοι	17
9.		Αμοιβή Α'	19
10.		Ασφάλεια	11
11.		Καλαί σχέσεις	9

Πτυχιούχοι πανεπιστημίου
Ηλικία 35—65 ετών
N=43

1.		Συν. Προϊστάμενος	33
2.		Επίτευγμα	30
3.		Αναγνώριση	26
4.	(4,5)	Εξουσία - Ευθύνη	24
5.	(4,5)	Εργασία	24
6.		Πολιτική - Στόχοι	18
7.	(8)	Προαγωγή	17
8.	(8)	Αμοιβή Α'	17
9.	(8)	Ασφάλεια	17
10.		Καλαί σχέσεις	16
11.		Αμοιβή Β'	15

ΗΛΙΚΙΑ — ΘΕΣΙΣ

Ἡλικία 18—34 ἐτῶν
Προϊστάμενοι
N=44

1.	Ἐπίτευγμα	33
2.	Ἐξουσία - Εὐθύνη	26
3.	Ἐργασία	24
4. (4,5)	Προαγωγή	23
5. (4,5)	Ἀναγνώρισις	23
6.	Συν. Προϊστάμενος	22
7.	Πολιτική - Στόχοι	21
8.	Ἀμοιβή Β'	20
9.	Ἀμοιβή Α'	17
10.	Καλαὶ σχέσεις	14
11.	Ἀσφάλεια	11

Ἡλικία 18—34 ἐτῶν
Ὑφιστάμενοι
N=76

1.	Ἐργασία	50
2.	Συν. Προϊστάμενος	47
3.	Ἐπίτευγμα	45
4.	Ἀμοιβή Α'	42
5.	Ἀναγνώρισις	39
6.	Ἀμοιβή Β'	37
7.	Προαγωγή	28
8.	Ἀσφάλεια	24
9.	Ἐξουσία - Εὐθύνη	22
10. (10,5)	Καλαὶ σχέσεις	20
11. (10,5)	Πολιτική - Στόχοι	20

Ἡλικία 35—65 ἐτῶν
Προϊστάμενοι
N=65

1.	Ἐπίτευγμα	45
2.	Συν. Προϊστάμενος	39
3.	Ἀναγνώρισις	38
4.	Ἐξουσία - Εὐθύνη	37
5.	Ἐργασία	33
6.	Ἀμοιβή Α'	31
7.	Προαγωγή	30
8.	Ἀμοιβή Β'	29
9.	Πολιτική - Στόχοι	25
10.	Ἀσφάλεια	24
11.	Καλαὶ σχέσεις	19

Ἡλικία 35—65 ἐτῶν
Ὑφιστάμενοι
N=25

1.	Ἐπίτευγμα	17
2.	Συν. Προϊστάμενος	16
3. (3,5)	Προαγωγή	15
4. (3,5)	Ἐργασία	15
5. (5,5)	Ἀναγνώρισις	14
6. (5,5)	Πολιτική - Στόχοι	14
7.	Ἀμοιβή Α'	13
8.	Ἐξουσία - Εὐθύνη	12
9. (9,5)	Ἀμοιβή Β'	11
10. (9,5)	Καλαὶ σχέσεις	11
11.	Ἀσφάλεια	8

ΑΠΟΔΟΧΑΙ — ΜΟΡΦΩΣΙΣ

Ἀποδοχαὶ ἕως 9.999 δρχ.
Ἀπόφοιτοι γυμνασίου
N=36

1.		Ἐργασία	26
2.		Ἐπίτευγμα	24
3.		Συν. Προϊστάμενος	22
4.		Προαγωγή	19
5.	(5,5)	Ἀμοιβή Α'	17
6.	(5,5)	Ἀμοιβή Β'	17
7.	(8)	Ἐξουσία - Εὐθύνη	16
8.	(8)	Πολιτική - Στόχοι	16
9.	(8)	Ἀναγνώρισις	16
10.		Καλαὶ σχέσεις	10
11.		Ἀσφάλεια	9

Ἀποδοχαὶ ἕως 9.999 δρχ.
Πτυχιοῦχοι πανεπιστημίου
N=65

1.	(1,5)	Ἀναγνώρισις	41
2.	(1,5)	Συν. Προϊστάμενος	41
3.		Ἐπίτευγμα	36
4.		Ἐργασία	34
5.		Ἀμοιβή Α'	31
6.		Ἀμοιβή Β'	28
7.		Προαγωγή	26
8.		Ἀσφάλεια	24
9.		Ἐξουσία - Εὐθύνη	22
10.		Καλαὶ σχέσεις	21
11.		Πολιτική - Στόχοι	20

Ἀποδοχαὶ 10.000 δρχ. & ἄνω
Ἀπόφοιτοι γυμνασίου
N=53

1.		Ἐπίτευγμα	42
2.		Ἐργασία	32
3.		Ἐξουσία - Εὐθύνη	29
4.	(4,5)	Ἀναγνώρισις	27
5.	(4,5)	Προαγωγή	27
6.		Ἀμοιβή Α'	26
7.		Ἀμοιβή Β'	25
8.		Συν. Προϊστάμενος	23
9.		Πολιτική - Στόχοι	22
10.	(10,5)	Καλαὶ σχέσεις	12
11.	(10,5)	Ἀσφάλεια	12

Ἀποδοχαὶ ἄνω τῶν 10.000 δρχ.
Πτυχιοῦχοι πανεπιστημίου
N=34

1.		Συν. Προϊστάμενος	27
2.		Ἐπίτευγμα	25
3.		Ἐργασία	23
4.		Ἀναγνώρισις	22
5.	(6)	Ἐξουσία	18
6.	(6)	Ἀμοιβή Α'	18
7.	(6)	Ἀμοιβή Β'	18
8.	(8,5)	Προαγωγή	16
9.	(8,5)	Ἀσφάλεια	16
10.		Πολιτική - Στόχοι	15
11.		Καλαὶ σχέσεις	13

Απόφοιτοι γυμνασίου
Προϊστάμενοι
N=55

1.		Επίτευγμα	41
2.		Εργασία	32
3.		Εξουσία - Εύθύνη	31
4.		Προαγωγή	29
5.		Αναγνώριστις	28
6.		Αμοιβή Β'	27
7.		Αμοιβή Α'	26
8.	(8,5)	Πολιτική - Στόχοι	24
9.	(8,5)	Συν. Προϊστάμενος	24
10.		Καλαί σχέσεις	13
11.		Ασφάλεια	12

Απόφοιτοι γυμνασίου
Υφιστάμενοι
N=34

1.		Εργασία	26
2.		Επίτευγμα	25
3.		Συν. Προϊστάμενος	21
4.	(4,5)	Αμοιβή Α'	17
5.	(4,5)	Προαγωγή	17
6.		Αμοιβή Β'	16
7.		Αναγνώριστις	15
8.	(8,5)	Πολιτική -Στόχοι	14
9.	(8,5)	Εξουσία - Εύθύνη	14
10.	(10,5)	Καλαί σχέσεις	9
11.	(10,5)	Ασφάλεια	9

Πτυχιούχοι πανεπιστημίου
Προϊστάμενοι
N=42

1.		Συν. Προϊστάμενος	30
2.		Επίτευγμα	29
3.		Αναγνώριστις	27
4.		Εξουσία - Εύθύνη	24
5.		Εργασία	22
6.	(6,5)	Ασφάλεια	20
7.	(6,5)	Προαγωγή	20
8.	(9)	Πολιτική - Στόχοι	18
9.	(9)	Αμοιβή Α'	18
10.	(9)	Αμοιβή Β'	18
11.		Καλαί σχέσεις	15

Πτυχιούχοι πανεπιστημίου
Υφιστάμενοι
N=57

1.		Συν. Προϊστάμενος	38
2.		Αναγνώριστις	36
3.		Εργασία	35
4.		Επίτευγμα	32
5.		Αμοιβή Α'	31
6.		Αμοιβή Β'	27
7.		Προαγωγή	21
8.		Ασφάλεια	20
9.		Καλαί σχέσεις	19
10.		Πολιτική - Στόχοι	17
11.		Εξουσία - Εύθύνη	16

ΣΥΝΟΨΙΣ ΤΩΝ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ

Διεπιστώθη, ἐκ τῆς ἐρεύνης ὅτι ἡ σημασία τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως ἀναλόγως τῆς ἡλικίας, τῶν ἀποδοχῶν, τῆς μορφώσεως, τῆς θέσεως καὶ τοῦ φύλου τῶν ἐργαζομένων εἶναι συνοπτικῶς ἡ ἀκόλουθος:

1. Ὁ παράγων «Ἐπίτευγμα» ἐπηρεάζεται καὶ ὑπὸ τῶν πέντε μεταβλητῶν συνδεόμενος μετ' αὐτῶν διὰ θετικῆς σχέσεως.
2. Ὁ παράγων «ἐξουσία» ἐπηρεάζεται ὑφ' ὅλων τῶν μεταβλητῶν πλὴν τῆς μορφώσεως, συνδεόμενος μετ' αὐτῶν ὁμοίως διὰ θετικῆς σχέσεως.
3. Ὁ παράγων «πολιτικὴ καὶ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως» ἐπηρεάζεται λίαν ἰσχυρῶς ὑπὸ τῆς ἡλικίας καὶ ὀλιγώτερον ὑπὸ τῆς θέσεως καὶ τοῦ φύλου.
4. Ὁ παράγων «συνεργάσιμος προϊστάμενος» συνδέεται δι' ἀρνητικῆς σχέσεως μόνον μὲ τὰς μεταβλητὰς μόρφωσις, θέσις, φύλον.
5. Ὁ παράγων «προαγωγὴ» ἐπηρεάζεται μόνον ὑπὸ τῆς μεταβλητῆς ἀποδοχαί, συνδεόμενος μετ' αὐτῆς δι' ἀρνητικῆς σχέσεως.
6. Ὁ παράγων «ἐργασία» συνδέεται ὁμοίως δι' ἀρνητικῆς σχέσεως μόνον μὲ τὴν μεταβλητὴν θέσις.
7. Οἱ παράγοντες «ἀμοιβὴ ὡς γέμτρον», «καλαὶ σχέσεις μετὰ τῶν συναδέλφων», «ἀσφάλεια ἀπασχολήσεως» συνδέονται ἀρνητικῶς μὲ τὴν μεταβλητὴν ἀποδοχαί.
8. Οἱ παράγοντες, τέλος, «ἀναγνώρισις» καὶ «ἀμοιβὴ ἀπὸ ἀμιγῶς οἰκονομικὴν ἀποψιν» ἐμφανίζονται ὡς ἀνεξάρτητοι τῶν ἀνωτέρω μεταβλητῶν.

Ἀπεδείχθη ὅτι, γενικῶς ὑπὸ τῶν ἐργαζομένων ἀποδίδεται, ἔντως, μεγαλυτέρα σημασία εἰς τοὺς ὑποκινητικοὺς παράγοντας παρὰ εἰς τοὺς τοιούτους συντηρήσεως.

Μεταξὺ τῶν ὑποκινητικῶν παραγόντων ἐνεφανίσθη ὁ παράγων «συνεργάσιμος προϊστάμενος». Τοῦτο ἑρμηνεύεται νοιζόμεν λόγῳ τοῦ τρόπου διοικήσεως (leadership style) τῶν ἑλληνικῶν διευθυντικῶν στελεχῶν, τὰ ὁποῖα πι-

στεύουν ὅτι οἱ ὑφιστάμενοί των ἐνδιαφέρονται ἀποκλειστικῶς καὶ μόνον διὰ τὸν παράγοντα χρῆμα[17] καὶ θεωροῦν ὡς ἐκ τούτου, πιθανόν, δίκαιον νὰ τοῖς προσφέρουν εὐκαιρίας ἱκανοποιήσεως καὶ τῶν ὑπολοίπων παραγόντων.

Ὡς πρὸς τοὺς παράγοντας «πολιτικὴ καὶ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως» καὶ «ἀμοιβὴ ὡς γόητρον» τῶν ὁποίων διὰ πρώτην φορὰν διερευνᾶται ἡ σημασία, ἀπεδείχθη, ὅτι ἐπηρεάζονται, βαθμιαίως, ὑπὸ τῆς ἡλικίας, ὁ μὲν πρῶτος ἔχων διαιτέραν σημασίαν διὰ τὰ ἄτομα τῶν μεγάλων ἡλικιῶν, ὁ δὲ δεύτερος ἔχων βαθμιαίως μειουμένην τοιαύτην.

17. Βλ. σχετικῶς ΕΒΕΑΕ, Τὸ μάνατζμεντ εἰς τὰς Ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις, Ἀθῆναι, 1972, σ. 71.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάσει τῆς ανωτέρω αναλύσεως προκύπτει ὅτι ἡ αποδοτική συμπεριφορά τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως ἐπηρεάζεται ὑπὸ δύο ὁμάδων καθοριστικῶν παραγόντων: τῶν ἐξωτερικῶν καὶ τῶν ατομικῶν τοιούτων.

Εἰς τὴν πρώτην ομάδα (βλ. Κεφ. Γ) ανήκουν τὸ ὑπὸ τοῦ ατόμου ἐκτελούμενον ἔργον, τὸ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἐνυπάρχον διάχυτον ατμόσφαιρα περὶ τοῦ τρόπου χειρισμοῦ τοῦ ανθρωπίνου παραγοντος (leadership style - ηγεσία) καὶ αἱ ὑπ' αὐτῆς προσφερόμεναι πρὸς τὸ ἄτομον ανταμοιβαί. Ἡ ὁμὰς αὐτὴ τῶν παραγόντων συνιστᾶ τὸ περιβάλλον ἐντὸς τοῦ ὁποίου τὸ ἄτομον προσφέρει τὰς ὑπηρεσίας του. Ἐπηρεάζει δὲ εἰς μεγάλον βαθμόν, ὡς σχετικῶς ἀναλύθη, τὴν αποδοτικὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου. Εἶναι προφανές, λοιπόν, ὅτι ἐν προκειμένῳ ἡ ἐπιρροή τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως δύναται νὰ εἶναι ἄμεσος.

Ἡ δευτέρα ὁμὰς τῶν καθοριστικῶν αὐτῶν παραγόντων (βλ. Κεφ. Δ) περιλαμβάνει τοιούτους ἀναφερομένους εἰς ατομικὰ χαρακτηριστικά, ὡς ἡ ἱκανότης καὶ ἡ ὑποκινησις. Ἡ ἐπιρροή, ἐν προκειμένῳ τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως εἶναι ἔμμεσος, καθ' ὅσον ἀμφότεροι οἱ παράγοντες σχετίζονται, βασικῶς, μετὰ τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀτόμου ἐπὶ τῆς ὁποίας ἡ ἐπίδρασις τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως δύναται νὰ εἶναι περιωρισμένη.

Εἰδικώτερον, ὁ βαθμὸς ὑποκινήσεως ἐξαρτᾶται ἐκ τῶν προσφερομένων ανταμοιβῶν καὶ ἐκ τῆς ἱκανοποιήσεως τὴν ὁποίαν αὗται προκαλοῦν εἰς τὸ ἄτομον. Ἐὰν ἡ ἱκανοποίησις εἶναι ἐπαρκής, τότε τὸ ἄτομον ὑποκινεῖται πρὸς αποδοτικὴν συμπεριφοράν, καθ' ὅσον ἀρχίζει νὰ ἐλπίζῃ ὅτι θὰ κατακτήσῃ καὶ ἄλλους στόχους ἐφ' ὅσον κατέκτησεν ἤδη ἕνα. Μὲ ἀποτέλεσμα νὰ ἀνέρχεται τὸ ἐπίπεδον φιλοδοξιῶν του. Ἐὰν ὅμως ἡ ἱκανοποίησις θεωρηθῇ ανεπαρκής, αἱ πιθαναὶ ἀντιδράσεις τοῦ ἀτόμου θὰ εἶναι δυσαρέσκεια, απάθεια καὶ ἀναθεώρησις τῶν στόχων του.

Αἱ ἔννοιαι ἱκανοποίησις καὶ αποδοτικὴ συμπεριφορὰ αποτελοῦν συστατικὰ στοιχεῖα ἑνὸς εὐρυτέρου συστήματος καὶ ἐντὸς αὐτοῦ πρέπει πάντοτε νὰ ἐρευνῶνται (βλ. Κεφ. Ε καὶ Στ). Κατάδηλον φανερὸν ὅτι ὑφίσταται ἀλληλεπίδρασις τῶν δύο τούτων στοιχείων, ἡ ἱκανοποίησις δὲ τοῦ ἀτόμου πρέπει νὰ ἀποτελῇ βασικὸν μέλημα τῆς ἐπιχειρήσεως, διότι ἐκ τοῦ βαθμοῦ ταύτης θὰ ἐξαρτηθῇ ἡ περαιτέρω συμπεριφορὰ τοῦ ἐργαζομένου.

Εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῶν παραγόντων οἱ ὁποῖοι προκαλοῦν ἱκανοποίησιν

ἡ δυσαρέσκειαν, μεγίστη ὑπῆρξεν ἡ συμβολὴ τοῦ καθηγητοῦ F. Herzberg.

Κατὰ πόσον οἱ παράγοντες οὗτοι προκαλοῦν ἱκανοποίησιν ἢ δυσαρέσκειαν, εἶναι κάτι τὸ ὁποῖον ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς βαρύτητος, ἐκ τῆς ἀγιασίας δηλαδὴ τὴν ὁποίαν ἔχει ἕκαστος τούτων διὰ τὸν ἐργαζόμενον.

Διερεύνησιν τῆς βαρύτητος ταύτης, ὑπὸ τὴν ἐπίδρασιν τῶν μεταβλητῶν: ἡλικία, ἀποδοχαί, μόρφωσις, θέσις, φύλον, ἀπεστάλεσαν ἡ ἡμετέρα προσπάθεια (βλ. Κεφ. Ζ).

Ἐπεβεβαιώθησαν ἰσίως καὶ εἰς τοὺς Ἕλληνας ἐργαζομένους τὰ ἀποτελέσματα τῶν ἐρευνῶν τοῦ Herzberg, συμφώνως πρὸς τὰ ὁποῖα οἱ ὑποκινητικοὶ παράγοντες ἔχουν μεγαλυτέραν ἔντασιν ἀγιασίας τῶν τοιούτων συντηρήσεως συνιστῶν δέ, ὅτε ἀφῶς διακρινομένας μεταξύ των, κατηγορίας.

Πρέπει, λοιπόν, ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις νὰ στραφῇ πρὸς τὴν δημιουργίαν προϋποθέσεων ὑπὸ τὰς ὁποίας θὰ καταστῇ δυνατὴ ἡ ἱκανοποίησις τῶν παραγόντων ὑποκινήσεως καθ' ὅσον οὗτοι, ὡς παρεδέχθημεν, ὁδηγοῦν πρὸς ἀποδοτικὴν συμπεριφοράν.

Περαιτέρω, νομίζομεν, ὅτι ἡ ἔρευνα πρέπει νὰ στραφῇ πρὸς τὴν διερεύνησιν τῆς σημασίας τῶν παραγόντων ἱκανοποιήσεως ὑπὸ τὴν ἐπίδρασιν συνδυασμένων τῶν ἀνωτέρω μεταβλητῶν· ἐνδείξεις περὶ τῆς τοιαύτης ἐπιδράσεως ἐδόθησαν εἰς τὸ τελευταῖον μέρος τοῦ Κεφ. Ζ τῆς παρούσης ἐργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ι. ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ

Ἀζά, Κ., Επιστημονική έρευνα στην εργασία, Αθήνα, 1971.

Ἀναγνώστου, Μ., Οικονομική των επιχειρήσεων, Αθήνα, 1971.

Γιαννούζα Ι. - Κόκλα Ρ., Η τεχνική ερευνάς, έρευνα συστήματος, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1968.

Δελιβάνη, Α., Θεωρητική Πολιτική Οικονομία, Ε' εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1967.

Ε.Ε.Λ.Ε., Το μάνατζμεντ στις ελληνικές επιχειρήσεις, Αθήνα, 1973.

Ζαγοραίου Σ., Θεωρία οργανώσεως, τόμ. Α', εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1973.

— , Κλάδοι και λοιπές ανθρώπινες δυνάμεις, εκδ. Παπαζήση, 1974.

Ζαγοραίου, Σ. - Πάτσα, Ν., Οργανωτική και Διοικητική των εφαρμογών, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1975.

Κατσιούλα, Ε., Προβλήματα ηγεσίας και ανθρώπινων σχέσεων, εκδ. ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. (πολυγρ.), Αθήνα.

Κέβρου, Κ., Στατιστική, τόμ. III, τεύχ. Α', Ανάλυση παλινδρομήσεως και συσχετίσεως, Αθήνα, 1972.

Λούμη Ι., Στοιχεία Στατιστικής, τεύχ. II, εκδ. Σάκκουλα, 1971.

— , Στοιχεία Στατιστικής, τεύχ. I, 2α εκδ., Θεσσαλονίκη, 1975.

Neville, P., Η ψυχολογία της συμπεριφοράς, μετ. Τάκη Κουβάλη, Κάλβος, Αθήνα, 1970.

Νεγρεπόντη - Δελιβάνη, Μ., Οικονομική Ανάλυση, τόμ. Ι, Μέρος ΙΙ, εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1973.

Νικολάου, Α., Αι ανθρώπιναι σχέσεις εν τη επιχειρήσει, Η σχέσις προϋπαλλήλων - υφισταμένων, Αθήνα, 1971.

Σφρατίρη, Ι., Τὸ ψέμα στὰ παιδιὰ καὶ στοὺς ἐφήβους, Θεσσαλονίκη, 1947.

— , Περιλήψεις μαθημάτων Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας, (πολυγρ.), Θεσσαλονίκη, 1962.

— , Ἀνθρώπινες σχέσεις, Θεσσαλονίκη, 1968.

Πανταζίδη, Ν., Εισαγωγή εἰς τὴν θεωρίαν τῆς δειγματοληψίας, Ἀθήνα, 1960.

Πεφανή, Ν., Ἀξιολόγησις καὶ Ἔλεγχος τῆς ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, Διατριβὴ ἐπὶ διδακτορίᾳ ὑποβληθεῖσα εἰς τὴν Α.Β.Σ.Θ., Θεσσαλονίκη, 1973.

Σταυρακάκη - Κουμπή, Αλ., Ψυχοτεχνικά, Προβλήματα ατομικών διαφορών, εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1968.

— , Ο άνθρωπος στη βιομηχανική εργασία, Θεσσαλονίκη, 1970.

Υ.Σ.Α.Μ., Ειδικόν μισθολόγιον Βιομηχανιών-Βιοτεχνιών Κεντρικής και Δυτικής Μακεδονίας κατά τὸ 1973, ἀρ. 80, Θεσσαλονίκη, 1973.

Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΟΙ

Algan, B., L' interessement du personnel dans les enterprises, Guy de Prat, Paris, 1967.

Allen, L., Management and Organization, McGraw-Hill, New York, 1968

Argyris, Ch., Personality and Organization, Harper Torbooks, 1967

Athos, A. - Coffey, R., Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Prentice-Hall, 1968.

Atkinson, J. - Feather, N., A Theory of Achievement Motivation, Wiley, 1966.

Balcel, F., Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, Carl Hanser Verlag, München, 1962

Bass, B. - Vaughan, J., Training in Industry, The Management of Learning, Brooks Cole, 1966

Blake, R. - Mouton, J., The Managerial Grid, Gulf, 1972

Blalock, H., Jr., Social Statistics, McGraw-Hill, 1972.

Berneman, E., Betriebspsychologie, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1967

Brown, J., The Social Psychology of Industry, Penguin Books, 1954.

— , Psychologie der Industriellen Leistung, Rowolt, Hamburg, 1956

Cambell J. - Dunnette M. - Lawler E. - Weick K., Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill, 1970

Carell, P., Better Wage Incentives, McGraw-Hill, 1954.

Cofer Ch. - Appley, M., Motivation, Theory and Research, Wiley, New York, 1964.

Conover, W., Practical Nonparametric Statistics, Wiley, 1971.

Cummings, L.L. - Schwab, D., Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, Scott-Foresman, 1973.

Cummings, L.L. - Scott, W., Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969

Dalton, G. - Lawrence, P. - Lorsch, J., Organizational Structure and Design, Irwin, 1970.

Dalton, G. - Lawrence, P., Motivation and Control in Organizations, Irwin, 1971

Dad, P., Psychologie de la Motivation, Presses Universitaires de France, Paris, 1962

Diverrez, J., Poblique et techniques de la direction du personnel, Enterprise moderne d' Edition, Paris, 1962

Drucker, P., The Practice of Management, Harper and Row, New York, 1954

— , Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Heinemann, London, 1974.

Dubrin, A., The Practice of Managerial Psychology, Pergamon, 1972

— , Fundamentals of Organizational Behavior, An Applied Perspective, Pergamon Press, 1974

Ecker, P. - Ouellette, V. - Macrae, J., Handbook for Supervisors, Prentice-Hall, 1970.

Elleason, A., Human Relations, Prentice Hall, 1973

Famularo, J., Handbook of Modern Personnel Administration, McGraw-Hill, 1972

Festinger, L. - Katz, D., Research Methods in the Behavioral Sciences, Holt Rinehart and Winston, 1966.

Fiedler, F., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, 1967

Filley, A. - House, R., Managerial Process and Organizational Behavior, Scott-Foresman, 1969.

Frederikson, N. - Beaton, A., Prediction of Organizational Behavior, Pergamon Press, 1972.

French, W. - Bell, C., Organization Development, Prentice-Hall, 1973.

Fürstenberg, F., Grundlagen der Betriebssoziologie, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1964.

Galbraith, J., The New Industrial State, Hamish Hamilton, London, 1967.

Gasser, Ch., Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Westdeutscher Verlag, 1958.

Georg, C., Jr., Management for Business and Industry, Prentice-Hall, 1970.

Georgopoulos, B., Individual Performance and Job Satisfaction, Differences Explained with Instrumentality Theory and Expectancy Models as a Function of Path-Goal Relationships, Reprinted from «Progress in Clinical Psychology», Grunne and Straton, 1971.

Gerwig, E., Die soziologische Strukrur des Industriebetriebes, Pöschel Verlag, Stuttgart, 1960.

Grün, O., Informale Erscheinung in der Betriebsorganisation, Dunker und Humbolt, Berlin, 1966.

Hall, C. - Lindzey, G., Theories of Personality, Wiley, 1957.

Van Haller Gilmer, B., Industrial and Organizational Psychology, McGraw-Hill, 1970.

Haney, W., Communication and Organizational Behavior, Irwin, 1973.

Haynes, W. - Massie, J., Management: Analysis, Concepts and Cases, Prentice-Hall, 1961.

Hersey, P. - Blanchard, K., Management of Organizational Behavior, Prentice-Hall, 1972.

Herzberg, F., Work and the Nature of Man, Staples, 1968.

Herzberg, F. - Mausner, B. - Snydeerman, B., The Motivation to Work, Wiley, 1959.

Hodge B. - Johnson H., Management and Organizational Behavior, A Multidimensional Approach, Wiley, 1970.

Hughes, E., Human Relations in Management, Pergamon Press, 1970.

Jaynesko, H., The Structure of Human Personality, Wiley, 1965.

Kindall, A., Personnel Administration, Irwin, 1964.

Kluth, H., Soziologie der Grossbetriebe, Pöschel Verlag, Stuttgart, 1968.

Korff, E., Betriebspsychologisches Taschenbuch für Vorgesetzte, 4. Auflage, Sauer Verlag, 1972.

Koeman, A., Industrial and Organizational Psychology, Prentice-Hall, 1971.

Kropf, H., Motivforschung, Girardet, Essen, 1960.

Lawrence, P. - Seiler, J., Organizational Behavior and Administration, Irwin, 1965.

Le Masnur, L., La psychologie et les sciences humaines dans l' entreprise, Les Editions d' Organisation, Paris, 1967.

Likert, R., New Patterns of Management, McGraw-Hill, 1961.

— , The Human Organization, McGraw Hill, New York, 1967.

Littlefield, G., Office and Administrative Management, Prentice Hall, 1970.

McCarthy, D., La Fonction «Personnel», Les Editions d' Organization, Paris, 1963.

McFarland, D., Personnel Management, Penguin Books, 1971.

McGehee, W. - Thayer, P., Training in Business and Industry, Wiley, 1961.

McGregor, D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960.

Maher, J., New Perspectives in Job Enrichment, Van Nostrand, Reinhold, New York, 1971.

Maier, N., Principles of Human Relations, Wiley, 1966.

Maier, N., Psychology in Industry, Harrap, 1965.

March, J. - Simon, H., Organizations, Wiley, 1958.

Maslow, A., Motivation and Personality, Harper and Bros, 1954.

Maxwell, A., Analysing Qualitative Data, Science Paperbacks, London, 1975.

Moyntz, R., Die Soziale Organisation des Industriebetriebes, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1966.

Müller, D. - Form, W., Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1957.

Miner, J., Personnel and Industrial Relations, A Managerial Approach, McMillan, 1969.

Moore, F., Manufacturing Management, 4th ed., Irwin, 1965.

Muller, E., Soziale Theorie des Betriebes, Duncker Humbolt, Berlin, 1952.

Nieslau, L., Factors Influencing Job Satisfaction in a Woman's Office, (A Case Study at the New England Telephone Company), 1972. (ora ciclostilato)

— , Some Major Dimensions Related to Success of Industrial Firms in the Greek Economy: Towards a Conceptual Model, Ph.D. Dissertation, Boston College, Department of Sociology, 1974.

Odiorne, G., Personnel Administration by Objectives, Irwin, 1971.

Oppenheim, A.N., Questionnaire Design and Attitude Measurement, Heinemann, London, 1966.

Patchen, M., Participation, Achivement and Involvement on the Job, Prentice-Hall, New Jersey, 1970.

Paul, W. - Robertson, K., Job Enrichment and Employee Motivation, Gower Press, 1973.

Porter, L. - Lawler, E., Managerial Attitudes and Performance, Irwin, 1968.

Reddin, W., Managerial Effectiveness, McGraw Hill, 1970.

Reuchlin, M., Les methodes quantitatives en psychologie, Presses Universitaires de France, Paris, 1962.

Roethlisberger, F. - Dickson, W., Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1964.

Sayles, L. - Strauss, G., Human Behavior in Organizations, Prentice-Hall, 1960.

Schein, E., Organizational Psychology, Prentice Hall, New Jersey, 1970.

Scott, W. - Wertheimer, M., Introduction to Psychological Research, Wiley, 1962.

Simon, H., Administrative Behavior, McMillan, 1957.

Sommerfeld, E., Über den Umgang mit Menschen im Betrieb, Hanser Verlag, München, 1954.

Strauss, G. - Sayles, L., Personnel, The Human Problems of Management, Prentice Hall, 1972.

Thomson, R., The Psychology of Thinking, Penguin Books, 1959.

Vilmar, F., Menschenwürde im Betrieb, Rowolt, 1973.

Vroom, V., Work and Motivation, Wiley, New York, 1964.

Vroom, V. - Deci, E., Management and Motivation, Readings, Penguin Books, 1972.

Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1966.

Werner, H., Motivation und Führungsorganisation, Sauer Verlag, Heidelberg, 1972.

Wright, W., Money and Motivation, Harper Torbooks, New York, 1955.
— , Organizational Behavior, Theory and Application, Irwin, 1974.
Wilson, N., Manpower Research, The English Universities Press, London, 1969.
Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, Prentice-Hall, 1964.

1. ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ ΕΙΣ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΑ

Ανδρεή, Ο., Τὸ τέλος τοῦ πολλαπλασιασμοῦ καὶ ἡ ἀρχὴ τῆς δημοκρατικῆς διευθύνσεως, ΔΔΕ, 112, Ἰανουάριος 1974.
Βαρελᾶ, Π., Ὁ θεσμὸς τῆς συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων στὴν Διοίκηση τῶν ἐπιχειρήσεων, «Μάνατζερ», 21, 10-19, 1975.
Βουτυρᾶ, Ε., Ἡ συμμετοχὴ τῶν ἐργαζομένων στὶς ἐπιχειρήσεις, «Οἰκονομικὸς Ταχυδρόμος», τεύχ. 1115 καὶ 1116, Σεπτέμβριος 1975.
Ζωγραφίδη, Σ., Ἡ ἀνάγκη γιὰ τὴν ἀνυψώσεση τῶν κινήτρων ἐργασίας, «Οἰκονομικὸς Ταχυδρόμος», τεύχ. 1121, Ὀκτώβριος 1975.
Κυριαζῆ, Δ., Motivation, Εἰσηγητικὴ ὁμιλία, «Διοίκηση Ἐπιχειρήσεων», τεύχ. 39/40, Δεκέμβριος 1969.
Λουκᾶς, Η., Τί σημαίνει νὰ εἶσαι μάνατζερ, ΔΔΕ, τεύχ. 133, Αὔγουστος 1975.
— , Ὁ μισθὸς μάνατζερ, ΔΔΕ, τεύχ. 133 καὶ 134, Αὔγουστος καὶ Σεπτέμβριος 1975.
Μαγκλιβέρα, Δ., Σύγχρονες κοινωνικὲς ἀνάγκες τῶν ἐργαζομένων, ΔΔΕ, τεύχ. 129, Μάρτιος 1975.
Ὀλτσεν, W., Ὁ ἀνθρώπινος καὶ ἡ μετεκπαίδευσίς του ἐντὸς ἐπιχειρησιακοῦ χώρου, «Μάνατζερ», 14, 53-56, 1973.
Πολ, W., Μηχανισμὸς παραγωγικότητος, «Μάνατζερ», 14, 58-63, 1973.
Σαρρῆς, Μ. - Μαγερ, Η., Ἐπιλογὴς καὶ ἐργασιακὴ ἀνάλυσις, ΔΔΕ, 11, 98 καὶ 100, 26-30, 1972.
Φαγκαρτυ, Μ., Ὁ ρόλος καὶ ἡ θέσις τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος εἰς τὴν σύγχρονον ἐπιχείρησιν, ΔΔΕ, 12, 110, 62-64, 1973.
Χαντερ, Ν., Ὁρόφιον ἐργασίας καὶ ἐλευθερία, ΔΔΕ, 12, 112, 36-39, 1973.

Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ

Albano, Ch., Transactional Analysis on the Job: Motivation and Counseling, «Supervisory Management», 19, 4, 22-26, 1974.
— , Transactional Analysis on the Job: Styles of Supervision, «Supervisory Management», 19, 3, 14-20, 1974.
Bentley, R. - Schaner, C., A Case for Positive Reinforcement, «Business Horizons», 18, 1, 57-66, 1975.
Behling, O. - Shapiro, M., Motivation Theory: Source of Solution or Part of Problem?, «Business Horizons», 17, 1, 59-66, 1974.
Bernabel, J., How to Spot a Frustrated Employee, «International Management», 30, 10, 45-46, 1975.

Bruggemann, A., Zur Unterscheidung verschiedener Formen von «Arbeitszufriedenheit», «Arbeit und Leistung», 11, 281-284, 1974.

Burke, R., Are Herzberg's Motivators and Hygienes Unidimensional?, «Journal of Applied Psychology», 50, 4, 317-321, 1966.

Cherrington, D. - Cherrington, J. O., Participation, Performance and Appraisal, «Business Horizons», 17, 6, 35-44, 1974.

Clutterbuck, D., An Individual Approach to Personnel Development, «International Management», 30, 5, 48-45, 1975.

Conant, J., The Performance Appraisal, «Business Horizons», 16, 3, 73-78, 1973.

Dreyer, H., Beitrag zur Motivationsanalyse für das Betriebliche Vorschlagswesen, «Arbeit und Leistung», 7, 187-189, 1973.

— , Motivationspsychologischer Ansatz zur Erfassung des Lehrtransfers im Führungskräfte-Training, «Zeitschrift für Arbeitswissenschaft», 1, 14-19, 1975.

Dyer, L. - Parker, D., Classifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy, «Journal of Applied Psychology», 60, 4, 455-458, 1975.

Edwards, G., Group Technology. A Technical Answer to a Social Problem?, «Personnel Management», 6, 3, 35-39, 1974.

Evans, M., Conceptual and Operational Problems in the Measurement of Various Aspects of Job Satisfaction, «Journal of Applied Psychology», 53, 2, 93-101, 1969.

Ewen, R., Some Determinants of Job Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg's Theory, «Journal of Applied Psychology», 48, 3, 161-163, 1964.

Ewen, R. - Hulin, Ch. - Smith, P. - Locke, E., An Empirical Test of the Herzberg's Two - Factor Theory, «Journal of Applied Psychology», 50, 6, 544-550, 1966.

Foulkes, F., The Expanding Role of the Personnel Function, «Harvard Business Review», 53, 2, 71-84, 1975.

French, P., Women in Management: Sucess at the First Level, «Supervisory Management», 20, 3, 14-17, 1975.

Friedander, F., Job Characteristics as Satisfiers and Dissatisfiers, «Journal of Applied Psychology», 48, 6, 388-392, 1964.

Geller, I., Probleme der Frauenarbeit, «Arbeit und Leistung», 10, 273-275, 1973.

Georgopoulos, B. - Mahoney, G. - Jones, N., A Path Goal Approach to Productivity, «Journal of Applied Psychology», 41, 6, 345-353, 1957.

Graf Hopos, C., Motivation als Entscheidung, «Zeitschrift für Arbeitswissenschaft», 3, 142-145, 1975.

Hackman, R., Is Job Enrichment Just a Fad?, «Harvard Business Review», 53, 5, 129-138, 1975.

Haier, M. - Ghiselli, E. - Gordon, M., A Psychological Study of Pay, «Journal of Applied Psychology», Monograph, 51, 4, 1-24, 1967.

Halpern, G., Relative Contributions of Motivator and Hygiene Factors to Overall Satisfaction, «Journal of Applied Psychology», 50, 3, 198-200, 1966.

Hampton, D., The Planning - Motivation Dilema, «Business Horizons», 16, 3, 79-87, 1973.

Heinz, H., Das Führen von Vorgesetzte, «Arbeit und Leistung», 7, 182-185, 1974.

Herzberg, F., One More Time: How do you Motivate Employees, «Harvard Business Review», 46, 1, 53-62, 1968.

Hollmann, Ch., Mental Health on the Job: Whose Responsibility?, «Business Horizons», 16, 5, 73-80, 1973.

Hulin, R. - Blazin, K., The Blue Collar Worker goes on Salary, «Harvard Business Review», 53, 2, 104-112, 1975.

Kagerer, H., Human Resources Development: A Departure from Traditional Management practices, «Supervisory Management», 20, 6, 26-33, 1975.

Katz, R., Skills of an Effective Administrator, «Harvard Business Review», 52, 5, 90-102, 1974.

Lion, V., Human Assets, Human Resources and Managerial Decisions, «Management Accounting», LVI, 5, 19-22, 1974.

Likert, R., Measuring Organizational Performance, «Harvard Business Review», 36, 2, 41-50, 1958.

———, Motivational Approach to Management Development, «Harvard Business Review», 37, 4, 75-82, 1959.

Lindsay, C. - Marks, E. - Gorlow, L., The Herzberg Theory: A Critique and Reformulation, «Journal of Applied Psychology», 51, 4, 330-339, 1967.

Locke, E., Motivational Effects of Knowledge of Results: Knowledge or Goal Setting?, «Journal of Applied Psychology», 51, 4, 324-329, 1967.

Luke, R., Matching the Individual and the Organization, «Harvard Business Review», 53, 3, 129-137, 1975.

Luthans, F. - Otteman, D., Motivation Vs. Learning Approaches to Organizational Behavior, «Business Horizons», 16, 6, 55-62, 1973.

McClelland, D., Money as a Motivator, Some Research Insight, «Management Review», 23-28, February 1968.

McNally, L., Job Enrichment: How to Make it Work, «Supervisory Management», 18, 9, 7-15, 1973.

Malinowsky, M. - Barry, J., Determinants of Work Attitudes, «Journal of Applied Psychology», 49, 6, 446-451, 1965.

Matsui, T. - Omura, T., Relations between Supervisory Motivation and the Consideration and Structure Aspects of Supervisory Behavior, «Journal of Applied Psychology», 60, 4, 451-454, 1975.

Meyer, L. - Sutter, J., Organizational Structure and Performance and Job Satisfaction, «American Sociological Review», 27, 3, 351-362, 1962.

Mills, T., Human Resources, Why the New Concern?, «Harvard Business Review», 53, 2, 120-131, 1975.

Nieder, P., Der Zusammenhang zwischen Produktivität und Zufriedenheit, «Arbeit und Leistung», 9, 225-227, 1974.

O'Reilly, Ch. - Roberts, K., Individual Differences in Personality, Position in the Organization and Job Satisfaction, «Organizational Behavior and Human Performance», 14, 1, 154-158, 1975.

Reddin, W., The 3-D Management Style Theory, «Training and Development Journal», 8-17, April 1967.

Reif, W. - Ferrazzi, D. - Evans, R. Jr., Job Enrichment: Who Uses it and Why, «Business Horizons», 17, 1, 73-78, 1974.

Robinson, J., Job Enrichment: What it is, «Supervisory Management», 18, 9, 2-6, 1973.

Schneider, B. - Snyder, R., Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate, «Journal of Applied Psychology», 60, 3, 318-328, 1975.

Schreyogg, G., Führungsstil, Führungssituation und Effectivität, «Arbeit und Leistung», 2, 3, 29-35, 57-61, 1973.

Schulte, J., Arbeitsorganisation und Motivation, «Zeitschrift für Arbeitswissenschaft», 2, 65, 1975.

Schwab, D. - Cummings, L. L., Theories of Performance and Satisfaction, A Review, «Industrial Relations», 9, 4, 408-430, 1970.

Schwab, D. - Devis, W. - Cummings, L. L., A Test of the Adequacy of the Two-Factor Theory as a Predictor of Self-Report Performance Effects, «Personnel Psychology», 24, 2, 293-304, 1971.

Sheridan, J. - Slocum, J., The Direction of the Causal Relationship between Job Satisfaction and Work Performance, «Organizational Behavior and Human Performance», 14, 2, 159-171, 1975.

Sima, H. - Szilagyi, A., Leader Structure and Subordinate Satisfaction for Two Hospital Administrative Levels: A Path Analysis Approach, «Journal of Applied Psychology», 60, 2, 194-197, 1975.

Singer, H., Human Values and Leadership, «Business Horizons», 18, 4, 85-88, 1975.

Stanzak, J. - Mathys, N., Women in Management: No Room in the Middle?, «Supervisory Management», 20, 3, 10-13, 1975.

Stead, B., Educating Women for Administration, «Business Horizons», 18, 2, 51-56, 1975.

Swart, C., The Worth of Humanistic Management, «Business Horizons», 16, 3, 41-50, 1973.

Tavernier, G., Motivating Employees in Hard Times, «International Management», 30, 5, 15-18, 1975.

Tiefenthal, R., Avoiding the Pitfalls of Participation, «International Management» 30, 3, 27-30, 1975.

Tietze, B., Humanisierung der Arbeitswelt: Theoretisches Programm und Politische Praxis, «Arbeit und Leistung», 12, 309-315, 1976.

Trow, D., Autonomy and Job Satisfaction in Task Oriented Groups, «Journal of Abnormal and Social Psychology», 54, 204-209, 1957.

Weller, R., Job Satisfaction: the «throwaway» society, «Business Horizons», 16, 5, 61-62, 1973.

Whisler, D., Where are your Unenriched Jobs?, «Harvard Business Review», 52, 1, 74-80, 1975.

Widam, R., Delegation: Part Art, Part Science, «International Management», 30, 4, 21-23, 1975.

ΠΙΝΑΞ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίς

ΠΡΟΛΟΓΟΣ 6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ 9

ΜΕΡΟΣ Ι
ΑΤΟΜΟΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Α': Διατί τὸ ἄτομον μετέχει τῆς τυποποιῆς ὀργανώσεως 22

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Β': Ἀτομική συμπεριφορά καὶ ἐπίδοσις 29

2.1 Μηχανισμός τῆς συμπεριφορᾶς 29
2.2 Παράγοντες ἐπηρεάζοντες τὴν συμπεριφορὰν 32
2.3 Ταξινόμησις τῶν ἀναγκῶν 34
2.4 Ἱκανοποίησις τῶν ἀναγκῶν ἐντὸς τῆς τυποποιῆς ὀργανώσεως 37

ΜΕΡΟΣ ΙΙ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Γ': Ἐξωτερικοὶ παράγοντες ἐπηρεάζοντες τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν 42

3.1 Σχεδιασμὸς ἔργου 42
3.2.1 Γενικά 42
3.1.2 Ἐμπλουτισμὸς - Ἀπόρριψις 47
3.1.3 Συνθῆκαι ἐργασίας 50
3.2 Ἡγεσία 54
3.2.1 Γενικά 54
3.2.2 Μορφαὶ ἡγεσίας 56
α) Θεωρία τῶν χαρακτηριστικῶν 57
β) Θεωρία τῆς συμπεριφορᾶς 57
γ) Ἔρευνα τοῦ Ohio State University 63
δ) Διοικητικὸν πλέγμα τῶν Blake - Mouton 64
ε) Τὸ τριδιάστατον πρότυπον διοικήσεως 66
στ) Τριδιάστατον πρότυπον καὶ συνθῆκαι 70
3.2.3 Ἀποτελεσματικότης τῶν τύπων ἡγεσίας 74
3.3 Ἀνταμοιβαί 75
3.3.1 Αἱ οἰκονομικαὶ ἀνταμοιβαί 75
3.3.2 Ὁ ρόλος τοῦ χρήματος ὡς κινήτρου 77
3.3.3 Αἱ μὴ οἰκονομικαὶ ἀνταμοιβαί 79

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Δ': Ἀτομικοὶ παράγοντες ἐπηρεάζοντες τὴν ἀποδοτικὴν συμπεριφορὰν 81

4.1 Ἱκανότης 81

4.1.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανότητας 81
4.1.2 Ατομικά διαφορά 84
4.1.3 Μέσα προς επίλογήν και βελτίωσιν των ικανοτήτων 87
4.2 Υπαίνηκτος 91
4.2.1 Έντασις υπαινήκτου 91
4.2.2 Υπαινηκτική διδασκαλία 95
4.2.3 Διατήρησις της συμπεριφοράς 98

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΙΣ — ΠΟΚΙΝΗΣΙΣ — ΑΠΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ: ΣΧΕΣΕΙΣ & ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Ε': Προσδιοριστικοί παράγοντες ικανοποιήσεως 99
5.1 F. Herzberg' θεωρία των δύο παραγόντων 99
5.2 Κριτική της θεωρίας 104
5.3 Έρευνα επαληθεύουσα ή αμφισβητούσα την θεωρίαν των δύο παραγόντων του F. Herzberg 108
ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΣΤ': Σχέσις ικανοποιήσεως και αποδοτικής συμπεριφοράς 113
6.1 Η ικανοποίησις προκαλεί αποδοτικήν συμπεριφοράν 113
6.2 Η αποδοτική συμπεριφορά προκαλεί ικανοποίησιν 116
6.3 Συζήτησις 119
ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Ζ': Ερευνητικά δεδομένα 124
7.1 Στόχος της έρευνας 124
7.2 Μεθοδολογία 127
7.3 Ανάλυσις των στοιχείων 138
7.3.1 Γενικά 138
7.3.2 Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών και των παραγόντων ικανοποιήσεως 142
7.3.2.1 Ανάλυσις των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών: ηλικία, οικογ. μόρφωσις, θέσις, φύλον και των παραγόντων ικανοποιήσεως 144
7.3.2.2 Αλληλεπιδράσεις και ανάλυσις των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων 151
7.3.3 Διαβάθμισις της σημασίας των παραγόντων ικανοποιήσεως διά την επίδρασιν των εξεταζομένων μεταβλητών ανά δύο 154
ΣΥΝΟΨΙΣ ΤΩΝ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ 161
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 165
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 168
ΠΙΝΑΞ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ 173

ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΠΑΡΟΡΑΜΑΤΩΝ

Σελ.	38,	στ.	11,	τὸ	ΣΤΜΠΕΦΟΡΑΝ νὰ γίνη ΣΤΜΠΕΡΙΦΟΡΑΝ
»	65,	»	4,	»	ἀνθρωπίνας νὰ γίνη ἀνθρωπίνους
»	67,	εἰς τὸ σχῆμα,		τὸ	ἀλιγότερον νὰ γίνη ἀλιγώτερον
»	73,	στ.	11	τὸ	ἰμαρνίτου νὰ γίνη ἱμαρίνεται
»	92,	»	26,	»	ἀνθρωπίνας νὰ γίνη ἀνθρωπίνους
»	102,	»	37,	»	[corna] νὰ γίνη [cuprum]
»	113,	»	34,	»	Perlcrance νὰ γίνη Performance
»	123,	»	4,	»	ἀναλήθεῖσαν νὰ γίνη ἀναλυθεῖσαν
»	138,	»	4,	»	τοιοῦτον νὰ γίνη τοιοῦτο