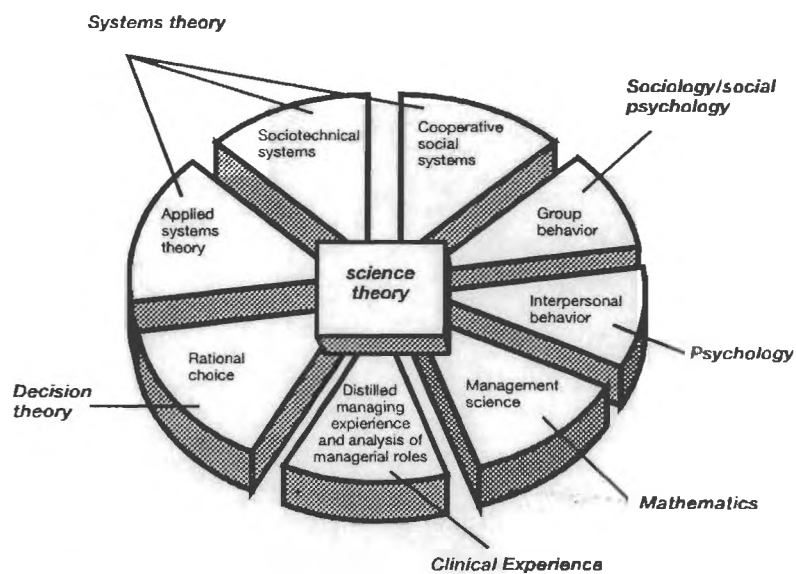


Αρ. 616 667

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

MANAGEMENT ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΩΣ Η ΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος ΜΙΛΙΩΝΗΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΕΛΠΙΔΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΚΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1995



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γνωστό ότι οι σημερινές επιχειρήσεις, όπως και παλαιότερα, απώτερος σκοπός τους είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ειδικότερα όμως σήμερα, έχοντας αναπτυχθεί διάφορες επιστήμες και θεωρίες, ο πιο παραπάνω σκοπός γίνεται εφικτότερος.

Μια από τις επιστήμες οι οποίες συνθέτουν το πάζλ της εφαρμογής τους στην επιχείρηση είναι και η επιστήμη του management, καθώς και η κοινωνική πολιτική της επιχείρησης προς τους εργάτες της με την παροχή κινήτρου.

Αυτό αποτελεί για μένα το θέμα της πτυχιακής μου εργασίας, μια και είναι απαραίτητη από το εκπαιδευτικό σύστημα για την απόκτηση του πτυχίου.

Ο βασικότερος λόγος επιλογής του θέματος αυτού είναι πως αποτελεί, ίσως, το κυριότερο κομμάτι στην διάρθρωση της δομής της επιχείρησης. Επίσης ήταν για μένα σημαντικό να γνωρίσω από κοντά στοιχεία της δομής μια επιχείρησης και ειδικότερα του τρόπου λειτουργίας του management μέσα σ' αυτήν, μια και η ειδικότητα μου ως λογίστρια εξασκείται όχι μόνο σε λογιστικά γραφεία αλλά και σε μεγάλες επιχειρήσεις, πράγμα που σημαίνει πως θα έρχομαι καθημερινά σε επαφή με τα παραπάνω και θα ήταν καλό να γνωρίσω έστω τα βασικά από αυτά.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν καλό να αναφερθώ στα εργαλεία που χρησιμοποίησα ώστε να γίνει αυτή η εργασία. Ήταν αρκετά δύσκολο μπορώ να πω η ανεύρεση των βιβλίων αυτών που θα ήταν πραγματικά κατοχυρωμένα και εξειδικευμένα σε όλους τους τομείς του management. Τα περισσότερα βιβλία τα οποία είχα στην αρχή συλλέξει ήταν γενικότητες και απλοϊκά σχεδιασμένα με αποτέλεσμα τα στοιχεία μου να τα επιλέξω από μια μικρή γκάμα βιβλίων. Αυτά είναι τα: " MOTIVATION AND WORK BEHAVIOR " των Richard M. Streets και Lyman W. Porter από τις εκδόσεις Mc Graw-Hill και "MANAGEMENT" των Harold Koontz και Heinz Weihrich εκδόσεων Mc Graw-HILL International edition 1988 και

"PERSONNEL MANAGEMENT" του Edwin B Flippo εκδόσεων McGRAW-HILL International edition 1988 επίσης "THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF WORK" του Argyle Michael εκδόσεις Penguin Books 1979, "ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ" του Κωνσταντίνου Δημητρίου των εκδόσεων Γαλαίος 1991 και τέλος "ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ" της Γεωργίας Γεωργοπούλου των εκδόσεων Σμπιλίας, τα οποία πιστεύω πως είναι από τα καλύτερα ξένα και ελληνικά βιβλία πάνω στο θέμα γιατί έχουν σωστή δομή στη θεματολογία τους και αναφέρονται σε όλες τις περιπτώσεις. Και τέλος γιατί είναι αποδεκτά από τους γνωστότερους επιστήμονες του management.

Θα ήθελα τώρα εδώ να σας ενημερώσω για τη δομή της εργασίας μου, δηλαδή πως την έχω χωρίσει θεματολογικά, εννοιολογικά και φυσικά οπτικά. Καταρχήν η εργασία μου είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος έχει ως θέμα του το management χωρίζοντάς το σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο εξηγώ τι είναι το management και κάνω μια μικρή ανάλυση του, όσο είναι εφικτό, από πλευράς θεωρίας του, πρακτικής του εφαρμογής και εξέλιξης του ως επιστήμη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρομαι ειδικότερα στην ιστορική εξέλιξη του καθώς και σε όλα τα συστήματα που κατά καιρό εμφανίστηκαν και παρουσιάστηκαν. Τέλος στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρομαι στο management και τη σχέση του με την παραγωγικότητα της επιχείρησης, πριν περάσουμε στο δεύτερο μέρος, όπου θα δούμε κατά ποιον τρόπο αυτή η σχέση γίνεται εφικτή.

Ετσι λοιπόν, όπως είπαμε στο δεύτερο μέρος ασχολούμαστε με την πραγματοποίηση της πιο παραπάνω σχέσης με τη μορφή των κινήτρων τα οποία είναι τα ηθικά και τα οικονομικά. Στο τρίτο δε κεφάλαιο αναφερόμαστε σε διάφορα συστήματα κινήτρων που υπάρχουν και έχουν υοθετηθεί από διάφορες χώρες. Ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο είμαστε αναγκασμένοι να παρουσιάσουμε και την αρνητική πλευρά όλων των παραπάνω, όταν αυτά υπερβούν το μέτρο, που ευτυχώς οι αρχαίοι μας πρόγονοι τόσο σοφά έχουν επιστήσει την προσοχή του.

Τέλος, αναφερόμαστε και στα συμπεράσματα που προσκομήσαμε από την εργασία μας κλείνοντας την μάλιστα και με τις εντυπώσεις που αποκτήσαμε από το θεσμό της υποχρεωτικής δημιουργίας μιας πτυχιακής εργασίας.

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

MANAGEMENT ΘΕΩΡΙΑ - ΕΠΙΣΤΗΜΗ - ΠΡΑΞΗ

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT

Μια από τις μεγαλύτερες ανθρώπινες δραστηριότητες είναι το **managing**. Από τότε που ο κόσμος άρχισε να δημιουργεί ομάδες για να μπορέσει να φέρει εις πέρας κάποιους στόχους, τους οποίους ως μεμονομένα άτομα δεν κατάφερναν, το **managing** είχε ουσιαστικά συγκαταλεγεί ως το πιο ικανό μέσο ενίσχυσης των μεμονομένων προσπαθειών.

Πριν όμως προχωρήσουμε στις διάφορες λειτουργίες του **management**, ας προσπαθήσουμε να δώσουμε καποιον ορισμό της έννοιας αυτής. Ετσι λοιπόν, **management** θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι η μέθοδος σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος, στο οποίο μεμονομένα άτομα, δουλεύοντας σε ομάδες, φέρνουν εις πέρας ειδικευμένους επιλεγμένους στόχους. Φυσικά αυτός ο ορισμός χρειάζεται κάποιες προσθήσεις, όπως:

1. **Managers**, άνθρωποι που μπορούν να είναι ικανοί στις λειτουργίες του **management**.
2. Ο στόχος όλων των **managers** να είναι ο ίδιος, δημιουργία κέρδους.
3. Το **management** να είναι προσιτό σε όλους τους οργανισμούς.
4. Και σε όλα τα επίπεδα αυτών.
5. Το **management** έχει σχέση με την παραγωγικότητα, πράγμα που απαιτεί δραστηριότητα και αποτελεσματικότητα.

2. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Πολλοί μαθητές και managers έχουν ανακαλύψει ότι η ανάλυση του management διευκολύνεται από τη χρήσιμη και καθαρή οργάνωση της γνώσης. Ως πρώτη και γενικότερη διαχώριση της κλασσικής γνώσης, έχουμε ορίσει τις πέντε λειτουργίες του management:

1. planning (σχεδιασμός)
2. organizing (οργάνωση)
3. staffing (προσωπικό)
4. leading (διεύθυνση)
5. controlling (έλεγχος)

Ετσι λοιπόν, όλες οι ιδέες, τα ιδανικά, η θεωρία και οι τεχνικές είναι οργανωμένες σύμφωνα και γύρω από τις λειτουργίες αυτές.

3. ΤΟ MANAGEMENT ΩΣ Η ΟΥΣΙΑ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

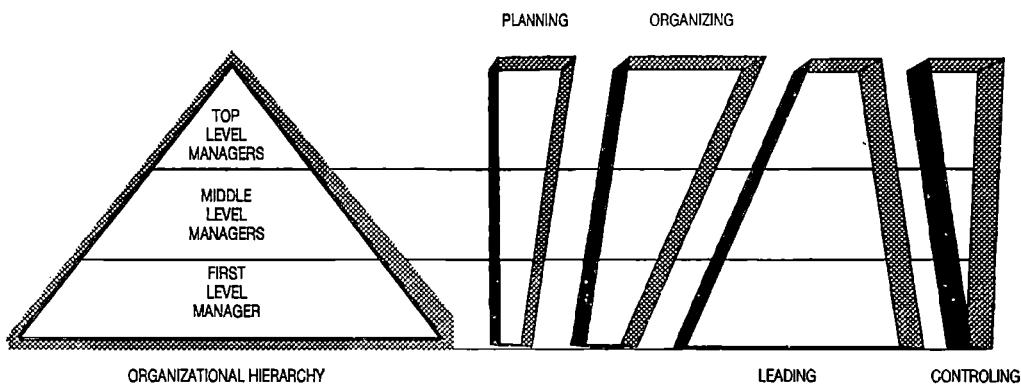
Οι managers έχουν την ευθύνη στο να πέρνουν αποφάσεις που θα κάνουν δυνατόν τα μεμονομένα άτομα να δώσουν το καλύτερο για την πραγματοποίηση ομάδας αντικειμενικών σκοπών. Το management είναι εφαρμόσιμο στις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, κερδοσκοπικές και μη. Όταν μιλάμε για επιχειρήσεις εννοούμε και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, κυβερνητικούς οργανισμούς, νοσοκομεία, αλλά και κάθε είδους οργανισμό που αποτελεί επιχείρηση.

4. ΤΟ MANAGEMENT ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Θα ανακαλύψετε ότι δεν κάνουμε καμιά βασική αντιστοιχία μεταξύ managers, executive administrators και supervisors. Για να είμαστε σίγουροι, η δοθείσα κατάσταση ίσως διαφέρει λογικά, μεταξύ των διάφορων επιπέδων σε κάθε οργανισμό ή τύπο υπηρεσίας. Ετσι, κάθε άτομο το οποίο βρίσκεται σε ρόλο manager, πρέπει να κατευθύνει το προσωπικό στις πωλήσεις, το προσωπικό στο

τμήμα σχεδιασμού και στο τμήμα οικονομικών. Το γεγονός όμως παραμένει, πως ως managers όλοι περιμένουν αποτελέσματα από την εγκαθίδρυση περιβάλλοντος για πιο αποτελεσματικές ομαδικές προσπάθειες.

Όλοι οι managers έχουν αρμοδιότητες σε περισσότερες από μια λειτουργίες. Παρόλα αυτά, ο χρόνος που απαιτείται για κάθε λειτουργία διαφέρει. Το παρακάτω σχέδιο δείχνει το χρόνο που απαιτείτε για κάθε λειτουργία σε κάθε επίπεδο management.



ΣΧΕΔΙΟ 1

**ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΞΟΔΕΥΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΥ
MANAGEMENT¹**

5. Ο ΣΤΟΧΟΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ MANAGERS

Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες συχνά λένε πως ο στόχος των επιχειρησιακών managers είναι απλός - να δημιουργήσουν κέρδος. Στην πραγματικότητα, σε κάθε είδος οργανισμού, ο λογικός και δημοσιοποιημένος επιθυμητός σκοπός όλων των managers πρέπει να είναι το πλεόνασμα. Οι managers πρέπει να εγκαθιδρύουν περιβάλλοντα στα οποία τα άτομα μπορούν να επιτύχουν ομαδικούς στόχους με τον ελάχιστο χρόνο, χρήμα, υλικά και προσωπική δυσαρέσκεια.

6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Στον χώρο του management, ο ρόλος της θεωρίας είναι να προβάλλει τις έννοιες της κλασσικής σημασίας και σχετικότητας της γνώσης του management. Στον τομέα του σχεδιασμού ενός αποτελεσματικού σχεδίου οργάνωσης, για παράδειγμα υπάρχει ένας αριθμός από αρχές αλληλοσχετιζόμενες οι οποίες προσθέτουν μία πιο εκ βάθους ανάλυση από τους managers.

Αρχές στο management θεωρούνται ως σκέψεις που γίνονται αλήθεια σε ορισμένο χρόνο, εξηγώντας τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, συνήθως μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης. Αυτό είναι και το αναγνωριστικό στοιχείο για το αν μια μεταβλητή σχετίζεται με κάποια άλλη. Αυτό θα συμβεί όταν δύο μεταβλητές δράσουν μαζί φυσικά δεν μας δίνει τη δυνατότητα η κάθε αρχή τι θα πρέπει να κάνουμε μετά. Π.χ. η αρχή της βαρύτητας στη φυσική μας λέει ότι ένα σώμα όταν πέφτει θα φράσει στη γη με αυξανόμενη ταχύτητα και φυσικά δεν μας δίνει τη δυνατότητα να ξέρουμε κάθε πότε κάποιος θα πηδάει από μια πολυκατοικία.

Πριν προχωρήσουμε ας δούμε λίγο αναλυτικότερα τις λειτουργίες του management:

a: PLANNING (ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ)

Ο σχεδιασμός περιέχει επιλεγμένες αποστολές, στόχους και δραστηριότητες για να τις επιτύχει. Απαιτεί δε ικανότητα απόφασης, η οποία, είναι επιλογή μελλοντικών τρόπων δράσης προς αποφυγή εναλλακτικών λύσεων.

Ο σχεδιασμός γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του "που είμαστε και που θέλουμε να είμαστε στο μέλλον". Δεν υπάρχει πιο σημαντικό και βασικό στοιχείο στην ίδρυση περιβάλλοντος για παράσταση, να έχει τη δυνατότητα ο κόσμος να ξέρει τις προϋποθέσεις και τους στόχους, το καθήκον που πρέπει να παρασταθεί και τις γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν στο παραστασιακό θέμα. Αν η ομαδική προσπάθεια είναι αποτελεσματική, ο κόσμος πρέπει να ξέρει τι θα περιμένει για να το κατορθώσει.

b: ORGANIZING (ΟΡΓΑΝΩΣΗ)

Ανθρωποι που δουλεύουν σε ομάδες για να πετύχουν κάποιο στόχο πρέπει να έχουν ρόλους ξεχωριστούς όπως οι ρόλοι που έχουν οι ηθοποιοί σε κάποιο δράμα. Παράλληλα πρέπει οι ρόλοι να είναι τέτοιοι ώστε να αναδύονται και να βελτιώνουν την προσωπικότητα του ατόμου. Για να γίνει αυτό χρειάζεται **οργάνωση**.

Οργάνωση λοιπόν, είναι το τμήμα του management, το οποίο ασχολείται με την εγκατάσταση ενός προκαθορισμένου σχεδίου (οργανόγραμμα) φτιαγμένο από ρόλους για ανθρώπους που πρέπει να ακολουθηθούν στην επιχείρηση. Και μάλιστα ο κάθε ρόλος στο κατάλληλο άτομο που θα μπορέσει να φέρει εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και τους προσωπικούς.

Το να σχεδιάσεις ένα αποτελεσματικό οργανωτικό σχέδιο δεν είναι εύκολο έργο του management. Πολλά προβλήματα είναι αντιμετώπιση στη δημιουργία σχεδίου προσαρμοσμένου σε συγκεκριμένες καταστάσεις συμπεριλαμβάνοντας την έρευνα των συγκεκριμένων εργασιών που πρέπει να γίνουν και των ανθρώπων που θα τις κάνουν.

c: STAFFING (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)

Το **staffing** περιλαμβάνει αρχειοθέτηση, τήρηση αρχείων και τα πόστα σε ένα οργανωτικό σχέδιο. Αυτό απαιτεί πολύ καλή ιδιοσυγκρασία του στελέχους που θα αναλάβει το συγκεκριμένο τομέα, αφού το στέλεχος πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει τις ικανότητες του κάθε ατόμου και να επιλέγει ή να απορρίπτει τα άτομα (που έρχονται για πρόσληψη, που θέλουν προαγωγή που έχουν στόχους καριέρας, είναι φιλόδοξοι, έχουν διοικητικές ικανότητες) και να τους τοποθετεί στις κατάλληλες θέσεις.

d: LEADING (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ)

Leading είναι η λειτουργία αυτή του management κατά την οποία άτομα με ικανότητες επιρροής προς άλλα άτομα συνησφέρουν στον οργανισμό και επίσης ομαδοποιούν κατάλληλα τους στόχους. Είναι φανερό πως το leading αφορά καθαρά τις εσωτερικές σχέσεις της ιεραρχικής πυραμίδας του προσωπικού. Όλοι

οι managers συμφωνούν πως τα πιο σημαντικά προβλήματα που τους εμφανίζονται από τους ανθρώπους - οι επιθυμίες τους, οι συμπεριφορές τους ως μεμονομένες μονάδες αλλά και σε ομάδες - χρειάζεται όχι μόνο αποτελεσματικούς managers αλλά και αποτελεσματικούς ηγέτες (leaders). Από τότε λοιπόν που η ηγεσία απαιτεί ακόλουθους και ο κόσμος τείνει να ακολουθεί αυτούς που προσφέρουν έννοιες ικανοποίησης των αναγκών, ευχών και επιθυμιών. Είναι κατανοητό ότι το leading έχει άμεση σχέση με την υποκίνηση, τα κίνητρα παραγωγικότητας, τα συστήματα ηγεσίας και επικοινωνίας.

ε: CONTROLLING (ΕΛΕΓΧΟΣ)

Contriling είναι η μεζούρα και ο διορθωτής των δραστηριοτήτων των υποδουέστερων εργαζόμενων με σκοπό την επιβεβαίωση ότι τα γεγονότα είναι σύμφωνα με τα σχέδια και το πρόγραμμα του οργανισμού. Επίσης ελέγχει κατά πόσο οι δραστηριότητες του προσωπικού και των τμημάτων που πλαισιώνονται από αυτό είναι αντίθετες των στόχων και σχεδίων του οργανισμού ή επιχείρησης, δείχνει που υπάρχουν αρνητικές παρεκλίσεις, και θέτοντας σε κίνηση πράξεις για τη διόρθωση των παρεκλίσεων, συμβάλλει σημαντικά στην πραγματοποίηση των επικείμενων στόχων. Παρόλα αυτά το planning (σχεδιασμός) πρέπει να έχει άμεση επαφή με το controlling (έλεγχος) και μάλιστα να προηγείται αυτού γιατί τα σχέδια δεν είναι αυτοπραγματοποιήσιμα. Τα σχέδια καθοδηγούν τους managers στην χρησιμοποίηση πηγών ώστε να πραγματοποιήσουν ειδικευμένους στόχους. Επειτα οι δραστηριότητες εξετάζονται ώστε να αποφασιστούν κατά τον τρόπο που θα προσαρμοστούν στα σχέδια.

Οι δραστηριότητες ελέγχου γενικά σχετίζονται με τα μέτρα του κατορθώματος που επιθυμούμε για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Μερικές έννοιες του controlling (ελέγχου) όπως ο προϋπολογισμός για επέκταση, εξέταση εγγραφών, και η εγγραφή του ημερολογίου είναι γενικά παρόμοιες.

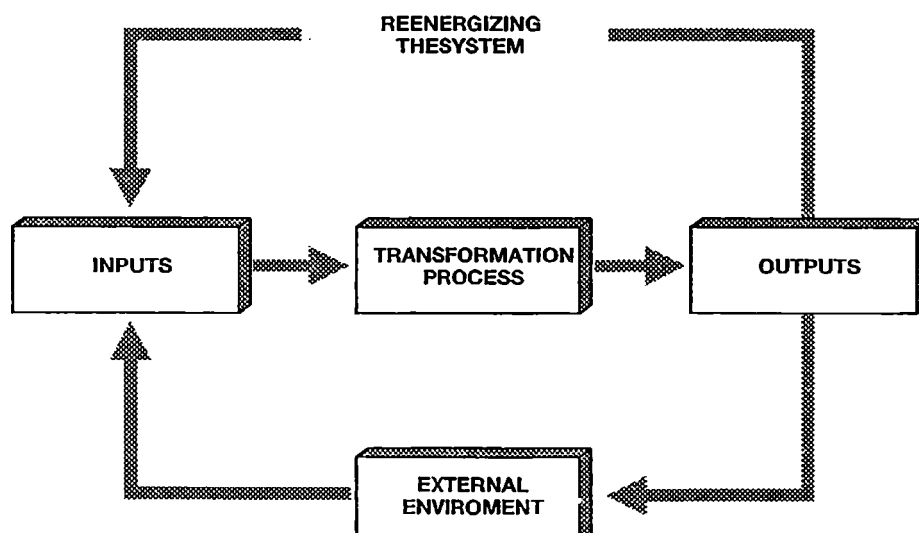
Τέλος, πρέπει να πούμε πως όλες οι λειτουργίες είναι ανίκανες να βοηθήσουν έναν οργανισμό, αν λειτουργούν μοναδικά, γι αυτό θα μιλήσουμε αμέσως παρακάτω για την ουσία του management, την **συναρμονία**.

7. ΣΥΝΑΡΜΟΝΙΑ, Η ΟΥΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Κάποιοι πιστεύουν πως η **συναρμोनία** αποτελεί λειτουργία του management. Φαίνεται όμως πως αποτελεί κάτι πιο ιδιαίτερο. Η καλύτερη συναρμोनία επέρχεται όταν τα μεμονομένα άτομα δουν πως οι εργασίες τους συνεισφέρουν στους στόχους της εκμετάλλευσης. Είναι ικανοί να δούν αυτό μόνο όταν ξέρουν ποιοι είναι οι στόχοι αυτοί.

8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΟΥ MANAGEMENT

Μια οργανωμένη επιχείρηση δεν μπορεί να υφίσταται στο κενό. Είναι εξαρτώμενη από το εξωτερικό περιβάλλον και αυτό γιατί αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συνόλου του οικονομικού συστήματος, και της κοινωνίας. Έτσι η επιχείρηση δέχεται εισροές τις μεταποιεί και εξαγάγει τις εκκροές στο περιβάλλον, όπως φαίνεται και στο σχέδιο παρακάτω.



ΣΧΕΔΙΟ 2

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ - ΕΚΚΡΟΩΝ²

Παρόλα αυτά το απλό αυτό μοντέλο χρειάζεται επέκταση και προσαρμογή σε ένα μοντέλο έργου management που δείχνει πως οι σημαντικές εισροές μετατρέπονται μέσα από τις λειτουργίες του management, *planning, stuffing, leading* και *controlling*. Καθαρά, λοιπόν κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να

διακρίνεται από ένα μοντέλο ανοιχτού συστήματος που περικλύει τις σχέσεις μεταξύ εκμετάλλευσης και εξωτερικού περιβάλλοντος του.

a. **ΕΙΣΡΟΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ**

Οι εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον (δες σχέδιο 3) μπορεί να περιβάλλουν άτομα, τεχνολογία, κεφάλαια, διαχειρήσεις. Επίσης σημαντική ομάδα ανθρώπων έχουν απαιτήσεις στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, υπάλληλοι που ζητάνε μεγαλύτερες αποδοχές, περισσότερα πλεονεκτήματα, και ασφάλεια εργασίας. Από την άλλη μεριά, οι καταναλωτές που ζητούν ασφαλέστερα και αξιόπιστα προϊόντα σε λογική τιμή κ.τ.λ.

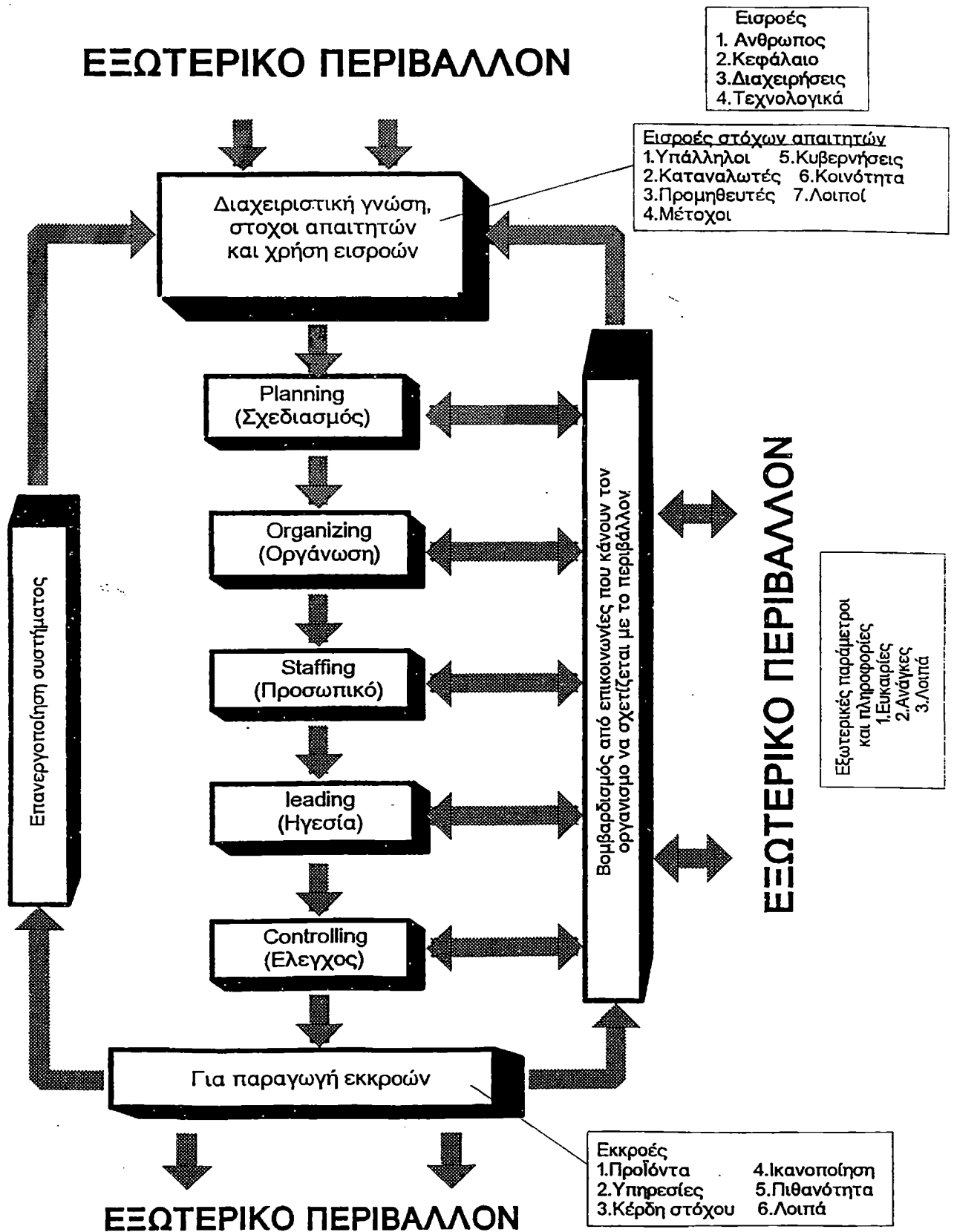
b. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ ΤΩΝ ΕΙΣΡΟΩΝ

Είναι καθήκον κάθε manager να μετατρέψει τις εισροές σε εκροές κάτω από κάποιον αποτελεσματικό τρόπο. Φυσικά η διαδικασία μετατροπής μπορεί να ληφθεί με διαφορετικούς τρόπους και να το δεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

c. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία είναι ουσιώδης σε όλες τις φάσεις της διαχειριστικής διαδικασίας. Σχετίζεται τις λειτουργίες της επιχείρησης μεταξύ τους, αλλά και την επιχείρηση με το περιβάλλον. Για παράδειγμα, το set στόχων στο σχεδιασμό είναι επικοινωνίσιμο, έτσι ώστε κάθε απαιτούμενο οργανωτικό σχέδιο να μπορεί να σχεδιαστεί. Η επικοινωνία είναι ουσιώδης και στην επιλογή και εκπαίδευση των managers που θα αναλάβουν τους ρόλους του οργανωτικού σχεδίου. Η αποτελεσματική ηγεσία και η δημιουργία περιβάλλοντος αγωγού κινήτρων, εξαρτάται από την επικοινωνία. Έτσι λοιπόν, η επικοινωνία είναι αυτή που κάνει το management δυνατό.

ΣΧΕΔΙΟ 3



ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

d. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Αποτελεσματικοί managers εξετάζουν το εξωτερικό περιβάλλον. Είναι όμως αλήθεια ότι οι managers μπορεί να μην έχουν την δύναμη να αλλάξουν το εξωτερικό περιβάλλον και δεν έχουν εναλλακτικές λύσεις για να αντιδράσουν σε αυτό.

e. ΕΚΚΡΟΕΣ

Είναι καθήκον των managers να ασφαλίζουν και χρησιμοποιούν τις εισροές, για μετατροπή τους μέσα από τη διαχειριστική διαδικασία - λαμβάνοντας υπόψη τις εξωτερικές μεταβλητές- για να παράγει εκκροές.

Ωστόσο οι εκκροές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Συνήθως περιλαμβάνει προϊόντα, υπηρεσίες, κέρδος, ικανοποίηση και αναγνώριση των στόχων των διαφόρων απαιτητών της επιχείρησης.

f. ΕΠΑΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τελικά, πρέπει να σημειώσουμε, ότι στο μοντέλο του συστήματος του ενεργού management μερικές από τις εκκροές γίνονται εισροές ξανά. Έτσι η ικανοποίηση των εργαζομένων γίνεται σημαντική ανθρώπινη εισροή. Αυτά όλα φαίνονται καλύτερα στο προηγούμενο σχέδιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

ΓΕΝΙΚΑ

Παρόλο την αδράνεια και τη σχετική ομώτητα της θεωρίας του management αλλά και της επιστήμης του, οι εξελίξεις της σκέψης πάνω στο management, εποχή, πριν αυτής, που οι άνθρωποι πρώτοι προσπάθισαν να φέρουν εις πέρας στόχους δουλεύοντας μαζί σε ομάδες.

1. ΘΕΩΡΙΕΣ

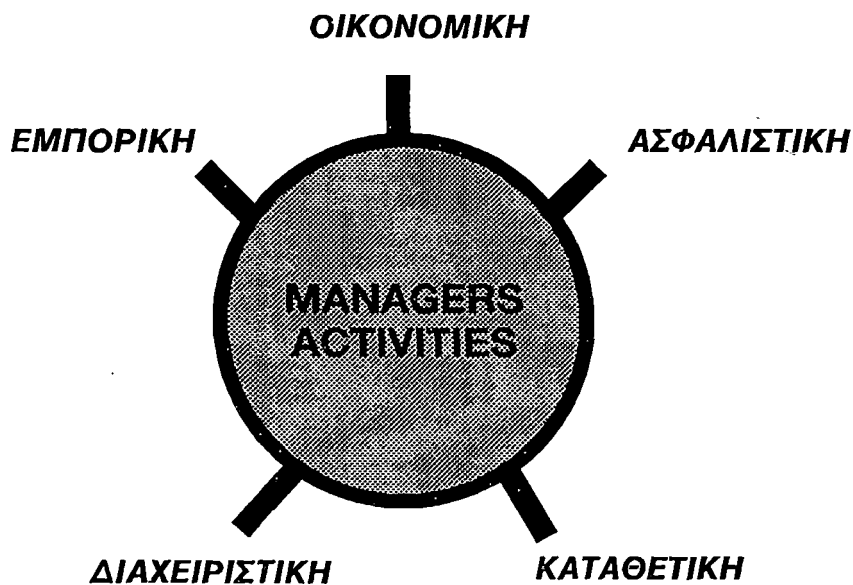
a. Επιστημονικό management

Frederick W. Taylor (1856-1912) : Γνωστός ως πατέρας του επιστημονικού management. Η πρώτη και σπουδαιότερη έννοια του ήταν να αυξήσει την παραγωγικότητα μέσα από μεγαλύτερη δραστηριότητα στην παραγωγή και αύξηση του μισθού των εργαζομένων μέσα από την χρησιμότητα της επιστημονικής μεθόδου. Οι αρχές του δίνουν έμφαση στην χρήση της επιστήμης, δημιουργώντας μια ομάδα αρμονίας και συνεργασίας, επιδιώκοντας, μέγιστη παραγωγή και ανεπτυγμένους εργαζόμενους.

Ομοιοδεάτες του Taylor ήταν, ο Henry L. Grantt (1861-1919), γνωστός για την επιστημονική εκλογή των εργατών και από το "αρμονική συνεργασία" (1901), μεταξύ εργασίας και management, και οι Franc, Lilian Gilberth που είναι γνωστοί για τις σπουδές πάνω στο χώρο και την κίνηση, και ψυχολογία πάνω στις επιδιώξεις των εργατών καθώς και στην κατανόηση των αναγκών και των προσωπικοτήτων των εργαζομένων.

b. Θεωρία του μοντέρνου ενεργού management

Henri Fayol: ο πατέρας της θεωρίας αυτής ο οποίος τις βιομηχανικές δραστηριότητες σε έξι ομάδες, τεχνική, εμπορική, οικονομική, ασφαλιστική και διαχειριστική. Αναγνώρισε την ανάγκη για διδασκαλία του management. Μορφοποίησε τις αρχές του management σε δεκατέσσερις, όπως η εποπτεία και η ευθύνη, μονάδα εντολών, ιεραρχική αλυσίδα.



1. σχεδιασμός
2. οργάνωση
3. εντολή
4. συνεργασία
5. έλεγχος

ΣΧΕΔΙΟ 4

ΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ⁴

c. Θεωρία της επιστήμης της συμπεριφοράς

Οι ειδικοί που ακολούθησαν με την θεωρία αυτή εργάστηκαν κυρίως στην ψυχολογία, όπως ο Hugo Mustenberg ο οποίος ασχολήθηκε ειδικότερα στην βιομηχανική ψυχολογία και ψυχολογία management. Ακόμα ο Walter Dill Scott με την ψυχολογία στην διαφήμιση, marketing και προσωπικό. Δεν πρέπει να ξεχάσουμε τον Max Weber που έγραψε το 1946 περί ψυχολογίας της

γραφειοκρατείας, καθώς και τους Villfredo Pareto, Elton Mayo και F. J. Roethlisberger που ασχολήθηκαν με τις κοινωνικές σχέσεις των ομάδων εργασίας.

d. Θεωρία κοινωνικών συστημάτων

Σύμφωνα με τον Chester Barnard και το βιβλίο του "The Function of the executive" (1938) το καθήκον των managers είναι να διατηρούν ένα σύστημα σε οργανωμένη μορφή συνεργασίας. Πρότεινε δε ένα κατανοητό κοινωνικό σύστημα προσιτό στη διαχείριση.

e. Τελευταίες θεωρίες

1: Empirical, or case, approach

Σπουδάζει εμπειρία μέσα από περιπτώσεις. Αναγνωρίζει επιτυχίες και αποτυχίες.

2: Interpersonal behavior approach

Εστιάζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις, ανθρώπινες σχέσεις, ηγεσία και ηθικά κίνητρα. Βασίζεται στην ατομική ψυχολογία.

3: Group behavior approach

Δίνει έμφαση στη συμπεριφορά ατόμων σε ομάδες. Βασισμένη στην κοινωνιολογία και κοινωνική ψυχολογία. Εξετάζει μεγάλες ομάδες και συχνά ονομάζεται "οργανωτική συμπεριφορά".

4: Cooperative social system approach

Εξετάζει τα ίδια με τις δύο παραπάνω θεωρίες οδηγώντας όμως σε ένα σύστημα συνεργασίας.

5: Sociotechnical systems approach

Τεχνολογικά συστήματα έχουν μεγάλα αποτελέσματα στα κοινωνικά συστήματα. Εστιάζεται στην παραγωγή, στις εργασίες γραφείου και άλλων περιοχών συγγενών μεταξύ τεχνολογικών συστημάτων και ανθρώπων.

6: Decision theory approach

Η θεωρία αυτή εστιάζεται στο να παίρνει αποφάσεις, ατομικές ή ομαδικές και "decision making" διαδικασία. Μερικοί θεωρητικοί χρησιμοποιούν το "decision

making" σαν ένα "διάγραμμα" για να εξετάσουν όλες τις δραστηριότητες μιας εκμετάλλευσης. Τα όρια της εξέτασης, δεν είναι πια καθαρά διεγραμμένα.

7: System approach

Η αντίληψη γύρω από αυτά τα συστήματα δημιούργησε την εφαρμοσιμότητα τους. Τα συστήματα αυτά έχουν όρια, αλλά συγχρόνως αντιδρούν και με το εξωτερικό περιβάλλον τους γιατί οι οργανισμοί είναι ανοιχτά συστήματα. Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της εξέτασης της συσχέτισης των planning (σχεδιασμός), organizing (οργανωση) και controlling (ελεγχος) σε έναν οργανισμό τόσο καλά όσο και στα υποσυστήματα.

8: Mathematical or "Management Science" approach

Η διαχείριση θεωρείται σαν μαθηματική επεξεργασία, αντίληψη, σύμβολα και μοντέλα. Η θεωρία αυτή βλέπει το management ως καθαρή λογική επεξεργασία εκφραζόμενη με μαθηματικά σύμβολα και συσχετίσεις.

9: Contingency or situational approach

Η διαχειριστική πρακτική εξαρτάται από τις υπάρχουσες καταστάσεις (συμπτώσεις ή θέσεις). Η συμπτωματική θεωρία αναγνωρίζει την επιρροή από δοθείσες λύσεις στην οργανωτική συμπεριφορά.

10: Managerial rolew approach

Εδώ τον πρώτο λόγο έχει η αυθεντική εξέταση βασισμένη σε παρατηρήσεις των πέντε διοικητικών εκτελεστών. Με βάση αυτή την εξέταση, δέκα διαχειριστικοί ρόλοι αναγνωρίζονται και ομαδοποιούνται σε: α. διαπροσωπικούς, β. πληροφοριακούς, γ. αποφασιστικούς ρόλους.

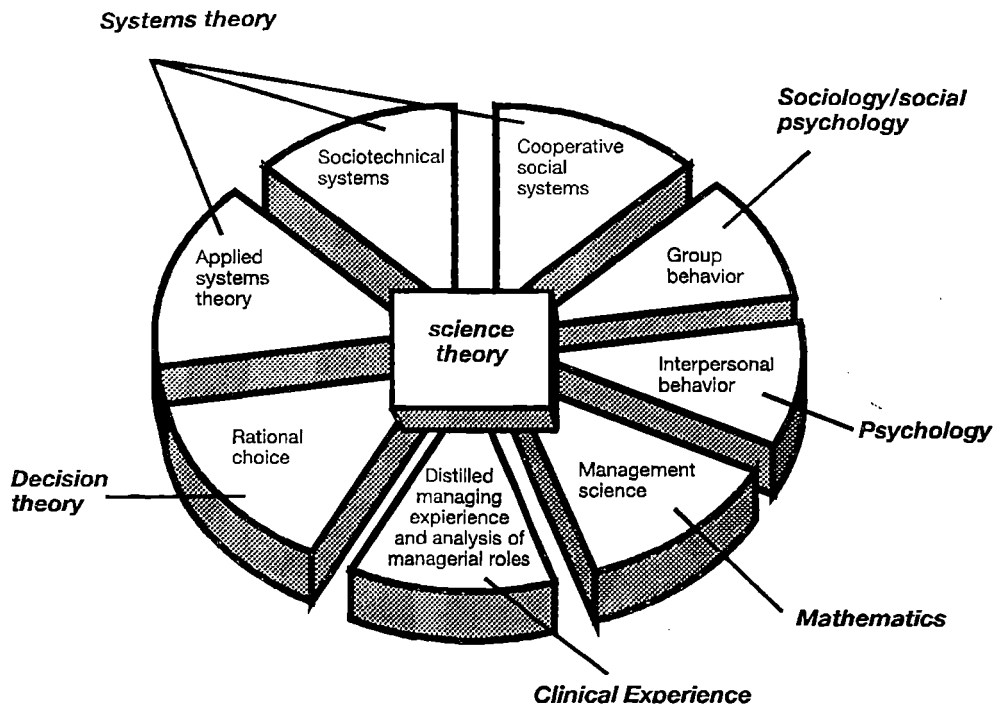
11: Mc Kinsey's 7- s Framework

Τα επτά S είναι: α. στρατηγική, β. κατασκευή, γ. συστήματα, δ. στύλ, ε. προσωπικό, στ. κοινά ιδανικά, ζ. δυσκολίες.

12: Operational approach

Σχεδιάζοντας μαζί αντιλήψεις, αρχές, τεχνικές και γνώση από άλλα επίπεδα και managerial approaches. Ο σκοπός είναι να εφαρμόσουμε την επιστήμη και θεωρία με πρακτικές εφαρμογές. Επίσης η θεωρία αυτή εμφανίζεται μεταξύ διαχειριστικής και μη γνώσης. Εφαρμόζει κλασσικό σύστημα γύρω από τις λειτουργίες του management.

Παρακάτω φαίνεται γραφικά όλη η γκάμα των θεωριών γύρω από το management.



ΣΧΕΔΙΟ 5

ΓΚΑΜΑ ΘΕΩΡΙΩΝ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟ MANAGEMENT⁵

Τελειώνοντας την ιστορική εξέλιξη της θεωρίας του management καλό είναι να αναφερθούμε στον ρόλο των γυναικών στην οργανωτική ιεραρχία.

2. ΟΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Στην τελευταία δεκαετία περίπου, οι γυναίκες έκαναν σημαντική πρόοδο στο να καταλαμβάνουν υπεύθυνες θέσεις σε οργανισμούς. Οι κυριότεροι λόγοι είναι οι νόμοι, που κατέστησαν τη γυναίκα ισότιμη με τους άντρες σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας, έτσι και στον χώρο της εργασίας. Επίσης συνέβαλε το γεγονός ότι οι

ίδιες οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να προβάλλουν ένα επιθυμητό "Image", τοποθέτησαν γυναίκες με προσόντα σε διαχειριστικές θέσεις.

Το 1965, αναγνώστες του Harvard Business Review είχαν προκληθεί να αποφασίσουν την στάση τους απέναντι στις γυναίκες στο χώρο των επιχειρησιακών οργανισμών. Περίπου στο μισό των αντρών και γυναικών ανταποκρίθηκαν πως οι γυναίκες σπανίως περιμένουν να καταφέρουν ή να επιθυμήσουν θέσεις εξουσίας.

Είκοσι χρόνια μετά, το 1985, τα αποτελέσματα έδειξαν πως η ανταπόκριση των γυναικών στο χώρο αυτόν έχει αλλάξει ριζικά. Μόνο το 9% των αντρών και το 4% των γυναικών πίστευαν πως οι γυναίκες αποφεύγουν ιεραρχικές θέσεις. Μάλιστα βρέθηκε πως οι άντρες βλέπουν τις γυναίκες ως ίσες απέναντί τους στον εργασιακό χώρο. Πάντως, πάνω από το 50% αυτών των αντρών απαντήσανε πως οι ίδιες οι γυναίκες σκέπτονται ότι δε θα γίνουν αποδεκτές τελείως στον επιχειρησιακό χώρο. Αυτό αποτελεί απογοητευτικό στοιχείο για εκείνες που φιλοδοξούν να κατακτήσουν υψηλές θέσεις στο χώρο αυτό. Ακόμη, είκοσι χρόνια πριν μερικοί άνθρωποι περίμεναν πρόοδο περί ισότητας των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των δύο φύλων από το 1965 που πράγματι έγινε.

Μερικοί προφανώς προτείνουν ότι οι γυναίκες πράγματι έχουν δυσκολία να φτάσουν στην κορυφή. Για παράδειγμα, δεν υπάρχουν γυναίκες στην πορεία για την θέση του προϊστάμενου εκτελεστικού γραφείου στους μελλοντικούς πεντακόσους συνεταιρισμούς. Απο την άλλη μεριά, η Marissa Bellisario, είναι μια από τις πιο επιτυχημένες προϊσταμένες εκτελεστικού γραφείου στην Ιταλία, με τον τύπο να την αποκαλεί "Lady Computer" και "Manager in jeans".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

MANAGEMENT ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

ΓΕΝΙΚΑ

Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, φαίνεται να μην αφήνει σε αυτές πολλά περιθώρια για λανθασμένες και πρόχειρα σχεδιασμένες κινήσεις. Και βέβαια αυτό που είναι πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Το θέμα της παραγωγικότητας συνδέεται άμεσα με το φαινόμενο της υποκίνησης.

1. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Εχουμε πολλές φορές ακούσει να μιλάνε για παραγωγικότητα και πως είναι ένα πολύ καλό μέσο για να εξετάσουμε την εργασία των managers. Μετά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο η Η.Π.Α. κατέχουν την πρώτη θέση στην παραγωγικότητα. Πάντως στην δεκαετία του '60" οι επιβράδυνση της παραγωγικότητας ήταν αισθητή. Σήμερα η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας είναι αναγνωρισμένο από κυβέρνηση, ιδιωτικές βιομηχανίες και πανεπιστήμια. Συνήθως κοιτάμε στην Ιαπωνία για να βρούμε απαντήσεις στο πρόβλημα της παραγωγικότητας.

Τι είναι όμως παραγωγικότητα; Επιτυχημένες εταιρίες δημιουργούν ένα πλεόνασμα από παραγωγικές διαδικασίες. Παρόλα αυτά δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία περι του αληθινού νοήματος της παραγωγικότητας και για αυτό θα το ορίσουμε ως την **αναλογία εισροών - εκκροών σε μία χρονική περίοδο λαμβάνοντας υπόψη και την ποιότητα.**

Εκφράζεται, λοιπόν έτσι :

εκκροές

παραγωγικότητα —————→ **σε μια χρονική περίοδο, ποιότητα**

εισροές

Έτσι η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί αν αυξήσουμε τις εκκροές με τις ίδιες εισροές ή ελαττώνοντας τις εισροές διατηρώντας τις εκκροές ή τέλος αλλάζοντας την αναλογία αυξάνοντας τις εκκροές και μειώνοντας τις εισροές.

Αποτελεσματικότητα και ικανότητα: Η παραγωγικότητα απαιτεί αποτελεσματικότητα και ικανότητα σε μεμονωμένο και οργανωτικό επίπεδο. Αποτελεσματικότητα είναι η πραγματοποίηση των στόχων. Ικανότητα είναι η πραγματοποίηση των σκοπών με τουλάχιστον κάποιο προσόν.

2. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Στην αρχή του κεφαλαίου είπαμε πως η παραγωγικότητα συνδέεται άμεσα με το φαινόμενο της υποκίνησης. Υποκίνηση είναι η μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την εργασία τους μέσω ηθικών και οικονομικών κινήτρων, που έχει σαν στόχο την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (εφόσον υπάρχουν οι σχετικές ικανότητες). Πράγμα που σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας.

3. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να θεωρηθούν σαν βάση της ανθρώπινης υποκίνησης. Οι ανάγκες μπορούμε να πούμε πως είναι ανισορροπίες, φυσιολογικής ή ψυχολογικής υφής που το άτομο αισθάνεται σαν ελλείψεις. Κίνητρα εργασίας καλούνται, τα μέτρα που λαμβάνονται από τη διεύθυνση ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης για αύξηση της παραγωγικότητας και την πραγματοποίηση μ' αυτήν οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας.

Τις ανάγκες του ο κάθε άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει κατά ένα μεγάλο ποσοστό μέσα από την εργασία του. Το διοικητικό στέλεχος που θα στηριχθεί πάνω σ' αυτές τις ανάγκες και θα δημιουργήσει κίνητρα εργασίας για τους υφιστάμενους του, τέτοια που πραγματικά θα τους οδειγούν προς την επίλυση αυτών των αναγκών τους, τότε το στέλεχος αυτό θα πρέπει να νοιώθει σχεδόν σίγουρο για μια μελλοντική αύξηση της απόδοσης των υφιστάμενων του. Μια απλή κατάταξη των αναγκών μας δίνει δύο βασικές κατηγορίες αναγκών:

1. Τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες ή πρωτογενείς ανάγκες.

2. Τις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες ή δευτερογενείς ανάγκες.

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε ανάγκες για ύπνο, για φαγητό, για δίψα, για ξεκούραση, για σεξ και τέλος για στέγη. Όταν κυριαρχούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οτιδήποτε άλλο φαίνεται ασήμαντο και μόνο αυτές οι ανάγκες καθορίζουν την ανθρώπινη υποκίνηση. Από τη στιγμή όμως, που οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί, να έχουν υποκινητική δύναμη και επικυριαρχούν οι κοινωνικές και ψυχολογικές ή δευτερογενείς ανάγκες.

Δευτερογενείς ανάγκες είναι αυτές που διαμορφώνονται με την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος και όπως είναι φυσικό, μπορούν να αλλάξουν και χρονικά και λόγω διαφόρων περιστάσεων. Συνοπτικά, οι δευτερογενείς ανάγκες εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

α. Εξαρτώνται σημαντικά από την εμπειρία.

β. Διαφοροποιούνται μεταξύ των ανθρώπων ως προς το είδος και ως προς την ένταση.

γ. Υπόκεινται σε αλλαγές, ακόμα και εντός του ίδιου του ατόμου.

δ. Εμφανίζονται κυρίως κατά ομάδες, παρά μεμονομένες.

ε. Εμφανίζονται συνήθως με συγκαλυμμένη μορφή, έτσι, ώστε να μην γίνεται δυνατή η ευσυνείδητη αναγνώριση αυτών από το συγκεκριμένο άτομο.

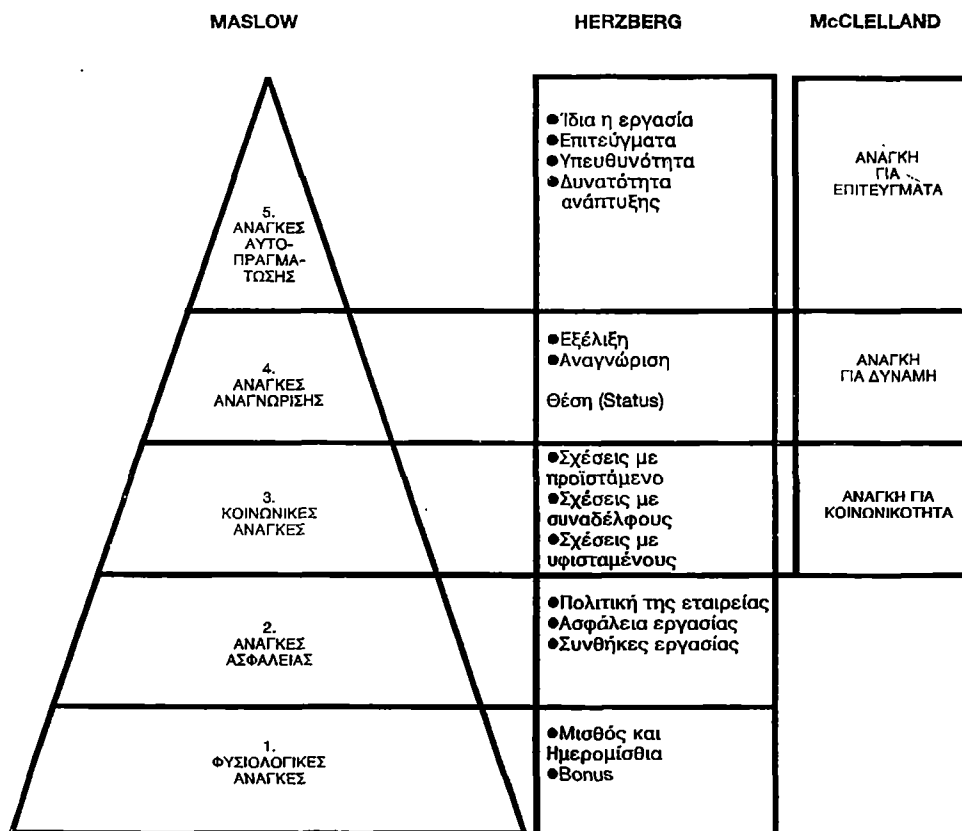
στ. Αποτελούν ασαφή συναισθήματα σε αντιδιαστολή με τις σαφείς φυσικές ανάγκες.

ζ. Ασκούν μεγάλη επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου.

Οι ψυχολογικές ανάγκες είναι πιο σύνθετες, διότι αντιπροσωπεύουν περισσότερες ανάγκες του ψυχικού και του πνευματικού γενικότερα, κόσμου του ανθρώπου, παρά σωματικές. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ψυχολογικές ανάγκες είναι αυτές που μας ενδιαφέρουν στην συγκεκριμένη εργασία, αφού τα ηθικά κίνητρα (παραγωγικότητας) είναι αυτά που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών.

Για τις ανάγκες εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες εκ των οποίων οι σημαντικότερες είναι οι εξής:

- α. Η ιεραρχική πυραμίδα των αναγκών του Abraham Maslow(1908-1970).
- β. Παράγοντες Υιείνης και παραγώντες Υποκίνησης του Herzberg.
- γ. Το μοντέλο του Murray και η εξέλιξη τού από τον Mc. Clelland. Σχετική, συνοπτική και συγκριτική παρουσίαση των θεωριών αυτών παραθέτουμε στο σχήμα 6.



ΣΧΗΜΑ 6

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ MASLOW, HERZBERG, Mc CLELLAND⁶

Με βάση τις θεωρίες των αναγκών, θα πρέπει ο προϊστάμενος να διαγνώσει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει χτίζοντας ένα μοντέλο υποκίνησης σε σωστή βάση. Σε καμία περίπτωση οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να προβάλλουν τις δικές τους ανάγκες σαν ανάγκες των υφισταμένων τους. Στο σημαντικό ερώτημα "τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την

εργασία τους;", απαντήσεις έχουν δοθεί κατά καιρούς από διάφορες έρευνες και αυτές αφορούν τα εξής θέματα:

1. Μισθό.
2. Ασφάλεια στην εργασία.
3. Κοινωνικότητα με συναδέλφους.
4. Ανετες, ασφαλείς και ελκυστικές συνθήκες εργασίας.
5. Εργασία με περιεχόμενο.
6. Αναγνώριση για τη δουλειά τους.
7. Συνεπή και δίκαιη ηγεσία.
8. Ευκαιρία για προαγωγή.
9. Λογικές εντολές και κατευθύνσεις.

Η ενημέρωση έχει πάντα διπλή κατεύθυνση: από τον οργανισμό προς τον εργαζόμενο και από τον εργαζόμενο στον οργανισμό (επανατροφοδότηση). Αυτή η γνώση των απόψεων των εργαζομένων, βοηθά τη διοίκηση στον καλύτερο δυνατό προγραμματισμό των ενεργειών της, αφού οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να βλέπουν τα πράγματα αμεσότερα, κατά την πρακτική εφαρμογή τους.

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΘΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Ο όρος "κίνητρα" έχει αρχικά προέλθει από την λατινική λέξη "movere" που σημαίνει "να κινείς". Οστόσο αυτή η λέξη είναι φανερά ένας ανεπαρκής ορισμός για το συγκεκριμένο μας θέμα. Αυτό που χρειάζεται είναι μια περιγραφή που να καλύπτει επαρκώς τις ποικίλες απόψεις που υπάρχουν στη συμπεριφορά του ατόμου όταν ενεργεί. Μια περιληπτική συλλογή από αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που δείχνουν τον τρόπο χρησιμοποίησης του όρου είναι η παρακάτω:

*"...οι σύγχρονες άμεσες επιρροές προς την κατεύθυνση, τη δύναμη και επιμονή της δράσης."⁷

*"... το πως η συμπεριφορά ενεργοποιείται ξεκινάει, παραμένει, διευθύνεται, σταματάει και τι είδος υποκειμενικής αντίδρασης είναι παρόν, μέσα σε μια επιχείρηση όπου καθ' όλη τη διάρκεια τα παραπάνω πραγματοποιούνται."⁸

*... η εξέλιξη των κυβερνητικών επιλογών που παίρνονται από άτομα ή μικρότερες επιχειρήσεις μεταξύ εναλλακτικών μορφών εθελοντικών δραστηριοτήτων.⁹

*... τα κίνητρα έχουν να κάνουν με μια σειρά από ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητών σχέσεις, που εξηγούν την πορεία τη σταθερότητα και επιμονή της ατομικής συμπεριφοράς κρατώντας αδιάκοπα τις συνέπειες των αποτελεσμάτων καθώς και τις επιδόσεις της ικανότητας και επιδεξιότητας κατανόησης του καθήκοντος.¹⁰

1. Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Αυτοί οι ορισμοί εμφανίζονται γενικά να έχουν τρεις κοινούς παρανομαστές, οι οποίοι, ίσως λέγεται ότι χαρακτηρίζουν το φαινόμενο των κινήτρων. Είναι σημαντικό εδώ να πούμε πως, όταν αναφερόμαστε στα κίνητρα θα πρέπει πρώτα να αναλογιζόμαστε τρία πράγματα:

- α. Τι είναι αυτό που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά του ατόμου.
- β. Τι είναι αυτό που κατευθύνει ή διαμορφώνει αυτή τη συμπεριφορά.
- γ. Πως αυτή η συμπεριφορά διατηρείται ή παραμένει.

Κάθε ένα από αυτά τα τρία χαρακτηριστικά, ξαναεμφανίζουν ένα πολύ σημαντικό συντελεστή, ώστε να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία.

Κατά αρχήν, αυτή η αντίληψη κεντράρεται στις ενεργητικές δυνάμεις λόγω των οποίων τα άτομα οδηγούνται να συμπεριφέρονται με διάφορους τρόπους, καθώς και να κεντράρει περιβαντολογικές δυνάμεις πυρωδοτούν την πορεία των ατόμων αυτών προς την ανάλογη συμπεριφορά. Κατά δεύτερο λόγο, υπάρχει η έννοια της οριοθέτησης του στόχου στο σύνολο των ατόμων. Η συμπεριφορά τους είναι κατευθυνόμενη σύμφωνα αυτού. Τέλος, αυτός ο τρόπος παρακολούθησης της υποκίνησης, συμπεριλαμβάνει και μια οριοθέτηση των συστημάτων. Αυτό είναι που ενδιαφέρει τις προαναφερόμενες δυνάμεις στο να περικλύουν τα περιβάλλοντα στα οποία, τα άτομα εργάζονται και τους αποδίδονται τα διάφορα είδη κινήτρων, με απότερο σκοπό τα κέρδη από την ανταπόδοση που θα επιδείξουν οι εργάτες, λόγω των κινήτρων προς την επιχείρηση. Αυτά τα τρία χαρακτηριστικά εμφανίζονται ξανά στις διάφορες θεωρίες και έρευνες που έχουμε ήδη αναφέρει στο πρώτο μέρος.

2. ΗΘΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ηθικά κίνητρα παραγωγικότητας είναι τα εξής:

1. **Κίνητρα αναγνώρισης του έργου:** η αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος, τον βοηθά να πλησιάσει ψυχικά περισσότερο τον προϊστάμενο ή τον εργοδότη που έμπρακτα αποδεικνύει ότι γνωρίζει να κρίνει και να ανταμοίβει. Η αναγνώριση αυτή εκφράζεται κυρίως μέσω των επαίνων (προφορικά από τον προϊστάμενο), μέσω των ειδικών βραβείων, μέσω των ανακοινώσεων από τα έντυπα της εταιρίας κ.τ.λ.

Η αναγνώριση, για μια σειρά σωστών δραστηριοτήτων, ικανοποιεί τον εργαζόμενο καθώς βλέπει ότι η προσφορά του προς όφελος του εργασιακού συνόλου παρακολουθείται, αξιολογείται και επιβραβεύεται. Η έλλειψη αναγνώρισης απογοητεύει τα εργατικά και ευσυνειδήτητα άτομα και μια μελλοντική μείωση της απόδοσης τους πρέπει να θεωρείται σίγουρη.

2. Κίνητρα άνετων και ελκυστικών συνθηκών εργασίας: η ψυχολογία του εργαζόμενου επιρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις καλές συνθήκες εργασίας αναφερόμαστε:

α. Στην κατάσταση που επικρατεί στους εργασιακούς χώρους.

Εδώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο καλό φωτισμό, στην καθαριότητα, στη μεγάλη χωρητικότητα, στη σωστή χωροδιάταξη, στον περιορισμό των θορύβων, στην ύπαρξη εξαερισμού και θέρμανσης.

β. Στο ωράριο εργασίας, που πρέπει να είναι ανάλογο της φύσης της εργασίας και με ενδιάμεσα μικρά διαλλείματα.

3. Κίνητρα εκπαίδευσης: η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση του προσωπικού, τόσο σε ειδικά θέματα που αναφέρονται στην εκτέλεση του αντικειμένου της συγκεκριμένης εργασίας, όσο και σε θέματα γενικών γνώσεων, αποτελεί μια αναγκαιότητα στην εποχή μας. Ο εργαζόμενος, με την εκπαίδευση, όχι μόνο αυξάνει την παραγωγικότητα του αλλά βελτιώνει και την ποιότητα της παραγόμενης απ' αυτόν εργασίας. Είναι πια συνειδητό όργανο της παραγωγής, νοιώθει αυτόπεποίθηση για το έργο του, και έχει την δυνατότητα να λύσει προβλήματα παραπόνων, κατανομής της ευθύνης, πρωτοβουλίας, αυτοελέγχου και εποπτείας.

4. Κίνητρα ευκαιριών για παραγωγή: δεν θέλουν όλοι οι εργαζόμενοι να προαχθούν, να αναλάβουν περισσότερη υπευθυνότητα και να εξασκήσουν εξουσία. Ομως οι εργαζόμενοι αυτοί, που θέλουν να εξασκήσουν εξουσία, θα ήθελαν να ξέρουν ότι η ευκαιρία υπάρχει σε περίπτωση που θα θέλουν να ικανοποιήσουν αυτή τους την ανάγκη. Οι ελπίδες για μελλοντική βελτίωση της κατάστασης τους, κάνουν τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητες του.

5. Κίνητρα εμπλουτισμού της εργασίας: όταν το περιεχόμενο της εργασίας του κάθε εργαζομένου παραμένει το ίδιο για μεγάλο χρονικό διάστημα τότε η εργασία αυτή γίνεται μονότονη, χωρίς καμία σπουδαιότητα και ενδιαφέρον για αυτόν που την επιτελεί. Αντίθετα ο εμπλουτισμός της εργασίας με νέα δεδομένα, κάνει τον εργαζόμενο να νοιώθει πραγματικά χρήσιμος, αφού μέσω μιας ουσιαστικής εργασίας συμβάλλει αποφασιστικά στην πρόοδο μιας επιχείρησης.

6. Κίνητρα γενικότερου ενδιαφέροντος του εργοδότη: ο εργοδότης που παρακολουθεί και ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο και έξω από το χώρο και το χρόνο δουλειάς, που ενδιαφέρεται για τα ατομικά και οικογενιακά προβλήματα προσωπικού του, που ασχολείται με τους όρους της εν γένει διαβίωσης των εργαζομένων του, δημιουργεί μεγαλύτερες προϋποθέσεις ψυχικής διασυνδέσεως. Η ψυχική αυτή ενότητα δημιουργεί προσωπικό ευχαριστημένο ψυχικά συντονισμένο και αφοσιωμένο που ανταποδίδει αυθόρμητα όσα του παρέχονται πέρα από της μόνιμες υποχρεώσεις.

Τα ηθικά κίνητρα που απαριθμήσαμε είναι ενδεικτικά των πολλών πρωτοβουλιών και μέσων που έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση για να συνδεθεί και σταδιακά με τον εργαζόμενο. Τα κίνητρα αυτά πρέπει να παρέχονται σε μόνιμη βάση. Δεν πρέπει η παροχή τους να έχει τη μορφή επιβράβευσης ή τιμωρίας, αλλά να αποτελούν μια πάγια πολιτική.

3. ΤΑ ΗΘΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ.

Δύο είναι τα μοντέλα ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στον επιχειρησιακό χώρο:

1. Το αυταρχικό μοντέλο, όπου όλες οι εξουσίες και οι ευθύνες συγκεντρώνονται στα χέρια του ηγέτη (προϊσταμένου). Οι αποφάσεις παίρνονται απ' αυτόν χωρίς να λαμβάνει υπόψη το κλίμα αποδοχής των εντολών του.
2. Το δημοκρατικό μοντέλο, όπου οι αποφάσεις του προϊσταμένου δεν έχουν μονομερή πρέλευση, όπως συμβαίνει με το αυταρχικό σύστημα, αλλά είναι προϊόν συνεργασίας προϊσταμένου και υφισταμένων. Ο προϊστάμενος αντλεί ιδέες από τα μέλη της ομάδας, δίνοντας συγχρόνως σ' αυτά την ευκαιρία να συμβάλλουν στον καθορισμό της πολιτικής επιχείρησης.

Η ηγεσία συνδέεται πολύ στενά με την υποκίνηση, αφού ο βαθμός στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ηγέτες, εξαρτάται και από την ικανότητα τους να υπόκινούν τους υφισταμένους τους έτσι ώστε αυτοί να είναι ευχαριστημένοι από την εργασίας τους και το εργασιακό τους περιβάλλον.

Ιδιαίτερα, η χρησιμοποίηση ηθικών κινήτρων σε μια επιχείρηση για την υποκίνηση των εργαζομένων, συνδέεται και εξαρτάται άμεσα από το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται μέσα σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, θα αποκλείαμε την περίπτωση της χρησιμοποίησης κινήτρων του ηθικού από ηγέτη που ακολουθεί αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας. Μόνο με το δημοκρατικό μοντέλο, μπορούμε να εξασφαλίσουμε ένα υγιές ψυχολογικό πλαίσιο του ανθρώπου γιατί ανταποκρίνεται στις ψυχολογικές του ανάγκες. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι τα ηθικά κίνητρα παραγωγικότητας χρησιμοποιούνται μόνο από τις δημοκρατικές ηγεσίες.

Ποιά είναι όμως τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να δείξουν την ικανότητα ή όχι του ηγέτη στη χρησιμοποίηση των ηθικών κινήτρων; Κατά τον καθηγητή George Terry, ο ηγέτης πρέπει να έχει τα ακόλουθα:

1. Επιδεξιότητα στην υπόδειξη της σωστής κατεύθυνσης. Οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα δεκτικοί προσπαθειών που τους κατευθύνουν και τους υποδεικνύουν σωστή πορεία προς την επιτυχία.

2. Η ικανότητα να κερδίζει τη συνεργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων. Δηλαδή, να έχει την ικανότητα να κάνει τους εργαζομένους να συνεργάζονται με την ηγεσία για την πραγμάτωση κοινού στόχου.

3. Ενθάρρυνση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μέχρι την τελική επιτυχία.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω η αξία και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στηρίζεται στη σχέση του με τους υφισταμένους του. Οι ενέργειες του ηγέτη πρέπει κυρίως να αποβλέπουν στη δημιουργία σχέσεων εντός της επιχείρησης, που στηρίζονται στον σεβασμό της προσωπικότητας και στην αλληλοεκτίμηση.

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι έχει ξεπεραστεί η άποψη που λέει ότι ο επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που με οποιαδήποτε μέσα (κυρίως υλικά) κατορθώνει να αυξήσει την απόδοση της επιχείρησης. Η άμετρη παροχή

οικονομικών μέσων από την ηγεσία στους εργαζόμενους, που μόνο σκοπό έχει τη δημιουργία εντυπώσεων για την ικανότητα του ηγέτη, μοιάζει ξεπερασμένο. Η αύξηση αυτή της απόδοσης είναι παροδική και στοιχίζει πολύ σε μακροχρόνια βάση, στην επιχείρηση.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα άτομα προτιμούν να εργάζονται κάτω από ηγεσία με ικανότητες. Οι εργαζόμενοι θέλουν ο ηγέτης να είναι πεπειραμένος και να τους εμπνέει εμπιστοσύνη ότι μπορούν να στηρίζονται σ' αυτόν. Τότε οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να εκτείνουν τις προσπάθειες τους για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΓΕΝΙΚΑ

Ένα από τα σπουδαιότερα θέματα, αν όχι το βασικότερο, σχετικά με το θέμα των κινήτρων στις εργασιακές καταστάσεις, αφορά τα συστήματα ανταμοιβής που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Χρησιμοποιώντας το σκεπτικό της ανταμοιβής, κοινή λογική σαν κάποια προσφορά σε ανταπόδοση καλών υπηρεσιών, μπορούμε να καταλάβουμε ότι τα συστήματα ανταμοιβής στις επιχειρήσεις έχουν να κάνουν με τις λεγόμενες ανταλλαγές σχέσεων. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις ή ειδικότερα οι αρμόδιοι στους διάφορους φορείς της επιχείρησης, όπως managers και επόπτες, προσφέρουν ανταμοιβές στους υπαλλήλους τους σε ανταλλαγή για καλές υπηρεσίες.

Οι τρόποι με τους οποίους οι ανταμοιβές διαβαθμίζονται μέσα στην επιχείρηση και η σχέση των ποσών έχουν άμεσο αποτέλεσμα στα επίπεδα των διαφόρων υπαλλήλων. Ξεχωρίζοντας την φανερή σημασία των συστημάτων ανταμοιβής και για τις δύο πλευρές, δηλαδή υπαλλήλους και προϊσταμένους, η εμπειρία μας έχει δείξει ότι ούτε είναι απλό, ούτε εύκολο να σχεδιαστεί, ώστε οι τρόποι να είναι ικανοποιητικοί και αποδοτικοί και για τα δύο μέρη.

1. ΤΥΠΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Υπάρχει μια ποικιλία τύπων ανταμοιβών που μπορούν να λειφθούν στις επιχειρήσεις, όπως ο μισθός το ακραίο όφελος (κέρδος) και προαγωγή για έπαινο ή αυτονομία στην λήψη αποφάσεων, καθώς και αίσθημα της εκπλήρωσης μιας αρμοδιότητας που αυταπάγγελτα σημαίνει και ικανότητα του εργαζομένου. Αυτοί οι διαφορετικοί τύποι ανταμοιβών μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο σημαντικές διαστάσεις:

(α) εσωγενείς και εξωγενείς, (β) συστηματικοί και ατομικοί.

Εσωγενείς ανταμοιβές είναι αυτές που το άτομο εξασφαλίζει σαν αποτέλεσμα της εκτέλεσης ενός έργου, κάποια ανταμοιβή από τον εαυτό του, ενώ εξωγενείς ανταμοιβές είναι αυτές που εξασφαλίζονται στο άτομο από κάποιον άλλον. Τα περισσότερα που αφορούν τα εσωγενή κίνητρα είναι ενσωματωμένα στο βιβλίο "work of Deci" (1975 α,β) και στην δική του επιστημονική θεωρία εκτίμησης κινήτρων. Περιληπτικά αυτή η θεωρία υποστηρίζει πως το επίπεδο προσπάθειας ενός ατόμου σε ένα έργο, καθορίζεται περισσότερο από τη φύση των διαθέσιμων ανταμοιβών για την εκπλήρωση των καθηκόντων.

Δύο διαδικασίες από τις οποίες οι ανταμοιβές επιρεάζουν εσωτερικώς τα κίνητρα μπορούν να προσδιοριστούν:

1α) Υπάρχει η αντίληψη της έννοιας του τομέα της υπαιτιότητας δηλαδή, όταν η συμπεριφορά είναι εσωτερικώς κινούμενη, το άτομο αντιλαμβάνεται την υπαιτιότητα της συμμετοχής του στην καλή αυτή προσπάθεια της επιχείρησης, πράγμα που κάνει το άτομο να αισθάνεται ευχαριστημένο ακόμα και κάτω από τον έλεγχο των προϊσταμένων του.

Από την άλλη πλευρά όταν τα άτομα δέχονται εξωτερικές ανταμοιβές, τότε ο τομέας της υπαιτιότητας - ώστε να γίνουν αναλώσιμα- χάνεται μέσα απ' αυτές τις δραστηριότητες μόνο όταν πιστέψουν ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές θα είναι συνεχώς δοθείσες, δηλαδή όταν θα είναι και αυτοί πάντα σωστοί στην εργασία τους. Το σημαντικό γεγονός σ' αυτό το σημείο, σύμφωνα με το Deci, είναι ότι προβάλλοντας τις εξωτερικές ανταμοιβές με έναν εσωτερικώς ικανοποιητικό τρόπο, οδηγεί σε πιο ομαλά από τον εσωτερικό στον εξωτερικό τομέα της υπαιτιότητας.

Όπως ο Deci το 1972 δήλωσε : "Ερμηνεύοντας αυτά τα αποτελέσματα σε σχέση με θεωρίες των κινήτρων στην εργασία, δίνει την εντύπωση καθαρά ότι οι επιρροές των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων δεν συγχωνεύονται. Όταν οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως χρήματα μπορούν σίγουρα να υποκινήσουν τη συμπεριφορά, εμφανίζονται, έτσι ώστε να κάνουν κακό στα εσωτερικά κίνητρα σαν αποτέλεσμα, τα συστήματα ανταμοιβών να μην συγχωνεύονται με τα συστήματα του management."¹¹

1β) Οι ανταμοιβές μπορούν να επιρεάσουν τα εσωτερικά κίνητρα μέσα από τις αλλαγές των αισθημάτων της ικανότητας και του αυτοπροσδιορισμού. Οι

ανταμοιβές ή τα εξωτερικά στοιχεία που επανασφαλίζουν τους ανθρώπους τα οποία είναι αυτοπροσδιοριζόμενα, τείνουν να αυξήσουν τα εσωτερικά κίνητρα. Στο κεφάλαιο αυτό είμαστε αναγκασμένοι να εστιάσουμε το πρόβλημα μας πρωταρχικά στις εξωτερικές ανταμοιβές, αυτές που οι ίδιες οι επιχειρήσεις προωθούν προς τους εργαζόμενους. Ο Guzzo (1979) έχει εξετάσει ένα πολύ καλό σημείο, ότι κάθε συγκεκριμένη ανταμοιβή έχει πολλαπλές ιδιότητες. Έτσι είναι σημαντικό να έχουμε στο μυαλό μας ότι υπάρχουν πολλές αποκλίσεις τύπων αμοιβών εντός των δύο μεγάλων κατηγοριών.

Όπως ένα παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί, λαμβάνοντας υπόψη ότι μια απλή επιδοκιμασία από τον ανώτερο και μια προαγωγή σε ανώτερη βαθμίδα εργασίας, με μια σημαντική αύξηση μισθού είναι και οι δύο εξωτερικές ανταμοιβές, ενώ τα αποτελέσματα τους στα ατομικά επιτεύγματα ίσως είναι λίγο διαφορετικά.

Η άλλη σημαντική διάσταση που μπορεί να χρησιμεύσει στην ταξινόμηση τύπων ανταμοιβών, είναι η διάκριση που έχει γίνει από τον Katz (1964): ευρύ σύστημα εναντίων ατομικών ανταμοιβών. Η διάκριση αυτή είναι ένα φάσμα αποσυστηματικές ανταμοιβές που προωθούνται από τις επιχειρήσεις στον καθένα που ηγείται μιας κατηγορίας από υπαλλήλους.

	Systemwide	Individual
Extrinsic	Example: Insurance benefits	Example: Large merit increase
Intrinsic	Example: Pride in being part of a "winning" organization	Example: Feeling of self fulfillment

ΣΧΗΜΑ 7

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΝΔΥΑΣΜΩΝ ΤΩΝ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ

Αν συγκρίνουμε τις δύο διαστάσεις, εσωγενείς / εξωγενείς και συστηματικοί / ατομικοί, πρέπει να έχουμε έναν εύκολο τρόπο να ταξινομήσουμε κάθε τύπο ανταμοιβών, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχέδιο. Είναι χρήσιμο να φυλάξουμε

αυτό το κλασσικό σύστημα στο μυαλό μας όταν αναλογιζόμαστε, τις προτεινόμενες λειτουργίες συστημάτων ανταμοιβής.

2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

2α) Η στρατηγική σχεδιασμού των συστημάτων ανταμοιβής

Τα οικονομικά συστήματα είναι ένα από τα πιο διακεκριμένα και συχνά συζητημένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οργανώσεων. Πράγματι, η λογοτεχνία της οργανωμένης συμπεριφοράς και η προσωπική διαχείριση, είναι πλήρης παραδείγματα της λειτουργικότητας τους όπως και του δυσλειτουργικού ρόλου στην οργάνωση (Whyte 1955). Συχνά ωστόσο, λείπει η λεπτομερής συζήτηση για το πώς μπορούν να είναι το κλειδί στρατηγικού παράγων στην οργάνωση. Η βαθύτερη προϋπόθεση σε αυτό το κεφάλαιο είναι, όταν στην κυριολεξία περιγράφει τα συστήματα ανταμοιβών (οικονομικά συστήματα) στην οργάνωση όπου, μπορούν να είναι το κλειδί στην αποτελεσματικότητάς της. Ωστόσο, η προσεκτική ανάλυση χρειάζεται να γίνει από το ρόλο που μπορούν και πρέπει να παίζουν τα οικονομικά συστήματα στο σχέδιο στρατηγικής της οργάνωσης.

2β) Αντικείμενο των οικονομικών κινήτρων

Το πρώτο βήμα συζήτησης του ρόλου στρατηγικής των συστημάτων αμοιβής είναι η μελέτη, του ποιά επιρροή στη συμπεριφορά μπορούν να έχουν στην επιχείρηση. Αυτό είναι που χρειαζόμαστε, την αρχική διεύθυνση των αποτελεσμάτων που μπορούν λογικά να περιμένουν από την παραγωγή ικανοποιητικών συστημάτων ανταμοιβής. Οι εκτενέστερη έρευνα των συστημάτων ανταμοιβής, υποβάλλει ενδεχομένως στο να μπορούν να επιρεάσουν τους ακόλουθους παράγοντες, οι οποίοι με τη σειρά τους επιρεάζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

1. Ελεξη και διατήρηση : έρευνα που μελετά την ευκαιρία δουλειάς, επιλογή καριέρας και ανάποδα, έδειξε καθαρά ότι το είδος και το επίπεδο των αμοιβών μιας επιχείρησης ασκεί επιρροές σε όποιον ελκύεται να εργαστεί σ' αυτήν και όποιον θα συνεχίσει να εργάζεται για αυτήν (Mobley 1982). Γενικώς οι

επιχειρήσεις που δίνουν τις μεγαλύτερες αμοιβές έχουν σκοπό να προσελκύσουν και να κρατήσουν τα περισσότερα άτομα. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι οι καλύτεροι διαχειριστές χρειάζεται να αμοιβονται περισσότερο από τους φτωχότερους διαχειριστές, που υποχρεούνται να είναι ελκυστικοί και εγκρατείς. Τελικά ο τρόπος με τον οποίο οι αμοιβές χορηγήθηκαν και μοιράστηκαν επιρεάστηκε από το ποιος είναι ελκυστικός και εγκρατείς, για παράδειγμα, καλύτερα εκπαιδευμένα άτομα είναι συχνά ελκυσόμενα από την αξία που βασίζεται στα συστήματα αμοιβής.

2. Κίνητρα : αυτές οι αμοιβές που είναι σημαντικές στα άτομα μπορούν να επιρεάσουν προς ιδιαίτερες κατευθύνσεις την εκπαίδευσή τους. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση, τείνουν να συμπεριφέρονται προς οποιουδήποτε δρόμους που αντιλαμβάνονται ότι οδηγούν στις αμοιβές που έχουν αξία (Lawler 1973, Vroom 1964). Έτσι μια επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να συνδέσει τις εκτεινόμενες αμοιβές με τις συμπεριφορές. Για να το επιτύχει χρειάζεται πιθανόν να βρει το σύστημα αμοιβής που είναι θετικός συνεργάτης στο να φέρει σωστά αποτελέσματα.

3. Κουλτούρα : τα συστήματα αμοιβής είναι ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιχειρήσεων, που εισφέρουν στη γενική κουλτούρα ή στο κλίμα τους. Εξαρτάται από το πώς τα συστήματα αμοιβής αναπτύχθηκαν, εφαρμόστηκαν και διευθετήθηκαν, ώστε να μπορούν να διαμορφώσουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης να ποικίλει αθόρυβα.

4. Ενίσχυση και καθορισμένη δομή : το σύστημα αμοιβής μιας επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει και να καθορίσει τη δομή της. Συχνά αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα του συστήματος ανταμοιβής δεν λαμβάνεται πλήρως υπόψη στη μορφοποίηση των οικονομικών συστημάτων. Σαν αποτέλεσμα η σύγκρουση τους στη δομή μιας επιχείρησης να είναι ακούσια. Αυτό ωστόσο, δε σημαίνει ότι η σύγκρουση του συστήματος ανταμοιβής στη δομή είναι συχνά μηδαμινή. Στην πραγματικότητα αυτό μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό του status, της ιεραρχίας, ο βαθμός στον οποίο η άνθρωποι σε τεχνικές θέσεις μπορούν να επιρεάσουν ανθρώπους στη γραμμή επαγγελματικών θέσεων και περισσότερο το είδος των ήδη υπάρχοντων αποφάσεων δομής. Το κλειδί του χαρακτηριστικού γνωρίσματος εδώ φαίνεται να είναι ο βαθμός στον οποίο το σύστημα αμοιβής

είναι ιεραρχημένο και ο βαθμός στον οποίο κατανέμονται οι αμοιβές στη βάση κινήσεων της ιεραρχίας.

5. Κόστος: τα συστήματα ανταμοιβής έχουν συχνά ένα σημαντικό κόστος παραγωγής. Πραγματικά, το σύστημα πληρωμής μόνο του μπορεί να αντιπροσωπεύσει πάνω από το 50% του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Έτσι είναι σημαντικό στην στρατηγική σχεδιασμού το σύστημα αμοιβής να εστιάζεται στο πόσο ψηλά μπορεί να είναι το κόστος και πώς θα ποικίλει σαν λειτουργία της επιχείρησης ή ικανότητα πληρωμής. Για παράδειγμα, μια λογική έκβαση του καλού σχεδιασμού συστήματος πληρωμής μπορεί να προβεί στην αύξηση του κόστους όταν η επιχείρηση δεν έχει χρήματα. Ένα πρόσθετο αντικείμενο είναι, η επιχείρηση να έχει ένα χαμηλότερο κόστος συστήματος ανταμοιβής από αυτό που έχουν οι ανταγωνιστές της.

Συνοπτικά, τα συστήματα ανταμοιβής στις επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζονται βάση της προοπτικής του οφέλιμου κόστους. Το κόστος μπορεί να διαχειριστεί και να ελεγχθεί και για τους οφέλιμους γι' αυτό σχεδιασμούς.

3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Γενικά, ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής απαιτεί, όχι μόνο μια κλειστή άρθρωση μεταξύ των επιχειρηματικών στρατηγικών και των συστημάτων ανταμοιβής, αλλά επιπλέον μια καθαρή κρίση ανάμεσα στο σύστημα αμοιβής και ένα άλλο σχεδιασμό χαρακτηριστικού γνωρίσματος της επιχείρησης. Υπενθυμίζεται ότι το κλειδί των στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με το σύστημα ανταμοιβής, είναι ανάγκη να δημιουργηθεί από την αλληλεπίδραση των τρόπων, στους οποίους το δοκιμαστικό σύστημα ανταμοιβών σχεδιασμού αποφάσεων καθοδηγείται από την επιχειρηματική στρατηγική και μετά δοκιμάστηκε ενάντια στο πώς έχουν σχεδιαστεί τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης. Το κλειδί φυσικό είναι να εμφανίζεται με την ολοκλήρωση των ανθρώπινων πηγών ή διευθυντικής στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

1. ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

Υπάρχουν δύο βιβλία επανεξέτασης των Αμερικάνικων παραδειγμάτων για το πως μπορούμε να οργανώσουμε και πως μπορούμε να διαχειρήσουμε, του Ouchi και των Pascal και Athos. Ενώ αν ένας μπορεί να αναφέρει την πρόκληση και την χρήση μοντέλων, τα οποία το βιβλίο παρουσιάζει ώστε να κερδίσει το ενδιαφέρον αυτής της επανεξέτασης, ο άλλος πρέπει ν' αναλογιστεί επάνω στην σοβαρότητα των μαθημάτων, των συμβουλών και των παρατηρήσεων δίνοντας τη μέγιστη βάση δεδομένων, πάνω στην οποία βασίζονται όλα τα προηγούμενα. Και τα δύο βιβλία κάνουν μια μεγάλη προσπάθεια να απεικονίσουν τι πραγματικά γίνεται στην κουλτούρα και κοινωνία μας. Γιατί θα πρέπει να έχουμε δυσκολίες με κάποιες από τις λύσεις τις οποίες, όπως θα δούμε παρακάτω, οι Ιάπωνες βρίσκουν φυσικές, εύκολες και πιο σημαντικές, ποιές είναι οι δυνάμεις στο Αμερικάνικο σύστημα το οποίο θα πρέπει να θεμελιώνεται διεθνώς.

Για παράδειγμα ο Ouchi είναι γρήγορος στο να επιδείξει τις αρνητικές συνέπειες της Αμερικάνικης επιμονής να προσπαθεί να ποσοποιεί τα πάντα. Οι περισσότεροι από εμάς θα συμφωνούσαν ότι για να σχεδιαστεί ένα ανθρώπινο σύστημα σε μια επιχείρηση, η ποσοποίηση μπορεί να είναι μια παγίδα αντί για βοήθεια. Αλλά επίσης ένας άλλος θα μπορούσε να διαφωνήσει ότι η επιθυμία μας για ποσοποίηση αντανακλά ακόμα και τους πιο παραδοσιακούς της δυτικής επιστήμης και της γενεολογίας. Το τέχνασμα είναι να μάθουμε τι να ποσοποιούμε και γιατί η ποσοποίηση είναι βοήθημα. Στο σχεδιασμό του κύκλου ελέγχου της ποιότητας ή στο σχεδιασμό θέσεως στόχων πωλήσεων, θα ήταν σημαντικό να θέσουμε ένα σκοπό σε μορφοποίηση της ποσότητας με στόχο να

μετρήσουμε την πρόοδο προς τον σκοπό αυτό. Απο την άλλη μεριά στην προσπάθεια να ποσοποιήσουμε διαχειριστικούς τρόπους σαν μέρος ενός συστήματος, ίσως θα έπρεπε να ξεχωρίσουμε τις επικοινωνίες και να επαναπροσδιορίσουμε την επιρροή όλων των συστημάτων, γιατί ο κόσμος θα αρχίσει να αισθάνεται σαν απλό μέλος. Ο αποτελεσματικός διαχειριστής σε οποιοδήποτε σύστημα είναι αυτός που ξέρει τι να ποσοποιεί.

Πολλές από τις φόρμες συστημάτων ελέγχου, έχουν ξεκινήσει να συνεργάζονται με την ιδέα της γραφειοκρατείας, σε σχέση με ότι όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα ελέγχου. Κάποιος θα μπορούσε να υποπτευθεί ότι ελέγχοντας το σχεδιασμό και το κτίσιμο ενός μεγάλου διαστημικού συστήματος, ίσως χρειάζονται περισσότερες φόρμες ελέγχου μηχανικών αντί για τον έλεγχο μιας απλής επιχείρησης σε μια μεγάλη τεχνολογικά βιομηχανία. Η σκέψη του Ouchi επάνω στη μορφοποίηση της γραφειοκρατείας με την πληροφόρηση μηχανικών, χάνει την ουσία που ο Galbraith δημιούργησε τόσο αποτελεσματικά: αν μια επιχείρηση καταφέρνει να σχετίζει οργανωτικά σχέδια τα οποία είναι χρήσιμα σ' αυτό το στάδιο, ώστε να κάνουν κάθε πρόοδο της πληροφόρησης και ελέγχου των προβλημάτων. Μια γεωγραφικά πιεσμένη επιχείρηση που σχετίζεται με την τοπική βαρύτητα της υπάρχουσας αγοράς έχει διαφορετικά προβλήματα, από μια μεγάλη τεχνολογικά επιχείρηση η οποία έχει προδιαγραφόμενα προϊόντα, τα οποία καταναλώνονται πολύ λίγο σε κάθε αγορά. Η ανάλυση του Galbraith περιλαμβάνει τουλάχιστον έξι με επτά βαρύτητες συστημάτων ελέγχου από απλούς κανόνες μέχρι σύνθετα σχέδια.

Το πιο σημαντικό στοιχείο όμως για να εξετάσουμε, πριν περάσουμε μέσα στα νέα οργανωτικά παραδείγματα είναι καλό ή όχι να έχουμε μια καλή δικαιολογία για την Ιαπωνική επιτυχία.

2. ΙΑΠΩΝΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

Κανένας από τους Ouchi, Pascal και Athos, παρουσίασαν αρκετές αποδείξεις ώστε να επιβεβαιώσουν το γεγονός ότι οι αστικές Ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες εξαιτίας του διαχειριστικού τους συστήματος. Επίσης κανένα στοιχείο δεν έδειξε ότι αυτού του είδους οι επιχειρήσεις είναι και οι πιο

επιτυχημένες στην Ιαπωνία. Για παράδειγμα μπορεί και η παραγωγή και ο διαχειριστικός τρόπος να είναι η αντανάκλαση κάποιων άλλων κοινών ιστορικών, οικονομικών ή κοινωνικών παραδοσιακών συμβάντων στην Ιαπωνία.

Ο Pascal και ο Athos ανέλυσαν τον Ιαπωνικό τρόπο και εξήγησαν μια κουλτούρα με αξίες όπως αυτή των Ιαπώνων, έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο αντιμετωπίζει και συλλέγοντας μια οριοθετημένη απ' αυτούς περιοχή, μπορεί να δημιουργήσει επιχειρηματική συμπεριφορά η οποία να φτιάχνει την πιο αμφιλεγόμενη, δυσκατεύθунη, εμπιστοσύνη υπερανεξάρτητη, αβέβαιη, απεριόριστα μηνύματα και διεύθυνση προόδου (αντί να προσπαθεί να δημιουργήσει ολοκληρωτικά ανοίγματα και δρόμους ώστε να ελαχιστοποιήσει την αμφιλογία και την αβεβαιότητα). Όπως χαρακτηριστικά είχαν πει οι δύο παραπάνω, "ασαφείς επικοινωνίες είναι μια υποτιθέμενη κουλτούρα, δεν είναι μιά γλωσσιακή ανωτερότητα".

Το μάθημα για τους Αμερικανούς διαχειριστές εδώ είναι διαμετρικά αντίθετο μέσα στα δύο παρακάτω βιβλία. Του Ouchi πρόταση είναι το να είμαστε πιο ανοιχτοί. Του Pascal και του Athos η πρόταση (από τις θετικές τους περιπτώσεις ως παραδοσιακών αμερικάνων διαχειριστών που χρησιμοποίησαν ασαφή μηνύματα και δυσκατευθύνσεις σαν στρατηγικές), είναι ότι θα ήταν καλό να μάθουμε περισσότερα για την τεχνική του να είσαι λιγότερο ανοιχτός. Μιας και στις U.S.A. συχνά βρίσκονται ν' ανησυχούν για την εικόνα τους θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μια αδυναμία και θα ήταν καλύτερο, όπως λένε και οι χαρτοπαίχτες "να βάλουμε όλα τα χαρτιά στο τραπέζι". Στην πραγματικότητα είναι φανερό η ένδειξη ότι οι Αμερικάνοι, όχι λιγότερο από τους Ιάπωνες, ανταποκρίνονται καλύτερα στο ευνοϊκό στυλ της ευγενικής συμπεριφοράς απέναντι στους πελάτες, σε σχέση με τη σκληρή εικόνα που μπορεί να έχει η πραγματικότητα. Χρησιμοποιώντας την Αμερικάνικη έκφραση όταν η ανταπόδοση είναι πραγματικά καθαρή και κακή, τότε συνήθως είναι και αργοί. Το βασικό χαρακτηριστικό θα μπορούσαμε να πούμε - αυτών των επιχειρήσεων - είναι καθαρότητα, σιγουρία και τελειότητα. Η έμφυτη φύση των ανθρώπινων σχέσεων περικλύει αμφιλογία, αβεβαιότητα και μη τελειότητα. Το πως ένας ιδιώτης ισορροπεί και συνδιάζει τις ανάγκες των δύο παραπάνω εκφράσεων είναι το πραγματικό χάρισμα της διαχείρισης.

Η ανάλυση της "πρόσωπο με πρόσωπο" επικοινωνίας έχει περιγραφεί σε ένα άρθρο του Pascal με τίτλο "Zen and the art of management" το οποίο είναι γεμάτο από σημαντικά στοιχεία του πως και γιατί η τακτική της δυσδιεύθυνσης και το ενδιαφέρον για την εικόνα δεν είναι επιχειρηματικά αναγκαίες, αλλά σημαντικές για τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε την διαφορά μεταξύ του καθήκοντος μεταξύ της σχετικής πληροφορίας. (σύμφωνα με την οποία κάποιος θα πρέπει να είναι τόσο ανοιχτός όσο είναι δυνατόν σε καταστάσεις ή λύσεις προβλημάτων) και διαπροσωπικές πληροφορίες (κατά την οποία κάποιος δεν είναι δυνατόν να είναι τελείως ανοιχτός χωρίς να διακινδυνεύει την καταστροφή μιας σχέσης). Η εξάσκηση συναισθημάτων κατά την οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να εκφράσουν μεταξύ τους αυτό που σκέφτονται ο καθένας, μόνο δουλεύοντας στις γνωστές "ομάδες αγνώστων" όπου οι άνθρωποι δεν γνωρίζονταν πριν να και δεν ήξεραν ότι θα είχαν να δουλέψουν και να ζήσουν μαζί πριν απ' αυτό το πρόγραμμα.

3. ΣΟΥΗΔΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

3α). Σουηδικός τρόπος

Για ξεχωριστούς λόγους η Σουηδία κατανάλωσε μεγάλη ποσότητα χρόνου και ενέργειας στα τελευταία χρόνια εξετάζοντας μερικά από τα προβλήματα και ψάχνοντας τρόπους που κάνουν την εργασία υποφερτή και τη ζωή πιο δραστήρια. Ο νόμος του 1977 απαιτεί την πλήρη σύσκεψη με τους εργαζόμενους και την συμμετοχή τους μέσω των αντιπροσώπων στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα broad level επιτροπής ως της πωλήσεις. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης έχουν το δικαίωμα να πληροφορούνται για την οικονομική κατάσταση της εταιρίας. Σημαντικότερο από τους νόμους είναι οι θέσεις των διαχειριστών οι οποίοι, παρά τις ανησυχίες της αλλαγής, δείχνουν να μοιράζονται τη πεποίθηση ότι οι καλύτεροι υπάλληλοι συμμετοχής είναι καλοί και χρήσιμοι.

Η Σουηδία έχει μια μοναδική δημογραφία με πληθυσμό μικρότερο από του Los Angeles, που απλώνεται σε μια περιοχή μεγαλύτερη από την Καλιφόρνια. Η χώρα είναι πιά εξαρτώμενη από την επιτυχία της στην παγκόσμια αγορά παρά από μεγαλύτερες χώρες. Ο πληθυσμός είναι τελείως ομοιογενής, κυρίως

Σκανδιναβικός. Αυτή η ομοιογένεια προκαλεί άνηση της κουλτούρας από την οποία οι κοινωνικές αλλαγές μπορούν να καθορίσουν γρηγορότερα από ότι μπορούν σε χώρους που έχουν ετερογενής πληθυσμό και κουλτούρες μέσα στα συνορά τους.

Βιομηχανικώς, η Σουηδική κατάσταση είναι τελείως διαφορετική από αυτή των Η.Π.Α. Για παράδειγμα ενώ οι Η.Π.Α. έχουν ένα πλύθος ανέργων όπου έχει συνέπια την προφύλαξη των προβλημάτων του προσωπικού, η Σουηδία έχει συγκριτικά πλήρες υπαλληλικό προσωπικό και μερικές φορές εξαρτώνται από "έκτακτους υπαλλήλους" από άλλες χώρες. Οπως και στις άλλες βιομηχανικές αντιλήψεις, η Σουηδία και οι Η.Π.Α. μοιράζονται την ίδια ανάγκη απασχόλησης ανθρώπων στη δουλειά τους για την επίτευξη καλύτερης παραγωγικότητας.

Η Σουηδία έχει τους δικούς της επίσημους νόμους, μέρος εξάσκησης, η ένωση, διευθυντική δομή και μια ολόκληρη βιομηχανική κουλτούρα βασισμένη στη συνεργασία παρά σε ένα συνηθισμένο μοντέλο, υπόδειγμα. Το σωματείο "μπλέ δάκτυλος" μελών πλησιάζει το 90% και οι μισθοδοτικές συμφωνίες γίνονται εκτός των εθνικών σημείων βλέψης. Είναι βασισμένο και οχυρομένο περισσότερο σε διαρκείς διαπραγματεύσεις με διαφορετικά σημεία, έχοντας διαφορετικές αξιώσεις και η συμμετοχή στην ένωση περιλαμβάνει πολύ μικρότερο από το μισό της δυναμής των παραγωγικών πηγών (σκεπτόμενοι ότι η συμμετοχή είναι μεγαλύτερη στην παραγωγικότητα της βιομηχανίας).

Τα εργοστάσια και στις δυο χώρες δίκαια έχουν ικανά σωματεία και διαφανείς τρόπους για τα διευθυντικά στελέχη και τις ενώσεις που επικοινωνούν με σχετικά άμεσες συνέπειες. Και στις δυο χώρες υπάρχει η έλλειψη πεπειραμένων υπαλλήλων, η μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις δύο είναι ότι οι Σουηδικές εταιρίες παρουσίασαν νωρίτερα το πρόβλημα και το αντιμετωπίζουν σαν το πιο σοβαρό. Πολλές εταιρίες στις Η.Π.Α. από την άλλη πλευρά εξετάζουν το πρόβλημα σαν λιγότερο σημαντικό όταν υπάρχουν διαθέσιμα άτομα για δουλειά. Αυτή η ευδιάκριτη έλλειψη πεπειραμένων υπαλλήλων υπογραμμίζει την διαφορετική, ανάμεσα στις Σουηδία και Αμερική στάση προς την υπαλληλική συμμετοχή.

3β). Παράδειγμα VOLVO

Οπως η κατάσταση της Σουηδίας διαφέρει από τις άλλες χώρες έτσι και η Volvo διαφέρει από τις άλλες επιχειρήσεις. Τα γεγονότα στη βιομηχανία της

Volvo πρέπει να τα δούμε γιατί είναι σημαντικό. Στα σημερινά διεθνή standards, η Volvo είναι μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, αλλά μέσα στη χώρα της είναι πολύ μεγάλη. Μεταξύ των δεκαετιών του "60" και "70" στη λίστα των εκτός αμερικανικών επιχειρήσεων, το μερίδιο της Volvo από την παγκόσμια αυτοκινητιστική αγορά έχει διπλασιαστεί στα τελευταία δέκα χρόνια περίπου 2,5%. Το 70% από τις πωλήσεις της, εκτός Σουηδίας η Volvo μετρά περίπου το 8% ως 9% των συνολικών εξαγωγών όλης της Σουηδίας.

Όπως πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες έτσι και η Volvo έχει ένα σύστημα παραγωγής το οποίο είναι τεχνικών οριοθετημένο και σχεδιασμένο σε κάθε λεπτομέρεια και χρησιμοποιεί το σύστημα M.T.M. (Method's Time Measurement). Όταν η αξεκούραστη εργασία έγινε εμφανείς το 1969 ήταν αναγκαίο να δημιουργήσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα ελεγχαμε την παραγωγή στις νέες πηγές εργασίας.

Στο 1972 για να αυξηθούν οι εξαγωγές και να κτιστεί άλλη δύναμη και όφελος στις περιοχές που δεν υπάρχουν αυτοκίνητα η Volvo πήγε σε μια μεγάλη επανοργάνωση της. Η εταιρία μείωσε το προσωπικό της στα τμήματα διεύθυνσης ανα τον κόσμο από 1800 στους 100. Κάθε μεγάλο group παραγωγής έγινε ένας ανεξάρτητος τομέας και όλες οι μεγάλες μονάδες αγοράς έγιναν ανεξάρτητα κέντρα κέρδους μέσα στους τομείς. Η νέα αυτή επιχείρηση κέρδισε μεγαλύτερη διεθνός δύναμη, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι περισσότερες από 100 χώρες προωθούν τα προϊόντα τους στο εσωτερικό τους. Για να ισορροπήσει τα έσοδα από τις επικρατέστερες ενεργοποιήσεις αυτοκινήτων, έκαναν μεγάλες επενδύσεις σε φορτηγά, λεωφορία, τεχνολογικό εξοπλισμό.

Παρόλο που της Σουηδικής εργασίας το κόστος έχει γίνει υψηλότερο στον κόσμο, η Volvo παραμένει μία κερδοφόρος επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια το cash flow της εταιρίας σαν ποσοστό των πωλήσεων, ήταν ένα από τα τρία υψηλότερα στην παγκόσμια βιομηχανία αυτοκινήτων. Η συνηθισμένη στρατηγική σήμερα είναι να προσθέτει δύναμη και να μετατρέπει τα τρωτά σημεία μέσα από ένα μεταφορικό πεδίο.

Όταν άρχισε η εταιρία να σκέφτεται να ξαναοργανώσει τον τρόπο που δούλευε, το πρώτο πράγμα που τη δυσκόλεψε φαίνεται να ήταν η παραγωγή και η τεχνολογία. Δεν μπορούσε πραγματικά να ξαναοργανώσει τη δουλειά ώστε να

μορφωποιήσει αυτή στους ανθρώπους εκτός και αν άλλαζε την τεχνολογία η οποία αλυσίδωνε τους ανθρώπους σε μια συνεχή σειρά. Ομως σε μια βιομηχανία σαν και αυτή τέτοιες αλλαγές έχουν ένα βαθμό κινδύνου. Το σχέδιο του Galmar της Volvo για παράδειγμα, είναι σχεδιασμένο για ένα ειδικό σημείο: αυτοκίνητο ομαδικός να φτιάχνεται από ένα group των 20 ανθρώπων. Εάν δεν πετύχαινε θα ήταν μια πολυέξοδη και εμφανείς αποτυχία, από οικονομική και κοινωνική πλευρά. Θα έχανε την πιστοτικότητα από τους ίδιους τους ανθρώπους της εταιρίας αλλά και από τους έξω.

Ηταν επίσης φανερό ότι οι τεχνικές αλλαγές θα ήταν μη καρποφόρες εάν δεν συνοδευόταν από οργανωτικές αλλαγές και εξελίξεις μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και συναδελφικότητας. Έτσι η δεύτερη μεγάλη αλλαγή μέσα στα τελευταία πέντε χρόνια ήταν οι μεγάλες επενδύσεις των 1000000\$, ώστε να αυξήσουν το φυσικό εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους. Αυτό ήταν μια ευθύνη που θεωρούσαν ότι είχε η διεύθυνση. Αυτό επιδεικνύει την προσπάθεια τους για φανερούς τρόπους ευχαρίστησης για την αξία των ανθρώπων που δουλεύουν για τη Volvo.

Αυτή όμως η εφεύρεση δεν δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Απλώς βοηθάει τις συνθήκες στις οποίες οι άνθρωποι μπορούν να δουλέψουν μαζί ώστε να οργανώσουν τις εργασίες τους σε πιο ανθρώπινους τρόπους. Το τρίτο μέρος αλλαγής της στρατηγικής της εταιρίας αφορούσε τις ίδιες τις συνεργασίες. Σε μερικές περιπτώσεις έχουν κτίσει νέες βιομηχανίες, όπου η εργασία μπορεί να οργανωθεί καλύτερα. Σε άλλες περιπτώσεις προσπάθησαν και μηχανοποίησαν δυσάρεστες εργασίες και άλλαξαν ή εμπλούτισαν αυτές που δεν μπορούσαν να αυτοματοποιηθούν.

Προσθέτοντας στις φυσικές αλλαγές και στον επανασχεδιασμό της εργασίας, ο σχεδιασμός αλλαγής απαιτεί συμμετοχή από τους υπαλλήλους και συμβουλευτικό σχέδιο του οποίου θα επιτρέπει να ακούγονται οι γνώμες τους. Το τέταρτο στοιχείο της στρατηγικής αυτής, το οποίο αυξάνεται σημαντικά όσο προοδευουν στα τρία άλλα στοιχεία είναι η προσωπική βελτίωση. Η Volvo θέλει το προσωπικό της να έχει τη δυνατότητα να μάθει περισσότερα και να έχουν οι προσωπικές τους ζωές και καριέρες ευκαιρίες μέσα από την ίδια την εταιρία.

Στη Σουηδία και στη Νορβηγία το σχέδιο του συμβουλευτικού χαρακτήρα ήδη υπάρχει. Μέσα από την εταιρία υπάρχει μια ιεραρχία από συμβούλια εργασίας που εκπροσωπούνται και από τους διαχειριστές και από τους εργαζόμενους. Μερικά από τα συμβούλια, ένα από κάθε επίπεδο εργασίας, απαιτούνται από το νόμο του 1948. Αλλά, όπως corporate works council, έχουν δημιουργηθεί ώστε να εκπροσωπούν ακόμα και τις ανάγκες όλων των επιπέδων της προσωπικής τους ζωής μέσα στο συμβούλιο. Δίνοντας σε αυτές τις επιτροπές τις φυσικές αλλαγές, αφήνουμε τις βελτιώσεις στην εργασία μόνες τους και μεγαλύτερες ατομικές αναμειξίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΣΚΟΠΗ ΧΡΗΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

1. ΥΠΕΡΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Deci (1971-1972 a,b) μαζί με άλλους όπως Likert (1967), Vroom και Deci (1970) κρητικάρει επιστήμονες συμπεριφοράς που συνηγορούν σε ένα σύστημα από υποκίνηση υπαλλήλων που χρησιμοποιούν ακραίες παροχές ανταμοιβών όπως, ανταμοιβές σαν χρήματα διεκδικώμενα από κάποιον άλλον εκτός του υπαλλήλου. Έτσι με αυτόν τον τρόπο σύμφωνα με τον Deci η διαχείριση προσπαθεί να ελέγχει τη συμπεριφορά του υπαλλήλου ώστε αυτός να ενεργήσει όπως του είπαν. Οι περιορισμοί αυτής της μεθόδου της υποκίνησης εργατών, για τον Deci, είναι το μόνο πράγμα που ευχαριστεί την ανάγκη του "Lower order" του ανθρώπου (Maslow, 1943) και δεν παίρνει ποσό στην ανάγκη του "Higher order" για προσωπική εκτίμηση και της προσωπικής πραγματικότητας.

Ο Deci προτείνει ότι πρέπει να φύγουμε μακριά από αυτή τη μέθοδο και να κινηθούμε προς ένα σύστημα όπου τα άτομα μπορούν να υποκινηθούν από την ίδια την εργασία. Αναφέρει πως η προσέγγιση του θα αφήσει τους διαχειριστές να εστιάσουν στις ανάγκες του "higher order", όπου οι ανταμοιβές κινούνται καθαρά υποκειμενικά. Το να υποκινήσει εργαζόμενους άμεσα το καθήκον θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να είναι ενδιαφέρον, δημιουργικό και οι εργάτες να έχουν κάποια γνώμη στις αποφάσεις που θα τους αφορούν.

Ο Deci έχει συστήσει ενδείξεις όπου αναφορικά δείχνουν ότι, η άμεση υποκίνηση ενός ατόμου ώστε να πετύχει μειώσεις στην ενεργητικότητα του όταν λαμβάνει συνεχείς και μονότονη πληρωμή για παράσταση ενός ενδιαφέροντος καθήκοντος.

Ο Deci βρίσκει ένα σημαντικό σημείο: οι διαχειριστές δεν πρέπει να χρησιμοποιούν πληρωμές ώστε να τελειώσουν ένα βαρετό και αρνητικό καθήκον. Πάντος όπως ο Herzberg πριν από αυτόν, τα αποτελέσματα του δεν συμφωνούν

απόλυτα με τα συμπεράσματα του πάνω στην αποτελεσματικότητα των χρημάτων ως κίνητρο. Έρευνα των Hamner και Foster (1974) και Calder και Staw (1975) έδειξαν ότι το αποτέλεσμα των εσωτερικών και εξωτερικών μονόπλευρων ανταμοιβών είναι πρόσθετα ότι και του Deci τα αποτελέσματα, σε κλειστές μελέτες, ενισχύουν αυτή την παραδοσιακή συμφωνία. Επίσης δεν είναι σίγουρο ότι η αξία της πληρωμής είναι άσχετη με το σύστημα συμμετοχής και διαχείρισης.

Ο γνωστός φυσιολόγος Skinner προτείνει, ότι ο κόσμος είναι αναμειγμένος στο σχεδιασμό της σύμπτωσης της ενίσχυσης κάτω από την οποία ζουν. Με αυτόν τον τρόπο οι ανταμοιβές πηγάζουν από τη συμπεριφορά του εργάτη μέσα στο περιβάλλον και όχι από τον προϊστάμενο. Και ο Kenneth, F. Foster της Herox και ο Joe W. Rogers, Chairman από την Board of waffle House συμφωνούν. Ο Foster προτείνει για το σχέδιο πληρωμής της "Mac Donald's" ότι η διαχείριση της πρέπει να εστιάσει στο να αναγνωρίσει έναν αριθμό από σημαντικές εσωτερικές ανταμοιβές. Σημαντικό επίσης είναι ότι το σύστημα ανταμοιβής πρέπει να είναι κατανοητό στους ενδιαφερόμενους. Επίσης πρέπει να καταλάβει ότι τα αναγκαία και ειδικότερα τα οικονομικά έσοδα και ανταμοιβές είναι αυτά που δίνουν τη δύναμη στον έλεγχο.

Ο Rogers συμφωνεί λέγοντας ότι σε μια βιομηχανία εστιατορίων το σύστημα των bonus πρέπει να είναι ατομικώς σχεδιασμένο και να έχει να κάνει μόνο με τα γεγονότα. Όλοι οι τομείς της κρίσης από ένα φιλικό ή εχθρικό προϊστάμενο, πρέπει να ελεγχονται στο σύστημα των bonus. Επίσης λέει ν' αφήσουμε τον κόσμο να συμμετέχει στον σχεδιασμό των νέων πληρωμών. Η συμμετοχή τους είναι πιο κριτική από την κρίση των προϊσταμένων.

Ο Deci προτείνει ότι οι εργασίες πρέπει να είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε, να είναι ενδιαφέρουσες παραγωγικές και να υποστηρίζονται από προτεινόμενα σχέδια αξίας πληρωμής. Ο Skinner προειδοποιεί τους διαχειριστές ότι τόσο πολύ εξάρτηση στη δύναμική και φτωχά σχεδιασμένη μονότονη ανταμοιβή θα πρέπει να ελαττωθεί η παράσταση, όσο ο σχεδιασμός του καθήκοντος είναι αυτοματοποιημένα σχεδιασμένος, ώστε να μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στην παράσταση.

2. ΧΡΗΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ίσως είναι λίγο άτοπο να μιλάμε για υποκίνηση των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις, αφού οι περισσότερες από αυτές έχουν μείνει να ακολουθούν ξεπερασμένα πρότυπα διοίκησης, παρελθόντων δεκαετιών.

Σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις υπάρχει αντίληψη ότι η λήψη των αποφάσεων πρέπει να γίνεται αποτελεσματικά από τον ιδιοκτήτη (ή προϊστάμενο) της επιχείρησης, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των υφισταμένων. Πιστεύεται επίσης, ότι οι εργαζόμενοι πληρώνονται με κάποιο μισθό και αυτό αποτελεί έναν ικανοποιητικό λόγο για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Οποτεδήποτε παρουσιαστεί αύξηση της παραγωγικότητας - απόδοσης της επιχείρησης, αυτή δεν οφείλεται, παρά μόνο στις "ορθές" αποφάσεις του προϊσταμένου. Το περιεχόμενο της εργασίας του εργαζομένου καθώς και οι συνθήκες εργασίας είναι καθορισμένα και αν δεν τον ικανοποιούν μπορεί να αποχωρίσει από την επιχείρηση. Τα προβλήματα του εργαζομένου δεν αφορούν την επιχείρηση και θα πρέπει να τα αφήνει έξω απ' αυτήν, την ώρα της εργασίας.

Με λίγα λόγια, στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζεται το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας και γι αυτόν το λόγο η υποκίνηση με κίνητρα ηθικού μοιάζει γι αυτές κάτι εξωπραγματικό. Και ίσως έτσι μερικώς να εξηγείται το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας των επιχειρήσεων της Ελλάδας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις ξένων κρατών.

Παρόλα αυτά, αρκετά σημαντικά βήματα στην υποκίνηση του προσωπικού με ηθικά κίνητρα εργασίας γίνονται τα τελευταία χρόνια στον ελληνικό επιχειρησιακό χώρο. Νέες αντιλήψεις πάνω στο θέμα της υποκίνησης του προσωπικού, προέρχονται κυρίως από νέες επιχειρήσεις που ακολουθούν πρότυπα οργάνωσης ξένων επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να ξεχωρίσουν και να γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές. Αν μπορέσουν και οι παλιές επιχειρήσεις να παρακολουθήσουν την εξέλιξη των τεχνικών και μεθόδων υποκίνησης και τις εφαρμόσουν στο προσωπικό τους, τότε ας είμαστε σίγουροι ότι θα πραγματοποιηθεί ένα σημαντικό άλμα που θα βοηθήσει σημαντικά στον εκσυγχρονισμό τους.

Θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη για να υποκινήσουν τους εργαζομένους ικανοποιητικά, να ρίξουν το βάρος τους σε άλλες ανταμοιβές μη οικονομικού

χαρακτήρα, που σκοπεύουν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των εργαζομένων οι οποίες είναι και οι πιο δύσκολες να ικανοποιηθούν.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τελειώνοντας την εργασία μου είναι σίγουρο πως θα πρέπει να αναφερθώ στις εντυπώσεις αλλά και τις γνώσεις τις οποίες προσκόμησα από τη δημιουργία αυτής της εργασίας. Σίγουρα δεν ήταν κάτι εύκολο αλλά έχοντας σαν βάση τα μαθήματα του σεμιναρίου ήταν αρκετά για το σχεδιασμό της εργασίας. Σε συνάρτηση φυσικά των προηγούμενων με την δική μου θέληση πιστεύω πως η εργασία μου θα σας ικανοποιήσει αφού κατά τη γνώμη μου, έχει συμπεριλάβει πέρα από τις θεωρητικές πλευρές του θέματος, όπως αναφέρονται από τους ιδιοκτήτες θεωριών αυτών και πτυχές του θέματος, που συνήθως δεν μας ενδιαφέρουν, δεν τις προσέχουμε, δεν τις θερούμε σημαντικές γιατί είναι μικρής εκτάσεως. Ενώ στην πραγματικότητα αν και βρίσκονται σε μικρό στάδιο είναι αρκετά σοβαρές γιατί εξελίσσονται ως φαινόμενο με γρήγορο ρυθμό.

Θα έλεγα πως το κεντρικό νόημα που βγαίνει από την εργασία και από τους ειδήμονες των οποίων δανείστηκα τις θεωρίες τους και τις έρευνες τους, είναι πως, η σύγχρονη διαχείριση απαιτεί μεγαλύτερη συμμετοχή από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Και αυτό είτε με τη μορφή κινήτρων που θα τους αυξήσει το ενδιαφέρον για την εργασία, είτε με τη μορφή αντιπροσωπευτικών συμβουλίων των ίδιων των εργαζομένων που θα συμμετέχουν στις αποφάσεις της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα (περιβάλλον, εργασία, μόρφωση, βιοτικό επίπεδο), με αποτέλεσμα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται όχι μόνο για την εργασία τους και τις απολαβές που έχουν, αλλά και για την ίδια την επιχείρηση αφού με τον τρόπο αυτό αποφασίζουν και οι ίδιοι για την πορεία τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.	1
ΜΕΡΟΣ Α	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : MANAGEMENT ΘΕΩΡΙΑ - ΕΠΙΣΤΗΜΗ - ΠΡΑΞΗ	
1. Τι είναι το management	σελ 4
2. Οι λειτουργίες του management.....	σελ 5
3. Το management ως η ουσία για κάθε οργανισμό	σελ 5
4. Το management στα διάφορα επίπεδα οργάνωσης	σελ 5
5. Ο στόχος όλων των managers	σελ 6
6. Ο ρόλος της θεωρίας του management	σελ 7
7. Συναρμονία, η ουσία του management	σελ 10
8. Συστήματα ενεργού management	σελ 10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT.	
Γενικά	σελ 14
1. Θεωρίες	σελ 14
2. Οι γυναίκες στην οργανωτική ιεραρχία	σελ 18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : MANAGEMENT ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	
Γενικά	σελ 20
1. Παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, ικανότητα	σελ 20
2. Υποκίνηση	σελ 21
3. Οι ανθρώπινες ανάγκες και ο ρόλος τους στην επιχείρηση	σελ 21
ΜΕΡΟΣ Β	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΗΘΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	
Γενικά	σελ 26
1. Η φύση των κινήτρων	σελ 27
2. Ηθικά κίνητρα	σελ 27
3. Τα ηθικά κίνητρα παραγωγικότητας	σελ 29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	
Γενικά	σελ 32
1. Τυποι οικονομικών κινήτρων	σελ 32
2. Αντικείμενα των συστημάτων οικονομικών κινήτρων	σελ 35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΟΤΗΤΑΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	
1. Αμερικανικός τρόπος	σελ 37
2. Ιαπωνικός τρόπος	σελ 38
3. Σουηδικός τρόπος	σελ 40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΣΚΟΠΗ ΧΡΗΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	
1. Υπερχρησιμότητα κινήτρων σε βάρος της εργασίας	σελ 45
2. Χρήση κινήτρων από τις ελληνικές επιχειρήσεις	σελ 47
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	σελ 49

ΥΠΟΣΕΙΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. σελ. 6 : βιβλίο " MANAGEMENT " των Harold Koontz και Heinz Wehrich, εκδόσεις Mc Grow - Hill International edition 1988 (ninth edition).
2. σελ. 10 : βιβλίο " MANAGEMENT " των Harold Koontz και Heinz Wehrich, εκδόσεις Mc Grow - Hill International edition 1988 (ninth editio).
3. σελ. 12 : βιβλίο " PERSONNEL MANAGEMENT " του Edwin B. Flippo, εκδόσεις Mc Grow - Hill International edition 1988 (sixth editio).
4. σελ. 15 : βιβλίο " PERSONNEL MANAGEMENT " του Edwin B. Flippo, εκδόσεις Mc Grow - Hill International edition 1988 (sixth editio).
5. σελ. 18 : βιβλίο " THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF WORK " του Argyle Michael, εκδόσεις Penguin Bookw 1979.
6. σελ. 23 : βιβλίο " ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ " του Κωνσταντίνου Δημητρίου, εκδόσεις Γαλαίος 1991.
7. σελ. 23 : βιβλίο " MOTIVATION OF WORK " των Richard M. Streets και Lyman W. Porter, εκδόσεις Mc Grow - Hill (Atkison 1964).
8. σελ. 26 : βιβλίο " MOTIVATION OF WORK " των Richard M. Streets και Lyman W. Porter, εκδοσεις Mc Grow - Hill (Jones 1955).
9. σελ. 26 : βιβλίο "MOTIVATION OF WORK " των Richard M. Streets και Lyman W. Porter, εκδόσεις Mc Grow - Hill (Vroom 1964).
10. σελ. 26 : βιβλίο "MOTIVATION OF WORK " των Richard M. Streets και Lyman W. Porter, εκδόσεις Mc Grow - Hill (Cambell and Pritchard, 1976).
- 11- 12. σελ. 33 - 34 : βιβλίο "MOTIVATION OF WORK " των Richard M. Streets και Lyman W. Porter, εκδόσεις Mc Grow - Hill.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Richard M. Streets and Lyman W. Porter : " MOTIVATION OF WORK ", εκδόσεις Mc Grow - Hill.
2. Harold Koontz and Heinz Wehrich : " MANAGEMENT ", εκδόσεις Mc Grow - Hill internacional edition 1988.
3. Edwin B. Flippo : " PERSONNEL MANAGEMENT ", εκδόσεις Mc Grow - Hill internacional edition 1988.
4. Argyle Michael : " THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF WORK ", εκδόσεις Pengyin Books 1979.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δημητρίου Κωνσταντίνος : " ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ", εκδόσεις Γαλαίος 1991.
2. Γεωργοπούλου Γεωργία : " ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ", εκδόσεις Σμίλιας.