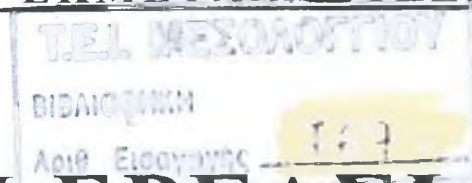
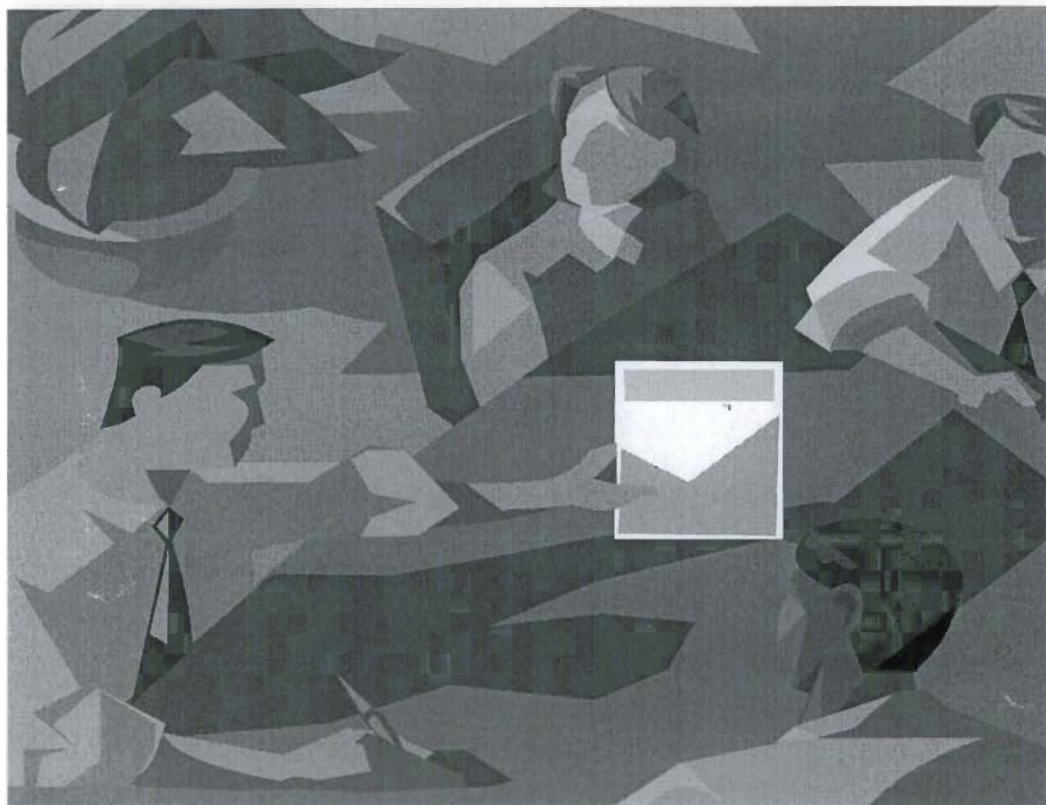


ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



“ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ”

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΠΑΠΑΔΙΩΤΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Α.Μ. 7047
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΡΟΜΟΣΙΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ Α.Μ. 7543

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	1
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Εισαγωγή	3
1.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργάνωσης.....	4
1.2 Οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος	5
1.3 Αλλαγές στη μορφή των επιχειρήσεων	6
1.4 Τεχνολογία-Επανάσταση.....	7
1.5 Οι αλλαγές στην Τεχνολογία	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Λόγοι αλλαγής της οργανώσεως	13
2.1 Επιλογή διοικητικών στελεχών.....	13
2.2 Ειδικότεροι παράγοντες που συντελούν στην εισαγωγή των οργανωτικών αλλαγών	19
2.2.1 Η αλληλεπίδραση μεταξύ των μονάδων του οργανισμού	20
2.2.2 Οι διακυμάνσεις της ζήτησης των προϊόντων η των υπηρεσιών	21

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

2.2.3 Ο αναχρονιστικός χαρακτήρας ορισμένων λειτουργιών ...	22
2.2.4 Η μίμηση	24
2.2.5 Ο ανθρώπινος παράγων.....	25
2.2.6 Φορείς των οργανωτικών αλλαγών	27
2.2.7 Μέσα έκφρασης των οργανωτικών αλλαγών	28
2.2.8 Χρόνος πραγματοποίησης των αλλαγών.....	29
2.2.9 Παράγοντες προσδιορισμού του χρόνου των αλλαγών	31
2.2.9.1 Οι ρυθμοί ανάπτυξης της επιχείρησης	32
2.2.9.2 Η ανάπτυξη των αγορών κι η ποικιλία των προσόντων .	33
2.2.9.3 Ανάπτυξη των διεθνών αγορών	34
2.2.9.4 Τα ειδικά χαρακτηριστικά της παραγωγής	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Στόχοι της οργάνωσης	37
3.1.1 Η δομή της οργάνωσης	38
3.1.2 Τυπική οργάνωση	39
3.1.3 Άτυπη οργάνωση.....	40
3.2 Μελέτη της εργασίας με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.....	42

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Το άγχος και οι επιδράσεις του	45
4.2 Οι θετικές επιδράσεις στην εργασία	48
4.3 Οι επιδράσεις των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση	46
4.4 Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης	54
4.5 Η Υποκίνηση.....	60
<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u>	70
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	74

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την παρούσα εργασία θα αναφερθούμε στις οργανωτικές αλλαγές στις επιχειρήσεις και κυρίως θα ασχοληθούμε συγκεκριμένα με τις επιδράσεις τους στο προσωπικό. Η εργασία μας αυτή χωρίζεται σε τέσσερα μέρη που θα μας βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση των επιδράσεων των οργανωτικών αυτών αλλαγών.

Στο πρώτο μέρος θα αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργανώσεως. Θα κάνουμε λόγο για το ανθρώπινο δυναμικό (το ρόλο του εργάτη, τμηματάρχη, διευθυντή) τις παραγωγικές εγκαταστάσεις, τις πρώτες ύλες, τα χρηματικά μέσα και τις πληροφορίες, καθώς και τις βασικές επιδιώξεις μιας επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος θα μιλήσουμε για τους λόγους για τους οποίους αλλάζει η οργάνωση. Ποιο συγκεκριμένα, για την ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων, για την συνεχή ανάπτυξη της βιομηχανίας και τις νέες τεχνολογικές επιτεύξεις, την επιλογή ικανότερων στελεχών, που να μπορούν να επιλύουν προβλήματα και για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Στο τρίτο μέρος θα εξηγήσουμε τους στόχους που έχει η αλλαγή αυτή και με ποιους τρόπους αυτοί επιτυγχάνονται. Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν μπορεί να επιτύχει στους στόχους αυτούς ή έναν από αυτούς, διακινδυνεύει ολόκληρη την ύπαρξή της. Πρέπει επίσης να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος μέσω της παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών.

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος της εργασίας μας θα αναπτύξουμε τις επιδράσεις στο προσωπικό. Θα αναφέρουμε μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα τόσο για το περιβάλλον εργασίας όσο και για τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και μεταξύ των εργοδοτών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1 Εισαγωγή

Στην εποχή μας, όλοι λίγο ή πολύ γνωρίζουμε από υπολογιστές. Έτσι, για να καταλάβουμε καλύτερα το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος που παίζουν οι οργανωτικές αλλαγές στον χώρο των επιχειρήσεων, θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε την επιχείρηση σαν ένα υπολογιστή. Η εταιρία, λοιπόν, αποτελεί το hardware, δηλαδή, το κύριο σώμα του υπολογιστή πχ. κτήρια μηχανήματα κτλ, ενώ η οργάνωση της επιχείρησης, μαζί βέβαια με το προσωπικό της επιχείρησης, θα έλεγα ότι αποτελούν το software, δηλαδή το λειτουργικό σύστημα του υπολογιστή, το οποίο στην ουσία είναι αυτό που δίνει «ζωή» στον υπολογιστή μας.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη μας το πόσο σημαντική είναι η οργάνωση μιας επιχείρησης για την καλύτερη λειτουργία της θα πρέπει να σταθούμε στα χαρακτηριστικά της. Το πρώτο, και κυριότερο, όπως αναφέραμε και πιο πάνω είναι σαφώς ο παράγοντας εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό με άλλα λόγια. Βασικά γνωρίσματα είναι επίσης οι παραγωγικές εγκαταστάσεις, οι πρώτες ύλες, η ενέργεια, τα χρηματικά μέσα και τέλος οι πληροφορίες.

1.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργάνωσης

Το σπουδαιότερο είναι το ανθρώπινο δυναμικό από όλα αυτά τα στοιχεία που απαρτίζουν την επιχείρηση από το γεγονός ότι αποτελεί το μόνο έμψυχο και πλέον δυναμικό στοιχείο στον επιχειρησιακό χώρο με συναισθήματα και επιθυμίες, με βούληση και πρωτοβουλία, με δυναμική και δημιουργική σκέψη, με αξίες, συνήθειες και κίνητρα, με μια ποικιλία ρόλων και προσδοκιών. Όλα δε αυτά αποτελούν ρυθμιστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς του. Είναι το δυναμικό στοιχείο του επιχειρησιακού χώρου, όλες δε οι παραπάνω ιδιότητες το καθιστούν ένα πολύπλευρο σύστημα, με μια μεγάλη ποικιλία και τρόπους εκφράσεως μιας συμπεριφοράς.

Αποτελεί οργανικό μέλος της οργάνωσης με καθορισμένους ρόλους σ' αυτήν, όπως ο ρόλος του εργάτη, του τμηματάρχη, του διευθυντού πωλήσεων κ.τ.λ.. ενώ συγχρόνως δρα και σε άλλες ομάδες εξωεπιχειρησιακές, όπως η οικογένεια, η εκκλησία, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι, τα πολιτικά κόμματα κ.τ.λ., με ανάλογους ρόλους και συμπεριφορά¹.

Είναι ευρέως γνωστό ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως βασική επιδίωξη τους την επιβίωση τους, ενώ ως πρωταρχικό στόχο, την μεγιστοποίηση των κερδών τους. Αυτοί είναι και οι δύο βασικότεροι

¹ Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.25

λόγοι που μια επιχείρηση θα άλλαζε την οργάνωση της, προκειμένου φυσικά να επιβιώσει ή να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Όμως δεν είναι και οι μόνοι λόγοι που μια επιχείρηση θα άλλαζε την οργάνωση της. Επιδρά επίσης και το εξωτερικό περιβάλλον.

1.2 Οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος

Έτσι έχουμε, αλλαγές στο μέγεθος και στη μορφή της επιχείρησης. Πριν το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο οι επιχειρήσεις ήταν μικρού μεγέθους και οικογενειακού χαρακτήρα. Τα χρόνια που ακολούθησαν μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, παρουσιάζεται αύξηση του μεγέθους των οικονομικών μονάδων που οφείλεται είτε στις συγχωνεύσεις είτε στην επέκτασή τους, έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος των προϊόντων και να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Ακόμη οι επιχειρήσεις δημιουργούν ή νέα προϊόντα ή παρεμφερή με αυτά που παρήγαγαν και ιδρύουν δίκτυα σε εγχώρια ή διεθνή κλίμακα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την παραχώρηση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα κλιμάκια διοίκησης από τα ανώτερα στελέχη αφού αυτά θα έπρεπε να ασχοληθούν κυρίως με τον καθορισμό της μακροχρόνιας πολιτικής. Η αποκέντρωση που έγινε, αύξησε τις ευθύνες των στελεχών και για να αντεπεξέλθουν θα έπρεπε να

κατείχαν πιο εξειδικευμένες γνώσεις².

1.3 Αλλαγές στη μορφή των επιχειρήσεων

Η σύγχρονη εργασία του στελέχους καθιστά τη γνώση και τις εφαρμογές της επιστήμης του Μάνατζμεντ. Οι λόγοι που τα στελέχη δεν παρακολουθούν την εξέλιξη είναι η ηλικία, η απαρχαίωση γνώσεων, η αδιαφορία, η αποτυχία και η έλλειψη εμπιστοσύνης. Όλες οι αδυναμίες διοίκησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να τις καλύψουν με προγράμματα ανάπτυξης των στελεχών της.

Οι διεθνείς επιδράσεις, γιατί οι συνεχώς αυξανόμενες επαφές με την ξένη αγορά, οι σύγχρονοι μέθοδοι μεταφορών και η δραστηριότητα των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα απαιτούν επίσης την ανάπτυξη των στελεχών τους, τα οποία θα μπορούν να δράσουν σε διεθνή πλαίσια, και οι κοινωνικές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το κοινωνικό, πολιτισμικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον που λειτουργούν. Ακόμη να δίνουν έμφαση στις αγοραστικές συνήθειες, στη σύνθεση και τον αριθμό του εργατικού δυναμικού και στον τρόπο ζωής και σκέψης των ανθρώπων. Έτσι πρέπει να διοικούν όχι με μόνο άξονα το δικό τους συμφέρον αλλά και να υπολογίζοντας στην ευημερία του κοινωνικού

² Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.24

συνόλου.

Ταυτόχρονα είναι υπεύθυνες για το κοινωνικό κόστος που δημιούργησαν όπως η ρύπανση του περιβάλλοντος και η εξάντληση των φυσικών πόρων.

Μέσα, λοιπόν, από τα προγράμματα ανάπτυξης και επιμόρφωσης τα στελέχη πρέπει να έχουν ευρύτητα πνεύματος και γνώσεων έτσι ώστε να προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους σύμφωνα με την ανάληψη των κοινωνικών ευθυνών της θέσης τους³.

1.4 Τεχνολογία-Επανάσταση

Τέλος οι αλλαγές στην τεχνολογία-επανάσταση των πληροφοριών είναι οι πιο σημαντικές για την οργάνωση των επιχειρήσεων, αφού εμφανίζονται με πολύ μεγαλύτερη συχνότητα από ότι οι άλλες. Η νέα τεχνολογία και ιδίως η εξέλιξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών καθώς και των τηλεπικοινωνιών άλλαξαν και συνεχίζουν να αλλάζουν την δυναμική της οργανώσεως των περισσότερων επιχειρήσεων⁴.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, αναπτύσσονται νέα μέσα, νέες πρώτες ύλες και νέες μέθοδοι στη λειτουργία των εργοστασίων ή των γραφείων καθώς και νέες απαιτήσεις από πλευράς προσόντων, π.χ. η εισαγωγή του αυτοματισμού στα γραφεία και η εισαγωγή της τεχνολογίας της

³ Μαντάς Ν. Αθήνα 1992, Διοίκηση Προσωπικού σ.94

⁴ Μαντάς Ν. Αθήνα 1992, Διοίκηση Προσωπικού σ.95

πληροφορικής με τις νέες εξελίξεις στην μεταβίβαση και λήψη μηνυμάτων (E-Mail), σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες αξιοποίησης των υπερλεωφόρων των πληροφοριών (Information super Highways) επιβάλλουν δραστικές οργανωτικές αλλαγές, και δραματική αλλαγή των προσόντων του προσωπικού.

Ορισμένες από τις αλλαγές αυτές έχουν ήδη υιοθετηθεί ως αναπόφευκτη ανάγκη, όχι μόνο από τους μεγάλους αμερικάνους κολοσσούς, αλλά και άλλες μικρότερης κλίμακας επιχειρήσεις, τόσο στον ευρωπαϊκό χώρο, όσο και στον χώρο των ραγδαία αναπτυσσόμενων χωρών της Άπω Ανατολής (Ιαπωνία, Κορέα, Taiwan κ.λ.π.)⁵.

Άρα για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της, θα πρέπει να εφαρμόσει τα νέα αυτά συστήματα. Αυτό απαιτεί την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών της, αφού η πρόοδος της τεχνολογίας διαφοροποιεί τις ειδικότητες των επιχειρήσεων και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.

1.5 Οι αλλαγές στην Τεχνολογία

Σήμερα συνηθίζουμε να συνδέουμε την τεχνολογία με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και την πληροφορική, δηλαδή την επιστήμη της επεξεργασίας δεδομένων και πληροφοριών, με τους

⁵ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.138

υπολογιστές.

Το λάθος αυτό οφείλεται στη ραγδαία ανάπτυξη των υπολογιστών και της πληροφορικής. Η ικανότητα της μνήμης των υπολογιστών αυξάνει και επιτρέπει την καταχώρηση όλο και περισσότερων δεδομένων, η ταχύτητα των πράξεων δεν παύει να αυξάνει, ενώ ταυτόχρονα, και οι γλώσσες προγραμματισμού τελειοποιούνται και γίνονται όλο και πιο «ανθρώπινες». Έτσι, συγχέουμε την νέα τεχνολογία των υπολογιστών με τον όρο Τεχνολογία.

Η ανάπτυξη, λοιπόν, της Τεχνολογίας περιλαμβάνει κι άλλους τομείς. Στην ιατρική έχουμε νέα μηχανήματα και μεθόδους, τα οποία απλοποιούν εργασίες και τεχνικές όπου στο παρελθόν χρειάζονταν πολύ χρόνο και απαραίτητη πείρα, προκειμένου να γίνει μια εγχείρηση ή να βρεθεί έγκαιρα κάποιο εμβόλιο. Αντίστοιχες τεχνολογικές εξελίξεις έχουμε και στην αστρονομία, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στις τηλεπικοινωνίες κλπ. Εδώ μας ενδιαφέρουν όμως, κατά κύριο λόγο τεχνολογικά επιτεύγματα που αφορούν τις περισσότερες επιχειρήσεις. Και αυτά είναι η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών, των υπολογιστών και των παραγωγικών συντελεστών (π.χ. μηχανήματα).

Για τους υπολογιστές έχουμε νέες τεχνικές και νέες μορφές προγραμματισμού για τα hardware και software, που προμηθεύουν υπολογιστές ικανούς να εκτελούν καθήκοντα όλο και πιο

πολύπλοκα με μεγαλύτερη αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητα. Αυτή τη στιγμή βρισκόμαστε στο στάδιο εκείνο όπου η ταχύτητα υπολογισμού κι η χωρητικότητα μνήμης διπλασιάζονται κάθε χρόνο. Είναι, λοιπόν, ευνόητο ότι χρειάζονται άτομα με τεχνολογική κατάρτιση, τα οποία όμως θα πρέπει να μένουν ενήμερα για τις όποιες αλλαγές μέσω σεμιναρίων.

Στις τηλεπικοινωνίες έχουμε πάρα πολλές καινοτομίες σε σχέση με το παρελθόν. Η εμφάνιση του Fax και του Internet (διαδίκτυο) που έχουν κάνει την είσοδο τους στις επιχειρήσεις, έχουν επιδράσει θετικά στην ανάπτυξή τους. Σαφώς τώρα χρειαζόμαστε κι εδώ τα άτομα εκείνα που είναι εξοικειωμένα με αυτού του είδους την κατάρτιση.

Τέλος, παρατηρείται μεγάλη εξέλιξη και στο χώρο των παραγωγικών συντελεστών, οι οποίοι ενώ μειώνουν το χρόνο και το κόστος παραγωγής σε πολλούς τομείς (όπως συντήρησης, ενέργειας, κλπ.) απαιτούν ικανότερους χειριστές, όπου και αυτοί να μένουν ενήμεροι για τις αναβαθμίσεις των συστημάτων παρακολουθώντας σεμινάρια.

Οι επιστήμονες – ερευνητές έχουν πλέον τρομερή τεχνογνωσία και προσπαθούν να επιτύχουν αυτό που σήμερα φαντάζει ακατόρθωτο. Οι έρευνες τους, λοιπόν, οδήγησαν στην δημιουργία μιας νέας επιστήμης, αυτήν της τεχνικής νοημοσύνης και προσανατολίζονται προς τη δημιουργία συστημάτων ικανών να κάνουν επιλογές, να διακρίνουν τις λέξεις

και το σχήμα των αντικειμένων και να επωφελούνται από την ίδια τους την πείρα. Με λίγα λόγια, υπολογιστές με «ανθρώπινη» συμπεριφορά. Σε συνδυασμό με την επιστήμη της ρομποτικής, η τεχνολογία των επιχειρήσεων, αλλά και ολόκληρη η ζωή μας, θα αλλάξει ριζικά.

Αυτό που μένει στις επιχειρήσεις, προς το παρόν, είναι η εύρεση καταρτισμένου προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2 Λόγοι αλλαγής της οργάνωσης

Λόγοι αλλαγής της οργάνωσης της επιχείρησης όπως θα αναλύσουμε παρακάτω είναι, η επιλογή ικανότερων διοικητικών στελεχών, που να μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τους ανθρώπους και να επιλύουν τα τυχόν προβλήματα, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και η ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μην γίνει η εργασία τους ρουτίνα αγγαρείας, αναγκαστική και χωρίς προσδοκίες ηθικών ικανοποιήσεων.

2.1 Επιλογή διοικητικών στελεχών

Μια επιχείρηση, λοιπόν, για να μπορεί να έχει απλώς μια βιωσιμότητα αλλά και να μπορεί ν' αναπτυχθεί μελλοντικά, θα πρέπει να συνδυάζει όλες εκείνες τις επιστημονικές και ανθρωπιστικές μεθόδους, που εξασφαλίζουν παραγωγή, απόδοση, ποιότητα προϊόντων κ.τ.λ. Βρισκόμαστε πλέον σε μια εποχή που είμαστε υποχρεωμένοι να δίνουμε πρωτεύουσα σημασία στον επιχειρησιακό χώρο.

Για να επιτευχθεί όμως αυτό είναι απαραίτητοι οι επιχειρήσεις να πλαισιωθούν από διοικητικά στελέχη με πολλές δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορούν να χειρίζονται ανθρώπους και να επιλύουν τα προβλήματα τους. Θα πρέπει δηλαδή τα διοικητικά στελέχη πέραν από τις τεχνικές και επαγγελματικές γνώσεις, να έχουν και ειδικές γνώσεις σε μεθόδους χειρισμού του ανθρώπου μέσα και έξω από τον επιχειρησιακό χώρο, να μπορούν να συμμετέχουν σαν μελή σε μια ομάδα εργαζομένων και να πετυχαίνουν τη συνεργασία μέσα στην ομάδα.

Ειδικότερα κάθε στέλεχος της επιχείρησης θα πρέπει να ξέρει τον εαυτό του, τις αδυναμίες του, τις δυνατότητες του, να έχει πρωτοβουλία, να κατανοεί τη συμπεριφορά των άλλων, να εξετάζει νέες ιδέες, να δημιουργεί ατμόσφαιρα εγγύησης και εμπιστοσύνης στο περιβάλλον του. τέλος το διοικητικό στέλεχος πρέπει να έχει εποπτική δεξιότητα, η οποία να είναι αναγκαία για τα υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη.

Ένα καλό στέλεχος πρέπει να έχει σαν αντικειμενικό σκοπό τη συνεχή πρόοδο της επιχείρησης, δια μέσου της ικανοποίησης των εργαζομένων, της βελτίωσης του επαγγελματικού και μορφωτικού επιπέδου, καθώς και της διαμόρφωσης της προσωπικότητάς τους.

Το πρόβλημα είναι, με ποιο τρόπο θα κατορθώσει να πλησιάσει τον άνθρωπο, είτε είναι

συνεργάτης, είτε είναι υφιστάμενος και να γνωρίσει τα προβλήματα του, το μόχθο του, να μελετήσει τις συνήθειες και το περιβάλλον του. Επίσης πρέπει να δει τον εργαζόμενο σαν μέλος της επιχείρησης, σαν μέρος της κοινωνικής ομάδας, σαν οικογενειάρχη και κυρίως σαν άτομο με ξεχωριστή και ανεπανάληπτη προσωπικότητα.

Τότε μόνο θα κατορθώσει να εμβαθύνει στην επιχείρηση και να τη δει όχι μόνο σαν μέσο για την απόκτηση κέρδους, αλλά και σαν ένα κοινωνικό σύνολο, που ενωμένο και με πλήρη συνεργασία των μελών του, βοηθά την ανάπτυξη του, αλλά και την κοινωνία γενικότερα.

Δεν είναι αρκετό να διακηρύττει το στέλεχος με λόγια την πίστη του στα ατομικά δικαιώματα, αλλά θα πρέπει να εκδηλώνει τα πιστεύω του αυτά συνέχεια, σ' όλες τις φάσεις των καθημερινών του σχέσεων. Βασική προϋπόθεση μέσα στην επιχείρηση, για να στηριχθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα και να επιτευχθεί η αρμονία και η συνεργατικότητα, είναι ο χρυσός κανόνας, δηλαδή: να κάνουμε στους συνανθρώπους μας εκείνο, το οποίο θα θέλαμε να κάνουν και αυτοί σε εμάς όπως ορίζει το χριστιανικό ρητό «ο συ μισείς, εταίρο μη ποιήσεις».

Για να πετύχει όμως ένα πρόγραμμα ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, πρέπει αν διέπεται από το συναίσθημα της αμοιβαίας θέλησης. Αυτό το συναίσθημα πρέπει να προέρχεται από το διοικητικό

συμβούλιο της επιχείρησης, αν υπάρχει, το γενικό διευθυντή, τον τμηματάρχη, τον επόπτη και το επιτελείο αυτών.

Υπάρχουν πολλοί που πιστεύουν ότι εφαρμόζουν σωστά τις ανθρώπινες σχέσεις, όταν παρέχουν στους εργαζόμενους ικανοποιητικούς μισθούς, ψυχαγωγία, μουσικά μέσα στο χώρο που εργάζονται, αναπαυτήρια κ.τ.λ. Όλα αυτά βέβαια είναι απαραίτητα, αλλά δεν αρκούν να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα, εφόσον δεν συνοδεύονται από μια αμοιβαία εκτίμηση και σεβασμό.

Γιατί εκείνοι που θα προσφέρουν στους εργαζομένους όσα αναφέραμε, αλλά χωρίς την κατάλληλη διάθεση και την απαραίτητη εκτίμηση, είναι σίγουρο ότι θα συναντήσουν δυσκολίες, όσον αφορά τις σχέσεις τους με τους συνεργάτες τους, γιατί επόμενο είναι σε κάποια στιγμή τα λόγια τους να έρθουν σε αντίθεση με τα έργα τους και να πραγματοποιηθεί ο πραγματικός σκοπός τους, ο οποίος θα μπορέσει να είναι αντίθετος στη σωστή συμπεριφορά προς τους εργαζομένους, ακόμα δε και προς την ίδια την επιχείρηση που απαρτίζεται από αυτούς.

Για την επιτυχία της δημιουργίας καλής θέλησης και αμοιβαίας εκτίμησης απαιτείται συνεχής προσπάθεια, γιατί μόνο τότε μπορεί ν' αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και οι παρανοήσεις, οι οποίες καταστρέφουν πολλές φορές χωρίς σοβαρό λόγο τις καλές σχέσεις.

Εξάλλου δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε άτομο έχει τα δικά του κίνητρα για να εισχωρήσει σε μια επιχείρηση και να γίνει ένα με αυτήν. Σύμφωνα και με τη θεωρία του Maslow, στον άνθρωπο η ανάγκη της επιβίωσης, που καλύπτεται, όταν το άτομο αισθάνεται, ότι όχι μόνο αυτό αλλά και η οικογένειά του έχουν εξασφαλιστεί, με τα απαραίτητα εφόδια, που επιβάλλουν οι συνθήκες στοιχειώδους εξασφάλισης, δηλαδή τα προς το ζην.

Υπάρχει άνθρωπος, που διακατέχεται από την ανάγκη της αξιοπρέπειας, από την πίστη, δηλαδή ότι έχει ανθρώπινα δικαιώματα, που πρέπει να τυγχάνουν καθολικού σεβασμού. Έχει ανάγκη από την ικανοποίηση των συναισθημάτων αυτοεκτίμησης, που συνδέονται με τις ευκαιρίες προόδου και την απόκτηση χρήσιμης θέσης μέσα στην κοινωνία.

Υπάρχει άτομο που αισθάνεται τη ανάγκη εκτίμησης από τους άλλους και αποζητά κάθε θυσία, αρκεί να κερδίσει την αναγνώριση από τους συνανθρώπους του. τέλος, τα άτομα διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους με βάση τα κοινωνικά τους ένστικτα. Από τη φύση τους δημιουργούν δεσμούς μεταξύ τους και αναπτύσσουν τη συνεργατικότητα τους με κοινές επιδιώξεις.

Τα παρακάτω κίνητρα οι ανάγκες όπως ονομάστηκαν, έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για την επιχείρηση, γιατί η ικανοποίησή τους επηρεάζει τη

συμπεριφορά των εργαζομένων. Από τη στιγμή που ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων, αυτοί γίνονται πιο ευτυχισμένοι, πιο συνεργάσιμοι και συνεπώς, πιο αποδοτικοί.

Αντίθετα, αν οι ανάγκες τους δεν ικανοποιηθούν, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δυσφορία αυτών, την αποχή τους από την εργασία, τη μη προσαρμογή τους σε αυτήν και την καταστολή κάθε παραγωγής και προόδου.

Εκτός αυτών, οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση αλληλοεπηρεάζονται, επιδρώντας έτσι στη διάθεση καθενός και τελικά στην εκτέλεση της εργασίας.

Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο δίκτυο ανεπίσημων αλληλεπιδράσεων που είναι αποτέλεσμα συμπάθειας και σχέσεων μέσα στην ανθρώπινη κοινότητα⁶.

2.2 Ειδικότεροι παράγοντες που συντελούν στην εισαγωγή των οργανωτικών αλλαγών

Οι μεταβολές που επιβάλλονται ως αναγκαιότητα κάτω από την επίδραση των σχετικών εξελίξεων, οδηγούν σε νέες οργανωτικές μορφές και στην ανάπτυξη νέων εξειδικευμένων μεθόδων διοικήσεως. Η τάση της αναδιάρθρωσης των οργανισμών παρουσιάζεται πιο έντονη σήμερα κάτω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και της ανάγκης για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η έννοια αυτή

⁶ Φύλακτος Α. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.14-17

γνωστή με τον όρο reengineering, αποτελεί την κατευθυντήρια αντίληψη της οργάνωσης για τη δεκαετία του 90, η οποία προβλέπεται να κυριαρχήσει ως αναπόφευκτη εξέλιξη σε όλες τις μορφές των σύγχρονων οργανισμών.

Με τα δεδομένα αυτά είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε τους ειδικότερους παράγοντες οι οποίοι συντελούν με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο στην ανάγκη της προώθησης των αλλαγών αυτών, οι οποίοι μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής⁷:

2.2.1 Η αλληλεπίδραση μεταξύ των μονάδων του οργανισμού

Είναι γνωστό ότι η οργάνωση αποτελείται από διάφορα επί μέρους συστατικά στοιχεία, τα οποία συσχετίζονται και επηρεάζονται αμοιβαίως. Το σύνολο των αλληλεπιδράσεων αυτών συντελεί στην πράξη στη διατήρηση και ανάπτυξη του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει και το είδος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει κάθε ένα από τα μέρη του. Με άλλα λόγια, μέσα σε κάθε οργανισμό υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εν ενεργεία και αμοιβαίων εξαρτημένων μεταβλητών.

⁷ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.135

Κάθε μια από τις μεταβλητές αυτές επηρεάζεται από το συνολικό αποτέλεσμα, το οποίο παράγεται και συντηρείται με τη συμβολή όλων των μεταβλητών αυτών.

Με την πάροδο του χρόνου η αδυναμίες του οργανισμού αναδύονται στην επιφάνεια, εξ αιτίας δε των αδυναμιών αυτών προωθούνται διάφορες αλλαγές με σκοπό τη διόρθωση τους. Τυπικά θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι αδυναμίες αυτές αφορούν σε ανεπάρκειες του συστήματος επικοινωνίας, σε καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων, σε λανθασμένη αντίληψη των οργανωτικών συσχετίσεων, όπως επίσης και σε πτωχό σύστημα ομαδικής εργασίας.

Τα συγκεκριμένα μέτρα θεραπείας που λαμβάνονται, ποικίλουν κάθε φορά, ανάλογα με τη φύση των επί μέρους αδυναμιών που προκύπτουν. Πάντως πρέπει να σημειωθεί ότι οι αδυναμίες αυτές όπως π.χ. αυτές που αναφέραμε πιο πάνω, δεν θεραπεύονται από μόνες τους με την πάροδο του χρόνου, αλλά απαιτείται πάντοτε η ανάληψη συγκεκριμένων διορθωτικών ενεργειών⁸.

⁸ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.136

2.2.2 Οι διακυμάνσεις της ζήτησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών

Το γεγονός αυτό δεν συντελεί μόνο στον περιορισμό του προσωπικού, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί και αλλαγές στην όλη διάρθρωση του οργανισμού, ενδεχομένως δε και στην κατάργηση ορισμένων οργανωτικών μονάδων π.χ. διάφορες μονάδες συντονιστικού χαρακτήρα με ασαφές πλαίσιο αρμοδιοτήτων, διάφορες βοηθητικές υπηρεσίες ή επιτελικό προσωπικό, αλλάζουν ανάλογα με τις ειδικότερες ανάγκες που αναπτύσσονται στον οργανισμό, ενώ ορισμένες άλλες μονάδες δημιουργούνται σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, τις οποίες όμως οι νέες εξελίξεις που μεσολαβούν, τις καθιστούν περιττές⁹.

2.2.3 Ο αναχρονιστικός χαρακτήρας ορισμένων λειτουργιών

Είναι σύνηθες το φαινόμενο, ότι ορισμένες λειτουργίες μέσα στους οργανισμούς, χάνουν συν τω χρόνω τη σημασία και τη σκοπιμότητά τους, πράγμα που επιβάλλει την κατάργησή τους ή την αντικατάστασή τους με άλλες λειτουργίες.

⁹ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.137

Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα ακόμη βασικό παράγοντα για αλλαγές μέσα στον οργανισμό. Η αλλαγή των στόχων του οργανισμού, επιφέρει αυτόματα και αλλαγή των υπό εκτέλεση δραστηριοτήτων. Ακόμα όμως και στις περιπτώσει που δεν υπάρχει μεταβολή των στόχων, τα μέσα επίτευξης των στόχων αυτών μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, πράγμα το οποίο με τη σειρά του προκαλεί την κατάργηση των παλαιών διαδικασιών και τη δημιουργία νέων μορφών λειτουργίας του οργανισμού.

Πάντως κατά τις περιόδους που έχουν ανεπτυγμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και παραγωγή, οι ανάγκες των επιχειρήσεων πολλαπλασιάζονται, ο όγκος των συναλλαγών αυξάνει, ενώ τα οικονομικά τους ανθούν. Μέσα στο κλίμα αυτό οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέες δραστηριότητες, πράγμα που έχει ως συνέπεια την προσθήκη νέων οργανωτικών μονάδων, ενώ νέα τμήματα διασπείρονται προς όλες τις κατευθύνσεις, συνήθως χωρίς σαφή σχεδιασμό.

Αργότερα διαπιστώνεται ότι ορισμένες από τις δραστηριότητες αυτές, δεν είναι απόλυτα απαραίτητες για τον οργανισμό, οπότε ακολουθεί περιορισμός ή κατάργησή τους, πράγμα που σημαίνει και ταυτόχρονη κατάργηση των μονάδων που ασχολούνται με τη διεξαγωγή τους. Αυτό σε τελευταία ανάλυση σημαίνει και περιορισμό του

προσωπικού σε κάποιο ποσοστό της τάξεως του 10 (δέκα) ή 15 (δεκαπέντε) τις εκατό, χωρίς να αποκλείονται και μεγαλύτερες μεταβολές, σε περιπτώσεις οικονομικής ύφεσης ή εισαγωγής μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών, όπως ακριβώς συμβαίνει σήμερα.

Είναι αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων, είναι συνήθως η ανισοκατανομή των μέσων, με συνέπεια την αποδυνάμωση βασικών και αποδοτικών οργανωτικών μονάδων ή διατήρηση οριακών και υπερενισχυμένων τμημάτων, τα οποία συνεχίζουν την αναποτελεσματική λειτουργία τους. Πιο στενή και πιο προσεκτική παρατήρηση των δραστηριοτήτων αυτών, από την άποψη της δυναμικής της οργανώσεως, θα μπορούσε να συμβάλει στην εξεύρεση μιας πιο αποδοτικής απάντησης στο συγκεκριμένο πρόβλημα¹⁰.

2.2.4 Η μίμηση

Η μίμηση αποτελεί βασικό παράγοντα εισαγωγής αλλαγών στο χώρο των οργανισμών, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί μια άσκοπη τάση συναγωνισμού, μεταξύ διαφόρων ομοειδών οργανισμών. Συνήθως οι επιχειρήσεις παρασύρονται μεταξύ τους από ορισμένες «εκσυγχρονιστικές» ενέργειες που γίνονται από ορισμένες επιχειρηματικές μονάδες οι

¹⁰ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.137

οποίες ακολουθούνται ομοιόμορφα από άλλες ομοειδής επιχειρήσεις. Με την πάροδο του χρόνου πολλές από τις ενέργειες αυτές αποδεικνύονται άνευ αντικειμένου για έναν αριθμό επιχειρήσεων, οπότε ακολουθεί η κατάργησή τους. Ότι θεωρείται απαραίτητο για μια επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρείται αναγκαστικά απαραίτητο και για τις υπόλοιπες. Άλλωστε όλες οι επιχειρήσεις δημιουργούν το δικό τους λειτουργικό πλαίσιο και περιβάλλον, το οποίο επιβάλλει τις δικές τους προσαρμογές. Η μίμηση γενικά αποδεικνύεται εσφαλμένη μέθοδος οργάνωσης και λειτουργίας, η οποία βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με την αρχή της επιστημονικής διοικήσεως¹¹.

2.2.5 Ο ανθρώπινος παράγων

Μεταβολές στην οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών, επιβάλλονται επίσης και από τις μεταβολές στο προσωπικό. Όπως είναι γνωστό το προσωπικό παραιτείται, εγκαταλείπει την εργασία, παντρεύεται, πεθαίνει, εκπαιδεύεται, αποκτά νέα προσόντα, μετατίθεται, προάγεται ή απολύεται. το νέο δε που έρχεται φέρνει νέες αντιλήψεις, νέες μεθόδους και νέα σχέδια. Ως εκ τούτου ο ανθρώπινος παράγων αποτελεί κάθε αυτόν μια

¹¹Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.139

δυναμική έννοια και θα πρέπει πάντοτε να αντιμετωπίζεται κάτω από αυτό το πρίσμα. Οι άνθρωποι μεταβάλλονται επίσης ως προς τον χαρακτήρα, πράγμα που δημιουργεί νέες απαιτήσεις, νέες συσχετίσεις και νέες συνθήκες συμπεριφοράς, π.χ. μια εργασία η οποία παρέχει πλήρη ικανοποίηση σε ένα άνθρωπο 22 (εικοσιδύο) ετών, μπορεί να μην τον ικανοποιεί 8 (οκτώ) χρόνια αργότερα όταν θα βρίσκεται στην ηλικία των 30 (τριάντα) ετών. Κατόπιν τούτου το να αγνοήσει κανείς τον ανθρώπινο παράγοντα, ως παράγοντα επηρεασμού της οργανώσεως, είναι σαν να επιδιώκει την πλήρη καταστροφή και αποτυχία της οργανωτικής εργασίας. Συνήθως η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού χρησιμοποιούνται ως μέσα για την ελαχιστοποίηση των δυσχερειών αυτών¹².

2.2.6 Φορείς των οργανωτικών αλλαγών

Ένας τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος της εισαγωγής των οργανωτικών αλλαγών είναι η καθιέρωση μέσα στο υφιστάμενο οργανωτικό πλαίσιο ειδικών οργανωτικών μονάδων. Οι μονάδες αυτές υποβοηθούν τους επικεφαλείς των οργανισμών (Top Managers), να φέρουν αποτελεσματικά εις

¹²Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.140

πέρας την οργανωτική τους λειτουργία.

Συνήθως τα τμήματα αυτά είναι επανδρωμένα με έναν αριθμό ειδικευμένων στελεχών, επικεφαλής τους δε ορίζεται ένας manager, που λογοδοτεί απευθείας στον πρόεδρο του οργανισμού. Τα τμήματα αυτά έχουν τον τίτλο «Τμήματα Οργανώσεως» ή «Τμήματα οργανώσεως και μεθόδων», «Τμήματα έρευνας και ανάπτυξης» κ.ο.κ., είναι δε καθαρώς επιτελικές εργασίες με κύρια αποστολή τη μελέτη των οργανωτικών προβλημάτων, συναρτήσεως των τεχνολογικών και λοιπών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν την εν γένει λειτουργία και απόδοση των οργανισμών και υποβολή σχετικών προτάσεων για την πραγματοποίηση των αναγκαίων αλλαγών. Παρόλα αυτά επικρατεί η αντίληψη ότι η διάρθρωση, ως μέρος της κύριας αποστολής των managers, θα πρέπει να ολοκληρώνεται από τους ίδιους, χωρίς την μεσολάβηση ειδικών, τσοούτο μάλλον καθόσον οι managers που επηρεάζονται συμμετέχουν ενεργά στην πραγματοποίηση των σχετικών οργανωτικών αναδιαρθρώσεων.

Υπάρχουν προφανώς και επιχειρήσεις, οι οποίες αναθέτουν την εισαγωγή των οργανωτικών αυτών αλλαγών σε ειδικευμένα γραφεία εκτός επιχειρήσεως, ενώ άλλες αναθέτουν την εισαγωγή των αλλαγών αυτών στα τμήματα προσωπικού, με την αντίληψη ότι η κατάλληλη τοποθέτηση, η

υποκίνηση και η ικανοποίηση του προσωπικού είναι στενά συνδεδεμένες με το είδος της εργασίας που ανατίθεται στα συγκεκριμένα πρόσωπα, με τη θέση τους μέσα στον οργανισμό και με το γενικότερο πλαίσιο των σχέσεων, εντός της οργανωτικής διαρθρώσεως¹³.

2.2.7 Μέσα έκφρασης των οργανωτικών αλλαγών

Οι αλλαγές που προτείνονται μέσα στους οργανισμούς απεικονίζονται με διάφορα μέσα τα οποία υποβοηθούν τη διοίκηση στη λήψη σχετικών αποφάσεων και δίνουν τη δυνατότητα για ανάλογες αξιολογήσεις και προσαρμογές από διάφορες οργανωτικές ομάδες.

Τα μέσα αυτά περιλαμβάνουν διάφορα οργανογράμματα που απεικονίζουν συγκεκριμένες οργανωτικές διευθετήσεις, περιγραφή εργασιών, εγχειρίδια διαδικασιών, κανονισμούς και άλλα μέσα, τα οποία διευκολύνουν την κατανόηση του πλαισίου, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τα συγκεκριμένα πρόσωπα. Τα μέσα αυτά υποβοηθούν την μελέτη της υφισταμένης οργανωτικής διαρθρώσεως, προκειμένου να

¹³ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.140

αξιολογηθεί η επάρκειά της, να προταθούν οι αναγκαίες οργανωτικές αλλαγές ή να μελετηθούν αλλαγές που προτείνονται από άλλους¹⁴.

2.2.8 Χρόνος πραγματοποίησης των αλλαγών

Η πραγματοποίηση των αλλαγών από χρονικής πλευράς, ακολουθεί δύο άκρος αντίθετες τακτικές. Η πρώτη συνίσταται στην άμεση και ριζική πραγματοποίηση των αλλαγών (Earthquake Approach) και η δεύτερη στη σταδιακή πραγματοποίηση και τη διασπορά τους, μέσα σε μια σχετικά μακρά χρονική περίοδο. Και οι δυο αυτές μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, πάντως η μέθοδος που τελικά επιλέγεται, εξαρτάται κυρίως από την προσωπική επιλογή του κάθε manager και τα ειδικότερα χαρακτηριστικά κάθε συγκεκριμένης περιπτώσεως. Η μέθοδος της άμεσης και ριζικής εφαρμογής των αλλαγών, είναι η μάλλον συνήθης. Η μέθοδος αυτή μπορεί να συμπίπτει (όχι πάντοτε βέβαια) με τον διορισμό νέων managers, οι οποίοι επιθυμούν ένα νέο ξεκίνημα, με σκοπό να προσαρμόσουν την οργανωτική διάρθρωση και το όλο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού, στις δικές τους αντιλήψεις. Η μέθοδος αυτή έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι είναι αποφασιστική και

¹⁴ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.141

επιφέρει όλες τις αλλαγές ταυτόχρονα ώστε οι κραδασμοί που θα υποστεί ο οργανισμός να γίνουν άπαξ (μια και έξω).

Έχει όμως βασικά μειονεκτήματα διότι:

a) διακόπτει το φυσικό ρυθμό λειτουργίας του οργανισμού για ένα σοβαρό χρονικό διάστημα,

b) μπορεί να καταστρέψει τις αρμονικές σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μέσα από τις διαδικασίες και την πάροδο του χρόνου και

c) αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εισαγωγή των μεταβολών, πράγμα το οποίο ασκεί δυσμενή επίδραση στο ηθικό του προσωπικού.

Όμως από την άλλη πλευρά ελαχιστοποιεί την αγωνία του προσωπικού ως προς το τι θα συμβεί την επομένη, μέσα από την διαδικασία των σταδιακών αλλαγών, πράγμα που επηρεάζει άμεσα το ρυθμό απόδοσης του προσωπικού, λόγω της υποψίας και των φόβων που τους προκαλεί η τακτική των σταδιακών μεταβολών¹⁵.

2.2.9 Παράγοντες προσδιορισμού του χρόνου των αλλαγών

Ανεξάρτητα από τα όσα αναφέραμε πιο πάνω και τα ειδικότερα πλεονεκτήματα που συνδυάζουν οι διαφορετικές απόψεις, η επιλογή του χρόνου

¹⁵Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.141

εφαρμογής (Timing) μιας αλλαγής ή αλλαγών, εξακολουθεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κρίση των αρμοδίων managers. Πάντως οι ειδικότεροι παράγοντες που συντελούν στην διαμόρφωση της κρίσεως του manager για τον χρόνο εφαρμογής των αλλαγών, αναφέρονται συνοπτικά ως εξής¹⁶:

2.2.9.1 Οι ρυθμοί ανάπτυξης της επιχείρησης

Η συνεχείς και με έντονους ρυθμούς ανάπτυξη της επιχείρησης συντελεί όπως είναι φυσικό, στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων, στην ανάπτυξη της ποσότητας ή της ποικιλίας των προϊόντων, στην προσθήκη νέων οργανωτικών επιπέδων με φυσικό επακόλουθο τη διόγκωση του οργανισμού και την διεύρυνση των ορίων άσκησης της εποπτείας.

Με την ανάπτυξη όλων αυτών των δραστηριοτήτων, αυξάνεται και η πολλαπλότητα των οργάνων και των διαδικασιών, οι οποίες οδηγούν στο αναπόφευκτο αποτέλεσμα της επιβράδυνσης των ρυθμών λειτουργίας του οργανισμού, στην ακαμψία της δομής του, στη ανάπτυξη της πολυπλοκότητας του μηχανισμού λήψεως των αποφάσεων (λόγω των πολλών προσώπων και της πολλαπλότητας των φάσεων που

¹⁶ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.142

παρεμβάλλονται στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων), φαινόμενα δηλαδή τα οποία καθιστούν σε κάποια στιγμή τον οργανισμό απαρχαιωμένο και επιβάλλουν την ανάληψη πρωτοβουλιών για την εισαγωγή των αναγκαίων αλλαγών¹⁷.

2.2.9.2 Η ανάπτυξη των αγορών και η ποικιλία των προσόντων

Η ανάπτυξη των αγορών στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση καθώς και οι εξελίξεις στα προϊόντα που παράγει, συντελούν σε αναπόφευκτες αλλαγές στη σύσταση του τεχνικού εξοπλισμού, στις διαδικασίες που ακολουθούνται και φυσικά στη γενικότερη οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αγοράς, όπως π.χ. η χωροταξική τους κατανομή, ο αριθμός των υφισταμένων και εν δυνάμει πελατών της επιχείρησης, οι βασικές προτιμήσεις των αγοραστών, η πολιτική τιμολόγηση των προϊόντων ή τα συστήματα διανομής, προσδιορίζουν τη μορφή των συγκεκριμένων αλλαγών που επιβάλλονται στην οργανωτική διάρθρωση, όταν αυτές επιχειρηθούν. Στις περιπτώσεις που η επιχείρηση προχωρεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, προκύπτει ανάγκη

¹⁷ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.143

συντονισμού των σχετικών δραστηριοτήτων.

Η διαφοροποίηση των προϊόντων αποδεικνύεται ως ζωτικής σημασίας παράγων για τον προσδιορισμό του χρόνου των αναγκαίων αλλαγών, π.χ. μια επιχείρηση με ποικιλία παραγομένων προϊόντων, αντιμετωπίζει αναπόφευκτα την ανάγκη δημιουργίας περισσότερων ανεξαρτήτων μονάδων για κάθε προϊόν, έστω και αν τα κέρδη της κινούνται σε χαμηλά επίπεδα.

Αντίθετα μια άλλη μονάδα με παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος δεν αντιμετωπίζει την ανάγκη αυτή, παρόλο ότι τα κέρδη της μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερα της προηγούμενης¹⁸.

2.2.9.3 Ανάπτυξη των διεθνών αγορών

Συνήθως τα θέματα που αφορούν σε πωλήσεις στο εξωτερικό, όπως επίσης και η κατασκευή προϊόντων στο εξωτερικό, αντιμετωπίζονται από ειδικές μονάδες, οι οποίες λειτουργούν χωριστά μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωτικής διαρθρώσεως, ανεξάρτητα από τις μονάδες παραγωγής ή πωλήσεως για το εξωτερικό.

¹⁸ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.143

Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εξωτερικής αγοράς, στον τρόπο παραγωγής ή πώλησης των προϊόντων, στους τόπους όπου βρίσκονται οι αγοραστές κ.ο.κ.

Όταν η παραγωγή του προϊόντος γίνεται σε ξένες χώρες, τότε η οργάνωση της επιχείρησης γίνεται με κριτήριο την περιοχή, ενώ άλλες αξιολογήσεις όπως η φορολογία, ή συναλλαγματικοί περιορισμοί, οι περιορισμοί στις εισαγωγές και εξαγωγές, καθώς και το σύστημα των ποσοτώσεων, συνηγορούν στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων του εξωτερικού, χωριστά από τις δραστηριότητες που αφορούν στην εσωτερική αγορά. Όλες αυτές οι αξιολογήσεις και οι συνακόλουθες αποφάσεις αντικατοπτρίζονται σε κάποια στιγμή στην οργανωτική διάρθρωση που ακολουθεί για το σκοπό αυτό¹⁹.

2.2.9.4 Τα ειδικά χαρακτηριστικά της παραγωγής

Τα χαρακτηριστικά της παραγωγής προσδιορίζουν και τη μορφή της οργανωτικής διάρθρωσης που θα προσλάβει ο οργανισμός, π.χ. όταν η παραγωγή βασίζεται στη ανάγκη εγγύτητας του εργοστασίου προς τις πρώτες ύλες, οι οποίες είναι βαριές και ογκώδης, τότε επιβάλλεται η οργάνωση της επιχείρησης με κριτήριο την

¹⁹ Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.144

περιοχή, ενώ αντίθετα όταν η παραγωγή βασίζεται κυρίως σε υψηλού βαθμού κεφαλαιουχικές επενδύσεις, σε ειδικές διαδικασίες, παραγωγής και αυξημένες τεχνικές γνώσεις και ικανότητες, για κάθε προϊόν, τότε οπωσδήποτε επιβάλλεται η οργάνωση της παραγωγής κατά προϊόν.

Πάντως, ο χρόνος που κριθεί αναγκαία η προώθηση μιας αλλαγής θα προσδιοριστεί από τη στιγμή που το ισχύον σύστημα αρχίζει να μην αποδίδει²⁰.

²⁰Φαναριώτη Π. Εργασιακές σχέσεις Αθήνα 1996, σ.145

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Στόχοι της οργάνωσης

Όπως προαναφέραμε, ο βασικός στόχος της οργάνωσης, όπως άλλωστε και στόχος κάθε συστήματος, είναι η επιβίωση. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω της πραγματώσεως ενός συνόλου υποστόχων οι οποίοι συντελούν στην συνέχιση της λειτουργίας και στην εξασφάλιση βιώσιμων οργανώσεων. Οι στόχοι αυτοί είναι:

- a) **Ελαστικότητα**, όπως εκφράζεται από μία συνεχή και ενεργητική προσαρμογή της οργανώσεως στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, δηλαδή επίτευξη ισορροπίας μεταξύ συστήματος επιχειρήσεων και υπερσυστήματος- περιβάλλοντος.
- b) **Παραγωγικότητα**, δηλαδή ικανοποιητική οικονομική σχέση μεταξύ εκροών- εισροών.
- c) **Ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών**, που αναφέρονται:
 - στην ικανοποίηση των αναγκών του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος μέσω της παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών, με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται κοινωνικός ρόλος της οργανώσεως και δικαιολογείται από κοινωνικής απόψεως ο σκοπός υπάρξεώς της. Η εκπλήρωση του στόχου αυτού, που φυσικά είναι καθοριστικής σημασίας δεν

αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την

- ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργανώσεως. Σε περίπτωση που η οργάνωση αδυνατεί να εκπληρώσει τους στόχους αυτούς ή έναν από τους δυο διακινδυνεύει σοβαρά την ύπαρξή της²¹.

3.1.1 Η δομή της οργάνωσης

Το σύνολο των αρχών και κανονισμών που είναι απαραίτητο για τη δόμηση και λειτουργία της οργανώσεως και γίνεται με βάση την ειδίκευση, η γενίκευση και τυποποίηση των ενεργειών και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χαρακτηρίζεται σαν Τυπική οργάνωση. Όμως οι κανονισμοί αυτοί καθορίζουν μόνο ένα μέρος των σχέσεων και των ενεργειών των μελών της οργανώσεως το υπόλοιπο μέρος καθορίζεται από την Άτυπη οργάνωση. Η Άτυπη οργάνωση βασίζεται στις αυθόρμητες σχέσεις μεταξύ των ατόμων και δεν ορίζεται από καμία οργανωτική αρχή.

Η οργανωτική θεωρία θεωρούσε παλιότερα αρνητική την άτυπη οργάνωση. Όμως αυτή πληρεί ουσιαστικά τα κενά που αφήνει η τυπική.

Τόσο όμως η τυπική όσο και η άτυπη οργάνωση έχουν σαν χώρο δράσεως την επιχείρηση, βασίζονται

²¹ Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.27

δε και οι δυο στον καθορισμό των σχέσεων και διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα εντός αυτής μεταξύ των μελών τους.

Εκτός τούτου και οι δυο καθορίζουν στόχους, νόρμες, ηγέτη, σύστημα καθοδηγήσεως, ρόλους, κ.λ.π²².

3.1.2 Τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Μέσο της τυπικής οργάνωσης, γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι σκοπός, αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης²³.

²² Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.28

²³ Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.28

3.1.3 Άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση έχει σαν πλαίσιο δράσεως τον χώρο της επιχειρήσεως, δρα δε παράλληλα με την τυπική οργάνωση, τα κενά της οποίας πληροί με την ύπαρξή της. Το φαινόμενο της άτυπου οργανώσεως διαπιστώθηκε πριν από 50 περίπου χρόνια. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφερόντουσαν με διαφορετικό τρόπο από εκείνα, που απαιτούσε η τυπική οργάνωση. Μια τέτοια συμπεριφορά δεν εξηγείται, ούτε προβλεπόταν από τις υπάρχουσες μέχρι τότε θεωρίες.

Τα πρώτα συμπεράσματα έγιναν γνωστά από τον E. Mayo κάνοντας έρευνες που κινήθηκαν γύρω από το πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζόμενων και οδήγησαν στον προσδιορισμό της άτυπης οργανώσεως.

Ένα φαινόμενο, που έγινε γρήγορα αντιληπτό ήταν ότι μέσα σε μεγάλες οργανώσεις, τα μέλη τους καταναλώνουν ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών τους σε δραστηριότητες, οι οποίες δεν αξιοποιούν άμεσα τους στόχους της οργανώσεως.

Ένα δεύτερο σημείο είναι ότι ορισμένα άτομα αντιστέκονται στους στόχους της οργανώσεως. Η πολύ γνωστή μέθοδος των περιορισμών της

παραγωγής, κατά την οποία οι εργαζόμενοι καθορίζουν την μέγιστη ποσότητα παραγωγής κατά άτομο, αποτελεί ένα γνωστό παράδειγμα.

Πολύ γρήγορα αποκαλύφθηκε ότι η συμπεριφορά αυτή δεν είναι πεισματική, τυχαία η ακαθόριστη, αλλά αντίθετα εντάσσεται σε πολύ κανονικά υποδείγματα και ακολουθεί καθορισμένες διαδικασίες. Αυτό που πρέπει να τονισθεί είναι ότι οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές, όχι για την τυπική οργάνωση, αλλά για τους ανθρώπους που δρουν μέσα σ' αυτήν και αποτελούν μέλη των άτυπων οργανώσεων.

Μέχρι την εποχή του Hawthorn Studies, ο εργαζόμενος εξεταζόταν αποξενωμένος από το κοινωνικό σύνολο, σαν κάτοχος κάποιας θέσεως σε μια απρόσωπη οργάνωση. Το μεγαλύτερο τμήμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να γίνει αντιληπτό, όταν αυτή εξεταστεί σαν εκδήλωση ομαδικής ζωής. Κατά τον τρόπο αυτό παρατηρήθηκε ότι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς του ατόμου συμμορφωνόταν προς τους κανόνες και τα πρότυπα της επιχείρησης, ένα άλλο τμήμα βρισκόταν υπό την καθοδήγηση ατόμων που κατείχαν άτυπες διοικητικές θέσεις. Έγινε επίσης αντιληπτό ότι παράβαση των κανόνων της άτυπου ομάδας από ένα άτομο, επέσυρε ποινές, φυσικά κοινωνικές σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση που επιβάλλει κυρίως υλικές ποινές.

Συμπερασματικά αποδείχθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς του ατόμου είναι ελεγχόμενο είτε από τους κανόνες τυπικής, είτε της άτυπου οργανώσεως²⁴.

3.2 Μελέτη της εργασίας με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας

Γενικά, η μελέτη οργάνωσης της εργασίας, με στόχο πάντοτε τον παράγοντα άνθρωπο, θα εξυπηρετήσει από το ένα μέρος τα συμφέροντα των επιχειρήσεων κι από το άλλο μέρος θα συντελέσει στην αύξηση της παραγωγής και στην οπωσδήποτε βελτίωση της ζωής των εργαζομένων. Γεγονός που θα έχει σαν φυσική συνέπεια την γαλήνη στον εργασιακό χώρο.

Υπάρχουν επιχειρήσεις κάθε μορφής και μεγέθους που μέχρι σήμερα απέδειξαν ότι η βιομηχανική πρόοδος και ο διοικητικός εκσυγχρονισμός τους, με τα δικαιώματα των εργαζομένων, είναι δυνατόν να συμπορεύονται χωρίς να συγκροτούνται τόσο στην ανεξέλιξη των πρώτων, όσων και στην σύμμετρη ικανοποίηση των αιτημάτων των εργαζομένων, χωρίς κανένας να αρνείται ότι το παν οφείλεται στην εργασιακή

²⁴ Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.29

ειρήνη, που εξασφαλίζει την πρόοδο και τον ασφαλή δρόμο της προκοπής και στις δυο πλευρές.

Πρέπει όλοι να γνωρίζουν ότι η πίεση που θα ασκείται από μέρος των εργαζομένων για επίτευξη νέων επαγγελματικών οικονομικών διεκδικήσεων, θα οδηγεί τις επιχειρήσεις στην παραχώρηση περισσότερων δικαιωμάτων προς αυτούς και θα καθιστά τους υπεύθυνους των βιομηχανικών επιχειρήσεων συνεργάτες, και όχι προϊσταμένους αυταρχικούς. Οι παραχωρήσεις αυτές δεν θα ήταν δυνατό εάν στις σύγχρονες κοινωνίες δε θα υπήρχε η τάση για περισσότερη δικαιοσύνη.

Σήμερα είναι αλήθεια ότι οι χώροι εργασίας σε σύγκριση με το παρελθόν είναι βελτιωμένοι. Το περιβάλλον είναι πιο άνετο, αλλά συνάμα εμφανίζονται όλοι εχθροί, όπως ο θόρυβος μέσα και έξω από την εργασία, οι μεταβολές του καιρού, η υπερβολική ζεστή, ο φόβος της οικονομικής κρίσης και των απολύσεων, είναι παράγοντες που καθιστούν τις συνθήκες εργασίας τεταμένες και δημιουργούν παράλληλα επαγγελματικό στρες που έχει σαν αποτέλεσμα την ψυχική κόπωση των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Το άγχος και οι επιδράσεις του

Το άγχος, πολιτογραφημένο στις ημέρες μας με το διεθνή όρο στρες, που σαν πίεση του ατόμου έχει μια εσωτερική και μια εξωτερική μορφή.

Το στρες με την έννοια αυτή αποτελεί μια μόνιμη απειλή για τη σωματική και παράλληλα, την ψυχική υγεία του ατόμου, αλλά και ευρύτερη απειλή για την όλη ποιότητα ζωής. Και ατός είναι ο λόγος, για τον οποίο σήμερα πλέον το στρες έχει μελετηθεί κάτω από πολλές και διαφορετικές πλευρές: αυτή της ατομικής και κοινωνική υγείας, της απόδοσης στην εργασία, της ικανοποίησης από την καθημερινή απασχόληση, της βιολογικής εξέλιξης των πασχόντων και της επενέργειας των ψυχοσωματικών μηχανισμών.

Παράλληλα, θα πρέπει να επισημανθεί μια ορολογική δυσχέρεια και σύγχυση γύρω από το στρες, που πηγάζει από όλες τις παρεμφερείς έννοιες (όπως π.χ. άγχος, αγωνία, πίεση, φοβία, ένταση, κ.λπ.) που συχνά μάλιστα χρησιμοποιούνται και αντιφατικά. Ο όρος άγχος, που έχει πλέον καθιερωθεί στην ελληνική ψυχολογική, ψυχαναλυτική και ψυχιατρική ορολογία, καθώς και

χρήση του όρου του καθημερινού λεξιλογίου «στρες», προσιδιάζει καλύτερα στην παράθεση αυτή, σχετικά με τα ισχύοντα στους εργασιακούς χώρους.

Ασφαλώς όμως, εκείνο που προέχει εδώ δεν είναι τα ορολογικά προβλήματα, αλλά οι δυνατότητες αντίδρασης στο στρες μέσα σε μια κοινωνική πραγματικότητα, που σηματοδοτείται από ένα κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα: την αντίφαση ανάμεσα στις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου και στις κοινωνικές απαιτήσεις.

Και η αντίδραση, είναι η ικανότητα που έχει το άτομο να παραλλάσσει τα κίνητρά του και να αναζητά νέες μορφές συμπεριφοράς, ώστε σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες απαιτήσεις.

Όπως φαίνεται από τις επιστημονικές θεωρήσεις, που διαγράφουν το πλαίσιο αυτό των αντιδράσεων κατά του άγχους (που έχουν τις μορφές: της ενεργητικής αντιμετώπισης του προβλήματος, της λεγόμενης «απόσυρσης», και του συμβιβασμού), φαίνεται ότι συχνά δεν είναι επαρκείς για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Στις περιπτώσεις αυτές, αποφυγή του στρες, γίνεται προσφυγή σε μια σειρά μηχανισμών άμυνας του Εγώ, που αφορούν τις συγκρούσεις που προέρχονται από ασυνείδητα κίνητρα. Και εδώ,

χρησιμοποιείται η σχηματική θεώρηση των αμυντικών μηχανισμών και που οι επιβαρύνσεις τους έχουν ιδιαίτερα δυσμενή ψυχολογικά αποτελέσματα.

Γενικά, θα πρέπει να τονιστεί, ότι το «άγχος» είναι αυτό, που όλο και συχνότερα επικαλείται ο εργαζόμενος- συχνά, δίχως, να γνωρίζει ο ίδιος ούτε την αιτιολογία, την πιεστικότητα της εργασίας, που νιώθει. Γεγονός πάντως παραμένει, ότι το άγχος μαστίζει τη σύγχρονη εργασία στον αναπτυγμένο κόσμο και η αντιμετώπισή του θα πρέπει, να απασχολεί τις διοικήσεις των σημερινών επιχειρήσεων. Χωρίς να παραγνωρίζεται και το «δημιουργικό» λεγόμενο άγχος, που αποτελεί κινητήριο μοχλό κάθε ανθρώπινης ή εργασιακής δραστηριότητας, δίχως την οποία η κοινωνία θα βρισκόταν ακόμη σε αρχέγονη μορφή²⁵.

4.2 Οι θετικές επιδράσεις στην εργασία

Πρέπει, λοιπόν, η διοίκηση να γνωρίζει τους παράγοντες αυτούς, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία καλού κλίματος εργασίας. Τα βασικά χαρακτηριστικά της καλής απόδοσης μιας επιχείρησης είναι, η ευκαμψία και ευκινησία, η καταλληλότητα, η συνεχής βελτίωση και η προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

²⁵ Αύτρα, Αθήνα 1992, Εργασιακές σχέσεις σ.176

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί την επιθυμία για εργασία, και την πεποίθηση ότι ο εργαζόμενος εντάσσεται στην Συνολική Λειτουργία του συστήματος παραγωγής, ότι δηλαδή αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος.

Άλλος βασικός παράγοντας του καλού κλίματος εργασίας είναι και η Ορθή Επικοινωνία, η οποία βελτιώνει τις σχέσεις των εργαζομένων δια μέσου της γνώριμίας. Ποιος εργαζόμενος δεν θα ήθελε να εκτιμηθούν σωστά τα προσόντα του στην επαγγελματική ιεραρχία; Για την σωστή οργάνωση εργασίας, θα πρέπει να παρέχονται κάποια κίνητρα στον εργαζόμενο. Σαν πρώτο κίνητρο έχουμε την αμοιβή της εργασίας και τον καθορισμό της, το οποίο είναι και το σημαντικότερο για την λειτουργική δραστηριότητα.

Τα βασικότερα κριτήρια που διαμορφώνουν τις αμοιβές είναι τρία. Πρώτο, είναι η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση. Δεύτερο, είναι το ύψος των μισθών που δίνονται για την ίδια θέση αντίστοιχης κατάταξης στην ιεραρχία, οι άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Τρίτο, είναι η προσωπική απόδοση του στελέχους. Όσο πιο αποδοτικός είναι, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο μισθός του. Επίσης, το ύψος της αμοιβής εξαρτάται και από ορισμένους ειδικούς παράγοντες, όπως οι ανάγκες που έχει η επιχείρηση για μια συγκεκριμένη ειδικότητα, που έχει σαν αποτέλεσμα, πολλές φορές

να προσφέρει παραπάνω αμοιβή σε σχέση με αυτές που ισχύουν στην αγορά, προκειμένου να προσελκύσει ικανά στελέχη. Μια επιχείρηση που δεν είναι σε θέση να καταβάλλει κανονικά τα ημερομίσθια και είναι κατώτερα από εκείνα που προβλέπουν οι συμβάσεις, δε δύναται να συνεχίζει τις εργασίες της.

Η ασφάλεια της ζωής των εργαζομένων, η καλύτερη οργάνωση της κοινωνικής πρόνοιας με πρόσθετες παροχές, καθώς και οι καλές σχέσεις μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου, αυξάνουν την παραγωγικότητα. Επίσης, δίκαιο είναι οι εργαζόμενοι που εκτελούν βαριές δουλειές να αμείβονται καλύτερα από άλλους που εργάζονται σε πιο ελαφριές.

Πέρα από όλα αυτά, κίνητρο για αύξηση της εργασίας, αποτελεί η δυνατότητα προαγωγής των ικανότερων. Στον εργαζόμενο που διακρίνεται από πρωτοβουλία και υπευθυνότητα, θα πρέπει να ανατίθεται ανάλογη εργασία για την ανάπτυξη των προσόντων του. Επίσης, η ικανότητα προσαρμογής, η συνεργασία και η τακτική προσέλευση είναι στοιχεία που πρέπει να εκτιμούνται ιδιαίτερα.

Οι εργαζόμενοι επιστήμονες, θα πρέπει να λαμβάνουν ειδικό επίδομα και η πολιτεία από το άλλο μέρος θα πρέπει να συμπαρίσταται στους άνεργους νέους, με την παροχή συμβουλών και τη διοργάνωση σεμιναρίων σε θέματα που αφορούν την επαγγελματική τους αποκατάσταση.

Οι εργαζόμενοι πέραν του μισθού τους λαμβάνουν και κάποιες πρόσθετες κοινωνικές παροχές. Έτσι, θα πρέπει και οι εργοδότες, με δική τους πρωτοβουλία, να παρέχουν και άλλα πρόσθετα ωφελήματα, όπως έξοδα για νοσηλεία, συμμετοχή σε έξοδα κηδείας, βοηθήματα για επαγγελματική εκπαίδευση, κοκ.

4.3 Οι επιδράσεις των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση

Στο χώρο της εργασίας, όλοι οι συντελεστές, εκτός του ανθρώπινου παράγοντα, διέπονται από ορισμένα δεδομένα και αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητες του. Ο άνθρωπος όμως μπορεί να πετύχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα χάρης των δημιουργικών του ιδεών. Κάθε εργαζόμενος είτε σαν άτομο είτε σαν μέλος μιας ομάδας, έχει ατομική συνείδηση, βούληση και επηρεάζεται από το περιεχόμενο της ομάδας του. Συνεπώς οι ανθρώπινες σχέσεις εξετάζουν όχι μόνο τα ατομικά αλλά και τα ομαδικά φαινόμενα.

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, θα παρατηρήσουμε ότι από τη μία στιγμή που δημιουργήθηκε κοινωνική ζωή, από τη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να έχουν προβλήματα συμβιώσεως και επικοινωνίας, προέκυψε σε

μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η ανάγκη της ανάπτυξης των αμοιβαίων ανθρώπινων επαφών-σχέσεων.

Οι ανθρώπινες σχέσεις, στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα του οποίου εξετάζουν τη συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις ανάγκες. Έτσι, η σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί κάτι το φυσικό. Ο έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργανώσεως, με τους οποίους είναι επιφορτισμένοι.

Η ένταξη του ανθρώπου στην προσπάθεια επιτυχίας ενός σκοπού έχει σαν κίνητρο την αμοιβή του. Οι περισσότεροι δε σημαντική αμοιβή είναι η ικανοποίηση του Εγώ του και το αίσθημα της αυτοδημιουργίας, από τη συμμετοχή του στην πραγμάτωση των στόχων. Ο μέσος άνθρωπος σε κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο δέχεται ευθύνες αλλά τις επιδιώκει.

Η ικανότητα της φαντασίας και της δημιουργικότητας του ανθρώπου στη λύση των οργανωτικών προβλημάτων, είναι μεγαλύτερη από ότι πιστεύεται ότι είναι. Σε κανονικές συνθήκες οι πνευματικές και διανοητικές ικανότητες των ανθρώπων, μόνο μερικών αξιοποιούνται. Οι υψηλές αποδόσεις επιτυγχάνονται όχι μόνο γιατί ασκείται

σωστά ο έλεγχος των άλλων, αλλά γιατί αναπτύσσεται ο αυτοέλεγχος και η αίσθηση της υποκατεύθυνσης. Έτσι ώστε η διοίκηση να ασκείται με τη συνεργασία όλων πάνω σε στόχους και προοπτικές που καθορίζονται μέσα από συζητήσεις, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας.

Ψηλοί βαθμοί εξουσιοδότησης και τάση αποκέντρωσης είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διοίκησης σύμφωνα με αυτές τις απόψεις. Με βάση αυτές τις αντιλήψεις, θεμελιώθηκε το σύστημα της διοίκησης με στόχους και αυτοέλεγχο.

Το σύστημα των ανθρώπινων σχέσεων στη διοίκηση είναι συμμετοχικό, με την έννοια ότι οι ηγέτες επιδιώκουν τη συμμετοχή των υφισταμένων στη μόρφωση της γνώμης αυτών, γιατί η λήψη αποφάσεων, δεχόμενοι απόψεις, γνώμες και προτάσεις, τη δε γενική απόφαση που αφορά όλον τον οργανισμό, λαμβάνει η ανώτατη ηγεσία.

Σε κάθε οργανικό επίπεδο εξουσίας, εξάλλου οι επικεφαλής έχουν την ευθύνη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα τους, αφού προηγουμένως δεχτούν τις ιδέες και την πείρα των συνεργατών και υφισταμένων τους.

Οι θεωρίες των ανθρώπινων σχέσεων, θεμελιώθηκαν με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αλλαγή στη φύση της εργασίας.

Οι εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις των σύγχρονων οργανισμών έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους πατέρες τους, είναι περισσότερο μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και την διοίκηση.

Ειδικότερα όμως, μπορούμε να αναφέρουμε τους λόγους που οδήγησαν στην παράδοση της ανθρώπινης πλευράς, στη έννοια της διοικητικής του προσωπικού και την εγκατάλειψη του αυταρχικού σχήματος. Έτσι έχουμε αλλαγή στη σύνθεση της εργαζόμενης μάζας, μεγαλύτερη μόρφωση του προσωπικού, αλλαγή στις κοινωνικές αξίες και στη φύση της εργασίας, αναζήτηση νέων ειδικοτήτων, πιέσεις από τις ενώσεις των εργαζομένων, οργανωτικές αλλαγές, κυβερνητικές πιέσεις και ανάπτυξη του επαγγελματία manager²⁶.

4.4 Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης

Η επίτευξη του σκοπού κάθε οικονομικής μονάδας είναι συνάρτηση της δραστηριότητας των στελεχών της. Έχει αποδειχθεί σύμφωνα με τις ανώτερες αντιλήψεις για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, ότι ο άνθρωπος με την εργασία του δεν είναι απλά ένας συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά είναι ο σπουδαιότερος πόρος

²⁶ Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.17-19

της επιχείρησης, που η ανάλογη αντιμετώπιση του, συμβάλει ποικιλοτρόπως όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και στην ποιοτική άνοδο της επιχείρησης. Για αυτό λοιπόν, κάθε επιχείρηση πρέπει να φροντίζει ώστε η στελέχωσή της να περιλαμβάνει άτομα με απαραίτητα εφόδια, που με την ορθολογική χρησιμοποίηση τους και τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Όμως μια επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στα στελέχη που μαζί με την ηγεσία θα αποτελούν την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό κάθε ειδικότητας, το οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, γενικά ως σύνολο, επιτελεί ένα ιδιαίτερο κοινωνικό ρόλο, που είναι πολύ έκδηλος σήμερα.

Είναι μια οικονομική μονάδα, αλλά συγχρόνως και κοινωνική με ιδιαίτερη σημασία στη σύγχρονη εξέλιξη. Επιχείρηση, οργανισμός ή υπηρεσία, σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο.

Γνωστό είναι ότι αυτά τα άτομα προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, είτε από πλευράς μόρφωσης η κοινωνικής προέλευσης ή φύλλου ή ηλικίας και συνεπώς το καθένα έχει τις δικές του επιθυμίες,

πάθη, φόβους, λογική, συναίσθημα, που όλα αυτά πηγάζουν από το οικογενειακό περιβάλλον, τις παραδώσεις τις θρησκευτικές αντιλήψεις κλπ.

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη γνώμη και τις πράξεις τους. Η δύναμη της ομάδας είναι τεράστια. Από τη στιγμή που η ομάδα οργανώνεται και αποκτά συνείδηση της δύναμής της και της συνεκτικότητάς της (συνδικαλισμός), η αντίδραση των ομάδων στην κοινωνική εξέλιξη είναι σημαντική. Από τις πολυποίκιλες αυτές αλληλοεπιδράσεις εξαρτάται και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα επιχειρηθεί η εθνική οικονομική ανάπτυξη αλλά και η επιτυχία της ή αποτυχίας της.

Είναι γεγονός ότι για να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει τα άτομα να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να υπάρχει άνετη διαβίωση μέσα στην επιχείρηση, καθώς και να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των μελών. Η ψυχική ευφορία δημιουργείται μέσα στις μικρότερες κοινωνικές ομάδες και διαχέεται και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο.

Εξάλλου μέσα στην επιχείρηση, γίνεται προσπάθεια αποκατάστασης του εργαζόμενου σαν άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα και για αυτό και δημιουργούνται οι ατομικοί φορείς που αναπτύσσουν την πρωτοβουλία του, τη φαντασία του, τη συνείδηση της ευθύνης, για το καλό τόσο

της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Σε αυτό συντελεί και η εκπαίδευση, που οπλίζει τους εργαζόμενους με πρόσθετες τεχνικές γνώσεις και κατά συνέπεια και με αυτοπεποίθηση όσων αφορά την αντιμετώπιση δυσχερειών στην καθημερινή ζωή τους, αλλά και τους κατατοπίζει σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ώστε να τους κάνει «ενεργούς συντελεστές» στην οικονομική και κοινωνική εξέλιξη.

Η επιχείρηση λοιπόν με την πάροδο του χρόνου, αρχίζει να αποκαθίσταται στην εθνική συνείδηση, σαν φορέας ανάπτυξης και όχι σαν τυχοδιωκτική μονάδα κέρδους.

Η αποκατάσταση όμως αυτή, έχει σαν προϋπόθεση την πραγματική συμμετοχή της επιχείρησης στην επιχειρούμενη οικονομική ανάπτυξη, που δεν είναι μόνο αλλαγή ψυχολογίας στάσης, αλλά εφαρμογή των διδαγμάτων της τεχνικής και της πείρας.

Οι απασχολούμενοι με την κατάρτιση των προγραμμάτων οικονομικής, καθώς και με την διερεύνησης των θεωρητικών και πρακτικών της οικονομικής επιστήμης, διαπιστώνουν τον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει η οργάνωση κατά αρχήν και μέσα από την οργάνωση το άτομο, ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι εύκολα πλέον συμπεραίνεται ότι το κλειδί της οργάνωσης είναι ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπου.

Η άριστη ποιότητα συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου. Δεν είναι δυνατή η επίτευξη της άριστης ποιότητας, ούτε από τον απλό τεχνικό, ούτε από τον επιχειρηματία αν δεν καταστεί συνείδηση η ανάγκη της άριστης συνεργασίας.

Αλλά τα προβλήματα του κατάλληλου χειρισμού, του ανθρώπινου παράγοντα είναι άπειρα. Όσα δε αφορούν την επιχειρηματική ζωή και γενικά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θεωρούνται τα πλέον επείγοντα.

Τα κίνητρα (οικονομικά και ψυχολογικά), η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, καθώς και της πρωτοβουλίας, φαντασίας, ευθύνης, αναλήψεως κινδύνων κ.α. τόσο από τον επιχειρηματία, όσο και από τον εργαζόμενο και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση συνιστούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, η τεχνική και οικονομική οργάνωση της επιχείρησης και ο επιστημονικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων αυτής, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας (αερισμός, φωτισμός, θέρμανση, κ.α.), οι προϋποθέσεις προσλήψεων, προαγωγών και μεταθέσεων των υπαλλήλων, παροχή ηθικών και υλικών αμοιβών καθώς και άλλες διακρίσεις και η γενική προαγωγή των εργαζομένων, συνιστούν

βασικές προϋποθέσεις αποκατάστασης σωστών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους²⁷.

4.5 Υποκίνηση

Παρόλο ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παράγουν και προσφέρουν στο κοινό διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, σε διαφορετικούς τύπους και καταναλωτές, όλες τους είναι επιτυχημένες.

Αν παρατηρήσουμε όμως, ακόμη περισσότερο σε καθένα εργασιακό περιβάλλον, θα διαπιστώσουμε μια σπουδαία ομοιότητα. Το ηθικό των εργαζομένων είναι εξαιρετικό. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να μετρήσουμε την κατάσταση του ηθικού των εργαζομένων.

Με τον όρο ηθικό εννοούμε τα αισθήματα ή τις στάσεις που δείχνουν οι εργαζόμενοι για την εργασιακή τους μονάδα και γενικώς για όλη την εργασιακή τους ζωή.

Οι προϊστάμενοι όλων των επιπέδων ιεραρχίας των επιτυχημένων εργασιακών μονάδων έχουν αναπτύξει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Έχουν προσπαθήσει να ενισχύσουν ουσιαστικά την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής.

Οι προσπάθειες για την Ποιότητα της Εργασιακής

²⁷ Φύλακτος Δ. Μεσολόγγι 2000, Διοίκηση Προσωπικού σ.21-24

Ζωής, επικεντρώνονται στην ενίσχυση της αξιοπρέπειας των εργαζομένων, με την βελτίωση της φυσικής και συναισθηματικής τους ευημερίας και με την αύξηση της ικανοποίησεως που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι, ως μεμονωμένα άτομα μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Οι προϊστάμενοι, ως σύνολο, είναι πιθανόν να κατακτήσουν την δέσμευση και την συμπαράσταση των υφισταμένων τους αν δημιουργήσουν θετικό εργασιακό περιβάλλον. Το πιθανό αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι που έχουν υποκινηθεί αληθινά να θέλουν να πραγματοποιήσουν καλά την εργασία που έχουν αναλάβει. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν είναι ευχαριστημένοι.

Τέτοια δέσμευση σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και τις εμπειρίες που έχουν οι εργαζόμενοι για την πραγματοποίηση της εργασίας τους, δημιουργεί εργαζόμενους με ενεργητική θέληση για συνεργασία με τους προϊστάμενους και τους άλλους συναδέλφους τους.

Οι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής είναι οι εξής:

- εμπιστοσύνη στην διοίκηση**
- σεβασμός στον άνθρωπο**
- θετικές σχέσεις μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας**
- καλές και σωστές σχέσεις με τον προϊστάμενο**
- βελτίωση των στόχων σταδιοδρομίας**

-
- προαγωγή βασισμένη στα προσόντα
 - συμμετοχή και ενεργή δραστηριότητα των εργαζομένων
 - ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων
 - απουσία απάθειας και επίδειξη ενδιαφέροντος
 - δέσμευση εργαζομένων
 - ομαλές σχέσεις εργατικών σωματείων με προϊσταμένους
 - θετική άποψη της προσωπικής ζωής
 - απουσία άγχους από την εργασία
 - θετική κατάσταση του μυαλού όλων των ανθρώπων
 - ικανοποιητικές αμοιβές
 - ευχάριστο φυσικό περιβάλλον εργασίας

Οι προϊστάμενοι μεγάλων και επιτυχημένων επιχειρήσεων καταβάλλουν προσπάθειες για να βρουν τρόπους υποκίνησης των εργαζομένων. Είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων των ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, έτσι ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινωνική προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας.

Σύγχρονοι ερευνητές αλλά και επιτυχημένοι προϊστάμενοι επιβεβαίωσαν το συμπέρασμα, ότι υποκίνηση που επιβάλλεται σε έναν άνθρωπο είναι

αποτέλεσμα συνδυασμού παραγόντων, στους οποίους περιλαμβάνονται οι ανάγκες κάθε εργαζομένου, οι επιλογές του και το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο θα επιτρέψει την ικανοποίηση των αναγκών και την πραγματοποίηση των επιλογών.

Η υποκίνηση είναι το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασεως των εσωτερικών αναγκών καθενός εργαζομένου και των εξωτερικών παραγόντων, που προσδιορίζουν την συμπεριφορά του.

Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις συνειδητά σχετικά με τη ζωή και την ευημερία τους. Για ποιο λόγο κάνετε ότι κάνετε; Γιατί κάποιιο επιθυμούν να σπουδάσουν ενώ άλλοι δεν τους αρέσει;

Η μελέτη της υποκινήσεως περιλαμβάνει τους παράγοντες που ωθούν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν κάτι, που επηρεάζουν τις επιλογές τους και που επιμένουν να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο.

Ξεκίνημα μιας τέτοιας μελέτης είναι η εξέταση των αναγκών των (εργαζομένων) ανθρώπων με την χρήση ενός προτύπου υποκινήσεως. Οι ανάγκες του ατόμου αποτελούν τη βάση του προτύπου υποκινήσεως. Ανάγκες είναι οι ελλείψεις, τις οποίες ένα άτομο διαπιστώνει σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο. Τα πραγματικά γεγονότα επιβάλλουν στους ανθρώπους τις ανάγκες οι οποίες λειτουργούν σαν δύναμη, που τους ωθεί προς αντικειμενικούς σκοπούς.

Για να καταλαβαίνουμε την συμπεριφορά των ανθρώπων και να την επηρεάζουμε πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες.

Έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές και οικονομικές. Το έργο που αποτελεί για αυτόν τρόπο ζωής και μέσα εξασφάλισης των «προς το ζειν». Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία του κατά την διάρκεια της εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, ψυχολογικό, φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του Εγώ.

Οι φυσιολογικές ανάγκες καλούνται επίσης και βιολογικές, πρωτογενείς, ή βασικές ανάγκες. Προέρχονται από την αναγκαιότητα υπάρξεως της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, κατοικία, ένδυση, υπόδηση, αναπνοή, πόση, κ.λπ. το μοντέλο του «Οικονομικού ανθρώπου» υποθέτει, ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι οι μόνες ανθρώπινες ανάγκες.

Πρέπει να υπογραμμισθεί, ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μια φορά. αντίθετα, είναι απαραίτητο να εξασφαλίζονται οι άνθρωποι ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους. Η ασφάλεια είναι ζωτική ανάγκη μεγάλης σπουδαιότητας. όταν απειλείται, όπως συμβαίνει κατά την εκμηχάνιση, τον

αυτοματισμό ή τις οικονομικές εφέσεις, τότε αναπτύσσεται πολύ έντονα παρακινούμενη δραστηριότητα.

Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση. Π.χ. ο ενήλικος και το βρέφος έχουν ανάγκη από ύπνο, αλλά το βρέφος έχει ανάγκη περισσοτέρων ωρών από τον ενήλικο.

Ποικίλει επίσης, η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Όσοι έχουν συνηθίσει να τρώνε τρεις φορές την ημέρα, ο οργανισμός τους αντιδρά διαφορετικά απ' τον οργανισμό εκείνων που έχουν άλλες συνήθειες.

Οι άλλες δυο κατηγορίες αναγκών ονομάζονται συχνά δευτερεύουσες, επειδή είναι περισσότερο νεφελώδεις και μη απτές.

Ποικίλουν και πάλι σε ένταση από άτομο σε άτομο, αλλά περισσότερο από τις φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες. Στην κατηγορία των κοινωνικών ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής. Αγάπη και στοργή ως και παραδοχή. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους.

Εκτός από τη φυσική επαφή και την στοργή οι ανθρώπινες υπάρξεις αισθάνονται ανάγκη για

παραδοχή και σύνδεση με κάποια ομάδα ή ομάδες. Η ανάγκη αυτής της επαφής και της συνδέσεως βρίσκει την έκφρασή της με τη δημιουργία ανεπίσημων (άτυπων) ομάδων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες ή με την δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από οικονομικές διεκδικήσεις, όπως είναι τα θέματα της εξασφάλισης σταθερής απασχολήσεως, εκπαιδεύσεως, προλήψεως ατυχημάτων, κ.λπ.

Ένα πρόγραμμα συνεργασίας διοικήσεως και εργαζομένων είναι δυνατό να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ελάττωση προστριβών, κ.α. η ανάγκη για παραδοχή και κοινωνική έγκριση εκδηλώνεται σε παράγοντες όπως τα ήθη, οι παραδόσεις, κ.λπ. είναι μια πολύ ισχυρή ανάγκη και αποτελεί ένα ακρογωνιαίο λίθο των οργανωμένων κοινωνιών.

Οι ανάγκες του Εγώ παράγονται από την αναγκαιότητα επισκοπήσεως του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Μεταξύ των αναγκών του Εγώ που είναι δυνατόν να εξακριβωθούν περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

- αναγνώριση
- κυριαρχία
- ανεξαρτησία
- επιτυχία

Μολονότι τα άτομα χρειάζονται την λογική αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δύο αναγκών, που κατά κάποιο τρόπο συγκρούονται, δηλαδή μίας που αναζητεί απορρόφηση της άλλης που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση.

Εάν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, ικανοποιώντας έτσι μία ανάγκη του Εγώ είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς, καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μία κοινωνική ανάγκη.

Καθώς αναπτύσσονται οι άνθρωποι, συχνά γίνεται προφανής η ανάγκη για κυριαρχία. Η κυριαρχία είναι πιθανό να αποτελεί συνέχεια της ανάγκης για αναγνώριση με τελικό σκοπό να αποκτηθεί αυτονομία και ανεξαρτησία. Οι προσπάθειες, π.χ. για τη σύσταση εργατικών σωματείων, δεν προέρχονται μόνο από οικονομικές ανάγκες.

Σε πολλές περιπτώσεις καλοπληρωμένοι εργαζόμενοι προσπαθούν να πάρουν την πλειοψηφία στις αρχαιρεσίες του Σωματείου, έχοντας πρόθεση να το χρησιμοποιήσουν για να τους εφοδιάσει με την αξιοπρέπεια της ανεξαρτησίας που είναι αναγκαία για την αυτοεκτίμηση. Είναι ψυχολογικές ανάγκες που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση

και αποδοχή από τους άλλους²⁸.

Από τα παραπάνω βγαίνει λοιπόν το συμπέρασμα ότι η δημιουργία από την επιχείρηση σωστών σχέσεων με το περιβάλλον και με το κοινό (καταναλωτές, προμηθευτές, μέτοχοι) αποτελεί το πιστοποιητικό «καλής υγείας» της επιχείρησης, που συντελεί στη δημιουργία και ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύνολο ολοκληρωμένο, που φροντίζει για την πρόοδο και την ευημερία των εργαζομένων της, αλλά και μέσω αυτών και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

²⁸ Θεοδωράτου, Αθήνα 1999, Εργασιακές σχέσεις σ.120-125

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που διαχειρίζονται δεδομένα μέσα -όπως είναι τα εργατικά χέρια, ο παραγωγικός εξοπλισμός, οι φυσικοί πόροι και τα επενδυτικά κεφάλαια- για να μπορέσει η επιχείρηση να μετατραπεί από αναπτυσσόμενη σε αναπτυγμένη, κάτω από μια ορισμένη και συνεχώς μεταβαλλόμενη για το συμφέρον της επιχείρησης οργανωτική δομή.

Η επιχείρηση, σαν ανοιχτό οικονομικό σύστημα, επηρεάζεται από το περιβάλλον που δημιουργεί ο παγκόσμιος εμπορικός ανταγωνισμός και δεδομένου ότι το περιβάλλον αυτό υφίσταται συνεχείς και απότομες αλλαγές, απαιτείται διαρκώς προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό, γιατί η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή ποιοι είναι ανταγωνιστές της και ποιος άλλος μπορεί να γίνει ανταγωνιστής της, καθώς νέες επιχειρήσεις διεισδύουν στην αγορά, την τεχνολογία που διαθέτουν, την τιμολογιακή πολιτική τους, ποιοι είναι οι όροι τους και ποια η οργάνωσή τους, για να μπορέσει να δημιουργήσει για τον εαυτό

της το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα απαρτίζεται, όχι μόνο από τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά και από την τιμή, τα δίκτυα διανομής και τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας, πείθοντας έτσι τον καταναλωτή για τα οφέλη που θα έχει από την κατανάλωση του προϊόντος της ή τις υπηρεσίες της, γιατί είναι η μόνη πηγή ικανοποίησης της συγκεκριμένης ανάγκης!!!

Έτσι επιτυγχάνονται οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές της αγοράς-στόχου και περισσότερες δυνατότητες αντίδρασης από επιχειρηματικούς κινδύνους, με ταυτόχρονη εξασφάλιση ικανών χρονικών περιθωρίων για την έγκαιρη αντιμετώπισή τους.

Άλλωστε χωρίς αυτή την οργανωτική αλλαγή δημιουργείται γραφειοκρατία, ακαμψία, έλλειψη διαφάνειας και συντονισμού των διαφόρων δραστηριοτήτων.

Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθεί από την επιχείρηση όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα, πρέπει να προσπαθεί να μένει στην κορυφή των οργανωτικών εξελίξεων, είτε αυτές οφείλονται στην εξέλιξη της τεχνολογίας - ηλεκτρονική, ρομποτική και βιοτεχνολογίας-

είτε στις αλλαγές των εφαρμογών της επιστήμης του Μάνατζμεντ - παραγωγή, πωλήσεις, marketing.

Οι γνώσεις σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί για τη γέννηση των επιχειρηματικών ιδεών. Τώρα αυτές θα χρησιμοποιηθούν και για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να αναπτυχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, πράγμα που θα αναπτύξει ένα σύστημα πληροφόρησης για την συγκέντρωση ιδεών για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που απαιτεί ο σημερινός καταναλωτής, ιδέες που θα προέρχονται είτε μέσα από την επιχείρηση -όπως οι πωλητές, που λόγω της στενής τους επαφής με τους πελάτες είναι σε θέση να συγκεντρώνουν στοιχεία σχετικά με τις επιθυμίες και τα παράπονα των πελατών, οι επιστήμονες και οι μηχανικοί για την παρασκευή νέων προϊόντων ή τη βελτίωση εκείνων που ήδη υπάρχουν με μοναδικό γνώμονα τις ανάγκες του καταναλωτή, τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης που αποτελούν πηγή ιδεών για νέες δραστηριότητες ή νέα προϊόντα- είτε έξω από την επιχείρηση -όπως είναι οι ίδιοι οι καταναλωτές με διάφορες μεθόδους έρευνας από την επιχείρηση, οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, οι ενδιαμέσοι

φορείς και τέλος οι διάφοροι οργανισμοί, ινστιτούτα και επιχειρήσεις ερευνών.

Επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν ένα τέτοιο μηχανισμό ιδεών-καινοτομιών δεν πρόκειται να επιζήσουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της coca-cola, που προσπαθεί από παλιά να εισχωρήσει σε ολοένα και περισσότερες νέες αγορές, όπως τις αγορές των ανατολικών χωρών, της Κίνας και άλλα.

Πρέπει η επιχείρηση, δηλαδή, να χρησιμοποιήσει κατάλληλα την διάρθρωση των εργασιακών μονάδων, τον καταμερισμό των εργασιακών ρόλων, την ιεράρχηση της εξουσίας, το σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας, την τεχνολογία, τα μηχανήματα, τις νέες διοικητικές μεθόδους, τις κτιριακές και τεχνικές εγκαταστάσεις, τα συστήματα επεξεργασίας στοιχείων και τους φυσικούς και οικονομικούς της πόρους συναρτήσει του τι, γιατί, πού, πώς και πότε, προκειμένου να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα διαμορφώσει την πολιτική και στρατηγική της έτσι ώστε να είναι σαφής και γνωστή σε όλους. Θα μπορέσει, έτσι, με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσει μια σταθερότητα σε όλη τη διάρκεια της.

Θα μπορέσει να αποτελέσει βάση για τις μελλοντικές ενέργειες και αποφάσεις της και να

εξασφαλίσει τον απαραίτητο συντονισμό στα προγράμματά της (γενικά, ειδικά, βραχυχρόνια και μακροχρόνια), να συντηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους αντιπροσώπους (με βράβευση του καλύτερου αντιπροσώπου ή και δώρα στους πελάτες), να υποκινεί τα στελέχη σε μεγαλύτερους αγώνες και να διατηρεί τη σταθερότητά τους στην εργασία σε δύσκολους καιρούς.

Τέλος θα γίνει πιο αποδοτική και εκμεταλλεψόμενη σωστά τις ευκαιρίες που θα της δοθούν, θα ανεβάσει το κύρος της στα μάτια του ευρύτερου καταναλωτικού κοινού.

Έτσι μια πετυχημένη οργανωτική αλλαγή – είτε αφορά αλλαγή με βάση το προϊόν, είτε αλλαγή με βάση τη Διεύθυνση της επιχείρησης, είτε αλλαγή που αφορά τη λειτουργική οργάνωση, είτε αλλαγή που αφορά τις γεωγραφικές περιοχές – μπορεί να φέρει σπουδαία πλεονεκτήματα στην επιχείρηση. Μερικά από αυτά τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής: η λειτουργική οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις, και κάθε στέλεχος ή εργαζόμενος εξειδικεύεται στις λειτουργικές περιοχές που χειρίζεται το τμήμα του και μπορούν εκπληρώσουν τις λειτουργίες τους καλύτερα από οποιονδήποτε. Η οργάνωση με βάση το προϊόν

έχει νόημα για μια εταιρία η οποία παράγει αρκετά προϊόντα ή μάρκες που απευθύνονται σε ποικίλα τμήματα της αγοράς. Τότε λοιπόν το στέλεχος και ο εργαζόμενος, αποκτά προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε προϊόν, και η αντίδραση που εμφανίζονται στην αγορά είναι συχνά αμεσότερη, καθώς τα στελέχη αυτά και οι εργαζόμενοι που μπορούν να επικεντρωθούν σε ένα μόνο προϊόν ή σε μια μικρή ομάδα προϊόντων και υπηρεσιών, μπορούν συχνά να κινηθούν ταχύτερα από τα στελέχη και τους εργαζόμενους εκείνους οι οποίοι ασχολούνται με ευρύ φάσμα προϊόντων.

Η μορφή οργάνωσης είναι καλό έδαφος για την εκπαίδευση μελλοντικών ανώτερων στελεχών και εργαζομένων, επειδή οι υπεύθυνοι προϊόντος ή ομάδας προϊόντων ή υπηρεσιών είναι υποχρεωμένοι να συντονίζουν ολόκληρη την κλίμακα των λειτουργικών δραστηριοτήτων για την υλοποίηση των προγραμμάτων που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, και να διασαφηνίζουν και να κάνουν κατανοητά τα όρια των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων, έτσι ώστε να μην προκύψουν προβλήματα επικοινωνίας και σύγκρουσης αρμοδιοτήτων.

Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα σε πολυεθνικό επίπεδο ή έχει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα σε περιοχές της χώρας οι

οποίες βρίσκονται έξω από την έδρα της, η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι η καλύτερη μέθοδος αλλαγής της οργάνωσης της επιχείρησης αυτής. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και είναι περισσότερο αποτελεσματική από άποψη κόστους.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις, για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία, όπως π.χ. οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων κλπ.

Καταλήγοντας, θα μπορούσαμε να εκφράσουμε την άποψη ότι, οι οργανωτικές αλλαγές είναι το «νευρικό σύστημα» των επιχειρήσεων, γιατί παίζουν καθοριστικότατο ρόλο για την σταθερότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη τους, αφού σε περίπτωση που δεν εντοπιστούν σε μια επιχείρηση, τότε αυτή σε μικρό χρονικό διάστημα παρουσιάζει μια κάμψη ως προς τις απαιτήσεις της αγοράς αλλά και ως προς τη βιωσιμότητά της.

Για την καλύτερη κατανόηση, θα παρομοιάζαμε

την επιχείρηση σαν ένα νεοσύστατο κράτος, το οποίο για να επιβιώσει μεταξύ άλλων χρειάζεται πρώτα από όλα στρατό (προσωπικό) για να αμυνθεί και βέβαια όπλα (παραγωγικοί συντελεστές κ.τ.λ.).

Η σπουδαιότητα τώρα των οργανωτικών αλλαγών φαίνεται καλύτερα, αν αναλογιστούμε ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας-τεχνογνωσίας των όπλων (μηχανήματα, υπολογιστές κ.τ.λ.) και η γνώση των καλύτερων ή νεότερων στρατηγικών (Μάνατζμεντ) θα επιτρέψουν σε αυτό το κράτος (επιχείρηση) να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μέσα στον κόσμο (παγκόσμιος εμπορικός ανταγωνισμός).

Αντίστοιχα, η γνώση των θετικών και αρνητικών επιδράσεων που θα επιφέρουν αυτές οι αλλαγές στο στράτευμα (προσωπικό), καθιστούν το έργο των διοικητών (Στελεχών) ευκολότερο, αφού θα γνωρίζουν τι πρέπει να ζητήσουν και τι να αποφύγουν, έτσι ώστε ο στρατός τους (προσωπικό) να μπορέσει να αντεπεξέλθει καλύτερα και να αποφέρει το μέγιστο δυνατό όφελος (κέρδος) στις απαιτήσεις του κράτους (επιχείρηση).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Εκδόσεις ORGANOPUBLICA, Αθήνα 1989
Ζευγαρίδη Σπύρου – Σταματιάδη Γεωργίου
- 2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1999
Θεοδώρατου
- 3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
Εκδόσεις Interbooks 1992, Αθήνα
Λύτρα
- 4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Αθήνα 1992, Σύγχρονη Εκδοτική
Μάντας Νικόλαος Β.
- 5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Αθήνα 1992
Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία
- 6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996
Φαναριώτη Π.
- 7 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996
Φαναριώτη Π.
- 8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Μεσολόγγι 2000, Εκδόσεις Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου
Φύλακτος Δημήτρης
- 9 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Εκδόσεις Interbooks 1995, Αθήνα
Χολέβας Γιάννης Κ.

10 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995
Γεώργας Δήμ.

11 ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΓΚΥΚΛΟΠΑΙΔΕΙΑ

Αθήνα 1980
Δρανδάκης Π.

12 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1980
Εμπέογλου Η.

13 ΑΘΗΝΑΓΟΡΑ ΨΥΧΑΝΑΛΤΣΗ

Εκδόσεις Ι.Μ. Φωκίδος, Κηφισιά 1990
Ζακοπούλου Χ.

14 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αθήνα 1997
Γεδεών Σ.

15 ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΝΔΙΚΑΤΑ

Εκδόσεις Gutenberg 1976
Γερμίδα Δ.

**16 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΗΟΙΚΗΣΗΣ**

Δασκαλάκη Γ. 1970

17 Ο ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα 1978
Ζαχαριά Αιμ.

18 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Ζευγαρίδη Ν. Αθήνα 1996

19 ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Εκδόσεις Τράπεζα της Ελλάδος.
Ζολότα Ξ. Αθήνα 1980

20 Η ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΤΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Καρακατσάνη Α. 1974

21 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗ ΕΛΛΑΔΑ

Εκδόσεις ΚΕΠΕ, Αθήνα 1977
Κατσανέβα Ν.