

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

9.1 Εισαγωγή

Στη βιβλιογραφία η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των οργανώσεων, ιδιαίτερα των οικονομικών οργανώσεων, συχνά αποδίδεται με τη φράση: «βιομηχανική δημοκρατία».²⁰² Αρχικός στόχος των υποστηρικτών της συμμετοχής ήταν η δυνατότητα των εργαζομένων να επηρεάζουν τις αποφάσεις που αναφέρονται στις συνθήκες της εργασίας τους.

Όπως έχει αναφερθεί στο έκτο κεφάλαιο, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση περιλαμβάνεται στις προληπτικές μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων εργοδοσίας - εργαζομένων²⁰³. Η ερμηνεία που αποδίδεται για την ανασταλτική δράση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση είναι ότι επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα.²⁰⁴ Ο εργαζόμενος αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών, όπως της κοινωνικής αναγνώρισης και της προσφοράς, νιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, αναπτύσσει τις διοικητικές δεξιότητες, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει στην υλοποίηση μιας απόφασης, στη λήψη της οποίας συνέβαλε και ο ίδιος, με συνέπεια την επίδειξη ιδιαίτερου ζήλου²⁰⁵ και την αύξηση της παραγωγικότητας.²⁰⁶ Ως θετικά στοιχεία του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση θεωρούνται επίσης η

²⁰² Βλ. ενδεικτικά: α) Whyte W.F, et.al, 2003, 477, β) Hodgetts R - Luthans F, 1997, 461, γ) Bullock A, 1977, γ) Τζεκίνης Χ, 1984, 18.

²⁰³ Βλ. Handel M, 2003, 458.

²⁰⁴ Νικολάου – Σμοκοβίτη Λ, 1987, 318.

²⁰⁵ Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 350.

²⁰⁶ Βλ. Zuidema K – Kleiner B, 1994, 57-63. Βλ. επίσης: Τζεκίνης Χ, 1984, 20, και Wilkinson A, 1998, 40-56.

προώθηση του εκδημοκρατισμού²⁰⁷ των οικονομικών διαδικασιών και η διαμόρφωση μιας πιο δημοκρατικής και δίκαιης κοινωνίας,²⁰⁸ η συμβολή στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών και στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων.²⁰⁹

Εκτός από τη θετική πλευρά της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση επισημαίνεται και η αρνητική,²¹⁰ με τις εξής κύριες κατευθύνσεις μειονεκτημάτων: α) η διαχείριση μιας οργάνωσης απαιτεί ειδικές γνώσεις, που δεν είναι βέβαιο ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν, β) οι εργαζόμενοι μερικές φορές υιοθετούν βραχυπρόθεσμες ιδιοτελείς προσεγγίσεις σε θέματα που απαιτούν μακροπρόθεσμες λύσεις, γ) η συμμετοχή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως παραπλανητικό επιχείρημα που διαμορφώνει την πίστη ότι οι εργαζόμενοι ασκούν μια επίδραση στο management, ενώ αυτό δε συμβαίνει στην πραγματικότητα, δ) η λήψη των αποφάσεων στην οργάνωση μπορεί να γίνει υπερβολικά χρονοβόρα.²¹¹

Στη χώρα μας η αναγνώριση του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση της οργάνωσης άρχισε με το νόμο 1264 / 1982 «για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων».²¹² Οι κύριες μορφές συμμετοχής είναι: α) συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, β) συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη, γ) αυτοδιαχείριση. Αυτές οι μορφές, ιδιαίτερα η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη και η αυτοδιαχείριση, έχουν δυνατότητα εφαρμογής κυρίως στις κερδοσκοπικές οικονομικές οργανώσεις.

9.2 Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων διακρίνεται στις εξής δύο κατηγορίες:

Α. Την άμεση συμμετοχή. Σύμφωνα με την άμεση συμμετοχή οι εργαζόμενοι συμμετέχουν αυτοπροσώπως στη λήψη των αποφάσεων,

²⁰⁷ Βλ. Rothschild-Whitt J, 2003, 462.

²⁰⁸ Τζεκίνης Χ, 1984, 23 και Νικολάου – Σμοκοβίτη Λ, 1987, 318.

²⁰⁹ Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 350.

²¹⁰ Για τις επιφυλάξεις και τα προβλήματα που συνεπάγεται η συμμετοχή βλ. ενδεικτικά: α) Jain H, 1980, β) Chiplotin B, 1977, γ) Bennett R, 1997, 34.

²¹¹ Rothschild-Whitt J, 2003, 462.

²¹² Μεταξύ των άλλων προβλέπει την υποχρέωση της εργοδοσίας να συναντάται με εκπροσώπους των εργαζομένων και να συζητούν όλα τα θέματα που τους αφορούν.

όπως για παράδειγμα συμβαίνει στην περίπτωση που η λήψη της απόφασης για ένα θέμα της οργάνωσης ανατίθεται στη γενική συνέλευση των εργαζομένων.

Β. Η έμμεση συμμετοχή. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή συμμετοχής οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της οργάνωσης.²¹³ Κύρια μορφή της έμμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση είναι τα εργασιακά συμβούλια.

Τα θέματα ενασχόλησης των εργασιακών συμβουλίων ταξινομούνται²¹⁴, συνήθως, στις εξής κατηγορίες:

1. Οικονομικά θέματα. Σ' αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται: η οικονομική κατάσταση της οργάνωσης, τα μελλοντικά της σχέδια, η ανταγωνιστική της θέση, η υφιστάμενη οικονομική κατάσταση και οι συνέπειές της στην πορεία της οργάνωσης.
2. Θέματα παραγωγής και παραγωγικότητας. Συνήθη θέματα συζήτησης αυτού του τομέα είναι οι στόχοι της οργάνωσης, οι συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας, οι νέες τεχνολογίες, οι δημόσιες σχέσεις, οι καινοτομίες.
3. Θέματα προσωπικού. Όπως για παράδειγμα είναι οι προσλήψεις, οι απολύσεις, οι μεταθέσεις, οι άδειες, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η επιλογή των στελεχών, η μισθοδοσία.²¹⁵
4. Συνθήκες εργασίας. Ιδιαίτερη βαρύτητα σ' αυτήν την κατηγορία θεμάτων των εργασιακών συμβουλίων δίδεται στις συνθήκες ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων και στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών. Η ασφάλεια έχει δυο κύριες κατευθύνσεις, τη σωματική και την ψυχική. Ο εργαζόμενος, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ασφάλειας, θα πρέπει να εξασφαλίσει μονιμότητα της θέσης εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση ατυχήματος ή απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.²¹⁶ Βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών αυτής της κατηγορίας είναι η λήψη μέτρων για την

²¹³ Παράδειγμα τέτοιας συμμετοχής είναι τα συμβούλια των εργαζομένων, τα οποία αποτελούνται από τρία έως επτά μέλη ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων στην οργάνωση. Βλ. Σπυρόπουλος Γ, 1998, 100.

²¹⁴ Βλέπε για παράδειγμα: Τζεκίνης Χ, 1984, 52 και Bennett R, 1997, 36. Περισσότερα για τα εργασιακά συμβούλια βλ. Rogers J – Streeck W, 1995.

²¹⁵ Πολλά από τα θέματα αυτής της κατηγορίας ρυθμίζονται με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων και της εργοδοσίας. Σκοπό έχουν τη συζήτηση και συμφωνία επί διάφορων θεμάτων για μια ορισμένη χρονική περίοδο, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη μισθολογική διευθέτηση.

²¹⁶ Περισσότερα για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας βλ. Vassie L – Lucas W, 2001, 479-490 και Kogi K, 1993, 88-94.

πρόληψη των ατυχημάτων. Τα ατυχήματα αποδίδονται συνήθως στην ατυχία ή στη μοίρα, όμως έρευνες²¹⁷ δείχνουν ότι το σύνολο σχεδόν των ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο είναι δυνατό να προληφθούν με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, όπως είναι: α) η σωστή συντήρηση και ο συστηματικός έλεγχος του μηχανικού εξοπλισμού, β) η εκπαίδευση των εργαζομένων, που δεν έχουν πλούσια εμπειρία στη συγκεκριμένη δουλειά, γ) ο αυστηρός έλεγχος για την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, δ) η επικράτηση ήρεμης ατμόσφαιρας στο χώρο της εργασίας, απαλλαγμένης από εντάσεις και συγκρούσεις. Πέραν των πιο πάνω προληπτικών μέτρων, σημαντικός παράγοντας για τη μείωση των συνεπειών των εργατικών ατυχημάτων είναι η παροχή των πρώτων βοηθειών στον εργασιακό χώρο και η ταχεία μεταφορά των θυμάτων στο κατάλληλο νοσηλευτικό ίδρυμα.

9.3 Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη

Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη έχει μια πιο μακρόχρονη ιστορία²¹⁸ απ' ό,τι η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Αν και θεωρείται δίκαιο τα κέρδη των επιχειρήσεων να ανήκουν σε όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίηση τους κατά συνέπεια και στους εργαζομένους, τους κύριους συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας, δεν προχωρούν όλες οι επιχειρήσεις σ' αυτήν την κίνηση. Στις περιπτώσεις που εφαρμόζεται εμφανίζεται με τις εξής κύριες μορφές:

1. Συμπληρωματική αμοιβή. Συνήθως δίδεται στο προσωπικό ένα ποσοστό του κέρδους σε ισόποσα μερίδια μια φορά το χρόνο.
2. Ποσοστό επί της αμοιβής. Το κέρδος που διατίθεται για το προσωπικό κατανέμεται ποσοστιαία, σύμφωνα με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του κάθε εργαζομένου επί του συνολικού ποσού των αμοιβών.²¹⁹
3. Πριμ παραγωγικότητας. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή τα διαθέσιμα προς διανομή κέρδη στο προσωπικό μιας επιχείρησης κατανέμονται ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων στη δημιουργία των κερδών.

²¹⁷ Βλ. Χατζάτογλου Γ, 1994, 335.

²¹⁸ Πρωτοεμφανίστηκε στη Γαλλία το 1820. Βλ. Ζευγαρίδη Σ – Ξηροτύρη Σ, 1985, 79.

²¹⁹ Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που λαμβάνει ως αμοιβή το 2% του συνόλου των αμοιβών του προσωπικού θα λάβει επίσης το 2% των διατιθέμενων προς διανομή κερδών.

4. Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Σ' ορισμένες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αντί να διανέμουν κέρδη στους εργαζομένους τους, διαθέτουν ένα ποσοστό των μετοχών της επιχείρησης.
5. Κοινωνικές παροχές. Μερικές επιχειρήσεις, πέραν των πρόσθετων αμοιβών που παρέχουν στους εργαζομένους με τη διανομή μέρους των κερδών τους, προχωρούν σε κοινωνικές παροχές, όπως: υποτροφίες για σπουδές των παιδιών τους, πρόσθετη συνταξιοδότηση, ικανοποιητική ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, επιχορήγηση για διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις, διανομή βιβλίων, διοργάνωση και κάλυψη του κόστους εκδρομών κ.ά.

Βασικός σκοπός της συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη και το κεφάλαιο είναι η δημιουργία κινήτρων για αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Ακόμη αποβλέπει στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων εργοδοσίας - εργαζομένων και στον περιορισμό των συγκρούσεων.

9.4 Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται ως η πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Αποτελεί μια σύνθετη μορφή της συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων και της συμμετοχής στα κέρδη. Η αυτοδιαχείριση μιας οικονομικής μονάδας σημαίνει την κοινωνική ιδιοκτησία και τη διαχείριση της από τους ίδιους του εργαζομένους.²²⁰ Η αυτοδιαχείριση εμφανίζεται με τις εξής κατευθύνσεις:²²¹

1. Ιδιοκτησία των εργαζομένων, δηλαδή κατοχή του συνόλου ή της απόλυτης πλειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης.
2. Διοίκηση από τους εργαζομένους. Σύμφωνα μ' αυτήν την κατεύθυνση οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της οργάνωσης και της εποπτείας των οργανώσεων.
3. Ιδιοκτησία και διοίκηση από τους εργαζομένους, δηλαδή συνδυασμό των δυο προηγούμενων περιπτώσεων.

Για την επιτυχία του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση απαιτείται η επαρκής προετοιμασία όλων των ενδιαφερόμενων μερών, η καλλιέργεια και ανάπτυξη ενός κλίματος αμοιβαίου σεβασμού και εκτίμησης μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων, η εκπαιδευτική υποστήριξη των εργαζομένων με προγράμματα που στόχο έχουν την αποτελεσματική συμμετοχή. Ακόμη σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία του θεσμού είναι η φύση της

²²⁰ Λύτρας Π, 1992, 257.

²²¹ Βλ. Ζευγαρίδης Σ. – Σταματιάδης Γ, 1997, 357 και Νικολινάκος Μ, 1986.

οργάνωσης. Επισημαίνεται²²² ότι: α) η αυτονομία της οργάνωσης, β) η τεχνολογία, που χρησιμοποιεί και γ) το μέγεθος και η γεωγραφική της διασπορά επηρεάζουν τη δυνατότητα εφαρμογής του θεσμού της συμμετοχικής διοίκησης. Οι δυνατότητες εφαρμογής του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση περιορίζονται όταν: α) η αυτονομία της οργάνωσης είναι περιορισμένη, β) η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι υψηλή και οι αποφάσεις απαιτούν υψηλή εξειδίκευση, γ) η οργάνωσης έχει μεγάλο μέγεθος και μεγάλη γεωγραφική διασπορά.²²³

²²² Ζευγαρίδης Σ. – Σταματιάδης Γ, 1997, 359.

²²³ Για παράδειγμα στις πολυεθνικές εταιρίες βρέθηκε ότι η επιρροή των συμβουλίων εργασίας είναι μειωμένη. Βλέπε Looise J – Drucker M, 2002, 29-52.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ²²⁴

1. Ανάγκες

Ο άνθρωπος ωθείται σε δράση, για να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες του όσο γίνεται πιο αποτελεσματικά. Η ανάγκη αναφέρεται σε μια κατάσταση στέρησης. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση, ο άνθρωπος κινείται για να την καλύψει. Υπάρχουν πολλές ταξινομήσεις των αναγκών. Η πιο συχνά αναφερόμενη στη βιβλιογραφία²²⁵ ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών είναι του Αμερικανού Ψυχολόγου Α. Maslow²²⁶ (Μάσλοου) Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες ταξινομούνται ιεραρχικά από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο στις εξής πέντε κατηγορίες:

1. Φυσιολογικές ή φυσικές ανάγκες. Είναι οι ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση του ανθρώπου, όπως για παράδειγμα οι ανάγκες για οξυγόνο, τροφή, νερό, ύπνο, στέγη. Ο άνθρωπος αναζητά εργασία με ικανοποιητικό μισθό και καλές συνθήκες εργασίας, προκειμένου να ικανοποιήσει τις βιολογικές του ανάγκες. Όταν ικανοποιήσει τις βασικές για τη ζωή του ανάγκες, προχωρεί στην ικανοποίηση νέων ανώτερων αναγκών.
2. Ανάγκες ασφάλειας. Ο άνθρωπος δεν αρκείται στην ικανοποίηση των αναγκών της πρώτης κατηγορίας. Έχει την ανάγκη να αισθάνεται ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Η ασφάλεια έχει δυο κύριες κατευθύνσεις, τη σωματική και την

²²⁴ Οι ενότητες του παραρτήματος 1, 2 & 3 είναι από την εργασία του γράφοντος με τίτλο: «Εργασιακές σχέσεις». Βλ. Αντωνάκης Ι, 2003.

²²⁵ Βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.1, 50, β) Χατζάτογλου Γ, 1994, 63, γ) Θεοδωράτος Ε, 1999, 132, δ) Mullins L, 1996, 489, ε) Bennett R, 1997, 107, στ) Hodgetts R – Luthans F, 1997, 334.

²²⁶ Βλ. Maslow A, 1970.

ψυχική. Ο εργαζόμενος, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ασφάλειας, θα πρέπει να εξασφαλίσει μονιμότητα της θέσης εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση ατυχήματος ή απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας²²⁷. Βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών αυτής της κατηγορίας είναι η λήψη μέτρων για την πρόληψη των ατυχημάτων.

3. Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι μια κοινωνική οντότητα και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να απολαμβάνει κατανόηση, αγάπη, αναγνώριση και αποδοχή. Ο άνθρωπος λόγω της πνευματικής του φύσης δεν επιδιώκει μόνο την προσωπική του εξυπηρέτηση, αλλά προσπαθεί να προσφέρει τη βοήθεια του στους άλλους, ξεφεύγοντας έτσι από το «εγώ» και πηγαίνοντας προς το «εσείς».
4. Ανάγκες εκτίμησης. Ο εργαζόμενος και γενικά ο κάθε άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη να αναγνωρίζεται από τους άλλους. Επιδιώκει να αποκτήσει γόητρο, αυτοπεποίθηση, δύναμη, φήμη και να ανυψώσει τη θέση του στην κοινωνία. Το γόητρο στο χώρο της εργασίας δεν ταυτίζεται πάντα με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος και δεν αποκτάται με την επιβολή αλλά καθορίζεται από την αξία που οι άλλοι θα του αναγνωρίσουν.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αυτές οι ανάγκες βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο της κατάταξης. Σύμφωνα με τον Maslow το κάθε άτομο θα πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι. Ο άνθρωπος ικανοποιώντας αυτό το επίπεδο αναγκών έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων του και νοιώθει ότι μπορεί να υλοποιήσει τους στόχους, τις φιλοδοξίες του και να ολοκληρωθεί ως προσωπικότητα. Στο χώρο της εργασίας οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών για αυτοπραγμάτωση είναι η δυνατότητα πρωτοβουλιών, η αυτονομία, η παροχή ευκαιριών εκδήλωσης δημιουργικότητας, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και γενικά η εργασία με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

²²⁷ Περισσότερα για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας βλ. Vassie L – Lucas W, 2001, 479-490 και Kogi K, 1993, 88-94.

2. Προσωπικότητα

Έχουν διατυπωθεί πολυάριθμοι ορισμοί για την προσωπικότητα²²⁸. Από αυτούς περισσότερο λειτουργικός φαίνεται ο ορισμός ο οποίος ορίζει την προσωπικότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς που καθορίζουν τη μοναδικότητα της προσαρμογής του ατόμου στο περιβάλλον του²²⁹. Βασικοί διαμορφωτικοί παράγοντες της προσωπικότητας είναι η οικογένεια, το σχολείο και ο εργασιακός χώρος. Η σχέση της προσωπικότητας με την εργασία²³⁰ - που περισσότερο μας ενδιαφέρει εδώ - είναι αμφίδρομη. Από τη μια ο χώρος της εργασίας είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της προσωπικότητας του ατόμου και από την άλλη η προσωπικότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχούς εκτέλεση της εργασίας.

Στην καθημερινή ζωή ο όρος προσωπικότητα έχει μια διαφορετική έννοια με μονόδρομη θετική κατεύθυνση. Μ' αυτήν την έννοια ο όρος «προσωπικότητα» χρησιμοποιείται, για να χαρακτηρίσει άτομα με ισχύ, με κύρος, που ασκούν μεγάλη επιρροή στους συνανθρώπους τους. Επίσης, για να χαρακτηρίσει άτομα που διακρίνονται σ' έναν τομέα ή δραστηριότητα της ζωής, όπως για παράδειγμα: προσωπικότητα των γραμμάτων, των τεχνών, της επιστήμης. Από την άλλη πλευρά γίνεται λόγος για ανθρώπους «χωρίς προσωπικότητα», εννοώντας αυτούς που δεν ασκούν καμιά θετική επιρροή στους άλλους.

Ως προς τους παράγοντες που καθορίζουν την ανάπτυξη της προσωπικότητας έχουν διαμορφωθεί δύο απόψεις, συνήθως αντιμαχόμενες. Η μια προβάλλει το γενετικό παράγοντα και η άλλη τον περιβαλλοντικό. Ο ισχυρισμός ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα είναι γενετικά προκαθορισμένη έχει τεράστιες συνέπειες με κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις.²³¹ Μπορεί ο άνθρωπος να γεννιέται με

²²⁸ Βλ. ενδεικτικά Νασιάκου Μ, 1982, 50. Βλ. ακόμη: Χασάπης Ι, 1980, 23 και Αντωνοπούλου Χ. κ.ά., 1999, 129.

²²⁹ Χασάπης Ι, 1980, 23.

²³⁰ Για τη σχέση της προσωπικότητας με την επιτυχία στην εργασία βλ. ενδεικτικά: α) Banks D, 1988, β) Boudreau J.et.al, 2001, 53-81, γ) Kroeger O, 2002.

²³¹ Ενδεικτικά αναφέρουμε τα πιο κάτω γεγονότα από την παγκόσμια ιστορία: Στη δεκαετία 1920-1930 πολλές πολιτείες της Αμερικής είχαν ψηφίσει νόμους για τη στέρωση των μαύρων και την απαγόρευση γάμων ανάμεσα σε μαύρους και λευκούς. Το 1933 ο γερμανικός ναζισμός επιβάλλει την ιδέα της ανωτερότητας της «Άρειας φυλής» και ψηφίζει νόμο, που απέκλειε τους Εβραίους από τις δημόσιες υπηρεσίες και τη δυνατότητα να έρθουν σε γάμο με τους Αρείους. Τη βαρβαρότερη όμως έκφραση της ευγονικής γνώρισε η ανθρωπότητα με τη δολοφονία εκατομμυρίων Εβραίων και άλλων λαών, που κατά την άποψη των γενετιστών θεωρούντο «υπάνθρωποι». Βλ. Πιργιωτάκης Ι, 1984, 99.

ορισμένες δυνατότητες, όμως για να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν είναι αναγκαία η επίδραση του περιβάλλοντος²³², ιδιαίτερα του κοινωνικού. Το κοινωνικό περιβάλλον συμβάλλει στην κοινωνικοποίηση²³³ του ατόμου και στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του. Σημαντικοί φορείς της κοινωνικοποίησης του ανθρώπου θεωρούνται η οικογένεια, το σχολείο, η ομάδα ομηλίκων, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και ο χώρος της εργασίας.

Κατά τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού αλλά και αργότερα κατά την αξιολόγησή του δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπικότητα. Η μέτρηση και αξιολόγηση της προσωπικότητας γίνεται με ειδικά τεστ, τα οποία συνήθως διερευνούν τα εξής χαρακτηριστικά: κοινωνικότητα, κοινωνική αντίληψη, υπευθυνότητα, αυτοέλεγχο, ανεκτικότητα, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα, καλή διάθεση, φαντασία, κυριαρχία, διανοητική ικανότητα, προσαρμοστικότητα, αυτοεκτίμηση, αυθορμητισμό, αυτοπεποίθηση. Η χρήση των τεστ προσωπικότητας θα πρέπει να γίνεται με ξεχωριστή προσοχή, ιδιαίτερα κατά τη φάση της επιλογής του προσωπικού.

Για την προσέγγιση και ερμηνεία της προσωπικότητας έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες. Αυτές μπορούν να ταξινομηθούν²³⁴ στις εξής κατηγορίες:

1. Οι θεωρίες έκφρασης της προσωπικότητας. Σύμφωνα με αυτές οι διάφορες εκφραστικές κινήσεις του ατόμου αντανακλούν την προσωπικότητά του.
2. Οι θεωρίες των τύπων. Στις τυπολογικές θεωρίες συνδυάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά του ανθρώπου με την προσωπικότητά του. Σύμφωνα με τις θεωρίες των τύπων οι άνθρωποι διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες, όπως για παράδειγμα: αυταρχικός, μελαγχολικός, εξωστρεφής.²³⁵
3. Οι θεωρίες των ρόλων. Αυτές οι θεωρίες αντιμετωπίζουν την προσωπικότητα ως αποτέλεσμα των ρόλων που διαδραματίζει ο άνθρωπος, ανάλογα με τις θέσεις που κατέχει, όπως για παράδειγμα: του εργαζόμενου, του πατέρα, του πολίτη.
4. Οι δυναμικές θεωρίες. Σύμφωνα με αυτές η προσωπικότητα θεωρείται ως μια ενότητα, η οποία αποτελείται από διάφορα δομικά ή λειτουργικά στοιχεία, που βρίσκονται μεταξύ τους σε

²³² Νασιάκου Μ, 1982, 54.

²³³ Κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία ένταξης και ενσωμάτωσης του ατόμου στο κοινωνικό περιβάλλον.

²³⁴ Βλ. Χασάπης Ι, 1980 τ.1, 81 και Νασιάκου Μ. κ.ά., 1993, 83.

²³⁵ Χαρακτηριστικά της αυταρχικής προσωπικότητας βλ. κεφ. 5. Ο μελαγχολικός τύπος χαρακτηρίζεται από σκυθρωπότητα και κατήφεια (βλ. Χασάπης Ι, 1980, τ.1, 105). Ο εξωστρεφής τύπος ενδιαφέρεται περισσότερο για τον εξωτερικό κόσμο, φυσικό και κοινωνικό, και δίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στις διαπροσωπικές σχέσεις.

ισορροπία. Στις δυναμικές θεωρίες μεταξύ άλλων ανήκουν η ψυχαναλυτική θεωρία της προσωπικότητας, που διατυπώθηκε από τον S. Freud (Φρόιντ), και η θεωρία του πεδίου, την οποία διατύπωσε ο Lewin.

5. Κοινωνικοψυχολογικές θεωρίες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η ψυχολογική θεωρία του A. Adler και η διαπροσωπική θεωρία του H. Sullivan. Ο Adler έδωσε έμφαση για τη διαμόρφωση της προσωπικότητας στις κοινωνικές επιρροές και θεμελίωσε την ανάπτυξη της Κοινωνικής Ψυχολογίας. Για τον Adler κέντρο της προσωπικότητας είναι η συνείδησή του. Ο Sullivan, ο θεμελιωτής της διαπροσωπικής θεωρίας, υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα είναι μια ενότητα και δεν μπορεί να υπάρξει ξεχωριστά από τις διαπροσωπικές σχέσεις.
6. Ανθρωπιστικές θεωρίες. Για τους εκπροσώπους των ανθρωπιστικών θεωριών - όπως για παράδειγμα είναι ο A. Maslow και ο C. Rogers - σημαντικό κίνητρο για τη δράση του ανθρώπου θεωρείται, πέραν της επιβίωσής του, ο αγώνας για ολοκλήρωση, αυτοπραγμάτωση και αξιοποίηση του δυναμικού που διαθέτει. Οι ανθρωπιστικές θεωρίες προσεγγίζουν την ανθρώπινη φύση ως «αγαθή». Εμφανίζουν τον άνθρωπο να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του, όπως είναι η εκδήλωση αγάπης, η αυτοεκτίμηση, η αποδοχή από τους άλλους, η ένταξη σε κοινωνικά σύνολα, η δυνατότητα έκφρασης και δημιουργικότητας.²³⁶ Οι ανθρώπινες θεωρίες για την προσωπικότητα έχουν ως θεωρητικό υπόβαθρο τη φιλοσοφία του υπαρξισμού, η οποία δίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ελευθερία, την υπευθυνότητα και την αγωνία του ανθρώπου.²³⁷ Οι εκπρόσωποι των ανθρώπινων θεωριών απορρίπτουν κάθε μορφή ντετερμινισμού (αιτιοκρατίας). Θεωρούν ότι ο άνθρωπος μπορεί να υπόκειται σε βιολογικούς, ψυχολογικούς και κοινωνικούς περιορισμούς, όμως έχει τη δυνατότητα να επιλέγει ελεύθερα τον τρόπο της δράσης του.

²³⁶ Βλ. Νασιάκου Μ. κ.ά, 1993, 100.

²³⁷ Βλ. Πολυχρονόπουλος Π, 1992, 246.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Εισαγωγή

Οι Εργασιακές Σχέσεις είναι διεπιστημονικός κλάδος που έχει σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, κυρίως, μέσω της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Για τη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων είναι αναγκαία η κατανόηση του ανθρώπου, ο οποίος συνιστά μια βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα. Σ' αυτήν την κατεύθυνση πολύτιμη είναι η βοήθεια της Ψυχολογίας και της Κοινωνιολογίας.

Η ομαδική συμβίωση δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις,²³⁸ φιλικές ή εχθρικές. Οι σχέσεις της πρώτης κατηγορίας ευνοούν τη συνεργασία, ενώ της δεύτερης συχνά οδηγούν στη σύγκρουση. Ένα από τα κύρια ερωτήματα που καλείται να απαντήσει ο επιστημονικός κλάδος των Εργασιακών Σχέσεων αναφέρεται στους τρόπους περιορισμού των συγκρούσεων και δημιουργίας ήρεμου κλίματος στο χώρο της εργασίας προς το συμφέρον όλων των εμπλεκομένων στην παραγωγική διαδικασία. Η εντολή και ο έλεγχος είναι δύο κρίσιμα θέματα των εργασιακών σχέσεων, τα οποία μπορούν να μετατραπούν σε παράγοντες διατάραξης του καλού εργασιακού κλίματος, όταν δε γίνεται η κατάλληλη χρήση τους.

2. Η εντολή

Η ανάθεση εκτέλεσης ή αποφυγής διάφορων ενεργειών ονομάζεται εντολή. Για να μη γίνεται η εντολή γενεσιουργός αιτία

²³⁸ Για τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας βλέπε: α) Dastmalchian A - Blyton P, 1992, β) Cook P, 1996, γ) Bartlett R, 1990, δ) Baron R, 1991.

εντάσεων, συγκρούσεων και γενικά αρνητικού κλίματος απαιτούνται οι εξής προϋποθέσεις²³⁹:

1. Σαφήνεια και ακρίβεια στη διατύπωση των εντολών, ώστε να γίνεται κατανοητό τι ακριβώς ζητείται από τους εργαζομένους.
2. Οι εντολές να είναι ορθολογικές, να πείθουν για την αναγκαιότητα τους και να μη χρησιμοποιούνται ως μέσο τιμωρίας. Γι' αυτόν το λόγο χρειάζεται να αναφέρονται οι λόγοι εκτέλεσης μιας εντολής και να επισημαίνεται η σημασία της.
3. Να δίδονται οδηγίες και να παρέχεται ο αναγκαίος χρόνος για την αποτελεσματική εκτέλεση των εντολών.
4. Οι εντολές να είναι προσαρμοσμένες στις ικανότητες και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων.
5. Το κατάλληλο ύφος του εντολέα κατά τη διατύπωση της εντολής. Το πομπώδες και αλαζονικό ύφος παρεμποδίζει την επικοινωνία και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη μη εκτέλεση των εντολών και την εκδήλωση απειθαρχίας, αντίθετα το ήρεμο ύφος προδιαθέτει, παρακινεί για πειθαρχία.
6. Η καταλληλότητα και η επάρκεια του χρόνου που απαιτείται για την προετοιμασία και την εκτέλεση της εντολής. Ακατάλληλος για παράδειγμα θεωρείται ο χρόνος έναρξης και λήξης της εργασίας.

3. Πειθαρχία – Απειθαρχία

Τα αποτελέσματα των εντολών έχουν δύο κύριες κατευθύνσεις: α) την εκτέλεσή τους, όπου γίνεται λόγος για πειθαρχία και β) τη μη εκτέλεση, όπου εμφανίζεται το φαινόμενο της απειθαρχίας. Οι λόγοι που, συνήθως, καθορίζουν την πειθαρχία των εργαζομένων ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Πειθαρχία από ανάγκη επιβίωσης. Όταν το άτομο αισθάνεται αδύνατο και στερείται αυτοπεποίθησης, αγκιστρώνεται συχνά σε κάποιον πιο δυνατό, όπως είναι ο προϊστάμενος, και επιζητεί την προστασία του.
2. Πειθαρχία για λόγους συναισθημάτων. Όταν ο εργαζόμενος δοκιμάζει θετικά συναισθήματα στις σχέσεις του με τα άλλα μέλη της ομάδας, ιδιαίτερα με τους προϊσταμένους του, και γενικά είναι ευχαριστημένος από τις εργασιακές συνθήκες, προσπαθεί να δείξει το σεβασμό, την εκτίμηση και την ευχαρίστησή του εκδηλώνοντας πειθαρχία.
3. Πειθαρχία από υπολογισμό. Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει στην ικανοποίηση ενός προσωπικού σκοπού, όπως για

²³⁹ Βλέπε: α) Osigweh C - Hutchison W, 1990, β) Jaffe E, 1997, 9-19, γ) Fenley E, 1998, 349-364.

παράδειγμα είναι η αύξηση του μισθού, η προαγωγή, η εύνοια του προϊσταμένου. Αυτό το είδος της πειθαρχίας, συνήθως, διατηρείται μέχρι την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού και συναντάται συχνά σε άτομα που εκδηλώνουν υποκρισία, κολακεία και δουλοπρέπεια.

4. Αυτόνομη πειθαρχία. Είναι η ανώτερη μορφή πειθαρχίας και πηγάζει από την πεποίθηση ότι οι συγκεκριμένες εντολές είναι αναγκαίες. Ο εργαζόμενος που χρησιμοποιεί αυτό το είδος της πειθαρχίας έχει συνείδηση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του ως μέλος της ομάδας, διατυπώνει με θάρρος τη γνώμη του, γνωρίζει ότι η έλλειψη πειθαρχίας είναι εις βάρος της λειτουργίας της ομάδας και της επίτευξης του σκοπού και των στόχων που θέτει.

Από την πιο πάνω ταξινόμηση φαίνεται ότι η τρίτη και η πρώτη κατηγορία είναι παραδείγματα προς αποφυγή, ενώ η τέταρτη κατηγορία είναι το ζητούμενο, δηλαδή το καθένα άτομο να αυτοελέγχεται, να κρίνει προκαταβολικά τις συνέπειες των πράξεών του. Το κλίμα της οργάνωσης επηρεάζει σημαντικά τη μορφή της πειθαρχίας που θα επικρατήσει.

Για την πειθαρχία των εργαζομένων σημαντικός είναι ο ρόλος των διοικητικών στελεχών.²⁴⁰ Το διοικητικό στέλεχος με έντονη προσωπικότητα, που ενθαρρύνει, συμπαραστέκεται, βοηθά και σέβεται τους υφισταμένους του, που διαθέτει αυτοσυγκράτηση και σταθερότητα της συμπεριφοράς, που επισημαίνει τις συνέπειες της απειθαρχίας και φροντίζει για καλές διαπροσωπικές σχέσεις, περιορίζει σημαντικά τις πιθανότητες εμφάνισης του φαινομένου της απειθαρχίας στον εργασιακό χώρο της ευθύνης του.

3.1 Είδη και λόγοι της απειθαρχίας

Η απειθαρχία διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη λειτουργική και τη σκόπιμη ή χαρακτηρισιολογική. Στο πρώτο είδος απειθαρχίας ο εργαζόμενος δεν εκτελεί τις εντολές λόγω της έλλειψης των ικανοτήτων που απαιτούνται, ενώ στο δεύτερο είδος, αν και υπάρχουν οι απαιτούμενες ικανότητες προς εκτέλεση των εντολών, ο εργαζόμενος δε θέλει να εκτελέσει.

Οι λόγοι της απειθαρχίας ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Γνωστικοί λόγοι. Η απειθαρχία για γνωστικούς λόγους οφείλεται στην έλλειψη των απαιτούμενων γνώσεων για την εκτέλεση της εντολής ή στην κακή αντίληψη που ενδεχομένως έχει ο

²⁴⁰ Η αποτελεσματική διαχείριση της πειθαρχίας συμβάλλει στη δημιουργία θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Βλ. Fenley A, 1998, 349-364. Περισσότερα για το ρόλο των διοικητικών στελεχών βλ. ενδεικτικά: α) Klagge J, 1996, 38-45, β) Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π, 2000, 73, γ) Ζαβλανός Μ, 1997, 109.

- εργαζόμενος περί πειθαρχίας, όπως για παράδειγμα συμβαίνει, όταν θεωρεί την πειθαρχία ως μια μορφή υποδούλωσης.
2. Συναισθηματικοί λόγοι. Ο εργαζόμενος απειθαρχεί, γιατί – ενδεχομένως – εκδηλώνει συναισθήματα αντιπάθειας προς τον προϊστάμενό και την ομάδα του ή απέχθειας προς το είδος της εργασίας που πραγματοποιεί.
 3. Κοινωνικοί λόγοι. Σύμφωνα μ' αυτήν την κατηγορία των λόγων απειθαρχίας οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν τις εντολές είτε από έλλειψη κοινωνικότητας, δηλαδή μη συνειδητοποίησης των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων που ως εργαζόμενοι έχουν, είτε γιατί οι προς εκτέλεση εντολές έρχονται σε αντίθεση με τις αντιλήψεις και τις αξίες τους, δημιουργώντας το φαινόμενο της σύγκρουσης καθήκοντος.

3.2 Αντιμετώπιση της απειθαρχίας

Τα μέτρα αντιμετώπισης του φαινομένου της απειθαρχίας στο χώρο της εργασίας ταξινομούνται σε δυο κατηγορίες: στα προληπτικά και στα κατασταλτικά

- Τα προληπτικά μέτρα λαμβάνονται εκ των προτέρων, ώστε να περιορίζονται οι πιθανότητες εμφάνισης του φαινομένου της απειθαρχίας. Τέτοια μέτρα είναι: α) η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων, β) η σωστή επιλογή του προσωπικού, ιδίως των διοικητικών στελεχών, γ) η διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών – φυσικών, ψυχολογικών και κοινωνικών – στον εργασιακό χώρο.
- Τα κατασταλτικά μέτρα λαμβάνονται εκ των υστέρων, αφού εκδηλωθεί η απειθαρχία. Σ' αυτήν την κατηγορία μέτρων πρώτο μέλημα των διοικούντων θα πρέπει να είναι η αναζήτηση των λόγων της απειθαρχίας και στη συνέχεια η ανάληψη δράσης, για να εξαλειφθούν ή να περιοριστούν στον ελάχιστο δυνατό βαθμό οι λόγοι δημιουργίας του προβλήματος.

Αν η απειθαρχία είναι λειτουργική, δηλαδή οφείλεται στη μη κατανόηση της εντολής ή στην έλλειψη των απαιτούμενων ικανοτήτων, τότε τα μέτρα στρέφονται για την πρώτη περίπτωση στην παροχή πρόσθετων διευκρινιστικών στοιχείων και για τη δεύτερη στην κατάρτιση και την επιμόρφωση. Αν η απειθαρχία είναι σκόπιμη, τότε τα μέτρα ποικίλλουν ανάλογα με την περίπτωση. Μια πρώτη προσέγγιση του θέματος είναι η συζήτηση με τους ενδιαφερόμενους, η άσκηση αυτοκριτικής, η επισήμανση των συνεπειών και η αναζήτηση αποτελεσματικών λύσεων, ώστε να αποφευχθεί η χρήση των κυρώσεων, οι οποίες αρχίζουν από την απλή επίπληξη και φθάνουν έως την απόλυση. Οι κυρώσεις γίνονται, συνήθως, γενεσιουργοί παράγοντες σύγκρουσης και διατάραξης του εργασιακού κλίματος.

4. Ο έλεγχος

Οι κύριες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας είναι ο προγραμματισμός, η εκτέλεση και ο έλεγχος. Έλεγχος είναι η διαδικασία συστηματικής παρακολούθησης της παραγωγικής διαδικασίας. Με τον έλεγχο διαπιστώνεται ο βαθμός συμφωνίας του αποτελέσματος με τα σχέδια, τις οδηγίες, τις αρχές, τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης.²⁴¹ Ο έλεγχος αποτελεί μια διαδικασία όχι μόνο μέτρησης του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και παρέμβασης για τυχόν διορθώσεις, όταν παρουσιάζονται παρεκκλίσεις από τους αρχικούς σχεδιασμούς. Ο έλεγχος είναι μια σημαντική διοικητική λειτουργία. Με αυτόν εξετάζεται η αποτελεσματικότητα στην πράξη όλων όσων σχεδιάστηκαν και προγραμματίστηκαν. Ο έλεγχος αναφέρεται σε όλους τους παράγοντες της παραγωγικής διαδικασίας και ιδιαίτερα στον ανθρώπινο παράγοντα.

4.1 Προϋποθέσεις του αποτελεσματικού ελέγχου

Πριν την αναζήτηση των προϋποθέσεων για αποτελεσματικό έλεγχο, τίθεται το ερώτημα σχετικά με την αναγκαιότητά του. Νομίζω πως αποτυπώνεται παραστατικά το πρόβλημα στη φράση: «ο υπερβολικός έλεγχος αποθαρρύνει, ενώ η έλλειψή του αποθρασύνει». Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στον έλεγχο του ανθρώπινου παράγοντα, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να εμφανιστεί το φαινόμενο της δυσπιστίας, να τεθεί υπό αμφισβήτηση η ικανότητα και να θιγεί η ευσυνειδησία των εργαζομένων, με πιθανό αποτέλεσμα τη σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη σημασία του ασκούμενου ελέγχου στο χώρο της εργασίας. Οι θεωρίες της επιστημονικής οργάνωσης και της γραφειοκρατίας υποστηρίζουν ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου ως αναγκαίο για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι υποστηρικτές της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων δίδουν έμφαση στη σπουδαιότητα των ομάδων και στις κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου. Βλέπουν το υψηλό επίπεδο ελέγχου ως αρνητική αντίδραση που αυξάνει τη σύγκρουση. Ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων θεωρούν ότι είναι μόνο βραχυπρόθεσμη.

Για τον αποτελεσματικό έλεγχο του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο απαιτούνται οι εξής προϋποθέσεις:

²⁴¹ Βλ. Βαξεβανίδου Μ – Ρεκλείτης Π, 2000, 203.

- Ο ασκών τον έλεγχο να έχει πλήρη γνώση της εργασίας που θα εκτελεστεί.
- Επιμονή του ασκούντος τον έλεγχο στην ουσία και όχι στις λεπτομέρειες.
- Ο έλεγχος να αποσκοπεί στη βελτίωση των εργαζομένων και όχι να λαμβάνει το χαρακτήρα της ποινής.
- Ο έλεγχος να είναι σύντομος.
- Πριν την άσκηση του έλεγχου να επισημαίνονται τα κρίσιμα σημεία της εργασίας, οι δυσκολίες και οι τρόποι αντιμετώπισης των πιθανών λαθών.
- Να κοινοποιούνται τα αποτελέσματα του έλεγχου στον εργαζόμενο, να αναγνωρίζονται, κυρίως, τα θετικά στοιχεία και να μπαίνουν προς συζήτηση τα αρνητικά, ιδιαίτερα να αναζητούνται οι τρόποι βελτίωσης.²⁴²

4.2 Κατηγορίες και φάσεις του ελέγχου

Στον ασκούμενο έλεγχο γίνονται διάφορες κατηγοριοποιήσεις,²⁴³ ανάλογα με το κριτήριο που χρησιμοποιείται, όπως:

1. Με κριτήριο το φορέα που τον διενεργεί διακρίνεται: α) σε εσωτερικό έλεγχο και β) σε εξωτερικό. Ο εσωτερικός διενεργείται από ανθρώπους (προσωπικός έλεγχος) ή μηχανές (μηχανικός έλεγχος) της οργάνωσης, ενώ ο εξωτερικός αναλαμβάνεται από ελεγκτές ή ελεγκτικούς μηχανισμούς που δεν ανήκουν στην οργάνωση.
2. Με κριτήριο τη διάρκεια του διακρίνεται: α) σε μόνιμο έλεγχο και β) σε περιστασιακό. Ο μόνιμος διενεργείται συνεχώς από τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας, ενώ ο περιστασιακός διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις.
3. Με κριτήριο το εύρος του διακρίνεται: α) σε γενικό έλεγχο και β) σε ειδικό. Ο γενικός καλύπτει όλο το φάσμα των εργασιών της οργάνωσης, ενώ ο ειδικός διεξάγεται σε ένα μόνο τομέα ή τμήμα της.
4. Με κριτήριο το χρόνο έναρξης ο έλεγχος διακρίνεται: α) σε προγενέστερο ή προληπτικό, β) σε αντιδραστικό και γ) σε μεταδραστικό ή κατασταλτικό. Ο προληπτικός έλεγχος πραγματοποιείται, πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην οργάνωση. Ο αντιδραστικός έλεγχος διεξάγεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας για τον εντοπισμό

²⁴² Περισσότερα για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου βλέπε: α) Kimura S – Mourdoukoutas P, 2000, 41-45, β) Mullins L, 1996, 601 και γ) King B.et.al, 1978.

²⁴³ Βλ. ενδεικτικά: Mullins L, 1996, 597 και Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π, 2000, 205.

τυχόν παρεκκλίσεων και ο κατασταλτικός λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, για να μετρηθεί και να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της.

Η διαδικασία του ελέγχου διακρίνεται στις εξής φάσεις:²⁴⁴

1. Καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων της παραγωγικής διαδικασίας.
2. Μέτρηση του παραγόμενου αποτελέσματος.
3. Σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα standards (πρότυπα) που είχαν τεθεί.
4. Ανάλυση των τυχόν αποκλίσεων και αναζήτηση των αιτίων που τις προκάλεσαν.
5. Λήψη μέτρων προς διόρθωση των αποκλίσεων και ενίσχυση των επιτυχιών.

²⁴⁴ Βλ. ενδεικτικά: α. Mullins L, 1996, 595, β. Καλογήρου Κ, 1979, 82, γ. Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π, 2000, 208.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Η επιλογή του προσωπικού

1.1 Εισαγωγή

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι μια διαδικασία αναζήτησης και τοποθέτησης των ανθρώπων που έχουν τις ικανότητες αλλά και τη θέληση να τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που προορίζονται. Για την επιτυχία δεν αρκεί η ύπαρξη των κατάλληλων ικανοτήτων αλλά, κυρίως, απαιτείται η ενεργοποίησή τους. Ο βαθμός ανταπόκρισης της αναλαμβανόμενης εργασίας στα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των εργαζομένων θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ενεργοποίηση του συνόλου των ικανοτήτων τους.

Η επιλογή είναι ένα από τα περισσότερα σύνθετα και κρίσιμα θέματα της διοίκησης. Η διοίκηση κατά τη διαδικασία της επιλογής καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, μια πρόβλεψη της πιθανής συμπεριφορά των υποψηφίων προς επιλογή ατόμων. Το έργο της επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργικότητα των οργανώσεων. Τα κύρια μέσα που διευκολύνουν τη διοίκηση στο έργο της κατάλληλης επιλογής²⁴⁵ του προσωπικού είναι: α) το βιογραφικό σημείωμα, β) η συνέντευξη και γ) οι δοκιμασίες (τεστ) διερεύνησης των ικανοτήτων.

1.2 Το βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα έντυπο που περιέχει γενικές πληροφορίες, όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σπουδές,

²⁴⁵ Περισσότερα για το θέμα βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.2, 11, β) Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 95 – 190, γ) Χατζηπαντελή Π, 1999, 52 – 61, δ) Χυτήρης Λ, 2001α, 77 – 103, ε) Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, στ) Mullins L, 1996, 682, ζ) Σαρμανιώτης Χ, 2005, 216, η) Herriot P.et.al, 1989, θ) Cook M, 1988.

συμμετοχή σε συνέδρια – σεμινάρια, προϋπηρεσία, κοινωνική προσφορά και ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Με το βιογραφικό σημείωμα οι υποψήφιοι προβάλλουν τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους που ταιριάζουν στη συγκεκριμένη θέση.

Κατά τη σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί²⁴⁶ και να λαμβάνουν υπόψη τα πιο κάτω σημεία:

- Το βιογραφικό σημείωμα να είναι σχετικά σύντομο, επιμένοντας στην ουσία και όχι στις λεπτομέρειες.
- Τα στοιχεία του να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, να μην αναφέρονται προσόντα τα οποία δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν.
- Να αποφεύγονται τα ορθογραφικά και συντακτικά λάθη, τα οποία προκαλούν ιδιαίτερα αρνητική εντύπωση για τον υποψήφιο.
- Να αποφεύγεται το χειρόγραφο βιογραφικό σημείωμα, να προτιμάται το έντυπο και να κατατίθεται το πρωτότυπο.
- Να μην υπάρχουν χρονικά κενά στην προϋπηρεσία και τις σπουδές.

Το βιογραφικό σημείωμα ενισχύεται, όταν συνοδεύεται από μια καλογραμμένη επιστολή. Η συνοδευτική επιστολή²⁴⁷ απευθύνεται σε συγκεκριμένο πρόσωπο, συνήθως στον πρόεδρο της επιτροπής επιλογής, και τονίζει με σαφήνεια, πληρότητα και συντομία το ενδιαφέρον του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση και τα ιδιαίτερα προσόντα που καθιστούν ξεχωριστή την υποψηφιότητά του. Η συνοδευτική επιστολή παραπέμπει στο βιογραφικό σημείωμα για περισσότερες λεπτομέρειες και αναφέρει το ενδιαφέρον του συντάκτη για προσωπική συνάντηση με σκοπό την περαιτέρω πληροφόρηση και γνωριμία.

Ένα άλλο συνοδευτικό έγγραφο του βιογραφικού σημειώματος, που σε αρκετές περιπτώσεις ζητείται από τους υπεύθυνους της επιλογής προσωπικού προκειμένου να σχηματίσουν πληρέστερη εικόνα των υποψηφίων, είναι οι συστατικές επιστολές. Οι συστατικές επιστολές συντάσσονται από πρώην εργοδότες ή καθηγητές του υποψηφίου και περιέχουν, συνήθως, πληροφορίες για την εμπειρία, το ήθος και τις ικανότητές του. Αρκετοί υποψήφιοι προς ενίσχυση της υποψηφιότητάς τους, αν και δεν τους ζητείται να συνυποβάλλουν συστατικές επιστολές, αναγράφουν ότι μπορούν να το πράξουν, όταν τους ζητηθεί.

²⁴⁶ Για τα στοιχεία ενός καλού βιογραφικού σημειώματος βλ. Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, 52.

²⁴⁷ Βλ. ό.π, 62.

1.3 Η συνέντευξη

Η συνέντευξη ως μέσο επιλογής είναι μια οργανωμένη συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων με σκοπό τη συλλογή στοιχείων για τις ικανότητες και την προσωπικότητα των υποψηφίων. Η συνέντευξη δίδει τη δυνατότητα μιας αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των συνεντευκτών και των υποψηφίων προς πρόσληψη. Η συνέντευξη μπορεί να προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα των υποψηφίων και να αποτελέσει ένα έγκυρο²⁴⁸ μέσο επιλογής, αρκεί να χρησιμοποιηθεί σωστά. Οι κύριες προϋποθέσεις για την επιτυχία της συνέντευξης²⁴⁹ και την αποτελεσματική επιλογή του προσωπικού είναι:

- Η χρήση ερωτήσεων απλών, κατανοητών, συναισθηματικά ουδέτερων, χωρίς να δείχνουν την κατεύθυνση των απαντήσεων. Επίσης το περιεχόμενο των ερωτήσεων δε θα πρέπει να θίγει την προσωπικότητα των υποψηφίων.
- Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων στη διαδικασία της συνέντευξης. Για το σκοπό αυτό ο συνεντευκτής θα πρέπει να έχει ήρεμο ύφος, να διαθέτει ήθος, να είναι εφοδιασμένος με γνώσεις ως προς την αποτελεσματική χρήση της συνέντευξης και να αποφεύγει τις προκλήσεις. Βέβαια δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι συνεντευκτές σκόπιμα επιλέγουν τις προκλήσεις, για να ελέγξουν τον τρόπο αντίδρασης και τη δυνατότητα εγκράτειας των υποψηφίων.

Οι υποψήφιοι προς πρόσληψη, για να αυξήσουν τις πιθανότητες επιλογής τους, θα πρέπει να αποφύγουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης τα εξής λάθη.²⁵⁰ α) να δείξουν ότι έχουν έλλειψη ενημέρωσης για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, β) να δείξουν άγνοια για το αντικείμενο της οργάνωσης που προκηρύσσει τη θέση, γ) να δυσφημίζουν τον προηγούμενο εργοδότη, δ) να εμφανίζουν ένα βιογραφικό που δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Προς αποφυγή των λαθών οι υποψήφιοι θα πρέπει να προετοιμαστούν με ιδιαίτερη προσοχή πριν τη συνέντευξη²⁵¹ και να συλλέξουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες τόσο για τη θέση την οποία ενδιαφέρονται όσο και για την οργάνωση που την προκηρύσσει, ώστε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση, να έχουν ξεκάθαρες θέσεις και να

²⁴⁸ Βλ.: α) Siem F, 1991, β) Motowidlo S - Burnett J, 1995, 239-249, γ) Buckley M.et.al, 2000, 113-126.

²⁴⁹ Βλ. Morgan B, 2000, 62. Βλ. ακόμη: Παρασκευόπουλος Ι, 1993, τ.2, 130 και Φίλιας Β. κ.ά, 1977, 140.

²⁵⁰ Βλ. Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, 97.

²⁵¹ Περισσότερα για τη συνέντευξη επιλογής βλ.: α) Behr J, 2001, β) Poon J, 2000, 11-18, γ) Barclay J, 1999, 134-151.

αποφεύγουν τις παγίδες και τις αντιφάσεις. Μερικές φορές χρησιμοποιούνται δοκιμασίες (τεστ), συμπληρωματικά άλλων μεθόδων επιλογής²⁵² και αποσκοπούν στη διερεύνηση των ικανοτήτων του υποψηφίου, οι οποίες δεν είναι εύκολο να διερευνηθούν με τη χρήση άλλων μεθόδων επιλογής.

2. Η αξιολόγηση

2.1 Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση, σύμφωνα με το γενικό ορισμό, είναι η διαδικασία καθορισμού της αξίας ενός προσώπου ή πράγματος με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και μέθοδο εκτίμησης.²⁵³ Η μελέτη της αξιολόγησης σε τούτο το εγχειρίδιο περιορίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και εστιάζεται στο χώρο της εργασίας. Κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα με την αξιολόγηση επιδιώκεται:

- Η παροχή ανατροφοδότησης των εργαζομένων, δηλαδή πληροφόρησης για το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους.
- Η παροχή πληροφόρησης στους υπεύθυνους της οργάνωσης, η οποία θα τους βοηθήσει στη λήψη των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης.
- Η παροχή κινήτρων ως αποτέλεσμα αναγνώρισης της προσφοράς των εργαζομένων (αύξηση μισθού, προαγωγή κ.ά).
- Η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων. Βέβαια υπάρχει η πιθανότητα αντίθετου αποτελέσματος, κυρίως, στις περιπτώσεις αρνητικών αξιολογήσεων, ιδιαίτερα όταν ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως μέσο επιβολής και τιμωρίας και όχι ως ευκαιρία συζήτησης με τον αξιολογούμενο με σκοπό την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της απόδοσής του.
- Η απεικόνιση των τυχόν ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών προβλημάτων και η λήψη μέτρων για την επίλυσή τους.

2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Προς αύξηση του βαθμού εγκυρότητας της αξιολόγησης είναι ανάγκη να γίνονται οι πιο κάτω ενέργειες:

- Ανάλυση του έργου της συγκεκριμένης θέσης. Πριν την αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να γίνει σαφές τι ακριβώς ζητείται από αυτούς. Η ανάλυση του έργου αποβλέπει στον

²⁵² Βλ. Bennett R, 1997, 69 και Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, 111.

²⁵³ Βλ. Κασσωτάκης Μ, 1998, 15.

- καθορισμό: α) των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, β) του σκοπού και των στόχων που έχουν τεθεί, γ) των συγκεκριμένων στάσεων και μορφών συμπεριφοράς που διευκολύνουν την εκτέλεση του έργου, δ) των συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου.
- Καθορισμός των κριτηρίων και των μεθόδων μέτρησης του επιτελούμενου έργου. Οι πιο συχνά αναφερόμενες στη βιβλιογραφία²⁵⁴ μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι εξής: A) Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Η διαδικασία αυτής της μεθόδου περιλαμβάνει τις εξής φάσεις: α) καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, β) εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας που έχει ανατεθεί, γ) αξιολόγηση του πραγματοποιηθέντος έργου και αναζήτηση των λόγων τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που είχαν τεθεί. Η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου στηρίζεται στις εξής δύο αρχές: α) όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται το άτομο τι πρέπει να κάνει, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για σωστή εκτέλεση, β) η αξιολόγηση γίνεται ευκολότερη στις περιπτώσεις που συγκρίνεται το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα με το αναμενόμενο. B) Μέθοδοι άμεσης μέτρησης. Αυτές οι μέθοδοι μετρούν άμεσα την παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου χωριστά - όπου αυτό είναι εφικτό - όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη μέτρηση των ημερήσιων εισπράξεων ενός υπαλλήλου που εργάζεται σε ταμείο. Οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης περισσότερο ενδείκνυνται για τη μέτρηση της παραγωγικότητας μιας αυτοτελούς ομάδας εργαζομένων.
 - Η αξιολόγηση να έχει αναπτυξιακό προσανατολισμό. Δηλαδή μέσω της αξιολόγησης να εντοπίζονται τα δυνατά σημεία (δυνατότητες) και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων (περιοχές βελτίωσης και κατάρτισης προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των αδυναμιών). Οι προϊστάμενοι αξιολογητές να χρησιμοποιούν περισσότερο την αξιολόγηση, για να καθοδηγούν, συμβουλεύουν, παρακινούν τους συνεργάτες τους για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη, παρά για έλεγχο και κριτική²⁵⁵

2.3 Μορφές της αξιολόγησης

Με κριτήριο το υποκείμενο της αξιολόγησης (ποιος αξιολογεί) διακρίνονται δυο κύριες μορφές αξιολόγησης: η αυτοαξιολόγηση και η

²⁵⁴ Βλ. Ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.2, 101, β) Ζευγαρίδης Σ – Ξηροτύρη Σ, 1985, 137, γ) Ζαβλανός Μ, 1997, 173, δ) Robsons C, 2000, ε) Wu J – Wu N, 1991, στ) Baruch Y, 1997, 377-394.

²⁵⁵ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 64.

ετεροαξιολόγηση. Κατά την αυτοαξιολόγηση ο εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του, αναζητά τους λόγους τυχόν αποτυχιών και προσπαθεί να τους ελέγξει - όσο είναι δυνατό - αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών του. Μ' αυτόν τον τρόπο αξιοποιεί ακόμα και το λάθος, το οποίο αποκτά μια θετική διάσταση και συμβάλλει στη συνεχή δραστηριοποίηση και βελτίωση του ατόμου. Το άτομο είναι ανάγκη να κάνει ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση χωρίς να υπερεκτιμά τις ικανότητές του αλλά ούτε να τις υποεκτιμά, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος εκδήλωσης του φαινομένου της αλαζονείας στην πρώτη περίπτωση και χαμηλής αυτοεκτίμησης στη δεύτερη. Η ετεροαξιολόγηση του ατόμου πραγματοποιείται, κυρίως, από τους προϊσταμένους αλλά μπορεί να πραγματοποιηθεί επίσης από εξωτερικούς συμβούλους, από τους συναδέλφους του και από όσους κάνουν χρήση των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα Α, Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό.
Στο: Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Πάτρα, Ελληνικό
Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τ. Β, 1999.
- Ανανίκας Λ. κ.ά, Αγροτική Κοινωνιολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1995.
- Αντωνάκης Ι, Αναλφαβητισμός στο δημοτικό σχολείο: Η άλλη πλευρά
της εκπαιδευτικής ανισότητας. Στο: Πλειός Κ. (επιμέλεια),
Σχολική αποτυχία και κοινωνικός αποκλεισμός, Αθήνα,
Ελληνικά Γράμματα, 1999.
- Αντωνάκης Ι, Οργανικός και λειτουργικός αναλφαβητισμό στην
Ελλάδα, Σχολείο και Ζωή, 1999, τ.2 & 3, 69 - 76 και 119 - 125.
- Αντωνάκης Ι, Εργασιακές σχέσεις, Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης, 2003.
- Αντωνάκης Ι, Παιδαγωγική επιστήμη, Ηράκλειο, Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε, 2007.
- Αντωνοπούλου Χ. κ.ά, Ψυχολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1999.
- Βάμβουκας Μ, Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και
μεθοδολογία, Αθήνα, Γρηγόρη, 1988.
- Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π, Αρχές οργάνωσης και διοίκησης
επιχειρήσεων, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 2000.
- Βιταντζάκης Ν – Descoin C, Επιλογή προσωπικού, Αθήνα, Έλλην,
1993.
- Βλαστός Σ, Αστικά σωματεία, συνδικαλιστικές και εργοδοτικές
οργανώσεις, Αθήνα, Σάκκουλα, 1996.
- Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, Κοινωνιολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1998.
- Bottomore T. (μετ. Τσαούσης Δ.), Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg,
1983.
- Breakwell G, (μετ. Κάντας Α.), Η συνέντευξη, Αθήνα, Ελληνικά
Γράμματα, 1995.
- Βώρος Φ, Η Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης, Αθήνα, Εκπαιδευτικός
Σύνδεσμος, 1997.
- Cattell R – Stice G, «Τέσσερις ορισμοί για τον εκλεγμένο ηγέτη
βασισμένοι στην προσωπικότητα». Στο: Gibb C. et.al, (μετ.
Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : το πρόβλημα από κοινωνιολογική και
ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.

- Δαουτόπουλος Γ. κ.ά, Αγροτική Κοινωνιολογία, Θεσσαλονίκη, 1997.
- Δημητρώπουλος Σ, Αποφάσεις – Λήψη αποφάσεων, Αθήνα, Γρηγόρη, 2003.
- Δουκάκης Ν, Εργασιακές σχέσεις, οικονομία και θεσμοί, Αθήνα, Οδυσσέας, 1988.
- Δούκας Χ, Ο νέος χώρος της δια βίου μάθησης, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 23, 56-64.
- Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : Το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Gibb C, «Οι αρχές και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Giddens A (μετ. Τσαούσης Δ.), Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg, 2002.
- Giddens A (μετ. Τσαούσης Δ.), Κοινωνιολογία τ.Β, Αθήνα, Gutenberg, 2002α.
- Ζαβλανός Μ, Οργάνωση και διοίκηση, τ. Β, Αθήνα, Έλλην, 1997.
- Ζαβλανός Μ, Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.
- Ζευγαρίδης Σ. – Ξηροτύρη / Κουφίδου Σ, Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών, Θεσσαλονίκη, Κυριακίδη, 1985.
- Ζευγαρίδης Σ. - Σταματιάδης Γ, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Αθήνα, Interbooks, 1997.
- Θεοδωράτος Ε, Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, Αθήνα, Σταμούλη, 1998.
- Θεοδωράτος Ε, Εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1999.
- Ιντζεσίλογλου Ν, Κοινωνία και νέα τεχνολογία: Δοκίμια βιομηχανικής κοινωνιολογίας ανθρωπίνων σχέσεων κοινωνιολογίας των επαγγελματιών, Θεσσαλονίκη, Σάκκουλας, 1992.
- James P, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Αθήνα, Κλειδάριθμος, 1998.
- Καζάζη Μ, Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία, Αθήνα, Έλλην, 1995.
- Καζεπίδης Τ, Η Φιλοσοφία της Παιδείας, Θεσσαλονίκη, Βάνια, 1995.
- Καλαμπούκα Π, Εργασιακές σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 23, 56-64.
- Καλογήρου Κ, Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, Σταμούλη, 2000.
- Κανάκης Ι, Διδασκαλία και μάθηση με σύγχρονα μέσα επικοινωνίας, Αθήνα, Γρηγόρη, 1989.
- Κανελλόπουλος Χ, Αξιοποίηση προσωπικού, Αθήνα, 1990.
- Κανελλόπουλος Χ, Αξιολόγηση προσωπικού : θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη, Αθήνα, 1983.
- Κανελλόπουλος Χ, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, 1991.
- Κανελλόπουλος Χ, Ο ανθρώπινος παράγοντας στη βιομηχανία, Αθήνα, 1993.

- Κάντας Α, Οργανωτική - βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, τ.1, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Κάντας Α, Οργανωτική - βιομηχανική Ψυχολογία: Επιλογή, αξιολόγηση προσωπικού, τ.2, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Κάντας Α, Οργανωτική - βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας, σύγκρουση, ανάπτυξη, αλλαγή, κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος τ.3, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1995.
- Κασσωτάκης Μ, Η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών, Αθήνα, Γρηγόρη, 1998.
- Κατσανέβας Θ, Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1994.
- Κατσανέβας Θ, Οικονομική της εργασίας και οικονομικές σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1997.
- Κοινωνικοπολιτικό Λεξικό, Αθήνα, Σύγχρονη Εποχή, 1984.
- Κόκκοτας Π, Ο ρόλος της παιδείας στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας, Αθήνα, Τούντα, 1978.
- Κονιόρδος Μ, Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 22, 34-42.
- Κόντης Γ, Επιχειρησιακές επικοινωνίες, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1983.
- Κουμανταράκη Α, Το συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα μετά τη μεταπολίτευση, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 22, 4-10.
- Κωνσταντοπούλου Χ, Για μια Κοινωνιολογία της εργασίας, Θεσσαλονίκη, Παρατηρητής, 1994.
- Κωνσταντοπούλου Χ, Κοινωνία της πληροφόρησης. Στο: Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Γ, Αθήνα, Παπαζήση, 2002.
- Κωτσίκης Β, Εισαγωγή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, Αθήνα, Έλλην, 2000.
- Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Α, Αθήνα, Παπαζήση, 1987.
- Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Β, Αθήνα, Παπαζήση, 1997.
- Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Γ, Αθήνα, Παπαζήση, 2002.
- Λύτρας Π, Εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Interbooks, 1992.
- Μαγκλιβέρας Δ, Εισηγήσεις στη βιομηχανική κοινωνιολογία, Αθήνα, Παπαζήση, 1983.
- Μακρυδημήτρης Α, Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Αθήνα, Καστανιώτη, 2002.
- Mann R, «Μια θεώρηση των σχέσεων μεταξύ προσωπικότητας, ηγεσίας και δημοτικότητας». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Ματσαγγούρας Η, Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας, τ.2, Αθήνα, Gutenberg, 1997.

- Ματσαγγούρας Η, Η σχολική τάξη, Αθήνα, Gutenberg, 1999.
- Μητρόπουλος Α, Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα, Αθήνα, Σάκκουλα, 1985.
- Morgan Β (μετ. Χαρβάτης Δ), Συνέντευξη, Αθήνα Γκιούρδας, 2000.
- Μπουζάκης Σ, Δυναμική των ομάδων και κοινωνιομετρία, Επιστημονικό Βήμα, 1983, τ.3&4, 32-37&12-22.
- Μπουραντάς Δ, Ηγεσία, Αθήνα, Κριτική, 2005.
- Νασιάκου Μ, Γενική Ψυχολογία, Αθήνα, Παπαζήση, 1982.
- Νασιάκου Μ. κ.ά, Ψυχολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1993.
- Νικολάου-Σμοκοβίτη Λ, «Συμμετοχή - αυτοδιαχείριση: Νέοι θεσμοί στις βιομηχανικές σχέσεις». Στο: Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, Αθήνα, Παπαζήση, 1987.
- Νικολάου-Σμοκοβίτη Λ, οργανισμοί διοίκηση και κοινωνία, Πειραιάς, Σταμούλη, 1990.
- Νικολινάκος Μ, Αυτοδιαχείριση και συμμετοχή των εργαζομένων, Αθήνα, ΕΛΚΕΠΑ, 1986.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Θεσσαλονίκη, Ανίκουλα, 1997.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ, Οργανωσιακή θεωρία, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1994.
- Παγκάκης Γ, Η αξιολόγηση προσωπικού, Διοικητική Ενημέρωση, 2001, 20, 22-44.
- Παναγιωτοπούλου Ρ, Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις, Αθήνα, Κριτική, 1997.
- Παπαδάκη-Μιχαηλίδη Ε, Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων : η μη λεκτική επικοινωνία στις διαπροσωπικές σχέσεις, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Παπαϊωάννου Σ, Επαγγελματική εκπαίδευση και προσανατολισμός, Αθήνα, Γρηγόρη, 1990.
- Παπούλια Δ, Στρατηγική διοίκησης επιχειρήσεων και αλλαγών, Αθήνα, Καστανιώτη, 2003.
- Παρασκευόπουλος Ι, Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας, τ.2, Αθήνα, 1993.
- Πεσμαζόγλου Σ, Εκπαίδευση και ανάπτυξη στην Ελλάδα, Αθήνα, Θεμέλιο, 1987.
- Πετρίδου Ε, Διοίκηση – Μάνατζμέντ, Θεσσαλονίκη, Ζυγός, 2001.
- Πιπερόπουλος Γ, Στοιχεία βιομηχανικής κοινωνιολογίας, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1992.
- Πιντέλογλου Γ, Εισαγωγή στις εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Έλλην, 1998.
- Πολυχρονόπουλος Π, Φιλοσοφία της παιδείας, Αθήνα, Παιδαγωγία, 1992.
- Ποταμιάνος Γ, Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1999.

- Πυργιωτάκης Ι, Κοινωνιομετρία, Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια, τ.5, 2748-2754.
- Πυργιωτάκης Ι, Κοινωνικοποίηση και εκπαιδευτικές ανισότητες, Αθήνα, Γρηγόρη, 1984.
- Πυργιωτάκης Ι, Εισαγωγή στην Παιδαγωγική επιστήμη, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1999.
- Ρεκλείτης Π. – Τριβέλλας Π, Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Διοικητική Ενημέρωση, 2001, 19, 80-95.
- Σαϊτή Α, Εκπαίδευση και οικονομική ανάπτυξη, Αθήνα, Τυπωθήτω, 2000.
- Σαϊτής Χ, Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, Αθήνα, 2005.
- Σακαλάκη Μ, Ψυχολογία της επικοινωνίας, Αθήνα, Παπαζήση, 1994.
- Σαπουντζή-Κρέπια Δ, Stress management : η διαχείριση του στρες, Αθήνα, Έλλην, 2000.
- Σαχινίδης Α – Ακρίβος Χ, Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση των εργασιακών σχέσεων, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 23, 6-15.
- Σαρμανιώτης Χ, Μάνατζμεντ, Αθήνα, Γκιούρδας Εκδοτική, 2005.
- Σπυρόπουλος Γ, Εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Σάκκουλα, 1998.
- Stogdill R, «Προσωπικοί παράγοντες σχετιζόμενοι με την ηγεσία». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία: το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Τάτσης Ν, Κοινωνιολογία, τ.2, Αθήνα, Οδυσσέας, 1994.
- Τζεκίνης Χ, Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, Αθήνα, Ο.Α.Ε.Δ, 1984.
- Τριανταφύλλου Τ, Ψυχολογία, Αθήνα, Ίδρυμα Ευγενίδου, 1992.
- Τσαούσης Δ, Χρηστικό Λεξικό Κοινωνιολογίας, Αθήνα, Gutenberg, 1987.
- Τσαούσης Δ, Η κοινωνία του ανθρώπου: Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg, 2000.
- Τσιβάκου Ι, Δράση και σύστημα: Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Αθήνα, Θεμέλιο, 1994.
- Verderber R. (μετ. Σαρρή Ν), Η τέχνη της επικοινωνίας, Αθήνα, Έλλην, 1998.
- Φίλιας Β, Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις, Αθήνα, Σύγχρονη Εποχή, 1988.
- Φίλιας Β. κ.ά, Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών, Αθήνα, Gutenberg, 1977.
- Fontana D, (μετ. Τερζίδου Μ.), Άγχος και η αντιμετώπισή του, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1993.
- Φωτόπουλος Τ, Παγκοσμιοποίηση, αριστερά και περιεκτική δημοκρατία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 2002.
- Χασάπης Ι, Ψυχολογία της προσωπικότητας, τ.1&2, Αθήνα, Βασιλόπουλος, 1980.
- Χατζάτογλου Γ, Ψυχολογία σχέσεων εργασίας, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1994.

- Χατζηπαντελή Π, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Μεταίχμιο, 1999.
- Χατζηχαρίτου Ε, «Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις». Στο: Κατσάνεβας Θ, Οικονομική της εργασίας και οικονομικές σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1997.
- Hemphill J, «Ο ηγέτης και η ομάδα του». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία, Αθήνα, Αρίων.
- Χολέβας Γ, Οργάνωση και διοίκηση, Αθήνα, Interbooks, 1995.
- Χυτήρης Λ, Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks, 2001.
- Χυτήρης Λ, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Interbooks, 2001α.
- Ψημμένος Ι, Παγκοσμιοποίηση και συμμετοχή εργαζομένων, Αθήνα, Gutenberg, 1999.
- Winkin Y (μετ. Διάφα Μ-Παπαδάκης Γ), Επικοινωνία, Θεσσαλονίκη, Μάγια, 1993.

B. Ξενόγλωσση

- Allison G, Rationality and non-rationality in organizational decision making. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Arvonen J – Pettersson P, Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness, Scandinavian Journal of Management, 2002, 18, 1, 101-112.
- Ashkanasy N. Et.al, Handbook of organizational culture and climate, Sage Pub, 2004
- Auster E. Et.al, Organizational change, Palgrave Macmillan, 2005.
- Baines A, Autonomous work groups, Work Study, 1993, 42, 1.
- Baird J, The dynamic of organizational communication, New York, Harper & Row, 1977.
- Banks D, The relationship of personality styles to police job performance, Dissertation: California School of Professional Psychology, 1988.
- Barclay J, Employee selection, Personnel Review, 1999, 28, 1,2, 134-151.
- Baron R – Paulus P, Understanding human relations: a practical guide to people at work, Boston, Allyn and Bacon, 1991.
- Bartlett R, Economics and power: an inquiry into human relations and markets, Cambridge, Cambridge U.P, 1990.
- Baruch Y, Evaluation quality and reputation of human resource management, Personnel Review, 1997, 26, 5, 377- 394.
- Beardwell I, Contemporary industrial relations, Oxford, oxford University Press, 1996.
- Beitler M, Organizational change, Praetitioner Press, 2003.

- Behr J, The unstructured employment interview as a potential source of gender stereotyping in the employee-selection, Dissertation: Illinois Institute of Technology, 2001.
- Bennett R, Organisational behaviour, London, Pitman Publishing, 1997.
- Blake R – McCanse A, Leadership dilemmas–Grid solutions, Houston, Gulf Pub. Co, 1997.
- Blake R – Mouton J, How to improve your management style, New York, Amacom, 1979.
- Boudreau J. et.al, Effects of personality on executive success in the U.S and Europe, Journal of Vocational Behavior, 2001, 58, 1, 53-81.
- Brown D, Managing conflict at organizational interfaces, Reading, Addison-Wesley, 1983.
- Buckley M. et.al, A brief history of a selection interview, Journal of Management History, 2000, 6, 3, 113-126.
- Bullock A, Report of the Committee of Industrial Democracy, London, H.M.S.O, 1977.
- Burroughs W – Quinlan J, Tactical communication confrontation management, Carrollton, Global Learning Solutions, 2001.
- Cameron K. – Quinn R, Diagnosis and changing organizational culture, Jossey Bass, 1997.
- Chan K. et.al, The relation between vocational interests and the motivation to lead, Vocational Behavior, 2000, 57, 2, 226-245.
- Chaney L, Intercultural business communication, New Jersey, Prentice-Hall, 1995.
- Chiplin B. et.al, Can workers manage? Westminster, The Institute of Economic Affairs, 1977.
- Cloke K. – Goldsmith J., Resolving personal and organizational conflict, Jossey-Bass, 2000.
- Goodall H. – Eisenberg E, Organizational communication, Bedford, 2003.
- Cook P, The industrial craftsworker: skill, managerial and workplace relationship, London, Mansell, 1996.
- Cooper C, et.al, The international handbook of organizational culture and climate, John Wiley and sons, 2001.
- Cummings T – Worley C, Organization development and change, Ohio, South-Western College Publishing, 1977.
- Dalton M, Conflict between staff and line managerial officers. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Dastmalchian A – Blyton P, Organizational structure, human resource practices and industrial relations, Personnel Review, 1992, 21, 1.
- Daft R, Organizational theory and design, West Publishing, 2002.
- Daft R, Leadership, The Dryden Press, 2002.

- Day P, Method of learning communication skills, Oxford, Pergamon press, 1977.
- Durbin A, Leadership, Houghton Mifflin, 2001.
- Edwards J – Rothbard N, Work and family stress and well-being, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1999, 77, 2, 85-129.
- Ensley M. et.al, Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict and new venture performance, Journal of Business Venturing, 2002, 17, 4, 365-386.
- Eppler M – Sukowski O, Managing team knowledge, European Management Journal, 2000, 18, 3, 334-341.
- Fenley A, Models, styles and metaphors: understanding the management of discipline, Employee Relations, 1998, 20, 4, 349-364.
- Fiol M. et.al, Charismatic leadership: Strategies for effecting social change, The Leadership Quarterly, 1999, 10, 3, 449-482.
- Fogarty G. et.al, Predicting occupational strain and job satisfaction, Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, 3, 429-452.
- Folger J, et.al, Working through conflict. Strategies for relationships groups and organizations, Allyn and Bacon, 2004.
- Fox S. et.al, Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice, Journal of Vocational Behavior, 2001, 59, 3, 291-309.
- Franco L. et al, Health sector reform and public sector health worker motivation, Social Science & Medicine, 2002, 54, 8, 1255-1266.
- Friedman H – Schustack M, Personality: classic theories and modern research, Boston, Allyn and Bacon, 1999.
- Gerber R, How do workers learn in their work? The learning Organization, 1998, 5, 4, 168-175.
- Hackman R, Leading teams, HBSP, 2002.
- Hagihara A. et.al, Type A and type B behaviors, work stressors and social support at work, Preventive Medicine, 1997, 26, 4, 486-494.
- Hale C. et.al, Organizational conflict, Sage Pub., 2005.
- Hall C. et.al, Theories of personality, New York, J. Wiley & Sons, 1998.
- Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Hargie O, A handbook of communication skills, London, Routledge, 1989.
- Hatch M.J, Organization theory, New York, Oxford University Press, 1997.
- Harris P, Human resource trends for European leaders, European Business Review, 1999, 99, 1, 55-58.
- Havaleschka F, Personality and leadership, Leadership and Organization Development Journal, 1999, 20, 3, 114-132.

- Herriot P. et.al, Assessment and selection in organizations, New York, Wiley, 1989.
- Hochwarter W, Job satisfaction and performance, Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, 2, 296-313.
- Hodgetts R, Effective survival, McGraw-Hill, 1987.
- Hodgetts R. – Luthans F, International management, New York, McGraw-Hill, 1997.
- Hollinshead G – Leat M, Human resource management, London, Pitman Publishing, 1995.
- Horner M, Leadership theory, Team Performance Management, 1997, 3, 4, 270-287.
- House R, 2004. Leadership culture and organizations, Sage Pub, 2004.
- Howell S. et.al, Making workers visible, The journal of Workplace Learning, 2001, 13, 7,8, 326-332.
- Irwin L, Human relations in organizations, Hardcover, 2004.
- Jaffe E, International marketing textbooks: A citation analysis as an indicator of the discipline's boundaries, International Marketing Review, 1997, 14, 1, 9-19.
- Jain H, Worker participation: success and problems, New York, Praeger, 1980.
- Janis J, Victims of groupthink, Boston, Houghton Mifflin, 1982.
- Jin P, Work motivation and productivity in voluntarily formed work team, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1993, 54, 1, 133-155.
- Jones G., Organizational theory, design and change, Prentice Hall, 2003.
- Jonson D – Jonson F, Joining together: group theory and group skills, Boston, Allyn and Bacon, 2002.
- Judge T – Hulin C, Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1993, 56, 3, 388-421.
- Kelly D, Using vision to improve organisational communication, Leadership and Organization Development Journal, 2000, 21, 2, 92-101.
- Kimura S – Mourdoukoutas P, Effective integration of management control systems for competing in global industries, European Business Review, 2000, 12, 1, 41-45.
- King B. et.al, Managerial control and organizational democracy, Washington, V.H.Winston, 1978.
- Kirst-Asman K, Human behavior, communities and groups in the macro-social environment, Wadsworth pub., 2000.
- Kogi K, Workplace strategies for the control of workrelated risks, Environmental Research, 1993, 63, 1, 88-94.

- Klagge J, Defining, discovering and developing personal leadership in organizations, *Leadership and Organization Development Journal*, 1996, 17, 5, 38-45.
- Kroegeer O, Type talk at work: how 16 personality types determine your success on the job, New York, Dell Pub., 2002.
- Kunda G, Engineering. In: Handel M, *The sociology of organizations*, Sage Pub., 2003.
- Lait J, *Stress at work: a study of professional in bureaucratic organizations*, Ottawa, National Library of Canada, 2001.
- Leban B, *Managing organizational change*, John Wiley, 2005.
- Levi D, *Group dynamics for teams*, Sage pub, 2001.
- Lievens A – Moenaert R, Communication flows during financial service innovation, *European Journal of Marketing*, 2000, 34, 9,10, 1078-1110.
- Littlejohn S, *Theories of human communication*, Belmont, Wadsworth, 1989.
- Looise J – Drucker M, Employee participation in multinational enterprises, *Employee Relations*, 2002, 24, 1, 29-52.
- McGrecor D, The human side of enterprise, In: Handel M, *The sociology of organizations*, Sage Pub., 2003.
- Mael F. et.al, From scientific work to organizational leadership, *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 59, 1, 132-148.
- May S. – Mumby D, *Engaging organizational communication theory and research*, Sage Pub, 2004.
- Margulies J – Kleiner B, New designs of work groups: applications of empowerment, *Empowerment in organizations*, 1999, 3, 2, 12-18.
- Maslow A, *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 1970.
- McDougall M, Learning from learning groups, *The Journal of Management Development*, 1995, 14, 8, 35-41.
- Melvina M, The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation, *British Journal of Industrial Relations*, 2002, 40, 1, 87-111.
- Moenaert R. et.al, Communication flows in international product innovation teams, *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, 5, 360-377.
- Motowidlo S – Burnett J, Aural and visual sources of validity in structured employment interviews, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, 61, 3, 239-249.
- Mullins L, *Management and organisational behaviour*, London, Pitman Publishing, 1996.
- Nelson D – Burke R, *Gender, work stress and health*, Washington, American Psychological Assoc., 2002.

- Nikolaou-Smokoviti L – Szell G, Participation, organizational effectiveness and quality of work life in the year 2000, New York, P. Lang, 1994.
- O' Reillys-Preffer J, The hidden value, HBSP, 2001.
- Ortner H, The human factor in quality management, Accreditation and Quality Assurance, 2000, 5, 4, 130-141.
- Osigweh C – Hutchison W, To punish or not to punish? Managing human resources through "positive discipline" Employee Relations, 1990, 12, 3.
- Patton M, How to use qualitative methods in evaluation, Calif. Sage pub., 1987.
- Paul Hare, Groups teams and social interaction, Praeger Pub, 1992.
- Pleffer J Salancik G, The external control of organizations. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Perrow C, Normal accidents. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Poon J, Attractiveness and outcomes of job interviews, Management Research News, 2000, 23, 1, 11-18.
- Popper M – Lipshitz R, Putting leadership theory to work, Leadership and Organizational Development Journal, 1993, 14, 7.
- Reed M, The sociology of organizations, New York, Harvester, 1992.
- Richmond V, et.al, Organizational communication for survival, Allyn and Bacon, 2004.
- Robson C, Small-scale evaluation: principles and practice, London, Sage, 2000.
- Rogers E – Agarwala/Rogers R, Communication in organizations, New York, Free press, 1976.
- Rogers J – Streeck W, Works councils: consultation, representation and cooperation in industrial relations, Chigago, University of Chicago Press, 1995.
- Ross R – Altmaier E, Intervention in occupational stress, London, Sage, 1994.
- Rothausen T, Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards, Journal of Vocational Behavior, 1994, 44, 3, 316-336.
- Rothschild-Whitt J, The collectivist organization. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Ruyssveldt J – Visser J, Industrial relations in Europe, London, Sage, 1996.
- Ryckman R, Theories of personality, Pacific Grove, Brooks/Cole Pub. Co., 1997.
- Scott R, Organizational Sociology, Dartmouth, 1994.
- Schonewille M, Does training generally work? : Explaining labour productivity effects from schooling and training, International Journal of Manpower, 2001, 22, 1,2, 158-173.

- Shaw M, Group dynamics: the psychology of small group behavior, New York, McGraw-Hill, 1981.
- Shein E, Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 2004.
- Siem F, The use of judgement analysis to enhance the validity of a selection interview, San Antonio, 1991.
- Smith C, Motivation and personality, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
- Solo R, Economic organizations and social systems, University of Michigan Press, 2000.
- Stringer R., Leadership and organizational climate, Prentice Hall, 2003.
- Taylor F, The principles of scientific management. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Thompson K, The early sociology of management and organizations, Taylor & Francis, 2007.
- Thompson L. – Behfar K, Conflict in organizational groups: New directions in theory and practice, Hardcover, 2008.
- Tores R, et al, Communication and reporting enhancing learning in organizations, Sage Pub., 2005.
- Tourish D. – Hargie O, Key issues in organizational communication, Routledge, 2003.
- Truskie S, Leadership in high-performance organizational cultures, Paperback, 2002 .
- Vassier L – Lucas W, An assessment of health and safety management within working groups in the UK manufacturing sector, Journal of Safety Research, 2001, 32, 4, 479-490.
- Vaughan D, Rational choice, situated action and the social control of organizations. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Vennix J, Group model building, Chichester, John Wiley & sons, 1996.
- Viswesvaran C. et.al, The role of social support in the process of work stress, Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, 2, 314-334.
- Wainwright D – Calnan M, Work stress: the making of a modern epidemic, Buckingham, Open University Press, 2002,
- Wharton A, The sociology of organizations, Oxford University Press, 2006.
- Weber M, Bureaucracy and legitimate authority. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Wharton A, Sociology of organizations, Rovbury Pub., 2005.
- Wheeler S – Lyon D, Employee benefits for the employer's benefit: How companies respond to employee stress, Personnel Review, 1992, 21, 7.
- Wilkinson A, Empowerment: theory and practice, Personnel Review, 1998, 27, 1, 40-56.

- Wu J – Wu N, Productivity management of indirect labour through variable work measurement and control, International Journal of Operations & Production Management, 1991, 11, 8.
- Zaremba A, Organizational communication, South-Western College Pub, 2005.
- Zuidema K – Kleiner B, New development in developing self-directed work groups, Management Decision, 1994, 32, 8, 57-63.

ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Ο συγγραφέας του εγχειριδίου σπούδασε Δημόσια Διοίκηση και Επιστήμες της Εκπαίδευσης. Έκανε μεταπτυχιακές σπουδές στο Πανεπιστήμιο Κρήτης απ' όπου έλαβε τους μεταπτυχιακούς τίτλους: Master και Διδακτορικό στην Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης. Έχει δημοσιεύσει εργασίες του σε επιστημονικά περιοδικά και πρακτικά συνεδρίων και έχει συγγράψει δύο βιβλία. Είναι σχολικός σύμβουλος και μέλος του Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Διδάσκει ως Επιστημονικός Συνεργάτης στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης το μάθημα «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων» και στο Τμήμα Γενικών Μαθημάτων της Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε) Ηρακλείου τα μαθήματα: «Μεθοδολογία της Έρευνας» το εαρινό εξάμηνο και «Εισαγωγή στην Παιδαγωγική Επιστήμη» το χειμερινό.