

Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων
Πόρων Υψηλής Απόδοσης και η Πληροφορία
της Τεχνολογίας

Βίκυ Κατσώνη

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Υψηλής Απόδοσης και η Πληροφορία της Τεχνολογίας.

High Performance Human Resource Practices and Information Technology.

Βίκυ Κατσώνη, M.B.A

*Καθηγήτρια Εφαρμογών, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Τουριστικών
Επιχειρήσεων, ΤΕΙ-Αθήνας.*

Vicky Katsoni, M.B.A

*Lecturer at T.E.I of Athens, School of Management and Economics,
Department of Management of Tourism Enterprises.*

Abstract

The design of high-performance work systems in the Internet age, requires the integration of human resource plans with strategic business objectives. The latter include promotion of organizational training; developing effective performance management systems, compensation, and reward and recognition approaches; promoting co-operation and collaboration through teamwork; empowering individuals and teams; investing in training and information technology;; maintaining a work environment conducive to the well-being and growth of all employees, as well as measuring their work satisfaction. Approaches such as job enlargement, job rotation, job enrichment, support high performance and create competitive advantage , by developing trust, encouraging cooperation and developing leadership abilities. High-performance work systems are characterized by flexibility, innovation, knowledge and skill sharing, alignment with organizational directions, customer focus and rapid response to changing business needs and marketplace requirements. Information technology is also essential in modern service organizations, because of the high volumes of information the must process and because customers demand service at ever-increasing speeds. The aim of the present study is to present the above mentioned methods and techniques in

order to build and maintain an environment conducive to performance excellence, participation, and organizational growth.

Περίληψη

Ο σχεδιασμός συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στην εποχή του Ίντερνετ, απαιτεί την ενσωμάτωση των σχεδίων διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Τα τελευταία περιλαμβάνουν την προώθηση της εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση, την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων διοικητικής απόδοσης, όπως και πολιτικών αποζημίωσης, ανταμοιβής και αναγνώρισης. Επίσης, την προώθηση της συνεργασίας μέσω ομαδικής εργασίας, την ενδυνάμωση των ατόμων και της ομάδας, την επένδυση στην εκπαίδευση της τεχνολογίας της πληροφορίας, την διατήρηση ενός περιβάλλοντος μέσα στην εργασία, που να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση, ευημερία και ανάπτυξη των εργαζομένων. Πολιτικές όπως η εναρμόνιση της εργασίας των εργαζομένων, ο εμπλουτισμός εργασίας, υποστηρίζουν την υψηλή απόδοση και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και διοικητικών ικανοτήτων που ενθαρρύνουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης χαρακτηρίζονται από ευελιξία, νεωτερισμό, διάχυση των γνώσεων και των ικανοτήτων, προσαρμογή στους οργανωσιακούς στόχους, εστίαση στον πελάτη και γρήγορη προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη και των απαιτήσεων της αγοράς. Η τεχνολογία της πληροφορίας είναι επίσης σημαντική στους μοντέρνους οργανισμούς, λόγω της ικανότητάς της να διαχειρίζεται τεράστιες ποσότητες πληροφοριών, καθώς επίσης και των απαιτήσεων των πελατών για εξυπηρέτηση σε όλο και πιο γρήγορους ρυθμούς. Ο σκοπός της παρούσης μελέτης, είναι να παρουσιάσει τις παραπάνω αναφερόμενες τεχνικές, οι οποίες έχουν σαν στόχο να δημιουργήσουν και να συντηρήσουν ένα περιβάλλον άριστης απόδοσης, συμμετοχής και ανάπτυξης.

Εισαγωγή

Η χρησιμοποίηση εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης (High Performance Work Systems), έχει ερευνηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και θεωρείται σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer, 1998). Οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τρεις διαστάσεις σ' αυτά τα συστήματα, που συνδέονται μεταξύ τους και συνεισφέρουν στην οργανωσιακή απόδοση (Appelbaum et al, Delaney & Huselid, 1996):

Υψηλές σχετικά ικανότητες της εργατικής δύναμης

Η ευκαιρία να χρησιμοποιούνται αυτές οι ικανότητες της εργατικής δύναμης, για παράδειγμα, συμμετοχή σε ομάδες, καθώς και διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων

Χρησιμοποίηση διαφόρων κινήτρων για να δημιουργηθεί δέσμευση των εργαζομένων και ελευθερία στην λήψη αποφάσεων

Αυτές οι τρεις διαστάσεις έχουν ήδη αναγνωρισθεί σαν πηγή εψηλής απόδοσης και από άλλους ερευνητές οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπως οι Blumberg & Pringle 1982, Hackman, 1987.

Μία τέταρτη διάσταση που αναγνωρίζεται τελευταία, είναι η χρήση προηγμένης τεχνολογίας της πληροφορίας, που απαιτεί μιαν εργατική δύναμη που έχει γνώση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και συστημάτων τους. Υπάρχουν συνεχώς αυξανόμενες αποδείξεις από εμπειρική έρευνα, που προτείνουν ότι η χρήση των τριών παραπάνω διαστάσεων σε συνδυασμό με την νέα τεχνολογία, έχουν σαν αποτέλεσμα καλύτερη παραγωγικότητα, ποιότητα, αυξανόμενες πωλήσεις και χρηματοοικονομική απόδοση. (Appelbaum et al, 2000 ; Arthur, 1994 ; Bailey, 1998; Batt, 1999; Becker & Gerhart, 1996; Black & Lynch, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; Mac Duffie, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996).

Η τεχνολογία διαχωρίζεται σε δύο μέρη, ανάλογα με την χρήση της (Zuboff, 1998):

τεχνολογία πληροφορόρησης, που χρησιμοποιείται για να πληροφορήσει ή να συμπληρώσει τις δυνατότητες της εργατικής δύναμης (informating)

τεχνολογία αυτοματοποίησης, που χρησιμοποιείται για να υποκαταστήσει το ανθρώπινο δυναμικό κατά την εκτέλεση της εργασίας και να ελέγξει την ποιότητα της παραγωγής της (automating).

Μόνο η πληροφορική χρήση της τεχνολογίας είναι συνεπής με την χρησιμοποίηση συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης. Στη βιομηχανία για παράδειγμα, η χρησιμοποίηση των υπολογιστών για στατιστικό έλεγχο διεργασίας (SPC), απαιτεί την επιλογή και εκπαίδευση εργατικής δύναμης με γνώση υπολογιστών, (Mac Duffie, 1995). Σε κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, η χρήση της τεχνολογίας πληροφορόρησης βοηθά στην ανάπτυξη μιας πλούσιας βάσης δεδομένων με ποικιλία πληροφοριών για τους πελάτες, και έτσι η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερες ικανότητες για την προώθηση των πωλήσεων και την αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης, βοηθά στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένα

στις απαιτήσεις των πελατών (customization). Άλλο παράδειγμα είναι η χρήση του e-mail που βοηθά τους εργαζόμενους στην ενημέρωσή τους για καινούργια προϊόντα, για τιμοθέτηση προϊόντων και για καινούργιες διαδικασίες.

Πρακτικές ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης, είναι αυτές οι πρακτικές που επενδύουν στις ικανότητες και επιδεξιότητες των εργαζομένων, σχεδιάζουν την εργασία με τρόπο που διευκολύνουν την συνεργασία των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, και δημιουργούν κίνητρα για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν για την επίτευξη των στόχων τους με την δική τους κρίση. (Appelbaum, Balley, Berg & Kalleberg, 2000, Delery & Doty, 1996).

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η ανάδειξη της σημαντικότητας των θεμάτων της συμμετοχής των εργαζομένων, της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας, της αποζημίωσης και της αναγνώρισης των εργαζομένων, και της υγείας, ασφάλειας και ευμάρειάς τους, μέσα από την σκοπιά-ομπρέλα των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης.

Μεθοδολογία έρευνας

86

Πραγματοποιήθηκε συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στην ευρύτερη περιοχή των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, με σκοπό την συλλογή θεωρητικών και πρακτικών στοιχείων σχετικών με τον σκοπό της έρευνας, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από θεωρητικούς αλλά και επαγγελματίες.

Συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων

Συμμετοχή των εργαζομένων (Employee involvement), αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αποφάσεις που έχουν σχέση με την εργασία τους, καθώς και σε δραστηριότητες βελτίωσης της, με στόχο να εμφανίσουν τις δυνατότητες δημιουργικής ενέργειας των εργαζομένων και να βελτιώσουν την παρακίνηση τους (Tom J. Peters, 1988). Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί λογική συνέπεια των θεωριών παρακίνησης και του σχεδιασμού εργασίας, καθώς ικανοποιεί τις ανάγκες ολοκλήρωσης αναγνώρισης και υπευθυνότητας. Αντικαθιστά την ανταγωνιστικότητα με εμπιστοσύνη, αυξάνει την δέσμευση των υπαλλήλων στην επιχείρηση, αναπτύσσει την δημιουργικότητα τους και ευνοεί τις καινο-

τομίες, επιτρέπει στους εργαζόμενους να ρύνουν γρήγορα τα τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται και επομένως βελτιώνει την ποσότητα και παραγωγικότητα, (Jos. J. Gufreda, L. A. Maynard, and L. N. Lytle, 1990).

Η μεγαλύτερη έρευνα που έχει γίνει στους ανθρώπινους πόρους από τους Blackburn, Richard and Rosen, Benson , 1994 ,επιβεβαιώνει στατιστικά ότι εταιρείες με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (commitment) σε ΔΟΠ και αποτελεσματικότητα διαχωρίζονται από εταιρείες με χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αποτελεσματικότητας στο ότι έχουν:

- Περισσότερο ουσιαστικές πρακτικές επικοινωνίας
- Περισσότερους, διαφορετικούς και πολυδιάστατους τρόπους και συστήματα που ακούγονται οι εργαζόμενοι (multidirectional voice systems)
- Σημαντικές αλληγές στον σχεδιασμό εργασίας σε πάνω από δυο τομείς στην κατεύθυνση να έχουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη δύναμη και ικανότητα στην συλλογή στοιχείων.

Το πόσο αποτελεσματική στην αύξηση της παραγωγικότητας θα είναι η συμμετοχή των εργαζομένων, εξαρτάται από το ποιόν και το ποσό της πληροφορίας που είναι διατεθειμένη η διοίκηση να μοιραστεί με τους εργαζόμενους, από την εκπαίδευση τους, από την αναγνώριση και ανταμοιβή τους και από τις πρακτικές empowerment που έχουν εφαρμοστεί (Edward E. Lawler, III Susan Albers Mohrman, and Gerald E. Ledford, Jr. 1992. Η συνεχής βελτίωση και η συμμετοχή στην ομάδα, λειτουργούν σαν σπιράλ ενισχυτικής παραίτησης και δέσμευσης με αποτέλεσμα την ακόμα μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας.

87

Η συμμετοχή των εργαζομένων (Employee Involvement) έχει εμφανισθεί κάτω από πολλές πρακτικές όπως:

- Ποιότητα στην εργασία (Quality of Worklife) (QwL)
- Εξανθρωπισμός της εργασίας
- Επανασχεδιασμός της εργασίας με όρους όπως, work reform, work restructuring και work design,
- Ομάδες ποιότητας εργασίας (Quality of Work life Team)
- Ομάδες παραγωγικής δράσης (Productivity Action Teams, PATs)
- Κύκλοι ποιότητας (Quality Circles)
- Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας (Self Managed Work Teams, SMWTs)

Ενας άληθος τρόπος για συμμετοχή των εργαζομένων, είναι να εφαρμοστεί ένα σύστημα προτάσεων (suggestion system). Τα πλεονεκτήματα της

εφαρμογής αυτής είναι ότι κάνει την δουλειά πιο ευχάριστη και προσφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο όταν βλέπει ότι η ιδέα του αναγνωρίζεται και εφαρμόζεται κάνοντας την εκτέλεση της εργασίας του ευκολότερη και ασφαλέστερη. Επίσης, αντιλαμβάνεται καλύτερα τις διαδικασίες που εμπλέκονται στην εκτέλεση της εργασίας, αυξάνει την ικανότητα του για γραπτή και προφορική επικοινωνία, διευρύνει τις σχέσεις του με τους άμεσους συναδέλφους και οξύνει την λογική του. Στην Ιαπωνία η συμμετοχή των εργαζομένων σε suggestion schemes, είναι πολύ μεγάλη και έχει εντυπωσιακά αποτελέσματα. Για παράδειγμα στην Toyota, από μια εργατική δύναμη 40000 ανθρώπων παράγονται πάνω από 2600000 προτάσεις κάθε χρόνο και υλοποιούνται πάνω από το 96% από αυτές. Τα προγράμματα προτάσεων αντιθέτως στη Δύση λειτούργούν υποτονικά και έτσι υποδηλώνουν και τη μεγάλη διαφορά της στάσης των εργαζομένων στην Ιαπωνία σε σχέση με το Δυτικό Κόσμο.

Αντίσταση σε συμμετοχή των εργαζομένων

88

Αντίδραση σε σχέδια και στρατηγικές που περιέχουν προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων, μπορεί να προέξθουν είτε από την ίδια την διοίκηση, όταν έχει συνηθίσει στις εφαρμογές των αρχών του Taylor, είτε από τους ίδιους τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα τους, όταν αισθάνονται ότι τα κίνητρα για αυτή την στρατηγική είναι η μεγαλύτερη εκμετάλλευση των παραγωγικών δυνάμεων των εργαζομένων καθώς και το χάσιμο του ελέγχου τους πάνω σ' αυτούς.(T. Aeppei, 1997). Οι συλλογικές συμβάσεις και η συντεχνιακή αλληλεγγύη, δημιουργούν αντιδράσεις στην σύνδεση των αποδοχών με την παραγωγικότητα(K. Δερβιτσιώτης, 2001).

Η κορυφή της ηγεσίας είναι ουσιαστικά υπεύθυνη για την εφαρμογή της κομψότητας που επιτρέπει συμμετοχή των εργαζομένων. Ο καλός σχεδιασμός, ο ανοιχτός και ειλικρινής διάλογος, η πίστη στις ικανότητες των εργαζομένων, το σωστό σύστημα αμοιβών, η αναγνώριση, η εκπαίδευση, η συνεχής τάση για βελτίωση η υποστήριξη των εργαζομένων με συνέπεια και γενικότερα η συνεχής προσπάθεια για συμμετοχή των εργαζομένων και αναζήτηση δημιουργικής συμπεριφοράς, βοηθούν στην επιτυχή εφαρμογή της.(P. B. Grazier, 1989)

Το επίπεδο της συμμετοχής των εργαζομένων μπορεί να ξεκινά από ένα απλό μοίρασμα πληροφορίας από την διοίκηση στους εργαζόμενους, μέχρι την συνεργασία μεταξύ ομάδων για λύση προβλημάτων και έπειτα μέχρι το επίπεδο της ελάχιστης επιθεώρησης όπου οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται

μόνοι τους. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στην επόμενη έννοια, που είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων (Empowerment).

Ενδυνάμωση των εργαζομένων

Ενδυνάμωση (empowerment), σημαίνει να αποκτούν οι εργαζόμενοι την αίσθηση της ασφάλειας και εμπιστοσύνη στην εργασία τους, να παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενες στο τι θεωρούν σωστό, να ασκούν οι ίδιοι έλεγχο στην εργασία τους, ν' αναλαμβάνουν κινδύνους και να μαθαίνουν από τα λάθη τους, έχοντας στην διάθεση τους όλα τα απαραίτητα εργαλεία και να προωθούν την αλληλεγγύη. (J. Troyer, 1996). Όπως έγραψε ο Iuran, «η ευθύνη του ελέγχου ποιότητας πρέπει να μεταβιβασθεί στους εργαζόμενους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό».

Ο φόβος της αποτυχίας ή των ανωτέρων, δημιουργεί ανασταθμικούς φραγμούς και αντίσταση στη συνεχή βελτίωση στην καινοτομία, μείωση στην αποδοτικότητα και στην ποιότητα λήψης αποφάσεων. Μόνο η συνεργασία σε ένα περιβάλλον σεβασμού, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία συστήματος υψηλής απόδοσης. Η ισορροπία μεταξύ εξουσιοδότησης (empowerment) και υπευθυνότητας εξουσίας, αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα που απασχολούν την Διοίκηση στους Ανθρώπινους Πόρους.

89

Η στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων με κοινή γλώσσα απλών στατιστικών τεχνικών, είναι εξαιρετικά αποτελεσματική στο να επιτρέπει στους ανθρώπους να εκτιμούν ο ένας τα προβλήματα του άλλου και να συμβάλλουν στην λύση τους» (Λογοθέτης 1992,). Ο στόχος είναι οι εργαζόμενοι να εργάζονται πιο έξυπνα και όχι πιο σκληρά. Τα σλόγκαν, οι αφίσες, οι παραινέσεις, δημιουργούν πρότυπα τελειότητας, χωρίς να δίνουν τα μέσα στους εργαζόμενους για την επίτευξη τους, όπως επίσης δεν καταπολεμούν τα αίτια της χαμηλής ποιότητας και απόδοσης των εργαζομένων

Εκπαίδευση

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν training departments αλλά η λέξη εκπαίδευση (education) σπάνια αναφέρεται. Η διαφορά είναι ότι το training συνδέεται με τις ικανότητες, ενώ η εκπαίδευση με το κτίσιμο των ανθρώπων. Μόνο με την εκπαίδευση οι άνθρωποι μπορούν να αναπτυχθούν ώστε να παίρνουν καλές αποφάσεις και τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης όπως και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σαν φιλοσοφίες που βασίζονται στον άνθρωπο, δι-

νουν μεγάλη έμφαση σε αυτή. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να εκτιμήσει ότι η κατάρτιση εκπαιδευση πάντοτε εφοδιάζει τον υπάλληλο με καλύτερη κατανόηση της εργασίας και των απαιτήσεων της. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην εκτέλεση της εργασίας σε λιγότερο χρόνο και πιο ικανοποιητικά και να αποτελέσει και κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση» (N. Λογοθέτης, 1992)

Το συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να συμπεριλαμβάνει και τους ίδιους τους managers, αποτελώντας έτσι ένα παράδειγμα προς μίμηση. Οι επιχειρήσεις συχνά είναι απρόθυμες να επενδύσουν στην εκπαίδευση, καθώς αποτελεί σημαντικό κόστος και επίσης συχνά προσπαθούν να κάνουν μελέτη κόστους-οφέλους από την εκπαίδευση. Θεωρείται όμως γεγονός, ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι ακρογωνιαίοι λίθοι για μεγαλύτερη συνέπεια (Λογοθέτης 1992). Οι Deming, Juran και Crosby, προώθησαν και έδωσαν έμφαση στην εκπαίδευση ξεκινώντας πάντα με βασικές τεχνικές και εργαλεία. Ο Deming υποστήριζε ότι «η μόνη γνώση που είναι έγκυρη και χρήσιμη είναι αυτή που αποκτήθηκε μέσω της εφαρμογής απλών στατιστικών μεθόδων, πριν και κατά τη διάρκεια της παραγωγής και που βασίζεται σε αμερόληπτα δεδομένα από την διεργασία και σε πραγματικές πληροφορίες, όχι σε συναισθήματα ή προκατειλημμένες προσδοκίες.

Η εκπαίδευση, μετά τα βασικά, μπορεί να προχωρήσει σε πιο προχωρημένες μεθόδους. Είναι σημαντικό δε, για να είναι αποτελεσματική, να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εταιρείας, γιατί έχει αποδειχθεί ότι σεμινάρια τυποποιημένα πολλές φορές είναι χάσιμο χρόνου. (A. B. Godfrey, 1985) Η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει ερμηνεία και χρησιμοποίηση δεδομένων, λύση προβλημάτων, μείωση του κύκλου παραγωγής του προϊόντος, στατιστικές μεθόδους, ανάπτυξη ομάδας, ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και πολλή άλλα, ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας. Όπως ισχυρίζεται ο Λογοθέτης «οι περισσότερες τεχνικές διδάσκονται και εφαρμόζονται εύκολα και γρήγορα, δίνουν την βάση για δράση, υποδεικνύοντας καθαρά το επόμενο βήμα και παρέχουν την αναγκαία εμπειρία για το μέλλον» και θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Γνώση του συστήματος και της θεωρίας της αριστοποίησης με μακροπρόθεσμο στόχο να κερδίζουν όλοι, δηλαδή εταιρεία, εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες και το περιβάλλον,
Γνώση στατιστικών μεθόδων,
Εξικίωση με την θεωρία της γνώσης σαν συμπληρωματική με την εμπειρία,
Γνώση βασικών στοιχείων ψυχολογίας σε θέματα διακίνησης, ομάδας και αλληλεπίδρασης ατόμων, παρακίνησης, αναγκών κλπ.

Η διαρκής εκπαίδευση βοηθά στο να συμβαδίζει η εταιρεία με τις νέες τεχνολογίες και να αποκτούν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που χρειάζονται για να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις. Ταυτόχρονα, όταν η εταιρεία επενδύει στο εργατικό της δυναμικό, δημιουργεί την αίσθηση του ενδιαφέροντος, καθιερώνει την ασφάλεια και προωθεί την ανάπτυξη στους εργαζομένους. Τα προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης αποτελούν μια απόδειξη δέσμευσης της εταιρείας προς το ανθρώπινο δυναμικό της.

Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων πρέπει να αληθιάξει τον τρόπο ηγεσίας από το παραδοσιακό, ιεραρχικό διευθυντικό τρόπο (participate leadership) τελικά στον τρόπο ηγεσίας μέσω ομάδας (team leadership), όπως αναφέρεται παρακάτω: (Zenger, J. Musselwhite, E. Hurson, K. and Perrin, C. (1994).

Διευθυντική-ελεγκτική ηγεσία	Συμμετοχική ηγεσία	Ηγεσία μέσω ομάδας
Διεύθυνση εργαζομένων	Συμμετοχή εργαζομένων	Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης & ανάπτυξη ομαδικής εργασίας
Εξήγηση των αποφάσεων	Εισροή δεδομένων για τις αποφάσεις	Διευκόλυνση & υποστήριξη ομαδικών αποφάσεων
Εκπαίδευση ατομική	Ανάπτυξη ατομικής απόδοσης	Διεύρυνση ικανοτήτων της ομάδας
Διεύθυνση ένας προς ένα	Συντονισμός ομαδικής προσπάθειας	Δημιουργία ομαδικής ταυτότητας
Εμπειρέχει σύγκρουση	Λύση συγκρούσεων	Δημιουργική εκμετάλλευση των ομαδικών διαφορών
Αντίδραση στην αλληλαγή	Εφαρμογή αλληλαγής	Πρόβλεψη & επίδραση στην αλληλαγή

Ομαδική Εργασία και Συνεργασία

Ο τυπικός ή άτυπος ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζόμενους έχει αποδειχθεί ότι είναι αρνητικά συσχετισμένος με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.(Kohn, 1986). Η ομαδική εργασία σπάει το φράγμα μεταξύ των ατόμων των τμημάτων και των λειτουργιών, καθώς ένα άτομο μόνο του σπάνια έχει επαρκή γνώση και εμπειρία να καταλάβει όλη τα επίπεδα των διαδικασιών κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Οι επιχειρήσεις παραδοσιακά σχηματίζονται οργανωσιακά γύρω από καθήκοντα ή από ομάδες εργασίας. Η έννοια της ομάδας (team) και της ομαδι-

κής εργασίας (teamwork) είναι πολύ σημαντική για επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΔΟΠ,(Scholtes, Peter R. 1988, Hirschhorn, L. 1991.)Μια ομάδα αποτελείται από ένα μικρό αριθμό ανθρώπων με συμπληρωματικές ικανότητες που είναι δεσμευμένοι σ' έναν κοινό σκοπό, συλλογικούς στόχους απόδοσης, έχουν μια κοινή προσέγγιση, και για όλη τα παραπάνω θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους(Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. 1993). Η έννοια του κοινού και με ουσία σκοπού και η δέσμευση της ομάδας σε αυτόν είναι επίσης πολύ σημαντική. Θα πρέπει δε αυτός ο σκοπός να μεταφραστεί σε συγκεκριμένους και ενεργητικούς στόχους, που διακρίνονται από τους στόχους όλης της επιχείρησης και από το άθροισμα των ατομικών στόχων. Είναι σημαντικό επίσης να υπάρχει ξεκάθαρη επικοινωνία, δημιουργική σύγκρουση και δημοκρατική ιεράρχηση καθώς όλη τα άτομα εργάζονται για τον ίδιο στόχο.

Κοινή προσέγγιση σημαίνει ότι όλη τα άτομα συμφωνούν πάνω στο ποιος θα εκτελεί συγκεκριμένες εργασίες, πώς θα εφαρμοστεί το πρόγραμμα, ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτυχθούν, πως θα κερδηθεί η συνεχής συνεισφορά στην ομάδα και πως η ομάδα θα παίρνει και θα τροποποιεί αποφάσεις.Κοινή και συλλογική υπευθυνότητα για την απόδοση, σημαίνει ότι κρατάμε τις υποσχέσεις που έχουμε κάνει προς τον εαυτό μας και προς την ομάδα μας και δημιουργούμε και συντηρούμε το κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στο οποίο έχει κτιστεί η ομάδα. Συγκεκριμένοι και κοινά αποδεκτοί στόχοι απόδοσης, λειτουργούν σαν όρια μέτρησης απόδοσης σύμφωνα με τα οποία είναι όλη τα μέλη της ομάδας υπόλογοι.

Οι ομάδες ξεπερνούν σε απόδοση τα άτομα που λειτουργούν είτε μόνα τους είτε σε μεγαλύτερες επιχειρησιακές ομάδες, ιδιαίτερα όταν η απόδοση απαιτεί διαφορετικές ιδιότητες, μεγάλη και ευρεία εμπειρία, ορθή κρίση, πολήλοκο συντονισμό και πολήλοπλές υπευθυνότητες.Οι ομάδες συνήθως αποτελούνται από λιγότερο από 25 άτομα,έχοντας:

α. συμπληρωματικές τεχνικές λειτουργικές ικανότητες, π.χ. ικανότητες marketing και μηχανολογικές ικανότητες για ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων

β. ικανότητες λύσεως προβλημάτων π.χ. ικανότητες ποσοτικής ανάλυσης ώστε να αξιολογηθεί η πρόοδος της εταιρείας με την βοήθεια ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή και να ληφθούν αποφάσεις με βάση τα στατιστικά δεδομένα,

γ. διαπροσωπικές ικανότητες π.χ. θετική κριτική, ενεργητική ακρόαση, συναισθηματική βοήθεια και ενθάρρυνση, αντικειμενική ανατροφοδότηση, σεβασμός στις ανάγκες των άλλων.

Η βιβλιογραφία διαχωρίζει τις ομάδες ανάλογα με τη βελτίωση τους στην συλλογική απόδοση (Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. , 1993). Ξεκινώντας από την ψευδό-ομάδα (pseudo team), όπου υπάρχει μεν αυξητική ανάγκη για απόδοση, αλλά δεν υπάρχει επικέντρωση στην συλλογική συλλογική απόδοση και δεν επιχειρεί καν να την πετύχει. Έτσι, το άθροισμα της συλλογικής απόδοσης είναι μικρότερο από το άθροισμα του δυναμικού της ατομικής απόδοσης του κάθε μέλους.

Η δυναμική ομάδα (potential team) είναι ένα γκρουπ όπου υπάρχει προσπάθεια να βελτιώσει την απόδοση του, όμως χρειάζεται ακόμα μεγαλύτερη καθαρότητα στον στόχο, πειθαρχία στην κοινή προσέγγιση στην εργασία και δεν έχει καθιερωθεί συλλογική υπευθυνότητα. Το επόμενο στάδιο είναι η πραγματική ομάδα (real team) και έχει την ικανότητα ενεργητικά να δημιουργήσει τις δικές της επαφές, να επηρεάσει την επαφή της με άλλους και να αντισταθεί σε μη ηθελημένες επιδράσεις. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν οι πραγματικές ομάδες, χρειάζονται να έχουν συγκεκριμένο καθήκον, ψυχολογική και ηθική ωριμότητα, να διατηρούν κανονικές αλληλεπιδράσεις και να αναπτύσσονται. Το τελευταίο στάδιο είναι το εξαιρετικό, σπάνιο και ιδιαίτερα δυνατό στάδιο της ομάδας υψηλής απόδοσης (high performance team), που περιλαμβάνει όλες τις προϋποθέσεις της πραγματικής ομάδας, επιπλέον όμως τα μέλη της έχουν δεσμευθεί βαθιά στον στόχο στην προσωπική ανάπτυξη και επιτυχία του καθενός.

93

Σύμφωνα με τους Wellins, Wilson, Katz, Laughlin, Day, και Price, για να υπάρχουν επιτυχημένες αυτοδιοικούμενες ομάδες, θα πρέπει:

- οι ομάδες να λειτούργουν για μακρύ χρόνο, καθώς τα πλεονεκτήματα τους εμφανίζονται σε βάθος χρόνου, επομένως, η επιχείρηση πρέπει να είναι υπομονετική
- οι ομάδες να έχουν ολοκληρωμένα κατανοήσει τις διαδικασίες της επιχείρησης, καθώς παρουσιάστηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της εναλλαγής της εργασίας (job rotation) και της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της ομάδας.
- η αποτελεσματική ηγεσία των υπευθύνων συντονιστών ή αρχηγών ομάδων, στο να συντονίζουν και να καθοδηγούν, να μοιράζονται πληροφορίες να αναγνωρίζουν την συνεισφορά των μελών, οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα, ποιότητα και ικανοποίηση
- οι ομάδες που είναι υπεύθυνες για καθήκοντα τόσο παραγωγής όσο και προσωπικού, έχουν μεγαλύτερη απόδοση.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων αλλά και των ομάδων μεταξύ τους, καθιστά απαραίτητη τη χρήση κοινής γλώσσας. Η κοινή γλώσσα

μπορεί να είναι η γλώσσα των στατιστικών τεχνικών έτσι ώστε η χρήση της να σπάσει τους φραγμούς της επικοινωνίας. Τα προβλήματα που αναγνωρίζονται από διαφορετικά γκρουπ ποικίλουν ανάλογα με την εμπειρία τους. Γενικά όμως, όσο πιο υψηλό το επίπεδο του γκρουπ μέσα στον οργανισμό, τόσο και πιο υψηλό θα είναι το επίπεδο του προβλήματος που αναγνωρίζεται. Στις Δυτικές επιχειρήσεις τα πιο ποηλή προβλήματα ανήκουν σε υψηλές κατηγορίες, για τους εξής λόγους:

- (α) δεν υπάρχει ομάδα, ή τμήμα της που να βλήπει τα προβλήματα σαν αποκλειστικά προβλήματα της
- (β) δεν εφαρμόζεται εργασιακό σύστημα υψηλής απόδοσης και δεν υπάρχει δομή που να εντοπίζει, αναλύει και να ρύνει προβλήματα σε συχνή βάση
- (γ) η ύπαρξη της επαγγελματικής εξειδίκευσης (professional specialization) δημιουργεί και μειονεκτήματα όπως για παράδειγμα τα μέλη ενός επαγγέλματος να μιλούν την «δική τους γλώσσα» και να μην γίνονται κατανοητοί από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού

Αποζημίωση και αναγνώριση

94

Η αποζημίωση είναι ένα πολύπλοκο θέμα που συνδέεται με τις θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης του εργαζομένου. Παρ' όλο που έχουν περάσει περίπου 25 χρόνια από την εμφάνιση της διοίκησης της συμπεριφοράς σαν συστηματική προσέγγιση για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις γενικά δεν εφαρμόζουν παρακινητές κινήτρων για να ελέγχουν την καθημερινή συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με τα καθήκοντα τους. (Davis Blake A. Pfeiffer 1989, Ilgen, D.R., Major, D.A. Tover, SL, 1999). Επιπλέον, η χρήση ποικίλων κινήτρων για να προωθηθεί η απόδοση της εργασίας είτε αγνοείται, είτε περιορίζεται στα επιδόματα, σε bonus και σε μοίρασμα των κερδών στο τέλος του χρόνου. (Kerr 1999, Stajkovic, A.D., & Luthans, F. 1997.

Οι Luthans F., Kreitner, R. 1975 και οι Stajkovic, A.D. & Luthans F, 2001, βασιζόμενοι στη θεωρία του Bandura ανέπτυξαν ένα μοντέλο τροποποίησης Οργανωσιακής συμπεριφοράς (organizational behavior modification Model, O.B. Mod model) που προσπαθεί να μετρήσει, να αναλύσει και να εκτιμήσει την συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους ώστε να βελτιωθεί η απόδοση τους, βασιζόμενοι στο O.B. Mod μοντέλο, από εμπειρική έρευνα, κατέληξαν ότι οι παρακινητές κινήτρων (incentive motivators), που χρησιμοποιούνται πιο πολύ στους οργανισμούς είναι τα χρήματα, η κοινωνική αναγνώριση και η ανατροφοδότηση του εργαζομένου με βάση την απόδοσή του.

Τα χρήματα μπορούν να δοθούν είτε σε «προκαθορισμένο ποσό», ανάλογα με το μέγεθος της παραγωγής και τις ώρες εργασίας (pay for performance) (Lawler, EE, 1990), είτε σε συνδυασμό με άληθες τακτικές που λαμβάνουν υπ' όψιν τους άληθες αρχές παρακίνησης όπως κοινωνική αναγνώριση και ανατροφοδότηση, δηλαδή με εφαρμογή του O.B. μοντέλου. Από την ανάληψη και μέτρηση των στοιχείων της έρευνας τους οι Stajkovic και Luthans, κατέληξαν ότι τα χρήματα, όταν δίνονται συστηματικά λαμβάνοντας υπ' όψιν και άληθους παρακινητές κινήτρων, δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει ποιες ακριβώς συμπεριφορές συσχετίζονται με την απόδοσή τους και πως μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά, τότε η απόδοσή τους είναι πολύ μεγαλύτερη από χρήματα που δίνονται στην ίδια βάση (routinely administered) και με μη-συστηματική διαδικασία. Όταν ο εργαζόμενος αναγνωρίζει την αξία της εκπαίδευσης για παράδειγμα, στην απόδοση της εργασίας τους, όπως επίσης και τι μπορεί να εμποδίζει την καλύτερη απόδοση όπως για παράδειγμα ανεπαρκής ή απαρχαιωμένη τεχνολογία και όταν αυτά συνδέονται με τον μισθό του γνωρίζοντας ξεκάθαρα τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης του, τότε η απόδοσή του βελτιώνεται. Επιπλέον, υποστήριξαν, ότι από τους τρεις παρακινητές του μοντέλου, τα χρήματα με βάση πιο πολύπλοκες διαδικασίες έχουν μεγαλύτερη επίπτωση στην απόδοσή (performance) των εργαζομένων, ακολουθούμενα από την κοινωνική αναγνώριση και κατόπιν από την ανατροφοδότηση.

95

Το θέμα του δίκαιου μισθού (fair pay), είναι ένα θέμα που απασχολεί τους ερευνητές των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης. Όπως αναφέρει ο Isaac, J.E., ο μισθός που συνδέεται με την απόδοση (Performance Related Pay, PRP), δεν είναι καινούργια ιδέα, έχει δοκιμασθεί πολλές φορές στο παρελθόν, αλλά δεν απέφερε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η πρόκληση είναι να δημιουργηθεί ένα σχέδιο αμοιβών, το οποίο προσλαμβάνεται σαν δίκαιο από τους εργαζόμενους, το οποίο χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης, που αντέχει στις αλλαγές, που δεν στοιχίζει πολύ για να διοικείται και που προσαρμόζεται στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας εργαζομένων. Όπως αναφέρει η Sisson 1989, υπάρχει και ο κίνδυνος να χάσει το σύστημα αμοιβών, όσο δίκαιο και αν είναι, την δύναμη του να παrakινεί.

H L.Harris, 2001, υποστηρίζει ότι τα πιστεύω και οι αντιλήψεις στην αποτελεσματικότητα και δικαιοσύνη των PRP και στο πως ερμηνεύουν και εφαρμόζουν τις αρχές από την κορυφή της ηγεσίας στους εργαζόμενους, επηρεάζει την εργατική και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Οι περισ-

σότεροι διευθυντές έδιναν μεγαλύτερη σημασία στο να επιδεικνύουν συμπεριφορά που να εμπνέει εμπιστοσύνη για να ενθαρρύνουν την δέσμευση των εργαζομένων, παρά τα συστήματα αμοιβών. Η βιβλιογραφία των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης και η ΔΟΠ υποστηρίζουν ότι τα συστήματα PRP δημιουργούν προβλήματα στην εσωτερική παρακίνηση (intrinsic motivation), συναισθήματα αδικίας και καταστάσεις χαμένου-κερδισμένου. Οι περισσότερες επιχειρήσεις Δ.Ο.Π. βασίζουν τον μισθό ενός ατόμου στο επίπεδο της αγοράς, ανάλογα με τις ικανότητες του, και μετά τον προσαρμόζουν ανάλογα με την εμπειρία του, τις ευθύνες που έχει αναλάβει και την αρχαιότητα του στην επιχείρηση. Η General Motors έχει δημιουργήσει μια «καμπύλη ωριμότητας» του εργαζομένου που βασίζεται στα παραπάνω στοιχεία.

Ο μισθός που βασίζεται στο μοίρασμα των κερδών (gain sharing), όπου όλοι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη που έχουν αποταμιευθεί, όπως επίσης και οι επιπλέον αμοιβές, ανάλογα με την απόδοση κάθε τμήματος, είναι τακτικές που κερδίζουν έδαφος, (W. Imberman, 1996). Οι τακτικές αυτές των παραπάνω παροχών στον βασικό μισθό, δημιουργούν μεγαλύτερη ευελιξία για την επιχείρηση, καθώς επιτρέπουν την ελάττωση τους ή και την εξάφαιση τους, σε περίοδο δύσκολη για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, η αμερικανική εταιρεία Nucor, παραγωγής ατσαλιού, σε δύσκολη περίοδο περιέκοψε ή πάγωσε μισθούς, όμως κατάφερε να μην απολύσει κανέναν εργαζόμενο (Frank C. Barnes, 1991, 1999). Ο τρόπος που οι Γαπωνέζικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν την εργασία εφ' όρου ζωής στην επιχείρηση είναι μέσω χρηματικής αποζημίωσης. Όλοι οι εργαζόμενοι ξεκινούν μ' ένα βασικό μισθό. Όλες οι υπόλοιπες αυξήσεις είναι προοδευτικές, ανάλογα με τα: χρόνια υπηρεσίας, την κερδοφορία της επιχείρησης και τα προσωπικά επιτεύγματα. Στην πράξη, αυτές οι πολιτικές εφαρμόζονται μέσω πολιτικών, όπως:

- μισθοί που συνδέονται με το χρόνο προϋπηρεσίας στην επιχείρηση
- παροχή προαιρετικών μετοχών για όλα τα επίπεδα εργαζομένων (share option schemes)
- ανταμοιβή για προγράμματα εκπαίδευσης
- επιρροή σε πανεπιστήμια, σχολεία, κολλέγια
- κοινωνικές δραστηριότητες
- κοινωνική υποστήριξη για τους συνταξιοδοτηθέντες και ανταμοιβή για μακρόχρονη υπηρεσία στην επιχείρηση
- πολιτικές συμμετοχής στα κέρδη (profit-sharing schemes)
- υποστήριξη στους τοπικούς οργανισμούς και αγαθοεργίες
- συμμετοχή στα τοπικά θέματα στην περιοχή που λειτουργεί η επιχείρηση.

Συμπέρασμα

Τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης χαρακτηρίζονται από ευελιξία, νεωτερισμό, γνώση και πληροφόρηση, μεγάλη σύνδεση με όλη τα διοικητικά επίπεδα, προσανατολισμό στον πελάτη και γρήγορη ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Ένας μεγάλος αριθμός εμπειρικών ερευνών δείχνει ότι αυτές οι πρακτικές συνδέονται με καλύτερη απόδοση (Appelbaum et al., 2000, Becker & Gerhart, 1996, Ichniowski, Kochan, Levine, Olson & Strauss, 1996) Ο σχεδιασμός των πρακτικών αυτών μπορεί να γίνει με βάση τα τρία επίπεδα του οργανισμού:

- ❖ ατομικό επίπεδο, όπου το σύστημα εργασίας πρέπει να επιτρέπει την επιτυχή ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων και να προωθεί την ευελιξία και την ατομική παρακίνηση για την βελτίωση των διαδικασιών. Επομένως, είναι απαραίτητη η συμμετοχή των εργαζομένων, η εξουσιοδότησή τους με δυνατότητες λήψης αποφάσεων, καθώς και η εκπαίδευσή τους
- επίπεδο διεργασιών, όπου είναι απαραίτητη η συνεργασία, η ομαδική εργασία και η καλή πληροφόρηση
- οργανωσιακό επίπεδο, όπου τα συστήματα αμοιβών αντικατοπτρίζουν αναγνώριση και προσοχή στους εργαζόμενους, μέσω υπηρεσιών για εξασφάλιση της υγείας τους, της ασφάλειάς τους και της γενικότερης υποστήριξης της ευμάρειας τους.

97

Βιβλιογραφία

- Aeppel T., "Not All Workers Find Idea of Empowerment as Neat as It Sounds," Wall Street Journal, September 8, 1999
- Barnes F.C, ' Managing Productivity and Change" Business Week, November 14, 1994,p. 62-64
- Bell R and Burnham J.M., (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Woodrumm Imberman, "Pay for Performace Boosts Quality Output," IIE Solutions, October 1996
- Bhatnagar,A., and Ghose, S., (2004) A latent class segmentation analysiw of e-shoppers" Journal of Business Research, 57,758-767
- Bieger.T., (2004) SMEs and cooperation,St. Gallen:International Association of Scientific Experts in Tourism. Publication
- Blackburn, R. and Benson R., (1994). "Human Resource Management Practices and Total Quality Management." Paper presented at the 1994 Academy of Management Meetings, Atlanta,

- Blake D., A. Pfeiffer, 1989 "Just a mirage: The Search for dispositional effects in organizational research" *Academy of Management Review*, V. 14.
- Brown W. in K. Sisson (ed) "Personnel Management in Britain, Blackwell, 1989, p.252-253
- Buhalis,D.,(2004) *Information Technology for SMEs in St. Gallen:International Association of Scientific Experts in Tourism. Publication*
- Frey,S.,Schegg,R. and Steiner,T.,(2002) *Benchmarking Internet Use for the Marketing of Swiss Hotels. Proceedings of the international conference in Innsbryck, Austria.*
- Getz,D., and Carlsen, J.,(2005)"Family business in tourism:state of the art",*Annals of Tourism Research*, 32,pp.237-58
- Goodstein,L.(2004).Location Based Services Making a Humble Comeback,Declares ABI research,New York.
- Harris L., "Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives" *The International Journal of Human Resource Management*, November 2001, p. 1182-1192
- Isaac, J.E., "Performance related Pay: The importance of fairness" *The Journal of Industrial relations*, Vol.43, No.2 June 2001, p 111-123
- J.M. Juran, 'Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook ',New York: The Free Press, 1989
- Jeong,M. and C.U.Lambert (2001) *Adaptation of an Information Quality Framework to Measure Customers' Behavioral Intentions, Hospitality Management,V.20*
- Johnson, R.S. , 1995, *Quality training Practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press. A.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, New York: Harper Business, pp 87-129.
- Kerr 1999, "Practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice", *Organizational Dynamics* 28 (1), 61-70.
- Lawler E.E, Mohrman,S.A. and Ledford,G.E. Jr., *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Corporations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 33-36
- Scholtes P.R., et al., *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality* (Madison, WI: Joiner Associates, Inc. 1988)
- Sharma,A., and Sheth,J.N.(2004)"Web-based marketing" *Journal of Business Research*, 57,696-702
- Stajkovic, A.D. & Luthans F, "Differential Effects of Incentive Motivators on work performance", *Academy of Management Journal* 2001, Vol. 4, No.3 580-590

- Sultan,F.(2002).Customer response to the Internet",Journal of Business Research,55,379-390
- Troyer J., "Empowerment," Guest Editorial, Quality Digest, October 1996,
- Wellins, R.S. Byham, W.C. and Wilson, J.M. (1991). Empowered teams. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 24-63
- Zenger, J. Musselwhite, E. Hurson, K. and Perrin, C. (1994). Leading teams: Mastering the New Role. Burr Ridge, Ill.: Irwin, pp. 27-53;
- Δερβιτσιώτης Κ, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks 2001.
- Λογοθέτης Ν, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Interbooks, 1992

Words 4957

