

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τόμος 3ος

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Συγγραφέας:

**Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων**

**Παναγιώτης Ρεκλείδης, Δρ. Οικονομολόγος,
Εκπαιδευτικός ΠΕ9**

Ομάδα κρίσης:

**Νικόλαος Ηλιάδης, Πολιτικός Μηχανικός
Σύμβουλος ΠΙ.**

**Ιφιγένεια Σχιστού, Εκπαιδευτικός ΠΕ9,
Οικονομολόγος**

**Δέσποινα Μοσχολέα, Εκπαιδευτικός ΠΕ9,
Οικονομολόγος**

Γλωσσική επιμέλεια:

**Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα, Εκπαιδευτικός ΠΕ2 -
Φιλολόγος**

Συντονίστρια:

**Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων**

**Επιστημονική Υπεύθυνη του Τομέα Οικονομίας
και Διοίκησης**

**Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά
Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΝΕΚΔΟΣΗΣ

Η επανέκδοση του παρόντος βιβλίου πραγματοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων «Διόφαντος» μέσω ψηφιακής μακέτας.

Η αξιολόγηση, η κρίση των προσαρμογών και η επιστημονική επιμέλεια του προσαρμοσμένου βιβλίου πραγματοποιείται από τη Μονάδα Ειδικής Αγωγής του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Η προσαρμογή του βιβλίου για μαθητές με μειωμένη όραση από το ΙΤΥΕ – ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ πραγματοποιείται με βάση τις προδιαγραφές που έχουν αναπτυχθεί από ειδικούς εμπειρογνώμονες για το ΙΕΠ.

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ
ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ**

ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η συγγραφή και η επιστημονική επιμέλεια
του βιβλίου πραγματοποιήθηκε υπό την
αιγίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2ος ΚΥΚΛΟΣ

ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ

Τόμος 3ος

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»**





3.3 Η Λειτουργία της Διεύθυνσης

3.3.1 Εισαγωγή

Η Διεύθυνση είναι μία πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες, που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εργασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι η ηγεσία, η υποκίνηση, η εξουσιοδότηση, ο συντονισμός και η επικοινωνία.

3.3.2 Ηγεσία

Πολλές φορές ακούμε φράσεις όπως «Αυτός είναι χαρισματικός ηγέτης», ή «Οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται» ή «Ο,τιδήποτε γίνεται είναι θέμα ηγεσίας». Ο ηγέτης είναι ένα ιδιαίτερο άτομο. Οι επιχειρήσεις έχουν

κατανοήσει τα τελευταία χρόνια ότι δεν αρκεί να διαθέτουν απλά στελέχη, αλλά χαρισματικά στελέχη, που εμπνέουν και καθοδηγούν αποτελεσματικά τα άτομα.

Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Για να καταλάβουμε καλύτερα την έννοια του ηγέτη, αρκεί να φέρουμε στο μυαλό μας τον δάσκαλο που μας εμπνέει με ζήλο, ενθουσιασμό, κέφι και μεράκι να διαβάσουμε. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει. Είναι αυτός που καταφέρνει να πετύχει εξαιρετικά αποτελέσματα με ικανοποιημένους υφισταμένους, συναδέλφους και συνεργάτες. Ηγέτης είναι αυτός που αναζητεί διαρκώς καινοτομίες, ανοίγει ορίζοντες και δημιουργεί προοπτικές.

Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου- ηγέτη. Οι πιο σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται συστηματοποιημένες στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3.3.1.
Διαφορές μεταξύ τυπικού προϊσταμένου
και προϊσταμένου-ηγέτη

Προϊστάμενος-ηγέτης	Τυπικός Προϊστάμενος
<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα 	<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται ή εξελίσσεται βάσει τυπικών προσόντων
<ul style="list-style-type: none"> • Εμπνέει 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελέγχει
<ul style="list-style-type: none"> • Προκαλεί εκτίμηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπνέει φόβο
<ul style="list-style-type: none"> • Αναζητά την καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχειρίζεται τους υπάρχοντες πόρους
<ul style="list-style-type: none"> • Απευθύνεται στην καρδιά των υφισταμένων του 	<ul style="list-style-type: none"> • Απευθύνεται στο μυαλό των υφισταμένων του
<ul style="list-style-type: none"> • Καθοδηγεί με οράματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθοδηγεί με αυστηρούς κανόνες
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι διαθέσιμος πάντα, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές 	<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει απλά εντολές

<ul style="list-style-type: none"> • Είναι καλός ακροατής 	<ul style="list-style-type: none"> • Πάντα μιλά, ποτέ σχεδόν δεν ακούει
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι δίκαιος με όλους 	<ul style="list-style-type: none"> • Δίκαιος μόνο με τους ανωτέρους του
<ul style="list-style-type: none"> • Αναλαμβάνει τις ευθύνες του 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους
<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικειοποιείται την εργασία των άλλων
<ul style="list-style-type: none"> • Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του 	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπιστεύεται μόνο συμβόλαια και γραπτά κείμενα
<ul style="list-style-type: none"> • Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιδιώκει δημοσιότητα για τον εαυτό του, αδιαφορεί για την προβολή της επιχείρησης
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ταπεινόφρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι φαντασμένος
<ul style="list-style-type: none"> • Ασχολείται με όλες τις εργασίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασχολείται μόνο με την εργασία του

<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργεί στελέχη μέσα από την ομάδα, το τμήμα ή τη διεύθυνσή του 	<ul style="list-style-type: none"> • Προωθεί στελέχη εκτός επιχείρησης
<ul style="list-style-type: none"> • Πραγματοποιεί όσα υπόσχεται 	<ul style="list-style-type: none"> • Αθετεί αρκετές φορές τις υποσχέσεις του
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ανοικτός με όλους 	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει επιφυλάξεις για τους συνεργάτες του
<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμά την άμεση επικοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Γνωρίζει τα ονόματα όλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα, θυμάται επιλεκτικά.
<ul style="list-style-type: none"> • Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του 	<ul style="list-style-type: none"> • Βαριά επίπλωση. Το γραφείο του είναι θέμα επιβολής.
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ευθύς 	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι πονηρός και κρύβει τα αληθινά του συναισθήματα.

Ανεξάρτητα όμως από αυτά τα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη, στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός. Για την καλύτερη παρουσίασή τους, τα εξετάζουμε συστηματοποιημένα στον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει ο ηγέτης κάθε κατηγορίας και τον τύπο του εργαζόμενου που μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά.

Πίνακας 3.3.2. Βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων

Όνομασία	Χαρακτηριστικά Ηγέτη
Αυτοκρατορικός ή Εξουσιαστικός	<ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους υφισταμένους του. • Δίνει εντολές και απαιτεί να τον υπακούν. • Συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες, ελέγχει τα πάντα και δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του.

Τύπος Εργαζόμενου που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά

- Πρωτοδιοριζόμενος χωρίς προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία.
- Προσωρινό, έκτακτο ή εποχιακό προσωπικό.
- Άτομα που θέλουν καθοδήγηση και δεν παίρνουν πρωτοβουλίες.

<p>Γραφειοκρατικός</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο ηγέτης διοικεί βάσει οδηγιών. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου. • Η συμπεριφορά του καθορίζεται από κανόνες, οδηγίες και εγκυκλίους. • Όταν αντιμετωπίζει προβλήματα απευθύνεται στα ανώτερα κλιμάκια. 	
<p>Δημοκρατικός ή Συμμετοχικός</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο ηγέτης συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, ζητά τη γνώμη τους για θέματα εργασίας και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. • Λαμβάνει πάντα υπόψη του τους υφισταμένους του. 	
<p>Χαλαρός</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους υφισταμένους του και ξεχνά τις δικές του υποχρεώσεις. Δίνει λίγες οδηγίες, κατευθύνει ως ένα βαθμό και παρέχει στους υφισταμένους του μεγάλο βαθμό ελευθερίας. 	

- Εργαζόμενοι που ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες και διαδικασίες για την εργασία τους, όπως λογιστές, εφοριακοί, προσωπικό αγορών, προμηθειών και συμβάσεων.

- Εργαζόμενοι με πολλές γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες.
- Εργαζόμενοι που επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών, και δέχονται εύκολα την αλλαγή.
- Εργαζόμενοι που εκφράζουν τα παράπονά τους και προτείνουν λύσεις σε όλα τα προβλήματα.

- Εργαζόμενοι που μπορούν να υποκινηθούν μόνοι τους, όπως ειδικό τεχνικό προσωπικό, άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, σύμβουλοι ειδικών θεμάτων.

Από την παρουσίαση των τεσσάρων ηγετικών τύπων, αντιλαμβανόμαστε ότι ο καθένας από αυτούς μπορεί να είναι αποτελεσματικός ανάλογα με τα άτομα στα οποία απευθύνεται. Υπάρχουν κατηγορίες εργαζομένων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί με το εξουσιαστικό στυλ, ενώ κάποιοι άλλοι με το δημοκρατικό ή το χαλαρό. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η **τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας.**

Η τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας

Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν οι **R.R.Blake (Μπλέϊκ)** και **J.S.Mouton (Μουτόν)**. Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετράμε το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η κάθετη διασταύρωση αρχίζει από το 1 και τελειώνει στο 9 μετρώντας το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τις ανθρώπινες σχέσεις. Σε όλο το τετράγωνο

με τις 9 υποδιαιρέσεις οριζόντια και κάθετα, έχουμε 81 διαφορετικές θέσεις. Οι θέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν όλους τους δυνατούς τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς ενός διοικητικού στελέχους.

Το διευθυντικό πλέγμα ή η διοικητική σχάρα δείχνει πέντε βασικά σημεία, μέσα στα οποία μπορεί να εμφανιστεί μια ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο έχει δύο ψηφία. Το πρώτο ψηφίο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το δεύτερο ψηφίο στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι Blake και Mouton μετά από πολλές έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα πιο επιτυχημένα στελέχη είναι αυτά που κατατάσσονται στην κατηγορία (9,9). Το πιο αποτυχημένο στυλ είναι αυτό της κατηγορίας (1,1). Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται αποδυναμωμένη διοίκηση, η (1,9) «διοίκηση της λέσχης», η (9,9) «συνεργατική διοίκηση», η (9,1) αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος και η (5,5) διοίκηση των ισορροπιών.

Υψηλό

Ενδιαφέρον

Για τα

Άτομα

Χαμηλό

9	1,9																			9,9
8																				
7																				
6																				
5										5,5										
4																				
3																				
2																				
1	1,1																			9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9											

Χαμηλό Ενδιαφέρον για την παραγωγή Υψηλό

Σχήμα 3.3.1

Το Διευθυντικό Πλέγμα ή η Διευθυντική Σχάρα των Blake και Mouton

Ο (1,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά και για τα άτομα. Έχει εγκαταλείψει την εργασία του και το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει οδηγίες και εντολές από τους ανωτέρους του στους υφισταμένους του. Αποτελεί τον χειρίστο τρόπο διοίκησης και επιχειρήσεις που έχουν πολλά τέτοια στελέχη είναι καταδικασμένες να κλείσουν.

Ο (1,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των υφισταμένων του, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Με αυτό το ηγετικό στυλ, κανείς δεν ενδιαφέρεται για την άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο (9,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης κατευθύνει τα άτομα σύμφωνα με τους στόχους που θέτει στο τμήμα ή στη διεύθυνσή του. Είναι προσανατολισμένος αποκλειστικά προς την επίτευξη των στόχων. Ενδιαφέρεται μόνο για το αποτέλεσμα. Βλέπει τους ανθρώπους σαν μηχανές και σαν εργαλεία παραγωγής. Διοικεί με αυταρχικό τρόπο.

Ο (5,5) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος

δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Ο ηγέτης προσπαθεί να εξασφαλίσει ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων για παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας είναι στελέχη του καθήκοντος, αλλά έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, εάν θέλει να υλοποιήσει τους στόχους του.

Ο (9,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Καλλιεργεί μία ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης στους υφισταμένους, ενώ παράλληλα καθοδηγεί και συντονίζει σύμφωνα με τους στόχους. Αυτή η ηγετική συμπεριφορά είναι η ιδανική.

Η αντίληψη ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται θεωρείται ξεπερασμένη. Για να είναι ένα ηγετικό στέλεχος αποτελεσματικό, όπως αυτό που ανήκει στην (9,9) κατηγορία, πρέπει να έχει κάποια προσόντα. Τα προσόντα αυτά εντάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις γνώσεις και στις ικανότητες.

Πίνακας 3.3.3

Προσόντα των ηγετικών στελεχών

Γνώσεις	Ικανότητες
Μάνατζμεντ <ul style="list-style-type: none">• Έννοιες και αρχές• Μοντέλα προγραμματισμού• Μέθοδοι υποκίνησης• Συστήματα ελέγχου• Ηγετικά στυλ διοίκησης	Διανοητικές <ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη καινοτομιών• Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας• Επιχειρηματική σκέψη• Ανάπτυξη δομών και προγραμμάτων
Ειδικές γνώσεις <ul style="list-style-type: none">• Λογιστική• Χρηματοοικονομικά• Μάρκετινγκ• Διοίκηση Παραγωγής	Ανθρώπινες <ul style="list-style-type: none">• Διαχείριση συγκρούσεων• Μετάδοση οράματος• Διαπραγματευτική ικανότητα• Ενθάρρυνση, καθοδήγηση, υποκίνηση

Γνώσεις	Ικανότητες
<p>Γενικές γνώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γνώση του κλάδου της επιχείρησης • Γνώσεις της αγοράς • Γνώσεις για το περιβάλλον της επιχείρησης • Γνώσεις διαφόρων τεχνικών αναλύσεων 	<p>Τεχνικές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρήση μαθηματικών μοντέλων για λήψη αποφάσεων • Ανάλυση κόστους-οφέλους • Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών • Διαχείριση χρόνου, πόρων και ιδεών

Η αγορά, τόσο η διεθνής όσο και η ελληνική, έχει ανάγκη από εξειδικευμένα στελέχη. Όσο μεγαλύτερη εξειδίκευση έχει κανείς, τόσο καλύτερος θεωρείται για μία επιχείρηση. Η εξειδίκευση αποκτάται αρχικά με τη μάθηση σε ειδικές σχολές μάλιστα και στη συνέχεια με την επαγγελματική πείρα. Στη Γερμανία συμβαίνει το παράδοξο να μην καλύπτονται οι θέσεις εργασίας, επειδή δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τα ανάλογα προσόντα. Αυτή η τάση έχει εμφανιστεί και σε άλλες χώρες. Στη λίστα αυτών των χωρών ανήκει και η Ελλάδα. Το φαινόμενο αυτό θα γίνει πιο έντονο στο μέλλον. Υψηλά προσόντα και απόλυτη εξειδίκευση, όπως ήδη αναφέραμε, είναι τα κλειδιά, που θα ανοίγουν τις πόρτες της απασχόλησης. Ένα πολύ ισχυρό προσόν

θεωρείται η γνώση πληροφορικής. Οι εφαρμογές λογισμικών πακέτων, ο προγραμματισμός σε γλώσσα τέταρτης γενιάς, η χρήση του διαδικτύου (ίντερνετ), και η δημιουργία σελίδων στο διαδίκτυο είναι γνώσεις που οδηγούν σε απασχόληση. Για το λόγο αυτό, τα πιο πολλά προγράμματα κατάρτισης και απόκτησης εργασιακής εμπειρίας του Υπουργείου Εργασίας και του ΟΑΕΔ περιλαμβάνουν μαθήματα πληροφορικής.

Εκτός από το χειρισμό και τον προγραμματισμό των Η/Υ, οι υποψήφιοι μιας θέσης εργασίας, αλλά και οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να βελτιώσουν τη θέση εργασίας τους οφείλουν να ενημερώνονται για τις νέες τάσεις της αγοράς και τις προκλήσεις για απασχόληση σε κλάδους αιχμής. Αυτές τις πληροφορίες βρίσκουμε συνήθως σε οικονομικά και τεχνικά περιοδικά της ελληνικής, αλλά και της ξένης βιβλιογραφίας.

Συνεπώς, καλές σπουδές με διαρκή ενημέρωση και απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποτελούν τα προσόντα-κλειδιά για την επιτυχία στο χώρο της εργασίας.

3.3.3 Ισχύς - Εξουσία

Ανεξάρτητα από τα προσόντα και τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει το διοικητικό στέλεχος, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Σύμφωνα με τους Hoy (Χόι) και Miskel (Μίσκελ) ισχύς είναι η δυνατότητα κάποιου να

επιβάλλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί. Επίσης, οι Hersey και Blanchard θεωρούν την ισχύ, ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων. Ποιοι είναι όμως στην πραγματικότητα οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο υπακούει κάποιο άλλο και πράττει σύμφωνα με τις εντολές του; Οι λόγοι αυτοί είναι αρκετοί και οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Η θέση που κατέχει ο ηγέτης.** Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται, τόσο περισσότερη ισχύ έχει
- **Το χάρισμα που έχει ο ηγέτης.** Πρόκειται για τη χαρισματική ισχύ.
- **Η πείρα που έχει αποκτήσει.** Τα άτομα με ειδικές γνώσεις επιβάλλονται στα ανειδίκευτα και γενικών γνώσεων άτομα.
- **Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλει τιμωρία.**
- **Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλεται λόγω δομής της επιχείρησης.**
- **Η κατοχή πόρων.** Τα χρήματα οι πληροφορίες και οι ειδικές γνώσεις αποτελούν παράγοντα ισχύος για τη σημερινή εποχή.
- **Οι γνωριμίες με ισχυρά άτομα, γνωστές ως διασυνδέσεις,** αποτελούν μέσο ισχύος λόγω της επιρροής που μπορούν να ασκήσουν.

Ο ηγέτης, εκτός από την ισχύ, όπως ήδη τονίσαμε, ασκεί και εξουσία. Για την εξουσία έχουν δοθεί πολλοί

ορισμοί. Ο Robbitt (Ρόμπιτ) αναφέρει ότι εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα να ασκεί ένα άτομο την επιρροή του ή να διατάζει τους άλλους. Σύμφωνα με τον Weber (Βέμπερ) υπάρχουν τρεις μορφές εξουσίας: η χαρισματική, η παραδοσιακή και η λογική-νομική. Η πρώτη μορφή εξουσίας στηρίζεται στην αφοσίωση των ανθρώπων σε έναν ηγέτη που τους εμπνέει και τους μαγνητίζει. Ο ηγέτης είναι πάνω από τους νόμους. Η εξουσία συγκεντρώνεται στον ηγέτη και απορρέει από αυτόν.

Η παραδοσιακή εξουσία στηρίζεται στις παραδόσεις και στους θεσμούς, ενώ η λογική-νομική στηρίζεται και αντλείται από τους νόμους.

Εκείνο που χρειάζεται να γνωρίζει ένας ηγέτης, εκτός από την άσκηση ισχύος και εξουσίας, είναι πώς μπορεί να κάνει τα άτομα να επιτυγχάνουν τους στόχους με προθυμία και ευχαρίστηση. Για να το καταφέρει αυτό, χρειάζεται να γνωρίζει τις μεθόδους υποκίνησης.

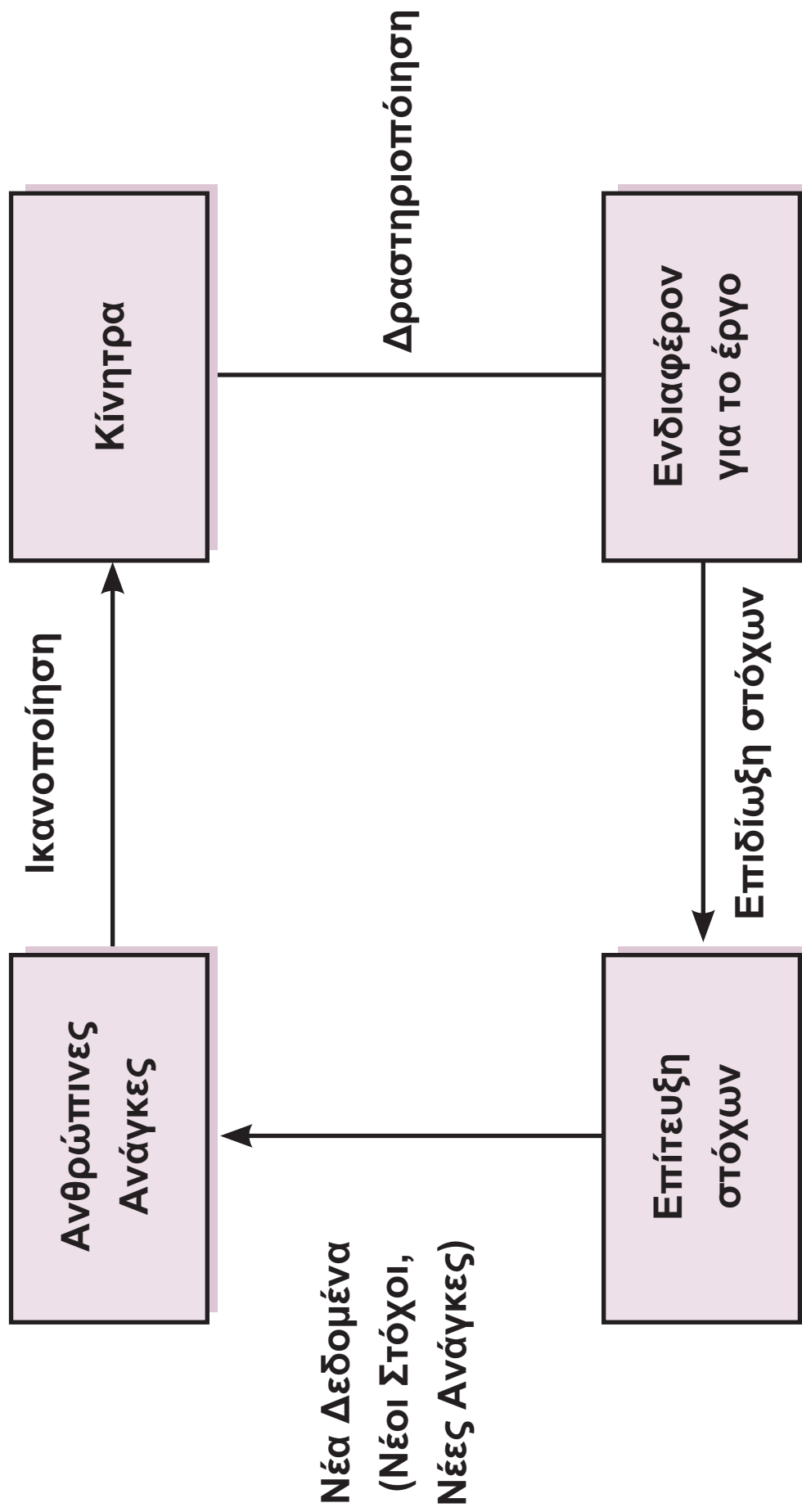
3.3.4 Παρακίνηση

Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται πώς μπορεί να παρακινεί τους υφιστάμενους του. Όταν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφιστάμενους τους, εννοούμε ότι βρίσκουν τα απαραίτητα ερεθίσματα, δηλαδή τα κίνητρα, που

διεγείρουν το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την εργασία με κατεύθυνση τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

1. τα διοικητικά στελέχη εντοπίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, προκειμένου να τις μετουσιώσουν σε κίνητρα.
2. οι ανάγκες μετατρέπονται σε κίνητρα.
3. τα κίνητρα δραστηριοποιούν τους υφιστάμενους, οι οποίοι παρουσιάζουν ισχυρό ενδιαφέρον για το έργο τους.
4. επιτυγχάνονται οι στόχοι που αποτελούν τη βασική αιτία ανάλυσης και ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών.

Οι τέσσερις αυτές φάσεις περιγράφονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.3.2
Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Έχουμε ήδη μιλήσει για κίνητρα, αλλά δεν έχουμε εξηγήσει ποιας φύσεως κίνητρα παρακινούν τους εργαζόμενους. Οι διαφορετικές κατηγορίες κινήτρων, καθώς και η καταλληλότητα τους παρουσιάζονται στις θεωρίες υποκίνησης.

3.3.4.a Θεωρίες Παρακίνησης

Κίνητρα είναι τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μία εργασία.

Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι μία καλύτερη θέση, η αναγνώριση από τους συναδέλφους ή από τους ανωτέρους, η τιμητική διάκριση, μεγαλύτερος μισθός, ειδικά επιδόματα, η ανάπτυξη κοινωνικής δράσης κ.α. Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα είναι:

1. οι **βιογενετικές**, που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων
2. οι **ψυχογενετικές**, που ικανοποιούν τη ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης.

Είναι πολύ σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η παροχή κινήτρων περιλαμβάνει δύο πλευρές:

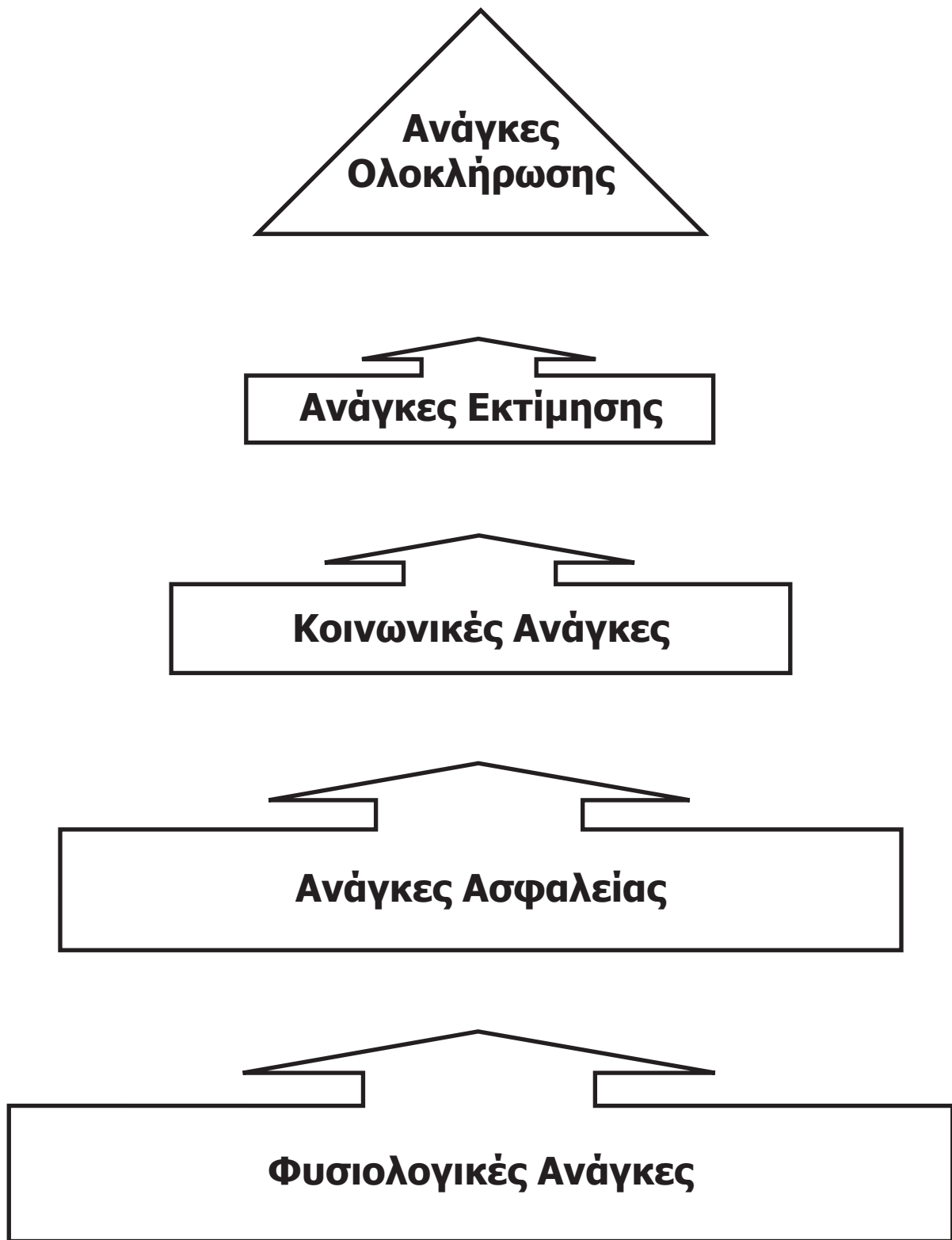
1. από τη μία, πρέπει να εντοπίσουμε ποιο θα πρέπει να είναι το περιεχόμενο των κινήτρων και
2. από την άλλη, να εκτιμήσουμε πώς μπορούμε να δώσουμε αυτά τα κίνητρα.

Για το σκοπό αυτό θα παρουσιάσουμε δύο βασικές θεωρίες, που καλύπτουν τις δύο αυτές διαστάσεις των κινήτρων. Η πρώτη θεωρία αφορά στο περιεχόμενο των κινήτρων, ενώ η δεύτερη τον τρόπο παροχής των κινήτρων.

Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow, είναι μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες. Ο ψυχολόγος Abraham Maslow (Αβραάμ Μάσλοου) θεωρούσε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ιεραρχηθούν, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες, κατατασσόμενες ανοδικά, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- 1. Φυσιολογικές ανάγκες.** Πρόκειται για τις βασικές βιολογικές ανάγκες, όπως για τροφή, νερό, στέγη, ύπνο. Ο Maslow θεωρεί πως ένας άνθρωπος αναζητά μία εργασία προκειμένου να ικανοποιήσει σε ένα πρώτο στάδιο τις βιολογικές του ανάγκες. Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες του αυτές σε ικανοποιητικό βαθμό, παύουν να τον υποκινούν και αναζητά την ικανοποίηση νέων ανώτερων αναγκών.
- 2. Ανάγκες ασφάλειας.** Αφορούν τις ανάγκες των ανθρώπων για εξασφάλιση αυτών που έχουν πετύχει στο προηγούμενο στάδιο. Δηλαδή, επιθυμούν να εξασφαλίσουν μονιμότητα στη δουλειά τους, να ασφαλίσουν την περιουσία τους, να έχουν περίθαλψη και να προστατέψουν τα μέλη της οικογένειάς τους.

- 3. Κοινωνικές ανάγκες.** Αφού οι άνθρωποι εξασφαλίσουν εργασία, στέγη και περίθαλψη, εκδηλώνουν ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών, που αφορούν στην επικοινωνία με τους άλλους. Οι άνθρωποι συχνά αναζητούν τη φιλία, το ενδιαφέρον και τη στοργή από τους συναδέλφους τους. Ακόμη, πολλές φορές αισθάνονται την ανάγκη να ανήκουν κάπου, να είναι μέλη συλλόγων και ομάδων. Για το λόγο αυτό, σε αρκετές επιχειρήσεις υπάρχουν αθλητικές, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές ομάδες,
- 4. Ανάγκες εκτίμησης.** Οι άνθρωποι στο επίπεδο αυτό, αισθάνονται την ανάγκη να τους αναγνωρίζουν οι άλλοι. Η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής προσφέρει δύναμη, γόητρο, κύρος και εμπιστοσύνη του ανθρώπου στον εαυτό του.
- 5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης.** Πρόκειται για την ανάγκη που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας. Με την ικανοποίηση και αυτής της ανάγκης, ο άνθρωπος ολοκληρώνεται γιατί μεγιστοποιεί την απόδοση του δυναμικού του. Νοιώθει ότι είναι σε θέση να υλοποιήσει όλες τις επιθυμίες του.
Όλες αυτές οι ανάγκες παρουσιάζονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.3.3
Ιεράρχηση των Αναγκών κατά τον Maslow

Η έννοια της πυραμίδας για την ιεράρχηση των αναγκών είναι διπλή. Αρχικά σημαίνει ότι πολλοί περισσότεροι άνθρωποι έχουν φυσιολογικές ανάγκες από ότι ανάγκες ασφάλειας ή κοινωνικές. Μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτίμησης και ολοκλήρωσης. Άρα, όσο πλησιάζουμε προς την κορυφή της πυραμίδας, τόσο λιγότεροι άνθρωποι καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Η δεύτερη έννοια της πυραμίδας είναι η διαδοχή της ικανοποίησης. Μόνο ικανοποιώντας μία ανάγκη, περνούμε σε μία επόμενη ανώτερη ανάγκη. Τα κίνητρα που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ικανοποίηση όλων των αναγκών ποικίλουν από επίπεδο σε επίπεδο. Τα κίνητρα αυτά δίνονται συστηματοποιημένα κατά κατηγορία αναγκών στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 3.3.4

Κίνητρα για την Ικανοποίηση των Διαφόρων Αναγκών

Ανάγκες	Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών
Φυσιολογικές	Ικανοποιητικός μισθός, καλές συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα, κουπόνια σίτισης, εκπαιδευτικά κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων.
Ασφάλειας	Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα της θέσης εργασίας, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.

Ανάγκες	Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών
Κοινωνικές	Οργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών πρωτοβουλιών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών.
Εκτίμησης	Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως.
Ολοκλήρωσης & Αυτοπραγμάτωσης	Δυνατότητα πρωτοβουλιών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

Η θεωρία του Maslow αντιμετωπίστηκε με πολύ σκεπτικισμό από τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών. Από μελέτες που διεξήγαγαν, απέδειξαν ότι για τους εργαζόμενους υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών: οι βιολογικές και οι άλλες ανάγκες, οι οποίες εκδηλώνονται αφού ικανοποιηθούν οι βιολογικές. Πιο κοντά σε αυτήν την άποψη είναι η δεύτερη θεωρία, που παρουσιάζουμε στο παρόν σύγγραμμα.

Η θεωρία των δύο Παραγόντων: Υγιεινής και Ασφάλειας του Herzberg.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Χέρζμπεργκ), ο άνθρωπος έχει δύο κατηγορίες αναγκών, που είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων με διαφορετικούς τρόπους. Ο Herzberg διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον της εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας είναι η πολιτική, η αποστολή και ο τύπος διοίκησης της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η παρεχόμενη ασφάλιση, η κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση κ.α. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής με την προληπτική έννοια της ιατρικής. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη απόδοση, αλλά δρουν προληπτικά, γιατί η έλλειψή

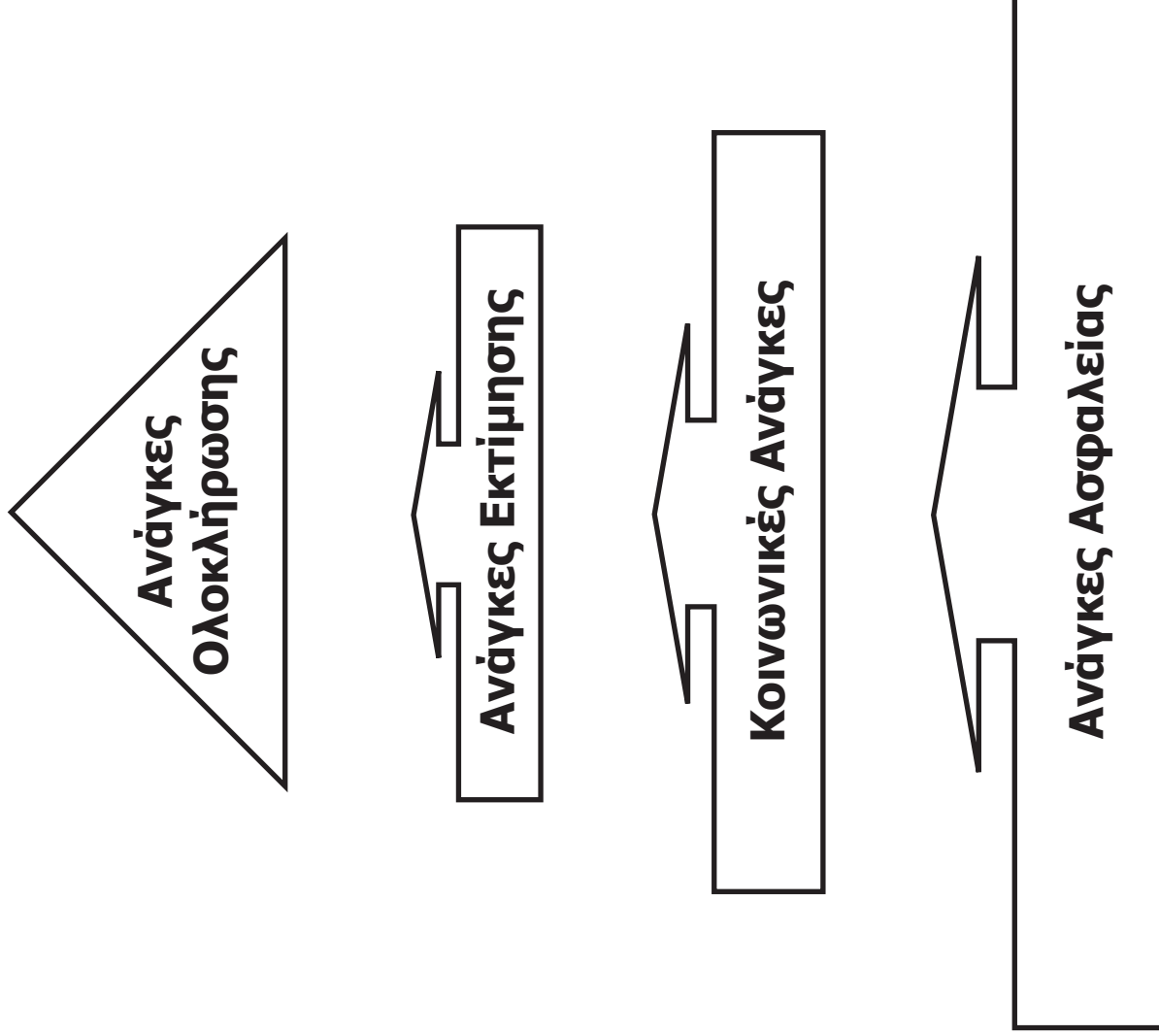
τους δημιουργεί δυσαρέσκεια. Η παρουσία τους όμως, συντελεί σε μία μικρή, ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται και παράγοντες συντήρησης ή διατήρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση της προσφοράς, το αντικείμενο της εργασίας (υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος), οι δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτομιών, η ύπαρξη πολλών υφισταμένων κ.α. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξή τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του Herzberg θεωρεί ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών, εν τούτοις υπάρχει σαφής αντιστοιχία μεταξύ των κατηγοριών των δύο θεωριών. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg αντιστοιχούν στις ανάγκες ολοκλήρωσης και εκτίμησης του Maslow, ενώ οι παράγοντες υγιεινής και διατήρησης του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Η αντιστοιχία αυτή φαίνεται καλύτερα στο σχήμα που ακολουθεί.



Θεωρία Maslow



Θεωρία Herzberg

- Παράγοντες Παρακίνησης
- Αναγνώριση
- Υψηλός Βαθμός Ευθύνης
- Προαγωγή
- Δυνατότητες Ανάπτυξης
- Ενδιαφέρον
- Αντικείμενο Εργασίας
- Ανάπτυξη
- Πρωτοβουλιών



Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης

- Πολιτική, Αποστολή και Διοίκηση της επιχείρησης
- Συνθήκες Εργασίας
- Συστήματα Αμοιβών
- Ασφάλεια για την εργασία
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Κοινωνική θέση
- Συμμετοχή στα κοινά

Σχήμα 3.3.4
Συγκριτική Παρουσίαση των Θεωριών του Maslow και του Herzberg

Οι δύο αυτές θεωρίες προσφέρουν ένα πολύ καλό θεωρητικό υπόβαθρο για το διοικητικό, ηγετικό στέλεχος. Η γνώση της θεωρίας όμως δεν είναι αρκετή. Το ηγετικό στέλεχος πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή αναζήτηση. Όπως η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών για να παράγει το κατάλληλο προϊόν που θα τις ικανοποιήσει, έτσι και το ηγετικό στέλεχος οφείλει να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Για τον εντοπισμό των αναγκών, το στέλεχος μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές. Οι συνήθεις τεχνικές είναι η προσωπική επικοινωνία και η έμμεση επικοινωνία με τα κουτιά παραπόνων ή προτάσεων και τα ερωτηματολόγια. Με την προσωπική επικοινωνία, ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει άμεσα τις αντιδράσεις, τις αντιρρήσεις ή την ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Τα κουτιά παραπόνων ή προτάσεων συνήθως βρίσκονται σε χώρους, όπου έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Ως τεχνική θεωρείται πολύ απρόσωπη. Αυτό, σε μερικές περιπτώσεις, θεωρείται θετικό, όταν για παράδειγμα ο εργαζόμενος θέλει να κρατήσει την ανωνυμία του, αλλά και σε άλλες περιπτώσεις αρνητικό, γιατί έχει διαπιστωθεί ότι δεν γίνεται επεξεργασία και ανάλυση των παραπόνων από τη διοίκηση προσωπικού.

Τα ερωτηματολόγια είναι μία καλή τεχνική, γιατί καταγράφουν την προσωπική εκτίμηση του κάθε εργαζόμενου για πολλά τεκταινόμενα μέσα στην επιχείρηση και ο προϊστάμενος έχει σαφή εικόνα για τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου του ξεχωριστά.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιέχει μια σειρά από παράγοντες παρακίνησης ή από ανάγκες που ο εργαζόμενος θέλει να ικανοποιήσει. Παράδειγμα ενός τέτοιου ερωτηματολογίου δίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.3.5 Ενδεικτικό ερωτηματολόγιο εντόπισης των αναγκών των εργαζομένων

Παρακαλώ, σημειώσατε με Χ όσες από τις παρακάτω ανάγκες επιθυμείτε να ικανοποιήσετε από την εργασία σας. (ή Βαθμολογείστε κατά σειρά προτεραιότητας όσες από τις παρακάτω ανάγκες επιθυμείτε να ικανοποιήσετε, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα βαθμών από 1-5. 1: χαμηλός βαθμός ανάγκης, 5: υψηλός βαθμός ανάγκης),

- καλές συνθήκες εργασίας
- ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- εναλλαγή αντικειμένου εργασίας
- δυνατότητα να εργάζομαι μαζί με άλλα άτομα
- ανάληψη ευθύνης

- συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για θέματα που με αφορούν
- να συμμετέχω σε επιτροπές
- να γνωρίζω τι γίνεται στην επιχείρηση (στόχοι, προσλήψεις, πολιτική)
- να αισθάνομαι ότι κάνω κάτι σημαντικό
- να αισθάνομαι ότι ακούγεται η γνώμη μου
- να μου δίνονται ευκαιρίες να αποδείξω ότι αξίζω
- να υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στην εργασία μου
- να υπάρχει η δυνατότητα προαγωγής
- να παίρνω γραπτές εντολές και αναλυτική καθοδήγηση
- να γνωρίζω τους στόχους του τμήματός μου
- η δυνατότητα αύξησης του μισθού μου
- ο μισθός μου να είναι συνάρτηση της απόδοσής μου, κι όχι ενιαίος μισθός για όλους
- η δυνατότητα επιπλέον αμοιβής βάσει παραγωγικότητας (πριμ παραγωγικότητας)
- να με επαινούν και να με αναγνωρίζουν
- περισσότερα διαλείμματα για να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου
- η δυνατότητα κάποιου χώρου για φαγητό ή καφέ μέσα ή κοντά στην επιχείρηση
- κινητό ωράριο

- ελεύθερο ωράριο
- ανάληψη πρωτοβουλιών
- εργασία σε ομάδες
- να μπορεί να με αναπληρώνει κάποιος όταν λείπω

Η ανάληψη ευθύνης θεωρείται παράγοντας υποκίνησης και ανάγκη που κάποιοι εργαζόμενοι επιζητούν να ικανοποιήσουν. Η ανάληψη ευθύνης γίνεται με τη διαδικασία της εξουσιοδότησης.

3.3.5 Εξουσιοδότηση

Εξουσιοδότηση είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η εξουσία από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.

Αξίζει να υπογραμμίσουμε πως όταν ένα διοικητικό στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία, δεν μειώνεται η ευθύνη του. Το διοικητικό στέλεχος παραμένει υπεύθυνο ως προς τις δικές του ενέργειες, αλλά και ως προς τις

ενέργειες των υφισταμένων του, στους οποίους μεταβίβασε μέρος της εξουσίας του. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το άθροισμα της ευθύνης όλων των επιμέρους διοικητικών στελεχών ισούται με την αρχική ευθύνη του προϊσταμένου τους. Ο προϊστάμενος, όταν μοιράζει τις διάφορες εργασίες στους υφισταμένους του, μεταβιβάζει και την ευθύνη που συνδέεται με κάθε εργασία. Παρά το γεγονός ότι μεταβιβάζει την ευθύνη, στην ουσία ο ίδιος παραμένει ο μόνος υπεύθυνος. Έτσι, αν μία εργασία δεν εκτελεστεί σωστά, την ευθύνη τη φέρει ο προϊστάμενος γιατί είτε δεν επέλεξε τα κατάλληλα άτομα, είτε γιατί οι οδηγίες του ήταν ανεπαρκείς ως προς τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών. Από αυτή τη διαπίστωση προκύπτει ότι η ευθύνη δεν εκχωρείται, αλλά απλώς μεταβιβάζεται.

Συνεπώς, με την πράξη της εξουσιοδότησης δεν μεταβιβάζονται όλες οι αρμοδιότητες. Η εξουσιοδότηση δεν είναι γενική και πλήρης. Γιατί κάτι τέτοιο θα σήμαινε κατάργηση της θέσης του προϊσταμένου.

3.3.5.a Μέθοδοι Εξουσιοδότησης

Η πράξη της εξουσιοδότησης μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους. Οι τέσσερις μέθοδοι που εφαρμόζονται στην πράξη είναι:

- 1. η γραμμική,**
- 2. η λειτουργική,**
- 3. η γραμμική/επιτελική και**

4. η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.

Η Γραμμική Μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή, η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Γενικός διευθυντής μεταβιβάζει μέρος της εξουσίας του στους διευθυντές, οι διευθυντές με τη σειρά τους μεταβιβάζουν μέρος της εξουσίας τους στους τμηματάρχες, οι τμηματάρχες στους προϊσταμένους γραφείων κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος μία γραμμική εξουσία, που την ασκεί πάνω στους υφιστάμενους του. Εφαρμόζεται αποτελεσματικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι:

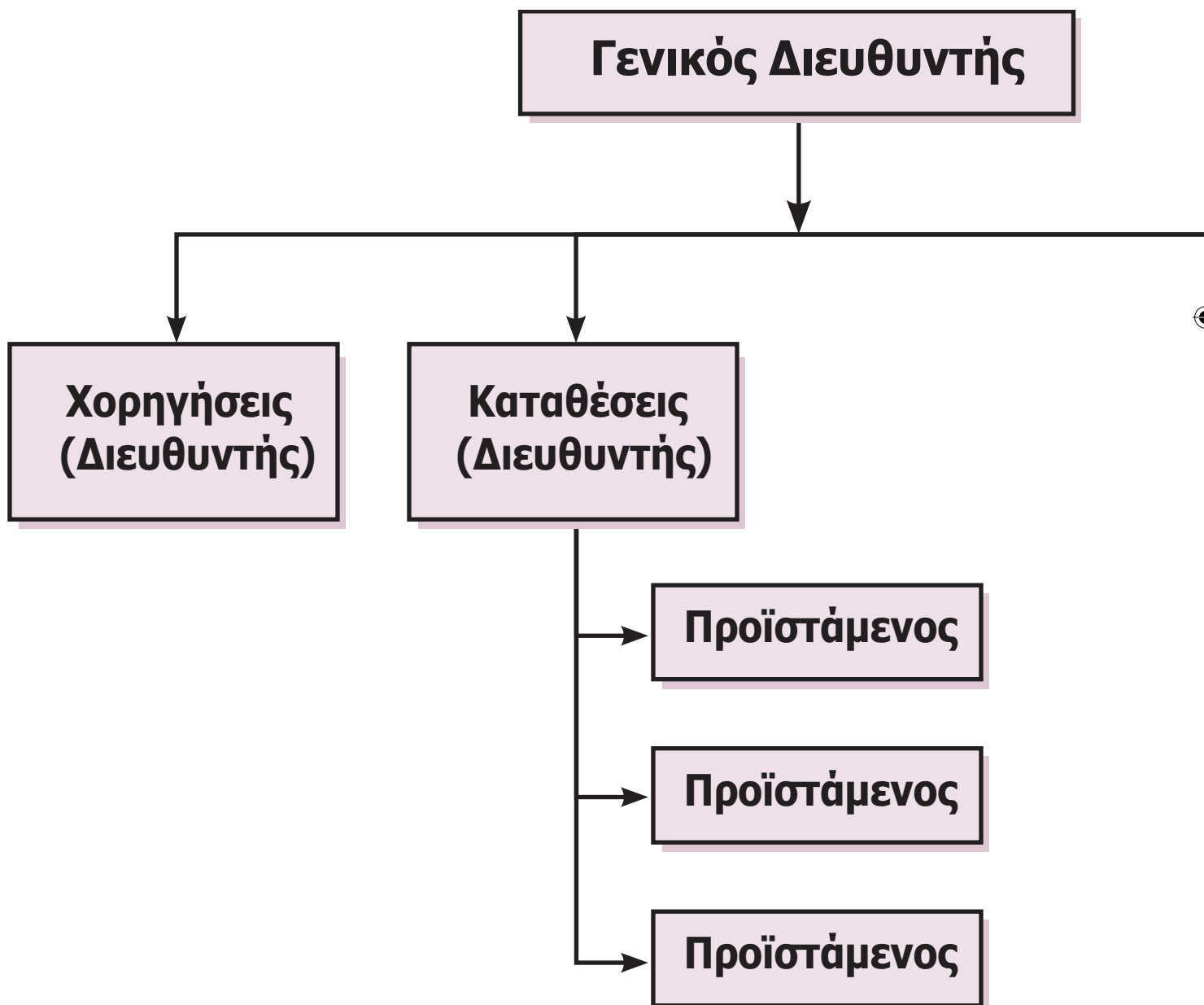
- είναι απλή, κατανοητή και λογικά συνεπής για τους εργαζόμενους όλων των βαθμιδών
- κάθε υφιστάμενος έχει έναν προϊστάμενο, από τον οποίο καθοδηγείται
- τα όρια της ευθύνης του καθενός είναι εκ των προτέρων καθορισμένα. Συνήθως ο ιεραρχικά ανώτερος φέρει την ευθύνη.

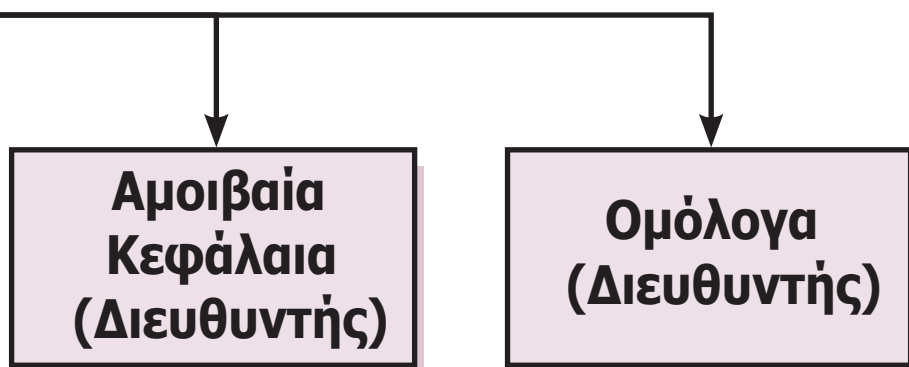
Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

- η εξουσία συγκεντρώνεται στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας και το σύστημα οργάνωσης γίνεται συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό
- κατά τη ανάληψη της εξουσίας χρειάζεται τα στελέχη να έχουν πολλές γνώσεις και ικανότητες.

Πολλές φορές όμως, αυτό δεν είναι εφικτό και υπάρχει δυσκολία ως προς την πραγματοποίηση των στόχων

- υπάρχουν δυσκολίες στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στο συντονισμό και στην εποπτεία, όταν τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας είναι πολλά.





Σχήμα 3.3.5
Η Γραμμική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Η δεύτερη μέθοδος εξουσιοδότησης που είναι η **Λειτουργική Μέθοδος** στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Taylor (Τέϊλορ). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊσταμένους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί. Κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος και εποπτεύει τον υφιστάμενό του μόνο ως προς το θέμα της ειδικότητάς του.

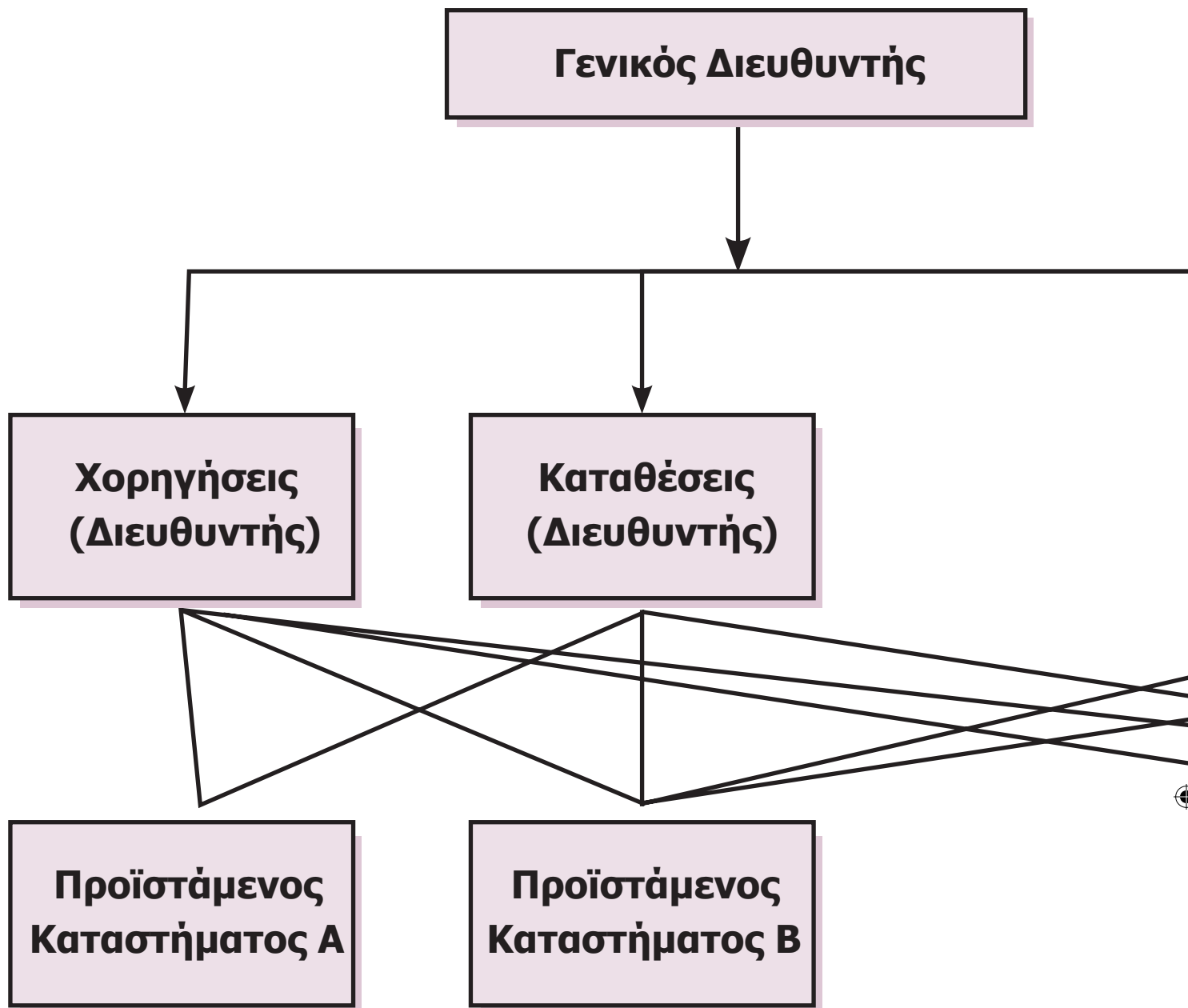
Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δίνεται έμφαση στην ειδίκευση των στελεχών, στο χώρο δηλαδή που γνωρίζουν πολύ καλά και είναι αποτελεσματικά.

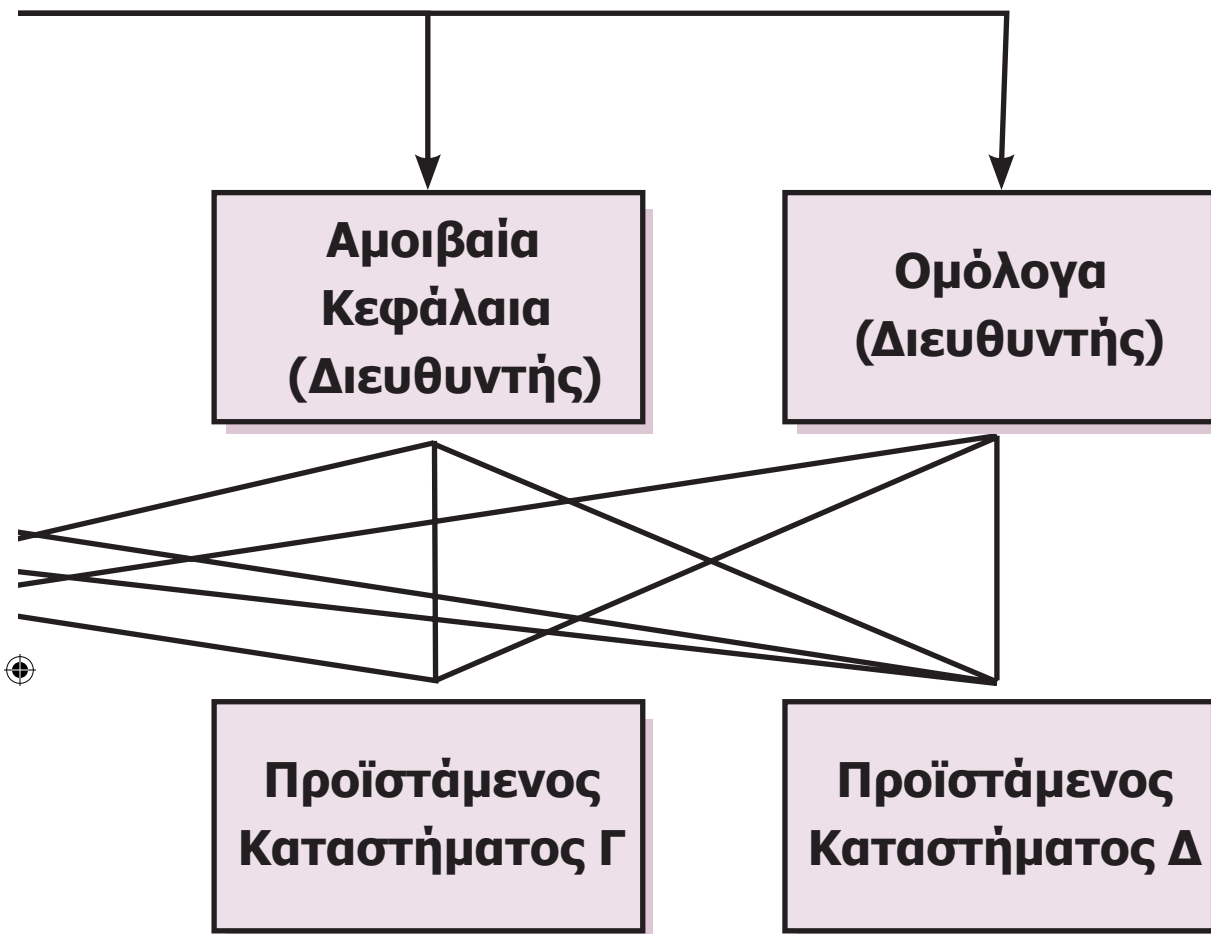
Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- δεν ισχύει η διοικητική ιεραρχία
- δημιουργείται σύγχυση στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις ρόλων μεταξύ των προϊσταμένων
- δεν υπάρχει πειθαρχία και τα στελέχη αποπροσανατολίζονται από τους στόχους της επιχείρησης

Στην πράξη η μέθοδος αυτή δεν γνωρίζει μεγάλη εφαρμογή λόγω των μειονεκτημάτων της.





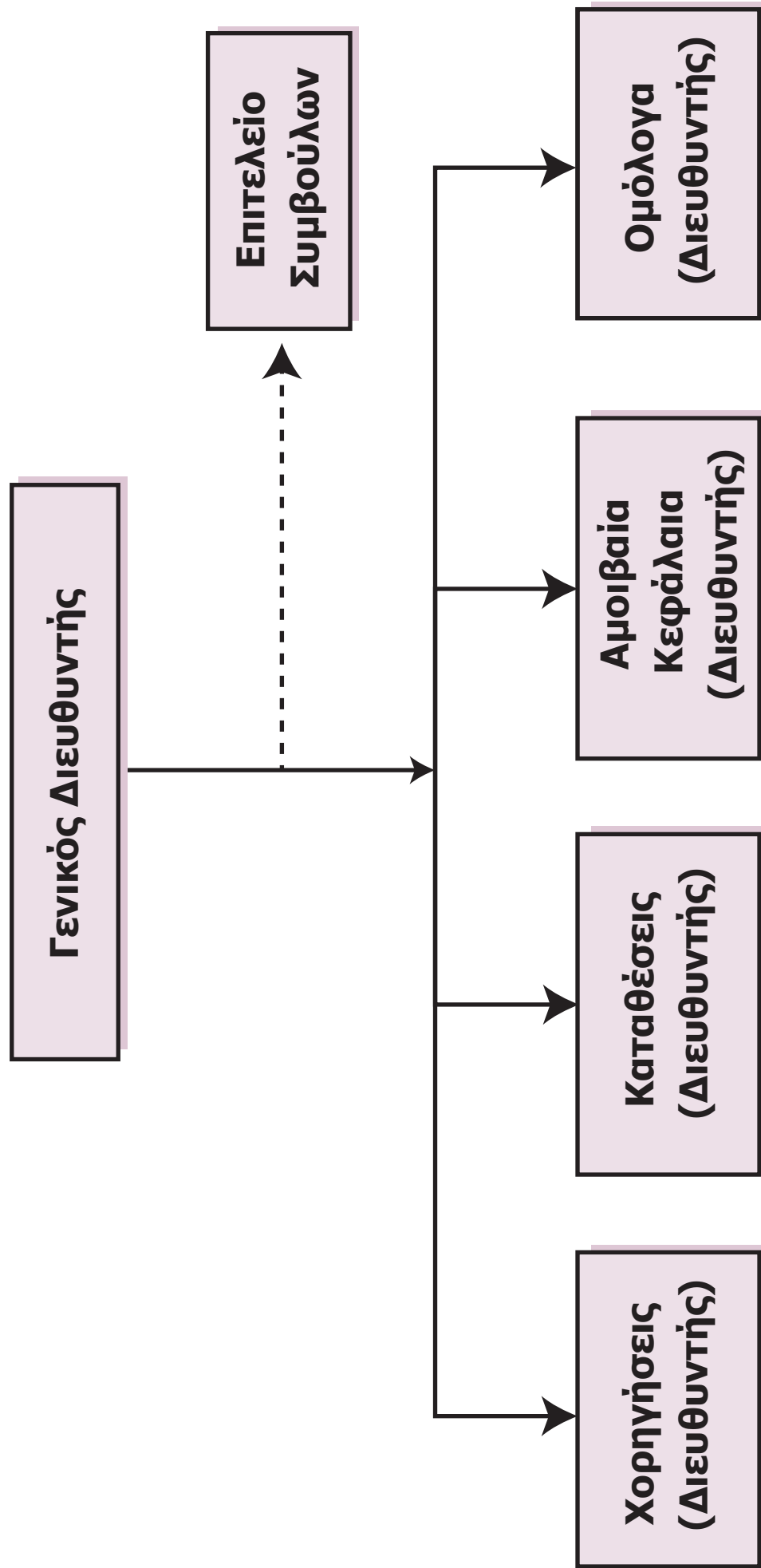


Σχήμα 3.3.6
Η Λειτουργική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος προέρχεται από τον συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση. Το επιτελείο των ειδικών αποτελείται από άτομα, που καλούνται σύμβουλοι ή εμπειρογνώμονες. Οι σύμβουλοι και οι εμπειρογνώμονες διευκολύνουν το έργο των ανώτερων διοικητικών στελεχών με τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Τα αντικείμενα στα οποία συνήθως γίνεται χρήση συμβούλων και εμπειρογνομώνων είναι η Έρευνα και Ανάπτυξη (R & D)¹, τα χρηματοοικονομικά, οι σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής, καθώς και η εισαγωγή και χρήση της πληροφορικής.

Πρόκειται για μία μεικτή μέθοδο εξουσιοδότησης, η οποία έχει μεγάλη εφαρμογή στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια έχει γνωρίσει μεγάλη αποδοχή και στο χώρο των υπηρεσιών.

1. Τα αρχικά προέρχονται από τις αγγλικές λέξεις Research και Development, δηλαδή Έρευνα και Ανάπτυξη.



Σχήμα 3.3.7
Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων είναι μία τέταρτη μέθοδος εξουσιοδότησης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου. Οι προσωρινές επιτροπές ορίζονται για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να ασχοληθούν με ένα θέμα. Μόλις ολοκληρώσει το έργο της μία επιτροπή, παύει να υφίσταται. Οι μόνιμες επιτροπές λειτουργούν ως συμβουλευτικά όργανα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Τα πιο συνήθη συμβούλια είναι το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, το Συμβούλιο Διευθυντών και το Συμβούλιο της Διεύθυνσης. Οι πιο γνωστές επιτροπές που συνέρχονται είναι η Επιτροπή Χρηματοδότησης, η Επιτροπή Προγραμματισμού, η Επιτροπή Ερευνών κ.α.

3.3.5.β Το συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό Σύστημα Εξουσίας

Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το συγκεντρωτικό

σύστημα. Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επικρατεί το αποκεντρωτικό σύστημα.

Σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα, η ευθύνη και η εξουσία συγκεντρώνεται στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης. Αντίθετα, σε ένα αποκεντρωτικό σύστημα την ευθύνη και την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων φέρουν τα κατώτερα στελέχη.

Η απόλυτη συγκέντρωση εξουσίας και ευθύνης σε ένα άτομο καταργεί την έννοια της οργάνωσης και την ύπαρξη υφισταμένων. Αντίθετα, με την απόλυτη αποκέντρωση, επειδή τα διοικητικά στελέχη μεταβιβάζουν όλη την εξουσία και ευθύνη τους, η ιδιότητά τους ως στελέχη δεν έχει νόημα και η θέση τους καταργείται.

Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των εργασιών μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, για μεγάλες επιχειρήσεις, που ασχολούνται με πολλές δραστηριότητες, το καλύτερο σύστημα είναι το αποκεντρωτικό. Επίσης, η γεωγραφική διασπορά μιας επιχείρησης, δηλαδή η ύπαρξη πολλών καταστημάτων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, ευνοεί το αποκεντρωτικό σύστημα. Τέλος, αν πρόκειται για επιχειρήσεις αιχμής², που πρέπει να προσαρμόζονται πολύ γρήγορα στις

2. Επιχειρήσεις αιχμής θεωρούνται αυτές που χρησιμοποιούν και παράγουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

απαιτήσεις της αγοράς, το ιδανικό σύστημα είναι το αποκεντρωτικό. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει το κατάλληλο και εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό, το ιδανικό σύστημα είναι το συγκεντρωτικό.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος είναι η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η ποιότητα των αποφάσεων και η δημιουργία έμπειρων και εξειδικευμένων στελεχών. Τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι ο άμεσος έλεγχος όλων των ενεργειών, η εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και ο καλύτερος συντονισμός.

3.3.6 Συντονισμός και Επικοινωνία

Έχουμε ήδη αναφέρει πολλές φορές τον όρο «Συντονισμός», θέλοντας να δείξουμε ότι είναι μία θετική ενέργεια για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Συντονισμός σημαίνει να εργαζόμαστε όλοι σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης και με κοινό προσανατολισμό. Όταν υπάρχει συντονισμός σε μία επιχείρηση, όλοι εργάζονται βάσει προγράμματος και η εκροή της εργασίας του ενός είναι εισροή της εργασίας του άλλου.

Για τον αποτελεσματικό συντονισμό απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα επικοινωνίας. Επικοινωνία σημαίνει ροή πληροφορίας. Για να υπάρχει η κατάλληλη ροή χρειάζονται δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις παίρνει κυρίως δύο μορφές: την κάθετη και την οριζόντια.

Η κάθετη επικοινωνία έχει δύο διαφορετικές αμφίδρομες ροές: την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και την από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία. Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τον ιεραρχικά κατώτερο. Όλες αυτές οι εντολές και οδηγίες σκοπό έχουν να ορίσουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των υφισταμένων. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική, αλλά αν είναι η μοναδική, χωρίς δηλαδή τη μεταβίβαση μηνυμάτων και από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους, τότε καθίσταται καταπιεστική και αναπτύσσεται σε αυταρχικές οργανώσεις. Το βασικό μειονέκτημα αυτής της επικοινωνίας είναι ότι πολλές φορές υπάρχουν διαστρεβλώσεις ή αλλοιώσεις στο μήνυμα, όταν αυτό περνά από πολλά ιεραρχικά επίπεδα μέχρι να φτάσει στους τελικούς αποδέκτες (εργατικό δυναμικό, υπαλλήλους).

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι πάρα πολύ σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη.

Με την επικοινωνία αυτή, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα παράπονά τους, τις αντιρρήσεις τους και γενικά να αισθανθούν ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων τους. Οι βασικοί τρόποι επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, τα ερωτηματολόγια της διοίκησης προσωπικού, τα διάφορα έντυπα και τα συνδικαλιστικά όργανα εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Εκτός από την κάθετη επικοινωνία, για τον καλό συντονισμό μέσα στην επιχείρηση απαραίτητη είναι και η **οριζόντια επικοινωνία**. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα. Αν υπάρχει ανεπτυγμένη οριζόντια επικοινωνία, τότε επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι της επιχείρησης. Αν η επικοινωνία αυτή είναι περιορισμένη, τυπική και με στεγανά, λόγω μυστικότητας και ανταγωνισμού, εμφανίζονται προβλήματα στο συντονισμό. Μια αποτελεσματική διοίκηση οφείλει να καλλιεργήσει το κατάλληλο κλίμα, να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει κατάλληλα τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύσσεται πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνία εντός της ομάδας (ενδο-ομαδική) και μεταξύ των ομάδων (δια-ομαδική).

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.**
- 2. Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου-ηγέτη.**
- 3. Στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός.**
- 4. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις.**
- 5. Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της**

Διοικητικής Σχάρας. Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν οι **R.R.Blake (Μπλέϊκ)** και **J.S. Mouton (Μουτόν)**. Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετράμε το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται **αποδυναμωμένη διοίκηση**, η (1,9) «**διοίκηση της λέσχης**», η (9,9) «**συνεργατική διοίκηση**», η (9,1) **αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος** και η (5,5) **διοίκηση των ισορροπιών**.

- 6.** Ανεξάρτητα από τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει το διοικητικό στέλεχος, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Σύμφωνα με τους Hoy (Χόι) και Miskel (Μίσκελ) ισχύς είναι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί.
- 7.** Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται πώς μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του. Όταν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, εννοούμε ότι βρίσκουν τα απαραίτητα ερεθίσματα, δηλαδή τα κίνητρα, που διεγεί-

- ρουν το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την εργασία με κατεύθυνση τους στόχους.
8. Κίνητρα είναι τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μία εργασία.
 9. Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα είναι οι **βιογενετικές**, που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων και οι **ψυχογενετικές**, που ικανοποιούν τη ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης.
 10. Ο ψυχολόγος **Abraham Maslow** (Αβραάμ Μάσλοου) θεωρούσε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ιεραρχηθούν, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες, κατατασσόμενες ανοδικά, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες: α) **Φυσιολογικές ανάγκες**, β) **Ανάγκες ασφάλειας**, γ) **Κοινωνικές ανάγκες**, δ) **Ανάγκες εκτίμησης** και ε) **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης**.
 11. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Χέρζμπεργκ), οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον της εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας τους ονόμασε **παράγοντες**

υγιεινής. Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται **παράγοντες παρακίνησης**, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξή τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

- 12. Εξουσιοδότηση** είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η εξουσία από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.
- 13. Οι τέσσερις μέθοδοι εξουσιοδότησης** είναι: η γραμμική, η λειτουργική, η γραμμική/επιτελική και η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.
- 14. Η Γραμμική Μέθοδος** είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή, η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης.
- 15. Η Λειτουργική Μέθοδος** στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Taylor (Τέϊλορ). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός

προϊσταμένους. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊσταμένους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί.

- 16.** Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος προέρχεται από τον συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση.
- 17.** Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων είναι η μέθοδος εξουσιοδότησης. σύμφωνα με οποία ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου.
- 18.** Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα.

Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επικροτείτο **αποκεντρωτικό σύστημα**.

- 19. Συντονισμός** σημαίνει να εργαζόμαστε όλοι σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης και με κοινό προσανατολισμό. Όταν υπάρχει συντονισμός σε μία επιχείρηση, όλοι εργάζονται βάσει προγράμματος και η εκροή της εργασίας του ενός είναι εισροή της εργασίας του άλλου.
- 20.** Για τον αποτελεσματικό συντονισμό απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα επικοινωνίας. Επικοινωνία σημαίνει ροή πληροφορίας. Για να υπάρχει η κατάλληλη ροή χρειάζονται δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας.
- 21.** Η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις παίρνει κυρίως δύο μορφές: την κάθετη και την οριζόντια.
- 22.** Η κάθετη επικοινωνία έχει δύο διαφορετικές αμφίδρομες ροές: την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και την από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία.
- 23.** Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τον ιεραρχικά κατώτερο.
- 24.** Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι

πάρα πολύ σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη. Με την επικοινωνία αυτή, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα παράπονά τους, τις αντιρρήσεις τους και γενικά να αισθανθούν ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων τους.

25. Οριζόντια επικοινωνία είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα.

Λέξεις - Κλειδιά

- Η Λειτουργία της Διεύθυνσης
- Ηγεσία
- Ηγετικοί τύποι
- Αυτοκρατορικός ή Εξουσιαστικός, Γραφειοκρατικός, Δημοκρατικός ή Συμμετοχικός και Χαλαρός Ηγετικός Τύπος
- Διευθυντικό Πλέγμα ή Διοικητική Σχάρα
- Ισχύς

- **Εξουσία**
- **Υποκίνηση**
- **Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow**
- **Η θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg**
- **Εξουσιοδότηση**
- **Γραμμική Μέθοδος Εξουσιοδότησης**
- **Λειτουργική Μέθοδος Εξουσιοδότησης**
- **Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος Εξουσιοδότησης**
- **Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων**
- **Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό Σύστημα Εξουσίας**
- **Συντονισμός**
- **Επικοινωνία**
- **Κάθετη και Οριζόντια Επικοινωνία**
- **Η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία**
- **Η «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνία**

Ερωτήσεις - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;
2. Ποιες είναι οι δύο μορφές επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση;
3. Ποια από τις δύο θεωρίες της υποκίνησης θα χρησιμοποιούσατε στην πράξη, και γιατί;
4. Απαντήσατε με ένα ναι ή ένα όχι στις παρακάτω προτάσεις, αιτιολογώντας την απάντησή σας.
 - Η θεωρία του Herzberg θεωρεί ότι υπάρχουν πέντε παράγοντες υποκίνησης. ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα, υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικοί τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς. ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Μόνο η κάθετη επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της επιχείρησης. ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Ο καλός συντονισμός απαιτεί καλά κανάλια επικοινωνίας. ΝΑΙ ΟΧΙ

Ασκήσεις

1. Φτιάξτε έναν κατάλογο με παράγοντες που θα σας παρακινούσαν να διαβάσετε περισσότερο και να σημειώσετε καλύτερη πρόοδο.
2. Αναφέρατε χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ ενός ηγέτη και ενός προϊσταμένου. Στη συνέχεια χαρακτηρίσατε γνωστές προσωπικότητες από το χώρο

των επιχειρήσεων, της πολιτικής, του αθλητισμού και της τέχνης σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα, αιτιολογώντας την απάντησή σας.

3. Να γίνει ομαδική εργασία με την ανάθεση εντοπισμού των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μεγάλων ηγετικών φυσιογνωμιών, όπως του Μεγάλου Αλεξάνδρου, του Ναπολέοντα, του Γκάντι, του Μαντέλα, του Βίλυ Μπραντ, του Φορντ κ.α.

Μελέτη Περίπτωσης

Η Περίπτωση μιας Ναυτιλιακής Εταιρίας

Ο «Μ» παίρνοντας το πτυχίο του από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, ξεκίνησε την καριέρα του το 1996 σε μία από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες του Πειραιά. Το Διοικητικό Συμβούλιο διέκρινε τον ηγετικό, δυναμικό και δραστήριο χαρακτήρα του και μετά από δύο χρόνια του ανέθεσε να ανοίξει ένα νέο γραφείο στη Θεσσαλονίκη.

Ο «Μ» δέχτηκε την πρόταση και μέσα σε λίγους μήνες οργάνωσε το νέο υποκατάστημα της εταιρίας. Προσέλαβε 15 άτομα, στα οποία έδωσε υψηλές αμοιβές και ιδιωτική ασφάλιση. Το αντικείμενο της εργασίας απαιτούσε πολλούς ελέγχους και αξιόλογη κρίση. Ο ίδιος ήταν προσανατολισμένος προς το καθήκον και ενθάρρυνε τους υφισταμένους του να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και η πολιτική της εταιρίας ήταν γνωστοί σε όλους αλλά δεν υπήρχε

σαφής δομή στην εταιρία και ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων. Όλοι ασχολούνταν με όλα.

Μετά από λίγο καιρό, ο «Μ» διαπίστωσε ότι το γραφείο είχε πολύ χαμηλό κύκλο εργασιών και ότι οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι, θεώρησε ότι για αυτό έφταιγαν οι συνεργάτες του, τους οποίους απέλυσε σταδιακά και τους αντικατέστησε με νέα άτομα που βρήκε στην τοπική αγορά. Άρχισε να γίνεται πιεστικός στους νέους συνεργάτες, τους οποίους επέμενε να τους αφήνει να ασχολούνται με όλες τις εργασίες, χωρίς σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότηση ευθυνών. Στη συνέχεια προσέλαβε και δύο ειδικούς συμβούλους για την αποφυγή λαθών και την επίτευξη των στόχων που είχε θέσει.

Τα αποτελέσματα ήταν και πάλι αποθαρρυντικά. Η εταιρία έχασε δύο πολύ σημαντικούς πελάτες λόγω καθυστέρησης των υποχρεώσεων που είχε αναλάβει. Ο «Μ» αποφάσισε πάλι να απολύσει κάποιους από τους συνεργάτες του, τους οποίους θεωρούσε υπεύθυνους για τις καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Το προσωπικό που παρέμεινε στην εταιρία βλέποντας τις απολύσεις, άρχισε να νοιώθει ανασφάλεια και να αμφισβητεί τις ηγετικές ικανότητες του «Μ». Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας αποφάσισε να μεταθέσει τον «Μ» στα γραφεία του Πειραιά και να αναθέσει τη διεύθυνση του γραφείου της Θεσσαλονίκης σε ένα άλλο ηγετικό στέλεχος.

- 1. Ποια ήταν τα λάθη του «Μ»; Απαντήστε χρησιμοποιώντας όρους που έχετε μάθει από τη θεωρία, όπως εξουσιοδότηση, κάθετη επικοινωνία, οργανωτική δομή κ.τ.λ.**
- 2. Από πού αντλούσε την ισχύ και την εξουσία του;**
- 3. Πώς θα τον χαρακτηρίζατε ως ηγέτη σύμφωνα με το διευθυντικό πλέγμα. Αιτιολογήστε την απάντησή σας.**
- 4. Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά διακρίνετε στον «Μ»; Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά δεν είχε;**
- 5. Ποια προσόντα του θεωρήθηκαν σημαντικά για να αναλάβει το γραφείο στη Θεσσαλονίκη; Ποια άλλα έπρεπε να είχε;**
- 6. Ποιες ανάγκες είχαν οι υφιστάμενοί του και δεν ήταν ικανοποιημένοι;**

«... ο έλεγχος συνίσταται στο να επιβεβαιώνουμε αν όλα γίνονται σύμφωνα με τα σχέδια που έχουν υιοθετηθεί, τις οδηγίες που έχουν εκδοθεί και τις αρχές που διέπουν μία επιχείρηση. Έχει σαν αντικείμενο να υποδεικνύει τις αδυναμίες και τα σφάλματα, ώστε να διορθώνονται και να προλαμβάνεται η επανάληψή τους. Ενεργεί πάνω σε όλα, όπως πράγματα, άτομα, ενέργειες.»

Henri Fayol

«....ο διοικητικός έλεγχος επιδιώκει να αναγκάζει τα γεγονότα να συμμορφώνονται σύμφωνα με τα σχέδια και τα προγράμματα»

Billy E. Goetz



3.4. Η Λειτουργία του Ελέγχου

3.4.1 Εισαγωγή

Η τέταρτη κατά σειρά διοικητική λειτουργία της επιχείρησης είναι ο Έλεγχος.

Ο Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, ο Έλεγχος αποτελεί μία διαδικασία μέτρησης αλλά και παρέμβασης για ενδεχόμενες δι-

ορθώσεις, όταν παρουσιάζονται παρεκκλίσεις από τα αρχικά πρότυπα που θέτουμε για να επιτύχουμε τους στόχους. Με τον έλεγχο μπορούμε να ελέγξουμε ανθρώπους, πρώτες ύλες, υλικά, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα, απόδοση κεφαλαίων, χώρους παραγωγής και αποθήκευσης, διαδικασίες παραγωγής, συστήματα εξυπηρέτησης του πελάτη κ.α.

Σε μερικές περιπτώσεις, ένας καλά οργανωμένος έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε καθορισμό νέων στόχων, στη διατύπωση νέων προγραμμάτων και σχεδίων δράσης, στον ορισμό νέων προτύπων, στην εύρεση νέων και πιο ικανών στελεχών, στη βελτίωση της τεχνολογίας, στη δημιουργία ομάδων εργασίας και γενικά σε νέες τεχνικές ελέγχου και καθοδήγησης. Για όλους αυτούς τους λόγους, πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι ο έλεγχος είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της διοίκησης. Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες, γιατί αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών, και κυρίως κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματίστηκαν.

Ο έλεγχος αφορά όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Από την κατώτερη μέχρι την ανώτερη διοίκηση υπάρχουν συστήματα ελέγχου. Το κάθε στέλεχος για να εξασφαλίσει ένα επιθυμητό επίπεδο επιτυχίας στον τομέα δράσης του, οφείλει να θέσει σε εφαρμογή ένα ή περισσότερα συστήματα ελέγχου για να γνωρίζει

ανά πάσα στιγμή, αν κάθε εργασία εκτελείται σύμφωνα με τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, κάθε στέλεχος οφείλει:

- να μετρά την πραγματική απόδοση του τομέα του
- να συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση, ώστε να επισημαίνεται η διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης
- να διορθώνει, όταν διαπιστώνει αποκλίσεις από το πρόγραμμα.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι οι τρεις λέξεις-κλειδιά για τη λειτουργία του ελέγχου είναι: **μέτρηση, σύγκριση και διόρθωση.**

Συνεπώς, ο έλεγχος λειτουργεί κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι κανονιστικός, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης και δημιουργικός, γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο. Σε μερικές περιπτώσεις όμως, ο έλεγχος μπορεί να είναι και κυρωτικός. Αυτό σημαίνει ότι επιβάλλονται κυρώσεις σε εκείνον που κάνει μία λανθασμένη ενέργεια. Ο έλεγχος βέβαια δεν πρέπει να παίρνει τέτοια μορφή, αλλά να είναι εποικοδομητικός και να οδηγεί σε καλύτερη καθοδήγηση.

3.4.2 Κατηγορίες ελέγχου

Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Οι σημαντικότερες είναι οι παρακάτω.

- Ανάλογα με την προέλευση του φορέα που τον διενεργεί, διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. **Εσωτερικός Έλεγχος** λέγεται όταν διενεργείται από τους ανθρώπους ή τις μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ, καλείται **Εξωτερικός Έλεγχος**, όταν αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.
- Ανάλογα με το εύρος των εργασιών που καλύπτει, διακρίνεται σε γενικό και ειδικό. **Γενικός Έλεγχος** λέγεται όταν καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ **Ειδικός Έλεγχος** όταν διεξάγεται σε μία μόνο Διεύθυνση ή σε ένα μόνο Τμήμα της επιχείρησης.
- Ανάλογα με το χρόνο διάρκειάς του, διακρίνεται σε μόνιμο και περιστασιακό. **Μόνιμος Έλεγχος** είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ, **Περιστασιακός** είναι ο έλεγχος που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες.
- Ανάλογα με το χρόνο έναρξης του ελέγχου, διακρίνεται σε α)προγενέστερο ή προληπτικό,

β) «αντιδραστικό» και γ) «μεταδραστικό». Προγενέστερος ή Προληπτικός Έλεγχος καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Ελέγχονται όλοι οι πόροι που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία, όπως οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και τα υλικά πριν από τη χρήση τους, ώστε να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή συμβολή τους στα τελικά προϊόντα. Ο «Αντιδραστικός» Έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια αυτής για να εντοπισθούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ, ο «Μεταδραστικός» ή Κατασταλτικός Έλεγχος πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση. Στην ουσία, με τον έλεγχο αυτό μετρούμε και κατόπιν αξιολογούμε κατά πόσο το αποτέλεσμα συμφωνεί με τις προδιαγραφές.

- Ανάλογα με το βαθμό αυτοματισμού του ελέγχου, διακρίνουμε τον έλεγχο σε κυβερνητικό και μη κυβερνητικό. Κυβερνητικός είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή, όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτορρύθμισης και αυτόματη δυνατότητα διόρθωσης οποιοσδήποτε απόκλισης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής ελέγ-

χου είναι ο θερμοστάτης στα μηχανήματα, που όταν ανέβει η θερμοκρασία πάνω από ένα όριο, σταματά η λειτουργία της μηχανής. Αντίθετα, ο **μη Κυβερνητικός Έλεγχος** είναι εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας.

Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές.

3.4.3 Βασικές Αρχές ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Ελέγχου

Οι βασικές αρχές ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι δέκα στον αριθμό. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις αρχές αυτές θα πρέπει:

- 1. Να συγκεντρωνόμαστε στα πιο σημαντικά στοιχεία του συστήματος, που θα μας αποκαλύψουν αμεσότερα και ευκολότερα τις τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους (αρχή των κρίσιμων σημείων).**
- 2. Να δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στις εξαιρέσεις, δηλαδή στις αποκλίσεις που παρουσιάζονται, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους (αρχή της εξαίρεσης).** Η διαφορά μεταξύ της αρχής των κρίσιμων σημείων και της αρχής της εξαίρεσης έγκειται στο γεγονός ότι η πρώτη αναφέρεται στους παράγοντες που οδηγούν σε αποκλίσεις, ενώ η δεύτερη στο

- μέγεθος των αποκλίσεων αυτών των παραγόντων.
3. **Ο έλεγχος να είναι ελαστικός και να προσαρμόζεται εύκολα σε οποιαδήποτε μεταβολή των συνθηκών εργασίας (αρχή της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας).**
 4. **Ο έλεγχος να είναι προσαρμοσμένος στη δομή της επιχείρησης και να εναρμονίζεται στην οργανωτική διάρθρωσή της (αρχή της οργανωτικής δομής). Ακόμα, ο έλεγχος πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στα προγράμματα, στα σχέδια δράσης και στις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, ο έλεγχος που εφαρμόζεται στο τμήμα πωλήσεων δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετεί και τις ανάγκες της παραγωγής ή της αποθήκης. Για το λόγο αυτό χρειάζονται ιδιαίτερα συστήματα ελέγχου για κάθε διαδικασία και για κάθε πρόγραμμα μέσα στην επιχείρηση.**
 5. **Ο έλεγχος να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες των στελεχών. Για παράδειγμα, οι λογιστές προτιμούν να βλέπουν τα αποτελέσματα με τη μορφή πινάκων, οι υπεύθυνοι πωλήσεων με τη μορφή διαγραμμάτων, ενώ οι οικονομικοί διευθυντές προτιμούν να παρακολουθούν την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών.**
 6. **Να φαίνεται σε κάθε σύστημα ελέγχου ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη (αρχή της ευθύνης)**
 7. **Να υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης για την αποφυγή αποκλίσεων από τις προδιαγραφές**

- (αρχή του προληπτικού ελέγχου).
8. **Ο έλεγχος να είναι οικονομικός (αρχή της οικονομικότητας).** Τα οφέλη που αποφέρει ο έλεγχος θα πρέπει να είναι περισσότερα από τις δαπάνες. Τα πολυκαταστήματα για παράδειγμα εγκατέστησαν ηλεκτρονικά μηχανήματα για να παρακολουθούν τις κλοπές, αφού διαπίστωσαν ότι οι απώλειες των εμπορευμάτων τους ξεπερνούσαν το κόστος εγκατάστασης και συντήρησης των μηχανημάτων.
 9. **Να υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ των ελεγκτών και των ελεγχομένων (αρχή της αμεσότητας).**
 10. **Να αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, ώστε να αποφεύγονται ενδεχόμενες συγκρούσεις από αντίδραση προς τον έλεγχο (αρχή του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα).** Για να αποφευχθούν τυχόν αντιδράσεις, χρειάζεται να δίνονται οι κατάλληλες εξηγήσεις, περιγραφές και προδιαγραφές. Για να κατανοήσουμε πόσο δύσκολο είναι να επιβάλουμε έλεγχο, όταν αυτός δεν γίνεται αποδεκτός, αρκεί να σκεφτούμε πόσο καταπιέζονται οι καπνιστές στους δημόσιους χώρους, όπου απαγορεύεται το κάπνισμα.

3.4.4 Τα Βήματα Εφαρμογής των Συστημάτων Ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από πέντε βασικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι ο καθορισμός

των προτύπων, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτίων και τέλος, η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων.

- 1. Τα πρότυπα (standards) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις, χαρακτηριστικά προϊόντων, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Για παράδειγμα, στο τμήμα παραγωγής τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν τα όρια (ανώτερο ή κατώτερο) του κόστους παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, την παραγωγικότητα ανθρώπων και μηχανών, την ημερήσια παραγόμενη ποσότητα κ.α. Επίσης, στο τμήμα Μάρκετινγκ, με τα πρότυπα περιγράφουμε τον επιθυμητό όγκο πωλήσεων, τα έξοδα πωλήσεων, το κόστος διαφήμισης, την αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων ανά πωλητή και ανά γεωγραφική ζώνη κ.τ.λ.**
- 2. Η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα, κατά τη λειτουργία του ελέγχου. Μας δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζουμε ανά πάσα στιγμή αυτό που συμβαίνει. Η μέτρηση μπορεί να γίνει με πολλά μέσα και συστήματα. Επίσης, ο τρόπος, οι μέθοδοι και τα συστήματα μέτρησης διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο κάθε τμήματος και κάθε θέσης εργασίας. Για παράδειγμα,**

όταν πρόκειται για πρώτες ύλες, τα χαρακτηριστικά που ελέγχονται είναι το βάρος, οι διαστάσεις, η ποιότητα, τα συνοδευτικά έγγραφα, τα τυχόν πιστοποιητικά ποιότητας του κατασκευαστή κ.α. Όταν πρόκειται για έλεγχο χρηματοοικονομικής διαχείρισης, συνήθως παρακολουθούνται μέσω δεικτών οι κεφαλαιουχικές δαπάνες, η ροή των κεφαλαίων, η ταμειακή ρευστότητα, οι υποχρεώσεις προς τρίτους σε σχέση με τα επενδυόμενα κεφάλαια κ.α.

- 3. Η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα αποτελεί το τρίτο κατά σειρά βήμα της διαδικασίας του ελέγχου. Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση ανάμεσα σε αυτό που πραγματοποιήθηκε και σε αυτό που θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι τα υποδειγματικά διοικητικά στελέχη δεν περιμένουν να ολοκληρωθεί μία δραστηριότητα για να μετρήσουν τα αποτελέσματα, αλλά ελέγχουν τακτικά με δείκτες ενδιάμεσης απόδοσης. Για παράδειγμα ο Διευθυντής Πωλήσεων μιας εταιρίας ελέγχει σε εβδομαδιαία και μηνιαία βάση την πορεία των πωλήσεων ανά πωλητή και ανά γεωγραφική ζώνη και δεν περιμένει να παρέλθει μία ολόκληρη διαχειριστική χρήση για να προβεί σε μετρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη ενεργούν πριν τα προλάβουν οι εξελίξεις, φροντίζοντας να ενημερώνονται εγκαίρως με τη χρήση των ενδιάμεσων μετρήσεων.**

4. Με το τέταρτο βήμα γίνεται **ανάλυση των αποκλίσεων και εντοπισμός των αιτίων**. Αφού διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ αυτών που παράγουμε και αυτών που θα έπρεπε να παράγουμε, κάνουμε **ανάλυση ως προς το μέγεθος της διαφοράς**. Στη συνέχεια, **εντοπίζουμε τα αίτια που οδήγησαν σε αυτές τις αποκλίσεις**. Τα αίτια μπορούν να οφείλονται σε πολλούς παράγοντες: ανθρώπινους, τεχνολογικούς, μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, τεχνικών ελέγχου ποιότητας κ.α.
5. Το τελευταίο βήμα αφορά στην **ενίσχυση των επιτυχιών ή διόρθωση των αποκλίσεων**. Σε αυτό το βήμα ενισχύουμε τα θετικά σημεία της επιχείρησης, εφ'όσον τα αποτελέσματα συμβαδίζουν ποιοτικά και χρονικά με το πρόγραμμα που είχαμε καταστρώσει κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού. Σε περίπτωση όμως που τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, επεμβαίνουμε και διορθώνουμε τις αποκλίσεις.

Προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητά τα βήματα αυτά, θα χρησιμοποιήσουμε ένα απλό πρακτικό παράδειγμα.

Πρακτικό παράδειγμα

Έστω μια επιχείρηση που παράγει σωλήνες σύμφωνα με παραγγελίες που παίρνει από τους

πελάτες της. Το πρώτο πράγμα που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση είναι να ρυθμίσει τις μηχανές της και να δώσει οδηγίες στους χειριστές των μηχανών και στους επόπτες παραγωγής σχετικά με τις προδιαγραφές των σωλήνων (θέτει τα πρότυπα), που παρήγγειλε ο πελάτης κος Χριστόπουλος.

Αφού αρχίσει η παραγωγή, μία ομάδα ελέγχου ποιότητας αποτελούμενη από 5 εργάτες ελέγχει τους σωλήνες. Για να κάνουν τον έλεγχο χρησιμοποιούν διάφορα μηχανήματα μέτρησης των διαστάσεων των σωλήνων, όπως το μήκος, τη διάμετρο και το βάρος (μέτρηση των αποτελεσμάτων).

Κατά τον έλεγχο διαπιστώνουν ότι οι σωλήνες που παράγονται δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του πελάτη. Αντί να παράγονται σωλήνες διαμέτρου 10 εκατοστών και 10 χιλιοστών, είναι 10 εκατοστών και 25 χιλιοστών (σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα).

Μόλις εντοπίζεται ότι υπάρχουν αποκλίσεις, η ομάδα ερευνά και αναλύει τα αίτια που προκάλεσαν την απόκλιση των 15 χιλιοστών. Με την έρευνα διαπιστώνεται ότι τα αίτια ήταν: α) η έλλειψη προσοχής μιας ομάδας εργασίας αποτελούμενη από 3 εργάτες σε ένα συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής β) η χαλαρή εποπτεία της ομάδας και

γ) η ποιότητα της προμηθευόμενης πρώτης ύλης (ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός των αιτίων).

Μόλις εντοπίζονται τα αίτια, σταματάει προσωρινά η παραγωγή προκειμένου να διορθωθούν οι αποκλίσεις. Οι ενέργειες που γίνονται για τη διόρθωση των αποκλίσεων είναι: α) καλύτερη καθοδήγηση των εργατών σχετικά με τις απαιτήσεις του πελάτη, β) αλλαγή προσώπου στη θέση του επόπτη, γ) επαφή με τον προμηθευτή για σαφείς οδηγίες σχετικά με τις προδιαγραφές της προμηθευόμενης πρώτης ύλης. Όλες αυτές οι ενέργειες αποτελούν το τελευταίο βήμα των συστημάτων ελέγχου, που είναι η διόρθωση των αποκλίσεων.

Αφού γίνουν όλες οι προτεινόμενες ενέργειες, επαναλαμβάνεται ο έλεγχος για να εντοπισθούν τυχόν νέες αποκλίσεις και για δοθούν στον πελάτη προϊόντα υψηλής ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ο έλεγχος είναι μία συνεχής διαδικασία, που λαμβάνει χώρα σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάσαμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθούμε όταν διεξάγουμε ελέγχους, στη συνέχεια θα αναλύσουμε πώς, με ποια μέσα και με ποιες τεχνικές μπορούμε να ελέγξουμε.

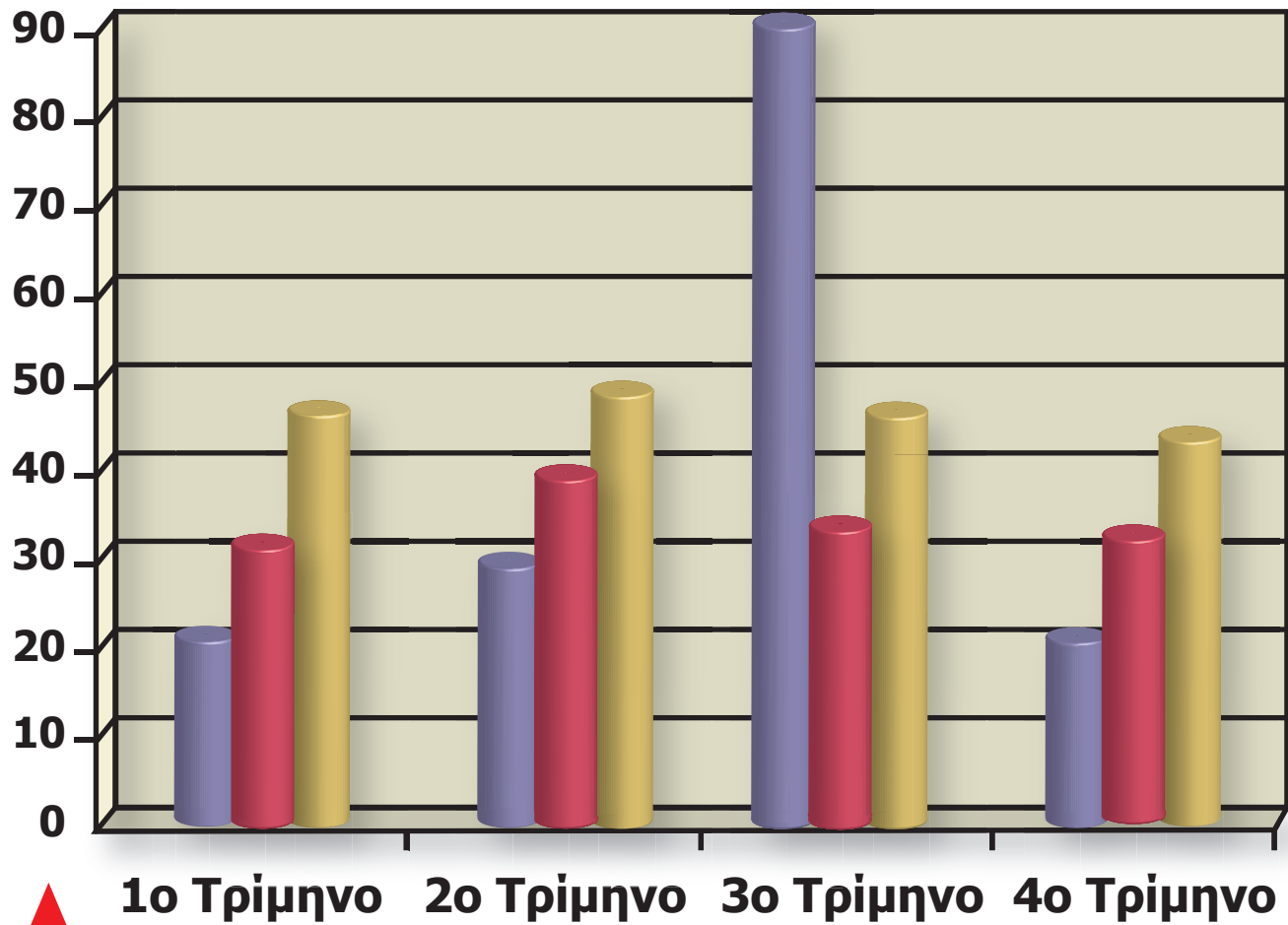
3.4.5 Τεχνικές Ελέγχου

Οι σημαντικότερες τεχνικές ελέγχου είναι οι προϋπολογισμοί, οι στατιστικές αναλύσεις, οι ειδικές εκθέσεις, η ανάλυση του νεκρού σημείου του κύκλου εργασιών, ο επιχειρησιακός έλεγχος, η προσωπική παρατήρηση και άλλα.

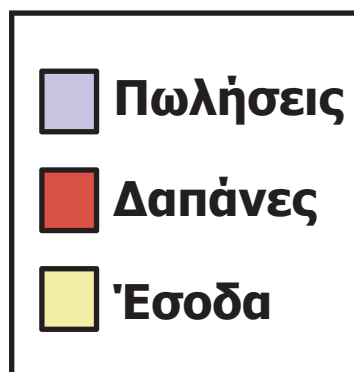
3.4.5.α Οι Προϋπολογισμοί

Οι Προϋπολογισμοί είναι προγράμματα που περιγράφουν με συστηματοποιημένο τρόπο τη μελλοντική κατανομή των διαφόρων πόρων της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες της. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να εκφράζονται σε: α) οικονομικούς όρους και να αφορούν τα έσοδα, τις δαπάνες, την ταμειακή κίνηση και τον ισολογισμό και β) μη οικονομικούς όρους, όπως είναι οι προϋπολογισμοί για τις ώρες απασχόλησης του εργατικού δυναμικού, τις ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων, την κατανομή του χώρου, τον επανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας κ.α

Σχήμα 3.4.1 Διαγραμματική Συγκριτική Παρουσίαση τριών Μεγεθών μιας Επιχείρησης



σε εκατομμύρια δραχμές



4.3.5.β Οι Στατιστικές Αναλύσεις

Οι στατιστικές αναλύσεις γίνονται συνήθως με συλλογή στοιχείων, που προκύπτουν μετά από καταγραφή των παρατηρήσεων. Η παρουσίαση των στοιχείων αυτών γίνεται είτε με πίνακες, είτε με διαγράμματα. Για να έχουν σημασία τα στοιχεία αυτά πρέπει να παρουσιάζονται συγκριτικά με άλλα ιστορικά στοιχεία. Τι σημαίνει αυτό; Για παράδειγμα, αν θέλουμε να ξέρουμε ότι πετύχαμε αύξηση των πωλήσεων κατά 5% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, πρέπει να παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα των πωλήσεων και των δύο ετών πάνω στον ίδιο πίνακα ή στο ίδιο διάγραμμα. Επίσης, μία επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί την εξέλιξη περισσότερων των δύο σημαντικών μεγεθών (πωλήσεις, δαπάνες, έσοδα) κατά το πρώτο, δεύτερο, τρίτο και τέταρτο τρίμηνο μιας διαχειριστικής χρήσης (π.χ. κατά το έτος 1999) πάνω στο ίδιο διάγραμμα, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.4.1.

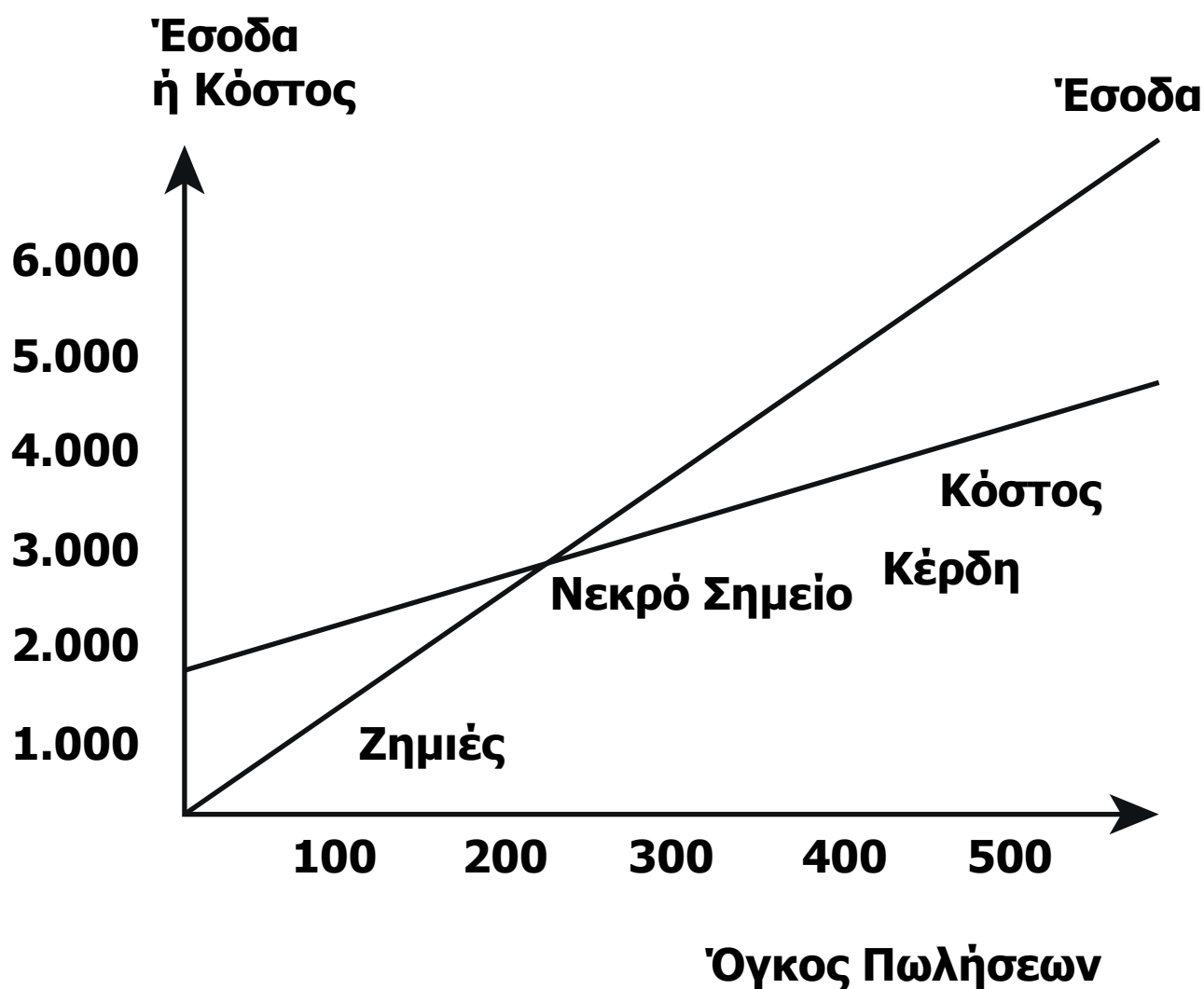
4.3.5.γ Οι Ειδικές Εκθέσεις

Οι ειδικές εκθέσεις μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές. Άλλες είναι στατικές και άλλες περιγραφικές. Τα δεδομένα για τις εκθέσεις αυτές μπορούν να παραχθούν εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση, να ληφθούν από δημόσιες υπηρεσίες, να συγκεντρωθούν από επαγγελματικές ενώσεις, να αποδελτιωθούν από εφημερίδες και οικονομικά και τεχνικά περιοδικά ή να

αγοραστούν από εταιρίες συμβούλων. Οι εκθέσεις αυτές περιλαμβάνουν συνήθως στοιχεία της οικονομίας της χώρας όπου εδρεύει η επιχείρηση, του κλάδου στον οποίο ανήκει, και του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται. Οι εκθέσεις αυτές έχουν συγκριτικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα θεωρείται επιτυχία η αύξηση του όγκου των πωλήσεων κατά 3% σε μία οικονομία που βρίσκεται σε ύφεση, με υψηλό πληθωρισμό και πολύ ανταγωνιστικά προϊόντα.

4.3.5.δ Η Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Η ανάλυση νεκρού σημείου είναι ένα γράφημα με το οποίο συσχετίζουμε και συγκρίνουμε τα έσοδα με τις δαπάνες. Το σημείο στο οποίο τα έσοδα είναι ίσα με τις δαπάνες καλείται νεκρό σημείο, γιατί στο σημείο αυτό η επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τα έξοδά της χωρίς να αποκομίζει κέρδος.



Σχήμα 3.4.2
Γράφημα Νεκρού Σημείου του Κύκλου Εργασιών

4.3.5.ε Ο Επιχειρησιακός Έλεγχος

Ο επιχειρησιακός έλεγχος είναι ο εσωτερικός έλεγχος που γίνεται από ελεγκτικές εταιρίες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να κάνουν τέτοιους ελέγχους και να δημοσιεύουν το πιστοποιητικό ελέγχου των ορκωτών λογιστών. Πολλές φορές επιχειρήσεις που δεν είναι υποχρεωμένες από το νόμο να

υποβληθούν σε τέτοιο έλεγχο, τον εφαρμόζουν προαιρετικά προκειμένου να εντοπίσουν σφάλματα , λάθη ή παραλείψεις.

4.3.5. στ Η Προσωπική Παρατήρηση

Η προσωπική παρατήρηση παρέχει πολλές πληροφορίες και μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος. Πρόκειται γι' αυτό που στη διεθνή βιβλιογραφία ονομάζουμε **περιφερόμενη διοίκηση**. Ο Γενικός Διευθυντής ή οι Διευθυντές περιφέρονται σε όλες τις Διευθύνσεις και τα τμήματα για να παρακολουθήσουν τη ροή των εργασιών και να συζητήσουν τα προβλήματα που προκύπτουν με τους υπευθύνους.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Ο Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.**
- 2. Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες, γιατί αποτελεί**

το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών, και κυρίως κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματίστηκαν.

3. Ο Έλεγχος χρησιμοποιείται κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι κανονιστικός, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης και δημιουργικός, γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο.
4. Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές.
5. **Εσωτερικός Έλεγχος** λέγεται όταν διενεργείται από τους ανθρώπους ή τις μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ **Εξωτερικός Έλεγχος**, όταν αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.
6. **Γενικός είναι ο έλεγχος που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ Ειδικός Έλεγχος, όταν διεξάγεται σε μία μόνο Διεύθυνση ή σε ένα μόνο Τμήμα της επιχείρησης.**

- 7. Μόνιμος Έλεγχος** είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ, **Περιστασιακός** είναι ο έλεγχος που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες.
- 8. Προγενέστερος ή Προληπτικός Έλεγχος** καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Ο «**Αντιδραστικός**» Έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια αυτής για να εντοπισθούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ, ο «**Μεταδραστικός**» ή **Κατασταλτικός Έλεγχος** πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση.
- 9. Κυβερνητικός** είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή, όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτορρύθμισης και αυτόματη δυνατότητα διόρθωσης οποιασδήποτε απόκλισης. Αντίθετα, ο **μη Κυβερνητικός Έλεγχος** είναι εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας.

10. Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι η αρχή των κρίσιμων σημείων, της εξαίρεσης, της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας, της οργανωτικής δομής, της προσαρμογής στις ανάγκες των στελεχών, της ευθύνης, του προληπτικού ελέγχου, της οικονομικότητας, της αμεσότητας και του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα

11. Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από πέντε βασικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι ο καθορισμός των προτύπων, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτίων και τέλος, η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων.

Λέξεις - Κλειδιά

- Έλεγχος
- Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος
- Γενικός και ειδικός έλεγχος
- Μόνιμος και περιστασιακός έλεγχος
- Προγενέστερος/προληπτικός, «αντιδραστικός» και «μεταδραστικός» έλεγχος
- Κυβερνητικός και μη κυβερνητικός έλεγχος
- Πρότυπα
- Αποκλίσεις
- Εντοπισμός των αιτίων
- Περιφερόμενη Διοίκηση

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η έννοια του ελέγχου; Αιτιολογείστε τη σπουδαιότητά του.
2. Ποιες είναι οι αρχές ενός αποτελεσματικού ελέγχου;
3. Ποια είδη ελέγχου γνωρίζετε;
4. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στις παρακάτω φράσεις (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη), αιτιολογώντας την απάντησή σας.
 - Οι Προϋπολογισμοί εκφράζουν μόνο οικονομικά μεγέθη Σ Λ
 - Ο επιχειρησιακός έλεγχος γίνεται από τους εσωτερικούς λογιστές της επιχείρησης Σ Λ
 - Ο μη Κυβερνητικός Έλεγχος είναι εσωτερικός, γιατί γίνεται απευθείας από την ίδια τη μηχανή παραγωγής Σ Λ
 - Ο «μεταδραστικός» έλεγχος καλείται και κατασταλτικός, γιατί πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία Σ Λ
5. Σημειώσατε με Χ τη σωστή απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:
 - Ο έλεγχος συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό, γιατί με αυτόν εξετάζουμε το βαθμό υλοποίησης των προγραμμάτων. Ναι Όχι
 - Η ανάλυση των αποκλίσεων, ως βήμα των συστημάτων ελέγχου, έπεται της μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Ναι Όχι

Ασκήσεις

1. Να γίνουν ομαδικές εργασίες και να ακολουθήσει συζήτηση σχετικά με τον τρόπο ελέγχου της επίδοσης των μαθητών.
2. Να γίνει προσομοίωση ελέγχου μίας λειτουργίας του σχολείου (έλεγχος του εκπαιδευτικού έργου των καθηγητών, υγειονομικός έλεγχος του κυλικείου κ.τ.λ.) με ανάθεση ρόλων στους μαθητές. Για να γίνει σωστά η άσκηση, χρειάζεται να εφαρμόσετε στην πράξη τα βήματα, τις αρχές και τις τεχνικές ελέγχου που μάθατε από τη θεωρία. Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να εντοπισθούν οι αδυναμίες, τα λάθη και οι παραλείψεις και να υπογραμμισθούν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.



3.5. Λήψη Αποφάσεων

3.5.1 Εισαγωγή

Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την ύπαρξη προβλήματος ή την ύπαρξη ευκαιρίας, καθώς και την εξεύρεση λύσεων, από τις οποίες καλούμαστε να επιλέξουμε μία για να την υλοποιήσουμε. Δύο είναι, δηλαδή, τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων: η ύπαρξη προβλήματος και η εξεύρεση τουλάχιστον δύο λύσεων. Οι προτεινόμενες λύσεις ονομάζονται εναλλακτικές λύσεις, γιατί στην περίπτωση που δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε τη μία, υλοποιούμε μία άλλη, που είναι εξίσου αποτελεσματική.

Λήψη Αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο η περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.

Οι εναλλακτικές λύσεις εμπεριέχουν τον τρόπο, τα μέσα, τις ενέργειες, τα άτομα και το χρόνο που χρειάζονται, για να οδηγηθούμε από την υπάρχουσα προβληματική κατάσταση στην επιθυμητή. Για παράδειγμα, το πρόβλημα (η υπάρχουσα κατάσταση) σε μία επιχείρηση είναι η μείωση των πωλήσεων. Η επιθυμητή κατάσταση είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή μιας από τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις, που είναι: α) περισσότεροι πωλητές, β) περισσότερη διαφήμιση, γ) χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, δ) βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και ε) δώρο σε κάθε συσκευασία.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η λήψη αποφάσεων είναι μία διανοητική διαδικασία, που απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση, ανάλυση των πληροφοριών και ανεπτυγμένο κριτήριο επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Στην επαγγελματική μας ζωή πολλές φορές καλούμαστε να πάρουμε διάφορες αποφάσεις. Τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στη λήψη αποφάσεων.

3.5.2. Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη σωστών και ενδεδειγμένων αποφάσεων δεν είναι μία απλή διανοητική διαδικασία. Χρειάζονται πολλές πληροφορίες, γνώσεις, τεχνικές ποσοτικών μεθόδων, ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και, σε

μικρότερο βαθμό, διαίσθηση.

Η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως συγκρούσεις μικρού ή μεγάλου βαθμού γιατί διαταράσσει ισορροπίες. Αυτό συμβαίνει, γιατί η λήψη μιας απόφασης μπορεί να θεωρείται απειλή για τις θέσεις κάποιων εργαζομένων ή για την εξουσία κάποιου διοικητικού στελέχους. Για παράδειγμα, η αγορά μιας αυτόματης μηχανής αδρανοποιεί το περιεχόμενο κάποιων θέσεων εργασίας, που γίνονται χειροκίνητα ή με χειρισμό απλών μηχανών. Πιο συγκεκριμένα, αν για τη συσκευασία ετοίμων ενδυμάτων, η οποία γίνεται από τρεις συσκευάστριες, αποφασιστεί να αγοραστεί μία αυτόματη μηχανή συσκευασίας, τότε οι τρεις συσκευάστριες ή θα πρέπει να απολυθούν ή να γίνουν γαζώτριες (να αλλάξουν δηλαδή αντικείμενο και θέση εργασίας κάτω από τις καλύτερες συνθήκες). Αυτή η περίπτωση προβλημάτων αφορά κυρίως εργάτες και στελέχη πρώτης γραμμής (επόπτες).

Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη λήψη αποφάσεων είναι ο βαθμός αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση

επιθυμεί να τοποθετήσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων σε ομόλογα δημοσίου (1η εναλλακτική λύση) ή σε αμοιβαία κεφάλαια (2η εναλλακτική λύση), των οποίων η απόδοση είναι 9% και 10% αντίστοιχα, τότε το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσει τα αμοιβαία κεφάλαια, γιατί αποδίδουν περισσότερο από τα κρατικά ομόλογα. Το χαρακτηριστικό στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν υπάρχει το στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, γιατί πρόκειται για τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης. Η μόνη διαφορά τους έγκειται στο ποσοστό απόδοσης. Υπό καθεστώς βεβαιότητας, η λήψη αποφάσεων είναι μία σχετικά εύκολη διαδικασία. Εκείνο που απαιτείται στην περίπτωση αυτή είναι πολύ καλή πληροφόρηση, όπως τυχόν κρατήσεις για προμήθεια της τράπεζας ή φορολόγηση από το κράτος.

Όταν όμως καλούμαστε να αποφασίσουμε, ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας. Για παράδειγμα, αν ο χρηματοοικονομικός αναλυτής μιας επιχείρησης καλείται να αποφασίσει για τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου μεταξύ αμοιβαίων κεφαλαίων χρηματιστηριακών τίτλων ή αμοιβαίων κεφαλαίων συναλλάγματος, των οποίων η απόδοση είναι τελείως αβέβαιη, καταλαβαίνουμε ότι η απόφαση θα στηριχτεί περισσότερο στη διαίσθηση του χρηματοοικονομικού αναλυτή και πολύ λιγότερο στις πληροφορίες.

Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι **αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου**. Τι σημαίνει αυτό; Για παράδειγμα, καλούμαστε να αποφασίσουμε μεταξύ μίας μετοχής με απόδοση 20% με πιθανότητα επιτυχίας 80%, και μίας μετοχής με απόδοση 25%, αλλά με πιθανότητα επιτυχίας 50%. Ποια μετοχή επιλέγουμε στην περίπτωση αυτή; Προτιμάμε τη μετοχή με τη μεγαλύτερη απόδοση, αλλά με μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας, ή τη μετοχή με τη μικρότερη απόδοση, αλλά με μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας; Όποια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις κι αν αποφασίσουμε να υλοποιήσουμε, αναλαμβάνουμε τον κίνδυνο να μην έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποδειχθεί ότι η λύση που δεν επιλέξαμε ότι ήταν καλύτερη.

Στην πραγματικότητα καλούμαστε να επιλέξουμε μεταξύ περισσοτέρων των δύο εναλλακτικών λύσεων. Οι πολλές λύσεις περιπλέκουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αποφασίζουμε, γιατί η κάθε λύση περικλείει διαφορετικό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου.

Στην πράξη εμφανίζονται και άλλα προβλήματα κατά τη λήψη αποφάσεων. Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε:

- **Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα.** Μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει από ότι ένα μεμονωμένο στέλεχος. Αυτό

συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος για να συγκεντρωθεί, να συζητηθεί και να καταλήξει σε συμπεράσματα. Η δυσκολία έγκειται κυρίως στον συγκερασμό των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών της ομάδας.

- **Κυριαρχεί η μειοψηφία.** Τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δε θεωρούνται απόλυτα ίσα. Διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις, τη προϋπηρεσία, τη θέση ισχύος, την επιρροή τους σε άλλα μέλη και άλλες ομάδες, τις ρητορικές τους ικανότητες και εν γένει την ικανότητα επηρεασμού. Αυτό καθιστά μερικά μέλη πιο ισχυρά έναντι άλλων με αποτέλεσμα, ενώ αποτελούν μειοψηφία, να επιβάλλουν τη γνώμη τους και να επηρεάζουν τις απόψεις της πλειοψηφίας.
- **Ασκούνται πιέσεις για συμφωνία.** Στις ομάδες, τα μέλη αισθάνονται πιέσεις κυρίως για να γίνουν αποδεκτά και αρεστά και να θεωρηθούν έμπιστα άτομα, που ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις των προϊσταμένων τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της τεχνητής πλειοψηφίας.
- **Ασαφής υπευθυνότητα.** Τα μέλη μιας ομάδας, όταν λαμβάνουν μια απόφαση, αναλαμβάνουν από κοινού και την ευθύνη για το τελικό αποτέλε-

σμα. Έτσι, η ευθύνη είναι κοινή και υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων.

Προβλήματα δεν εμφανίζονται μόνο στις ομαδικές αποφάσεις, αλλά και στις ατομικές. Σε αυτού του είδους τις αποφάσεις συνήθως υπάρχουν προβλήματα, που αφορούν την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης εκείνου που αποφασίζει. Παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο μυαλό έχει πάρα πολλές δυνατότητες, οι επιστήμονες επισημαίνουν ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό, περίπου 5-10% των δυνατοτήτων του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι σκέφτονται μονοδιάστατα, με ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης (με σύμβολα, ή με εικόνες, ή με μαθηματικούς τύπους, ή με σχήματα, χωρίς να κάνουν συνδυασμό όλων αυτών). Ακόμη, ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης μάς θέτει περιορισμούς, που στην πραγματικότητα μπορεί να μην υπάρχουν. Τέλος, οι αρχές που διέπουν τη ζωή ή την κοινωνία μας, οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, οι παραδοχές και οι εμπειρίες θέτουν πολλούς περιορισμούς στον τρόπο σκέψης μας και στην εξεύρεση πολλών εναλλακτικών λύσεων.

Μια μέθοδος για να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης, δηλαδή την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μία, είναι να αναπτύξουμε δημιουργική σκέψη. Με τη δημιουργική σκέψη ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και αναζητούμε λύσεις πρωτοπόρες και

έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια. Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιπαρέλθουν τον ανταγωνισμό με την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα.

3.5.3. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία μπορούν να εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση. Τα βήματα αυτά είναι: Ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, Η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.

1ο βήμα: Εντοπισμός του Προβλήματος ή Διαπίστωση Ευκαιρίας

Κατά το πρώτο βήμα εντοπίζουμε ότι υπάρχει πρόβλημα ή διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μία ευκαιρία που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε. Πρόβλημα υπάρχει κάθε φορά που το στέλεχος διαπιστώνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της κατάστασης που διαμορφώνεται. Πώς όμως μπορούμε να εντοπίσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα; Μπορούμε να θέτουμε απλές ερωτήσεις του τύπου: «Υπάρχει κάτι που δεν λειτουργεί καλά και σύμφωνα με τις προδιαγραφές;

Τι δεν λειτουργεί καλά; Τι συμπτώματα παρουσιάζει;»

Εκείνο που χρειάζεται να επισημάνουμε στο σημείο αυτό είναι ότι δεν πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα ή με τα αίτια που το προκάλεσαν. Για παράδειγμα, η κακή ποιότητα προϊόντος είναι ένα σύμπτωμα, που μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις σχέσεις μας με τους πελάτες ή στην εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Όταν κάτι εμφανίζεται μία ή δύο φορές θεωρείται σύμπτωμα, αν όμως συνεχιστεί καταλήγει να γίνει πρόβλημα. Αν, για παράδειγμα, η κακή ποιότητα των προϊόντων δεν διορθωθεί εγκαίρως, το σύμπτωμα θα γίνει πρόβλημα. Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα πρέπει να αναζητήσουμε τα αίτια που οδήγησαν στο σύμπτωμα. Μετά από διεξοδική έρευνα, βρίσκουμε ότι τα αίτια είναι η πρόσφατη πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού και η υπερφόρτωση της μηχανής. Θα πάψει να υπάρχει το σύμπτωμα και κατ' επέκταση το πρόβλημα, μόνο όταν πάρουμε δραστικά μέτρα για τα δύο αίτια που αναφέραμε.

Εκτός όμως από τον εντοπισμό προβλημάτων, είναι δυνατόν να διαπιστώνουμε και ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν έχουμε την πληροφορία ότι πρόκειται να ανέβει ο γενικός δείκτης τιμών του Χρηματιστηρίου, λόγω του ευνοϊκού οικονομικού κλίματος που επικρατεί, η αγορά μετοχών αποτελεί μία ευκαιρία που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει.

2ο βήμα: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων.

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα στο προηγούμενο βήμα, έπεται η ανάπτυξη λύσεων, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα. Τα στελέχη οφείλουν να βρίσκουν και να αναπτύσσουν όσο το δυνατόν πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων παίζει η εμπειρία, οι γνώσεις, οι γνωριμίες με σημαντικά άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος (αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες γιατί μάς παρέχουν πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους), οι καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, (η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους.

Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.

1ο Βήμα

**Εντοπισμός του προβλήματος
η Διαπίστωση ευκαιρίας**

2ο Βήμα

Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

3ο Βήμα

Ανάλυση Εναλλακτικών Λύσεων

4ο Βήμα

**Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων
και επιλογή της Καλύτερης Λύσης**

5ο Βήμα

Υλοποίηση της Απόφασης

Σχήμα 3.5.1
Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Για να επανέλθουμε στο παράδειγμα από το οποίο ξεκινήσαμε, κατά το βήμα αυτό θα πρέπει να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις για τα δύο αίτια της κακής ποιότητας των προϊόντων. Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες ανειδίκευτους εργάτες, μπορούμε να τους εκπαιδεύσουμε α) με παλιούς έμπειρους εργάτες, μειώνοντας για ένα διάστημα την παραγωγή, ή β) με εξωτερικούς συνεργάτες που θα τους δώσουν γενικές κατευθύνσεις και θα μειώσουμε περιστασιακά λίγο την παραγωγή, ή γ) με σαφείς οδηγίες και άμεσο έλεγχο από τον επόπτη παραγωγής. Όσον αφορά στην υπερφόρτωση της μηχανής μπορούμε α) να αντικαταστήσουμε τη μηχανή με νέα αυτόματη μηχανή, ή β) να αλλάξουμε το χρόνο λειτουργίας της θέτοντας σε εφαρμογή διαφορετικές βάρδιες λειτουργίας στο εργοστάσιο.

3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων.

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση.

Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώ-

σουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

4ο βήμα: Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης.

Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να εντοπιστεί η λύση που προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα και/ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες. Ένα άλλο μέτρο σύγκρισης που χρησιμοποιείται κατά το βήμα αυτό, είναι η σχέση μεταξύ ωφέλειας και κόστους. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, προτιμάμε τη λύση εκείνη που μας παρέχει το μέγιστο δυνατό όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος. Το τρίτο στοιχείο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων είναι η δυνατότητα εφαρμογής τους. Μία λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των περιορισμών που τίθενται

από την ίδια την επιχείρηση ή από το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αντικατάσταση της παλιάς μηχανής με μία αυτόματη μπορεί να φαίνεται ως η καλύτερη λύση, αλλά να μην μπορεί να υλοποιηθεί λόγω έλλειψης χρημάτων.

Επίσης, όπως ήδη αναφέραμε, επειδή μερικές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι βέβαια και εμπεριέχουν κάποιο βαθμό κινδύνου (ρίσκου), η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις προσωπικές εκτιμήσεις, τη διαίσθηση και την ευφύια των στελεχών. Μια τέτοιας φύσεως επιλογή ενέχει τον κίνδυνο να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση. Για την αποφυγή μιας τέτοιας κατάληξης, πρέπει να καταβάλουμε προσπάθεια για τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών.

5ο βήμα: Υλοποίηση της Απόφασης.

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι. Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης. Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης. Στην περίπτωση του παραδείγματος μας, αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από

επόπτες, τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες δίνει (γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ.

Έχοντας αναλύσει τα συνήθη προβλήματα που προκύπτουν και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρούμε ότι χρήσιμο είναι να παρουσιάσουμε τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη λύση.



3.5.4 Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων

Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique) και το μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago (Βρουμ-Γιέτον-Τζάγκο). Η Τεχνική της ονομαστικής Ομάδας και η Τεχνική των Δελφών είναι ειδικά

σχεδιασμένες για να εξουδετερώνονται τα αρνητικά στοιχεία του ομαδικού τρόπου σκέψης, που ήδη αναφέραμε.

Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας είναι μία τεχνική κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συνέρχονται σε επίσημη συνάντηση. Τα βήματα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι τα παρακάτω:

1. Ανακοινώνεται το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας και ζητείται από κάθε μέλος να σκεφτεί προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος.
2. Το κάθε μέλος καταγράφει σιωπηρά τις προσωπικές του απόψεις σε μία κόλα χαρτί, χωρίς προηγουμένως να έχει επικοινωνήσει με τα άλλα μέλη αναφορικά με το πρόβλημα.
3. Καθορίζονται χρονικές περίοδοι διάρκειας 10 ή 15 λεπτών, κατά τις οποίες, κυκλικά κάθε φορά, κάθε μέλος αναφέρει μία πρόταση από αυτές που κατέγραψε στο προηγούμενο βήμα. Αυτό που πρέπει να υπογραμμίσουμε είναι ότι σε κάθε χρονική περίοδο (γύρο) το κάθε μέλος κάνει μόνο μία πρόταση. Η διαδικασία αυτή σταματά, μόλις τελειώσουν όλες οι προτάσεις. Επειδή συμβαίνει μερικά μέλη να μην έχουν πολλές προτάσεις, όπως άλλα μέλη, η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να διατυπωθούν όλες οι απόψεις, ακόμη κι αν μόνο ένα μέλος συνεχίζει να προτείνει σε κάθε γύρο.

4. Όλες οι απόψεις καταγράφονται από έναν πρακτικογράφο πάνω σε ένα χαρτί ή σε ένα πίνακα (είναι προτιμότερος).
5. Όλες οι απόψεις που γράφονται πάνω στον πίνακα συζητούνται από τα μέλη της ομάδας. Η συζήτηση αναπτύσσεται γύρω από τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και την εφικτότητα της κάθε πρότασης.
6. Μετά τη συζήτηση, κάθε μέλος ψηφίζει σιωπηρά σύμφωνα με την προτίμησή του. Το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας καθορίζει την επιλογή της ομάδας.

Η Τεχνική των Δελφών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας, αλλά διαφέρει ως προς την κατά πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Αντί για την άμεση επικοινωνία, χρησιμοποιείται η τεχνική των ερωτηματολογίων. Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα ίδια με την προηγούμενη τεχνική, με μόνη διαφοροποίηση ότι σε κάθε διαδοχικό κύκλο δίνεται ένα ερωτηματολόγιο. Πριν δοθεί το επόμενο ερωτηματολόγιο, παρέχεται στο κάθε μέλος ανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση) της εκτίμησης της κατάστασης από τα προηγούμενα ερωτηματολόγια. Στον τελευταίο κύκλο ερωτηματολογίων, το κάθε μέλος καλείται να ψηφίσει σχετικά με τα εξεταζόμενα θέματα που τέθηκαν με τα ερωτηματολόγια. Η συγκέντρωση των ατομικών ψήφων καθορίζει την ομαδική απόφαση.

Το Μοντέλο των Vroom-Yetton και Jago είναι πολύ σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη γιατί, ανάλογα με την περίπτωση, υποδεικνύεται η κατάλληλη μέθοδος ή μορφή απόφασης που πρέπει να ακολουθήσουν. Υπάρχουν πέντε μορφές απόφασης, που ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πάρει μία απόφαση. Οι μορφές αυτές διαφέρουν μόνο ως προς το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων, δηλαδή ως προς το βαθμό που αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση.

Πίνακας 3.5.1

Οι Μορφές Αποφάσεων σύμφωνα με το Μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago

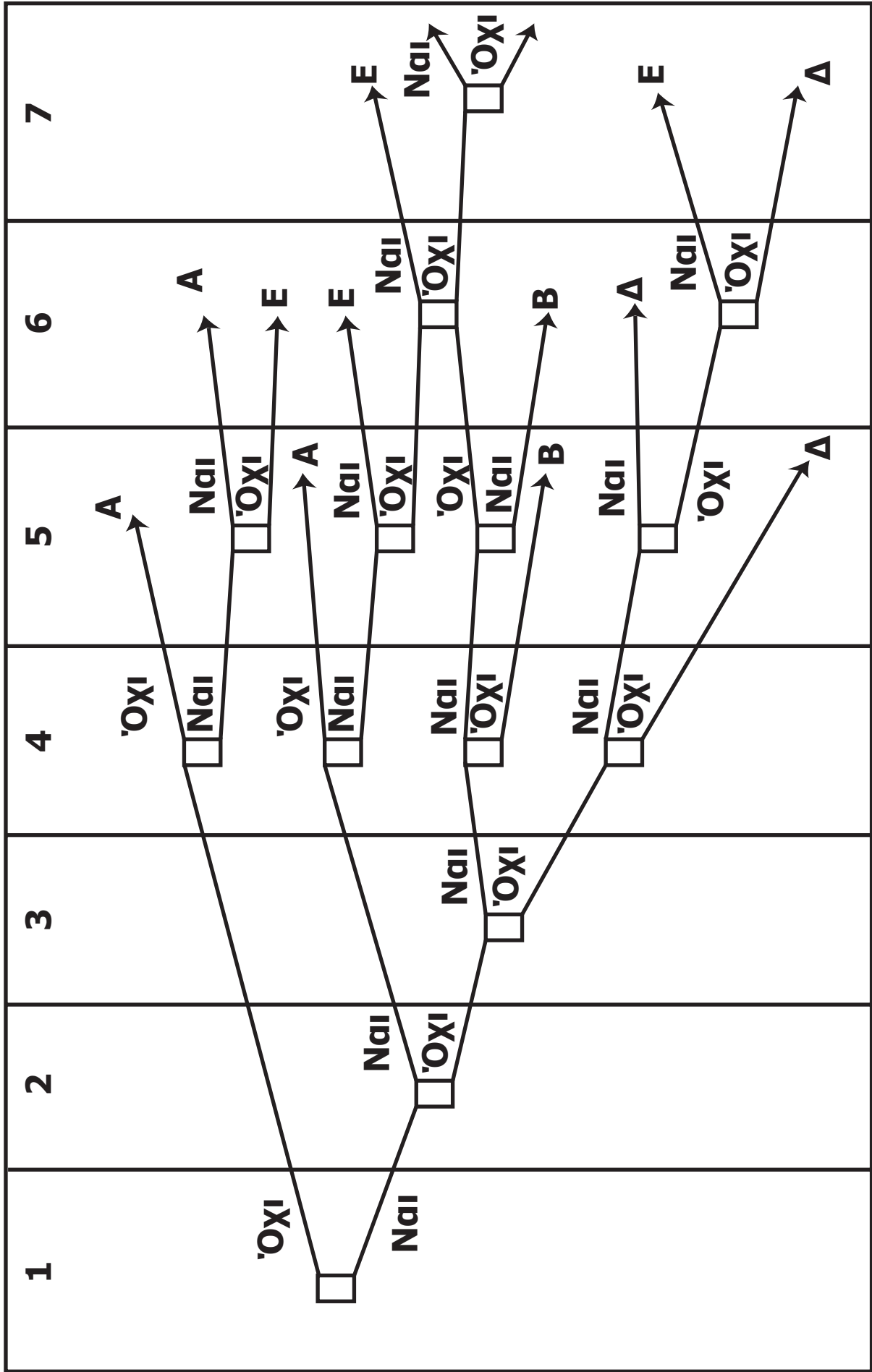
Μορφές Αποφάσεων	Περιγραφή
A	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του. Δε ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας. Βασίζεται απόλυτα στην προσωπική του εμπειρία, γνώση και εκτίμηση της κατάστασης.
B	Ο ηγέτης αναζητά πληροφορίες από τους υφισταμένους του και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.

- Γ** Ο ηγέτης συμβουλευέται τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Συζητά το πρόβλημα με υφισταμένους της προτίμησής του και ζητά τη συμβουλή τους για την εξεύρεση πιθανών λύσεων για το πρόβλημα
- Δ** Ο ηγέτης συμβουλευέται την ομάδα και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Ο ηγέτης συναντά τους υφισταμένους του και συζητούν όλοι μαζί τις πιθανές λύσεις για το πρόβλημα. Τους χρησιμοποιεί ως συμβούλους. Ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων. Ο ηγέτης μπορεί να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του τα συναισθήματα των υφισταμένων του.
- Ε** Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του, και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

Οι μέθοδοι χαρακτηρίζονται με ένα γράμμα. Αυτές που συμβολίζονται με τα γράμματα Α και Β έχουν χαρακτήρα αυταρχικό. Αυτές που χαρακτηρίζονται με τα γράμματα Γ και Δ είναι συμβουλευτικού τύπου, ενώ αυτή που προσδιορίζεται με το γράμμα Ε είναι ομαδικού τύπου. Πρέπει να υπογραμμισθεί στο σημείο αυτό ότι για κάθε τύπο απόφασης, ο ηγέτης φέρει την ευθύνη και ότι σε καμία περίπτωση δεν μεταβιβάζεται στους υφισταμένους του. Πιο αναλυτικά οι μορφές αποφάσεων δίνονται στον πίνακα 3.5.1.

Για το πότε είναι κατάλληλη κάθε μορφή απόφασης, χρειάζεται να απαντήσει ο ηγέτης σε μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους. Πρόκειται για επτά διαγνωστικές ερωτήσεις, στις οποίες απαντούμε σύμφωνα με τη σειρά που τίθενται στο διάγραμμα «δένδρο απόφασης» του μοντέλου. Το πρώτο βήμα είναι να εντοπίσουμε το πρόβλημα και στη συνέχεια να απαντήσουμε στις διαδοχικές ερωτήσεις με ένα ναι ή με ένα όχι. Οι ερωτήσεις, το δένδρο απόφασης, καθώς και η μορφή απόφασης που ενδείκνυται κάθε φορά δίνονται στο σχήμα (3.5.2) που ακολουθεί.





Σχήμα

3.5.2 Το μοντέλο των Vroom - Yetton - Jago

- 1 Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από την συγκεκριμένη;**
- 2 Έχετε αρκετές πληροφορίες για να λάβετε μια ορθή απόφαση;**
- 3 Είναι το πρόβλημα καλά δομημένο;**
- 4 Είναι σημαντικό να είναι αποδεκτή η απόφαση από τους υφισταμένους;**
- 5 Αν πρόκειται να πάρετε την απόφαση μόνος σας, είστε σίγουρος ότι θα γίνει αποδεκτή από τους υφισταμένους σας;**
- 6 Είστε σίγουρος ότι οι υφιστάμενοί σας συμμερίζονται τους στόχους της οργάνωσης και ότι θα προσπαθήσουν για την υλοποίησή τους;**
- 7 Γίνονται συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων σχετικά με τις λύσεις που πρέπει να προτιμηθούν;**

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Λήψη Αποφάσεων** είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο η περισσότερων εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.
- Όταν αποφασίζουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι **λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας**.
- Όταν καλούμαστε να αποφασίσουμε ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε **παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας**.
- Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι **αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου**.
- Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε: η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα, κυριαρχεί η μειοψηφία, υπάρχουν πιέσεις για συμφωνία και η υπευθυνότητα είναι ασαφής.
- Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων** περιλαμβάνει πέντε βήματα. Τα βήματα αυτά είναι: ο **Εντοπισμός του Προβλήματος**, η **Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων**, η **Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύ-**

σεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.

7. Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique) και το μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago (Βρουμ, Γιέτον και Τζάγκο).

Λέξεις - Κλειδιά

- Λήψη Αποφάσεων
- Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πλήρους αβεβαιότητας και κινδύνου
- Εναλλακτικές Λύσεις
- Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας
- Η Τεχνική των Δελφών
- Το Μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago

Ερωτήσεις - Εργασία - Παίγνιο - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι τα συνήθη προβλήματα που συναντάτε κατά τη λήψη προσωπικών αποφάσεων; Υπάρχουν ομοιότητες με τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στη θεωρία;
2. Ποιο ή ποια από τα πέντε βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θεωρείτε πιο σημαντικό/ά, και γιατί;

Εργασία

Να γίνει ατομική εργασία από κάθε μαθητή με την επίλυση ενός προσωπικού του προβλήματος. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εργασία θεωρείται η εφαρμογή της θεωρίας αυτού του κεφαλαίου.

Παίγνιο

Να γίνει παίγνιο μέσα στην τάξη με την επίλυση ενός προβλήματος που αφορά το σχολείο, εφαρμόζοντας τη διαδικασία και τις μεθόδους λήψης ομαδικών αποφάσεων.

Μελέτη Περίπτωσης

Ο Κύριος Αθανασίου, γενικός διευθυντής μιας ασφαλιστικής εταιρίας, χρειάζεται να πάρει μία απόφα-

ση, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, σχετικά με την επέκταση της εταιρίας. Τον τελευταίο καιρό είχε κάνει έρευνα αγοράς στην καινούρια περιοχή, όπου θα εγκατασταθούν τα καινούρια γραφεία της εταιρίας, με σκοπό να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τις συνήθειες των καταναλωτών.

Θέλει να γνωρίζει πόσοι και ποιοι από τους πωλητές διατίθενται να αλλάξουν τόπο διαμονής και δέχονται να εργαστούν στις καινούριες εγκαταστάσεις, πολλά χιλιόμετρα μακριά από την τωρινή εργασία τους.

Η συνεργασία με τους πωλητές ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιητική. Άκουγε τις απόψεις τους και συμεριζόταν τα προβλήματά τους. Από την πλευρά τους οι πωλητές υποστήριζαν το έργο του διευθυντή τους και τον ενημέρωναν τακτικά, αν και ενεργούσαν με μεγάλη αυτονομία. Γενικά επικρατούσε σεβασμός και αλληλοκατανόηση.

Ο κύριος Αθανασίου θα μπορούσε από μόνος του να επιλέξει κάποιους πωλητές, αλλά δεν το κάνει, γιατί γνωρίζει καλά ότι οι περισσότεροι είναι οικογενειάρχες και ότι είναι αδύνατον να εγκαταλείψουν τις οικογένειες τους, ή να τις υποχρεώσουν να μετακομίσουν σε καινούρια περιοχή, χωρίς τη θέλησή τους.

1. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Vroom - Yetton - Jago, ποια μορφή απόφασης πρέπει να ακολουθήσει ο κύριος Αθανασίου, προκειμένου να λάβει μία σωστή απόφαση;

2. Δεδομένου ότι πιέζεται χρονικά να λάβει μία απόφαση, πώς θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να αποφασίσει γρήγορα λαμβάνοντας υπόψη του την κατάσταση του κάθε πωλητή;

Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης

Σκοπός του Κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης, που είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ο Επανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών και η Οργανωσιακή Μάθηση.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- να περιγράφετε την έννοια και τη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην σύγχρονη Οργάνωση και Λειτουργία της επιχείρησης
- να αναλύετε την έννοια, τη σημασία και τα βασικά χαρακτηριστικά του Επανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών

- να εξηγείτε την έννοια και τη σημασία του «Οργανισμού που Μαθαίνει» για τη σύγχρονη επιχείρηση, καθώς και να αιτιολογείτε την αναγκαιότητα μετασχηματισμού της κλασικής επιχείρησης σε ένα οργανισμό που μαθαίνει.

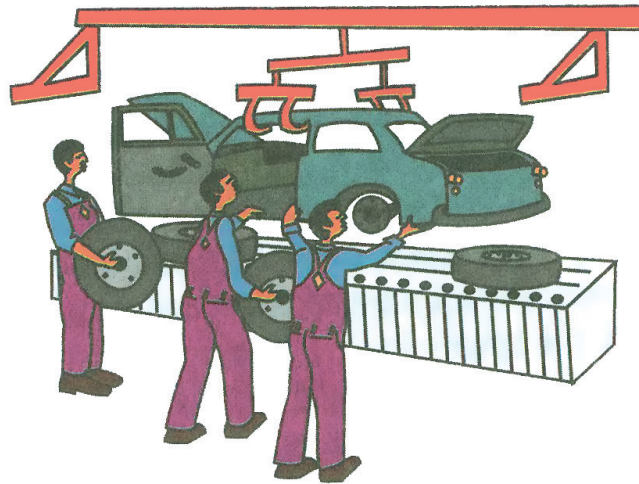
Εισαγωγή

Στις νέες συνθήκες, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στο σύγχρονο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα και με επιτυχία, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτύσσονται. Ένας από τους τομείς στον οποίο απαιτείται εκσυγχρονισμός, αλλαγή φιλοσοφίας και περισσότερο πρακτική προσέγγιση, είναι της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Έτσι αναπτύχθηκαν νέες, σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και τη διοίκηση, οι οποίες αποσκοπούν κυρίως:

- α. στην κατάλληλη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, με έμφαση στη συμμετοχή, στην παρακίνηση και στην ομαδική συνεργασία
- β. στην ανάπτυξη της «εταιρικής κουλτούρας» στα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται, με στόχο τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- γ. στη δημιουργία απλών και «ευμετάβλητων»

- οργανωτικών δομών, ώστε να διασφαλίζεται η ευελιξία των επιχειρήσεων. Αυτό αφορά τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες τους, όπως π.χ. την επίτευξη χαμηλού κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης, όσο και τις «εξωτερικές» τους σχέσεις, όπως π.χ. τη γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος ή και τη συμβολή τους στη διαμόρφωσή του**
- δ. στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών στα στελέχη**
 - ε. στην ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς μάθησης και διαχείρισης της γνώσης στην επιχείρηση.**

Στη συνέχεια, θα εξεταστούν σύντομα τρεις σύγχρονες βασικές μορφές οργάνωσης και διοίκησης, οι οποίες σήμερα εφαρμόζονται σε ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων και στη χώρα μας.



4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

4.1.1 Εισαγωγή

Τα πρώτα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) εμφανίζονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) δημιούργησε μια επιτροπή από ερευνητές, μηχανικούς και κρατικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας στην Ιαπωνία. Η επιτροπή αυτή οργάνωσε μια σειρά διαλέξεων με θέμα τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο (δηλαδή στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον ποιοτικό έλεγχο, όπως π.χ. η δειγματοληψία) που απευθύνονταν στους Ιάπωνες μηχανικούς. Είχε επηρεαστεί στο έργο της από τη φιλοσοφία των Edwards Deming (Ντέμινγκ) και Joseph Juran (Τζουράν), που υπήρξαν οι πρωτοπόροι στην αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και στην εφαρμογή ενός νέου. Αυτός θα είχε ως βάση την προσπάθεια για ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Ιαπωνία εισήγαγε καινοτομίες στη διοίκηση όπως οι κύκλοι ποιότητας, η συνεργασία με τον προμηθευτή, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών την κατάλληλη στιγμή (Just In Time).

Οι βιομηχανίες στις Η.Π.Α. άρχισαν να ασχολούνται με τη Δ.Ο.Π. τη δεκαετία του 1980, όταν παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ιαπωνία ξεπέρασε την αντίστοιχη των Η.Π.Α. Παράλληλα οι τάσεις στην παραγωγικότητα υποστήριζαν τις απόψεις ότι η Ιαπωνία και άλλες Ασιατικές χώρες σύντομα θα κυριαρχούσαν στο εμπόριο και την παραγωγή, ξεπερνώντας τις Η.Π.Α.

Το 1987, ο Πρόεδρος των Η.Π.Α., Ronald Reagan (Ρέηγκαν) υπογράφοντας το νόμο 100-107 εισήγαγε το βραβείο Malcolm Baldrige, το οποίο ήταν βραβείο ποιότητας, δίνοντας εθνικό χαρακτήρα στην προσπάθεια ανάκαμψης των βιομηχανιών στις ΗΠΑ, με στόχο να τεθεί η ποιότητα ως βασικό σημείο στην παραγωγική διαδικασία.

4.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο οδηγεί στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, στην καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και στη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αυτή η προσέγγιση του management χαρακτηρίζεται από αρχές, πρακτικές και τεχνικές και μπορεί να αναπτυχθεί σε τρεις βασικές αρχές (σχήμα 4.1.1). Αυτές είναι:

- α) Εστίαση στον πελάτη**
- β) Συνεχής βελτίωση των διεργασιών και**
- γ) Ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.**

Κάθε αρχή εφαρμόζεται με μια σειρά πρακτικών, οι οποίες είτε είναι απλές δραστηριότητες, όπως π.χ. συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες, είτε είναι περισσότερο σύνθετες, όπως π.χ. η ανάλυση διεργασιών.



Σχήμα 4.1.1
Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ

4.1.2.α Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που την συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής

της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

4.1.2.β Συνεχής βελτίωση διεργασιών

Η δεύτερη αρχή είναι η δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι αντίστοιχες πρακτικές υποστήριξης της δεύτερης βασικής αρχής, περιλαμβάνουν την ανάλυση διεργασιών και τον επανασχεδιασμό.

4.1.2.γ Ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης

Η τρίτη αρχή της Δ.Ο.Π. εντοπίζεται σε συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίστηκε στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους

παρέχεται αυτή η δυνατότητα.

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν οι υπομονάδες (τμήματα) που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου.

Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Όμως και στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στη διαδικασία τους (π.χ. παραγωγή, marketing, λογιστήριο). Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων, εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν πρόταση που είναι κοινά αποδεκτή.

4.1.3 Σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με άλλα οργανωτικά συστήματα

Η προέλευση και ο τρόπος διάδοσης της Δ.Ο.Π. την κάνουν να διαφέρει από τις άλλες οργανωσιακές θεωρίες και τις θεωρίες του management. Οι θεωρίες αυτές έχουν κυριαρχήσει σε όλον τον κόσμο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (π.χ. Διοίκηση Βάσει Στόχων (Management By Objectives), Στρατηγικό Management των Βασικών Δεξιοτήτων (Core Competences) κ.α.. Οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τη Δ.Ο.Π. από τις άλλες θεωρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν ως προς:

α. Τη φιλοσοφική/ εννοιολογική προέλευση. Οι περισσότερες θεωρίες που αναφέρονται στο management προέρχονται από το χώρο των κοινωνικών επιστημών. Ειδικότερα:

- Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση αξίας μετοχών και οι αρχές λογιστικής),
- Η ψυχολογία οδηγεί στην ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων και
- Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης.

Σχετικά με την περίπτωση της Δ.Ο.Π., πολλά στοιχεία προέρχονται από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control)

αποτελεί τον πυρήνα της.

β. Τις πηγές της καινοτομίας. Τα κέντρα ανάπτυξης και διαμόρφωσης των σύγχρονων θεωριών και τεχνικών management είναι τα πανεπιστήμια και οι εταιρείες συμβούλων. Αντίθετα, οι πρωτοπόροι που εφάρμοσαν τη Δ.Ο.Π. (Deming/Ντέμινγκ, Shewart/Σιούαρτ, Juran/Τζουράν, Crosby/Κρόσμπυ, Feigenbaum/Φάιγκενμπαουμ), δραστηριοποιήθηκαν αρχικά κυρίως στη βιομηχανία. Ήταν μηχανικοί ή φυσικοί και δεν είχαν αναπτύξει σημαντικές συνεργασίες με τα πανεπιστήμια. Συνεπώς, τα πανεπιστήμια δεν ήταν στην πρώτη γραμμή ως προς τη διαμόρφωση της φιλοσοφίας σχετικά με την ποιότητα, αλλά ακολουθούσαν μαθαίνοντας από τη νέα πραγματικότητα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μόλις το 1991, η Motorola επέτρεψε στην ακαδημαϊκή κοινότητα να παρακολουθήσει προγράμματα εκπαίδευσης στην ποιότητα, που εφάρμοζε στο προσωπικό της.

γ. Τη γεωγραφική προέλευση. Οι περισσότερες αντιλήψεις και τεχνικές στο χρηματοοικονομικό management, marketing, στρατηγικό management και οργανωτικό σχεδιασμό παρουσιάστηκαν στις ΗΠΑ και έπειτα διαδόθηκαν στις υπόλοιπες χώρες. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 αναπτύχθηκε περαιτέρω με τη διάδοσή της στη Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη. Με αυτόν τον τρόπο, η Δ.Ο.Π. έχει

συμπεριλάβει τις αναλυτικές και τεχνικές επιδεξιότητες των Αμερικανών, τις ικανότητες για υλοποίηση και οργάνωση των Ιαπώνων και την παράδοση των Ευρωπαίων.

δ. Τη διαδικασία διάδοσης. Η διάδοση των σύγχρονων θεωριών management γίνεται ιεραρχικά. Συνήθως οι ηγέτιδες επιχειρήσεις όπως General Electric, IBM και General Motors, εφαρμόζουν τις καινοτομίες στο management ακολουθώντας μία διαδικασία διάδοσης μέσα στην επιχείρηση από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα ανώτατα στελέχη στους επικεφαλής των τμημάτων και στη συνέχεια στην υπόλοιπη κλίμακα της ιεραρχίας. Αντίθετα, μικρές σχετικά επιχειρήσεις ήταν οι πρωτοπόροι του κινήματος της ποιότητας. Επίσης, δεν ήταν πάντα το ανώτατο στέλεχος εκείνο το οποίο πρώτο έφερνε την επιχείρηση σε επαφή με τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., αλλά μπορούσαν να είναι και άλλα διευθυντικά στελέχη.

Εκτός από τις διαφορές που προαναφέρθηκαν για την προέλευση και τη διάδοση της Δ.Ο.Π., πρέπει να επισημανθεί ότι για να εφαρμοσθούν οι καινοτομίες που αναφέρονται, πρέπει να πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές. Στην πραγματικότητα η επιχείρηση πρέπει να ανατρέψει τις καθιερωμένες δομές και τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης, διότι μόνο έτσι μπορεί να προσδοκά στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

4.1.4 Η Εξέλιξη από το παραδοσιακό management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως μια διαφορετική φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες στο χώρο της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες από αυτές εντοπίζονται αφενός μεν στο ρόλο της διοίκησης, αφετέρου δε στον συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

4.1.4.α Ο ρόλος της διοίκησης

Δύο τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης. Αυτές είναι η αυτοδιαχείριση (self-management) και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, οι οποίες ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων.

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος του συμβούλου ή του «προπονητή» κερδίζει έδαφος. Τα όρια μεταξύ αυτών που «σκέφτονται» και αυτών που «ενεργούν» είναι πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει

μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζόμενων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η τάση που υπάρχει στη Δ.Ο.Π. για επικοινωνία και συνεργασία του manager-ηγέτη με το σύνολο σχεδόν των στελεχών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας.

4.1.4.β Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές:

- 1. Η εστίαση όλης της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτόν τον τρόπο, υπήρξε η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών.**

2. Η εστίαση στον πελάτη δεν παρέχει μόνο ένα στόχο αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει δηλαδή την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή.

4. Η Δ.Ο.Π., ως φιλοσοφία, συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με το σχεδιασμό για την ποιότητα, με αποτέλεσμα να εκτείνεται και στο στρατηγικό σχεδιασμό, όπου απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

Συγκρίνοντας το εννοιολογικό περιεχόμενο της Δ.Ο.Π. και των συμβατικών θεωριών του management, διακρίνονται θεμελιώδεις διαφορές προσεγγίσεων, ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι διαφορές αυτές μπορούν να εντοπιστούν:

α. Στους στόχους της επιχείρησης: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος. Αντίθετα, σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη για μεγιστοποίηση των κερδών, η οποία όμως είναι το αποτέλεσμα και όχι η κινητήρια δύναμη.

β. Στους ατομικούς στόχους: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με

οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Αντίθετα, στην περίπτωση της Δ.Ο.Π., οι στόχοι των εργαζόμενων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση.

γ. Στις αρχές σχεδιασμού εργασίας: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων.

δ. Στο συντονισμό και στον έλεγχο: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, οι managers είναι οι ειδικοί, οι οποίοι συντονίζουν και κατευθύνουν τους υφισταμένους τους. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους, τους οποίους θεωρεί ειδικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται σε εθελοντική βάση.

ε. Στο ρόλο της πληροφόρησης: Στο οικονομικό μοντέλο το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη Δ.Ο.Π. οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού απο-

τελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζόμενων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων.

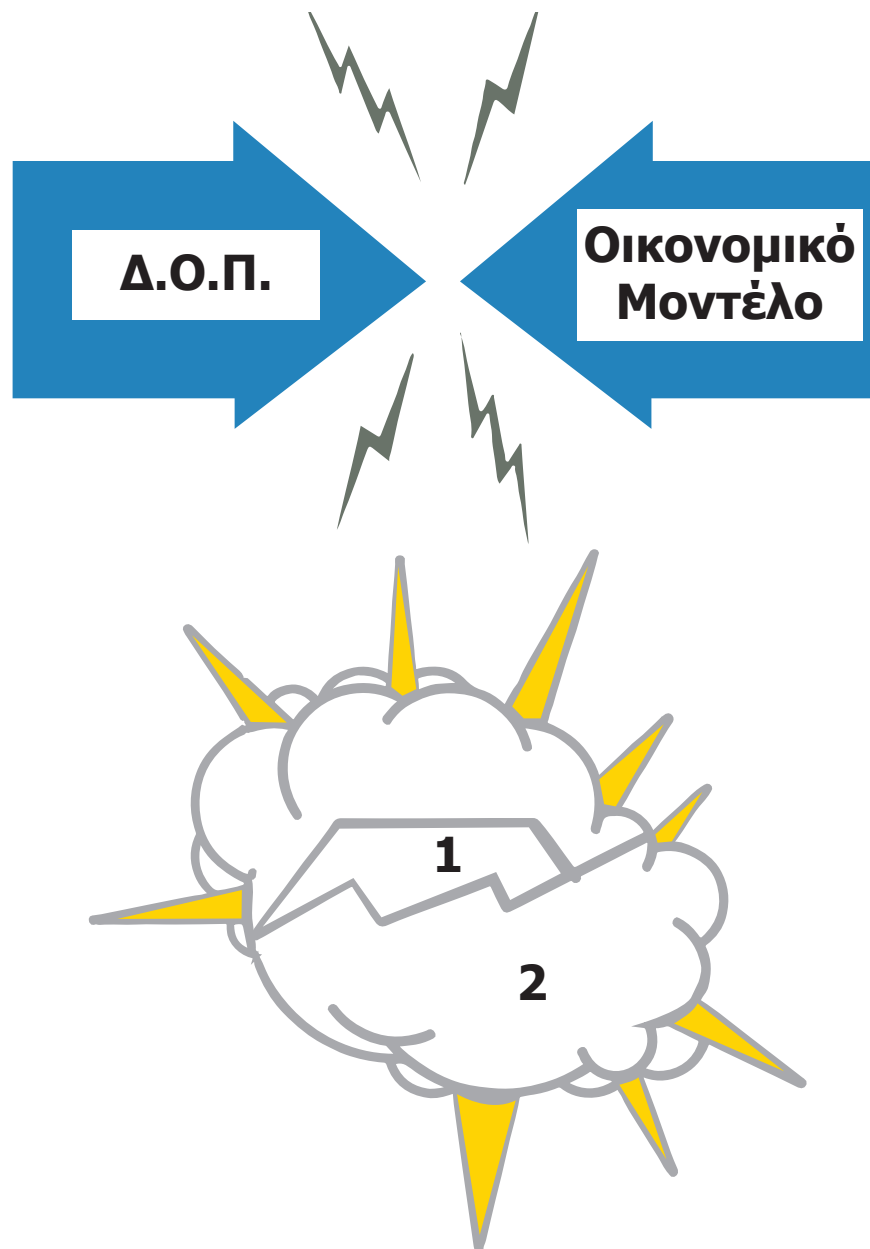
στ. Στα όρια της εταιρείας: Στο οικονομικό μοντέλο, η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών είναι το κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αγορών των αναπτυγμένων βιομηχανικά κρατών. Αντίθετα, σύμφωνα με την αρχή της Δ.Ο.Π. για την εστίαση στον πελάτη, απαιτείται συνεχής επαφή και συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Είναι γεγονός ότι η εμφανιζόμενη “σύγκρουση” μεταξύ της Δ.Ο.Π. και των οικονομικών μοντέλων της επιχείρησης προέρχεται από παλαιότερες εποχές. Το τελευταίο μισό του αιώνα έχουν κυριαρχήσει δύο σχολές στο επιστημονικό πεδίο του management:

- Το «ορθολογικό» μοντέλο, το οποίο στηρίζεται στις αρχές του επιστημονικού management και στη γραφειοκρατία και
- Στο μοντέλο των «ανθρωπίνων σχέσεων», το οποίο στηρίζεται στο ρόλο της επιχείρησης ως ένα κοινωνικό σύστημα, προσδίνοντας έμφαση στις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες.

Αν και ορισμένοι ειδικοί πιστεύουν ότι η Δ.Ο.Π. γεφυρώνει τις δύο αυτές διαφορετικές σχολές, στην πραγματικότητα υπάρχει σύγκρουση της Δ.Ο.Π. με τις

προσεγγίσεις του management που στηρίζονται σε οικονομικά μοντέλα (Σχήμα 4.1.2).



Σχήμα 4.1.2
Σύγκρουση της Δ.Ο.Π. και των Οικονομικών Μοντέλων

- 1 Ορθολογικό Μοντέλο**
- 2 Μοντέλο Ανθρωπίνων Σχέσεων**

4.1.5 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηρισθεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την προσαρμογή του στον άριστο συνδυασμό όλων των πόρων της επιχείρησης. Στον ελληνικό χώρο, ορισμένες εταιρείες που παράλληλα με την ολική ποιότητα, έθεσαν μακροπρόθεσμους στόχους και αξιοποίησαν τα πλεονεκτήματα του έλληνα εργαζόμενου (ευελιξία, πρωτοβουλία, φιλότιμο, κ.α.) κατάφεραν σημαντικά αποτελέσματα. Δυστυχώς όμως, το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται να μη μπορεί να την εφαρμόσει λόγω κυρίως δυσκολιών στην αλλαγή νοοτροπίας, στη θέσπιση στόχων και οραμάτων, καθώς και στην έλλειψη της κατάλληλης ηγεσίας.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το Manufacturing Futures Survey (1986), απευθυνόμενο σε διευθυντές παραγωγής, στέλνοντας ερωτηματολόγια σε 500 εταιρείες από διάφορες χώρες, οι Ιαπωνικές εταιρείες κατέταξαν την ευελιξία εισαγωγής νέων προϊόντων και ελέγχου του ρυθμού παραγωγής ως το δεύτερο και τέταρτο αντίστοιχα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά σειρά σπουδαιότητας. Η ποιότητα ήταν το τρίτο. Οι εταιρείες της Βορείου Αμερικής και της Ευρώπης κατέταξαν αυτούς τους δύο τύπους ευελιξίας στην έκτη και όγδοη θέση αντίστοιχα ενώ την ποιότητα στην πρώτη.

Σήμερα, υπάρχει έντονος προβληματισμός σε διεθνές επίπεδο αν θα πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής — σταδιακή βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης (που βασίζεται στη Δ.Ο.Π.) ή η ριζική αναδιάρθρωση κάθε υπάρχουσας διεργασίας από την αρχή (που βασίζεται στον επιχειρηματικό επανασχεδιασμό (BPR)) ή κάποιος συνδυασμός των δύο με στόχο αφενός την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, αφετέρου δε την ταχύτητα και την εκάστοτε κατάλληλη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διατίθεται σε μια αγορά.

Τα Κύρια Σημεία

1. Τα πρώτα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) εμφανίζονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) δημιούργησε μια επιτροπή από ερευνητές, μηχανικούς και κρατικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας στην Ιαπωνία.
2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Ιαπωνία εισήγαγε καινοτομίες στη διοίκηση όπως οι κύκλοι ποιότητας, η συνεργασία με τον προμηθευτή, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών την κατάλληλη στιγμή (Just In Time).

- 3.** Οι βιομηχανίες στις Η.Π.Α. άρχισαν να ασχολούνται με τη Δ.Ο.Π. τη δεκαετία του 1980, όταν παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ιαπωνία ξεπέρασε την αντίστοιχη των Η.Π.Α.
- 4.** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο επιτρέπει την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και γενικότερα λειτουργιών και συμπεριφορών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- 5.** Οι τρεις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι: α) εστίαση στον πελάτη, β) συνεχής βελτίωση των διεργασιών και γ) ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.
- 6.** Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.
- 7.** Η δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας, στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών.

- 8. Η Ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης αναπτύσσεται μεταξύ: α) διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων, β) τμημάτων της επιχείρησης και γ) επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.**
- 9. Δύο τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης. Αυτές είναι η αυτοδιαχείριση (self-management) και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, οι οποίες ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών.**
- 10. Η εστίαση όλης της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια., δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο.**
- 11. Η εστίαση στον πελάτη δεν παρέχει μόνο ένα στόχο αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών.**
- 12. Η Δ.Ο.Π., ως φιλοσοφία, συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με το σχεδιάσμά για την ποιότητα.**

Λέξεις - Κλειδιά

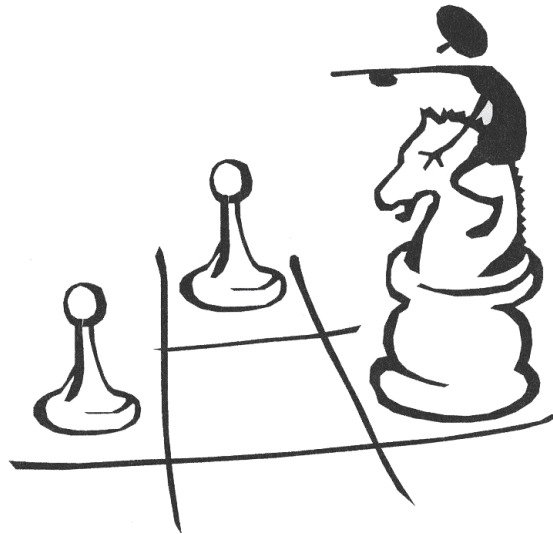
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Εστίαση στον πελάτη
- Συνεχής βελτίωση των διεργασιών
- Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού

Ερωτήσεις

1. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), είναι μια προσέγγιση του management, η οποία αναπτύσσεται στις εξής βασικές αρχές:
 - α. Εστίαση στον πελάτη,
 - β. Συνεχής βελτίωση των διεργασιών,
 - γ. Ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού,
 - δ. Όλα τα παραπάνω.
2. Πώς εκφράζεται στη Δ.Ο.Π., ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη;
3. Ποιοι στόχοι επιτυγχάνονται από τις επιχειρήσεις με τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών;
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Η αρχή της ενεργούς συμμετοχής όλου του προσωπικού της επιχείρησης, εντοπίζεται σε συνεργασίες μεταξύ:
 - α. των πελατών της

- β. των τμημάτων της
 - γ. των ομοειδών επιχειρήσεων
 - δ. όλα τα παραπάνω.
5. Σε ποια αντίληψη στηρίζεται η διατμηματική συνεργασία στις επιχειρήσεις;
6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
- α. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισάγει καινοτομίες στο χώρο της επιχείρησης, οι σημαντικότερες από τις οποίες εντοπίζονται στο ρόλο της διοίκησης, καθώς και στο συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.
Σ Λ
 - β. Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, οι δραστηριότητες των εργαζόμενων στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης που υπάρχουν μεταξύ τους, ενώ στη Δ.Ο.Π. στο συντονισμό και στις κατευθύνσεις, που δίνονται από τους managers.
Σ Λ
7. Ποιες τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης;
8. Ποιες αλλαγές διαμορφώνονται, ως προς τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης;
9. Ποιος είναι ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης, σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο και ποιος είναι σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π.;

10. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα, σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, ενώ σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. τα κίνητρα μπορεί να είναι και κοινωνικά ή ψυχολογικά. Σχολιάστε.



4.2 Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών

4.2.1 Εισαγωγή

Ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering) είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης από την αρχή, με στόχο θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς της.

Οι τομείς αυτοί συμμετέχουν στη διαμόρφωση καθοριστικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, όπως π.χ. το κόστος, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση. Με τον επανασχεδιασμό εξετάζεται, αφενός γιατί γίνονται όλες οι ενέργειες και αφετέρου γιατί γίνονται με τον τρόπο αυτό. Ακόμη, είναι απαραίτητο ο επανασχεδιασμός να είναι ριζικός,

δηλαδή θα πρέπει να αγνοούνται πλήρως οι υπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να ανακαλύπτονται νέοι τρόποι, σύμφωνα με τους οποίους θα γίνεται μια εργασία. Οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται με τον επανασχεδιασμό είναι **θεαματικές**. Μια επιχείρηση που θέλει 10% βελτίωση σε κάποιο δείκτη επίδοσης, όπως π.χ. στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών, δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόσει επανασχεδιασμό, διότι μπορεί να το πετύχει και με μικρές αλλαγές και ρυθμίσεις. Οι εταιρείες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους γενικά ταξινομούνται σε τρεις ομάδες:

1. Σε αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα, όπως π.χ. πολύ μεγάλο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πολλές αστοχίες στην παραγωγή προϊόντων κ.α.
2. Σε αυτές που βλέπουν να προκύπτουν προβλήματα στο μέλλον, όπως π.χ. νέους ανταγωνιστές, νέες απαιτήσεις πελατών κ.α. και
3. Σε αυτές που βρίσκονται ήδη στην κορυφή και έχουν φιλόδοξα και επιθετικά σχέδια. Αυτές βλέπουν τον επανασχεδιασμό ως μια ευκαιρία να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους ακόμα περισσότερο και να θέσουν υψηλότερα όρια στον ανταγωνισμό. Βεβαίως στην περίπτωση αυτή, είναι δύσκολο να αποφασίσει κανείς να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες του, τη στιγμή που είναι ήδη ο ηγέτης της αγοράς. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο επανασχεδιασμός

δεν ταυτίζεται με τα προγράμματα ολικής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει διότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη **συνεχή βελτίωση των διαδικασιών** που υπάρχουν στην επιχείρηση, ενώ ο επανασχεδιασμός τις αντικαθιστά με νέες.

4.2.2 Χαρακτηριστικά επανασχεδιασμένων διαδικασιών

Ο επανασχεδιασμός απαιτεί οι διαδικασίες μιας εταιρείας να είναι απλές, γεγονός το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτές σχεδιάζονται. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε διαδικασία σχεδιάζεται από την αρχή με δημιουργικότητα, φαντασία και κρίση, καθώς και σε συνάρτηση με ορισμένα χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- Η σύνθεση πολλών θέσεων εργασίας σε μία.
- Η λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους.
- Τα βήματα της διαδικασίας ακολουθούν τη φυσική τους ροή.
- Η μείωση του αριθμού των ελέγχων.
- Ο επικεφαλής manager της διαδικασίας αποτελεί σημείο επικοινωνίας κ.α.

4.2.3 Αλλαγές που απαιτούνται μαζί με τον επανασχεδιασμό

Ο επανασχεδιασμός αλλάζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας, αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε

αυτές τις αλλαγές. Πρακτικά οι αλλαγές επεκτείνονται σε όλη την εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα:

4.2.3.α Οι ομάδες εργασίας μετατρέπονται από ενδομηματικές σε ομάδες διαδικασιών

Παλιότερα, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε μια διαδικασία ήταν διασκορπισμένοι στα διάφορα τμήματα της εταιρείας, με αποτέλεσμα οι στόχοι καθενός να είναι διαφορετικοί από τους στόχους των άλλων (π.χ. ως προς το χρόνο παράδοσης ή της μείωσης των αποθεμάτων). Με τον επανασχεδιασμό, όλοι όσοι περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη διαδικασία μαζεύονται σε μια ομάδα, η οποία έχει ως στόχο την ολοκλήρωσή της.

4.2.3.β Οι εργασίες μετατρέπονται από απλές, σε πολυδιάστατες

Τα μέλη κάθε ομάδας μοιράζονται την ευθύνη για όλη τη διαδικασία, και επομένως απαιτείται να διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα ικανοτήτων. Επίσης μειώνονται οι περιττές εργασίες και αυτές που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν (π.χ. έλεγχος, αναμονή). Με τον τρόπο αυτό, δίνεται περισσότερος χρόνος στην πραγματική εργασία, με αποτέλεσμα η ικανοποίηση και η ανταμοιβή των εργαζόμενων να είναι μεγαλύτερη. Για παράδειγμα, όταν δημιουργείται μια ομάδα εργασίας

να μελετήσει το χρόνο παράδοσης μιας μεγάλης παραγγελίας προϊόντων, συμμετέχουν στελέχη από διάφορα τμήματα όπως της παραγωγής, του marketing, της αποθήκης. Το κάθε στέλεχος από αυτά που συμμετέχουν αντιλαμβάνεται το πρόβλημα σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης του τμήματος που εκπροσωπεί. Έτσι, ο εκπρόσωπος παραγωγής το αντιμετωπίζει σύμφωνα με το προσωπικό και τα μηχανήματα που διαθέτει, ο εκπρόσωπος του marketing σύμφωνα με τη στρατηγική βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά ώστε να μην χαθούν πελάτες, ο εκπρόσωπος του τμήματος αποθηκών σύμφωνα με τους διαθέσιμους χώρους που υπάρχουν και την πολιτική αποθεμάτων που εφαρμόζουν. Αποτέλεσμα είναι η όλη διαδικασία στην οποία συμμετέχουν τα παραπάνω τμήματα, να αντιμετωπίζεται όχι ως συνεχή αλλά κατακερματισμένη για κάθε ένα τμήμα. Αντίθετα, με τον επανασχεδιασμό, τα παραπάνω στελέχη δεν εκπροσωπούν τα τμήματα και δεν εκφράζουν την επιμέρους πολιτική τους, αλλά έχουν ως στόχο να ολοκληρώσουν το ταχύτερο τη διαδικασία παράδοσης της παραγγελιάς.

4.2.3.γ Αυξάνεται το επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζόμενων

Μέσα σε καθορισμένα πλαίσια (π.χ. προθεσμίες, στόχοι παραγωγικότητας, ποιότητας) τα μέλη κάθε ομάδας

αποφασίζουν ελεύθερα για τον τρόπο εργασίας τους. Αυτή η ελευθερία των εργαζόμενων είναι απαραίτητη στα πλαίσια των διαδικασιών που σχεδιάζονται από την αρχή, ώστε να μπορούν να αποδώσουν οι ομάδες. Συνεπώς, θα πρέπει κάθε εργαζόμενος να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά, τα οποία θα του επιτρέπουν να δραστηριοποιείται στο σύγχρονο περιβάλλον, όπως πρωτοβουλία, δραστηριοποίηση κ.α.

4.2.3.δ Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παιδεία (μόρφωση) (education) και λιγότερο στην κατάρτιση (training)

Στις επιχειρήσεις γίνεται συνήθως κατάρτιση των εργαζόμενων σχετικά με το πώς εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία. Στις εταιρείες που έχουν επανασχεδιάσει τις διαδικασίες τους, απαιτείται μόρφωση των εργαζόμενων. Αυτό τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις της εργασίας τους και να κάνουν τις απαραίτητες κάθε φορά ενέργειες.

4.2.3.ε Μετράται η απόδοση με βάση το αποτέλεσμα και όχι το χρόνο απασχόλησης

Όταν η εργασία τμηματοποιείται σε πολλές επί μέρους εργασίες, δεν μπορεί να μετρηθεί η αξία του παραγόμενου προϊόντος της συνολικά. Έτσι, η αξιολόγηση γίνεται με βάση το πόσο καλά εκτελείται μια συγκεκριμένη επί μέρους εργασία, γεγονός το οποίο

όμως δεν εξασφαλίζει ότι το σύνολο των εργασιών θα είναι αποδοτικό. Όταν όμως μια εργασία ολοκληρώνεται, καταλήγει πάντα σε προϊόντα μετρήσιμης αξίας, οπότε μπορεί να μετρηθεί και η απόδοση των εργαζομένων και η ανταμοιβή τους.

4.2.3.στ Τα κριτήρια εξέλιξης των εργαζόμενων στηρίζονται περισσότερο στις ικανότητές τους και λιγότερο στην απόδοσή τους

Η απόδοση ενός εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει καθορίζει τις αποδοχές του, όχι όμως και την εξέλιξή του σε ανώτερη θέση. Οι ικανότητες που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης, είναι αυτές που καθορίζουν το εάν θα προαχθεί. Ένας πολύ καλός εργαζόμενος σε ένα τμήμα δε σημαίνει ότι μπορεί να γίνει και ένας καλός διευθυντής σε αυτό το τμήμα.

4.2.3.ζ Αλλαγή των βασικών αξιών της επιχείρησης

Ο επανασχεδιασμός απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι δουλεύουν για τον πελάτη και όχι για το διευθυντή. Οι αξίες των εργαζόμενων διαμορφώνονται κύρια από τα συστήματα αποδοχών τους, οπότε απαιτείται αλλαγή αυτών των συστημάτων. Με το παλιό παραδοσιακό σύστημα, υπήρχε διαμάχη μεταξύ των τμημάτων, διότι οι αποδοχές βασίζονταν στην απόδοση

του κάθε τμήματος, ενώ τώρα όλοι κρίνονται με βάση την ικανοποίηση του πελάτη.

4.2.3.η Οι διευθυντές από επιβλέποντες γίνονται σύμβουλοι

Οι διευθυντές δε χρειάζονται για να αναθέτουν ή για να επιβλέπουν την εργασία, διότι αυτό το κάνουν μόνες τους οι ομάδες. Πρέπει όμως να παρέχουν συμβουλές, να διευκολύνουν και να υποβοηθούν τους εργαζόμενους.

4.2.3.θ Η επιχείρηση αποκτά πιο επίπεδη οργάνωση (λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας)

Οι αποφάσεις στον επανασχεδιασμό λαμβάνονται από τις ίδιες τις ομάδες, οπότε χρειάζονται λιγότεροι διευθυντές. Ένας διευθυντής μπορεί να επιβλέπει περίπου επτά άτομα, ενώ μπορεί να συμβουλεύει τριάντα. Επομένως μειώνονται οι ανάγκες για διευθυντικά στελέχη. Έτσι, ενώ παλαιότερα η οργανωτική δομή ήταν πολύ σημαντική, διότι καθόριζε τη ροή της εργασίας, στις ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις είναι μικρότερης σπουδαιότητας.

4.2.3.ι. Τα ανώτατα στελέχη εξελίσσονται από καταγραφείς αποτελέσματος σε ηγέτες.

Τα ανώτατα στελέχη φροντίζουν να υπάρχει σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών και να δίνονται κίνητρα

στους εργαζόμενους. Είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες, χωρίς όμως να ελέγχουν τους ανθρώπους που τις εκτελούν, αφού οι ομάδες δουλεύουν αυτόνομα.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering) είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης από την αρχή, με στόχο θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς της.**
- 2. Με τον επανασχεδιασμό εξετάζεται γιατί γίνονται όλες οι ενέργειες και γιατί γίνονται με τον τρόπο αυτό.**
- 3. Οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται με τον επανασχεδιασμό είναι θεαματικές.**
- 4. Οι εταιρείες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους γενικά ταξινομούνται σε τρεις ομάδες: 1) σε αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα, όπως π.χ. πολύ μεγάλο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πολλές αστοχίες (πην παραγωγή προϊόντων κ.α., 2) σε αυτές που βλέπουν να προκύπτουν προβλήματα στο μέλλον, όπως π.χ. νέους ανταγωνιστές, νέες απαιτήσεις πελατών κ.α. και 3) σε αυτές που βρίσκονται ήδη στην κορυφή και έχουν φιλόδοξα και επιθετικά σχέδια.**

- 5. Ο επανασχεδιασμός δεν ταυτίζεται με τα προγράμματα ολικής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει διότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που υπάρχουν στην επιχείρηση, ενώ ο επανασχεδιασμός τις αντικαθιστά με νέες.**
- 6. Ο επανασχεδιασμός απαιτεί οι διαδικασίες μιας εταιρείας να είναι απλές.**
- 7. Τα μέλη κάθε ομάδας μοιράζονται την ευθύνη για όλη τη διαδικασία, και επομένως απαιτείται να διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα ικανοτήτων. Επίσης, μειώνονται οι περιττές εργασίες και αυτές που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν (π.χ. έλεγχος, αναμονή).**
- 8. Μέσα σε καθορισμένα πλαίσια (π.χ. προθεσμίες, στόχοι παραγωγικότητας, ποιότητας) τα μέλη κάθε ομάδας αποφασίζουν ελεύθερα για τον τρόπο εργασίας τους. Στις εταιρείες που έχουν επανασχεδιάσει τις διαδικασίες τους, απαιτείται οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλή μόρφωση κι όχι απλώς κατάρτιση.**
- 9. Ο επανασχεδιασμός απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι δουλεύουν για τον πελάτη και όχι για το διευθυντή.**
- 10. Οι διευθυντές οφείλουν να παρέχουν συμβουλές, να διευκολύνουν και να υποβοηθούν τους**

εργαζόμενους.

- 11.** Οι αποφάσεις στον επανασχεδιασμό λαμβάνονται από τις ίδιες τις ομάδες, οπότε χρειάζονται λιγότεροι διευθυντές. Ένας διευθυντής π.χ. μπορεί να επιβλέπει περίπου επτά άτομα, ενώ μπορεί να συμβουλεύει τριάντα. Επομένως μειώνονται οι ανάγκες για διευθυντικά στελέχη.
- 12.** Τα ανώτατα στελέχη φροντίζουν να υπάρχει σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών και είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες, χωρίς όμως να ελέγχουν τους ανθρώπους που τις εκτελούν, αφού οι ομάδες δουλεύουν αυτόνομα.

Λέξεις - Κλειδιά

- Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών
- Συνεχής Βελτίωση
- Ομάδες διαδικασιών
- Πολυδιάστατες εργασίες
- Επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων

Ερωτήσεις

1. Τι είναι ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών και για ποιο λόγο πραγματοποιείται;
2. Βάλτε κύκλο στην σωστή απάντηση.
Ποιες από τις παρακάτω ομάδες των επιχειρήσεων επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους;
 - α. Αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες της επιχείρησης,
 - β. Αυτές που έχουν πρόβλημα μόνο στη λειτουργία της παραγωγής,
 - γ. Αυτές που έχουν πρόβλημα μόνο στη λειτουργία του marketing,
 - δ. Καμία από τις παραπάνω.
3. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
Ο επανασχεδιασμός ταυτίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), διότι και τα δύο συστήματα έχουν ως στόχο να βελτιώσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες στις επιχειρήσεις. Σ Λ
4. Στον επανασχεδιασμό, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά, όπως π.χ. πρωτοβουλία, τα οποία θα του επιτρέπουν να δραστηριοποιείται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σχολιάστε.
5. Γιατί στον επανασχεδιασμό δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην παιδεία (μόρφωση) παρά στην κατάρτιση;

6. Στον επανασχεδιασμό τα κριτήρια εξέλιξης του εργαζομένου βασίζονται εξίσου στις ικανότητές και στην απόδοσή του. Σχολιάστε.
7. Γιατί με τον επανασχεδιασμό απαιτείται αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης;



4.3 Ο Οργανισμός που Μαθαίνει

4.3.1 Εισαγωγή - Η Έννοια της Μάθησης

Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (M.I.T.) και από το 1990 διαδόθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες :

- α. Την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας. Για να παραχθεί δηλαδή ένα προϊόν ή υπηρεσία, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει αποκτήσει αρχικά τις απαραίτητες γνώσεις πως θα παράγει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία (π.χ. μηχανήματα και εγκαταστάσεις που απαιτούνται, διαδικασίες που θα εφαρμοσθούν). Στη

συνέχεια θα πρέπει να απαιτήσει τις ικανότητες να το παράγει (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό),

β. Την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.

Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.

Μάθηση επομένως, μπορεί να είναι:

- Η διαδικασία με την οποία δημιουργείται γνώση μέσα από τις εμπειρίες.
- Η σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς, που προκύπτει από τις εμπειρίες.

4.3.2 Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης

Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.

Συνίσταται στη δημιουργία νέων γνωστικών μοντέλων, τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και της οργάνωσης στο σύνολό της.

4.3.3 Η Έννοια του Οργανισμού που Μαθαίνει

Μαθησιακή Οργάνωση ή Οργανισμός που Μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη:

- Κατά την οποία οι άνθρωποι συνεχώς αναπτύσσουν τη δυναμικότητά τους, προκειμένου να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (συλλογικά).
- Που συνεχώς επεκτείνει τη δυναμικότητά της και δημιουργεί το μέλλον της.
- Που είναι ικανή να υποστηρίζει σταθερά την εισαγωγή και την εφαρμογή των καινοτομιών, καθώς και τη μάθηση με άμεσο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, των σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές, την αποτελεσματική υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και τη διαρκή κερδοφορία.
- Της οποίας τα μέλη συνεχώς προσπαθούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντος της.
- Που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται.
- Που μέσω των εμπειριών και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα, κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, οι οποίες προωθούν την αποτελεσματικότητά της και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

4.3.4 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μπορούν να επιβιώσουν μόνο αν προσαρμόζονται συνεχώς στους εξωτερικούς παράγοντες και τους ενσωματώνουν στον τρόπο λειτουργίας τους. Η ατομική μάθηση είναι βασική και επομένως κάθε μέλος του οργανισμού βρίσκεται σε συνεχή πίεση να μαθαίνει σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Η διοίκηση (management) όμως μιας επιχείρησης πρέπει επίσης να μαθαίνει, γεγονός το οποίο είναι διαφορετικό από το να μαθαίνει κάθε διευθυντής ξεχωριστά. Ο οργανισμός που μαθαίνει αλλάζει τα συλλογικά γνωστικά του μοντέλα σε σχέση με την επιχείρηση, την αγορά και τους ανταγωνιστές.

Η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. Έτσι, υπάρχει ένα τυπικό πρόγραμμα, το οποίο διαμορφώνεται από μια σειρά επίσημων και προγραμματισμένων ενεργειών της επιχείρησης, όπως π.χ μια σειρά μαθημάτων που παρέχονται στους εργαζόμενους με τη μορφή σεμιναρίων. Υπάρχει όμως και ο άτυπος τρόπος, ο οποίος διαμορφώνεται από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων, επιτρέπει την ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων για θέματα της εργασίας τους.

Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζόμενων. Τα αποτελέσματα της μάθησης, με όποιο τρόπο και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών, καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

Η Οργάνωση που Μαθαίνει μεταβάλλει τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης σε ένα σύστημα που μαθαίνει (Σχήμα 4.3.1).



Σχήμα 4.3.1
Η Οργάνωση που Μαθαίνει

Η μεταμόρφωση ολόκληρου του συστήματος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων που μαθαίνουν και η ανάπτυξη της διοίκησης μετασχηματίζεται σε μια διαδικασία αυτομάθησης και αυτοδιαχείρισης. Στη διαδικασία μετασχηματισμού της επιχείρησης, εμφανίζονται αρχικά ατομικές αλλαγές, στη συνέχεια προσαρμόζονται οι πεποιθήσεις σχετικά με τη στρατηγική και τελικά διαμορφώνονται οι βασικές αρχές και οι αξίες του οργανισμού.

4.3.5. Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αυξημένη προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων. Από πολλούς ειδικούς εκτιμάται ότι η επιτυχημένη επιχείρηση στο μέλλον θα είναι αυτή που θα ενσωματώνει την οργανωσιακή μάθηση, ως μια πλήρως προσαρμοζόμενη επιχείρηση. Όμως, η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι το πρώτο βήμα για την οργανωσιακή μάθηση, καθώς οι ρίζες της μάθησης εκτείνονται βαθύτερα από την επιθυμία για προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους αφενός στη γέννηση μάθησης, που αφορά κυρίως την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, αφετέρου δε στη μάθηση προσαρμογής, που αφορά κυρίως τη μίμηση και την αντιγραφή συνηθειών μεταξύ των εργαζόμενων.

4.3.6. Ο νέος ρόλος της ηγεσίας

Η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες είναι ότι πρόκειται για χαρισματικά άτομα που θέτουν τις κατευθύνσεις, που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και που ενεργοποιούν το πλήθος. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες ικανότητες γι αυτούς όπως π.χ. η δόμηση κοινού οράματος για όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν δηλαδή την ευθύνη να καταστήσουν την επιχείρηση ευέλικτη και δυναμική, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται κατάλληλα και να επεκτείνει τις ικανότητες του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της επιχείρησης.

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση.
2. Η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες: α).την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική

δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας και β) την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.

3. Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.
4. **Οργανωσιακή μάθηση** είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.
5. Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζόμενων.
6. **Τα αποτελέσματα της μάθησης**, με όποιο τρόπο και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών, καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

7. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες.

Λέξεις - Κλειδιά

- **Μάθηση**
- **Οργανωσιακή μάθηση**
- **Οργανισμός που Μαθαίνει**
- **Παραγωγή μάθησης**
- **Προσαρμογή της μάθησης**

Ερωτήσεις

- 1. Ποιες είναι οι έννοιες της μάθησης, σύμφωνα με τη φιλοσοφία και την πρακτική του «Οργανισμού που μαθαίνει»;**
- 2. Τι είναι και σε τι συνίσταται η οργανωσιακή μάθηση;**
- 3. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Ως «Οργανισμός που μαθαίνει», έχει χαρακτηριστεί η οργάνωση:**

- α. η οποία διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται
 - β. η οποία φροντίζει άμεσα να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, έστω και πρόσκαιρα, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά της
 - γ. η οποία διευκολύνει τη λήψη γρήγορων αποφάσεων.
4. Μια διάσταση του Οργανισμού που μαθαίνει είναι ότι η οργάνωση θα πρέπει να είναι ικανή να υποστηρίζει σταθερά την εισαγωγή και εφαρμογή των καινοτομιών και τη μάθηση. Σχολιάστε.
5. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη σύμφωνα με τον Οργανισμό που μαθαίνει;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Allen L. A., **Management and Organization**, McGraw- Hill, New York, 1988
2. Dean W. J., Bowen E. D., **Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development**, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, 392-418,1994.
3. Donnelly, Gipson, Ivancevich, **Fundamentals of Management**, 10th Edition, IRWIN McGraw- Hill, New York, 1998.
4. Drucker P., **Management - Tasks , Responsibilities, Practices**, London, 1974.
5. Dunham R. & J. Peirce, **Management**, Scott Foresman, 1989.
6. Gerwin D. «**Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective**» Management Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.
7. Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «**TQM's Challenge to Management Theory and Practice**», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.
8. Higginson Th., Waxler P. R., «**Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering**», Industrial Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.
9. Imai M., «**KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success**», Random House, 1986.

10. Juran J, «**Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.**», Free Press, 1989.
11. Juran J., Gryna F.,«**Juran's Quality Control Handbook**», 14th ed., McGraw Hill, 1988.
12. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice - Hall, 1991.
13. Porter L. & E. Lower, **Managerial Attitudes and Performance**, Irwin, Homewood, 1980.
14. Powel C. Th. , «**Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study**», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pages 15-37, 1995.
15. Robbins S. & M. Coulter, **Management**, Prentice - Hall, 1996.
16. Robbins S., **Management**, Prentice - Hall, 1991.
17. Robbins S., **Organisation Theory**, Prentice - Hall, 1990.
18. Rue L. & L. Byars, **Management**, R. Irwin, 1981.
19. Rummler G. & A. Brache, **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**, Jossey - Bass, 1995.
20. Schermerhorn J., Jr., **Management**, John Wiley and Sons, 1996.
21. Tenner R. Ar., Detoro J. Irv., «**Total Quality Management. Three steps to continuous improvement**», Addison Wesley Publ, 1993.
22. The Economist Newspaper, Jan. 1995.

23. Whalen M.J. & Rahim M.A., «Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Programm» Industrial Management, pages 19-21, March-April 1994.

Ελληνική

1. Αποστολόπουλος L, **Ειδικά θέματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως**, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.
2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., **Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.
3. Δερβιτσιώτης Κ., **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Αθήνα, 1993.
4. Δερβιτσιώτης Κ, **Διοίκηση Παραγωγής**, Αθήνα, 1993.
5. Ζευγαρίδης Σ., **Θεωρία Οργανώσεων**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
6. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ**, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, 1991.
7. Κανελλόπουλος Χ., **Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση**, International Publishing, Αθήνα, 1990.
8. Κέφης Β., **Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.
9. Koontz H. & C. O'Donnell, **Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση**

- των Διοικητικών Λειτουργιών. Τόμοι I,II,III, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.
10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.
 11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/ Π.Ι., Αθήνα, 1999.
 12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.
 13. Παπαδημητρίου Α., Αρχές Marketing, Αθήνα, 1988.
 14. Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΑΙΑΣ, Αθήνα, 1993.
 15. Ρεκλείτης Π., Μίγμα Marketing, Μέρος Ι, Το Προϊόν και η Συσκευασία του, Εκδόσεις Ο.Π.Ε., Αθήνα, 1991.
 16. Ρεκλείτης Π., Συστημικές Προσεγγίσεις Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1998.
 17. Stanton W. & Buskirk R., Διοίκηση & Οργάνωση των Πωλήσεων, Τόμοι Α & Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1992.
 18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, 1992.
 19. Τσακλάγκανος Α., Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (I,II), Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.

20. Τσιότρας Γ., **Διοίκηση Ποιότητας**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.
21. Χολέβας Γ., **Οργάνωση και Διοίκηση (Management)**, Εκδόσεις Interbboks, Αθήνα, 1995.
22. Χυτήρης Λ., **Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 3ου ΤΟΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

3.3	Η Λειτουργία της Διεύθυνσης	5
3.3.1	Εισαγωγή	5
3.3.2	Ηγεσία	5
3.3.3	Ισχύς-Εξουσία	21
3.3.4	Παρακίνηση	23
3.3.5	Εξουσιοδότηση	41
3.3.6	Συντονισμός και Επικοινωνία	54
3.4	Η Λειτουργία του Ελέγχου	71
3.4.1	Εισαγωγή	71
3.4.2	Κατηγορίες Ελέγχου	73
3.4.3	Βασικές Αρχές ενός Αποτελεσματικού Ελέγχου	75
3.4.4	Τα Βήματα Εφαρμογής των Συστημάτων Ελέγχου	77
3.4.5	Τεχνικές Ελέγχου	83
3.5	Λήψη Αποφάσεων	95
3.5.1	Εισαγωγή	95
3.5.2	Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων	96
3.5.3	Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	102

3.5.4 Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων	109
---	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. Σύγχρονες τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης	123
4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	126
4.1.1 Εισαγωγή	126
4.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	127
4.1.3 Σύγκριση της Δ.Ο.Π. με άλλα οργανωτικά συστήματα	132
4.1.4 Η Εξέλιξη από το παραδοσιακό management στη Δ.Ο.Π.	135
4.1.5 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	141
4.2 Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών	148
4.2.1 Έννοια Επανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών	148
4.2.2 Χαρακτηριστικά επανασχεδιασμένων διαδικασιών.....	150
4.2.3 Αλλαγές που απαιτούνται μαζί με τον επανασχεδιασμό.....	150
4.3 Ο Οργανισμός που μαθαίνει.....	161

4.3.1 Έννοια της Μάθησης	161
4.3.2 Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης.....	162
4.3.3 Ο Οργανισμός που Μαθαίνει	163
4.3.4 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν	164
4.3.5 Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης.....	166
4.3.6 Ο νέος ρόλος της ηγεσίας	167

Βάσει του ν. 3966/2011 τα διδακτικά βιβλία του Δημοτικού, του Γυμνασίου, του Λυκείου, των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ. τυπώνονται από το ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και διανέμονται δωρεάν στα Δημόσια Σχολεία. Τα βιβλία μπορεί να διατίθενται προς πώληση, όταν φέρουν στη δεξιά κάτω γωνία του εμπροσθόφυλλου ένδειξη «ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ». Κάθε αντίτυπο που διατίθεται προς πώληση και δεν φέρει την παραπάνω ένδειξη θεωρείται κλεψίτυπο και ο παραβάτης διώκεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του νόμου 1129 της 15/21 Μαρτίου 1946 (ΦΕΚ 1946,108, Α').

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων / ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.