

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Θ Ε Μ Α

Σ Υ Γ Χ Ρ Ο Ν Ο Μ Α Ν Α Τ Μ Ε Ν Τ

ΑΝΔΡΟΥΛΑΚΗ ΠΑΡΑΣΚΟΥΛΑ  
ΚΑΛΑΝΤΖΗ ΜΑΡΙΑ

Εισηγητής:

Φαζάκης Γεώργιος

Π Α Τ Ρ Α  
-----  
1 9 9 3



ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1320

**ΑΦΙΕΡΩΜΕΝΟ**

Στους γονείς μας που μάς πρό-  
σφεραν "το κίνητρο" για να  
έχουμε εμείς την δυνατότητα  
να φτάσουμε ως εδώ!

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ**

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Πρὶν λίγες ημέρες όλες οι χώρες του κόσμου που συμμετέχουν στην G.A.T.T. φήμισαν μια συμφωνία για την απελευθέρωση της κίνησης των προϊόντων. Μία χώρα που ως τώρα παρήγαγε ένα προϊόν π.χ. άφθονη μπανάνα, ρύθμιζε τις ανάγκες της και αν χρειαζόταν συμπλήρωμα από αυτό το προϊόν έκανε εισαγωγή. Με λίγα λόγια προστάτευε τα προϊόντα της.

Σήμερα μετά από αυτή την συμφωνία θα μπαίνουν ελεύθερα τα προϊόντα στην χώρα χωρίς τον κρατικό παρεμβατισμό. Ακόμα καταργούνται και οι δασμοί, έτσι το προϊόν θα έχει την ίδια τιμή ή και λιγότερη από τα εγχώρια.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργείται και ένας έντονος ανταγωνισμός. Οι μεγάλες εταιρείες θα γίνουν μεγαλύτερες και οι μικρές μπορεί και να μην αντέξουν τις πιέσεις.

Έτσι δημιουργείται η ανάγκη οι επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν όλα τα στοιχεία τους. Θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα σύστημα που θα λειτουργεί τέλεια, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι καθημερινοί κίνδυνοι, αλλά και να δημιουργεί θετικά αποτελέσματα.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν όσο πιο αποδοτικά είναι δυνατόν τους συντελεστές παραγωγής τους.

Το βιβλίο αυτό γράφτηκε με σκοπό να συνδυάσει τη στιβαρή επιστημονική γνώση με την καθημερινή πρακτική. Έτσι στα διάφορα κεφάλαια του έχουν συμπεριληφθεί οι τελευταίες απόψεις της επιστήμης γύρω από το μάνατζμεντ.

Μια γρήγορη ματιά στα περιεχόμενα δείχνει τη λογική της ροής των κεφαλαίων. Το κεφάλαιο I είναι μια σύντομη εισαγή στο μάνατζμεντ με τις διάφορες θεωρίες που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί. Το επόμενο αναφέρεται στις λειτουργίες της διοίκησης. Το θέμα της ηγεσίας μας απασχολεί στην συνέχεια και μαζί με το επόμενο προσπαθούμε να προσεγγίσουμε το θέμα της ηγετικής συμπεριφοράς και την ανάπτυξη σωστής συνεργασίας. Η παρακίνηση και τα κίνητρα αναφέρονται στη συνέχεια. Με το θέμα της ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγής συνεχίζουμε και κλείνουμε με στοιχεία από μια έρευνα και τα συμπεράσματα μας για το μάνατζμεντ στην Ελλάδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### 1. Ιστορία του MANAGEMENT

Το μάνατζμεντ έχει εφαρμοστεί εδώ και χιλιάδες χρόνια. Πρόσφατα όμως η εμπειρία της διοίκησης έχει συσσωρευτεί κατά ένα τρόπο συστηματικό μέσα σ'ένα σώμα γνώσεων.

Στόχος της διοίκησης τώρα αλλά και ανέκαθεν ήταν η υποκίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε η επιχείρηση να αποσπάσει απ' αυτούς το μέγιστο ικανοποιητικό έργο τους.

Δημιουργούνται κάποια ερωτήματα που η απάντηση τους διευκολύνει στην κατανόηση αυτού, που υποκινεί τους ανθρώπους να κάνουν καλή δουλειά; αλλά και το πως ο κάθε προϊστάμενος ή μάνατζερ μπορεί να πετύχει αυτή την υποκίνηση.

Το πρώτο ερώτημα είναι: Γιατί ο οποιοσδήποτε μάνατζερ ενδιαφέρεται για την υποκίνηση των υφισταμένων, του για μεγαλύτερη απόδοση; Εύκολα κανείς μπορεί να απαντήσει σ'αυτή την ερώτηση.

Η απόδοση του μάνατζερ είναι το άθροισμα της απόδοσης των υφισταμένων του και καθώς ενδιαφέρεται για την παραγωγικότητα του οργανισμού όπου εργάζεται, είναι φυσικό να επιθυμεί ο καθένας, από τους εργαζομένους να συμβάλει όσο το δυνατό περισσότερο στην απόδοση αυτή.

Το δεύτερο ερώτημα είναι: ποιός είναι ο στόχος του υπαλλήλου ή του εργατή που δεν προϊσταται άλλων ανθρώπων, σ' ένα σύστημα εργασίας; Ο στόχος τους είναι να κερδίσει όσο το δυνατό περισσότερο από τα καλύτερα και με ελάχιστη προσπάθεια. Αυτό εξάλλου ήταν πάντα η κινητήρια δύναμη στην ζωή. Τούτο έχει εφαρμογή όχι μόνο στον άνθρωπο που εργάζεται μέσα σ'ένα οργανισμό αλλά και στον κοινωνικό άνθρωπο και έχει μια καθολικότητα, η οποία δε γνωρίζει κοινωνικά, γεωγραφικά ή ψυχολογικά όρια.

Αυτό είναι εμφανές και στην σημερινή νοικοκυριά, προσπαθεί με τη δροχμή να αγοράσει όσο το δυνατόν περισσότερα και συγχρόνως καλύτερης ποιότητας τρόφιμα.

Το μάνατζμεντ δεν είναι κάτι νέο. Οστόσο υπάρχουν δύο

βασικές διαφορές μεταξύ των σύγχρονων μάνατζερ και εκείνων του παρελθόντος. Πρώτη διαφορά είναι η έμφαση που δίνεται από τους σύγχρονους μάνατζερ στην απόκτηση εκροής ποιότητας, μ' ελάχιστο κόστος και δεύτερη, η έκτεταμένη ενημέρωσή τους πάνω σ'αυτή τη λειτουργία που θεωρείται στην πρωταρχική διοικητική προσπάθεια.

Βρίσκουμε ενδείξεις ότι οι Αιγύπτιοι εφάρμοσαν την αποκέντρωση και την χρήση επιτελικών συμβούλων, δύο χιλιάδες χρόνια προ Χριστού. Η παρουσία των πυραμίδων μας αναγκάζει να δεχτούμε ότι έπρεπε να υπάρχουν σχέδια οργάνωσης, ηγεσίας και συστήματα ελέγχου. Γιατί πως αλλιώς μπορούσε να δημιουργηθεί ένα χτίσμα, με περίπου δύομισι εκατομμύρια λίθινους όγκους, που ο καθένας τους ζύγιζε κατά μέσο όρο δύομισι τόνους;

Δύο θεσμοί, που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη τις οργάνωσης και της θεωρίας της διοικήσεως, ήταν η εκκλησία, και ο στρατός. Οι στρατιωτικοί οργανισμοί αναφέρονται επίσης για την συμβολή τους στο χώρο του μάνατζμεντ. Η εφαρμογή των συμβουλών από επιτελικά όργανα, οι ομοιόμορφες μέθοδοι για εκτέλεση καθηκόντων, κι η πειθαρχία, εφαρμόστηκαν από το Μ. Αλέξανδρο, τον Καίσαρα, τον Αννίβα, και το Ναπολέον.

## 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

### 2.1. Η θεωρία του TAYLOR.

Ο F. TAYLOR ήταν μηχανικός στο επάγγελμα και είναι ο πρώτος θεωρητικός της διοικητικής επιστήμης. Η διοίκηση μέχρι τότε βασιζόταν σε εμπειρίες και στην περρα των παλιότερων.

Ο TAYLOR κατέγραψε τις γνώσεις και ιδέες που υπήρχαν για την διεύθυνση και την παραγωγή και με πειράματα προσπάθησε να ανακαλύψει τους νόμους που οδηγούν στην μέγιστη παραγωγικότητα.

Η θεωρία του μπορεί να συνοψιστεί στις ακόλουθες τέσσερις αρχές: α) Συγκέντρωση από τη διεύθυνση των γνώσεων του παρελθόντος που αφορούν τη συγκεκριμένη δουλειά. Οι γνώσεις αυτές να καταγραφούν, ώστε να πάψουν να είναι μόνο στο μυαλό των τεχνιτών που κάνουν αυτή τη δουλειά. Στη συνέχεια, η δουλειά θα αναλυθεί και με βάση τις υπάρχουσες γνώσεις και με τα πειράματα που θα γίνουν θα βρεθεί, ποιος είναι ο κατάλληλος τρόπος για την εκτέλεση της. Ο τρόπος αυτός θα συνοψιστεί σε κανόνες, θα καταγραφεί και θα εφαρμόζεται από εδώ και εμπρός. Με άλλα λόγια όλη αυτή η διαδικασία σημαίνει την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο.

β) Τώρα που η δουλειά έχει μελετηθεί η διεύθυνση πρέπει να επιλέξει επιστημονικά τους εργάτες. Δηλαδή να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για τη συγκεκριμένη δουλειά και εν συνεχεία, να τους εκπαιδεύσει για την παραπέρα ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

γ) Διεύθυνση, επιστάτες και εργάζόμενοι θα πρέπει να εξασφαλίσουν αρμονική συνεργασία. Αυτό μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους: I) ακούγοντας, εξετάζοντας, τις προτάσεις των εργαζομένων και υιοθετώντας αυτές, εκεί που είναι δυνατόν, II) με το να συνεργάζονται οι επιστάτες, κατά τη διάρκεια της εργασίας στενά με τους εργάτες, και III) με το να μη γίνονται απολύσεις από τη μια στιγμή στην άλλη, αλλά να δίνονται και άλλες ευκαιρίες στον εργαζόμενο με συμπληρωματική εκπαίδευση ή αλλαγή ειδικότητας.

δ) Με το να ξεκαθαριστούν οι αρμοδιότητες των εργατών και της διεύθυνσης. Οι αρμοδιότητες των εργατών είναι εκτελεστικές ενώ της διοίκησης είναι η οργάνωση και ο προγραμματισμός με όλες τις δυνατές λεπτομέρειες.

Οι σύγχρονοι μελετητές, χωρίς να λάβουν υπόψη τους τις κοινωνικές συνθήκες της εποχής του TAYLOR, τον κριτικάρουν για τον αυτοματισμό του ανθρώπου, που επιβάλλει.

Σήμερα η αρχές του TAYLOR έχουν μειωμένη εμβέλεια για

πολλούς λόγους. Το άτομο, που ο TAYLOR θεωρούσε σαν μια απομονωμένη μονάδα με μόνο εφόδιο τη σωματική δύναμη και μόνη ανάγκη το χρήμα για επιβίωση, έχει σήμερα κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και δεν είναι τόσο πρόθυμο να δουλέψει όπως θέλει ο TAYLOR προς χάριν μόνο, μίας υψηλότερης αμοιβής. Ακόμα αγνοεί ότι ο ένας τρόπος δουλειάς μπορεί να είναι ιδανικός για κάποιο άτομο, αλλά όχι για κάποιο άλλο. Όταν ένα άτομο εξειδικεύεται σε κάτι, στην ουσία είναι ανειδίκευτο.

## 2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FAYOL

Ο FAYOL ξεκινά στο σύγγραμμά του "Βιομηχανική και γενική διοίκηση" με τη διαπίστωση ότι σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση συναντά κάποιος έξι βασικές λειτουργίες: I) την τεχνική λειτουργία (παραγωγή, τεχνολογία, παραγωγή), II) την εμπορική λειτουργία (αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές), III) την οικονομική λειτουργία (έρευνα για κεφάλαια και αριστοποίησης της χρησιμοποίησις αιών), VI) τη λειτουργία ασφάλειας (προστασία) πραγμάτων και ανθρώπων, V) τη λογιστική λειτουργία και IV) τη διοικητική λειτουργία.

Ο FAYOL ορίζει ότι: Διοίκηση σημαίνει, σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Σχεδιασμός σημαίνει να ερευνώ το μέλλον και ανάλογα να προετοιμάζω τη δράση της, επιχείρησης για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε η επιχείρηση να μὴν βρεθεί απροετοίμαστη σε οποιεσδήποτε περιστάσεις.

Οργάνωση εννοεί τη διάρθρωση και εφοδιασμό της επιχείρησης σε υλικά, ανθρώπους και κεφάλαιο, που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της. Μετά προχωρεί στον καθορισμό των καθηκόντων της διοίκησης.

Διεύθυνση είναι η λειτουργία που κάποιος ασκεί ως επικεφαλής, και δίνει εντολές σε άλλους. Συντονισμός είναι: ο συσχετισμός, η εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων και προσπαθειών με σκοπό να διευκολυνθεί η λειτουργία και η επιτυχία της επιχείρησης.

Έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργιών που αποσκοπούν στο



να επαληθεύσουν, αν το κάθε τι που συμβαίνει συμφωνεί με το σχέδιο, τους κανόνες και τις υπάρχουσες εντολές. Ο FAYOL πιστεύει ότι ο διευθυντής θα πρέπει να έχει τα εξής προσόντα: φυσικά (υγεία, συνέπεια, εμφάνιση), πνευματικά (ικανότητα να κατανοεί, να μαθαίνει, να κρίνει, να προσαρμόζεται), ηθικά (σταθερότητα, θέληση για ανάληψη ευθύνων, πρωτοβουλία, τιμιότητα, διακριτικότητα, ενεργητικότητα), θεωρητική κατάρτιση και επαγγελματική εμπειρία.

Ο FAYOL διατυπώνει 14 αρχές, που η εφαρμογή τους θα βοηθήσει αποφασιστικά τη λειτουργία της διοίκησης. Αυτές είναι:

α) Καταμερισμός εργασίας.

β) Εξουσία και ευθύνη. Σαν εξουσία καθορίζει το δικαίωμα να δίδει κανείς εντολές και να απαιτεί υπακοή σ' αυτές. Η ευθύνη συμβαδίζει και είναι φυσική συνέπεια και το συμπλήρωμα της εξουσίας.

γ) Πειθαρχία. Η ουσία της πειθαρχίας είναι, υπακοή, εφαρμογή των οδηγιών, ενεργητικότητα, σεβασμός.

δ) Ενότητα εντολών. Κάθε υπάλληλος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα και μόνο ανώτερο, αλλιώς μπαίνει σε κίνδυνο η ιεραρχία, η πειθαρχία, η τάξη και δημιουργούνται προστριβές.

ε) Ενότητα κατεύθυνσης. Σημαίνει ένας επικεφαλής και ένα σχέδιο για κάθε ομάδα δραστηριοτήτων με τον ίδιο στόχο.

στ) Υποταγή του ατόμικου συμφέροντος στο γενικό.

ζ) Ανταμοιβή προσωπικού. Θα πρέπει να είναι όσο γίνεται δίκαιη

η) Συγκεντρωτισμός. Η αναλογία συγκέντρωσης και αποκέντρωσης, είναι θέμα σχετικό. Βασικά, ότι αυξάνει τη σπουδαιότητα του ρόλου του υφισταμένου είναι αποκεντρωτικό, ότι τη μειώνει είναι συγκεντρωτικό.

θ) Ιεραρχία.

ι) Τάξη (υλικών και ανθρώπων). Μια θέση για το κάθε τι στη θέση του. Μια θέση για τον καθένα και καθένας στη θέση του. (ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.)

ια) Αμεροληψία.

ιβ) Μονιμότητα προσωπικού. Αλλαγές σημαίνουν πρόσθετο κόστος.

ιγ) Πρωτοβουλία.

ιδ) Πνεύμα μονάδος. Δεν χρειάζεται ιδιαίτερα προσόντα για να διχάσει κανείς τους υφιστανένους του. Αντίθετα, χρειάζεται ταλέντο για να μπορεί να συντονίζει προσπάθειες, να ενθαρρύνει αφοσίωση, να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και να αμοίβει τα χαρίσματα κάποιου χωρίς να προξενεί ζήλεια και διαταραχή στις αρμονικές σχέσεις.

### 2.3. Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MAX WEBER

Ο MAX WEBER (1824 - 1920) ήταν γερμανός, κοινωνιολόγος και νομικός. Η θεωρία που ανέπτυξε κατατάσσεται στις κλασικές θεωρίες όπως αυτές του TAYLOR και του FAYOL.

Το σημαντικότερο του έργο είναι η θεωρία της "κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης". Αναλύει την οργάνωση με νομικιστικό τρόπο.

Η γραφειοκρατική θεωρία στοιχειοθετείται από μια σειρά αρχών οι οποίες κυριαρχούν σε όλα τα χαρακτηριστικά της σημεία. Έτσι έχουμε: I) Εξουσία. Θα πρέπει να ασκείται κατά τρόπο απρόσωπο, ανάλογα με τη θέση του καθενός στην ιεραρχία.

II) Θέσεις. Οι θέσεις και τα καθήκοντα (υποχρεώσεις-δικαιώματα) των εργαζομένων που κατέχουν αυτές, θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια, ορθολογισμό.

III) Κανόνες, κανονισμοί. (θα πρέπει να είναι απρόσωποι και ορθολογικοί).

VI) Εγγράφες, διαδικασίες. (θα πρέπει να είναι σαφείς, απρόσωπες, ορθολογικές, έτσι ώστε να διευκολύνουν τον έλεγχο).

Αρχές που κυριαρχούν στα χαρακτηριστικά σημεία είναι: το απρόσωπο, ο κεντρικός έλεγχος, η εξειδίκευση, η ιεραρχία, ο ορθολογισμός η σαφήνεια καθηκόντων.

Ο WEBER ασχολείται αρκετά, σχετικά με την εξουσία και διακρίνει αυτοί ως: I) Κληρονομική (συντάσσεται σε μικρές επιχειρήσεις). II) Χαρισματική (διαρκεί όσο ο χαρισματικός ηγέτης). III) Νόμιμη, αξιοκρατική. (που στηρίζεται, στις παραπάνω αρχές).

Η αρχή "απρόσωπο" αναλύεται από τον WEBER ως εξής:

I) Η εξουσία απορρέει, από τη θέση που κατέχει κάποιος, στην οργάνωση και όχι από τις προσωπικές του ιδιότητες. Θα πρέπει να ασκείται με βάση τους θεσπισμένους κανόνες, παραμερίζοντας τα προσωπικά συναισθήματα, και από αυτούς που νόμιμα και αξιωματικά έφτασαν στη θέση που κατέχουν.

II) Η συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση ρυθμίζεται και ακολουθεί θεσπισμένους κανόνες και είναι η ίδια για όλους.

III) Τα προσόντα του ατόμου θα πρέπει να είναι το μόνο κριτήριο για τις προσλήψεις.

Η γραφειοκρατική θεωρία έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα της είναι: α. Δυνατότητα προσαρμογής και εφαρμογής σε οποιοδήποτε είδος οργάνωσης ή οργανισμού ( εκκλησία, στρατός κ.λ.π.). β. Ιδανική για οργάνωση και διοίκηση μεγάλων μεγέθους οργανισμούς. γ. Σωστά εφαρμοζόμενη αξασφαλίζει αξιοκρατία, πειθαρχία, έλεγχο. δ. Οι εργαζόμενοι υπακούουν σε κανόνες και όχι σε προσωπικές εντολές προϊσταμένων.

Τα μειονεκτήματα της είναι: α) Βξωτερικές επιδράσεις. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ένα τέτοιο σύστημα έχουν τις απόψεις του, τις αντιλήψεις τους, την ιδεολογία τους ,

τις κοινωνικές τους σχέσεις. Οι άνθρωποι υιοθετούν αυτά τα στοιχεία στο χώρο της επιχείρησης έτσι, ώστε το πρόσωπο να διαταράσσεται.

β) Μοιραία μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται σχέσεις, γιατί οι άνθρωποι δεν μπορούν να συμπεριφέρονται μηχανικά.

γ) Δυσκαμψία στις αλλαγές. Συντελούνται αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος ενώ η οργάνωση (αυτή) δυσκολεύεται να τις παρακολουθήσει.

δ) Οι έγγραφες διαδικασίες συντελούν στην επιβράδυνση της διεκπεραίωσης της δουλειάς.

ε) Η ύπαρξη κανόνων στην κάθε θέση δημιουργεί μια ακαμψία στις σχέσεις με τους πελάτες, γεγονός που μπορεί να αποβεί αρνητικό για την επιχείρηση.

#### 2.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HENRY FORD (1863 - 1947)

Ο Αμερικανός βιομήχανος HENRY FORD ήταν ένας από τους ανθρώπους, που με το αναλυτικό και επιστημονικό του πνεύμα δημιούργησε ένα δικό του οργανωτικό σύστημα και το εφάρμοσε στην βιομηχανία του, η οποία παρήγαγε αυτοκίνητα στο DETROIT των Η.Π.Α.

Το σύστημα "συνεχούς ροής" στην εργασία ή "αλυσίδα παραγωγής" είναι έμπνευση του FORD. Η θεωρία αυτή αναφέρεται σ' ένα αντικείμενο που καθώς κατασκευάζεται περνά, χωρίς διακοπή, από διάφορα στάδια διαμόρφωσης.

Η βασική φιλοσοφία του FORD ήταν ότι, ο εργάτης είναι συνεργάτης πρέπει να αμοιβεται καλά και να μην εργάζεται υπερβολικά. Εφάρμοσε από τότε το πενθήμερο.

Οι αρχές του FORD ήταν: α) Οικονομία χρόνου, χώρου, υλικών. β) Αναζήτηση του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση εργασίας. γ) Διδασκαλία της αποτελεσματικής μεθόδου στην εργασία. δ) Εφαρμογή του προγράμματος στην εργασία. ε) Απλοποίηση, ειδικευση, τυποποίηση, για να επιτευχθεί πληθοπαραγωγή.

#### 2.5. HENRY GANTT (1861 - 1919)

Δημοσίευσε εργασίες του σχετικά με την προμοδότηση, την παραγωγικότητα, τους στόχους, τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού. Εμεινε στην ιστορία της επιστήμης για δύο σημαντικές προσφορές του, α) το σύστημα αμοιβής με δώρα, και β) το διάγραμμα που εφάρμοσε στην παρακολούθηση των έργων.

#### 2.6. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.

Το 1940 είχαμε τις πρώτες αντιρρήσεις στις κλασικές θεωρίες των TAYLOR, FAYOL και WEBER και ιδιαίτερα στην παραγνώριση της ιδιαιτερότητας, της "μονοδικότητας" του κάθε ανθρώπου-εργαζομένου.

### 2.6.1. MAYO ELTON

Ο MAYO ήταν ψυχολόγος - καθηγητής του πανεπιστημίου του HARVARD. Αρχισε με μία έρευνα της σχέσεως μεταξύ παραγωγικότητας και των φυσικών συνθηκών εργασίας, όπως του φωτισμού, της θερμοκρασίας και άλλων παραγόντων. Η έρευνα αυτή έγινε μεταξύ το 1927 - 1932, στο HAWTHORNE του CHICAGO στην WESTERN ELECTRIC C.O. Η έρευνα αυτή έγινε από μια ομάδα επιστημόνων με επικεφαλή τον MAYO.

Δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων. Η πρώτη ήταν η ομάδα ελέγχου, όπου η συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος ήταν σταθερές (φωτισμός, εξαερισμός, θέρμανση) και η δεύτερη η πειραματική όπου οι συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος ήταν μεταβαλλόμενες. Οι μελετητές υπολόγιζαν ότι, η απόδοση θα είχε άμεση σχέση με την ένταση του φωτισμού (συμφωνά με τη θεωρία του TAYLOR). Το πείραμα τους, όμως, έφερε αντίθετα αποτελέσματα. Έτσι, καθώς η ένταση αυξανόταν στην πειραματική ομάδα η απόδοση μεγάλωνε και στις δύο ομάδες. Όταν πάλι μειωνόταν ο φωτισμός στην πειραματική ομάδα, η παραγωγικότητα άφαινε και στις δύο ομάδες. Πρέπει όμως να λάβουμε υπόψη μας ότι το πείραμα έγινε σε ένα τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνων, όπου η εργασία ήταν πολύ λεπτή και ο φωτισμός είχε μεγάλη σημασία. Όταν ο φωτισμός έγινε ελάχιστος (σελινιακού φωτισμού έντασης), τότε εμφανίστηκε μείωση της παραγωγής της πειραματικής ομάδας. Αξιοπαρατήρησης είναι ότι είχαμε και ταυτόχρονη αύξηση παραγωγής στην ομάδα ελέγχου. Οι ερευνητές οδηγήθηκαν στα ακόλουθα συμπεράσματα: α) ο φωτισμός ήταν παράγοντας με μικρή σημασία, β) οι σχέσεις μεταξύ φυσικών συνθηκών και επίδοσης δεν ήταν απλά σχέσεις αίτιου και αποτελέσματος αλλά παρέμβεναν και άλλοι παράγοντες.

Ακολούθησαν και άλλα πειράματα. Ελέχθησαν και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος με ανάλογα αποτελέσματα. Εξετελέσθει και ένα πείραμα με βάση την αμοιβή. Δηλαδή θέλησαν να καθορίσουν την επίδραση που είχε στον εργαζόμενο ένα σύστημα αμοιβής. Το αποτέλεσμα έδειξε ότι η αμοιβή σαν κίνητρο ήταν ένας λιγότερο καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων.

Οι κοινωνικοί παράγοντες της ομάδας ήσαν βασικοί, καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς του ατόμου στην εργασία.

Σ' ένα άλλο πείραμα που έγινε, υπήρχε συχνή αλλαγή στις συνθήκες εργασίας και παρακολούθηθηκε η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι αλλαγές αφορούσαν την εισαγωγή διαλειμμάτων, αλλαγή στο σύστημα αμοιβής της εργασίας, εναλλαγή της εργασίας κατά το διάστημα της ημέρας ή της εβδομάδας, καλύτερο, φωτισμό, ρύθμιση της θερμοκρασίας, κ.τ.λ. Σ' όλες αυτές τις αλλαγές υπήρχε θετική αντίδραση. Για να φτάσουν σε κάποια καινοτομία, επανέφεραν τις συνθήκες στα αρχικά τους πλαίσια. Η απόδοση έπεσε στο 25%.

Η ερμηνεία που έδιναν οι εργαζόμενοι για την αύξηση της απόδοσης τους, ήταν ότι η καλύτερη ψυχολογική ατμόσφαιρα της πειραματικής αίθουσας έκανε την εργασία πιο ελεύθερη, πιο ευχάριστη και πιο ευτυχησμένη.

Ο ELTON MAYOR έφτασε στο συμπέρασμα ότι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται κατά την διάρκεια των πειραμάτων, ότι τους μεταχειρίζονται σαν ανθρώπινα πλάσματα.

Η διάθεση των εργαζομένων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, συντέλεσε στο να δημιουργηθεί ένα πολύ καλό ψυχολογικό κλίμα, το οποίο επηρέασε και τους υπόλοιπους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Ακόμα πιστεύει ότι οι αντιδράσεις της ομάδας επηρέαζαν ουσιαστικά την ατομική συμπεριφορά, ότι τα ομαδικά πρότυπα ήταν πολύ αποτελεσματικά για την ατομική απόδοση του εργαζομένου και ότι το χρήμα έπαιξε μικρότερο ρόλο ως (καθοριστικός) παράγοντας της απόδοσης από τα ομαδικά πρότυπα, τα συναισθήματα και τη συγούρα.

#### 2.6.2. MC GREGOR DOUGLAS

Ο αμερικάνος MC GREGOR με το βιβλίο του "THE HUMAN SIDE OF THE ENTERPRISE" διατύπωσε τη θεωρία Χ και Ψ. Αυτή είναι δύο αντίθετοι μεταξύ τους, δυνατοί τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Η θεωρία Χ αναπτύσει την αυταρχική αντιμετώπιση και είναι αυτή που χρησιμοποιήθηκε ως τη δεκαετία του 1950. Αυτή

λέει: I) Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί.

II) Εξαιτίας του παραπάνω ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι άνθρωποι θα πρέπει να πιεστούν, να ελαφρύνουν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

III) Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά.

Ο MC GREGOR θεωρεί την αντιμετώπιση αυτή ξεπερασμένη και λανθασμένη. Έτσι προχωρεί στη διατύπωση της θεωρίας (αντιμετώπιση) Ψ. Αυτή πιστεύει ότι είναι η πρόποσα αντιμετώπιση για το σημερινό εργαζόμενο, που θα τον ωθήσει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, άρα σε υψηλότερες επιδόσεις. Αρχές της Ψ είναι: I) Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής και πνευματικής ενέργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό όσο είναι το παιχνίδι και η αναπνοή. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης και δυσαρέσκειας.

II) Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή για τιμωρία δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχει συναινέσει.

III) Η σύναίνηση προς στόχους, είναι μια λειτουργία των αμοιβών που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Και οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αμοιβές, όπως η ικανοποίηση των αναγκών του "εγώ" (γόητρο, δύναμη) και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (ικανότητα, επίτευγμα) μπορούν να είναι τα άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνεται προς τους στόχους του οργανισμού. IV) Το κανονικό ανθρώπινο όν, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνες. V) Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετι-

κά υψηλό βαθμό φαντασίας,εφύλας και δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού,είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένα στους ανθρώπους. Ομως το δυναμικό αυτό χρησιμοποιείται μόνο εν μέρει.

### 2.6.3. FREDERIK HERZBERG

Ο FREDERIK HERZBERG στην διατύπωση της θεωρίας του για την υγιεινή και υποκίνηση αναφέρει ότι ο άνθρωπος έχει δύο ειδών ανάγκες:α)να μην υποφέρει απο το περιβάλλον του και β)να αναπτύχθει ψυχολογικά.

Την "α" ανάγκη την ικανοποιούν οι παράγοντες υγιεινής και πρόληψης της δυσαρέσκειας και την "β"ανάγκη την ικανοποιούν οι υποκίνητικοί παράγοντες.

Αναλυτικότερα οι παράγοντες υγιεινής είναι:α)τρόπος διοίκησης και πολιτικής της επιχείρησης, β)συνθήκες εργασίας γ)τρόπος εποπτείας,δ)διαπροσωπικές σχέσεις, ε)αμοιβή,στ)σταθερότητα, μονιμότητα εργασίας.

Ο HERZBERG λέει ότι οδηγούν τον εργαζόμενο σ'ένα ουδέτερο σημείο, μια μέση απόδοση,π.χ. χαμηλή αμοιβή προκαλεί δυσαρέσκεια,δεν σημαίνει όμως ότι υψηλή αμοιβή θα υποκινήσει οπωσδήποτε σε υψηλότερη απόδοση. Για να οδηγηθεί ο εργαζόμενος πάνω απο το ουδέτερο σημείο,χρειάζεται οι υποκίνητικοί παράγοντες.Αυτά είναι:α)Το επίτιγμα απο την εργασία,β)η αναγνώριση των υπηρεσιών του εργαζόμενου,γ)η ίδια η φύση της εργασίας,δ)ο βαθμός υπευθυνότητας και ε)η προώθησι, στην ιεραρχία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

### 1. ΓΕΝΙΚΑ

Διοίκηση ή μάνατζμεντ δεν είναι τίποτε άλλο από το συντονισμό και την εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινη εργασία, υλικά, κεφάλαιο) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σύμφωνα μ' αυτόν τον ορισμό το μάνατζμεντ εξετάζεται με βάση τα καθήκοντα που εκτελεί ένα μάνατζερ. Σχετικά όμως με αυτά τα καθήκοντα και τις λειτουργίες ενός μάνατζερ ασχολείται η μελέτη του μάνατζμεντ, όπου και υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ των συγγραφέων του κλάδου.

Κατά τον S.P. ROBBINS, η διαδικασία της διοικήσεως αναφέρεται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και την αξιολόγηση.

Ο FAYOL, αναφέρει σαν λειτουργίες του μάνατζμεντ τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο.

### 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Κάθε οργανισμός (επιχείρηση, υπηρεσία), δέχεται από το εξωτερικό του περιβάλλον κάποιες αλληλοεπιδράσεις. Δηλαδή επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό. Γιαυτό και ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει προβλέψεις, αντιδράσεις και προσαρμογή, ακόμα και προς τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα έξω από τον οργανισμό. Υπάρχει και συγκεκριμένη ένδειξη ότι οργανισμοί που δεσμεύονται με τυπικό μακρόχρονο προγραμματισμό (καθορισμό στρατηγικής και στόχων του οργανισμού) και συγκεκριμένα με προγράμματα δράσεως για την επίτευξη των στόχων, υπερέχουν σε αποτελέσματα, από οργανισμούς που προγραμματίζουν πάνω σε μια άτυπη βάση. (Χωρίς συγκεκριμένο και ξεκάθαρο πρόγραμμα).

Ο προγραμματισμός λοιπόν είναι φανερό ότι είναι αναγκαστικός μέσα σε ένα οργανισμό και είναι φυσικά η κύρια και αρχική λειτουργία του μάνατζμεντ. Πριν από την ανάληψη οποιασδήποτε

ποτε άλλης δραστηριότητας η διοίκηση πρέπει να καθορίσει τους στόχους ( αντικειμενικούς στόχους) του οργανισμού και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν.

Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία, και μια βασική λειτουργία της διοικήσεως, η πρώτη που καθορίζει αντικειμενικούς στόχους και σκοπούς, αναπτύσσει πολιτικές, σχέδια δράσεως, διαδικασίες, περιγράφει ταμέσα και τις ενέργειες, που πρέπει να πραγματοποιηθούν, σε ποιο χρονικό διάστημα έτσι ώστε να έχουν επιτυχία των στόχων και προβλέπει για την ύπαρξη επαναπληροφόρησης.

Η λειτουργίες λοιπόν αυτές μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις φάσεις. 1. Καθορισμός των στόχων του οργανισμού. 2. Διαμόρφωση πολιτικής για να επιτευχθούν οι στόχοι. 3. Ανάπτυξη ενδιαμέσων και βραχυχρόνιων σχεδίων δράσεως για υλοποίηση της πολιτικής. 4. Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση του κάθε σχεδίου.

Ένα σύστημα αποτελεί ένα σύνολο στοιχείων, τα οποία καθ'αυτή είναι συστήματα που το καθένα συνδέεται λειτουργικά με τ'άλλα, για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Έτσι οι φάσεις όπως κατατάσσονται ανταποκρίνονται σ'αυτή την έννοια. Κάθε φάση αποτελεί ένα σύστημα και υποσύστημα και όλα συνδέονται με τις άλλες φάσεις και απαρτίζουν τη λειτουργία του προγραμματισμού. Για κάθε φάση-υποσύστημα, έχουμε 4 στοιχεία:

1. Εισροές (πόροι ή στοιχεία που μπαίνουν στο σύστημα).
2. Επεξεργασία (μηχανισμός μετατροπής εισροών σ'εκροές).
3. Εκροές (το αποτέλεσμα αποτο μετασχηματισμό των εισροών).
4. Επαναπληροφόρηση (η εκροή που ξαναμπένει σαν εισροή).



## 2.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ (ΦΑΣΗ 1)

Αντικειμενικοί σκοποί είναι οι στόχοι, οι επιθυμίες και η αποστολή που πρέπει να πετύχει ένας οργανισμός για να επιβιώσει.

Αυτή είναι μια λειτουργία των ανωτάτων στελεχών της επιχείρησης και προϋποθέτει μια προσεκτική σκέψη και εξέταση απο μέρους του ανώτατου μάνατζμεντ.

Όταν υπάρχουν σαφείς αντικειμενικοί σκοποί αποφεύγονται οι προχειρότητες και οι περιστασιακές λύσεις απο όλη την διοίκηση.

Οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού εξαρτώνται απο πολλούς παράγοντες, οι οποίοι σύμφωνα με την θεωρία των συστημάτων, αποτελούν εισόδους στη διαδικασία με την οποία η ανώτατη ηγεσία της, λαμβάνει τις αποφάσεις.

Οι εισροές στην πρώτη φάση είναι:

#### 1. Απαίτηση για κέρδη.

Θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι του κέρδους, για να ικανοποιηθούν και άλλοι στόχοι. Οι στόχοι κέρδους είναι οι ποιο καθαρά διατυπωμένοι στόχοι μια επιχειρήσεως και όχι μόνο κάνουν εφικτούς άλλους στόχους, αλλά και παρέχουν μια βάση για αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων.

Είναι γνωστό ότι οι μάνατζερς και οι υπάλληλοι αμείβονται, πρόαγονται ή και ακόμη απολύονται σύμφωνα με το ρυθμό αποδόσεως σε κέρδη της επενδύσεως των επιχειρήσεων. Γιαυτό τα κέρδη διαμορφώνουν πολλά απο τα πρότυπα με τα οποία γίνεται η μέτρηση της απόδοσης των μάνατζερ και των υπαλλήλων.

Η "μεγιστοποίηση" των κερδών δεν θεωρείται (γενικά) σαν ένας ρεαλιστικός στόχος γιατί :

α. Τέλεια γνώση του μέγιστου των κερδών είναι αδύνατο με τις παρούσες μεθόδους λογισμού.

β. Για μεγιστοποίηση των κερδών θα χρειαζόνταν μια τέλεια ικανότητα στην λήψη της απόφασης.

γ. Η μεγιστοποίηση των κερδών θα εμποδιστεί απο άλλους παράγοντες όπως η Πολιτεία, η κοινωνική ευθύνη και οι προσωπικοί στόχοι.

2. Κοινωνική ευθύνη είναι μια υποχρέωση απο μέρος της επιχείρησης προς την κοινωνία. Αυτές οι υποχρεώσεις είναι αρκετά πολύπλοκες, αφού όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν με την έγκριση της κοινωνίας. Σοβαρό πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας οργανισμός είναι η μόλυνση του περιβάλλοντος. Η κοινωνία δεν μπορεί να δεχθεί κάποιες

θέσεις εργασίας απο τη μια πλευρά, και η μόλυνση του περιβάλλοντος απο την άλλη. Έτσι οι στόχοι του οργανισμού πρέπει να είναι αποδεκτοί και σε αρμονία με τους στόχους της κοινωνίας.

3. Προσωπικοί στόχοι ενοούμε με αυτό τον όρο τους στόχους των μετόχων, των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών, που πρέπει να λαμβάνονται απο τον οργανισμό κατά τον καθορισμό των στόχων του αφού αυτά τα άτομα έχουν ιδιαίτερα συμφέροντα απο την πετυχημένη λειτουργία του.

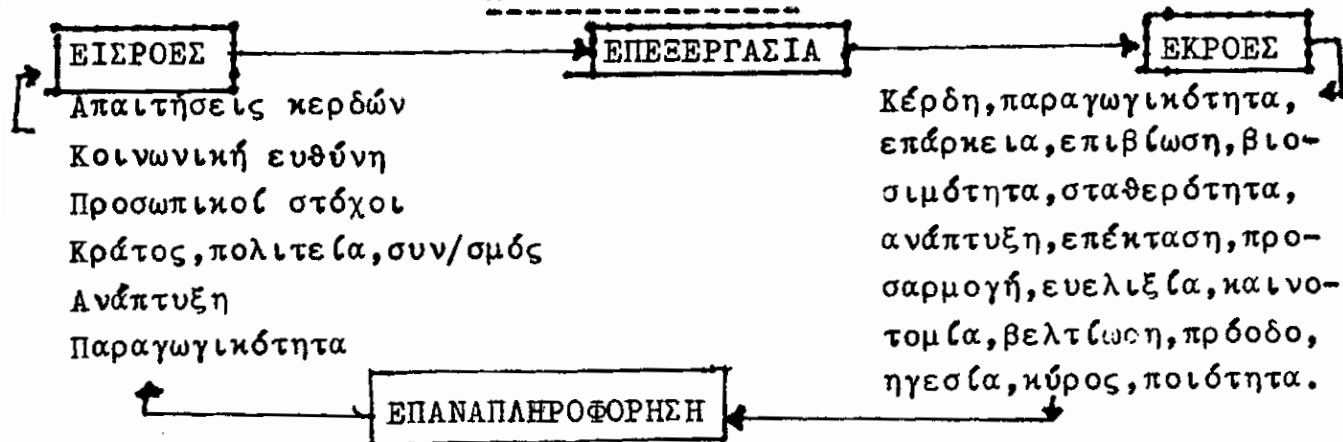
4. Πολιτεία και τοπική αυτοδιοίκηση. Η επίδραση της πολιτείας και της τοπικής αυτοδιοίκησης γίνεται αισθητή σε πολλά σπουδαία θέματα. (π.χ. ελάχιστο όριο αμοιβής, εργάσιμες ώρες, πολιτική τιμών, πρόληψη ατυχημάτων)

5. Συνδικαλισμός. Στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι απαιτήσεις των συνδικαλιστικών ενώσεων.

6. Ανάπτυξη. Όταν ένας οργανισμός είναι σταθερός ενώ όμοιοι οργανισμοί επεκτείνονται, τότε κατά μια σχετική έκφραση "πηγαίνετε πίσω". Οι διοικούντες μπορούν να καθορίσουν στόχους μεγενθύσεως (για τη συνολική πρόοδο τα έξοδα, τον αριθμό των υπαλλήλων, των εγκαταστάσεων), αλλά όμως μπορεί μια τέτοια μεγένθυση, να αποδειχθεί δυσλειτουργική.

7. Παραγωγικότητα. Η δυνατότητα του οργανισμού να μετατρέπει εισροές σε εκροές με το ελάχιστο κόστος, είναι το μέτρο της παραγωγικότητας του. Έτσι οι οργανισμοί δεν μπορούν να επιβιώσουν μακροχρόνια, χωρίς προσπάθεια ελαχιστοποίησης της σχέσης μεταξύ εισροής και εκροής. Γι αυτό πρέπει να θέτουν στόχους. Ο οργανισμός δεν έχει καθορισμένη διαδικασία με την οποία η διοίκηση επεξεργάζεται τις εισροές για να έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

#### ΦΑΣΗ 1. ΔΕΔΟΜΕΝΑ



## 2.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.(ΦΑΣΗ 2)

Ο καθορισμός των πολιτικών είναι ένα γεικό πρόγραμμα ενεργειών που καθοδηγεί τα μέλη της στο τρόπο που θα εκτελέσουν τις λειτουργίες της. Πρέπει να είναι εγγράφως διατυπωμένες ώστε να είναι σαφείς σε όλους,δσους πρέπει να τις ακολουθούν.Καλό είναι οι επεξηγήσεις να είναι προφορικές.

Μια κατάλληλα διατυπωμένη πολιτική:α)εξασφαλίζει σταθερότητα δράσεως σε όλω τον οργανισμό,β)χρησιμεύει σαν βάση για μελλοντική δράση και απόφαση,γ)εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων,δ)απαιτεί έλεγχο εκτελέσεως με βάση το αντίστοιχο σχέδιο,ε)παρέχει τα μέσα με τα οποία μπορεί να μεταβιβαστεί εξουσία,συνβάλλοντας έτσι άμεσα στην εφαρμογή μιας απο τις πιο σπουδαίες αρχές οργάνωσης,στ)διατηρεί υγιείς σχέσεις με πελάτες-αντιπροσώπους,

ΕΙΣΡΟΗ ΣΤΗΝ ΦΑΣΗ Β. Η πολιτική που καθορίζει και εφαρμόζει μία επιχείρηση επιβάλλεται απο το εξωτερικό περιβάλλον

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗ ΦΑΣΗ Β. Η ανώτερη διοίκηση σε συνεργασία με τα άλλα επίπεδα ηγεσίας σχεδιάζει την πολιτική λαμβάνοντας υπόψη της,τις εισροές.Η πολιτική θα πρέπει :

- Να είναι διατυπωμένη καθαρά και περιεκτικά,διευκρινίζοντας δυσνόητα σημεία έτσι ώστε να είναι απο όλους κατανοητή.
- Να καθιερώνουν τα επίπεδα εγκρίσεως των αποφάσεων καθώς και της περιοχές εξουσίας.
- Να περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή στο που βασίζονται οι πολιτικές.
- Να περιορίζουν τις διαδικασίες στο ελάχιστο δυνατό βαθμό
- Θα πρέπει να γίνει γνωστή.

ΕΚΡΟΣΣ ΣΤΗ ΦΑΣΗ Β. Αφού γίνει η επεξεργασία των εισροών κάθε οργανισμός, αναπτύσει μερικά σπουδαία είδη πολιτικής σε τομείς όπως: της διοίκησης,της οικονομίας,του προσωπικού,στις δημόσιες σχέσεις,στο μάρκετινγκ,στις αγορές,στην παραγωγή,στη διάθεση των προϊόντων,στη μηχανική και στην έρευνα.Αναπτύσσεται η πολιτική σε τέτοιους τομείς για να δώσει στους μάνατζερ σταθερή κατεύθυνση για τις αποφάσεις τους.

### 2.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ (ΦΑΣΗ Γ)

Η στρατηγική του οργανισμού είναι μια έννοια δυναμική και περιλαμβάνει τους στόχους και τα σχέδια του οργανισμού και ένα πρόγραμμα δράσεως, μέσα σ'ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σ' αυτή τη φάση του προγραμματισμού καταστρώνονται λεπτομερή σχέδια/προγράμματα. Τα σχέδια αυτά χαράζονται με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν ορισθεί από ένα οργανισμό και την πολιτική του.

Τρία σχέδια που θεωρούνται αποφασιστικά είναι: το σχέδιο πωλήσεων, το σχέδιο παραγωγής και το οικονομικό σχέδιο.

I. Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι, μια υπόθεση για την ενδεχόμενη ζήτηση των υπηρεσιών ή των προϊόντων μιας επιχείρησης. Μπορεί να προπαρασκευαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ταυτόχρονα, μια πρόβλεψη και ένα σχέδιο. Η πρόβλεψη αποτελεί βάση πάνω στην οποία μπορούν να γίνουν υποθέσεις, και έτσι να αντιμετωπιστούν ενδεχόμενες αβεβαιότητες για το μέλλον, που ίσως προκύψουν από εξωτερικές ή εσωτερικές συνθήκες, για τις οποίες πρέπει να ακολουθηθεί περαιτέρω σχεδιασμός.

II. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ. Αν η επιχείρηση πουλάει προϊόντα (και όχι υπηρεσίες) και τα έχει αποκτήσει κατασκευάζοντας τα ή αγοράζοντας τα, τότε πρέπει να αναπτύξει ένα λεπτομερές πρόγραμμα για την πώληση τους, στο χρόνο που καθορίζεται από πρόγραμμα/σχέδιο πωλήσεως.

Το σχέδιο πώλησης καθορίζει την ποιότητα την ποσότητα των προϊόντων που θα πωληθούν και το πότε. Πάντα υπολογίζει το χρόνο ανάμεσα σε μια παραγγελία και την παραλαβή, την κατάσταση της αποθήκης και την ποσότητα των μη πωληθέντων που η επιχείρηση επιθυμεί να έχει σε κάθε ευκαιρία.

Έτσι για να γίνει ένα σχέδιο αγοράς έχει σαν πηγή πληροφοριών το πρόγραμμα πωλήσεων. (αυτό για επιχείρηση που δεν παράγει, αλλά αγοράζει προϊόντα).

Όταν μια επιχείρηση δεν αγοράζει τα προϊόντα της, αλλά τα παράγει, τότε καταρτίζει σχέδιο παραγωγής.

Η ανάπτυξη σχεδίων παραγωγής είναι αρκετά δύσκολη διαδικασία και γίνεται δυσκολότερη όταν ένα προϊόν απαιτεί πολλά εξαρτήματα για να κατασκευαστεί. Εδώ το σχέδιο πώλησης καθορίζει το πότε, τι και πόσα προϊόντα πρόκειται να πουληθούν. Δηλαδή το πότε τα τελειωμένα προϊόντα πρέπει να είναι διαθέσιμα για πώληση.

Έτσι και το πρόγραμμα παραγωγής πρέπει να έχει κατευθύνσεις από το σχέδιο πωλήσεων για να επιτύχει το στόχο (ημερομηνία). Προηγείτε του σχεδίου πωλήσεως και υπολογίζει τον απαιτούμενο χρόνο για την συναρμολόγηση και την ημερομηνία που θα πρέπει να είναι έτοιμα.

III. Οικονομικό πρόγραμμα. Εδώ προγραμματίζεται το κόστος για να γίνουν όλα όσα περιλαμβάνουν τα σχέδια πωλήσεων και παραγωγής.

Υπάρχουν και άλλα σχέδια που καταρτίζονται συνήθως σε μεγάλους οργανισμούς όπως: α) Σχέδιο οργάνωσης (διαίρει την εργασία σε τομείς). β) Σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού (ένα σχέδιο για αντικατάσταση υπαλλήλων που για κάποιο λόγο φεύγουν από την επιχείρηση, αλλά και για συμπλήρωση αναγκών σε διάφορες θέσεις.) γ) Σχέδιο ανάπτυξης διοικητικών στελεχών. Ένας οργανισμός χρειάζεται ένα σχέδιο για να εξασφαλίσει μια επαρκή τροφοδότηση του, σε μάνατζερς, γιατί είναι αναγκαία η διαθεσιμότητα του σε ικανά διοικητικά στελέχη. Αυτό το σχέδιο μπορεί να καθορίζει τον αριθμό και τα προσόντα των στελεχών που μπορεί να χρειαστεί στο μέλλον. δ) Σχέδιο επενδύσεως και ανάπτυξης. Για να επιβιώσει μία επιχείρηση οφείλει να αναπτύσει συνεχώς ιδέες νέων προϊόντων για ν' αντικαταστήσει αυτά που κυκλοφορούν στην αγορά, τα οποία ενδεχομένως γίνονται κάπως απαρχαιωμένα.

Τα σχέδια μπορεί να είναι μακροχρόνια ή βραχυχρόνια. Τα μακροχρόνια είναι σειρά εναλλακτικών τρόπων δράσης, που κάθεμια χωριστά μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση για να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Το βραχυχρόνιο

σχέδιο αναφέρεται σε μια άμεση χρονική περίοδο και έχει καθοριστέλ για να αντιμετωπίσει στόχους αυτής της περιόδου. Τα βραχυχρόνια καθορίζονται αφού πρώτα καταρτησθούν τα μακροχρόνια. Είναι πιο λεπτομερές και έχουν λίγο χρόνο διάρκειας. Τα μακροχρόνια μπορεί να είναι και για χρονικό διάστημα πάνω από 5 χρόνια.

#### 2.4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ. (ΦΑΣΗ 4)

Διαδικασία είναι σειρά ενεργειών και κανόνων που πρέπει ν' ακολουθηθούν κατά την υλοποίηση των σχεδίων που αναπτύχθηκαν στη φάση 3. Είναι μέθοδοι λεπτομερείς, για να εκτελεστούν συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Αφού παρθεί η απόφαση της τυποποιήσεως μιας διαδικασίας η ενέργεια που κυβερνάται από αυτή τη διαδικασία, γίνεται ρουτίνα. Έτσι, δεν χρειάζεται να ξοδευτέλ περισσότερος χρόνος για το σχεδιασμό της ειδικής αυτής ενέργειας, μέχρις ότου η διαδικασία γίνει πλέον ακατάλληλη.

#### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

- Α. Αντικειμενικός σκοπός: απόκτηση της αγοράς που χάθηκε από κακή μεταχείριση πελατών μας.
- Β. Πολιτικές: ι)..., ιι)..., ιιι)..., ιιιι) διανομή προϊόντος υψηλής ποιότητας.
- Γ. Σχέδιο: ι)..., ιι)..., ιιι) επανεξέταση των πελατών μας.
- Δ. Καθορισμός διαδικασιών: ι) έρευνα σε κάθε περιοχή, για κάθε πελάτη μας, ιι) ανάγνωση ιστορικού ανά πελάτη, ιιι) έλεγχος των πωλητών μας στην περιοχή που παρατηρήθηκε η πτώση, ιιιι) έλεγχος του πελάτη της περιοχής (του αντιπροσώπου) που είχε πτώση το προϊόν. κ.τ.λ.

#### 3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Απόφαση σημαίνει επιλογή μεταξύ διαφόρων πιθανών μορφών δράσεως (κάποια σωστή). Ο παράγοντας που ζυγίζει περισ-



σότερο την επιτυχία ή αποτυχία ενός μάνατζερ, είναι η ικανότητα του στη λήψη απόφασης. Όταν ένας μάνατζερ έχει συγκεκριμένη γνώση βασικών εννοιών, αρχών και διαδικασιών είναι ουσιώδης, πλην όμως η γνώση καθ' αυτή δεν φέρει αποτελέσματα.

Ο καθορισμός, με τον προγραμματισμό του "τί, πως, πότε, πόσο" πρέπει να συνδέεται στενά με τη λήψη αποφάσεων, η οποία καθορίζει τη μελλοντική διοικητική δράση. Γι αυτό τα διοικητικά στελέχει θεωρούν μερικές φορές τη λήψη αποφάσεων ως τη βασική τους εργασία επίδει πρέπει συνεχώς να αποφασίζουν: ι) τι πρέπει να γίνει; ιι) ποιος πρέπει να το κάνει; ιιι) πότε; ιιι) πού; και μερικές φορές και ν) το πώς θα γίνει;

Λιγότερο αποτελεσματικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων του οργανισμού, είναι οι αποφάσεις οι οποίες βασίζονται στην διαίσθηση και στην εμπειρία. Αυτό γιατί τα πράγματα αλλάζουν μ' ένα πολύ γρήγορο ρυθμό και γιατί η χτεσινή εμπειρία δεν καθρεπτίζει πάντοτε τα αυριανά προβλήματα.

Ένα διοικητικό στέλεχος για να παίρνει μια αποτελεσματική απόφαση θα πρέπει:

- Να είναι ικανός να λαμβάνει σωστές αποφάσεις.
- Να επιχειρεί να φτάσει σε ένα στόχο.
- Να έχει σαφή αντίληψη της πορείας που μέσω αυτής θα επιτευχθεί ένας στόχος, με τις δυνατότητες, τις συνθήκες, τους περιορισμούς, που υπάρχουν.
- Να γνωρίζει τις αρχές που θα βασισθεί μια λήψη απόφασης.
- Να έχει τις πληροφορίες και τις ικανότητες να αναλύσει τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού.
- Να έχει την αισιοδοξία ότι θα επιτύχει επιλέγοντας την εναλλακτική λύση, που υποσχεται περισσότερο την πραγματοποίηση του στόχου.

### 3.1, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

#### Διαδικασία λήψης απόφασης

#### Απαιτήσεις

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. προσδιορισμό του προβλήματος        | κρίση                             |
| 2. ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων        | δημιουργικότητα<br>πεύρα          |
| 3. ανάλυση εναλλακτικών λύσεων         | ποσοστική ανάλυση<br>και εμπειρία |
| 4. επιλογή της πιο καλής εναλ. λύσεις. | κρίση                             |

Σχ. 1

#### 3.1.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ (ΕΝΕΡΓΕΙΑ 1<sup>η</sup>)

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αρχίζει με τον καθορισμό του προβλήματος. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 1, για να προσδιοριστεί ένα πρόβλημα απαιτείται να υπάρχει κρίση. Τα διοικητικά στελέχει ελέγχουν σχετικά με το πού έπρεπε να είναι το τμήμα του, και την παρούσα κατάσταση. Αν υπάρχει απόκλιση τότε θεωρείται ότι υπάρχει πρόβλημα και χρειάζεται δράση για τη διορθωσή του. Αυτό γίνεται αφού πρώτα εντοπίσουν επακριβώς το πρόβλημα, αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις, αναλύσουν αυτές τις λύσεις και κάνουν, επιλογή της πιο συμφέρουσας

Ο καθορισμός του προβλήματος είναι υπόθεση πέντε ενεργειών που μπορούν να βοηθήσουν το στέλεχος για μια πρακτική και συστηματική προσέγγιση στην ανάλυση του προβλήματος.

Α. Διατύπωση αυτού που είναι λανθασμένο. Η πρώτη ενέργεια όταν αναλύεται ένα πρόβλημα είναι ο συγκεκριμένος προσδιορισμός αυτού που είναι λανθασμένο, η της καταστάσεως που χρειάζεται βελτίωση. Υπάρχουν στελέχοι που πέρνουν κάποιες αποφάσεις χωρίς να λύνουν προβλήματα, Αυτό γίνεται γιατί ο μάνατζερ συγκεντρώνει την προσοχή του μόνο πάνω σε βασικές αποκλίσεις η' ασχολείται με τα επιφανειακά μάλλον παρά με τα αιτιώδη και ριζικά προβλήματα.

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να έχει πλήρη και ακριβή ενημέρωση των προτύπων απόδοσης, πλήρη γνώση του επιπέδου απόδοσης του τμήματος του και προσανατολισμό για "μάξιμου αποτελέσματα"

Β. Συγκέντρωση γεγονότων ή δεδομένων. Μετά απο την διαπίστωση ότι υπάρχει απόκλιση το επόμενο βήμα ενός μάνατζερ είναι να εντοπίσει μερικά δεδομένα που θα τον βοηθήσουν κατά τη λήψη της απόφασης. Μερικά απο αυτά τα στοιχεία είναι εύκολο να αποκτηθούν ενώ άλλα χρειάζοντε μια έρευνητική στάση απο μέρους του μάνατζερ. Το πρόβλημα θα ξεκαθαρίσει μόνο αν συγκεντρώσει όλα τα δεδομένα τα σχετικά με την κατάσταση. Οσο ποιο πέρα απο τα φανερά πράγματα θα προχωρήση ένας μάνατζερ τόσο ποιο αυτηρή και αναλυτική προσέγγιση έχει στο πρόβλημα.

Γ. Έρευνα των πιθανών αιτιών και επισήμανση του πραγματικού προβλήματος. Η ενέργεια αυτη δεν είναι χωριστή απο τις δύο προηγούμενες. Περιλαμβάνει την έρευνα για τις δυνατές αιτίες και την αναγνώριση του πραγματικού προβλήματος. Η έρευν για τα δυνατά αίτια κάποιας καταστάσεως πρέπει να γίνεται με πολυ προσοχή. Παρατηρείται ότι υπάρχει συνήθως πλεση για γρήγορη δράση.

Ετσι εξαιτίας αυτης της πλεσης υπάρχει μια τάση να κατάληγει κανείς σε γρήγορα επίσης συμπεράσματα και σε βιαστικές ενέργειες μ' αποτέλεσμα την αποτυχία και την απογοήτευση. Λόδια για να υπάρξει αποτελεσματική λήψη αποφάσεως χρειάζεται επίσης σκέψη και βαθεία γνώση. Αυτο σημαίνει ότι ο μάνατζερ θα πρέπει να εξετάσει συνειδητά όλα τα ενδεχόμενα που μπορούσαν ν' έχουν συντελέσει σαν αιτίες για τη εμφανιση του προβλήματος, με βάση τα γεγονότα και να προσδιορίσει ακριβώς τι πραγματικά συμβαίνει.

Ετσι ο μάνατζερ πρέπει να διερωτάτε κατα την διερεύνηση των ενδεχομένων αιτιών:

- αν έχει γίνει παράβαση μιας διαδικασίας ή πολιτικής;
- αν υπάρχει μια έλειψη διαδικασίας;
- έχουν εισαχθεί αλλαγές;
- τι το διαφορετικό υπάρχει τώρα σε σύγκριση με την κατάσταση, πριν εμφανιστεί;
- υπήρχε κάτι που δεν έγινε ενώ έπρεπε;

Δ. Προσδιορισμός σαν στόχος των απαιτήσεων μιας ικανοποιητικής λύσης. Η ενέργεια αυτή έχει σαν στόχο την διατύπωση του τι απαιτείται για να υπάρξει μια ικανοποιητική λύση. Οι απαιτήσεις αυτές θα χρησιμεύουν σαν στόχοι για να φτάσει ο μάνατζερ στην σωστή λύση.

Ε. Σημείωση περιορισμών ή ορίων μιας λύσεως. Σ αυτή την τελευταία ενέργεια για την ανάλυση ενός προβλήματος απαιτείται να ληφθούν υποψη οι οποιοσδήποτε περιορισμοί ή τα όρια προς αυτό που αλλιώς μπορούσε ν' αποτελέσει μια αποδεκτή λύση όπως είναι το κόστος, το προσωπικό και τα δεδομένα που δεν μπορούν ν' αλλάξουν.

### 3.1.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ. (ΕΝΕΡΓΕΙΑ 2η)

Το δεύτερο βήμα για τη λήψη αποφάσεων είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, οι οποίες μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας σχετικά με το πρόβλημα που επισημάνθηκε.

Εδώ πρέπει ο μάνατζερ να έχει μεγάλη ικανότητα να αναπτύσει ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών λύσεων μια που απλά και μόνο τις παρουσιάζει και δεν τις αξιολογεί.

Βασικό για το μάνατζερ είναι να έχει μια εμπειρία για να μπορεί να αναπτύσει πολλές εναλλακτικές λύσεις. Αν υπάρχει εμπειρία που έχει αποκτηθεί στο παρελθόν, τότε μπορεί να συγκρίνει το παρόν πρόβλημα με κάποιο παρόμοιο περιστατικό που αντιμετώπισε στο παρελθόν και έλυσε με επιτυχία. Έτσι είναι δυνατό να ακολουθήσει μια όμοια σειρά ενεργιών.

Υπάρχει όμως και το γεγονός ότι ο κόσμος συνεχώς αλλάζει και ο σύγχρονος μάνατζερ βρήσκειται στην ανάγκη να λύνει προβλήματα και να αντιμετωπίζει προκλήσεις που ξεπερνούν την πείρα του, από το παρελθόν. Γι αυτό καλό είναι να προσφευγει και στην πείρα των άλλων κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.

### 3.1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ. (ΕΝΕΡΓΕΙΑ 3)

Αφού προσδιοριστούν οι εναλλακτικές λύσεις, το επόμενο βήμα είναι να χωριστούν αυτές που είναι δυνατόν να εκτελε-

ση τους. Αυτό προηποθέτει καλή κρίση, εμπειρία και καλύ ανάλυση. Σήμερα αυτή την ανάλυση μπορούν να την εκτελέσουν και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Έτσι ο χρόνος μειώνεται.

Όταν ο μάνατζερ εξετάζει τις εναλλακτικές λύσεις πρέπει να έχει υπόψη του τις εξής ερωτήσεις:

- Η εν λόγω εναλλακτική λύση θα εξαφανίσει την πιθανότητα να ξαναεμφανιστεί η κατάσταση που αρχικά διαπιστώθηκε πως χρειαζόταν βελτίωση;
- Θα ανταποκριθεί η εναλλακτική λύση στις απαιτήσεις ενός ικανοποιητικού τρόπου που καθορίστηκε σαν στόχος;
- Υπάρχουν περιορισμοί οι όρια στον εναλλακτικό τρόπο;
- Ποιά άλλα συγκεκριμένα οφέλη ταιριάζουν στην λύση;

#### 3.1.4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ. (ΕΝΕΡΓΕΙΑ 4η)

Όταν έχουν προσδιοριστεί όλες οι εναλλακτικές λύσεις και έχουν εξακριβωθεί οι δυνατότητες και οι αδυναμίες τους τότε φτάνουμε στο τελευταίο βήμα, δηλαδή στην υλοποίηση της απόφασης.

Είναι και αυτό το σημείο εξίσου σημαντικό, όπως και όλα τα άλλα. Σε αυτό το στάδιο έχουμε την μεταβολή απόφασης, σε σχέδιο δράσεις. Υπάρχει η περίπτωση κατά την υλοποίηση της απόφασης να αποτύχει. Έτσι για να έχουμε μια ουσιώδη υλοποίηση πρέπει:

I) Να καταρτηστέ ένα σχέδιο δράσης που θα αναφέρει τις διαδικασίες που θα κάνουν την απόφαση λειτουργική και οι οποίες πραγματικά είναι τόσο στρατηγικής σημασίας όσο και η ίδια η απόφαση. Εξετάζεται δηλαδή το τι και πότε πρέπει να γίνει, ποιός πρέπει να το εκτελέσει, πως μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές και γιατί είναι αναγκαίες οι ενέργειες, για την υλοποίηση της απόφασης. Με λίγα λόγια γίνεται μια λεπτομερή πρόβλεψη του τι δυσκολίες θα υπάρξουν.

II) Ο ανθρώπινος παράγοντας να μην παραμεληθεί γιατί οι άνθρωποι είναι εκείνοι που καθορίζουν αν μια απόφαση υλοποιηθεί ή όχι αποτελεσματικά. Γι' αυτό ο μάνατζερ συντάσσει ένα πρόγραμ-

μα γνωστοποίησης της απόφασης σ' αυτούς που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα έχοντας στο νου τους τι πρέπει να γνωστοποιηθεί, τότε αυτή η απόφαση πρέπει να γίνει αντικείμενο επικοινωνίας, προς ποιόν και πώς πρέπει να γίνει αντικείμενο επικοινωνίας.

III) Να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων οι συνεργάτες των διοικητικών στελεχών. Αυτό, γιατί ο μάνατζερ που δέχεται τη γνώμη των υφισταμένων του (οι οποίοι πιθανών να γνωρίζουν πιο άμεσα το θέμα), συμπληρώνει τις δικές του ιδέες και εμπειρίες μ' εκείνες των άλλων και έτσι έχει σαν αποτέλεσμα την εγγύηση για μία, σε μεγάλο βαθμό διερεύνηση, εξέταση και ανάλυση των προβλημάτων. Ακόμα και οι συνεργάτες του αισθάνονται χρήσιμοι, ότι η γνώμη τους μετράει και δείχνουν περισσότερο ζήλο κατά την υλοποίηση της απόφασης.

### 3.2. ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι Ιάπωνες είναι ο μόνος λαός που μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις με κοινή συμφωνία όλων των εργαζομένων. Συζητούν μια πρόταση, σε όλο τον οργανισμό μέχρι να καταλήξουν σε συμφωνία. Μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι που θα εκτελέσουν την συμφωνία, έχουν συναποδεχθεί την ανάγκη να λάβουν μια απόφαση, τότε θα προχωρήσει η διαδικασία. Οι Ιάπωνες μεγάλη σημασία δίνουν στην κατανόηση του προβλήματος. Η προσοχή συγκεντρώνεται στο να προσδιορισθεί περί ποίας απόφασης πρόκειται. Δεν προσπαθούν να δώσουν μια απάντηση. Συγκεντρώνουν την προσοχή του στον προσδιορισμό της ερώτησης.

Η ερώτηση και κατ' επέκταση το πρόβλημα που υπάρχει αφού γίνει κατανοητό από όλο το ενδιαφερόμενο προσωπικό, αρχίζουν να εκφάζουν απόψεις. Έτσι συγκεντρώνεται ένας μεγάλος αριθμός με ποικιλία απόψεων και προσεγγίσεων.

Η διαδικασία αυτή είναι πολύ χρονοβόρα. Είναι τόσο ώστε να κατηγορούνται, ότι καθυστερούν πολύ στην λήψη μιας αποφασής.

Η προσοχή συγκεντρώνεται στις εναλλακτικές λύσεις μάλλον, παρά στην "σωστή λύση". Η διαδικασία φανερώνει σε ποίο επίπεδο και απο ποίον πρέπει να ληφθεί η απόφαση.

Απο τη στιγμή που θα ληφθεί η απόφαση ο χρόνος για την υλοποίηση της είναι ελάχιστος.

Στο ευρωπαϊκό τρόπο η υλοποίηση είναι χρονοβόρα γιατί πρέπει να πείσουμε τους ανθρώπους να την εκτελέσουν. Στο Ιαπωνικό όμως σύστημα οι εργαζόμενοι έχουν ενημερωθεί και έχουν γνώση της απόφασης. Η ίδια η διαδικασία τους φανερώνει απο πριν, ποιά μέλη του οργανισμού θα αποδεκτούν ή όχι την απόφαση.

Έτσι υπάρχει χρόνος για να πεισθούν οι διαφωνούντες ή να γίνουν μικρές παραχωρήσεις.

Σ' αυτό το σημείο εμείς μπορεί να μένουμε χρόνια και στο τέλος να μην υλοποιηθεί ποτέ η απόφαση.

#### 4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

##### 4.1. Γενικά

Η οργάνωση είναι μια ουσιαστική λειτουργία της διοίκησης και είναι μαζί με τον προγραμματισμό μια πνευματική εργασία. Αφού η διοίκηση έχει καθορίσει μια πορεία δράσεως που έχει σχεδιαστεί για να λυθεί ένα πρόβλημα, ή να επιτευχθεί ένας στόχος, ένας μάνατζερ οφείλει, να οργανώσει τα πράγματα έτσι, ώστε οι άνθρωποι που πρόκειται να κάνουν την εργασία να μπορέσουν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, με τη μεγαλύτερη επάρκεια και αποτελεσματικότητα.

Ακόμα η οργάνωση γίνεται και γενικότερα στην επιχείρηση. Αφού αποφασισθεί ποιοί θα είναι οι βασικοί αντικειμενικοί στόχοι, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχείρησης, τότε η διοίκηση της είναι σε θέση να ασχοληθεί με το πρόβλημα της οργάνωσης της.

Η λειτουργία της οργάνωσης, προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα γίνουν οι απαιτούμενες εργασίες και περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας τυπικής δομής που θα συμβάλει

στην ολοκλήρωση και το συντονισμό όλων των αναγκαίων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την επιτυχία των επιθυμητων αντικειμενικών σκοπών.

Οργάνωση είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Ακόμα ένας άλλος ορισμός λέει ότι είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που καθορίζει σε ποίο τρόπο θα εκτελεστή η εργασία, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά: ι) η εκτέλεση της εργασίας, περισσότερο σωστά και αποδοτικά απο τους εργαζομένους και ιι) η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Κατά την οργάνωση πρέπει να ληφθούν υπόψη μερικά στοιχεία όπως: ι) εργασία, δηλαδή οι ενέργειες που απαιτούν οι στόχοι, οι οποίες αποτελούν και τη βάση για την οργάνωση.

ιι) άνθρωποι, δηλαδή εκείνοι που θα εκτελέσουν την εργασία, η οποία πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με τις ιδιότητες και ικανότητες τους, τις ανάγκες για την εκτέλεση της. Η εργασία αυτή αθροίζεται σε σύνολα καθηκόντων (π.χ. τμήματα) και αυτά μοιράζονται σε ανθρώπους. Ένας απο τους σκοπούς της οργάνωσης είναι να επιτύχει το γεγονός "του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση".

ιιι) τόπος, δηλαδή ο χώρος εργασίας, η τοποθεσία που θα εκτελεστή η εργασία και όλοι οι φυσικοί παράγοντες π.χ. φωτισμός θέρμανση εργαλεία κ.τ.λ.

Ο στόχος του μάνατζερ είναι να πετύχει μια ισορροπία ανάμεσα στα τρία αυτά στοιχεία. Έτσι ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία κατά την οργάνωση. Πρώτα ο μάνατζερ καθορίζει τις βασικές ενέργειες της εργασίας. Έπειτα αυτές οι ενέργειες πρέπει να οριστούν με σαφήνεια και να υποδιαιρεθούν μέχρις ότου γίνει δυνατό να ομαδοποιηθούν πάλι σε εργασίες. Εδώ μπαίνει ο ανθρώπινος παράγοντας, αφού οι ορισθείσες δραστηριότητες πρέπει να ταιριάξουν με τους ανθρώπους που θα τις εκτελέσουν.



Τέλος ο μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσει την κατάλληλη σχέση μεταξύ αυτών των ανθρώπων και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οφείλουν να εργάζονται.

#### 4.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

##### I) Αρχή καθορισμού των σκοπών

Όλα τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ενεργήσουν έτσι ώστε η ομάδα για την οποία είναι υπευθυνά να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της με την ελάχιστη δαπάνη ανθρώπινων και υλικών πόρων. Να επιτύχουν όσο το δυνατό περισσότερο για ένα σκοπό με τα μέσα και τους πόρους που έχουν στην διάθεση τους.

##### II) Αρχή καταμερισμού εργασίας

Καταμερισμός εργασίας ή αλλιώς και εξειδίκευση είναι η διανομή σε άτομα ενός έργου που κάθε άτομο κάνει κάτι συγκεκριμένο.

Η εξειδίκευση διευκολύνει την παραγωγικότητα με διάφορους τρόπους όπως:

- α) Στην περίπτωση πολύπλοκων λειτουργιών, κανένα άτομο δεν θα μπορεί να εκτελέσει όλες τις ενέργειες ή καθήκοντα γιατί υπάρχουν περιορισμένες δυνατότητες για κάτι τέτοιο.
- β) Περιορισμοί σε γνώσεις αποτελούν επίσης εμπόδιο. Υπάρχουν καθήκοντα που χρειάζονται εξαιρετικές δεξιότητες κατά την εκτέλεση τους και άλλα που είναι εύκολα να γίνουν από κάποιο ανειδίκευτο. Γι αυτό το λόγο είναι δύσκολο να βρεθούν άτομα ικανά να εκτελέσουν όλες τις ενέργειες. Χρειάζονται κάποιες αναγκαίες δεξιότητες για να πραγματοποιήσουν μια συγκεκριμένη εργασία σε μία φάση της παραγωγικής διαδικασίας οι εργαζόμενοι.
- γ) Η Δεξιότητα για εκτέλεση ενός έργου μεγαλώνει με την επανάληψη. Όταν το άτομο αλλάζει καθήκοντα χρειάζεται κάποιο χρόνο που κατά την εξειδίκευση αυτός ο χρόνος κερδίζεται. Ακόμα η εξειδίκευση ενθαρρύνει τη δημιουργία ειδικών ανακα-

λύσεων και μηχανικών μέσων, ακόμα αυξάνει την παραγωγικότητα και την επάρκεια.

δ) Εύκολια αντικατάστασης των εργαζομένων.

ε) Εντατικότερη χρησιμοποίηση εξοπλισμού για ένα ειδικό σκοπό.

στ) Ευκολία σ'εποπτεία. Η εποπτεία είναι ευκολότερη σε μια ομάδα εργαζομένων που εκτελούν όμοια, απλοποιημένα καθήκοντα παρά μια ομάδα που εκτελεί διαφορετικά έργα. Αυτό γιατί στην δεύτερη περίπτωση οι επόπτες πρέπει να διαθέτουν ευρύτερες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες καθώς και μεγαλύτερες δυνατότητες παρατήρησης.

Αν όμως μελετήσουμε την εξειδίκευση εκτός από την οικονομική άποψη και από την ανθρώπινη πλευρά έχουμε πολλά μειονεκτήματα. Οι εργαζόμενοι που εκτελούν υπερβολικά εξειδικευμένες εργασίες γρήγορα διαποστώνουν πως η εργασία τους γίνεται ενοχλητική, ανιαρή, μονότονη, κουραστική και κατά επέκταση έχουμε μείωση της απόδοσης, μείωση της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### III) Αρχή περιορισμένης εντάσεως του ελέγχου.

Η αρχή αυτή σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των υφισταμένων οι οποίοι αναφέρονται απ'ευθείας σ'ένα μάνατζερ.

Σήμερα μια τέτοια συνταγή είναι αδύνατη στην εφαρμογή της. Είναι γεγονός όμως ότι ο μάνατζερ έχει κάποιο όριο στον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να έχει. Έτσι αν φτάσει σ'αυτό το όριο τότε δημιουργείται ένα άλλο διοικητικό επίπεδο. Αυτό το όριο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

α) Ιδιομορφία οργανωτικού συνόλου.

β) Προσόντα προϊσταμένου, εμπειρία, προσωπικότητα. Ο άπειρος μάνατζερ που βρίσκεται στο στάδιο της εκμάθησης των καθηκόντων του, δεν μπορεί να εποπτεύει τόσους υφισταμένους όσους ένας μάνατζερ με πείρα. Ακόμα μερικοί άνθρωποι έχουν τέτοια προσωπικότητα που τους διευκολύνει να διοικούν με λίγα λόγια περισσότερους υφισταμένους. Μερικοί διευθυντές έχουν την τάση να μεταβιβάζουν εξουσία που επιτρέπει στους υφισταμένους να

παίρνουν περισσότερες αποφάσεις. Έτσι αυξάνει τον αριθμό που μπορεί να εποπτεύει και μιώνει τις αποφάσεις που πρέπει να παίρνει ο ίδιος.

γ) Προσόντα και δυνατότητες γενικά των υφισταμένων. Όσο πιο πολύ χρόνο πρέπει να ξοδεύει ένας μάνατζερ για να κατευθύνει και να εποπτεύει ένα υφιστάμενο, τόσο μικρότερο αριθμό υφισταμένων μπορεί να διοικεί. Έτσι αν οι υφιστάμενοι του είναι ικανοί να εκτελούν τα καθήκοντα τους με ελάχιστη εποπτεία και συντονισμό τότε ο μάνατζερ μπορεί να έχει μεγάλο αριθμό απο τέτοιους υφισταμένους.

δ) Νομικό πλαίσιο που έχει επιβάλει για το συγκεκριμένο σύνολο η πολιτεία.

ε) Υποβοήθηση ή όχι απο επιτελείς.

στ) Οι εξωτερικές πιέσεις πάνω στο χρόνο και την προσοχή του διοικητικού στελέχους. Ο μάνατζερ εκτός απο την επαφή που έχει με τους υφισταμένους του έχει και άμεση συνεργασία με τον άμεσο ανώτερο του και επί πλέον επιτακτικές επαφές δια μέσου πλευρικών σχέσεων με άλλα στελέχη του οργανισμού.

Όπως αναφέρω και ποιό πάνω όταν ξεπεραστεί το όριο αυτό δημιουργείται νέο διοικητικό επίπεδο. Έτσι αναπτύσσεται η τυπική οργανωτική δομή, κατά την οποία το ανώτατο διοικητικό στέλεχος έχει εξουσία πάνω σ' ένα αριθμό υφισταμένων διοικητικών στελεχών που αποτελούν ένα διοικητικό επίπεδο. Αυτά με τη σειρά τους έχουν σαν υφιστάμενους τους άλλους μάνατζερ δημιουργώντας ένα άλλο διοικητικό επίπεδο και έτσι γίνεται προς τα κάτω μέχρι το κατώτερο επίπεδο διοικητικών στελεχών που έχουν σαν υφιστάμενους τους απλούς υπαλλήλους ή εργάτο-τεχνίτες.

Τα όρια ελάγχου καθορίζουν τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων που αν είναι στενά έχουμε πολλά διοικητικά επίπεδα άρα υψηλή ιεραρχική πυραμίδα, ενώ αν είναι πλατεία έχουμε μικρό αριθμό επιπέδων και έχουμε πλατεία ιεραρχική πυραμίδα.

ΙV) Αρχή προκαθορισμού εξουσίας και ευθύνης.

Ο FAYOL στην θεωρία του υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος

πρέπει να παίρνει εντολές απο ένα "κανονικό" προϊστάμενο εκτός αν προέρχονται απο μια "λειτουργική αρχή". Με αυτό το τρόπο αποφεύγονται συγκρούσεις και προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων βαθμίδων αλλά και ειδικιοτήτων.

Μέσο αυτής της θεωρίας εμφανίζεται και η αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και ευθύνης. Η κλασική σχολή υποστηρίζει ότι θα πρέπει να προκαθορίζεται η εξουσία και η ευθύνη. Έτσι σαν εξουσία έχουμε το δικαίωμα που έχει ένα άτομο να εκδίδει έγκυρες εντολές που περιμένει ότι κάποιοι άλλοι θα τις εκτελέσουν και ευθύνη σημαίνει την υποχρέωση που αναλαμβάνει ένα άτομο για να εκτελέσει την έγκυρη εντολή.

#### V) Αρχή κατανομή εργασίας.

Τμηματοποίηση είναι η διαδικασία της δημιουργίας εξειδικευμένων ομάδων ανθρώπων που εκτελούν σχετικά μεταξύ τους καθήκοντα και που τοποθετούνται υπό την εποπτεία διοικητικών στελεχών. Η αιτία για την δημιουργία της τμηματοποίησης είναι ο έλεγχος των υφισταμένων. Έχει αναφερθεί ότι <sup>ένα</sup> άτομο μπορεί να εποπτεύει μόνο ένα αριθμό υφισταμένων και για αυτό γίνεται αναγκαία η συνάθροιση καθηκόντων σε κάποιο ομοιογενή σχηματισμό.

Τα τμήματα αποτελούν εξειδικευμένες ομάδες δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Όλα αυτά τα τμήματα συντελούν στο σκοπό του οργανισμού. Αυτά μπορούν να δημιουργηθούν με βάση:

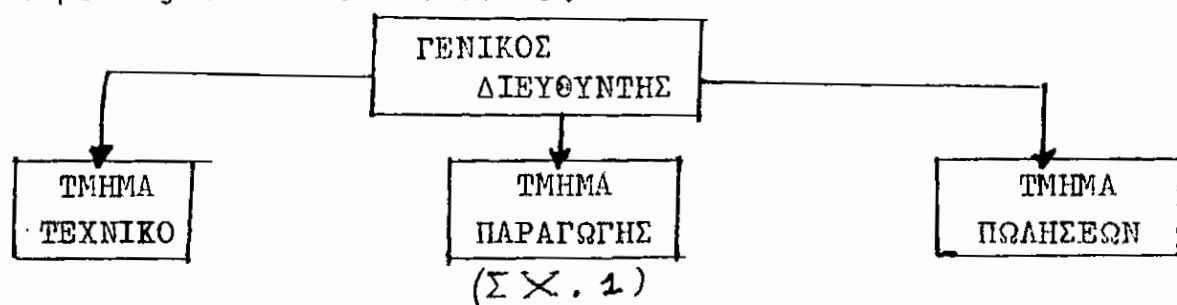
#### α) Απλούς αριθμούς.

Αυτή είναι μία απλή και γρήγορη μέθοδος τμηματοποίησης. Γίνεται με βάση τον αριθμό των υφισταμένων και των επόπτων. Διαιρούμε τον αριθμό των υφισταμένων δια των αριθμό των επόπτων. Μπορεί να ισχύει στους μικρούς οργανισμούς ή στα κατώτερα επίπεδα.

#### β) Τμηματοποίηση κατά λειτουργία.

Ο FAYOL έχει διαπιστώσει ότι υπάρχουν έξι βασικές λειτουργίες (τεχνική, ασφάλειας, εμπορικής, χρηματοοικονομική, λογιστική, διοικητική) οι οποίες είναι αλληλένδετες.

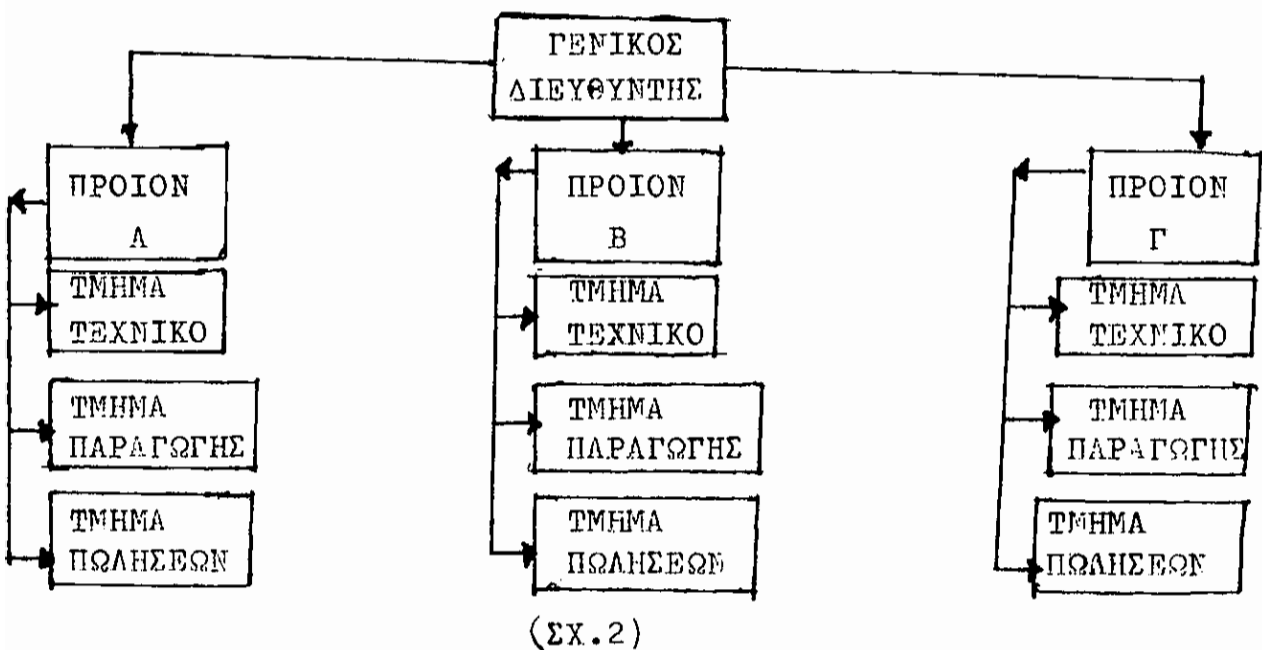
Η μέθοδος "τμηματοποίησης κατά λειτουργία" ενεργή ταξινομήση των τμημάτων ανάλογα με τις εκτελούμενες λειτουργίες. Είναι μέθοδος για άθροιση καθηκόντων που πολύ χρησιμοποιούν, οι μικρές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα όταν αυτή η μικρή επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται και ο ιδιοκτήτης δεν μπορεί να χειριστεί το κάθετι. Έτσι όταν θα πρέπει να δημιουργήσει τμήματα για πρώτη φορά θα αθροίσει τα κεντρικά καθήκοντα σε τμήματα και θα διορίσει υφιστάμενα διοικητικά στελέχη στο καθένα. Αυτά με τη σειρά τους μπορεί να έχουν κάποιους υφισταμένους που θα εποπτεύουν. (σ. 1)



### γ) Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία.

Μία βιομηχανική επιχείρηση παράγει κάποιο προϊόν και μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της. Η τμηματοποίηση κατά προϊόν χωρίζει τα τμήματα της ανάλογα με το προϊόν ή τη γραμμή προϊόντος. Σε επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες ή τμηματοποίηση γίνεται ανάλογα με της υπηρεσίες. Αυτό το είδος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται σε μεγάλο μέγεθος γιατί μπορούν να αρχίζουν την παραγωγή νέων προϊόντων χωρίς να θίγουν την υπάρχουσα οργάνωση, αλλά προσθέτοντας νέα τμήματα. Οι τομείς κατά προϊόντα είναι ημιαυτόνομοι και αναπτύσσονται πολύ γρήγορα και έτσι μπορούν να απαρτίζουν ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Αυτό γιατί εξειδικεύονται οι ανθρώπινες δεξιότητες και ο εξοπλισμός για παραγωγή σύμφωνα με της απαιτήσεις των προϊόντων.

Τα μειονεκτήματα αυτής της οργάνωσης είναι το πως το ανώτατο μάνατζμεντ του οργανισμού δεν μπορεί να διατηρήσει αποτελεσματικό έλεγχο πάνω σε ανεξάρτητους τομείς προϊόντων και το ότι η οργάνωση κατά προϊόν κοστίζει περισσότερο γιατί απαιτεί διπλασιασμό δεξιοτήτων και εξοπλισμού για κάθε τμήμα προϊόντος. (σ. 2)



#### δ) Τμηματοποίηση σύμφωνα με την πελατεία.

Αυτή η τμηματοποίηση αναπτύσσεται για να εξυπηρετήσει ένα συγκεκριμένο είδος πελατών π.χ. τμήματα πωλήσεων που έχουν να κάνουν μόνο με τους λιανοπώλες, χονδρέμπορους, διανεμητές ή με πελάτες εξωτερικού. Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που έχουν πελάτες με τέτοιου είδους διαφοροποιημένες ανάγκες, γιατί γίνεται ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών αυτών.

#### ε) Τμηματοποίηση γεωγραφική.

Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων εκτελούνται σε μεγάλο γεωγραφικό χώρο ή και σε διαφορετικούς γεωγραφικούς χώρους. Υπάρχουν επιχειρήσεις σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

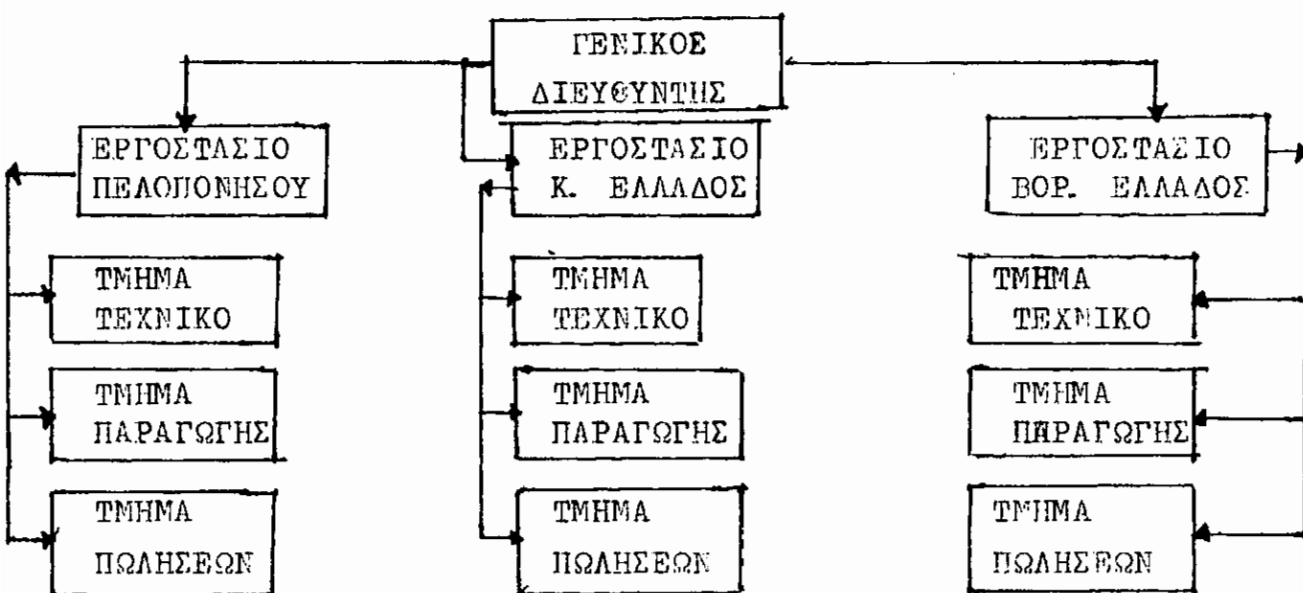
Η τμηματοποίηση εδώ γίνεται αθροίζοντας τις ενέργειες στο αρχικό επίπεδο ανάλογα με την εδαφική θέση που εκτελούνται, π.χ. όταν έχουμε ενέργειες κοντά στην πηγή των πρώτων υλών αυτές αποτελούν χωριστή διεύθυνση, ή ενέργειες κοντά στις εξυπηρετούμενες αγορές, πάλι έχουμε άλλο τμήμα και άλλη διεύθυνση κ.τ.λ.

Ολές αυτές οι διευθύνσεις συνεργάζονται και εντάσσονται στην προσπάθεια για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Το πλεονέκτημα αυτής της οργάνωσης είναι ότι έχουμε λιγότερο κόστος και ευκαιρία για παροχή ειδικών τοπικών εξυπηρετήσεων. Έχουμε όμως και το μειονέκτημα της δυσκολίας ελέγχου των διασκορπισμένων λειτουργιών.

στ) Τμηματοποίηση με συνδιασμό δύο ή περισσότερων κριτηρίων.

Στην πράξη η τμηματοποίηση δεν γίνεται πάντα με ένα μόνο κριτήριο αλλά πολλές φορές με το συνδιασμό των σχετικών κριτηρίων ανάλογα με τη περίπτωση, π.χ. η ΔΒΗ που έχει τμηματοποιηθεί ανάλογα με τις λειτουργίες, το χώρο στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματα, τις λειτουργικές μονάδες της, την πελατεία της, και τις παραγωγικές της διαδικασίες.



(Σχ. 3)

Στο σχ. 3 έχουμε τμηματοποίηση στο αρχικό επίπεδο γεωγραφικό και στο δεύτερο επίπεδο ανά λειτουργία οργάνωση.

## VI) Αρχή ενότητας της διοίκησης.

Η έννοια της ενότητας της διοίκησης έχει γίνει ο θεμέλιος λίθος για τον καθορισμό της οργανωτικής δομής. Όταν λέμε ενότητα της διοίκησης εννοούμε το γεγονός ότι κανένας υφιστάμενος δεν πρέπει να έχει περισσότερους από ένα προϊστάμενους, στους οποίους να είναι άμεσα υπεύθυνος.

Άρση του κανόνα αυτού έχουμε μόνο σε ειδικές περιπτώσεις και τότε πρέπει να υπάρχει καθαρός διαχωρισμός καθηκόντων ή ένας προϊστάμενος υπεύθυνος για καθένα.

## VII) Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας.

Μας είναι γνωστό ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις την βασική ευθύνη για την λειτουργία της επιχείρησης και της απόφασής, την έχει ο ιδιοκτήτης. Έτσι υπάρχει μια κάθετη οργάνωση δηλαδή η γνωστή μας πυραμίδα όπου στην κορυφή υπάρχει ο διευθυντής και δίνει όλες τις εντολές.

Όταν όμως αρχίζει να αυξάνεται ο όγκος των βασικών γραμμικών λειτουργιών και καθηκόντων τότε η πυραμίδα αρχίζει να γίνεται ψηλότερη. Όταν λέμε γραμμικές λειτουργίες εννοούμε τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών, τις πωλήσεις και τη χρηματοδότηση.

Η κάθετη ανάπτυξη θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών δηλαδή ο μόνος προϊστάμενος μεταβιβάζει ή αναθέτει αρμοδιότητες στον υφιστάμενο και αυτός με τη σειρά του σ' άλλους και έτσι σχηματίζεται μια γραμμή από την κορυφή στην βάση. Τα πλεονεκτήματα αυτής της γραμμής εξουσίας είναι, ότι:

- α) Είναι σαφώς κατανοητή η εξουσία.
- β) Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές και σε ποιον δίνει αναφορά.
- γ) Η λήψη αποφάσεων επιταχύνεται καθώς ο κάθε εργαζόμενος έχει πλήρη εξουσία στον τομέα του και οφείλει μόνο να συμβουλευτεί τον ανώτερο του όταν χρειάζεται.

Η κλιμακωτή αυτή αλυσίδα εντολών καθορίζει τις γραμμές της τυπικής επικοινωνίας και λήψεως αποφάσεων και δείχνει



ποίος είναι υπεύθυνος προς ποιόν και τις ευθύνες του κάθε ατόμου με βάση τη δουλειά που κάνει. Μειονεκτήματα όμως είναι ότι τα στελέχη παραφορτώνονται με πολλά καθήκοντα, δεν εφαρμόζεται η εξειδίκευση και είναι δύσκολη η εξεύρεση στελεχών γιατί χρειάζονται να έχουν χρόνο διαθέσιμο για προγραμματισμό, έρευνά και έλεγχο.

Για όλους αυτούς τους λόγους που ανέφερα πιο πάνω χρειάζεται να χρησιμοποιούνται διάφορα είδη επιτελικής εξουσίας.

Όταν η επιχείρηση αρχίζει να μεγενθύνεται το φόρτο εργασίας σε ανώτερα επίπεδα όλο και αυξάνεται. Το στέλεχος που ως τώρα διεύθυνε τις τρεις βασικές λειτουργίες αισθάνεται την ανάγκη να παραχωρήσει αρμοδιότητες. Έτσι έχουμε μεταβίβαση ευθυνών προς τα κάτω.

Είναι φανερό ότι όσο πιο πολύ μεγαλώνει ο όγκος των εργασιών, καθώς και ο οργανισμός, υπάρχει και μεγαλύτερη ανάγκη ανάθεσης εργασιών προς τα κάτω. Γι' αυτό ο οργανισμός τείνει να αναπτύσσεται προς τα κάτω.

Όλοι οι ειδικοί του μάνατζμεντ που εξυπηρετούν ολόκληρο τον οργανισμό, απαλλάσσονται από άλλες εργασίες με αυτό τον τρόπο. Οι γραμμικοί εκτελεστικοί ξεφορτώνονται από ευθύνες που μπορεί να εκτελεστούν οικονομικότερα από ειδικευμένους με αποτέλεσμα η κάθετη ανάπτυξη να επιβραδύνεται και να αναπτύσσεται ο οργανισμός οριζόντια. Έτσι δημιουργείται ένα σχέδιο ονομαζόμενο οργανόγραμμα που είναι η γραμμική απεικόνιση που περιγράφει παραστατικά το οργανωτικό σύστημα την κατανομή των εργασιών μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου. Το οργανόγραμμα δεν δείχνει την πραγματική οργάνωση ούτε και τον τρόπο που εργάζεται μία εργασιακή μονάδα.

#### Τι δείχνει το οργανόγραμμα.

- I) Τους κύριους τομείς, τμήματα στους οποίους χωρίζεται η εργασία στον οργανισμό. Αυτά αναγράφονται μέσα σε κουτιά.
- II) Τον ανώτερο στον οργανισμό. Οι γραμμές στο οργανόγραμμα φανερώνουν τη σχέση του προϊσταμένου - υφισταμένου με την

υπονοούμενη ροή μεταβιβάσεως ή αναθέσεως ευθύνης, εξουσίας, υπευθυνότητας.

- III) Τη φύση της εκτελούμενης εργασίας ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο. του τοποθετημένου στο κουτί που μπορεί να είναι κάτι ειδικό θεωρητικό και ειδικά σχέδια.
- IV) Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα ανωτέρων και υφισταμένων.
- V) Την ταξινόμηση σε ομάδες με βάση τη λειτουργία, περιοχή ή προϊόν, όπως διαπιστώνεται σε κάποια έκταση από τους τίτλους μέσα στα κουτιά.

#### Τι δεν δείχνει το οργανόγραμμα.

- I) Το οργανόγραμμα δεν δείχνει τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ατόμων και ακόμα και τον βαθμό επιρροής τους μέσα στην εργασιακή μονάδα.
- II) Την αληθινή διάκριση μεταξύ γραμμικών και επιτελικών λειτουργιών που είναι σχέσεις εξουσίας και που η επιτελική εξουσία μπορεί να διαβαθμιστεί από συμβουλευτική μέχρι λειτουργική.
- III) Δεν δείχνει όλες τις γραμμές επικοινωνίας. Δείχνει βέβαια μερικές από τις κυριότερες γραμμές επικοινωνίας αλλά όχι όλες. Έτσι δεν γίνεται τίποτα αν η οργάνωση σταθεί μόνο σ' αυτά γιατί κανένας εργαζόμενος δεν λειτουργεί σ' απομόνωση από τους άλλους και επομένως όλοι συνδέονται μ' ένα πέτοιο πολύπλοκο δίκτυο επικοινωνίας. Αλλά ένα τέτοιο δίκτυο είναι αδύνατο να σχεδιαστεί.
- IV) Την άτυπη επικοινωνία και άτυπες ή ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων όλων των βαθμίδων. Η άτυπη οργάνωση είναι προέκταση της τυπικής και αναπτύσσεται για την διευκόλυνση και εκτέλεση των καθηκόντων. Ένας μάνατζερ θα πρέπει να είναι γνώστης της άτυπης οργάνωσης και να την χρησιμοποιεί διευκολύνοντας τον να φτάνει γρηγορότερα σε αποτέλεσμα γιατί μέσω αυτής αποφεύγονται οι γραφειοκρατικές διαδικασίες.

## 5. ΕΛΕΓΧΟΣ

### 5.1. Γενικά

Άλλο ένα έργο της οργάνωσης και διοικήσεως είναι ο έλεγχος. Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς, τον πιο πολύ καιρό, δεν μπορούν να βασίζονται στους εργαζομένους τους για να φέρουν σε πέρας με τη θέληση τους, τ'ανατεθέντα σ'αυτούς καθήκοντα, να έχουν δηλαδή εσωτερικοποίηση τις υποχρεώσεις τους. Χρειάζεται να τους εποπτεύει κάποιος. Και οι ίδιοι οι επόπτες χρειάζονται εποπτεία και αυτό συνεχίζεται ως την κορυφή της πυραμίδας. Έτσι εμφανίζεται η ιεραρχία του ελέγχου η οποία είναι το πιο βασικό στοιχείο της δομής του οργανισμού.

Η σπουδαιότητα του ελέγχου βρίσκεται στο γεγονός ότι το έργο του προϊσταμένου είναι να πετύχαινει αποτελέσματα σε βασικές περιοχές υπευθυνότητας. Αν και το όλο της εργασίας θα γίνει από άλλους ανθρώπους (τους υφισταμένους του) είναι εκείνος που παραμένει απόλυτα υπεύθυνος για τ'αποτελέσματα.

Ο μάνατζερ πρέπει να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει ένα σύστημα ελέγχου που θα του επιτρέπει να γνωρίζει συνέχεια και όλο τον καιρό αν η εργασία που γίνεται είναι σωστά προσανατολισμένα προς το στόχο. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η επιθυμητή επιτυχία.

Αλλά καλό θα είναι να αναφέρω και τι είναι ο έλεγχος. Πολλές οι απόψεις και οι ορισμοί. Μερικοί από αυτούς αναφέρονται στην συνέχεια. Ο έλεγχος είναι μια συνεχής λειτουργία που σκοπός της είναι να εξασφαλίσει ότι η πολιτική της επιχείρησης εφαρμόζεται και ερμηνεύεται όπως πρέπει. Ακόμα είναι καθοδηγητικός και ρυθμιστικός παράγοντας στην προσπάθεια επιτεύξης των αντικειμενικών της σκοπών. Δηλαδή με τον έλεγχο καθορίζεται αν τα διάφορα τμήματα και ο ίδιος ο οργανισμός αποκτούν και χρησιμοποιούν τους πόρους τους μ'αποτελεσματικότητα και επάρκεια, έτσι ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς. Οπου δεν επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί εφαρμόζουν διορθωτική δράση, για να προσαρμοστούν στις μετα-

βαλλόμενες συνθήκες και να αποφύγουν πιθανές αποκλίσεις στο μέλλον. Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι ο έλεγχος μπορεί να οριστεί και με τρεις λέξεις: μέτρηση, σύγκριση και διόρθωση. Μετράει δηλαδή συνεχώς τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα. Συγκρίνει αν είναι έτσι όπως έχουν προγραμματιστεί να γίνουν. Σε πιθανή παρέκλιση γίνεται διόρθωση πορείας ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

### 5.2. Αδυναμίες των συστημάτων ελέγχου.

Πρώτη αδυναμία των συστημάτων ελέγχου είναι ότι μερικά από αυτά, δίνουν υπερβολική έμφαση στο παρελθόν και είναι γι' αυτό μόνο ιστορικά. Ο σκοπός του ελέγχου εξουδετερώνεται κατά την έκταση που δίνουν έμφαση στο παρελθόν, π.χ. ένα καλό σύστημα ελέγχου ποιότητας θα διαπιστώνει το πρόβλημα στη γένεση του και έτσι θα μπορούσε ν' αναλυθεί διορθωτική ενέργεια.

Το σύστημα ελέγχου που δεν διαπιστώνει το πρόβλημα της ποιότητας παρά μετά που θα είναι έτοιμο να βγεί το προϊόν στην αγορά είναι καταστροφικό.

Μια δεύτερη αδυναμία ενός συστήματος ελέγχου μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς το λάθος μάλλον, παρά προσανατολισμένο προς την αιτία και τη διόρθωση. Ένα σύστημα ελέγχου μπορεί να δίνει πάρα πολύ έμφαση στην ανακάλυψη ελαττώματος που είναι συγκεκριμένο λάθος και όχι τόσο στην διαπίστωση ενός προβλήματος και την ανάλυση ύστερα επικοινωνητικής ενέργειας για θεραπεία του. Αυτή είναι σοβαρή αδυναμία και ιδιαίτερα όταν συμβαίνει σε συνδυασμό με προβλήματα που διαπιστώνονται εκ των υστέρων.

Και μία τελευταία αδυναμία είναι ότι μπορεί να μη βασίζεται σε κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τ' αποτελέσματα.

### 5.3. Που είναι αναγκαίος ο έλεγχος.

Ο ακόλουθος κατάλογος προβάλλει μερικούς χώρους όπου ο έλεγχος είναι αναγκαίος καθώς σχετίζεται με τέσσερεις από

τις πιο κοινές δραστηριότητες του οργανισμού: α) παραγωγή (ποιότητα, ποσότητα, κόστος, εκροή μηχανών, απόδοση του ατόμου στο έργο), β) διοίκηση προσωπικού (εργατικές σχέσεις, αποχωρήσεις εργαζομένων, απουσίες, μισθοί και ημερομίσθια, πρόληψη ατυχημάτων, γ) οικονομικά και λογιστική (κεφαλαιουχικές δαπάνες, ροή κεφαλαίων, ρευστότητα, απογραφές, κόστος), δ) μάρκετινγκ (όγκος πωλήσεων, έξοδα πωλήσεων, πίστωση, κόστος διαφημίσεων, απόδοση του κάθε πωλητή).

#### 5.4. Μηχανισμός ελέγχου.

Για να πραγματοποιηθεί σωστά ένας έλεγχος προηγούμεντε κάποιες ενέργειες. Αυτές είναι:

A. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει αρχικά να καθορίσουν τους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα να εξηγήσουν στους συνεργάτες τους εργαζόμενους ποίο είναι ακριβώς το περιεχόμενο των καθηκόντων της θέσης εργασίας του και τις πρέπει να κάνουν και πώς πρέπει να το κάνουν σε περίπτωση απειρίας του εργαζομένου.

B. Καθορίζοντε πρότυπα αποδόσεως στην συνέχεια και πρότυπα ελέγχου έτσι ώστε να είναι δυνατή η μέτρηση των πιθανών αποκλίσεων των πραγματοποιημένων αποτελεσμάτων, απο τα προγραμματισθέντα. Τα πρότυπα αυτά ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση, π.χ. σε ένα τμήμα που παράγει ένα προϊόν τα πρότυπα πιθανών να είναι:

i. Ημερίσια παραγωγή 200 μονάδων ενός προϊόντων

ii. Λάθος σε ποσοστό 0,1 %.

iii. Μια ημέρα απουσίας το μήνα για ένα εργαζόμενο. Αν υπάρχει παρέκλιση απο αυτά τα πρότυπα κατάτου ελέγχου, τότε πρέπει να υπάρξει διόρθωση.

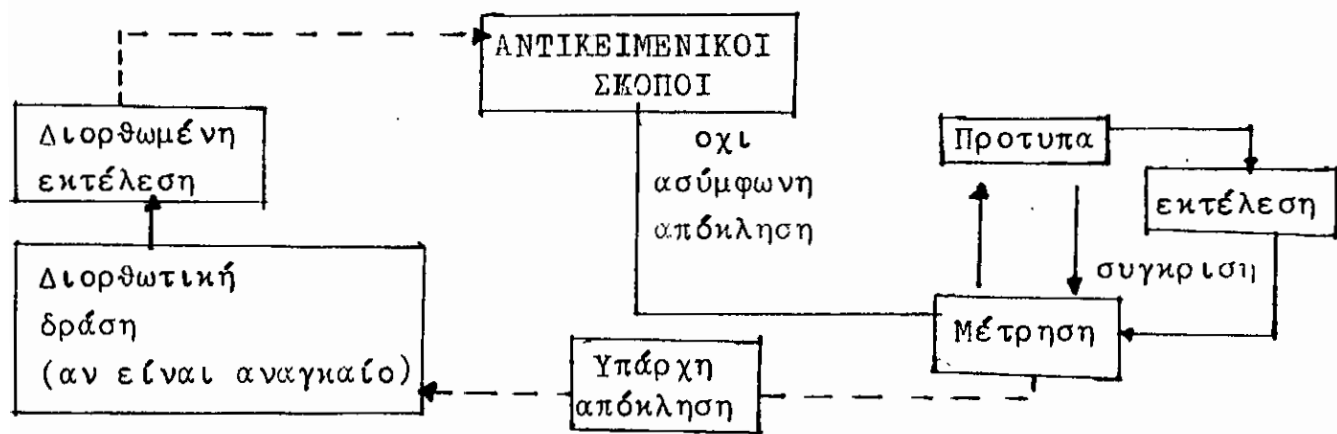
iv. Διόρθωση των σημαντικών αποκλίσεων με θεραπευτική δράση για μίωση της οποιασδήποτε ασυμφωνίας μεταξύ προγραμματισμένων και πραγματικών ενεργιών η αποτελεσμάτων.

Είναι λοιπόν φανερό ότι ο προγραμματισμός προηγείτου του ελέγχου, αφού κατ'αυτή τη λειτουργία θα καθοριστούν τα πρότυπα.

Ωστόσο δεν είναι ο προγραμματισμός μόνο που επηρεάζει τον έλεγχο, αφού η διαδικασία εργάζεται και αντίστροφα, δηλαδή ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος παρέχει επαναπληροφόρηση για μεταβολή μη επαρκών προτύπων.

Θεωρούμε λοιπόν τις λειτουργίες του προγραμματισμού και του ελέγχου σα συνδεδεμένες στενά και ότι η μια επηρεάζει την άλλη.

Όσο πιο ρεαλιστικά είναι τα πρότυπα τόσο πιο σημαντικά θα είναι τα συμπεράσματα που μπορούν να προκύψουν από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα. Αν υπάρχει συμμετοχή στη δημιουργία των προτύπων από αυτούς που τα χρησιμοποιούν, τότε η απόκλιση θα είναι λιγότερες, θα μπορούν να ανακαλυφθούν πιο γρήγορα και εύκολα. Η ανάγκη για να ληφθεί διορθωτική δράση, μπορεί να είναι πολύ μικρή. Η απόκλιση θα είναι συχνή αν τα πρότυπα δεν είναι ακριβή αλλά και θα υπάρξει αιτία για ανεπάρκεια κατά την εκτέλεση της εργασίας.



Σ.χ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το σ.χ. απεικονίζει τη διαδικασία της εκτέλεσης ή ελέγχου, περιγράφοντας τη ροή από τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα πρότυπα δια μέσου της μετρήσεως τη συγκρίσεως και της διορθώσεως και πάλι πίσω στους αντικειμενικούς σκοπούς. Εί-

ναι πιθανό να χρειάζονται μεταβολή τα ίδια τα πρότυπα για να αντικατοπτρίζουν αλλαγές που έχουν συμβεί εντός ή εκτός του οργανισμού.

Στη συνέχεια θα δούμε αναληθικά όλες τις ενέργειες του ελέγχου.

#### 5.4.1. Μέτρηση.

Η πληροφορίες είναι το υλικό που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση ώστε να πετύχει στις ενέργειες της. Έτσι για τον καθορισμό της πραγματικής απόδοσης ή επιδόσεως είναι ανάγκη να αποκτήσουμε πληροφορίες γι' αυτήν. Η μέτρηση είναι η ενέργεια που γίνεται κατά τη λειτουργία της αξιολόγησεως ή ελέγχου. Τι μετράμε όμως και πώς το μετράμε;

Τι μετράμε; Αυτό ίσως είναι κάτι πολύ κρίσιμο κατά τη διαδικασία του ελέγχου παρά το πώς μετράμε. Το να συλλέξουμε λάθος κριτήρια μπορεί να καταλήξει σε σοβαρές δυσλειτουργικές συνέπειες. Γι' αυτό που μετράμε καθορίζεται από εκείνα τα κριτήρια για τα οποία έχουν προσδιοριστεί πρότυπα.

Οι περιοχές που συνήθως ελέγχονται είναι:

- I) Η οικονομική επάρκεια (απόδοση επενδύσεων).
- II) Η επιχειρηματική επάρκεια (απόδοση κατά εργαζόμενο, ή ποσοστό του ακαθάριστου κέρδους για αμοιβές).
- III) Η διοικητική απόδοση (αποτελεσματικότητα χρησιμοποιήσεως των πόρων και επιτυχία στόχων).
- IV) Η ποσότητα εκροής (ή ποσότητα και η ποιότητα των προϊόντων που παράγει ένας εργαζόμενος).
- V) Οι απουσίες εργαζομένων (αποχωρήσεις ή άδειες).
- VI) Η δημιουργία σκάρτων.

Υπάρχουν όμως και δραστηριότητες που είναι δύσκολη η μέτρηση της αποδόσεως με ποσοτικά μέτρα όπως π.χ. είναι δύσκολο να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα ενός καθηγητή ή ενός χημικού ερευνητή, ενώ πάλι εύκολο είναι μιας ράπτριας που εργάζεται με το κομμάτι. Γι' αυτό μερικές δραστηριότητες αξιο-

λογούνται υποκειμενικά.

Τα πρότυπα που θα παρθούν για να μετρηθεί η απόδοση απαιτείτε να είναι ακριβή, μετρήσιμα και απτά. Τα υποκειμενικά κριτήρια πρέπει να είναι ποσοτικά δηλαδή να καθορίζουμε ποια είναι η αξία του καθήκοντος, του έργου, της μονάδας ή του τομέα για όλο τον οργανισμό.

Έτσι μ'όλο που η αποτελεσματικότητα ενός δασκάλου είναι δύσκολο να μετρηθεί δεν είναι όμως αδύνατο. Αν υποθέσουμε πώς οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου του δασκάλου είναι να ωθήσει τους σπουδαστές του να δοκιμάσουν την έξαψη της συνεχούς μάθησεως ν'αναπτύξει σ'αυτούς καλές συνθήκες εργασίας και τους εξέλιζει τις δυνατότητες της βασικής αναγνώσεως, γραφής, μαθηματικών και λογικής, θα μπορούσαμε να περιλάβουμε κριτήρια όπως τα ακόλουθα:

- I) Ποσοστό αυξήσεως σε κατανόηση αναγνώσεως κατά το σχολικό έτος.
- II) Ποσοστό αυξήσεως σε ταχύτητα αναγνώσεως κατά το σχολικό έτος.
- III) Ποσοστό εργασίας στο σπίτι που επεστράφει εγκαίρως
- IV) Σύγκριση ρυθμού απουσιών με τα σχολικά πρότυπα.
- V) Αριθμό κατά μέσο όρο βιβλίων που διαβάστηκαν απο τους μαθητές.

Πως μετράμε; Τέσσερης είναι οι πηγές πληροφοριών που συχνά χρησιμοποιούν οι διοικούντες για να μετρήσουν την πραγματική εκτέλεση. Κάθεμια απο αυτές τις πηγές έχει τα θετικά αλλά και τα αρνητικά της. Αν όμως συνδιαστούν τότε αυξάνεται ο αριθμός των πηγών σαν εισροών όσο και η πιθανότητα ν'αποκτήσει κανείς αξιόπιστες πληροφορίες. Αυτές οι πηγές είναι: α) Η προσωπική παρατήρηση, παρέχει σε πρώτο χέρι, γνώση σχετικά με την πραγματική δραστηριότητα, χωρίς να έχει φιλτραριστεί απ'άλλους. Δίνει ακόμα την ευκαιρία για ερμηνεία όχι τόσο απ'αυτό που είναι φανερό, όσο απ'αυτό που είναι πραγματικό, όπως είναι οι παραλείψεις οι εκφράσεις του προτύπου και ο τόνος της φωνής που μπορούν να πληροφορήσουν



τον προϊστάμενο αρκετά περί αυτού που στην πραγματικότητα συμβαίνει. Μειονέκτημα όμως αυτού είναι ότι η προσωπική παρατήρηση συχνά θεωρείται σαν πολύ υποκειμενική και ιδιαίτερα αφού προσφέρει λίγη ακρίβεια. Επί πλέον απαιτεί πολύ ξόδεμα χρόνου και συχνά ερμηνεύεται από τους εργαζόμενους σα σημείο έλλειψης εμπιστοσύνης προς αυτούς.

β) Οι στατιστικές αναφορές είναι το αποτέλεσμα της ευρείας χρήσεως των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τους οργανισμούς που ωστόσο περιλαμβάνουν ακόμα γραφικές παραστάσεις, σχέδια και αριθμητικές εκθέσεις κάθε είδους. Οι τέτοιες αναφορές προσφέρουν περιορισμένη επαναπληροφόρηση και τον κίνδυνο ανακριβούς ερμηνείας, μολονότι τα στατιστικά δεδομένα είναι εύκολα στην δράση και αποτελεσματικά στο να δείχνουν τις σχέσεις των πραγμάτων.

γ) Προφορικές αναφορές όπως π.χ. η απαίτηση πληροφοριών με τις συνεδριάσεις, τις συσκέψεις, τις συζητήσεις με καθένα από τους υφισταμένους ή με το τηλέφωνο. Οι αναφορές αυτές είναι γρήγορες, δίνουν επαναπληροφόρηση και επιτρέπουν γλωσσική έκφραση και ιδιαίτερο τόνο της φωνής. Σαν μειονέκτημα αυτής της μεθόδου θεωρείται το πρόβλημα της καταγραφής των τέτοιων πληροφοριών, για αναφορά σ' αυτές αργότερα, πλην όμως πρόσφατα έχει λυθεί και τούτο με τη χρήση των διαφόρων ηλεκτρονικών συσκευών που επιτρέπουν τη μόνιμη καταγραφή των προφορικών τόσο όσο και των γραπτών.

δ) Γραπτές αναφορές. Όπως και οι στατιστικές αναφορές, οι γραπτές αναφορές είναι βραδύτερες, πλην όμως πιο επίσιμες, περιεκτικές και ακριβείς, παρά οι προφορικές. Αποτελούν ακόμα και μόνιμα στοιχεία, εύκολα να ταξινομηθούν και ν' αναζητηθούν.

#### 5.4.2. Σύγκριση.

Με τον όρο σύγκριση εννοούμε τον καθορισμό του βαθμού διαφοράς μεταξύ της πραγματικής αποδόσεως και της αποδόσεως

που επιθυμούσε. Η λειτουργία της συγκρίσεως κατά τη διαδικασία του ελέγχου ή εκτίμησης απαιτεί το πρότυπο να είναι γνωστό, η πραγματική απόδοση να έχει μετρηθεί και να υπάρχουν οι κατευθύντηριες γραμμές για καθορισμό της εκτάσεως της επιτρεπόμενης ανοχής στις αποκλίσεις.

Η διοίκηση έχει χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές προσδιορισμού προτύπων, μερικές από τις οποίες είναι πολύ ποιο πετυχημένες από άλλες. Γι αυτό έχει αξία να αναφέρουμε τις πιο σημαντικές:

I) Ιστορικά πρότυπα είναι εκείνα που βασίζονται σε μεγέθη αποδόσεως του παρελθόντος βάση ενός ειδικού συστήματος. Όταν έχουμε σταθερούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των μεταβλητών του βασικού συστήματος. Τότε ο μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα αποδόσεων του παρελθόντος σαν πρότυπα για το μέλλον, και μπορεί να νομίσει πως η επιχείρηση του μπορεί να βελτιώσει το παρελθόν κατά κάποιο τρόπο.

II) Εξέταση της αποδόσεως στο παρελθόν ομοίων συστημάτων, δηλαδή έρευνα του παρελθόντος με δεδομένα από το άλλο εργοστάσιο της ίδιας εταιρείας ή από άλλες επιχειρήσεις στην βιομηχανία.

III) Συγκριτικά πρότυπα. Αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν απευθείας ή αλλαγμένα για να προσαρμοστούν στο σύστημα και τους σκοπούς της διοικήσεως.

IV) Έννοια του ιδανικού. Αν δεδομένου πάνω σε σταθερές ή προβλεπτές μεταβλητές έχουν χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό προτύπων βασισμένων στο παρελθόν ή συγκριτικών προτύπων είναι ανάγκη να χρησιμοποιεί τη χαμηλή του απόδοση ή την όμοια κάποιου άλλου σα μελλοντικό πρότυπο για τον τομέα του. Ωστόσο πολλοί μάνατζερ πέφτουν σ' αυτή την παγίδα κατά τον προσδιορισμό των προτύπων με βάση την ανεπαρκή απόδοση στο παρελθόν. Αντί αυτού θα είναι πλεονέκτημα για το μάνατζερ να χρησιμοποιεί την έννοια του ιδανικού σύμφωνα με την οποία ο μάνατζερ πρέπει ν' αναπτύσει ιδεώδη σχέδια και πρότυπα ακόμα και αν είναι αδύνατο να επιτευχθούν. Τότε εξ' αιτίας των τεχνολογικών περιορισμών και εκείνων της πραγματικής ζωής, ο μάνατζερ απο-

μακρύνεται απο το ιδεώδες για να φτάσει σ' ένα σύστημα που του συνίσταται και χρησιμοποιούνται

ποικίλες τεχνικές για την ελαχιστοποίηση της διαφοράς μεταξύ των ιδανικών συστημάτων και εκείνων που του συνιστώνται. Αυτή η έννοια εισάγει την ιδέα να βλέπει κανείς μπροστά μάλλον παρά προς τα πίσω κατά την ανάπτυξη σχεδίων και προτύπων. Ο μάνατζερ λοιπόν πρέπει να διερωτηθεί "που πρέπει να είμαστε στο μέλλον με βάση την απόδοση;" ή "τι πραγματικά μπορούμε να κάνουμε;" αντί να επαφίεται ακριβώς στα γεγονότα του παρελθόντος.

Υ) Επίπεδο φιλοδοξίας. Ένας απο τους προσδιορισμούς της πραγματικότητας που μπορεί να εμποδίσει τον προσδιορισμό ιδανικών προτύπων μπορεί να είναι το επίπεδο φιλοδοξίας του ατόμου ή του συστήματος που ελέγχεται. Μερικά άτομα θέτουν υψηλότερους στόχους απο άλλα. Αυτά τα επίπεδα φιλοδοξίας επηρεάζονται κατά μεγάλο μέρος απο τα επίπεδα αποδόσεως του ατόμου στο παρελθόν. Αυτά τα πρότυπα είναι χαμηλότερα απο το επίπεδο φιλοδοξίας του ατόμου, τότε δεν θα αποτελέσουν πρόκληση και υποκίνηση για βελτίωση της μελλοντικής τους αποδόσεως. Απο την άλλη μεριά αν τα πρότυπα φαίνονται πολύ δύσκολα να επιτευχθούν, το άτομο μπορεί ν' αποθαρυνθεί και να παραιτηθεί απο την προσπάθεια. Γι' αυτό τα πρότυπα που μπορούν να υλοποιηθούν είναι εκείνα που προσδιορίζονται όσο το δυνατό πλησιέστερα προς το επίπεδο φιλοδοξίας του ατόμου, ή του συστήματος.

#### 5.4.3. Διόρθωση

Η διόρθωση είναι η δράση που θα διορθώσει την απόκλιση. Είναι η τελευταία ενέργεια του ελέγχου. Θα είναι μία προσπάθεια προσαρμογής της πραγματικής αποδόσεως, ή διορθώσεως του προτύπου ή και τα δύο.

Η διορθωτική δράση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: α) την άμεση δράση και έχει προταρχικά να κάνει με τα συμπτώματα, και β) την βασική δράση που έχει να ασχοληθεί με τις αιτίες. Η άμεση διορθωτική ενέργεια συχνά περιγράφεται σαν "πυροσβεστι-

κή" ενώ η βασική διορθωτική δράση πηγάζει στην πηγή αποκλί-  
σεως και επιδιώκει την οριστική διευθέτηση των διαφορών.

#### 5.5. Αρχές που διέπουν ένα καλό σύστημα ελέγχου.

Για να εκπλήρωσει το βασικό του σκοπό ένα σύστημα ελέγ-  
χου θα πρέπει να ακολουθεί τις παρακάτω αρχές: α) Το σύστημα  
πρέπει να είναι επίκαιρο, β) πρέπει να αποκαλύπτει στοιχεία πά-  
νω σ' όλους τους στόχους, γ) πρέπει να συγκεντρώνει την προσοχή  
σε αποκλίσεις από τους στόχους, δ) πρέπει ν' αναφέρει αποκλί-  
σεις απ' ευθείας στον υπεύθυνο υπάλληλο, ε) πρέπει ν' αντικατο-  
πτρίζει ευθύνες των άτομων όπως και τα συνολικά αποτελέ-  
σματα.

Για να πετύχει το σκοπό του ένα σύστημα ελέγχου δεν πρέ-  
πει να είναι μόνο υγιές στην δομή του από τεχνικής απόψεως,  
αλλά πρέπει και να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Ο στόχος μιας α-  
ποτελεσματικής διοικήσεως είναι να εμποδίσει και να ελαχιστο-  
ποιήσει τ' ανθρώπινα προβλήματα τα οποία θα μπορούσαν ν' ανακό-  
ψουν. Υπάρχουν τέσσερις σπουδαίες κατευθύνσεις οδηγού για εφαρ-  
μογή αποτελεσματικού ελέγχου: α) Επικοινωνία. Ενα μάνατζερ ο-  
φείλει να επικοινωνεί, να συζητά και να πετυχαίνει το υψηλό-  
τερο βαθμό συναινέσεως ανάμεσα στους ανθρώπους του για τους  
σκοπούς και τους στόχους της μονάδας ή του τμήματος και των  
ατόμικων έργων. β) Εκπαίδευση. Ο μάνατζερ πρέπει να εκπαιδεύ-  
ση τους υφισταμένους σχετικά με το σκοπό του ελέγχου. γ) Υπο-  
στήριξη. Ο μάνατζερ πρέπει να πείσει τους υφισταμένους του και  
ιδιαίτερα αυτούς που περιλαμβάνουν οι απόψεις του ελέγχου  
(με την υποστήριξη του) ότι είναι διατεθειμένος να τους βοη-  
θήσει για να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό έργο. δ) Ανασκόπηση.  
Ο μάνατζερ πρέπει να επανεξετάζει μαζί με το άτομο και ολό-  
κληρη την ομάδα εργασίας την κατάσταση επιτυχίας και την πρόο-  
δο προς τους στόχους.

## 6. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

---

Η διεύθυνση είναι η ουσία της διοικητικής λειτουργίας. Η εργασία της διεύθυνσης είναι η κύρια απασχόληση των διευθυντών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στον σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας. Ασχολείται άμεσα και μεριμνά:

I) Για να δοθούν οι σωστές εντολές και υποδείξεις στους υφισταμένους έτσι ώστε να είναι σαφές το τι πρέπει να γίνει.

II) Για να τους προτρέπει και να τους κατευθύνει έτσι ώστε να καταβάλουν την καλύτερη δυνατή προσπάθεια για την εκτέλεση της εργασίας τους.

III) Για να επιβλέπονται και να συντονίζονται οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων, ώστε να πραγματοποιηθούν οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

Η διεύθυνση πρέπει να γνωρίζει τι επιδιώκει για να μπορεί να δίνει εντολές σε άλλους.

Ακόμα η εντολές που δίνει η διοίκηση να είναι κατανοητές από τους άλλους.

Ο FAYOL τονίζει ότι: " Η πηγή των λαθών και των ατελειών πρέπει να αναζητηθεί στην ανακρίβεια των οδηγιών". Η αδυναμία των διευθυντών να μεταβιβάσουν με ακρίβεια στους υφισταμένους τους, εκείνα που επιθυμούν να εκτελεσθούν είναι φανερό.

Μία εντολή για να δίνεται με ακρίβεια πρέπει να ακολουθεί την περακιάτω μέθοδο:

A) Η εντολή θα πρέπει να είναι πλήρης και να ορίζει με σαφήνεια τι πρέπει να γίνει σε πόσο χρόνο πρέπει να εκτελεσθεί και τι ποσότητα πρέπει να έχει το αποτέλεσμα. Η εντολή δεν πρέπει να δημιουργή απορίες στον υφιστάμενο για το τι ακριβώς πρέπει να γίνει.

B) Η καλή εντολή πρέπει να είναι σαφής και από την πλευρά του ατόμου που την δέχεται. Ο διευθυντής όταν δίνει τη. ε-

ντολή έχει σαφή εικόνα τι προκειται να γίνει, αλλά και ο υφιστάμενος πρέπει παράλληλα να σχηματίσει σαφή εικόνα. Γι αυτό ο διευθυντής πρέπει να προσπαθεί να τοποθετεί τον ευτό στη θέση του υφισταμένου, οπότε θα καταλάβει πως πρέπει να συνταχθεί η εντολή για να αντιληφθεί με σαφήνεια ο υφιστάμενος τι πρέπει να κάνει.

Γ) Η απαίτηση της διεύθυνσης να εκτελεσθεί μια παράλογη εντολή, θα έχει κακή επίδραση στο ηθικό εκείνων που πρέπει να την εκτελέσουν. Βασικό είναι και το γεγονός ότι κατά το σχηματισμό της εντολής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα προσόντα αυτού που θα την εκτελέσει. (π.χ. γνώσεις, ικανότητες).

δ) Η διεύθυνση καλό θα είναι όταν δίνει μια εντολή να την παρουσιάζει γραπτός. (υπηρεσιακά σημειώματα). Η γραπτή εντολή χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να συνταχθεί αλλά όμως ο παραλήπτης της έχει περισσότερο χρόνο να την κατανοήσει να ζητήσει διευκρινήσεις και να επαναβεβαιώνεται ότι αυτό που θυμάται είναι σωστό.

Εκτός από την επικοινωνία που αναφέρω ως εδώ η διεύθυνση έχει και άλλα βασικά καθήκοντα όπως την εποπτεία και την υποκίνηση.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται και αναμένουν εποπτεία. Με τον όρο αυτό εννοούμε την επιτήρηση της εργασίας των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας. Υπάρχει αυστηρή και χαλαρή εποπτεία.

Ενα άλλο καθήκων αναφέραμε και ποιο πάνω είναι η υποκίνηση. Όσο τέλεια και να είναι η οργάνωση τίποτα δε γίνεται μέχρις ότου οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό ωθηθούν να αποδώσουν.

Η ώθηση αυτή μπορεί να πηγάζει και από το εσωτερικό του εργαζομένου αλλά όμως ο μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιήσει και ένα εξωτερικό ερέθισμα. Αυτό το θέμα όμως όπως σε κάποια άλλα κεφάλαια.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### 1. ΗΓΕΣΙΑ

Η κοινωνιολογία υποστηρίζει ότι ηγεσία είναι η σχέση ενός ατόμου με μια ομάδα που βασίζεται σε ορισμένα κοινά συμφέροντα και κατά την οποία το άτομο - ηγέτης κατευθύνει την ομάδα προς ένα επειδιωκόμενο στόχο.

Ηγέτης μπορεί να είναι ένας πολιτικός ή στρατιωτικός, ένας πρόεδρος κάποιας κυβέρνησης, ένας βουλευτής, ένας γενικός γραμματέας κ.τ.λ.

Οι θεμελιώδεις παρατηρήσεις του BAIRES και άλλων ερευνητών έχουν τεκμηριώσει χωρίς καμία αμφιβολία πιά ότι: "όταν άγνωστα μεταξύ τους άτομα βρεθούν σε κάποιο χώρο και τους δοθεί κάποιο έργο ή έχουν οι ίδιοι κάποιο κοινό σκοπό, τότε αμέσως παρουσιάζονται τα φαινόμενα της δυναμικής της ομάδας, με αποτέλεσμα να αναδύονται ένα ή παραπάνω άτομα που παίζουν το ρόλο του αρχηγού της ομάδας"

Ο Katz δίνει ένα χρήσιμο ορισμό της ηγεσίας: "ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο συστηματικά ασκεί περισσότερη επιρροή από τα άλλα στην εκτέλεση του έργου της ομάδας."

Ο HOLLANDER δίνει ένα δεύτερο ορισμό που τονίζει περισσότερο την αλληλεπίδραση, την συναλλαγή ηγέτη-ομάδας. "Η διαδικασία της ηγεσίας συνιστάται σε μία σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων' όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλεξαρτώμενες με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων κάτω από ομαδικές συνθήκες".

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω η επιτυχία ή αποτυχία μιας ομάδας ορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη της. Όταν μια στρατιωτική μονάδα είναι πετυχημένη συχνά εκείνους που χρεώνεται την επιτυχία είναι ο γενικός διευθυντής και ο επικεφαλής αξιωματικός. Το ίδιο συμβέει και όταν η ομάδα έχει αποτύχει στο στόχο της. Τότε αυτός που θα χρεωθεί την αποτυχία θα είναι ο ηγέτης. Όταν μια ποδοσφαιριστική ομάδα έχει μια αποτυχημένη περίοδο ο πρώτος που θα φύγει είναι ο προπονητής.

Παλαιότερα το μάνατζμεντ γινόταν με αυταρχικές μεθόδους και μονομερή χρήση εξουσίας. Ξεαναγκασμός, απειλές, τιμωρίες, πίεση ήταν τα μέσα που χρησιμοποιούνταν. Σήμερα όλα αυτά είναι τουλάχιστο ξεπερασμένα, αν όχι επικίνδυνα. Οι άνθρωποι για να αποδώσουν πρέπει να είναι ενεργοποιημένοι, αφοσιωμένοι να θέλουν, να έχουν ιδιοποιηθεί το αντικείμενο της εργασίας.

Οι λόγοι αυτής της μεταβολής είναι πολλοί: άνοδος του βιοτικού επιπέδου, άνοδος του μορφωτικού επιπέδου, κοινωνική οργάνωση, νέες αξίες, πληροφόρηση, συλογική δράση, αύξηση του ατομισμού. κ.τ.λ.

Επομένως σήμερα περισσότερο παρά ποτέ χρειάζονται ηγέτες. Όχι απλώς προϊστάμενοι με δοτή εξουσία. Χρειάζονται "μπροστάρηδες" που θα επιδράσουν θετικά στο κλίμα και την παιδεία των οργανώσεων, και θα συμπαρασύρουν τους συνεργάτες τους.

Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι προικισμένος με αρκετά προσόντα είτε φυσικά είτε επίκτητα. Ο FAYOL πιστεύει ότι ο προϊστάμενος για να εκτελέσει το ανθρώπινο έργο του και να πετύχει στην διοικητική λειτουργία πρέπει να διαθέτει:

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
- Ισχυρή θέληση και επιμονή.
- Δραστηριότητα.
- Το θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.
- Το αίσθημα του καθήκοντος.
- Να είναι άτομο που να μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται για την ευημερία του συνόλου.
- Να έχει μια εκτεταμένη γενική μόρφωση.
- Να έχει διοικητικές ικανότητες δηλαδή να μπορεί να προβλέψει, να συντονίζει και να ελεγχεί.

Εκτός όμως από όλα αυτά τα προσόντα πρέπει να έχει γνώσεις ψυχολογίας, αγάπη για τους συναθρώπους του ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να διερευνά ορισμένες εσωτερικές πτυχές των ανθρώπων. Έτσι θα μπορεί να είναι όσο το δυνατό πιο σωστός στην αντιμετώπιση των ανθρώπων που εργάζονται κοντά του.



## 1.1 ΕΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

Το πρότυπο που παρουσιάζω εδώ αποτελεί μια προσαρμογή του μοντέλου του J. ADAIR. Αυτό είναι απλό, αποτελεσματικό και πρακτικό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης ενδιαφέρεται και επιδιώκει να επιτύχει τα εξής:

- A. Να προσδιορίσει στόχους, κοινά αποδεκτούς από τους συνεργάτες του και να δημιουργήσει ένα κοινό δράμα. Αυτό το τελευταίο είναι πολύ σημαντικό και έχει άμεση επίπτωση στο ηθικό και την παρακίνηση των ανθρώπων.
- B. Να προγραμματίσει, οργανώσει, παρακολουθήσει, ελέγξει την πορεία προς την υλοποίηση των στόχων. Να αναπτύξει την ομάδα.
- Γ. Να εμφυσήσει πνεύμα ομάδας, να αναπτύξει την ομάδα, να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα, να εξασφαλίσει τη συμμετοχή, τη συνοχή, να εξομαλύνει τις προστριβές και να βοηθήσει τους ανθρώπους του ώστε να συνεργαστούν αποτελεσματικά.
- Δ. Να ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων, να τους αναπτύσσει και να τους παρακινεί και υποστηρίζει συνέχεια. Να τους βοηθάει να λύνουν τα προβλήματα τους, να τους τονώνει το ηθικό και να αξιοποιεί τις ιδέες τους, τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους.
- Ε. Να παρακολουθεί το περιβάλλον και να πιλοτάρει την ομάδα προς τους στόχους, παρακάμποντας εμπόδια και αξιοποιώντας ευκαιρίες.



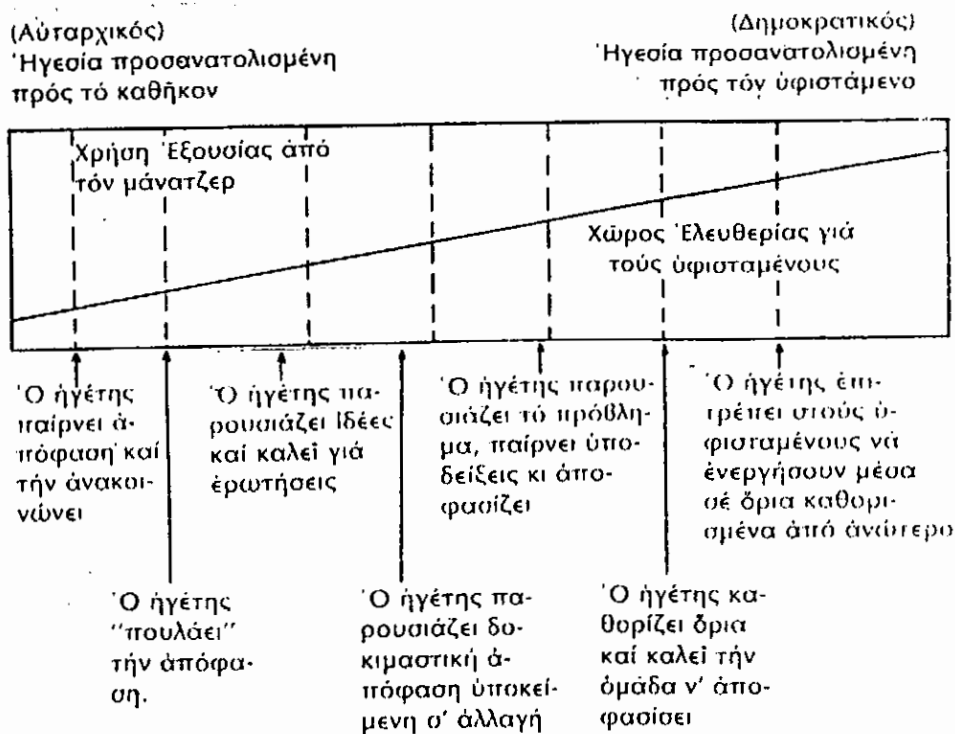
HE'S A GREAT MANAGER... ALWAYS IN CONTROL.

## 1.2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι:

- A. Το αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει (διατάσσει) στην ομάδα για εκτέλεση.
- B. Το δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις της ομάδας του, ή συχνά ζητεί τη συμμετοχή της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Γ. Το εξουσιοδοτικό στυλ είναι εκείνο όπου ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς να επηρεάζεται από τον ηγέτη.

Όσο αφορά την αποτελεσματικότητα, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας. (Σχ. 1)



ΠΙΝΑΚΑΣ Ι  
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΙΑ

Ο ΗΓΕΤΗΣ

1. Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμη του από τη θέση που κατέχει.
2. Δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας
3. Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μόνο αυτό παρακινεί τους εργαζομένους.
4. Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να δίνονται διευκρινίσεις

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

1. Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν τις διαταγές.
2. Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών. Όταν αυτός απουσιάζει, η απόδοση είναι χαμηλή.

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΙΑ

1. Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα.
2. Δεν θέτει στόχους για την ομάδα.

1. Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος σύμφωνα με τις επιθυμίες του.
2. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη.
3. Τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά.
4. Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΙΑ

1. Λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας
2. Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα
4. Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικά

1. Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.
2. Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης
3. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή
4. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη.

### 1.3. ΤΙ ΞΕΧΝΟΥΝ ΣΥΧΝΑ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ

Μία πρόσφατη έρευνα στην Αμερική έδειξε ότι:

- Περίπου οι μισοί μάνατζερ δεν καταλαβαίνουν ότι οι άνθρωποι θα επαναλάβουν μια ενέργεια αν του επιβραβεύσουμε.
- Πάνω από το 60% δεν πιστεύουν ότι πρέπει να αναγνωρίσουν και να προβάλουν τα επιτεύγματα των υφισταμένων τους.
- Περίπου το 70% των ηγετών δεν παραδέχονται ότι το να βρούμε μια κοινά αποδεκτή λύση θα απαλείψει τη σύγκρουση.
- Σχεδόν το 50% δεν πεθονται ότι η ποιότητα και η βελτίωση κόστους είναι θέμα του υφισταμένου.
- Σχεδόν το 80% των ηγετών δεν γνωρίζουν ότι, κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, οι παρατηρήσεις πρέπει να είναι συγκεκριμένες, εξειδικευμένες και όχι γενικές, και να αναφέρονται σε απόδοση και όχι σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.
- Πάνω από 80% πιστεύει ότι το "μπράβο" είναι επικίνδυνο, ότι δεν αποδίδει και ότι χρειάζεται και ο φόβος της τιμωρίας.
- Το 60% των ηγετών αγνοούν τη μεγάλη αξία του συμμετοχικού τρόπου προσδιορισμού στόχων με τους υφισταμένους.
- Το 70% περίπου, τέλος, πιστεύει απόλυτα ότι τα υλικά κίνητρα και κυρίως το χρήμα είναι αυτά που μετρούν στην παρακίνηση, αγνοώντας την αξία των ηθικών κινήτρων.

### 1.4. ΚΑΝΟΝΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### 1. Έχε εμπιστοσύνη στους υφισταμένους σου.

Η ιεραρχική δομή όπου εναποτίθεται όλη σχεδόν η εξουσία και η ευθύνη στα χέρια των ηγετικών στελεχών, τα οποία βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, αρχίζει ταχύτατα να μεταβάλλεται.

Η ανατροπή αυτή επιτυγχάνεται αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις αναθέτουν όλο και πιο πολλές ευθύνες στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας, έτσι ώστε να αυξάνεται συνεχώς η ενεργητικότητα και οι ικανότητες ολόκληρου του εργατικού δυναμικού.

Πολλοί ερευνητές εκφράζουν πώς το κλειδί για την αφοσίωση του προσωπικού μέσα σε μία εταιρεία είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων της,

Το πρώτο βήμα για την εκχώρηση εξουσίας στους υπαλλήλους, είναι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

## 2. Δημιουργήστε ένα δράμα.

Όπως γνωρίζουμε πάρα πολλά διοικητικά στελέχει δίνουν μεγάλη προσοχή στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση εννοούμε ένα δράμα που μπορεί ένας μάνατζερ να αυτοσχεδιάσει. Ποτέ μην υποτιμάτε την δύναμη του. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα ατόμων που υλοποίησαν τα οράματά τους και πέτυχαν.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να μεταδώσει το δράμα του, πράγμα που είναι δύσκολο.

## 3. Διατηρείτε την ψυχραιμία σας.

Αν και μια κρίσιμη κατάσταση δεν είναι μοναδικό κριτήριο των ηγετικών ικανοτήτων, αποτελεί ωστόσο τη "Λυδία λίθο" όπου δοκιμάζονται. Επιδεικνύοντας ηρεμία όταν βρίσκονται κάτω από πίεση, οι ηγέτες εμπνέουν όσους είναι κοντά τους ώστε να παραμείνουν και αυτοί ήρεμοι έτσι ώστε στην πορεία να ενεργήσουν με το σωστότερο τρόπο για να λυθεί το πρόβλημα.

## 4. Ενθαρρύνεται την ανάλυση κινδύνου.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιχειρήσεων ενθαρρύνουν το προσωπικό τους όχι μόνο να αναλαμβάνει κινδύνους αλλά και να παραδέχεται άμεσα τα λάθη του. Κάνουν σαφές σε όλους τους εργαζόμενους ότι το μέλλον της επιχείρησης εξαρτάται από την προθυμία τους να πειραματιστούν να κατευθύνουν την ενεργητικότητά τους προς καινούργιες και άγνωστες ακόμα περιοχές.

## 5. Να γνωρίζεται το αντικείμενο σας.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων ηγετών είναι ότι γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται. Έτσι οι εργαζόμενοι ακολουθούν και βασίζονται στις απόψεις των προϊσταμένων τους.

## 6. Να δέξεστε τις διαφωνίες.

Μέσα στον εργασιακό χώρο καλό είναι να εκφράζονται οι όποιες διαφωνίες υπάρχουν, και ακόμα περισσότερο να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι ώστε να λένε αυτό που σκέπτονται.

Είναι πολύ σημαντικό στην επιχείρηση, να υπάρχουν κάποιοι που να σου πούν ποτέ κάνεις λάθος. Η συμφωνία είναι κακό πράγμα.

## 7. Απλοποίηση.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν την εξαιρετική ικανότητα να συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε ότι είναι σημαντικό και να βρίσκουν αρμονικές, απλές απαντήσεις σε περίπλοκα προβλήματα. Δεν είναι θέμα συμβιβασμού με μία εύκολη απάντηση και μια γρήγορη τακτοποίηση της εκκρεμότητας αλλά συγκέντρωση της προσοχής στην ουσία.

## 1.5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ

Οι BLAKE και MOUTON μελέτησαν και ανέπτυξαν της θεωρίες τους για την ηγεσία με βάση το "Διοικητικό πλέγμα". Σ' αυτό υπάρχουν δύο άξονες, ο ορίζοντιος που αντιπροσωπεύει την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς το ανθρώπινο δυναμικό ενώ ο κάθετος αντιπροσωπεύει την ηγεσία προσανατολισμένη στην παραγωγή.

Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών κατά μήκος κάθε άξονα, υπάρχουν (9x9)81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε έναν ηγέτη.

Σύμφωνα με την βαθμολογία ο αριθμός "1" δείχνει μικρό βαθμό ενδιαφέροντος, ενώ ο αριθμός "9" δείχνει μεγάλο βαθμό ενδιαφέροντος. Κάθε στίλ ηγεσίας που περιγράφεται έχει νούμερο που αποτελείται από δύο αριθμούς, τον πρώτο που δηλώνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και τον δεύτερο που δηλώνει το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Αναλύουμε πέντε χαρακτηριστικά στίλ ηγεσίας με βάση το Διοικητικό πλέγμα.

### 9/1 Μάνατζερ του καθήκοντος και της παραγωγής

Με βαθμό εννέα για την παραγωγή και βαθμό ένα (ελάχιστο) για το εργατικό δυναμικό. Ο μάνατζερ αυτός ενδιαφέρεται κυρίως για τις εκροές, πιστεύοντας πως βασική του επιδίωξη είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής της επιχείρησης. Γι' αυτό οι άνθρωποι θεωρούνται εργαλεία παραγωγής και αμοιβούνται για να κάνουν αυτό που τους λένε, σε αντίθετη περίπτωση αντικαθίστανται. Ο μάνατζερ του καθήκοντος συνέχεια προσπαθεί να προγραμματίζει λεπτομερή την εργασία του προσωπικού να τους διευθύνει και τέλος να τους ελέγχει.

### 1/1 Ο μάνατζερ ο "αδιάφορος!"

Δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή (ένα βαθμό) όπως επίσης (ένα βαθμό) και για τους εργαζόμενους. Το στέλεχος αυτό αναμελγνύεται πολύ λίγο στην εργασία του, την οποία έχει εγκαταλείψει ουσιαστικά. Απλά το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει πληροφορίες από τους κατώτερους προς στους ανώτερους ή και αντίστροφα.

Στο σημείο αυτό μπορεί να βρῆσκονται στελέχη απογοητευμένα με την συμπεριφορά των προϊσταμένων τους ή μετά από συνεχιζόμενες αδικίες ή κακή συνεννόηση <sup>ή</sup> την διοίκηση την εργασιακής ομάδας.

### 1/9 Μάνατζερ της λέσχης.

Έχει μικρό ενδιαφέρον (ένα βαθμό) ως αναφορά την παραγωγή ενώ το κύριο ενδιαφέρον του (εννέα βαθμούς) πέφτει στις ανθρώπινες σχέσεις με τους εργαζομένους. Πιστεύει πως οι άνθρωποι πρέπει να μένουν ευχαριστημένοι, από τη δουλεία τους, έτσι επιτυγχάνουν υψηλή παραγωγικότητα. Εάν ο μάνατζερ ακολουθήσει μακροχρόνια την τακτική αυτή, είναι πιθανόν πως ούτε και οι άνθρωποι θα είναι ευτυχείς.

### 5/5 Μάνατζερ του εκηρημούς

Εκδηλώνει ένα μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους. Μπορεί να επιτυγχάνει μια ανε-

κτῆ παραγωγή και ηθικό τφννεργαζομένων αλλά πολλές φορές αυτό δεν αρκεί. Δεν καθορίζει υψηλούς στόχους και συνήθως υιαθετεί μία συμβιβαστική πολιτική πρὸς τους εργαζομένους.

#### 9/9 Συνεργατικός μάνατζερ ἢ αποτελεσματική διοίκηση.

Τα πιο αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη είναι εκείνα που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους. Αυτά τα στελέχη είναι επιτυχημένα, γιατί είναι σε θέση να εναρμονίσουν ταυτόχρονα τις παραγωγικές ανάγκες τις επιχείρησης με τις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων της.

Επίσης είναι σε θέση να διαφαινούν με άλλους χωρίς να υπάρχουν οξύτητες έτσι ώστε να βρεθεί η σωστή λύση.

Ενώ προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της οικονομικής μονάδος παίρνει μόνος του πρωτοβουλίες δημιουργώντας μια κατάσταση τέτοια ώστε μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις που υπάρχει πρόβλημα καλεί τους εργαζόμενους θέτοντας τους το πρόβλημα και τους ζητάει να εκφράσουν την άποψη τους χωρίς ενδοιασμούς.

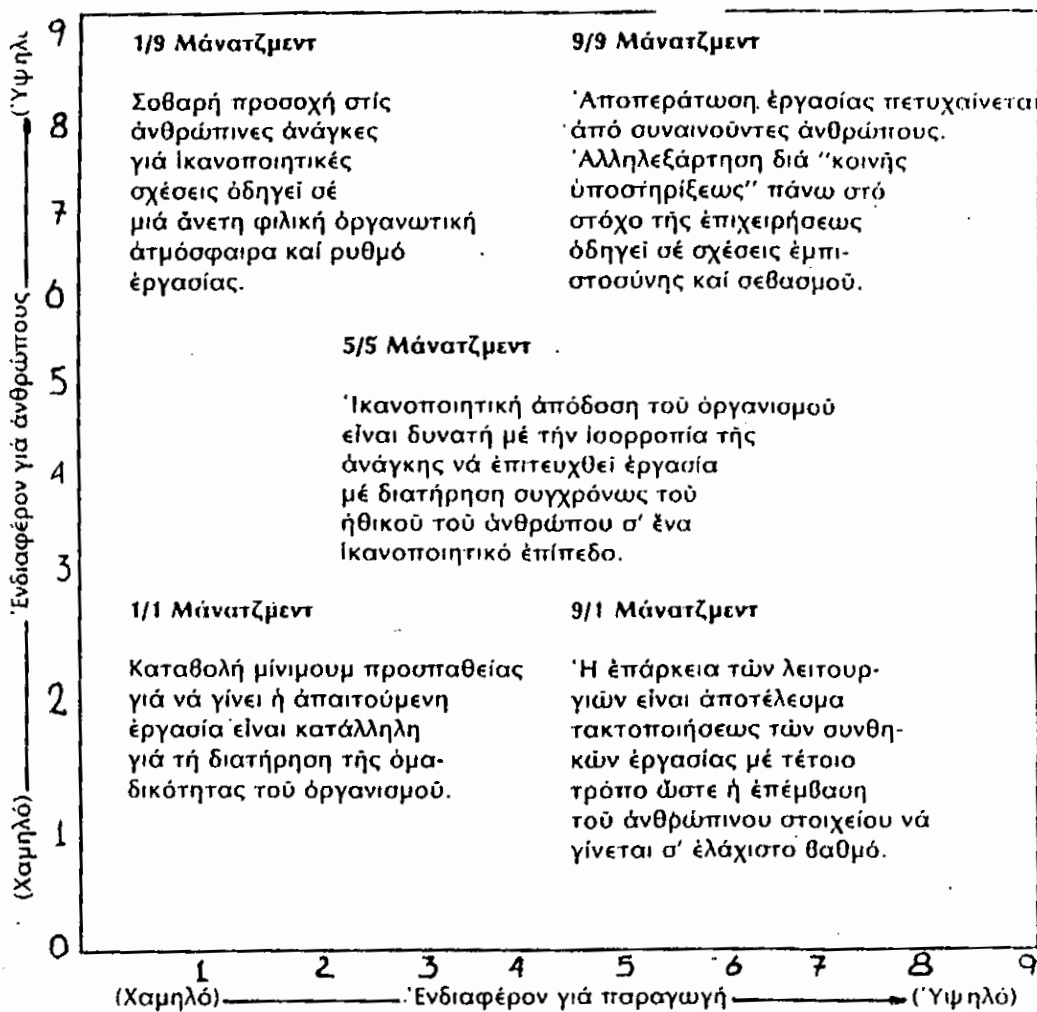
Τα στελέχη αυτής της κατηγορίας ενδιαφέρονται ειλικρινά για την πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων με την συνεργασία και την ενεργή συμμετοχή των υφισταμένων τους.

Στο διοικητικό πλέγμα εμφανίζονται και άλλα στίλ ηγεσίας από τα οποία αναφέρουμε τις κυριότερες και τις βασικότερες μορφές γύρω από τις οποίες περιστρέφονται διάφορες παραλλαγές στην μορφή της ηγεσίας οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με την περίπτωση και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.

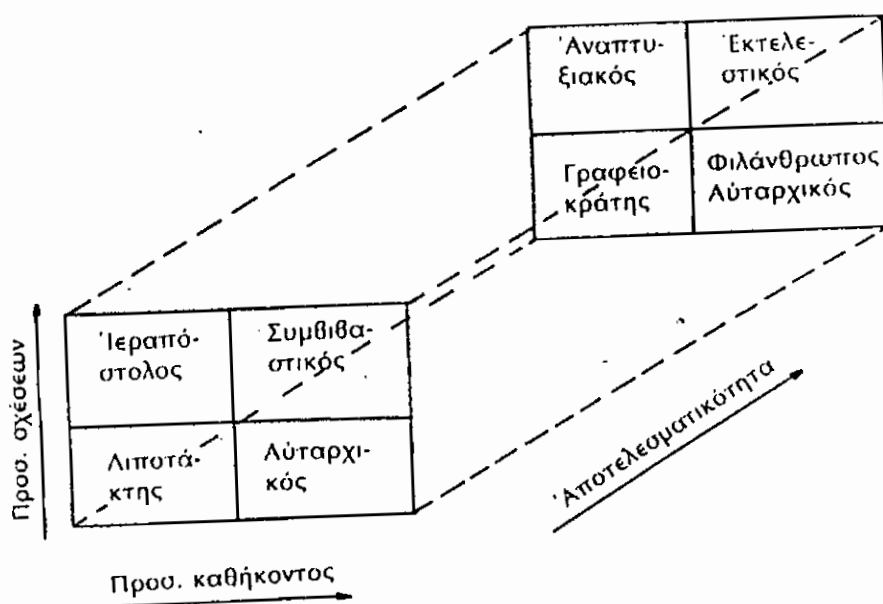
Όλα τα προαναφερθέντα φάνονται στο σ.χ. 2 .

Το 1976 οι BLAKE και MOUTON πρόσθεσαν μια τρίτη διάσταση στο διοικητικό τους πλέγμα. Η τρίτη αυτή διάσταση αντιπροσωπεύει τη σταθερότητα ή το βάθος ενός δεδομένου στίλ και διαβαθμίζεται επίσης από το 1 ως το 9. Αναφέρεται στο επιπλέον χρόνο ένα διοικητικό στίλ διατηρείται σε οποιαδήποτε κατάσταση αλληλεπιδράσεως, ιδιαίτερα όταν ο ηγέτης βρίσκεται κά-





(σχ. 2)



(σχ. 3)

τω σπο πίεση εξαιτίας εντάσεων, απογοητεύσεων ή συγκρούσεων. Αν σε περίπτωση που αντιμετωπίζει σύγκρουση απειλητική το στέλεχος πολύ ευκολα αλλάζει το στίλ του, τότε έχει αδύνατο στίλ. Αν όμως ανεξάρτητα από τις συνθήκες διατηρεί το στίλ του, τότε τούτο είναι ένα στίλ σταθερό. (Σχ. 3)

Στο τρισδιάστατο πλέγμα υπάρχουν οκτώ τρόποι διοικητικής συμπεριφοράς. Αυτά προκύπτουν από οκτώ δυνατούς συνδυασμούς προσανατολισμού προς το καθήκον, προς τις σχέσεις και αποτελεσματικότητας. Ο κύριος σκοπός αυτής της ιδέας είναι να δείξει στους ηγέτες ότι μπορούν να κινηθούν από ένα επίπεδο λίγης αποτελεσματικότητας προς ένα άλλο περισσότερο αποτελεσματικότητας με την αλλαγή των διοικητικών στίλ.

Οι τρισδιάστατοι άξονες είναι: α) προσανατολισμός καθήκοντος είναι η έκταση κατά την οποία ένα στέλεχος κατευθύνει τις προσπάθειές των υφισταμένων του προς την επιτυχία των στόχων. Χαρακτηρίζεται από προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο. β) Προσανατολισμό σχέσεων, είναι η έκταση κατά την οποία ένα στέλεχος έχει προσωπικές σχέσεις εργασίας και χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψεις για τα αισθήματά τους. γ) Αποτελεσματικότητα είναι η έκταση κατά την οποία ένας ηγέτης πετυχαίνει τις απαιτήσεις της θέσεως του για αποτέλεσμα ή εκροή.

Τα τέσσερα βασικά στίλ με τα μεγαλύτερα και περισσότερο αποτελεσματικά ισοδύναμα τους είναι: α) Χωρισμένο (γραφειοκράτης, λιποτάκτης) β) συσχετισμένο (αναπτυξιακός, ιεραπόστολος) γ) Αφοσιωμένος (φιλόανθρωπος, αυταρχικός). δ) ολοκληρωμένος (εκτελεστικός, συμβιβαστικός).

Τα τέσσερα βασικά στίλ αντιπροσωπεύουν τέσσερα βασικά είδη συμπεριφοράς. Οποιοδήποτε από τα στίλ αυτά μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μερικές καταστάσεις και όχι σε άλλες. Το καθένα από τα τέσσερα έχει ένα λιγότερο αποτελεσματικό ισοδύναμο και ένα περισσότερο αποτελεσματικό ισοδύναμο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

### ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 1. Γενικά

Η σημασία των ομάδων και των ομάδων συνεργασίας σήμερα είναι πολύ μεγάλη. Ο καθένας ζει και κινείται μέσα σε ομάδες ανήκει στο τμήμα της εταιρείας του, είναι μέλος του αθλητικού σωματείου, μιας παρέας, κ.τ.λ.

Τι είναι όμως η ομάδα; Είναι ένα σύνολο ατόμων που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό. Η επαφή των μελών στην ομάδα και η επικοινωνία είναι όμηση.

Μέσα σε μια ομάδα θα πρέπει να υπάρχει ένας που να βλέπει και να ακούει τα άλλα μέλη της. Ακόμα να υπάρχει κυκλοφορία ιδεών, πληροφοριών, διπλής κατεύθυνσης δηλαδή από το άτομο στην ομάδα και αντίστροφα.

Σε πολλές επιχειρήσεις όλο και περισσότερο συνηθειτοποιείται πως ο άνθρωπος παράγοντας είναι βασικό στοιχείο για την σωστή ανάπτυξη της. Πολλοί περισσότερο η ομαδική συνεργασία γίνεται αναγκαία, για λόγους που θα αναφέρω πιο κάτω.

Η κλασική σχολή υποστηρίζει ότι οι διοικήσεις πρέπει να ασκούνται από ένα άτομο και το οποίο θα εποπτεύει και ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων. Το οργανόγραμμα θα ήταν αυτό που θα καθόριζε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Η θεωρία όμως της ανθρώπινης συμπεριφοράς έρχεται και ανατρέπει τα πιστεύω της κλασικής θεωρίας. Υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη της συνεργασίας και της επικοινωνίας και γενικότερα των σχέσεων στα μέλη μιας ομάδας συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Κάθε ομάδα κατά τη λειτουργία της αναπτύσσει δική της χαρακτηριστικά και δική της προσωπικότητα, η οποία επιδρά στα άτομα που την αποτελούν, επιρεάζοντας έτσι την συμπεριφορά τους.

Στην ομαδική συνεργασία κάθε ένας φέρνει τις δικές του γνώσεις, δεξιότητες, κίνητρα και όλα αυτά επιδρούν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά.

## 2. Γιατί δημιουργούνται οι ομάδες;

Υπάρχει ανάγκη ένταξης τον ατόμων σε ομάδες γιατί ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον.

Με τις ομάδες όμως ικανοποιούνται διάφορες ανάγκες όπως:

- Την ανάγκη για συνδιαλλαγές και κοινωνικές επαφές. Μια απ' τις θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες είναι η κοινωνική ανάγκη. Ο άνθρωπος θέλει να ανήκει, να μοιράζεται κάτι με τους άλλους ανθρώπους, και θέλει να τον αποδέχονται, να τον εκτιμούν και να τον αγαπούν. Αυτή η ανάγκη ικανοποιείται με την συμμετοχή σε διάφορες ομάδες. Όπως π.χ. η οικογένεια, η παρέα κ.τ.λ.

- Την ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά. Ο άνθρωπος ενοχλείται απ' την αβεβαιότητα και επιθυμεί να την ελαττώσει όσο γίνεται. Στην προσπάθεια αυτή το να ανήκει κακείς σε μια ομάδα μπορεί να συμβάλει θετικά, γιατί αυξάνει την υποστήριξη, ελαττώνει τις αδυναμίες και συνενώνει τις δυνάμεις για αποτελεσματική αντιμετώπιση των "κινδύνων".

- Την ανάγκη για αναγνώριση. Η ομάδα προσφέρει ευκαιρίες, όπου ένα μέλος μπορεί να βρει αναγνώριση, να ικανοποιήσει τον εγωισμό του, να αισθανθεί ότι αποκτά μια ταυτότητα, ότι είναι κάποιος.

- Και τέλος, την ανάγκη για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων. Οι στόχοι μπορεί να είναι φυσικοί, να απαιτούν δηλαδή δύναμη και προσπάθεια, ή πνευματικοί. Και στις δύο περιπτώσεις οι ικανότητες των διαφόρων ατόμων είναι δυνατόν να προστεθούν και να επαυξηθούν.

## 3. Γιατί ένα άτομο φεύγει από μια ομάδα;

Ένα άτομο μπορεί να αποτραβηχθεί από την ομάδα για τους λόγους: α) Ένταση και φθора που προκαλείται σε κάποιο, μέσα στην ομάδα. β) Όταν δεν είναι ξεκαθαρισμένου οι στόχοι της ομάδας (δεν ξέρει γιατί αγωνίζεται). γ) Απάθεια και αδιαφορία που προκαλείται στο μέλος όταν το κόστος της συμμετοχής του στην ομάδα είναι μεγαλύτερο από το όφελος που απολαμβάνει από τη συμμετοχή του στην ομάδα.

#### 4. Στάδια διαμόρφωσης της ομάδας.

Η ομάδα κατά την γέννηση της περνάει απο κάποια στάδια τα οποία είναι:

Α. Διαμόρφωση της ομάδας. Είναι ένα αναγκαίο στάδιο που μέσα απο την προσπάθεια του κάθε μέλους της να δημιουργήσει την θέση του,επέρχονται συγκρούσεις τις περισσότερες φορές λόγω ηγεσίας.

Β. Στο στάδιο των συγκρούσεων αποκτάται η εμπιστοσύνη μεταξύ μελών.Οι στόχοι που θα επιδιωχθούν ξεκαθαρίζονται εδώ.Γι' αυτό, το στάδιο τούτο είναι το πιο αποφασιστικό για τη ζωή της ομάδας.Το να τεθούν οι στοχοι είναι μια πραγματικά δύσκολη στιγμή γιατί θα υπάρχουν συγκρούσεις,και εντάσεις.

Γ. Διαμόρφωση κανόνων λειτουργίας που βοηθούν να ρυθμίζεται η λειτουργία της ομάδας και τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν.Αυτοί οι κανόνες είναι άγραφοι.

Δ. Απόδοση. Σε αυτό το σημείο κρίνεται η απόδοση της ομάδας και η αποτελεσματικότητά της.Αυτή που καθοδηγούν την ομάδα πρέπει να είναι εκλεκτικοί και να την αναγκάζουν να αποδώσει έργο πριν φτάσει στο τελικό στάδιο.

#### 5.Κύρια χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας.

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- 1.Ανάπτυξη στόχων που είναι κοινά αποδεκτόι απο τα μέλη της.
- 2.Η ατμόσφαιρα είναι χωρίς ένταση,με ενδιαφέρον χωρίς να πλήττουν τα μέλη.
- 3.Η ομάδα δεν αποσπάται απο την επέτευξη του στόχου, αλλά μπορεί να τροποποιεί τους στόχους δίνοντας νέα στοιχεία.
- 4.Ικανότητα της ομάδας να εναρμονίζει ατομικές και ομαδικές ανάγκες.
- 5.Επιλογή σωστών μεθόδων και διαδικασιών.
- 6.Η λήψη αποφάσεων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμφωνούν ολοι και να δεσμεύονται για την εφαρμογή τους.
- 7.Επιτυγχάνεται αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών.
- 8.Γίνεται σωστή κατανομή ευθυνών και δραστηριοτήτων ώστε να επιτυγχάνεται μεγάλος βαθμός υπευθυνότητας στα μέλη.

9. Σωστή αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των μελών της ενώ υπάρχει συνοχή μεταξύ τους.

10. Τα μέλη είναι ελεύθερα να εκφράζουν τις ιδέες, τις διαφωνίες, να κάνουν κριτική στους άλλους.

11. Συναντάμε στα μέλη την ικανότητα της αυτοκριτικής και καθορισμού κάποιου κατώτατου ορίου απόδοσης.

Στην ομαδική συνεργασία ο εργαζόμενος έχει το αίσθημα της δημιουργίας, η δουλειά γίνεται καλύτερα γιατί είναι πλήρως ενημερωμένος πάνω σε αυτή. Τα δε αποτελέσματα της εργασίας εμφανίζονται άμεσα.

#### 6. Διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η λήψη μιας ορθής απόφασης είναι ένας από τους βασικούς λόγους υπάρξεως μιας ομάδας εργασίας. Έτσι έχουμε μια συγκεκριμένη διαδικασία.

Αρχικά έχουμε την διατύπωση του προβλήματος, των παραμέτρων αυτού όπως και προσδιορισμό των ασαφή στοιχείων.

Γίνεται συζήτηση γύρω από το πρόβλημα ώστε η ομάδα να επιλέξει την σωστή λύση που φυσικά αποδέχονται όλα τα μέλη, και συμφωνούν, για την κατανομή στην συνέχεια ευθυνών και καθηκόντων.

Κατά τη λήψη αποφάσεων στην ομαδική συνεργασία συναντάμε την συνεργασία σε υψηλό βαθμό, διότι μόνο έτσι υπάρχουν αποτελέσματα, τα οποία δεν μπορεί να επιτύχει κάθε μέλος μόνο του.

Όταν υπάρχει συμμετοχή, σύμπραξη και αλληλεξάρτηση των μελών οι πληροφορίες που έχουν στην διαθεση τους είναι περισσότερες άρα το πρόβλημα που έχει προκύψει αναλύεται σε βάθος, κατανοείται καλύτερα και οι λύσεις που δίνονται είναι πιο διεξοδικές.

Η ομαδική συνεργασία δίνει καινούργιους ορίζοντες στην διοίκηση και ως αναφορά τους εργαζομένους, τους αυξάνει το αίσθημα της δημιουργίας, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερα αποτελέσματα στην εργασία.

## 7. Συμμετοχική Διοίκηση

Μια απο τις κυριότερες μορφές ηγεσίας είναι και το συμμετοχικό μάνατζμεντ.

Στην συμμετοχική διοίκηση σημειώνεται αποκέντρωση απο τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, στην λήψη αποφάσεων. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αντιμετώπιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων από πριν. Επίσης γίνεται καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών. Έτσι η οργάνωση προσδιορίζεται και προσαρμόζεται ανάλογα με την επιθυμητή κατάσταση.

Στη συμμετοχική διοίκηση ο προϊστάμενος καθορίζει τους λειτουργικούς και στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης. Η εξουσία και η ευθύνη παρέχονται σε αυτόν ανάλογα με τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν καθορίζοντας τις μεθόδους επίτευξης των στόχων, όπως επίσης προτείνουν και καθορίζουν τα οικονομικά, τα προσωπικά κίνητρα και τις δεσμεύσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Φυσικά ο έλεγχος γίνεται με βάση τα αποτελέσματα των εργασιών. Τα πλεονεκτήματα του συμμετοχικού μάνατζμεντ είναι:

1. Αυξημένη αυτοεκτίμηση και συμβολή στην πρόοδο της επιχείρησης.
2. Μπορεί να μάθει τις σκέψεις των άλλων για το ίδιο πρόβλημα.
3. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τις γνώσεις, και τις μεθόδους εργασίας, άλλων ανθρώπων.
4. Αυξάνεται η εξειδίκευση καθώς και η αποτελεσματικότητα των ατόμων της ομάδας.
5. Ανάπτυξη περισσοτέρων ιδεών και εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα.
6. Επίτρέπει στα νέα διοικητικά στελέχη να μάθουν πιο πολλά γύρω απο την εργασία τους.

Φυσικά στο συμμετοχικό τρόπο διοίκησης παρατηρούνται και μειονεκτήματα όπως:

1. Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να αγνοούν τις υποδείξεις και

τα προγράμματα δράσης της ομάδας.

2. Η λειτουργία του συμμετοχικού μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην προκαλεί ζημιά στην προσωπικότητα του ατόμου.

3. Ο προϊστάμενος πρέπει να δέχεται τις ιδέες των εργαζομένων με σεβασμό, να ενθαρρύνει την δημιουργικότητα τους.

4. Πρέπει να υπάρχει ένας ηγέτης για να πάρει τις τελικές αποφάσεις και να συντονίσει, οργανώσει την ομάδα για να επιτευχθούν δημιουργικά αποτελέσματα.

Για την εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

1. Να ελεγχθεί κατά πόσο είναι κατάλληλη η εφαρμογή του στην επιχείρηση διότι δεν είναι πάντα επιτυχής.

2. Η διοίκηση πρέπει να δώσει στους εργαζόμενους της να κατανοήσουν την φύση των εργασιών της επιχείρησης, τους στόχους που επιδιώκει. Παράλληλα πρέπει να είναι στην αρχή λίγο επιφυλακτική ως αναφορά τις αποφάσεις της ομάδας.

3. Η διοίκηση πρέπει να διευκρινίσει τα μελλοντικά της σχέδια και στην συνέχεια να τα θέσει υπό σκέψη των υφισταμένων για να μπορούν να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.

4. Σε αυτούς που έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με την συμμετοχική διοίκηση θα πρέπει να τους ενημερώνεις πλήρως για αυτόν τον τρόπο διοίκησης, την πολιτική της επιχείρησης ώστε να αποφευχθούν βασικά λάθη στην διοίκηση.

Πιστεύεται πως το συμμετοχικό μάνατζμεντ είναι ένα από τα πιο δημιουργικά στίλ ηγεσίας που προσαρμόζεται στις ανάγκες τις σύγχρονης διοίκησης.

## 8. Διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. (M.B.O)

Στην διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση των εξωτερικών ελέγχων σε αντίδιαστολή της μεγιστοποίησης της εσωτερικής δραστηριότητας με τοσ απο κοινού καθορισμού στόχων.

Αρα είναι η διαδικασία εκείνη που ο προϊστάμενος και



ο εργαζόμενος μίας επιχείρησης απο κοινού θέτουν τους αντικειμενικούς στόχους και την περιοχή ευθυνών του καθενός όσον αφορά τα αποτελέσματα που αναμένονται.

Αυτά στην συνέχεια χρησιμοποιούνται σαν οδηγός, για τη λειτουργία κάθε μονάδας μέσα στην επιχείρηση, για να γίνεται αυτοέλεγχος, και τέλος αξιολογούν - ελέγχου την συμβολή κάθε εργαζομένου της επιχείρησης στην πραγματοποίηση αυτών των στόχων αποτελέσματος.

Πολλές φορές μια επιχείρηση έχει ανάγκη απο κάποιους κανόνες διοίκησης με τους οποίους να μπορεί να υποκινηση τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου της και παράλληλα να δίνει μια κοινή κατεύθυνση των προσδοκιών και προσπαθειών των εργαζομένων της, έτσι ώστε να δημιουργηται μια επικοδομιτική ομαδική εργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθει μέσω της διοίκησης των αντικειμενικών στόχων αφού δίνει έμφαση στην ομαδική συνεργασία και στα ομαδικά αποτελέσματα.

Η διαδικασία εφαρμογής της διοίκησης με αντικειμενικούς στόχους αποτελείται απο 5 στάδια που είναι τα εξής:

1. Με δεδομένες τις συνθήκες που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση γίνεται προκαταρκτικός προσδιορισμός των επιδιώξεων στο ανώτερο επίπεδο της διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συστήματος.
2. Γίνεται προσδιορισμός μεταξύ αποτελέσματος που αναμένονται και των τομέων ευθύνης για την πραγματοποίηση τών στόχων.
3. Οι προϊστάμενοι δίνουν στους εργαζόμενους σχέδια για τους στόχους που πιστεύουν ότι είναι εφικτοι για την επιχείρηση σαν σύνολο ή σαν τμήμα και εν συνεχεια ρωτούν τους εργαζόμενους ποιους στόχους πιστεύουν ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν, σε ποιά χρονικά όρια είναι εφικτοι, με ποιούς οικονομικούς πόρους και τέλος με ποιά πολιτική θα επιδιωχθει η πραγματοποίηση τους.
4. Γίνεται καθορισμός ενός δικτύου εφικτών στόχων με τους ανάλογους οικονομικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την

πραγματοποίηση τους, καθώς και τα αντίστοιχα μέτρα πολιτικής (χρονικά, ποσοτικά, το κόστος) προτεραιότητας κ.τ.λ.

5. Τέλος έχουμε την διαδικασία του ελέγχου και της αξιολόγησης ως αναφορά την συμβολή των αποτελεσμάτων.

Στον καθορισμό των στόχων πρέπει να τονιστεί η συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα προς τα κατώτερα και αντίστροφα, όπως επίσης και μεταξύ διαφόρων τομέων μέσα στην επιχείρηση.

Για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης θα πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν στην διάθεση τους, ένα δίκτυο στόχων σε συνδιασμό με χρονοδιάγραμμα υλοποίησης τους, τους απαιτούμενους πόρους όπως επίσης ελευθερία πρωτοβουλιών για την πραγματοποίηση αυτών.

Φυσικά ο προϊστάμενος αφήνει τους εργαζομένους να ενεργούν με πρωτοβουλία τους, δίχως να επαναπαύεται σε αυτό. Έτσι έρχεται σε συνεχή επικοινωνία ως αναφορά την υλοποίηση των στόχων, ενώ βοηθά στην απομάκρυνση εμποδίων, εφαρμόζοντας -εάν είναι απαραίτητα- διορθωτικά μέτρα για την πραγματοποίηση των στόχων. Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

Κύρια πλεονεκτήματα που εντοπίζονται στην διοίκηση αυτή είναι ο αποτελεσματικότερος προγραμματισμός εφόσον οι στόχοι χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, συνεπεία και εφικτότητα. Αποτελεσματικότερη οργάνωση λόγω του καθορισμού των ρόλων και των τομέων ευθυνών του κάθε εργαζομένου για τα αναμενόμενα αποτελέσματα, υπάρχει αυτοέλεγχος διότι ο σαφής προσδιορισμός στόχων αποτελεί τα καλύτερα πρότυπα ως αναφορά τη διαδικασία ελέγχου. Αναπτύσσεται ενδιαφέρον και δέσμευση για τα αποτελέσματα των εργασιών εφόσον οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων και στα προγράμματα δράσης. Τέλος η ομάδα συνεργασίας γίνεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Η διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους εκτός των σημαντικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει, περιέχει και μειο-

νεκτήματα όπως οι προϊστάμενοι να αδυνατούν να δώσου οδηγίες για τις συνθήκες που επηρεάζουν τους τομείς ευθύνης τους στους εργαζομένους, ενώ και αυτοί πολλές φορές δεν μπορούν να εκφράσουν κάποιους εφικτούς στόχους ως αναφορά την επιχείρηση.

Συχνά υπάρχει ακαμψία στα προγράμματα, αλλά και ο προγραμματισμός αφορά συνήθως βραχυχρόνιους στόχους υποβαθμίζοντας τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους, επίσης οι στόχοι που θέτουν οι προϊσταμένοι μπορεί να είναι πλεστικοί χωρίς να αφήνουν περιθώρια συμμετοχής στους υφισταμένους

Πρέπει να τονισθεί ότι χωρίς την πρόκληση και αίσθημα της επιδίωξης των στόχων η ανάπτυξη της Διοίκησης δεν έχει νόημα διότι τα δύο αυτά στοιχεία επιδρούν δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα.

1. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΚΙΝΗΤΡΑ

Τα τελευταία χρόνια οι μάνατζερ βομβαρδίστηκαν από μια πληθώρα απόψεων και συμπερασμάτων, που συνεχώς παράγονται στον αναπτυσσόμενο χώρο τις ψυχολογίας των βιομηχανικών σχέσεων, και της οργάνωσης.

Πολλές μελέτες, συμπεράσματα ερευνών καθώς και διάφορες θεωρίες προσπάθησαν να δώσουν εξηγήσεις στο πρόβλημα της συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα στο χώρο εργασίας και ειδικότερα θέλησαν να δώσουν στα διοικητικά στελέχη οδηγίες για την καλύτερη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της διοίκησης ενώ συγχρόνως να σημειώνεται και μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.

Ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους υφισταμένους, να έχουν την διάθεση να αποδώσουν. Αυτή η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση, προέρχεται από το γεγονός ότι, στο μοντέλο πολιτισμού, παραγωγής και κατανάλωσης η εργασία είναι ετεροπροσδιοριζόμενη, χωρίς ενδιαφέρον συχνά, εφόσον πολλές φορές ο εργαζόμενος δεν μπορεί να απολαύσει την αξία και το σύνολο των καρπών που προκύπτουν από αυτήν. Αυτό σημειώνεται ιδιαίτερα στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας διότι εκεί η εργασία δεν αποτελεί άμεση επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα για το άτομο το οποίο επίσης δεν είναι δυνατό να καρπωθεί το συνολικό αποτέλεσμα της εργασίας του.

Έτσι παρόλες τις προσπάθειες που καταβάλλει μια επιχείρηση για την μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων της, εάν αυτοί οι ίδιοι δεν το επιθυμούν, οι προσπάθειες της θα είναι άσκοπες. Κατά συνέπεια εκτός της συμφωνημένης αμοιβής που πρέπει να καταβάλλει στους εργαζομένους της, πρέπει να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για την παρακίνηση αυτών, αφού αποτελεί το σημαντικότερο ζήτημα της διοίκησης, διότι είναι στενά συνδεδεμένο με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στον εργασιακό χώρο.

Η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Βασική έννοια του όρου "παρακίνηση" είναι το κίνητρο. Ενώ παράλληλα η έννοια του κινήτρου ορίζεται ως μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί και κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους. Το κίνητρο είναι μια δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη της ανάγκης.

Η ανάγκη μπορεί να οριστεί ως έλλειψη ή ως φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες μπορεί να είναι πρωτογενείς, (τροφή, ύπνος) και δευτερογενείς-επίκτητές (σεβασμός, κύρους). Η παρακίνηση λοιπόν θα μπορούσε να οριστεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση αναγκών του. Η παρακίνηση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο.

Οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζονται από παλυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στον χρόνο και το περιβάλλον. Επίσης συχνά σημειώνονται συγκρούσεις μεταξύ αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς.

Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις βασικότερες θεωρίες κινήτρων, που έχουν επικρατήσει τελευταία.

## 2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο MASLOW προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακίνητική τους δύναμη και τις ταξινομήσε σε πέντε κατηγορίες, τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουρίας, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης. Βάση αυτής της ταξινόμησης διατυπώνεται τρεις προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση.

Α. Ο άνθρωπος συνεχώς προσπαθεί να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του . Συνεχώς επιθυμεί και αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που έχει ήδη. Οι ανάγκες δηλαδή που προσπαθεί να ικανοποιήσει, εξαρτώνται από το βαθμό της ικανοποίησής τους. Αυτή η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελεστική και για όλη του τη ζωή συνεχίζεται.

Β. Η δύναμη παρακίνησης των αναγκών είναι αντίστροφη ως αναφορά τον βαθμό ικανοποίησής τους. Όταν η ανάγκη ικανοποιηθεί "πλήρως" τότε δεν παράγει καμία παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει την θέση της. Αυτό σημαίνει ότι καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται απλά χάνει για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται την παρακίνητική της δύναμη.

Γ. Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν ικανοποιείται μια κατηγορία αναγκών σε κάποιο επιθυμητό βαθμό τότε εμφανίζεται κάποια επόμενη κατηγορία αναγκών.

Οι κατηγορίες των αναγκών είναι: α) **Φυσιολογικές ανάγκες.** Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι το σημείο εκκίνησης, που καθορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εδώ συμπεριλαμβάνονται βασικές ανάγκες επιβίωσης όπως, η ανάγκη για φαγητό, νερό, κατοικίας και άλλες φυσικές ανάγκες. Αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του MASLOW, δηλαδή είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Εάν σε κανονικές καταστάσεις δεν έχει εξασφαλιστεί ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης αυτών των αναγκών, από τις οποίες εξαρτάται η ύπαρξη του ανθρώπου, δεν είναι δυνατό να αναφερόμαστε σε άλλες.

β) **Ανάγκες ασφάλειας.** Σύμφωνα με τον MASLOW όταν οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε λογικό επίπεδο τότε ο άνθρωπος προχωρεί στην ικανοποίηση του επόμενου επιπέδου ανάγκης. Έτσι επιθυμεί να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους του περιβάλλοντος (φωτιά, ατυχήματα). Επιδιώκει λοιπόν συγχρόνως μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών, την

ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας (σύνταξη, κατοικία, μόνιμη απασχόληση) όπως επίσης και την ανάγκη της βεβαιότητας όσον αφορά την συμπεριφορά των άλλων, προς το άτομο του.

**γ) Κοινωνικές ανάγκες.** Ο άνθρωπος νιώθει την ανάγκη να ανήκει σε μια ή και σε περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Επίσης η ανάγκη αυτή τείνει να ικανοποιηθεί και μέσω της εργασίας, δηλαδή μέσα από την επαφή με άλλους ανθρώπους στα πλαίσια της εργασίας. Για να ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου, ώστε να περιληφθεί σαν κατηγορία παρακίνησης προαπαιτείται η ικανοποίηση των φυσιολογικών και των αναγκών ασφάλειας.

**δ) Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης.** Για τον MASLOW οι τρεις πρώτες ανάγκες είναι οι βασικές στην ιεραρχία και αναφέρονται ως ανάγκες "ανεπάρκειας". Η ικανοποίηση αναγκών πέρα αυτών χαρακτηρίζεται και ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Οι σημαντικότερες από αυτές τις ανάγκες είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η ανάγκη για επιτυχία, δύναμη και εξουσία, ανεξαρτησία, ελευθερία όπως επίσης αυτοσεβασμό και αυτοεμπιστοσύνη. Αυτές οι ανάγκες έχουν κυριαρχική παρακίνητική δύναμη αφού ικανοποιούν πρώτα οι κοινωνικές.

**ε) Ανάγκη ολοκλήρωσης ή αυτοεπιβεβαίωσης.** Είναι η ανώτερη από πλευράς ιεραρχίας, ανάγκη αλλά η τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Η ανάγκη αυτή αναφέρεται στις επιθυμίες και προδοκίες που έχει ο άνθρωπος να κάνει αυτό που θέλει, να γίνει αυτό που θέλει. Εδώ ο MASLOW κάνει σαφές ότι οι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές άρα τα διοικητικά στελέχη πρέπει να συνηθαιτοποιήσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες που συχνά δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές. Άρα τόσο η συμπεριφορά της ηγεσίας, όσο και το τεχνικό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης πρέπει να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Επίσης πρέπει να επισημανθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων ως αναφορά την ένταση των αναγκών.

Είναι σαφές πως η κάθε επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιεί την συμπεριφορά της ανάλογα, με την κάθε περίπτωση και σύμφωνα με την ιδιαιτερότητα του εργαζομένου.

Ο MASLOW στη θεωρία του επισημαίνει πως η παρακίνητική δύναμη του χρήματος έχει μια φθίνουσα τάση, δηλαδή η αξία μιας επιπλέον χρηματικής μονάδας είναι μικρότερη για τους υψηλόμισθους από ότι η ίδια χρηματική μονάδα για τους χαμηλόμισθους εργαζομένους της ίδιας επιχείρησης.

Ακόμη η παρακίνηση εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ αυτών που προσφέρουν, οι εργαζόμενοι και αυτών που απολαμβάνουν από την επιχείρηση, άρα θα πρέπει η διοίκηση να παρακολουθεί την ένταση των αναγκών των εργαζομένων της, καθώς και πως εξελίσσονται.

### 3. Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΤΟΥ MC GREGOR.

Ο MC GREGOR πιστεύει ότι το ύψος του μόνιμου μισθού στην διοίκηση και καθοδήγηση των ανθρώπων έχει άμεση σχέση με το σύστημα των αξιών και με τις αντιλήψεις των μανάτζερ. Έτσι αναπτύσσοντας την ιδέα αυτή κατέληξε σε δύο αντίθετες θεμελιώδεις έννοιες σχετικά με την συμπεριφορά του ανθρώπου στην εργασία. Τις ονόμασε θεωρία Χ και θεωρία Ψ. Σύμφωνα με την θεωρία Χ που ορίζεται ως την παραδοσιακή αντίληψη του μόνιμου μισθού, βασίζεται στην άκαμπτη καθοδήγηση και στο στενό έλεγχο του προσωπικού: η πλειονότητα των εργαζομένων δείχνει μια απέχθεια προς την εργασία, προτιμάει να καθοδηγείται από τους ανωτέρους και να μην αναλαμβάνει αυθύνες, δεν έχει σχεδόν φιλοδοξίες, αδιαφορεί για το μέλλον των εταιριών και το πρωταρχικό κίνητρο για αυτούς είναι η ανάγκη για ασφάλεια. Άρα οι μανάτζερ που υποστηρίζουν τις θέσεις αυτές για τη λειτουργία του εργαζομένου στον εργατικό χώρο, διοικούν με ξεπερασμένο τρόπο. Καταφεύγουν πολλές φορές στον εξαναγκασμό τον φόβο, την απειλή της τιμωρίας, ενώ παράλληλα εφαρμόζουν ένα οργανωμένο σύστημα ελέγχου για να παρακολουθούν



νται συνεχώς οι εργαζομένοι και να βεβαιώνονται για την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Ο MC GREGOR επισημαίνει ότι ο τύπος του μάνατζερ της θεωρίας X μπορεί να επιτύχει κάποια ικανοποιητικά αποτελέσματα, παρόλ' αυτά κατά κανόνα μ' αυτήν την προσέγγιση οι εργαζόμενοι θα αποδώσουν στην καλύτερη περίπτωση το ελάχιστο των δυνατοτήτων τους. Αντί της θεωρίας X προτείνει ένα πιο σύγχρονος τρόπο διοίκησης, τη θεωρία Ψ που πιστεύει πως ανταποκρίνεται περισσότερο στις σύγχρονες αντιλήψεις, ώστε να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Η θεωρία Ψ περιλαμβάνει τις εξής θέσεις:

1. Η ανάλωση της φυσικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι αυθόρμητο και φυσικό. Η εργασία που εξαρτάται από διάφορες προϋποθέσεις, μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης και επομένως θα γίνεται με ευχαρίστηση είτε θα αποτελέσει πηγή δυσαρέσκειας και τιμωρίας και θα αποφεύγεται όποτε είναι δυνατό.

2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα ή τα καταλληλότερα μέσα, που διαθέτει το μάνατζμεντ για να επιτείνει την προσπάθεια των εργαζομένων στοχεύοντας στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα εφαρμόσουν την αυτοκαθοδήγηση και τον επίτευξη των οποίων έχουν προσωπικά δεσμευθεί.

3. Η δέσμευση του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων, επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών του "εγώ" και της αυτοεπιβεβαίωσης.

4. Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ενεργά την ανάλυση ευθυνών.

5. Οι εργαζόμενοι δεν στερούνται φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας, όταν πρέπει να επιλυθεί κάποιο πρόβλημα της επιχείρησης.

6. Με τις συνθήκες που επικρατούν στην σύγχρονη βιομηχανική ζωή, μόνο εν μέρει χρησιμοποιείται η πνευματική ικανότητα των εργαζομένων.

Ο MC GREGOR επισημαίνει πώς παροτρύνοντας τους μάνατζερ να παραχωρούν περισσότερες ευθύνες στους εργαζομένους, να ερευνούν τα πλαίσια δραστηριοτήτων τους και να τους επιτρέπουν να συμμετέχουν ενεργά στα ζητήματα που αφορούν άμεσα αυτούς και την εργασία τους.

#### 4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZDERS

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των κινήτρων ως παράγοντες υγιεινής είναι ότι σε κάθε κατάσταση εργασίας επενεργούν δύο ομάδες παραγόντων: οι παράγοντες ικανοποίησης και οι παράγοντες δυσαρέσκειας. Έτσι σε μία κατάσταση εργασίας, η απουσία των ειδικών παραγόντων, που οδηγούν στην ικανοποίηση σαν αποτέλεσμα της εργασίας, δεν γεννούν τη δυσαρέσκεια αλλά απλά τη μη ικανοποίηση.

Ο HERZDERS ονομάζει, τους παράγοντες "κίνητρα" στα οποία περιλαμβάνονται τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η έδρα η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η πρόοδος και ένα αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης.

Η θεωρία του αναφέρει πώς τα άτομα στα οποία η εργασία προκαλεί ενδιαφέρον και δεν τα παρακινεί δεν είναι δυσαρεστημένα, απλώς είναι μη ικανοποιημένα.

Η κατάσταση της εργασίας που οδηγεί στη δυσαρέσκεια αναφέρεται σαν "παράγοντες υγιεινής" και έχουν σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας. Είναι παράγοντες όπως η πολιτική της εταιρίας και ο έλεγχος της διοίκησης οι συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση της εργασίας, και ο μισθός. Αυτοί οι παράγοντες δεν παρακινούν τους εργαζομένους σε αύξηση της απόδοσης τους. Απλά εμποδίζουν να δημιουργηθεί το αίσθημα της δυσαρέσκειας και διατηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης, γι' αυτό και συχνά ονομάζονται παράγοντες διατήρησης.

Ως αναφορά για τους παράγοντες παρακίνησης είναι οι μόνοι που μπορούν να παραγούν παρακίνηση, εφόσον η ύπαρξη τους δημιουργεί στους εργαζομένους διάθεση και θέληση να αποδώσουν περισσότερο.

Παρόλλα αυτά η παρακινητική δύναμη των παραγόντων αυτών δεν μπορεί να υπάρξει όταν δεν υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής όπου είναι απαραίτητοι για να μην είναι δυσαρεστημένοι οι εργαζόμενοι.

Ο HERZBERG αναπτύσσοντας της συνέπειες της θεωρίας του, προτείνει τον "εμπλουτισμό της εργασίας".

Σαν "κάθετος εμπλουτισμός της εργασίας" χαρακτηρίζεται η συμμετοχή του εργαζομένου στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειά του. Παράλληλα ο "οριζόντιος εμπλουτισμός" αναφέρεται στην αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων που ο κάθε εργαζόμενος κάνει ενώ παράλληλα θα πέρνει μέρος στις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας.

Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η ρουτίνα, η ανιαρή δουλειά ενώ με τον κάθετο εμπλουτισμό ο εργαζόμενος αισθάνεται υπεύθυνος, αναπτύσσεται, δημιουργώντας συχνά επιτεύγματα.

Για την εφαρμογή της θεωρίας αυτής προτείνεται μια σειρά αρχών που είναι οι εξής:

1. Κατάργηση ορισμένων μηχανισμών ελέγχου χωρίς την κατάργηση δυνατότητας για επιβεβαίωση έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται υπεύθυνος και πιο ολοκληρωμένος.

2. Αύξηση υποχρεώσεων του εργαζόμενου για να ανταποκρίνεται καλύτερα στην εργασία του.

3. Ανάθεση μιας ολοκληρωμένης μονάδας εργασίας και όχι ξεκομμένα κομμάτια διότι έτσι έχει αυξημένη ευθύνη για την δουλειά του.

4. Παραχώριση εξουσίας στον εργαζόμενο ως αναφορά τα καθήκοντά του ενώ παράλληλα να έχει ελευθερία και αυτονομία δράσης επάνω στην εργασία του.

5. Σχεδιασμός εκθέσεων σχετικά με την εργασία που κάνει ο εργαζόμενος ενώ παράλληλα γίνεται εισαγωγή νέων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία.

6. Εκχώριση στους εργαζομένους εξειδικευμένα καθήκοντα ώστε να έχουν την δυνατότητα να γίνουν "ειδικοί" στην εργασία τους.

## 5. Θεωρία των προσδοκειών του VROOM

Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην ανάπτυξη τριών βασικών υποθέσεων:

1. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως το επίπεδο απόδοσης και συμπεριφοράς τους στην επιχείρηση έχει σχέση με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές.

Οι εσωτερικές προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό (ανάπτυξη, ολοκλήρωση κ.λ.π.) ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες προσδιορίζονται από εξωτερικές απολαβές ( χρήμα, προαγωγή).

2. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως μπορούν να φθάσουν σ'ένα προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.

3. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι'αυτούς .

Βάση των υποθέσεων αυτών η παρακίνηση του εργαζομένου είναι συνάρτηση:

α. Της προσδοκίας ότι με την αύξηση των προσπαθειών του θα γίνει και παράλληλη αύξηση της απόδοσης.

β. Της προσδοκίας πως η αύξηση της απόδοσης οδηγεί σε αύξηση των ανταμοιβών.

γ. Η αξία και η ένταση επιθυμίας του εργαζόμενου θα σημειώση και αύξηση προσδοκώμενων ανταμοιβών.

Αρα η παρακίνηση εξαρτάται από την επιθυμία των ανταμοιβών που εκφράζεται από τον εργαζόμενο ανάλογα με τις προσπάθειες που καταβάλλει και τις υλοποιεί μέσα στην επιχείρηση.

Επίσης τις προσδοκίες ανταμοιβών που έχει κάθε άτομο και αποτελούν βασική μεταβλητή για την παρακίνησή του.

Τέλος την προσδοκία απόδοσης που έχει το άτομο για να πετύχει την μεγαλύτερη απόδοση αν αυξήσει τις προσπάθειές του.

Έτσι λαμβάνοντας υπόψη την θεωρία του VROOM οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε σημαντικό βαθμό από την επιχείρηση, άρα η πολιτική της διοίκησης πρέπει να προσαρμόζεται, όσο το δυνατό στις επιθυμίες τους, προσπαθώντας να πληροφορείται πάντα για την αξία κάθε ανταμοιβής σε κάθε εργαζόμενο.

Αυτό που προκύπτει βάση των παραπάνω θεωριών για την επιτυχέ παρακίνηση των εργαζομένων είναι ότι οι οικονομικές αμοιβαι κυριώτερα αυτές που έχουν άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων αποτελούν βασικό παράγοντα παρακίνησης, διότι οι εργαζόμενοι έχουν παράλληλα και μια σειρά άλλων αναγκών τις οποίες πρέπει να εντοπίσει ο προϊστάμενος και εν συνεχεία η επιχείρηση να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει. Σε ορισμένες περιπτώσεις η ικανοποίηση τέτοιων αναγκών είναι πιδ κρήσημη απο αυτή των οικονομικών, η ιδιομορφία αυτή είναι δυνατό να εντοπιστεί απο τους προϊσταμένους που έχουν μιά πιδ άμεση, συνεχή και ουσιαστική επικοινωνία με τους εργαζομένους.

Ο κάθε προϊστάμενος γνωρίζοντας τους περιορισμούς του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλά και τον χαρακτήρα, τις συνήθειες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, και της ομάδας σαν σύνολο <sup>από</sup> πρέπει να εφαρμόζει αυτόν τον τρόπο διοίκησης που κρίνει πως θα βελτιώσει την παρακίνηση των εργαζομένων του.

Ενώ συγχρόνως θα πρέπει το προσωπικό της επιχείρησης να γνωρίζει τα καθήκοντά του, τις ευθύνες, όπως και τις προσδοκίες των προϊσταμένων αλλά και της επιχείρησης απο αυτούς.

Φυσικά η ελευθερία της συμμετοχής και του σχεδιασμού οργάνωσης της εργασίας δίνει στους εργαζομένους το αίσθημα της δημιουργίας και παράλληλα ανταμοιβής για την προσπάθεια του.

Εκτός απο τις κύριες οικονομικές απολαβές θα πρέπει να υπάρχουν και κάποιες πρόσθετες ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υπάρχουν και αμοιβές μη οικονομικής φύσεως, όπως βραβεύα αναγνώρισης, ευκαιρίες για προαγωγές, πρέπει να υπάρχουν εκπαιδευτικά σεμινάρια για εξειδίκευση της εργασίας.

Όλα αυτά θα μπορέσουν να βοηθήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους για αύξηση της αποδοχής τους στην εργασία και θα τους παροτρύνουν να κάνουν πιδ-σπέύθυα και σωστά την δουλειά τους όπως παράλληλα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και περισσότερα καθήκοντα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

#### 1. Γενικά

Πριν ξεκινήσω, θα πρέπει να εξηγήσω κάποιες έννοιες που θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια.

Με τον όρο "διασφάλιση ποιότητα" εννοούμε όλες εκείνες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες οι οποίες είναι αναγκαίες για να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δοθείσες απαιτήσεις για ποιότητα.

"Συστήματα ποιότητας" είναι η εταιρική δομή οι υπευθύνότητες, διαδικασίες, παραγωγικές λειτουργίες καθώς και οι πόροι και τα μέσα, για την εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας.

"ISO 9000" είναι διευθνή πρότυπα που αναφέρονται σε συστήματα ποιότητας.

"Ολική ποιότητα" είναι η νοοτροπία και η πραγματοποίηση ύψιστης ποιότητας σε όλα τα στάδια του προϊόντος και υπηρεσία, που σημαίνει την αλληλεξάρτηση των λειτουργιών του σχεδιασμού, παραγωγή, συντήρησης, λογιστηρίου, μάρκετινγκ, πωλήσεων και μεταπωλητικής εξυπηρέτησης του προϊόντος ή υπηρεσίας.

"Ποιότητα" απλά ορίζεται ως ο βαθμός κατά τον οποίο, κάποιο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη.

Η ολική ποιότητα σημαίνει πολλά περισσότερα από την παραγωγή ενός προϊόντος, που θα καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή. Σημαίνει ποιότητα ζωής η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σημαίνει τον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητα. Όλα αυτά επιτυγχάνονται γιατί με την ολική ποιότητα προσπαθούμε να πραγματοποιήσουμε ύψιστη ποιότητα σε όλα τα επίπεδα, όπως στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στην επιχείρηση, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, την τάξη, οργάνωση, υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, την φροντίδα και προστασία του περιβάλλοντος, τη φροντίδα για την αποφυγή σπατάλης στη χρήση ενέργειας και υλικών, τη συνεχή καινοτομία και ανανέωση, τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα

στην επιχείρηση, αλλά και με πελάτες προμηθευτές, τη συμβολή της επιχείρησης στο κοινωνικό της περιβάλλον.

## 2. Η σημασία της ποιότητας στην επιχείρηση.

Όλοι έχουν κατανοήσει ότι η ποιότητα είναι το πρώτο κριτήριο θετικού επηρεασμού του πελάτη και το περισσότερο απαραίτητο για τη βελτίωση της κατάστασης στην εταιρεία τους. Η τιμή και άρα το κόστος έρχεται πολύ ποιά μετά. Με λίγα λόγια η ποιότητα είναι το κλειδί.

Ρωτήθηκαν τα Ανώτατα στελέχη των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα και απάντησαν ότι κύριο συντελεστή για την ανταγωνιστικότητα των κρατών και των επιχειρήσεων θεωρούν την ολική ποιότητα. Η συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων όμως, θεωρεί σαν κύριο πρόβλημα ποιότητας στις εταιρείες τους την ποιότητα των προμηθευτών.

Στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλη επιφύλαξη όταν πάμε να εφαρμόσουμε την ποιότητα στην πράξη! Όταν όμως μιλάμε για ποιότητα προς τα έξω είμαστε πολύ ενθουσιώδεις

Η ποιότητα, η καινοτομία και ο συντονισμός, η ορθολογική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων, είναι οι παράγοντες που θα προσδιορίσουν την θέση της επιχείρησης στο σκηνικό του ανταγωνισμού.

Το μάνατζμεντ της ποιότητας είναι άμεσα συνδεδεμένο με την καινοτομία, όσο και με τους χρόνους παράδοσης. Στρατηγική σημασία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς αποκτά και το μάνατζμεντ της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Τελευταία ακούμε, συνέχεια τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Όλοι αυτοί οι τομείς και όχι μόνο συντελούν στην ολική ποιότητα, μόνο που τα πάντα γίνονται με πλήρη προγραμματισμό και έλεγχο.

## 3. Εξασφάλιση ποιότητας.

Η εξασφάλιση ποιότητας είναι μια συνεχής λογική μέθοδος η οποία αν πραγματωθεί και αποτελέσει πρακτική στις καθημε-

ρινές μας δραστηριότητες με την ολική υποστήριξη απο την διοικηση, δεν μπορεί να οδηγήσει παρά μόνο στο getting it right the first time and every time.

Οι διαδικασίες του κυκλώματος εξασφάλισης ποιότητας μέσα σε μία επιχείρηση είναι:

- Σχεδιασμός προϊόντων.
- Προμήθεια α'υλών και υλικών.
- Προληπτικός έλεγχος ποιότητας.
- Αποδοχή ετοίμων προϊόντων.
- Πελάτης και έλεγχος ποιότητας σε αυτόν.

Η εξασφάλιση ποιότητας δεν είναι:

- Έλεγχος ποιότητας ή επιθεώρηση μόνο.
- SUPER - CHECKING δραστηριότητα.
- Διαδικασία που καθορίζει τι αποφάσεις πρέπει να πάρουν τα στελέχη.
- Χαρτομάνι.
- Σημαντικό κέντρο κόστους.
- Πανάκεια (θεραπευτικό μέσο για κάθε αρρώστια).

Η εξασφάλιση ποιότητας όμως είναι:

- Υπευθυνότητα όλων.
- GETTING IT RIGHT THE FIRST TIME AND EVERY TIME.
- Διαδικασία που βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας.

#### 4. Σειρά ISO 9000.

Αυτή η σειρά είναι διεθνή πρότυπα που αναφέρονται σε συστήματα ποιότητας, εφαρμόζονται σε όλη την αλυσίδα πελάτη προμηθευτή, έχουν την ίδια εφαρμογή τόσο σε μια επιχείρηση μικρή όσο και σε μία μεγάλη με κάποιες μικρές διαφορές, προσδιορίζουν βασικές αρχές και διαδικασίες και παρέχουν το πλαίσιο για την εγκατάσταση συστημάτων ποιότητας, απευθύνονται ολοκληρωμένη αξιολόγηση των προμηθευτών, και τέλος προδιαγράφουν τις ελάχιστες απαιτήσεις για ένα σύστημα ποιότητας.



## 5. Πως εξασφαλίζεται η ποιότητα μέσω της σειράς ISO 9000.

Στη χώρα μας έχει υιοθετηθεί η σειρά ISO 9000 για την οποία έχει διατυπωθεί η άποψη ότι οδηγεί σε εναρμόνιση των συστημάτων ποιότητας. Για την εξέλιξη ενός τέτοιου συστήματος διακρίνουμε:

- Η πολιτική της εταιρείας καταγράφεται στο εγχειρίδιο της εταιρείας και αποτελεί την κατεγεγραμμένη δέσμευση του ΤΟΡ μάνατζμεντ ότι υποστηρίζει πλήρως την συστηματική προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.
- Η οργανωτική δομή της εταιρείας οφείλει να έχει τέτοια μορφή, ώστε να φανερώνει τυπικά και ουσιαστικά την υποστήριξη της Γενικής Διευθυνσης προς το τμήμα εξασφάλισης ποιότητας.
- Οι διαδικασίες ποιότητας είναι έντυπα που περιγράφουν αναλυτικά το στόχο και σκοπό κάθε δραστηριότητας και προσδιορίζουν πώς, πότε, πού, και ποιος αναλαμβάνει την συγκεκριμένη διαδικασία.
- Το πρόγραμμα ποιότητας είναι σύνολο εντύπων που περιγράφει τις διαδικασίες, όρους και πρακτικές που οδηγούν στην πραγμάτωση του συστήματος εξασφάλισης ποιότητας στον οργανισμό. Αποτελείται από το εγχειρίδιο ποιότητας και τις διαδικασίες ποιότητας.
- Το πλάνο ποιότητας είναι έντυπο που θέτει τις βασικές ποιολογικές πρακτικές, πόρους και αλληλουχίες δραστηριοτήτων σχετικά με ένα συγκεκριμένο προϊόν, υπηρεσία, συμβόλαιο ή έργο.
- Η επιθεώρηση γίνεται με στόχο να εξακριβωθεί αν η διαδικασία ή το σύστημα δουλεύει ικανοποιητικά. Προσδιορίζει τις ατέλειες του συστήματος και αποτελεί την βάση για να τεθούν μέτρα διόρθωσης και απότρεψης μελλοντικής επανάληψης.

Κατώπιν αίτηση και μια σειρά διαδικασιών ΟΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης) χωρηγεί πιστοποιητικά συστημάτων Εξασφάλισης Ποιότητας, για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και για βιομηχανικές. Ο κάτοχος αυτού του πιστοποιητικού έχει κάποιες υποχρεώσεις αλλά και δικαιώματα.

Ενα αναγκαίο στοιχείο για να πάρει μία επιχείρηση το πιστοποιητικό της συμμόρφωσης στο σύστημα Εξασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με το ISO. 9000, είναι να έχει το εγχειρίδιο διασφάλισης.

Το εγχειρίδιο διασφάλισης είναι ένα γραπτό έγγραφο της εταιρείας, που έχει εγριθεί απο την ανώτερη διοίκηση της εταιρείας και περιγράφει την πολιτική ποιότητας, την οργάνωση, τις διοικητικές διαδικασίες και γενικότερα μέτρα που έχει υιοθετήσει η εταιρεία για να επιτύχει την επιθυμητή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της προς τους πελάτες. Γενικά περιγράφει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας της εταιρείας.

#### 6. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Το TQM στα ελληνικά σημαίνει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκείνο δηλαδή το συστημα διοίκησης που πρέπει να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται την σημασία της εξασφάλισης ποιότητας.

Η αρχές του TQM είναι:

- Ο πελάτης πάνω από όλα (εξωτερική διάσταση).
- Σταθερότητα σκοπού (ηγετική διάσταση)
- Δράση βάση στοιχείων (διάσταση της γνώσης)
- Έμφαση στην διαδικασία (διάσταση των συστημάτων)
- Συνεχή πρόοδο (διάσταση της συνεχής εκμάθησης)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

### Το MANAGED στην Ελλάδα.

Το 1983 το Διοικητικό Συμβούλιο της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.) αποφάσισε την διεξαγωγή μιας έρευνας, με σκοπό τη διαπίστωση του επιπέδου ανάπτυξης του μανάτζμεντ στις επιχειρήσεις της Ελλάδος.

Οι κύριοι στόχοι της έρευνας ήταν : α) Να διαπιστωθεί η έκταση και ο τρόπος εφαρμογής από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, των σύγχρονων αρχών και μεθόδων οργανώσεως και διοικήσεως και β) το επίπεδο που έχει φτάσει το μανάτζμεντ, αν είναι ικανοποιητικό ή όχι, μπροστά στις σύγχρονες και μελλοντικές εξελίξεις στην ελληνική και διεθνή οικονομία και τις μεταβολές στο κοινωνικό περιβάλλον.

Για την αξιολόγηση κάθε λειτουργίας του μανάτζμεντ χρησιμοποιήθηκαν τρεις βαθμίδες: Η πρώτη χαρακτηρίζει μια υποτυπώδη ανάπτυξη της λειτουργίας και μια εντελώς "εμπειρική" άσκηση της, χωρίς χρήση μεθόδων του επιστημονικού μανάτζμεντ. Η δεύτερη υποδηλώνει ατελή ανάπτυξη της λειτουργίας. Εφαρμόζονται δηλαδή ορισμένες μόνο από τις διαδικασίες και μεθόδους της λειτουργίας του μανάτζμεντ, που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και η εφαρμογή τους είναι μερική και δεν καλύπτει το σύνολο της επιχειρήσεως ή το σύνολο των περιπτώσεων. Η τρίτη βαθμίδα χαρακτηρίζει την πλήρη ή επαρκή ανάπτυξη της λειτουργίας. Στο πίνακα 1 φαίνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1=Β

	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ	ΕΜΠ/ΚΕΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	47 (78%)	23 (62%)	70
ΞΕΝΕΣ	13 (22%)	14 (38%)	27
	60 (100%)	37 (100%)	97

Το 52% είναι "μεσαίου" μεγέθους επιχειρήσεις (100-500απασχολούμενους). Το 27% είναι "μεγάλου" μεγέθους επιχειρήσεις (500 και άνω) πίνακας 2ος.

Στο τρίτο πίνακα κατατάσσονται οι επιχειρήσεις του δεξιγματος με βάση τη νομική μορφή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2<sup>ος</sup>

Αριθμός Απασχολούμενων	Βιομηχανικές Εταιρείες	Εμπορικές/ Υπηρεσιών	Σύνολο
30- 49	-	13	13
50- 99	-	8	8
100-249	31	7	38
250-499	8	4	12
500-999	14	3	17
1.000+ -	7	2	9
	60	37	97

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Αριθ. Επιχ.	ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ		ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	
		ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	«ΞΕΝΕΣ»
ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	90	57	33	65	25
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	4	1	3	3	1
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1		1		1
ΆΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ (ΣΥΝ/ΣΜΟΙ-Ο.Ε.)	2	2		2	
ΣΥΝΟΛΟ	97	60	37	70	27

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Στον πίνακα 4 φαίνεται ότι το 67% των βιομηχανικών επιχειρήσεων και το 76% των εμπορικών έχει γραπτό πρόγραμμα. Πρόκειται για γραπτό κείμενο με το πρόγραμμα της εταιρείας. Από πλευράς εθνικότητας μόνο το 58% των ελληνικών επιχειρήσεων έχει γραπτό πρόγραμμα, ενώ το 100% των ξένων επιχειρήσεων έχει γραπτό πρόγραμμα, το οποίο εγκρίνεται από την μητρική. Όταν λένε χρονική περίοδο εννοούν το χρόνο διάρκειας ενός προγράμματος. Το 24% των βιομηχανικών επιχειρήσεων και το 22% των εμπορικών/υπηρεσιών καλύπτει μία πενταετία.

Στον πίνακα 5 παρουσιάζεται η πυκνότητα των τακτικών ελέγχων, κατά την πορεία της εφαρμογής του προγράμματος.

Στον πίνακα 6 έχουμε μια ένδειξη του τρόπου καταρτίσεως του προγράμματος της προβλέψεις δηλαδή που γίνονται.

Στον πίνακα 7 αναφέρονται οι περιοχές και τα επίπεδα μάνατζμεντ για τις οποίες το πρόγραμμα των επιχειρήσεων έχει συγκεκριμένους στόχους. Είναι φανερό ότι η προσοχή των επιχειρήσεων στρέφεται, κυρίως στις πωλήσεις και την παραγωγή.

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση είναι αρκετά αναπτυγμένη στην επιχείρηση. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 8 το 80% των βιομηχανικών επιχειρήσεων και το 81% των εμπορικών διαθέτουν οργανόγραμμα. Από πλευράς εθνικότητας οι αντίστοιχες αναλογίες είναι 93% για τις ξένες επιχειρήσεις και 75% για τις ελληνικές.

Στη συνέχεια διαπιστώνεται ότι το 25% των περιπτώσεων το οργανόγραμμα υπάρχει μεν, διατυπωμένο και σχεδιασμένο, δεν είναι όμως γνωστό στα στελέχη, σε όλο το βάθος και πλάτος της επιχείρησης.

## ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΗΓΕΣΙΑ

Τα μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, κυρίως οι ελληνικές χαρακτηρίζονται από το συγκεντρωτισμό, την στενή εποπτεία εκ μέρους των προϊσταμένων, την περιορισμένη εκχώρηση εξουσίας και την έλλοψη συστημάτων αποτελεσματικής παρακίνησης των εργαζομένων.

Από τον πίνακα 9 βλέπουμε ότι μόνο στο 25% των ελληνικών επιχειρήσεων γίνεται συστηματικά, εκχώρηση εξουσίας προς τα στελέχη, ενώ για τις ξένες το ποσοστό ανέρχεται σε 44%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΕΙΔΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ				ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ			
	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ		ΞΕΝΕΣ	
	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%
ΓΡΑΠΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	37	67	28	76	38	58	27	100
Χρονική Περίοδος								
Έτος	30	55	23	62	32	49	21	78
Τριετία	6	11	7	19	7	11	16	59
Πενταετία	13	24	8	22	9	14	12	44
Πλεον Πενταετίας			1	3	1	2		
Κυλιόμενο	20	36	8	22	11	17	17	63

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΕΙΔΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ				ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ			
	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ		«ΞΕΝΕΣ»	
	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%
Έλεγχος Αποτελεσμάτων (Review)	35	64	23	62	33	51	25	93
Κάθε μήνα	16	29	10	27	16	25	10	37
Κάθε τρίμηνο	15	27	10	27	12	18	13	48
Κάθε εξαμήνο	4	7	3	8	5	8	2	8

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	ΕΙΔΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ				ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ			
	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ		ΞΕΝΕΣ	
	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%
ΚΑΛΥΨΗ Γενικό	54	98	28	76	58	89	24	89
Πωλησεις	46	84	24	65	47	72	23	85
Αγορα	40	73	16	43	34	52	22	81
Ανταγωνισμός	36	65	16	43	30	46	22	81
Οικονομία	25	45	6	16	22	34	11	41
Κοινωνικό περιβάλλον	10	18	8	22	10	15	8	30
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ								
Όλη η χώρα	50	91	23	62	47	72	26	96
Ορισμένες Περιοχές	20	36	4	11	21	32	3	11
Διεθνής	10	18	1	3	9	14	2	7

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΣΤΟΧΟΙ	ΕΙΔΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ				ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ			
	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ		ΞΕΝΕΣ	
	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%
Σύνολο:	50	91	30	81	56	86	24	89
Παραγωγή	47	85	26	70	47	72	26	96
Πωλητήριο	38	69	10	27	33	51	15	56
Ποσότητα Αγοράς	26	47	16	43	18	28	24	89
Ποσότητα	29	53	20	54	27	42	22	81
Ποσότητα	22	40	17	46	23	35	16	59
Ποσότητα	23	42	12	32	20	31	15	56
Ποσότητα	17	31	14	38	16	25	15	56
Ποσότητα Στόχοι	33	60	20	54	30	46	23	85
Ποσότητα	41	75	23	62	40	62	24	89
Ποσότητα	26	47	18	49	19	29	25	93
Ποσότητα	15	27	8	22	16	25	7	26
Ποσότητα	11	20	6	16	5	8	12	44
Ποσότητα	47	85	26	70	48	74	25	93
Ποσότητα	19	35	10	27	13	20	16	59
Ποσότητα	43	78	11	30	37	57	17	63
Ποσότητα Προϊόντων	31	56	10	27	26	40	15	56
Ποσότητα	28	51	6	16	21	32	13	48
Ποσότητα Οικονομική	26	47	18	49	23	35	21	78
Ποσότητα	19	35	12	32	16	25	15	56
Ποσότητα	32	58	21	57	43	66	10	37
Ποσότητα προς τα επάνω	8	15	7	19	7	11	8	30
Ποσότητα διαδικασία	17	31	6	16	12	18	11	41
Ποσότητα συνεργασία	4	7	4	11	5	8	3	11

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ				ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ			
	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ		ΞΕΝΕΣ	
	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	44	80	30	81	49	75	25	93
:διασπασμένο	7	13	5	14	10	15	2	7
:μεικτό, όχι γνωστό	14	25	5	14	15	23	4	15
:μεικτό και γνωστό	23	42	20	54	24	37	19	70
:ΧΩΡΙΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ								
:1 Διοίκηση	1	2	3	8	3	5	1	4
:2 Εταιρεία	43	78	27	73	46	71	24	89
:ΧΩΡΙΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΙΣΧΥΕΙ								
:1	1	2	2	5	3	5		
:2	18	33	3	8	18	28	3	11
:3	25	45	25	68	28	43	22	82
:4								
:5								
:6								
:7								
:8								
:9								
:10								
:11								
:12								
:13								
:14								
:15								
:16								
:17								
:18								
:19								
:20								
:21								
:22								
:23								
:24								
:25								
:26								
:27								
:28								
:29								
:30								
:31								
:32								
:33								
:34								
:35								
:36								
:37								
:38								
:39								
:40								
:41								
:42								
:43								
:44								
:45								
:46								
:47								
:48								
:49								
:50								
:51								
:52								
:53								
:54								
:55								
:56								
:57								
:58								
:59								
:60								
:61								
:62								
:63								
:64								
:65								
:66								
:67								
:68								
:69								
:70								
:71								
:72								
:73								
:74								
:75								
:76								
:77								
:78								
:79								
:80								
:81								
:82								
:83								
:84								
:85								
:86								
:87								
:88								
:89								
:90								
:91								
:92								
:93								
:94								
:95								
:96								
:97								
:98								
:99								
:100								



ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΣΙΑ	ΕΙΔΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ				ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ			
	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ		ΞΕΝΕΣ	
	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%	ΑΡΙΘ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	%
ΣΗ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ								
↓	16	29	13	35	15	23	14	52
ΓΕΣ ΠΟΥ ΙΣΟΥΝ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ								
↓ Η (ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ)	42	76	26	70	45	69	23	85
ΓΕΣ	23	42	9	24	26	40	6	22
ΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΝ:	24	44	15	41	20	31	19	70
η στο εξωτερικό	16	29	14	38	17	26	13	48
↓	24	44	13	35	26	40	11	41
α	34	62	20	54	33	51	21	78
αφία	8	15	9	24	11	17	6	22
<b>Εξουσίας</b>								
οδηγητικά	17	31	11	30	16	25	12	44
και συστηματική	11	20	7	19	16	25	2	7
αποία προσπάθεια	10	18	6	16	12	18	4	15
↓ στενή εποπτεία	18	33	7	19	23	35	2	7
<b>αφάσεων</b>								
↓ της αρμοδιότητός τους								
μειντοι:								
↓ πάντα έγκριση του								
νομοίου τους	7	13	2	5	7	11	2	7
α σημαντικά θέματα	33	60	15	41	38	58	10	37
αφήνουν μόνοι τους	12	22	12	32	11	17	13	48
<b>αφία</b>								
αφών συσκευσιών	16	29	13	35	17	26	12	44
αφίσεις κατά περίπτωση	27	49	14	38	31	48	10	37
αφίσεις αλληλογραφία	42	76	27	73	45	69	24	89
αφίσεις στο χώρο δουλειάς	51	93	32	86	59	91	24	89
<b>αφίσεις</b>								
αφίσεις κινητήρων	20	36	13	35	18	28	15	56
αφίσεις για το ΤΙ παρακινεί								
αφίσεις	15	27	6	16	14	22	7	26
αφίσεις	5	9	7	19	3	5	9	33



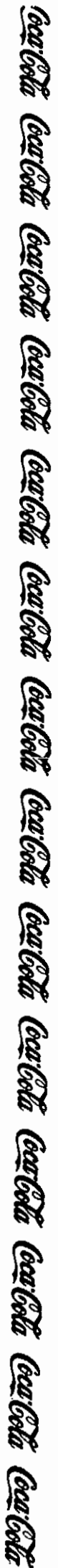
**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε.**  
ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΤΑΙΡΕΚΩΝ ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ

**ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΑΤΡΩΝ**  
7<sup>ο</sup> ΧΛΜ. ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΔΟΥ ΠΑΤΡΩΝ - ΚΟΡΙΝΘΟΥ  
ΤΗΛ: 992357, 992373, 993146, 993502,  
993168, 993500, 992335, 994502  
ΤΕΛΕΞ: 312234 CCPP GR, ΦΑΞ: 993501  
Τ.Θ. 25600

**HELLENIC BOTTLING COMPANY S.A.**  
MEMBER OF THE TRIA EPSILON GROUP

**PATRAS PLANT - GREECE**  
7TH KLM. NATIONAL ROAD PATRAS - CORINTH  
TEL: 992357, 992373, 993146, 993502,  
993168, 993500, 992335, 994502  
TELEX: 312234 CCPP GR, FAX: 993501  
P.O.B. 25600

*Coca-Cola* FANTA Sprite *Amito* TUBORG



Η COCA - COLA ήρθε στην Ελλάδα το 1969. Το άτομο που πρωτόφερε το προϊόν στην Ελλάδα ήταν ο ελληνοαμερικάνος TOM PARPA και αργότερα πέρασε στα χέρια της COCA- COLA COMPANY. Η τρίτη περίοδος του προϊόντος στην χώρα μας είναι απο το 1980 μέχρι σήμερα όπου και το προϊόν πέρασε στα χέρια του ομίλου ΛΕΒΕΝΤΗ και ΙΩΑΝΝΟΥ δηλαδή της Ελληνικής Εταιρείας Εμφιάλωσης (3Ε).

Είναι μία υγιής εταιρεία που αναπτύσσεται συνέχεια και έχει υπό την απασχόληση της γύρω στα 2.500 άτομα. Υπάρχουν 11 εργοστάσια σε όλη την Ελλάδα εκ των οποίων τα τρία κεντρικά είναι:

ΑΘΗΝΑ: με κύριο γεωγραφικό στόχο εξυπηρέτησης την κεντρική Ελλάδα και τα νησιά του Αιγαίου.

Θ/ΝΙΚΗ: που εξυπηρετεί την Β. Ελλάδα.

ΠΑΤΡΑ: που εξυπηρετεί την Πελοπόννησο, Δ. Στερεά και τα νησιά του Ιονίου Πελάγους.

Αυτά τα εργοστάσια παράγουν και προωθούν προϊόντα με ένα σωστό δίκτυο πωλήσεων που καλύπτει σχεδόν όλη την Ελλάδα. Υπάρχουν άλλα οκτώ κέντρα παραγωγής που παράγουν προϊόντα και είναι:

CAF DRINKS ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ: που παράγει το κουτί των 330 ml.

CAN DRINKS ΒΟΛΟΥ που παράγει την ΑΜΙΤΑ και κουτί 330 ml.

ΒΑΘΥΠΕΤΡΟΥ που εξυπηρετεί την Κρήτη.

ΒΕΛΚ στην Κέρκυρα.

ΡΟΔΑΚΗΣ στην Ρόδο.

ΣΧΗΜΑΤΑΡΗ που φτιάχνει το PET.

ΠΑΛΚΟ που παράγει το νερό ΑΥΡΑ

FRIGOREX που παράγει τα ψυγεία, της COCA COLA.

Στον όμιλο της 3Ε ανήκουν και τα εργοστάσια που είναι στην Ιρλανδία, Ρουμανία και Βουλγαρία.

Τα προϊόντα της εταιρείας είναι η COCA COLA, SPRITE, FANTA τα οποία εισάγονται απο την Αμερική. Αμίτα, σόδα, τόνικ TUBORG, ΑΥΡΑ νερό. Το μερίδιο της αγοράς έχει φτάσει αυτή την στιγμή να είναι στο 80% και συγκεκριμένα στο νομό Αχαΐας το 90%.

Το εργατικό δυναμικό της ΖΕ στην Πάτρα είναι γύρω στα 210 άτομα με σύμβαση αορίστου χρόνου.

Αυτή είναι μία γενική εικόνα της ΖΕ. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στις λειτουργίες του μήνατζμεντ. Η πρώτη αρμοδιότητα της διοίκησης είναι φυσικά ο προγραμματισμός. Ο κυρ. Γιαννέλος ο οποίος είναι ο διευθυντής προσωπικού του εργοστασίου της Πάτρας μας είπε για τον προγραμματισμό της εταιρείας τα εξής: " Αυτές τις μέρες γίνεται ένα σεμινάριο περί προγραμματισμού και στόχων και το κατά πόσο αυτοί οι στόχοι έχουν φτάσει στο προσωπικό κάτω. Φυσικά ο προγραμματισμός υπάρχει και έχει ετήσια βάση και είναι αυτό που εμείς ονομάζουμε "BUDGET" και φτιάχνεται κάθε Νοέμβριο, σαν ένα βιβλίο και μοιράζεται στα τμήματα.

Το κάθε τμήμα θέτει τους στόχους του αφού πρώτα έχει κάνει μία ανάλυση των πεπραγμένων τις προηγούμενης χρονιάς, λέει τι θα κάνει, πόσο θα ξοδέψει, πόσο θα κερδίσει κ.τ.λ. Μετά συγκεντρώνονται όλων των τμημάτων τα "BUDGET" μελετώνται, και καμμία φορά μπορεί να επανεκδοθούν αν τα κεντρικά θεωρήσουν ότι γίνονται πολλά έξοδα. Πέρα βέβαια αυτού του προγραμματισμού, υπάρχουν και οι προσωπικοί στόχοι που έχουν οι μάνατζερ, οι οποίοι καθορίζονται με ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, σύγχρονο το οποίο κρατάει ο γενικός διευθυντής. Δηλαδή ο γενικός διευθυντής κάνει ένα meeting με τους διευθυντές των τμημάτων και συζητούν τους στόχους του κάθενο, για τον χρόνο που έρχεται. Αυτά με την σειρά τους κάνουν μια ανάλυση του τι σκοπεύουν να κάνουν μέσα στον επόμενο χρόνο, το συζητούν με το γενικό διευθυντή και έτσι αποφασίζεται το τι τελικά θα γίνει. Σημαντικό είναι οι στόχοι να είναι εφικτοί και γι'αυτό γίνεται και αυτή η συζήτηση, να μην βάζουμε υψηλούς στόχους τους οποίους είναι δύσκολο να φτάσουμε, ή να μην βάζουμε πολύ εύκολους στόχους έτσι ώστε να ισχυριζόμαστε μετά ότι τους ξεπεράσαμε.

Φυσικό είναι ότι αυτή η διαδικασία που περιγράψαμε είναι η μετέπειτα εξέλιξη από τη συνάντηση του διευθυντή με τους υ-

φισταμένους του για να γραφτεί το BUDGET του τμήματος του.

Αυτός ο προγραμματισμός είναι μια χρονοβόρα διαδικασία γιατί ξεκινάει από τον εργοδηγό που φτιάχνει το πρόγραμμα του με τους εργατές και το παραδίδει στους ανωτέρους του και αυτό γίνεται ως τη στιγμή που θα γίνει η συνάντηση με το γενικό διευθυντή, π.χ. οι πωλήσεις θα πούν, πόσα θα πωλήσουν μετά αυτό το πρόγραμμα το εξετάζει η παραγωγή για να διαπιστώσει κατά πόσο μπορεί να καλύψει αυτή τη ζήτηση, το επόμενο τμήμα είναι ο διευθυντής του προσωπικού που πρέπει να εξετάσει αν το υπάρχον προσωπικό μπορεί να καλύψει αυτήν την παραγωγή, ή πρέπει να προσλάβει καινούργιο που μπορεί να χρειαστεί και να το εκπαιδεύσει.

Η ΖΕ έχει καθιερώσει το σύστημα της ομάδας και οι στόχοι συνήθως είναι κοινοί. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση οι στόχοι να διαφέρουν. Π.χ. Εγώ μπορεί να έχω σαν στόχο την συνδικαλιστική ησυχία ενώ ένας άλλος διευθυντής να έχει την παραγωγικότητα κ.τ.λ.

Εμείς σαν εταιρεία φροντίζουμε οι αντικειμενικοί στόχοι να γίνουν γνωστοί σε όλο το προσωπικό. Οι εργοδηγοί πρέπει να προσέχουν αυτοί οι στόχοι να γίνουν κατανοητοί. Δυστυχώς όμως σε όλες τις εταιρείες, όχι μόνο στην δική μας, το ένα τμήμα βλέπει σαν αντίπαλο το άλλο.

Σίγουρα λοιπόν για τόσο μεγάλες εταιρείες όπως είναι η ΖΕ δεν αφήνει τίποτα στην τύχη. Για όλα χρειάζεται ένα πρόγραμμα".

Στην συνέχεια αναφερθήκαμε στην οργάνωση της επιχείρησης. Ζητήσαμε να μας εξηγήσει πως αντιλαμβάνεται τον όρο "οργάνωση", τι γνώμη έχει για την εξειδίκευση της εργασίας και πώς είναι οργανωμένη η ΖΕ;

"Καλή οργάνωση μέσα σε ένα οργανισμό είναι να ξέρουν όλοι οι άνθρωποι που, πως, με ποιό τρόπο και για ποιο λόγο κάνουν μια συγκεκριμένη ενέργεια. Δεν θα το έχεις διδαχτεί, γιατί τώρα ήρθε στην Ελλάδα. Είναι το "SISTEM COMBRA" που στην ουσία αναφέρεται στο πώς έχεις περάσει στους ανθρώπου σου του στόχους.

Ο κανόνας, ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση για μένα σημαίνει ότι, την θέση την κάνει ο άνθρωπος και όχι η θέση τον άνθρωπο. Μπορεί να διαπιστώσεις ότι κάποιος άνθρωπος είναι μηδενικό σκέτο στην αποθήκη π.χ. και όταν τον μεταθέσουν στην μηχανογράφηση να είναι πολύ καλός. Γι' αυτό η εταιρεία μας τουλάχιστο όσο αναφορά τα στελέχη, τα δύο τελευταία χρόνια, προσλαμβάνει απόφοιτους πανεπιστημίου, τους οποίους δεν τους τοποθετεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, αλλά για ένα χρόνο τουλάχιστο τους γυρίζει σε όλα τα εργοστάσια και κάνουν διάφορα "πρότζεκτ". Μέσα σ' αυτό το χρόνο και οι ίδιαι αλλά και η εταιρεία βλέπει που έχουν ταλέντο.

Τώρα όσο αναφορά την εξειδίκευση είμαι αρνητικός, γιατί ναί μεν απαιτείται εξειδίκευση αλλά προσθεού μην φτάσουμε στο σημείο να επικρατεί η άποψη ότι, αυτή είναι δική σου δουλειά και αυτή δική μου και εγώ δεν κάνω την δική σου ούτε και εσύ την δική μου. Στη Σουηδία (στη VOIVO) δοκιμάσανε ένα σύστημα όπου καταργούσανε την μονοτονία της εργασίας και έβαλαν τους εργαζομένους να εργάζονται κυκλικά και ομαδικά. Παρόλο που στην αρχή είχαν κάποιες αντιδράσεις τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά."

Τον ρωτήσαμε να μας μιλήσει για το πόσους υφισταμένους έχει ένας προϊστάμενος και αν μεταβιβάζει εξουσία σ' αυτούς; "Καλός προϊστάμενος είναι αυτός που κοντράρει, δηλαδή έχει μοιράσει τις ευθύνες και ανά πάσα στιγμή μπορεί να γνωρίζει ποιός εκτελεί ποιά εργασία. Έχει περάσει η εποχή που ο διευθυντής γνώριζε τα πάντα (αν και δεν υπήρξε αυτό ποτέ). Ο διευθυντής είναι για να κοντρολάρει την κατάσταση και οι προϊστάμενοι είναι για να έχουν την ομάδα τους (ή το τμήμα). Την μεταβίβαση, εξουσίας είναι δύσκολο να την συναντήσεις σε πολλές εταιρείες γιατί ειδικά οι παλιότεροι φοβούνται. Αλλά θέλω να πιστεύω ότι τα στελέχη του '80 - '90, δεν έχουν αυτό τον κίνδυνο. Σίγουρα όλοι έχουν κατανοήσει ότι αν δεν μεταβιβάσεις ευθύνες κάπου -το έχεις χάσει το παιχνίδι-. Εξώλου κάθε υφιστάμενος πρέπει να ξέρει που αναφέρεται. Σε όσες ε-

ταιρίες που κατά καιρούς στην Ελλάδα (και έχουμε δυστυχώς πολλές) δεν τηρήθηκε η θεωρία του FAYOL που λέει ότι, ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να πάρνει εντολές απο ένα μόνο προϊστάμενο, τα επακόλουθα ήταν πολύ δυσάρεστα. Δυστυχώς και μέσα στην εταιρεία μας παρουσιάζεται αυτό το πρόβλημα, αλλά ελπίζω ότι σε λίγο καιρό δεν θα υπάρχει πια."

Το επόμενο θέμα που συζητήσαμε είναι ο έλεγχος. Ρωτήσαμε πόσο σημαντικός είναι, κάθε πότε πραγματοποιείται αν υπάρχουν πρότυπα;

"Ο έλεγχος του αποτελέσματος είναι φυσικό ότι είναι σημαντικός. Είμαστε εταιρεία που αποδίδει χρήματα στους μετόχους, δεν είμαστε κοινοφελές ίδρυμα. Φυσικά ο έλεγχος καθορίζει αν τα διάφορα τμήματα και ο ίδιος ο οργανισμός αποκτά και χρησιμοποιεί τους πόρους του με αποτελεσματικότητα και επάρκεια, έτσι ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς. Παρόλο που ο έλεγχος προξενεί δυσάρεστα συναισθήματα είναι οφέλιμος, γιατί σου αποκαλύπτει πράγματα τα οποία ήταν δύσκολο να τα δεις.

Κάθε προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να ελέγχει το τμήμα του. Εκτός απο το εσωτερικό έλεγχο η εταιρεία μας διαθέτει και εξωτερικούς ελεγκτές.

Πρότυπα ελέγχου υπάρχουν σε όλα τα τμήματα. Το εύρος τις εταιρείας μας, μας επιτρέπει σε τέτοια θέματα να πρωτοπορούμε."

Η λήψη αποφάσεων είναι μια σημαντική εργασία για την ηγεσία αλλά και για τους εργαζομένους. Φυσικό είναι λοιπόν να ρωτήσουμε ποιά διαδικασία ακολουθείται για να ληφθεί μια απόφαση, αν συμμετέχουν οι εργαζομένοι, με ποιό τρόπο και πόσο σοβαρά λαμβάνει τις απόψεις τους η εταιρεία;

"Όταν πρόκειται για απόφαση ρουτίνας μπορεί να ληφθεί και σε διοικητικό επίπεδο. Αν έχουμε κάποια σοβαρή απόφαση πρέπει να λάβει γνώση ο Γενικός Διευθυντής (αν αφορά το εργοστάσιο). Στο σύνολο όμως τις εταιρείας πρέπει να ενημερωθεί ή ο Διευθύνων Σύμβουλος ή και το Διοικητικό Συμβούλιο αν πρόκειται για κάποια ποιο σημαντική.

Όταν έχουμε -απόκλιση- κατά τον έλεγχο με αυτό που έ-

χει προγραμματιστεί, τότε μελετάται για ποιο λόγο υπάρχει γιατί πιθανόν να είναι αποτέλεσμα αστάθμητων παραγόντων, π.χ. έχει προγραμματιστεί να παραχθεί μια ποσότητα προϊόντων, κάποια στιγμή όμως κόβεται το ρεύμα, τότε δεν ευθύνεται κανείς γι' αυτό.

Όσο για την λήψη μίας απόφασης σήμερα δεν υπάρχει κάποιος που να πέρνει αποφάσεις μόνος του. Ασφαλώς πρέπει να υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων αν αυτή (η συμμετοχή) είναι καλόπιστη. Δυστυχώς στην Ελλάδα δεν μπορούμε να πούμε ότι σε όλες τις εταιρίες είναι καλόπιστη. Η εταιρεία μας σε πάρα πολλά από τα εργοστάσια της συζητάει με του εργαζομένους και μάλιστα σε ορισμένα υπάρχουν και οι λεγόμενες ομάδες εργασίας που είναι πρωτοποριακό για την Ελλάδα.

Οι ομάδες αυτές αναλαμβάνουν να λύνουν προβλήματα και στο σύνολο τους μπορεί να αποτελούνται από εργαζομένους, διευθυντές. Τον Έλληνα όταν τον βάλεις μέσα στο παιγνίδι παίζει καλά όταν είναι απέξω ή θα γκρινιάζει ή δεν θα παίζει καλά. Αυτή την στιγμή στο επιχειρησιακό χώρο σε εταιρίες σαν τη δική μας, με 19δισ κέρδη, δεν έχεις το περιθώριο να μην ζητήσεις την συμμετοχή των εργαζομένων.

Σε μια έρευνα που έγινε στο Μίτσιγκαν στην Αμερική οι άνθρωποι δεν βάζουν το χρήμα πάνω από όλα. Πολλές φορές τους ενδιαφέρει αν τους δίνεις ευκαιρίες.

Μέσο του συνδικαλιστικού τους φορέα οι εργαζόμενοι διεκδικούν τα συμφέροντα τους και εκεί καταθέτουν τις προτάσεις τους για την εταιρεία. Δυστυχώς στην Ελλάδα τα σωματεία δεν έχουν μορφωμένα και καταρτισμένα άτομα έτσι ώστε να μπορούν να συζητήσουν μαζί με την διοίκηση για μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Υπάρχουν ακόμα και τα "κουτλα ιδεών" μέσα στο χώρο του εργοστασίου, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να βάλουν κάποια πρόταση. Αυτές μαζεύονται και μελετώνται από μια επιτροπή. Αν κάποια είναι σωστή θα επενεθεί με χρηματικό βραβείο που μπορεί να φτάσει και το ύψος των 500.000δρχ (και αυτό έχει συμ-



βελ στο παρελθόν). Η πρώτη εταιρεία που το εφάρμοσε αυτό στην Ελλάδα ήταν η SIEMENS και το συνέχισε η ΖΕ. Σίγουρα υπάρχει ανταπόκριση.

Οι εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια όπως τα λέμε εμείς εδώ, σίγουρα παίζουν σημαντικό ρόλο κατά την λήψη μιας απόφασης. Ζούμε σ' ένα δυναμικό περιβάλλον που όλα μέρα με τη μέρα μεταβάλλονται, γι' αυτό πρέπει να είσαι πολύ ευέλικτος. Εάν δεν είσαι η καταστροφή είναι πολύ κοντά. Μπορεί να χρειαστεί να πάρεις μια απόφαση σήμερα και αύριο το πρωί να την αναιρέσεις και να πάρεις μία άλλη. Εκεί μπορώ να πω φαίνεται και η ικανότητα ενός διευθυντή.

Η εμπειρία του παρελθόντος είναι πολύ σημαντική γιατί αλλιώς αν δεν διδάσκεις από τα λάθη σου. Το να τιμωρήσεις κάποιον που έκανε ένα λάθος αυτό δεν είναι σωστό και η εταιρεία μας ποτέ δεν το έχει κάνει. Όταν όμως επαναλάβεις το ίδιο λάθος πολλές φορές τότε μπορεί να υπάρξει πρόβλημα".

Η ηγεσία και πώς ασκείται είναι ένα ενδιαφέρον θέμα το οποίο εξετάσαμε στην συνέχεια. Τι σημαίνει ο όρος ηγεσία και πως λειτουργεί στην ΖΕ;

" Ο όρος ηγέτης είναι ακριβώς το αντίθετο του αφεντικού. Το λέει και η λέξη "ηγούμε", είναι δηλαδή επικεφαλής μιας ομάδας ανθρώπων, που συζητάει και πάρνει αποφάσεις μαζί τους, μέσα σε κλίμα συνεργασίας. Το αφεντικό είναι επικεφαλής κάποιων και προσπαθεί να τους επιβληθεί με πολλούς αντίθετους μεθόδους να τους επιβληθεί (είτε με κολακίες, είτε με αυτηρό τρόπο κ.τ.λ.)

Ηγέτης υπάρχει όπου είναι η ομάδα και αφεντικό, όπου δεν υπάρχει. Η σχέση των εργαζομένων με τον ηγέτη είναι σχέση αποδοχής και συμπάθειας. Παρόλο που μερικές φορές υποτιμούμε τους εργαζομένους δεν είναι σωστό γιατί αυτοί μπορούν και καταλαβαίνουν. Ο ηγέτης σίγουρα δεν πρέπει να πιστεύει ότι είναι αλάνθαστος."

Το επίπεδο εκπαίδευσης στην ελληνική εταιρεία εμφιάλωσης είναι πολύ καλό. Πιστεύετε ότι είναι το καλύτερο στην Ελλάδα. Υπάρχει ένα τμήμα εκπαίδευσης στα κεντρικά που καθοδηγεί όλα

τα ανάλογα τμήματα ανα εργοστάσιο. Πέρυσι για εκπαίδευσει διατέθηκαν γύρω στα 200 - 300 εκατομύρια.

Έτσι κάθε εργοστάσιο συντάσει το δικό του πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο ελέγχεται αυστηρότατα απο την διεύθυνση και περιλαμβάνει πόσες ώρες, τι θα διδαχθεί, πότε, που, κ.τ.λ.

Η αμοιβή καθορίζεται με βάση τις συμβάσεις εργασίας. Η ΖΕ φυσικά δίνει ένα 10% - 20% παραπάνω. Εκτός όμως απο το χρηματικό όφελος οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ικανοποιήσουν και κάποιες άλλες τους ανάγκες.

Η εταιρεία το έχει επισημάνει αυτό και βοηθάει πολύ τους εργαζομένους της. Ας συζητήσουμε λίγο για τις προαγωγές. Οι θέσεις καλύπτονται απο το υπάρχον προσωπικό. Δίνει πολύ έμφασει σ'αυτό επειδή έχει γύρω στα τριάντα εργοστάσια σε όλη την Ευρώπη, προσπαθεί να το λύνει αυτό το θέμα εκ το μέσο. Αυτό όμως πάντα δεν είναι εφικτό.

Ακόμα η επιχέρηση παρέχει στους εργαζομένους τα εξής:

- Τα χριστούγεννα τους δίνουν κάποια δώρα γύρω στις 50.000δρχ. για τον καθένα πέρα των νόμιμων (δώρο χριστουγέννων) κ.τ.λ.
- Πρίμ παραγωγικότητας που παίρνει το προσωπικό τον Οκτώμβριο και το Μάρτιο.
- Υπάρχουν πολλές εκδηλώσεις όπως, για τα παιδιά χριστουγεννιάτικη εκδήλωση, εκδρομές κ.τ.λ.
- Ρούχα, παπούτσια (εκ του νόμου).

Το να ενθαρρύνεις τους εργαζομένους να έρθουν κοντά στον εξαρτάται άμεσα απο την ηλικία τους. Στο εργοστάσιο της ΖΕ στο Σχηματάρη ήταν πολύ εύκολο να ενθαρρύνεις τα άτομα γιατί ο μέσος όρος ηλικίας ήταν γύρω στα 23. Στο εργοστάσιο της Πάτρας αυτό είναι λίγο δύσκολο γιατί είναι όλοι πολύ μεγαλύτερη. Αρα θέλει λίγο προσοχή να τους πείσεις να σε ακολουθήσουν γιατί οι άνθρωποι είναι απο τη φύση τους καχύποπτοι.

Αλλά και οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες μέσα στο χώρο εργασίας. Το θέμα είναι τί κάνει ο μάνατζερ ώστε αυτές οι συγκρούσεις να λύνονται εντός τις ημέρας, και να μην μένουν. Είναι κακός παράγοντας αυτές οι συγκρούσεις ειδικά όταν παρα-

μένουν και δεν λύνονται αυθημερών. Οι άνθρωποι πάνω στην εργασία τους μπορούν να πουν κάτι και λόγω κούρασης να πάρει διαστάσεις.

Η κριτική όπως και να είναι παραμένει το δύσκολο κομμάτι της διοίκησης. Όταν είναι να λέμε τα καλά όλα είναι εύκολα. Όταν πρόκειται για τα άσχημα τότε είναι τα δύσκολα. Εκεί πραγματικά χρειάζεται ταλέντο για κάποιος να μπορεί να πραγματοποιήσει μια κριτική έτσι ώστε να είναι απαλλαγμένη από υποκειμενικές συνήθειες. Όταν π.χ. κάποιος δεν συμπαθεί τα μακριά μαλλιά στους άνδρες να κρίνει άσχημα ένα εργαζόμενο με τέτοιο στόλ. Πρέπει να είναι αδέκαστη.

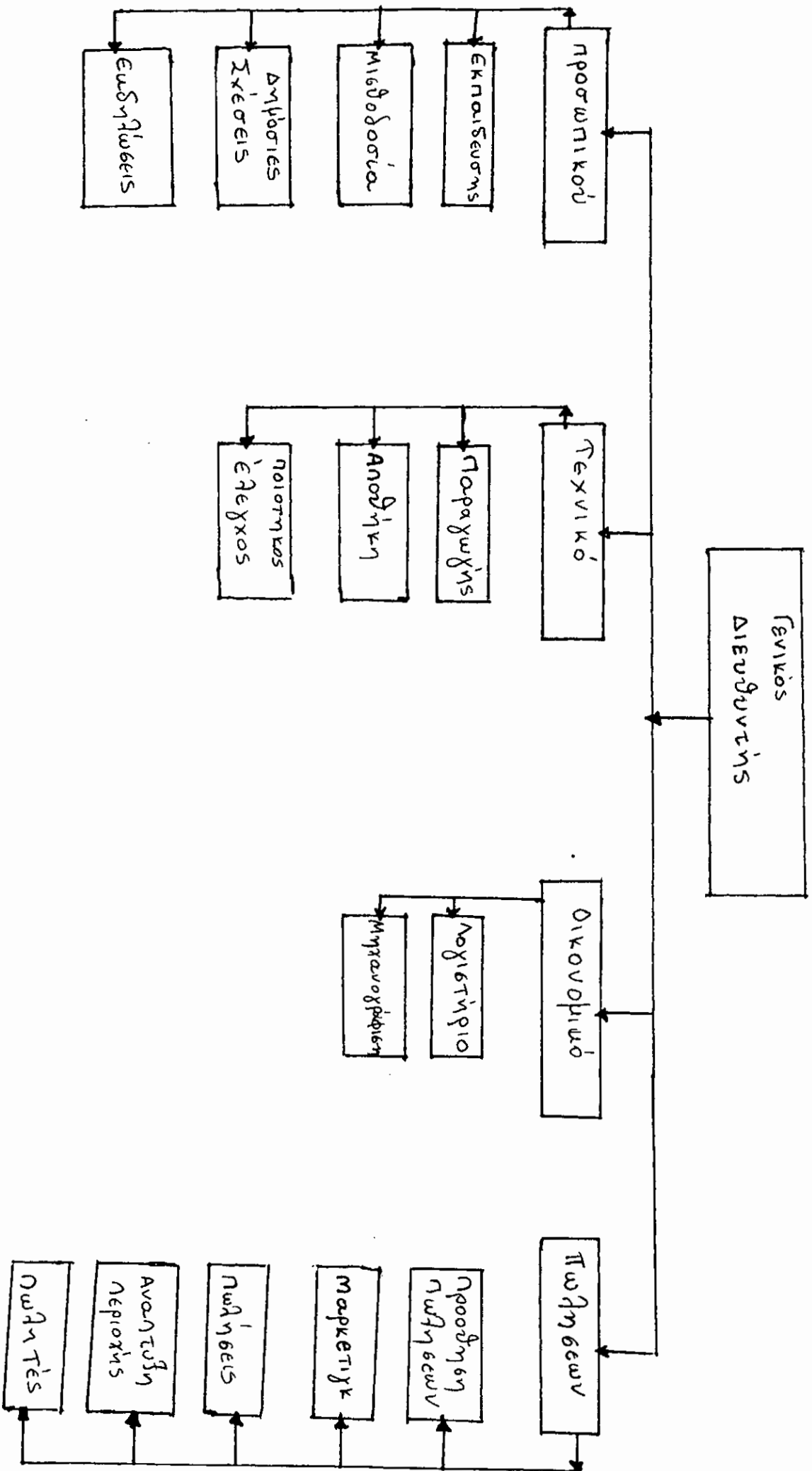
Ο έπαινος όμως που είναι εύκολος πόσο συχνά βγαίνει από τον διευθυντή; Δυστυχώς στην Ελλάδα πολύ σπάνια, γιατί οι ίδιοι φοβούνται να πουν "μπράβο" στους υφισταμένους. Κάποτε στην ΖΕ ο Γ. Διευθυντής ρώτησε τους διευθυντές των τμημάτωνσε μία συνάντηση τους πόσα μπράβο είχαν πει εκείνη τη μέρα και αυτοί που σήκωσαν το χέρι ήταν ελάχιστοι.

Ο Γ. Διευθυντής σεν θα πρέπει να μεταδίδει το άγχος του στους υφισταμένους του. Η ζωή εκτός εργοστασίου είναι αρκετά δύσκολη, γιατί λοιπόν να την δυσκολεύουμε και μέσα στο εργοστάσιο. Το άσχημο είναι βέβαια ότι ο υπάλληλος από την ώρα που θα πάει για συνέντευξη μέχρι να προσληφθεί έχει άγχος. Ο μάνατζερ πρέπει να του αποβάλλει αυτό το στρες.

Ο κ. Γιαννέλος ελπίζει πολύ στην νέα γενιά των μάνατζερ και πιστεύει ότι δείχνει μια διάθεση να αλλάξει όλα αυτά που συζητήσαμε. Οι νέοι υίοθετούν τα στοιχεία του σύγχρονου μάνατζμεντ και σίγουρα δεν φοβούνται ούτε να εκφράσουν την γνώμη τους στους ανωτέρους αλλά και ούτε να συζητήσουν με τους κατωτέρους, και φυσικά λένε ευκολότερα "μπράβο".

Παρόλα αυτά όμως η ΖΕ είναι μια πρότυπο εταιρεία σε πολλά θέματα. Στα συμπεράσματα μου στο τέλος της μελέτης μου για το σύγχρονο μάνατζμεντ παραθέτω εκτενέστερα τις απόψεις μου για την ΖΕ.

Ευχαριστώ πολύ το κ. Γιαννέλος για τον πολύτιμο χρόνο του και για τις γνώσεις που μου κατέθεσε .



ΠΡΟΧΕΙΡΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ "3Ε" \*

**ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.**  
**AMSTEL Heineken**  
**ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΑΤΡΩΝ**  
**Τ.Θ. 1246 261 10 ΠΑΤΡΑ**

Η ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΙΟΙΑ ιδρύθηκε το 1965 από τους Χατζηβασιλείου και Χούρσογλου. Η εταιρεία παράγει την μύρα AMSTEL, HAINEKEN, και εισάγει μια σειρά από άλλες μύρες. Τα εργοστάσια που έχει είναι τρία τα οποία και τα τρία είναι υπερόνχρονα, θεωρούνται τα καλύτερα στην Ελλάδα αν όχι και στον κόσμο. Αυτά βρίσκονται στην Πάτρα, την Θεσσαλονίκη και Αθήνα. Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας είναι γύρω στα 1800 άτομα. Η Πάτρα έχει 500 εργαζόμενους, η Θεσσαλονίκη έχει γύρω στα 250-300 άτομα και η Αθήνα γύρω στα 1000 άτομα.

Με αυτά τα στοιχεία χαρτογραφούμε ένα γενικό πλάνο της Αθηναϊκής Ζυθοπιοίας.

Το πρώτο στοιχείο του μάνατζιμεντ που είναι ο προγραμματισμός θα είναι η αρχή του λόγου μας για την διοίκηση της εταιρείας. Ρωτάω τον κ. Αργυρόπουλο αν υπάρχει γραπτό κείμενο προγραμματισμού και ποιά η χρονική του διάρκεια; "Η εταιρεία μας διαθέτει λεπτομερή γραπτό κείμενο προγραμματισμού που έχει χρονική διάρκεια 5 χρόνια. Η διοίκηση πριν ασχοληθεί με οτιδήποτε, έχει σαν πρώτη αρμοδιότητα να συντάξει το πρόγραμμα της όπου σε αυτό καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και τον τρόπο που θα επιτευχθούν. Φυσικά οι αντικειμενικοί στόχοι είναι σαφείς και καθορίζονται κατόπιν συνεργασίας με τους διευθυντές των τμημάτων. Υπάρχει ένα μάνατζιμεντ κείμενο, που αποτελείτε από το γενικό διευθυντή της εταιρείας και από κάτω είναι οι διευθυντές εκάστοτε τμήματος όπως οικονομικό, μαρκετινγκ, πωλήσεων.

Κατά το σχεδιασμό των αντικειμενικών στόχων της εταιρείας οι αρμόδιοι λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παράγοντες με προτεραιότητα σε όλα. Το κυριότερο για την Αθηναϊκή Ζυθοπιοία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ασφαλώς το προϊόν και θα ήταν φέμα αν έλεγα ότι όλες οι εταιρίες δεν κοιτάνε για το κέρδος γιατί αν δεν έχεις κάποια κέρδη δεν θα μπορέσεις να εξυπηρετήσεις ούτε τον άνθρωπινο παράγοντα, αλλά ούτε να έχεις σωστή ποιότητα στο προϊόν σου. Για την εταιρεία μας, πρώτον, ανθρώπιнос παράγοντας, ποιότητα και κοινωνικές υποχρεώσεις που έχουμε σαν εταιρεία είναι παράγοντες βασικοί για την θέσπιση των αντικειμενικών στόχων.

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία, φημίζεται για την καλή της καρδιά σε τοπικό επίπεδο. Έχουμε βοηθήσει παρα πολύ, τις κοινότητες καλύπτοντας ανάγκες στα κοινοτικά γραφεία, στα σχολεία κ.τ.λ. Στην Αθήνα πρόσφατα πήραμε το θέατρο του Κάρολου Κουν και αναλάβαμε την συντήρηση του γιατί θα ήταν κρίμα να καταστραφή κάθε ανάμνηση από τον άνθρωπο που λεγόταν Κάρολος Κουν. Ακόμα ασχολούμαστε πολύ με την τέχνη και μάλιστα σαν προϊόν HAINEKEN έχει μετέ και HAINEKEN ART σαν σλόγκαν." Επίσης ο κ. Αργυρόπουλος συμπληρώνει ότι: "Οι στόχοι προσπαθούμε να είναι εφικτοί. Πολλές φορές οι στόχοι των πωλήσεων μπορεί να μην είναι, διότι πάντοτε κάθε χρόνο υπάρχει ένα ποσοστό που αυξάνεται και προσπαθούμε να το ορίζουμε έτσι ώστε να είναι εφικτό."

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία, δεν έχει μετόχους στην εταιρεία της και φυσικά δεν είναι στο χρηματιστήριο. Η μητέρα εταιρεία δεν είναι στην Ελλάδα αλλά στην Ολλανδία.

Η ενημέρωση των εργαζομένων γίνεται από το γενικό διευθυντή, που τους παρουσιάζει τους στόχους της εταιρείας, πως ήταν αυτή στο παρελθόν και πως παρουσιάζεται το μέλλον. Αυτό γίνεται σύνθημα όταν κόβεται η αγιοβασιλική πίττα.

Κάθε τμήμα της εταιρείας έχει την υποχρέωση να συντάξει το δικό του σχέδιο/πρόγραμμα. Φυσικά κάθε τέτοιο πρόγραμμα διαθέτει ένα αριθμό εναλλακτικών λύσεων. "Το σύγχρονο μάνατζμεντ λέει ένα πράγμα, αν θέλεις να επιτύχεις σήμερα πρέπει να είσαι SABTET TO CHANGE. Οι στόχοι σήμερα έχουν μετατραπεί από πενταετίας σε τριετίας ενώ παλιότερα ήταν από πένταετίας και δεκαετίας, γιατί ο κόσμος αλλάζει πολύ γρήγορα. Και φυσικά κάθε τρίμηνο γίνεται ο έλεγχος του αποτελέσματος του προγράμματος."

Συνεχίζοντας την συζήτηση μας αναφέρθηκαμε στην οργάνωση της εταιρείας. Ο κ. Αργυρόπουλος μας είπε: "Οργάνωση είναι να υπάρχει σωστή δομή, υποδομή και ο σωστός προγραμματισμός. Αν δεν τα έχεις αυτά δεν μπορείς να έχεις οργάνωση, γιατί μέσα από όλα αυτά βγάζεις ένα σωστό προγραμματισμό και αναφέρεται στο πώς θα ανταπεξέλθεις στα προβλήματα του μέλλοντος."

Στην ερώτηση μας, για τον κανόνα "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση" τη σημειώνει για σας, μας είπε: "Θα σας το

ανατρέψω λίγο και θα σας ρωτήσω αν έχετε ακούσει ποτέ το ότι, είναι υπεύθυνη η θέση αλλά ανεύθυνος ο άνθρωπος. Αυτό είναι ακριβώς το αντίθετο. Για μας σημαίνει ότι θα έχουμε καλλύτερα αποτελέσματα, συνέπεια στην εργασία του και το κυριότερο απο όλα όταν ο κατάλληλος άνθρωπος είναι στην κατάλληλη θέση είναι και αυτός ικανοποιημένος, ευχαριστημένος και αποδίδει καλλύτερα στην δουλειά του. Αν δεν έχει αυτή την ικανότητα και δεν μπορεί να αποδώσει δεν θα έχουμε καλό αποτέλεσμα γιατί τον αναγκάζεις να κάνει κάτι που δεν θέλει."

Τον ρωτήσαμε και για την εξιδίκευση και μας είπε: "Η εξιδίκευση είναι θετική και είναι απαραίτητη. Σήμερα ναί μεν πρέπει να έχει μια γνώση απο όλα τα θέματα, αλλά αυτοί που είναι εξειδικευμένοι φέρουν καλλύτερα αποτελέσματα και είναι απαραίτητα." Εδώ υπήρξε μια δική μου παρέμβαση και έθεσα την περίπτωση ότι ένας εργαζόμενος στην παραγωγή π.χ. κοιτάει συνέχεια σε ένα φωτεινό πίνακα τα μπουκάλια που περνούν (εξιδίκευση της εργασίας), αυτό δεν είναι κουραστικό ; Ο κ. Αργυρόπουλος μας είπε: "Πολλοί άνθρωποι κάνουν μια αυτοκριτική, μπορεί να κουράζονται κάνοντας το ίδιο πράγμα, αλλά λέμε και πάλι, ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση." Αν πιστεύεις ότι δεν κάνει τότε το γραφείο προσωπικού είναι έτοιμο να λύσει αυτό το πρόβλημα."

Αλλάζοντας θέμα συζητήσαμε για τον προϊστάμενο που διοικεί μια ομάδα και δίνει εντολές. Ο κ. Αργυρόπουλος μας είπε: "Κάθε προϊστάμενος στην εταιρεία μας έχει ένα αριθμό υφιστάμενων που έχει άμεση ευθύνη για αυτούς. Αλλά είμαστε μια απο τις εταιρείες που το θέμα ευθύνης, το αναγνωρίζει ο εργαζόμενος και είναι συνεπής. Η εταιρεία μας είναι μια απο τις λίγες που η λέξη, ανθρωπιά ισχύει. Ο γενικός διευθυντής κατά τη γνώμη μου, για 30 χρόνια έχει μεταφέρει μια κουλτούρα, ένα μανατζμεντ αξιόλογο. Πάντοτε δε η εταιρεία μας μεταβιβάζει εξουσία, δίνει δηλαδή πρωτοβουλίες στους εργαζομένους γιατί αν δουλεύεις χωρίς αυτήν, δηλαδή μηχανικά, τότε δεν μπορείς να αποδώσεις. Καλό είναι επίσης ο κάθε υφιστάμενος να ξέρει ότι πέρνει οδηγίες και εντολές απο ένα μόνο προϊστάμενο και αυτό τον βοηθάει γιατί: α) αισθάνεται μια ασφάλεια, β) μπορεί



να του ανοιχτεί σε προσωπικά και επαγγελματικά θέματα και γ) δεν έχει πολλούς ανθρώπους να του λένε τι να κάνει έτσι ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση εντολών. Υπάρχει η περίπτωση όμως να χρειάζεται κάποιος προϊστάμενος (εκτός του άμεσα ανωτέρω του) να πάρει την πρωτοβουλία να ζητήσει από τον εργαζόμενο να κάνει κάτι, σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος πρέπει να υπακούσει.

Ο έλεγχος είναι μία από τις σοβαρές εργασίες της Διοίκησης, αναφερόμαστε στον έλεγχο εννοούμε αυτόν που γίνεται στα αποτελέσματα του προγράμματος σε σχέση με αυτά που έχουν προγραμματιστεί. Ο έλεγχος στον τρόπο εργασίας και στην απόδοση των εργαζομένων θα μας απασχολήσει πιο κάτω.

Εδώ ρωτήσαμε πόσο σημαντικός είναι ο έλεγχος, ποιά διαδικασία ακολουθείτε και αν υπάρχουν πρότυπα ελέγχου.

Ο κ. Αργυρόπουλος μας είπε. " Αν δεν υπάρχει έλεγχος και δεν υπάρχουν ACCOUNT-ABILITY δηλαδή δεν φέρνεις τα αποτελέσματα που πρέπει, ο καθένας αναλαμβάνει τις ευθύνες του, τις υποχρεώσεις του έτσι ώστε να υπάρξουν κάποια αποτελέσματα. Κάθε τρεις μήνες ελέγχονται τα πάντα όπως έχουμε αναφέρει και πριν. Εξάλου με τον έλεγχο καθορίζεται αν τα διάφορα τμήματα και ο ίδιος ο οργανισμός αποκτά και χρησιμοποιεί τους πόρους του με αποτελεσματικότητα και επάρκεια, ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς στόχους. Η διαδικασία που ακολουθείτε είναι απλή. Γίνεται μια ανασκόπηση, συγκεντρώνονται όλα τα αποτελέσματα του τριμήνου, δηλαδή ποιοί ήταν οι στόχοι, τι έχουμε κάνει αν πετύχαμε τους στόχους ή όχι για ποιούς λόγους και ήταν υπέρ ή κατά τα αποτελέσματα. Μέσα σε όλα αυτά λέμε τι θα κάνουμε για το επόμενο τρίμηνο. Οσο για τα πρότυπα είναι δύσκολο να τα καθορίσεις γιατί δεν είναι κάτι που λέει κάνε ένα -δύο-τρία πράγματα. Ο καθένας ξέρει τις υποχρεώσεις του, τις αναγνωρίζει, τις σέβεται και τίθεται θέμα συνέπειας στην εργασία. Ολοι ενημερώνονται για το τι πρέπει να κάνουν και πως να το κάνουν. Σίγουρα δεν είναι ωραίο να δουλεύεις, BY THE BOOK, γιατί δεν αποδίδεις.

Ο παράγοντας που συμμετέχει περισσότερο στην επιτυχία ή αποτυχία ενός μάνατζερ είναι η ικανότητα του στην λήψη μιάς απόφασης, ο καθορισμός του "τι πως, πότε και ποιός" συνδέεται στενά με την λήψη αποφάσεων, η οποία καθορίζει τη μελλοντική διοικητική δράση.

Έτσι για να ληφθεί μιά απόφαση ακολουθείται κάποια διαδικασία. Έτσι ρωτήσαμε τον κ. Αργυρόπουλο ποιό είναι αυτή στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία. "Στην εταιρεία μας μέχρι ένα όριο που μπορεί να πάρει κάποιες πρωτοβουλίες, ή κάποιες αποφάσεις. Απο εκεί και πέρα όταν θέλει να πάρει μιά απόφαση και είναι απόφαση κρίσεως της στιγμής και δεν μπορεί να βρεί τον άμεσα προϊστάμενο του, και την πάρει την απόφαση είτε είναι λάθος, είτε σωστή κανείς δεν θα του πάρει το κεφάλι. Όριο δεν υπάρχει αλλά καθένας ξέρει μέχρι που μπορεί να φτάσει. Σε σημαντικές αποφάσεις, μαζεύονται όλοι οι προϊστάμενοι των τμημάτων, λένε την γνώμη τους και μέσα απο μιά γνώμη τριών ή πέντε ατόμων βγαίνει μια απόφαση. Το σίγουρο είναι ότι ακούμε πάντοτε τη γνώμη των άλλων. Η ομαδικότητα είναι αρχή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Ποτέ δεν επιβάλλει σε κάποιο την γνώμη του ο ηγέτης αλλά ελέγχεται κατά πόσο συμφέρει ή όχι αυτή η λύση."

Στην συνέχεια τον ρωτήσαμε αν πιστεύει ότι, η συνεργασία του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο του κατά τη λήψη μιας απόφασης, έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην συνεργασία του και στην προσωπική ζωή του υφισταμένου;

Αν οι εργαζόμενοι προτείνουν συχνά τις ιδέες τους και τι κάνετε για να τους ενθαρρύνετε;

Ο κ. Αργυρόπουλος μας είπε " Σαφέστατα η συνεργασία κατά τη λήψη αποφάσεων δρα θετικά στην διάθεση του υφισταμένου γιατί αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν, του δίνεις θάρρος και του δημιουργεί την επιλογή να εκφράσει γνώμη. Αυτή η ενθάρρυνση γίνεται καθημερινά στην εταιρεία μας. Η γνώμη τους είναι εξίσου σημαντική για την εταιρεία μας. Μπορεί να φτάσει ως και το γενικό διευθυντή δια μέσου του σωματίου που είναι και ο φυσικός προϊστάμενος του υφισταμένου. Είναι φυσικό ότι όταν προτάνουν κάτι στο σωματέλο και το αποκτούν η εκτελεσή του είναι πολύ εύκολη.

Δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση μόνο σαν εργαζόμενοι αλλά και σαν άνθρωποι τότε όλα είναι πολύ πιο καλά, αισθάνονται ότι είναι άνθρωποι. Ένα άλλο θετικό είναι ότι με την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων μπορεί να αξιοποιήσεις πολύτιμες γνώσεις και ικανότητες ανοίγοντας δηλαδή νέους ορίζοντες. Σαν εταιρεία εδώ και αρκετά χρόνια εφαρμόζουμε ένα πρόγραμμα και λέμε ότι οι άνθρωποι αυτοί οι οποίοι έχουν ταλέντο και μπορούν να έχουν γνώμη τους προωθούμε άμεσα δεν μας ενδιαφέρει να πέρνουμε από έξω, όταν μπορούμε να προωθούμε το υλικό που έχουμε μέσα. Δίνουμε την ευκαιρία στους εργαζομένους, τους ανεβάζουμε το ηθικό βλέπουμε ότι είναι σωστή, χρειάζονται όμως μια ευκαιρία και τους τη δίνουμε".

Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί στο παρελθόν από την επιτυχή λύση κάποιου παρόμοιου προβλήματος, μπορεί να αποτελεί μια ενδεδειγμένη λύση; Ο κ. Αργυρόπουλος μας λέει ότι "η κάθε απόφαση είναι απόφαση στιγμής, για την δεδομένη στιγμή ή εποχή, η απόφαση του παρελθόντος μπορεί να ήταν σωστή, για να εφαρμοστεί όμως σήμερα μπορεί να είναι λάθος, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σήμερα και να αποδώσει. Για να είναι αποδοτική μια απόφαση -όποια και αν είναι αυτή- που έχει παρθεί θα πρέπει να είναι η καλύτερη που μπορεί να αποφασιστεί.

Συνεχίζοντας την κουβέντα μας αναφερθήκαμε στην ηγεσία. Ρωτήσαμε λοιπόν πως αντιλαμβάνονται τον ηγέτη γενικά και ειδικά είναι ο ηγέτης για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία; "Εμείς πιστεύουμε ότι ηγεσία και όχι ηγέτης είναι για μας μια λέξη η οποία δεν χρησιμοποιείται πάρα πολύ, ενώ υπάρχουν τα όρια της ηγεσίας δεν υπάρχουν σύνορα, δηλαδή για μας η πόρτα του Γ. Διευθυντή είναι πάντοτε ανοιχτή. Υπάρχει το όριο δεν υπάρχει όμως σύνορα. Η πόρτα του κάθε προϊστάμενου είναι πάντοτε ανοιχτή. "Οι Αμερικάνοι πιστεύουν ότι ένας ηγέτης γεννιέται και ένας Λίντεν εκπαιδεύεται".

Ο ηγέτης τους βοηθάει εξηγώντας τους τι περιμένει από αυτό υς;

Εαν δεν ξεκθαρίζεις το τι θέλεις απο τον κάθε εργαζόμενο,όχι απαιτήσεις,πότε δεν απαιτείς απλά ενθαρρύνεις εμπλουτήσεις και βοηθάς μια κατάσταση, να τους λές ότι:αυτός είναι ο δρόμος που πρέπει να διαλέξουμε. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν μηχανικά,απλά του λές το σωστό τρόπο και το πως πρέπει να είναι το κάθε τι και απο'κει και πέρα ο κάθενας φροντίζει για τον εαυτό του."

Ζητήσαμε στην συνέχεια να μάθουμε για τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού.Μας είπαν ότι: "Το προσωπικό της εταιρεία το εκπαιδεύει σε συνεχή βάση σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα τμήματα και το προσωπικό φυσικά ζητάει τα σεμινάρια και τα προτείνει στο γραφείο προσωπικού και εμείς δεν λέμε όχι."

Ακολούθησαν μια σειρά ερωτήσεων γύρω απο το ωράριο εργασίας,απο την μονιμότητα της εργασίας και για τις παροχές και τον μισθό. Για όλα αυτά ο κ. Αργυρόπουλος μας είπε:"Μονιμη εργασία για ένα άτομο μπορεί να είναι λίγο βαρετή,αλλά καλό είναι να γίνεται μια αυτοκριτική βλέποντας τις ικανότητες του, τι μπορεί να κάνει και παίρνει κάποιες αποφάσεις. Τι αν είναι η μονιμη εργασία καλή η όχι,πρέπει εσύ ο ίδιος να την κάνεις να σου αποδίδει. Μπορείς αν θέλεις εσύ να την εμπλουτύνεις. Όταν την θεωρείς σαν ασφαλή την μονιμότητα στην εργασία τότε μπορεί και να είσαι αποτυχημένος."

Σήμερα όλες οι εταιρείες αποφεύγουν να μονιμοποιήσουν προσωπικό αν πραγματικά δεν το χρειάζονται. Το ίδιο ισχύει και στην Αθηναϊκή ζυθοποιία.Δεν υπάρχει καμμία περίπτωση επειδή συμπαθείς ένα άτομο να το μονιμοποιήσεις σε μία θέση η οποία είναι εποχιακή. Ηαμοιβή στην εταιρεία μας καθορίζεται με βάση ενός συστήματος που ονομάζεται "χαϊτ σύστημα" το οποίο είναι σε κλίμακες και υπάρχει μία κλίμακα αμοιβών με κάποιες κατηγορίες π.χ. μια είναι απο το 0-100.000δρχ.,η άλλη είναι απο 100.000δρχ.,και είναι καθαρά τί προσόντα έχει ο καθένας.

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία βσηθάει πολύ τους εργαζομένους της με πάροχές,όπως:δάνεια,μπόνους,κάποια προϊόντα όπως μακαρό-

νια, ζάχαρη, ρύζι, κρασί κ.τ.λ. και κάθε μήνα ένα κιβώτιο μύ-  
ρες.

Όσο για το ωράριο η εταιρεία μας δεν προτιμά το ελαστι-  
κό ωράριο γιατί δεν υπάρχει περίπτωση να κάνεις κάποιο πρό-  
γραμματισμό και έχουμε σαφώς και πτώση της παραγωγικότητας.  
Αν όμως κάποιος εργαζόμενος έχει κάποιο πρόβλημα και θέλει  
να φύγει από τη δουλειά του τότε εμείς δεν λέμε όχι γιατί εί-  
ναι ανθρώπινο. Από αυτή την άποψη συμφωνούμε με την ελαστικό  
τητα του ωραρίου."

Η συζήτηση συνεχίζεται και στρέφεται ξανά στις σχέσεις  
μέσα στο χώρο εργασίας. Μιλήσαμε για τις άτυπες σχέσεις και  
τις συγκρούσεις των εργαζομένων και τη θέση που πρέπει να  
παίρνει ο προϊστάμενος τους. "Οι άτυπες σχέσεις μέσα στον ερ-  
γασιακό χώρο είναι ένα στοιχείο που επηρεάζει την παραγωγι-  
κότητα. Όταν δεν υπάρχουν σχέσεις και δεν υπάρχει ο άνθρωπι-  
νος παράγοντας να αισθάνονται ότι δεν είναι μόνο ένα εργα-  
λείο ασφάλως δημιουργούνται κάποια προβλήματα. Η οικειότητα εί-  
ναι κάτι καλό και πρέπει να δημιουργείται από τον κάθε προϊ-  
στάμενο αρκεί να μην την εκμεταλλεύεται ο υφιστάμενος. Όσο για  
τις συγκρούσεις, το πιο σωστό είναι να ακούς και τις δύο πλευ-  
ρές, προσπαθώντας να ομαλύνεις το πνεύματα ακούγοντας και τα  
δύο άτομα. Βγάζεις ένα συμπέρασμα τους καλώς ξανά μέσα, αν θέ-  
λεις τους λές ότι μπορεί να ήταν η κακία η ώρα, τους τονίζεις  
ποιά ήταν τα προβλήματα και από τις δύο πλευρές και συζητάς  
πλέον σαν ομάδα ανθρώπων για να βρεις την σωστή τομή για να  
δουλέψει ξανά η ομάδα. Ποτέ δεν πρέπει να παίρνεις το μέρος  
του ενός ή του άλλου. Όταν είναι προσωπική η κόντρα προσπα-  
θείς, τότε να δείξεις στον καθένα υφιστάμενο ότι είναι σε έ-  
να χώρο για κάποιο σκοπό ή για κάποια δουλειά. Από κεί και πέ-  
ρα οι προσωπικές κόντρες εκτός εταιρείας και όχι εντός. Τους  
επισημαίνεις ότι μπορεί να δουλέψουν μαζί για μια ζωή ίσως και  
πρέπει να καταλάβουν ότι πρέπει να δημιουργήσουν μια καλή σχέ-  
ση μια ωραία ατμόσφαιρα συνεργασίας και συνέπειας."

Αν όμως χρειαστεί να επαινέσετε ένα εργαζόμενο για μία

εργασία που εκτέλεσε αποδοτικά τότε τι κάνετε;"Σαν εταιρεία δεν έχουμε κάτι το ξεχωριστό για ένα συγκεκριμένο άτομο.Ο έπαινος όταν γίνεται είναι για όλο το εργοστάσιο και για όλους τους εργαζομένους. Αν π.χ. κατέβγει προς όφελος τηςεταιρείας όλοι θα παινευτούν. Αυτό ισχύει γιατί όλοι είμαστε μια ομάδα και όλοι συνεισφέρουμε για να γίνει κάτι.Αυτή είναι η πολιτική μας".

Η πρέση απο τον ανταγωνισμό δημιουργή έσως κάποιο "στρές" γιατί συνέχεια πρέπει να είσαι έτοιμος για να δεχτεί την αγορά,έτοιμος για να δεκτείς τον αντιπάλο και αυτό ασφαλώς σου προκαλεί ένα αγχος,ένα στρές. Αυτό υπάρχει όχι μόνο μέσα στην εργασία και σε όλους τους τομείς της ζωής.Το γεγονός όμως υπάρχει στην εργασία ένα φορτο και αυτό είναι ένα στοιχείο που θεωρείται πηγή άγχους. Στην Αμερική και Ιαπωνία σήμερα αντιμετωπίζουν το στρές σαν το μεγαλύτερο πρόβλημα. Έτσι προσπαθούν να βρούν λύσεις έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να απαλλαχτούν απο αυτό.

Κάπως έτσι έκλεισε η συζήτηση μας με τον κ.Αργυρόπουλο τον οποιο και ευχαριστούμε παρα πολύ για τις πολύτιμες γνώσεις του που μας κατέθεσε και για τον χρόνο που μας παραχώρησε.

Μετά απο μία μικρή έρευνα που έκανα στο τμήμα πωλήσεων τ' οποίουηγείται ο κ,Αργυρόπουλος, διαπίστωσα "του λόγου το αληθές".Οι περρισσότεροι εργαζόμενοι όντως είναι ευχαριστημένοι απο τον ηγέτη τους και το σέγουρο είναι ότι δεν τον φοβούνται, εκφράζουν άφοβα τη γνώμη τους και υπάρχει μια σωστή επικοινωνία.

Οι εργαζόμενοι μου είπαν ότι τους ζητάει την γνώμη τους. Γενικά μπορώ να πω ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιια χρησιμοποιεί το συμμετοχικό μάνατζμεντ και έχει προσανατοληση την προσοχή της στον άνθρωπο και μετά στην παραγωγή.

Στα συμπεράσματα που παραθέτω στο τέλος της εργασίας μας συγκρίνω αυτό τον τρόπο διοίκησης με τη διοίκηση των άλλων εταιρειών.

**elite**

Η ΠΑΤΡΑΪΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΟΙΑ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1973 αλλά η παραγωγική διαδικασία άρχισε το 1979. Ο ιδρυτής ονομαζόταν Τριανταφυλλόπουλος Ανδρέας. Σήμερα έχουν μεταβιβαστεί οι μετοχές στο γιο του Τριανταφυλλόπουλος Γεώργιος, ο οποίος είναι και ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου. Η εταιρεία μας ασχολείται με την παραγωγή του χαρτίου τύπου "τρίσιου", το οποίο ανάλογα με την σκληρότητα του μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ανάλογη επεξεργασία για την παραγωγή χαρτιού υγείας, κουζίνας, τραπεζομάντιλα, χαρτοβάμβακα κ.τ.λ.

Το εργατικό δυναμικό που απασχολεί η εταιρεία μας είναι γύρω στα 140 άτομα.

Μετά από αυτό το μικρό ιστορικό θα ασχοληθούμε με τον τρόπο που διοικείται η εταιρεία. Οι πρώτες ερωτήσεις στρέφονται γύρω από τον προγραμματισμό της εταιρείας. Ο κύριος Νικολάου (διευθυντής προσωπικού) μας είπε: "Στην εταιρεία μας δεν υπάρχει πρόγραμμα βάση του οποίου να ενεργούμε, απλά υπάρχουν κάποια σχέδια που κατέχει μόνο ο γενικός διευθυντής και ο οποίος αποφασίζει, σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη. Πρόγραμμα ως που τριετές ή πεντετές δεν υπάρχει γιατί είναι δύσκολο για μια μικρή και οικογενειακή επιχείρηση, όπως είμαστε εμείς, να εργαστεί πάνω σε τέτοια βάση. Η επιτυχία της εταιρείας μας οφείλεται πιο πολύ σε προσωπικές ικανότητες, παρά σαν αποτέλεσμα συνεργασίας".

Το επόμενο πακέτο από ερωτήσεις αναφέρονταν στην οργάνωση που έχει η εταιρεία. Μας είπαν: "Οργανόγραμμα διαθέτει η εταιρεία, το έφτιαξα μάλιστα ο ίδιος. Στην πρώτη θέση βρίσκεται ο Πρόεδρος και αμέσως μετά ο Γ. Διευθυντής. Τα τμήματα κατέχουν την επόμενη θέση (Προσωπικού, Παραγωγής, Διάθεσης και Οικονομικό). Όσο για την οργάνωση είναι πολύ σημαντική γιατί καθένας ξέρει τι κάνει και από ποιόν παίρνει εντολές και που δίνει αναφορά." Ο κανόνας - ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση - τι σημαίνει για σας; Αυτό είναι σωστό αλλά πως το πετυχαίνεις; Από την πλευρά του εργαζόμενου αυτό ισχύει (δηλαδή ο εργαζόμενος πιστεύει ότι είναι κατάλληλος



για αυτή τη θέση) και το μόνο που θα κοιτάει είναι να καλυτε-  
ρεύσει τη θέση του, τώρα αν είναι όντως κατάλληλος ή όχι αυ-  
τό δεν τον ενδιαφέρει. Δηλαδή αν σου δώσει μια ευκαιρία να  
ανέβεις στην εργασία σου δεν σε ενδιαφέρει αν είσαι ο κατάλ-  
ληλος ή όχι. Απο την μεριά της διοίκησης είναι πολύ σημαντι-  
κό να έχει αξίους υπαλλήλους. Σε μια προαγωγή αν είναι αποτυ-  
χημένη, τότε και ο Γ. διευθυντής έχει κόστος χρόνου για να  
τον βοηθάει και ο εργαζόμενος δεν θα μπορεί να αποδόσει. Για  
να ανακαλυφθεί ο κατάλληλος άνθρωπος θα πρέπει να περάσει  
κάποιος χρόνος γιατί απο την συνέντευξη δεν μπορείς να ανα-  
καλύψεις τα προσόντα του ατόμου. Για μένα περισσότερο μετράει  
όχι η γνώση αλλά ο καθένας τι εξυπνάδα και τί όρεξη έχει ό-  
που αυτό δεν φαίνεται απο τα πτυχία, π.χ. εσύ μπορεί να μου  
φέρεις πέντε πτυχία και να μην μου κάνεις, αλλά μπορεί να μου  
κάνει κάποιος ο οποίος να είναι απόφοιτος δημοτικού που με-  
τά απο έξι μήνες εκπαίδευσης να είναι καλύτερος απο εσένα.

Υπάρχουν ομάδες εργασίας μέσα στην επιχείρησή σας και  
αν ναι πώς λειτουργούν; "Υπάρχουν τρεις - τέσσερεις ομάδες  
που έχουν ένα προϊστάμενο και υπάρχει και ένας Γ. Διευθυ-  
ντής για όλους. Φυσικά εγώ δεν θα ανακατευτώ στην εργασία  
του άλλου προϊσταμένου γιατί δεν κατέχω το αντικείμενο της  
εργασίας του. Έτσι κάθε εργαζόμενος παίρνει εντολές μόνο απο  
ένα προϊστάμενο ο οποίος είναι άμεσα υπεύθυνος, για τις πρά-  
ξεις του εργαζομένου."

Στο θέμα εξειδίκευση της εργασίας τι γνώμη έχετε;

"Μέσα στην παραγωγή οι εργαζόμενοι αλλάζουν θέσεις συνέχεια.  
Αυτό γίνεται γιατί ο εργαζόμενος κάνοντας συνέχεια την ίδια  
δουλειά κουράζεται και πνευματικά και σωματικά."

Εδώ ζήτησα να μας σκιαγραφήσει τη διαδικασία για τη λή-  
ψη μίας απόφασης ρουτίνας και μίας σοβαρής.

"Κάθε εβδομάδα γίνεται μια συνάντηση με το Γ. Διευθυντή με τον  
οποίο συζητάμε τα προβλήματα και παίρνουμε κάποιες αποφάσεις,  
για θέματα καθημερινά. Σε πιο σοβαρά εμείς εκφράζουμε μια ά-

ποψη αλλά την απόφαση την παίρνει ο ίδιος ο Γ.Διευθυντής με τον ιδιοκτήτη. Πιστεύω ότι ο ηγέτης ακούει ως ένα σημείο την γνώμη των προϊσταμένων των τμημάτων και αυτό είναι το σωστό, γιατί διαφορετικά βλέπει το θέμα ο ίδιος ο οποίος γνωρίζει περισσότερο από μας και διαφορετικά εμείς. Αν π.χ. εγώ σαν Δ.Προσωπικού του προτείνω μια επένδυση, αυτός την εξετάζει και αν διαπιστώσει ότι δεν συμφέρει δεν προχωρεί. Υπάρχουν και οι φορές που έχεις τη καλύτερη διάθεση να προτείνεις κάτι, αλλά ο διευθυντής να σε διακόψει και να διαμαρτύρεται γιατί οι πωλήσεις είχαν πτώση ή και γιατί ο ίδιος δεν είχε καλή διάθεση. Προσωπικά δεν έχω πρόβλημα να εκφράσω την γνώμη μου γιατί είμαι και πολλά χρόνια εδώ. Αλλά πιστεύω ότι ούτε και οι άλλοι προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν τέτοιο πρόβλημα."

Στη συνέχεια ζητήσαμε να μας περιγράψει πώς γίνεται ο έλεγχος, πόσο σημαντικός είναι και αν υπάρχουν πρότυπα ελέγχου. Ο κ. Νικολάου μας είπε: "Έλεγχος γίνεται συνέχεια τον οποίο τον εκτελεί ο Γ. Διευθυντής γιατί αυτός ξέρει τους στόχους της εταιρείας. Ακόμα ενημερώνεται καθημερινά για το πώς πάνε οι άλλες εταιρίες του κλάδου, για την αύξηση της ζήτησης που δημιουργεί το πρόβλημα να την καλύψεις άρα να αυξήσεις την παραγωγή σου χωρίς να είσαι σίγουρος ότι θα έχεις κέρδος. Πρότυπα ελέγχου δεν υπάρχουν."

Ρωτήσαμε αν υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης και μας είπε: "Υπάρχουν κάποια σεμινάρια στα οποία το προσωπικό συμμετέχει και πληρώνεται γιατί είναι επιδοτούμενα από τον Ο.Α.Ε.Δ. και την Ε.Ο.Κ.. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι το προσωπικό μάλλον έρχεται γιατί πληρώνεται παρά για τα σεμινάρια. Αυτά γίνονται συνήθως Σάββατο."

Στην εταιρεία λειτουργούν βάρδιες. Υπάρχει το 7πμ-3μμ, το 6πμ - 2μμ, το 2μμ - 10μμ και το 10μμ-6πμ.

Φυσικό είναι μέσα στο χώρο εργασίας να δημιουργούνται και κάποιες άτυπες σχέσεις, οι οποίες μερικές φορές να δημιουργούν και συγκρούσεις. Στην Πατραϊκή Χαρτοποιία όπως μας είπε ο Διευθυντής Προσωπικού τέτοιες συγκρούσεις δημιουργούνται

αρκετά συχνά και βασίζονται σε προσωπικά θέματα! Όταν έχω ένα τέτοιο θέμα τότε (μας είπε ο κ. Νικολαου) χρησιμοποιώ δηλαδή μου την διπλωματία γιατί ο καθένας λέει ότι τον συμφέρει. Στην αρχή τα έχανα με κάτι τέτοια. Τώρα όμως ζητάω από τον καθένα να μάθω για το γεγονός και βγάλω τα δικά μου συμπεράσματα. Τους καλώ και τους δύο στην συνέχεια και τους λέω ότι το φόρτο εργασίας τους τεντώνει λίγο τα νεύρα και ότι δεν πρέπει να δημιουργούνται τέτοιες συγκρούσεις και τέτοια γεγονότα γενικά"

Υπάρχει κάποιος ή κάποιος που να ενημερώνουν το προσωπικό για ότι τους ενδιαφέρει, όταν το χρειάζονται;

"Φυσικά αυτό γίνεται στην αρχή κάθε έτους όπου κόβεται η Αγιοβασιλατική πίττα. Εκεί ο Γ. Διευθυντής ενημερώνει το προσωπικό."

Σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος εκτελέσει μια εργασία με επιτυχία η εταιρεία του παρέχει κάποιο έπαινο;  
"Το χρηματικό βραβείο είναι ο μόνος τρόπος για να επαινέσεις κάποιο εργαζόμενο. Το να του πεις "μπράβο" αυτό δεν τον ενδιαφέρει. Αλλά όμως και αν κάνει λάθος πέρα από μια επίπληξη αλλά όχι ότι θα του ζητήσει να το πληρώσει. Σε περίπτωση επανάληψης τότε θα υπάρξουν οποσδήποτε κάποιες κυρώσεις."

Οι παροχές που χόρηγεί στους εργαζομένους είναι:

- δύο δέματα χαρτί υγείας δωδεκαπλό το μήνα
  - δύο δέματα δεκαπλά το μήνα
  - δύο δέματα διπλά ετησίως
  - τρία κιβώτια χαρτοπετσέτες ετησίως
  - ένα αρνί το Πάσχα
  - ένα κιβώτιο μπίρες
  - μια γαλοπούλα
  - τρία μπουκάλια κρασί τα Χριστούγεννα
  - ένα κιβώτιο γάλα το τρίμηνο
  - πρίμ παραγωγικότητας
  - δώρο γάμου
- και όλες τις παροχές που επιβάλλει ο νόμος.

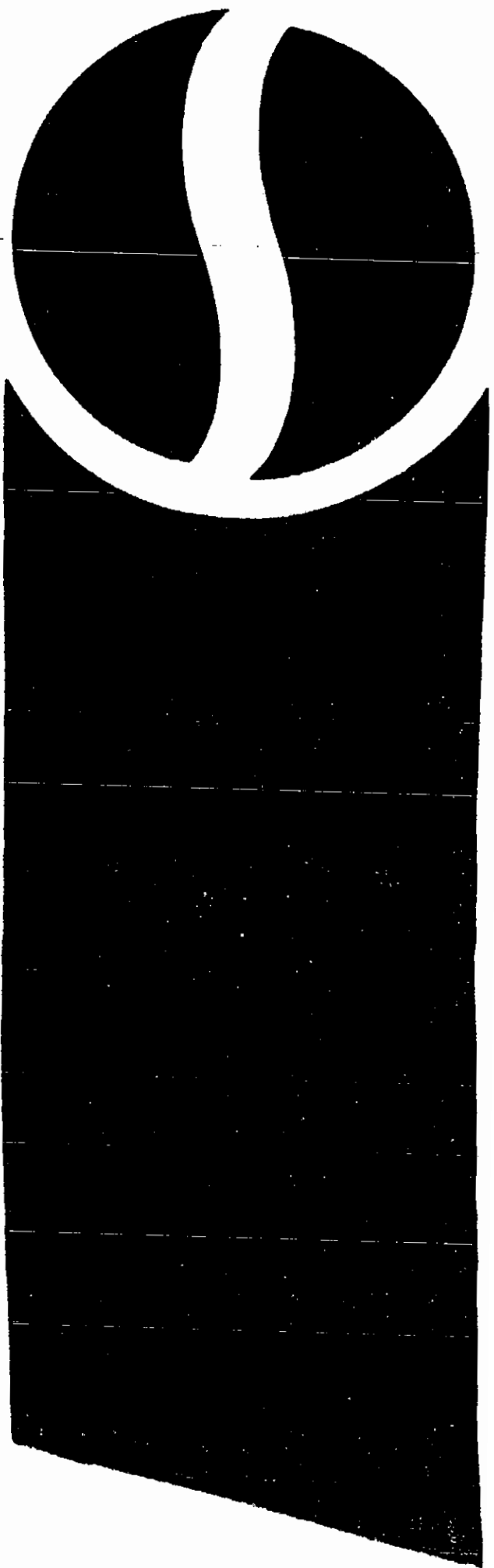
Απο όλα τα παραπάνω είναι φανερό ότι η Πατραϊκή Χαρτοπεία, διοικείται από ένα άτομο το οποίο ενεργεί κατα βούληση.

Έχει βέβαια την δυνατότητα να παίρνει γρήγορες αποφάσεις, χωρίς να είναι σίγουρο ότι είναι και οι σωστές. Ο Γενικός Διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης αποφασίζει για όλα, παίρνοντας ίσως κάποια φορά υπόψη του τις απόψεις των προϊσταμένων των τμημάτων.

Είναι φανερό ότι ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της αλλά δεν ρωτάει την γνώμη τους για θέματα που αφορούν τα τμήματά τους, ή αν το συζητήσουν αυτός είναι εκείνος που θα πάρει τελικά την απόφαση.

Στα συμπεράσματά μου για το σύγχρονο μάνατζμεντ αναφέρομαι εκτενέστερα σ' αυτά τα θέματα και παραθέτω τις λύσεις που εγώ προτείνω.

**PREPSSI**®



Η εταιρεία ονομάζεται PEPSICO-HBH A.B.E.E.

Θεμέλιος λίθος ήταν η HBH που λειτούργησε στην Ελλάδα απο το 1928 και είχε σαν αντικείμενο της την εμφιάλωση και εμπορία αναψυκτικών.

Απο το 1974 η HBH αρχίζει να εμφιαλώνει για λογαριασμό της PEPSI INTERNATIONAL και τέλος το 1989 η PEPSI INTERNATIONAL εξαγοράζει την HBH-Παναγόπουλος έτσι γίνονται μία εταιρεία με την αμερικάνικη.

Η PEPSICO έχει σαν αντικείμενο εργασιών τις τρεις δραστηριότητες:

I. Εμφιάλωση και εμπορία αναψυκτικών - ποτών.

II. SNACK εταιρίες TASTY-BEST FOOD.

III. Εστιατόρια-Πίτσες HAT, και DUKY BRAY CHICKEN

Στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί και οι τρεις αυτές δραστηριότητες.

Η PEPSICO διαθέτει 3 εργοστάσια όπου βρίσκονται, το κεντρικό στο Μαρούσι, στο Λουτράκι και στην Θεσσαλονίκη. Επίσης διαθέτει 3 αποθήκες, στο Κοροπή στον Ασπρόπυργο και στην Κρήτη.

Η εταιρεία απασχολεί 670 εργαζόμενους απο τους οποίους 220 άτομα είναι διοικητικό προσωπικό και 450 άτομα εργάζονται στα εργοστάσια.

Στην PEPSICO ο προγραμματισμός γίνεται μακροχρόνιος για 5 έτη αλλά είναι και βραχυχρόνιος όπου είναι και πιο συγκεκριμένος και γίνεται κάθε χρόνο. Στον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας, όπως επίσης και η στρατηγική για την επίτευξή τους, ακόμη περιέχει ανάλυση τακτικής για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η εταιρεία χωρίζεται σε 5 τμήματα:

1. Πωλήσεων
2. Μαρκετινγκ
3. Οικονομικό
4. Προσωπικού
5. Τεχνικό

Τα 5 αυτά τμήματα συντάσσουν το καθ' ένα χωριστά κείμενο προγραμματισμού που περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς στόχους και άλλα στοιχεία, στην συνέχεια μελετούνται και συντάσσεται ο γενικός - κεντρικός προγραμματισμός ο όπου στέλνεται στην Βιέννη στα κεντρικά προς έγκριση.

Στο κάθε τμήμα της εταιρείας έχει ανατεθεί η μελέτη και ο προγραμματισμός των αντικειμενικών στόχων αντίστοιχα δηλαδή το τμήμα πωλήσεων σχεδιάζει για την ανάπτυξη των κερδών, το τμήμα μάρκετινγκ για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων της, το οικονομικό για το κόστος και τα έξοδα, το τμήμα προσωπικού για την κοινωνική ευθύνη του οργανισμού απέναντι στην Πολιτεία λαμβάνει υπόψη του παράλληλα των παράγοντα συνδικαλισμό, ενώ τέλος το τεχνικό τμήμα ασχολείται με την παραγωγικότητα.

Οι στόχοι είναι κοινολί αλλά παράλληλα και εφικτοί αφού καθορίζονται απο το κάθε τμήμα με λεπτομερή σχετικά προγράμματα.

Κάθε τμήμα είναι χωρισμένο σε ομάδες 5-6 ατόμων έτσι ώστε ο καθένας να έχει το δικό του προσωπικό στόχο αλλά παράλληλα γνωρίζει καλά και τον στόχο της ομάδας του. Για τους εργαζόμενους των εργοστασίων δεν θεωρείται απαραίτητο να γνωρίζουν διεξοδικά τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας.

Η PERSICO δίνει ιδιαίτερο βάρος στον προγραμματισμό μίας σειράς εναλλακτικών λύσεων όσο αναφορά τους μακροχρόνιους στόχους του προγράμματος της. Έτσι πάνω στους βασικούς στόχους εφαρμόζονται σενάρια εναλλακτικών λύσεων τα οποία στοχεύουν στην προσαρμογή του εκάστοτε εναλλασσόμενου περιβάλλοντος ώστε να έχουμε τα αντίστοιχα επιθυμητά αποτελέσματα. Για την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών εφαρμόζεται ένα ACTION PLAN το οποίο περιέχει τι θα γίνει, πότε και απο ποιόν, έτσι εφαρμόζοντας κατά σειρά τις ενέργειες θα έχουμε και τα ανάλογα επιθυμητά αποτελέσματα στον προγραμματισμό.

Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού είναι απαραίτητος γιατί έτσι μαθαίνουμε που έχουν φθάσει τα τμήματα, αλλά και γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούμε να αξιολογήσουμε το προσωπικό. Έτσι ανάλογα με το στόχο και το πρόγραμμα που διανύουν κάθε ένα με δύο μήνες συνήθως γίνεται έλεγχος αποτελέσματος.

Η οργάνωση για την PEPSICO έχει δυναμικό χαρακτήρα άρα θα πρέπει να αλλάζει και να προσαρμόζεται, γιατί περιέχει εργασία βάση του προγραμματισμού, το πως γίνεται ο καταμερισμός της εργασίας, περιλαμβάνει επίσης και την σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο κανόνας " οκατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση" ισχύει μόνο όταν έχουμε την τελική αξιολόγηση του προσωπικού και των στόχων άρα και βλέπουμε κατά πόσο το προσωπικό έχει επιτύχει τον στόχο του ή όχι συνεπώς εφαρμόζεται ανάλογα ο παραπάνω κανόνας.

Η εξειδίκευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού, έτσι κάθε διοικητικό στέλεχος στην διάρκεια του έτους κάνει 2-3 σεμινάρια που του παρέχεται η δυνατότητα να γνωρίσει νέα πράγματα και να εξειδικευθεί επάνω στον τομέα που εργάζεται. Μόνο έτσι μπορούν έχουν καλύτερα αποτελέσματα και να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Όσο αναφορά τους εργαζομένους του εργοστασίου δεν εφαρμόζεται απόλυτα η εξειδίκευση, για την αποφυγή ανίας και κούρασης κατά την εργασία έτσι γίνεται εναλλαγή εργασιών σε 4 διαφορετικά αντικείμενα εργασίας.

Γνωρίζουμε πως κάθε προϊστάμενος πρέπει να έχει υπο την επίβλεψη του έναν μικρό αριθμό υφισταμένων για να μπορεί να τους εξηγήσει τι πρέπει να κάνουν και τι περιμένει απο αυτούς. Στην PEPSICO κάθε προϊστάμενος έχει στην άμεση ευθύνη του γύρω στους 6-7 υφισταμένους ώστε να υπάρχουν αποτελέσματα. Ο προϊστάμενος έχει την άμεση ευθύνη για τις ενέργειες αυτών των υφιστομένων, και παράλληλα τους ελέγχει όσο αναφορά τα αποτελέσματα των εργασιών για να μπορεί να τους αξιολογήσει σωστά στην συνέχεια.

Αλλά πολύ βασικό είναι ο υφιστάμενος να παίρνει εντολές απο ένα και μόνο προϊστάμενο για να μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα, οτιδήποτε άλλο, δηλαδή δύο προϊστάμενοι να δίνουν εντολές σε έναν υφιστάμενο δεν μπορεί να εφαρμοστεί. Όταν ένας προϊστάμενος δίνει εντολές στον υφιστάμενο τότε



και αυτος ξέρει που απευθύνεται η οδηγία και που πρέπει να λογοδοτήσει για τις ενέργειες του.

Η εταιρεία προτρέπει επίσης τους προϊσταμένους της να εφαρμόζουν το " μάνατζμεντ των πρωτοβουλιών " στους υφισταμένους της ανάλογα με την αρμοδιότητα και τη θέση που ο καθένας κατέχει μέσα στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα υπάρχει ένα πλαίσιο που εξηγεί στον υφιστάμενο τις αρμοδιότητες του, δηλαδή μέχρι που φτάνει για να πάρνει πρωτοβουλίες, οι οποίες είναι και πολύ βασικές για την εξέλιξη του.

Το οργανόγραμμα της PEPSICO δεν περιγράφει την εργασία του καθενός, περιλαμβάνει τις θέσεις εργασίας και δείχνει ποιός απευθύνεται σε ποιόν.

Όπως αναφέραμε είδη ο έλεγχος του αποτελέσματος είναι πολύ σημαντικός για να εντοπίζει η εταιρεία που βρίσκεται ανα πάσα στιγμή. Γίνεται μια φορά το μήνα απο κάθε τμήμα. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου γίνεται παράκαμψη αν χρειάζεται στην πορεία.

Στην PEPSICO η λήψη μιας απόφασης γίνεται ουσιαστικά απο της ανώτερες βαθμίδες. Όμως υπάρχει και ανοιχτή ακρόαση καθημερινά για τους εργαζόμενους όλων των τμημάτων από το Διευθυντή του εργοστασίου.

Δηλαδή γίνεται μια διεξοδική συζήτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων για όλα τα επίπεδα της εργασίας, έφδσον αυτοί είναι που έρχονται σε άμεση επαφή με το αντικείμενο της εργασίας.

Εκεί τίθονται για συζήτηση οι απόψεις, και προτάσεις των εργαζομένων. Αυτά τα στοιχεία μεταφέρονται στη συνέχεια σε κόστος και μελετάται εαν μπορούν να εφαρμοστούν. Μετά την αξιολόγηση αυτών των απόψεων οι διευθυντές εισηγούνται στην ανώτερη βαθμίδα, όπου είναι και αυτοί που αποφασίζουν.

Η εταιρεία για να ενθαρρύνει τους υφισταμένους της να προτείνουν την γνώμη τους, κάνει κάποια γεύματα εργασίας εκτός χώρου εργασίας όπου εκεί συζητιούνται όλα τα προβλήματα των τμημάτων, αλλά και οι ιδέες τους επάνω στην δουλειά.

Καταγράφονται νοητά οι γνώμες αυτές αξιολογούνται μετά, εαν μπορούν να εφαρμοστούν. Αυτό γίνονται μια με δύο φορές το χρόνο έτσι ώστε να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να δειξουν εάν "κόβει το μυαλό τους ή όχι".

Στην PEPSICO σημαντικό παράγοντα παίζουν οι εναλλακτικές λύσεις και για την λήψη μιας απόφασης. Έτσι απαιτείται για κάθε απόφαση που παίρνεται να υπάρχουν και τρεις εναλλακτικές λύσεις (σενάρια όπως τα λέμε εμείς), ώστε εαν δεν μπορεί για κάποιο λόγο η εταιρεία να εγκρίνει την αρχική απόφαση πρέπει να εγκρίνει μια απο τις τρεις εναλλακτικές λύσεις.

Φυσικά εναλλακτική λύση θα μπορούσε να αποτελεί και μια εμπειρία που έχει αποκτηθεί με την λύση κάποιου παρόμοιου προβλήματος στο παρελθόν. Πρέπει πάντα κατά ένα μεγάλο ποσοστό να λαμβάνεται υπόψη αυτή η εμπειρία, φυσικά να διαφοροποιείται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, για να γίνει πιο επιτυχημένη η λύση που θα δοθεί.

Η λέξη ηγεσία για μία εταιρεία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο θεωρείται δηλαδή στόχος. Σαν αποτελεσματικός ηγέτης θεωρείται ο Πρόεδρος της εταιρείας ο οποίος ασχολείται με πάρα πολλά πράγματα. Σαν ηγέτες μπορούμε να θεωρήσουμε και τους διευθυντές των τμημάτων.

Επίσης η εταιρεία θεωρεί σαν αποτελεσματικό ηγέτη και αυτόν ο οποίος μπορεί να επιτύχει αλματώδεις αποδόσεις της τάξεως 40% - 50% σε οποιοδήποτε τομέα και φυσικά αυτό επιβραβεύεται απο την εταιρεία.

Η λέξη ηγέτης υφίσταται με πάρα πολύ σκληρή μορφή με την έννοια ότι εκτός ότι τοποθετείται απο την εταιρεία σε κάποια θέση πρέπει να έχει και τις ανάλογες ικανότητες να τον αποδεχθούμε όλοι οι εργαζόμενοι.

Ηγέτης είναι δηλαδή αυτός που μπορούν οι υφισταμένοι του να των αναδείξουν σαν ηγέτη, έχει κάποιο κύρος είναι δηλαδή ένα σεβαστό πρόσωπο μέσα στην εταιρεία.

Οι εργαζόμενοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να του εκθέσουν τα προβλήματα τους, έτσι ώστε να έχουν την βοήθεια του. Επί-

- Αν δεν κάνει για την δουλειά.
- Αν είναι κάτω απο αυτά που έχουν προγραμματιστεί να κάνει.
- Αν είναι ακριβώς στον στόχο του.
- Αν είναι πολύ καλός. (πάνω απο τους στόχους)

Βάση αυτών των σταδίων γίνεται μια αξιολόγηση και στον καθένα υπάρχουν ξεχωριστές αυξησεις και αυτές είναι πάντα κάτι παραπάνω υπο τον πληθωρισμό. Αρα κάθε εργαζόμενος ξέρει πώς πηγαίνει στην εταιρεία και πως τον κρίνει αυτή.

Η εταιρεία δίνει επίσης και πρόσθετες παροχές εκτός των δώρων των χριστουγέννων-Πάσχα, υπάρχουν και δώρα σε είδος; 15.000 δρχ. τρόφιμα , ένα κιβώτιο σε εργαζόμενους και εργάτες ρούχα και παπούτσια της δουλειάς.

Επίσης δίνονται πρίμ στους πωλήτες τα οποία έχουν προγραμματιστεί. Ακόμα γίνονται διαγωνισμοί και ταξίδια.

Για να ενθαρρύνουν το προσωπικό δίνουν δώρα στις γιορτές τους, στις οικογένειες τους προσφέρουν κάποιο τραπέζι για φαγητό με την οικογένεια τους.

Η πολιτική που ακολουθείται απο την εταιρεία στο θέμα των προαγωγών εκφράζεται με το να καλύπτονται οι θέσεις απο το υπάρχον προσωπικό και εξαντλούνται όλα τα δυνατά περιθώρια ή ακόμη και να ρισκάρει. Σπάνια θα καλυφθεί η θέση απο ανθρώπους εκτός εταιρείας.

Η ανάπτυξη των άτυπων σχέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο πρέπει να επιδιώκεται και η εταιρεία μπορεί να προσφέρει ένα γεύμα σε μία ομάδα ατόμων εάν θέλουν να βγούν έξω και να αναπτύξουν τις σχέσεις τους. Αρα πρέπει να προωθεί και να ενθαρρύνει τις άτυπες αυτές σχέσεις.

Φυσικά η άσκηση κριτικής και ιδιαίτερα η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η πιο δύσκολη εργασία είναι "η στιγμή της αλήθειας " γιατί εκεί ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να κριθεί αξιολογικά αλλά παράλληλα να μάθει και την αλήθεια και εκεί φαίνεται η δεξιοτεχνία του κάθε μάνατζερ ώστε να πείσει τον υφιστάμενο να προσπαθήσει για κάτι καλύτερο.

Η PEPSICO για το θέμα τις ομοφωνίας υποστηρίζει πως δεν

σης λαμβάνει υπόψη του με μεγάλη βαρύτητα τις γνώσεις των εργαζομένων και φυσικά πρέπει να βοηθάει τους υφισταμένους του εξηγώντας τους τι περιμένει απο αυτούς, και τι θέλει να κανουν διότι στην αντίθετη περίπτωση οι ενέργειες του θα έχουν αποτελέσματα αρνητικά.

Στην PEPSICO το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι ως εξής: Το 25% - 30% των διοικητικών στελεχών έχει πτυχίο ανώτερης εκπαίδευσης. Το 80% που είναι και οι εργαζόμενοι των εργοστασίων έχουν μόρφωση δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευση.

Για τους νέους εργαζόμενους στην εταιρεία υπάρχει, αρχικά ένα στάδιο εκπαίδευσης που διαρκεί δύο μήνες, όπου πηγαίνει σε όλα τα τμήματα για να δει πως εργάζονται και του γίνεται μια ανάλυση τι θα πρέπει να κάνει και τι περιμένει η εταιρεία απο αυτόν ώστε να μπορεί να γνωρίζει πλήρως το προϊόν αλλά και ποιά ακριβώς είναι η δουλειά του. Στην διάρκεια της χρονίας του γίνεται εκπαίδευση στα θέματα της ειδικότητας του. Τα σεμινάρια γίνονται ή μέσα στην εταιρεία ή στο εργοστάσιο ή και σε εταιρείες εκπαίδευσεως ώστε να βελτιώνονται οι γνώσεις των εργαζομένων. Αυτά γίνονται δύο τρεις φορές στην διάρκεια μιας χρονικής περιόδου.

Η μόνιμη εργασία για την PEPSICO θεωρείται ένας θετικός παράγοντας για να δημιουργηθεί καλύτερη διάθεση για εργασία.

Παρόλο που η προσωρινή εργασία δεν διαφέρει σε τίποτα από την μόνιμη. Επίσης και το ελαστικό ωράριο πιστεύεται ότι είναι θετικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η αμοιβή των εργαζομένων στο εργοστάσιο καθορίζεται απο το σωματείο όπου κάθε χρόνο γίνεται μια σύμβαση με την εταιρεία η οποία περιλαμβάνει μια αύξηση μία ως δύο μονάδες πάνω απο τον πληθωρισμό άσχετα απο τα μέτρα που εξαγγείλει η κάθε κυβέρνηση.

Για το υπαλληλικό προσωπικό η αμοιβή γίνεται βάση κάποιας αξιολόγησης που περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

είναι πάντα η καλύτερη. Πιο σωστό για την εταιρεία είναι οι διαφωνίες σε υγιές επίπεδο και με επιχειρήματα. Δηλαδή αν κάποιος διαφωνεί, μπορεί να πει τη γνώμη του και να εκθέσει τις προτάσεις του για το συγκεκριμένο θέμα ώστε η εταιρεία εν συνεχεία να το ερευνήσει.

Είναι πολύ δύσκολο στην εποχή μας όταν ανεβαίνεις πιο ψηλά να έχεις ανθρώπους που να σου λένε την αλήθεια για αυτό που κάνεις, και φυσικά θα πρέπει να εκτιμούνται τέτοιοι άνθρωποι και να μην τους "πετάς".

Πολλές φορές κάποιοι εργαζόμενοι δουλεύουν περισσότερο και δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία μέσα από την σωστή αξιολόγηση τους ανταμοίβει και τους στηρίζει ηθικά.

Αρκετές φορές τα διοικητικά στελέχει άλλα και όχι μόνο αυτά έχουν στρές στην εργασία τους, και αυτό είναι αισθητό στο τμήμα πωλήσεων. Αυτό δημιουργείται γιατί κάθε μήνα ο καθένας "κυνηγάει ένα στόχο", δηλαδή μέρα με την ημέρα θέλει θέλει να φέρει καλύτερα αποτελέσματα. Το στρές δεν προέρχεται από τον προϊστάμενο αλλά ξεκινάει από την υψή τις εργασίας.

Η εταιρεία για να μειώνει το στρές αυτό κάνει μηνιαίες συναντήσεις "γευμάτων" με ανακοινώσεις καλών αποτελεσμάτων και φυσικά η δύναμη που τους δίνουν για να ξεκινήσουν κάτι καινούργιο, είναι δεδομένη.

Η εταιρεία πιστεύει πως έχει κινητοποιήσει τους εργαζόμενους σε τέτοιο βαθμό ώστε να αισθάνονται ότι η δουλειά τους να είναι ένας στόχος από τη ζωή τους. Επίσης να ενδιαφέρονται για την εταιρεία και να προσπαθούν για την ανοδική της πορεία.

Εδώ θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Παπαχρήστου (Γενικό διευθυντή του εργοστασίου της Κορίνθου) για τον πολιτικό χρόνο που μου διέθεσε.

Επίσης παραθέτω στα συμπεράσματα τις απόψεις μου για το τρόπο διοίκησης της PEPSICO όπως επίσης και τις προτάσεις μου σε κάποια θέματα.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Hellas Can S.A.

Η HELLAS CAN ιδρύθηκε το 1965 ήταν θυγατρική εταιρεία της Αγγλικής METAL BOX. Το 1989 έγινε συγχώνευση μεταξύ της METAL BOX και του Γαλλικού Ομίλου εταιρειών CARNAUD έτσι η επωνυμία στο νέο νομικό πρόσωπο που δημιουργήθηκε είναι τώρα CARNAUD METAL BOX.

Πρίν την εισαγωγή της HELLAS CAN στο χρηματιστήριο ο όμιλος κατέχε πάνω απο το 90% των μετοχών, μετά την εισαγωγή της έχουν το 73%.

Η HELLAS CAN παράγει μεταλλικά δοχεία συσκευασίας που κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

I Δοχεία τύπου "THREE PIECE" που κατασκευάζονται απο λευκοσίδηρο με την μέθοδο της ηλεκτροσυγκόλλησης και προορίζονται για την συσκευασία τροφίμων "FOOD BOX" όπως τοματοπολτό κ.λ.π.

II Δοχεία τύπου "TWO PIECE" που κατασκευάζονται απο αλουμίνιο με την μέθοδο της βαθείας εξέλασης και χρησιμοποιούνται για την συσκευασία αναφυκτικών και μύρας.

III Δοχεία αεροζόλ που κατασκευάζονται απο λευκοσίδηρο και χρησιμοποιούνται για την συσκευασία εντομοκτόνων, καλλυντικών κ.λ.π.

Η HELLAS CAN διαθέτει 2 μεγάλα εργοστάσια το ένα βρίσκεται στην Β.Ι.Π.Ε. Θεσσαλονίκης λειτουργεί απο το 1969 όπου εκεί παράγονται τα δοχεία "FOOD BOX" και τα δοχεία αεροζόλ, ενώ το άλλο εργοστάσιο βρίσκεται στην Ίδρινη και πρωτολειτούργησε το 1965 εκεί παράγονται δοχεία που προορίζονται για μύρα και αναφυκτικά. Εκτός απο αυτές τις δύο παραγωγικές μονάδες η εταιρεία διαθέτει και ιδιόκτητη αποθήκη στην Σκύδρα Εδέσσης, διαθέτει και άλλους ενοικιαζόμενους αποθηκευτικούς χώρους. Τα κεντρικά γραφεία και το Τεχνικό κέντρο της HELLAS CAN βρίσκεται στην Αθήνα

Η εταιρεία απασχολεί 470 εργαζόμενους όπου το καλοκαίρι αυξάνονται λόγω της έντονης εποχικότητας για τα δοχεία FOOD.

Η HELLAS CAN κάθε Σεπτέμβριο κάνει τον προγραμματισμό

της "Budget" για την επόμενη χρονιά. Κάνει την κοστολόγησή της με την μέθοδο του πρότυπου κόστους γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη εμπάνθυση στα στοιχεία του κόστους (στατιστικά στοιχεία). Έτσι αρχικά γίνεται το Budget πωλήσεων, για να γνωρίζουν τον αριθμό των παραγγελιών ώστε στην συνέχεια να βγει κάποιο κοστολόγιο του προϊόντος για την επόμενη χρονιά, και μετά επιμερίζονται τα έξοδα των εργοστασίων. Επίσης γίνεται προϋπολογισμός και για τις εισοδήματα των ξένων νομισμάτων εφόσον η πρώτη ύλη εισάγεται. Αυτά τα στοιχεία σε συνδιασμό με άλλα συγκεντρώνονται, αναλύονται έτσι ώστε όταν βγει το τελικό αποτέλεσμα να υπάρχουν ασήμαντες αποκλίσεις σε σχέση με αυτό που έχει προγραμματιστεί.

Φυσικά υπάρχει και μακροχρόνιος προγραμματισμός ο οποίος δεν είναι κάπου καταγραμμένος και μπορούμε να πούμε πως αναφέρει την βασική στρατηγική της εταιρείας, δηλαδή πως το αντικείμενό της είναι τα είδη συσκευασίας, αναφέρονται κάποια πράγματα σε σχέση με την "αγορά", για την επεκτατική και επενδυτική πολιτική της.

Το κάθε τμήμα της εταιρείας δηλαδή πωλήσεις, οικονομικό, παραγωγής, αγορών, τμήμα ανθρωπίνων πόρων συνθέτει τους δικούς του αντικειμενικούς στόχους και στην συνέχεια γίνεται ένας προϋπολογισμός. μελετούνται από μία ομάδα υπευθύνων και αποφασίζεσαι η έγκρισή του ή και την συμπλήρωση του. Οι στόχοι αυτοί είναι γραπτοί και θα μπορεί να περιλαμβάνουν θέματα όπως το πως θα κινηθούν οι πωλήσεις, ποιοί οι στόχοι των επιμέρους τμημάτων, το πως θα μειωθεί το κόστος, ακόμη πως θα αυξηθεί η αποδοτικότητα του εργοστασίου. Επίσης λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η Πολιτεία το σωματείο των εργαζομένων αλλά και γενικότερα τι επικρατεί και στο εξωτερικό περιβάλλον. Φυσικά οι στόχοι αυτοί είναι πάντα δύσκολοι αλλά εφικτοί.

Οι αντικειμενικοί στόχοι ταυτίζονται με τους στόχους μιάς μεγάλης πλειοψηφίας των μετόχων όπως επίσης και με τους προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων και των μάνατζερς.

Στην HELLAS CAN υπάρχουν κάποιες "διαδικασίες πληροφ-



ρησης " του προσωπικού για τους στόχους αλλά και για την πορεία της εταιρείας. Δηλαδή το σωματείο ενημερώνει τα μέλη του, υπάρχουν πίνακες ανακινώσεων αλλά και εσωτερική εφημερίδα δίχως να αναφέρει λεπτομερεί στοιχεία εφόσον δεν είναι απαραίτητο να δημοσιεύονται. Έτσι ο εργαζόμενος ενημερώνεται για τους γενικούς στόχους της εταιρείας ώστε και ο ίδιος βάση αυτών να κάνει και το δικό του "πρόγραμμα".

Τα βραχυχρόνια προγράμματα της εταιρείας είναι συγκεκριμένα και μελετημένα επι χρόνια και δεν χρειάζεται να εφαρμόζουν εναλλακτικά σενάρια. Είναι σπάνιο να προκύψουν τερστικές διαφορές ώστε να γίνει αλλαγή στόχου. Δεν αποκλύεται όμως και η περίπτωση να γίνονται "ελιγμοί της στιγμής" ώστε στην "πράξη" να γίνουν οι αλλαγές που χρειάζονται για να επιτύχουν τον στόχο και δεν έχει νόημα εάν αλλάξει ο προγραμματισμός.

Για την υλοποίηση των σχεδίων γίνεται καθορισμός μιάς σειράς ενεργειών και κανόνων όπως είναι η στρατιγική κατανομή πόρων, ο προσδιορισμός της πορείας δράσης ώστε να επιτευχθεί η υλοποίησή τους.

Έλεγχος αποτελέσματος του προγραμματισμού γίνεται σε μηνιαία βάση αλλά και όταν κριθεί αναγκαίο γίνεται νωρίτερα. Τότε βγαίνουν εκατοντάδες εκθέσεις "REPORTS" με αναλύσεις ώστε να υπάρχουν πλήρη στοιχεία για οτιδήποτε.

Η εταιρεία θεωρεί την "οργάνωση" σαν μιά σημαντική λειτουργία διότι αυτή αναφέρεται στην σωστή επικοινωνία και συνεργασία που επικρατεί μέσα στην εταιρεία. Περιλαμβάνει τον καταμερισμό της εργασίας, την σωστή τμηματοποίηση όπως επίσης, πως μεταφέρονται οι πληροφορίες για τους στόχους απο τον TOP μάνατζερ στους υφισταμένους και πως επαναπληροφορείται ο TOP μάνατζερ για τους τελικούς στόχους και τις διαφοροποιήσεις των στόχων.

Ο κανόνας "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση" δεν μπορεί να ισχύει απο την άποψη της ριζικής μετατόπισης στα στελέχη γιατί είναι αυτονόητο ότι το κενό που θα δημιουργηθεί για ορισμένες θέσεις εργασίας. Παρόλ' αυτά το κάθε

στέλεχος μπορεί να αναπτύξει την δική του πρωτοβουλία σε σωστά πάντα πλαίσια, τότε η εταιρεία εκτιμά και επιβραβεύει, τέτοια πρόσωπα.

Η εξειδίκευση είναι απαραίτητη σχεδόν σε όλους τους τομείς. Φυσικά σημαντικό ρόλο παίζει και η παραγωγική διαδικασία π.χ. αυτοματισμός δεν χρειάζεται εξειδίκευση αλλά χρειάζεται παρατηρητές όπου και αυτοί πρέπει να είναι ειδικευμένοι για την δουλειά αυτή.

Καλό είναι να γίνεται και κάλυψη θέσεων δηλαδή ανα πάσα στιγμή να μπορούν να αντικαθίστανται τα στελέχη και να διαδέχονται απο κάποια άλλα αυτό δεν μπορεί όμως να είναι πάντα εφικτό.

Κάθε προϊστάμενος της εταιρείας πρέπει να έχει την άμεση ευθύνη για τις ενέργειες των υφισταμένων του. Φυσικά ο αριθμός των υφισταμένων πρέπει να είναι μικρός για την σωστότερη διοίκηση.

Ποτέ ένας υφιστάμενος δεν μπορεί να έχει δύο προϊστάμενους, διότι πλέον θα υπάρχει σύγκρουση. Σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει έμμεση επαφή μεταξύ δύο στελεχών, π.χ. υπεύθυνη οικονομικών με τον προϊστάμενο οικονομικών ενός εργοστασίου, που οι εντολές που πρέπει να δίνονται να είναι διακριτικές έτσι ώστε να μην δημιουργούν σύγχυση στον υφιστάμενο.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες επάνω στον τομέα εργασίας τους μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους, χωρίς αυτό να σημαίνει αυθαιρεσία (π.χ. ο εργάτης να πάρει την πρωτοβουλία να σταματήσει την παραγωγική διαδικασία για έπεσε στην αντίληψη του ότι κάτι δεν πήγαινε καλά.) Υπάρχουν περιπτώσεις όταν ο εργαζόμενος παίρνει πρωτοβουλίες να συγκρούεται με τον προϊστάμενο του.

Τέτοιου είδους περιστατικά μπορεί να αναφέρονται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων, και να γίνουν οι αντίστοιχες ενέργειες. Άρα δίνεται η δυνατότητα στους υφιστάμενους μέσω των οργάνων της διοίκησης να λύνουν τέτοια προβλήματα.

Το οργανόγραμμα της εταιρείας έχει απλά τις θέσεις του προσωπικού. Φυσικά την πλήρη περιγραφή της κάθε θέσης διαθέτει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, επίσης έχει και τους προσω-

πικούς στόχους της κάθε θέσεις.

Ο έλεγχος του αποτελέσματος είναι σημαντικός γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούμε να δούμε εαν ο οργανισμός , αλλά και ειδικότερα τα τμήματα που χρησιμοποιούν τους πόρους τους με αποτελεσματικότητα και επάρκεια έτσι ώστε τελικά να πετυχαίνουν τους αντικειμενικούς στόχους .

Για την σωστή εφαρμογή ακολουθούνται ορισμένες διαδικασίες, δηλαδή βγαίνουν μηνιαίες εκθέσεις οι οποίες περιλαμβάνουν αναλυτικά όλα τα στοιχεία για την εταιρεία. Η οργάνωση της εταιρείας είναι φτιαγμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να γνωρίζουν απο που προέκυψε η απόκλιση.

Φυσικά τα αποτελέσματα είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο που προκύπτει και η ανάλογη ευθύνη, έτσι ο κάθε αρμόδιος λογοδοτεί για τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει και στην συνέχεια αναλαμβάνει την ευθύνη για την γρήγορη κάλυψη της απόκλισης. Όλα τα τμήματα λειτουργούν βάση προτύπων ελέγχου.

Πολλές φορές συμβαίνει μετά τον έλεγχο τον αποτελεσμάτων να προκύπτουν αποκλίσεις. Στην HELIAS CAN γίνονται πολύ συχνά συμβούλια, έτσι όλα τα στελέχη συναντιούνται και εντοπίζουν τα προβλήματα που έχουν προκύψει. Γίνεται γνωστό σε όλους τους υπευθύνους, συζητείται και στην συνέχεια φέρνονται οι αποφάσεις σε επίπεδο κλάδων.

Απο το πού θα ληφθεί μια απόφαση εξαρτάται απο τα επίπεδα και τη σοβαρότητα της. Δηλαδή μπορεί να παίρνονται αποφάσεις από ένα μόνο άτομο (υπεύθυνο λογιστηρίου) και με τις διάφορες εκθέσεις που βγαίνουν να κριθεί εαν γίνεται σωστή δουλειά.

Αλλά υπάρχουν και αποφάσεις που απο την σοβαρότητα τους χρειάζεται να ζητούνται και απο άλλους, μέσα στην εταιρεία.

Φυσικά λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη των εργαζομένων που εκφράζεται μέσω των οργάνων τους (σωματείο). Δεν μπορούν να συμμετέχουν όμως στην λήψη μιας απόφασης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνεργασία που υφισταμένου με τον προϊστάμενο τους, για την λήψη μια απόφασης, διότι ε-

κτός ότι έχει άμεσα θετικό αντίκτυπο στην εργασία του, αλλά και σωστή πληροφόρηση του προϊσταμένου για το τί συμβαίνει γύρω από την δουλειά.

Επίσης εάν δεν υπάρξει αυτή η συνεργασία μεταξύ τους δεν θα γνώριζαν τι πρέπει να κάνουν, αλλά πολύ πιθανόν να υπάρξει και υποβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι προϊσταμένοι.

Η εταιρεία ενθαρρύνει και τις σκέψεις των υφισταμένων για την βελτίωση κάποιων τομέων. Πολλές φορές επιβραβεύονται τέτοιες κινήσεις με επαίνους αλλά και οικονομικά. Οι εναλλακτικές λύσεις είναι σημαντικές και πρέπει να αναπτύσσονται όταν λαμβάνεται μια απόφαση. Και σαν εναλλακτική λύση μπορεί να είναι η λύση κάποιου παρόμοιου προβλήματος που έχει εμφανιστεί στο παρελθόν και έχει αντιμετωπιστεί σωστά, αρκεί όμως να επικρατούν και οι ίδιες συνθήκες με το παρελθόν.

Για το θέμα της ηγεσίας η κα. Νικάνη μας κατέθεσε τις προσωπικές της απόψεις.

Πιστεύει πως ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που όχι μόνο έχει τα κατάλληλα προσόντα για την θέση αυτή (είναι καλός μάνατζερ) αλλά πρέπει να έχει φιλοδοξίες να αγαπάει και παράλληλα να έχει ζήλο για την δουλειά του, επίσης να έχει κέφι και ενθουσιασμό για αυτήν ώστε να παρασύρει και να εμπνέει και τους υφισταμένους του.

Σαν ηγέτης στην εταιρεία μας μπορεί να χαρακτηριστεί ο Γενικός διευθυντής. Δέχεται τις παρεμβάσεις των εργαζομένων και τους εξηγεί λεπτομερώς τι περιμένει από αυτούς.

Το επίπεδο εκπαίδευσης στα διοικητικά στελέχη κυμαίνεται στο 95% πτυχιούχων και μερικοί με μεταπτυχιακά. Η εταιρεία προσφέρει και κάποια προγράμματα εκπαίδευσης που διαρκούν καθόλη την διάρκεια του χρόνου.

Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν γνώσεις για τη παραγωγική διαδικασία, για εκμάθηση ξένων γλωσσών και στα κατώτερα επίπεδα. Στις διοικητικές υπηρεσίες γίνονται σεμινάρια επάνω στις αλλαγές των νόμων. Επίσης γίνονται σεμινάρια για τη χρήση Η/Υ,

ατόμων που βρίσκονται στην παραγωγική διαδικασία μιας και αρχίζει να γίνεται μηχανογράφηση παρακολούθηση.

Η άποψη της εταιρείας όσο αναφορά την μόνιμη εργασία είναι ότι δεν θέλει να βρίσκονται οι εργαζόμενοι σε συνεχή ανασφάλεια αλλά αυτό δεν σημαίνει πως ότι και να κάνει δεν θα χάσει την δουλεία του.

Το ελαστικό ωράριο φυσικά δεν μπορεί να ισχύσει στην παραγωγική διαδικασία. Στην διοικητική υπηρεσία ίσχυε ως πέρυσι (8.30 - 9.00), αλλά στο εξής οι εργαζόμενοι πηγαίνουν στις 9.00 και φυσικά δεν τίθεται πρόβλημα αν κάποιος αργήσει για λίγο.

Η αμοιβές καθορίζονται κυρίως απο τον προϋπολογισμό ο οποίος δίνει σε ποιά πλαίσια υπάρχει η δυνατότητα να κινηθούν. Ο πληθωρισμός λαμβάνεται υπόψη, όπως και οι προσωπικές τους αποδόσεις.

Για τις προαγωγές των υπαλλήλων η εταιρεία φροντίζει να τις καλύπτει προωθώντας το υπάρχον προσωπικό. Φυσικά εάν κριθεί αναγκαίο γίνονται και προσλήψεις.

Η εταιρεία εκτός την βασική αμοιβή παρέχει ακόμη έξτρα ασφάλιση υγείας, παροχές υγείας, για τα στελέχη υπάρχει συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.

Δώρα Χριστουγέννων - Πάσχα επιταγές δώρων σε SUPER MARKET, διάφορες γιορτές επίσης και η εκπαίδευση που γίνεται στη δουλεία τους.

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων γίνεται κυρίως με έπαινο. Ακόμα εκδίδεται και μια εφημερίδα του εργοστασίου, όπου εκεί επαινούμε κάποιες προσπάθειες.

Οι άτυπες σχέσεις είναι μια πραγματικότητα και αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για το καλό εργασιακό περιβάλλον.

Πολλές φορές υπάρχουν και συγκρούσεις τότε πρέπει να ακολουθούνται οι οδηγίες και οι κανόνες της εταιρείας για να εξομαλύνονται οι θέσεις.

Η άσκηση κριτικής στο προσωπικό είναι ένα απο τα δύσκολα έργα της διοίκησης και πρέπει πάντα με λεπτότητα αλλά ευθέως να λέγονται οι αδυναμίες στον κάθε εργαζόμενο ώστε να προσπαθεί να τις βελτιώσει.

Είναι πολύ σημαντικό τα ηγετικά στελέχη αλλά όχι μόνο αυτά να ασκούν προσεκτικά τα προβλήματα των υφισταμένων τους ώστε να έχουν μια σφαιρική άποψη για όλα τα θέματα. Επίσης κάποιες "διαφωνίες" στελεχών ίσως να είναι και απαραίτητες φυσικά πάντα στηριζόμενες με επιχειρήματα, πρέπει να ακούγονται.

Η ομοφωνία δεν είναι φυσικά καλή μέσα στην επιχείρηση και πρέπει να ακούγονται προσεκτικά οι διαφωνίες.

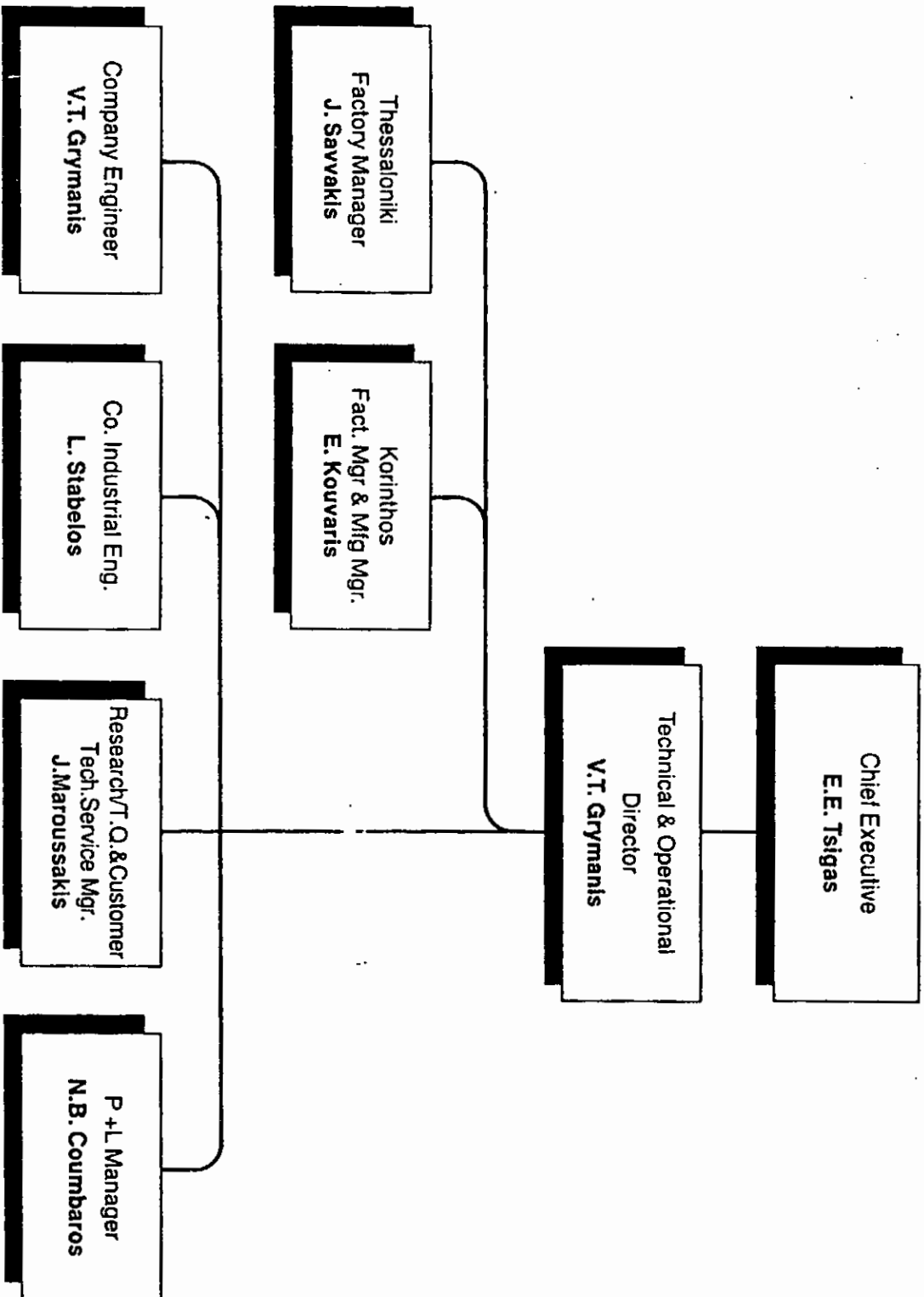
Στην HELLIAS CAN ανταμοίβονται οι εργαζόμενοι που δείχνουν ενδιαφέρον για την εργασία τους απο την πλευρά. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι και προαγωγή. Οικονομικά γίνεται στα πλαίσια που επιτρέπει ο προϋπολογισμός και το πιο σημαντικό είναι η αποδοχή - αναγνώριση απο την ομάδα.

Στην HELLIAS CAN υπάρχει διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων η οποία μεριμνά για την καλύτερη μεταχείριση του εργαζομένου. Αρα υπάρχουν τέτοιες διαδικασίες που μειώνουν και ελαχιστοποιούν τους φόβους των εργαζομένων.

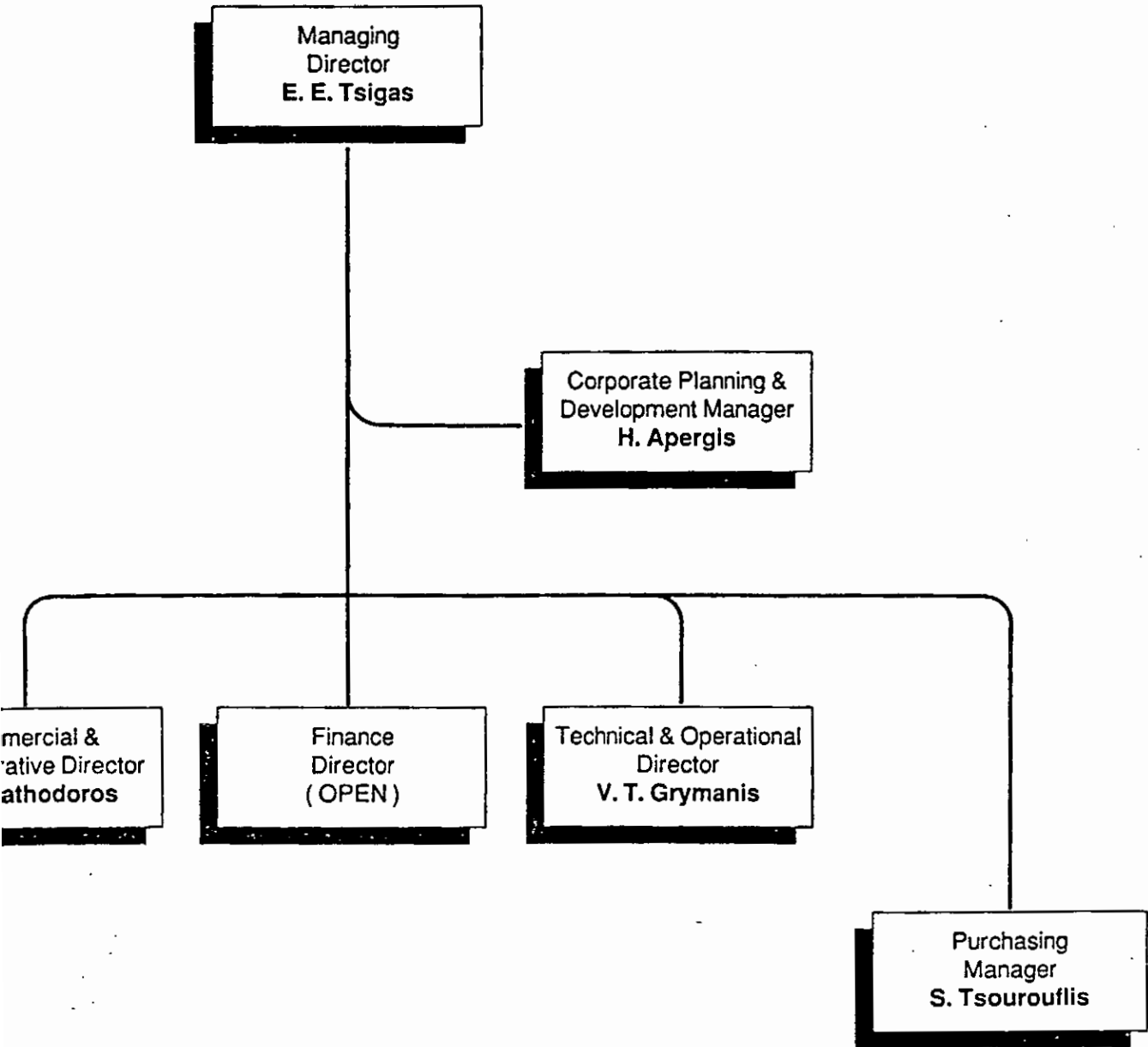
Κάθε υπάλληλος έχει στρές εφόσον "κινηθεί" πάντα κάποιους στόχους, αλλά μπορεί να υπάρχουν και οι προσωπικοί στόχοι του κάθε υπαλλήλου που του δημιουργούν στρές. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν ασφαλιστικές δικλίδες της εταιρείας που κρίνουν τους στόχους αν είναι πραγματικά εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι.

Οι κυριότερες πληροφορίες που ενδιαφέρουν τους εργαζομένους είναι η πορεία της εταιρείας η μισθολογική πολιτική και γενικά η πολιτική παροχών προς τους εργαζομένους, οι καλές εργασιακές σχέσεις τους (ελευθερία του λόγου) η εκτίμηση και αποδοχή απο την ομάδα.

Ευχαριστούμε την κα. Νικακή (υπεύθυνη λογιστηρίου) που μας βοήθησε και διάθεσε τον λίγο χρόνο της για μάς. Στά συμπεράσμα καταθέτω τις απόψεις μου για τον τρόπο διοίκησης της HELLIAS CAN.

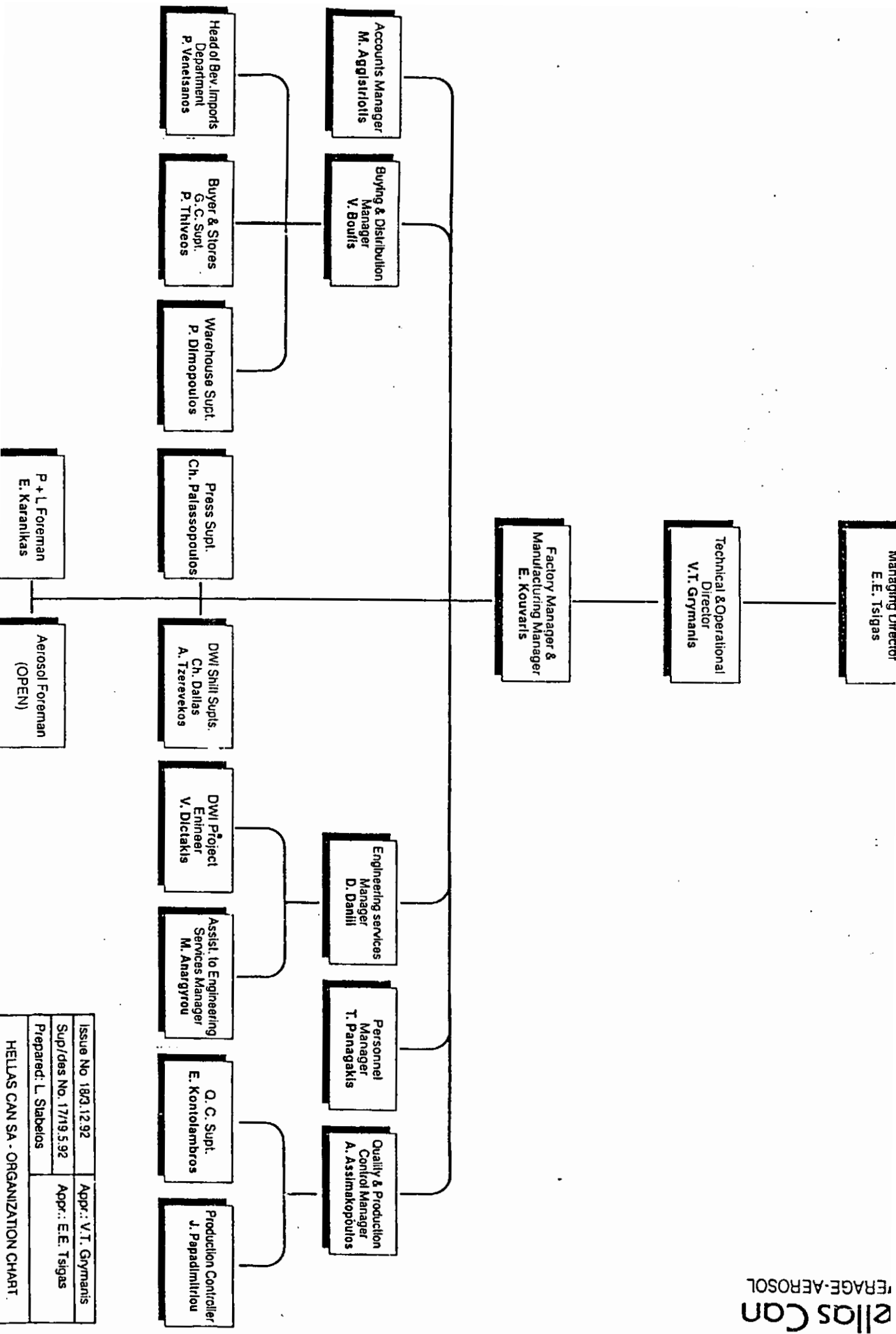


Issue No 17/3.12.92	Appr.: V.T. Grymanis
Sup/ides No. 16/19.5.92	Appr.: E.E. Tsigas
Prepared: L. Stabelos	



Issue No 2/13.193	Appr.: V.T. Grymanis
Sup/des No. 1/19.5.92	Appr.: E.E. Tsigas
Prepared: L. Stabelos	
HELLAS CAN SA - ORGANIZATION CHART	





Issue No 183.12.92	Appr.: V.T. Grymanis
Sup/des No. 17/19.5.92	Appr.: E.E. Tsigas
Prepared: L. Stabelos	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αισθανόμαστε την ανάγκη μετά απο την μελέτη του σύγχρονου μάνατζμεντ να εκφράσουμε τις δικές μας απόψεις σχετικά με τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, έχοντας ένα μικρό δείγμα αλλά αντιπροσωπευτικό.

Σε γενικές γραμμές το μάνατζμεντ αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης μίας επιχείρησης. Όλα έχουν την ανάλογη σημασία τους μια και μόνο ο άνθρωπος ή μόνο ένα καλό πρόγραμμα δεν μπορούν να φέρουν αποτέλεσμα.

Η επιστήμη του μάνατζμεντ συνεχώς εξελίσσεται. Καθημερινά βγαίνουν καινούργια στοιχεία τα οποία, απο κάποιους επιστήμονες υιοθετούνται και απο άλλους απορρίπτονται. Έτσι έχει συσσωρευτεί ένας μεγάλος αριθμός γνώσεων εφαρμοσμένων που παρέχουν θετικά αποτελέσματα. Όταν λέμε θετικά αποτελέσματα εννοούμε αύξηση της παραγωγικότητας που συντελεί σε αύξηση του κέρδους, άρα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το πιο μικρό γρανάζι της μηχανής που λέγεται επιχείρηση. Αλλά όλοι πια έχουν κατανοήσει ότι αν ο ανθρώπινος παράγοντας δεν είναι ευχαριστημένος δεν αποδίδει και δεν έχουμε σωστά αποτελέσματα. Οχι βέβαια ότι το κέρδος, είναι για μία επιχείρηση ο προορισμός της, αλλά σίγουρα είναι ο απώτερος στόχος της.

Δεν είναι όμως μόνο το ανθρώπινο στοιχείο που κρατά τα σκήπτρα της παραγωγικότητας. Η μηχανή που λέγεται επιχείρηση για να λειτουργήσει χρειάζεται την σωστή οργάνωση, το προγραμματισμό και τέλος τον έλεγχο.

Όλα αυτά θα μας απασχολήσουν στην συνέχεια και θα τα αναλύσουμε όσο περισσότερο γίνεται στα πλαίσια της Ελληνικής πραγματικότητας.

Ρωτήσαμε για όλα αυτά πέντε εταιρείες οι οποίες έχουν σημαντική θέση στους κλάδους που αναφέρουμε. Αυτές είναι η ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΟΙΑ, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ, ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΟΙΑ, PEP-SICO, HELLAS CAN.

Παρακάτω παραθέτουμε ομαδοποιημένες τις απόψεις μας και τί μας είπαν οι εταιρίες.

Οι επιχειρήσεις δέχονται επηρεασμό από το εξωτερικό περιβάλλον πληθώρα πληροφοριών αλλά και έντονο ανταγωνισμό. Για να κρατήσει μια επιχείρηση την θέση της πρέπει να συλλέγει αυτές τις πληροφορίες να τις καταγράφει και να συντάσει ένα πρόγραμμα που να περιγράφει του αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας την πολιτική της και τις διαδικασίες βάση των οποίων θα επιτευχθούν τα παραπάνω.

Συνήθως αυτά τα προγράμματα πρέπει να έχουν μια χρονική περίοδο (ζωτικότητα). Παλιότερα είχαμε προγράμματα πενταετή και δεκαετή. Σήμερα όμως που ο χρόνος τρέχει με τέτοιους ρυθμούς, που είναι δύσκολο να προγραμματίσεις για τόσα χρόνια. Έτσι έχουμε προγράμματα του ενός έτους ή τριετές το πολύ πενταετές.

Εξέρεση των παραπάνω αποτελεί η Πατραϊκή χαρτοποιοία η οποία είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, δεν προγραμματίζει τις ενέργειες της μακροχρόνια αλλά υπάρχουν κάποιες σκέψεις στο μυαλό του ιδιοκτήτη και του Γενικού Διευθυντή με βάση των οποίων ενεργούν.

Οι αντικειμενικοί στόχοι στις άλλες εταιρίες συντάσσονται από το Γενικό Διευθυντή σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων.

Στην Αθηναϊκή ζυθοποιοία κατά τον σχεδιασμό των αντικειμενικών στόχων λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παράγοντες με ιδιαίτερη βαρύτητα στον άνθρωπο.

Το BUDGET που είναι ο προϋπολογισμός συντάσσεται στις περισσότερες, κάθε τέλος του χρόνου και περιλαμβάνει την εξής διαδικασία.

Κάθε τμήμα φτιάχνει το δικό του πρόγραμμα σχέδιο με ένα αριθμό εναλλακτικών λύσεων. Υπάρχουν μερικά τμήματα που για να φτιάξουν το πρόγραμμα πρέπει να μελετήσουν το πρόγραμμα και των άλλων τμημάτων, π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, οικονομικό προσωπικό. Αφού προσαρμόσουν τα προγράμματα τους συντάσσουν

ένα τελικό πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει και τις εναλλακτικές λύσεις και μοιράζεται στα τμήματα.

Κατά τον σχεδιασμό των αντικειμενικών στόχων λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι για ανάπτυξη κερδών, οι προσωπικοί στόχοι των διοικητικών στελεχών η κοινωνική ευθύνη της εταιρείας απέναντι στην πολιτεία όπως επίσης και η άποψη των σωματείων.

Όλη αυτή η διαδικασία που αναφέραμε γίνεται για να είναι οι στόχοι εφικτοί και όπως μας επισήμανε ο κυρ. Γιαννέλος "να μην βάζουμε υψηλούς στόχους που δύσκολα φτάνουμε ή χαμηλούς για να ισχυριζόμαστε ότι εύκολα τους φτάσαμε."

Για μεγάλες εταιρείες όπως αυτές που συζητήσαμε τίποτε δεν αφήνεται στην τύχη και για όλα υπάρχει ένα πρόγραμμα.

Ο προγραμματισμός έχει γίνει πια κατανοητό απο όλους ότι συντελεί στην βιοσημότητα της επιχείρησης και γι' αυτό πρέπει να συλλέγονται πληροφορίες είτε απο το εσωτερικό περιβάλλον (π.χ. προϋγούμενος χρόνος), είτε απο το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. πως λειτουργεί η αγορά) να αναλύουν και να σχεδιάζουν τη δράση της επιχείρησης για το επόμενο έτος.

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω η Πατραϊκή χαρτοπιοία δεν ενεργεί βάση σχεδίου/προγράμματος αλλά κατά βούληση του γενικού διευθυντή σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη.

Το σίγουρο είναι ότι αυτοί έχουν κάποιο σχέδιο είτε νοητό είτε στο αρχείο τους βάση του οποίου εκτελούν κάποιες ενέργειες.

Ο κίνδυνος είναι μεγάλος αλλά σαφώς υπάρχουν και κάποια πλεονεκτήματα. Επείδή οι αποφάσεις λαμβάνονται απο μικρό αριθμό ατόμων μπορεί να είναι πιο ευέλικτοι στις κινήσεις τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι ενέργειες τους πηγάζουν απο σωστές βάσεις.

Θα προτείνουμε στον ηγέτη της να συνεργάζεται περισσότερο με τους υφισταμένους του και να μην έχει τόσο εμπιστοσύνη στις προσωπικές τους ικανότητες.

Ιδιαιτερότητα στην όλη διαδικασία του προγραμματισμού αποτελούν οι ενέργειες της PEPSICO στις εναλλακτικές λύσεις,

Υπάρχει ένα ACTION PLAN το οποίο περιλαμβάνει σχεδιάγραμμα για το τι θα γίνει, πότε και από ποιούς, εφαρμόζοντας μια εναλλακτική λύση.

Επισημάνουμε ότι η HELIAS CAN δεν έχει εναλλακτικές λύσεις στο πρόγραμμα της γιατί ο προγραμματισμός της γίνεται βάση του "πρότυπου κόστους" και οι αποκλίσεις είναι ελάχιστες. Όταν επισημάνονται αυτές γίνονται "ελιγμοί της στιγμής".

Ζητήσαμε από τους συνομιλήτες μας να μας εκφράσουν πως αντιλαμβάνονται την οργάνωση μέσα σε μια επιχείρηση.

Οι αποφεύς ποικίλουν αλλά κινούνται στα ίδια σχεδόν πλαίσια.

Εμείς καταλήγοντας τι είναι οργάνωση αναφέρουμε ότι είναι μια αναγκαία κατάσταση στην οποία ο καθένας ξέρει που δίνει εντολές, από ποιούς περιμένει να τις εκτελέσουν και με ποιό τρόπο. Αποτελέσματα της οργάνωσης είναι η σωστή επικοινωνία και η σωστή συνεργασία έτσι ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί ένας προγραμματισμός.

Το σίγουρο είναι ότι για να λειτουργήσει σωστά μια οργάνωση θα πρέπει να υπάρξει ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Για τον λόγο αυτό η ΖΕ όταν προσλαμβάνει στελέχη (πάντα με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) για ένα χρόνο τουλάχιστο τους μεταθέτει σε όλα τα εργοστάσια και κάνουν κάποια "πρότζεκτς". Μέσα σε αυτό το χρόνο οι ίδιοι αλλά και η εταιρεία βλέπει που έχουν ταλέντο.

Το οργανόγραμμα περιγράφει την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Συνήθως περιγράφεται η θέση και σε ελάχιστες περιπτώσεις οι αρμοδιότητες. Όλες οι εταιρείες μας σκιαγράφησαν το οργανόγραμμά τους. Εξέρεση αποτέλεσε η Αθηναϊκή Ζηθοποιία η οποία φοβάται την βιομηχανική κατασκοπία και δεν θέλησε να μας το δώσει.

Αποτέλεσμα της οργάνωσης είναι οι εργασίες μέσα στην επιχείρηση να μοιράζονται σε κάποια άτομα.

Η καθημερινή εκτέλεση αυτής της εργασίας και ο καταμερισμός των εργασιών δημιουργεί κάποια εξειδίκευση.

Υπάρχει μια θετική άποψη για την εξειδίκευση, πιστεύεται ότι πρέπει να υπάρχει μέσα σε μία επιχείρηση γιατί διευκολύνει την παραγωγικότητα με διάφορους τρόπους.

Αν όμως μελετήσουμε την εξειδίκευση εκτός της οικονομικής άποψης έχουμε κάποια μειονεκτήματα. Αυτό μπορούμε να πούμε ότι είναι, μονοτονία και ανιαρή εκτέλεση της εργασίας με αποτέλεσμα να δημιουργεί δυσαρέσκεια, αλλοτρίωση στον εργαζόμενο άρα μείωση της σπόδοσης και μείωση των παραχόμενων υπηρεσιών.

Κατά καιρούς οι εταιρείες προσπαθούν να εφαρμόσουν ένα σύστημα εμπλουτισμού των έργων έτσι ώστε να αποφεύγονται τα παραπάνω.

Στην Πατραϊκή Χαρτοποιοία αλλάζουν οι εργαζόμενοι συνεχώς θέσεις και στην PEPSICO κάθε εργαζόμενος είναι ειδικευμένος σε τέσσερις διαφορετικές εναλλακτικές εργασίες και κατά καιρούς κάνει μία απο αυτές.

Κάθε προϊστάμενος πρέπει να έχει έναν αριθμό υφισταμένων που να έχει την άμεση ευθύνη για την εργασία τους. Αυτό ισχύει σε όλες τις επιχειρήσεις. Ο διευθυντής σε μία επιχείρηση είναι για να κοντρολάρει την κατάσταση και οι προϊστάμενοι για να έχουν την ομάδα τους. Βασικό είναι οι προϊστάμενοι να μεταβιβάζουν αρμοδιότητες στους υφισταμένους έτσι ώστε να αισθάνονται την εργασία τους πιο δημιουργική. Καλό είναι επίσης σε κάθε υφιστάμενος να ξέρει ότι παίρνει οδηγίες και εντολές από ένα προϊστάμενο, αυτό γίνεται για να αισθάνεται ασφαλής, μπορεί να ανοιχτεί σε επαγγελματικά και προσωπικά θέματα, επίσης αποφεύγονται οι συγκρούσεις εντολών ( άποψη του Κου Αργυρόπουλου). Τη μεταβίβαση εξουσίας είναι δύσκολο να την συναντήσης σε πολλές εταιρείες γιατί οι παλιότεροι φοβούνται να την μεταβιβάσουν. Μία αισιόδοξη νότα είναι τα νέα στελέχη που μάλλον δεν έχουν αυτόν τον κίνδυνο.

Σίγουρα όλοι έχουν κατανοήσει ότι εαν δεν έχεις μεταβιβάσει ευθύνη κάπου έχει χάσει το "παιχνίδι". (άποψη του Κου Γιαννέλου)

Στην HELIUS CAN υπάρχει τμήμα ανθρωπίνων πόρων όπου στην περίπτωση που κάποιος υφιστάμενος αισθάνεται πως καταπιέζεται από τον προϊστάμενό του το αναφέρει και το τμήμα ενεργεί ανάλογα.

Η διοίκηση εκτός από τις αναφερθέντες αρμοδιότητες πραγματοποιεί και κάποιο έλεγχο των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Μέσω του ελέγχου καθορίζεται αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί με αποτελεσματικότητα τους συντελεστές παραγωγής.

Όλες οι εταιρείες ελέγχουν το αποτέλεσμα του προγράμματος, άλλες κάθε τμήμα και άλλες κάθε μήνα.

Συγκεντρώνονται κάποια αποτελέσματα ελέγχεται εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι και επανεξετάζεται το πρόγραμμα εάν δεν έχουν επιτευχθεί. Ορισμένες εταιρείες θέτουν πρότυπα ελέγχου.

Η λήψη μίας απόφασης μπορεί να παρθεί είτε από μια ομάδα εργαζομένων με έναν ηγέτη, είτε από την διοίκηση της εταιρείας. Όταν λέμε ομάδα εργαζομένων εννοούμε έναν αριθμό ατόμων σωστά κατορτησμένων μαζί με τον προϊστάμενό τους. Όταν αναφερόμαστε στην διοίκηση εννοούμε το γενικό διευθυντή με τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Οι εταιρείες που εμείς μιλήσαμε τις αποφάσεις τις παίρνουν και στα δύο επίπεδα ανάλογα με την σοβαρότητα της.

Όταν πρόκειται δηλαδή για αποφάσεις ρουτίνας δεν υπάρχει λόγος να απασχολείται η διοίκηση της εταιρείας. Αν όμως η απόφαση είναι σοβαρή τότε δεν είναι δυνατόν να παρθεί από μία ομάδα εργαζομένων. Το σίγουρο είναι ότι αν τα σωματεία είχαν πιο μορφωμένους αντιπρόσωπους θα ήταν ένα πολύτιμο βοήθημα για την εταιρεία, γιατί σήμερα έτσι όπως έχει η σύνθεση τους είναι αδύνατο να συμμετέχουν.

Η πιο πρωτοποριακή εταιρεία στο θέμα της λήψης αποφάσεων και συμμετοχή των εργαζομένων είναι η "3E" η οποία διαθέτει τις λεγόμενες ομάδες εργασίας που σαν έργο έχουν να λύσουν προβλήματα ρουτίνας. Στο σύνολο τους αποτελούνται από εργαζόμενους και διευθυντές. Ακόμα διαθέτει και τα "κουτιά ιδεών" μέσα στο χώρο του εργοστασίου, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ρίχνουν τις ιδέες τους (ανώνυμα ή μη) ή τα παράπικα τους. Υπάρχει μια ομάδα που τα συλλέγει όλα, τα επεξεργάζεται και αν μία λύση είναι καλή προώθεται και επιβραβεύεται χρηματικά ο κάτωχο της ιδέας.

Η Πατραϊκή Χαρτοπιοία πραγματοποιεί συναντήσεις σε εβδομαδιαία βάση με τον Γ. Διευθυντή και συζητούν τα προβλήματα της εταιρείας παίρνοντας κάποιες αποφάσεις μαζί για καθημερινά θέματα. Όταν πρόκειται για κάτι σοβαρό όμως αποφασίζει ο Γ. Διευθυντής μαζί με τον ιδιοκτήτη. Αυτό βέβαια είναι πολύ ριψοκύνδικο γιατί

μπορεί να μην είναι η σωστή απόφαση. Θα προτείνουμε στους υπεύθυνους να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις απόψεις των προϊσταμένων των τμημάτων και πριν κάνουν οποιοδήποτε βήμα να το συζητήσουν με αυτούς. Αν όμως πιστεύουν ότι τα στελέχη που κατέχουν αυτές τις θέσεις δεν έχουν την δυνατότητα να τους εκφράσουν σωστές απόψεις τότε να μην φοβηθούν να ανανεώσουν το προσωπικό τους. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο ο Γενικός διευθυντής να φοβάται να παραχωρήσει αυτή την δυνατότητα στους προϊσταμένους του για κάποιους λόγους όπως π.χ. γιατί φοβάται μην χάσει τη θέση του. Αν τίθεται τέτοιο θέμα τότε να προσπαθήσει να το αποβάλει αυτό γιατί μπορεί να αποβεί καταστροφικό.

Η PEPISICO έχει αναγάγει ένα σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων, πολύ ενδιαφέρον. Πιστεύει ότι όταν ο εργαζόμενος είναι έξω από το εργοστάσιο απελευθερώνεται κατά κάποιο τρόπο. Έτσι προγραμματίζει κάποια γεύματα εργασίας έτσι ώστε εκεί εκτός από το ότι διασκεδάζουν συζητούν κάτω από λιγότερες πιέσεις για τα προβλήματα της εταιρείας και οι προτάσεις βγαίνουν πιο ελεύθερα. Με αυτό τον τρόπο καταλαβένουν καλύτερα την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου,

Η διοίκηση και όχι μόνο, αλλά και οι ηγέτες μιας ομάδας πρέπει να συνεργάζονται με τους εργαζόμενους έτσι ώστε να έχουμε σωστά αποτελέσματα.

Ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει:

- Να φροντήσει να πάρει στα χέρια του, με εταιρική διαδικασία και προσωπικά τα στοιχεία εκείνα που προκαλούν το φόβο των υπαλλήλων και για το πώς αυτός ο φόβος επιδρά στην ελεύθερη έκφραση.
- Να κουβεντάζει αμφιλεγόμενα θέματα που ως τώρα θεωρούνται ταμπού. Να συζητήσουν την γνώμη των υφισταμένων τους γι' αυτά και να ακούσουν με μεγάλη προσοχή.
- Να εμπλέξουν προσωπικό από όλα τα επίπεδα κατά την λήψη των αποφάσεων.
- Να ανταμύψουν το προσωπικό όταν επικοινωνεί με ειλικρίνεια.



- Να επαινείτε τους ανθρώπους και να τους ζητήσετε να κάνουν και αυτοί το ίδιο.
- Επικοινωνείτε με ζεστάσια. Δείξτε γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους.
- Να συμπεριφέρεστε στον καθένα με διαφορετικό τρόπο. Οι καλοί μάνατζερ γνωρίζουν τις διαφορετικές ανάγκες του κάθε ατόμου και αξιοποιούν τη γνώση τους αυτή έχοντας για τον καθένα διαφορετική μεταχείριση.
- Αποφύγετε το "μάνατζμεντ εξ αποστάσεως". Μην περιμένετε κάποιος να κάνει ένα λάθος και να σας πληροφορήσει γι αυτό γραπτώς, ώστε να υποχρεωθείτε να αντιδράσετε. Κρατήστε λοιπόν την επαφή με τους υφισταμένους σας για να μην βρεθείτε προ εκπλήξεως.
- Να είστε πάντοτε ειλικρινής. Μην διστάζετε να συμπεριλαμβάνετε κριτικές εκτιμήσεις στις αξιολογήσεις που κάνετε. Όταν δε, κάνετε λάθος να το παραδέχτητε.
- Να εμπιστεύστε τους ανθρώπους. Οικοδομήστε ένα κλίμα το οποίο θα κάνει τους εργαζομένους να νιώθουν άνετα που δουλεύουν για την επιχείρησή σας. Αλλά να είστε παράλληλα έτοιμοι να αντιμετωπίσετε εκείνους που δεν κάνουν καλά τη δουλειά τους.

Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι δεν προτείνουν συχνά της ιδέες τους για διάφορους λόγους. Αυτοί μπορεί να είναι:

- Πιστεύουν ότι θα απορριφθούν.
- Νομίζουν ότι οι συνάδελφοί τους δεν θα εγκρίνουν τις ιδέες τους.
- Έχουν την πεποίθηση ότι κάποιος άλλος θα καρπωθεί τον έπαινο αν η δική τους ιδέα εφαρμοστεί και αποδειχθεί ότι είναι καλή.
- Φοβούνται μήπως ο προϊστάμενος τους νιώσει ότι απειλείται από τις ιδέες τους.
- Ανησυχούν μήπως χαρακτηριστούν "ανήσυχια πνεύματα"

Μέσα σε μια ομάδα σίγουρα θα υπάρχουν και κάποιες συγ-

κρούσεις. Αυτό μπορεί να ισχύει και γενικά μέσα στον εργασιακό χώρο. Έτσι ο ηγέτης θα πρέπει να καταβάλει κάποια προσπάθεια έτσι ώστε να διαλύσει αυτές τις συγκρούσεις οι οποίες αν δεν λυθούν αυθημερών μπορεί να προκαλέσουν μεγάλο πρόβλημα.

Όταν οι κρινίναρηδες πηγαίνουν στον μάνατζερ να παραπονεθούν τότε αυτός θα πρέπει να στρέψει το μυαλό του πάνω στο πρόβλημα και να εντοπίσει τη λύση του.

Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει:

- Να τους χαρίσει αμειώτη την προσοχή του. Έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να τους ηρεμήσει αν τους δείξει ότι ενδιαφέρεται.

- Να μην αποκαλύψουν την θέση τους. Ακόμα και αν συμφωνούν μαζί τους, καλό θα είναι να μην τους το λένε. Αυτό γιατί αργότερα μπορεί να ισχυριστούν ότι ο ηγέτης ήταν με το μέρος τους.

- Καλό θα είναι να τους ρωτήσουν τι θέλουν να κάνουν για να αλλάξουν την κατάσταση. Προτείνετε τους να κάνουν μια έκθεση όπου να αναφέρουν το πρόβλημα και λύσεις που προτείνουν.

Ο αποτελεσματικός μάνατζερ θα πρέπει να λύνει το πρόβλημα πριν ακόμα δημιουργηθεί. Υπάρχει η περίπτωση οι εργαζόμενοι να μην φτάσουν ποτέ στον ηγέτη για να του πούν το πρόβλημα τους. Γι αυτό θα πρέπει ο μάνατζερ να είναι σε εγρήγορση δηλαδή να παρακολουθεί προσεκτικά τα όσα γίνονται γύρω του για να μπορεί να προλαβαίνει καταστάσεις. Καλό θα ήταν ακόμα να μπορεί να αναγνωρίζει τα προειδοποιητικά σημάδια. Έτσι θα καταφέρνει να παρεμβαίνει στο πρόβλημα στα αρχικά στάδια.

Φτάγουμε στην άσκηση κριτικής στους εργαζόμενους. Από όλους όσους μιλήσαμε πήραμε την ίδια απάντηση ότι αυτό είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της ηγεσίας. Παρόλα αυτά όμως είναι αναγκαία επειδή βελτιώνει την απόδοση και δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να "ακονίσουν" τις ικανότητές τους και να αναπτύξουν ειδικευμένες γνώσεις.

Το γεγονός ότι αποτελεί "δυσάρεστο" έργο κάνει συχνά πολλούς να αναβάλουν την άσκηση κριτικής ή και να τη ματαιώνουν ολοσδιόλου.

Οι μάνατζερ φοβούνται ότι ο υφισταμένος θα παρερμηνεύσει αυτή την κριτική και θα την εξισώσει με απόρριψη, ή προσβολή αντί για μια αδυναμία σε συγκεκριμένο σημείο, στο οποίο πρέπει να βελτιωθεί.

Παρόλα αυτά όλοι προσπαθούν να ασκήσουν με τον καλύτερο τρόπο κριτική.

Εμείς μπορούμε να τους προτείνουμε τα εξής:

- Πριν ένας μάνατζερ ασκήσει κριτική θα πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που να δείχνει στα μέλη του προσωπικού ότι επιδιώκει να διασφαλίσει τα δικά τους συμφέροντα. Πρέπει να αναπτύξει επαγγελματική εμπιστοσύνη και αμοιβαίο σεβασμό και να δείξει ότι και αυτός αλλά και η εταιρεία νοιάζεται για τον εργαζόμενο.

- Όταν κριτικάρει να συγκεντρώνετε στην αναπτύξη του ατόμου που επικρίνει. Καλό είναι να αποφύγετε να κάνετε κριτική υπερβολικά προσωπική ή καταστροφική.

- Συχνά ο τόνος της κριτικής - και όχι οι λέξεις που επιλέγονται - προκαλεί έναν εργαζόμενο. Καλό θα είναι να υπάρχει ένας εποικοδομητικός, θετικός τόνος.

- Δώστε έμφαση στο μέλλον, όχι στο παρελθόν. Μην φάχνετε να βρείτε ενοχές και να αποδώσετε ευθύνες. Αντιθέτως συνεργαστείτε με τον εργαζόμενο για να βρείτε εναλλακτικές λύσεις.

- Τονίστε επίσης το γεγονός ότι το πρόσωπο που δέχεται τώρα την κριτική θα διαπιστώσει θετικά αποτελέσματα από την αλλαγή της συμπεριφοράς του. Η αλλαγή θα κάνει τον εργαζόμενο πιο αποδοτικό πιο πολύτιμο και πιο ικανό.

- Καλό είναι η κριτική να γίνεται όποτε υπάρχει πρόβλημα. Μην την αφήνεται για πιο μετά.

- Ξεκαθαρίστε τις συνέπειες που θα έχει η μη συμμόρφωση του και η επανάληψη του τι θα σημαίνει αυτό για τον ίδιο και για την εταιρεία.

- Αποφεύγετε να γενικεύετε την κριτική. Βασίζόμενοι σε ένα συμβάν. Μην παρνεται αφορμή απο ένα ; μόνο συμβάν. Θα πρέπει να μάθετε να βασίζετε την κριτική σε πολλά συγκεκριμένα παραδείγματα που εκτείνονται σε μεγάλη χρονική διάρκεια.
- Μην συγκρίνετε τον έναν εργαζόμενο με τον άλλον.
- Μην φέρνετε σε αμηχανία τον εργαζόμενο μπροστά σε άλλους. Πάντα να συζητάται οτιδήποτε αρνητικό μαζί του ιδιαιτέρως.
- Μην είστε προκατηλημένος όταν ασκείται κριτική, π.χ. όταν ένας άνδρας εργαζόμενος έχει μακριά μαλλιά να τον κρίνετε άσκημα.

Εκτός όμως απο την κριτική υπάρχει και ο έπαινος. Αυτός ευτυχώς δεν ίδημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα, άρα πρέπει να βγαίνει και πιδ εύκολα απο το στόμα του μάνατζερ. Πολύ φοβάμαι όμως ότι αυτό δεν ισχύει. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι διευθυντές λένε πολύ-πολύ ελάχιστες φορές "μπράβο" στους εργαζόμενους τους. Αυτό γιατί; Είναι πραγματικά δύσκολη απάντηση. Από ότι μπορέσαμε να καταλάβουμε είναι γιατί φοβούνται. Ένα άλλο θέμα που ενεργεί θετικά στην διάθεση των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητας τους είναι και οι προαγωγές. Αν οι άνθρωποι έχουν την ελπίδα ότι αν δουλέψουν καλά αυτό θα το προσέξουν οι ανώτεροι τους και θα ανταμειφθούν γι' αυτό τότε προσπαθούν περισσότερο.

Όλες οι εταιρείες αυτό το έχουν κατανοήσει και κάνουν τις προαγωγές τους απότο ήδη υπάρχον προσωπικό.

Όλα αυτά όμως πολλές φορές μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στο "στρές". Αυτό δεν είναι απόκτημα μόνο των εργαζομένων αλλά και των προϊσταμένων. Απο ότι μας είπαν οι εταιρείες το στρές είναι υπαρκτό και στο δικό τους χώρο. Αυτό οφείλεται σε πολλούς λόγους. Ο βασικός όμως είναι η πίεσης του ανταγωνισμού, τις αγορές και κατά επέκταση και του όγκου εργασίας .

Το σίγουρο είναι ότι υπάρχουν κάποιοι τρόποι άμυνας απο αυτό. Οι ηγέτες θα πρέπει να βοηθήσουν στην ελλάτωση του στρές των εργαζομένων τους με τους ακόλουθους τρόπους:

- Βεβαιωθείτε ότι κάνουν ένα διάλειμμα απο τη δουλειά τους κάθε τρεις ώρες τουλάχιστον.

- Δώστε τους εργασίες που μπορούν να ολοκληρωθούν μέσα σε μια εργάσιμη μέρα, ή σε δεδομένο αριθμό ημερών. Είναι πολύ σημαντική η αίσθηση της "ολοκλήρωσης".

- Επικοινωνείτε μαζί τους με σαφήνεια και συνοπτικότητα, για να αποφύγετε τη σύγχυση. Οπότε αυτό είναι δυνατό, γράφετε οδηγίες ή ζητάτε από τους εργαζομένους να λένε με δικά τους λόγια αυτό που τους είπατε. Αν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σκληρά και κάνουν λάθος πράγματα νιώθουν όλο και πιο πολύ στρες.

- Φροντίστε η δουλειά τους να περνάει στα χέρια κάποιου άλλου τις μέρες που είναι άρρωστοι ή λείπουν διακοπές. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να επιστρέφουν ανανεωμένοι και να διατηρηθούν έτσι έτσι για αρκετό καιρό. Το στρες μεγαλώνει αν γυρίσουν και βρουν πάνω στο γραφείο τους να τους περιμένει ένας σωρός απο χαρτιά.

- Και τέλος προσοχή μην τους μεταδίδεται το δικό σας άγχος, προσπαθήστε να κοντρολάρετε τον εαυτό σας.

Ένα χαρακτηριστικό σημείο <sup>είναι</sup> ότι: όταν όλοι άκουσαν την λέξη ηγέτης όλοι μας είπαν ότι ο ηγέτης είναι ο Γ. Διευθυντής. Όλοι πιστεύουν σε αυτόν ότι είναι αποτελεσματικός ηγέτης.

Όλες οι εταιρείες εκπαιδεύουν το προσωπικό του με κάποια σεμινάρια σε τακτά προγραμματισμένα διαστήματα ή μη.

Η αμοιβή είναι αρκετά ικανοποιητική γιατί παρέχουν παραπάνω από το νόμιμο μισθό. Ακόμα παρέχουν πολλά χρηματικά βραβεία στους εργαζόμενους αν ενεργήσουν κάτι σωστά. Το χρήμα είναι κίνητρο αλλά όχι το μόνο. Παρέχουν εντός αυτού και κάποια δώρα στο προσωπικό ιδιαίτερα τώρα τις γιορτές.

Κλείνοντας θα ήθελα να ομολογήσουν ότι για τις μεγάλες εταιρείες οι οποίες διαθέτουν πάνω από 400 εργαζομένους το σύγχρονο μάνατζμεντ αρχίζει να γεννιέται και να αναπτύσσεται. Το δύσκολο είναι για τις μικρές εταιρείες γιατί αυτές δεν έχουν την δυνατότητα να πληρώσουν στελέχη μορφωμένα που θα μπορούσαν να αναπτύξουν ένα σωστό μάνατζμεντ. Έτσι αρκούνται σε ένα καλό Γ. Διευθυντή που αναλαμβάνει τα πάντα.

Κάπως έτσι βρίσκει την Ελλάδα το 1992 που ελάχιστοι έχουν κατανοήσει τι σημαίνει η κατοχύρωση των αποφάσεων του Μάαστριχ

και η πρόσφατη υπογραφή της GATT.

Η Ελλάδα για πολλά χρόνια ακόμα θα είναι αναπτυσσόμενη χώρα και θα βρσκεται κάτω απο την κυριαρχία των μεγάλων δυνάμεων και οικονομικά και πολιτικά αλλά ακόμα θα μιμόμαστε του ξένους στις καθημερινές ενέργιες μας. Λες και εμελς δεν διαθέτουμε τον Σωκράτη, τον Πλάτωνα και τον πολιτισμό της αρχαίας Ελλάδας.

Γιατί άραγε ...

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

1. ΧΑΡΑΛ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ. Μάνατζερ- Αποτελεσματική διοίκηση. Πειραιάς 1985.
2. ΕΥΓ. ΦΡΑΓΚΙΑΔΟΥΛΑΚΗΣ. Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων. Ηράκλειο 1988
3. ΕΥΑΓΓ. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ. Οργάνωση και διοίκηση Ι. Πάτρα 1988.
4. ΕΥΑΓΓ. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ. Ανθρώπινες Σχέσεις στην εργασία. Πάτρα 1984.
5. ΔΗΜ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ και ΓΕΩΡΓ. ΜΑΝΤΕΣ. Το μάνατζμεντ των πωλήσεων. Εκδ. ΟΔΥΣΣΕΑΣ.
6. ERWIN S. STANTON. Ρεαλιστικό μάνατζμεντ. Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα. Εκδ. ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.
7. ΓΕΩΡΓ. ΦΑΖΑΚΗΣ. Δεοντολογία ΙΙ.
8. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΜΑΝΑΓΜΕΝΤ. Ιανουαρίου 1989.
9. I.S.O. 9000. Εργασία σπουδαστών ΤΕΙ Πάτρας 1993.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος -----	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I	
1. Ιστορία του MANAGEMENT -----	2
2. Θεωρίες του MANAGEMENT -----	3
2.1. Η θεωρία του TAYLOR -----	3
2.2. Η θεωρία του FAYOL -----	5
2.3. Η γραφειοκρατική θεωρία του MAX WEBER -----	7
2.4. Η θεωρία του HENRY FORD -----	9
2.5. Η θεωρία του HENRY CANTT -----	9
2.6. Θεωρίες προσανατολισμένες στην ανθρώπινη συμπεριφορά -----	9
2.6.1. MAYO ELTON -----	10
2.6.2. MC GREGOR DOUGLAS -----	11
2.6.3. FREDERIK HERZBERG -----	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II	
1. Γενικά -----	14
2. Προγραμματισμός -----	14
2.1. Καθορισμός αντικειμενικού σκοπού -----	15
2.2. Διαμόρφωση πολιτικής -----	18
2.3. Ανάπτυξη σχεδίου -----	19
2.4. Καθορισμός διαδικασίας -----	21
3. Λήψη αποφάσεων -----	21
3.1. Διαδικασία λήψης αποφάσεων -----	23
3.1.1. Καθορισμός του προβλήματος (ενέργεια 1) -----	23
3.1.2. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων (ενέργεια 2) -----	25
3.1.3. Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων (ενέργεια 3) -----	25
3.1.4. Υλοποίηση της απόφασης (ενέργεια 4) -----	26
3.2. Το Ιαπωνικό σύστημα λήψης αποφάσεων -----	27
4. Οργάνωση -----	28
4.1. Γενικά -----	28
4.2. Βασικές αρχές οργάνωσης -----	30



5. Έλεγχος -----	40
5.1. Γενικά -----	40
5.2. Αδυναμίες των συστημάτων ελέγχου -----	41
5.3. Πού είναι αναγκαίος ο έλεγχος -----	41
5.4. Μηχανισμοί ελέγχου -----	42
5.4.1. Μέτρηση -----	44
5.4.2. Σύγκριση -----	46
5.4.3. Διόρθωση -----	48
5.5. Αρχές που διέπουν ένα καλό σύστημα ελέγχου -----	49
6. Διευθυνση -----	50

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

1. Ηγεσία -----	52
1.1. Ένα λειτουργικό πρότυπο -----	54
1.2. Βασικά στίλ ηγεσίας -----	55
1.3. Τι ξεχνούν συχνά οι ηγέτες -----	57
1.4. Κανόνες ηγεσίας -----	57
1.5. Διοικητικό πλέγμα -----	59

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

Ομάδες εργασίας -----	64
1. Γενικά -----	64
2. Γιατί δημιουργούνται οι ομάδες -----	65
3. Γιατί ένα άτομο φεύγει από μία ομάδα -----	65
4. Στάδια διαμόρφωσης της ομάδας -----	66
5. Κύρια χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας -----	66
6. Διαδικασία λήψης αποφάσεων -----	67
7. Συμμετοχικό μάνατζμεντ -----	68
8. Διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους -----	69

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

1. Παρακίνηση - Κίνητρα -----	73
2. Η θεωρία του MASLOW για την ιεράρχηση των αναγκών ---	74
3. Η θεωρία X και Ψ του MC GREGOR -----	77
4. Η θεωρία των κινήτρων ως παράγοντες υγιεινής -----	79
5. Η θεωρία των προσδοκειών του VROOM -----	81

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

Ολική ποιότητα -----	83
1. Γενικά -----	83
2. Η σημασία της ποιότητας στην επιχείρηση -----	84
3. Εξασφάλιση ποιότητας -----	84
4. Σειρά I.S.O. 9000 -----	85
5. Πως εξασφαλίζεται η ποιότητα μέσω της σειράς I.S.O. 9000 -----	86
6. TOTAL QUALITY MANAGEMENT -----	87

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

Το μάνατζμεντ στην Ελλάδα -----	88
1. Προγραμματισμός -----	90
2. Οργάνωση -----	90
3. Διευθυνση - Ηγεσία -----	90

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΛΑΩΣΗΣ -----	95
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΟΙΑ -----	104
ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΟΙΑ -----	114
PEPSICO -----	120
HELLAS CAN -----	129

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IX

Συμπεράσματα -----	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ -----	154
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ -----	155

