



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας

«ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

Πτυχιακή Εργασία των
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗ ΙΟΥΛΙΑ Α.Μ. 6445
ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΟΛΓΑ Α.Μ. 6396

Επιβλέπουσα :
ΜΑΝΩΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΙΟΣ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 5 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 7 |
| ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ | 7 |
| 1.1 Η Έννοια της Οργάνωσης..... | 8 |
| 1.2 Οι Οργανώσεις ως Ανοιχτά Οικονομικά..... | 10 |
| 1.3 Η Έννοια της Διοίκησης & του Διοικητικού Στελέχους..... | 13 |
| 1.4 Τα Κυριότερα Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης..... | 15 |
| 1.4.1 Θεωρία της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας του F. Taylor (1856 – 1915) | 15 |
| 1.4.2 Θεωρία της διαχειριστικής διοίκησης του H. Fayol (1916) | 16 |
| 1.4.3 Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης του M. Weber (1947)..... | 17 |
| 1.4.4 Θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων..... | 19 |
| 1.4.5 Ενδεχομενική προσέγγιση | 23 |
| 1.4.6 Τεχνολογική εκδοχή..... | 24 |
| 1.5 Η Διάκριση των Λειτουργιών της Διοίκησης..... | 26 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 28 |
| Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 28 |
| 2.1 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού | 29 |
| 2.1.1 Η Έννοια και τα Είδη του Προγραμματισμού..... | 29 |
| 2.1.2 Η Διαδικασία του Προγραμματισμού | 30 |
| 2.1.3 Διοίκηση με στόχους..... | 32 |
| 2.2 Η Λήψη των Αποφάσεων | 35 |
| 2.2.1 Στάδια Λήψης Αποφάσεων | 35 |
| 2.2.2 Τεχνικές Λήψης Αποφάσεων..... | 36 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 38 |
| Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 38 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 3.1 | Η Φύση και ο Σκοπός της Οργάνωσης..... | 39 |
| 3.2 | Κριτήρια Τμηματοποίησης της Διοικητικής Δράσης..... | 42 |
| 3.2.1 | Ανάλυση Κριτηρίων Τμηματοποίησης | 42 |
| 3.2.2 | Δομή Πλεγματικού Τύπου..... | 48 |
| 3.2.3 | Συντονισμός, Συνοχή & Εποπτεία | 50 |
| 3.3 | Το Ζήτημα της Εκχώρησης της Εξουσίας Λήψης Αποφάσεων | 52 |
| 3.4 | Η Διαλεκτική Σχέση Μεταξύ Γραμμής & Επιτελείου | 56 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4..... | 58 |
| | Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ | 58 |
| 4.1 | Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου..... | 59 |
| 4.2 | Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού..... | 64 |
| 4.3 | Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού..... | 67 |
| 4.4 | Συστήματα & Διοίκηση Αμοιβών | 71 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5..... | 74 |
| | Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ | 74 |
| 5.1 | Η Έννοια της Διεύθυνσης..... | 76 |
| 5.2 | Ηγεσία & Υποκίνηση | 78 |
| 5.2.1 | Ηγεσία | 78 |
| 5.2.2 | Υποκίνηση | 81 |
| 5.3 | Οι Εργασιακές Ομάδες & Η Επικοινωνία στους Οργανισμούς | 84 |
| 5.3.1 | Η δυναμική των ομάδων..... | 84 |
| 5.3.2 | Η Επικοινωνία..... | 85 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6..... | 88 |
| | Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ | 88 |
| 6.1 | Η Έννοια του Ελέγχου | 89 |
| 6.2 | Η Διαδικασία του Ελέγχου | 90 |
| 6.3 | Είδη Ελέγχου | 93 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 | 94 |
| | ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ..... | 94 |
| 7.1 | Μελέτη Περίπτωσης – Marfin Egnatia Bank | 96 |
| 7.1.1 | Η Marfin Egnatia Bank με μια ματιά..... | 96 |

| | | |
|--------|---|------------|
| 7.1.2 | Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης..... | 96 |
| 7.1.3 | Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης..... | 98 |
| 7.1.4 | Αναφορά και ανάλυση προβλήματος..... | 100 |
| 7.1.5 | Προτάσεις αντιμετώπισης..... | 102 |
| | Πρόταση Α..... | 103 |
| | Πρόταση Β..... | 103 |
| | Πρόταση Γ..... | 104 |
| 7.1.6 | Αξιολόγηση των προτάσεων..... | 104 |
| | Πρόταση Α..... | 104 |
| | Πρόταση Β..... | 105 |
| | Πρόταση Γ..... | 106 |
| 7.1.7 | Επιλογή κατάλληλης πρότασης..... | 106 |
| 7.1.8 | Κριτική αξιολόγηση του προγράμματος εφαρμογής..... | 107 |
| 7.1.9 | Συνέπειες..... | 108 |
| 7.1.10 | Ευρύτερες συνέπειες..... | 109 |
| 7.1.11 | Διάγραμμα ροής αρχικής κατάστασης & διάγραμμα ροής τελικής κατάστασης..... | 110 |
| 7.2 | Μελέτη Περίπτωσης – Συνεταιριστική Τράπεζα της Λαμίας..... | 112 |
| 7.2.1 | Το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας..... | 112 |
| 7.2.2 | Προσδιορισμός του λειτουργικού προβλήματος της Συνεταιριστικής Τράπεζας της Λαμίας..... | 113 |
| 7.2.3 | Εντοπισμός προβλήματος στη λειτουργία της έκδοσης δανείων..... | 119 |
| 7.2.4 | Στόχοι, περιορισμοί και κριτήρια..... | 122 |
| 7.2.5 | Αίτια του προβλήματος..... | 123 |
| 7.2.6 | Εναλλακτικές Λύσεις..... | 125 |
| 7.2.7 | Κριτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων..... | 128 |
| 7.2.8 | Κριτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων..... | 129 |
| 7.2.9 | Τρόπος εφαρμογής της καλύτερης λύσεις και οι συνέπειες της..... | 132 |
| 7.2.10 | Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της προτεινόμενης λύσης..... | 133 |
| | ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 134 |
| | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΠΗΓΕΣ..... | 135 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αφετηρία της Διοικητικής Επιστήμης θα πρέπει να αναζητηθεί δεκάδες αιώνες πριν. Ο Σωκράτης, ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης και λοιποί διατύπωσαν βασικές έννοιες και αρχές της Διοικητικής Επιστήμης σε εποχές που αυτή η ίδια η έννοια της επιχείρησης και των οικονομικών οργανισμών δεν ήταν καθορισμένη. Το ζήτημα παίρνει άλλες διαστάσεις όταν, στα μέσα του 19^{ου} αιώνα, στην Αμερική και στην Ευρώπη, μικρές ατομικές επιχειρήσεις, από το χώρο του λιανικού εμπορίου και των τραπεζών, αναπτύσσονται σε μεγάλους οργανισμούς. Διατυπώνονται έννοιες όπως παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και οργάνωση.

Η μελέτη του Taylor με αντικείμενο την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη της σύγχρονης διοικητικής σκέψης. Από τις αρχές του 20ού αιώνα μέχρι σήμερα οι μελέτες, οι έρευνες και η βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα είναι εξαιρετικά πλούσιες. Δεν είναι τυχαίο. Η κοινωνία μας χαρακτηρίζεται βιομηχανική, καταναλωτική και κοινωνία των πληροφοριών. Ίσως όμως η άποψη του Drucker, που χαρακτηρίζει την κοινωνία του 20ού αιώνα ως κοινωνία των επιχειρήσεων και των οργανώσεων, είναι περισσότερο παραστατική και αντικειμενική. Ποτέ άλλοτε στην ιστορία της ανθρωπότητας η ζωή και η εξέλιξη της κοινωνίας δεν ήταν τόσο άμεσα συνδεδεμένη, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, με τις επιχειρήσεις και με τους οικονομικούς οργανισμούς.

Εργαζόμαστε σε επιχειρήσεις, ικανοποιούμε ανάγκες μέσα από αυτές, στηρίζουμε την κοινωνική ανάπτυξη σε αυτές. Δεν είναι τυχαία λοιπόν η κεντρική θέση που κατέχει η Διοικητική Επιστήμη. Δεν είναι επίσης τυχαίος ο ρόλος που παίζει η διοικητική σκέψη, εμπειρία και πρακτική στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, ικανών να εξασφαλίζουν αποτελεσματική λειτουργία και δυναμική ανάπτυξη.

Η εισαγωγική προσέγγιση των αρχών, των κανόνων και των μεθόδων πρακτικής εφαρμογής της Διοικητικής Επιστήμης, αποτελεί το θέμα αυτής της πτυχιακής.

Η εισαγωγική προσέγγιση των αρχών, των κανόνων και των μεθόδων πρακτικής εφαρμογής της Διοικητικής Επιστήμης, αποτελεί το θέμα αυτής της πτυχιακής. Στην πτυχιακή αυτή σκοπός μας είναι να παρουσιάσουμε με σαφήνεια έναν κεντρικό κορμό γνώσεων σχετικά με το θέμα. Η πολυπλοκότητα των θεμάτων που διαχειρίζεται η Διοικητική Επιστήμη, ο κεντρικός ρόλος που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας σε αυτήν, καθώς και η συνεχής ανανέωση της τεχνολογίας αποτελούν βασικές αιτίες του φαινομένου.

Η δομή της πτυχιακής ακολουθεί τη βασική διάκριση των λειτουργιών της διοίκησης είναι η ακόλουθη:

- **Κεφάλαιο 1** – στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στις έννοιες της οργάνωσης και της διοίκησης και θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια συνοπτική και κριτική παρουσίαση των μέχρι σήμερα θεωρητικών συνεισφορών στη διοικητική επιστήμη
- **Κεφάλαιο 2** - στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τη λειτουργία του προγραμματισμού. Θα αναφερθούμε στην έννοια, τη διαδικασία και τις τεχνικές λήψης αποφάσεων.
- **Κεφάλαιο 3** – στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τη λειτουργία της οργάνωσης.
- **Κεφάλαιο 4** – στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στην έννοια και τη σημασία της στελέχωσης, που αποτελεί μέρος της λειτουργίας της οργάνωσης.
- **Κεφάλαιο 5** – στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τη λειτουργία της διεύθυνσης και ειδικότερα θέματα που αφορούν δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών, όπως η επιλογή του στυλ διοίκησης, η παροχή κινήτρων και η επίλυση συγκρούσεων στην επικοινωνία.
- **Κεφάλαιο 6** – στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την έννοια, τη διαδικασία και τα είδη του ελέγχου.
- **Κεφάλαιο 7** - το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τρεις μελέτες περιπτώσεων που σχετίζονται με τη διοίκηση λειτουργιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο της πτυχιακής μας θα αναφερθούμε στην έννοια της οργάνωσης και θα παρουσιάσουμε συνοπτικά και κριτικά τις μέχρι τώρα βασικές θεωρίες σχετικά με τη διοικητική επιστήμη. Ειδικότερα θα αναφερθούμε:

- Στον εννοιολογικό προσδιορισμό της οργάνωσης και στα κριτήρια ταξινόμησης των οργανώσεων σε ορισμένες κατηγορίες
- Στα χαρακτηριστικά των οργανώσεων ως ανοιχτών συστημάτων και στα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που αλληλεπιδρούν με το εσωτερικό περιβάλλον
- Στον εννοιολογικό προσδιορισμό της διοίκησης και στις βασικές λειτουργίες της
- Στο βασικό ρόλο του μάνατζερ
- Στις βασικές θεωρητικές αρχές των κλασικών της διοικητικής επιστήμης
- Στη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων και στα βασικά στοιχεία που τη διαφοροποιούν από τη κλασική προσέγγιση της διοίκησης
- Στην ενδεχομενική προσέγγιση και τα συμπεράσματα της
- Και τέλος, στην τεχνολογική εκδοχή.

1.1 Η Έννοια της Οργάνωσης

Η πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οργανώσεις, αλλά και των φαινομένων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό τους, έχει οδηγήσει σε μια ποικιλία θεωρητικών απόψεων για τον εννοιολογικό προσδιορισμό των οργανώσεων. Με το φαινόμενο των οργανώσεων ασχολούνται διάφοροι επιστημονικοί κλάδοι όπως είναι η διοίκηση των επιχειρήσεων, η μικροοικονομία, η βιομηχανική κοινωνιολογία, η πολιτική επιστήμη, η ψυχολογία, γεγονός που κάνει δύσκολο έναν κοινό αποδεκτό ορισμό του όρου οργάνωση.

Μέχρι σήμερα, έχουν διατυπωθεί ποικίλοι προσδιορισμοί της οργάνωσης από διάφορους ακαδημαϊκούς. Κατά τον Parsons (1964), η οργάνωση είναι «ένα σύστημα δομημένων διαπροσωπικών σχέσεων». Σύμφωνα με τον Presthus (1985), «συστήματα δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς κάποιο συγκεκριμένο στόχο». Τέλος, ο Mouzelis (1981) παρέθεσε δύο ορισμούς για την έννοια της οργάνωσης. Ο ένας αφορά την οργάνωση ως «μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος» και ο άλλος πως αναφέρει πως η οργάνωση «αποτελείται από κοινωνικές ενότητες, προορισμένες κυρίως για την εκπλήρωση ορισμένων στόχων».

Μελετώντας τους παραπάνω ορισμούς που έχουν δοθεί για την οργάνωση, οι κοινές έννοιες είναι: επίτευξη στόχου, κοινωνική ομάδα, σύστημα. Οι έννοιες αυτές χρησιμοποιούνται για να διαφοροποιήσουν τις οργανώσεις από άλλες μορφές κοινωνικής οργάνωσης όπως είναι η οικογένεια, η κοινότητα και λοιπά. Η αδυναμία να δοθεί ένας ολοκληρωμένος ορισμός της οργάνωσης οδηγεί στη δυσκολία μιας κοινά αποδεκτής ταξινόμησης των διαφόρων μορφών οργανώσεων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (1998), με τη χρήση ορισμένων κριτηρίων έχει καταστεί εφικτή η ταξινόμηση των οργανώσεων σε διάφορες κατηγορίες οι οποίες ενδεικτικά είναι:

- Με κριτήριο το τομέα παραγωγής:

Πρωτογενούς παραγωγής, δευτερογενούς παραγωγής, τριτογενούς παραγωγής

- Με κριτήριο το Φορέα:

Δημόσιες, Ιδιωτικές, Δημοτικές, Μεικτές

- Με κριτήριο το Μέγεθος:

Μικρές, Μεσαίες, Μικρομεσαίες, Μεγάλες

- Με κριτήριο το Νομικό Τύπο:

Ομόρρυθμη (Ο.Ε.), Ετερόρρυθμη (Ε.Ε.), Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), Ανώνυμη (Α.Ε.), συνεταιρισμοί και λοιπά

- Με κριτήριο το Στόχο:

Κερδοσκοπικές και Μη Κερδοσκοπικές

- Με κριτήριο το Χώρο:

Πολυεθνικές ή Μη Πολυεθνικές

- Με κριτήριο τη Δομή:

Απλές ή Σύνθετες

- Με κριτήριο το Ρόλο των μελών:

Δομημένες ή Μη Δομημένες

- Με κριτήριο τη Μορφή Εξουσίας των προϊσταμένων και των Τύπο Συμμετοχής των υφισταμένων:

Καταναγκαστική, Ωφελμιστική, Κανονιστική και Αλλοτριωμένος, Υπολογιστικός, Ηθικός

1.2 Οι Οργανώσεις ως Ανοιχτά Οικονομικά και Κοινωνικά Συστήματα

Σύμφωνα με τους Katz & Kahn (1966), η γενική θεωρία των συστημάτων είχε σημαντική επίδραση στην εξέλιξη της θεωρίας των οργανώσεων. Ως σύστημα ορίζεται, σύμφωνα με τους με τους παραπάνω συγγραφείς, μια ολότητα που τα βασικά της μέρη της βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, ενώ το όλον δεν αποτελεί απλή άθροιση των μερών του. Τα κοινωνικά συστήματα, όπως θεωρούνται οι οργανώσεις, είναι συστήματα ανοιχτά, στο βαθμό που, σύμφωνα με τους Katz & Kahn (1966):

- Δέχονται εισροές από το περιβάλλον τους
- Επεξεργάζονται τις εισροές και τις μετατρέπουν σε εκροές
- Διαχέουν τις εκροές στο περιβάλλον και συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη στάση του περιβάλλοντος απέναντι τους.

Επίσης θα πρέπει να αναφέρουμε πως κλειστό είναι το σύστημα το οποίο δεν έχει καμία σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Στην πράξη όμως, θα πρέπει να αναφέρουμε πως, δεν υπάρχουν απολύτως κλειστά ή απολύτως ανοιχτά συστήματα, αλλά περισσότερο ανοιχτά ή περισσότερο κλειστά.

Η πληροφορία και η γνώση ειδικότερα δεν αποτελούν απλώς μια άλλη μορφή εισροής στην παραγωγική διαδικασία, αλλά καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι άλλες εισροές πολλαπλασιάζοντας την αποτελεσματικότητά τους. Σήμερα, σε συνδυασμό με την πληροφορική τεχνολογία, η πληροφορία χρησιμοποιείται για τη διοίκηση των οικονομικών μονάδων, τη διαχείριση χρηματοοικονομικών δεδομένων και έχει αυξανόμενη συμμετοχή σε έρευνα, διαφήμιση και λοιπά στην αξία των τελικών προϊόντων (Senior & Fleming, 2005).

Σύμφωνα με τους Thomson & Martin (2005), η οικονομική ανάπτυξη τελικά, στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο παράγονται, χρησιμοποιούνται και μεταδίδονται οι πληροφορίες. Η πληροφορία τείνει να εξελιχθεί σε αυτόνομο συντελεστή παραγωγής.

Η επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα ορίζεται η οικονομική και κοινωνική εκείνη οντότητα που συνδυάζει αποτελεσματικά τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, πρώτες ύλες) για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που προορίζονται για την αγορά, με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Τα Βασικά Χαρακτηριστικά των Οικονομικών Οργανώσεων



Η συμπεριφορά λοιπόν της επιχείρησης ως ανοιχτού συστήματος εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της περιβάλλον και από την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2005), το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει την εργασία, το κεφάλαιο, τους φυσικούς πόρους, την έρευνα και την τεχνολογία, τις εργασιακές ομάδες και τα στελέχη της διοίκησης. Το εξωτερικό περιβάλλον, σύμφωνα με τους παραπάνω, περιλαμβάνει την οικονομική διάσταση (κεφάλαιο, εργασία, ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές και λοιπά), την τεχνολογική εξέλιξη (νέα υλικά και μηχανήματα, καινοτομίες και λοιπά), την κοινωνική διάσταση (αξίες, πεποιθήσεις, καταναλωτική συμπεριφορά) και το

πολιτικό περίγυρο (πολιτική σταθερότητα, κυβέρνηση, νόμοι, διεθνές περιβάλλον και λοιπά)

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται επίσης σε άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει: τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους καταναλωτές, το δημόσιο τομέα την κεφαλαιαγορά και την εργασία. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει: τον πολιτικό περίγυρο, την κοινωνική διάσταση, το διεθνές περιβάλλον, την τεχνολογική εξέλιξη και τη γενική κατάσταση της οικονομίας.

1.3 Η Έννοια της Διοίκησης & του Διοικητικού Στελέχους

Παρόλο που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της διοίκησης, οι περισσότεροι ερευνητές της διοικητικής επιστήμης συμφωνούν ότι, ο κλασικός ορισμός του H. Fayol παραμένει ακόμα σε ισχύ, έχοντας βέβαια υποστεί προσαρμογές από άλλους ερευνητές (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998).

Κάποιοι από τους βασικούς ορισμούς της έννοιας της διοίκησης είναι οι εξής:

«Διοίκηση είναι μια κοινωνική διαδικασία που αποτελείται από τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου». (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998)

«Πέντε περιοχές της διοίκησης συγκροτούν την ουσία της απόδοσης: 1) η έμμονη ιδέα της ανταπόκρισης στους πελάτες 2) η αδιάκοπη καινοτομία σε όλη την έκταση της εταιρείας 3) η ολοκληρωτική συμμετοχή στην κερδοφορία όλων των ανθρώπων που συνδέονται με τον οργανισμό 4) η ηγεσία που θέλει αλλαγές 5) ο έλεγχος, με την έννοια της απλής υποστήριξης των συστημάτων» (Senior & Fleming, 2005)

«Το σύνολο των διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Thomson & Martin, 2005)

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Αρκετοί ερευνητές της διοίκησης, εξαιτίας της έντονης αλληλεξάρτησης της επιχείρησης από το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον της, αλλά και των άτυπων σχέσεων εξουσίας και επικοινωνίας που δημιουργούνται στο εσωτερικό της, θεωρούν ότι η έρευνα πρέπει να μετατοπιστεί από το αντικείμενο της διοίκησης και να επικεντρωθεί στο διοικητικό στέλεχος. Το γεγονός αυτό πιστεύουν ότι θα έχει ευεργετικές συνέπειες στην αντιμετώπιση της καθημερινής πραγματικότητας των επιχειρήσεων (Senior & Fleming, 2005).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (1998), τα διοικητικά στελέχη μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Τα κατώτερα στην ιεραρχία στελέχη

Τα οποία ασχολούνται με την εποπτεία των εργαζόμενων που ασκούν εκτελεστική και όχι διοικητική εργασία

- Τα μεσαία στην ιεραρχία στελέχη

Που διευθύνουν το έργο των κατώτερων κυρίως στελεχών και των κατώτερων από αυτά μεσαίων στελεχών

- Τα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη

Που έχουν ως δραστηριότητα την υλοποίηση του βασικού σκοπού της επιχείρησης

1.4 Τα Κυριότερα Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

Η παρουσίαση διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων στη διοικητική επιστήμη κρίνεται απαραίτητη. Ενδεικτικά, στην πτυχιακή αυτή θα παρουσιάσουμε τις ακόλουθες βασικές θεωρίες διοίκησης:

- a) Θεωρία της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας του F. Taylor (1911)
- b) Θεωρία της διαχειριστικής διοίκησης του H. Fayol
- c) Θεωρία της σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης
- d) Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων
- e) Ενδεχομενική προσέγγιση
- f) Τεχνολογική εκδοχή
- g) Άλλες προσεγγίσεις

1.4.1 Θεωρία της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας του F. Taylor (1856 – 1915)

Σύμφωνα με τον Αμερικανό μηχανολόγο F. Taylor η κυριότερη επιδίωξη της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας συνιστάται στην επινόηση μεθόδων και τεχνικών παραγωγής ώστε να περιορίζεται το «συστηματικό χασομέρι» του εργάτη (Κοριά, 1985) και να αυξηθεί η εντατικοποίηση και η παραγωγικότητα της εργασίας (Mouzelis, 1981). Δύο είναι οι κατευθυντήριοι άξονες (Thomson & Martin, 2005) γύρω από τους οποίους συγκροτεί ο F. Taylor τη θεωρία του και οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- **Ελαχιστοποίηση της σπατάλης στο εργοστάσιο μέσω:**
 1. Της λεπτομερούς ανάλυσης και καταγραφής των κινήσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου
 2. Της αυστηρής εξειδίκευσης
 3. Της χρονομέτρησης των κινήσεων των εργαζομένων
 4. Του καθορισμού της απόδοσης
 5. Της αυστηρής πειθαρχίας

6. Της ανάθεσης ευθύνης για το σχεδιασμό και την προετοιμασία της εργασίας στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας
 7. Της συνεργασίας αντί του ατομικισμού
- **Καθιέρωση της καλύτερης ιδανικής μεθόδου**, η οποία αποτελεί το κριτήριο για τη μέτρηση της απόδοσης και τη βάση για την ανταμοιβή της. Μάλιστα, επειδή τα άτομα, κατά τον Taylor, εργάζονται αποκλειστικά και μόνο λόγω οικονομικών κινήτρων, θα πρέπει να ενισχυθούν τα οικονομικά κίνητρα παρακίνησης εργαζομένων (υψηλότερη αμοιβή), αλλά και τα αρνητικά κίνητρα (κυρώσεις, πειθαρχία, έλεγχος).

1.4.2 Θεωρία της διαχειριστικής διοίκησης του H. Fayol (1916)

Ο H. Fayol (1841-1925) ανέλυσε τη φύση και τις βασικές αρχές λειτουργίας της εφαρμοσμένης διοίκησης που συνοπτικά είναι οι ακόλουθες (Κοριά, 1985):

- Διαίρεση (κατακερματισμός) του έργου
- Πειθαρχία (εξουσία από πάνω προς τα κάτω)
- Συγκεντρωτισμός (πυραμιδική ιεραρχική οργανωτική δομή)
- Ενότητα εντολής (ένας άνθρωπος – ένας προϊστάμενος)
- Δίκαιη αμοιβή εργαζόμενων
- Σταθερότητα κατοχής θέσης
- Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας και συνεργασίας

Ο Fayol (1916) καθόρισε επίσης τις βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού: τεχνικές, εμπορικές, οικονομικές, προμήθεια πρώτων υλών, προσωπικού και διοίκησης. Μαζί με τον F. Taylor, L. Urwick, H. Koontz και λοιπά, θεωρείται ο εκφραστής της κλασσικής προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης, η οποία αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως «κλειστό κοινωνικό σύστημα» (Κοριά, 1985).

Η προσέγγιση αυτή δέχτηκε δριμύτατες κριτικές, επειδή δεν έλαβε υπόψη της τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά κυρίως επειδή

αγνόησε τις κοινωνικές και ψυχολογικές παραμέτρους της οργανωτικής συμπεριφοράς και τις ανάγκες του ανθρώπινου παράγοντα. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ότι μετέτρεψε την εργασία σε μονότονη επανάληψη προκαθορισμένων κινήσεων και αφαίρεσε από τον εργαζόμενο τη γνώση και τις δεξιότητες του (Κοριά, 1985).

Παρόλη τη κριτική όμως που διατυπώθηκε, οι κλασσικές αρχές διοίκησης εξακολουθούν να γνωρίζουν ευρύτατη διάδοση, κυρίως στις επιχειρήσεις όπου παράγονται προϊόντα μαζικής κατανάλωσης. Έτσι δεν απέχει πολύ από την πραγματικότητα η παρατήρηση ότι αρκετές από τις πρακτικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν σήμερα οι επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν πριν από το 1925, από τους Taylor και Fayol (Κοριά, 1985).

1.4.3 Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης του M. Weber (1947)

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Marx Weber θεμελίωσε το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης αναλύοντας την οργάνωση ως σύνολο και δίνοντας έμφαση στην ανάγκη ορθολογικής λειτουργίας της. Στο γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης κυρίαρχο ρόλο παίζει η δομή της εξουσίας. Ο Weber (1947) διέκρινε τρεις τύπους εξουσίας (Senior & Fleming, 2005):

- Χαρισματικής εξουσία
Όπου η εξουσία πηγάζει από τα χαρίσματα του ατόμου, από τις ιδιαίτερες ικανότητες του ηγέτη
- Νόμιμη εξουσία
Που στηρίζεται σε ένα σύστημα νόμων και κανονισμών που παίρνουν τη μορφή των κανόνων δικαίου
- Παραδοσιακή εξουσία
Που στηρίζεται στη κοινωνική θέση αυτών που ασκούν εξουσία

Ο γραφειοκρατικός τύπος οργάνωσης, σύμφωνα με τον Weber (1947), είναι απαραίτητος ως μορφή οργάνωσης για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών αλλά και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αφού υπερτερεί τεχνολογικά από τους άλλους τύπους οργάνωσης, εξαιτίας της ορθολογικής του δομής και της συνακόλουθης αποτελεσματικότητας του (Senior & Fleming, 2005).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι (Senior & Fleming, 2005):

- Οι εργαζόμενοι επιλέγονται αξιολογικά, με βάση τα τυπικά τους προσόντα και η εκτέλεση των καθηκόντων τους γίνεται αμερόληπτα. Οι προαγωγές επίσης βασίζονται στα τυπικά προσόντα, τις τεχνικές ικανότητες και την απόδοση.
- Οι διαδικασίες, τα καθήκοντα και η συμπεριφορά των εργαζομένων διατυπώνονται γραπτώς.
- Τα διοικητικά στελέχη διοικούν με βάση τους κανόνες, απρόσωπα, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων
- Η εξουσία είναι ιεραρχικά δομημένη και κάθε κατώτερη στην ιεραρχία θέση αναφέρεται σε μια ανώτερη, έτσι ώστε να λειτουργεί ο κεντρικός έλεγχος.
- Η πειθαρχία αποτελεί βασικό στοιχείο στη γραφειοκρατική οργάνωση
- Οι εργαζόμενοι απασχολούν μόνιμα, αμείβονται με σταθερό μισθό και έχουν συνταξιοδοτικά δικαιώματα

Η θεωρία της γραφειοκρατικής διοίκησης έχει δεχτεί έντονη κριτική, η οποία εστιάζεται στα παρακάτω κυρίως σημεία (Senior & Fleming, 2005):

- Έλλειψη ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων
- Σχέσεις απρόσωπες και άκαμπτες
- Καθήκοντα δομημένα αυστηρά και άκαμπτη οργανωτική δομή που οδηγούν τον οργανισμό σε δυσκαμψία, η οποία εκφράζεται με τη δυσκολία εφαρμογής αλλαγών και την έλλειψη προσαρμοστικότητας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον

- Αντί το βασικό ενδιαφέρον να είναι η εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, τα καθήκοντα γίνονται αυτοσκοπός.

1.4.4 Θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων

Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων προέκυψε από τις εμπειρικές έρευνες (1927 – 1932) που έγιναν στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις της Western Electric στο Hawthorne υπό τη διεύθυνση του E. Mayo. Τα συμπεράσματα των ερευνών (Brown, 1954) εμπλουτίστηκαν και από τους νεότερους ερευνητές στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων. Είχαν ως βασικό αξίωμα ότι το άτομο στην εργασία του υποκινείται όχι μόνο από οικονομικά αλλά και από κοινωνικόψυχολογικά κίνητρα, που είναι συνοπτικά τα ακόλουθα:

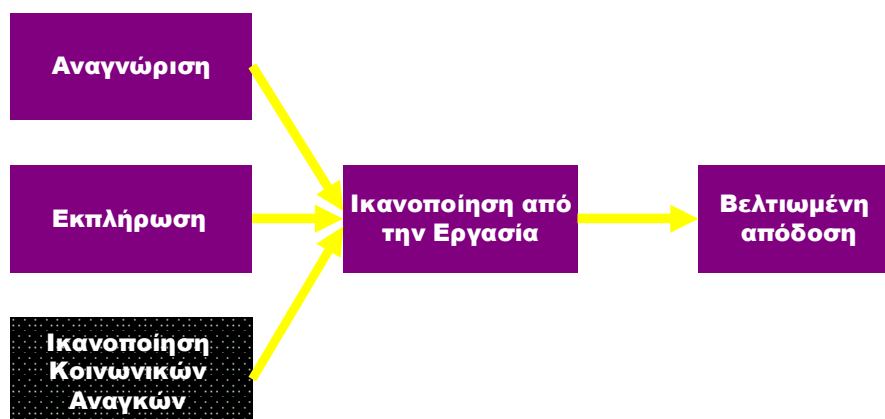
- Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Πρέπει να βασίζεται στην υπευθυνότητα και στην επικοινωνία μέσω της ιεραρχίας και όχι στον έλεγχο
- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με αποκεντρωτικές μεθόδους και όχι μόνο από πάνω προς τα κάτω
- Η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στις ομάδες και όχι μόνο στα άτομα
- Ο προϊστάμενος είναι περισσότερο παράγοντας επικοινωνίας και λιγότερο καθοδήγησης.

Σύμφωνα λοιπόν με τη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, και σε αντιδιαστολή με τις απόψεις του Taylor, ο εργαζόμενος δεν έχει μοναδικό κίνητρο τη μεγιστοποίηση των αποδοχών του. Υπάρχουν και άλλα κίνητρα που τον παρακινούν να έχει βελτιωμένη απόδοση, κίνητρα που αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών του, την αναγνώριση της προσφοράς του, τη διαπροσωπική επικοινωνία που αναπτύσσεται στο χώρο της εργασίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998).

Για το λόγο αυτό και σε αντίθεση με τα υλικά κίνητρα και την αυστηρή ιεραρχική δομή του μοντέλου του Taylor, χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα

κοινωνικοψυχολογικά κίνητρα και στις διαπροσωπικές σχέσεις, και η επιχείρηση να δομηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλίας από τους εργαζομένους. Για όλους τους παραπάνω λόγους η υποκίνηση των εργαζομένων, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί, έχει διαφορετικό περιεχόμενο από το μοντέλο υποκίνησης του Taylor (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρής, 1998).

Η υποκίνηση στο πλαίσιο της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων



Σημαντική στην ανάπτυξη της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων είναι η συμβολή και άλλων ερευνητών, όπως ο Likert (1967) ο οποίος υποστήριξε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση που εισπράττουν από το εργασιακό περιβάλλον.

Ο Lewin έδειξε επίσης ότι οι άτυπες ομάδες που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση επιδρούν στην απόδοση των ατόμων που αποτελούν προσπάθεια των εργαζομένων να δημιουργήσουν διαύλους επικοινωνίας για να παρακάμψουν τους αυστηρούς κανόνες της διοίκησης (Rollinson, 2005).

Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσονται και οι θεωρίες για την παρακίνηση που αναπτύχθηκαν από τους Maslow, Herzberg, Handy και λοιπά. Ως παρακίνηση θεωρούνται τα κίνητρα που οδηγούν τον άνθρωπο να ενεργοποιηθεί με στόχο την ικανοποίηση των

επιδιώξεων του και των προσωπικών και κοινωνικών του φιλοδοξιών (Rollinson, 2005).

Συνεπώς, κατά τον Taylor, η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζομένων υποκινείται από οικονομικά κίνητρα. Κατά τον Mayo σημαντικό ρόλο παίζουν τα ψυχοκοινωνικά κίνητρα και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας, μέσω των οποίων ο άνθρωπος ικανοποιεί την ανάγκη του να αναγνωριστεί από τους άλλους (Rollinson, 2005).

Ο Maslow (1970) θεωρεί ότι ο άνθρωπος υποκινείται από την επιθυμία να ικανοποιήσει φυσιολογικές καταρχήν ανάγκες και στη συνέχεια ανάγκες πιο σύνθετες. Ο Herzberg, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από ειδικότερα κίνητρα, όπως είναι η αναγνώριση των προσπαθειών τους, η ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας τους, η ελευθερία πρωτοβουλιών, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και επιτυχίας στην εργασία και λοιπά, ενώ ο Handy θεωρεί ότι η παρακίνηση αυξάνεται όταν τα προς επίτευξη αποτελέσματα είναι ξεκάθαρα (Rollinson, 2005).

Ο Maslow (1970) διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου και διατύπωσε τρεις βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση:

- Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.
- Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί.
- Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Θεωρεί ότι ο άνθρωπος υποκινείται από την επιθυμία να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια ανάγκες πιο σύνθετες.

Όπως θα δούμε και στο παρακάτω σχήμα τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες (Maslow, 1970):

1. **Ανάγκες Φυσιολογικές** όπως είναι η τροφή, η δίψα, ο ύπνος, η ένδυση, η στέγη κτλ και αναφέρονται στην επιβίωση του ανθρώπου.
2. **Ανάγκες Ασφάλειας** όπως είναι η επιθυμία για σιγουριά εργασίας, η προστασία εναντίον του κινδύνου, η προστασία εναντίον του φόβου κτλ.

3. **Ανάγκες Κοινωνικές και η έννοια του ‘Ανήκειν’:** Ο άνθρωπος έχει την επιθυμία και την ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους,, να αισθάνεται ότι ανήκει κάπου και να προσφέρει αγάπη καθώς και να λαμβάνει αγάπη και εκτίμηση.
4. **Ανάγκες Αυτοεκτίμησης:** Όταν ο άνθρωπος ενταχθεί σε μια κοινωνική ομάδα έχει την ανάγκη για φήμη, για αυτοπεποίθηση καθώς και δύναμη.
5. **Ανάγκες Αυτοεκπλήρωσης ή Αυτοπραγμάτωσης:** Είναι η επιθυμία του ανθρώπου να γίνει κάποιος που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Επίσης έχει την ανάγκη να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του.

Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow



Οι απόψεις της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων δέχτηκαν έντονη κριτική, τα βασικά σημεία της οποίας είναι :

- Οι φιλελεύθεροι οικονομολόγοι θεωρούν ότι τα υλικά κίνητρα και ο ρόλος των ατομικών επιλογών υποβαθμίζονται
- Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων θεωρεί την επιχείρηση ένα κλειστό κύκλωμα, με αποτέλεσμα να μην λαμβάνει υπόψη της το ευρύτερο εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον
- Οι θεωρητικοί των ανθρωπίνων σχέσεων υποβαθμίζουν κατά τον Mouzeli (1981) τα διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά συμφέροντα διευθυνόντων και

διευθυνομένων, επειδή θεωρούν ότι οι συγκρούσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των οργανώσεων οφείλονται αποκλειστικά σε κακές διαπροσωπικές και σε έλλειψη επικοινωνίας.

1.4.5 Ενδεχομενική προσέγγιση

Ύστερα από μελέτη 20 βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Αγγλία, οι Burns & Stalker (1966), οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα έχουν διαφορετικές δομές οργάνωσης από εκείνες που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Μια επιχείρηση που λειτουργεί σε σταθερό περιβάλλον όταν το προϊόν που παράγει διακινείται σε αγορές με λίγους ανταγωνιστές, χαρακτηρίζεται από έλλειψη τεχνολογικών καινοτομιών και το οικονομικό περιβάλλον είναι δεδομένο.

Μια επιχείρηση λειτουργεί σε μεταβαλλόμενο, δηλαδή αβέβαιο περιβάλλον, όταν το προϊόν που παράγει αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό και συχνές αλλαγές της καταναλωτικής συμπεριφοράς, χαρακτηρίζεται από διαρκείς καινοτομικές αλλαγές ενώ το οικονομικό περιβάλλον είναι μεταβαλλόμενο.

Σύμφωνα με τους Burns & Stalker (1966) ο τύπος οργάνωσης που αντιστοιχεί σε επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον ονομάζεται μηχανιστικός και χαρακτηρίζεται από: εξειδίκευση και επαναλαμβανόμενη εργασία, αυστηρό καθορισμό του περιεχομένου της εργασίας και του ρόλου κάθε εργαζομένου, ιεραρχική δομή εξουσίας και ελέγχου μέσα από κάθετη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Αντιθέτως, ο τύπος οργάνωσης που αντιστοιχεί σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον ονομάζεται οργανικός και χαρακτηρίζεται από: ομαδική εργασία και μεγάλο βαθμό ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, εργασίες οι οποίες συχνά επαναπροσδιορίζονται,

ενώ προϊστάμενοι και υφιστάμενοι εργάζονται συλλογικά και επικοινωνούν καθέτως και οριζοντίως.

Στο πλαίσιο της ενδεχομενικής προσέγγισης, της οποίας είναι και βασικοί εκπρόσωποι, οι ερευνητές Lawrence & Lorsh (1983) αφού εξέτασαν σε μια σειρά από επιχειρήσεις τις οργανωτικές τους δομές σε σταθερά και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον έχουν, σε σχέση με αυτές που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενο, οργανωτικές δομές με λιγότερα τμήματα.
- Στο εσωτερικό της ίδιας οργάνωσης τα τμήματα μπορούν να έχουν διαφορετική οργανωτική δομή
- Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποδοτικά σε σταθερό περιβάλλον είναι δομημένες ιεραρχικά, με τυπικά πλάνα κανόνες και ελέγχους. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον χρησιμοποιούν τις ομάδες εργασίας, τους συντονιστές, τις διαπροσωπικές επαφές και τη χρήση μη ιεραρχικών μεθόδων για να συντονίσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- Η δυνατότητα συντονισμού μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης είναι δυσκολότερη όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφορών μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της. Βεβαίως όσο καλύτερα συντονίζει μια επιχείρηση τις διαφορετικές λειτουργίες της τόσο αποδοτικότερη είναι.

1.4.6 Τεχνολογική εκδοχή

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες οδήγησε τους ερευνητές να τη θεωρήσουν ως καθοριστική μεταβλητή, στο βαθμό που επηρεάζει σημαντικά την οργανωτική δομή της επιχείρησης και τους μηχανισμούς με τους οποίους διάφορα τμήματα και άτομα αλληλοσυνδέονται για να εκτελέσουν ένα έργο.

Με τον όρο τεχνολογία δεν αναφερόμαστε μόνο στα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται στο χώρο της παραγωγής αλλά και σε κάθε διαδικασία που χρησιμοποιείται για να μετατρέψει πρώτες ύλες και πληροφορίες σε αγαθά και υπηρεσίες.

Με δεδομένο ότι σε κάθε οργανισμό είναι δυνατόν να συνυπάρχουν πολλές μορφές τεχνολογίας, η Woodward (1965) κατέταξε τις επιχειρήσεις με βάση τις τεχνολογικές μεθόδους σε:

- Συστήματα παραγωγής ενός προϊόντος ή μικρών παρτίδων
- Συστήματα μαζικής παραγωγής ενός προϊόντος ή μεγάλων παρτίδων
- Συστήματα παραγωγής σε ροή

1.5 Η Διάκριση των Λειτουργιών της Διοίκησης

Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2005), οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση (διεύθυνση) και ο έλεγχος. Στη κλασσική ομαδοποίηση των λειτουργιών της διοίκησης του Fayol περιλαμβάνεται και η λειτουργία του συντονισμού, ως ενοποίηση όλων των δραστηριοτήτων.

Τη λειτουργία λήψης αποφάσεων, παρόλο που δεν αποτελεί ιδιαίτερη λειτουργία της διοίκησης, επιλέξαμε να την παρουσιάσουμε σε συνδυασμό με τη λειτουργία του προγραμματισμού.

Στην πράξη, κατά την άσκηση δηλαδή της διοίκησης, οι λειτουργίες της διοίκησης δεν είναι διακριτές. Εκτελούνται όλες ταυτόχρονα, αλληλοσυνδέονται και καμία δεν είναι περισσότερο σημαντική από τις άλλες.

Παρά τις κριτικές που έχει δεχτεί η κλασσική διάκριση των λειτουργιών της διοίκησης, όπως είναι η κριτική του Mintzberg (1973), ο οποίος επισημαίνει ότι η καθημερινή πραγματικότητα της δουλειάς των μάνατζερ δεν έχει καμία σχέση με την παραπάνω διάκριση, εξακολουθεί ακόμη να γίνεται αποδεκτή από πολλούς ερευνητές της διοικητικής επιστήμης (βλέπε πίνακα που ακολουθεί).

| Η Διάκριση των Λειτουργιών της Διοίκησης | | |
|---|----------------------------|---------------------------|
| Fayol | Gullick | Koontz – O' Donnel |
| Προγραμματισμός | Προγραμματισμός | Προγραμματισμός |
| Οργάνωση | Οργάνωση | Οργάνωση |
| Διεύθυνση | Διοίκηση Προσωπικού | Διοίκηση Προσωπικού |
| Συντονισμός | Συντονισμός | Διεύθυνση – Ηγεσία |
| Έλεγχος | Αναφορές – Πληροφόρησης | Έλεγχος |

Ο λόγος είναι ότι η κλασσική προσέγγιση του Fayol (1916), αυτής της τυπικής διάκρισης των λειτουργιών της διοίκησης, κυρίως προσφέρει μια μέθοδο ταξινόμησης των διαφορετικών δραστηριοτήτων των διοικητικών στελεχών (Montana & Charnov, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο της πτυχιακής μας θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τη λειτουργία του προγραμματισμού, που αποτελεί το υπόβαθρο πάνω στο οποίο οικοδομούνται οι υπόλοιπες λειτουργίες του μανάτζμεντ, στο βαθμό που η ουσία του προγραμματισμού, ο προσδιορισμός δηλαδή των αντικειμενικών στόχων, καθορίζει το έργο που πρέπει να οργανωθεί, να ελεγχθεί και να διευθύνει. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν τα εξής:

- Ο εννοιολογικός προσδιορισμός του σχεδιασμού, του προγραμματισμού και τα είδη προγραμματισμού
- Το στάδιο προετοιμασίας ενός προγράμματος
- Ο προσδιορισμός της έννοιας και της διαδικασίας της διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους
- Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της λήψης αποφάσεων και τα είδη των αποφάσεων
- Τα στάδια λήψης της απόφασης
- Και τέλος, οι τεχνικές λήψης απόφασης

2.1 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού

2.1.1 Η Έννοια και τα Είδη του Προγραμματισμού

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία του προσδιορισμού των αντικειμενικών στόχων ενός οικονομικού οργανισμού και των μέσων που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Ο προγραμματισμός, δηλαδή, αποτελεί συμπυκνωμένη έκφραση των ενεργειών των διοικητικών στελεχών για τον καθορισμό της αποστολής μιας επιχείρησης, την αξιολόγηση του περιβάλλοντος, τον προσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων και την επιλογή των καταλληλότερων μέσων για την υλοποίησή τους (καθορισμός, πολιτικών και διαδικασιών, λειτουργικά προγράμματα).

Όταν αναφερόμαστε στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού και στην επιλογή των μέσων δράσης του, χρησιμοποιούμε συνήθως, τον όρο σχεδιασμός αντί για τον όρο προγραμματισμός. Ο σχεδιασμός αφορά τους γενικούς και μακροχρόνιους σκοπούς ενός οικονομικού οργανισμού, ενώ ο προσδιορισμός συγκεκριμένων βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους (Χολέβας, 1995)

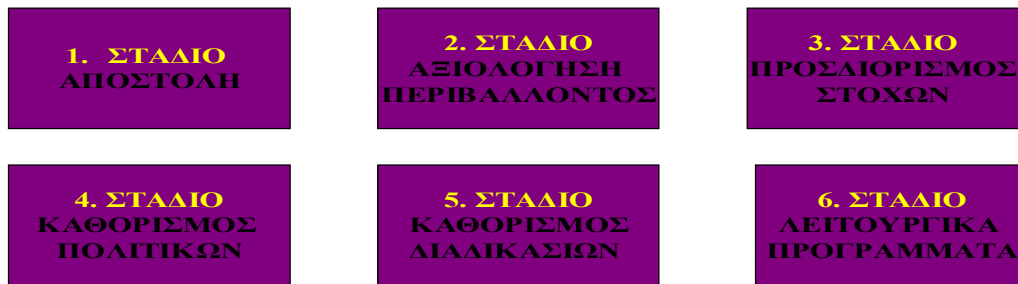
Ένα είδος προγραμματισμού είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός. Τον χρησιμοποιούν κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις και περιλαμβάνει την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον και στη συνέχεια την εκπόνηση μακροχρόνιων στρατηγικών προγραμμάτων με στόχο τη διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης, των στρατηγικών της στόχων και των μέσων για την υλοποίησή τους. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επιχείρηση, στην προσπάθεια της να προβλέψει και να επηρεάσει τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), ο στόχος αφορά την ποσοτική και ποιοτική εξειδίκευση ενός σκοπού. Για το λόγο αυτό ο σχεδιασμός είναι ευρύτερη έννοια από τον προγραμματισμό ή το στρατηγικό προγραμματισμό, παρόλο που ο τελευταίος αναφέρεται σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Ένα άλλο είδος προγραμματισμού είναι τα προγράμματα για ειδικούς στόχους, που έχουν σκοπό την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Τα προγράμματα αυτά ισχύουν μέχρι την πραγματοποίηση των ειδικών στόχων.

2.1.2 Η Διαδικασία του Προγραμματισμού

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ



Σύμφωνα με τους Thomson & Martin (2005), τα στάδια του προγραμματισμού είναι έξι και αποτελούνται από την αποστολή, την αξιολόγηση του περιβάλλοντος, τον προσδιορισμό των στόχων, τον καθορισμό των πολιτικών και των διαδικασιών και τα λειτουργικά προγράμματα. Αναλυτικότερα:

- 1) **Αποστολή:** ο προσδιορισμός του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, που τη διαφοροποιεί από τις άλλες επιχειρήσεις, αποτελεί την ουσία της αποστολής της επιχείρησης, η οποία συνιστά βασικό στοιχείο του προγραμματισμού. Στοιχεία της αποστολής της επιχείρησης είναι οι σκοποί και οι αξίες της, οι στρατηγικές της επιδιώξεις και οι διάφορες πολιτικές που θα ακολουθήσει για την υλοποίηση των στόχων της. Κατά μια έννοια, η αποστολή της επιχείρησης είναι η φιλοσοφία που έχει η επιχείρηση και πρόκειται για έννοια ευρύτερη από τη στρατηγική (Thomson & Martin, 2005).

- 2) **Αξιολόγηση του Περιβάλλοντος:** σε μια εποχή ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, διεθνοποίησης της οικονομίας, αβεβαιότητας και έντονου ανταγωνισμού, η πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων έχει αποφασιστικής σημασία για τη πορεία ενός οργανισμού. Η πρόβλεψη απαιτεί προηγουμένως την αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όσο συστηματικότερη είναι, τόσο περισσότερο οδηγεί σε αποτελεσματικό καθορισμό στόχων και προγραμματισμό. Ο προσδιορισμός των στόχων μιας επιχείρησης και των μέσων για την υλοποίησή τους, με δεδομένη την πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται, απαιτεί έγκυρες προβλέψεις σχετικά με σημαντικά ζητήματα όπως είναι: οι μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς των καταναλωτικών προτιμήσεων, οι τεχνολογικές εξελίξεις, το κόστος των συντελεστών παραγωγής, οι ανταγωνιστές και λοιπά (Jarrett, 1993).
- 3) **Προσδιορισμός Αντικειμενικών Στόχων:** ο προσδιορισμός των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης εξαρτάται από την αξιολόγηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται, όπως και από την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και γεγονότων. Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι, ποσοτικά προσδιορισμένοι ώστε η μέτρησή τους να είναι εφικτή και διατυπωμένοι με τρόπο σαφή, έτσι ώστε οι υποχρεώσεις εργαζόμενων και διοίκησης να είναι διακριτές. Οι αντικειμενικοί στόχοι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, σύμφωνα με τους Thomson & Martin (2005), που είναι οι ακόλουθοι: **τακτικοί στόχοι**, δηλαδή είναι οι στόχοι των τμημάτων των οργανισμών που υλοποιούνται από τα μεσαία συνήθως στελέχη των οργανισμών, **επιχειρησιακοί στόχοι**, δηλαδή οι στόχοι που υλοποιούνται από την κατώτερη βαθμίδα των διοικητικών στελεχών, και τέλος οι στρατηγικοί στόχοι, είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που υλοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης.
- 4) **Καθορισμός Πολιτικών:** οι πολιτικές που καθορίζονται σε έναν οργανισμό περιέχουν τις βασικές οδηγίες και τους κύριους άξονες γύρω από τους οποίους

θα κινηθούν τα διοικητικά στελέχη για να δράσουν και να πάρουν αποφάσεις. Οι πολιτικές αυτές περιέχουν την αποστολή του οργανισμού, εκφράζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και διαμορφώνονται από τα ανώτερα στελέχη ή επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Thomson & Martin, 2005).

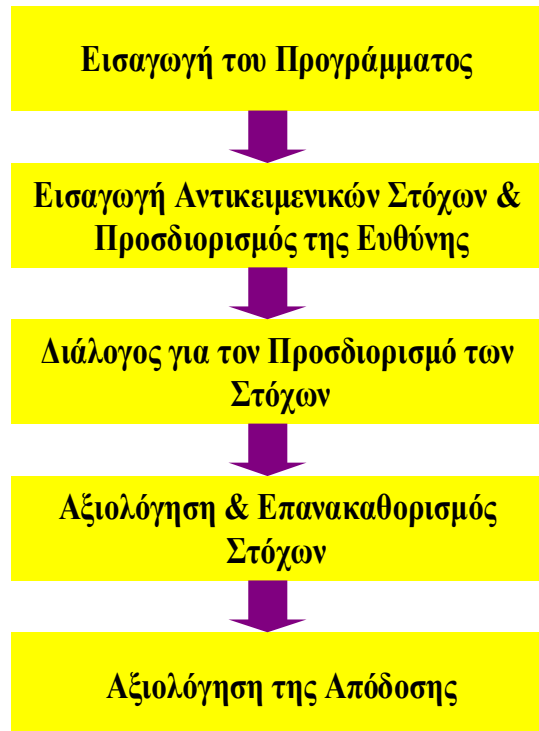
- 5) **Καθορισμός Διαδικασιών:** εκτός από τη διαμόρφωση των πολιτικών κάθε οργανισμός καθορίζει και τις διαδικασίες, τις ενέργειες και τα βήματα που θα ακολουθήσει προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι των προγραμμάτων του (Thomson & Martin, 2005).

- 6) **Λειτουργικά Προγράμματα:** η λειτουργία του προγραμματισμού ολοκληρώνεται με την εκπόνηση και την υλοποίηση των λειτουργικών προγραμμάτων. Κάθε λειτουργικό πρόγραμμα περιγράφει με σαφήνεια τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, είναι ποσοτικά εκφρασμένο και διαθέτει αντίστοιχο προϋπολογισμό. Τα λειτουργικά προγράμματα πρέπει να είναι απλά, ευέλικτα, να περιγράφουν το χρόνο εκτέλεσης των ενεργειών και να έχουν εκπονηθεί συμμετοχικά, δηλαδή από όσο το δυνατόν περισσότερα διοικητικά στελέχη (Thomson & Martin, 2005).

2.1.3 Διοίκηση με στόχους

Ο Drucker (2006) εισήγαγε την έννοια της διοίκησης με βάση αντικειμενικούς στόχους ως τη διαδικασία εκείνη κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού διαμορφώνονται και ιεραρχούν τους στόχους από κοινού με τους υφιστάμενους τους. Το γεγονός αυτό κάνει τους εργαζόμενους να είναι δημιουργικοί και προσδιορίζει την περιοχή ευθύνης κάθε ατόμου και τα πρότυπα απόδοσής του. Η διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους, σύμφωνα με τον Drucker (2006) περιλαμβάνει:

ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ



- 1) Πριν από την εφαρμογή της διοίκησης με στόχους, τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης ενημερώνουν τα ιεραρχικά κατώτερα κλιμάκια για τους λόγους για τους οποίους πρέπει να εφαρμοστεί η διοίκηση με στόχους, για τους σκοπούς της καθορίζουν τα όρια ευθύνης κάθε τμήματος της επιχείρησης που θα συμμετάσχει. Στη συνέχεια καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για αυτούς και προσδιορίζεται η ευθύνη κάθε ατόμου σε σχέση με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- 2) Οι προϊστάμενοι ενημερώνουν τους υφιστάμενους για τους αντικειμενικούς στόχους των τμημάτων τους και ζητούν από αυτούς να διατυπώσουν σκέψεις και προτάσεις σχετικές με τους στόχους αυτούς
- 3) Κατά τη διάρκεια υλοποίησης ενός προγράμματος διοίκησης με στόχους γίνονται συχνά αξιολόγηση της πορείας εφαρμογής του και επανακαθορισμός,

όταν κάτι τέτοιο χρειάζεται, των αντικειμενικών στόχων με βάση τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

- 4) Τέλος, αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων, από κοινού με τους προϊσταμένους τους, έτσι ώστε να εκτιμηθεί αν οι στόχοι κάθε εργαζομένου υλοποιήθηκαν, ενώ η απόδοση του συνδέεται με την άνοδο στην ιεραρχία και την αμοιβή.

2.2 Η Λήψη των Αποφάσεων

Η λειτουργία της λήψης των αποφάσεων ενυπάρχει σε όλες τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης. Ως λήψη αποφάσεων θεωρείται η διαδικασία επιλογής των καταλλήλων ενεργειών για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Τα είδη των αποφάσεων που παίρνουν τα διοικητικά στελέχη σύμφωνα με τους Senior & Fleming (2005) είναι τα ακόλουθα:

- Οι προγραμματισμένες αποφάσεις, οι οποίες συνήθως αφορούν επαναλαμβανόμενα προβλήματα και λαμβάνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, με εκ των προτέρων γνωστές τις περιμέτρους της απόφασης
- Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, χωρίς δηλαδή να είναι εκ των προτέρων γνωστές οι παράμετροι της απόφασης και αφορούν προβλήματα που δεν εμφανίζονται συχνά. Οι αποφάσεις αυτές είναι πολύπλοκες, με μεγάλα περιθώρια λανθασμένων εκτιμήσεων και λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης.

2.2.1 Στάδια Λήψης Αποφάσεων

ΣΤΑΔΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



Όπως βλέπουμε από το παραπάνω σχήμα τα στάδια της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων είναι τέσσερα.

Στο στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος γίνεται ο εντοπισμός του προβλήματος, ερευνώνται οι αιτίες του και καθορίζονται οι περιορισμοί ως προς την επίλυση του.

Στο στάδιο της εξερεύνησης και ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων συγκεντρώνονται και αξιολογούνται όλες οι πληροφορίες που αφορούν το πρόβλημα και στη συνέχεια καταγράφονται όλες οι εναλλακτικές λύσεις με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μίας από αυτές

Στο στάδιο της επιλογής της καλύτερης λύσης θα προτιμηθεί η λύση εκείνη που μπορεί να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα είναι ρεαλιστική.

Τέλος, στο στάδιο της εφαρμογής της λύσης λαμβάνονται όλα τα κατάλληλα μέτρα, έτσι ώστε η λύση που έχει επιλεγεί να μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη.

2.2.2 Τεχνικές Λήψης Αποφάσεων

Η διοικητική επιστήμη χρησιμοποιεί διάφορες ποιοτικές τεχνικές (Wilson, 1985) για την ορθολογική λήψη αποφάσεων. Οι τεχνικές αυτές στηρίζονται σε μαθηματικά υποδείγματα και αποτελούν βοηθητικό εργαλείο, στο βαθμό που δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τον ανθρώπινο παράγοντα και τις ικανότητες των μάνατζερ. Σύμφωνα με τον Wilson (1985) μερικές από τις τεχνικές λήψης αποφάσεων είναι οι ακόλουθες:

- 1) **Ο Γραμμικός Προγραμματισμός:** χρησιμοποιείται για να εντοπιστεί η άριστη κατανομή των πόρων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Λόγου χάριν, ο γραμμικός προγραμματισμός μπορεί να εφαρμοστεί στην επιλογή των διαφημιστικών μέσων, του δικτύου διανομής και λοιπά

- 2) **Η Θεωρία της Ουράς:** χρησιμοποιώντας μαθηματικά μοντέλα, η θεωρία αυτή επιλύει προβλήματα αναμονής, όπως λόγου χάρη πελατών που περιμένουν να εξυπηρετηθούν, υλικών που βρίσκονται στη σειρά για επεξεργασία ή αποθήκευση και λοιπά.
- 3) **Προσομοίωση:** πρόκειται για τεχνική αναπαράστασης της επιχειρησιακής πραγματικότητας, με σκοπό να διερευνηθούν εναλλακτικές λύσεις που αντιστοιχούν σε επιχειρησιακές αποφάσεις. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί μοντέλα και ηλεκτρονικούς υπολογιστές και επιλύει σύνθετα προβλήματα.
- 4) **Ανάλυση κόστους – ωφέλειας:** με τη χρήση κάποιου μαθηματικού μοντέλου και ηλεκτρονικών υπολογιστών επιλέγεται από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις, εκείνη που προσφέρει την καλύτερη σχέση ανάμεσα στο κόστος και το κέρδος από τη λήψη της απόφασης
- 5) **Δικτυωτή Ανάλυση:** η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό μεγάλων έργων και περιέχει δικτυωτά προγράμματα που απεικονίζουν γραφικά τα χαρακτηριστικά του έργου που πρόκειται να εκτελεστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναλύσουμε τη λειτουργία της οργάνωσης. Συγκεκριμένα θα εξετάσουμε τη φύση και το σκοπό της οργάνωσης, θα διερευνήσουμε τις βασικές διαστάσεις αυτής και τα κύρια κριτήρια διαίρεσης της εργασίας. Έμφαση θα αποδώσουμε στη διαδικασία της εκχώρησης εξουσίας και στις σχέσεις μεταξύ επιτελείου και γραμμής.

Η διερεύνηση των όρων αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχειρηματικής δράσης είναι ένα διαχρονικό και επίκαιρο αντικείμενο. Από την πρώτη περίοδο ανάπτυξης της διοικητικής σκέψης όλο και περισσότεροι αναλυτές επιχειρούν να φωτίσουν το σύνθετο φαινόμενο της οργάνωσης.

Το τρίτο κεφάλαιο της πτυχιακής μας αποτελεί μια προσέγγιση της λειτουργίας της οργάνωσης. Συγκεκριμένα θα αναφέρουμε:

- Τον εννοιολογικό προσδιορισμό της οργάνωσης και τη σημασία της για την επιχείρηση
- Τη διάκριση μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης
- Το οργανόγραμμα
- Τα κριτήρια τμηματοποίησης της διοικητικής δράσης
- Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των κριτηρίων τμηματοποίησης
- Τις δομές πλεγματού τύπου
- Τα ζητήματα της συγκέντρωσης και της ανάθεσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων
- Τη σχέση μεταξύ γραμμής και επιτελείου και η αναγκαιότητα συγκρότησης μονάδων επιτελικής δράσης

3.1 Η Φύση και ο Σκοπός της Οργάνωσης

Όπως είναι γνωστό, κυρίαρχο χαρακτηριστικό της σύγχρονης κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας αποτελεί το φαινόμενο των επιχειρήσεων και των κάθε είδους οργανώσεων. Οι διάφορες επιχειρηματικές μονάδες και οργανώσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, αποτελούν βασικούς θεσμούς οι οποίοι ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες και ατομικές επιδιώξεις. Είναι, επομένως, εύλογο, στο επίκεντρο του ερευνητικού προσανατολισμού αλλά και της διοικητικής πρακτικής, να τίθενται ερωτήματα που σχετίζονται με τον τρόπο σχεδιασμό τους. Ωστόσο, πριν η ανάλυση εστιασθεί σε κάποια από αυτά είναι απαραίτητη η ανάλυση του όρου οργάνωση και ειδικότερα ο προσδιορισμός της φύσης και του σκοπού της.

Η λειτουργία της οργάνωσης, σύμφωνα με τον Mintzberg (1976), αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαμορφώνει τη δομή της. Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται κατά κύριο λόγο στη δομή μιας επιχείρησης, δηλαδή στο σύνολο των ρόλων και στις μεταξύ τους σχέσεις, οι οποίες αναπτύσσονται για την επίτευξη των σκοπών και των επιδιώξεων της. Σκοπός της λειτουργίας της οργάνωσης είναι η ομαδοποίηση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων ή ενεργειών που είναι αναγκαίες για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, η έννοια της οργάνωσης, νοούμενη ως λειτουργία του μάνατζμεντ, αναφέρεται, σύμφωνα με τον Mintzberg (1976), στο σύνολο των τρόπων με τους οποίους διαιρείται σε ξεχωριστά καθήκοντα το έργο της επιχείρησης και στους σχετικούς μηχανισμούς όλων των δραστηριοτήτων.

Η λειτουργία της οργάνωσης αφορά το σχεδιασμό, τη διάρθρωση και τη συγκρότηση της επιχειρηματικής λειτουργίας. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι η συμπεριφορά κάθε μέλους της επιχείρησης νομιμοποιείται, στο μέτρο που αναπτύσσεται εντός των προβλεπόμενων και εκάστοτε ισχυόντων δομικών ορίων. Οι συμπεριφορές των μελών μιας επιχείρησης είναι ανάλογες προς αυτές που καθορίζει η δομή της. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση διαδραματίζουν συγκεκριμένους και προδιαγεγραμμένους ρόλους, οι οποίοι είναι σχεδιασμένοι με σκοπό τον

προσανατολισμό τους στην επίτευξη της επιθυμητής επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (Drucker, 2006).

Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, απεικονίζεται μόνο η επίσημη σχεδίαση της δομής. Στο εκάστοτε ισχύον οργανόγραμμα αποτυπώνονται οι τυπικά προβλεπόμενοι διοικητικοί ρόλοι. Το οργανόγραμμα αποτελεί μια επίσημη τυπική πρόβλεψη δράσης της επιχείρησης.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η τοπική δομή μιας επιχείρησης εκφράζει «συνειδητά» συντονισμένη δράση του προσωπικού της για την επίτευξη των σκοπών της. Όπως έχει διατυπωθεί, η ουσία της τυπικής οργάνωσης είναι ο συνειδητός κοινός σκοπός. Σύμφωνα με τους Koontz & O' Donnel (1980) η τυπική οργάνωση φαίνεται όταν τα άτομα:

- a) Είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους
- b) Είναι πρόθυμα να ενεργήσουν
- c) Έχουν ένα κοινό σκοπό

Με βάση την παραπάνω ανάλυση για τη φύση και το σκοπό της λειτουργίας της οργάνωσης προκύπτει ότι στο πλαίσιο μιας επιχείρησης αναπτύσσονται και συμπεριφορές άτυπης υπόστασης ή περιεχομένου. Σύμφωνα με τον πιο έγκυρο ορισμό, κατά τους Davis & Newstrom (1985), άτυπη οργάνωση «είναι το δίκτυο των προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων που δεν απαιτούνται ή δεν θεσπίζονται μέσω της τυπικής οργάνωσης αλλά αναδύονται τυχαία, καθώς τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους». Συνεπώς, οι άτυπες συμπεριφορές δεν αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα.

Οι άτυπες συμπεριφορές αποτελούν συνήθως αντικείμενο μελέτης ερευνητών και αναλυτών οι οποίοι προέρχονται από την επιστήμη της κοινωνικής ψυχολογίας. Το στοιχείο αυτό υπογραμμίζει τη δυναμική τους φύση, η οποία συχνά εξασφαλίζει ταχύτητα στην επικοινωνία ή τη ροή της πληροφόρησης, ακόμα και στη λήψη των αποφάσεων. Από την άποψη αυτή δεν θα πρέπει να θεωρούνται, σύμφωνα με τον Rollinson (2005), ούτε παθολογία του επιχειρησιακού συστήματος, ούτε

ανταγωνιστικές των τυπικών ή επίσημων διοικητικών ρόλων. Απεναντίας, μπορούν και πρέπει να αξιοποιούνται, συνεισφέροντας και αυτές, όσο είναι δυνατόν, στην αποτελεσματική επιχειρηματική λειτουργία.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε ότι η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στο σχεδιασμό της δομής μια επιχείρησης, στον τρόπο δηλαδή διάρθρωσης και συντονισμού των ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων, ώστε να διαμορφώνεται ένα σταθερά επαναλαμβανόμενο, και άρα προβλέψιμο, σύστημα ρόλων. Κατά τους Davis & Newstrom (1985), η συμπεριφορά των μελών μιας επιχείρησης υπάγεται σε συγκεκριμένους και με καθορισμένο περιεχόμενο ρόλους, οι οποίοι οριοθετούν το πλαίσιο δράσης των μελών της. Μέσα, ωστόσο, στο τυπικά και επίσημα σχεδιασμένο δομικό σύστημα μιας επιχείρησης, αναπτύσσονται και συμπεριφορές που δεν προβλέπονται ή δεν αποτυπώνονται στο εκάστοτε ισχύον οργανόγραμμα. Πρόκειται για τις άτυπες συμπεριφορές, οι οποίες συμπληρώνουν ή προεκτείνουν την τυπική οργανωτική δομή.

3.2 Κριτήρια Τμηματοποίησης της Διοικητικής Δράσης

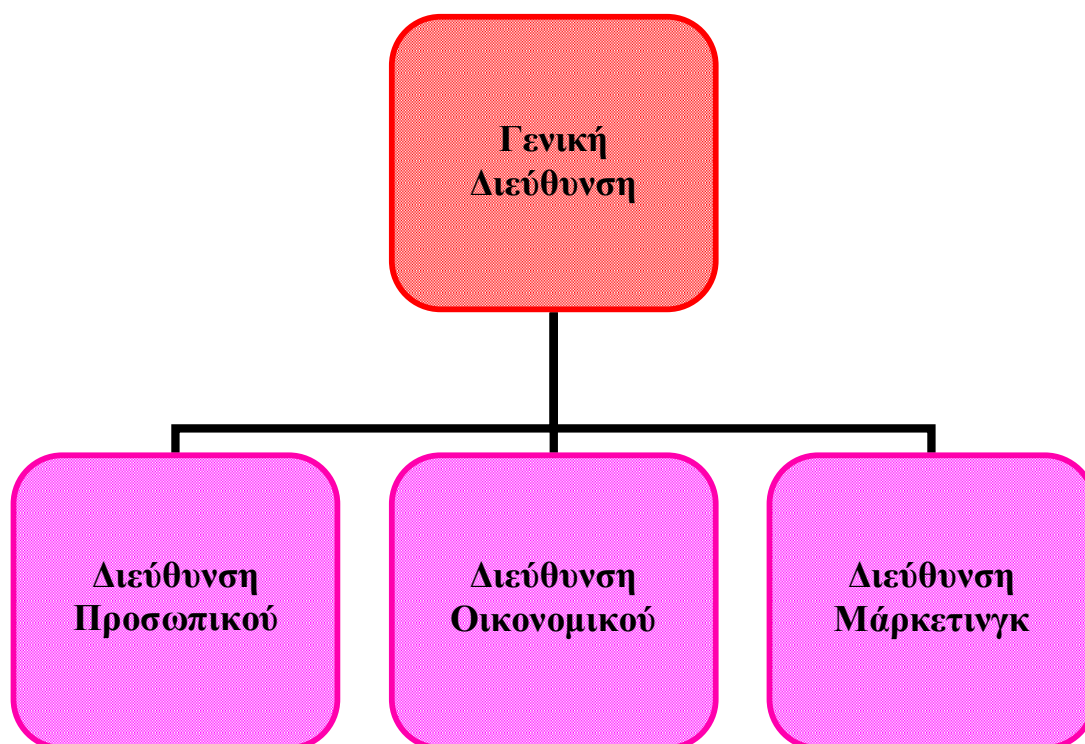
Στη διοικητική επιστήμη η αναζήτηση των βέλτιστων κριτηρίων διαίρεσης της εργασίας έχει προκαλέσει πολλές και ενδιαφέρουσες συζητήσεις. Το ερώτημα της τμηματοποίησης και κατανομής του διοικητικού έργου σε επίπεδα διοίκησης αποτέλεσε ένα από τα μείζονα ζητήματα στα οποία η κλασική διοικητική επιστήμη εστίασε τον προβληματισμό της. Το πρόβλημα αυτό επιχείρησε να επιλύσει ο Gulick το 1937, ο οποίος προσδιόρισε τα παραπάνω κριτήρια ή αρχές τμηματοποίησης της διοικητικής δράσης (Thomson & Martin, 2005):

- Το κριτήριο του σκοπού
- Το κριτήριο των διαδικασιών
- Το κριτήριο του κοινού ή των κατηγοριών προσώπων – πελατών οι οποίοι καταρχήν εξυπηρετούνται
- Το κριτήριο του χώρου ή τόπου στον οποίο εκτυλίσσεται η διοικητική δράση

3.2.1 Ανάλυση Κριτηρίων Τμηματοποίησης

Συνεχίζοντας, η ανάλυση μας θα εστιαστεί σε καθένα από τα τέσσερα αυτά κριτήρια, αναδεικνύοντας τόσο τα μειονεκτήματα όσο και τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν. Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι κανένα από αυτά δεν μπορεί και δεν πρέπει να θεωρηθεί άριστο, κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητα μιας συγκεκριμένης δομής θα πρέπει να κρίνεται κατά περίπτωση (Rollinson, 2005). Η μη αποτελεσματικότητα της δομής γίνεται αντιληπτή από τη μη ορθολογική κατανομή της εργασίας, τη σύγχυση των εξουσιών, τις συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων, την υποαπασχόληση της εργασίας και λοιπά. Η απόφαση ή η επιλογή μιας συγκεκριμένης δομής μπορεί λοιπόν και θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιες κρίσιμες προϋποθέσεις. Η πραγματικής της, ωστόσο, απόδοση δεν κρίνεται παρά μονάχα ύστερα από μια περίοδο πραγματικής λειτουργίας. Αυτό είναι το στοιχείο που της προσδίδει δυναμική υπόσταση, η οποία εκδηλώνεται με τη σχεδίαση πολιτικών αναδιοργάνωσης ή ανασχεδιασμού των οργανωτικών δομών (Rollinson, 2005).

1. **Το κριτήριο του σκοπού:** σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, η οργάνωση μιας επιχείρησης αναφέρεται στη συγκέντρωση μέσα στο ίδιο οργανωτικό πλαίσιο μιας ομάδας ανθρώπων και δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην πραγμάτωση ενός κύριου σκοπού ή στην παροχή ορισμένων συγκεκριμένων υπηρεσιών. Λόγου χάριν ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης θα μπορούσε να έχει την παρακάτω μορφή



Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει, σύμφωνα με τον Rollinson (2005), μια τέτοια επιλογή ομαδοποίησης της επιχειρηματικής δράσης είναι:

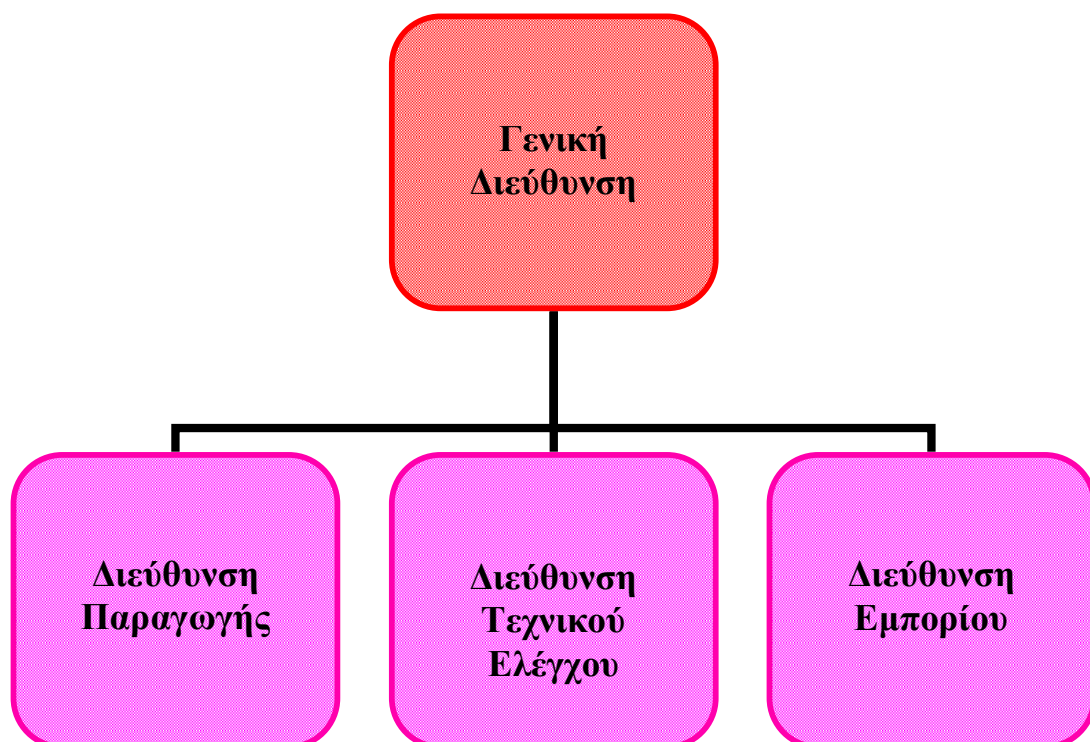
- 1) Διευκόλυνση της λειτουργικής εξειδίκευσης
- 2) Δημιουργία της αίσθησης στο προσωπικό ότι έχει συγκεκριμένη αποστολή
- 3) Εξασφάλιση της συνοχής μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

Από την άλλη πλευρά, στην πρακτική των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει το παραπάνω κριτήριο έχουν εμφανιστεί και ορισμένα αξιοπρόσεκτα μειονεκτήματα όπως (Thomson & Martin, 2005):

- 1) Ένταση της αυτονομίας των οργανωτικών υπομονάδων

- 2) Υποβάθμιση των δευτερευόντων και πολλές φορές συμπληρωματικών στόχων που επιδιώκονται, εξαιτίας της προσήλωσης στον πρωτεύοντα επιχειρησιακό σκοπό
- 3) Αδυναμία ενσωμάτωσης νέων τεχνικών ή μεθόδων και διαδικασιών, στο μέτρο που η κυριαρχία των σκοπών υποβαθμίζει τη σπουδαιότητα των μεθόδων εργασίας.

2. **Το κριτήριο των διαδικασιών:** με βάση το κριτήριο αυτό, την πεμπτουσία της ομαδοποίησης της επιχειρηματικής δράσης αποτελεί η οργάνωση στην ίδια διοικητική ενότητα ενός αριθμού ομοειδών ειδικοτήτων, τεχνικών ή δραστηριοτήτων. Το τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, της οποίας η οργάνωση είναι βασισμένη στο κριτήριο αυτό, θα μπορούσε να έχει ως εξής:



Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που έχουν βασίσει την οργάνωση τους στο κριτήριο αυτό είναι:

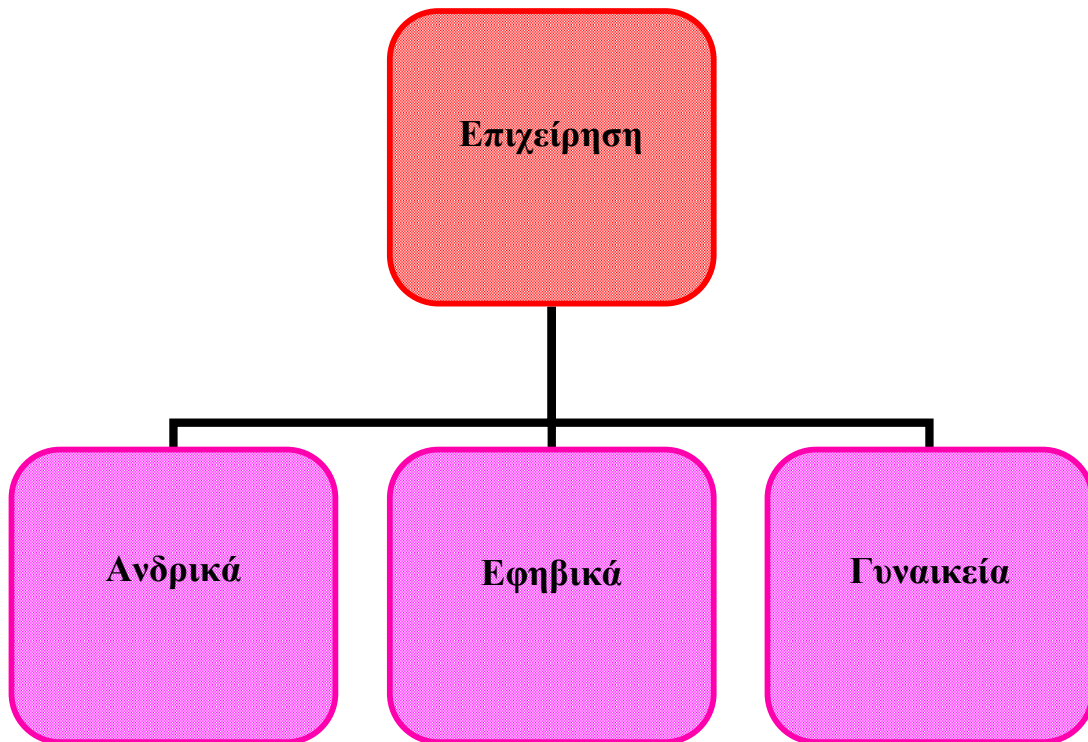
- 1) Διευκόλυνση της εξειδίκευσης και μεγιστοποίηση της ωφέλειας με τη χρήση συγκεκριμένων τεχνικών και δεξιοτήτων

- 2) Αύξηση της παραγωγικότητας, εφόσον για την παραγωγή ομοειδών αγαθών χρησιμοποιείται η ίδια τεχνολογία
- 3) Εξασφάλιση των αναγκαίων οικονομικών μεγέθους, εφόσον ομοειδές ή παρεμφερείς διαδικασίες υπάγονται στην ίδια μονάδα

Συνεχίζοντας, ορισμένα από τα κύρια μειονεκτήματα που συχνά παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις με αυτή τη δομή είναι τα εξής:

- 1) Αποδίδεται έμφαση ή ειδικό βάρος στον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και όχι στην ίδια την εργασία
- 2) Συχνά δημιουργείται κλίμα υπεροψίας και απομόνωσης από την πλευρά των τεχνοκρατών οι οποίοι στελεχώνουν τις προβλεπόμενες μονάδες
- 3) Παρουσιάζονται προβλήματα συντονισμού

3. **Το κριτήριο του κοινού ή των πελατών:** σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, μια επιχείρηση οργανώνεται στη βάση της εξυπηρέτησης των αναγκών ενός αριθμού πελατών οι οποίοι καθορίζονται με διάφορα κριτήρια.. Έτσι, στον οργανωτικό αυτό φορέα συγκεντρώνονται όλες οι δραστηριότητες, οι διαδικασίες και οι χρησιμοποιημένες τεχνικές προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας τέτοιας μορφής επιχείρησης μπορεί να έχει την παρακάτω μορφή:



Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει μια τέτοια οργανωτική δομή είναι τα εξής:

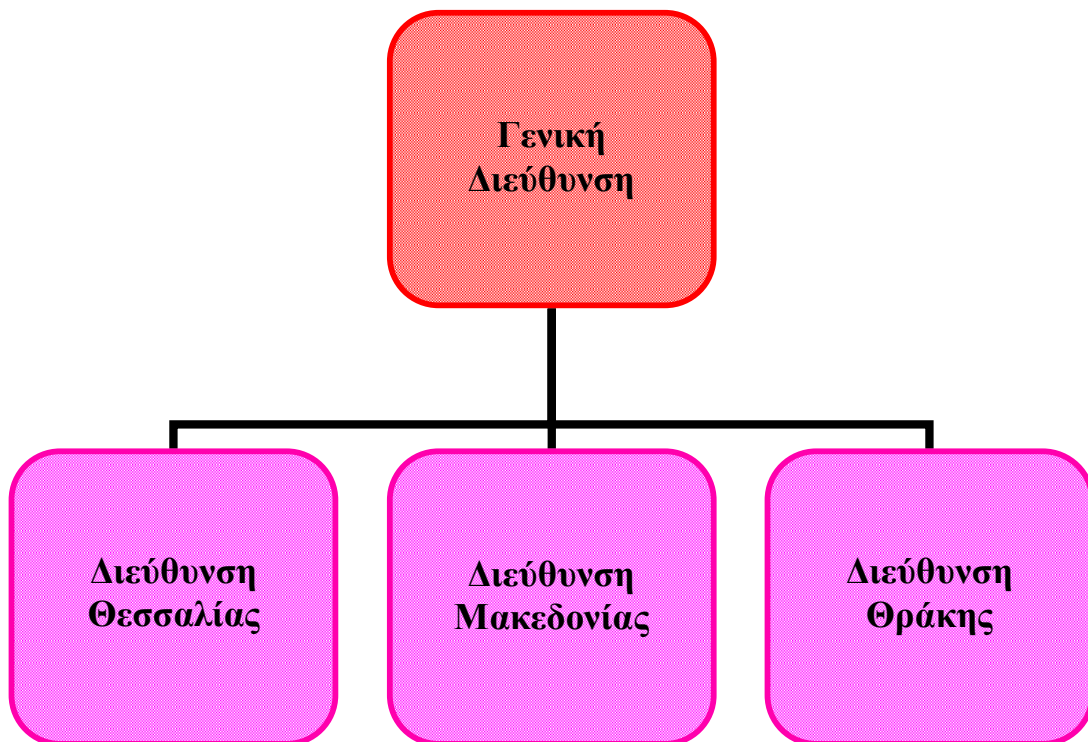
- 1) Απλοποίηση του συντονισμού των ενεργειών και των δράσεων που αναπτύσσονται για την παροχή υπηρεσιών και αγαθών στους πελάτες
- 2) Περιορισμός των επικαλύψεων και των συγκρούσεων
- 3) Ενθάρρυνση του προσανατολισμού των διοικητικών συμπεριφορών προς τις ανάγκες των πελατών

Ο συγκεκριμένος τύπος δομής παρουσιάζει επίσης και μειονεκτήματα, όπως είναι:

- 1) Η απώλεια των πλεονεκτημάτων που απορρέουν ή συνδέονται με την αρχή της εξειδίκευσης των καθηκόντων
- 2) Ο κίνδυνος υποταγής του οργανωτικού φορέα στο συγκεκριμένο κοινό
- 3) Οι ομάδες των πελατών δεν είναι πάντοτε ευκρινώς προσδιορισμένες ή είναι δυνατόν να υπόκεινται σε τάσεις μείωσης έως και εξαφάνισης

4. **Το κριτήριο του χώρου ή του τόπου:** τέλος, τόσο στη θεωρία όσο και στη πράξη, παρατηρείται οργάνωση με βάση την περιφέρεια, το χώρο, ή τον τόπο στον οποίο εκτυλίσσεται η διοικητική δράση. Σύμφωνα με

το κριτήριο αυτό, ένα σύνολο δραστηριοτήτων ή ενεργειών συγκεντρώνεται σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, με μοναδικό κριτήριο την ταυτότητα του χώρου. Η οργάνωση του τύπου αυτού χαρακτηρίζεται, επομένως, από τη συνένωση ομοειδών και ανομοιοειδών δραστηριοτήτων, με κοινή γεωγραφική βάση. Το τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, της οποίας η οργάνωση είναι βασισμένη στο κριτήριο αυτό, θα μπορούσε να έχει ως εξής:



Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει μια τέτοια διάρθρωση είναι:

- 1) Απόδοση ειδικού βάρους στις τοπικές ιδιαιτερότητες
- 2) Βελτίωση του συντονισμού των δράσεων σε κάθε περιοχή
- 3) Διευκόλυνση της επαφής με τα τοπικά ενδιαφέροντα

Αλλά, όπως και στα προηγούμενα δομικά σχήματα, και εδώ παρουσιάζονται αξιοσημείωτα μειονεκτήματα, όπως:

- 1) Ανάγκη για περισσότερα στελέχη με γενικές διοικητικές ικανότητες
- 2) Αύξηση των προβλημάτων κεντρικού διοικητικού ελέγχου

- 3) Ενδεχόμενη υπαγωγή του οργανωτικού φορέα σε οργανωμένα τοπικά συμφέροντα που διαθέτουν σημαντική κοινωνική, οικονομική και πολιτική επιρροή.

Όπως προκύπτει από την επιγραμματική παρουσίαση των τεσσάρων βασικών κριτηρίων τμηματοποίησης της επιχειρηματικής λειτουργίας, και τα τέσσερα χαρακτηρίζονται από μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Επισημαίνουμε ότι παρατηρείται μια σχέση του τύπου: οτιδήποτε αποτελεί μειονέκτημα για έναν τύπο διάρθρωσης, συνιστά πλεονέκτημα για κάποιον άλλον, ο οποίος είναι βασισμένος σε διαφορετικό κριτήριο. Αυτός είναι ίσως ο βασικότερος λόγος που καθιστά ιδιαίτερα απαιτητική την εργασία του σχεδιαστή δομών: συχνά, αν όχι πάντοτε, οι γνώσεις του χρειάζεται να μην εξαντλούνται σε όσα η διοικητική επιστήμη εκφράζει, αλλά να μπορεί να διαβλέπει και τις οικονομικές, κοινωνιολογικές, πολιτικές και ιστορικές διαστάσεις και προεκτάσεις μιας οργανωτικής δομής (Rollinson, 2005). Από την άλλη, όμως, πλευρά δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι κατά τη διαδικασία δόμησης μιας επιχείρησης λαμβάνονται κρίσιμες και ουσιαστικές αποφάσεις οι οποίες, ως ένα βαθμό, σχετίζονται με την αρχιτεκτονική της επιχείρησης. Οι σχετικές, επομένως, αποφάσεις θα πρέπει να είναι επαρκώς τεκμηριωμένες, μέσα από αξιόπιστα εμπειρικά δεδομένα.

3.2.2 Δομή Πλεγματικού Τύπου

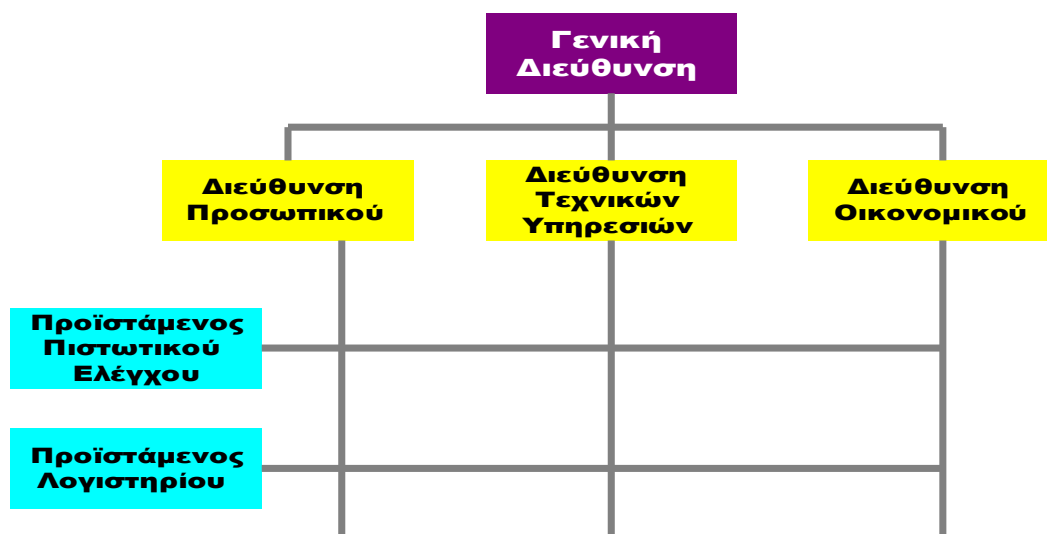
Η λειτουργική εμβέλεια μιας δομής δεν μπορεί και δεν θα πρέπει να εξαντλείται βραχυπρόθεσμα. Απεναντίας, ως βασικό εργαλείο εφαρμογής των προγραμματισμένων στρατηγικών και πολιτικών, η δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει να διαμορφώνεται με βάση τις αλλαγές που επέρχονται στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχειρηματικής δράσης, σύμφωνα με τους Koontz & O' Donnel (1980). Μια τέτοια άποψη ούτε ακυρώνει βεβαίως, ούτε αναιρεί τη δυνατότητα σχεδιασμού τροποποιήσεων στο δομικό υποσύστημα της επιχείρησης, εάν και όταν κάτι τέτοιο επιβάλλεται από τις περιστάσεις, ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή λειτουργία της.

Για να μπορεί όμως η δομής μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες λειτουργίας της αλλά και να απορροφά τις αλλαγές που επιβάλλονται από το περιβάλλον της, πρέπει να διαθέτει σχετική ευελιξία. Η αρχή της ευελιξίας αποτελεί κρίσιμη αρχή καταστατικού επιπέδου, η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού μιας δομής.

Έτσι, παρατηρούνται τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην πρακτική, δομικά πρότυπα που βασίζονται σε περισσότερα από ένα κριτήρια. Ο λόγος σχεδιασμού τέτοιων δομικών προτύπων είναι η προσπάθεια αξιοποίησης των πλεονεκτημάτων και αποφυγής των μειονεκτημάτων που παρουσιάζει κάθε ένα κριτήριο τμηματοποίησης της επιχειρηματικής λειτουργίας ξεχωριστά.

Η πλεγματική τύπου οργάνωση πρόκειται για διοικητικό νεωτερισμό, για πρόταση οργάνωσης που υπερβαίνει τις συμβατικές δομικές λύσεις, και για αυτό η υιοθέτηση της προϋποθέτει επαρκή κατανόηση του περιεχομένου της λειτουργίας ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης.

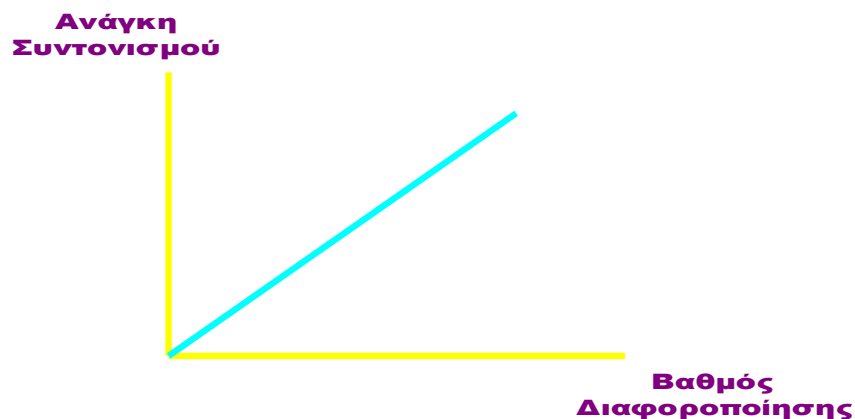
Σύμφωνα με τον Knight (1978), με τον τρόπο αυτό έχουν διαμορφωθεί δομικά πρότυπα πλεγματικού τύπου (matrix), που στην τυπική τους απεικόνιση έχουν την ακόλουθη μορφή:



Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), αλλά όπως συμβαίνει και με όλα τα γνωστά πρότυπα δομών, παρουσιάζει και αυτό πρόβλημα. Το σημαντικότερο από αυτά είναι το πρόβλημα της διττής εξουσίας, της υπαγωγής δηλαδή ενός υφισταμένου σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους, όπως απεικονίζεται στο παραπάνω σχήμα. Πρακτικά, κάτι τέτοιο σημαίνει πως υπάρχει κίνδυνος οι εντολές, οι οδηγίες ή και οι συμβουλές να εκπορεύονται από περισσότερες από μια πηγές προκαλώντας ίσως στον υφιστάμενο διοικητική σύγχυση.

3.2.3 Συντονισμός, Συνοχή & Εποπτεία

Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), από τον τρόπο διαίρεσης του έργου μιας επιχείρησης σε επιμέρους συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα προκύπτει επίσης η ανάγκη επίλυσης ενός ιδιαίτερα σοβαρού και κρίσιμου ζητήματος: του τρόπου διασφάλισης του συντονισμού και συνοχής. Με άλλα λόγια, η διαίρεση της εργασίας καθιστά απολύτως απαραίτητο το σχεδιασμό και κάποιων συντονιστικών μηχανισμών έτσι ώστε να αμβλύνονται, όταν δεν είναι δυνατόν να εκμηδενίζονται, τυχόν φυγοκεντρικές τάσεις που ανακύπτουν από τη διαίρεση του έργου ή από τη φύση της αποστολής μιας επιχείρησης. Έτσι, στη διοικητική σκέψη έχει διατυπωθεί με τον πιο σαφή τρόπο, στοιχείο που έχει επιβεβαιωθεί και εμπειρικά, ότι όσο αυξάνεται η διαφοροποίηση της εργασίας τόσο οξύτερο γίνεται το πρόβλημα του συντονισμού. Με άλλα λόγια μεταξύ της ανάγκης για συντονισμό και της διαίρεσης της εργασίας αναπτύσσονται σχέσεις αναλογικού τύπου, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Σ άμεση σχέση με το βαθμό διαφοροποίησης ενός δομικού σχήματος βρίσκεται και το εύρος του ελέγχου ή εποπτείας, ο αριθμός, δηλαδή, των θέσεων εργασίας για τη διοίκηση των οποίων δημιουργείται μια θέση προϊστάμενου ή διαφορετικά ο αριθμός των υφιστάμενων που αναλογούν σε κάθε προϊστάμενο. Το αντικείμενο αυτό, που αποτέλεσε ένα από τα βασικά ζητήματα προβληματισμού και έρευνας στη κλασσική διοικητική σκέψη, έχει απαντηθεί με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), αν και θα ήταν παρακινδυνευμένο να θεωρηθεί ότι κάποια συγκεκριμένη αναλογία είναι και η καλύτερη, φαίνεται ωστόσο ότι μια αναλογία 1:5, δηλαδή ένας προϊστάμενος ανά 5 υφιστάμενος, έως 1:7 είναι λειτουργική και εφικτή.

Η τμηματοποίηση της επιχειρηματικής δράσης είναι μια διαδικασία σύνθετη και απαιτητική, από την οποία εξαρτάται ως ένα βαθμό και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ο τρόπος διαίρεσης και διαμόρφωσης των μονάδων, μέσα από τις οποίες εκφράζεται η λειτουργία μιας επιχείρησης, δεν είναι ένα ζήτημα που μπορεί να αντιμετωπιστεί εμπειροτεχνικά: προϋποθέτει γνώσεις αλλά και την ικανότητα εφαρμογής τους στο πεδίο της καθημερινής επιχειρηματικότητας, εκεί όπου παράγονται και τα αποτελέσματα.

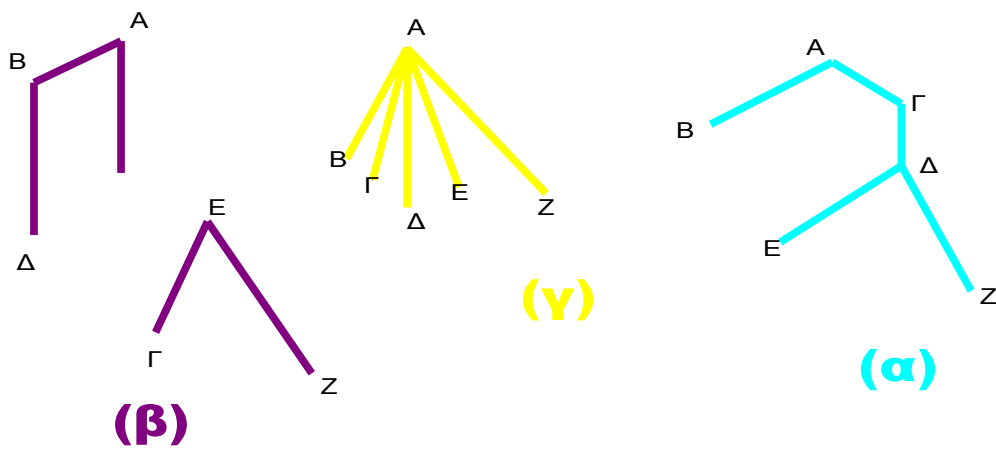
3.3 Το Ζήτημα της Εκχώρησης της Εξουσίας Λήψης Αποφάσεων

Στο εννοιολογικό πυρήνα της οργανωτικής δομής βρίσκεται η κατανομή της εξουσίας λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον έγκυρο αναλυτή του διοικητικού φαινόμενο Hage (1980), η συγκέντρωση της εξουσίας προσδιορίζεται από το επίπεδο και την ποικιλία των ομάδων που συμμετέχουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, σε σχέση με τον αριθμό των ομάδων που λειτουργούν μέσα στην επιχείρηση. Επομένως, μπορούμε να πούμε πως ο βαθμός συγκέντρωσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων μιας δομής είναι αντιστρόφως ανάλογος της συμμετοχής των διαφόρων ομάδων στις διαδικασίες λήψης των διοικητικών αποφάσεων.

Εξάλλου, κατά τον Hage (1980), σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η εξουσία στις οργανώσεις ασκείται με διάφορους τρόπους και σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της δομικής συγκρότησης. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε ότι εάν προσδιοριστικό παράγοντα για το βαθμό συγκέντρωσης της δομικής συγκρότησης αποτελεί το ιεραρχικό επίπεδο λήψης των αποφάσεων, αναλογικά κρίσιμη μεταβλητή του συγκεντρωτισμού είναι το είδος των αποφάσεων αλλά επίσης και ο τρόπος αξιολόγησης της διοικητικής συμπεριφοράς των μελών της επιχείρησης.

Πράγματι, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο λήψης των αποφάσεων, εάν η διαδικασία της αξιολόγησης της διοικητικής δράσης συντελείται στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας, είναι πολύ πιθανόν ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής πολιτικής να λαμβάνει χώρα στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.

Διαφαίνεται λοιπόν ότι ο βαθμός της ιεραρχικής δομής δεν ταυτίζεται με το βαθμό συγκέντρωσης της οργανωτικής δομής: τα δύο αυτά μεγέθη δεν ταυτίζονται. Ειδικότερα όπως απεικονίζεται και στο σχήμα που ακολουθεί, ο βαθμός συγκέντρωσης της ιεραρχικής δομής (γ) είναι μεγαλύτερος από το βαθμό της ιεραρχικής δομής (β), η οποία είναι περισσότερο συγκεντρωτική από την ιεραρχική συγκρότηση της δομής (α) (Hage, 1980).



Στον αντίποδα της έννοιας της συγκέντρωσης βρίσκεται η έννοια της εκχώρησης – ανάθεσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων. Ανάθεση και εκχώρηση εξουσίας σημαίνει ότι παραχωρείται από έναν προϊστάμενο σε κάποιον υφιστάμενο το δικαίωμα να ενεργεί κατά την κρίση τους (Koontz & O' Donnel, 1980). Είναι φανερό ότι οι προϊστάμενοι μπορούν να αναθέτουν ποσοστό της εξουσίας που διαθέτουν για τα ζητήματα εκείνα στα οποία έχουν λόγο. Μέσα, λοιπόν, από την ανάθεση η εξουσία διαχέεται σε όλο το εύρος της δομής, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης που προβλέπει η δομή της επιχείρησης. Παράλληλα, ο βαθμός της ενδο-οργανωτικής διάχυσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων είναι μια ιδιότητα η οποία προσδιορίζεται, κατά τους Koontz & Weihrich (1988):

- 1) Από τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια
- 2) Από τη σπουδαιότητα των αποφάσεων των κατώτερων διοικητικών επιπέδων
- 3) Από το βαθμό επιρροής που ασκούν αυτές οι αποφάσεις στις διάφορες λειτουργίες της οργάνωσης
- 4) Από τον έλεγχο που ασκείται σε αυτές

Επισημαίνεται ότι η αύξηση του βαθμού ανάθεσης ή εκχώρησης της εξουσίας λήψης αποφάσεων δεν επιφέρει αλλαγή στη μορφή, αλλά στο περιεχόμενο της ενδο-οργανωτικής διάρθρωσης. Το ζήτημα του βαθμού συγκέντρωσης – εκχώρησης είναι

ένα ιδιαίτερο κρίσιμο στοιχείο κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού της δομής μιας επιχείρησης. Πρόκειται για τις σχέσεις που μπορούν να παρασταθούν σχηματικά σε ένα φάσμα όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα. Τα ακραία σημεία του οποίου οριοθετούν τις αναλυτικά απόλυτες εκδηλώσεις της συγκέντρωσης – εκχώρησης.



Κατά τη διαδικασία της ανάθεσης, ένα από τα ζωτικότερα ζητήματα είναι η τήρηση ορισμένων αρχών. Μπορεί η ανάθεση να είναι η μυστική δύναμη των επιτυχημένων στελεχών, αλλά η επιτυχημένη άσκηση της δύναμης αυτής εξαρτάται από την υιοθέτηση και από την εφαρμογή ορισμένων θεμελιωδών αρχών που είναι γνώστες και από τη βιβλιογραφία και από την πρακτική.

Η πρώτη από τις αρχές αυτές αναφέρεται στο συσχετισμό της ανάθεσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, προϋπόθεση της ανάθεσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων είναι η αποσαφήνιση των επιδιωκόμενων στόχων και σχεδίων δράσης ώστε να ενεργοποιείται όση εξουσία είναι απαραίτητη για την επίτευξή τους. Ο προγραμματισμός των στόχων είναι η πρώτη αναγκαία προϋπόθεση για την ανάθεση της εξουσίας λήψης των αποφάσεων με λειτουργικό περιεχόμενο. Ως δεύτερη αρχή θα μπορούσε να θεωρηθεί αυτή του λειτουργικού ορισμού, δηλαδή, η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη

συγκεκριμενοποίηση των περιοχών δράσης, των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, των ενεργειών και των δραστηριοτήτων που ανατίθενται.

Η ισόρροπη σχέση μεταξύ εξουσίας - ευθύνης είναι μια ακόμη αρχή που πρέπει απαραίτητως να τηρείται για την εύρυθμη λειτουργία της ανατιθέμενης εξουσίας. Με άλλα λόγια, ανατιθέμενη ευθύνη χωρίς ανάλογη εξουσία δημιουργεί δυσλειτουργίες.

Μια επιπλέον αρχή είναι η ενότητα εντολών. Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, κάθε κάτοχος μιας θέσης στην οργάνωση πρέπει να διοικείται από ένα μόνο προϊστάμενο, για να μη δημιουργείται σύγχυση εντολών, καθηκόντων και στόχων.

Εκτός από τις παραπάνω αρχές, η εξασφάλιση των όποιων συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα εκπλήρωση της ανάθεσης της εξουσίας, η τελευταία αυτή διαθέτει και μια ιδιαίτερα κρίσιμη διάσταση, την ψυχολογική. Η ανάθεση της εξουσίας δεν είναι αποκλειστικά τεχνικό ζήτημα. Απεναντίας, η ψυχολογία της ανάθεσης, η εμπιστοσύνη δηλαδή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, είναι ο κρίσιμος όρος για τη διαμόρφωση εκείνου του κλίματος που διευκολύνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εμπιστοσύνη ενθαρρύνει τους υφιστάμενους να επιτύχουν αυτά τα αποτελέσματα. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνει την εμπιστοσύνη των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους τους.

3.4 Η Διαλεκτική Σχέση Μεταξύ Γραμμής & Επιτελείου

Στη διοικητική πρακτική και στην επιστήμη της διοίκησης η διακυβέρνηση των σχέσεων μεταξύ του επιτελείου και της γραμμής κατέχει πρωτεύουσα θέση. Η αναζήτηση και ο συγκεκριμένος προσδιορισμός του είδους της εξουσίας που κατανέμεται στα επιτελικά στελέχη και στα αντίστοιχα στελέχη της γραμμής έχει απασχολήσει επανειλημμένα τους αναλυτές, ενώ έχουν διατυπωθεί αντικρουόμενες απόψεις και επιχειρήματα. Δεν θα ήταν υπερβολή εάν λέγαμε ότι το συγκεκριμένο ζήτημα είναι ένα από εκείνα που έχουν προκαλέσει διαφόρων ειδών διαφωνίες.

Με τον όρο «στελέχη γραμμής» αναφερόμαστε σε όλες εκείνες τις λειτουργίες γραμμής που φέρουν άμεση ευθύνη για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, ο όρος «επιτελείο» αναφέρεται στη βοήθεια στα στελέχη γραμμής ώστε να μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά. Με άλλα λόγια, η φύση της επιτελικής λειτουργίας ή εργασίας είναι συμβουλευτική. Τα στελέχη του επιτελείου εισηγούνται ιδέες αλλά δεν αποφασίζουν: η εξουσία αυτή ανήκει στα στελέχη της γραμμής (Rollinson, 2005).

Από την άποψη αυτή, επομένως, δεν θα πρέπει να συγχέεται η λειτουργία της παροχής συμβούλων με τη δύναμη της λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για δύο ευδιάκριτες περιοχές ή πεδία ευθύνης και λειτουργικής διαφοροποίησης, που είναι και τα δύο απαραίτητα για την αποτελεσματική επιχειρηματική δράση.

Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), οι βασικοί λόγοι που ιστορικά έχει αποδειχθεί ότι καθιστούν αναγκαία τη συγκρότηση μονάδων επιτελικής δράσης είναι:

- 1) **Η επιχειρηματική υπερφόρτιση:** η επιβίωση των σύγχρονων επιχειρηματικών μονάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα τους να λειτουργούν επιτελικά και λιγότερα εκτελεστικά
- 2) **Η ανταπόκριση:** η παροχή συμβουλευτικών δράσεων μπορεί να λειτουργήσει νεωτεριστικά και καταλυτικά για ενίσχυση της ανταπόκρισης στις αναδυόμενες ανάγκες και απαιτήσεις
- 3) **Η αντικειμενικότητα:** η επιστημονική ανάλυση που μπορεί να παρασχεθεί, είτε από μονάδες τέτοιου είδους είτε από μεμονωμένα φυσικά πρόσωπα,

μπορεί να συμβάλει στην αντικειμενοποίηση των εισροών, στη σχεδίαση των δράσεων και στη διασάφηση των αναγκαίων αποφάσεων

- 4) **Ο συντονισμός:** η συμβουλευτική, επιτελική λειτουργία μπορεί να συμβάλει στην ανάλυση των συνεπειών και των επιπτώσεων από τις τις πολιτικές που ασκούνται και στη διασφάλιση του συντονισμού ιεραρχικά αναλυτικών δραστηριοτήτων οι οποίες αναπτύσσονται στο πλαίσιο της ισχύουσας δομής

Οι παραπάνω λόγοι, κατά τον Rollinson (2005), είναι κάποιοι από τους βασικότερους οι οποίοι, είτε συνολικά είτε μεμονωμένα, δικαιολογούν τη σχετική πρόβλεψη ανάπτυξης μιας ή περισσότερων τέτοιων μονάδων στη δομή μιας επιχείρησης. Ένα κρίσιμο ερώτημα, ωστόσο, που ανακύπτει στο σημείο αυτό αναφέρεται στη διευκρίνιση του επιπέδου υπαγωγής των μονάδων αυτών. Το ερώτημα αυτό είναι κρίσιμο για την πραγματική και ουσιαστική ανάπτυξη της επιτελικής ικανότητας, η οποία δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά ανάγκη.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε μια εποχή γνώσης και επαγγελματικής εξειδίκευσης, η αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης προϋποθέτει την υπέρβαση του εμπειροτεχνισμού και του γραφειοκρατισμού. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βασίζονται στην προγραμματισμένη και επαρκώς αξιοποιημένη γνώση, η οποία εκφράζεται μέσα από την κατάλληλη οργάνωση των μονάδων της επιτελικής, συμβουλευτικής δράσης. Τα επιτελικά στελέχη δεν υποκαθιστούν τα στελέχη γραμμής και αντιστρόφως. Το σύνολο, σχεδόν, των σύγχρονων επιχειρησιακών λειτουργιών εμπεριέχει στοιχεία και αποτελείται από εργασίας και καθήκοντα τόσο των επιτελικών στελεχών όσο και των στελεχών γραμμής. Από την άποψη αυτή, οι μεταξύ τους σχέσεις δεν θα πρέπει να νοούνται ως ανταγωνιστικές ή αντιμετωπίζονται ως σχέσεις σύγκρουσης. Απεναντίας, μεταξύ τους θα πρέπει να αναπτύσσονται οι σχέσεις διαλόγου και επικοινωνίας, αμοιβαίας συνεργασίας και δράσης, αφού τα αποτελέσματα και συνεπώς και η επιχειρηματική επιβίωση προϋποθέτουν τόσο την επιτελική όσο και την εκτελεστική λειτουργία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναφερθούμε στην έννοια και τη σημασία της στελέχωσης, που αποτελεί μέρος της λειτουργίας της οργάνωσης. Επιπλέον θα διερευνήσουμε τις πιο σημαντικές όψεις της διασύνδεσης με τις τέσσερις λειτουργίες της διοίκησης. Συγκριμένα, τα ζητήματα της στελέχωσης αναλύονται μέσα από τον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, την αξιολόγηση προσωπικού και τα συστήματα και διοίκηση αμοιβών.

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρήσουμε μια πρώτη προσέγγιση της στελέχωσης, η οποία αποτελεί μέρος της λειτουργίας της οργάνωσης. Ειδικότερα θα ασχοληθούμε με :

- Τον εννοιολογικό προσδιορισμό της στελέχωσης και η σημασία της
- Τον προσδιορισμό της έννοιας του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού και οι σκοποί του
- Το περιεχόμενο και τη σημασία της πρόβλεψης ζήτησης και προσφοράς προσωπικού
- Τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξωτερική αγορά εργασίας
- Τον προσδιορισμό της έννοιας της επιμόρφωσης και τη σημασία της
- Την αναπτυξιακή διάσταση της επιμόρφωσης
- Την έννοια της αξιολόγησης του προσωπικού και τα βασικά χαρακτηριστικά της
- Τις μεθόδους αξιολόγησης
- Και τέλος, τον εννοιολογικό προσδιορισμό της διοίκησης αμοιβών και τους παράγοντες που την επηρεάζουν

4.1 Ο Προγραμματισμός του Ανθρωπίνου Δυναμικού

Αφετηρία κατανόησης της στελέχωσης αποτελεί η ανάλυση του σκοπού της. Σκοπός της στελέχωσης είναι η επιλογή του προσωπικού που θα διαδραματίσει τους σχεδιασμένους ρόλους στη δομή της επιχείρησης. Πρόκειται για δραστηριότητα η οποία αν και φαίνεται απλή, τα παραδείγματα που ήδη καταγράφονται στη σύγχρονη διοικητική ιστορία αποδεικνύουν την πολύπλοκη υπόσταση της. Η δυσκολία αυτή απορρέει κυρίως από το γεγονός ότι οι αποφάσεις της στελέχωσης δεν αναφέρονται στο παρόν αλλά στο μέλλον. Συνεπώς, από την άποψη αυτή η ανάγκη προγραμματισμού της δραστηριότητας αυτής είναι προφανής.

Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης του δημοσίου τομέα αποτελεί αυτονόητη αναγκαιότητα. Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού δεν είναι παρά η διαδικασία, σύμφωνα με τον Pattern (1971), «με την οποία κάθε επιχείρηση επιτυγχάνει να έχει το σωστό αριθμό και το είδος των ανθρώπων στις σωστές θέσεις, στο σωστό χρόνο και όπου είναι από οικονομική άποψη περισσότερο αποδοτικού».

Κατά τον Armstrong (1984), σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τρεις είναι οι βασικοί θεμελιώδεις σκοποί του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού:

- Η απόκτηση και διατήρηση του προσωπικού
- Η βέλτιστη αξιοποίηση και διοίκηση αυτού
- Η ικανότητα εκτίμησης των διοικητικών προβλημάτων που απορρέουν από υπερπροσφορά ή έλλειψη προσωπικού

Οι τρεις αυτοί σκοποί, που διακρίνονται από συμπληρωματικότητα, υπογραμμίζουν τη φύση του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού και το στρατηγικό χαρακτήρα των αποφάσεων που τον αφορούν.

Γίνεται λοιπόν προφανές ότι οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να σχετίζονται ή να εντάσσονται στο περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη το παρελθόν και το παρόν, να εκτείνονται στο μέλλον της, τόσο σε ότι αφορά στην

προσφορά προσωπικού. Επομένως, η έννοια της πρόβλεψης προσωπικού είναι από εκείνες που σκιαγραφούν τον πυρήνα, την ουσία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η πρόβλεψη του μέλλοντος δεν είναι δυνατόν να διακρίνεται ούτε από απόλυτη ακρίβεια ούτε από απόλυτη βεβαιότητα.

Η πρόβλεψη προσδιορίζει τις δυνατές εκροές. Από την άποψη, βοηθά στην προσέγγιση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και στη μετατροπή της σε μέγεθος περισσότερο υπολογισμένο. Η πρόβλεψη ζήτησης προσωπικού αποτελεί μία από τις δύο κύριες συνιστώσες του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού (Rollinson, 2005).

Ο όρος ζήτηση προσωπικού αναφέρεται στον προσδιορισμό, με όρους ποιοτικούς και ποσοτικούς, του αριθμού του προσωπικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση μελλοντικά. Χωρίς να μπορεί να υποστηριχτεί ότι η πρόβλεψη της ζήτησης προσωπικού μπορεί να είναι ακριβής, μπορεί ωστόσο, να αποτελέσει μια κατά προσέγγιση ένδειξη του αριθμού και του είδους του προσωπικού που μια επιχείρηση θα χρειαστεί μελλοντικά. Παρόλο που η πρόβλεψη ζήτησης διαθέτει αριθμητική βάση, δεν αποτελεί ποσοτικό πρόβλημα που μπορεί να αποτυπωθεί με αριθμητικό τρόπο, ούτε μπορεί να ερμηνεύεται έτσι.

Στο μέτρο λοιπόν που η πρόβλεψη ζήτησης προσωπικού σχετίζεται με το μελλοντικό όγκο εργασιών που αναμένεται να εκπληρώνει η επιχείρηση, είναι φανερό ότι ο προσδιορισμός του αριθμού του αναγκαίου προσωπικού υπερβαίνει την αριθμητική αποτύπωση και σχετίζονται με ευρύτερα ζητήματα.

Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), στη διαδικασία αυτή ιδιαίτερα χρήσιμη μπορεί να αποβεί η γνώση της ιστορίας της επιχείρησης και ειδικότερα η αξιοποίηση των αρχείων του προσωπικού, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν τη βάση πρόβλεψης της ζήτησης προσωπικού. Παράλληλα, όμως, η ζήτηση προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη μελλοντική διαθεσιμότητα σε ανθρώπινους πόρους, όμως αυτή διαμορφώνεται μέσα από αποχωρήσεις, απολύσεις και μετακινήσεις του προσωπικού.

Από την άλλη πλευρά, μια αξιοπρόσεκτη παράμετρος που πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη είναι και αυτή του οργανωτικού σχεδιασμού, του σχεδιασμού δηλαδή των θέσεων εργασίας, ενώ βεβαίως θα αποτελούσε παράλειψη η απουσία ιδιαίτερης εκτίμησης της οικονομικής υπόστασης της επιχείρησης.

Οι δύο κύριες πηγές αναζήτησης προσωπικού αποτελείται από το σύνολο των απασχολούμενων εργαζόμενων στην επιχείρηση, μειωμένο κατά το ποσοστό των αποχωρούντων και αυξημένο από αυτούς που εξελίσσονται μέσω της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και της εμπειρίας που αποκτούν. Με βάση μια αναλυτική και αξιόπιστη χαρτογράφηση των στοιχείων του διαθέσιμου προσωπικού μπορεί να διαμορφωθεί μια σημαντική βάση θεμελίωσης της πρόβλεψης προσφοράς προσωπικού από την ίδια επιχείρηση. Από πρακτική άποψη, όμως, αυτό σημαίνει ότι τα στοιχεία του απασχολημένου προσωπικού είναι επαρκώς οργανωμένα ώστε να μπορούν να αξιοποιούνται και να αποτελούν αντικειμενικό αναλύσεων. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να βρίσκονται σε μηχανογραφημένη μορφή.

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι οι πάσης φύσεως εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού επηρεάζουν την πρόβλεψη προσφοράς. Η δυνατότητα εξεύρεσης προσωπικού από την ίδια την επιχείρηση δεν ακυρώνει φυσικά την ανάγκη πρόσληψης προσωπικού και από το εξωτερικό περιβάλλον.

Πράγματι, επιχειρήσεις που σχεδιάζουν αναπτυξιακά προγράμματα συχνά προσφεύγουν προς αναζήτηση προσωπικού στην εξωτερική, ως προς αυτές, αγορά εργασίας. Πρόκειται για την πηγή άντλησης προσωπικού η οποία επηρεάζεται κυρίως από εξωγενείς ως προς την επιχείρηση παράγοντες, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται, σύμφωνα με τον Armstrong (1984):

- 1) **Δημογραφικοί παράγοντες:** μια από τις κύριες προσδιοριστές μεταβλητές της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού ή της αγοράς εργασίας είναι εξέλιξη και η προοπτική της δημογραφικής σύνθεσης του πληθυσμού. Έτσι. Λόγου χάριν, η υπογεννητικότητα μπορεί να προκαλέσει έλλειψη νέων εργαζόμενων και μεγάλο ανταγωνισμό σε άτομα μέσης ηλικίας ως προς την προαγωγή σε ανώτερες θέσεις.

- 2) **Οικονομικοί παράγοντες:** το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση είναι μια ακόμη σημαντική παράμετρος η οποία επηρεάζει ποικιλοτρόπως την αγορά εργασίας. Οι επιρροές αυτές, που μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό χαρακτήρα, θα πρέπει να συνεκτιμώνται και να λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη από τους υπευθύνους εκπόνησης του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι οικονομικοί παράγοντες δεν εξαντλούνται σε εθνικό επίπεδο, αλλά επεκτείνονται και σε υπερεθνικά δεδομένα. Έτσι, διεθνείς οικονομικές τάσεις επιφέρουν ανακατατάξεις στις οικονομίες, οι οποίες με τη σειρά τους επιδρούν στην αγορά εργασίας από την οποία όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν προσωπικό.
- 3) **Οι τεχνολογικές εξελίξεις:** επηρεάζουν αναμφίβολα τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, είναι οι όροι εκείνοι που έχουν οδηγήσει κάποιους σύγχρονους αναλυτές να μιλούν για το τέλος της εργασίας. Πράγματι, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επιφέρει σημαντικές ανακατατάξεις στη σύνθεση της αγοράς εργασίας. Μια παράμετρος που συχνά υποβαθμίζεται ή αγνοείται είναι το γεγονός ότι η τεχνολογική πρόοδος έχει επιφέρει βελτίωση της παραγωγικότητας, με ταυτόχρονη όμως συνέπεια την αύξηση της ανεργίας. Από την άλλη πλευρά, ένας νέος τύπος εργαζόμενου έχει αναπτυχθεί, αυτός της ηλεκτρονικής γνώσης, ο οποίος συμβαδίζει με την αποκαλούμενη Τρίτη βιομηχανική επανάσταση. Τα στοιχεία αυτά σκιαγραφούν τον τρόπο επίδρασης της τεχνολογίας στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- 4) **Οι κοινωνικές τάσεις,** επηρεάζουν με τη σειρά τους τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια απαιτητική, επίπονη, σύνθετη διαδικασία η οποία όμως εμπεριέχει στοιχεία δημιουργικότητας. Το τελευταίο αυτό την καθιστά στρατηγικής σημασίας για μια επιχείρηση. Δεν θα μπορούσε άλλωστε να συμβαίνει διαφορετικά, στις επιχειρήσεις τουλάχιστον εκείνες που λειτουργούν αποτελεσματικά, αφού η αποτελεσματικότητα αυτή προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ισόρροπη σχέση μεταξύ ζήτησης και προσφοράς

προσωπικού. Επιχειρήσεις και οργανώσεις που παρουσιάζουν είτε πλεονάζον είτε ακατάλληλο είτε έλλειμμα στο προσωπικό, λειτουργούν συνήθως με τρόπο προβληματικό.

Η πρόσληψη, η κατανομή και η αξιοποίηση του προσωπικού δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς προγραμματισμό. Η οργανωτική ή η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα προϋποθέτουν ορθολογικά διαμορφωμένο προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία αυτή, χωρίς να αποτελεί αυτοσκοπό, συμβάλλει ουσιαστικά στον εξορθολογισμό της στελέχωσης μιας επιχείρησης.

4.2 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού

Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται ραγδαία αύξηση του ενδιαφέροντος των μελετητών σχετικά με το ζήτημα της διοικητικής εκπαίδευσης, αλλά και με το σχετιζόμενο άμεσα με αυτό θέμα της επιμόρφωσης των στελεχών, τόσο των επιχειρήσεων του ιδιωτικού όσο και των αντίστοιχων του δημοσίου. Σύμφωνα με τον Handy (1987) στη διοικητική βιβλιογραφία της επιστήμης των οργανώσεων, αλλά και γενικότερα των κοινωνικών επιστημών, έχουν διατυπωθεί προτάσεις και επιχειρήματα σχετικά με την αξία και την ουσιαστική συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη μιας χώρας, ενώ η αιτιώδης σχέση με τη διοικητική ανάπτυξη έχει τονιστεί ποικιλοτρόπως.

Παράλληλα, σύμφωνα με τον Wooldridge (1988), παρατηρείται ξεχωριστό ενδιαφέρον και διάθεση ολοένα και περισσότερων πόρων για την επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων. Η επιμόρφωση εγγράφεται πλέον ως στρατηγική συνιστώσα των πολιτικών διοίκησης προσωπικού και βελτίωσης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Δεν αμφισβητείται πλέον το γεγονός ότι στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση επενδύονται ελπίδες και προσδοκίες για τη βελτίωση της επιχειρηματικής λειτουργίας και την οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Συνεχίζοντας, σύμφωνα με τον Thomason (1981), ως επιμόρφωση ορίζεται η «διαδικασία ανάπτυξης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των μέσων που απαιτούνται από το άτομο ώστε να εκπληρώνει τα καθήκοντα του με επάρκεια». Από τον ορισμό προκύπτει ότι η διαδικασία της επιμόρφωσης είναι μια σχεδιασμένη δράση που στοχεύει στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών. Η επιμόρφωση παρέχεται προγραμματισμένα από άτομα τα οποία έχουν εκπαιδευτεί με σκοπό να εκπαιδεύουν άλλα άτομα. Η επιμόρφωση νοείται ως εργαλείο μάθησης και όχι ως αυτοσκοπός. Κανενός είδους πρόγραμμα επιμόρφωσης, όσο καλά και αν είναι σχεδιασμένο και όσο καλά και αν έχει εφαρμοστεί και αξιολογηθεί, δεν συμβάλλει στη λειτουργική και διοικητική ανάπτυξη μιας επιχείρησης, αν δεν απαντά σε ανάγκες υπαρκτές και επαρκώς διαγνωσμένες.

Έτσι, η ορθολογικά προγραμματισμένη πολιτική επιμόρφωσης μιας επιχείρησης θα ήταν σκόπιμο να βασίζεται στις παρακάτω φράσεις, κατά τον Handy (1987):

- 1) Διάγνωση επιμορφωτικών αναγκών
- 2) Καθορισμός στόχων επιμόρφωσης
- 3) Σχεδιασμός επιμορφωτικού προγράμματος
- 4) Εφαρμογή προγράμματος επιμόρφωσης
- 5) Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Η πολιτική της επιμόρφωσης έχει ως το πρώτο στόχο τη συγκεκριμενοποίηση των απαιτούμενων προσόντων τα οποία απουσιάζουν από τον εργαζόμενο και προαπαιτούνται για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων του. Τα στοιχεία και τα δεδομένα της πρώτης αυτής φάσης θα πρέπει στη δεύτερη φάση να μετατραπούν σε πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), το επιμορφωτικό πρόγραμμα εφαρμόζεται σύμφωνα με τις προδιαγεγραμμένες προϋποθέσεις. Δεν θα πρέπει ωστόσο να αγνοείται το γεγονός ότι οι τελικές εκροές, τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης, συχνά προσδιορίζονται από τον τρόπο εφαρμογής των προγραμμάτων. Έτσι ιδιαίτερα κρίσιμη φάση είναι η φάση της αξιολόγησης, κατά την οποία αποτιμώνται τα αποτελέσματα βάσει δεικτών και συγκεκριμένων μεθόδων. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να ανατροφοδοτούν την πολιτική επιμόρφωσης, η οποία μπορεί να παίρνει διάφορες μορφές. Μέσα από την αξιολόγηση γίνεται επανεκτίμηση της πολιτικής επιμόρφωσης.

Η επιμόρφωση λειτουργεί αναπτυξιακά. Η επιμόρφωση προσλαμβάνει ουσιαστικό και δυναμικό χαρακτήρα, το περιεχόμενο της οποίας ανταποκρίνεται σε υπαρκτές και συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες που εκφράζουν το χάσμα μεταξύ του «όντος» και του «δέοντος», όπως αυτό έχει καταγραφεί κατά τη φάση της διάγνωσης. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), η δυναμική θεώρηση της επιμόρφωσης αναδεικνύει και τον αναπτυξιακό χαρακτήρα, ο οποίος απορρέει από το γεγονός ότι αυτή δε στοχεύει μόνο στην άμεση βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων αλλά και στην προετοιμασία των μελλοντικών στελεχών. Η επιμόρφωση δεν είναι, συνεπώς

μια διαδικασία που αναφέρεται μόνο στο παρόν. Είναι ρητά συνδεδεμένη με το μέλλον μιας επιχείρησης. Ως μαθησιακή διαδικασία συνδέεται και με την ανάπτυξη στελεχών και ορίζεται ως το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για τα άτομα εκείνα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν άλλους (Χολέβας, 1995). Με άλλα λόγια η επιμόρφωση πρέπει να νοείται ως εργαλείο ανάπτυξης των ικανοτήτων των ατόμων. Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι οι απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες μαθαίνονται, ότι το περιεχόμενο των αναγκαίων δεξιοτήτων διδάσκεται.

4.3 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού

Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνεται στα ουσιώδη στοιχεία συγκρότησης μιας πολιτικής που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα από τα πλέον σύνθετα και ακανθώδη ζητήματα μελέτης και έρευνας, ενώ αντίστοιχες όψεις εμφανίζονται κατά τη διαδικασία εφαρμογές τέτοιων συστημάτων και τεχνικών αξιολόγησης στις επιχειρήσεις. Η πολύπλοκη και πολυδιάστατη φύση του όλου ζητήματος έχει οδηγήσει ορισμένους να το θεωρούν ως την «αχίλλειο πτέρνα» μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Curzon (1983), η έννοια της αξιολόγησης αναφέρεται στη συστηματική και επίσημη εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου με βάση πρότυπα υποδείγματα και γενικότερες προαπαιτήσεις εργασίας που έχουν καθοριστεί. Πράγματι, με την αξιολόγηση επιδιώκεται η μέτρηση της απόδοσης κάποιου σε σχέση με τους στόχους δράσης για τους οποίους αυτός είναι υπεύθυνος. Η διαδικασία της αξιολόγησης επιδιώκεται η μέτρηση της απόδοσης κάποιου σε σχέση με τους στόχους δράσης για τους οποίους αυτός είναι υπεύθυνος. Η διαδικασία της αξιολόγησης, επομένως είναι μια συστηματική μέθοδος συλλογής, ανάλυσης και επεξεργασίας πληροφοριών και δεδομένων για έναν εργαζόμενο, ανεξάρτητα από τη βαθμίδα που αυτός κατέχει στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Η χρησιμότητα της αξιολόγησης:

- 1) Για την καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης
- 2) Για τον προϊστάμενο, ώστε να διαθέτει κάποια αντικειμενική βάση για τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του αξιολογούμενου
- 3) Για τον ίδιο τον αξιολογούμενο, ώστε να έχει σαφή εικόνα της απόδοσης του

Με βάση τα παραπάνω, που επιγραμματικά σκιαγραφούν όχι μόνο το νόημα άλλα και τους σκοπούς της αξιολόγησης του προσωπικού, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να διακρίνεται από τον Curtzon (1983):

1. **Αντικειμενικότητα:** ο βαθμός αντικειμενικότητας ή υποκειμενικότητας του αξιολογητή παίζει συχνά καθοριστικό ρόλο στη σωστή εφαρμογή και επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης. Πιο

συγκεκριμένα, ο αξιολογητής, κατά την εκτέλεση της ιδιαίτερης ευαίσθητης λειτουργίας, οφείλει να απομονώνει συναισθηματικά στοιχεία και ενδεχόμενες προκαταλήψεις απέναντι στον αξιολογούμενο, καθώς επίσης και στοιχεία που αναφέρονται σε μεμονωμένα περιστατικά που σχετίζονται με την προσωπικότητα του αξιολογούμενου και όχι με την εκτέλεση των εργασιών και των καθηκόντων του.

2. **Απλότητα – Σαφήνεια:** η ασάφεια και η πολυπλοκότητα κατά το σχεδιασμό των πολιτικών αξιολόγησης του προσωπικού είναι στοιχεία που πρέπει να αποφεύγονται. Με δεδομένο ότι κάθε προϊστάμενος προτιμά να αποφεύγει την αξιολόγηση των υφισταμένων του, η αρνητική αυτή στάση επιδεινώνεται ακόμη περισσότερο όταν η προβλεπόμενη διαδικασία αξιολόγησης είναι δυσνόητη και απαιτεί μεγάλο όγκο προεργασίας. Κάτω από τέτοιες συνθήκες το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας θα είναι μια απλή, πλημμελώς εκτελούμενη, γραφειοκρατική υπόθεση.
3. **Αποδοχή:** κρίσιμο χαρακτηριστικό ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι η αποδοχή τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Η αποδοχή αυτή, ειδικότερα, πρέπει να αφορά τόσο την ανάγκη για αξιολόγηση, όσο και την ισχύουσα θεσμοθετημένη διαδικασία, με βάση την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση.
4. **Ανταποκρισιμότητα:** ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ορισμένες κρίσιμες μεταβλητές της επιχείρησης, όπως είναι, λόγου χάριν οι ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού, η εξέλιξη του, οι προοπτικές και οι σκοποί της επιχείρησης.

Εκτός όμως από το ρόλο που παίζει και από τους στόχους ενός συστήματος αξιολόγησης, κρίσιμη παράμετρο αποτελεί επίσης η επιλογή και η εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης.

Στη διοικητική αλλά και στην πρακτική βιβλιογραφία, ποικίλες και διάφοροι μέθοδοι προτείνονται και εφαρμόζονται, η καθεμιά από τις οποίες διαθέτει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Πρόκειται για κρίσιμη απόφαση η οποία εξ ορισμού δεν αναζητεί την ιδανικότερη λύση: δεν υπάρχει άριστη μέθοδος αξιολόγησης.

Ενδεικτικά, κατά τον Rollinson (2005), υπάρχουν οι παρακάτω βασικές μέθοδοι αξιολόγησης:

- I) **Μέθοδος ταξινόμησης:** οι αξιολογούμενοι ταξινομούνται από τον αξιολογητή με κριτήριο συνήθως την απόδοση τους, από τον καλύτερο προς τον χειρότερο ή με βάση άλλους παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται ως μέτρο σύγκρισης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, με τον καθορισμό του άριστου και του ανεπαρκέστερου ύστερα από διαδοχικές συγκρίσεις ανά ζεύγη, γίνεται κατανομή και των υπόλοιπων αξιολογούμενων.
- II) **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών:** η μέθοδος αυτή απαιτεί από τον αξιολογητή την καταγραφή όλων των σημαντικών περιστατικών, θετικών ή αρνητικών, που επηρέασαν την απόδοση των αξιολογούμενων με συγκεκριμένα και καθορισμένα επιμέρους κριτήρια κατά την περίοδο κρίσης.
- III) **Αξιολόγηση με βάση στόχους και αποτελέσματα:** η μέθοδος αυτή έχει επικρατήσει έναντι όλων των άλλων. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις την υιοθετούν για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Το κύριο γνώρισμα της μεθόδου αυτής είναι καταρχήν ο προσανατολισμός της συμπεριφοράς των αξιολογούμενων απέναντι σε συγκεκριμένα και προαποφασισμένα αποτελέσματα. Είναι προφανές ότι η απόφαση αυτή προϋποθέτει προγραμματισμένη δράση, δηλαδή στοχοθεσία η οποία σύμφωνα με τη λογική της αξιολόγησης αυτής διαμορφώνεται από κοινού από τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται συναινετικό πλαίσιο αλλά και σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ στελεχών και εργαζομένων. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο η οποία καταρχήν αναφέρεται στο χρόνο μέτρησης των αποτελεσμάτων, ενώ παράλληλα συνδέεται με συγκεκριμένη λογική λειτουργίας της επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή αξιοποιεί τη συμμετοχή των

υφισταμένων και προϊσταμένων και στη διαμόρφωση κλίματος κατανόησης όχι μόνο των στόχων αλλά και των διαδικασιών αξιολόγησης.

IV) Έκθεση Αξιολόγησης: η μέθοδος αυτή έχει περιγραφικό χαρακτήρα. Καταγράφονται οι εντυπώσεις του αξιολογητή για καθέναν αξιολογούμενο. Πρόκειται για μέθοδο καθαρά υποκειμενική, με περιορισμένο βαθμό αντικειμενικότητας.

Σύμφωνα με τον Curtzon (1983), η μέτρηση των αποτελεσμάτων της διοικητικής συμπεριφοράς, αν και διαδικασία επίπονη και απαιτητική, είναι απολύτως απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η σύνδεση της δράσης και των καθηκόντων των στελεχών και των εργαζομένων μιας επιχείρησης με τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης αυτής. Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο αναμφισβήτητης αξίας: εξασφαλίζει με εγκυρότητα την απόκλιση μεταξύ διοικητικών στόχων και διοικητικής συμπεριφοράς. Το πιθανό έλλειμμα ή η διάσταση ανάμεσα στα δύο αυτά πρέπει να αναλύεται και να αξιολογείται, έτσι ώστε να αναλαμβάνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την αντιμετώπιση ελλειμματικών συμπεριφορών. Η αξιολόγηση παρέχει εξαιρετικά κρίσιμες πληροφορίες και δεδομένα, με βάση τα οποία μπορούν να σχεδιαστούν, παραδείγματος χάρι το σύστημα αμοιβών. Τέλος, να σημειώσουμε ότι η διεύθυνση προσωπικού αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων σε συνεργασία με τα στελέχη των τμημάτων στα οποία αυτά ανήκουν.

4.4 Συστήματα & Διοίκηση Αμοιβών

Το αποτελεσματικό μανάτζμεντ αποτελεί προϋπόθεση μείζονος σημασίας για την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Ο τρόπος προγραμματισμού, οργάνωσης και στελέχωσης της επιχείρησης είναι κρίσιμες παράμετροι που επηρεάζουν την παραγωγική λειτουργία της. Ειδικότερα, πρέπει όμως να τονίσουμε ότι η επιχείρηση χρειάζεται να μπορεί να προσελκύει το απαιτούμενο σε ποιότητα και ποσότητα προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Στην κατεύθυνση αυτή η διαμόρφωση ενός δίκαιου και λογικού συστήματος αμοιβών αποτελεί κρίσιμο εργαλείο καθοριστικής σημασίας.

Σύμφωνα με τον Armstrong (1984), ο όρος διοίκηση αμοιβών αναφέρεται στην απόφαση του τρόπου αμοιβής του προσωπικού, καθώς επίσης και στο σύνολο των τεχνικών και των διαδικασιών σχεδιασμού, διατήρησης και ελέγχου της δομής του συστήματος αυτού. Μια τέτοια ευρεία προσέγγιση του όρου διοίκηση αμοιβών υπογραμμίζει την πολύπλοκη υπόσταση του και αναδεικνύει την πολυδιάστατη φύση του.

Ένα σύστημα αμοιβών δεν εξαντλείται αλλά περιλαμβάνει όλες τις επιπλέον παροχές καθώς επίσης όλες τις αναγκαίες ενέργειες που θα πρέπει να σχεδιάζονται για την αξιολόγηση της λειτουργίας του συστήματος και την ανάλογη ανατροφοδότηση της πολιτικής μισθών και αμοιβών.

Επομένως, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι σε ένα σύστημα αμοιβών διακρίνουμε τις άμεσες και τις έμμεσες αμοιβές. Αναλυτικότερα κατά τον Χολέβα (1995), στις έμμεσες αμοιβές συμπεριλαμβάνεται το σταθερό μέρος του συνόλου των αμοιβών, ενώ στις έμμεσες χρηματικές ανταμοιβές το μέρος εκείνο που έχει προστατευτικό χαρακτήρα. Τα συστήματα αμοιβών δεν έχουν στατικό χαρακτήρα. Απεναντίας, πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς ώστε να εκτιμάται η επίδραση τους στη διοικητική συμπεριφορά. Με τον τρόπο αυτό ένα σύστημα αμοιβών θα μπορεί να επανασχεδιάζεται με στόχο να γίνεται δικαιότερο, αντικειμενικότερο και να λειτουργεί ως εργαλείο διοίκησης προσωπικού μιας επιχείρησης.

Όμως, όσο ενδιαφέρον και αν είναι το ζήτημα ορισμού του όρου διοίκηση αμοιβών, το πρόβλημα της αποσαφήνισης των κύριων παραγόντων που το επηρεάζουν είναι ίσως το πιο σημαντικό. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον Armstrong (1984), οι βασικοί παράγοντες που επιδρούν στο επίπεδο των αμοιβών είναι οι παρακάτω:

1. **Πολιτικοί περιορισμοί:** η εκάστοτε ασκούμενη εισοδηματική πολιτική, όπως αυτή σχεδιάζεται σε κυβερνητικό επίπεδο, είναι ένας πρώτος παράγοντας που επηρεάζει και ο οποίος θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη κατά το σχεδιασμό των συστημάτων αμοιβής.
2. **Σωματεία - Συνδικαλιστικές οργανώσεις:** μια από τις κύριες δράσεις που αναπτύσσουν οι διάφορες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι η άσκηση διάφορων ειδών πιέσεων με στόχο τη θετική εξέλιξη των αμοιβών. Συστατικό στοιχείο των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι η διαμόρφωση των μισθών, οι οποίοι με τη σειρά τους συνιστούν θεμελιώδες συστατικό των εργασιακών σχέσεων
3. **Ζήτηση - Προσφορά εργασίας:** η ζήτηση και η προσφορά στην αγορά εργασίας καθορίζουν τον αριθμό των κατάλληλων ατόμων που είναι διαθέσιμα για την εκτέλεση κάποιας συγκεκριμένης εργασίας σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, αλλά και το ύψος της αμοιβής που αφενός μπορεί αφετέρου πρέπει να προσφέρει μια επιχείρηση ώστε να προσελκύσει.

Οι παραπάνω παράγοντες είναι οι βασικότεροι που επηρεάζουν τις αμοιβές. Η διευθέτηση τους συνήθως αποτελεί ευθύνη ή αρμοδιότητα της οργανικής μονάδας του προσωπικού, διεύθυνση ή τμήμα. Η αποτελεσματική όμως λειτουργία ενός συστήματος αμοιβών επιβάλλει τη συνεργασία και των άλλων μονάδων που συγκροτούν τη δομή μιας επιχείρησης. Οι μονάδες της επιχείρησης πρέπει να παρακολουθούν, λόγου χάριν τη προσέλευση και την παραγωγικότητα των εργαζόμενων και να υποδεικνύουν κατάλληλη προσαρμογή των αμοιβών. Ένα στοιχείο που πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη είναι η σύνδεση των αμοιβών τόσο με την ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και με την παραγωγικότητα.

Σύμφωνα με τον Armstrong (1984), η επίτευξη ενός τέτοιου συσχετισμού είναι μια από τις πιο συνηθισμένες προκλήσεις που πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν. Πρόκειται για ένα πραγματικό δίλημμα και η αντιμετώπιση του είναι φανερό ότι δεν μπορεί να αγνοεί το κόστος επίλυσης του. ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών είναι αμφίβολα ένα από τα κεντρικά ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μέσα στα προγραμματισμένα επίπεδα του προϋπολογισμού. Το κόστος των αμοιβών και της μισθοδοσίας είναι στις περισσότερες επιχειρήσεις η μεγαλύτερη δαπάνη που εκταμιεύεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, επομένως ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής είναι μια εξαιρετικά απαιτητική εργασία η οποία προϋποθέτει ευρύ φάσμα γνώσεων. Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου συστήματος, πέρα από τις όποιες τεχνικές παραμέτρους, σχετίζεται και με το ισχύον εργατικό και ασφαλιστικό δίκαιο, αλλά και με ευρύτερες γνώσεις οι οποίες αναφέρονται στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε ότι η στελέχωση, η οποία έχει αφετηρία τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και εμπεριέχει την επιμόρφωση, την αξιολόγηση αλλά και τις αμοιβές του, είναι μια από τις βασικές συνιστώσες της οργάνωσης, αλλά και του μάνατζμεντ γενικότερα. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του επιχειρηματικού οικοδομήματος και ο σπουδαιότερος συντελεστής λειτουργίας του.

Για τους λόγους αυτούς η στελέχωση έχει ξεχωριστό ενδιαφέρον για τον ερευνητή αλλά και για το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και τον προγραμματισμό της με όρους και αρχές οι οποίες διαμορφώνουν λειτουργικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και εργαζόμενων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα κάνουμε μια προσέγγιση της λειτουργίας της διεύθυνσης και ειδικότερα θεμάτων που αφορούν δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών, όπως η επιλογή του στυλ διοίκησης, η παροχή κινήτρων, η επίλυση των συγκρούσεων και η επικοινωνία.

Το πέμπτο κεφάλαιο της πτυχιακής μας χωρίζεται σε τρεις ενότητες. Στη πρώτη θα αναφερθούμε στην έννοια της διεύθυνσης, στους λόγους για τους οποίους απαιτούνται δεξιότητες από τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να ασκήσουν τη διεύθυνση και στις δεξιότητες αυτές καθαυτές.

Στη δεύτερη ενότητα θα παρουσιάσουμε την έννοια της ηγεσίας και τις θεωρίες του Likert και των Blake & Mouton σχετικά με το στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τα κριτήρια της αποτελεσματικής ηγεσίας και θα παρουσιάσουμε τη διαδικασία της υποκίνησης.

Τέλος, στη τρίτη ενότητα θα καταγράψουμε το ρόλο των ομάδων στη λειτουργία των οργανισμών και στη διαδικασία της επικοινωνίας. Γενικότερα, το πέμπτο κεφάλαιο έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αναφέρεται στη διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα, που αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Συνοψίζοντας, θα επιχειρήσουμε μια πρώτη εισαγωγική προσέγγιση της λειτουργίας της διεύθυνσης. Ειδικότερα θα αναφέρουμε τα ακόλουθα:

- Τον εννοιολογικό προσδιορισμό της διεύθυνσης
- Τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ηγεσίας και στα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ηγεσίας
- Τις θεωρίες για το στυλ ηγεσίας των Likert, Blake & Mouton

- Τις δεξιότητες για την άσκηση της λειτουργίας της διεύθυνσης
- Τη διαδικασία της υποκίνησης στις επιχειρήσεις
- Τις θεωρίες X και Ψ
- Τα υποδείγματα και τα είδη των κινήτρων
- Τις εργασιακές ομάδες και η δυναμική τους
- Το χαρακτηριστικό της συνεκτικότητας των εργασιακών ομάδων
- Την έννοια, τα είδη και την διαδικασία της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις

5.1 Η Έννοια της Διεύθυνσης

Σύμφωνα με τον Drucker (2006), η λειτουργία της διεύθυνσης ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα, σε αντιδιαστολή με τον προγραμματισμό και την οργάνωση που ασχολούνται κυρίως με το έργο του οργανισμού.

Το περιεχόμενο της διεύθυνσης αφορά τα μέσα που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη, με σκοπό να οδηγήσουν τον ανθρώπινο παράγοντα στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Η καθοδήγηση του ανθρώπινου παράγοντα προς την κατεύθυνση του ορθολογικού συμφέροντος του οργανισμού απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να διαθέτουν ιδιαίτερες δεξιότητες, οι οποίες σύμφωνα με τον Drucker (2006) είναι οι εξής:

1. **Ικανότητα κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και προσωπικότητας**, η οποία απαιτεί γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και λοιπά
2. **Ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων εργασίας** μέσα από την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου διοίκησης, επικοινωνίας και παροχής κινήτρων
3. **Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων**
4. **Τεχνική ικανότητα**, γνώση δηλαδή των μέσων και των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους
5. **Κριτική Ικανότητα**, σφαιρική αντίληψη των προβλημάτων που ανακύπτουν στην επιχείρηση

Η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες επειδή, σύμφωνα με τον Rollinson (2005):

- 1) Η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζόμενων δεν υποκινείται μόνο από οικονομικά κίνητρα αλλά επηρεάζεται επίσης από κίνητρα ψυχοκοινωνικής φύσεως και από τις διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας, μέσω των οποίων ικανοποιείται η ανάγκη αναγνώρισης από τους άλλους.

- 2) Υπάρχει διάσταση ανάμεσα στις προσωπικές επιδιώξεις των εργαζομένων και τις επιδιώξεις της επιχείρησης, οι οποίοι, τις περισσότερες φορές, είναι απρόσωποι
- 3) Η προσωπική ελευθερία του εργαζομένου περιορίζεται από τους κανόνες με βάση τους οποίους λειτουργεί η ομάδα εργασίας στην οποία συμμετέχει
- 4) Οι προτεραιότητες της επιχείρησης είναι διαφορετικές από τις προσωπικές προτεραιότητες των εργαζομένων
- 5) Ο τρόπος άσκησης της εξουσίας και οι δομές της εξουσίας επιδρούν καθοριστικά στην ανθρώπινη συμπεριφορά
- 6) Στο πλαίσιο των οργανώσεων δημιουργούνται συχνά συγκρούσεις, είτε λόγω έλλειψης επικοινωνίας είτε λόγω αντίθεσης συμφερόντων. Με την επίλυση τους επιφορτίζονται τα διευθυντικά στελέχη.
- 7) Ο τρόπος σκέψης των ανθρώπων είναι: συναινετικός, ρεαλιστικός, μαθηματικός, συγκρουσιακός, ιδεαλιστικός και λοιπά. Η πολυπλοκότητα, δηλαδή, και η μοναδικότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθιστά δυσχερή τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

5.2 Ηγεσία & Υποκίνηση

5.2.1 Ηγεσία

Ηγεσία θεωρείται η ικανότητα του ατόμου να προϊστάται σε μια ομάδα ανθρώπων, να επηρεάζει δηλαδή θετικά τη συμπεριφορά τους ώστε αυτοί να συνεργάζονται για να πραγματοποιήσουν τους στόχους της ομάδας (Drucker, 2006).

Η ηγεσία μπορεί να είναι φυσική ή τυπική. Φυσική έχουμε όταν κάποιος ξεχωρίζει μέσα σε μια ομάδα, με αποτέλεσμα να γίνεται εθελοντικά αποδεκτό από τους άλλους το γεγονός ότι έχει την ικανότητα να κατευθύνει (Proctor & Mueller, 2000). Η τυπική εξουσία ασκείται από τη θέση που κατέχει κάποιος στον οργανισμό (West, 1994).

Ένα διοικητικό στέλεχος αποκτά το χαρακτηριστικό του ηγέτη, όχι μόνο λόγω της θέσης που κατέχει στην ιεραρχία ενός οργανισμού, αλλά και λόγω των φυσικών του προσόντων. Κάθε ηγέτης επιλέγει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς προκειμένου να φέρει σε πέρας τις υποχρεώσεις του, την καθοδήγηση δηλαδή των υφιστάμενων τους, την υποκίνηση τους και λοιπά.

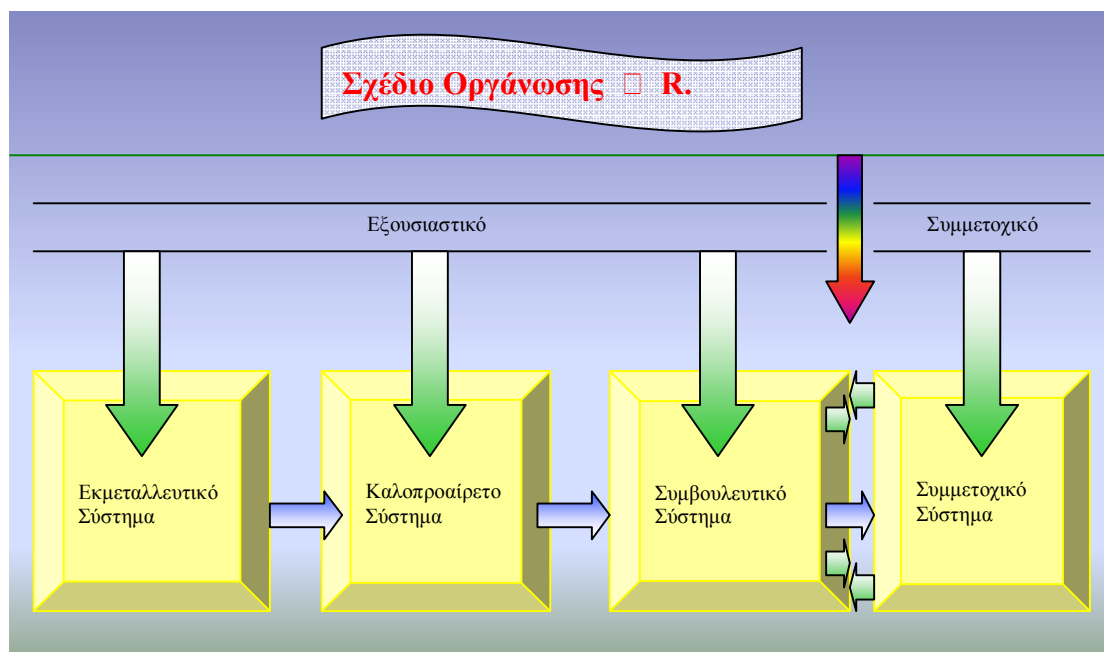
Μέχρι σήμερα έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για το στυλ ηγεσίας και κάποιες από αυτές είναι:

D) Θεωρία του Likert (1967)

Κατά τον Likert (1967) υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας τα οποία είναι:

- a. **Το εκμεταλλευτικό – αυταρχικό**, που στηρίζεται στον καταναγκασμό και το φόβο. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης χωρίς τη συμμετοχή των εργαζόμενων. Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας της διοίκησης με τους εργαζομένους
- b. **Το καλοπροαίρετο**, κατά το οποίο υπάρχει κάποια σχετική εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους και μια στοιχειώδης επικοινωνία. Αποτελεί βελτίωση του προηγούμενου, παραμένει όμως στις βασικές του αρχές καταναγκαστικό.

- c. Το **συμβουλευτικό**, κατά το οποίο, αν και οι βασικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης, υπάρχει ταυτόχρονα αμφίδρομη επικοινωνία, κλίμα εμπιστοσύνης προς τους υφιστάμενους ενώ οι προϊστάμενοι δέχονται συμβουλές από τους υφιστάμενους τους
- d. Το **συμμετοχικό**, κατά το οποίο η λήψη των αποφάσεων και ο προσδιορισμός των στόχων γίνεται με συμμετοχικές διαδικασίες, υπάρχει εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους και αμφίδρομη επικοινωνία.



II) Η «διοικητική σχάρα» (managerial grid) των Blake & Mouton (1964)

Η θεωρία της «διοικητικής σχάρας» αξιολογεί την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη με τη βοήθεια ενός τετραγώνου, το οποίο διαιρείται οριζοντίως με αριθμηση 1-9 και καθέτως 9 -1. Οι κάθετες γραμμές αναφέρονται στο ενδιαφέρον της ηγεσίας για τους εργαζόμενους και τις ανθρώπινες σχέσεις και οι οριζόντιες στο ενδιαφέρον της ηγεσίας για την παραγωγή και τα αποτελέσματα της εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία των Blake & Mouton (1964), κάθε ηγέτης οφείλει να ενδιαφέρεται και για τους εργαζόμενους και για τη παραγωγή και βαθμολογείται ανάλογα με το ενδιαφέρον που εκδηλώνει. Η θεωρία των Blake & Mouton έχει δύο βασικούς προσανατολισμούς. Με

βάση τον πρώτο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή. Με βάση τον δεύτερο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι δύο αυτές διαστάσεις της διοικητικής σχάρας παρουσιάζονται πιο κάτω:

- Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 0,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της.
- Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής, οι νέες διαδικασίες, και λοιπά.
- Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους (ανθρώπινος παράγοντας), αλλά ούτε και για την παραγωγή. Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται στην παραγωγή και στους εργαζόμενους. Η έμφαση άλλοτε δίνεται στο άτομο-εργαζόμενο και άλλοτε στους εργαζόμενους.
- Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το 9,9. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου. Απορρίπτεται εδώ η άποψη, ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν ικανοποίηση από την επίτευξη του στόχου.

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--------|--|---|---|---|--|---|---|---|-------|
| Υψηλό | | | | | | | | | | |
| | 9 | Ανθρωπιστικό (1,9) στυλ διοίκησης | | | | Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (9,9) | | | | |
| ενδιαφέρον για τα άτομα | 8 | Υψηλό το ενδιαφέρον για άτομα και χαμηλό για την παραγωγή | | | | Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή και άτομα | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 5 | Πειστικό στυλ (5,5) διοίκησης | | | | Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα | | | | Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή χαμηλό για άτομα | | | | |
| | 1 | (1,1) Laissez faire στυλ διοίκησης | | | | (9,1) Αυταρχικό στυλ διοίκησης | | | | |
| Χαμηλό | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | Χαμηλό | | | | | | | | | Υψηλό |

Η ηγεσία πρέπει να είναι αποτελεσματική. Κατά τους Senior & Fleming (2005) οι προϋποθέσεις για αυτό είναι οι ακόλουθες:

- Η δημιουργία του κλίματος συνεργασίας και καλών ανθρώπινων σχέσεων στην επιχείρηση
- Η παροχή της δυνατότητας στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αναπτύσσουν την προσωπικότητά τους
- Η προετοιμασία του αντικαταστάτη, μέσα από την εκπαίδευση και εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε αυτόν
- Η εφαρμογή των τεχνικών της υποκίνησης

5.2.2 Υποκίνηση

Στο πλαίσιο της ηγετικής συμπεριφοράς και της υποκίνησης, θα αναφερθούμε επίσης συνοπτικά και στις θεωρίες X και Ψ οι οποίες διατυπώθηκαν από τον McGregor (1960).

Θεωρία X

Σύμφωνα με τη θεωρία X, ο άνθρωπος:

- Έχει την τάση να αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες και επιδιώκει την ασφάλεια
- Αντιδρά στις αλλαγές και να καταβάλλει προσπάθεια πρέπει να απειλείται με τιμωρία
- Αποστρέφεται την εργασία

Σύμφωνα με την θεωρία X, ο ηγέτης:

- Ελέγχει τους υφιστάμενους του χρησιμοποιώντας συχνά το φόβο
- Αποφασίζει μόνος του χωρίς να δέχεται συμβουλές και προτάσεις

Θεωρία Ψ

Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, ο άνθρωπος:

- Δεν αποφεύγει την εργασία
- Επιδιώκει τις ευθύνες

- Είναι ευφυής και διαθέτει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων
- Έχει κίνητρο την ικανοποίηση της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης

Σύμφωνα με την θεωρία Ψ, ο ηγέτης:

- Προσφέρει κίνητρα στους εργαζομένους και τους αναθέτει πρωτοβουλίες
- Διοικεί συλλογικά και δέχεται συμβουλές

Σύμφωνα με τον McGregor (1960), η θεωρία X είναι ένα μοντέλο που πρέπει να αποφεύγεται, επειδή οι άνθρωποι διαθέτουν πολύ περισσότερες ικανότητες από αυτές που η θεωρία X υποστηρίζει, ενώ επιπλέον η θεωρία αυτή απαλλάσσει τη διοίκηση από τις ευθύνες της.

Βασικό στοιχείο στις διάφορες θεωρίες για την υποκίνηση αποτελούν τα κίνητρα που ενεργοποιούν θετικά την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι άνθρωποι, βεβαίως, υποκινούνται διαφορετικά κίνητρα, αφού διαφέρουν μεταξύ τους, αλλά και τα κίνητρα διαφοροποιούνται από τις αλλαγές του κοινωνικού περιβάλλοντος. Για λόγο αυτό ο προσδιορισμός των κινήτρων που θα χρησιμοποιήσει ένα στέλεχος της διοίκησης προκειμένου να ενεργοποιήσει θετικά τους εργαζόμενους αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία (Senior & Fleming, 2005).

Σύμφωνα με τους Katz & Kahn (1978), υπάρχουν τέσσερα υποδείγματα κινήτρων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα των εργαζόμενων, τα οποία είναι:

- Υλική ικανοποίηση των εργαζόμενων (ικανοποιητικές αμοιβές)
- Ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους
- Σεβασμός και τήρηση της εργατικής νομοθεσίας εκ μέρους της διοίκησης
- Ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης

Τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενεργοποιηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση των ατομικών στόχων αλλά και των στόχων της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Rollinson (2005) είναι:

- Η αμοιβή της εργασίας
- Οι πρόσθετες παροχές και τα χρηματικά βραβεία

- Η βελτίωση των συνθηκών υγιεινής, ασφάλειας και του εργασιακού περιβάλλοντος
- Και τέλος, τα ηθικά κίνητρα

5.3 Οι Εργασιακές Ομάδες & Η Επικοινωνία στους Οργανισμούς

5.3.1 Η δυναμική των ομάδων

Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων δημιουργούνται διάφορες ομάδες, σύνολα δηλαδή ατόμων που συνδέονται μεταξύ τους με τυπικές ή άτυπες σχέσεις και έχουν κοινούς στόχους (Rollinson, 2005). Σύμφωνα με τους Proctor & Mueller (2000), η δημιουργία των ομάδων οφείλεται: στα κοινά συμφέροντα, στη τάση των ανθρώπων για κοινωνικότητα, στην προσπάθεια των εργαζομένων να δημιουργήσουν διαύλους επικοινωνίας για να παρακάμψουν τους αυστηρούς κανόνες της διοίκησης, στη δυνατότητα που δίνει η ομάδα στα μέλη να αυξήσουν τον έλεγχο στο περιβάλλον τους και λοιπά.

Σύμφωνα με τους Proctor & Mueller (2000), τα κυριότερα είδη των εργασιακών ομάδων είναι τα ακόλουθα:

- **Οι άτυπες ομάδες**, που δημιουργούνται μέσα στις τυπικές ομάδες και σχηματίζονται αυθόρμητα, ανεξάρτητα από τη θέληση της διοίκησης, με στόχο την πραγματοποίηση κοινών επιδιώξεων. Στις άτυπες ομάδες οι κανόνες και οι ρόλοι διαμορφώνονται από την ελεύθερη βούληση των μελών τους. Ορισμένες άτυπες ομάδες έρχονται συχνά σε σύγκρουση με τη διοίκηση. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή απεργιών και λοιπά.
- **Οι τυπικές ομάδες**, δημιουργούνται με βάση το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής της επιχείρησης για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων, συγκροτούνται δηλαδή από την τυπική εξουσία. Η διάρθρωση των τυπικών ομάδων προβλέπεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και η διοίκηση ορίζεται από την ιεραρχία της επιχείρησης.

Οι εργασιακές ομάδες διαθέτουν ένα βασικό χαρακτηριστικό, τη συνεκτικότητα, το βαθμό δηλαδή συνοχής των μελών τους. Η συνεκτικότητα, κατά τους Proctor & Mueller (2000), εξαρτάται από:

- Το μέγεθος της ομάδας

- Το βαθμό εξάρτησης των μελών της
- Την επιτυχία των στόχων της ομάδας
- Το γόητρο της ομάδας (όσο μεγαλύτερη είναι η εκτίμηση μέσα στην ομάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι και η συνεκτικότητα της)
- Τον αυταρχισμό της διοίκησης, ο οποίος αποτελεί στοιχείο ενδυνάμωσης της συνεκτικότητας
- Και τέλος, την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας

Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να εφαρμόζουν κάποια πολιτική αντιμετώπισης των ομάδων με στόχο την εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης, αφού προηγουμένως γνωρίζουν τη δυναμική των ομάδων και το βαθμό συνοχής τους. Η τακτική των στελεχών της διοίκησης είναι να συνεργάζονται και να ενισχύουν τις ομάδες εκείνες που οι επιδιώξεις τους συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης. Προς την κατεύθυνση αυτή, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να καλλιεργούν σχέσεις συνεργασίας με τις ομάδες αυτές και λοιπά. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει επίσης να ενισχύουν τη συνεκτικότητα της ομάδας που έχει παρεμφερείς στόχους με τους στόχους της διοίκησης δημοσιοποιώντας τις επιτυχίες της, ενισχύοντας τη συμμετοχή της στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και καθορίζοντας υψηλά πρότυπα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης.

5.3.2 Η Επικοινωνία

Σύμφωνα με τον Belbin (1993), επικοινωνία στην επιχείρηση είναι η λήψη και η μετάδοση πληροφοριών ανάμεσα στα άτομα, ομάδες και μηχανές επεξεργασίας δεδομένων, με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Η επικοινωνία γίνεται άτυπα ή τυπικά. Η διαδικασία της επικοινωνίας, η οποία περιγράφεται σε απλοποιημένη μορφή στο σχήμα που ακολουθεί, προϋποθέτει πομπό (αποστολέα μηνύματος) και δέκτη (παραλήπτη μηνύματος). Όπως αναφέρει ο Belbin (1993), οι πληροφορίες μεταδίδονται από τον πομπό στο δέκτη μέσω του καναλιού επικοινωνίας, αφού προηγουμένως κωδικοποιηθούν από τον αποστολέα και παραληφθούν και αποκωδικοποιηθούν από το δέκτη. Η διαδικασία της επικοινωνίας

ολοκληρώνεται με την επαναπληροφόρηση, τη μετατροπή δηλαδή του παραλήπτη σε αποστολέα και του αποστολέα σε παραλήπτη.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Σύμφωνα με τον Belbin (1993), τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα:

- Η τυπική και η άτυπη επικοινωνία
- Η κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και αφορά τις εντολές, τις οδηγίες και την ενημέρωση
- Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων
- Η ατομική επικοινωνία
- Η συλλογική επικοινωνία
- Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων

- Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις τράπεζες και λοιπά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στο τελευταίο κεφάλαιο της πτυχιακής, θα αναφερθούμε στην έννοια, τη διαδικασία και τα είδη του ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δίνει στα διοικητικά στελέχη τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δραστηριότητα του τμήματος τους, στοιχείο όλο και περισσότερο απαραίτητο στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται στην εποχή μας οι επιχειρήσεις.

Το έκτο κεφάλαιο θα χωριστεί σε τρεις ενότητες. Στη πρώτη θα παρουσιάσουμε τη έννοια του ελέγχου, τη σχέση του με τη λειτουργία του προγραμματισμού και τη σημασία. Στη δεύτερη ενότητα θα αναφέρουμε στη διαδικασία του ελέγχου και θα παρουσιάσουμε τις φάσεις του ελέγχου και στη τρίτη ενότητα θα καταγράψουμε τα όργανα και τα είδη και του ελέγχου. Ο έλεγχος αποτελεί καθοριστική λειτουργία της διοίκησης αφού πληροφορεί για την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης.

Γενικότερα, θα αναφέρουμε στα ακόλουθα:

- Η έννοια και η αναγκαιότητα του ελέγχου
- Η σύνδεση του ελέγχου με τη λειτουργία του προγραμματισμού
- Στα στάδια της διαδικασίας του ελέγχου
- Τι ελέγχεται μέσα στην επιχείρηση
- Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου
- Τα είδη του ελέγχου

6.1 Η Έννοια του Ελέγχου

Σύμφωνα με τον Robbins (1991), έλεγχος είναι η λειτουργία της διοίκησης που επιδιώκει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και τη σύγκριση τους με τα σχεδιασμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό τη διαπίστωση της εκπλήρωσης των αντικειμενικών στόχων ή τη λήψη διορθωτικών μέτρων όταν διαπιστωθούν αποκλίσεις.

Η πολυπλοκότητα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο, όπως επίσης οι συνεχείς και ραγδαίες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα κατά τη τελευταία εικοσαετία, καθιστούν τη λειτουργία του ελέγχου όλο και πιο απαραίτητη για τις επιχειρήσεις.

Ο έλεγχος, συγκριτικά με τις υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης, είναι πιο στενά συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό. Μέσω του ελέγχου μετράμε αν πραγματοποιήθηκαν οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν προσδιοριστεί από τον προγραμματισμό και επαναπροσδιορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι, μέσω των πληροφοριών που ο έλεγχος διαπιστώνει και μεταφέρει. Κατά τον Robbins (1991), η σύνδεση ελέγχου και προγραμματισμού αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Σύνδεση Ελέγχου & Προγραμματισμού



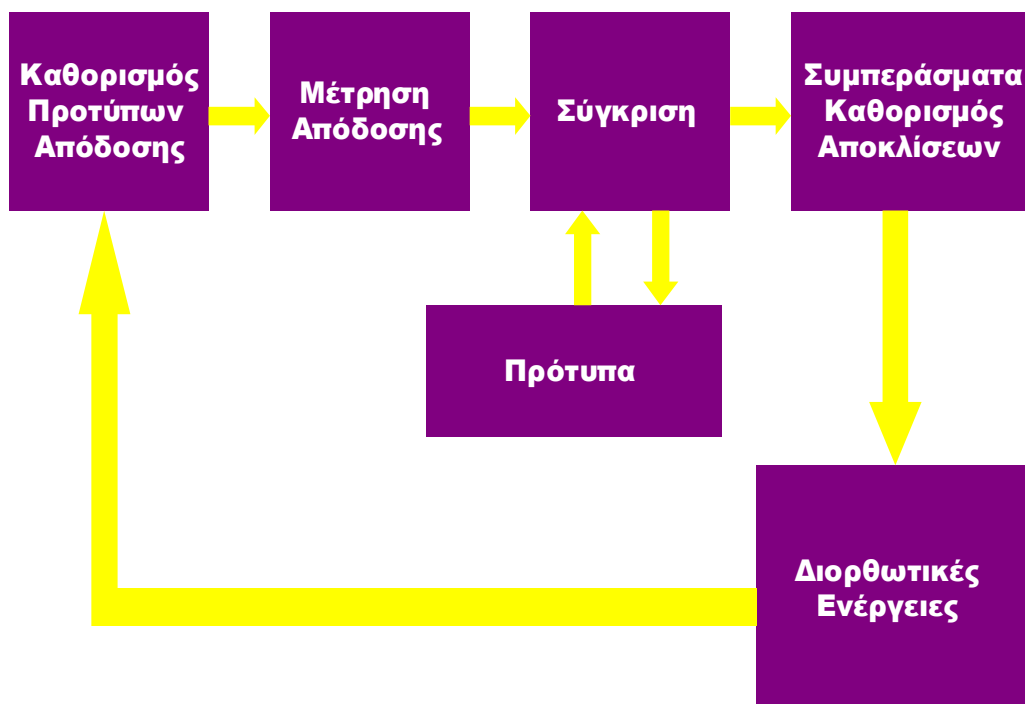
6.2 Η Διαδικασία του Ελέγχου

Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), η διαδικασία ελέγχου αποτελείται από τα εξής στάδια:

- a. Καθορισμός προτύπων απόδοσης
- b. Μέτρηση της πραγματοποιημένης απόδοσης
- c. Σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα
- d. Συμπεράσματα και καθορισμός αποκλίσεων
- e. Διορθωτικές ενέργειες

Τα στάδια της διαδικασίας ελέγχου αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ



a. Καθορισμός προτύπων απόδοσης

Κατά τον Rollinson (2005), το πρότυπο απόδοσης αποτελεί ένα υπόδειγμα που περιγράφει τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ικανοποιητική εκτέλεση ενός έργου. Το έργο που επιδιώκεται να ελεγχθεί σε μια επιχείρηση, μέσα από τον

καθορισμό προτύπων απόδοσης, είναι δυνατόν να αφορά την παραγωγή, την εργασία, τις πωλήσεις και λοιπά. Τα πρότυπα απόδοσης μπορεί να είναι ιστορικά, λόγω χάριν αύξηση των πωλήσεων κατά 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, είτε ιδανικά, να καθορίζονται δηλαδή σε σχέση με τους αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

b. Μέτρηση της πραγματοποιημένης απόδοσης

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας του ελέγχου είναι η μέτρηση της απόδοσης. Η μέτρηση, σύμφωνα με τον Rollinson (2005), πραγματοποιείται με:

- Γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων
- Προσωπικές παρατηρήσεις και προσωπικές αναφορές
- Συγκέντρωση και επεξεργασία στατιστικών δεδομένων
- Χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας

c. Σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα

Στο στάδιο διερευνάται ο βαθμός σύμπτωσης ή διαφοράς (απόκλισης) των πραγματοποιούμενων αποδόσεων σε σύγκριση με τα καθορισμένα πρότυπα. Εάν, για παράδειγμα, έχει οριστεί ότι το πρότυπο απόδοσης σε μια βιομηχανία ενδυμάτων μπορεί να περιλαμβάνει 5% της παραγωγής σε ελαττωματικά ενδύματα αλλά το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 10%, έχουμε αρνητική απόκλιση από το καθορισμένο πρότυπο.

d. Συμπεράσματα και καθορισμός αποκλίσεων

Τα συμπεράσματα και ο καθορισμός του βαθμού απόκλισης, όπως προκύπτουν από τη σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα θεσπισμένα πρότυπα απόδοσης είναι δυνατόν να δείχνουν, κατά τον Rollinson (2005):

1. αρνητική απόκλιση
2. θετική απόκλιση
3. τήρηση των προτύπων

Οι πληροφορίες αυτές αξιολογούνται από κέντρα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης προκειμένου να προσδιοριστούν οι διορθωτικές ενέργειες

ε. Διορθωτικές ενέργειες

Όταν σημειώνονται αποκλίσεις από τα πρότυπα, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν διορθωτικές πρωτοβουλίες. Εάν, για παράδειγμα, η απόκλιση αφορά το τμήμα των πωλήσεων, οι διορθωτικές κινήσεις γίνονται από το διευθυντή πωλήσεων και λοιπά.

Είδη αποκλίσεων

- Η απόκλιση είναι δυνατόν να είναι θετική, λόγω χάριν η παραγωγή 10 μονάδων προϊόντος, όταν το πρότυπο είναι 8 μονάδες, πράγμα που σημαίνει ότι χρειάζεται να επαναπροσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι
- Η απόκλιση είναι δυνατόν να είναι αρνητική. Σε περίπτωση αυτή απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος, αφού όμως προηγουμένως έχουν διερευνηθεί οι αιτίες και αποδοθεί ευθύνη
- Η απόκλιση είναι δυνατόν να μην οφείλεται στην πραγματοποιούμενη απόδοση αλλά στο γεγονός ότι το πρότυπο απόδοσης μπορεί να είναι μη εφαρμόσιμο (εξωπραγματικό). Στη περίπτωση αυτή απαιτείται αναπροσαρμογή του προτύπου

Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου είναι, σύμφωνα με Adair (1986):

- Καθαρισμός εφικτών και κατανοητών προτύπων απόδοσης
- Προσανατολισμός του ελέγχου προς την αιτία και τη διόρθωση της απόκλισης και όχι προς το λάθος
- Ελαστικότητα στην εφαρμογή του ελέγχου, για την αποφυγή συγκρούσεων με τον ανθρώπινο παράγοντα
- Καθορισμός των προτύπων απόδοσης με τη συμμετοχή των εργαζομένων
- Καταλογισμός ευθυνών για τις αποκλίσεις
- Διενέργεια του ελέγχου από κατάλληλα πρόσωπα με γνώσεις, αντικειμενική κρίση και εμπειρία

6.3 Είδη Ελέγχου

Σύμφωνα με τον Robbins (1991), ο έλεγχος, που αφορά κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, διενεργείται είτε από εσωτερικά όργανα ελέγχου (εσωτερικές ελεγκτές), που ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης, είτε εξωτερικά όργανα ελέγχου (εξωτερικές ελεγκτές), όπως είναι ορκωτοί λογιστές.

Οι έλεγχοι μπορούν να διενεργούνται προληπτικά, πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων, σε διαρκή βάση, περιοδικά ή να είναι έκτατοι.

Οι έλεγχοι είναι είτε γενικής φύσης, αφορούν δηλαδή όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες είτε ειδικής φύσης. Μια άλλη μορφή διάκρισης των ελέγχων είναι σε «κυβερνητικούς» και «μη κυβερνητικούς». Οι κυβερνητικοί έλεγχοι διαθέτουν μηχανισμό αυτορρύθμισης, αυτόματης δηλαδή παρακολούθησης και διόρθωσης των ανισορροπιών. Οι μη κυβερνητικοί έλεγχοι δεν διαθέτουν αυτόματο μηχανισμό ελέγχου και διόρθωσης των αποκλίσεων. Για παράδειγμα, ο έλεγχος της ποιότητας ενός προϊόντος τις περισσότερες φορές δεν πραγματοποιείται από τη μηχανή αλλά γίνεται από τον άνθρωπο.

Οι οικονομικοί έλεγχοι διακρίνονται επίσης σε προϋπολογισμούς και διαχειριστικούς. Οι πρώτοι είναι ποσοτικοποιημένες αναφορές των στόχων του οργανισμού και δεύτεροι τυπικές αξιολογήσεις της οικονομικής πορείας του οργανισμού και χρησιμεύουν ως πληροφορίες στη λήψη των αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε την εφαρμογή της Διοίκησης Λειτουργιών σε δύο εταιρείες. Η Διοίκηση Λειτουργιών (Operations Management) αποτελεί έναν από τους πιο νευραλγικούς τομείς του σύγχρονου μάνατζμεντ αφού άπτεται των καθημερινών, λειτουργικών διαδικασιών ενός οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού σε λειτουργικό επίπεδο είναι αυτή που τις περισσότερες φορές καθορίζει την συνολική αποδοτικότητα του και την κερδοφορία του. Ένα σφάλμα που διαπράττεται συχνά από τους οργανισμούς είναι ότι δίνεται εξαιρετικά μεγάλη βαρύτητα στην χάραξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων, σχεδίων μάρκετινγκ, προϋπολογισμών κλπ. ενώ από την άλλη αγνοούνται οι καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες (Παπλής, 1993; Chase et.al, 1998).

Η Διοίκηση Λειτουργιών στοχεύει στην αύξηση της συνολικής αποδοτικότητας ενός οργανισμού μέσω της προσεκτικής μελέτης, ανάλυσης και βελτίωσης αυτών ακριβώς των λειτουργικών διαδικασιών. Ένας από τους παράγοντες που καθιστούν την Διοίκηση Λειτουργιών εξαιρετικά δύσκολη είναι η τεράστια ανομοιομορφία που παρατηρείται μεταξύ των λειτουργιών και διαδικασιών μεταξύ διαφορετικών οργανισμών καθώς και η δυσκολία ακριβούς μοντελοποίησης αυτών των λειτουργιών. Τα οφέλη που προκύπτουν ωστόσο από την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης στον τομέα των λειτουργιών είναι πολλαπλά (Johnston et.al, 2003; Evans & Lindsay, 2005):

- Μικρότερο χρόνο διεκπεραίωσης των διαδικασιών
- Αυξημένη παραγωγή
- Ελαχιστοποίηση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής
- Ελαχιστοποίηση του λειτουργικού και διοικητικού κόστους
- Απελευθέρωση οικονομικών πόρων για επένδυση σε λειτουργίες προστιθέμενης αξίας

- Αύξηση πωλήσεων και κερδών
- Απελευθέρωση χρόνου των εργαζομένων για ενασχόληση με δραστηριότητες ανάπτυξης καινοτομίας
- Αύξηση ικανοποίησης πελατών και συνεργατών

7.1 Μελέτη Περίπτωσης – Marfin Egnatia Bank

7.1.1 Η Marfin Egnatia Bank με μια ματιά

Η Marfin Egnatia Bank προήλθε από την ένωση τριών τραπεζών: της Marfin, της Λαϊκής Τράπεζας και της Εγνατίας Τράπεζας. Στόχος ήταν εξ αρχής η δημιουργία ενός ισχυρού τραπεζικού ομίλου με διαπραγματευτική δύναμη στην ελληνική αγορά. Η Marfin Egnatia Bank είναι θυγατρική εταιρία της Marfin Popular Bank στην οποία και ανήκει σε ποσοστό 95%. Μέσω της συνεχούς ανάπτυξης του δικτύου της (διαθέτει ήδη δίκτυο 150 καταστημάτων και 180 ATMs σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια), της εξελιγμένης τεχνολογίας και του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού της, η τράπεζα φιλοδοξεί να είναι συνεχώς στο πλευρό των πελατών της (ιδιωτών και επιχειρήσεων) και να καλύπτει αποτελεσματικά τις τραπεζικές τους ανάγκες. Η μεγαλύτερη θυγατρική του ομίλου Marfin Egnatia είναι η Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος που αποτελεί τον μεγαλύτερο χρηματιστηριακό οίκο στην Ελλάδα με πρώτη θέση στην αγορά μετοχών και παραγώγων του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Μέσω της Επενδυτικής Τράπεζας της Ελλάδος ο όμιλος είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες του μια τεράστια γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών (<http://www.marfinbank.gr>).

7.1.2 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η Marfin Egnatia Bank αποτελείται από τα εξής τμήματα και διευθύνσεις:

- Διεύθυνση Διαθεσίμων Ομίλου
- Διεύθυνση Νέων Δικτύων
- Διεύθυνση Εκτίμησης Κινδύνου
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών
- Διεύθυνση Καταναλωτικής Πίστεως
- Διεύθυνση Πίστεως Επιχειρήσεων
- Διεύθυνση Σχέσεων με θεσμικούς επενδυτές ομίλου

- Διεύθυνση Πιστωτικής Πολιτικής
- Διεύθυνση Προϊόντων Καταναλωτικής Πίστεως
- Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστης
- Διεύθυνση Πωλήσεων Προϊόντων Λιανικής Τραπεζικής
- Διεύθυνση Πωλήσεων Χρηματοοικονομικών Προϊόντων
- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τραπεζής
- Γραμματεία Διοικητικού Συμβουλίου
- Διεύθυνση Investment Banking
- Διεύθυνση Private Banking
- Διεύθυνση Σχεδιασμού Χρηματοδοτήσεων Μεσαίων Επιχειρήσεων
- Διεύθυνση Σχέσεων με Θεσμικούς Επενδυτές και Αναλυτές
- Διεύθυνση Γενικών Υπηρεσιών και Προμηθειών
- Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνου αγοράς και Λειτουργικών Κινδύνων
- Διεύθυνση Υποστηρίξεως Δραστηριοτήτων Καταστήματος
- Διεύθυνση Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου
- Διεύθυνση Υποστηρίξεως Δραστηριοτήτων Corporate & Investment Banking
- Διεύθυνση Φορολογικών Θεμάτων
- Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης
- Διεύθυνση Χρηματοδοτήσεων Μικρών Επιχειρήσεων
- Διεύθυνση Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης
- Διεύθυνση Εσωτερικού ελέγχου
- Διεύθυνση Εταιρικής Ανάπτυξης

Βασικοί πόροι της Marfin είναι το ισχυρό δίκτυο καταστημάτων της, η σημαντική εμπειρία της στην τραπεζική αγορά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η φήμη της, το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό της καθώς και η οικονομική της δύναμη.

Από την άλλη, βασικές ικανότητες της εταιρίας είναι η ικανότητα της να δημιουργεί τραπεζικά προϊόντα και λύσεις που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον πελάτη και την εταιρία, η ικανότητα εσωτερικής επικοινωνίας, η ικανότητα του μάνατζμεντ να λαμβάνει αποφάσεις άμεσα και αποτελεσματικά καθώς και η ικανότητα της στην προσέλκυση κατάλληλων ανθρώπων καθώς και στο μάρκετινγκ.

7.1.3 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Προκειμένου να κάνουμε την ανάλυση μας περισσότερο ολοκληρωμένη θα πρέπει εκ των πραγμάτων πέραν της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος να κάνουμε και μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει μια ανάλυση PESTLE. Σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπίσει στοιχεία που σχετίζονται με πολιτικούς, νομικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς περιορισμούς και που αναπόφευκτα θα επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των σχεδίων του μάρκετινγκ. Η πιο γνωστή μέθοδος ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η λεγόμενη PESTLE (Political – Economical – Social – Technological – Legal – Environmental).

Πολιτικό Περιβάλλον: Προεδρευόμενη κοινοβουλευτική δημοκρατία. Εκπροσώπηση κομμάτων στην Βουλή (300 έδρες βουλευτών). Σε γενικές γραμμές η Ελλάδα έχει ένα ήρεμο πολιτικό περιβάλλον με εκπροσώπηση όλων των πολιτικών παρατάξεων (προοδευτική, συντηρητική, κομμουνιστική κλπ.)

Οικονομικό Περιβάλλον: Η Ελλάδα είναι μια χώρα με καπιταλιστική οικονομία και μέτρια επίπεδα κρατικού παρεμβατισμού (η παρουσία του Κράτους είναι εντονότερη στους τομείς της ενέργειας, των μεταφορών και των επικοινωνιών). Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα συμμετέχει με πάνω από 40% στο ΑΕΠ της χώρας. Κατά τα έτη 2003-2006 η ελληνική οικονομία αναπτύχθηκε με ρυθμούς της τάξεως του 4%, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στην ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Το κατά κεφαλή ΑΕΠ είναι \$23,500 και η συμμετοχή σε αυτό των τριών οικονομικών τομέων έχει ως εξής:

- Γεωργία: 5.1%
- Βιομηχανία: 20.6%
- Υπηρεσίες: 74.4%

Ο πληθωρισμός της ελληνικής οικονομίας για το έτος 2006 άγγιξε το 8.9% ενώ ο πληθωρισμός το 3.3%. Το δημόσιο χρέος για το ίδιο έτος άγγιξε το 104.6% του ΑΕΠ. Το ισοζύγιο πληρωμών ήταν ελλειμματικό για το 2006 (\$-21.37 δις.) και οι κυριότερες χώρες εξαγωγών είναι η Ιταλία, η Γερμανία, η Βουλγαρία και οι ΗΠΑ. Το επίσημο νόμισμα του κράτους είναι το ευρώ (€) (The Economist, Δεκέμβριος 2006).

Κοινωνικό Περιβάλλον: Ο πληθυσμός της Ελλάδας για το έτος 2006 ήταν 10.5 εκατ.

Η ηλικιακή δομή του πληθυσμού έχει ως εξής:

- 0-14 ετών: 14.3%
- 15-64 ετών: 66.7%
- 65 ετών και άνω: 19%

Ο ρυθμός γεννήσεων είναι 9.62 γεννήσεις ανά 1000 κατοίκους και ο ρυθμός θανάτων είναι 10.33 ανά 1000 κατοίκους. Ο μέσος όρος ζωής είναι 79.38 έτη. Ο δείκτης γονιμότητας είναι 1.35 ανά γυναίκα. Η βασική εθνική ομάδα πληθυσμού είναι οι Έλληνες (98%), οι Μουσουλμάνοι (1.3%) και άλλοι (0.7%). Επίσημη γλώσσα του κράτους η ελληνική (The Economist, Δεκέμβριος 2006).

Τεχνολογικό Περιβάλλον: Η Ελλάδα έχει ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο διάχυσης νέων τεχνολογιών όμως οι ρυθμοί καινοτομίας είναι χαμηλότεροι από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, που με τη σειρά του επηρεάζει την δομή του κόστους και την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών. Η χρήση του διαδικτύου είναι μέτρια διαδεδομένη ενώ και η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Τέλος η χώρα διαθέτει επαρκείς ενεργειακές, οδικές, τηλεπικοινωνιακές κλπ. εγκαταστάσεις (λιμάνια, αεροδρόμια, εθνικό οδικό δίκτυο, σιδηροδρομικές τροχιές κλπ.) (The Economist, Δεκέμβριος 2006).

Νομικό Περιβάλλον: Σχετικά αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο σε ότι αφορά την ίδρυση επιχειρήσεων τουρισμού αφού απαιτείται ειδική και συνήθως χρονοβόρα αδειοδότηση που υπόκειται σε πλήθος γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Οικολογία: Η Ελλάδα είναι μια χώρα με αρκετές ορεινές περιοχές, αρκετά ηπειρωτικά εδάφη και πλούσια νησιωτικά συμπλέγματα. Το κλίμα της Ελλάδας είναι εύκρατο μεσογειακό με ήπιους χειμώνες και ζεστά καλοκαίρια. Στην Ελλάδα ζει μια μεγάλη και πολλές φορές σπάνια ποικιλία φυτών και ζώων, γεγονός που χαρακτηρίζει την χώρα σαν ένα πολύτιμο οικοσύστημα.

7.1.4 Αναφορά και ανάλυση προβλήματος

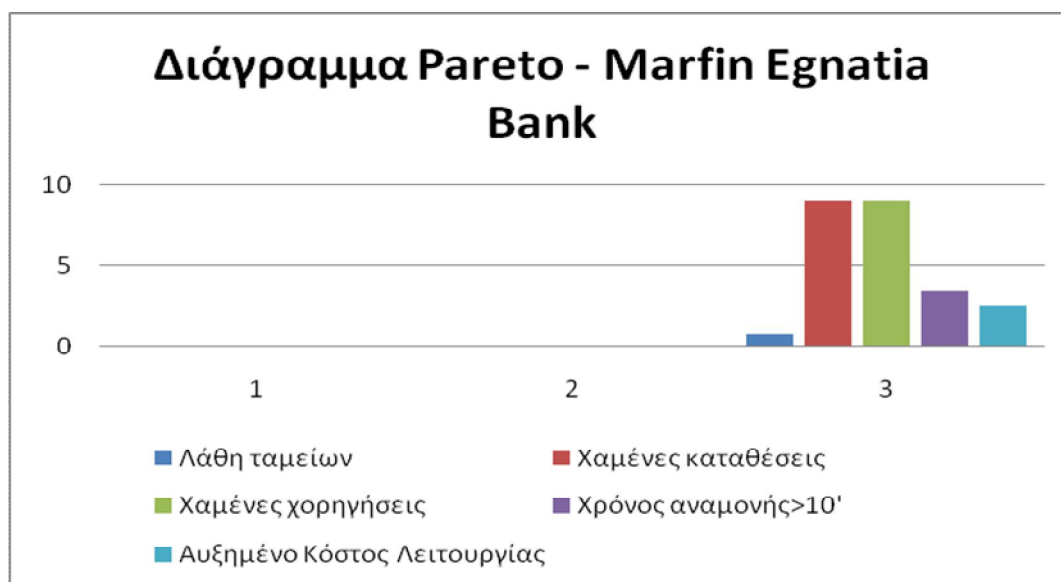
Η Marfin Egnatia Bank όπως άλλωστε και όλες οι υπόλοιπες εμπορικές τράπεζες αντλούν τα κέρδη τους μέσα από την χορήγηση πιστώσεων και την πώληση επενδυτικών και άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Φυσικά για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει πρώτα η ίδια να συλλέξει χρήμα μέσω των καταθέσεων των πελατών της. Τέλος, πέραν των 2 παραπάνω βασικών δραστηριοτήτων, η τράπεζα διεκπεραιώνει καθημερινά ένα τεράστιο όγκο συναλλαγών που έχουν να κάνουν με πληρωμές λογαριασμών ΔΕΚΟ και διαφόρων άλλων υπηρεσιών, εμβάσματα πληρωμών, έκδοση βιβλιαρίου επιταγών κοκ. Όλες αυτές οι διαδικασίες λαμβάνουν χώρα καθημερινά σε κάθε ένα από τα καταστήματα της τραπεζικής και φυσικά στηρίζονται στην φυσική επαφή των πελατών με τους υπαλλήλους της τράπεζας οι οποίοι και τους εξυπηρετούν. Παρόλα αυτά, και εξαιτίας της συνεχούς αύξησης του μεγέθους της τράπεζας, το λειτουργικό κόστος του δικτύου έχει αρχίσει να αυξάνεται επικίνδυνα (Παπαδάκης, 2002). Το αποτέλεσμα είναι:

- Να δημιουργούνται συχνά ουρές στα καταστήματα (ιδιαίτερα στα κεντρικά)
- Να αυξάνεται ο χρόνος εξυπηρέτησης των πελατών σε αδικαιολόγητα υψηλά επίπεδα (π.χ. 10'-15' αναμονή)
- Ένα μεγάλο ποσοστό πελατών ή δυνητικών πελατών να φεύγουν από το κατάστημα προτού καν εξυπηρετηθούν
- Να γίνονται πολύ συχνά λάθη εκ μέρους των υπαλλήλων
- Να προσλαμβάνονται τακτικά νέοι υπάλληλοι προκειμένου να καλύψουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες εξυπηρέτησης των καταστημάτων λιανικής
- Να μειώνονται οι χορηγήσεις δανείων και η πώληση επενδυτικών προϊόντων
- Να μειώνονται τα επίπεδα καταθέσεων και τα ταμειακά διαθέσιμα των καταστημάτων

Η Διοίκηση προχώρησε προσφάτως σε μια ανάλυση των προβλημάτων αυτών τα οποία και παρουσίασε στο Διοικητικό Συμβούλιο με τη χρήση ενός διαγράμματος Pareto. Αυτό φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

| Πίνακας 1: Ανάλυση Pareto | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------|--------------|
| Πρόβλημα | (1) Συχνότητα | (2) Βαρύτητα | (1) X (2) |
| Λάθη ταμείων | 15 | 5% | 0,75 |
| Χαμένες καταθέσεις | 30 | 30% | 9 |
| Χαμένες χορηγήσεις | 20 | 45% | 9 |
| Χρόνος αναμονής>10' | 35 | 10% | 3,5 |
| Αυξημένο Κόστος Λειτουργίας | 25 | 10% | 2,5 |

Διάγραμμα Pareto – MARFIN EGNATIA BANK



Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, το βασικότερο πρόβλημα είναι αυτό των χαμένων χορηγήσεων και χαμένων καταθέσεων των υπαρχόντων ή δυνητικών πελατών που εισέρχονται στο κατάστημα αλλά λόγω της χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης φεύγουν. Με βάση τα παραπάνω, η Διοίκηση προσχώρησε στην ανάπτυξη ενός δυναμικού σχεδίου βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωσης του λειτουργικού κόστους, το οποίο και παραθέτουμε παρακάτω:

Στόχοι Προγράμματος

- Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών κατά 90% μέσα στα επόμενα 2 χρόνια
- Αύξηση των χορηγούμενων πιστώσεων κατά 30% μέσα στα επόμενα 2 χρόνια
- Αύξηση των καταθέσεων κατά 35% μέσα στα επόμενα 2 χρόνια
- Μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 25% μέσα στα επόμενα 2 χρόνια

Περιορισμοί

- Προϋπολογισμός του προγράμματος: 500.000 EUR
- Χρονικός ορίζοντας πλάνου: 2 έτη
- Αντίδραση εργαζομένων από εισαγωγή νέων συστημάτων και διαδικασιών
- Οξύς ανταγωνισμός δυσχεραίνει την προσέλκυση νέων πελατών και αναγκάζει την τράπεζα να γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Αίτια

- Κακή οργάνωση καταστημάτων / κακή κατανομή θέσεων εργασίας
- Έλλειψη επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού
- Έλλειψη συστήματος web banking
- Ακατάλληλες και γραφειοκρατικές διαδικασίες που δεν έχουν επίκεντρο τον πελάτη
- Έλλειψη συστήματος διασφάλισης ποιότητας

7.1.5 Προτάσεις αντιμετώπισης

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων η Διοίκηση της Εταιρίας συγκάλεσε Διοικητικό Συμβούλιο όπου και καταγράφηκαν μετά από μια διαδικασία καταγισμού ιδεών (brainstorming) οι βασικότερες προτάσεις. Αυτές είναι οι ακόλουθες τρεις (3):

- (α) Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος Web-Banking/ Phone-Banking

(β) Η λειτουργική αναδιάρθρωση των καταστημάτων και των θέσεων εξυπηρέτησης πελατών

(γ) Η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων λιανικής και των ATMs

Αναλυτικά παρουσιάζεται κάθε πρόταση παρακάτω:

Πρόταση Α

Η πρώτη πρόταση αφορά στην δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος εξυπηρέτησης πελατών μέσω εναλλακτικών δικτύων (Internet). Ουσιαστικά μιλάμε για την δημιουργία ενός συστήματος WEB BANKING κάτι το οποίο εφαρμόζεται κατά κόρον σε άλλες ανταγωνίστριες τράπεζες και που η Marfin Egnatia Bank είχε σχετικά αγνοήσει μέχρι σήμερα. Με την ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος θα δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες (πιστοποιημένους χρήστες της υπηρεσίας) να διεκπεραιώνουν ένα πλήθος τραπεζικών εργασιών και συναλλαγών, με ασφάλεια και άνεση από τον υπολογιστή του γραφείου ή του σπιτιού τους. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες που μπορούν να παρέχονται μέσω του συστήματος Web-banking περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Ερώτηση υπολοίπου καταθετικού λογαριασμού/ λογαριασμού όψεως
- Ενημέρωση κινήσεων λογαριασμού
- Εντολή πληρωμής σε λογαριασμό τρίτου (προδηλωμένος ή μη)
- Εντολή πληρωμής λογαριασμών ΔΕΚΟ (π.χ. ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ) και άλλων υπηρεσιών (π.χ. ασφάλειες, τράπεζες, τηλεφωνίας κοκ.)
- Εντολή πληρωμής υπολοίπου πιστωτικής κάρτας
- Εντολή αγοράς και πώλησης χρεογράφων όπως π.χ. μετοχές, ομόλογα, αμοιβαία κεφάλαια και λοιπά

Πρόταση Β

Η δεύτερη πρόταση αφορά την οργανωτική αναδιάρθρωση των καταστημάτων τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε επίπεδο θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με την πρόταση αυτή θα δημιουργηθούν ειδικές θέσεις σε κάθε κατάστημα για την εξυπηρέτηση των πελατών που χρειάζονται ενημέρωση βιβλιαρίου λογαριασμού, πληρωμή λογαριασμών ΔΕΚΟ και άλλων τελών κοκ. Στα ταμεία θα γίνονται μόνο συναλλαγές μετρητών δηλ. καταθέσεις, αναλήψεις μετρητών κοκ. Σε κάθε

κατάστημα θα υπάρχει ειδική θέση υπαλλήλου private banking του οποίου ο ρόλος θα είναι η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων private banking (π.χ. καταθέσεις προθεσμίας, επενδύσεις κλπ.). Η επιχειρηματική πίστη, τα στεγαστικά δάνεια, τα καταναλωτικά δάνεια και οι κάρτες θα ανήκουν επίσης στην δικαιοδοσία συγκεκριμένων θέσεων και όχι υπό την ευθύνη των tellers όπως πριν (Σαρσέντης, 1991).

Πρόταση Γ

Η τρίτη πρόταση αφορά την επέκταση του δικτύου καταστημάτων και ATM της τραπεζής έτσι ώστε να αποσυμφορηθούν κάποια κομβικά/κεντρικά καταστήματα. Με τον τρόπο αυτό η πελατεία θα διαχωριστεί στα επιπλέον καταστήματα, θα αυξηθεί η ποιότητα και ο χρόνος εξυπηρέτησης και εκτιμάται ότι θα αυξηθεί αυτομάτως και η προσέλκυση νέων καταθέσεων όπως και η χορήγηση πιστώσεων. Η πρόταση της Διοίκησης είναι να ενισχυθεί το δίκτυο Αττικής με 10 νέα καταστήματα (κεντρικά σημεία), το δίκτυο Βορείου Ελλάδος με 7 νέα καταστήματα, το δίκτυο Κρήτης και νησιών Αιγαίου με 3 καταστήματα και τέλος το δίκτυο Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδος και Ιονίων Νήσων με 5 νέα καταστήματα. Επίσης προβλέπεται η εγκατάσταση 45 επιπλέον ATMs σε επιλεγμένα σημεία όλης της χώρας.

7.1.6 Αξιολόγηση των προτάσεων

Πρόταση Α

Η υπηρεσία WEB BANKING θα παρέχεται δωρεάν στους πελάτες της τράπεζας και δεν θα περιλαμβάνει κανενός είδους χρέωση για οποιαδήποτε από τις παραπάνω κινήσεις. Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα θα καταφέρει:

- Να μεταφέρει ένα τεράστιο όγκο συναλλαγών εκτός του καταστήματος
- Να μειώσει σημαντικά τους χρόνους εξυπηρέτησης των πελατών (εκτιμάται πάνω από 70% στα 2 πρώτα χρόνια λειτουργίας του συστήματος)
- Να μειώσει τουλάχιστον κατά 15% τον πρώτο χρόνο και πάνω από 25% μετά τον δεύτερο χρόνο το λειτουργικό κόστος των καταστημάτων της

- Να απελευθερώσει χρόνο από τους υπαλλήλους προκειμένου αυτοί να εστιάσουν σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας (π.χ. χορηγήσεις, καταθέσεις, επενδυτικά προϊόντα)

Εκτιμώμενο κόστος ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος: 750.000 EUR

Κόστος προβολής και διαφήμισης συστήματος: 50.000 EUR

Συνολικό κόστος Πρότασης Α: 800.000 EUR

Χρονικός Ορίζοντας Ανάπτυξης και εφαρμογής: 6 μήνες

Λοιποί περιορισμοί και απαιτήσεις: Ανάπτυξη υποδιεύθυνσης WEB BANKING (θα υπάγεται στην διεύθυνση MIS), προϋποθέτει βασικές γνώσεις των χρηστών σε Η/Υ καθώς και πιστοποίηση των δικλίδων ασφαλείας που προσφέρει (π.χ. κρυπτογράφηση κωδικών)

Συνολική εκτιμώμενη ωφέλεια προγράμματος (Περίοδος 10ετίας): Καθαρή παρούσα αξία 14.000.000 EUR

Πρόταση Β

Η πρόταση Β θα απαιτήσει την δημιουργία ενός πλάνου αναδιοργάνωσης από μια εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων ειδικευμένη στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Επίσης θα απαιτήσει την πρόσληψη νέου προσωπικού και την εκπαίδευση του (Παπλής, 1993; Hammer & Stanton, 1999).

Εκτιμώμενο διαφορικό κόστος πρόσληψης νέου προσωπικού (10 ετία): 5.000.000 EUR

Εκτιμώμενο κόστος εκπαίδευσης: 420.000 EUR

Εκτιμώμενο κόστος μελέτης αναδιοργάνωσης: 40.000 EUR

Συνολικό κόστος Πρότασης Β: 5.460.000 EUR

Οφέλη: Μείωση χρόνου εξυπηρέτησης πελατών, αύξηση καταθέσεων και χορηγήσεων

Συνολική ΚΠΑ (10ετία): 11.000.000 EUR

Περιορισμοί και λοιπές απαιτήσεις: Πιθανή αντίδραση εργαζομένων, αύξηση λειτουργικού κόστους

Πρόταση Γ

Η πρόταση Γ αφορά όπως είδαμε την ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων λιανικής και των ATMs σε όλη την Ελλάδα. Συνολικά έχει προβλεφθεί η δημιουργία 25 καταστημάτων σε όλη τη χώρα και η εγκατάσταση 45 ATMs σε κομβικά σημεία.

Συνολικό κόστος (10ετία): 45.000.000 EUR

Συνολική ΚΠΑ: 12.000.000 EUR

Οφέλη: Μείωση χρόνου εξυπηρέτησης πελατών, ανάπτυξη δικτύου, αύξηση πωλήσεων και κερδών, βελτίωση εταιρικής φήμης.

Περιορισμοί και λοιπές απαιτήσεις: Αναγκαστικά πρόσληψη νέου προσωπικού, αναδιοργάνωση συστημάτων και διαδικασιών, πιθανές αντιδράσεις εργαζομένων, αύξηση λειτουργικών και διοικητικών εξόδων.

7.1.7 Επιλογή κατάλληλης πρότασης

Για την επιλογή της καταλληλότερης πρότασης θα στηριχτούμε σε 5 βασικά κριτήρια:

- (α) τον βαθμό που κάθε πρόταση συνεισφέρει στην μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών (Κλίμακα 1-5) (Hammer & Stanton,1999)
- (β) τον βαθμό συνεισφοράς στην αύξηση των καταθέσεων (Κλίμακα 1-5)
- (γ) τον βαθμό συνεισφοράς στην αύξηση των χορηγήσεων (Κλίμακα 1-5)
- (δ) τον βαθμό συνεισφοράς στην μείωση του λειτουργικού κόστους (Κλίμακα 1-5)
- (ε) την ΚΠΑ (EUR)

Όλα αυτά θα αξιολογηθούν στον παρακάτω πίνακα αξιολόγησης (1=MIN/ 5=MAX)

Αξιολόγηση Εναλλακτικών Προτάσεων

| Κριτήρια | Πρόταση Α | Πρόταση Β | Πρόταση Γ |
|-----------------------------|-------------------|------------|------------|
| Μείωση Χρόνου Εξυπηρέτησης | 4 | 3 | 2 |
| Αύξηση Καταθέσεων | 2 | 3 | 4 |
| Αύξηση Χορηγήσεων | 2 | 3 | 4 |
| Μείωση Λειτουργικού κόστους | 4 | 1 | 1 |
| ΚΠΑ | 14.000.000 | 11.000.000 | 12.000.000 |

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια η πρόταση που θεωρούμε ότι θα αποδώσει τα μέγιστα είναι η Πρόταση Α.

7.1.8 Κριτική αξιολόγηση του προγράμματος εφαρμογής

Η υιοθέτηση της πρότασης Α δεν είναι σε καμία περίπτωση εύκολη υπόθεση. Απαιτεί την ανάθεση του έργου σε μια εταιρία συμβούλων πληροφορικής, την μελέτη των σημερινών διαδικασιών της τράπεζας και την μοντελοποίηση τους σε ένα εικονικό (δικτυακό περιβάλλον), την σταδιακή εφαρμογή του προγράμματος (πιλοτική και παραγωγική λειτουργία) καθώς και την ανάπτυξη των απαιτούμενων τμημάτων υποστήριξης (τεχνικής, πληροφοριακής και διοικητικής). Για την εφαρμογή του προγράμματος θα απαιτηθεί επιπλέον η αποδοχή του συστήματος από τους πελάτες καθώς και η βασική γνώση Η/Υ από πλευράς τους.

Τα στάδια εφαρμογής της πρότασης Α φαίνονται αναλυτικά στο διάγραμμα Gantt παρακάτω.

| Διάγραμμα (1) GANTT - MARFIN EGNATIA BANK | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Δραστηριότητες | Μήνας 1 | Μήνας 2 | Μήνας 3 | Μήνας 4 | Μήνας 5 | Μήνας 6 |
| Στάδιο Α | | | | | | |
| Αρχική μελέτη από εταιρία συμβούλων | | | | | | |
| Ανάλυση Διαδικασιών | | | | | | |
| Μοντελοποίηση Διαδικασιών | | | | | | |
| Στάδιο Β | | | | | | |
| Προγραμματισμός | | | | | | |
| Ανάπτυξη Συστήματος | | | | | | |
| Έλεγχος Ασφάλειας | | | | | | |
| Στάδιο Γ | | | | | | |
| Πιλοτική Εφαρμογή | | | | | | |
| Παραγωγική λειτουργία | | | | | | |

7.1.9 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Η υιοθέτηση της Πρότασης Α αναμένεται να έχει ορισμένες σημαντικές συνέπειες για την MARFIN EGNATIA BANK:

- Μετατόπιση ενός μεγάλου αριθμού συναλλαγών χαμηλής προστιθέμενης αξίας έξω από το κατάστημα
- Μείωση λειτουργικού κόστους (κυρίως κόστους εργασίας)
- Μείωση χρόνου εξυπηρέτησης πελατών
- Αύξηση καταθέσεων και χορηγήσεων
- Ισχυροποίηση μεριδίου αγοράς
- Οικονομίες κλίμακας και συνέργειες

- Ισχυροποίηση εταιρικής φήμης
- Αύξηση ικανοποίησης πελατών
- Ισχυροποίηση έναντι ανταγωνισμού

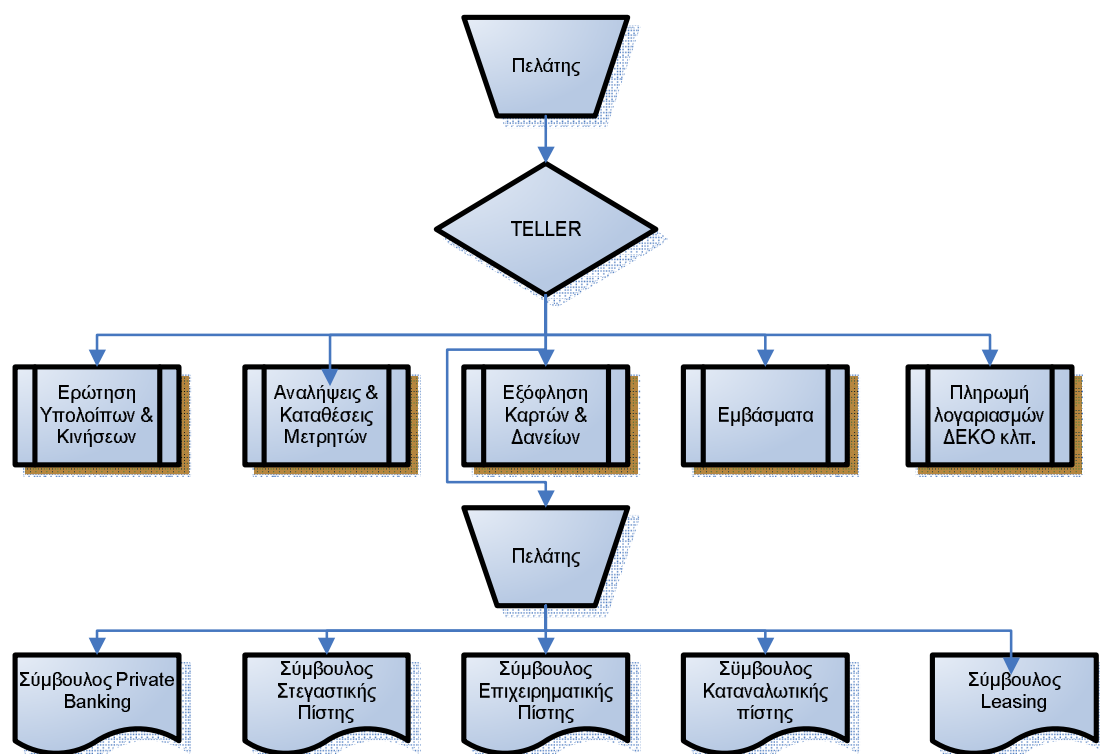
7.1.10 Ευρύτερες συνέπειες

Πέραν των ανωτέρω μεμονωμένων συνεπειών για την τράπεζα αναμένεται να δημιουργηθούν και κάποιες ευρύτερες συνέπειες τις οποίες η τράπεζα θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν της. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Την ανάγκη ενημέρωσης του κοινού (υφισταμένων και δυνητικών πελατών) σχετικά με τα οφέλη και την ασφάλεια των συναλλαγών που προσφέρει το σύστημα
- Την ανάγκη αναδόμησης των διαδικασιών της εταιρίας και των πληροφοριακών υποδομών της προκειμένου αυτά να ενσωματώσουν πλέον το Web banking
- Την ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων στο νέο σύστημα
- Την εκτίμηση του κινδύνου που σχετίζεται με τα κενά ασφαλείας του συστήματος και τις πιθανές επιπτώσεις του στη φήμη της εταιρίας
- Την πιθανή αντίδραση των εργαζομένων από την υιοθέτηση του συστήματος

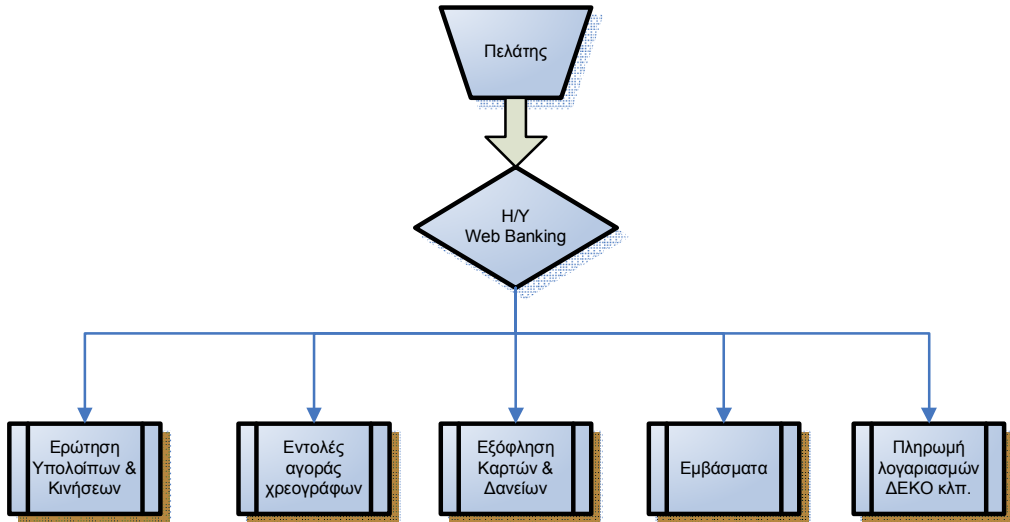
7.1.11 Διάγραμμα ροής αρχικής κατάστασης & διάγραμμα ροής τελικής κατάστασης

Διάγραμμα ροής αρχικής κατάστασης

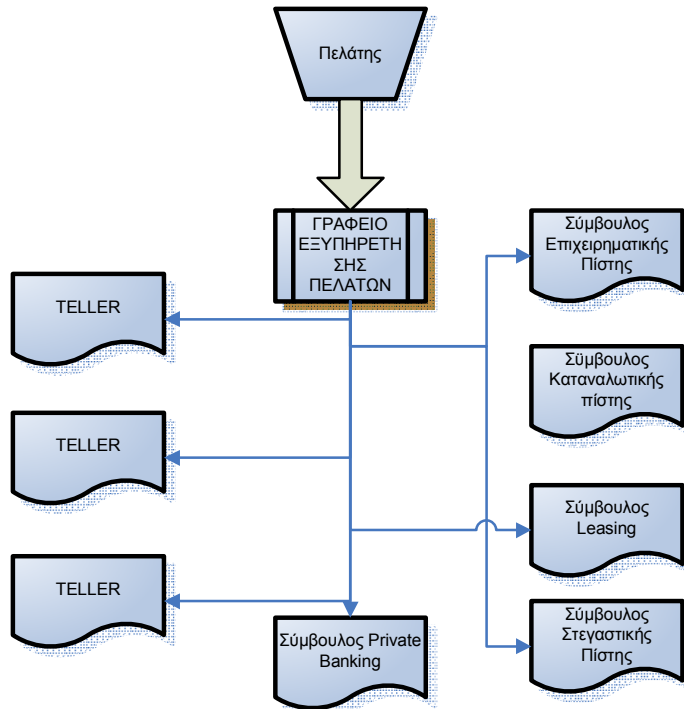


Διάγραμμα ροής τελικής κατάστασης

ΕΙΚΟΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ – MARFIN WEB BANKING



ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ MARFIN



7.2 Μελέτη Περίπτωσης – Συνεταιριστική Τράπεζα της Λαμίας

7.2.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας

Σύμφωνα με τους Thomson & Srtickland (1998), η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το πρώτο σημαντικό στάδιο για τον εντοπισμό όλων εκείνων των ευκαιριών και απειλών, οι οποίες καθιστούν αναγκαίο τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργάνωση, υποδομές Πληροφοριακών Συστημάτων, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες). Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα αναδείξει όλες τις αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις σε σχέση με τα δάνεια, τις αλλαγές στον ανταγωνισμό και στην προσφορά αξίας από τις λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου (Hax & Majiuf, 1985).

Οικονομικό Περιβάλλον : Η έλευση του Ευρο ως εθνικό νόμισμα, έχει επιφέρει σημαντική ανάπτυξη του πληθωρισμού και την μείωση της ρευστότητας ιδιαίτερα στα νοικοκυριά. Αυτό το γεγονός με τη σειρά του έχει οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης στα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια. Παρόλα αυτά, μια ταυτόχρονη απειλή για τον κλάδο είναι η σημαντική αύξηση των επισφαλειών. Τέλος, η σταδιακή μείωση των επιτοκίων, επιφέρει μια πρόσθετη ανάγκη για μείωση του κόστους συναλλαγών για αύξηση της κερδοφορίας.

Το Κοινωνικό Περιβάλλον : Τα τραπεζικά προϊόντα για τους Έλληνες καταναλωτές είναι σχετικά καινούρια. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, ο Έλληνας καταναλωτής γίνεται ορθολογικότερος και πιο απαιτητικός. Σε αυτό εξυπηρέτησε σε μεγάλο βαθμό και η ανάπτυξη καταναλωτικών οργανώσεων υπέρ του καταναλωτή και του πολίτη. Αυτό δημιουργεί πρόσθετη πίεση από τις τράπεζες να βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την διαφάνειά των χρεώσεών τους.

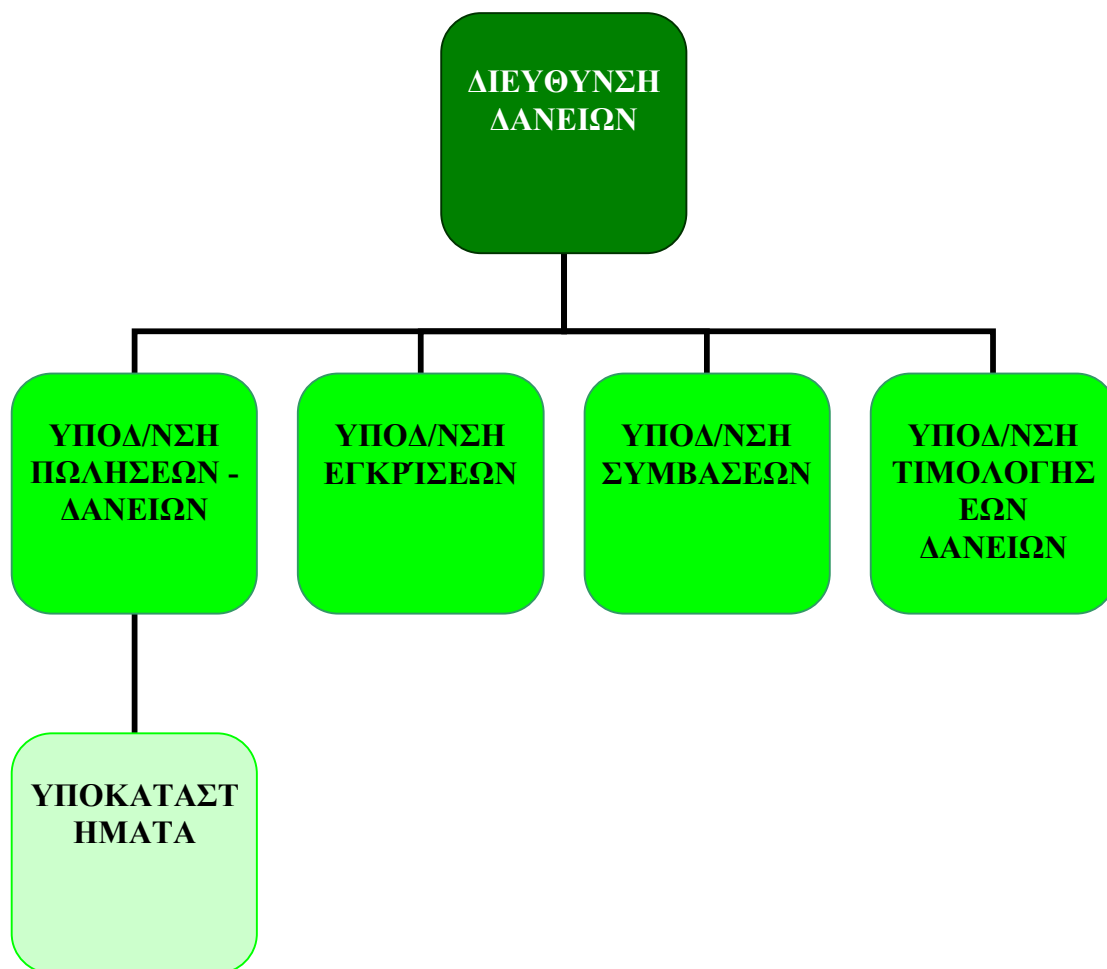
Θεσμικό Περιβάλλον : Σε ότι αφορά το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών δεν υπάρχουν περιορισμοί. Επιπρόσθετα, η αγορά θεσμικά έχει ήδη απελευθερωθεί και αυτό το γεγονός αυξάνει την πιθανότητα εισόδου νέων ξένων τραπεζικών οίκων .

Το τεχνολογικό Περιβάλλον : Σύμφωνα με τον Humble (2004), οι τεχνολογικές εξελίξεις, ιδιαίτερα στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων είναι πάρα πολλές και μπορούν να συμβάλλουν τόσο στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών όσο και στον περιορισμό του κόστους και την βελτίωση της εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Η ανάπτυξη του e- Banking και των ATM για παράδειγμα έχουν οδηγήσει σε ανάπτυξη των καναλιών διανομής και εξυπηρετούν τόσο σε μείωση των εξόδων συναλλαγών, όσο και σε αύξηση των πωλήσεων. Τέλος, η ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριακών συστημάτων, μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αρκεί να συνοδεύεται από ανασχεδιασμό των διαδικασιών, βελτίωση της οργάνωσης και επαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού (Thierauf, 2004).

7.2.2 Προσδιορισμός του λειτουργικού προβλήματος της Συνεταιριστικής Τράπεζας της Λαμίας

7.2.2.1 Το οργανόγραμμα της Διεύθυνσης των Δανείων

Προτού γίνει η εύρεση και η περιγραφή του λειτουργικού προβλήματος, θεωρούμε σκόπιμο να αναλύσουμε την οργάνωση της Διεύθυνσης Δανείων της τράπεζας. Η Διεύθυνση Δανείων είναι επιφορτισμένη με την επαφή με τον πελάτη μέσα στο κατάστημα, την πώληση υπηρεσιών, την αξιολόγηση των δανειοληπτών και αν φυσικά γίνει δεκτό το αίτημα του πελάτη την τιμολόγησή του με βάση την σύμβαση. Παρακάτω, παρουσιάζουμε το οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Δανείων.



Συνεπώς, η Διεύθυνση Δανείων απαρτίζεται από τέσσερις υποδιευθύνσεις, οι οποίες συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν για την ομαλή προώθηση και της διεκπεραίωση των δανείων: Την υποδιεύθυνση πωλήσεων δανείων, την υποδιεύθυνση εγκρίσεων, την υποδιεύθυνση συμβάσεων και τέλος την υποδιεύθυνση τιμολογήσεων.

Υποδιεύθυνση Πωλήσεων – Δανείων : Η υποδιεύθυνση πωλήσεων είναι επιφορτισμένη με το service encounter και γενικότερα με την πρώτη επαφή με τον πελάτη. Η πρώτη επαφή με τον πελάτη είναι ουσιώδους σημασίας, προκειμένου να καθοριστούν οι ανάγκες του και να συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την έγκριση του δανείου. Η επαφή αυτή σε 1^η φάση γίνεται μέσα στο υποκατάστημα.

Υποδιεύθυνση Εγκρίσεων : Η υποδιεύθυνση εγκρίσεων έχει ως κύριο μέλημά της την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη και γενικότερα του

κινδύνου από την σύναψη του δανείου. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι αυτή του credit scoring, όπου λαμβάνονται υπόψη δεδομένα από οικονομικές καταστάσεις, εκκαθαριστικά από εφορείες και πάγια περιουσιακά στοιχεία για την παροχή εγγυήσεων.

Σε περίπτωση που ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι πολύ υψηλός, η έγκριση του πελάτη απορρίπτεται. Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις, ανάλογα με το επίπεδο της βαθμολόγησης, προσαρμόζονται οι οικονομικοί όροι. Η λειτουργία της υποδιεύθυνσης εγκρίσεων είναι πολύ σπουδαία για τον περιορισμό των επισφαλειών και γενικότερα την παροχή ασφάλειας από την απώλεια εισοδήματος.

Υποδιεύθυνση Συμβάσεων : Η υποδιεύθυνση συμβάσεων είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο της νομιμότητας των παραστατικών και των εγγυήσεων. Η κύρια ευθύνη είναι η προετοιμασία συμβάσεων, όπου αποτυπώνονται νομικά οι οικονομικές απαιτήσεις της τράπεζας και αποτελούν τη βάση για τη σωστή τιμολόγηση των υπηρεσιών.

Υποδιεύθυνση Τιμολογήσεων : Η υποδιεύθυνση τιμολογήσεων είναι επιφορτισμένη τόσο με την προσαρμογή των οικονομικών όρων στην πιστοληπτική ικανότητα των δανειοληπτών, όσο και στην παραπέρα σωστή τιμολόγηση των υπηρεσιών με βάση τις συμβάσεις με τους πελάτες

7.2.2.2 Γενική περιγραφή διαδικασιών έκδοσης δανείων

Σε πρώτη φάση, ο πελάτης επιθυμεί να επισυνάψει κάποιο δάνειο και επισκέπτεται το υποκατάστημα της τράπεζας. Στο κατάστημα θα υποδεχτεί τον πελάτη ο υπεύθυνος πωλήσεων δανείων του υποκαταστήματος. Ανάλογα με το είδος του δανείου (καταναλωτικό, στεγαστικό, επιχειρηματικό), υπάρχουν κάποια γενικά όρια προσφορών, όπου μετά την αξιολόγηση γίνεται η τελική προσφορά. Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας, είναι η συμπλήρωση της χειρόγραφης Φόρμας – Αίτησης από τον πελάτη, η οποία συνοδεύεται από διάφορα δικαιολογητικά, προκειμένου να γίνει η αξιολόγησή του.

Η αξιολόγηση αυτή θα γίνει από την υποδιεύθυνση αξιολογήσεων. Συνεπώς, ο υπεύθυνος πωλήσεων αποστέλλει μέσω fax τα διάφορα έγγραφα στην προαναφερόμενη υποδιεύθυνση για περαιτέρω αξιολόγηση.

Με τη σειρά της η υποδιεύθυνση πιστώσεων θα προβεί σε αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του υποψηφίου δανειολήπτη με τη χρήση συναρτήσεων και μοντέλων αξιολόγησης σε απλό spreadsheet (Excel). Παράλληλα, γίνεται προληπτικός έλεγχος μέσω του συστήματος «Τειρεσίας», για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει βεβαρημένο ιστορικό μη εκπλήρωσης υποχρεώσεων. Σε περίπτωση που υπάρξει είτε μειωμένη ικανότητα είτε βεβαρημένο ιστορικό, η αίτηση απορρίπτεται αυτόματα για την αποφυγή επισφαλειών.

Σε περίπτωση που η αίτηση δεν είναι απορριπτέα, αποστέλλεται η βαθμολόγηση (σε μορφή Excel) στην Υποδιεύθυνση Τιμολογήσεων. Εκεί, θα γίνει προσαρμογή των οικονομικών όρων με βάση το credit scoring της υποδιεύθυνσης εγκρίσεων. Επιπλέον, θα αποσταλεί η διατύπωση των οικονομικών όρων στην υποδιεύθυνση συμβάσεων για έλεγχο νομιμότητας δικαιολογητικών και προετοιμασία σύμβασης, στην οποία θα γίνεται η διατύπωση των οικονομικών και άλλων όρων.

Όταν ολοκληρωθούν τα παραπάνω από την υποδιεύθυνση συμβάσεων, γίνεται αποστολή της σύμβασης στον Υπεύθυνο Πωλήσεων δανείων του υποκαταστήματος, προκειμένου να γίνει ενημέρωση του πελάτη για τελική έγκριση, να γίνει η υπογραφή της σύμβασης και να αποσταλεί η υπογεγραμμένη σύμβαση τόσο την υποδιεύθυνση τιμολογήσεων όσο και στις νομικές υποθέσεις για την τήρηση αρχείου.

Η διατύπωση των διαδικασιών χρονικά ανά διεύθυνση αποτυπώνεται παρακάτω.

Υποδιεύθυνση Πωλήσεων – Δανείων

- 1) Συμπλήρωση Φόρμας – Αίτησης (χειρόγραφα)
- 2) Παραλαβή δικαιολογητικών για την αξιολόγηση του πελάτη
- 3) Αποστολή αντίγραφου Φόρμας – Αίτησης & Δικαιολογητικών στο Υποδιεύθυνση Πιστώσεων (αποστολή μέσω fax)

Υποδιεύθυνση Εγκρίσεων

- 4) Αξιολόγηση Πιστοληπτικής Ικανότητας του Πελάτη (χρήση απλού spreadsheet).
- 5) Έλεγχος συστήματος «Τειρεσίας»
- 6) Έγκριση ή Απόρριψη αίτησης
- 7) Αποστολή Spreadsheet με την πιστοληπτική ικανότητα στην **Υποδιεύθυνση Τιμολόγησης** για προσαρμογή των οικονομικών όρων με βάση την πιστοληπτική του ικανότητα.

Υποδιεύθυνση Τιμολόγησης

- 8) Η υποδιεύθυνση Τιμολόγησης θα προσαρμόσει τους οικονομικούς όρους με βάση το credit scoring της υποδιεύθυνσης πιστώσεων.
- 9) Προώθηση εγγυήσεων και έγκρισης στην Υποδιεύθυνση συμβάσεων, για έλεγχο νομιμότητας δικαιολογητικών και προετοιμασία σύμβασης, στην οποία θα γίνεται η διατύπωση των οικονομικών και άλλων όρων.

Υποδιεύθυνση Συμβάσεων

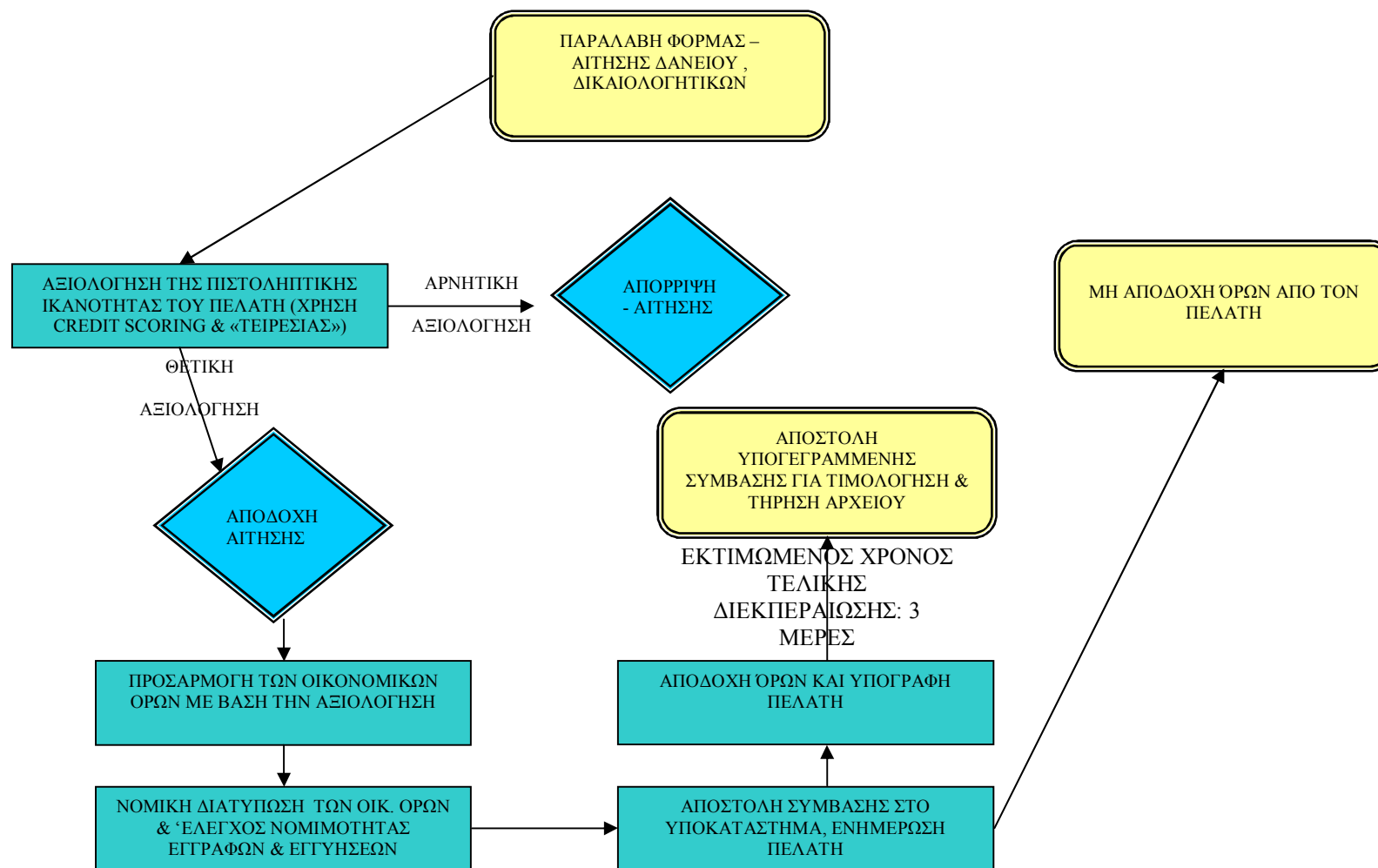
- 10) Η υποδιεύθυνση συμβάσεων θα ελέγξει τη νομιμότητα των εγγυήσεων και των διαφόρων δικαιολογητικών και θα προετοιμάσει τη σύμβαση.
- 11) Αποστολή της σύμβασης στην Υποδιεύθυνση Πωλήσεων – Δάνεια

Υποδιεύθυνση Πωλήσεων – Δανείων

- 12) Ενημέρωση πελάτη για τελική έγκριση
- 13) Υπογραφή Σύμβασης από τον πελάτη
- 14) Αποστολή Σύμβασης στην υποδιεύθυνση Τιμολόγησης

Στο παρακάτω διάγραμμα ροής, παρουσιάζονται οι διαδικασίες και οι αλληλεπιδράσεις από την αρχή μέχρι το τέλος της διεκπεραίωσης της χορήγησης κάποιου δανείου.

ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ



7.2.3 Εντοπισμός προβλήματος στη λειτουργία της έκδοσης δανείων

Στην υποδιεύθυνση πωλήσεων οι branch managers είχαν κατά καιρούς αναφέρει μία πλειάδα παραπόνων που συνάντησαν κατά την διάρκεια της επαφής τους με τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα η υποδιεύθυνση πωλήσεων δανείων έκανε μία εσωτερική αναφορά προς την Διεύθυνση Δανείων όπου και συγκέντρωσε και κατηγοριοποίησε μία σειρά προβλημάτων που αναφέρθηκαν στους υπεύθυνους Δανείων από τους ίδιους τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα τα προβλήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

❖ Καθυστέρηση Έκδοσης Εγκρίσεων.

Η καθυστέρηση Έκδοσης Εγκρίσεων αποτελεί ίσως το ουσιαστικότερο πρόβλημα στην διαδικασία χορήγησης κάποιου δανείου. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες, η αξιολόγηση της ποιότητας από τους πελάτες γίνεται κυρίως σε δευτερεύοντα χαρακτηριστικά (Zeithaml, 2003). Ορισμένα από τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά για την αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πελάτες και δη των τραπεζικών υπηρεσιών είναι η εμφάνιση και η εικόνα των γραφείων και των υπαλλήλων επαφής, η συμπεριφορά των υπαλλήλων, η αξιοπιστία και κυρίως η ταχύτητα παροχής των υπηρεσιών (Schmenner, 1995).

Ενδεικτικά, η τράπεζα υπόσχεται εντός μιας εργάσιμης ημέρας την έκδοση απλού καταναλωτικού δανείου και εντός δυο εργάσιμων ημερών την έκδοση επιχειρηματικού δανείου. Σε αρκετές περιπτώσεις, παρατηρούνται καθυστερήσεις 2 φορές σε σχέση με τον υποσχόμενο χρόνο και αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα της τράπεζας σχετικά με την ποιότητα. Σε ορισμένες μάλιστα υποθέσεις, αρκετοί πελάτες είτε ακυρώνουν τη διαδικασία είτε προτιμούν κάποια άλλη ανταγωνιστική τράπεζα.

❖ Λανθασμένη απεικόνιση συμφωνηθέντων οικονομικών όρων στις συμβάσεις.

Εκτός από την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών, η αξιοπιστία που δείχνει η τράπεζα στις συναλλαγές της είναι ένας επίσης σπουδαίος κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας όσον αφορά την θετική αξιολόγηση της ποιότητας των τραπεζικών συναλλαγών (Schneider & Bowen, 1995). Παρατηρείται το φαινόμενο όπου άλλα συμφωνούνται με τον πελάτη (πχ επιτόκια, δόσεις κτλ) και άλλα του δίνονται να

υπογράψει. Όταν γίνεται η τιμολόγηση και ο πελάτης συνειδητοποιήσει τα λάθη, τότε υπάρχει μεγάλο πρόβλημα με την αξιοπιστία της επιχείρησης.

❖ **Παράπονα σχετικά με την λανθασμένη αξιολόγηση των αιτήσεων.**

Σε άλλες περιπτώσεις, οι πελάτες παραπονιούνται για αυστηρή ή λανθασμένη αξιολόγηση των αιτήσεών τους. Για παράδειγμα, αναφέρθηκε πελάτης με ιδιόκτητα πάγια και του οποίου κανονικά θα έπρεπε να εγκριθεί το δάνειο.

❖ **Γραφειοκρατία.**

Πολλοί πωλητές υποστηρίζουν ότι χάνουν πελάτες λόγω των χρονοβόρων και γραφειοκρατικών διαδικασιών που χρειάζονται για να εγκριθεί ένα δάνειο. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει μηχανογράφηση για την έγκριση των δανείων και ότι αργούν οι αρμόδιες υποδιευθύνσεις να δώσουν ενημέρωση για το που βρίσκεται η διαδικασία, μειώνει την αξία της εταιρίας έναντι των πελατών της.

Τα συμπτώματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Δυσαρέσκεια των πελατών.
- Κακό όνομα στην αγορά.
- Κακή συνεννόηση και επικοινωνία μεταξύ του πωλητή – υπεύθυνου δανείων και των υποστηρικτικών διαδικασιών. Αυτό επηρεάζει την απόδοση των πωλητών.
- Χάσιμο χρόνου και χρημάτων λόγω των λανθασμένων εκδόσεων δανείων αλλά και λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Σε αρκετές περιπτώσεις, δυσαρεστημένοι καταναλωτές καταφεύγουν δικαστικά ζητώντας μεγάλες αποζημιώσεις ή και δυσφημίζονται την τράπεζα.

Αυτά τα προβλήματα δεν είναι συχνά, αλλά στο πλαίσιο της πολιτικής συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των λειτουργιών της επιχείρησης θα μπορούσαν να γίνουν βήματα προς αυτή την μεριά ώστε να μην διογκωθούν με το χρόνο και αποτελέσουν απειλή για την επιχείρηση.

Με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από την αναφορά μπορεί να γίνει το διάγραμμα PARETO, το οποίο είναι ένα απλό διάγραμμα το οποίο τεκμηριώνει τη σημαντικότητα των διαφόρων καταστάσεων ή συμβάντων που μας ενδιαφέρουν. Στη παρούσα περίπτωση θα ασχοληθούμε με τις περιοχές προβλημάτων.

Για το σκοπό του διαγράμματος χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από το Ιούνιο του 2007 έως τον Δεκέμβριο του 2008 όπως συλλέχθηκαν από την υποδιεύθυνση πωλήσεων

Το Διάγραμμα Pareto του Λειτουργικού Προβλήματος

| Περιοχές προβλήματος | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Απρίλιος | Μάιος | Ιούνιος | Σύνολο |
|---|------------|-------------|---------|----------|-------|---------|--------|
| Καθυστέρηση Έκδοσης Εγκρίσεων | 2 | 0 | 1 | 3 | 5 | 7 | 28 |
| Λανθασμένη απεικόνιση συμφωνηθέντων οικονομικών όρων. | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 10 |
| Παράπονα σχετικά με λανθασμένη αξιολόγηση | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Γραφειοκρατία | 0 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 30 |

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι τα κύρια σημεία που υπάρχει πρόβλημα είναι στην καθυστέρηση έκδοσης εγκρίσεων από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες αλλά και από την γραφειοκρατία. Αν υπολογίσουμε ότι γίνονται εκατοντάδες αιτήσεις την ημέρα είναι λογικό να γίνονται αυτά τα λάθη. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η διοίκηση δεν θα πρέπει να πάρει μέτρα για την μείωση τους. Ο λόγος που θα πρέπει να προχωρήσει η διοίκηση στο να βρει το αίτιο αυτών προβλημάτων έχει να κάνει με την πολιτική συνεχούς βελτίωσης αλλά και με το γεγονός, όπως έδειξε και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, της αύξησης της ζήτησης και των αναγκών θωράκισης που θα προκύψουν από την εισροή μεγάλων και έμπειρων τραπεζικών οίκων του εξωτερικού. Αυτά τα φαινόμενα τα οποία μπορεί με τον καιρό να αυξηθούν και να έχουν τις ανάλογες επιπτώσεις στην εικόνα της εταιρίας.

Σε 1^η φάση θα πρέπει να εντοπίσουμε το πρόβλημα και αμέσως μετά να καθοριστεί ο στόχος – οι περιορισμοί – τα κριτήρια και τα αίτια. Κάνοντας μια σύντομη αναφορά στο διάγραμμα ροής που αναπτύχθηκε, διαπιστώνουμε ότι χάνεται αρκετά

σημαντικός χρόνος από τη ροή εγγράφων και πληροφοριών μέσα στις υποδιευθύνσεις που εμπλέκονται στην έκδοση ενός δανείου. Πιο συγκεκριμένα, τα δικαιολογητικά και η φόρμα αίτησης μεταφέρονται από το κατάστημα στην υποδιεύθυνση εγκρίσεων μέσω fax ή εσωτερικής αλληλογραφίας. Έπειτα τα δεδομένα αξιολογούνται σε υπολογιστικά φύλλα και εξετάζεται η πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη.

Σε περίπτωση που η αξιολόγηση είναι θετική, γίνεται προσαρμογή των οικονομικών όρων με βάση την αξιολόγηση και αποστέλλονται τα δεδομένα στην υποδ/νση συμβάσεων μέσω email για αποτύπωση των όρων και έλεγχο της νομιμότητας. Έπειτα αποστέλλεται το κείμενο της σύμβασης στα υποκαταστήματα όπου, σε περίπτωση που ο πελάτης δεχτεί, υπογράφει και αποστέλλεται αντίγραφο την υποδιεύθυνση τιμολόγησης. Όπως διαπιστώσαμε παρατηρούνται γραφειοκρατικές, χρονοβόρες διαδικασίες και λάθη.

7.2.4 Στόχοι, περιορισμοί και κριτήρια

Στόχος της παρούσης έκθεσης είναι η πλήρη διερεύνηση των αιτιών του λειτουργικού προβλήματος που αναλύσαμε ανωτέρω. Έχοντας στη διάθεσή μας τις αιτίες του προβλήματος, θα είμαστε σε θέση να εξετάσουμε διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Οι λύσεις που θα προτείνουμε θα εστιάζουν στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών έγκρισης, προσαρμογής και διατύπωσης των οικονομικών όρων.

Ο βασικός περιορισμός, έγκειται στο γεγονός ότι η Συνεταιριστική Τράπεζα της Λαμίας θα πρέπει να εφαρμόσει μεγάλης έκτασης αλλαγές στη δομή, στις διαδικασίες και στην ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

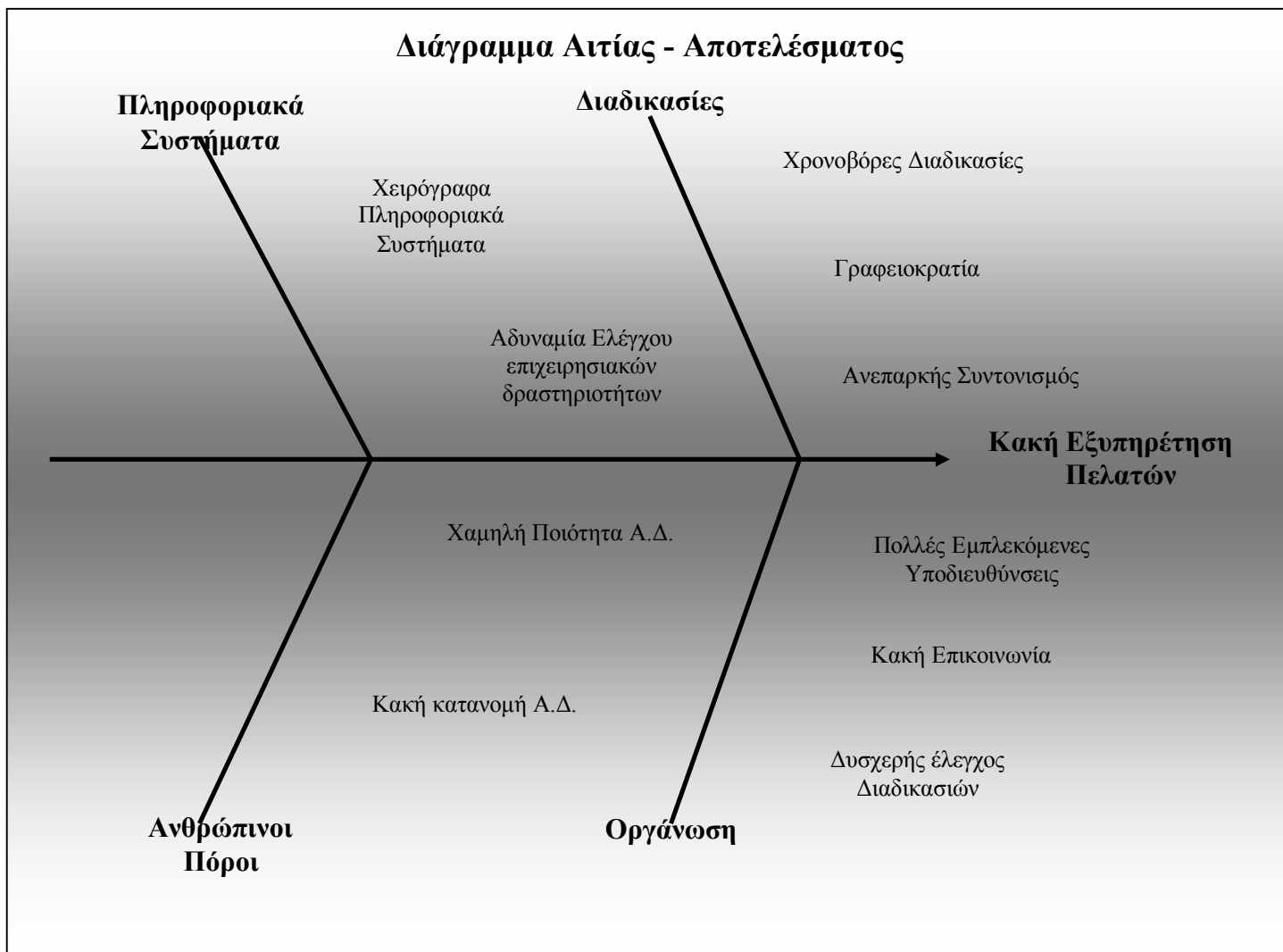
Τα κριτήρια πάνω στα οποία θα προταθούν οι λύσεις πρέπει να είναι σχετικά με τα συμπτώματα που αναφέραμε προηγουμένως και που προέρχονται από τα προβλήματα. Τα κριτήρια με βάση τα οποία θα προτείνουμε λύσεις, είναι τα εξής:

- Ταχύτητα Εξυπηρέτησης Πελατών
- Οι συμβάσεις που θα λαμβάνουν οι πελάτες θα πρέπει να απεικονίζουν τα σωστά οικονομικά μεγέθη της συμφωνίας.

- Καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων υποδιευθύνσεων.
- Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης των συναλλαγών και μείωση του κόστους τους.
- Καλύτερη συνεργασία με το προσωπικό επαφής στα υποκαταστήματα.
- Καλύτερη διαχείριση και έλεγχος εισερχομένων – εξερχομένων (Inputs&Outputs).

7.2.5 Αίτια του προβλήματος

Ο καθορισμός των αιτιών του λειτουργικού προβλήματος στη Διεύθυνση Δανείων αφορά ένα από τα σημαντικότερα στάδια προκειμένου να σχεδιάσουμε και να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις. Κυριότερο εργαλείο χαρτογράφησης των αιτιών είναι η μέθοδος του ψαροκόκαλου - Fishbone Chart (Stevenson, 2006). Παρακάτω παρουσιάζουμε το ψαροκόκαλο της Συνεταιριστικής Τράπεζας της Λαμίας.



Τα βασικά αίτια των προβλημάτων βρίσκονται σε τέσσερις τομείς, οι οποίοι είναι οι εξής:

- **Διαδικασίες.** Η οργάνωση των διαδικασιών είναι βασισμένη σε χρονοβόρα και γραφειοκρατικά πρότυπα.. Παράλληλα, δεν υπάρχει κεντρικός συντονισμός των συνολικών δραστηριοτήτων και έλεγχος αυτών. Η κάθε υποδιεύθυνση χρησιμοποιεί ως εισροές τις εκροές του άλλου.
- **Πληροφοριακά Συστήματα.** Όλες οι πληροφορίες για κάθε δάνειο και αίτηση αποθηκεύονται χειρόγραφα σε φακέλους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι χάνεται η δυνατότητα κεντρικού λειτουργικού ελέγχου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει σύνδεση

των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε ένα ενιαίο δίκτυο που θα συνδέει όλα τα μέρη της επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρχει on-line και real-time ενημέρωση του τι γίνεται.

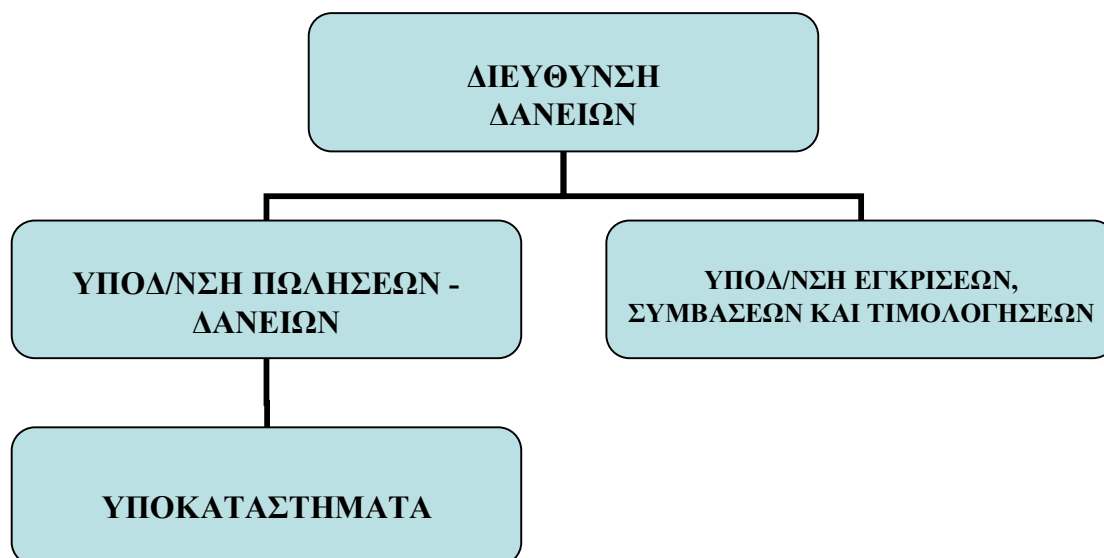
- **Προβλήματα οργάνωσης.** Το κύριο πρόβλημα είναι ότι αναμιγνύονται πολλά τμήματα της εταιρίας στην διαδικασία έκδοσης ενός δανείου. Δεν υπάρχει καλή οργάνωση μεταξύ των τμημάτων. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται λάθη στις συναλλαγές μεταξύ των τμημάτων.
- **Ανθρώπινος παράγοντας.** Υπάρχει έλλειψη ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού σε κάποια νευραλγικά σημεία της επιχείρησης (γνώσεις Η/Υ, εμπειρία κλπ) όπως είναι στα καταστήματα και στην έγκριση δανείων. Αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται καθυστερήσεις στις εγκρίσεις δανείων.

7.2.6 Εναλλακτικές Λύσεις

Οι εναλλακτικές λύσεις που αναπτύσσουμε παρακάτω θα εξυπηρετήσουν τη Συνεταιριστική Τράπεζα της Λαμίας στην υλοποίηση του στόχου της, που είναι η επίλυση του λειτουργικού της προβλήματος στην διαδικασία έκδοσης δανείων, ενώ παράλληλα θα ικανοποιηθούν τα κριτήρια νωρίτερα. Αναλυτικά οι λύσεις που προτείνονται είναι οι παρακάτω:

Λύση Α

Στην 1^η λύση, προτείνουμε την αλλαγή της οργάνωσης της Τράπεζας στην Διεύθυνση των Δανείων μέσω της ενοποίησης των υποστηρικτικών υποδιευθύνσεων των εγκρίσεων, των συμβάσεων και των τιμολογήσεων. Προβλέπουμε ότι από την κίνηση αυτή θα βελτιωθεί ο έλεγχος των υποστηρικτικών διαδικασιών που αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια. Παρακάτω παρουσιάζουμε το οργανόγραμμα της Λύσης Α.



Παράλληλα, θα γίνει αναλυτική περιγραφή εργασίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρής, 2004) (Job Description) για την σωστή προσέλκυση και επιλογή έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού και θα επιβλέπονται αναλυτικά όλες οι διαδικασίες έκδοσης των δανείων, εφαρμόζοντας συγχρόνως ένα νέο σύστημα Διοίκησης Δια Στόχων (MBO – Management By Objectives) (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990). Με βάση το τελευταίο σύστημα, θα τίθενται όχι μόνο στόχοι ποσοτικοί (πχ αξία χορηγήσεων), αλλά και ποιοτικοί (παράπονα, επισφάλειες κλπ) και θα δοθούν επαρκή κίνητρα για την επίτευξή τους. Η παραπάνω λύση είναι γρήγορη, φθηνή, αλλά βασικά προβλήματα θα παραμείνουν όταν η Τράπεζα θα αναπτυχθεί περαιτέρω στο μέλλον.

Λύση Β

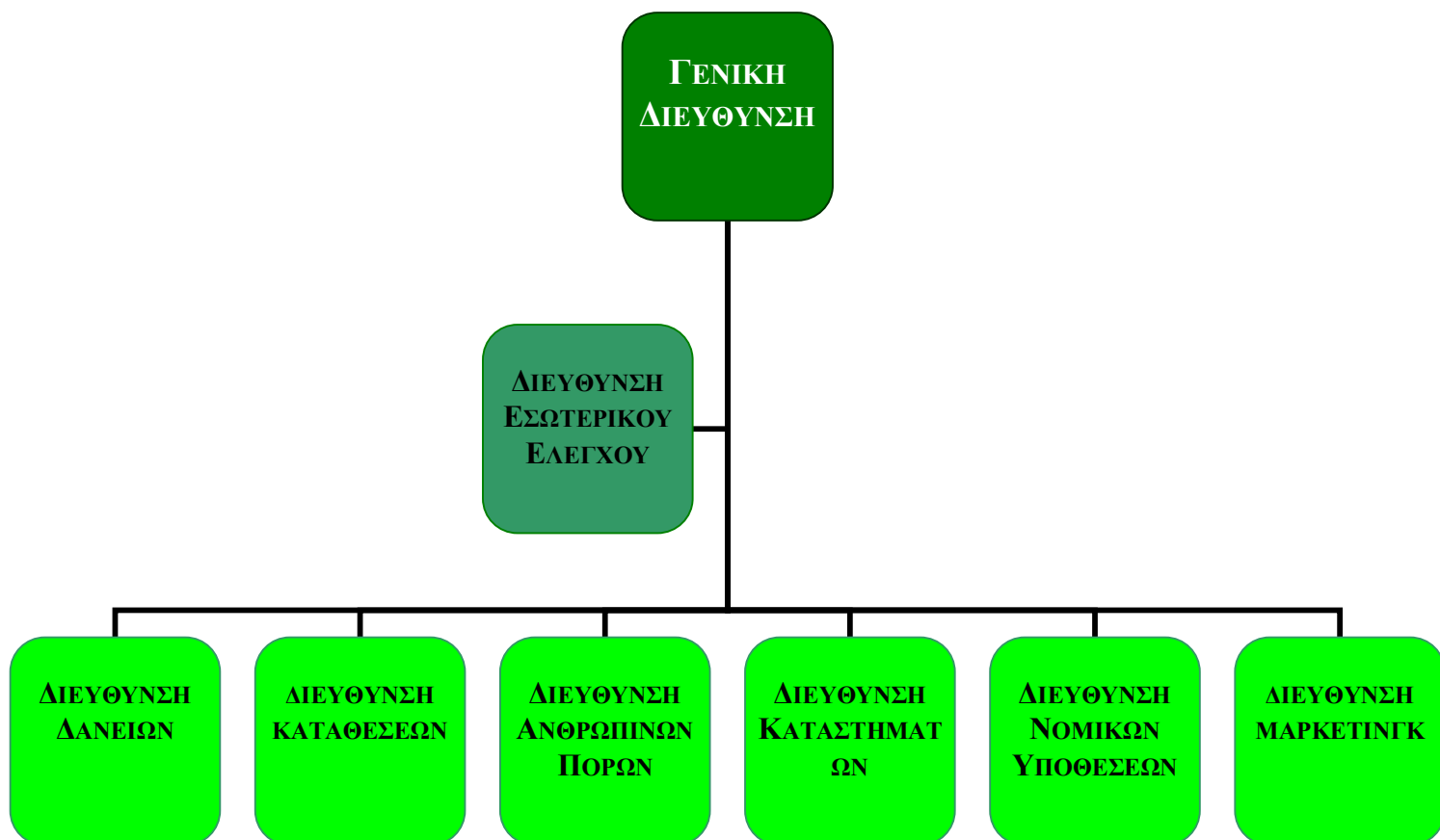
Η 2^η λύση αφορά την υλοποίηση ενός ERP (Enterprise Resource Planning) πληροφορικού συστήματος. Τα ERP συστήματα ενοποιούν τις λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ παράλληλα υπάρχει κατάλληλο Work Flow Management, μέσω της ψηφιοποίησης και της καταχώρισης όλων των παραστατικών σε ένα κεντρικό δίκτυο (Jones, 1999). Παράλληλα, τα στελέχη και οι απλοί υπάλληλοι ενημερώνονται για όλες τις εκκρεμότητες της ημέρας μέσω ενός Work list. Με αυτόν τον τρόπο, όταν ολοκληρωθεί η μια διαδικασία αμέσως προωθείται στον επόμενο αρμόδιο υπάλληλο για διεκπεραίωση.

Επιπρόσθετα, στη φάση της έγκρισης ενός δανείου υπάρχει η δυνατότητα συμπλήρωσης των οικονομικών δεδομένων και της αυτόματης αξιολόγησης. Με τους παραπάνω τρόπους επιτυγχάνεται βελτιστοποίηση του λειτουργικού ελέγχου και της ροής εργασίας, μειώνοντας έως και 75% την ταχύτητα έκδοσης ενός δανείου.

Τέλος, με την υιοθέτηση ενός πληροφοριακού συστήματος θα πρέπει να υπάρξει σημαντική τροποποίηση τόσο σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και σε θέματα διαδικασιών.

Λύση Γ

Η 3^η λύση σχετίζεται με την δημιουργία διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται από μια ομάδα έμπειρων στελεχών. Το τμήμα αυτό θα είναι επιφορτισμένο με τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας όλων των λειτουργιών της Τράπεζας (Δάνεια, Καταθέσεις κλπ). και θα αναφέρεται απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Παρακάτω παρουσιάζουμε το νέο οργανόγραμμα της εταιρείας σε περίπτωση υιοθέτησης της λύσης.



7.2.7 Κριτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Το στάδιο της κριτικής αξιολόγησης των λύσεων είναι εξίσου σημαντικό, καθώς η αντικειμενική αξιολόγηση βάσει των κριτηρίων που έχουμε θέσει, θα επιφέρει επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης (Draft, 2006).

Λύση Α - Η ταχύτητα Εξυπηρέτησης ως βασικό κριτήριο υιοθέτησης της λύσης, δεν πιστεύουμε ότι θα βελτιωθεί σημαντικά με την ενοποίηση των υποδιευθύνσεων υποστήριξης της Διεύθυνσης δανείων, γιατί δεν θα μειωθεί ο χρόνος διεκπεραίωσης των συναλλαγών. Το σίγουρο είναι ότι η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών θα βελτιωθεί, μέσα από την καλύτερη συνεργασία του προσωπικού επαφής με τις υποστηρικτικές διαδικασίες (αξιολόγηση δανείου, προετοιμασία σύμβασης και τιμολόγηση) και μέσα από τον καλύτερο έλεγχο των εισερχομένων και εξερχομένων.

Λύση Β - Η λύση Β' πρόκειται για την ριζικότερη και αποτελεσματικότερη αλλαγή της τράπεζας. Αυτό θα γίνει από την ενοποίηση των διαδικασιών και των λειτουργιών από ένα πληροφοριακό σύστημα, επιφέροντας καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών. Παράλληλα, ο έλεγχος θα γίνεται εύκολα και γρήγορα με αποτέλεσμα τόσο η ποιότητα των υπηρεσιών, όσο και η εξυπηρέτηση των πελατών να βελτιωθεί θεαματικά. Κάθε εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης θα μένει ικανοποιημένος από το αποτέλεσμα.

Λύση Γ - Η ιδέα του εσωτερικού ελέγχου θα επιφέρει παραπλήσια αποτελέσματα με τη λύση Α', καθώς δεν θα ελέγχεται η όλη διαδικασία σε πραγματικό χρόνο, αλλά το αποτέλεσμα αυτής.

7.2.8 Κριτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Η χρήση της μήτρας συμφωνίας, μας βοήθησε να αξιολογήσουμε τις εναλλακτικές λύσεις με βάση τα κριτήρια αποδοχής. Η μήτρα συμφωνίας είναι ένα πλέγμα όπου η οριζόντια γραμμή έχει τα κριτήρια επιλογής και η κάθετη κολόνα έχει τις λύσεις (Πάπης, 1993). Για λύση και με βάση κάθε κριτήριο, υπάρχει μια αξιολόγηση, θετική (+), αρνητική (-) ή αμφίβολη (?).

Η Μήτρα Συμφωνίας της Επίλυσης Λειτουργικού Προβλήματος

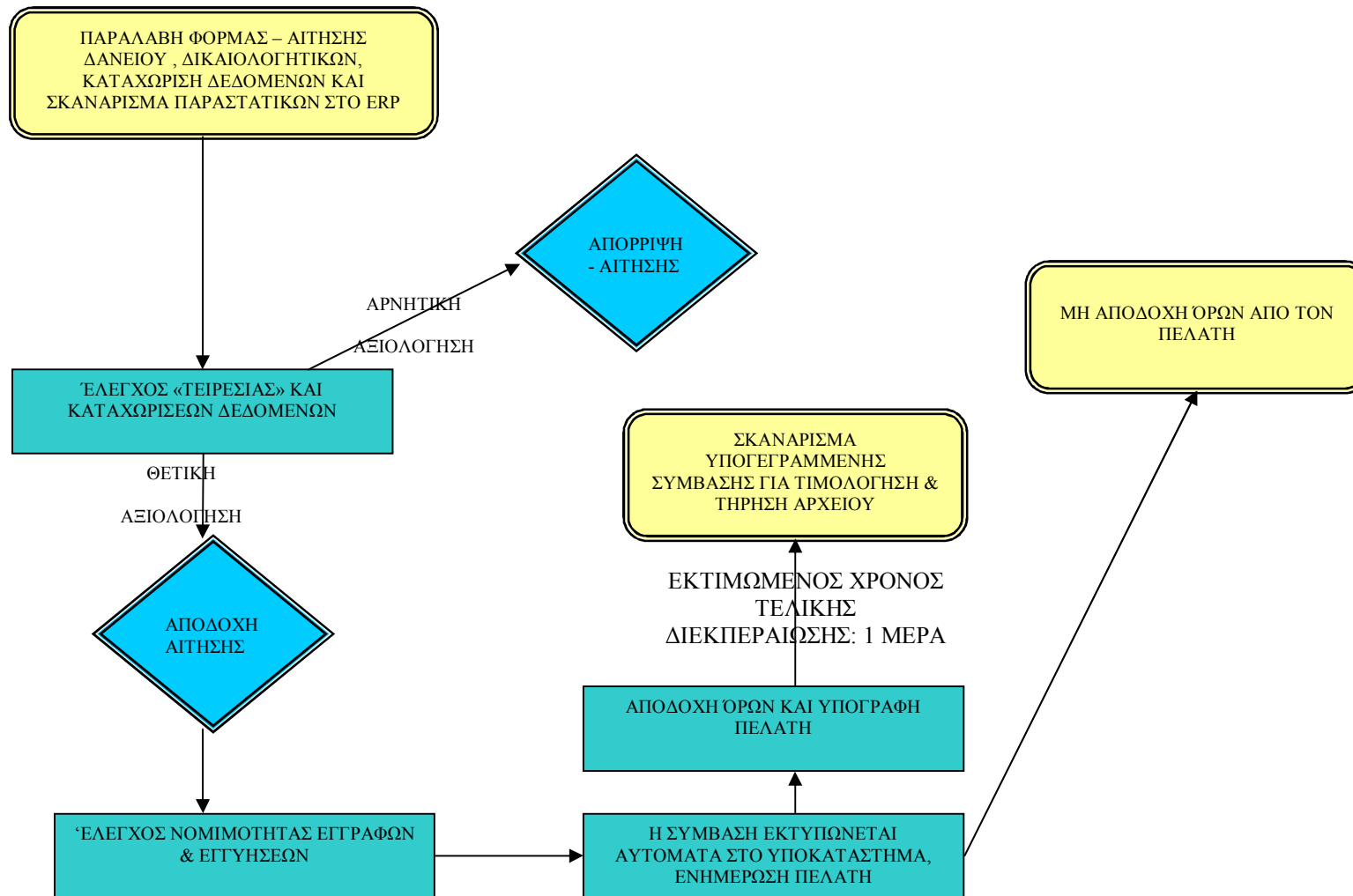
| ΚΡΙΤΗΡΙΑ | Λύση Α | Λύση Β | Λύση Γ |
|---|--------|--------|--------|
| Ταχύτητα Εξυπηρέτησης | ? | + | ? |
| Ποιότητα Εξυπηρέτησης | + | + | + |
| Καλύτερη συνεργασία των υποδιευθύνσεων | + | + | + |
| Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης των συναλλαγών και μείωση του κόστους τους. | + | + | ? |
| Καλύτερη συνεργασία με το προσωπικό επαφής | ? | + | ? |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Καλύτερος έλεγχος εισερχομένων (inputs) και εξερχόμενων (outputs) | + | + | + |
|--|---|---|---|

Η λύση λοιπόν, η οποία μας ικανοποιεί όλα τα κριτήρια για την βελτιστοποίηση των λειτουργιών είναι η Λύση Β' : **Υλοποίηση Συστήματος ERP.**

Η εφαρμογή ERP, θα επιφέρει αλλαγές τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε επίπεδο ανθρώπων. Το νέο διάγραμμα ροής της νέα λύσης παρουσιάζεται παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα, στο υποκατάστημα το προσωπικό επαφής θα καταχωρεί και θα σκανάρει την αίτηση και τα δικαιολογητικά. Το σύστημα θα αξιολογεί με βάση τα νούμερα που καταχωρήθηκαν και η υποδιεύθυνση εγκρίσεων θα ελέγχει τις καταχωρίσεις και το σύστημα Τειρεσίας. Αν όλα πάνε καλά, η υποδιεύθυνση συμβάσεων απλά θα ελέγχει τη νομιμότητα των δικαιολογητικών από το σύστημα και θα εκτυπώνεται αυτόματα η σύμβαση στο υποκατάστημα, όπου και θα υπογράφεται η σύμβαση από τον πελάτη

ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΛΥΣΗΣ



7.2.9 Τρόπος εφαρμογής της καλύτερης λύσεις και οι συνέπειες της

Η εισαγωγή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος αποτελεί έναν χρονοβόρο και επίπονο στόχο για τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η μετάβαση από τα Χειρόγραφα Πληροφοριακά Συστήματα στα Μηχανογραφημένα Πληροφοριακά Συστήματα συνιστά αλλαγή κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση ή την ανάπτυξη σε ένα απαιτητικό και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον (Munro & Wheeler, 2000). Για να υλοποιηθεί σωστά μια αλλαγή, θα πρέπει να εφαρμοστεί η λειτουργία της Διοίκησης Αλλαγής (Mullins, 2005). Το μοντέλο οργανωσιακής αλλαγής, το οποίο δύναται να χρησιμοποιηθεί για την επιτυχή έκβαση της υλοποίησης της Λύσης Β, είναι το πρότυπο ADKAR (Torrington, Hall & Taylor, 2002).

Σε αυτό το πρότυπο, υπάρχουν πέντε συγκεκριμένα στάδια που πρέπει να συνειδητοποιηθούν για μια οργάνωση ή ένα άτομο, προκειμένου αυτό να αλλάξει με επιτυχία:

- a. **Συνειδητοποίηση** - ένα άτομο ή μια οργάνωση πρέπει να ξέρει γιατί μια συγκεκριμένη αλλαγή ή μια σειρά αλλαγών απαιτείται.
- b. **Επιθυμία** – Τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να έχουν το κίνητρο και να επιθυμήσουν να συμμετέχουν στην προγραμματισμένη αλλαγή.
- c. **Γνώση** – Πρέπει τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν γιατί θα πρέπει να αλλάξει η Τράπεζα και με ποιο τρόπο.
- d. **Δυνατότητα** - κάθε άτομο και οργάνωση που θέλει αληθινά να αλλάξει θα πρέπει να εφαρμόσουν τις νέες δεξιότητες και τις συμπεριφορές για να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές να συμβούν.
- e. **Ενίσχυση** - τα άτομα και οι οργανώσεις πρέπει να ενισχυθούν για να στηρίξουν οποιοσδήποτε αλλαγές, αλλιώς θα υπάρξει οπισθοδρόμηση στην παλαιά ανεπιθύμητη κατάσταση.

7.2.10 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της προτεινόμενης λύσης

Παρακάτω, συνοψίζουμε όλες τις αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίηση της καλύτερης λύσης σε ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης (διάγραμμα GANTT).

Το χρονοδιάγραμμα της Υλοποίησης της Β ΛΥΣΗΣ: Υλοποίηση ERP

| Ενέργειες | Μήνας 1 | Μήνας 2 | Μήνας 3 | Μήνας 4 | Μήνας 5 | Μήνας 6 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Αντιμετώπιση ενδεχόμενων αντιδράσεων σχετικά με τις Αλλαγές στις Λειτουργίες. | | | | | | |
| Καθορισμός των απαιτήσεων του ERP σε Πληροφοριακές ανάγκες. | | | | | | |
| Εκπαίδευση των μελλοντικών Χρηστών σχετικά με το ERP. | | | | | | |
| Εγκατάσταση του ERP και παραμετροποίηση με βάση τις ανάγκες. Εκπαίδευση επάνω στη θέση εργασίας. | | | | | | |
| Αξιολόγηση του Έργου και ευθυγράμμιση με αρχικές ανάγκες και κριτήρια | | | | | | |

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη σημερινή εποχή όλοι οι τομείς της ζωής μας επηρεάζονται από τις οργανώσεις, γεγονός το οποίο μας βοηθά να κατανοήσουμε αφενός τη συμπεριφορά των ανθρώπων ως μελών των οργανώσεων και αφετέρου την επίδραση που ασκούν οι οργανώσεις στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Δεν υπήρξε άλλη εποχή στην ανθρώπινη ιστορία που να είχαμε τόσες πολλές οργανώσεις, που να ήμαστε τόσο καλά οργανωμένοι. Αλλά ακόμα και σήμερα, ύστερα από εκατό χρόνια ακαδημαϊκών και πρακτικών μελετών, γνωρίζουμε ελάχιστα για το τι είναι καλή οργάνωση και τι αποτελεί καλή οργανωσιακή συμπεριφορά.

Οι οργανώσεις είναι σύνολα ανθρώπων που εργάζονται ως ομάδα με σκοπό είτε την επίτευξη προσωπικών στόχων είτε στόχων που αφορούν την οργάνωση. Όταν έχουμε να κάνουμε με άτομα, οι περισσότεροι από εμάς βασιζόμαστε στην εμπειρία μας, στην αντίληψη που έχουμε για τους άλλους και για την κατάσταση.

Όπως προαναφέραμε, στην εργασία αυτή επιδίωξη μας ήταν να παρουσιάσουμε με σαφήνεια και ταχύτητα έναν κεντρικό κορμό γνώσεων με το θέμα. Η πολυπλοκότητα των θεμάτων που διαχειρίζεται, ο κεντρικός ρόλος που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας, η συνεχής ανανέωση της τεχνολογίας και ο δυναμικός χαρακτήρας κάθε οικονομικού οργανισμού αποτελούν βασικές αιτίες του φαινομένου. Αρχές, μέθοδοι και κανόνες που σήμερα αποτελούν δεδομένα της διοικητικής σκέψης και πρακτικής, αύριο κιόλας μπορεί να χάσουν την αξία τους και να μετατραπούν και να μετατραπούν σε γνώσεις ιστορικής και μόνο αξίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΠΗΓΕΣ

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Adair, J., *Effective Team Building*, Pan, London, 1986
2. Ansoff, I., *Corporate Strategy*, Penguin Books, 1968
3. Armstrong, M., *A Handbook of Personnel Practice*, Kogan Page, 1984
4. Belbin, R. M., *Team roles at work*, Butterworth – Heinemann, 1993
5. Blake, R., Mouton, J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co., 1964
6. Brown, J., *The social psychology of Industry*, Penguin, 1954
7. Burns, T., Stalker G., *The Management of Innovation*, Tavistock Institute, 1966
8. Chase, R.B, Aquilano, N.J, Jacobs, F.R., *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, 8th Edition, Mc-Graw Hill, 1998
9. Clarke, T., Clegg, S., *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, Profile Books Ltd., 1998
10. Curzon, L.B., *Principles of Management*, Cassel, 1983
11. Davis, K., Newstrom S., *Human behavior at work*, McGraw-Hill, 1985
12. Dawson, T., *Principles and practice of Modern Management*, Tudor Business Publishing Ltd, 1993
13. Drucker, P., *The practice of Management*, Harper, 1994
14. Drucker, P., *The Practice of Managemen*, 1st Collins Edition, Collins, 2006
15. Dunham, R., Peirce J., *Management*, Scott Roresman, 1989
16. Etzioni, A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1974
17. Gibson et al., *Organisations: Behaviour, Structure, Process*, MA: Irwin, 8th edition, 2004
18. Hage J., *Theories of Organization*, John Wiley, 1980
19. Handy, C., *The Making of Managers*, NEDO, 1987
20. Johnston, R., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., Slack N., *Cases in Operations Management*, 3rd Edition, Financial Times Prentice Hall, 2003

21. Jones, J.W., Making Your Information Systems Pay Off, Computer Decisions, 1999
22. Hax, A, Majiuf, N., Strategic Management: An Interactive Approach, Prentice Hall, 1985
23. Katz, D., Kahn, R., The social psychology of organizations, Wiley & Sons, New York, 1966
24. Katz, D., Kahn, R., The social psychology of organizations, Wiley & Sons, New York, 1978
25. Koontz, H., Weihrich, Management, McGraw-Hill, 1988
26. Likert, R., The human organization: Its management and value, McGraw-Hill, 1967
27. Maslow, A., Motivation and Personality, Harprer and Row, 1970
28. McGregor, D., The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill, 1960
29. Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, Harrer & Row, 1973
30. Mintzberg, H., The Structuring of Organizations, Prentice Hall, 1976
31. Mullins, J.L., Management and Organizational Behaviour, 7th edition, Prentice Hall, 2005
32. Munro, M.C., Wheeler, B. R, Planning Critical Success Factors and Management's Information Requirements, MIS Quarterly, December 2000
33. Mouzelis, N., Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories, 1981
34. Parsons, T., The social system, The Free Press, 1964
35. Presthus, R., Towards a Theory of Organizational Bahaviour, Administrative Science Quarterly, 50, 1985
36. Proctor, S., Mueller F., Teamworking, Macmillian, 2000
37. Rollinson, D., Organizational Behaviour & Analysis: an Integrated Approach, Prentice Hall, 3rd edition, 2005
38. Robbins, S., Management, Prentice-Hall, 1991
39. Schmenner, R.W., Service Operations Management, Prentice Hall International 1995
40. Schneider, B., Bowen, D.E., Winning the Service Game, Harvard Business School Press, 1995

41. Senior, B., Fleming, J., “Organisational Change”, Prentice Hall, 3rd edition, 2005
42. Stevenson, W. J., Operations Management, McGraw-Hill, 2006
43. Thierauf R.J., Effective Systems for Enterprise Resource Planning, Columbus, 2007
44. Thomason, G., A Textbook of Personnel Management, IPM, 1981
45. Thomson, J., Martin, F., Strategic Management: Awareness and Change, Thomson Learning, 5th edition, 2005
46. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Human Resource Management, 5th edition, Prentice Hall, 2002
47. Wilson, J., Classification of Models in Operational Research, Journal of Operational Research Society, 3, 1985
48. Woodward, J., Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, 1965
49. Wooldridge, B., Increasing the Productivity of Public Sector Training, Public Productivity Review, 7, 1988
50. Zeithaml, V.A., (2003), How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services In marketing of Services, J.H. Donnelly and W. R. George (EDS) AMA.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Κανελλόπουλος, Χ. Κ.- Παπαλεξανδρή Ν. Α., Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, 1990
2. Κοριά, Μ., Ο Εργάτης και το Χρονόμετρο, Εναλλακτικές Εκδόσεις, 1985
3. Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπένου, 1998
4. Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4^η Έκδοση, Μπένου, 2002

5. Παππής, Κ., Ο Σχεδιασμός Παραγωγικών Συστημάτων, 3^η έκδοση, Σταμούλης, 1993
6. Χολέβας, Γ., Οργάνωση & Διοίκηση, Interbooks, Αθήνα, 1995
7. Lawrence, P., Lorsch D., Οργανωσιακή Ανάπτυξη: Διάγνωση και Δράση, Εκδόσεις Gutenberg, 1983
8. Montana P., Charnov B., Μάνατζμεντ, 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Κλειδάριθμος, 2005

Internet

1. www.marfinbank.gr
2. http://deptorg.knox.edu/engdept/commonroom/Volume_Eleven/number_two/Wedel/maslow.gif
3. www.shkaminski.com/Classes/images/Managerial Grid.gif
4. http://dlibrary.acu.edu.au/research/theology/ejournal/aejt_4/images/devoy_2.jpg