



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ- ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (ΗΓΕΣΙΑ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ,
ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ) ΧΡΗΣΙΜΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ:

ΛΕΙΒΑΔΑ ΔΗΜΗΤΡΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΜΥΛΩΝΑ ΕΛΠΙΝΙΚΗ

ΠΑΤΡΑ, 22/01/2013

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....ΣΕΛ.3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....ΣΕΛ.4

1.1 Έννοιολογική σημασία της διοικητικής επιστήμης των επιχειρήσεων.....ΣΕΛ.4
(management)

1.2 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ και οι βασικότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν
πάνω σε αυτό.....ΣΕΛ.5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....ΣΕΛ.18

2.1 Εισαγωγικά.....ΣΕΛ.18

2.2 Έννοια της οργάνωσης και οι λειτουργίες της.....ΣΕΛ.23

2.3 Βασικές μορφές οργάνωσης.....ΣΕΛ.24

2.4 Αρχές της οργάνωσης.....ΣΕΛ.25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....ΣΕΛ.28

3.1 Στελέχωση της επιχείρησης.....ΣΕΛ.28

3.2 Έλεγχος και τεχνικές ελέγχου μέσα στην επιχείρηση.....ΣΕΛ.30

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (ΗΓΕΣΙΑ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΟΜΑΔΕΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ).....ΣΕΛ.33**

4.1 Γενικά για τη διεύθυνση.....ΣΕΛ.33

4.2. Ηγεσία (Leadership).....ΣΕΛ.33

4.3 Παρακίνηση.....ΣΕΛ.36

4.4 Επικοινωνία.....ΣΕΛ.37

4.5 Ομάδες εργασίας.....ΣΕΛ.39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....ΣΕΛ.41

5.1 Μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε.....ΣΕΛ.41

5.2 Προφίλ της επιχείρησης.....ΣΕΛ.42

5.3 συνέντευξη με τον υπεύθυνο της επιχείρησης...ΣΕΛ.44

5.4 Ερωτηματολόγιο εργαζομένων της επιχείρησης «Γ. Μώρος - Κέντρο φυσικοθεραπευτικής
αποκατάστασης Α.Ε.».....ΣΕΛ.48

5.5 συμπεράσματα.....ΣΕΛ.50

Βιβλιογραφία.....ΣΕΛ.52

Παραρτήματα.....ΣΕΛ.54

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η πτυχιακή αυτή εργασία που μου ανατέθηκε, αποτέλεσε για μένα μια πρόκληση τόσο για να ανταπεξέλθω στο συγκεκριμένο θέμα που προσωπικά το διάλεξα γιατί πιστεύω πως καλύπτει ένα ευρύ φάσμα χρήσιμων πληροφοριών, απόψεων και θεωριών για τη διοίκηση των επιχειρήσεων, όσο και γιατί ακριβώς επειδή ήταν τέτοιο το θέμα θέλησα να δοκιμάσω τον εαυτό μου από επίπεδο γνώσεων, να ανατρέξω σε όλα όσα μου δίδαξαν οι καθηγητές μου όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου προκειμένου να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις της. Θέλησα να κλείσω το κομμάτι των φοιτητικών μου χρόνων με υπερηφάνεια και προσωπικό μόχθο που θα μείνει για πάντα μέσα από αυτό το έργο που ονομάζεται πτυχιακή.

Όλη μου η εργασία συνοψίζεται σε πέντε κεφάλαια, το καθένα με τη δική του ιδιαιτερότητα και σπουδαιότητα.

Συνοπτικά, στο πρώτο κεφάλαιο έγινε λόγος για διάφορες θεωρίες της διοίκησης των επιχειρήσεων. Αυτής της επιστήμης που ανά τα χρόνια εξελίσσεται και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για όλους εκείνους που ασχολούνται με επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, διοικούν, μελετούν τα επιχειρηματικά δρώμενα. Θεωρίες από τους πιο σημαντικούς ανθρώπους – διδάκτορες στον κόσμο του Management.

Από το δεύτερο κεφάλαιο και μετά αναπτύσσονται όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά διάφορες λειτουργίες της διοίκησης όπως η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και τα παρακλάδια της (παρακίνηση, ηγεσία, επικοινωνία και ομάδες εργασίας). Με λόγο επεξηγηματικό και σαφή, πιστεύω πως μπόρεσα να καλύψω όλες τις σημαντικές λεπτομέρειες που αφορούν τις συγκεκριμένες έννοιες.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, περιλαμβάνει την προσωπική έρευνα που διεξήγαγα σε επιχείρηση προκειμένου να αντιληφθώ κατά πόσον όλα όσα γράφτηκαν σε θεωρητική βάση, είναι αληθή και στην πράξη.

Εν κατακλείδι, ακολουθούν τα συμπεράσματα που έβγαλα από όλο την βιβλιογραφική και ερευνητική μου μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: MANAGEMENT

1.1 Εννοιολογική σημασία της διοικητικής επιστήμης των επιχειρήσεων (management)

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για το τι είναι μάνατζμεντ. Κάποιοι από αυτούς το ορίζουν σαν «ένα σύστημα ενεργειών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους», ή «τη λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα και στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων». Σύμφωνα με διαφορετικούς ορισμούς, όπως αυτός του R.Griffin, μάνατζμεντ ορίζεται «η διαδικασία του προγραμματισμού (Planning), της οργάνωσης (Organizing), της διεύθυνσης (Directing) και του ελέγχου (Controlling) των ανθρωπίνων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο» ή όπως ο Peter Drucker αναφέρει πιο διεξοδικά για το περιεχόμενο του μάνατζμεντ, «...Management είναι έργα. Management είναι μια επιστήμη. Αλλά Management είναι και άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του Management είναι επιτυχία ενός Manager. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το σλόγκαν του υπόλοιπου 20ού αιώνα είναι: η έκρηξη του Management τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοσή του... Το Management είναι κοινωνική λειτουργία. Ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management έγινε πολυθεσμικό (Multi-Institutional), δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό (Multi-National), δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες, και πολύ-πολιτισμικό (Multi-Cultural) δηλαδή κατάλληλο για πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς... Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες. Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο Manager. Έργα του Manager είναι (1) η προσφορά στην οικονομία, (2) η διοίκηση της επιχείρησης και (3) η καθοδήγηση των ανθρωπίνων δυνάμεων (των εργαζομένων και της οργάνωσης της εργασίας)». Πέρα από τους ορισμούς όμως, πρέπει να αναφέρουμε πως το μάνατζμεντ είναι φιλοσοφία, είναι αξίες, τρόπος σκέψης, νοοτροπία, αλλαγές και νέοι τρόποι δράσης, εξελίξεις, καινοτομίες. Η σύγχυση γύρω από την έννοια του Management παρατηρήθηκε τόσο στο χώρο της επιστήμης όσο και της πράξης. Στην πράξη, ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Η επιστήμη, βρήκε τη χρυσή τομή γι' αυτό το πρόβλημα και έδωσε στο Management την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η Επιστήμη του Management με ευρύτερη έννοια. Σήμερα, ο όρος Management έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σ' όλες τις χώρες, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

1.2 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ και οι βασικότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν πάνω σε αυτό

Παρόλο που η επιστήμη χρονολογείται μεταξύ τέλος 19^{ου} με αρχές 20^{ου} αιώνα, εντούτοις έχουμε αναφορές από αρχαιοτάτων χρόνων. Αρχές της επιστήμης αυτής που ισχύουν μέχρι και σήμερα, μπορούμε να δούμε πως εφαρμόζονταν τόσο στην αρχαία Ελλάδα όσο και σε άλλους πολιτισμούς εκείνης της εποχής. Για παράδειγμα, ο κώδικας του βασιλιά Χαμουραπί στη Βαβυλώνα αναφερόταν στην αρχή της ανταμοιβής σύμφωνα με την οποία για τους εργάτες στους αγρούς αντιστοιχούσε η ελάχιστη ετήσια αμοιβή σε είδος, το σιτάρι. Η αρχή του καταμερισμού εμφανίζεται και στην αρχαία Κίνα (1644 π.Χ) όπου η παραγωγή της πορσελάνης χωριζόταν σε εξήντα στάδια (!). Επίσης, σημαντικές αναφορές στην ανάλυση της οργάνωσης και της διοίκησης έχουμε και από αρχαίους Έλληνες σοφούς όπως ο Αριστοτέλης (384-322), ο οποίος κάνει λόγο για την εξειδίκευση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την υποκατάσταση των συντελεστών παραγωγής μιας επιχείρησης, ο Πλάτωνας (429- 437) όπου μέσω του έργου του « Πολιτεία» θίγει τη σπουδαιότητα του να τοποθετούνται ικανά άτομα σε κατάλληλες θέσεις και οι εργασίες να καταμερίζονται. Αξιοσημείωτη αναφορά πρέπει να γίνει και στη συμβολή του Leonardo da Vinci (1452 – 1519) ο οποίος ασχολήθηκε με τη μέτρηση των κινήσεων και των εργαζομένων. Εκτός από τους αναφερθέντες , κανόνες οργάνωσης και διοίκησης εφαρμόζαν τόσο οι Ισραηλίτες, οι Αιγύπτιοι - αν κρίνουμε από τα μεγαλοπρεπή μνημεία του πολιτισμού τους -, οι Ρωμαίοι αλλά και οι Ιάπωνες.

Μάλιστα οι τελευταίοι που πιστεύουν πολύ στην οικογένεια και περισσότερο στην εργασία (για να μπορεί να επιβιώσει η πρώτη), ανέπτυξαν διάφορες αρχές και θεωρίες πάνω στο μάνατζμεντ. Η πιο γνωστή είναι η Θεωρία Z που θα αναλύσουμε παρακάτω. Μέχρι το τέλος του 19^{ου} αιώνα παρατηρήθηκε αξιόλογη εξέλιξη τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική. Με το πέρασμα των ετών και κατά τις αρχές του 20^{ου} αιώνα φτάνουμε στην κλασική σχολή της διοίκησης η οποία αποτελείται από ιδέες και πεποιθήσεις για την διοικητική επιστήμη που διαμορφώθηκαν εκείνη την εποχή. Η κλασική σχολή χωρίστηκε σε δύο κατηγορίες, την «επιστημονική διοίκηση» και την «κλασική διοικητική θεωρία». Στη συνέχεια εμφανίζονται οι πιο σύγχρονες θεωρίες μέχρι και το σήμερα και αναλύοντας όλες αυτές τις θεωρίες, πρόκειται να αντιληφθούμε διεξοδικά τί τελικά ισχύει στις επιχειρήσεις και με βάση ποιες θεωρίες και κανόνες πορεύονται στον κόσμο της διοίκησης.

1.2.1 Επιστημονικό κίνημα ή κίνημα επιστημονικού μάνατζμεντ (F. Taylor 1856- 1915)

Θεωρείται ο «πατέρας» της επιστημονικής διοίκησης και σημαντικό κίνητρο για τους μετέπειτα αναλυτές ήταν η εργασία του « Αρχές Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης» που δημοσιεύτηκε το 1911. Με τον όρο «επιστημονική διοίκηση» εννοεί την «*συστηματική μέθοδο εξεύρεσης του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας και αναζήτησης εξειδικευμένων ατόμων τα οποία θα φέρουν εις πέρας την εργασία αυτή*». Ο όρος κλειδί για τον Taylor είναι η παραγωγικότητα (productivity). Ξεκινώντας από απλός εργάτης και φτάνοντας σε βαθμό τεχνικού διευθυντή σε εργοστάσιο της Φιλαδέλφειας (Midvale Steel Works) είχε τη δυνατότητα να παρατηρήσει και να ζηήσει τα προβλήματα που παρουσιάζονταν στο εργοστάσιο από πλευράς παραγωγικότητας, εργοδοσίας, συνεργασίας, σπατάλης χρόνου κα. Με πολλά πειράματα με τους εργάτες αλλά και πολλή ανάλυση διατύπωσε απόψεις προκειμένου να διορθωθούν όλα τα παραπάνω αλλά και πολλά άλλα θέματα της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης. Οι βασικοί του στόχοι μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων
- Να υπάρχουν στόχοι αλλά και υποστόχοι και να τυποποιηθούν οι εργασίες προκειμένου να έχουμε μεγαλύτερη παραγωγικότητα
- Η αυστηρή πειθαρχία και ο σεβασμός στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης

Με βάση αυτούς τους στόχους ο Taylor θέσπισε κάποιες θεμελιώδεις αρχές.

1. Υποστήριξε λοιπόν πως θα πρέπει τα στελέχη αλλά και οι εργαζόμενοι να μην βασίζονται σε πρόχειρες μεθόδους και στη διαίσθησή τους, αλλά σε επιστημονικές μεθόδους όταν πρόκειται να βρουν και να εφαρμόσουν τον άριστο τρόπο εκτέλεσης της κάθε εργασίας.
2. Βασίστηκε στα οικονομικά κίνητρα των εργαζομένων, πρότεινε ένα σύστημα αμοιβής ισάξιο με την απόδοσή τους.
3. Επιστημονική επιλογή του προσωπικού. Αυτό σημαίνει πως τα στελέχη όταν πρόκειται να επιλέξουν τα άτομα που θα επανδρώσουν την επιχείρηση, οφείλουν να υιοθετούν τα κατάλληλα επιστημονικά κριτήρια με βάση τα οποία θα διαπιστώσουν κατά πόσο τα άτομα αυτά είναι ικανά, εκπαιδευμένα, με τα κατάλληλα προσόντα, πρόθυμα για εργασία ή το αντίθετο.
4. Σπουδαία προϋπόθεση για την ομαλή πορεία της επιχείρησης να είναι η συνεργασία και η συνεχής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και όχι ο ατομικισμός και οι συγκρούσεις. Με αυτόν τον τρόπο από τη μία θα βελτιώνονταν οι συνθήκες εργασίας και για τις δυο πλευρές και από την άλλη οφέλη και πρόοδο θα είχε και η ίδια η επιχείρηση.
5. Να αναπτυχθούν μελέτες χρόνου εργασίας και κινήσεων εργαζομένων, με σκοπό να μην υπάρχει κατά τη διάρκεια της εργασίας σπατάλη χρόνου αλλά και άχρηστες κινήσεις των εργαζομένων.

Συμπεραίνουμε από τη θεωρία του Taylor ότι, έδωσε έμφαση στην έννοια της εργασίας και πώς αυτή θα μπορούσε να είναι πιο αποδοτική. Πρότεινε μεθόδους για τα στελέχη, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και η πρόοδος της επιχείρησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού της. Με την πολιτική των υψηλών μισθών διαφαίνεται το ενδιαφέρον του για την ανθρώπινη πλευρά των εργαζομένων, παρόλο που πολλοί άσκησαν αρνητική κριτική προς το άτομο του, διότι θεωρούσαν πως αυτή η πολιτική δημιουργούσε ανισότητες οι οποίες μόνο συγκρούσεις και κακές σχέσεις μπορούσαν να επιφέρουν. Τον κατηγορήσαν επίσης πως ήθελε να κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται σαν μηχανές και να ακολουθούν προκαθορισμένα πρότυπα χωρίς να τον ενδιαφέρουν τα συναισθήματα και οι ανάγκες τους. Οι επιχειρηματίες όμως της εποχής τον υποστήριξαν θερμά αφού διέκριναν αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι πως, όση κριτική κι αν του ασκήθηκε τότε, η συμβολή του Taylor στη διοικητική σκέψη είναι πολύ σημαντική και σήμερα δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις και κυρίως οι βιομηχανικές, που ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τη θεωρία του. Όπως γράφει ο Κ. Κούρτης, « η πρωτοτυπία του έργου του συνίστατο στο γεγονός ότι σε μια εποχή που βασίλευε η παράδοση, η έμπνευση και η ιδιοτροπία, αυτός εφάρμοσε την αναλυτική μέθοδο της λογικής διάρθρωσης της εργασίας, την οποία εφαρμόζουν κυρίως οι επιστήμονες μηχανικοί».

1.2.2 Αρχές Λειτουργίας Διοίκησης (H. Fayol 1841 – 1925)

Ο Fayol θεωρείται μετά τον Taylor θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης και παγκοσμίως πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης». Διατύπωσε τις δικές του αρχές για το Management, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον του στα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών και στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης.

Κατηγοριοποίησε τις λειτουργίες της διοίκησης σε:

- ü *Τεχνική*, όπου περιλαμβάνονται οι ενέργειες οι οποίες γίνονται για την επεξεργασία των πρώτων υλών,
- ü *Χρηματοοικονομική*, της οποίας αντικείμενο είναι η εξασφάλιση των απαραίτητων χρηματοοικονομικών πόρων της επιχείρησης,
- ü *Ασφάλεια*, δηλαδή τα συστήματα και τα μέτρα προστασίας του προσωπικού και των υλικών στοιχείων,
- ü *Εμπορική*, δηλαδή κάθε ενέργεια που γίνεται για να διατεθεί το προϊόν στην αγορά και τον εφοδιασμό πρώτων υλών της επιχείρησης
- ü *Λογιστική*, δηλαδή τη συστηματική καταγραφή των πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την ανάλυση των περιουσιακών στοιχείων και τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων της επιχείρησης σε κέρδη ή ζημίες,
- ü *Διοικητική*, δηλαδή εργασίες πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου. Μάλιστα ορίζει για την κάθε μια τα εξής:
Η διαδικασία της πρόβλεψης αναφέρεται στην ικανότητα που έχει το στέλεχος να κάνει εκτιμήσεις για το μέλλον και να θέτει σε εφαρμογή προγράμματα δράσης για το μέλλον μελετώντας το παρελθόν και το παρόν.
Η διαδικασία της οργάνωσης είναι η συγκρότηση της εργασίας, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων, η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού,

ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και η ανάθεση καθηκόντων στον καθένα. Είναι όλη η οργανωτική δομή στην οποία βασίζεται η επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Η διεύθυνση αναφέρεται στο έργο του στελέχους να προτρέπει το προσωπικό να εκτελεί την εργασία.

Ο συντονισμός αναφέρεται στην ικανότητα του στελέχους να συνδυάζει και να συσχετίζει όλες τις δραστηριότητες.

Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας, σε όλες τις εργασίες, πρόσωπα και πράγματα με σκοπό να διαπιστωθεί αν όλα γίνονται με βάση τις εντολές που δίνει το στέλεχος.

Ο Fayol θεωρεί πως όλες αυτές οι λειτουργίες είναι απαραίτητες και πρέπει να είναι σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, αλλά για τον ίδιο η πιο σημαντική είναι η τελευταία, μιας και υποστηρίζει πως η διοίκηση είναι αυτή που υπερέχει των υπολοίπων και ο ρόλος της μπορεί να παρομοιαστεί με τον ρόλο της νοητικής λειτουργίας του ανθρώπου.

Μετάπειτα ανέπτυξε 14 αρχές του μάνατζμεντ σύμφωνα με τις οποίες μπορούσε οποιοδήποτε στέλεχος να επιλύσει πραγματικά προβλήματα της δουλειάς του. Τις κατέθεσε σαν ένα εργαλείο της διοίκησης οι οποίες εφαρμόστηκαν σε επιχειρήσεις, θρησκευτικές οργανώσεις, στρατιωτικούς σχηματισμούς, κυβερνητικά σχήματα κ.ά. Αυτές είναι:

- I. Κατανομή και εξειδίκευση της εργασίας. Η εργασία πρέπει να κατανέμεται σε εργαζόμενους με την κατάλληλη εξειδίκευση, έτσι ώστε να υπάρχει αποδοτικότητα και επιτυχία
- II. Εξουσιοδότηση. Η εξουσιοδότηση είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στον οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σε αυτήν. Κατά τον Fayol είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ευθύνη, αλλιώς το ένα από τα δυο μόνο του οδηγεί σε αποτυχία.
- III. Πειθαρχία. Είναι ο σεβασμός στους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πρέπει να την έχουν όλοι οι εργαζόμενοι προκειμένου να λειτουργήσει σωστά η επιχείρηση.
- IV. Ενότητα διοίκησης. Πρόκειται για τον καθορισμό εντολών για τις οποίες ένας υφιστάμενος οφείλει να λαμβάνει μόνο από έναν προϊστάμενο με στόχο την αποφυγή συγκρούσεων, χρονικών καθυστερήσεων κ.ά.
- V. Είναι σημαντικό να υπάρχει μέσα στην επιχείρηση μια κατευθυντήρια γραμμή και ένα ενιαίο πρόγραμμα για όλες τις δραστηριότητες ολόκληρης της επιχείρησης, που θα οδηγεί στον κοινό της στόχο.
- VI. Ατομική υπακοή. Αυτό σημαίνει πως μπροστά στο γενικό καλό της επιχείρησης, ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να παραμερίζει το προσωπικό του συμφέρον.
- VII. Δίκαιη ανταμοιβή. Αποτελεί το βασικό κίνητρο των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Σημαντικοί παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ανταμοιβή είναι το γενικό οικονομικό κλίμα της χώρας, οι ικανότητες και η εργατικότητα του εργαζομένου, οι οικονομικές συνθήκες της επιχείρησης κ.ά.
- VIII. Συγκεντρωτισμός. Νοείται η συγκέντρωση αρμοδιοτήτων σε λίγα πρόσωπα για καλύτερη συνολική απόδοση.
- IX. Ιεραρχική κλίμακα. Τα στελέχη μιας επιχείρησης βρίσκονται σε μια ιεραρχική διαβάθμιση. Τα ανώτερα εκχωρούν ευθύνες, εξουσιοδοτούν,

- δίνουν εντολές στα κατώτερα και τα δεύτερα ενημερώνουν με πληροφορίες τα ανώτερα σχετικά με την ολοκλήρωση των εργασιών.
- X. Τάξη. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση τον κατάλληλο χρόνο. Έτσι εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση.
 - XI. Ισότητα. Αίσθημα δικαιοσύνης, ισότητας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού.
 - XII. Μονιμότητα προσωπικού. Είναι καλύτερο για την επιχείρηση να απαρτίζεται από ένα μόνιμο προσωπικό παρά να αποκτά συνεχώς νέο κι αυτό γιατί έτσι αποφεύγεται η διοικητική αναστάτωση, οι τεχνικές εργασίες έχουν αφομοιωθεί από τους μόνιμους, νιώθουν ασφάλεια και μπορούν να αποδώσουν καλύτερα.
 - XIII. Πρωτοβουλία. Ακόμα και στην περίπτωση του λάθους οι υφιστάμενοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν μια δική τους ιδέα ή γνώμη και να τους δίνεται ένα ποσοστό πρωτοβουλίας,
 - XIV. Ομαδικό πνεύμα. Για να εξασφαλίσει ένα στέλεχος την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και για να αναπτυχθούν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι απαραίτητο να υπάρχει το ομαδικό πνεύμα και το αίσθημα αλληλεγγύης και συνεργασίας.

Από τις παραπάνω αρχές αυτό που πρέπει να διαπιστώσουμε είναι πως ο Fayol έθεσε τα θεμέλια για τη διαμόρφωση της διοίκησης και πως για κάθε επιχείρηση που με το πέρασμα των χρόνων και των γενικών αλλαγών που αυτά επιφέρουν και που η οργάνωσή της γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερη, η διοικητική ομάδα πρέπει να είναι συνεχώς εκπαιδευμένη και καταρτισμένη.

1.2.3 Το Γραφειοκρατικό μοντέλο του Max Weber (1864- 1920)

Αυτό που σήμερα αποκαλούμε «γραφειοκρατία» είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του κράτους και άλλων οργανισμών, που αποτελείται από αρμόδιες υπηρεσίες στις οποίες ένας πολίτης πρέπει να απευθυνθεί προκειμένου να επιλύσει κάποιο θέμα του. Έχει καταλήξει σήμερα να έχει αρνητική έννοια μιας και περισσότερες δυσκολίες δημιουργεί στον πολίτη, χάσιμο χρόνου, το ίδιο το σύστημα χωλαίνει παρά θετικά αποτελέσματα. Δεν έχει απολύτως καμία σχέση με αυτό που ο Weber είχε φανταστεί για το σύστημα της γραφειοκρατίας. Ότι δηλαδή θα συντελούσε στην ορθολογική λήψη των αποφάσεων και στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Το γραφειοκρατικό μοντέλο που διατύπωσε στηριζόταν σε τρεις τύπους εξουσίας: την παραδοσιακή, την νομική και την χαρισματική.

Η παραδοσιακή στηρίζεται στην προσωπική εξουσία που ασκεί ένα άτομο σύμφωνα με την παράδοση. Η νομική στηρίζεται στους κανόνες και στους νόμους και η χαρισματική στηρίζεται στην εξουσία ενός χαρισματικού ηγέτη που τα μοναδικά χαρακτηριστικά του τον διαφοροποιούν από όλους τους υπόλοιπους.

Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο, τη λήψη αποφάσεων και την εξουσία στα πλαίσια της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης την αναλαμβάνουν τα γραφεία, τα οποία είναι ιεραρχικά διαβαθμισμένα σε σχήμα πυραμίδας με προϊσταμένους και υφισταμένους. Όλες οι ενέργειες διέπονται από σεβασμό στους κανονισμούς, η επικοινωνία είναι απρόσωπη, δεν υπάρχουν συναισθηματισμοί αλλά προκαθορισμένα καθήκοντα και ορθή κρίση, η επιλογή προσωπικού πρέπει να γίνεται με βάση αντικειμενικά κριτήρια και η ανταμοιβή με βάση την αποδοτικότητα και την αρχαιότητα.

Μπορεί ο Weber να μην περιέγραψε την οργάνωση και τη διοίκηση σαν manager όπως έκαναν ο Taylor και ο Fayol, αλλά να την ανέλυσε σαν πανεπιστημιακός, παρ'όλ'αυτά εντόπισε σημαντικά θετικά στοιχεία που βοηθούν στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων όπως η ιεραρχία, η εξειδίκευση ή η κατανομή της εργασίας. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει πως η θεωρία του δεν είχε και βασικά μειονεκτήματα όπως για παράδειγμα δεν υπήρχε ελαστικότητα αλλά αυστηρότητα, απουσίαζαν η ευελιξία, η επικοινωνία και ο σεβασμός προς την ανθρώπινη ψυχολογία, όλα ήταν προκαθορισμένα και τυποποιημένα.

1.2.4 Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων (Elton Mayo 1880- 1949)

Ο Mayo κοινωνιολόγος και ψυχολόγος στο επάγγελμα, καθώς και σύμβουλος σε μια εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας , με πειραματικές μεθόδους κατά κύριο λόγο, τα λεγόμενα πειράματα Hawthorne, εντόπισε στη διοίκηση και στην οργάνωση προβλήματα αποδοτικότητας για τις επιχειρήσεις εξαιτίας κακής ποιότητας συνθηκών εργασίας αλλά και συμπεριφοράς προς τους εργαζομένους. Για παράδειγμα, σε ένα από τα πειράματά του που είχε να κάνει με τις συνθήκες περιβάλλοντος και πώς αυτές επηρεάζουν τους εργαζόμενους και την παραγωγικότητα (συγκεκριμένα το πείραμα είχε να κάνει με την μεταβαλλόμενη ένταση του φωτισμού στο χώρο εργασίας), διαπίστωσε πως αυξήθηκε η παραγωγικότητα στην ομάδα πειράματος με τον σταθερό φωτισμό τόσο όσο και στην ομάδα με τον μεταβαλλόμενο. Το λογικό θα ήταν να συμβεί στη μια από τις δυο. Αυτό τον έκανε να σκεφτεί τι ήταν αυτό που συντέλεσε στην αύξηση της παραγωγικότητας πέρα από τα δεδομένα και τα ζητούμενα του πειράματος; Η απορία του λύθηκε όταν συνειδητοποίησε πως τα άτομα που έλαβαν μέρος στο πείραμα εργάζονταν ομαδικά. Συνεργάζονταν και ένιωθαν πως συμμετείχαν στο πείραμα όλοι μαζί με κοινό σκοπό και πως οι προϊστάμενοι που τους ήλεγχαν ήταν πιο ελαστικοί και «ανθρώπινοι» απέναντί τους, γιατί ήξεραν πως πρόκειται για πείραμα και όχι για τυπική καθημερινή εργασία της επιχείρησης, όπου θα μετρούσε πολύτιμα ο χρόνος , η απόδοση και το αποτέλεσμα. Αφού ακολούθησαν πολλά πειράματα και συνεντεύξεις του Mayo με πολλούς εργαζόμενους, συμπέρανε από το ερευνητικό του έργο πως δεν φτάνει μόνο το οικονομικό κίνητρο, αλλά οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, το ομαδικό πνεύμα και η καλή ποιότητα συνθηκών και περιβάλλοντος μέσα στην επιχείρηση συμβάλλουν στο να αυξηθεί η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

1.2.5 Θεωρίες X και Y (Mc Gregor 1906 – 1964)

Πρόκειται για δυο θεωρίες οι οποίες εκπροσωπούν τις απόψεις της κλασικής προσέγγισης της διοίκησης και των εργαζομένων και της προσέγγισης περί των ανθρωπίνων σχέσεων. Η μεν θεωρία X βασίζεται περισσότερο στη θεωρία του Taylor και των οπαδών του και μιλά για την απαισιόδοξη πλευρά απόψεων για τους εργαζόμενους ότι δηλαδή πρέπει να ελέγχονται, να καθοδηγούνται, δεν εκφράζονται ιδέες, δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, θα προτιμούσαν να μη δουλεύουν και πως η ανταμοιβή τους είναι ισάξια των αποδόσεών τους. Το στέλεχος την καθορίζει καθώς αντίστοιχα και τις συνθήκες εργασίας και τις τιμωρίες τους. Αντιθέτως η θεωρία Y έχει μια πιο αισιόδοξη πλευρά απόψεων μιας και στηρίζεται όπως είπαμε στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων. Με αφορμή τον Mayo και τους συνεργάτες του, ο Mc Gregor υποστήριξε σε αυτήν του τη θεωρία πως οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να

αναλάβουν ευθύνες, είναι δημιουργικοί, τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την ψυχολογία των εργαζομένων, να κάνουν τις αρμοδιότητες ενδιαφέρουσες, να τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, να εφαρμόζουν πέρα από τα χρηματικά συστήματα ανταμοιβής συστήματα επιβράβευσης, και να καλύπτουν και διάφορες ψυχολογικές τους ανάγκες, όπως ανάγκη για πρωτοβουλία, ασφάλεια, συνεργασία, φιλοδοξίες κ.ά.

Η κατηγοριοποίηση θα λέγαμε των δυο προσεγγίσεων που έκανε ο Mc Gregor και οι χαρακτηρισμοί που έδωσε σε αυτές(απαισιόδοξη και με αρνητισμό η μία, αισιόδοξη και στηριγμένη στις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων και στις ανθρώπινες σχέσεις η άλλη), καθώς και οι δυο θεωρίες X και Y που τις πρεσβεύουν αντίστοιχα, συγκεντρώθηκαν στο έργο του «Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης, 1960). Έγινε πολύ δημοφιλές στην Αμερική και αποτέλεσε ένα σημαντικό εργαλείο για τα στελέχη προκειμένου να κατανοήσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων, να αλλάξουν τακτικές και συστήματα βασισμένα στον ανθρώπινο παράγοντα, ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και αλλάξουν τη φιλοσοφία τους για το μάνατζμεντ σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων.

1.2.6 Μελέτη κινήσεων και χρόνου (Frank Gilbreth (1868- 1924) και Lillian Gilbreth (1878- 1972))

Μπορεί να τελειοποίησε ο Gilbreth με τη σύζυγό του τη μελέτη των κινήσεων και του χρόνου, αλλά θεμελιώθηκε αρχικά από τον Taylor και πριν ακόμα από αυτόν η ανακάλυψη άνηκε στον Leonardo da Vinci*, όπως διαβάσαμε και στην ιστορική εξέλιξη. Αυτό που έκαναν οι Gilbreth ήταν με επιστημονικές μεθόδους πάντα, να παρατηρήσουν, μετρήσουν και αναλύσουν την εργασία των εργαζομένων. Κατέταξε τις ενέργειες της εργασίας σε 18 κατηγορίες και τις καθιέρωσε με την ονομασία therblig η οποία πηγάζει από το όνομά του με αναγραμματισμό. Αυτές είναι:

- Αναζήτηση
- Ανεύρεση
- Επιλογή
- Δράση
- Μεταφορά
- Θέση
- Συναρμολόγηση
- Χρησιμοποίηση
- Αποσύνδεση
- Επιθεώρηση
- Προκαταρκτική θέση
- Απόθεση φορτίου
- Κενή μεταφορά

- Ανάπαυλα λόγω κούρασης
- Αναπόφευκτη καθυστέρηση
- Καθυστέρηση που μπορεί να μην γίνει
- Προγραμματισμός
- Κράτημα ή λαβή

Στη συνέχεια, αφού όρισε τις ενέργειες αυτές, αφοσιώθηκε στο να βελτιώσει την απόδοσή τους και να μειώσει τον χρόνο και τις κινήσεις που χρειαζόνταν για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Αυτή η διαδικασία ονομάστηκε απλοποίηση εργασίας. Υποστήριζε και αυτός όπως και ο Taylor πως υπάρχει ο μοναδικός άριστος τρόπος για κάθε εργασία και σωστό αποτέλεσμα και αυτός ήταν η παραπάνω μέθοδος. Η απλοποίηση της εργασίας. Άλλη μια από τις απόψεις του, ήταν το ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι από τον τρόπο που εργάζονται, δηλαδή πολλές φορές να ασχολούνται με μονότονες εργασίες, αλλά αν αυτό συνδυαστεί και με την αδιάφορη αντιμετώπιση των προϊσταμένων προς αυτούς, τότε τα πράγματα δυσκολεύουν ακόμη περισσότερο.

1.2.7 Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά

Όταν μιλάμε για την θεωρία αυτή, βασικά αναφερόμαστε στην ψυχολογία των οργανώσεων και αυτό συνεπάγεται ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται βασίζονται στην επιστήμη της Ψυχολογίας. Περιγράφει την προσωπικότητα των εργαζομένων, την αντίληψη, τη επικοινωνία, τις ανάγκες, τις αρχές, τη συμπεριφορά του ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων σε μια επιχείρηση.

Εκτός από την επιστήμη της Ψυχολογίας χρησιμοποιείται και η επιστήμη της Κοινωνιολογίας, διότι ένα άλλο κομμάτι αυτής της θεωρίας ασχολείται επίσης με την οργάνωση σαν σύνολο και τι σχέσεις εξουσίας διαμορφώνονται μέσα σε αυτό, ποιοι κανόνες ακολουθούνται, ποιες οι σχέσεις με την κοινωνία και το περιβάλλον, ποια η δομή της και ποια η ανάπτυξή της καθώς και η αποτελεσματικότητά της.

1.2.8 Θεωρία συστημάτων ή Συστημική Θεωρία

Προτού αναλύσουμε τη συστημική θεωρία είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στο «σύστημα» . Σύμφωνα με έναν ορισμό κοινά αποδεκτό, *σύστημα είναι ένα άθροισμα ή συγκέντρωση πραγμάτων που συνδέονται ή αλληλοεξαρτώνται δυναμικά για να σχηματίσουν μια σύνθετη ενότητα, ένα σύνολο που αποτελείται από μέρη σε τακτική διευθέτηση σύμφωνα με κάποιο σχήμα ή σχέδιο. Το σύνολο αυτό είναι σε θέση να λειτουργήσει, να δράσει, ή να κινηθεί σε συμφωνία και, πολλές φορές, υπακούοντας σε κάποια μορφή ελέγχου.*

Τα συστήματα ακολουθούν κάποιες βασικές ιδέες και αναγνωρίζονται από κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Σύμφωνα λοιπόν με τη συστημική θεωρία οι ιδέες αυτές είναι οι εξής:

- i. Ένα σύστημα για να θεωρηθεί σύστημα πρέπει να έχει σύνορα τα οποία το διαχωρίζουν από το περιβάλλον,
- ii. Υπάρχουν τα «κλειστά» και τα «ανοιχτά» συστήματα. «Ανοιχτό» θεωρείται το σύστημα που ανταλλάσει πληροφορίες, ενέργεια ή ύλη με το περιβάλλον του, όπως οι άνθρωποι. Αντίθετα «κλειστό» είναι το σύστημα που δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, όπως ένα ξυπνητήρι.
- iii. Φαινόμενο εντροπίας. Εντροπία είναι η τάση που έχει ένα σύστημα να εξασθενεί. Στην περίπτωση που δεν γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες για ανατροφοδότηση το σύστημα μπορεί να εξαφανιστεί. Αυτό συμβαίνει κυρίως στα κλειστά. Στα ανοιχτά δεν υπάρχει θέμα εντροπίας παρά μόνο όταν οι εισαγόμενες πληροφορίες είναι περισσότερες από τις εξαγόμενες.
- iv. Κάθε σύστημα υποαναλύεται σε υποσυστήματα και ταυτόχρονα ανήκει σε κάποιο υπερσύστημα. Όπως για παράδειγμα, τα Α.Τ.Ε.Ι έχουν υποσυστήματα τις σχολές και τις γραμματείες αλλά ανήκουν και σε υπερσύστημα της εκπαίδευσης και της παιδείας γενικότερα.
- v. Τα ανοιχτά συστήματα όσο μεγαλώνουν τείνουν να εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται, δημιουργώντας πολλές φορές ένα νέο υπερσύστημα με άλλα υποσυστήματα.

Επιπρόσθετα, όπως προαναφέραμε έχουν και κάποια κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία συγκεντρώθηκαν παρακάτω:

- Δυναμικότητα. Η δυναμικότητα των συστημάτων είναι ιδιότητα να επηρεάζουν το περιβάλλον και να επηρεάζονται από αυτό αντίστοιχα όταν ανταλλάσσουν πληροφορίες. Διαχωρίζεται στην εσωτερική δυναμικότητα και στην εξωτερική δυναμικότητα. Η εσωτερική είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και δραστηριοτήτων εντός του συστήματος. Εξωτερική είναι ανταλλαγή πληροφοριών και ενεργειών με το υπερσύστημα.
- Πολυπλοκότητα. Εκδηλώνεται με τον αριθμό των στοιχείων και τις σχέσεις μεταξύ αυτών.
- Βαθμός ανοικτότητας ή κλειστότητας. Το χαρακτηριστικό της ανοικτότητας εκφράζει την άμεση σχέση αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος. Αξιολογείται με κλίμακα 0 που είναι η πλήρης κλειστότητα μέχρι 1 που είναι η πλήρης ανοικτότητα.
- Τελολογική συμπεριφορά. Κάθε σύστημα που δημιουργείται έχει έναν τελολογικό σκοπό που πρέπει να υλοποιήσει, γι'αυτό και δημιουργήθηκε άλλωστε. Έχει ένα τελικό προορισμό.

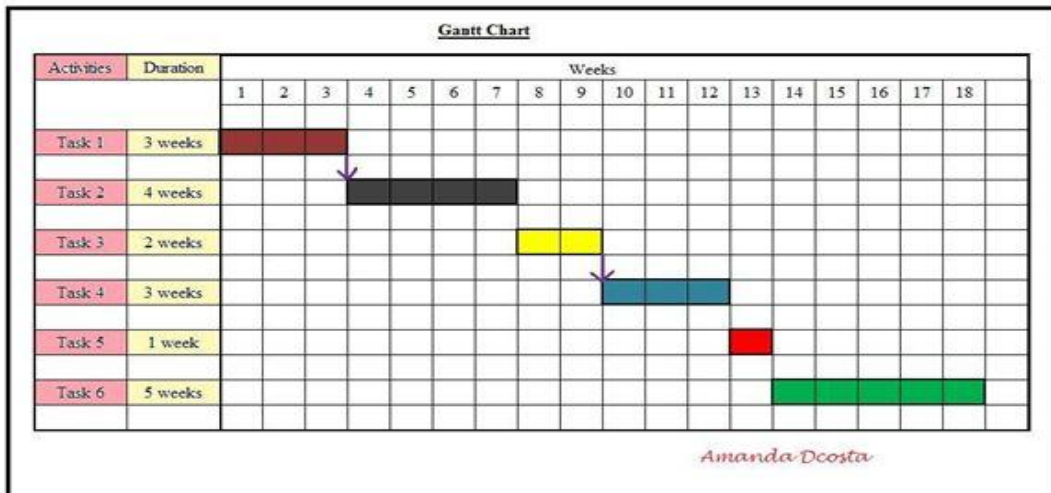
Τέλος, έννοιες που συνδέονται άμεσα με τα γνωρίσματα και τις ιδέες των συστημάτων είναι οι *εισροές, οι εκροές, η επεξεργασία, η αναπληροφόρηση και ο καθορισμός συμπεριφοράς του συστήματος*. Κάθε σύστημα όταν δέχεται πληροφορίες από το περιβάλλον και στοιχεία όπως προαναφέρθηκε, τα ονομάζουμε εισροές. Οι ανθρώπινες υπηρεσίες για παράδειγμα σε ένα σύστημα όπως οι επιχείρηση αποτελούν εισροές. Κατόπιν οι εισροές ανάλογα με το είδος του περνούν από μια διαδικασία η οποία είναι η επεξεργασία. Στη συνέχεια, το σύστημα αποδίδει στο

περιβάλλον τα προϊόντα και υπηρεσίες που ονομάζονται εκροές. Με τη διαδικασία της αναπληροφόρησης, το σύστημα ενημερώνεται σχετικά με τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος σχετικά με τις εκροές που έλαβε. Τέλος, είδαμε πως το κάθε σύστημα έχει μια τελολογική συμπεριφορά. Είναι απαραίτητο να ερμηνεύεται αυτή η συμπεριφορά, για να μπορούμε να αναπροσαρμόζουμε το σύστημα ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και να επιβλέπουμε τον τρόπο λειτουργίας του. Αυτό το επιτυγχάνουμε με τον γνωστό μηχανισμό του μαύρου κουτιού (Black Box), σύμφωνα με τον οποίο, μελετάται η συσχέτιση εισροών – εκροών καθώς και η δυνατότητα να επηρεάσουμε το σύστημα για να οδηγηθεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

1.2.9 Henry Gantt (1861 – 1919)

Ο Gantt είναι περισσότερο γνωστός για δύο καινοτομίες της εποχής του, πρώτον το σύστημα αμοιβής με δώρο και δεύτερον το διάγραμμα Gantt το οποίο δημιουργήθηκε με σκοπό να παρακολουθείται η εκτέλεση των έργων και το οποίο χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα.

Ο λόγος που υπήρχε χαμηλή απόδοση στην παραγωγή αλλά και στους εργαζομένους σύμφωνα με τον Gantt, ήταν το γεγονός πως η διοίκηση δεν χρησιμοποιούσε κατάλληλες μεθόδους προκειμένου να μετρούν, να παρατηρούν και να προγραμματίζουν αποτελεσματικά την εργασία. Εδώ συμβάλλει εντυπωσιακά με το διάγραμμά του, το διάγραμμα Gantt. Το συγκεκριμένο διάγραμμα εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 1917 και αποτελεί σπουδαία βοήθεια για τη μελέτη και την σωστή οργάνωση της εργασίας. Πρόκειται για γραφικές παραστάσεις που απεικονίζουν το προγραμματισθέν και το εκτελεσθέν έργο σε συνάρτηση με τον χρόνο. Πιο απλά το διάγραμμα αυτό μας δείχνει τις χρονικές σχέσεις μεταξύ των συμβάντων ενός προγράμματος. Επίσης, ανάλογα με την δραστηριότητα που θέλουμε να απεικονίσουμε, ένα διάγραμμα Gantt μπορεί να διακριθεί σε διάγραμμα φόρτου εργασίας, διάγραμμα προόδου και διάγραμμα εργασίας ανθρώπων ή μηχανών.



Αναφέραμε πως δεύτερη καινοτομία αποτέλεσε το σύστημά του για την αμοιβή με δώρο. Ο σκοπός ήταν οι εργαζόμενοι να υποκινούνται για να ξεπερνούν το ημερήσιο όριο της παραγωγής, αλλά με ένα κίνητρο πέρα από τον καθιερωμένο τους μισθό. Και αυτό ήταν το επίδομα bonus για την παραγωγή τους. Ναι μεν υπήρχε η αμοιβή με το κομμάτι (θεωρία Taylor) αλλά ο Gantt προσέθεσε και το επίδομα παραγωγής διότι ενδιαφερόταν τόσο για τον εργάτη αλλά και για την υποκίνησή του. Το σίγουρο αποτέλεσμα ήταν η αυξημένη παραγωγικότητα αλλά και οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι.

1.2.10 Θεωρία Z :Τεχνικές Ιαπωνικού Μάνατζμεντ

Η ιαπωνική θεωρία γνωστή και ως θεωρία Z της οποίας δημιουργός είναι ο William Ouchi, εφαρμοσμένη από την Προσέγγιση για ποιότητα στο χώρο εργασίας με την τεχνική των κύκλων ποιότητας, εξετάζει τις προηγούμενες θεωρίες της διοίκησης και επικεντρώνεται κυρίως στην ομαδικότητα, στην ομαδική λήψη αποφάσεων και την σίγουρη επιτυχία που πηγάζει από αυτά τα δύο. Όλη η φιλοσοφία της ιαπωνικής θεωρίας στηρίζεται στην φιλοσοφία των ιαπωνικών επιχειρήσεων και τις ιαπωνικές παραδόσεις και αντιλήψεις όπως για παράδειγμα το ότι η εργασία είναι τόσο σπουδαία όσο και η οικογένεια.

Υπάρχουν 8 κανόνες για τους Ιάπωνες managers οι οποίοι είναι απαράβατοι και αποδεικνύουν αυτά τα πιστεύω τους. Πρώτον, σημαντικό είναι να υπάρχει μόνιμη απασχόληση, δεύτερον, να στρατολογούνται ικανοί εργαζόμενοι, τρίτον να εκπαιδεύεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τέταρτον, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται συλλογικά, πέμπτον, ένας εργαζόμενος πρέπει να αμοίβεται ανάλογα με την εμπειρία του, έκτον, να υπάρχει ευημερία στην επιχείρηση, έβδομον, ο συνδικαλισμός με την καλή του έννοια, όγδοον, η χρήση κύκλων ποιότητας.

Όσον αφορά την εφαρμογή της θεωρίας με τους κύκλους ποιότητας και την γενικότερη προσέγγιση, πρέπει να επισημάνουμε πως πρόκειται για ομάδες εκπροσώπων εργαζομένων και στελεχών οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα συγκαλούν συνελεύσεις και υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και τη μείωση του κόστους. Τα θέματα προκύπτουν από τις συνολικές εμπειρίες των ατόμων μέσα στην επιχείρηση σχετικά με τα προβλήματα που ανακύπτουν και οι λύσεις βρίσκονται κατόπιν ομαδικής λήψης αποφάσεων. Στη συνέχεια, αυτές οι λύσεις προωθούνται στα ανώτερα στελέχη και αυτά με τη σειρά τους ανακοινώνουν στην αρχική ομάδα τις αποφάσεις τους και τις ενέργειές τους. Για να στεφθεί με επιτυχία αυτή η διαδικασία, είναι σημαντικό να υπάρχει πολλή καλή επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζομένους, αλλά και μεγαλύτερη συμμετοχή των δεύτερων σε ότι έχει να κάνει με θέματα εργασίας και τη λήψη αποφάσεων για την επίλυσή τους. Στην περίπτωση που δεν υπάρχουν τα παραπάνω οι κύκλοι ποιότητας δεν μπορούν να λειτουργήσουν.

Γενικότερα, όλη η ιαπωνική θεωρία περί μάνατζμεντ έχει επιφέρει αλλαγές τόσο στις επιχειρήσεις με την αυξημένη παραγωγικότητα που παρατηρείται όσο και ευρέως σε όλη την διοικητική επιστήμη.

1.2.11 Michael Porter και οι 5 δυνάμεις

Ο Michael Porter, με σπουδαία συμβολή στο χώρο του μάνατζμεντ, έχει θεωρηθεί από πολλούς ως ο διάδοχος του P. Drucker. Σημαντικές αναφορές αποτελούν οι θεωρίες του για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την ανταγωνιστικότητα των εθνών την έννοια της στρατηγικής κ.ά.

Ειδικότερα για την έννοια της στρατηγικής έχει αποδώσει έναν ορισμό σύμφωνα με τον οποίο, *«στρατηγική είναι κάτι το νέο, το καινοτόμο, το καινούριο, το διαφορετικό από τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο»*.Ενώ, την διαχωρίζει από την λειτουργική αποτελεσματικότητα καθώς αυτή είναι η προσπάθεια βελτίωσης του ήδη υπάρχοντος προϊόντος και η ανεύρεση τρόπων για να κάνουμε καλύτερα πράγματα από ότι ο ανταγωνισμός μας. Μάλιστα, υποστηρίζει πως στρατηγική δεν αποτελούν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή το Benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση) ή διάφορα άλλα. Αυτά αποτελούν λειτουργική αποτελεσματικότητα και απαντούν στο ερώτημα « πώς θα το κάνουμε;», ενώ η στρατηγική στο ερώτημα «τι θα κάνουμε;».

Ο Porter είναι επίσης γνωστός και για το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων καθώς και για την Αλυσίδα αξίας. Το πρώτο μοντέλο έχει να κάνει με την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι πέντε δυνάμεις του Porter, δηλαδή η είσοδος νέων επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι πελάτες, βοηθούν

μια επιχείρηση να μελετά και να βρίσκει την καταλληλότερη και αποτελεσματικότερη στρατηγική σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον όσο και με το εσωτερικό της.

Τώρα όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ο Porter διέκρινε κάποιες λειτουργίες. Την παραγωγή, την αποθήκευση, τη διανομή, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες μετά πώληση, την προμήθεια πρώτων υλών, την έρευνα και την ανάπτυξη, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και την υποδομή της επιχείρησης. Με αυτές τις λειτουργίες, μια επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει πολύ καλά το εσωτερικό της περιβάλλον και σε συνδυασμό με τις πέντε δυνάμεις μπορεί να εξασφαλίσει μια μοναδική στρατηγική για την αντιμετώπιση των απειλών και την επίλυση των εσωτερικών θεμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Εισαγωγικά

Όπως είδαμε και στο πρώτο κεφάλαιο, από τον ορισμό του Griffin, η διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελείται από πολλές λειτουργίες, μια εκ των οποίων είναι και η οργάνωση. Προτού προβούμε στην ανάπτυξη αυτού του κεφαλαίου αναφορικά με την οργάνωση, θεωρώ πως είναι σημαντικό να γίνει λόγος για δύο «προστάδια» της οργάνωσης, **την λήψη αποφάσεων και τον προγραμματισμό**. Κατά τη γνώμη μου, αυτά τα δύο προϋπάρχουν της οργάνωσης γι'αυτό και τα ονόμασα «προστάδια» της. Όπως λαμβάνουμε αποφάσεις στη ζωή μας για το αν θα υλοποιήσουμε κάποια ενέργειά μας, έτσι και στην επιχείρηση ή τον οργανισμό λαμβάνουμε αποφάσεις για ενέργειες που αφορούν το συμφέρον, το κέρδος, την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού κ.ά. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι λαμβάνονται αποφάσεις τόσο για την υλοποίηση κάποιου έργου, ιδέας ή σχεδίου, όσο και για την μη υλοποίηση αυτών, αν αυτό κριθεί απαραίτητο, για την σωστή έκβαση της επιχείρησης και όλων των προαναφερθέντων στόχων. Επίσης, όπως προγραμματίζουμε και οργανώνουμε στη ζωή μας το καθετί για το οποίο έχουμε λάβει την απόφαση, έτσι και στον κόσμο των επιχειρήσεων, πρώτα προγραμματίζουμε και μετά οργανώνουμε, είτε αυτό έχει να κάνει με ανθρώπινο δυναμικό, είτε με τμήμα της επιχείρησης, είτε με στρατηγική, είτε με οτιδήποτε. Ουσιαστικά, αν ερευνήσουμε διάφορες βιβλιογραφίες θα δούμε ότι οι περισσότεροι εντάσσουν το στάδιο της λήψης αποφάσεων στα στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού και όχι σαν αυτοτελές στάδιο. Ακόμα και έτσι να είναι, προϋπάρχουν της οργάνωσης.

Οι ορισμοί και η ανάπτυξη αυτών των δυο εννοιών που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα τόσο τις ίδιες αυτές έννοιες, όσο και μετέπειτα την γενικότερη έννοια της οργάνωσης.

2.1.1 Λήψη Αποφάσεων

Έχοντας υπόψη πολλές και διαφορετικές απόψεις σχετικά με το τι σημαίνει απόφαση, μπορούμε να καταλήξουμε σε έναν γενικό ορισμό λέγοντας πως, **απόφαση είναι η διαδικασία που κάνουμε προκειμένου να βρούμε την σωστότερη και αποδοτικότερη για μας (δεδομένων αναγκών και συνθηκών) λύση μεταξύ εναλλακτικών που μας παρατίθενται.**

Όπως προαναφέραμε η λήψη αποφάσεων είναι συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό. Αυτό εξηγείται αν σκεφτούμε πως, όταν προγραμματίζουμε (σαν στελέχη για παράδειγμα) σε μια επιχείρηση, ουσιαστικά παίρνουμε συνεχώς διάφορες αποφάσεις για τους στόχους της επιχείρησης, ποια καθήκοντα θα αναθέσουμε σε ποιους, τι ενέργειες θα γίνουν, ποια προγραμματικά σχέδια θα ακολουθήσουμε και τόσα άλλα. Είναι μια πολλή σημαντική διαδικασία και το στέλεχος που καλείται να την πραγματοποιήσει οφείλει να είναι υπεύθυνο, να αναλαμβάνει το ρίσκο, να υπολογίζει τους κινδύνους, να είναι ικανό, λογικό, έμπειρο και αντικειμενικό. Γιατί είναι αυτό που λαμβάνοντας μια απόφαση, ακόμα και αν δεν την υλοποιεί

αυτοπροσώπως, αλλά την έχει αναθέσει σαν εντολή σε υφιστάμενό του, όπως συνήθως γίνεται, αναμένεται να δώσει λύση στο πρόβλημα που πιθανώς να έχει ανακύψει.

Μάλιστα, ο Peter Drucker γράφει πως «η λήψη αποφάσεων μπορεί να αποτελεί διαδικασία ρουτίνας. Ο manager ίσως και να μην αντιλαμβάνεται ότι τις λαμβάνει. Μπορεί όμως και να επηρεάζουν τη μελλοντική ύπαρξη της επιχείρησης και να απαιτούν χρόνια συστηματικής ανάλυσης. Η σημασία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από το μάνατζμεντ είναι γενικώς αναγνωρισμένη. Αλλά, αρκετά πράγματα σχετικά με το θέμα τείνουν να εστιάζονται στην επίλυση προβλημάτων, δηλαδή στην απάντηση σε ερωτήματα. Και αυτή η εστίαση είναι λανθασμένη. Μάλιστα, η πιο συνηθισμένη αιτία λαθών στις αποφάσεις του μάνατζμεντ, είναι η έμφαση που δίνεται στον εντοπισμό της σωστής απάντησης, αντί για την διατύπωση της σωστής ερώτησης».

Στον ορισμό που δώσαμε παραπάνω, μιλήσαμε για απόφαση σωστότερη και αποδοτικότερη δεδομένων αναγκών και συνθηκών. Αυτό σημαίνει πως διαφορετική απόφαση θα παρθεί σε συνθήκες όπου γνωρίζουμε τα αποτελέσματα, δηλαδή συνθήκες βεβαιότητας, διαφορετική απόφαση θα παρθεί σε συνθήκες όπου δεν γνωρίζουμε τα αποτελέσματα, δηλαδή συνθήκες αβεβαιότητας και τέλος, η απόφαση θα είναι ανάλογη με συνθήκες κινδύνου πράγμα που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων που έχουμε είναι πιθανά.

Ο λόγος που διαχωρίζουμε την απόφαση ανάλογα με τις διάφορες συνθήκες γίνεται για να κατανοήσουμε πως για ένα στέλεχος είναι απαραίτητο να γνωρίζει τις συνθήκες υπό τις οποίες καλείται να αποφασίσει έτσι ώστε, να είναι σε θέση να διαμορφώσει κατάλληλα την διαδικασία, να συντονίσει τα άτομα, να βρει τις τεχνικές, τα στοιχεία και τις πληροφορίες προκειμένου να πραγματοποιηθεί η λήψη αποφάσεων με επιτυχία.

Με βάση τα όσα γνωρίζουμε, μπορούμε να διαχωρίσουμε τις αποφάσεις σε προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες.

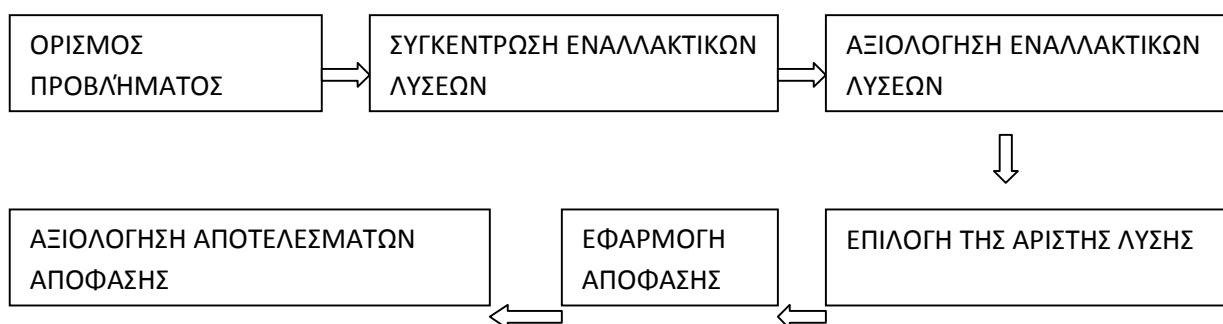
Οι προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας, όπου έχουμε να κάνουμε με βέβαια αποτελέσματα, γι'αυτό και λαμβάνονται μετά από ώριμη σκέψη και μελέτη. Επίσης, αφορούν μακροχρόνιο προγραμματισμό, οργανωμένο τρόπο δράσης και στρατηγικής. Αντίθετα οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις όπως το λέει και η λέξη, είναι αποφάσεις που δεν έχουν προγραμματιστεί αλλά έχουν ληφθεί εκτάκτως και σπασμωδικά από τα στελέχη. Αυτή η περίπτωση παρατηρείται όταν οι εξελίξεις και τα γεγονότα τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης βρίσκουν απροετοίμαστα τα στελέχη, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα τις περισσότερες φορές των αποφάσεών τους.

Μιλώντας για τη λήψη των αποφάσεων θα ήταν αδύνατον να μην αναφερθούμε στις θεωρίες πάνω στις οποίες βασίζονται τα στελέχη προκειμένου να αποφασίσουν.

Πρόκειται για δυο θεωρίες αντίθετες μεταξύ τους αλλά εξίσου σημαντικές. Η πρώτη, επονομαζόμενη και ως Κλασική Θεωρία Λήψης Αποφάσεων, η οποία έχει ενστερνιστεί στοιχεία της οικονομικής σκέψης και του ορθολογισμού, παρουσιάζει το διοικητικό στέλεχος σαν ορθολογιστή ο οποίος γνωρίζει με βεβαιότητα όλα όσα χρειάζονται για να λάβει μια απόφαση, την κατάσταση γενικότερα που επικρατεί και ποιες είναι οι εναλλακτικές του. Αποφασίζει ανάλογα με την σπουδαιότητα των εναλλακτικών και με μοναδικό κριτήριο το κέρδος της επιχείρησης. Η δεύτερη θεωρία, η Θεωρία των Αποφάσεων αντικρούει την πρώτη υποστηρίζοντας πως οι

αποφάσεις δεν είναι άριστες αλλά ικανοποιητικές. Το διοικητικό στέλεχος σταματά όταν βρει μια ικανοποιητική εναλλακτική και αποφασίζει για το πρόβλημα.

Τέλος, για να καλύψουμε την ανάλυση σχετικά με τη λήψη αποφάσεων πρέπει να αναφερθούμε και στο πώς τελικά γίνεται η διαδικασία της. Όπως βλέπουμε και από το παρακάτω σχήμα τα στάδια είναι έξι. Ο ορισμός του προβλήματος, συγκέντρωση των εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, επιλογή της άριστης λύσης, εφαρμογή της απόφασης, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτής της απόφασης.



1. Ο ορισμός του προβλήματος, δηλαδή το να ορίσουμε ακριβώς και να περιγράψουμε το πρόβλημα είναι αυτός που καθορίζει τα επόμενα στάδια της λήψης αποφάσεων. Αυτό λοιπόν συνεπάγεται πως πρέπει να είναι σαφής, ακριβής, να περιγράφει όλα τα αίτια του προβλήματος έτσι ώστε να μπορέσουμε να προχωρήσουμε τη διαδικασία.
2. Στη συνέχεια αφού ορίσουμε το πρόβλημα καλούμαστε να συγκεντρώσουμε όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία θα αποτελέσουν τις εναλλακτικές μας λύσεις για την αντιμετώπισή του. Όσο περισσότερες εναλλακτικές συγκεντρώσουμε, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες θα έχουμε να για πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
3. Μετέπειτα, συγκεντρώνοντας τις εναλλακτικές μας λύσεις, τις αξιολογούμε. Δηλαδή ερευνάμε το κατά πόσον η εφαρμογή μιας εναλλακτικής μπορεί να είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση, μπορεί η επιχείρηση να υποστηρίξει την εφαρμογή της, ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα έχει η κάθε εναλλακτική; Όλα αυτά τα ερωτήματα απαντώνται με διάφορες γνωστές τεχνικές μεθόδους από τα στελέχη όπως η λογιστική, ο γραμμικός προγραμματισμός, η επιχειρησιακή έρευνα κ.ά.
4. Αφού απαντήσουμε τα ερωτήματα του προηγούμενου σταδίου, είμαστε σε θέση να επιλέξουμε την καλύτερη λύση για το πρόβλημα. Είναι το πιο κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας διότι κατά την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης μπορεί να διαπιστώσουμε ότι τα κριτήριά μας καλύπτονται από 2 ή και περισσότερες εναλλακτικές. Όμως μόνο μια πρέπει να ληφθεί σαν απόφαση. Έτσι, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση άλλοτε αντικειμενικά και κάποιες

- φορές και υποκειμενικά να επιλέξει τη λύση με τις περισσότερες ευνοϊκές επιδράσεις, τα μεγαλύτερα οφέλη και τις λιγότερες δυσμενείς συνέπειες.
5. Στο στάδιο αυτό, υλοποιείται η απόφαση και τίθεται σε εφαρμογή η άριστη λύση για το πρόβλημα. Αξίζει να σημειώσουμε εδώ πως τα στελέχη χρειάζεται να είναι προετοιμασμένα και για πιθανές απρόβλεπτες καταστάσεις που θα δημιουργηθούν εξαιτίας της εφαρμογής της απόφασης. Για παράδειγμα, μπορεί να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι, ή να μην είναι επαρκές το κεφάλαιο που είχαν σκοπό να χρησιμοποιήσουν για την υλοποίηση της απόφασης και να βρεθούν εκτός προϋπολογισμού.
 6. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης. Με άλλα λόγια, εδώ εξετάζονται τα αποτελέσματα που έχει παρθεί και τα στελέχη διαπιστώνουν, είτε ότι η απόφαση ήταν σωστή και απέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, είτε ότι κάτι πήγε στραβά και τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά. Τότε, τα στελέχη θέτουν σε εφαρμογή σχέδια για να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ίσως να χρησιμοποιήσουν κάποια άλλη εναλλακτική που είχαν αξιολογήσει προηγουμένως.

Είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνονται με προσοχή και μελέτη σωστές αποφάσεις, ειδάλλως τα αποτελέσματα μιας λανθασμένης απόφασης μπορεί να είναι βραχυχρόνια ή μακροχρόνια καταστροφικά για την πορεία μιας επιχείρησης αλλά και την πορεία των διοικητικών στελεχών.

2.1.2 Προγραμματισμός

Το δεύτερο προ-στάδιο της οργάνωσης είναι όπως αναφέραμε ο προγραμματισμός. Τι σημαίνει προγραμματισμός; Προέρχεται από τον όρο « πρόγραμμα». Πρόγραμμα καλείται ένα σχέδιο δράσης μιας επιχείρησης το οποίο απεικονίζει την πορεία της προς το μέλλον. Είναι η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρόκειται να γίνουν, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης, το budget που έχει σκοπό η επιχείρηση να διαθέσει για κάποιο πρόγραμμα, τι καθήκοντα θα ανατεθούν και σε ποιον και γενικότερα γίνονται γνωστές οι προθέσεις της επιχείρησης σχετικά με τις μελλοντικές της δράσεις μέσω διαφόρων τύπων προγραμμάτων δράσης, όπως στρατηγικά προγράμματα, λειτουργικά, μακροπρόθεσμα, βραχυπρόθεσμα κ.ά. Η λειτουργία του προγραμματισμού γίνεται για διάφορους λόγους μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Καταρχήν μετριάζει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο. Μειώνει το κόστος, αφού αναζητά την οικονομικότερη λύση και έτσι οι στόχοι επιτυγχάνονται με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επίσης, διευκολύνει τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες αφού στα πλάνα του αποτυπώνεται το κάθε τι. Τι πρόκειται να γίνει, πώς θα γίνει, με τι μέσα, πώς θα οργανωθεί η κάθε ενέργεια, ποια καθήκοντα θα έχει ο καθένας, πώς θα ελεγχθούν οι διαδικασίες κ.τ.λ.

Κατανοούμε λοιπόν πως ο προγραμματισμός είναι συνδεδεμένος όχι μόνο με την οργάνωση αλλά και με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης και χωρίς αυτόν τα πράγματα σε μια επιχείρηση θα ήταν όλα στον αέρα. Δεν θα υπήρχε αποτελεσματική δράση, τα στελέχη δεν θα μπορούσαν να προσαρμοστούν με τις πιθανές αλλαγές και η πορεία της επιχείρησης θα ήταν άγνωστη.

Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- Δείχνει όλους τους στόχους της επιχείρησης
- Καθορίζει τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες
- Προλαμβάνει τους κινδύνους
- Βοηθά τα στελέχη να δουν εγκαίρως τα προβλήματα και να τα αντιμετωπίσουν
- Συμβάλλει στην επιτυχία της οργάνωσης

Αφού διερευνήσαμε την έννοια του προγραμματισμού, πρέπει να αναπτύξουμε και την διαδικασία του. Αποτελείται από εννέα στάδια τα οποία είναι τα εξής:

1. εντοπισμός των ευκαιριών και των αδυναμιών της επιχείρησης
2. ανάλυση των στόχων
3. ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθούν τα προγράμματα δράσης
4. παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων
5. αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
6. λήψη αποφάσεων για την βέλτιστη λύση
7. επιλογή και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί στην εφαρμογή του προγράμματος
8. υπολογισμός του οικονομικού προϋπολογισμού
9. έλεγχος των υφιστάμενων αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά

Όλη η παραπάνω διαδικασία πραγματοποιείται με στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι, προκειμένου να την φέρουν εις πέρας. Γνωστότερες είναι η Ανάλυση SWOT και η στρατηγική MBO.

Η Ανάλυση SWOT (SWOT Analysis) πήρε την ονομασία της από τα αρχικά των όρων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές). Αυτό που καλείται να κάνει αυτή η τεχνική είναι να παρουσιάσει στα στελέχη τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Έτσι, τα στελέχη είναι σε θέση κατόπιν αυτής της ανάλυσης να σχεδιάζουν στόχους μέσω των προγραμμάτων δράσης οι οποίοι θα είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Γνωρίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μπορούν να μετριάσουν τους επερχόμενους κινδύνους και να σχεδιάσουν ένα τόσο επιτυχημένο πρόγραμμα δράσης το οποίο θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους όσο και για την πορεία της επιχείρησης.

Μια άλλη στρατηγική προγραμματισμού, αναφέραμε πως είναι η στρατηγική MBO (Management by Objectives) ή διαφορετικά Διοίκηση με βάση τους στόχους.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτήν τη στρατηγική, ο στρατηγικός στόχος της επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν επιτευχθούν όλοι οι υποστόχοι πρώτα των τμημάτων που εμπλέκονται στη διαδικασία. Αυτό συνεπάγεται πως όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι πρέπει να συνεργαστούν, να επικοινωνούν, να ανταλλάσουν απόψεις και να δρουν ομαδικά. Αυτή είναι και η φιλοσοφία της στρατηγικής MBO. Καταλαβαίνουμε επιπρόσθετα από τα παραπάνω πως μέσα από τη διοίκηση ανατίθενται τα καθήκοντα στα τμήματα της επιχείρησης, δημιουργείται ομαδικό πνεύμα, υπάρχει συμμετοχή, αναπτύσσεται η επικοινωνία, εκφράζονται όλες οι απόψεις και μειώνονται οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Από την άλλη όμως, όπως το νόμισμα έχει δυο πλευρές, έτσι και η στρατηγική αυτή, όπως και όλες άλλωστε, έχει και κάποια αρνητικά. Για παράδειγμα, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα στελέχη αρνούνται να υιοθετήσουν απόψεις από τους εργαζόμενους, δεν θέλουν να συνεργαστούν, έρχονται σε ρήξη μαζί τους με αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία των εργασιών της επιχείρησης. όμως και από την πλευρά των εργαζομένων δημιουργούνται προβλήματα καθώς δεν είναι λίγες οι φορές όπου δεν κατανοούν την μέθοδο αυτή, το πώς λειτουργεί, τι επιτυγχάνεται μέσω αυτής κ.τ.λ. Εν κατακλείδι, πέρα από αυτά τα μειονεκτήματα που με τον καιρό και την προσπάθεια των στελεχών και των εργαζομένων, αρκετές φορές εξαλείφονται, τα υπέρ που προσφέρει είναι περισσότερα και αυτό αποδεικνύεται αν λάβουμε υπόψη έρευνες του εξωτερικού οι οποίες καταγράφουν το ποσοστό της τάξεως του 50% των 500 μεγαλύτερων βιομηχανικών επιχειρήσεων των Η.Π.Α στις οποίες εφαρμόζεται η συγκεκριμένη μέθοδος.

2.2 Έννοια της οργάνωσης και οι λειτουργίες της

Μια καλή και επιτυχημένη επιχείρηση εκτός των άλλων φαίνεται και από την οργάνωση που διαθέτει. Με τον όρο οργάνωση εννοούμε τη δομή και το σύστημα εκείνο που επιτρέπει στα στελέχη να πραγματοποιούν αποτελεσματικότερα τους στόχους που έχουν εξαρχής θέσει. Η οργάνωση έχει επισημανθεί και στις θεωρίες του Fayol και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση τόσο στην έννοια όσο και στις λειτουργίες της (επιστημονική- ορθολογική οργάνωση). Στην οργανωτική δομή ή διάρθρωση, εντάσσονται τα άτομα, οι σχέσεις εξουσίας αυτών, οι πόροι, τα μέσα και οι προγραμματικές ενέργειες της επιχείρησης. Όταν όλα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, τότε μιλάμε για μια σωστά δομημένη επιχείρηση που φθάνει στον τελικό στόχο με επιτυχία. Ένα λάθος να γίνει από κάποιο τμήμα του οργανωτικού συστήματος τότε όλα και όλοι επηρεάζονται αρνητικά. Γι'αυτό, είναι πολύ σημαντικό να τίθενται από την αρχή οι οργανωτικές λειτουργίες, να ακολουθούνται σωστά, να γνωρίζονται οι οργανωτικές αρχές που έχουν θεμελιωθεί ανά τα χρόνια, να συνεργάζονται όλα τα τμήματα και να βαδίζουν σε μια κοινή πορεία, αν θέλουν να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας του συνόλου δηλαδή της επιχείρησης.

2.3. Βασικές Μορφές Οργάνωσης

Μιλώντας για την οργάνωση, θα πρέπει για να την κατανοήσουμε, να ερευνήσουμε τις μορφές της και στη συνέχεια της λειτουργίες της. Έτσι λοιπόν, κάθε οργάνωση στηρίζεται σε δυο βασικές μορφές. Την τυπική και την άτυπη. Τυπική οργάνωση καλείται η οργάνωση που επιθυμούν τα στελέχη να έχει η επιχείρησή τους και την καθορίζουν οι ίδιοι, ενώ η άτυπη βασίζεται περισσότερο στις επιθυμίες των εργαζομένων .

Στην τυπική οργάνωση τα χαρακτηριστικά είναι δύο:

Η τυπική οργάνωση προσχεδιάζεται και

Είναι σκόπιμη.

Προσχεδιάζεται διότι τα άτομα και οι ομάδες ατόμων δημιουργούν ένα δομημένο πλαίσιο ιεραρχίας το οποίο και ακολουθούν, προγραμματίζουν τις ενέργειές τους τις οποίες πραγματοποιούν κατά γράμμα και συγκεκριμένα, δημιουργούνται τμήματα θέσης και ρόλοι σχετικοί με τον απώτερο σκοπό (επιτυχία και κέρδος), τίθεται χρονικό περιθώριο διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων, υπάρχουν κανόνες ,τυπικότητα, ανελαστικότητα στη λήψη αποφάσεων και επίσης όλα τα άτομα με συνειδητή απόφαση δέχονται να μπουν σε αυτό το τυπικό πλαίσιο εργασίας, αφού πιστεύουν πως με αυτόν τον τρόπο οι στόχοι τους θα επιτευχθούν. Εν συνεχεία, η τυπική οργάνωση είναι σκόπιμη διότι, όπως αναφέραμε και παραπάνω στοχεύει στην αποτελεσματικότητα την παραγωγικότητα και την επιτυχία. Είναι πολύ σημαντικό, ο άνθρωπος που θα αναλάβει την οργάνωση μιας επιχείρησης, να συντάξει μια γραπτή έκθεση η οποία θα περιέχει τους ρόλους των εργαζομένων και τις σχέσεις συνεργασίας που τους συνδέουν. Συντάσσει επίσης, το καταστατικό της επιχείρησης με το που ιδρύεται. Αυτό έχει να κάνει με το ποιο είναι το αντικείμενό της, ο τόπος εγκατάστασης, ο προσδιορισμός οργάνων διοίκησης κα. Άλλο ένα στοιχείο που καθιστά μια διάρθρωση τυπική είναι τα κείμενα νόμων που ασχολούνται με θέματα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Τέλος, συναντώνται στην τυπική οργάνωση και τα οργανόγραμμα. Πρόκειται για απεικονίσεις σχηματικές μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα των τμημάτων, της διεύθυνσης, των στελεχών και τι αρμοδιότητες έχει το καθένα από αυτά. Τα οργανόγραμμα μπορεί να είναι κάθετα ή οριζόντια ως προς τη δομή τους. Οριζόντιο οργανόγραμμα έχουμε στην περίπτωση που μας ενδιαφέρει η κατανομή των έργων της επιχείρησης, ενώ κάθετο όταν θέλουμε να δείξουμε την ιεραρχική διαβάθμιση, δηλαδή ποιος είναι προϊστάμενος και ποιος υφιστάμενος κ.τ.λ.

Η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση .Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στην τυπική οργάνωση ,η άτυπη οργάνωση δεν προσχεδιάζεται, δεν προβλέπεται ούτε περιγράφεται από κανένα κείμενο ,ούτε απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο λόγος που υπάρχει και αυτό το είδος οργάνωσης είναι το ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη για επικοινωνία, κοινωνικότητα και συναναστροφή. Είναι φυσικό επακόλουθο λοιπόν να δημιουργούνται φιλικές – κοινωνικές σχέσεις στην εργασία και άτυπες ομάδες που δεν ακολουθούν πάντα το προκαθορισμένο, λειτουργούν αυτόβουλα και ελεύθερα και οι σχέσεις τους δεν βασίζονται σε τυπικούς κανόνες.

Ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και κάποιες άλλες μορφές οργανωτικής δομής, πέρα από την τυπική και άτυπη. Αυτές είναι η γραμμική, της οποίας αντικείμενο είναι η παραγωγή και η προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας

επιχείρησης, η επιτελική της οποίας αντικείμενο είναι η υποστήριξη και συμβουλευτική αρωγή κάποιων ειδικών προς τα στελέχη της επιχείρησης και τέλος, υπάρχει και η επιτροπή. Η δομή αυτής της οργάνωσης εμφανίζεται στις περιπτώσεις όπου μια ομάδα ατόμων συγκροτείται προκειμένου να πάρει κάποιες αποφάσεις για την επίλυση ενός ζητήματος της επιχείρησης. Μπορεί να είναι είτε προσωρινή είτε μόνιμη. Πρέπει να επισημάνουμε πως στην άτυπη οργάνωση, αυτός που έχει την εντονότερη προσωπικότητα, μεγαλύτερη ευχέρεια λόγου, φιλικότητα, συμπάθεια μπορεί να χρηστεί ηγέτης των άτυπων ομάδων όπου συμμετέχει και καμιά φορά συγκρούεται με τον τυπικό ηγέτη- στέλεχος που βλέπουμε στην τυπική οργάνωση, ο οποίος έχει επιλεγεί καθαρά με τις τυπικές διαδικασίες και συγκεκριμένα κριτήρια. Και αυτό συμβαίνει διότι ο δεύτερος νιώθει μια ανταγωνιστικότητα θεωρώντας πως ο άτυπος ηγέτης τον κατατροπώνει και τον εκμηδενίζει σε σχέση με το κύρος που έχει και την αναγνωρισιμότητα μέσα στην επιχείρηση.

2.4 Αρχές της Οργάνωσης

Απόρροια όλων αυτών των θεωριών που γνωρίζουμε για την οργάνωση, είναι κάποιες θεμελιώδεις αρχές οι οποίες άπαξ και τεθούν σε εφαρμογή, η επιχείρηση έχει εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παρατίθενται στη συνέχεια καθώς και μια μικρή ανάλυση για κάθε μια από αυτές.

§ Αρχή κατανομής δραστηριοτήτων και εργασιών.

Είναι λογικό ένα στέλεχος να μην μπορεί να εποπτεύει όλες τις ενέργειες μιας επιχείρησης, ούτε αυτές να εκτελούνται κατά αποκλειστικότητα από μόνο έναν υφιστάμενο. Έτσι, υπάρχει η ανάγκη να ομαδοποιούνται οι εργασίες ή να τμηματοποιούνται προκειμένου να γίνονται πιο συγκεκριμένες και πιο αποτελεσματικές. Η **αρχή της τμηματοποίησης** αποτελεί έκφραση της αρχής της κατανομής των έργων. Μπορούμε να διακρίνουμε ανάλογα με τις ανάγκες, την τμηματοποίηση κατά λειτουργία, κατά προϊόν, κατά πελάτη, κατά γεωγραφική θέση κατά διαδικασία, τμηματοποίηση τέλος κατά παραγωγική διαδικασία ή παραγωγικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται.

§ Αρχή συντονισμού.

Με τον όρο «**συντονισμός**», εννοούμε την «*εναρμόνιση όλων των ενεργειών της επιχείρησης, με τέτοιον τρόπο ώστε να διευκολύνεται η επιτυχής λειτουργία της*». Η αρχή του συντονισμού συνυπάρχει με την αρχή της τμηματοποίησης και αυτό το παρατηρούμε και μέσα από τα οργανογράμματα αλλά και την συσχέτιση τμημάτων- εντολών- δραστηριοτήτων. Είναι πολύ σημαντικό σε μια οργανωτική δομή όπου τα τμήματα αλληλοεξαρτώνται, να υπάρχει ο συντονισμός διότι χωρίς αυτόν δεν μπορεί να υπάρξει επιτυχής έκβαση λειτουργιών, συνεργασία των ατόμων από το κάθε τμήμα, επικοινωνία μεταξύ τους, συγχρονισμός σωστή εκτέλεση ή διεκπεραίωση εντός του επιθυμητού χρόνου.

Μάλιστα, προκειμένου να αντιμετωπιστεί σε πολλούς οργανισμούς το πρόβλημα της έλλειψης συντονισμού στα τμήματά του, εφαρμόζονται διάφορες μορφές συντονισμού όπως για παράδειγμα ο ιεραρχικός συντονισμός, ο διοικητικός συντονισμός, ο συντονισμός μέσω στόχων κ.ά.

§ Αρχή προσδιορισμού των σκοπών.

Εδώ, αυτό που διευκρινίζεται είναι οι σκοποί που θέτει μια επιχείρηση προς υλοποίηση. Μπορεί να είναι πλεονασματικοί δηλαδή το κέρδος, αλλά και κοινωνικοί, ή άυλα οφέλη όπως η εξυπηρέτηση των πολιτών. Για τους παραπάνω σκοπούς άλλωστε δημιουργούνται τμήματα στην επιχείρηση, προσδιορίζονται οι ρόλοι των εργαζομένων και κατανέμονται αρμοδιότητες με την προοπτική να επιτευχθούν οι στόχοι και να λειτουργεί η επιχείρηση ομαλά και οργανωτικά.

§ Αρχή της ενότητας της διοίκησης.

Η αρχή αυτή δημιουργήθηκε ύστερα από την ανάγκη της επικράτησης της τάξης και της συνοχής κατά τη διεξαγωγή του διοικητικού έργου. Την ανάγκη να αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ στελεχών επειδή συναγωνίζονται για την εξουσία. Άρα λοιπόν, προκύπτει ο εξής κανόνας. Οποιοσδήποτε εργαζόμενος, είτε πρόκειται για απλό υπάλληλο είτε για στέλεχος, πρέπει να υπακούει, να λαμβάνει εντολές και να λογοδοτεί μονάχα σε έναν προϊστάμενο ή επικεφαλής της επιχείρησης ή του οργανισμού. Την εφαρμογή της αρχής αυτής άλλωστε την έχουμε συναντήσει ξανά και λεπτομερώς στη θεωρία του Fayol περί μοναδικότητας της εξουσίας.

§ Αρχή της περιορισμένης έκτασης του ελέγχου.

Η αρχή αυτή μας υπενθυμίζει πως ένα άτομο μπορεί να επιβλέψει έναν περιορισμένο αριθμό ανθρώπων και να τους ελέγχει. Βέβαια, ο αριθμός αυτός των ανθρώπων δεν είναι πάντα και παντού ο ίδιος αλλά καθορίζεται με βάση κάποια κριτήρια όπως για παράδειγμα την ικανότητα του ατόμου να επιβλέπει, ή την εμπειρία του, ο χρόνος που έχει να διαθέσει για την επίβλεψη καθώς και τα όρια αντοχής του. Παλιότερα, συνηθιζόταν αυτό το όριο ατόμων να κυμαίνεται μεταξύ τεσσάρων με έξι όμως σήμερα γίνονται προσπάθειες να βρεθεί ένας μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων χωρίς να αλλοιωθεί βέβαια η διαδικασία και η αποτελεσματικότητα επίβλεψής τους.

§ Αρχή αλυσίδας εντολής.

Αυτό που σηματοδοτεί την συγκεκριμένη αρχή είναι ο προσδιορισμός με ξεκάθαρο τρόπο της εξουσίας ανάμεσα στις διαβαθμίσεις και στα τμήματα της επιχείρησης. Είναι αναγκαίο να μην ξεφεύγει από τα επιτρεπτά όρια η οποιασδήποτε μορφής εξουσία αλλά αντιθέτως να είναι διαβαθμισμένη και άρρηκτα συνδεδεμένη από το κατώτατο επίπεδο ως το ανώτατο ιεραρχικά. Ένα ακόμη στοιχείο της αρχής αυτής αποτελεί η ενότητα σαν έννοια της εντολής με βάση την οποία κάθε άτομο αναφέρεται σε έναν μόνο προϊστάμενο. Αυτό συνεπάγεται πως το άτομο που καλείται προϊστάμενος φέρει μεγάλες ευθύνες και οφείλει να δίνει σωστές εντολές καθώς και να μην καταχράται την αρμοδιότητά του, διαφορετικά δημιουργεί συνθήκες ανευθυνότητας και αυθαιρεσίας και το μόνο που επιφέρει είναι αντιπαλότητες συγκρούσεις και αταξία μέσα στην επιχείρηση.

§ Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας.

Η τελευταία αρχή της οργάνωσης η οποία συναντάται και με την ονομασία αρχή της πυραμίδας, συμπληρώνει την παραπάνω αρχή και αναφέρεται στην κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Πιο αναλυτικά, υπάρχει μια σχέση εξουσίας ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο η οποία είναι άμεση και καθολική. Ο πρώτος επιβλέπει τον δεύτερο και ο δεύτερος αντίστοιχα υπακούει και λογοδοτεί στον πρώτο χωρίς να παρεμβάλλονται ανάμεσα στους άλλα πρόσωπα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

3.1 Στελέχωση της επιχείρησης.

Στελέχωση ονομάζεται η διαδικασία συμπλήρωσης της οργανωτικής διάρθρωσης με άτομα ικανά που ανταποκρίνονται στις θέσεις εργασίας. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη στελέχωσή του με τα κατάλληλα άτομα. Ο αριθμός και οι ειδικότητες των ατόμων που καλούνται να στελεχώσουν μια επιχείρηση καθορίζονται από τα οργανογράμματα και από τον εσωτερικό κανονισμό της εργασίας. Μια επιχείρηση αν δεν έχει στελεχωθεί με ικανά άτομα δεν μπορεί να σταθεί παρά μόνο σε θεωρητική βάση.

Αυτό που θεωρείται το μεγαλύτερο ατού μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ρόλο για την ανεύρεση, στελέχωση, αξιοποίηση, εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού καλείται να παίξει η ομάδα στελεχών της επιχείρησης η οποία είναι ειδικευμένη σε αυτό και δημιουργεί το τμήμα που ονομάζεται **Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρωπίνων πόρων**.

Η συγκεκριμένη λειτουργία κατέστησε σημαντική την ύπαρξή της ύστερα από την κατανόηση των ειδικών πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που αριστοποιεί την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης σε όλους τους πιθανούς τομείς. Γι'αυτό βρέθηκαν μέθοδοι και στρατηγικές προκειμένου να εκμεταλλευτούν αυτό το "εργαλείο" της επιχείρησης για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

3.1.1 Στάδια της στελέχωσης.

Η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαιρεθεί σε πέντε στάδια. Ας τα δούμε παρακάτω:

1. Στρατολόγηση

Με τον όρο στρατολόγηση εννοούμε την γνωστοποίηση των θέσεων εργασίας προς τους υποψηφίους. Η συγκεκριμένη γνωστοποίηση συνήθως γίνεται μέσω αγγελιών σε εφημερίδες και περιοδικά φορέων, με αγγελίες στο διαδίκτυο, με προκηρύξεις στον Τύπο, από στόμα σε στόμα ή ακόμα και μέσα στην επιχείρηση στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους για την περίπτωση που κάποιο συγγενικό πρόσωπο εκδηλώσει ενδιαφέρον για την εκάστοτε θέση εργασίας. Αυτό που ακολουθείς τη συνέχεια, αυτή τη φορά από τον υποψήφιο είναι να αποστείλει στο αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης ή και στον ίδιο τον εργοδότη ένα πλήρες βιογραφικό του σημείωμα και μια επιστολή για τη θέση που τον ενδιαφέρει.

Η επιχείρηση ύστερα, εφόσον δεν έχουν καλυφθεί οι θέσεις μελετά το βιογραφικό και εν συνεχεία άπαξ και ενδιαφέρεται επικοινωνεί με τον υποψήφιο. Στην περίπτωση πάλι που έχουν καλυφθεί νωρίτερα οι θέσεις φυλάσσει τα βιογραφικά και ανατρέχει σε αυτά στο μέλλον σε κάθε στιγμή που χρειάζεται να προσλάβει ένα άτομο.

2. Επιλογή

Ακολουθεί το δεύτερο στάδιο όπου είναι η επιλογή του προσωπικού. Εδώ θα δούμε τη διαδικασία που ακολουθείται από τη στιγμή που η επιχείρηση θα αξιοποιήσει τα βιογραφικά που έχει συγκεντρώσει στη διάθεσή της και μετά.

Η πρώτη κίνηση είναι το ξεκαθάρισμα των βιογραφικών που θεωρεί πως ανταποκρίνονται στα κριτήρια που έχει για την κάλυψη των θέσεων εργασίας. Κατόπιν τούτου, ακολουθεί μια προσωπική συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο υποψήφιο. Ο αρμόδιος θα κρίνει αν θα υπάρξει δεύτερη συνέντευξη, πολλές φορές και τρίτη. Αυτό που μπορεί να βοηθήσει παράλληλα με τη συνέντευξη τον υπεύθυνο για τη σωστή επιλογή είναι διάφορα τεστ που υποβάλλει στους υποψηφίους και τα οποία έχουν να κάνουν με την προσωπικότητά του, με την απόδοσή του, με την επιδεξιότητά του, αλλά και ψυχολογικά τεστ.

Αφού ο υπεύθυνος λάβει πολύ σοβαρά υπόψη του όλα τα παραπάνω και είναι σίγουρος για την απόφαση επιλογής του ατόμου που θεωρεί κατάλληλο να επανδρώσει την επιχείρηση, ανακοινώνει στον υποψήφιο αν πληροί τα προσόντα ή όχι για την πρόσληψη.

3. Εκπαίδευση

Το τρίτο στάδιο είναι η εκπαίδευση του προσωπικού αφού με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις θεωρούν πως βελτιώνονται οι εργαζόμενοι τόσο στο επίπεδο των ικανοτήτων τους όσο και στο επίπεδο της απόδοσής τους.

Τα αρμόδια τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης στη διάρκεια του εργασιακού ωραρίου αλλά και μετά το τέλος αυτού.

Στη διάρκεια του ωραρίου αυτό που συνήθως γίνεται είναι, οι εργαζόμενοι να παρακολουθούν και να εργάζονται με παλαιότερους εργαζόμενους έτσι ώστε να εξασκούνται και να μαθαίνουν λεπτομερώς τις αρμοδιότητές τους, να αποκτούν εμπειρία, να μαθαίνουν τακτικές από τους πιο παλιούς και να γίνονται καλύτεροι γνώστες του αντικειμένου τους. Στην περίπτωση που τα εκπαιδευτικά προγράμματα γίνονται μετά το τέλος του ωραρίου, συναντάμε στελέχη όπου συμβουλεύουν τους νεότερους είτε μέσω διαφόρων σεμιναρίων, είτε μέσω περιπτώσιακών μελετών (case studies), όπου με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλύτερη εκμάθηση πρακτικά παρά θεωρητικά. Μέσω αυτών των τεχνικών οι εργαζόμενοι παρέχονται γνώσεις στο προσωπικό που θα τους χρησιμεύσουν στο μέλλον, γίνονται πιο έμπειρα και καταρτισμένα.

4. Αξιολόγηση

Προτελευταίο στάδιο της στελέχωσης αποτελεί η αξιολόγηση του προσωπικού (συνήθως σε ετήσια βάση), η οποία γίνεται προκειμένου να δει η επιχείρηση αν οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους, να εντοπίσει τα μεμονωμένα προβλήματα καθώς και τα γενικά προβλήματα, να αξιολογήσει τις αποφάσεις

πολιτικής προσωπικού, να διαμορφώσει πολιτική αμοιβών, να σχεδιάσει παραγωγικές διαδικασίες και να προωθήσει πλειάδα συνεργατών. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι αρκετά δύσκολο έργο, γιατί βασίζεται σε παράγοντες οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν απόλυτα και με αντικειμενικότητα. Γίνεται με διάφορες τεχνικές όπως είναι οι ετήσιες εκθέσεις, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, οι κλίμακες αξιολόγησης και άλλα.

Αυτό που αξίζει να επισημάνουμε είναι το γεγονός πως η διαδικασία της αξιολόγησης πολλές φορές προκαλεί τη δυσανασχέτηση των εργαζομένων, ακριβώς γιατί όπως αναφέραμε και παραπάνω δεν εκτελείται με αντικειμενικότητα, τα κριτήρια είναι πολλές φορές υποκειμενικά και οι ίδιοι θεωρούν πως ο έλεγχος για τις αρμοδιότητές τους και το πόσο καλά τα πάνε τους δημιουργεί ένα αίσθημα ανασφάλειας και αμφισβήτησης από τους ανωτέρους τους.

5. Προαγωγή

Το πέμπτο στάδιο αποτελεί απόρροια των τεσσάρων προηγούμενων σταδίων. Εφόσον η επιχείρηση κρίνει πως άτομα του προσωπικού είναι πλήρως καταρτισμένα, με πολλές ικανότητες και γνώσεις, καθώς και εμπειρία, τότε υπολογίζει σε αυτά, βλέπει πως εξελίσσονται και παράλληλα εξελίσσουν και την ίδια την επιχείρηση και αποτελούν πολύ δυνατό πλεονέκτημα ανταγωνιστικό, θα λέγαμε, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. υπολογίζουν το έργο τους και εντείνουν την προοπτική προαγωγής τους, πράγμα που κάνει και τα ίδια τα άτομα του ανθρωπίνου δυναμικού, να εργάζονται περισσότερο, να παρακινούνται, να βλέπουν πως οι κόπτοι τους ανταμείβονται και πως αξίζουν μια καλύτερη θέση.

3.2 Έλεγχος και τεχνικές ελέγχου μέσα στην επιχείρηση

3.2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά του ελέγχου

Μια άλλη σημαντική λειτουργία του μανάτζμεντ αποτελεί ο έλεγχος μέσα στις επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητος γιατί χωρίς αυτόν η επιχείρηση δεν γνωρίζει πώς και πού χρησιμοποιούνται οι πόροι της και επίσης το κατά πόσον μπορούν να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί της στόχοι. Αυτό που ουσιαστικά είναι ο έλεγχος είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία τα διοικητικά στελέχη επιβεβαιώνουν ότι τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα συμφωνούν με τα προγραμματισθέντα. Με άλλα λόγια, μέσω του ελέγχου καθορίζουμε πρότυπα απόδοσης με βάση τους προγραμματισθέντες στόχους, σχεδιάζουμε τα απαραίτητα συστήματα συλλογής πληροφοριών, συγκρίνουμε την πραγματική απόδοση με τα προκαθορισμένα πρότυπα, εντοπίζουμε αν υπάρχουν αποκλίσεις, μετράμε το πόσο σημαντικές είναι αυτές και τέλος, κάνουμε τις απαραίτητες κινήσεις για να εξασφαλίσουμε ότι όλοι οι συντελεστές της επιχείρησης χρησιμοποιούνται με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η ανάγκη για έλεγχο περιγράφονται από τους Strong και Smith με τον εξής τρόπο:

Υπάρχουν αρκετές αλληλοσυγκρουόμενες απόψεις σχετικά με το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος με τον οποίον κανείς μπορεί να διοικήσει μια επιχείρηση. Ωστόσο,

τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι μάνατζερ συμφωνούν ότι η καλή διοίκηση απαιτεί αποτελεσματικό έλεγχο. Ένας συνδυασμός από καλά σχεδιασμένους στόχους, δυνατή οργάνωση, ικανή διεύθυνση και υποκίνηση, έχουν μικρή πιθανή επιτυχία αν δεν υπάρχει ένα επαρκές σύστημα ελέγχου.

Προκειμένου ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός και σωστός, πρέπει να διέπεται από ακρίβεια, σαφήνεια, συντονισμό, ρεαλισμό, ευελιξία, λειτουργικότητα, αποδοχή, και χρονική καταλληλότητα.

Ακρίβεια, διότι ανακριβή στοιχεία θα οδηγήσουν την επιχείρηση να ενεργήσει με λάθος τρόπους. Πρέπει να γίνεται ακριβής αξιολόγηση των πληροφοριών έτσι ώστε και το σύστημα ελέγχου να μην λειτουργήσει εσφαλμένα.

Σαφήνεια, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν τις πληροφορίες και να μην οδηγηθούν σε λάθη.

Συντονισμό, διότι οι πληροφορίες του ελέγχου θα πρέπει να φθάνουν σε όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία και επίσης, η ροή των εργασιών μπορεί να επηρεάσει ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης είτε με επιτυχία είτε με αποτυχία.

Ρεαλισμό, δηλαδή ο έλεγχος να εφαρμόζεται σύμφωνα με την επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Ευελιξία, ούτως ώστε η επιχείρηση να αντιδρά γρήγορα και ευέλικτα σε αλλαγές και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Λειτουργικότητα, πράγμα το οποίο σημαίνει πως οι πληροφορίες θα πρέπει να δίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα που είναι υπεύθυνα να μπορούν να εκτελέσουν τις κατάλληλες λειτουργικές διαδικασίες,

Αποδοχή, δηλαδή το σύστημα ελέγχου να είναι αποδεκτό από όλους, προκειμένου να αποδώσει και να έχει αποτελέσματα.

Χρονική καταλληλότητα, δηλαδή οι πληροφορίες να συλλέγονται και να αξιοποιούνται έγκαιρα, προκειμένου να υπάρχουν τα χρονικά περιθώρια να ενεργήσουν τα στελέχη, να διορθώσουν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες.

3.2.2 Τεχνικές ελέγχου

Οι βασικές τεχνικές του ελέγχου που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Προϋπολογισμοί και εκθέσεις

Συνήθως οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα έσοδα και τα έξοδα της οργάνωσης και των τμημάτων της, στα κέρδη, στις αμοιβές προσωπικού, στις εισπράξεις κ.ά. οι εκθέσεις που γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα συγκρίνονται με αυτούς και βρίσκονται πιθανές αποκλίσεις.

- Συστήματα οικονομικού ελέγχου

Εδώ χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως η ανάλυση του νεκρού σημείου ή αποδοτικότητα κεφαλαίου προκειμένου να ελέγχεται η χρηματοοικονομική οργάνωση.

- Συστήματα ελέγχου παραγωγής

Εδώ συμπεριλαμβάνεται η συντήρηση των μηχανημάτων, η ροή των υλικών, η απογραφή, η ποιότητα και γενικότερα η παρακολούθηση των παραγωγικών λειτουργιών.

- Συστήματα ελέγχου προσωπικού

Χαρακτηριστικά παραδείγματα για τον έλεγχο του προσωπικού αποτελούν η αξιολόγησή του, η κάρτα ελέγχου χρόνου παρουσίας του, συστήματα ελέγχου για την απόδοσή του κ.ά.

3.2.3 Είδη ελέγχου

Ο έλεγχος ανάλογα με το ποιος τον διενεργεί, τη διάρκειά του, την έκταση και το σκοπό, διακρίνεται αντίστοιχα σε **εσωτερικό** και **εξωτερικό**, όταν γίνεται από τα ίδια τα στελέχη οι από εξειδικευμένους ελεγκτές, σε **μόνιμο** όταν γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής χρήσης και σε **περιστασιακό** όταν υπάρχει κάποιος ειδικός λόγος (υπόνοια για κατάχρηση λόγου χάρη). Σε **γενικό** και **ειδικό** και τέλος, ανάλογα όπως είπαμε τελευταία με τον σκοπό, σε **προληπτικό** όταν γίνεται για την πρόληψη λαθών και σε **κατασταλτικό** όταν γίνεται για να ανακαλυφθούν λάθη ή παραλήψεις.

Εν κατακλείδι, η αναγκαιότητα του ελέγχου θα λέγαμε ότι προκύπτει από συχνά λάθη των στελεχών που χρήζουν πρόληψης αλλά και διόρθωσης, καθώς επίσης και από τις αλλαγές που πρέπει να αντιλαμβάνονται εγκαίρως από τις επιχειρήσεις τόσο από το εσωτερικό τους περιβάλλον, όσο και από το εξωτερικό τους. Αυτό τις καθιστά όλο και πιο πολύπλοκες και τα συστήματα του ελέγχου έρχονται για να βοηθήσουν στην επίλυση αυτών των πολύπλοκων λειτουργιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (ΗΓΕΣΙΑ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ)

4.1 Γενικά για τη διεύθυνση.

Λίγο πολύ έχουμε κάνει μικρή ονομαστική αναφορά στα πρώτα κεφάλαια, στη λειτουργία που ονομάζεται **διεύθυνση**, όμως ήρθε η στιγμή να αναλύσουμε σε αυτό το κεφάλαιο διεξοδικά τη διεύθυνση, καθώς και τα κομμάτια που εντάσσονται σε αυτήν, όπως είναι η ηγεσία, η παρακίνηση, η επικοινωνία και τέλος, οι ομάδες εργασίας. Η εργασία της διεύθυνσης είναι η απασχόληση των διευθυντικών στελεχών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που ασχολούνται με τον ανθρώπινο παράγοντα προκειμένου να πραγματοποιηθούν σωστά οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Η διεύθυνση δηλαδή είναι αυτή που θα φροντίσει για να δοθούν οι σωστές εντολές, για τη σωστή κατεύθυνση των εργαζομένων, για τη σωστή επίβλεψη και συντονισμό των ενεργειών τους.

Η διεύθυνση χρειάζεται να μελετά και να δρα με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κατανοητή στο ανθρώπινο δυναμικό, να μεταβιβάζει σωστά τα μηνύματα, να καταλαβαίνει τους εργαζομένους και τα πιστεύω της όπως και οι αρχές της να είναι ανάλογα των σημερινών εξελίξεων και αλλαγών και όχι απαρχαιωμένα. Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα λάθη της και να δίνει το σωστό παράδειγμα και στους υφισταμένους της, αν θέλει να εκτιμάται να υπολογίζεται και να είναι σεβαστή.

4.2. Ηγεσία (Leadership)

Το βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την ηγεσία είναι το στοιχείο της αποδοχής. Τα άτομα ακολουθούν και ακούνε τον ηγέτη τους όχι από εξαναγκασμό αλλά από την πεποίθηση πως εκείνος διαφέρει, είναι άξιος να δώσει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν, έχει σπουδαίες ικανότητες και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση. Βέβαια, δεν είναι λίγες οι φορές που απογοητεύονται ακριβώς επειδή όλα αυτά που πιστεύουν για εκείνον αποδεικνύονται εσφαλμένα ή δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Η σπουδαιότητα της ηγεσίας στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι αναγνωρισμένα εδώ και χρόνια. Από τον ηγέτη θα εξαρτηθεί η ποιότητα ζωής στο εργασιακό περιβάλλον, δεδομένου ότι από αυτόν αναμένεται η συμβολή του στη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης, συναδελφικότητας, ισότητας και ομαδικού πνεύματος μέσα σε αυτό.

Η ηγεσία γενικά σημαίνει την ιδιότητα ενός ατόμου που προΐσταται σε μια ομάδα ανθρώπων. Η ηγεσία μπορεί να είναι φυσική ή τυπική. Φυσική είναι όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται ο επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει. Τυπική είναι όταν ασκείται, λόγω της θέσης που κατέχει κάποιος σε μια υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό και στον οργανισμό- επιχείρηση.

Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστική είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με

την έννοια του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στα πλαίσια αυτού του χειρισμού εντάσσεται και η παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους.

Δεν είναι λίγες οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να αποσαφηνιστεί η έννοια της ηγεσίας. Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται τρεις βασικές.

1. **Η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη.**

Πρόκειται για μια θεωρία που ερευνά αποκλειστικά τα γνωρίσματα που καθιστούν ένα στέλεχος ηγέτη. Πρωταρχικά, είναι η τάση και η επιθυμία του να ηγείται των άλλων, η ικανότητά του να παίρνει πρωτοβουλίες, η εμπιστοσύνη που αποπνέει πρώτα στον εαυτό του και κατόπιν στους άλλους, η εξυπνάδα του και οι γνώσεις του καθώς και η εμπειρία του. Η τιμιότητά του, η συναισθηματική νοημοσύνη του.

2. **Η θεωρία συσχέτισης – προσαρμογής.**

Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην ύπαρξη τριών παραγόντων που συντελούν στην επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας. Αυτοί είναι ο ηγέτης ως άτομο, οι υφιστάμενοί του και τέλος η εργασία. Όταν αυτοί οι παράγοντες ταυτίζονται τότε μιλάμε για σωστή ηγεσία.

3. **Η θεωρία του Adair.**

Αυτό που πίστευε ο Adair ήταν πως η ηγετική ικανότητα μπορεί με διάφορους τρόπους να αποκτηθεί. Αν τα στελέχη εκπαιδευτούν και καταρτιστούν άρτια πάνω σε ηγετικά θέματα μπορούν επάξια να χαρακτηριστούν ηγέτες. Η συγκεκριμένη θεωρία παραθέτει κάποιες δραστηριότητες που οφείλει ένας ηγέτης να κάνει. Αυτές είναι ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση, η πληροφόρηση, η δημιουργία ομαδικότητας και η ανάθεση αρμοδιοτήτων.

Παρά τις διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και βοηθούν τους ηγέτες στο να γίνονται καλύτεροι, υπάρχουν και κάποιες απόψεις που εκφράζουν δυσανασχέτηση και αρνητικότητα για το συγκεκριμένο θέμα. Υπάρχουν ειδικοί της διοίκησης των επιχειρήσεων που πιστεύουν πως η ηγεσία σαν μηχανισμός επιρροής ενός προσώπου έναντι άλλων, είναι εσφαλμένη. Το νόημα της ηγεσίας δηλαδή, δεν είναι πώς ένα άτομο θα επηρεάσει τα υπόλοιπα αλλά το ποιες ενέργειες θα γίνουν, ποιες τεχνικές θα ακολουθηθούν και ποιες συμβουλές θα δοθούν στα άτομα μιας επιχείρησης από ένα στέλεχος ικανό και άξιο για την ηγετική θέση που κατέχει, προκειμένου να είναι εύρυθμη η όλη λειτουργία της και να αντιμετωπιστούν όλα τα θέματα.

Το σημαντικό δεν είναι πώς θα βρεθεί ο ηγέτης μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση και το πώς θα αναπτύξει αυτήν του την ικανότητα αλλά να μην βρεθεί ένας άνθρωπος που να πλήρη όλα τα προσόντα για να καλείται ηγέτης αλλά κυρίως πώς με τη συμβολή του θα γίνουν όλα τα παραπάνω. Το ουσιώδες είναι πώς θα

εκμεταλλευτεί κάποιος την ηγετική του ικανότητα προς όφελος των συναδέλφων του, της επιχείρησης και όχι του εαυτού του. Το προσωπικό όφελος θα έρθει στην πορεία τόσο μέσω της αναγνώρισης από τους υπολοίπους, της ηθικής επιτυχίας, όσο και της επιτυχίας μέσω χρηματικού κέρδους.

Τα ΝΑΙ και τα ΟΧΙ ενός ηγέτη¹

Τα ΝΑΙ:

- Χρησιμοποιείτε κάθε δυνατό μέσον για να επικοινωνείτε με το προσωπικό σας.
- Αναγνωρίστε την ικανότητα των συνεργατών σας.
- Δημιουργήστε μια θετική και ευέλικτη ατμόσφαιρα εργασίας.
- Δείχνετε πίστη, αφοσίωση και υποστήριξη απέναντι στο προσωπικό σας.
- Θέστε προκλητικούς και φιλόδοξους στόχους.

Τα ΟΧΙ:

- Μη ζητάτε πράγματα που δεν θα κάνατε οι ίδιοι.
- Μην ξεχνάτε ότι η εμπιστοσύνη είναι αμφίδρομη και απαιτεί χρόνο και προσπάθεια για να εδραιωθεί.
- Μη μεροληπτείτε και μη δείχνετε κανενός είδους ευνοιοκρατία.
- Μην αποτρέπετε το προσωπικό σας από το να εκφράζει τις απόψεις του.
- Μην είστε ασαφείς ως προς τους ρόλους των μελών της ομάδας σας.

Συμπερασματικά λοιπόν για την ηγεσία, για να μπορέσει ένα στέλεχος να έχει επάξια τον τίτλο του ηγέτη, θα πρέπει να δουλέψει πολύ τόσο με το αυτό του όσο και με τους συναδέλφους του. Η ηγεσία δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση. Αντιθέτως θέλει συστηματική δουλειά, πολλές γνώσεις και κυρίως ανθρωπιά. Δεν πρέπει να βάζονται οι υλικοί στόχοι και τα κέρδη πάνω από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Τότε θα έχει κάνει μη αναστρέψιμο λάθος.

1. Από το βιβλίο του Robert Heller " Effective Leadership", Dorling Kindersley Limited, London, 1999 (για την Ελλάδα, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα)

4.3. Παρακίνηση

Παρακίνηση είναι η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα, ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Είναι η θέληση και η επιθυμία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού ή επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης κάποιων ατομικών αναγκών. Είναι η διαδικασία εκείνη που οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία.

Η βασική γνώση των θεωριών παρακίνησης μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη για τα στελέχη στην προσπάθειά τους να παρακινήσουν τους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση. Γι'αυτό, θα αναλύσουμε τις πιο βασικές θεωρίες που διατυπώθηκαν σχετικά με την παρακίνηση ξεκινώντας φυσικά με την **θεωρία αναγκών του Maslow**. Σύμφωνα με τον Abraham Maslow, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Αυτό σημαίνει πως μέσα από την ιεράρχηση στις ανάγκες που έκανε ο Maslow, βγαίνει όλη η ανθρώπινη συμπεριφορά και εξηγείται το πώς μπορούν οι άνθρωποι να παρακινηθούν.

Υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, τα ταξινόμησε εν συνεχεία ιεραρχικά, δηλαδή από τα πιο βασικά μέχρι τα πιο πολιτισμένα και ώριμα. Θεώρησε πως ανάμεσα στις ανάγκες μας υπάρχει μια φυσική ροή με την οποία τις αντιλαμβανόμαστε. Επίσης αυτό που σημείωσε είναι πως οι ανάγκες μας δεν μπορούν να ικανοποιηθούν εντελώς, αντιθέτως πρέπει να ικανοποιούνται σε κάποιο βαθμό έτσι ώστε να αισθανθούμε πως πρέπει να βρούμε νέους τύπους συμπεριφοράς προκειμένου να ικανοποιήσουμε τις επόμενες. Παρακάτω βλέπουμε το σχήμα, τη γνωστή πυραμίδα των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow και αντιλαμβανόμαστε καλύτερα την παραπάνω θεωρία.



Μια άλλη πολύ σημαντική θεωρία που έχει να κάνει με την παρακίνηση, είναι εκείνη του McClelland, γνωστή και ως **θεωρία ανθρωπίνων κινήτρων**.

Η θεωρία του ασχολείται με τρία κίνητρα, το κίνητρο για επιτεύγματα, το κίνητρο για δεσμό, το κίνητρο για εξουσία. Όλοι έχουμε την ανάγκη για αυτά τα τρία πράγματα, καθένας μας σε διαφορετικό βαθμό, και η συμπεριφορά μας επηρεάζεται ανάλογα στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, τα άτομα που έχουν πιο έντονη την ανάγκη για επίτευξη, ανταποκρίνονται περισσότερο στην εργασία τους. Από την άλλη, η ανάγκη για δεσμό δεν έχει και τόσο θετική έννοια, μιας και τα στελέχη που ενδιαφέρονται πιο πολύ και πιο υποκειμενικά για τα άτομα, δεν παίρνουν ορθολογιστικές αποφάσεις και έχουν μειωμένη απόδοση. Όσον αφορά το κίνητρο για εξουσία, αυτό που έχει παρατηρηθεί είναι πως τα στελέχη με έντονη υποκίνηση για εξουσία αποδίδουν περισσότερο στη δουλειά τους και μπορούν να πάρουν πιο γρήγορα προαγωγές από ότι άλλοι.

Τέλος συναντάμε στο κεφάλαιο της παρακίνησης τις θεωρίες X και Y του Mc Gregor, τις οποίες έχουμε αναπτύξει και στα αρχικά κεφάλαια.

4.4. Επικοινωνία

Επικοινωνία μπορούμε να καθορίσουμε τη διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσσει ιδέες, πληροφορίες, μηνύματα με τον γραπτό ή τον προφορικό τρόπο στον αποδέκτη και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται όταν ο δέκτης, ο οποίος αντιλαμβάνεται πλήρως το περιεχόμενο του μηνύματος, προσπαθεί να υλοποιήσει τον στόχο του, σύμφωνα με την επιθυμία του πρώτου. Σκοπός λοιπόν της επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση, είναι η έγκαιρη και έγκυρη αποστολή, αντικειμενική και δίκαιη διαχείριση, διάχυση και κατανόηση του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και η απαιτούμενη θετική αντίδραση των αποδεκτών, προκειμένου να υλοποιούνται αποτελεσματικά οι στόχοι τόσο των επί μέρους τομέων όσο και ολόκληρης της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που συνετέλεσαν στην εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας και να της δώσουν τη μορφή που έχει σήμερα είναι πάρα πολλοί. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τους εξής:

- i. Η διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων.
- ii. Η ταχύτητα της αγοράς.
- iii. Ο όγκος της εργασίας.
- iv. Η δομή των επιχειρήσεων
- v. Η φύση των επιχειρήσεων.
- vi. Η εξέλιξη της τεχνολογίας.
- vii. Η κατανομή της εργασίας σε περισσότερα στελέχη.

4.4.1 Μορφές επικοινωνίας.

Η ροή των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση διακρίνει την επικοινωνία κυρίως σε τυπική, η οποία κατηγοριοποιείται σε κάθετη και οριζόντια, και σε άτυπη.

Τυπική επικοινωνία είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται μέσα από τα προσχεδιασμένα πρότυπα τα οποία είναι γνωστά και ως «κανάλια ροής πληροφοριών», διότι μέσω αυτών ένα στέλεχος ή οποιοδήποτε μέλος της επιχείρησης μπορεί να αντλήσει τις πληροφορίες που χρειάζεται ή να διαβιβάσει σε άλλους πληροφορίες που ο ίδιος κατέχει. Ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης στο οποίο βρίσκεται η πηγή των διακινούμενων πληροφοριών σε σχέση με το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται οι θέσεις προς τις οποίες κατευθύνονται, η τυπική επικοινωνία διαχωρίζεται σε κάθετη και οριζόντια.

Κάθετη, έχουμε στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα μήνυμα μεταβιβάζεται σε άτομα τα οποία λειτουργούν σε επίπεδο ιεραρχίας διαφορετικό από εκείνο στο οποίο λειτουργεί η πηγή. Για παράδειγμα, κάθετη επικοινωνία υπάρχει μεταξύ του προϊστάμενου και των υφισταμένων του.

Οριζόντια επικοινωνία χαρακτηρίζεται η επικοινωνία όταν τα άτομα που επικοινωνούν βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο διοίκησης είτε ανήκουν στην ίδια οργανωτική μονάδα είτε σε διαφορετικές. Οριζόντια επικοινωνία μπορεί να είναι μια προφορική συζήτηση ή συνεδρίαση, η ανταλλαγή εγγράφων κ.ά.

Τέλος, υπάρχει και η μορφή της άτυπης επικοινωνίας, η οποία αποτελείται από της πάσης φύσεως πληροφορίες που κυκλοφορούν ανεπίσημα μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Έχει προσωπικό χαρακτήρα και δεν συνδέεται με τη θέση και τα καθήκοντα των ατόμων που επικοινωνούν.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία έχει αποτελέσει πολύ σημαντικό εγχείρημα προς μελέτη και έρευνα. Ο ρόλος της και η σημασία της για την επιχείρηση είναι σπουδαίος και η επιχείρηση με τη σειρά της πρέπει να μελετά τους κατάλληλους τρόπους προκειμένου να διασφαλίσει την αποτελεσματική χρησιμοποίησή της αφού βιβλιογραφίες αναφέρουν πως έχει να προσδώσει πολλά οφέλη, όπως για παράδειγμα μέσω αυτής ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό της όνομα. Ακόμη, όταν είναι η επικοινωνία επιτυχής διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης όπως επίσης καλλιεργείται ένα κλίμα καλών σχέσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Επιτυχημένη επικοινωνία σημαίνει εκτός των άλλων πως η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ καλό πληροφοριακό σύστημα. Τέλος, παρουσιάζεται ικανότητα συνύπαρξης και συνεργασίας και εκπληρώνονται όλοι οι στόχοι και σκοποί της επιχείρησης.

4.5. Ομάδες εργασίας

Οι ομάδες αποτελούν πολύ σημαντικό στοιχείο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ομάδες ατόμων που λειτουργούν για να διεκπεραιώσουν κάποιους στόχους. Τα τμήματα που διαχωρίζονται αποτελούνται από ομάδες εργαζομένων. Όλοι σχεδόν μέσα σε μια επιχείρηση αποτελούν μέλος κάποιας ομάδας. Ακόμα και τα διευθυντικά στελέχη είναι ομάδα με τους εργαζομένους τους. Αυτό που θα εξετάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο είναι οι τύποι των ομάδων εργασίας και η σπουδαιότητα του να υπάρχουν τέτοιες ομάδες.

Αρχικά να αναφέρουμε πως οι δυο γνωστότεροι τύποι ομάδων εργασίας είναι οι **τυπικές** και οι **άτυπες**. Τυπικές ομάδες εργασίας είναι εκείνες που διορίζονται επίσημα μέσα σε έναν οργανισμό - επιχείρηση, έχουν επίσημα καθορισμένες εξουσίες και γενικά δημιουργούνται για να εκτελούν μια συγκεκριμένη δουλειά ή να εκπληρώνουν μια συγκεκριμένη λειτουργία. Τυπικές ομάδες μπορεί να είναι το τμήμα της παραγωγής, ή της οικονομικής διεύθυνσης για παράδειγμα. Ο ηγέτης μιας τυπικής ομάδας ορίζεται σύμφωνα με την ιεραρχική δομή της επιχείρησης. Η εξουσία εκχωρείται από πάνω προς τα κάτω.

Άτυπες ομάδες καλούνται οι ομάδες εργασίας οι οποίες δημιουργούνται χάρη στην αμεσότητα και στην προσωπικότητα των ατόμων. Αυτό σημαίνει πως εργαζόμενοι που καθημερινά εργάζονται μαζί στον ίδιο χώρο, έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα εκτός εργασίας, αποκτούν οικειότητα κ.τ.λ. αποτελούν μια άτυπη ομάδα. Δεν ορίζονται από κάποιον, αντιθέτως δημιουργούνται αυθόρμητα.

Πέρα από τους δυο αυτούς τύπους υπάρχουν οι λειτουργικές ομάδες, οι ομάδες κοινών ενδιαφερόντων, οι ομάδες έργου καθώς και οι συναδελφικές.

Λειτουργικές ομάδες καθορίζονται από την επιχείρηση, διακρίνονται από έναν προϊστάμενο, τα μέλη υπακούουν σε αυτόν, και ακριβώς επειδή πάντα η ύπαρξη του προϊσταμένου είναι απαραίτητη, οι συγκεκριμένες ομάδες ονομάζονται και οργανωτικές διότι ακολουθούν την ιεραρχική δομή που έχει οριστεί μέσα στην επιχείρηση. Παράδειγμα χαρακτηριστικό είναι τα οργανογράμματα.

Έπειτα, όπως αναφέραμε υπάρχουν και οι ομάδες έργου. Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται από τον οργανισμό προκειμένου να εξυπηρετήσουν έναν συγκεκριμένο σκοπό ή έργο. Έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής αφού μετά την ολοκλήρωση αυτή του έργου παύουν να υφίστανται. Τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτές τις ομάδες ορίζονται από τη διοίκηση και γι'αυτό μπορούμε να της αποκαλέσουμε και τυπικές. Υπάρχει και εδώ κάποιος επικεφαλής.

Οι ομάδες κοινών ενδιαφερόντων όπως το λέει και η ονομασία τους, είναι ομάδες ατόμων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα εντός ή και εκτός εργασίας. Είναι άτυπες, μοιάζουν με τις ομάδες έργου μιας και αυτές έχουν μικρή διάρκεια ζωής αφού άπαξ και ικανοποιηθεί το ενδιαφέρον που τις ενώνει, διαλύονται.

Τέλος, αναφέραμε και τις συναδελφικές ομάδες. Μοιάζουν με τις ομάδες κοινού ενδιαφέροντος, διότι είναι και αυτές άτυπες, δεν ορίζονται από τη διοίκηση, ωστόσο μια διαφορά ανάμεσα σε αυτούς τους τύπους ομάδων είναι το γεγονός πως η συναδελφικές ομάδες αναπτύσσουν δραστηριότητα κυρίως εκτός εργασιακού περιβάλλοντος. Η συμμετοχή των ατόμων σε συναδελφικές ομάδες δεν μπορεί να ελεγχθεί όπως είναι λογικό από τη διοίκηση. Αυτό που μπορεί όμως να απαιτεί η διοίκηση είναι τα άτομα αυτής της ομάδας να μην αποσπώνται από την εργασίας

τους και να αφιερώνουν χρόνο για τη συναναστροφή τους σε συγκεκριμένες ώρες όπως είναι τα διαλείμματα.

Η σπουδαιότητα ύπαρξης ομάδων εργασίας έγκειται στο γεγονός πως μέσα από αυτές αναπτύσσεται η συλλογικότητα, ακούγονται νέες ιδέες, υπάρχει δημιουργικότητα, αντιμετωπίζονται καλύτερα τα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση και αν μη τι άλλο όλα αυτά αποφέρουν αποτελεσματικότητα μέσα σε μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Θέμα: Οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης μέσα επιχείρηση.

5.1. Μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε

Αρχικά να αναφέρουμε πως χρησιμοποιήθηκαν δυο μέθοδοι προκειμένου να αντλήσω πληροφορίες από την επιχείρηση σχετικά με τις λειτουργίες της οργάνωσης και της διοίκησης μέσα σε αυτήν.

Πρώτα από όλα, έγινε μια συνάντηση με τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης τον κ. Μώρο και μέσω μιας **συνέντευξης**, έμαθα πως λειτουργεί η επιχείρησή του αλλά και τις προσωπικές του απόψεις επί του θέματος.

Θεωρώ πως μέσα από την συνέντευξη γενικότερα, σαν μέθοδο, μπορούμε να αποκτήσουμε αμεσότητα, υπάρχει μια επικοινωνία αμφίδρομη, μπορούμε να ανταλλάξουμε απόψεις, να κάνουμε διάλογο, να είμαστε πιο οικείοι. Επίσης, μέσα από την συνέντευξη, δίνουμε το αίσθημα στον συνομιλητή μας πως πέρα από αυτά που έχει να μας πει, ενδιαφερόμαστε και δεν ενεργούμε καθαρά τυπικά και ψυχρά.

Η δεύτερη μέθοδος που επέλεξα να χρησιμοποιήσω ήταν **το ερωτηματολόγιο**, το οποίο απαντήθηκε από τα άτομα του προσωπικού της επιχείρησης καθώς λόγω φόρτου εργασίας τους, μου ήταν δύσκολο να πάρω συνέντευξη από τον καθένα ξεχωριστά και εκτός αυτού, θεωρώ πως μέσω ενός ερωτηματολογίου με συγκεκριμένες ερωτήσεις, απλές και ενδιαφέρουσες μπορούμε να αντλήσουμε εξίσου σημαντικές πληροφορίες και να διαμορφώσουμε μια εικόνα για την επιχείρηση και το δυναμικό της μέσα από τους ίδιους τους εργαζομένους.

Ουσιαστικά το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε προκειμένου να καταλάβω πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, πώς κρίνουν τις λειτουργίες της, από τι δυσαρεστούνται και ικανοποιούνται και μαζί με την συνέντευξη του υπευθύνου καθώς και την συνολική μου έρευνα, πώς εγώ η ίδια με τη σειρά μου, μπορώ να προτείνω κάποιους τρόπους βελτίωσης αν χρειαστεί σε θέματα που θα προκύψουν από αυτήν.

5.2. Προφίλ της επιχείρησης.



Το Κέντρο Φυσικοθεραπείας "Γ. Μύρος" ιδρύθηκε το 1994 στην Πάτρα, φέρνοντας για πρώτη φορά στην πόλη και ευρύτερα στον χώρο της Δυτικής Ελλάδας την **ολοκληρωμένη μορφή Φυσιοθεραπευτικού Κέντρου** με πληρότητα σε εξοπλισμό, κατάλληλα διαμορφωμένων θεραπευτικών χώρων και οργάνωση. Από τον Δεκέμβριο του 2008 το Φυσιοθεραπευτικό Κέντρο άλλαξε νομική μορφή και από Ατομική Επιχείρηση εξελίχθηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία "**ΜΩΡΟΣ Α.Ε.**". Έτσι αποτελεί, πλέον, την **πρώτη ανώνυμη φυσιοθεραπευτική εταιρεία πανελληνίως**. Με στόχο την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την παροχή ακόμα περισσότερων στους ασθενείς, προχώρησε στην δημιουργία ενός νέου υπερσύγχρονου κέντρου φυσικοθεραπείας με ακόμα περισσότερους και πιο άνετους χώρους φυσιοθεραπευτικής αγωγής. Απασχολεί 10 άτομα προσωπικού καθώς και εξωτερικούς συνεργάτες.

Οι Εγκαταστάσεις

Ο χώρος λειτουργίας είναι 400 τετ. μέτρα, διαθέτοντας:

- Αίθουσα εξατομικευμένης θεραπείας με το σύστημα D.R.S.
- Αίθουσα εξατομικευμένης θεραπείας με το ισοκινητικό σύστημα CYBEX.
- Αίθουσα εξατομικευμένης θεραπείας με το σύστημα ιδιοδεκτικότητας Balance Control (Prokin Technology).
- Ατομικούς θαλάμους κλασικής φυσικοθεραπείας.
- Ατομικό θάλαμο θεραπείας με μαγνητικά πεδία.
- Ατομικό θάλαμο υδροθεραπείας.
- Αίθουσα γυμναστικής με πλήρη σειρά θεραπευτικών οργάνων.

Εξατομικευμένη Θεραπεία

Πρωτοποριακά εφαρμόστηκε η εξατομίκευση στην εφαρμογή των θεραπευτικών πρωτοκόλλων.

Καθημερινός έλεγχος, αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός του θεραπευτικού πλάνου.

Προσωπικός φυσιοθεραπευτής που παρακολουθεί καθημερινά τον ασθενή και την πρόοδο του.

Ατομικός χώρος θεραπείας.

Παροχή ατομικού εξοπλισμού στον ασθενή.

Υψηλό επίπεδο υγιεινής και καθαριότητας.

Στο Θεραπευτήριο λειτουργούν τα εξής τμήματα:

- Ορθοπεδικών παθήσεων
- Νευρολογικών παθήσεων
- Ρευματολογικών παθήσεων
- Αθλητικών κακώσεων





Υπάρχει και ηλεκτρονική ιστοσελίδα του φυσικοθεραπευτηρίου, όπου παρέχονται πληροφορίες, χρήσιμα άρθρα για την ενημέρωση των πολιτών. (www.physio.com.gr)

5.3. Συνέντευξη με τον υπεύθυνο της επιχείρησης.

Μίλησα με τον κ. Γεώργιο Μώρο, ο οποίος είναι ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης καθώς και φυσικοθεραπευτής. Ρωτήθηκε έντεκα πολύ σημαντικές ερωτήσεις κατά τη γνώμη μου και μου απάντησε με ειλικρίνεια και πλήρη σαφήνεια.

Η πρώτη ερώτηση που του έκανα ήταν η εξής:

Πόσο σημαντικός είναι για εσάς ο προγραμματισμός της επιχείρησης και ποια στάδια προγραμματισμού ακολουθείτε?

Ο κ. Μώρος μου είπε πως για εκείνον ο προγραμματισμός είναι μια από τις κυριότερες διοικητικές διαδικασίες διότι περιλαμβάνει πολύ σημαντικά στοιχεία που προκύπτουν από τη διαμόρφωση των στόχων, τη μείωση των επικαλυπτόμενων και άστοχων ενεργειών. Αυτό που ο ίδιος και το προσωπικό του εφαρμόζουν είναι να καθορίζουν τους στόχους, να προσδιορίζουν τις θέσεις της επιχείρησης, να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις και να επιλέγουν την καλύτερη. Στο τέλος αξιολογούν ότι κάνουν και προσπαθούν για τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η δεύτερη ερώτησή μου, είχε να κάνει με τους **αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης** και αυτό που μου απάντησε ο κ. Μώρος ήταν πως για τον ίδιο αυτό που αποτελεί στόχο του φυσικοθεραπευτηρίου είναι η εισροή ασθενών, η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης του και η εισροή εσόδων.

Στη συνέχεια, αυτό που ήθελα να μάθω ήταν με **ποιον τρόπο η επιχείρηση είναι οργανωμένη?**

Και εκείνος μου εξήγησε πως περιλαμβάνει στοιχεία της τυπικής οργάνωσης.

Ειδικότερα, υπάρχουν αρχειοθετημένα κείμενα νόμων που αφορούν την φυσικοθεραπεία όπως για παράδειγμα εγκύκλιοι για τα παραπαικτικά των ταμείων ΕΟΠΥΥ όπου είναι συμβεβλημένο το κέντρο. Υπάρχει καταστατικό της επιχείρησης με το πότε ιδρύθηκε κ.τ.λ., διαθέτει οργανόγραμμα με τα τμήματα και τις θέσεις εργασίας και μάλιστα είναι πυραμιδοειδές. Μου το διέθεσε και το παραθέτω στο τέλος της συνέντευξης.

Η ερώτηση που ακολούθησε ήταν η εξής:

Πόσο σημαντικός είναι ο έλεγχος στην επιχείρησή σας και ποιες τεχνικές ελέγχου χρησιμοποιείτε?

Ο κύριος Μώρος απάντησε πως είναι ιδιαίτερα ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης διότι ανατροφοδοτεί τον προγραμματισμό. Μέσω του ετήσιου προϋπολογισμού, της συντήρησης των μηχανημάτων, της αξιολόγησης του προσωπικού, ελεύθερων εκθέσεων και άλλων μέσων έχει πλήρη εικόνα για ότι αφορά την επιχείρηση και έτσι μπορεί να επέμβει για οποιαδήποτε διόρθωση.

Ακολούθησε η ερώτηση σχετικά με τη **στελέχωση της επιχείρησης και ποιες μεθόδους επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού έχει να μας πει οι οποίες εφαρμόζονται κιόλας από αυτόν.**

Ύστερα από διάφορες αγγελίες στον Τύπο, στο διαδίκτυο και άλλα, συναντά τον υποψήφιο, ακολουθεί κάποια συνέντευξη, ίσως και δεύτερη, του κάνει κάποια τεστ σχετικά με την προσωπικότητά του, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του και κατόπιν αποφασίζει αν θα τον προσλάβει ή όχι. Αφού γίνει η πρόσληψη, η αξιολόγηση του καθενός από το προσωπικό, γίνεται μέσω ερωτηματολογίου που συμπληρώνουν οι ίδιοι, μέσω τακτικών εκθέσεων και μέσω ελέγχου στην απόδοσή τους.

Συνεχίζεται η συνέντευξη με την εξής ερώτηση:

Γνωρίζετε για τις τεχνικές που χρησιμοποιούν τα στελέχη προκειμένου να εκπαιδεύσουν το προσωπικό και αν ναι, μπορείτε να μας πείτε αν εφαρμόζετε κάποια?

Εκείνος μου είπε πως τις γνωρίζει και πως εφαρμόζεται μια μεθοδολογία από εκείνον και τους υπόλοιπους υπεύθυνους των τμημάτων για την ευρεία κατάρτιση των εργαζομένων. Η συνηθέστερη μορφή είναι τα σεμινάρια που διεξάγει.

Επόμενη ερώτηση και έχει να κάνει με τη **λήψη αποφάσεων μέσα στο φυσικοθεραπευτήριο και με το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις? Συλλογικά ή μόνο από τον ίδιο?**

Απαντά πως λαμβάνονται συλλογικά οι περισσότερες αποφάσεις και πως για τον ίδιο είναι μια πολύ σημαντική λειτουργεί γιατί μέσα από την ομαδικότητα ακούγονται διάφορες απόψεις και όλοι νιώθουν πως συμμετέχουν ενεργά.

Ογδοη ερώτηση που έγινε είχε να κάνει με το **κατά πόσον οι διάφορες ομάδες εργασίας τυπικές ή άτυπες, λειτουργούν αποτελεσματικά εφόσον βέβαια υπάρχουν στην επιχείρηση.**

Μου είπε πως υπάρχουν τόσο τυπικές όπως είναι δημιουργημένα τα τμήματα και στο οργανόγραμμα, όσο και άτυπες με διάφορους εργαζομένους που δείχνουν να τα πηγαίνουν καλύτερα από ότι με άλλους και αυτό φαίνεται και μέσα στην επιχείρηση αλλά και έξω από αυτήν, όπως έχει αναφερθεί σε συζητήσεις με φιλικό κλίμα και αστεϊσμό.

Η προτελευταία μου ερώτηση ήταν η εξής:

Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε πως πρέπει να έχει ένα στέλεχος προκειμένου να τον θεωρούν ηγέτη? Επίσης, σας εκφράζει η ανθρωποκεντρική διάσταση της ηγεσίας ή η εργασιοκεντρική?

Ο ίδιος πιστεύει πως για να θεωρηθεί κάποιος ηγέτης πρέπει να μπορεί να πείσει για την ορθότητα των αποφάσεών του και με τη συμπεριφορά και την προσωπικότητά του να εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους αλλά και να τους παρακινεί.

Προσωπικά τον εκφράζει η ανθρωποκεντρική διάσταση της ηγεσίας.

Στάθηκα στη λέξη παρακινεί και αυτό με έκανε να του κάνω την επόμενη ερώτηση, η οποία είχε να κάνει με **το κατά πόσον λαμβάνει υπόψη του την παρακίνηση των υφισταμένων του και αν έχει να μας μιλήσει για κάποια συγκεκριμένη μέθοδο που χρησιμοποιεί?**

Η απάντησή του ήταν η εξής:

«Είναι πολύ σημαντική διότι έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας του προσωπικού μου αλλά και στη συμπεριφορά απέναντι στους ασθενείς μου. Αυτό που χρησιμοποιώ είναι είτε κάποια δώρα, είτε χρηματικά bonus, ακόμη και ηθική επιβράβευση με τα λόγια μου.»

Τέλος, κλείσαμε τη συζήτηση με μια ερώτηση η οποία στηρίχθηκε σε κάτι που είχα διαβάσει για την επικοινωνία. Έλεγε το εξής:

Μελέτες έχουν δείξει πως η επικοινωνία αποσπά καθημερινά πάνω από το 80% του χρόνου ενός στελέχους. Με ενδιέφερε να μάθω αν ο ίδιος συμφωνεί και αν μπορούσε να αναπτύξει το ρόλο που παίζει η επικοινωνία στην επιχείρησή του.

Ο κ. Μώρος δεν γνωρίζει αν η επικοινωνία καλύπτει αυτό το ποσοστό από το χρόνο ενός στελέχους πάντως σίγουρα είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη προκειμένου να λειτουργήσει η επιχείρηση. Χωρίς επαφή και επικοινωνία και μάλιστα αμφίδρομη ισχυρίζεται, θα ήταν ανέφικτο να δοθούν και να εκτελεστούν όλες οι εντολές, να εκφραστούν πιθανά παράπονα καθώς επίσης δεν θα υπήρχε και η σχέση που έχει

με τους ασθενείς του. Και με αυτούς η επικοινωνία είναι σπουδαία όχι μόνο με τα άτομα της επιχείρησης. Επικοινωνεί με τους ασθενείς για να μαθαίνει τόσο το πώς νιώθουν μέσα στο φυσικοθεραπευτήριο αλλά και για την εξέλιξη των θεραπειών τους, εξάλλου οι ίδιοι αποτελούν ζωτικό παράγοντα της επιχείρησης.

Κάπως έτσι ολοκληρώθηκε η συνέντευξη μαζί του. Πιστεύω πως με βοήθησε πολύ να βγάλω τα συμπεράσματά μου για την έρευνά μου και τον ευχαριστώ θερμά για το χρόνο που μου διέθεσε και τη συμβολή του.

5.4 Ερωτηματολόγιο εργαζομένων της επιχείρησης «Γ. Μώρος - Κέντρο φυσικοθεραπευτικής αποκατάστασης Α.Ε.»

Το δεύτερο κομμάτι της έρευνας έχει να κάνει με ένα ερωτηματολόγιο 10 ερωτήσεων που συντάξα με σκοπό να το δώσω στους εργαζομένους του φυσικοθεραπευτήριο έτσι ώστε να αξιολογήσουν οι ίδιοι την επιχείρηση .είναι το ακόλουθο το οποίο το συμπλήρωσαν 6 από τα 10 άτομα καθώς τα υπόλοιπα βρίσκονταν σε άδεια εκείνο το διάστημα.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
«Γ.ΜΩΡΟΣ- ΚΕΝΤΡΟ ΦΥΣΙΚΟΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗΣ
ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ»**

**ΘΕΜΑ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
ΙΔΙΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
1.	ΕΙΣΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ?				
2.	ΠΩΣ ΘΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΑΤΕ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ?				
3.	ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΣΑΣ?				
4.	ΣΑΣ ΔΙΝΕΤΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧ/ΣΗ?				
5.	ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΑΣ ΔΙΝΕΙ ΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ?				
6.	ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΟ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΑΣ ΚΑΙ				

	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΑΣ?				
7.	ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΕΣΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ?				
8.	ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΣΤΕ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΣΑΣ ΑΝΑΘΕΤΟΥΝ?				
9.	ΕΙΣΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΑΣ?				
10.	ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ?				

Μετά από την καταμέτρηση των συμπληρωμένων επιλογών και από το μέσο όρο των απαντήσεων, οδηγήθηκα στα εξής αποτελέσματα:

Για ερώτηση 1) οι απαντήσεις κυμαίνονται από "ΚΑΛΑ" έως ΚΑΘΟΛΟΥ".

Για ερώτηση 2) » » από "ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ" έως "ΚΑΛΑ".

Για ερώτηση 3) » » από "ΚΑΛΑ" έως "ΜΕΤΡΙΑ".

Για ερώτηση 4) » » "ΜΕΤΡΙΑ"

Για ερώτηση 5) » » από "ΜΕΤΡΙΑ" έως "ΚΑΘΟΛΟΥ"

Για ερώτηση 6) » » από "ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ" έως "ΚΑΛΑ"

Για ερώτηση 7) » » "ΚΑΛΑ"

Για ερώτηση 8) » » από "ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ" έως "ΚΑΛΑ"

Για ερώτηση 9) » » "ΚΑΛΑ"

Για ερώτηση 10) » » "ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ"

5.5. Συμπεράσματα

Κλείνοντας την εργασία με τα προσωπικά μου συμπεράσματα τόσο από την έρευνα αλλά και από τη συνολική θεωρητική συμβολή, θέλω να επισημάνω πως στη σημερινή εποχή και ειδικά κάτω από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που βιώνουμε, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να τα καταφέρνουν στις δυσκολίες, να υπάρχουν αντοχές, γνώσεις και συνεχής προσπάθεια για να αναπτύσσονται. Πρέπει να βρίσκονται τρόποι για να ανακάμπτουν, εναλλακτικές που να αποδίδουν.

Η επιστήμη της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων παρέχει στα στελέχη των οργανισμών και των επιχειρηματικών μονάδων πληθώρα γνώσεων και θεωριών που άλλοι αποδέχονται και άλλοι απορρίπτουν. Σημασία έχει πως δεν πρέπει να σταματούν τη συστηματική μελέτη και να εφαρμόζουν αυτά που τους ταιριάζουν και κυρίως αυτά που θα τους αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς και να ακολουθούν τις ραγδαίες εξελίξεις. Γιατί δεν τους αφήνει η αγορά και ο ανταγωνισμός να μείνουν στάσιμοι.

Ο ανθρώπινος παράγοντας με τα σημερινά δεδομένα των επιχειρήσεων, αντιμετωπίζεται όχι και τόσο θετικά και εκφράζονται πολλά παράπονα μέσα από αυτόν. Πρέπει τα στελέχη να λάβουν το μήνυμα και να δράσουν άμεσα διότι είναι πολύ πιθανό, να έχουν ξεχάσει πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στην επιχείρηση, πόσο ανάγκη το έχουν και πως δεν πρέπει όλοι να λειτουργούν ρομπωτικά.

Χειροπιαστό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση που ερεύνησα. Φαίνεται πως παρόλο που το διευθυντικό στέλεχος έχει πολύ καλές γνώσεις πάνω σε διοικητικά θέματα, εντούτοις οι εργαζόμενοι παραθέτουν εμμέσως μέσα από το ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε, κάποιες δυσανασχετήσεις. Για παράδειγμα, για κάποιους λόγους δεν είναι και τόσο ευχαριστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Πιστεύουν πως στα θέματα αποφάσεων και πρωτοβουλιών δεν τους δίνεται το περιθώριο να ακουστούν. Υπάρχουν και θετικά στοιχεία όπως η ευχαρίστηση από τον άριστο τεχνολογικό εξοπλισμό, κάτι το οποίο σημαίνει πως οι συνεχόμενες αλλαγές στην τεχνολογία δεν αφήνουν απαρατήρητο τον κ. Μύρο, κάθε άλλο μάλιστα. Ακριβώς επειδή έχει υπολογίσει πολλά στον μηχανολογικό εξοπλισμό με τον οποίο βοηθά στην αποκατάσταση των ασθενών του, φροντίζει να ακολουθεί τις εξελίξεις βοηθώντας έτσι την επιχείρηση να πετυχαίνει τους στόχους της. Όμως, προσωπικά θεωρώ πως μπορεί σε θεωρητική βάση να γνωρίζει πολλά για τις επιχειρήσεις, όμως υπάρχουν μικρά θέματα που χρήζουν παρακολούθησης από μέρος του προκειμένου να επιλυθούν όσο το δυνατό συντομότερα. Θα πρέπει να πρακτικά να δει τι είναι αυτό που εμποδίζει το προσωπικό να αισθανθεί πιο άνετα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, ή γιατί δεν τους δίνεται η δυνατότητα να λάβουν πρωτοβουλίες. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πως κάθε άτομο που εργάζεται σε μια επιχείρηση, μπορεί να έχει μια ιδέα που να μην φανταζόμαστε πως μπορεί να συμβάλει στην ομαλή λειτουργία της. Στην διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης. Ή σε οποιοδήποτε άλλο ζήτημα της επιχείρησης.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια μας έδειξαν, τη σπουδαιότητα του επιχειρείν αλλά και του πώς να πετυχαίνει κανείς όταν επιχειρεί.

Δυστυχώς ή ευτυχώς, αλλά μάλλον δυστυχώς όπως έχει αποδείξει η ιστορία, η ελληνική νοοτροπία απέχει κατά πολύ από τη νοοτροπία των διεθνών και επιτυχημένων εταιρειών, οργανισμών, επιχειρήσεων. Όλα αυτά τα χρόνια θα μπορούσαμε να είμαστε σε τόσο υψηλό επίπεδο στον επιχειρηματικό κόσμο, αν υπολογίζαμε στο έπακρον τις γνώσεις που μας άφησαν τόσο σπουδαίοι άνθρωποι. Αντ'αυτού, εθελουφλούσαμε και συνεχίζουμε χωρίς να κατανοούμε το πόσο εις βάρος μας είναι.

Ας ελπίσουμε πως αργά ή γρήγορα θα αλλάξουμε άρδην, θα μάθουμε να συνεργαζόμαστε για κοινούς στόχους, θα μάθουμε να υπολογίζουμε τους άλλους και όχι να αποζητούμε μοναχά το πώς θα μας εξασφαλίσουν το κέρδος. Θα μάθουμε να τους ανταμείβουμε για αυτό που τους αξίζει. Πρέπει να αντιληφθούμε πως ο κόσμος των επιχειρήσεων αλλά και γενικότερα ο κόσμος όπου ζούμε είναι μια καθημερινή μάχη επιβίωσης. Κανείς δεν μας χαρίζεται. Για να υπάρξει ανάπτυξη σε όλους τους τομείς αλλά ειδικότερα στις επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε όλα τα παραπάνω σαν άνθρωποι και να αλλάξουμε ριζικά νοοτροπία. Η αλήθεια είναι πως τόσα χρόνια η αναξιοκρατία και η οικογενειοκρατία στη χώρα μας έφτασαν στο ζενίθ τους. Καιρός να αποσυρθούν και τη θέση τους να λάβουν η αξιοκρατία, η συλλογικότητα, το δίκαιο, το αίσθημα ανθρωπιάς.

Βιβλιογραφία

1. Νικολάου Β. Μαντά – Αναστασίου Σ. Ντάνου, 1994, «*Μεθοδολογία εκπόνησης πτυχιακών εργασιών*
Συμβολή στην έρευνα και στη συγγραφή της επιστημονικής εργασίας», Έκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα,
2. Νάνσυ Παπαλεξανδρή- Δημήτρης Μπουραντάς, 2003 «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Ευάγγελος Θεοδωράτος , 2004 «*Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*», Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα
4. Βασίλης Παπαδάκης, 2007 «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τόμος Α': Θεωρία*», Εκδ. Ε. Μπενου, Αθήνα
5. Ευάγγελος Θεοδωράτος, 1999 «*Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι*», Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα,
6. Γεράσιμος Λούτας, 2008 «*Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*»,
7. Γεράσιμος Λούτας, 2005 «*Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας- Εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα*», Εκδ. ΕΛΛΗΝ, Αθήνα,
8. Βασίλης Κέφης, 2005, «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ- Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*», Εκδ. Κριτική, Αθήνα
9. Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς, 2003, «*Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων*», Εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα
10. Χρήστος Φλώρος, 1993, «*Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern business management)*», Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
11. Patrick J. Montana- Bruce H. Charnov, 1993, «*Σειρά οικονομία και επιχείρηση*», Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

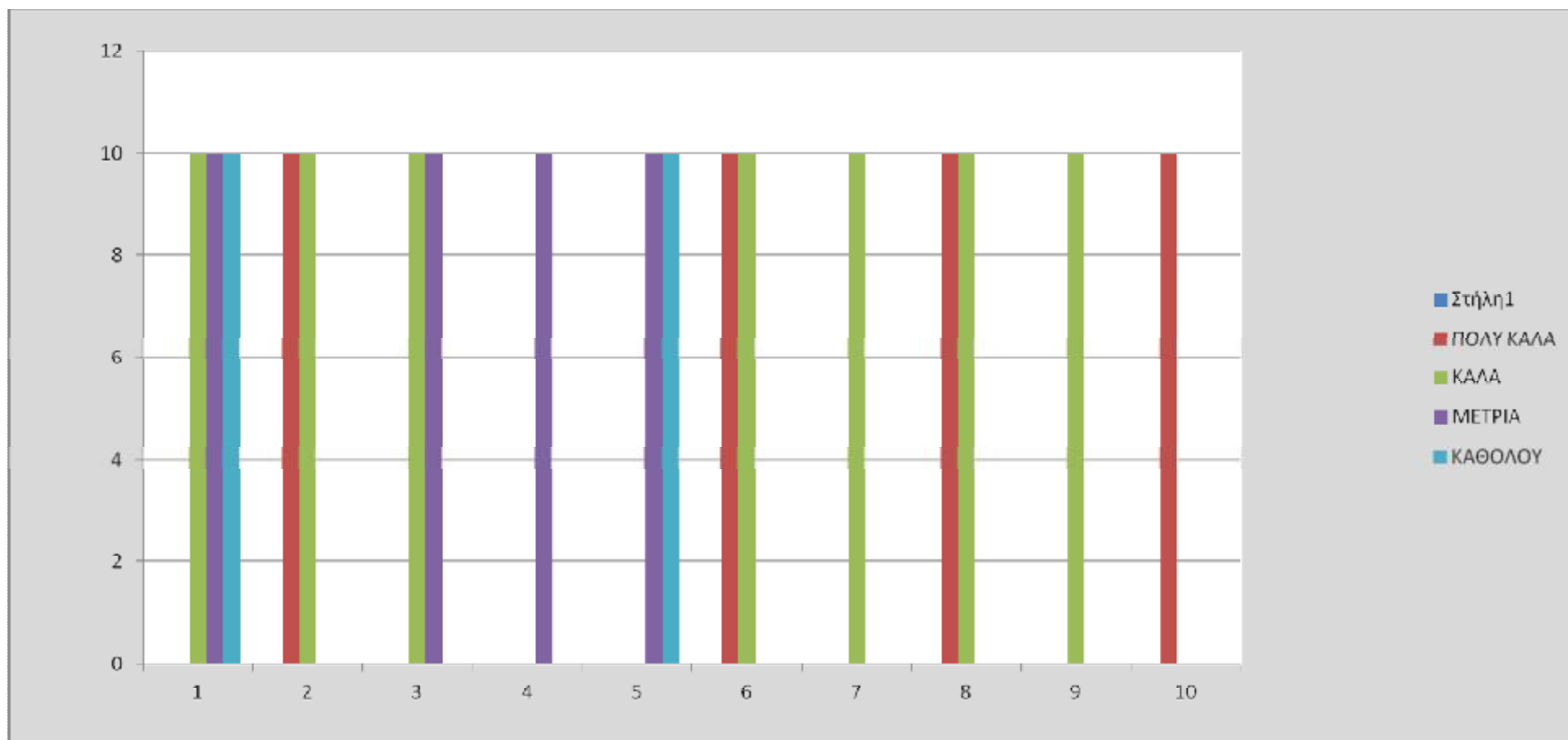
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
«Γ.ΜΩΡΟΣ- ΚΕΝΤΡΟ ΦΥΣΙΚΟΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗΣ
ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ»**

**ΘΕΜΑ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
ΙΔΙΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
1.	ΕΙΣΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ?				
2.	ΠΩΣ ΘΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΑΤΕ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ?				
3.	ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΣΑΣ?				
4.	ΣΑΣ ΔΙΝΕΤΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧ/ΣΗ?				
5.	ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΑΣ ΔΙΝΕΙ ΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ?				
6.	ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΟ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΑΣ?				
7.	ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΕΣΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ?				
8.	ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΣΤΕ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΣΑΣ ΑΝΑΘΕΤΟΥΝ?				

9.	ΕΙΣΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΑΣ?				
10.	ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ?				

ΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ



Εμπλουτισμένη οργανωτική διάρθρωση της «ΜΩΡΟΣ Α.Ε.»

