

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Σπουδάστριες

ΤΣΙΩΚΟΥ ΑΓΛΑΪΤΣΑ

ΚΟΥΤΡΟΥΜΠΑ ΑΓΛΑΪΑ

Εισηγητής

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΦΑΖΑΚΗΣ



Πάτρα, 2004

Αφιερωμένη στους γονείς μας, που μας στήριξαν με σθένος και βρίσκονται πάντα πλάι μας οποιαδήποτε στιγμή, αφανείς ήρωες που μας βοήθησαν να φτάσουμε στο τέλος της φοιτητικής μας πορείας.

Καθώς επίσης, και στον αξιότιμο καθηγητή μας κ. Γεώργιο Φαζάκη για τη σημαντική βοήθεια που μας προσέφερε.

Ευχαριστούμε πολύ

**Τσιώκου Αγλαΐτσα
Κουτρούμπα Αγλαΐα**



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**ΣΕΛΙΔΕΣ**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
----------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : MANAGEMENT

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT	9
1.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT - ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ	10
1.2.1 ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	11
1.2.1.1 Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	15
1.2.1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : MANAGER

2.1 MANAGER - Ηγέτης του 21ου αιώνα	24
2.2 ΠΡΟΣΟΝΤΑ MANAGER	25
2.3 ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ MANAGER	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ MANAGER - ΙΕΡΑΡΧΙΑ

3.1 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ - ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MANAGER	29
3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ	30
3.3 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚ/ΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	31
3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	35
4.2 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	35
Α. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	35
Β. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	37
Γ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	38
4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ -ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ	39
4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	39
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΣΠΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ, ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	40
4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ – ΜΙΑ ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΩΡΙΝΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	41

4.6.1	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	41
4.6.2	ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	42
4.6.3	SWOT - ΜΙΑ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

5.1	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	45
5.2	ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	45
5.3	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	47
5.4	ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΕΝΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	49
5.5	ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	50
5.6	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	53
A.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	53
B.	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	54
Γ.	ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	55
5.7	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	56
5.7.1	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	57
5.7.2	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	57
5.7.3	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΟΡΓΑΝΩΣΗ

6.1	ΣΗΜΑΣΙΑ – ΡΟΛΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	60
6.2	ΜΟΡΦΕΣ – ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ	60
6.2.1	Υπεροργάνωση	60
6.2.2	Υποοργάνωση	61
6.2.3	Αναδιοργάνωση - Εξυγίανση - Εκσυγχρονισμός των Επιχειρήσεων	61
6.3	ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	63
6.3.1.	Τυπική οργάνωση και τυπική συμπεριφορά.	63
6.3.2.	Άτυπη οργάνωση.	67
6.4	Σύστημα διανομής έργων (ή διανεμητικό)	69
6.4.1	Το πρόβλημα του σχηματισμού και της διανομής των έργων	69
6.4.2	Οι αρχές του σχηματισμού και της διανομής των έργων	70
6.4.2.1	Τύποι συγκεντρώσεως	71
6.4.2.2	Μορφές σχηματισμών σύμφωνα με τους τύπους συγκεντρώσεως.	72
6.4.2.3	Τυπικός σχηματισμός και διανομή έργων	73
6.4.2.4	Σχηματισμός και διανομή έργων ως προς τον μηχανολογικό εξοπλισμό	75
6.4.2.5	Τοπικός και χρονικός σχηματισμός και διανομή των έργων	76
6.5	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	76
6.5.1.	Η οργάνωση ως τυπικό πρόβλημα γενικά.	76

6.5.2. Ροή λειτουργιών και δομή επιχειρήσεως.	76
6.5.3. Ανάλυση και σύνθεση.	77
6.5.4. Μέθοδοι οργανωτικής έρευνας	78
6.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	80
6.6.1 Εξέταση των επί μέρους έργων (ή των εργασιών)	80
6.6.2 Το έργο και η εκπλήρωση του	81
6.6.3 Η ανάλυση των έργων	82
6.6.3.1 Η φύση της αναλύσεως των έργων (ή των εργασιών)	82
6.6.3.2 Αναλυτικά χαρακτηριστικά των έργων (ή των εργασιών)	83
6.6.3.2.1 Η λειτουργική διαδικασία, ως αναλυτικό χαρακτηριστικό	84
6.6.3.2.2 Το αντικείμενο ως αναλ. χαρακτηριστικό	84
6.6.3.2.3. Η βαθμολογική τάξη ως αναλ. χαρακτηριστικό	84
6.6.3.2.4. Η φάση ως αναλυτικό χαρακτηριστικό	85
6.6.3.2.5. Η σχέση του έργου προς τον επιχειρηματικό σκοπό ως αναλυτικό χαρακτηριστικό	86
6.6.3.3 Εφαρμογή των αρχών αναλυτικής διαιρέσεως	88
6.6.3.4 Αρχές αναλύσεως και βασικές οργανωτικές έννοιες.	90
6.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ – ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ – ΤΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	91
6.7.1 Η ΘΕΣΗ ΩΣ ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΡΓΩΝ	91
6.7.1.1 Έννοια και φύση της θέσεως	91
6.7.1.2 Συγκρότηση και στελέχωση θέσεων	91
6.7.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ-ΤΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	92
6.7.2.1 Έννοια επιτελικού συστήματος	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

7.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	96
7.2 Πως πρέπει να γίνεται η εξουσιοδότηση.	97
7.2.1 Ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών	97
7.2.2 Μεταβίβαση (εκχώρηση) εξουσίας	98
7.3 Η σωστή εξουσιοδότηση	98
7.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

8.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ	102
8.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	102

8.3 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	103
8.3.1 ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	104
8.4 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	107
8.4.1 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	108
8.4.1.1 Η ΑΝΟΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	109
8.4.1.2. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	109
8.4.1.3 Η ΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	111
8.4.1.4. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ: ΑΝΑΓΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	112
8.5 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ	113
8.5.1 ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW	113
8.5.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	114
8.5.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ HERZBERG	115
8.5.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ McCLELLAND	116
8.5.5 ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ	117
8.5.6 Θεωρία Της Προσδοκίας	117
8.5.7 Θεωρία Δικαιοσύνης	118
8.5.8 Οι Θεωρίες X Και Y Του McGREGOR	118
8.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	119
8.6.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : **ΕΛΕΓΧΟΣ**

9.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	122
9.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	122
9.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	128
9.3.1 Τεχνικές ελέγχου για κάθε μορφής επιχειρήσεις.	128
9.3.1.1 Προειδοποιητικές	128
9.3.2 Τεχνικές ελέγχου γενικής χρήσεως.	129
9.3.2.1 Προειδοποιητικές	129
9.3.3 Προληπτικές τεχνικές ελέγχου.	132
9.3.3.1 Μέθοδοι προσομοιώσεως	132
9.3.4 Τεχνικές ελέγχου για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.	132
9.3.4.1 Προειδοποιητικές	132
9.3.4.2 Προληπτικές	133
9.3.4.3 Συνεχείς	134
9.4. ΠΟΤΕ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΟΥ ΑΠΟΒΛΕΠΕΙ	134
9.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ, Η ΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

10.1 Το πρόβλημα της κοινωνικής ευθύνης των διοικητικών στελεχών.	137
10.2 Μια ορθολογική άποψη της κοινωνικής ευθύνης	137
10.3 Η περίπτωση της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων	139

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	142
---	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	144
---------------------	------------

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες για να εκπληρώσουν στόχους που δεν μπορούσαν να επιτύχουν σαν άτομα, η διοίκηση έχει γίνει αναγκαία για την εξασφάλιση του συντονισμού των ατομικών προσπαθειών. Καθώς η κοινωνία έχει φτάσει στο σημείο να βασίζεται όλο και περισσότερο στην ομαδική προσπάθεια και καθώς πολλές οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η σημασία του καθήκοντος των διοικητικών στελεχών έχει αυξηθεί. Είναι εύκολο να το κατανοήσουμε αυτό αφού καθέκον κάθε διοικητικού στελέχους είναι να σχεδιάσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο άτομα που εργάζονται μαζί σε ομάδες οδηγούνται να ενεργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Με άλλα λόγια τα διοικητικά στελέχη επιφορτίζονται με την ευθύνη να κάνουν τις ενέργειες εκείνες που θα καταστήσουν δυνατή την καλύτερη συνεισφορά των ατόμων στους αντικειμενικούς σκοπούς της ομάδας.

Ίσως να μην υπάρχει σημαντικότερη περιοχή της ανθρώπινης δραστηριότητας από τη διοίκηση, το έργο της καλής διοικήσεως παρομοιάζεται με το ρόλο και τη σημασία της ψυχής για τον Ανθρώπινο οργανισμό. Όπως η ψυχή δίνει ζωή στον άνθρωπο, έτσι και η καλή διοίκηση δίνει ζωή στις επιχειρήσεις. Εντούτοις δεν πιστεύουν όλοι ότι χρειάζονται τη διοίκηση, ορισμένοι επικριτές της σύγχρονης διοικητικής πιστεύουν ότι τα άτομα θα συνεργαστούν καλύτερα και με περισσότερη προσωπική ικανοποίηση αν δεν υπήρχαν διευθυντές. Προτιμούν να αναφέρονται στην ιδανική λειτουργία της ομάδας με τον όρο «ομαδική» προσπάθεια. Προφανώς δεν αντιλαμβάνονται ότι και στην πιο στοιχειώδη μορφή ομαδικού παιχνιδιού, τα άτομα που παίρνουν μέρος έχουν σαφείς ομαδικούς στόχους όπως και προσωπικούς, τοποθετούνται σε θέσεις, ακολουθούν τα πρότυπα του παιχνιδιού, επιτρέπουν σε κάποιον να αναγγέλλει τα παιχνίδια, και ακολουθούν ορισμένους κανόνες και οδηγίες.

Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, όπως και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού σε μια επιχείρηση. Είναι η υπηρεσία που εκτελεί όχι μόνο ο πρόεδρος μια εταιρείας και ο στρατηγός των ένοπλων δυνάμεων αλλά επίσης και ο επιβλέπων ενός καταστήματος και ο επικεφαλής μιας επιχείρησης. Παρόλο που σε κάθε επίπεδο διοίκησης μπορούν να εμφανιστούν αδυναμίες και δυσκολίες, η αποτελεσματική και συνειδητή διοίκηση απαιτεί ότι όλοι όσοι είναι υπεύθυνοι για την εργασία άλλων σε όλα τα επίπεδα και σε κάθε τύπο επιχείρηση θα πρέπει να θεωρήσουν τους εαυτούς τους διοικητικά στελέχη, Managers.



© MANAGEMENT

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: MANAGEMENT

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT

Αν και πάντα υπήρχαν καλά στελέχη επιχειρήσεων, η επιστημονική μελέτη του μάνατζμεντ από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες άρχισε μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Δεν είναι τυχαίο ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση του μάνατζμεντ καλλιεργήθηκε από την αναπτυσσόμενη βιομηχανία, την οποία στη συνέχεια ωφέλησε, και την οποία άλλαξε τόσο ώστε να χαρακτηρίζει πλέον το σύγχρονο κόσμο.

Το μάνατζμεντ, όπως ορίζεται στα λεξικά είναι " η ενέργεια, η τέχνη, ή ο τρόπος διοίκησης, χειρισμού, ελέγχου, καθοδήγησης, η δεξιότητα διοίκησης, οι ικανότητες του στελέχους". Ένα σύγχρονο στέλεχος θα μπορούσε να το χαρακτηρίσει σαν " την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αφού προσδιορίσουν πρώτα, την οργάνωση της εργασίας, την υποκίνηση του προσωπικού, την επάνδρωση των θέσεων, τον έλεγχο του έργου, και την αξιολόγηση της προσπάθειας που ολοκληρώθηκε". Όπως φαίνεται ο θεωρητικός και ο πρακτικός ορισμός του μάνατζμεντ είναι αξιοσημείωτα όμοιοι, και οι δύο είναι κατά βάση λειτουργικοί.

Επειδή η σύγχρονη αντίληψη για το μάνατζμεντ δεν αναπτύχθηκε ξαφνικά αλλά μάλλον προοδευτικά υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά με αυτό οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Με την πάροδο του χρόνου παρατηρήθηκε και συνεχίζεται να παρατηρείται μια αλλαγή στα σημεία που δίνουν έμφαση οι διάφοροι ορισμοί. Αυτή η παρατήρηση γίνεται κατανοητή αν εξετάσουμε τους επόμενους ορισμούς.

Το 1979, ο πρόεδρος του Αμερικάνικου Συνδέσμου Μάνατζμεντ διατύπωσε τον εξής ορισμό "Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων"

Ένας άλλος πιο σύγχρονος ορισμός λέει το εξής "Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλείας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των άλλων μελών του".

Όπως βλέπουμε υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους δύο ορισμούς:

Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό.

Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους, και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.

προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού.

Άρα λοιπόν μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλείας με τους άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του.

1.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT - ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ

Από τους επιβλέποντες στην κατασκευή του μεγάλου Σινικού Τείχους μέχρι τη συμβουλή που δόθηκε στο Μωυσή από τον πεθερό του Ισθώρ στην έξοδο 18, υπήρχαν πάντα αυτοί που ασκούσαν αποτελεσματική διοίκηση και αυτοί που έδιναν συμβουλές στη διοίκηση. Ωστόσο, μόνο σχετικά τελευταία έχει υπάρξει μια ολόκληρη βιβλιογραφία για το μάνατζμεντ σε όλες τις διαστάσεις και για τη διερεύνησή του με επιστημονικό τρόπο. Οι προσπάθειες θεώρησης του μάνατζμεντ με περιεκτικό, συναφή, και συνεπή τρόπο συνιστούν την ανάπτυξη της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Μερικά από τα πρώτα συγγραφικά έργα για το μάνατζμεντ χρονολογούνται από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης το 18^ο αιώνα στην Αγγλία και, αργότερα, το 19^ο αιώνα ανατολικά στην Ευρώπη και δυτικά στην Αμερική. Οι πρώτοι συγγραφείς, όπως ο Charles Babbage (1792-1871), ήταν αρκετά διορατικοί για να καταλάβουν ότι η ανάπτυξη του βιομηχανικού κόσμου θα απαιτούσε μια συστηματική μελέτη της διεύθυνσης εργασιών και της προτυποποίησης των τρόπων εργασίας για την επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων, πρώτα στον αναπτυσσόμενο χώρο της ελαφράς βιομηχανίας, για την αντιμετώπιση μιας καινούριας και απαιτητικής πραγματικότητας. Αλλά καθώς η τεχνολογία της Αγγλίας του Babbage στα 1800 δεν ήταν ώριμη για την κατασκευή της «αναλυτικής μηχανής» (που στην πραγματικότητα ήταν το πρώτο θεωρητικό σχέδιο μια αριθμομηχανής) που πρότεινε, άλλο τόσο ανώριμη ήταν και η ανάπτυξη της βιομηχανίας και της διοικητικής σκέψης. Επομένως, οι ιδέες του αγνοήθηκαν, μέχρι που της ανακάλυψε ξανά ο «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ» Frederick Taylor (1856-1915). Όπως καταλαβαίνουμε οι ιδέες του Babbage αγνοήθηκαν πάνω από μισό αιώνα.

Η κατάσταση της αναπτυσσόμενης βιομηχανίας ήταν τέτοια που οι μάνατζερ της εποχής δεν μπορούσαν να δουν την ανάγκη διατύπωσης μιας θεωρίας μάνατζμεντ. Όπως και η υπόλοιπη Ευρώπη έτσι και η Αγγλία ήταν ακόμα η χώρα των κληρονομικών προνομίων, των ευγενών γαιοκτημόνων, και της κοινωνικής θέσης του άυλου αλλά και πραγματικού τίτλου του «ευγενούς». Η ικανότητα του μάνατζμεντ και της ηγεσίας δεν μπορούσε να θεωρηθεί ότι ήταν, ίσως αποτέλεσμα μάθησης αλλά μάλλον κληρονομικό δικαίωμα. Δεν υπήρχε ούτε η ανάγκη μιας θεωρίας μάνατζμεντ οι ηγέτες γεννιούνται δεν δημιουργούνται. Δεν είναι, λοιπόν, παράξενο που οι ιδέες του Babbage αγνοήθηκαν εντελώς. Έτσι όσο η ανάπτυξη της βιομηχανίας γινόταν εντονότερη και επεκτεινόταν σε άλλες χώρες, η ανάγκη εκπαιδευμένων στελεχών και μιας θεωρίας μάνατζμεντ έγινε προφανής.

Στις 26 Μαΐου 1886, ο Henry R. Towne, ένας σημαντικός βιομήχανος, διάβασε μια παρουσίαση με τίτλο «Ο μηχανικός σαν οικονομολόγος» ζήτησε να γίνει μια επιστημονική μελέτη για τη διεύθυνση εργασιών από τους μηχανικούς, αυτό ήταν το πρώτο αίτημα για να γίνει μια επιστημονική προσέγγιση στη μελέτη του μάνατζμεντ. Ο Frederick Taylor και οι συνεργάτες του στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά και οι άλλοι στην Ευρώπη αποδέχθηκαν την

πρόκληση και άρχισαν να δημιουργούν αυτό που είναι σήμερα γνωστό σαν θεωρία του μάνατζμεντ.

Τα θεμέλια των διαφόρων προσεγγίσεων ή σχολών θεωρίας του μάνατζμεντ βρίσκονται σε μια ποικιλία επιστημών, μεταξύ των οποίων τα οικονομικά, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα μαθηματικά, η φιλοσοφία και η μηχανολογία. Ωστόσο, η θεωρία του μάνατζμεντ αν και χρησιμοποιεί γνώσεις άλλων επιστημονικών χώρων καθώς και εμπειρίες των μάνατζερ, άρχισε να αναπτύσσεται σαν ιδιαίτερη περιοχή μελέτης από τη δεκαετία του 1940.

1.2.1 ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η πρώτη προσέγγιση στη θεωρία του μάνατζμεντ ήταν το **επιστημονικό μάνατζμεντ**, αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι υπάρχουν δύο κύριες μορφές διεύθυνσης: η διεύθυνση εργασιών και η διεύθυνση οργανισμών. Το Επιστημονικό μάνατζμεντ ξεκίνησε από τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων που άρχισαν από τον Frederick Taylor.

Η Διεύθυνση Εργασιών

1. **Frederick Taylor (1856-1915):** Ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ.

Ο Frederick Taylor ήταν επίμονος άνθρωπος, βαθιά αφοσιωμένος στη μελέτη και την κατανόηση των τρόπων βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ιδέες του εξακολουθούν να επηρεάζουν τον σχεδιασμό εργασίας, τη χωροταξία εργασίας και τον προγραμματισμό εργασιών. Frederick Taylor.

Ο Taylor πίστευε ότι η οικονομική ευημερία θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι οποία θα ερχόταν σαν αποτέλεσμα της αύξησης της απόδοσής τους, πίστευε ότι η μεγιστοποίηση της απόδοσης θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο από έναν ειδικό, τον «επιστήμονα του μάνατζμεντ» ο οποίος δεν θα μπορούσε να εμπιστευτεί ότι το προσωπικό θα ήθελε να δουλέψει με τον αποδοτικότερο δυνατό τρόπο. Ο Taylor θεωρούσε ότι η μέγιστη απόδοση μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τον ανασχεδιασμό της εργασίας και την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων για τη δουλειά. Η ανασχεδιασμένη εργασία με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης, ήταν ο μοναδικός σωστός τρόπος για την εκτέλεση της. ακόμα πίστευε ότι αν οι εργαζόμενοι και η διεύθυνση μπορούσαν να συνεργαστούν, τότε θα επιτυχανόταν κοινωνική πρόοδος και βελτίωση των συνθηκών των εργαζομένων.

Μέχρι τότε δεν υπήρχε κοινά αποδεκτό πρότυπο μιας αντικειμενικά σωστής ημερήσιας εργασίας για ένα αντικειμενικά σωστό ημερομίσθιο, η διοίκηση επειδή δε διέθετε αξιόπιστα πρότυπα απόδοσης για να αξιολογεί το έργο των εργαζομένων, δεν μπορούσε να γνωρίζει αν επιτυχανόταν η μέγιστη απόδοση. Ο Taylor παρατήρησε πολλές εργασίες, έκανε διάφορες χρονομετρήσεις, ανέλυσε κάθε εργασία στα συστατικά της μέρη, και τα χρονομέτρησε και αυτά, αυτή τη δουλειά την ονόμασε καταμέτρηση εργασίας ενώ τα

συστατικά της μέρη τα ονόμασε μονάδες εργασίας. Στη συνέχεια εξέτασε κάθε βασική μονάδα εργασίας και προσπάθησε να προσδιορίσει τον αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσής της, καθώς και τον αποδοτικότερο τρόπο συνδυασμού των μονάδων εργασίας σ' ένα σύνολο. Αυτόν τον τρόπο τον ονόμασε μοναδικό σωστό τρόπο.

Κάνοντας χρήση των μελετών χρόνου και κινήσεων και ενός συστήματος γνωστού σαν πληρωμή με το κομμάτι, ο Taylor μπόρεσε να βελτιώσει θεαματικά την απόδοση των εργαζομένων. Η επιρροή του Taylor και των συνεργατών του έγινε αισθητή στις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, ο ίδιος ο Taylor κλήθηκε να καταθέσει στις επιτροπές του Αμερικανικού Κογκρέσου και επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση των Η.Π.Α. αντιμετώπιζε τη βιομηχανική ανάπτυξη της Αμερικής.

2. FRANK GILBRETH (1868-1924) ΚΑΙ LILIAN M. GILBRETH (1878-1972): (Πρωτεργάτες της μελέτης των κινήσεων)

Οι Gilbreth θεωρούνται πρωτεργάτες στις μελέτες των κινήσεων για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο Frank Gilbreth κατέταξε τις κινήσεις που γίνονται σε μια εργασία σε δεκαεπτά κατηγορίες και χρησιμοποίησε αυτή την κατάταξη στην ανάλυση των ενεργειών των εργατών, καθιέρωσε τον όρο *therblig* για να περιγράψει αυτές τις ενέργειες. Κατόπιν, παρατηρούσε και μερικές φορές κινηματογραφούσε, έναν εργάτη ενώ εκτελούσε μια δουλειά και ανέλυε τα *therblig*, αφού είχε καταλάβει όλες τις ενέργειές του προσπαθούσε να βελτιώσει την απόδοση κάθε μιας και να μειώσει τον αριθμό των ενεργειών που χρειάζονται για την ολοκλήρωση μιας δουλειάς, μια διαδικασία που ονομάστηκε απλοποίηση εργασίας.

3. HENRY L. GANTT (1861-1919): (Πρωτεργάτης στον προγραμματισμό και την αμοιβή των εργαζομένων)

Ο Henry L. Gantt, συνεργάτης του Taylor, συνέβαλε σημαντικά στις περιοχές του προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας, καθώς και στα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων. Υποστήριζε ότι η ανεπάρκεια απόδοσης στην παραγωγή οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στην αδυναμία της διεύθυνσης να διαμορφώσει ρεαλιστικά πρότυπα, έτσι δεν είναι παράξενο που αυτό που χαρακτήριζε τους εργαζόμενους και τον προγραμματισμό της εργασίας σε πολλούς οργανισμούς ήταν ανεπαρκής απόδοση.

Ο Gantt υποστήριζε ότι η διοίκηση χρειαζόταν επιστημονικά προσδιορισμένα δεδομένα για να λειτουργεί αποδοτικά, τα πρότυπα εργασίας θα πρέπει να καθορίζονται με παρατηρήσεις και μετρήσεις και μόνο τότε να επιβάλλονται στην πράξη. Αφού προσδιοριστεί η φύση και η ποσότητα εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, τότε αυτή η εργασία μπορεί να προγραμματιστεί αποτελεσματικά.

Η πιο γνωστή συμβολή του Gantt στην εξάσκηση του μάντζμεντ είναι το διάγραμμα χρονικού προγραμματισμού που φέρει το όνομά του και χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα σε μεγάλο βαθμό, στη συνέχεια απεικονίζεται ένα παράδειγμα διαγράμματος Gantt.

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Εργασία	Εβδομάδες									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Παραγγελία εξαρτημάτων	■									
Επιθεώρηση αξαρτημάτων		■								
Συναρμολόγηση κελυφους			■							
Κατασκευή φιάλης				■						
Τοποθέτηση φιάλης στο κέλυφος					■					
Επιθεώρηση της μονάδας						■				
Επικόλληση ετικετών							■			
Συσκευασία								■		
Αποστολή									■	

Στο διάγραμμα παρουσιάζεται το πρόγραμμα συναρμολόγησης θερμός σ' ένα εργοστάσιο. Στα τετραγωνίδια φαίνεται πότε είναι προγραμματισμένη κάθε μια από τις εργασίες της αριστερής στήλης και πόσες εβδομάδες χρειάζονται για την ολοκλήρωσή της.

Ο Gantt θεωρούσε ότι οι εργάτες θα είναι παραγωγικότεροι αν υπάρχει κάποιο πραγματικό κίνητρο υπέρβασης του κανονικού επιπέδου παραγωγής που έχει καθοριστεί επιστημονικά. Για να υποκινή τους εργάτες να ξεπερνούν το ημερήσιο όριο παραγωγής πρόσφερε ένα επίδομα παραγωγής, σε αυτό το σημείο διέφερε σημαντικά με τον Taylor που ξεκίνησε το σύστημα πληρωμής με το κομμάτι. Και τα δύο όμως αυτά συστήματα αμοιβών χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα.

4. MARY PARKER FOLLET (1868-1933): Πρωτοεργάτρια Στην Επίλυση Συγκρούσεων.

Η Mary Parker Follet ασχολήθηκε στη δεκαετία του 1920 με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετώπιζαν οι μάντζερ τις συγκρούσεις. Ξεκίνησε με την υποψία ότι οι περισσότεροι μάντζερ επέλεγαν έναν καταστροφικό τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Με τις έρευνες και τα έργα της υποστήριξε την προσέγγιση συνεργασίας, την επίλυση προβλημάτων με συμβιβασμό. Μια από τις πιο επίμονες συμβουλές της προς τη διεύθυνση ήταν μην υπερβάλλετε στην επίβλεψη των εργαζομένων. Καταλάβαινε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναγνωρίσουν τη λογική ή το νόμο της κατάστασης που περιέχεται σε κάτι που ζητά η διεύθυνση και να συμμορφώνονται σ' αυτό. Η δουλειά της διεύθυνσης είναι να διατυπώνει λογικές απαιτήσεις, αλλά και να μη δίνει υπερβολικά πολλές εντολές. Το έργο της αποτελεί τη βάση των σύγχρονων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.

Διεύθυνση Οργανισμών

5. HENRY FAYOL (1841-1925): Ο δημιουργός της θεωρίας διαχείρισης

Το ενδιαφέρον του Henry Fayol επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού, αναζήτησε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο ενός οργανισμού η εργασία του έμεινε γνωστή σαν θεωρία διαχείρισης. Το πιο γνωστό βιβλίο του Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση, 1929, διαβάζεται ακόμα και θεωρείται κλασικό βιβλίο στο μάντζμεντ. Με αυτό συνέβαλε στη θεωρία της διαχείρισης σε τέσσερα κύρια σημεία:

1. Διέκρινε το απλό επίπεδο επίβλεψης από το επίπεδο του στελέχους και έδωσε μεγαλύτερο κύρος και αναγνώριση στο στέλεχος απ' ό,τι στον απλό προϊστάμενο. Αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ του διευθυντικού και του λειτουργικού επιπέδου μέσα σε έναν οργανισμό συνέβαλε σημαντικά στην ενίσχυση του ανερχόμενου κύρους του μάνατζερ.
2. Όρισε ότι αυτό που κάνουν τα στελέχη είναι διευθυντικές λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες χρησιμοποιούνται ακόμα στην κατάταξη και αξιολόγηση του μάνατζμεντ. Αυτή είναι η λειτουργική όψη του μάνατζμεντ.
3. Ανέπτυξε γενικές αρχές του μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται ακόμα από τα σημερινά στελέχη. Αυτές οι αρχές προσέφεραν πρακτική βοήθεια στα στελέχη των επιχειρήσεων.
4. Υποστήριξε ότι στην εφαρμογή των αρχών του χρειάζεται ευελιξία και επίσης ότι τα νέα στελέχη θα μπορούσαν να μάθουν να διευθύνουν, μια ακόμα σοβαρή απόκλιση από την άποψη ότι οι μάνατζερ γεννιούνται και δε δημιουργούνται.

Οι Διευθυντικές Λειτουργίες

Ο Fayol υποστήριξε ότι η δραστηριότητα του μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από πέντε συγκεκριμένες λειτουργίες:

1. Προγραμματισμός: Αυτή η λειτουργία συνίσταται στην εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων και τον καθορισμό των αποτελεσματικότερων δραστηριοτήτων για την εταιρεία.
2. Οργάνωση: Η λειτουργία αυτή αποτελείται από τους τρόπους με τους οποίους καθορίζεται η δομή ενός οργανισμού και μεταβιβάζεται η εξουσιοδότηση και η ευθύνη στα στελέχη. Αυτή η λειτουργία ονομάζεται εκχώρηση αρμοδιοτήτων.
3. Διεύθυνση: Ο τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερ καθοδηγούν τους εργαζόμενους. Ο Fayol ανέφερε σαν παραδείγματα μεθόδων διεύθυνσης προσωπικού διάφορες δραστηριότητες, όπως την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διευθυντική συμπεριφορά, και τη χρήση τρόπων επιβράβευσης και τιμωρίας.
4. Συντονισμού: Η λειτουργία του μάνατζμεντ που αναπτύσσει σχέσεις μεταξύ όλων των μεμονωμένων προσπαθειών μέσα στον οργανισμό με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.
5. Έλεγχος: Πρόκειται για την λειτουργία με την οποία αξιολογείται η απόδοση μέσα σ' έναν οργανισμό σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους αυτού του οργανισμού.

Αυτές οι λειτουργίες θεωρούνται τώρα σαν κάτι δεδομένο, σαν ο σημαντικότερος τρόπος κατανόησης του μάνατζμεντ ωστόσο, στην εποχή του Fayol, αυτές οι ιδέες θεωρήθηκαν επαναστατικές.

1.2.1.1 Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η κλασική προσέγγιση ενδιαφέρεται περισσότερο για την εργασία, ενώ η προσέγγιση συμπεριφοράς τονίζει ότι το αποτελεσματικό μάνατζμεντ είναι αποτέλεσμα της κατανόησης του εργαζόμενου. Αυτό ήταν συμπέρασμα από πειράματα που έγιναν από κοινωνιολόγους στα εργαστήρια Hawthorne της Western Electric Company μεταξύ των ετών 1927 και 1932. Αυτά τα πειράματα έμειναν γνωστά για περισσότερο από μισό αιώνα σαν πειράματα Hawthorne, συνέβαλαν, όχι μόνο στη γέννηση του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων, αλλά και την επίγνωση της σημασίας της συμπεριφοράς του εργαζόμενου.

6. Ο ELTON MAYO (1880-1949) ΚΑΙ ΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΑ HAWTHORNE

Ο Mayo ήταν ένας Αυστραλός, κοινωνιολόγος στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια, τον οποίο κάλεσε σαν σύμβουλο μια κλωστοϋφαντουργία της Φιλαδέλφειας. Ο Mayo στην επιχείρηση αυτή πήρε συνεντεύξεις από τους εργάτες ενός προβληματικού τμήματος της εταιρείας και παρατήρησε δύο προβλήματα, το ένα προφανές το άλλο όχι τόσο προφανές. Οι εργάτες παραπονέθηκαν ότι τους πονούσαν τα πόδια εξαιτίας της φύσης της δουλειάς και του ρυθμού της. Αυτό ήταν ένα εύκολα αντιληπτό πρόβλημα κούρασης και για την αντιμετώπισή του ο Mayo συνέστησε στη διεύθυνση να προσφέρει περισσότερα διαλείμματα για ξεκούραση. Η διεύθυνση το αποδέχθηκε και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Στη συζήτηση με τους εργάτες όμως άκουσε και παράπονα για ένα πρόβλημα διαφορετικής μορφής, εξέφρασαν στενοχώρια γιατί δε θεωρούσαν τη δουλειά πολύ σπουδαία, πράγμα που επηρέαζε αρνητικά την αυτοεκτίμησή τους. Βλέποντας τις συνθήκες εργασίας τους ο Mayo κατάλαβε ότι αισθανόταν μοναξιά επειδή είχαν ελάχιστη επικοινωνία μεταξύ τους και δεν είχαν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα καθώς και ότι δεν μπορούσαν να βασίζονται στους άλλους. Αργότερα άρχισε να αναρωτιέται μήπως οι βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν με τη συμβουλή του δεν ήταν αποτέλεσμα των διαλειμμάτων αλλά αλλαγής των αισθημάτων των εργατών, και μήπως οι ιδέες οι συνεντεύξεις και η έκφραση των παραπόνων ένωσαν τους εργάτες σε ομάδα.

Μετά από αυτή τη δουλειά ο Mayo έγινε τακτικό μέλος της σχολής διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Harvard και τον Απρίλιο του 1927 ξεκίνησε με συνεργάτες του τις **Μελέτες Hawthorne** το γνωστότερο ερευνητικό έργο για τις ανθρώπινες σχέσεις στο μάνατζμεντ. Ο Mayo έκανε μελέτες σε ένα εργοστάσιο και υπέβαλε τους εργάτες σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας, σε διαφορετικές συνθήκες φωτισμού για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, έτσι δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργατριών: η μια δούλευε κάτω από σταθερές συνθήκες φωτισμού ενώ η άλλη κάτω από μεταβαλλόμενες. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων υπήρξαν μεγάλη έκπληξη για τους ερευνητές, ανεξάρτητα από τη μεταβολή της έντασης του φωτισμού η παραγωγή αυξανόταν, δεν υπήρχε καμιά συνάρτηση μεταξύ του φωτισμού και της παραγωγικότητας έτσι οι ερευνητές ήταν αποφασισμένοι να βρουν τις αιτίες για την αύξηση της παραγωγής και αποφάσισαν να πάρουν συνέντευξη από τους εργάτες. Έτσι ανακάλυψαν ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε επειδή:

- I. Ο χώρος στον οποίο γινόταν οι δοκιμές ήταν ευχάριστος για να δουλεύει κανείς σε αυτόν.

- II. Οι σχέσεις μεταξύ των εργατών και του εργοδότη ήταν πιο ομαλές κατά τη διάρκεια των πειραμάτων.
- III. Οι εργάτες ανταποκρίθηκαν στο γεγονός ότι πήραν μέρος σε ένα πείραμα με σημασία.
- IV. Η εμπειρία της συμμετοχής στο πείραμα φάνηκε ότι δημιούργησε ένα αυξημένο αίσθημα σκοπού και ταυτότητας της ομάδας.

Αυτοί οι παράγοντες είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ψυχολογία κάθε ατόμου, μετά από αρκετές έρευνες έδωσαν σε αυτούς τους παράγοντες τον όρο **παράγοντες ανθρωπίνων σχέσεων**. Τα πειράματα αυτά φανέρωσαν τη σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων των εργατών και το ότι δεν αρκεί να οργανωθεί μια παραγωγική μηχανή τύπου Taylor, αλλά πρέπει επίσης να εξετασθούν και οι κοινωνικές αξίες του οργανισμού. Ο μάνατζερ πρέπει όχι μόνο να κατανοήσει τις τεχνικές της επιστήμης του μάνατζμεντ με την ανάλυση της εργασίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά να αποκτήσει και δεξιότητες στις ανθρώπινες σχέσεις.

7. CHESTER BARNARD (1886-1961): Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Άλλος ένας επιστήμονας που συνεισφερε στη σχολή Συμπεριφοράς στο έργο του, η δουλειά του στελέχους 1938, υποστήριζε ότι οι άνθρωποι σχηματίζουν οργανισμούς για να πετύχουν κοινούς στόχους και τόνιζε τη συλλογική προσπάθεια σαν κλειδί της επιτυχίας του οργανισμού και της αποτελεσματικής διοίκησης. Προσπάθησε επίσης να στρέψει την προσοχή του μάνατζμεντ στην υποκίνηση, στη λήψη αποφάσεων, στην αποτελεσματική επικοινωνία και στη σημασία των αντικειμενικών στόχων.

Ο Barnard διατύπωσε τη **θεωρία αποδοχής της εξουσίας** σύμφωνα με την οποία μόνο οι εντολές που γίνονται αποδεκτές σύμφωνα με τους ατομικούς στόχους και τα προσωπικά ενδιαφέροντα θα εκτελεστούν, κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται από την αποδοχή της νομιμότητάς της από τον εργαζόμενο. Στη πραγματικότητα ο Barnard έδωσε ένα νέο ορισμό της πηγής της εξουσίας του μάνατζερ, η εξουσία αυτή προέρχεται από τη θέση που κατέχει αλλά από την αποδοχή του από τους εργαζόμενους.

8. DOUGLAS M. MCGREGOR (1906-1964): ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ Χ ΚΑΙ Υ

Ο Douglas M. McGregor παρατήρησε ότι οι διαφορές μεταξύ της κλασικής προσέγγισης και της προσέγγισης της συμπεριφοράς δεν οφειλόταν μόνο στη διαφορετική έμφαση που έδινε η κάθε μια στη δουλειά ή στον εργαζόμενο, αλλά και σε μια προφανή διαφορά απόψεων για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ο McGregor χαρακτήρισε κάθε μια από τις φιλοσοφικές απόψεις για τον εργαζόμενο και έτσι ονόμασε **θεωρία Χ** την άποψη του Taylor και **θεωρία Υ** την άποψη του Mayo. Ο παρακάτω πίνακας είναι μια περίληψη των χαρακτηριστικών για τις θεωρίες Χ και Υ.

Θεωρία X	Θεωρία Y
<p>Στους ανθρώπους δεν αρέσει να δουλεύουν και θα το απέφυγαν αν μπορούσαν.</p>	<p>Οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν τη δουλειά από τη φύση τους και ανταποκρίνονται στις καλές συνθήκες και πολιτικές εργασίας.</p>
<p>Επειδή στους ανθρώπους δεν αρέσει να δουλεύουν πρέπει να εξαναγκαστούν με καλό ή με απειλητικό τρόπο, να καθοδηγηθούν και να ελεγχθούν.</p>	<p>Οι άνθρωποι εφαρμόζουν αυτούποκίνηση και καθοδηγούνται οι ίδιοι από προς την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, για τους οποίους αισθάνονται αυτοδέσμευση.</p>
<p>Ο μέσος άνθρωπος αναζητά την ασφάλεια, έχει μικρές φιλοδοξίες και αποφεύγει τις ευθύνες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται και να τους λένε τι πρέπει να κάνουν.</p>	<p>Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να αναλαμβάνει ευθύνες.</p>
<p>Ελάχιστοι άνθρωποι είναι πραγματικά δημιουργικοί.</p>	<p>Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να γίνουν δημιουργικοί, να ενεργούν έξυπνα και να έχουν φαντασία.</p>
<p>Οι περιορισμένες πνευματικές ικανότητες των κοινών εργαζομένων αξιοποιούνται κατάλληλα με το σύγχρονο σχεδιασμό εργασίας.</p>	<p>Οι ατομικές ικανότητες του μέσου εργαζομένου δεν αξιοποιούνται εντελώς στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον.</p>

Ο McGregor, στην προσπάθεια του να διακρίνει την απαισιόδοξη άποψη της θεωρίας X για τους εργαζόμενους από την αισιόδοξη της θεωρίας Y επηρέασε σημαντικά τη θεωρία και τον τρόπο άσκησης του μάντζμεντ. Η θεωρία Y, υποστήριξε ότι τα στελέχη πρέπει να απευθύνονται στην ψυχολογική του πλευρά και να εργάζονται στις εξής κατευθύνσεις :

- i. Να εκχωρούν αρμοδιότητες σε κατώτερα επίπεδα μέσα στον οργανισμό
- ii. Να κάνουν εργασίες πιο ενδιαφέρουσες για τους εργαζόμενους.
- iii. Να αυξάνουν τον βαθμό υπευθυνότητας κάθε θέσης εργασίας.
- iv. Να εφαρμόζουν νέα συστήματα ανταμοιβής για την απόδοση των εργαζομένων.
- v. Να συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με σεβασμό και να μη διστάζουν να μοιράζονται μ' αυτούς περισσότερες πληροφορίες για το περιεχόμενο, το σχεδιασμό και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της δουλειάς.

Ο McGregor δεν πρότεινε συγκεκριμένες ενέργειες για τους μάντζμερ, αλλά κατέδειξε την ανάγκη αναπροσανατολισμού της φιλοσοφίας του μάντζμεντ στον τρόπο αντιμετώπισης του εργαζομένου και του σχεδιασμού της εργασίας.

1.2.1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Αυτός ο τρόπος προσέγγισης στην κατανόηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας είχε σημαντική επίδραση στη σκέψη του μάνατζμεντ στις Η.Π.Α. Έδωσε πολλές ιδέες για τη βελτίωση της συμπεριφοράς στους οργανισμούς και εξακολουθεί να αποτελεί κατευθυντήριο τρόπο σκέψης για αυτούς που ασχολούνται με θεωρητικές έρευνες σχετικά με τους οργανισμούς. Δημιούργησε έναν πιο σύνθετο και αποτελεσματικό τύπο στελέχους που συνδιαλέγεται με τον ανθρώπινο παράγοντα στο χώρο της εργασίας.

I. Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

«Ξυπνήσαμε τον κοιμώμενο γίγαντα» αυτό το σχόλιο έκανε ένας Ιάπωνας ναύαρχος μετά την επίθεση στο Περλ Χάρμπορ, και ήταν ένα από τα πιο προφητικά στην ιστορία. Η τεράστια Αμερικανική οικονομική μηχανή έβαλε στόχο να εξυπηρετήσει τις απαιτήσεις ενός παγκόσμιου πολέμου και προσάρμοσε τον πολιτικοβιομηχανικό τομέα στις αυστηρές απαιτήσεις της πολεμικής βιομηχανίας. Αυτή η βιομηχανική προσπάθεια καθώς και οι ανάγκες ενός σύγχρονου τεχνολογικά στρατού για νέες επιτελικές τεχνικές που θα αντιμετώπιζαν τακτικά επιχειρησιακά προβλήματα ολοένα και πιο σύνθετης φύσης οδήγησαν σε μια προσέγγιση του μάνατζμεντ που έγινε γνωστή σαν **επιστήμη του μάνατζμεντ ή επιχειρησιακή έρευνα**.

Η επιστημονική μέθοδος είναι μια προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος με τα ακόλουθα μεθοδικά βήματα:

1. Ο επιστήμονας του μάνατζμεντ παρατηρεί το σύστημα στο οποίο παρουσιάζεται το πρόβλημα.
2. Διατυπώνει ένα μαθητικό μοντέλο του συστήματος, το οποίο περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που απαρτίζουν το σύστημα.
3. Το μαθητικό μοντέλο χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πώς θα συμπεριφερόταν το πραγματικό σύστημα κάτω από ορισμένες δεδομένες συνθήκες.
4. Τέλος, το μαθητικό μοντέλο δοκιμάζεται με την εκτέλεση πειραμάτων, για να διαπιστωθεί αν το σύστημα πράγματι συμπεριφέρεται με ορισμένο τρόπο κάτω από τις προβλεπόμενες συνθήκες.

Οι ομάδες αυτές είχαν μεγάλες επιτυχίες στην εφαρμογή αυτής της μεθοδολογίας για τον προσδιορισμό των βέλτιστων λύσεων στα σύνθετα προβλήματα της περιόδου του πολέμου, και για αυτό δεν είναι καθόλου παράξενο το ότι αυτή η μεθοδολογία εφαρμόστηκε και στη λειτουργία του μάνατζμεντ στο βιομηχανικό τομέα.

9. HERBERT SIMON: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΣΤΕΛΕΧΗ

Ο Herbert Simon και οι συνεργάτες του στο Πανεπιστήμιο Carnegie-Mellon συνέβαλαν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ. Ο Simon διαπίστωσε ότι τα στελέχη σπάνια, αν όχι ποτέ, είχαν πρόσβαση σε πληροφορίες τέτοιας ποιότητας, έδιναν

μεγαλύτερη σημασία σε δεδομένα που συγκέντρωναν στην αρχή παρά σ' αυτά που έπαιρναν αργότερα, κι έπαιρναν αποφάσεις που οδηγούσαν όχι στα βέλτιστα αλλά σε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αυτή τη διαδικασία την ονόμασε *satisficing* (μύθος για την ικανοποίηση) για τις αναλύσεις του ο Simon τιμήθηκε το 1928 με το βραβείο Νόμπελ οικονομίας.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι τεχνικές της επιστήμης του μάνατζμεντ έχουν μεγάλη εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η επιστήμη του μάνατζμεντ καθιερώνει μια **συστηματική προσέγγιση** που εξετάζει ολόκληρο το λειτουργικό σύστημα και αναλύει ένα πρόβλημα που υπάρχει σ' αυτό το σύστημα. Το πρόβλημα εξετάζεται σε σχέση με το συνολικό σύστημα, και οποιαδήποτε λύση που προτείνεται αξιολογείται σε σχέση με το ίδιο το σύστημα. Κάθε σειρά ενεργειών που λύνει ένα πρόβλημα αλλά προκαλεί περισσότερα προβλήματα στον οργανισμό είναι πολύ πιθανό να απορριφθεί.

Παρά την επιτυχία της στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων παραγωγής, η επιχειρησιακή έρευνα υπέστη κριτική για το ότι εξετάζει μόνο την παραγωγή και αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα στη λειτουργία του μάνατζμεντ. Επίσης, η αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οσοδήποτε σύνθετων, χρειάζεται μεγαλύτερη προοπτική απ' αυτήν που προσφέρει η συστηματική προσέγγιση της επιχειρησιακής έρευνας, η οποία συχνά παραλείπει απρόβλεπτους παράγοντες και εξωτερικές επιδράσεις. Τέλος, οι λειτουργικές δεξιότητες του μάνατζμεντ στην ανάλυση και την επιλογή λύσεων θεωρούνται συχνά λειτουργικές και όχι διευθυντικές δεξιότητες. Ωστόσο, η επιχειρησιακή έρευνα συμβάλει στην εξάσκηση του μάνατζμεντ, και οι τεχνικές της έχουν ήδη αποδειχθεί χρήσιμες.

II. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ

Η **προσέγγιση εξάρτησης** στη διοίκηση επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένας γενικός τρόπος αντιμετώπισης του ζητήματος του μάνατζμεντ, αλλά η καλύτερη προσέγγιση στο οργανωτικό πρόβλημα εξαρτάται κάθε φορά από τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Αυτή η προσέγγιση ήταν αποτέλεσμα της παρατήρησης ότι οι τρεις προηγούμενες προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ – κλασική, συμπεριφορά, και επιχειρησιακής έρευνας – δεν οδηγούσαν πάντα σε μια αποδεκτή λύση. Η προσέγγιση εξάρτησης είναι *επιλεκτική*, με την έννοια ότι ένα στέλεχος μπορεί να επιλέγει τεχνικές διαφορετικών προσεγγίσεων στο μάνατζμεντ, αρκεί η εφαρμογή τους να φαίνεται ότι δίνει την καλύτερη λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα.

Μεθοδολογία Βήμα Προς Βήμα

Η προσέγγιση εξάρτησης είναι μια μεθοδολογία για τον καθορισμό της καλύτερης δυνατής λύσης σ' ένα οργανωτικό πρόβλημα. Η καλύτερη δυνατή λύση μπορεί να προσδιορίζεται με τα επόμενα βήματα:

1. Ανάλυση της κατάστασης, δηλαδή
 - α. Ανάλυση των τρεχουσών εσωτερικών συνθηκών του οργανισμού
2. εσωτερικές οργανωτικές δυνατότητες

3. εσωτερικές οργανωτικές αδυναμίες
 - α. πρόβλεψη των μελλοντικών εξωτερικών συνθηκών του οργανισμού
 - i.εξωτερικές ευκαιρίες για τον οργανισμό
 - ii.εξωτερικές απειλές για τον οργανισμό.
4. Διατύπωση του προβλήματος με βάση την ανάλυση της κατάστασης
5. Διατύπωση των προτύπων απόδοσης που ικανοποιούν τις ακόλουθες ανάγκες και η επιτυχία των οποίων θα σημαίνει ότι το πρόβλημα λύθηκε. Τα πρότυπα απόδοσης διατυπώνονται με τη μορφή συμπεριφοράς που είναι
 - ✓ Παρατηρήσιμη
 - ✓ Μετρήσιμη
 - ✓ Σχετική με το στόχο
6. Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος.
7. Αξιολόγηση των πιθανών λύσεων ανάλογα με τις επιπτώσεις τους στον οργανισμό.
8. Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης, που λύνει το πρόβλημα αλλά και προκαλεί τις λιγότερες βλαβερές παρενέργειες στον οργανισμό.
9. Δοκιμαστική εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης και αναθεώρησή της σύμφωνα με την πείρα που αποκτήθηκε στην πράξη.
- 10.Εφαρμογή της λύσης.
- 11.Αξιολόγηση της λύσης.
- 12.Αναθεώρηση της διαδικασίας, αν χρειάζεται.

Ένας οργανισμός μπορεί να μη διαθέτει την κατάλληλη τεχνολογία για να εφαρμόσει μια συγκεκριμένη εναλλακτική λύση, ή μπορεί να μην είναι σε θέση να την αποκτήσει. Η θεώρηση του τεχνολογικού επιπέδου της εταιρείας θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ όλων των τμημάτων του οργανισμού: οποιαδήποτε τεχνολογική αλλαγή σε μια περιοχή μπορεί να έχει επιπτώσεις στον υπόλοιπο οργανισμό. Επομένως, κατά την αξιολόγηση των συνεπειών μιας προτεινόμενης λύσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επιπτώσεις στο σύνολο του οργανισμού.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ

Αντίθετα από τις προηγούμενες προσεγγίσεις, η προσέγγιση εξάρτησης δεν υποστηρίζει ένα γενικά σωστό τρόπο επίλυσης των προβλημάτων διοίκησης, αλλά θεωρεί ότι τα διαφορετικά προβλήματα έχουν και διαφορετικούς τρόπους λύσης. Η προσέγγιση εξάρτησης είναι επιλεκτική και επιτρέπει στον ενδιαφερόμενο να επιλέξει ανάμεσα σε πολλές τεχνικές μάνατζμεντ αυτή με την οποία θα αντιμετωπίσει το πρόβλημα. Αυτή η προσέγγιση χρειάζεται ευέλικτα στελέχη, που δεν θα είναι προσκολλημένα σ' έναν τρόπο επίλυσης ή σε μια σχολή μάνατζμεντ.

Ταυτόχρονα όμως, η Προσέγγιση Εξάρτησης είναι περίπλοκη και απαιτεί από το μάνατζερ να έχει πολλές ικανότητες για να τη χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά. Πολλά στελέχη αισθάνονται ανασφάλεια, επειδή αυτή η προσέγγιση δεν αποτελείται από μια προκαθορισμένη σειρά ενεργειών για την επίλυση των προβλημάτων γενικά, αλλά αναθέτει την ευθύνη για τη διατύπωση εναλλακτικών λύσεων στο ίδιο το στέλεχος. Επομένως αν η

προσέγγιση εξάρτησης στα χέρια ενός ικανού και βέβαιου για τον εαυτό του στέλεχος μπορεί να γίνει ένα ισχυρό και ευέλικτο εργαλείο διοίκησης.

III. Η ΘΕΩΡΙΑ Z: ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΥ ΙΑΠΩΝΙΚΟΥ MANAGEMENT

Παρατηρώντας την άνοδο της Ιαπωνικής βιομηχανίας, που κατέχει σήμερα μια σημαντική θέση στην παγκόσμια οικονομία μετά τη σχεδόν ολοκληρωτική καταστροφή της στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι σύμβουλοι διοίκησης και οι θεωρητικοί αποφάσισαν να εξετάσουν τα εννοιολογικά θεμέλια της θεωρίας του μάνατζμεντ. Ο William G. Ouchi ονόμασε την Ιαπωνική προσέγγιση στο μάνατζμεντ **θεωρία Z**, προεκτείνοντας λογικά τους χαρακτηρισμούς θεωρία X και θεωρία Z του McGregor για τις προηγούμενες προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ. Η προσέγγιση της θεωρίας Z στο μάνατζμεντ προέρχεται πρακτικά από τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων που εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο.

• ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Η θεωρία Z έχει τις φιλοσοφικές της ρίζες στα Ιαπωνικά ήθη και έθιμα, και είναι μάλλον μια συλλογή πρακτικών τεχνικών μάνατζμεντ που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της ομάδας εργασίας παρά μια θεωρητική προσέγγιση.

Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι πιο αποτελεσματικές αποφάσεις παίρνονται από την ομάδα και όχι από ένα μεμονωμένο μάνατζερ. Πρόκειται για ένα συναινετικό τρόπο λήψης αποφάσεων, που θεωρεί ότι η διεργασία λήψης αποφάσεων από την ομάδα καταλήγει σε καλύτερες αποφάσεις για τον οργανισμό επειδή:

- ❖ Η ομάδα έχει πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα και έχει περισσότερη συνολική πείρα.
- ❖ Τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται όλα από την ομαδική απόφασή τους.
- ❖ Η διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων φιλτράρει τις πολύ καλές και τις πολύ κακές πληροφορίες, οπότε μια ομαδική απόφαση θα είναι καλύτερη από μια ατομική.

Η θεωρία Z προβάλλει επίσης το ιδανικό της ισόβιας απασχόλησης για την ανάπτυξη νομιμοφροσύνης και εξασφάλιση μιας εργατικής δύναμης αφοσιωμένης στον οργανισμό και στην επίτευξη των στόχων του. Αυτή η διοικητική πρακτική έχει μια μακροπρόθεσμη θεώρηση της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης μέσα στον οργανισμό, και διενεργεί αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Η κυριότερη εφαρμογή της θεωρίας Z στις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν η καθιέρωση σε διάφορες παραγωγικές μονάδες **κύκλων ποιότητας**. Πρόκειται για μικρές ομάδες εκπροσώπων εργαζομένων και προϊσταμένων που συνέρχονται σε τακτική βάση κατά τις ώρες εργασίας και υποβάλλουν προτάσεις για την βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιγράψουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες

και τις παρατηρήσεις τους ή από δεδομένα που παρέχονται από τη διεύθυνση, και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Αυτές οι λύσεις εξετάζονται από την ομάδα με διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων, και κατόπιν προωθούνται παραπάνω στην ιεραρχία σαν επίσημη πρόταση. Οι προτάσεις της διεύθυνσης και το πρόγραμμα των ενεργειών της επιστρέφουν, στη συνέχεια, στην ομάδα για να ενισχύσουν την αφοσίωσή της στο έργο.

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί πραγματική υποστήριξη από τη διεύθυνση της επιχείρησης και είναι μια από τις τεχνικές της **Προσέγγισης για Ποιότητα στο χώρο Εργασίας**. Ολόκληρη η προσέγγιση, γνωστότερη τεχνική της οποίας είναι οι κύκλοι ποιότητας, προβλέπει επίσης:

- ❖ Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- ❖ Βελτιωμένη και συχνότερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης.
- ❖ Αυτοέλεγχο από τους εργαζομένους σε διάφορα θέματα στο χώρο εργασίας.

• **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ Z: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΙΣΟΒΙΑΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ**

Η θεωρία Z είναι προϊόν των Ιαπωνικών ιστορικών και πολιτιστικών εμπειριών και έχει δώσει στο Δυτικό μάντζμεντ μια καινούρια διάσταση. Λιγότερο «θεωρητική» από κάποιες άλλες θεωρίες μάντζμεντ, είναι μια πρακτική προσέγγιση σ' αυτό. Αν και εκεί που έχουν εφαρμοσθεί οι κύκλοι ποιότητας έχει διαπιστωθεί μια αρχική αύξηση της παραγωγικότητας, τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματά τους δεν έχουν ακόμα τεκμηριωθεί. Επιπλέον, οι κύκλοι ποιότητας μπορεί να έχουν κόστος σε εργατοώρες, και προϋποθέτουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων επικοινωνίας, διαμόρφωση και προτεραιότητες στόχων, και τεχνικές προσωπικών σχέσεων. Αν λείπουν αυτοί οι παράγοντες, ο κύκλος ποιότητας δεν μπορεί να πετύχει τους στόχους του. Εκτός από αυτά, η επιτυχημένη εφαρμογή αυτής της τεχνικής προϋποθέτει σοβαρή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση. Αν λείπει αυτή η υποστήριξη, οι εργαζόμενοι θα θεωρήσουν ολόκληρη την προσπάθεια σαν μια ακόμα απόπειρα την διοίκησης να τους παραπλανήσει με μια επίδειξη χωρίς πραγματική ουσία.



MANAGER

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: MANAGER

2.1 MANAGER - Ηγέτης του 21ου αιώνα

Μέσα σε ένα σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η τέχνη της ηγεσίας - leadership - είναι ουσιαστική και καθοριστική του αποτελέσματος. Το μοντέλο του ηγέτη που δίνει διαταγές και τα κατώτερα στελέχη ακολουθούν, είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα επιβολής που παραπέμπει περισσότερο στον τρόπο συναλλαγών της δεκαετίας του 90' και νωρίτερα, παρά στο τι ακριβώς συμβαίνει σήμερα και ποια είναι, ή θα έπρεπε να είναι, η σχέση ηγέτη και ακολούθων. Ο 21ος αιώνας επιτάσσει ένα νέο μοντέλο, πιο ευέλικτο το οποίο δεν περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο στυλ, θα έλεγε κανείς, ηγέτη, αλλά θεωρεί μία μίξη διαφορετικών τρόπων ηγεσίας προσαρμοσμένες στην ανάγκη της κάθε περίπτωσης.

Η πρώην πρωθυπουργός της Ινδίας Indira Gandhi, είχε κάποτε πει ότι στο παρελθόν, ηγεσία σήμαινε μύες, αλλά σήμερα σημαίνει να τα πηγαίνεις καλά με τους ανθρώπους. Ίσως το σχόλιό της αυτό να έχει περισσότερο πολιτικό περιεχόμενο αλλά σίγουρα ισχύει και για το σύγχρονο περιβάλλον συναλλαγών σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Ο αδιάκριτος έλεγχος και η εκτέλεση μέσω διαταγών είναι πλέον εκτός. Η επικοινωνία και συμβουλή είναι κατά μέσο όρο, ο νέος τρόπος αν όχι επιβολής αλλά μιας ευγενικής προσταγής ώστε και ο ηγέτης να κάνει τη δουλειά του αλλά και εκτελών να είναι πρόθυμος να παράγει έργο. Αυτομάτως, γεννιέται το ερώτημα του κατά πόσο τα μεγάλα αφεντικά είναι έτοιμα να υιοθετήσουν ένα νέο τρόπο ηγετικής επικοινωνίας, και εφ' όσον μπορούν, κατά πόσο αυτή η νέα ευγενική έκδοση ηγεσίας θα απορροφηθεί ομαλά από την αγορά κάνοντας τη δουλειά τους χωρίς κάποιοι να την εκμεταλλευτούν αρνητικά πατώντας πάνω στη νέα "ηγεσία".

Τι είναι όμως αυτό που κάνει έναν ηγέτη; Η λίστα με τους ορισμούς του ηγέτη είναι ατελείωτη, και εξαρτάται από τις αρμοδιότητες και τη θέση του καθενός στο τιμόνι της όποιας ηγετικά εξαρτώμενης επιχειρηματικής οντότητας. Πολλοί θεωρούν ότι η σωστή ηγετική πολιτική είναι κάτι το έμφυτο και δε διδάσκεται μέσα από καμία επιστήμη, ούτε αυτή του μάνατζμεντ. Είναι κάτι σαν έναν εσωτερικό γνώμονα, ένας τρόπος απόλυτης σιγουριάς του να γνωρίζεις τι είναι σωστό και τι λάθος και με ανάλογο τρόπο να το μεταδίδεις στους γύρω σου αναμένοντας αποτελέσματα. Οι άνθρωποι πείθονται από τις πράξεις των ηγετών και όχι από τα λόγια τους. Ωστόσο, το να καταφέρεις να πείσεις διαφέρει κατά περίπτωση και τακτική ηγέτη καθώς και είδος κοινού.

Εξίσου σημαντικό για έναν ηγέτη, είναι και η προσοχή που δίνει στα λεγόμενα των συναδέλφων του. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να είναι, πάνω απ' όλα, σωστός ακροατής και ταυτόχρονα να αξιολογεί τις γνώμες και πιθανές λύσεις των συναδέλφων του χωρίς να περιορίζεται στις δικές του λόγω θέσης και βαθμού. Η αναπληροφόρηση, γνωστή και ως

feedback, είναι το ίδιο σημαντική με την έννοια ότι η αξιολόγηση πριν την εκτέλεση μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχή αναθεώρηση για την αποφυγή τυχόν λάθους.

Πολλοί συγχέουν τον συνήθη μάντζερ με τον ηγέτη, λάθος το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα τα οποία χρειάζονται την επέμβαση ενός πραγματικού ηγέτη προκειμένου να ξεπεραστούν. Ο ηγέτης και ο μάντζερ είναι δύο εντελώς διαφορετικές έννοιες οι οποίες ωστόσο έχουν και κοινά σημεία. Ο μάντζερ είναι κάτι σαν ένας μικρός ηγέτης εφόσον και αυτός 'ηγείται' της διοικούμενης ομάδας του. Ο καθαυτό ηγέτης διοικεί και ηγείται όλων.

Οι διαφορές ωστόσο, είναι ουσιαστικές. Το μάντζερντ είναι πιο πολύ μηχανικό σε περιεχόμενο και ασχολείται με την κατανομή, την αποδοτικότητα και άλλα, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν μέθοδοι που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει προκειμένου να διοικήσει αποδοτικά. Η ηγεσία είναι κάτι διαφορετικό και έχει να κάνει με το όραμα, την εσωτερική δύναμη και τη τέχνη του να κερδίζεις του ανθρώπους και τα μυαλά τους.

Η καλή ηγεσία δεν στηρίζεται μόνο στο τι έχει ο ηγέτης στη πνευματική και υλική' του κατοχή, αλλά και στο πότε και πως το χρησιμοποιεί, τακτική η οποία χωρίζει τους ηγέτες σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το μοτίβο που ακολουθούν. Κάποιοι επιζητούν άμεση υποταγή ενώ άλλοι προτιμούν να θέτουν ένα όραμα που θα γίνει κίνητρο για να ακολουθήσουν οι υπόλοιποι. Άλλοι κινούνται με γνώμονα το συναίσθημα και την αρμονία ενώ για κάποιους, κύριος άξονας είναι η ομοφωνία μέσω της συμμετοχής και της πιο δημοκρατικής μεταχείρισης των πραγμάτων. Επίσης, υπάρχουν ηγέτες που περιμένουν ότι ο καθένας θα αναλάβει την υπεροχή του και το προσανατολισμό του, ενώ άλλοι που φροντίζουν οι ίδιοι για το μέλλον των ανθρώπων τους.

Ο ηγέτης μπορεί ταυτόχρονα να δημιουργήσει μικρότερους ηγέτες δίνοντας τους περισσότερες ευκαιρίες να δουλέψουν ανεξάρτητα και να αναλάβουν υψηλότερο ρίσκο. Ωστόσο όχι όλοι, αν όχι κανένας, δεν είναι ηγέτες από φυσικό τους και οι δυνατότητες τους μπορούν να αυξηθούν με διάφορα ανάλογα σεμινάρια, σε μικρότερο βαθμό βέβαια, αλλά πιο σημαντικά μέσω της επαγγελματικής εμπειρίας και των καθημερινών συναλλαγών.

Ο κάθε εκκολλητόμενος ηγέτης, πριν προχωρήσει σε ηγετική διοίκηση πρέπει να ξεκαθαρίσει με τον εαυτό του ποιος ακριβώς είναι και τι αρετές διαθέτει και πως μπορεί να ξεφύγει από κάποιες καταστάσεις που πιθανόν να τον κρατάνε πίσω. Δεν υπάρχει κάποια μαγική συνταγή για διοικητική επιτυχία. Τέλος, ευελιξία και διπλωματία είναι δύο χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν σωστό ηγέτη ο οποίος είναι έτοιμος να δεχτεί το προσωπικό του ρίσκο αλλά και να μεριμνήσει, διακριτικά πάντα, για το ρίσκο των ανθρώπων του χωρίς, όπως επιτάσσει η νέα τάξη πραγμάτων, να περιορίζεται σε άκαμπτα μοντέλα διαταγών και γενικότερης προσταγής αλλά να είναι καλός ακροατής και να προσαρμόζεται στις καταστάσεις βάση της συμβουλής και της επικοινωνίας.

2.2 ΠΡΟΣΩΝΤΑ MANAGER

Σύμφωνα με την άποψη του W. Sompart οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης μιας επιχειρήσεως για να πετύχει το έργο του είναι:

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- ✓ Ψυχολογικές ικανότητες. Τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- ✓ Οργανωτικές ικανότητες. Εναρμόνιση υλικών μέσων και ανθρώπινων δυνάμεων.
- ✓ Διοικητικές ικανότητες. Επιλογή, κατεύθυνση και εποπτεία του προσωπικού, δημιουργία πνεύματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αφοσίωσης στο καθήκον.
- ✓ Εμπορικές ικανότητες. Ικανότητα χρηματοοικονομικού λογισμικού, δηλαδή άμεση αντίληψη και αποτίμηση σε χρήμα κάθε ενέργειας, γεγονότος ή αποτελέσματος και ικανότητα διεξαγωγής συζητήσεων χωρίς να χάνεται η πρωτοβουλία.

Επίσης σαν άλλα χαρακτηρίστηκα στον ηγέτη αποδίδει την Ικανότητα θέλησης και πνεύματος, έντονη ζωτικότητα και την μεγάλη δύναμη δράσης, την απολαυστική άνεση και τον καλλιτεχνικό ρομαντισμό.

Κατά την άποψη του L. P. Alford τα χαρακτηριστικά ενός πραγματικού ηγέτη είναι:

- ✓ Η δημιουργική ικανότητα.
- ✓ Η ευρύτητα αντίληψεων.
- ✓ Το θάρρος και η εντιμότητα.
- ✓ Η ανεξαρτησία και η φιλοπονία.

Κατά τον H. Fayol αυτά τα προσόντα είναι:

- ✓ Σωματική υγεία και φυσική ακμαιότητα.
- ✓ Ευφυΐα, αντίληψη και ηθικό σθένος.
- ✓ Ηθικά προσόντα (ενεργητικότητα, εντιμότητα, επιμονή, σταθερότητα, χαρακτήρα, ευθύτητα, πρωτοβουλία, αφοσίωση κ.α.).
- ✓ Γενική μόρφωση.
- ✓ Διοικητικές γνώσεις (γνώσεις των διοικητικών καθηκόντων).
- ✓ Γνώση του ρόλου και του περιεχομένου όλων των λειτουργιών και τομέων της επιχείρησης.
- ✓ Ειδικές επαγγελματικές γνώσεις (εμπειρία).

Ο H. Fayol εκτός από το προσόντα του ηγέτη διατύπωσε την άποψη ότι ο ηγέτης θα πρέπει:

- ✓ Να έχει βαθιά γνώση του προσωπικού του.
- ✓ Να απομακρύνει τους ανίκανους.
- ✓ Να γνωρίζει καλά τις συμβάσεις μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.
- ✓ Να είναι εικόνα προς μίμηση.
- ✓ Να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις στο προσωπικό.
- ✓ Να συγκεντρώνει τους κύριους συνεργάτες του σε συσκέψεις, στις οποίες προπαρασκευάζεται η ενότητα της διεύθυνσεως και η κοινή πορεία των προσπαθειών.
- ✓ Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
- ✓ Να επιδιώκει να επικρατεί στο προσωπικό του η δραστηριότητα, η πρωτοβουλία και η αφοσίωση.

Τέλος σύμφωνα με την νεώτερη άποψη του P. Drucker ο ηγέτης μάνατζερ πρέπει:

- ✓ Να είναι σε θέση να διοικεί την επιχείρηση με τις νέες απαιτήσεις.
- ✓ Αναλαμβάνει κινδύνους για περισσότερο χρονικό διάστημα.
- ✓ Να είναι ικανός να παίρνει " στρατηγικές αποφάσεις ".

- ✓ Να είναι σε θέση να σχηματίζει μια ολοκληρωμένη ομάδα.
- ✓ Να μπορεί να μεταβιβάζει πληροφορίες γρήγορα και με σαφήνεια.
- ✓ Να βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και να κατανέμει κατάλληλα τις λειτουργίες της.
- ✓ Να συνδυάζει την παραγωγή με την επιδίωξη κατάκτησης ευρύτερης αγοράς.

2.3 ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ MANAGER

Όλα τα στελέχη για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο δύσκολο ρόλο που έχουν να παίξουν σήμερα σε μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει το οξύ πρόβλημα κατ' αρχήν της επιβίωσης και κατόπιν να διατηρηθεί, λόγω του ολοένα μεγαλύτερου και σκληρότερου ανταγωνισμού θα πρέπει να διαθέτουν ένα σύνολο επιστημονικών γνώσεων.

Τα στελέχη ανάλογα με το επίπεδο και το ρόλο τους θα πρέπει να έχουν έμφυτες ικανότητες και δεξιότητες (ευφυΐα, ψυχραιμία, αισιοδοξία, ψυχική δύναμη) και επίκτητες ικανότητες δηλαδή γνώσεις που αποκτώνται με την εκπαίδευση σε ανώτερες και ανώτατες σχόλες και μέσα στην επιχείρηση. Σήμερα πιστεύεται ότι οι γνώσεις αυτές θα πρέπει να καλύπτουν τα εξής πεδία επιστήμης και τεχνικής:

- ✓ Οικονομικές.
- ✓ Θεωρία και πρακτική της οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων.
- ✓ Επιχειρησιακό δίκαιο.
- ✓ Ανώτερα μαθηματικά και στατιστική.
- ✓ Ψυχολογία.
- ✓ Κοινωνιολογία.
- ✓ Ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Το μάνατζμεντ είναι δυναμικό και κατά συνέπεια συνεπάγεται εξελίσσεται συνεχώς και οι νέες συνθήκες δημιουργούν μεγαλύτερες και περισσότερες απαιτήσεις από τους μάνατζερ.



ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
MANAGER - ΙΕΡΑΡΧΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ MANAGER - ΙΕΡΑΡΧΙΑ

3.1 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ – ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MANAGER

Κατά την κατάταξη των λειτουργιών τού διοικητικού στελέχους, θα πρέπει κανείς να διαχωρίσει ευκρινώς τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, τα λογιστικά, η μηχανική, και οι αγορές. Αυτές διαφέρουν από τη μία επιχείρηση στην άλλη, αλλά τα βασικά καθήκοντα τού διοικητικού στελέχους είναι κοινά σε όλες.

Αν και η ανάπτυξη της θεωρίας και επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης υποφέρει λόγω των διαφωνιών μεταξύ θεωρητικών και διοικητικών στελεχών ως προς την κατάταξη των διοικητικών λειτουργιών, έχει εμφανιστεί ένα γενικό πρότυπο άσκησης και ορολογίας. Αυτό το πρότυπο, πού υιοθετείται και χρησιμοποιείται από διοικητικά στελέχη, αποφεύγει την τεχνητή ορολογία. Έτσι οι σπουδαστές και τα διοικητικά στελέχη δεν χρειάζεται να μάθουν νέους ορισμούς, αντίθετα μπορούν να χρησιμοποιούν κοινούς όρους με μεγαλύτερη ακρίβεια. Ελπίζεται επίσης ότι τα διοικητικά στελέχη, χρησιμοποιώντας κοινούς όρους με συνηθισμένο νόημα, θα ενθαρρυνθούν να υιοθετήσουν μια επιστημονικότερη θεώρηση της σημαντικής εργασίας τους.

Αν και οι επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί με την Διοίκηση πιστεύουν ότι έχουν υιοθετήσει την περισσότερο χρήσιμη μέθοδο κατάταξης των διοικητικών λειτουργιών, τουλάχιστο για το σκοπό ταξινόμησης της γνώσης, στην πράξη δεν είναι πάντοτε δυνατό να ενταχθούν όλες οι διοικητικές δραστηριότητες σ' αυτές τις κατηγορίες, επειδή οι λειτουργίες τείνουν να συγχωνεύονται. Οπωσδήποτε όμως, αυτή η κατάταξη είναι ένα χρήσιμο και ρεαλιστικό εργαλείο για την ανάλυση και την κατανόηση.

Ορισμένοι προτείνουν την αντιπροσώπευση σαν μια ξεχωριστή διοικητική λειτουργία. Έχουν στο νου τους διοικητικά στελέχη πού αντιπροσωπεύουν την εταιρία τους σε εμπορικές συναλλαγές και κυβερνητικές επαφές, με σκοπό την τροποποίηση τού εξωτερικού περιβάλλοντος ή την ανάθεση ενός συμβολαίου στην εταιρία, ή διοικητικά στελέχη πού αντιπροσωπεύουν τον τομέα ή το τμήμα τους σε συνεδριάσεις επιτροπών πού μπορεί να επηρεάσουν το εσωτερικό περιβάλλον. Υπάρχει επίσης το μεγαλύτερο πρόβλημα τής «εικόνας τής εταιρείας» πού επηρεάζεται από τη συμπεριφορά όλων των υπαλλήλων, είτε διοικητικών είτε όχι. Οι συγγραφείς έχουν αποκλείσει την αντιπροσώπευση σαν μία ξεχωριστή λειτουργία, εν μέρει γιατί φαίνεται να είναι σύνθετη αποτελούμενη κυρίως από επικοινωνία και από την άσκηση εξουσίας (περιλαμβανόμενων αντίστοιχα στη διεύθυνση και ηγεσία, και την οργάνωση) και εν μέρει γιατί και μη διοικητικά στελέχη συχνά ασκούν επίδραση στην εικόνα τής εταιρείας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι θεωρητικοί απασχολούνται με τη σειρά με την οποία θα πρέπει να αναλαμβάνονται οι διοικητικές λειτουργίες. Θεωρητικά, έρχεται:

1. ο προγραμματισμός,
2. η λήψη αποφάσεων,
3. η οργάνωση,
4. η διεύθυνση
5. και ο έλεγχος.

Αλλά σύμφωνα με αυτή τη λογική, μια επιχείρηση εκτελεί μόνο ένα γενικό σχέδιο κάθε μέρος του οποίου, από τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί δεν χρειάζεται ποτέ να αναθεωρηθεί ή να τροποποιηθεί. Αυτή η αντίληψη δεν είναι ρεαλιστική. Στην πράξη, τα διοικητικά στελέχη επιβλέπουν πολλά σχέδια, προγράμματα σε διάφορα στάδια εκτέλεσης. Είναι πιθανόν να απασχολούνται το λιγότερο με την επίλυση ενός προβλήματος ελέγχου ή ενός προβλήματος υποκίνησης σε οποιαδήποτε στιγμή. Μετακινούνται εύκολα από τη μία λειτουργία στην άλλη και αφιερώνουν την προσοχή τους στα περισσότερα πειστικά θέματα. Η διοίκηση στο κάτω κάτω, είναι ένα συστηματικό δίκτυο και όχι η εκτέλεση καθηκόντων σε μορφή ακολουθίας.

Ακόμη περισσότερο, το τι κάνουν πράγματι τα διοικητικά στελέχη έχει στην ουσία δευτερεύουσα σημασία ως προς το τι συνιστά μια αποδέκτη και σαφή πρώτη ανάλυση της διοικητικής γνώσης. Το κύριο ενδιαφέρον μας είναι να οργανώσουμε τη γνώση που αφορά στη διοίκηση, με σκοπό την ανάπτυξη μιας οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι με τη χρησιμοποίηση των λειτουργιών του διοικητικού στελέχους σαν πρώτο βήμα, μπορεί να γίνει μία λογική αρχή για τη δημιουργία μερικών «θυρίδων» για την ταξινόμηση της γνώσης, αναγνωρίζοντας φυσικά ότι στη διοίκηση, όπως και σε όλες τις περιοχές της γνώσης, η ταξινόμηση δεν είναι αεροστεγής και ότι υπάρχουν συνδεόμενα ή ακόμη και εν μέρει επικαλυπτόμενα στοιχεία.

3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

Τα διοικητικά στελέχη δεν βρίσκονται όλα σε ένα επίπεδο. Αλλά ανάλογα με τη σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν, κατατάσσονται βασικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα, επάλληλα που συγκροτούν τη διοικητική πυραμίδα, ή πυραμίδα της ιεραρχίας.

Τα επίπεδα αυτά είναι 1. το ανώτατο, 2. το μεσαίο και 3. το κατώτερο ή εποπτικό.



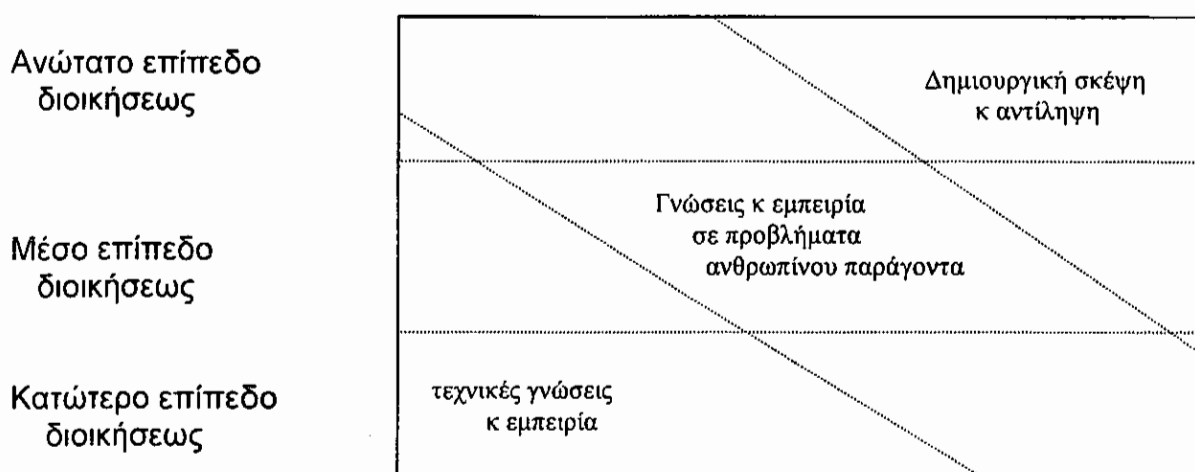
Σχήμα 3.1: Διοικητική Πυραμίδα

Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη ούτε απόλυτη. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως i. από το μέγεθος της επιχείρησης και την δραστηριότητά της, ii. από την ποιότητα και την ποσότητα των εργαζομένων. Αναφορικά με την ευθύνη, την εξουσία, το διοικητικό έργο, την ποιότητα των γνώσεων και των δεξιοτήτων πρέπει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- **Βαθμός εξουσίας:** Η εξουσία είναι αυξημένη στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας και βαθμιαία μειώνεται προς το κατώτερο ή εποπτικό επίπεδο.
- **Ευθύνη:** Παρόμοια παρουσιάζεται και η ευθύνη.
- **Διοικητικό έργο:** Το διοικητικό έργο είναι εντονότερο στην ανωτάτη βαθμίδα και ασθενέστερο (συνήθως) στο μεσαίο και το κατώτερο επίπεδο.
- **Εκτελεστικό έργο:** Συμβαίνει το αντίθετο. Δηλαδή τα ανώτατα κλιμάκια ηγεσίας απασχολούνται λιγότερο με τις εκτελεστικές δραστηριότητες, ενώ τα κατώτερα αλλά και τα κατώτατα ασχολούνται περισσότερο ή κυρίως με εκτελεστικές δραστηριότητες.
- Ακόμη τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, που καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης ασχολούνται περισσότερο με τα 5 προαναφερθέντα καθήκοντα, ενώ τα άλλα ασχολούνται λιγότερο. Η τάση αυτή παρουσιάζεται συνήθως.

3.3 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚ/ΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα διοικητικά στελέχη έχουν καταταγεί σε τρεις κατηγορίες, δηλαδή 1. δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα, 2. δεξιότητα χειρισμού ανθρωπίνου παράγοντα, 3. τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες. Οι Hersey και Blanchard (Management of Organizational Behavior) παρουσιάζουν τις απαιτήσεις αυτές ως εξής:



Σχήμα 3.2: Δεξιότητες και ποιότητα γνώσεων αναγκαίων στα διάφορα επίπεδα διοικ Πυραμίδας

Παράλληλα οι Jerdee και Carrol (the jobs of management in Industrial Relations) σε μια συγκριτικής εργασίας τους ασχολήθηκαν με τον χρόνο, που αφιερώνουν σε κάθε λειτουργία τα διοικητικά στελέχη ανωτάτου επιπέδου και τα άλλα στελέχη μεσαίου και κατωτάτου επιπέδου. Η παρουσίαση των σκέψεών τους μπορεί να γίνει και με τον ακόλουθο τρόπο:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΟΝΟΥ %	
	ΑΝΩΤΑΤΟ	ΛΟΙΠΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	30	15
ΟΡΓΑΝΩΣΗ	35	24
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	22	51
ΕΛΕΓΧΟΣ	<u>13</u>	<u>10</u>
	100	100

Όπως είναι ευνόητο η θέση των στελεχών στην επιχείρηση επηρεάζει τον χρόνο που αφιερώνει σε καθένα από τα καθήκοντά του.

3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ

Η εκτέλεση της εργασίας είναι διαφορετική εργασία από την διεύθυνση ή την διοίκηση. Απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή κάθε μια από αυτές αλλά και διαφορετικά προσόντα.

Η εκτέλεση απαιτεί γνώση, ειδικευση, τεχνική για ενασχόληση με λεπτομέρειες. Παρ' όλες όμως τις δυσκολίες που έχει και τις δεξιότητες που απαιτεί η εκτέλεση της εργασίας είναι ευκολότερη από την διοίκηση ή την διεύθυνση.

Η διεύθυνση απαιτεί όλα τα προσόντα που εξετάσαμε στην ηγεσία και τα ηγετικά στελέχη.

Το στέλεχος, που αναλαμβάνει νέα διευθυντικά καθήκοντα θα πρέπει ειδικότερα: α. να κάνει απογραφή των εργασιών που πρέπει να κάνει η νέα του απασχόληση β. να γνωρίσει τους υφισταμένους του, τόσο με το όνομά τους, όσο και βαθιά, ουσιαστικά, δηλ. τι γνώσεις έχει ο καθένας, τι ικανότητες, τι δεξιότητες, που έχει κλίσεις ή αδυναμίες, τι φιλοδοξίες έχουν και αν είναι δυνατόν τι δεν επιθυμούν, γ. να κάνει γενική ανασκόπηση της καταστάσεως που επικρατεί στην νέα οργανική μονάδα, που ανέλαβε διευθυντικό στέλεχος και να προετοιμάσει ένα πρόγραμμα προτεραιοτήτων. δ. να κάνει συγκεντρώσεις συνεργατών / υφισταμένων, όσο είναι δυνατό πιο συχνά, για να τονίζεται η σημασία των εργασιών που έχουν, να επισημαίνονται οι δυσκολίες, να ανταλλάσσονται γνώμες στ

αδιάφορα θέματα που χρειάζεται η ανταλλαγή γνώμων και απόψεων. Παράλληλα επίσης θα πρέπει ε. να αξιοποιήσει τα προσόντα των συνεργατών του, να προσπαθήσει να εμπνεύσει και να παροτρύνει τους συνεργάτες του προς την καλλίτερη εκτέλεση των εργασιών που έχουν αναλάβει. Αναθέτει σε καθένα τους στόχους του, μέσα στο πλαίσιο των στόχων της επιχειρήσεως, συντονίζει τις δραστηριότητες προς την πραγματοποίηση των κοινών στόχων.

Καθοδηγεί προσωπικά τον καθένα για να επιτύχουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να είναι ενθουσιασμένοι. Προσπαθεί δηλ. να πραγματοποιεί και τα πέντε καθήκοντα του διοικητικού στελέχους δηλ. να αποφασίζει, να διευθύνει, να συντονίζει και να ελέγχει.



■ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

4.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Πρωταρχικό ρόλο σε έναν οργανισμό παίζει το που "θέλει" να φτάσει αυτός, ο οργανισμός που διαλέγει το δρόμο "δε με νοιάζει όπου ν' να" μπορεί να βρεθεί έρμαιο των πολλών δυνάμεων της αγοράς. Ο ανταγωνισμός μπορεί να τον συντρίψει, καινούριες ιδέες μπορεί να κάνουν τα προϊόντα του ξεπερασμένα, νέες μέθοδοι προώθησης πωλήσεων μπορεί να αχρηστέψουν τα δικά του συστήματα διανομής. Ο οργανισμός μπορεί να μην πετύχει ποτέ τους στόχους του.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει:

- Την επιλογή μιας κατεύθυνσης,
- Την εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας,
- Την απόφαση μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη των επιλεγμένων θέσεων.

Ο προγραμματισμός είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό μέρος της δουλειάς ενός στελέχους, τόσο από την άποψη της επιχείρησης, όσο και από την άποψη των προσωπικών καθημερινών ευθυνών του. Το κόστος ενός σφάλματος από μια κακή μέθοδο λήψης αποφάσεων είναι, στη σημερινή σύνθετη οικονομία, πολύ μεγάλο. Οι ανάγκες προγραμματισμού αναγκάζουν τα στελέχη να κάθονται και να σκέφτονται διάφορα θέματα και εναλλακτικές προτάσεις.

4.2 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί από τρεις διαφορετικές απόψεις: στρατηγικός, μακροπρόθεσμος και λειτουργικός.

A. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Κατά το στρατηγικό προγραμματισμό η βασική ερώτηση, με απλούστατα λόγια είναι «τι θα θέλαμε να γίνουμε όταν μεγαλώσουμε». Θα δώσουμε στη συνέχεια μερικά παραδείγματα που θα αποσαφηνίσουν καλύτερα αυτό το είδος του προγραμματισμού.

- Μια εταιρεία κατασκεύαζε κάποτε τυπογραφικά μηχανήματα. Κάποια στιγμή μερικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου είδαν ότι υπήρχαν ευκαιρίες για την εταιρεία στον τομέα

της επικοινωνίας πληροφοριών, με αυτόν τον τρόπο αυξήθηκε σημαντικά στην αγορά στην οποία στόχευαν.

- Η κύρια απασχόληση ενός συνεταιρισμού αγροκτηνοτρόφων ήταν η καλλιέργεια λαχανικών και φρούτων και η εκτροφή αγελάδων. Εξετάζοντας τις δυνατότητες να μπορούν και στο βιομηχανικό τομέα, είδαν ότι υπήρχαν ευκαιρίες, εισόδου στην επιχείρηση τροφίμων. Έτσι υποχρεώθηκαν να εξετάσουν τις ανάγκες των καταναλωτών και τις μεθόδους επεξεργασίας για τον τελικό καταναλωτή.
- Ένα κατάστημα λιανικής πώλησης αποφάσισε να αλλάξει την πολιτική του από απλή πώληση προϊόντων σε πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Τώρα επικεντρώνει την προσοχή του στις ανάγκες των καταναλωτών για ασφάλιση, ταξίδια, πιστωτικές κάρτες και μεσιτικές υπηρεσίες, όλες αυτές οι υπηρεσίες προσφέρονται από τον ίδιο τον οργανισμό.
- Ένα νοσοκομείο πρόσφερε κάποτε υπηρεσίες νοσηλείας μόνο σε εσωτερικούς ασθενείς. Κάποια στιγμή, η διοίκηση του αναγνώρισε ότι αυτό που πραγματικά σημαντικές δυνατότητες εκπαίδευσης και έρευνας. Η διοικητικές αποφάσισε τότε να προωθήσει την προσπάθεια μετατροπής σε ιατρικό κέντρο και αναζήτησε τη συνεργασία με μια σχολή ιατρικής.

Για να καταλάβουμε όμως καλύτερα το στρατηγικό προγραμματισμό ας δούμε μερικά από τα χαρακτηριστικά του:

Χρονικός ορίζοντας: μεγάλος, συνήθως 5 χρόνια.

Βασική ερώτηση: Σε ποιο επιχειρηματικό κλάδο βρισκόμαστε; Θα πρέπει να επεκτείνουμε ή να συρρικνώσουμε το αντικείμενο της δραστηριότητας μας.

Διαδικασία: συμμετοχή αρκετών ανώτερων στελεχών, ίσως μελών του διοικητικού συμβουλίου, έντονη συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού και συμβούλων διεύθυνσης, χρήση της τεχνικής Ανάλυσης χρήματος.

Δυσκολία: πολλές μεταβλητές επειδή πρέπει να αξιολογηθούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το εσωτερικό ανασκόπηση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών και των ευκαιριών.

Βαθμός δόμησης: πολύ μικρός, αλλιώς θα έπρεπε να αναπτυχθεί μια δομή ειδικά για κάθε τμήμα του οργανισμού. Ο στρατηγικός προγραμματισμός τείνει να θεωρείται διαφορετικά για κάθε οργανισμό ανάλογα με το πολιτιστικό επίπεδο, τη φιλοσοφία και το προσωπικό του οργανισμού.

Αποτέλεσμα: μια πολύ γενική διατύπωση που ορίζει γραπτά τις συμφωνίες στις οποίες κατέληξε η διεργασία του προγραμματισμού μερικές φορές αναφέρεται και σαν Διατύπωση της Αποστολής, η οποία ορίζει το βασικό σκοπό του οργανισμού και τους επιχειρηματικούς τομείς στους οποίους θα επικεντρώσει την προσπάθειά του.

B. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Όταν διαπιστωθεί η αποστολή της επιχείρησης δεν σημαίνει ότι έχει επιτευχθεί κιάλας. Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που πρέπει να λύσει κάποιος προκειμένου να πετύχει αυτή η αποστολή, όπως το χρόνο που χρειάζεται, τα χρήματα, τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει και να επιλέξει την καταλληλότερη εναλλακτική λύση και τα αντίστοιχα έξοδα. Αυτό αναλογεί στ μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, ο οποίος πρέπει να γίνεται από κάθε οργανισμό αν θέλει να πετύχει η αποστολή του.

Σε έναν οργανισμό, τα χαρακτηριστικά του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι τα εξής:

Χρονικός ορίζοντας: μικρότερος από το στρατηγικό προγραμματισμό, συνήθως από 1 ως 5 χρόνια.

Βασική ερώτηση: Ποια είναι τα κύρια στοιχεία της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας; Υπάρχουν συγκεκριμένες περιοχές στις οποίες θα πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σ' αυτό το χρονικό διάστημα;

Διαδικασία: συμμετοχή ανώτατων στελεχών που πήραν μέρος στο στρατηγικό προγραμματισμό και ανώτερων στελεχών ή διευθυντών περιοχών. Γίνετε ανασκόπηση της αποστολής του οργανισμού για να εξασφαλιστεί ότι το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα καταρτίζεται μέσα στα πλαίσια αυτής της αποστολής.

Δυσκολία: Αν και είναι σύνθετος, οι μεταβλητές είναι λιγότερες απ' ό,τι στο στρατηγικό προγραμματισμό όπου διαπιστώθηκε η αποστολή του οργανισμού. Αξιολογούνται αρκετά δεδομένα, όπως πιθανολογούμενα οικονομικά έσοδα, συνθήκες αγοράς και διαθέσιμοι πόροι του οργανισμού. Γίνεται ανασκόπηση και εξωτερικών δεδομένων.

Βαθμός δόμησης: Είναι πιο δομημένος σε ότι αφορά τις υφιστάμενες πολιτικές και τους τρέχοντες πόρους του οργανισμού (άνθρωποι, μέσα και τρόποι επιχειρηματικής δράσης).

Αποτελέσματα: Αναφέρετε με πολλά ονόματα (π.χ. στρατηγικές κατευθύνσεις, μακροπρόθεσμο πρόγραμμα, στόχοι ευκαιριών, 5ετές πρόγραμμα). Αυτό το πρόγραμμα πρέπει να καταλήγει σε γραπτές οδηγίες που καλύπτουν γενικά τους επόμενους τομείς:

- Βασικούς τομείς επιχειρηματικής δράσης: Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες προγραμματίζονται;
- Οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι περιλαμβάνουν θέματα όπως η ανάπτυξη πωλήσεων, η ανάπτυξη των κερδών, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου και οι πηγές χρηματοδότησης.
- Ευκαιρίες στην αγορά, όπως τμήματα στόχου πληθυσμού και γεωγραφικές κατανομές.
- Οργανωτικά θέματα. Περιλαμβάνουν δύσκολες ερωτήσεις για το εργατικό δυναμικό και τη δυνατότητα εκτέλεσης του προγράμματος.
- Φυσικά μέσα. Για την εκτέλεση του προγράμματος μπορεί να χρειάζονται περισσότερα ή λιγότερα μέσα. Αυτά πρέπει να εξετάζονται μα τους οικονομικούς στόχους.
- Χρόνος επόμενης ανασκόπησης. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να αναθεωρείται περιοδικά, τουλάχιστον κάθε δύο χρόνια, ή πιο συχνά αν συμβαίνουν

απρόβλεπτες αλλαγές. Τέτοιες μπορεί να είναι αλλαγές στη νομοθεσία ή στους κανονισμούς (π.χ. μια σοβαρή απόφαση δικαστηρίου που προκαλεί δεδικασμένο), ή η εμφάνιση στην αγορά ενός ανταγωνιστικού προϊόντος.

Γ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Σε έναν οργανισμό, ο λειτουργικός προγραμματισμός εξασφαλίζει τη διάθεση των σωστών συνδυασμών πόρων στον κατάλληλο χρόνο για την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών για τον τελικό πελάτη. Τα χαρακτηριστικά του είναι τα εξής:

Χρονικός ορίζοντας: Συνήθως 1 έτος ή λιγότερο, μπορεί να είναι και μηνιαίος.

Βασική ερώτηση: Ποιες συγκεκριμένες δουλειές πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα που καθορίζονται από το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα;

Διαδικασία: Συνήθως γίνεται με την επίβλεψη του διευθυντή διεύθυνσης ή της περιοχής που συμμετέχει στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Συμμετέχουν στελέχη από κάθε μονάδα ή περιοχή. Αυτά τα στελέχη θα είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των στόχων του προγράμματος.

Δυσκολία: Γενικά οι μεταβλητές του λειτουργικού προγραμματισμού είναι πιο συγκεκριμένες. Σ' αυτές μπορεί να περιλαμβάνονται προβλέψεις πωλήσεων, προϋπολογισμοί για κάθε προϊόν και προϋπολογισμοί δαπανών πόρων για την παραγωγή κάθε προϊόντος.

Βαθμός δόμησης: Από τα τρία επίπεδα προγραμματισμού, αυτό είναι πιο δομημένος, επειδή συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικής δραστηριότητας συνήθως υπάρχουν μέσα στους οργανισμούς. Τα συστήματα πρόβλεψης δαπανών και χρηματοδότησης είναι παραδείγματα τέτοιων συστημάτων.

Αποτέλεσμα: Το λειτουργικό πρέπει να παίρνει υπόψη του:

- Προϋποθέσεις για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο: που υπάρχουν περιορισμοί εργατικού δυναμικού, ελλείψεις πόρων ή αλλαγές στο κόστος των πόρων;
- Εσωτερικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν: Χρειάζεται η απόκτηση νέου εξοπλισμού; Είναι αναγκαίες εσωτερικές αλλαγές στο προσωπικό ή στις πολιτικές;
- Παραγωγή και χρονοδιαγράμματα: Πόση ποσότητα προϊόντων ή υπηρεσιών θα παραχθεί και σε πόσο χρόνο;
- Ευθύνες: Ποιο πρόσωπο θα είναι υπεύθυνο για κάθε τμήμα του προγράμματος;
- Προϋπολογισμοί: Ποιος θα είναι ο προϋπολογισμός εξόδων ή και πωλήσεων;

Το λειτουργικό πρόγραμμα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση και δεδομένα, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει ανασκόπησή του από την εταιρεία από την πλευρά της προώθησης πωλήσεων και την οικονομική πλευρά, καθώς και για να μπορεί να ενσωματωθεί στο γενικότερο λειτουργικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

4.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Ο προγραμματισμός σ' έναν οργανισμό γίνεται σε επίπεδο διοίκησης και σε κατώτερα επίπεδα, στα οποία κάθε στέλεχος προγραμματίζει για λογαριασμό της μονάδας του.

A. Στο Επίπεδο Της Διοίκησης

Σε κάθε επίπεδο προγραμματισμού χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια από την πλευρά του στελέχους. Στον προγραμματισμό είναι επίσης απαραίτητα δεδομένα και αναλύσεις. Ένα πολυάσχολο στέλεχος μπορεί να έχει ακόρεστη δίψα για δεδομένα αλλά να μη διαθέτει παρά ελάχιστο χρόνο για αναλύσεις σε βάθος. Αυτές οι αναλύσεις στο επίπεδο της ανώτερης διοίκησης μπορεί να γίνονται, και συχνά γίνονται, από ένα ειδικό τμήμα ή διεύθυνση προγραμματισμού.

Το τμήμα προγραμματισμού μπορεί επίσης να διευκολύνει τον προγραμματισμό εξασφαλίζοντας την έγκαιρη διάθεση των κατάλληλων δεδομένων και αναλύσεων. Για παράδειγμα, στο στρατηγικό επίπεδο μπορεί να διατίθενται στην ομάδα προγραμματισμού δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον – νέα τεχνολογία, εκκρεμής νομοθεσία, άδειες ευρεσιτεχνιών των ανταγωνιστών, πιθανές πηγές ανταγωνισμού, μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς και της οικονομίας, κ.λ.π. δεδομένα σαν το πρόγραμμα παραγωγής του επόμενου μήνα, δεν είναι κατάλληλα για το στρατηγικό προγραμματισμό, αλλά μπορεί να χρειάζονται στους διευθυντές των διαφόρων διευθύνσεων για το δικό τους προγραμματισμό.

Το τμήμα προγραμματισμού δεν είναι εκείνο που καταρτίζει το πρόγραμμα, ούτε δέχεται συγχαρητήρια αν αυτό είναι καλό. Το μόνο που κάνει είναι να συντονίζει, να διευκολύνει και να υποστηρίζει τις προσπάθειες των στελεχών.

B. Στο Επίπεδο Κάθε Στελέχους

Εκτός από ολόκληρη την εταιρεία, κάθε στέλεχος προγραμματίζει τη δική του καθημερινή δουλειά. Ο προγραμματισμός δεν είναι ευθύνη μόνο του διευθυντή ενός τμήματος, του διευθυντή εργοστασίου, ή του επικεφαλής κάποιου τμήματος. Κάθε στέλεχος πρέπει να σκέφτεται για το μέλλον και να κάνει εκτιμήσεις χρόνου, ανθρώπων, κεφαλαίων και πρώτων υλών που χρειάζονται για την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών για την οποία είναι υπεύθυνο. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν σ' αυτήν τη διαδικασία. Ανάμεσα σ' αυτά αναφέρονται ενδεικτικά τα χρονοδιαγράμματα Gantt, η μέθοδος κρίσιμης διαδρομής, για την ανάλυση γεγονότων και χρόνων που μπορεί να παρεμποδίζουν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, η τεχνική PERT (Τεχνική Θεωρημένης Αξιολόγησης Έργου) που παρουσιάζει όλες τις εργασίες και του χρόνου από την αρχή του έργου μέχρι την ολοκλήρωσή του, καθώς και μοντέλα προσομοιώσεων που παρουσιάζουν διάφορες επιλογές με ανάλυση υποθέσεων.

4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ένα στρατηγικό πρόγραμμα, ή μια διαδικασία προγραμματισμού, δεν γίνεται απλώς με μια απόφαση του γενικού διευθυντή της εταιρείας ή του διοικητικού συμβουλίου. Ο προγραμματισμός απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Για να είναι επιτυχής η διαδικασία προγραμματισμού, χρειάζεται επίσης προγραμματισμό και η ίδια. Τα δεδομένα και οι αναλύσεις από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν σημαντικά τμήματα της διαδικασίας προγραμματισμού.

Δεν είναι ανάγκη να συμμετέχει ολόκληρη η οργάνωση στο στρατηγικό και το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Ωστόσο, καλό είναι να υπάρχει αρκετή επικάλυψη μεταξύ των επιπέδων. Στην εικόνα παρακάτω παρουσιάζεται η οργάνωση του προγραμματισμού, η οποία συστάθηκε μ' αυτήν την αρχή και με σκοπό να εξασφαλίσει συνέπεια και επικοινωνία.

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε την έντονη συμμετοχή του προσωπικού κατά την πρόοδο της διαδικασίας. Το προσωπικό συμμετέχει:

- ✓ Στη συλλογή δεδομένων που μερικές φορές ήταν δυσνόητα.
- ✓ Στην τεκμηρίωση των συμπερασμάτων των συσκέψεων της επιτροπής προγραμματισμού, για να εξασφαλιστεί η συνέπεια των πληροφοριών.
- ✓ Στη σαφή προετοιμασία της ημερήσιας διάταξης των συσκέψεων της επιτροπής προγραμματισμού. Ο αντικειμενικός στόχος ήταν να υπάρχουν διαθέσιμα τα σωστά δεδομένα και οι αναλύσεις να είναι έτοιμες για να παρθεί απόφαση από τα πολυάσχολα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΣΠΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ, ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.

Η διεργασία του προγραμματισμού, ή αλλιώς ο καθορισμός της στρατηγικής της διοίκησης και η θέσπιση στόχων, μπορεί να υποδιαιρεθεί σε πέντε φάσεις:

1. Προσδιορισμός του τι θα πρέπει να κάνει ο οργανισμός. Αυτό μπορεί να καθορίζεται από το περιβάλλον και κυρίως από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.
2. Εκτίμηση του τι μπορεί να κάνει ο οργανισμός με βάση τους πόρους και τις δυνατότητές του.
3. Απόφαση για το τι θέλει να κάνει ο οργανισμός σύμφωνα με τις προσωπικές αξίες και φιλοδοξίες των ανώτατων στελεχών του.
4. Καθορισμός του τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός, ανάλογα με τις γνωστές υποχρεώσεις του σε τμήματα της κοινωνίας εκτός των μετόχων του.
5. Συνδυασμός των ευκαιριών, δυνατοτήτων, αξιών και υποχρεώσεων στην κοινωνία μ' ένα αποδεκτό ποσοστό κινδύνου για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

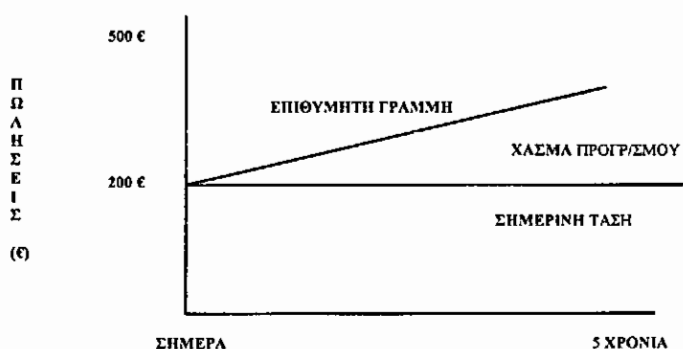
Οι τέσσερις πρώτες φάσεις της στρατηγικής είναι πολύ εύκολες από το συνδυασμό τους στην τελική φάση επιλογής του σκοπού. Οι περιορισμοί της στρατηγικής οφείλονται κυρίως στις έμφυτες δυσκολίες σύλληψης ενός ρεαλιστικού συνδυασμού στόχων και πολιτικών, καθώς και στην εφαρμογή τους με φρόνηση. Η στρατηγική απόφαση έχει σχέση με τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι στόχοι της οργάνωσης, οι στρατηγικές και οι πολιτικές δεν είναι αντίθετα μεταξύ τους στοιχεία της λειτουργίας του μάνατζμεντ, είναι στοιχεία αλληλεξαρτώμενα και αχώριστα. Δεν μπορούμε να μιλάμε για επιτυχία αντικειμενικών στόχων χωρίς να αναφέρουμε τις πολιτικές που θα ακολουθήσουμε. Παρόμοια, η στρατηγική ενός προγράμματος δεν μπορεί να κατανοηθεί χωρίς να γνωρίζουμε πρώτα τους στόχους που επιδιώκονται και τις πολιτικές που θα ακολουθήσουν. Δυστυχώς υπάρχουν πολλές σημασιολογικές διαφορές στις έννοιες των όρων "αντικειμενικός στόχος", "στρατηγική", και "πολιτική". Ωστόσο, η λειτουργία του μάνατζμεντ στηρίζεται σε προκαθορισμένους στόχους του οργανισμού. Η διαδικασία θέσπισης στόχων θα πρέπει να αρχίζει με μια σαφή θέση σχετικά με το σκοπό του οργανισμού και θα πρέπει να γνωστοποιείται "προς τα κάτω", σε ολόκληρη την ιεραρχία.

4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ – ΜΙΑ ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΩΡΙΝΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

4.6.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ένας πρακτικός τρόπος καθορισμού της στρατηγικής διοίκησης είναι η εφαρμογή της τεχνικής ανάλυσης χάσματος (gap analysis) στο στρατηγικό προγραμματισμό. Σ' αυτήν την τεχνική γίνονται οι εξής ερωτήσεις: Πού βρισκόμαστε σήμερα σε σχέση με το στρατηγικό προγραμματισμό; Πού πηγαίνουμε; Πού θέλουμε να πάμε; Πώς πρόκειται να φτάσουμε εκεί; Αυτή η τεχνική φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 4.1. Ανάλυση χάσματος. Το χάσμα προγραμματισμού υπάρχει μεταξύ της γραμμής της σημερινής τάσης του οργανισμού (εκεί που πηγαίνει) και της επιθυμητής γραμμής (εκεί που θέλει να πάει).

Στην ορολογία του προγραμματισμού, αυτό το διάγραμμα σημαίνει ότι, αν μια εταιρεία έχει σήμερα τζίρο 200.000,00 € και δεν κάνει τίποτα πέρα από το να συνεχίζει να παραμένει

στον επιχειρηματικό της τομέα, η τάση που έχει μπορεί να τη φέρει στο επίπεδο τζίρου των 220.000,00 €.

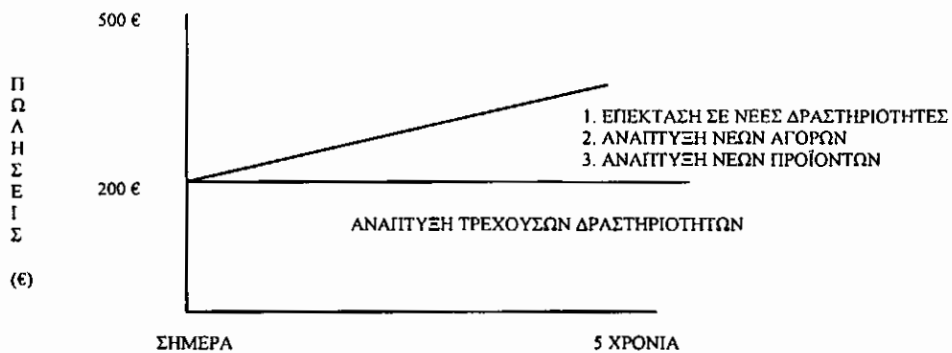
Αν, όμως, η ίδια εταιρεία συνειδητοποιήσει τις δυνατότητές της και κάνει ορισμένα βήματα στην κατεύθυνση του προσωρινού προγραμματισμού, μπορεί να πετύχει τζίρο 500.000,00 € καλύπτοντας αυτό που ονομάζεται χάσμα προγραμματισμού.

4.6.2 ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Πώς καλύπτεται το χάσμα προγραμματισμού; Υπάρχουν τέσσερις τρόποι:

1. Ανάπτυξη τρεχουσών δραστηριοτήτων
2. Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
3. Ανάπτυξη νέων αγορών
4. Επέκταση σε νέες δραστηριότητες

Δείτε το διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 4.2. κάλυψη του χάσματος προγραμματισμού. Το χάσμα μεταξύ της γραμμής τάσης και της επιθυμητής γραμμής μπορεί να καλυφθεί με την ανάπτυξη των τρεχουσών δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών, και την επέκταση σε νέες δραστηριότητες.

Ένας άλλος τρόπος κάλυψης του χάσματος προγραμματισμού είναι η μήτρα προϊόντων – αγορών . Αυτή η τεχνική παρουσιάζεται στον πίνακα 1.

		ΠΑΡΟΝ	ΑΓΟΡΕΣ	ΜΕΛΛΟΝ
ΠΑΡΟΝ		ΤΑΣΗ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
ΜΕΛΛΟΝ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ		ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Πίνακας 4.1. κάλυψη του χάσματος προγραμματισμού με ανάλυση της μήτρας προϊόντων – αγορών.

Ωστόσο, στον πραγματικό κόσμο η μήτρα προϊόντων-αγορών πολλών οργανισμών φανερώνει ότι αυτοί οι οργανισμοί δίνουν πολύ μεγαλύτερη προσοχή στο παρόν:

	ΠΑΡΟΝ	ΑΓΟΡΕΣ	ΜΕΛΛΟΝ
ΠΑΡΟΝ	ΤΑΣΗ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
ΜΕΛΛΟΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ		ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Οι περισσότερες προσπάθειες του οργανισμού αφιερώνονται στα τωρινά προϊόντα και στην παρούσα αγορά, δηλαδή στη διατήρηση της σημερινής τάσης. Αυτό όμως που πρέπει να επιδιώκεται με μένα πρόγραμμα είναι η διατήρηση μιας αρμονικότερης ισορροπίας ανάμεσα στις τέσσερις περιοχές, ώστε να είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί η επιθυμία για μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Μ' άλλα λόγια, είναι απαραίτητο ο οργανισμός να αναπτύξει μια μέθοδο κάλυψης του χάσματος προγραμματισμού με νέα προϊόντα ή αγορές, ή με επέκταση σε νέες δραστηριότητες.

4.6.3 SWOT - ΜΙΑ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Μια ενδιαφέρουσα μέθοδος κάλυψης του χάσματος είναι η τεχνική προσωρινού προγραμματισμού SOFT ή SWOT (από τα αρχικά των παρακάτω λέξεων) με πρόσβαση σε θέματα προγραμματισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μ' αυτήν την μέθοδο αναλύονται οι δυνατότητες (strengths), οι ευκαιρίες (opportunities), τα λάθη (faults) ή αδυναμίες (weaknesses), και οι απειλές (threats) μιας εταιρείας.

Αυτό που επιδιώκεται κυρίως μ' αυτήν τη μέθοδο είναι η κατάρτιση μιας κατάστασης με τις κρίσεις των στελεχών ενός οργανισμού. Αυτό γίνεται με τη συλλογή θεμάτων προγραμματισμού μέσω συνεντεύξεων με επιλεγμένα στελέχη. Η μέθοδος βασίζεται στην υπόθεση ότι οι στόχοι μιας επιχείρησης βρίσκονται περισσότερο στο μυαλό των κύριων στελεχών της. Κατά συνέπεια, αν μπορέσει κανείς να φτάσει σ' αυτά τα θέματα, τότε θα αποκτήσει μια περιεκτική εικόνα της φύσης της επιχείρησης από την άποψη των δυνατοτήτων, των ευκαιριών, των λαθών ή αδυναμιών, και των απειλών



■ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ανάλυση των διευθυντικών λειτουργιών αποκαλύπτει ότι, κάθε στέλεχος, ανεξάρτητα από τον επίσημο τίτλο της θέσης του, παίρνει αποφάσεις κατά τη διάρκεια της δουλειάς του. Αυτό σημαίνει ότι η *λήψη αποφάσεων* είναι ένα λειτούργημα κοινό σε όλους τους μάνατζερ, γι' αυτό και ορισμένοι συγγραφείς χρησιμοποιούν αντί για τη λέξη "μάνατζερ" τον όρο "αυτός που παίρνει αποφάσεις" (decision-maker). Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια σειρά ενεργειών με την οποία το μάνατζμεντ επιλύει διάφορα επιχειρηματικά προβλήματα, μια συστηματική διεργασία που ακολουθεί την εξής σειρά: προσδιορισμός του προβλήματος, διατύπωση εναλλακτικών λύσεων, ανάλυση επιπτώσεων, επιλογή λύσης και εφαρμογή της, αξιολόγηση, και αναπληροφόρηση. Πρώτα, θα πρέπει να δούμε τους τρόπους με τους οποίους σκέφτεται ο μάνατζερ προκειμένου να πάρει αποφάσεις, τις γενικές κατηγορίες των αποφάσεων, τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού στα οποία λαμβάνονται διάφορες επιχειρηματικές αποφάσεις, καθώς και τις συνθήκες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.

5.2 ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

□ ΓΡΑΜΜΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

Η σύγχρονη επιχείρηση έχει γίνει πια αρκετά περίπλοκη και όλο και περισσότεροι συμφωνούν ότι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων δε θα πρέπει να αγνοεί αυτήν τη σύνθετη φύση των επιχειρήσεων. Η πιο απλουστευτική προσέγγιση, όμως, στη λύση επιχειρηματικών προβλημάτων είναι ο γραμμικός τρόπος σκέψης. Για την εφαρμογή του γίνεται η υπόθεση ότι κάθε πρόβλημα έχει μία μόνο λύση, ότι αυτή η λύση επηρεάζει μόνο το πρόβλημα και όχι την υπόλοιπη οργάνωση, και ότι αφού εφαρμοστεί η λύση παραμένει έγκυρη και θα πρέπει να αξιολογείται μόνο ως προς το πόσο καλά λύνει το πρόβλημα. Τα προβλήματα θεωρούνται ξεχωριστά, διακεκριμένα, και μοναδικά. Ο τρόπος με τον οποίο τα περισσότερα εστιατόρια fast-food προσλαμβάνουν και διατηρούν ταμίες και σερβιτόρους είναι ένα παράδειγμα γραμμικής σκέψης. Τα περισσότερα απ' αυτά προσλαμβάνουν νεαρό προσωπικό που εναλλάσσεται με ρυθμό 150-300% το χρόνο - η μέση διάρκεια απασχόλησης δεν ξεπερνά τους 4 μήνες. Με το γραμμικό τρόπο σκέψης για το προσωπικό στο παρελθόν, τα στελέχη αντιμετώπιζαν το πρόβλημα της εναλλαγής προσωπικού με την πρόσληψη περισσότερων νέων ανθρώπων. Η μεγάλη προσφορά νέων έκανε αυτήν τη λύση να φαίνεται αποτελεσματική. Όταν όμως η δημογραφική εικόνα άλλαξε και οι διαθέσιμοι

νεαροί έγιναν πιο λίγοι, έγινε φανερό ότι αυτή η απλουστευμένη λύση δεν μπορούσε πια να εφαρμόζεται. Τώρα η διεύθυνση πρέπει να σκεφτεί περισσότερες εναλλακτικές λύσεις - αυξημένους μισθούς, περισσότερο ενδιαφέρουσα δουλειά, πρόσληψη συνταξιούχων, προσφορά κινήτρων, και άλλες. Αυτές οι λύσεις θα έχουν αντίκτυπο και θα αλληλεπιδρούν με άλλα στοιχεία του οργανισμού: τα κίνητρα και τις αμοιβές, την ανάγκη για διαφορετικά στελέχη και οργάνωση επίβλεψης, την εκπαίδευση του προσωπικού, και ούτω καθεξής. Όσο η εξέταση του προβλήματος γινόταν με απλουστευμένο και γραμμικό τρόπο, δε λαμβανόταν υπόψη ούτε η ποικιλία των λύσεων ούτε ο αντίκτυπός τους.

Αν και η απλότητα του γραμμικού τρόπου σκέψης μπορεί να σαγηνεύει μερικά στελέχη, αποδεικνύεται ότι συχνά δεν είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων ενός οργανισμού. Στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων υπάρχουν τουλάχιστον τρεις σοβαρές δυσκολίες σ' αυτήν τη μέθοδο επίλυσης προβλημάτων.

- ✓ Επειδή η λύση δεν επηρεάζει μόνο την περιοχή του προβλήματος αλλά και τον υπόλοιπο οργανισμό, μπορεί να παρουσιαστούν απρόβλεπτα αποτελέσματα. Διαφορετικές περιοχές του οργανισμού, που αγνοήθηκαν κατά την αρχική διαδικασία λύσης του προβλήματος, μπορεί να αντιδράσουν με απρόβλεπτους τρόπους. Το στέλεχος μπορεί να τα βρει περισσότερο «σκούρα» απ' όσο περίμενε.
- ✓ Έστω κι αν τα αποτελέσματα της λύσης είναι μόνο τα επιθυμητά και αναμενόμενα, η επικέντρωση της προσοχής σ' ένα μόνο πρόβλημα και η άγνοια των σχέσεων και συσχετισμών μεταξύ των στοιχείων του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε μια απλουστευμένη λύση που δε θα λύνει το γενικότερο πρόβλημα.
- ✓ Ο γραμμικός τρόπος σκέψης θεωρεί ότι αφού προσδιοριστούν τα προβλήματα και δοθούν οι λύσεις θα παραμένουν ως έχουν, και αγνοεί την γρήγορα μεταβαλλόμενη φύση του προβλήματος των επιχειρήσεων.

Τέτοιες δυσκολίες, οδήγησαν πολλούς αναλυτές και στελέχη σε μια διαφορετική προσέγγιση λήψης αποφάσεων, η οποία ονομάστηκε συστηματικός τρόπος σκέψης.

□ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

Ο συστηματικός τρόπος σκέψης είναι μια πιο σύγχρονη και περιεκτικότερη προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, η οποία θεωρεί ότι τα προβλήματα είναι σύνθετα και συσχετίζονται με μια κατάσταση, ότι οι λύσεις δε λύνουν μόνο το πρόβλημα αλλά έχουν αντίκτυπο και στο σύνολο του οργανισμού, ότι οι λύσεις θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς το πόσο καλά λύνουν το πρόβλημα (επιδιωκόμενα αποτελέσματα) και ως προς το πόσο επηρεάζουν το σύνολο του οργανισμού (μη επιδιωκόμενα αποτελέσματα), και ότι ούτε τα προβλήματα ούτε οι λύσεις τους παραμένουν σταθερές - οι καταστάσεις αλλάζουν, τα προβλήματα αλλάζουν, και νέες λύσεις χρειάζονται συνεχώς.

Η συστηματική μέθοδος σκέψης δεν αντιμετωπίζει τα προβλήματα ξεχωριστά, αλλά τα θεωρεί σε σχέση με όλες τις πλευρές ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί αποτελούνται από συστήματα και διαδικασίες που σχετίζονται μεταξύ τους, και κάθε αλλαγή σ' ένα από αυτά επηρεάζει και τα άλλα. Επομένως, αυτός που σκέφτεται συστηματικά (systems thinker) θα λάβει υπόψη του τους συσχετισμούς μεταξύ των συστημάτων και των διαδικασιών του οργανισμού πριν εφαρμόσει μια λύση. Στη συνέχεια, αυτή η λύση θα αξιολογηθεί με βάση όλα τα αποτελέσματα που παράγονται, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Αναγνωρίζεται επίσης ότι, όχι μόνο αλλάζουν οι συνθήκες (απαιτώντας νέες λύσεις), αλλά και οι ίδιες οι λύσεις επηρεάζουν τις συνθήκες στην κατεύθυνση τη αλλαγής. Κατά συνέπεια, μετά την εφαρμογή μιας λύσης είναι ανάγκη να αξιολογείται το αποτέλεσμα αυτής της λύσης και να προβλέπεται αναπληροφόρηση (feedback) του οργανισμού, καθώς αρχίζει μια νέα διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Το συμπέρασμα απ' όλα αυτά είναι ότι η επίλυση προβλημάτων είναι μια δυναμική διεργασία.

5.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ανεξάρτητα από το αν ένα στέλεχος σκέφτεται με γραμμικό ή με συστηματικό τρόπο κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης, δύο είναι οι κύριες κατηγορίες προβλημάτων που αντιμετωπίζει και η φύση αυτών των προβλημάτων επηρεάζει τις μεθόδους που ακολουθεί για να φτάσει σε ικανοποιητικές λύσεις. Αυτές οι κατηγορίες είναι οι προγραμματισμένες και οι μη προγραμματισμένες (ή "απρογραμμάτιστες") αποφάσεις.

□ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις (programmed decisions) αφορούν προβλήματα που έχουν γίνει καλά κατανοητά, είναι πολύ καλά δομημένα, επαναλαμβάνονται συχνά, και είναι δυνατό να αντιμετωπίζονται από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες και κανόνες. Κάθε φορά που χρειάζεται να παρθεί μια τέτοια απόφαση, η διαδικασία μοιάζει με όλες τις προηγούμενες φορές. Ο δανεισμός ενός βιβλίου από μια βιβλιοθήκη ή η διεκπεραίωση μιας απαίτησης από μια ασφάλεια υγειονομικής περίθαλψης είναι παραδείγματα προγραμματισμένων αποφάσεων επειδή είναι επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις και ακολουθούν την ίδια διαδικασία. Την πρώτη φορά που εμφανίστηκαν τέτοιου είδους προβλήματα σ' έναν οργανισμό μπορεί να καταναλώθηκε μεγάλη προσπάθεια για την επίλυσή τους, καθώς και πολλή σκέψη για να βρεθεί και να καθιερωθεί μια πρότυπη διαδικασία αντιμετώπισής τους. Αυτή η διεργασία που καταλήγει σε έναν κανόνα αποδεκτής επίλυσης τέτοιων προβλημάτων, λέμε ότι δημιουργεί έναν αλγόριθμο, μια μαθηματική έννοια που εφαρμόζεται με αυτό τον τρόπο στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ο αλγόριθμος είναι ένας "επαναλαμβανόμενος υπολογισμός", σ' αυτήν την περίπτωση μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία με την οποία βρίσκεται πάντοτε μια αποδεκτή λύση.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις, επειδή είναι καλά δομημένες και κατανοητές, μπορεί να παίρνονται με γραμμικό τρόπο σκέψης, αλλά αυτό θα γίνεται στις περιπτώσεις που αφορούν στην επίλυση απλών προβλημάτων. Μια προγραμματισμένη απόφαση, οσοδήποτε επαναλαμβανόμενη και κατανοητή, μπορεί να αφορά ένα αρκετά σύνθετο πρόβλημα που να απαιτεί πραγματικά συστηματική προσέγγιση την πρώτη φορά που θα εμφανιστεί. Αυτό σημαίνει ότι η συστηματική προσέγγιση θα είναι αναγκαία *την πρώτη φορά που θα επιλυθεί το πρόβλημα*, αλλά το αποτέλεσμα της διαδικασίας επίλυσης θα είναι ένας αλγόριθμος που θα μπορεί να εφαρμόζεται κάθε φορά που θα εμφανίζεται το ίδιο πρόβλημα. Οι υπολογιστές είναι πολύ καλά δομημένοι για αλγοριθμική επεξεργασία επειδή έχουν τη δυνατότητα να κάνουν σύνθετους υπολογισμούς χωρίς λάθη.

□ ΑΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις ή αποφάσεις εκτός προγραμματισμού (non-programmed decisions) αφορούν προβλήματα που δεν έχουν γίνει καλά κατανοητά ούτε είναι πολύ καλά δομημένα, αλλά είναι συνήθως μοναδικά και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες. Για να το καταλάβετε αυτό θα πρέπει να έχετε υπόψη ότι αυτά τα προβλήματα δεν εμφανίζονται συχνά ακόμα και γι' αυτόν τον λόγο δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία στην επίλυσή τους. Μια συγχώνευση επιχειρήσεων είναι ένα παράδειγμα αυτού του είδους προβλημάτων που εμφανίζονται τόσο σπάνια ώστε να είναι αδύνατο να υπάρχει πρότυπη ή επαναλαμβανόμενη διαδικασία επίλυσής τους.

Οι αποφάσεις εκτός προγραμματισμού εξαρτώνται πολύ από τις ικανότητες λήψης αποφάσεων των στελεχών επειδή δεν υπάρχει ένας κανόνας λύσης. Η διοίκηση θα χρησιμοποιήσει δεδομένα και αποτελέσματα από προηγούμενα προβλήματα εξετάζοντας ιστορικές αναλογίες, τον τρόπο που άλλοι έλυσαν στο παρελθόν παρόμοια προβλήματα. Τα στελέχη θα αναζητήσουν αρχές και λύσεις που *μπορεί* να εφαρμόζονται και στη συγκεκριμένη περίπτωση, έχοντας όμως υπόψη ότι κάποιες παλιές λύσεις και μεθοδολογίες επίλυσης προβλημάτων *μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμες* τώρα. Στο παλιό πρόβλημα μπορεί να υπάρχει κάποιο στοιχείο που να το έκανε μοναδικό ή ειδικό, οπότε να είναι αδύνατη η εφαρμογή της ίδιας μεθόδου στο τρέχον πρόβλημα.

Τα στελέχη, ειδικά στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού, παίρνουν πολλές αποφάσεις εκτός προγραμματισμού, τόσο κατά τη διάρκεια του προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης όσο και κατά την καθημερινή της λειτουργία. Επειδή οι αποφάσεις εκτός προγραμματισμού είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση και πολύ συνηθισμένες στις διευθυντικές θέσεις, η αποτελεσματικότητα ενός στελέχους και οι ελπίδες που μπορεί να στηρίζει η εταιρεία σ' αυτό συχνά θα κρίνονται από την ποιότητα των αποφάσεων του. Οι επιχειρήσεις συνήθως οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τα στελέχη τους με θέμα τις τεχνικές λήψης αποφάσεων, ακριβώς επειδή αυτά είναι υποχρεωμένα να παίρνουν τέτοιες απρογραμμάτιστες αποφάσεις. Πολλά στελέχη επίσης αποφασίζουν να ακολουθήσουν ανώτερες σπουδές στη διοίκηση επιχειρήσεων, στις οποίες

διδάσκεται η ανάλυση προβλημάτων και η λήψη αποφάσεων. Ένας από τους δημοφιλέστερους τρόπους ανάπτυξης αναλυτικών ικανοτήτων και λήψης αποφάσεων είναι η μελέτη υποδειγματικών θεμάτων (case study). Υποδειγματικό θέμα είναι η γραπτή εξιστόρηση ενός πραγματικού επιχειρηματικού προβλήματος και του τρόπου με τον οποίο λύθηκε. Η διδασκαλία ενός υποδειγματικού θέματος δεν έχει σκοπό να παρουσιάσει μια "λύση πανάκια", αν και η γνώση του τρόπου με τον οποίο λειτούργησε μια λύση σε μια συγκεκριμένη περίπτωση στο παρελθόν μπορεί να είναι πολύτιμη. Το μεγαλύτερο όφελος από τη μελέτη ενός υποδειγματικού θέματος προέρχεται από την κατανόηση της μεθοδολογίας λήψης μιας απόφασης και επιλογής μιας λύσης. Αυτή η μεθοδολογία μπορεί ίσως να εφαρμοστεί και σε ανάλογα προβλήματα στο μέλλον.

5.4 ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ακριβώς όπως υπάρχουν διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικών αποφάσεων, έτσι υπάρχουν και διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σ' έναν οργανισμό είναι το στρατηγικό, το διαχειριστικό, και το λειτουργικό.

□ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Στρατηγικές αποφάσεις (strategic decisions) είναι αυτές που προσδιορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους ολόκληρου του οργανισμού, το σκοπό και την κατεύθυνσή του. Είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι κατά κύριο λόγο αντικείμενο της ανώτερης διοίκησης. Η ανώτερη διοίκηση είναι αυτή που μπορεί να έχει μια "γενική εικόνα" όλων των στοιχείων της σύνθετης επιχειρηματικής δραστηριότητας, και πρέπει να είναι σε θέση να *συγκεντρώνει* όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης σ' ένα ενιαίο σύνολο. Οι αποφάσεις που παίρνονται σ' αυτό το επίπεδο καθορίζουν επίσης και τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Επειδή οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση, πρέπει να παίρνονται στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού. Αυτές οι πολιτικές και οι στόχοι δεν είναι πολύ συγκεκριμένοι επειδή πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα και τμήματα της εταιρείας. Οι στρατηγικές αποφάσεις ανήκουν συνήθως στην κατηγορία των απρογραμμάτιστων αποφάσεων. Η γενική απόφαση της παραγωγής ενός νέου προϊόντος από μια βιομηχανία τροφίμων ή της εισαγωγής σε μια νέα αγορά, είναι παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων.

□ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

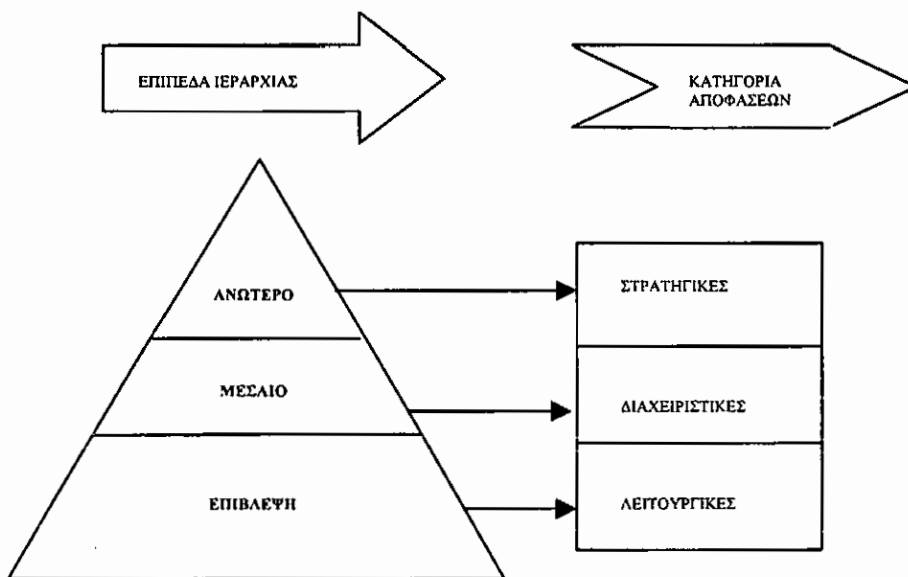
ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διαχειριστικές αποφάσεις (administrative decisions) παίρνονται σε επίπεδο μεσαίων στελεχών, όπως οι διευθυντές περιοχών ή διευθύνσεων. Τέτοιες αποφάσεις αφορούν τη διαδικασία ή την τακτική υλοποίησης των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από την ανώτερη διοίκηση. Οι στρατηγικές αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένες επειδή πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, γι' αυτό οι διαχειριστικές αποφάσεις εξειδικεύουν τους επιχειρηματικούς στόχους για τη συγκεκριμένη διεύθυνση. Κατά συνέπεια, οι διαχειριστικές αποφάσεις είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και πιο προσανατολισμένες στη δράση.

□ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Λειτουργικές αποφάσεις (operational decisions) παίρνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας (γνωστό και σαν επίπεδο επίβλεψης) μέσα στην εταιρεία και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες. Αυτές οι αποφάσεις καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται οι διάφορες λειτουργίες, λειτουργίες για την υλοποίηση των τακτικών αποφάσεων των μεσαίων στελεχών. Αυτές είναι αποφάσεις που καθορίζουν τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις. Η κατάρτιση ενός προγράμματος παραγωγής και ο καθορισμός του κατάλληλου αποθέματος πρώτων υλών είναι παραδείγματα λειτουργικών αποφάσεων.

Η Εικόνα 1 είναι μια γραφική παράσταση των επιπέδων λήψης αποφάσεων σ' έναν οργανισμό.



5.5 ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Όπως υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες αποφάσεων, έτσι υπάρχουν και διαφορετικοί τρόποι λήψης αποφάσεων. Το επιχειρηματικό κλίμα επηρεάζει τον αποδεκτό τρόπο λήψης αποφάσεων μέσα στην εταιρεία. Ένας τρόπος μπορεί να είναι καλύτερος από άλλους, οπότε αυτοί που παίρνουν αποφάσεις με τον επιθυμητό τρόπο θα ανταμείβονται με προαγωγή σε υψηλότερες θέσεις στην επιχείρηση. Ένα από τα πράγματα που μπορεί να κάνει ένα νέο στέλεχος σε μια επιχείρηση είναι να προσπαθήσει να ανακαλύψει τον αποτελεσματικότερο τρόπο λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να το κάνει παρακολουθώντας τον τρόπο που ακολουθούν άλλα καθιερωμένα στελέχη της επιχείρησης. Ένα στέλεχος του οποίου ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι διαφορετικός από αυτόν που θέλει η εταιρεία θα συναντά συχνά μεγάλες δυσκολίες στην αποδοχή των αποφάσεων του.

- **ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**

Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα (problem avoider) επιδιώκει να διατηρεί μια υπάρχουσα κατάσταση και αποφεύγει τις αλλαγές. Ένα τέτοιο στέλεχος λειτουργεί στην κατεύθυνση της διατήρησης των τρεχουσών συνθηκών και, παρόλο που μπορεί να μην ομολογεί ρητά ότι αυτό είναι ο στόχος των αποφάσεων και των ενεργειών του, τελικά αυτό είναι το πρακτικό αποτέλεσμα. Όταν αντιμετωπίζει μια δυσκολία, ένα τέτοιο στέλεχος προσπαθεί να διευθετήσει τις συγκρούσεις με μια λογική «εξομάλυνσης» ή να τις εξαφανίσει εντελώς. Γι' αυτόν το λόγο, λέγεται ότι ένα στέλεχος αυτής της κατηγορίας «κοκαλώνει» τα προβλήματα. Αυτός ο τύπος στελέχους μπορεί να μην αναγνωρίζει τα προβλήματα μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να έχει έτοιμες δικαιολογίες για επαναλαμβανόμενα προβλήματα που αποδεικνύεται ότι δεν είναι καθόλου προβλήματα. Αυτό το στέλεχος μπορεί να εθελουφλεί στις δυσκολίες της επιχείρησης και να αντιδρά δυσμενώς στις αλλαγές, ακόμα και όταν είναι προφανές ότι αυτές οι αλλαγές θα είναι προς όφελος της εταιρείας.

Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα, στην επιθυμία του να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάσταση και να αποφύγει τις αλλαγές, καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια και δίνει υπερβολική αξία σε εκτεταμένες προκαταρκτικές μελέτες, οι οποίες τελικά θα ελαχιστοποιούν τις αλλαγές. Αυτά τα στελέχη είναι ικανά στο να διατηρούν έναν οργανισμό σε ηρεμία και ορθή πορεία, και μπορεί να είναι τα καταλληλότερα σε περιβάλλοντα επιχειρήσεων όπου υπάρχει μικρή μόνο ανάγκη για αλλαγές.

- **ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΛΥΝΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**

Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα (problem solver) είναι ο συνηθέστερος τύπος στελέχους. Τα περισσότερα στελέχη ασχολούνται με τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται και τα λύνουν στην κανονική πορεία της δουλειάς τους. Αυτά τα στελέχη δεν διστάζουν καθόλου να προχωρήσουν σε αλλαγές όταν υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι αυτές είναι καλές και αναγκαίες. Ωστόσο, δε δεσμεύονται από πριν ότι θα κάνουν αλλαγές, παρά μόνο

αφού η σκοπιμότητά τους αποδειχθεί με έρευνα και επιστημονική ανάλυση των δεδομένων. Αναγνωρίζεται γενικά ότι αλλαγές χωρίς να υπάρχει ανάγκη είναι περιττές και αποτελούν σπατάλη των πόρων του οργανισμού. Τέτοιες περιττές αλλαγές έχουν μόνο σκοπό να καλλιεργούν την ψευδαίσθηση προόδου, ενώ το μόνο που πετυχαίνουν είναι να προκαλούν σύγχυση σε όλους. Όπως είδαμε, μια αλλαγή γίνεται περισσότερο αποδεκτή αν αυτοί τους οποίους αφορά καταλαβαίνουν τους λόγους που την κάνουν αναγκαία.

Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα δέχεται ότι η σύγχρονη επιχείρηση λειτουργεί σε συνθήκες επιχειρηματικού κινδύνου και αβεβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται συχνά σε πολύ ταραγμένο περιβάλλον, και υπάρχει επιτακτική ανάγκη να προσαρμοστεί σε αλλαγές. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν παρακμάζουν, παύουν να είναι παραγωγικές και κερδοφόρες, και μπορεί τελικά να κλείσουν. Έχει παρατηρηθεί ότι η αγορά δε συγχωρεί μια επιχείρηση που αρνείται την αλλαγή. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα δέχεται τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που βοηθούν στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Αυτά τα στελέχη ασχολούνται με τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται, και δεν προσπαθούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση εκτός κι αν αυτή είναι καλύτερη από οποιαδήποτε αλλαγή.

Η μόνη κριτική που μπορεί να γίνει στα στελέχη αυτού του τύπου είναι ότι τα τρέχοντα προβλήματα απορροφούν τη σκέψη τους και ότι βρίσκονται σχεδόν πάντα σε κατάσταση αντίδρασης, επειδή αναζητούν τη λύση των προβλημάτων αφού αυτά εμφανιστούν. Πολύ συχνά, αυτά τα προβλήματα θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν καλύτερα αν είχαν προβλεφθεί τότε που ήταν μικρότερα και η αντιμετώπισή τους πιο εύκολη. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα σπάνια τα προβλέπει, μπορεί όμως, να τα αντιμετωπίζει πολύ αποτελεσματικά όταν εμφανίζονται.

- ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΑΝΑΖΗΤΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Όπως φαίνεται και από τον τίτλο, το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα (problem seeker) ασχολείται ενεργά για να τα ανακαλύψει και προσπαθεί να τα λύσει πριν εμφανιστούν με τη μορφή σοβαρής δυσκολίας σε μια επιχείρηση. Ένα τέτοιο στέλεχος συμμετέχει με ενθουσιασμό στον προγραμματισμό μελλοντικών ενεργειών και στην ανάπτυξη σχεδίων για όλα τα ενδεχόμενα. Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα, όχι μόνο αναγνωρίζει την ανάγκη αλλαγών, αλλά πιστεύει ότι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των αλλαγών είναι η πρόβλεψή τους και όχι απλώς η αντιμετώπιση των τρεχουσών αναγκών. Αυτός ο τύπος στελέχους που παίρνει αποφάσεις χρησιμοποιεί την ανάλυση δεδομένων, όχι απλά για να καταλάβει μόνο το παρόν, αλλά και για να προβλέψει το μέλλον. Είναι ένα αξιόλογο στέλεχος έρευνας στην εταιρεία και αφιερώνει πολλές ώρες δουλειάς στην προσπάθεια να καταλάβει τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν τα δεδομένα από την έρευνα στο μέλλον της εταιρείας.

Αν και αυτή η έντονη απασχόληση με το μέλλον της εταιρείας μπορεί να φαίνεται ότι οδηγεί στην παραμέληση των τρεχουσών αναγκών και καταστάσεων, το στέλεχος που

αναζητά τα προβλήματα έχει να παίξει ένα σοβαρό ρόλο στο σχεδιασμό του μέλλοντος της εταιρείας. Ένα στέλεχος αυτής της κατηγορίας έχει δύο ακόμα πλεονεκτήματα:

(1) Είναι συχνά πιο εύκολο και πιο αποτελεσματικό τα μικρά προβλήματα να αντιμετωπίζονται πριν γίνουν μεγάλα.

(2) Δεν αρκεί σε μια επιχείρηση να αλλάζει, πρέπει η αλλαγή να γίνεται και προς τη σωστή κατεύθυνση για να μπορέσει η επιχείρηση να επιζήσει μέσα στις γρήγορες αλλαγές του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ένα στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα είναι πολύτιμο στο σωστό σχεδιασμό του μέλλοντος, αλλά είναι προφανές ότι μια εταιρεία πρέπει να μπορεί να αλλάζει για να ανταποκρίνεται τόσο στα τρέχοντα προβλήματα όσο και στα προβλεπόμενα μελλοντικά.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνει μεταξύ τους τα στελέχη στον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις είναι η ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας. Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα αναζητά τρόπους ελαχιστοποίησης του κινδύνου και εξαφάνισης της αβεβαιότητας προωθώντας τη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης, μιας κατάστασης που γνωρίζει πολύ καλά. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα αναγνωρίζει την ανάγκη ανάληψης του κινδύνου της αλλαγής και ενεργεί σε περιβάλλον αβεβαιότητας, στο οποίο υπάρχουν άγνωστες συνθήκες και πιθανότητα απρόβλεπτων αποτελεσμάτων. Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα δέχεται την ύπαρξη πολύ μεγαλύτερου κινδύνου και αβεβαιότητας με την ενεργή αναζήτηση και αντιμετώπιση προβλημάτων πριν αυτά εμφανιστούν και γίνουν γνωστά.

5.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι η προσεκτική εξέταση της τρέχουσας κατάστασης για να διαπιστωθεί αν υπάρχει πρόβλημα. Αυτό γίνεται με "ανάλυση της κατάστασης". Όταν αποσαφηνιστούν οι στόχοι, διατυπώνονται και αξιολογούνται εναλλακτικές λύσεις, ορίζονται πρότυπα απόδοσης, και αρχίζει η δοκιμαστική εφαρμογή.

A. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η τρέχουσα κατάσταση, όπως προσδιορίζεται από την εξέταση των διαθέσιμων δεδομένων, είναι "αυτό που υπάρχει τώρα". Αυτό δεν είναι πάντα προφανές επειδή, όπως φάνηκε στην περιγραφή του στελέχους που αποφεύγει τα προβλήματα, υπάρχουν στελέχη που προσκολλώνται στην τρέχουσα κατάσταση και αντιδρούν στις αλλαγές. Τέτοια στελέχη μπορεί να μη βλέπουν την τρέχουσα κατάσταση με αμερόληπτο τρόπο, οπότε τα συμπεράσματά τους από την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης να μην είναι αξιόπιστα. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η διοίκηση να επιδιώξει μια ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης με ακρίβεια είναι να χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους. Επειδή οι εξωτερικοί ειδικοί σύμβουλοι δεν έχουν λόγο να είναι προσκολλημένοι στην

τρέχουσα κατάσταση, θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσουν μια ακριβή αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της εταιρείας.

Ο προσδιορισμός του επιθυμητού στόχου, της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης της εταιρείας, μπορεί να είναι δύσκολος. Ποιος στόχος είναι ρεαλιστικός για την εταιρεία; Αν ο μελλοντικός στόχος δεν είναι ρεαλιστικός, θα δώσει λάθος κατεύθυνση στη διοίκηση της επιχείρησης. Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι δεν υποκινούν τα στελέχη, τα καθοδηγούν σε λάθος κατεύθυνση και προκαλούν σπατάλη των πόρων του οργανισμού. Μερικές ενδείξεις για τη μελλοντική κατεύθυνση της διοίκησης μπορεί να δώσει η εξέταση της απόδοσης της εταιρείας στο παρελθόν, καθώς και εμπειρία άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Και οι δύο αποτελούν ενδείξεις του τι είναι *πιθανό*, ενώ η διοίκηση είναι ελεύθερη να τα λάβει όλα αυτά υπόψη και να διαμορφώσει νέους στόχους. Σ' αυτήν την περίπτωση, οι νέοι στόχοι θα έχουν τουλάχιστο διατυπωθεί με βάση την προηγούμενη εμπειρία.

Αν υπάρχει απόσταση μεταξύ "αυτού που υπάρχει τώρα" (τρέχουσα κατάσταση) κι "αυτού που θα πρέπει να υπάρξει" (επιθυμητή μελλοντική κατάσταση), αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός έχει μια ανάγκη, οπότε η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση διατυπώνεται σαν στόχος του οργανισμού.

B. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Αν το αποτέλεσμα της ανάλυσης της κατάστασης είναι η διατύπωση ενός στόχου του οργανισμού, πώς ένα στέλεχος θα καταλάβει ότι αυτός ο στόχος έχει επιτευχθεί; Μόνο αν υπάρχουν πρότυπα απόδοσης μπορεί να γνωρίζει η διοίκηση αν πέτυχε στην επίτευξη του στόχου. Αυτά τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι

- (1) ρεαλιστικά,
- (2) βασισμένα στη συμπεριφορά
- (3) παρατηρήσιμα και
- (4) μετρήσιμα.

Μερικά στελέχη αντιδρούν στην ανάπτυξη προτύπων απόδοσης ακριβώς επειδή αυτά δημιουργούν *υπευθυνότητα*. Όταν η απόδοση μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με πρότυπα, τα στελέχη μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνα για το αποτέλεσμα και για τη χρήση των πόρων του οργανισμού. Αφού καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης, η διεύθυνση θα πρέπει να προχωρήσει στη διατύπωση εναλλακτικών σχεδίων ενεργειών.

Θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι η υπευθυνότητα δεν επηρεάζει μόνο το μεμονωμένο στέλεχος αλλά και ολόκληρο τον οργανισμό, και ότι μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα. Ένας οργανισμός του οποίου οι μετοχές έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο και ο οποίος αναφέρει τα αποτελέσματά του κάθε τρίμηνο, αν αποτύχει στην επίτευξη των προβλεπόμενων στόχων του αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της οικονομικής καταστροφής. Στην πραγματικότητα, η χρηματαγορά επιβάλλει στον οργανισμό να δίνει λογαριασμό για την απόδοσή του, και η αγορά είναι γεμάτη από υπολείμματα οργανισμών που έχασαν ένα σημαντικό τμήμα των κεφαλαίων τους (που καθορίζεται εδώ με την περιορισμένη μορφή της αξίας του μετοχικού τους κεφαλαίου) εξαιτίας των οικονομικών αποτελεσμάτων ενός μόνο

τριμήνου. Μ' αυτόν τον τρόπο, πάνω από την ικανότητα ενός οργανισμού να καθορίζει ακριβή και ρεαλιστικά πρότυπα απόδοσης υπάρχει ένα γενικότερο πρότυπο. Πολύ συχνά έχει παρατηρηθεί, σε ό,τι αφορά αυτήν την απόδοση λογαριασμού κάθε τρίμηνο, ότι είναι ένα καθαρά αμερικανικό φαινόμενο. Στις άλλες χώρες η αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού γίνεται μία φορά το χρόνο ή και σε ακόμα αραιότερα διαστήματα. Επίσης, αυτή η έμφαση που δίνεται στη βραχυπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων οδηγεί και σε βραχυπρόθεσμες λήψεις αποφάσεων και σε παρόμοια αποτελέσματα. Η λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς που αφορά μια περισσότερο μακροχρόνια δέσμευση πόρων και παρόμοιες περιόδους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, κάτι που συμβαίνει με τα εσωτερικά έργα έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων - πολλές φορές αποθαρρύνεται.

Γ. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Υπάρχουν πάντα δύο εναλλακτικές πορείες που μπορεί να ακολουθήσει η διεύθυνση, να κάνει κάτι ή να μην κάνει τίποτα. Η εναλλακτική λύση του να μη γίνει τίποτα μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να είναι η καλύτερη αν οι άλλες πιθανές πορείες είτε δεν οδηγούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή δημιουργούν σοβαρά νέα προβλήματα στην πρόοδο της διαδικασίας. Κάτω από την επικεφαλίδα "να γίνει κάτι" μπορούν να καταγραφούν πολλές πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Η ομαδική παραγωγή ιδεών (brainstorming) είναι μια τεχνική με την οποία μια μικρή ομάδα προσώπων διατυπώνει ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών λύσεων σ' ένα μικρό χρονικό διάστημα. Σ' αυτήν την ομαδική παραγωγή ιδεών, όλα τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα της επιχείρησης και διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Κατά τη διάρκεια της διατύπωσης των λύσεων δε γίνεται καμία κριτική σ' αυτές, γιατί η κριτική θα διέκοπτε τον ειρμό παραγωγής των λύσεων. Οι ιδέες καταγράφονται σ' έναν πίνακα. Όταν οι συμμετέχοντες εξαντλήσουν τη φαντασία τους, κάθε μια απ' αυτές τις πιθανές λύσεις αξιολογείται λεπτομερειακά από την ομάδα. Από την αξιολόγηση μπορεί να φανεί ότι το να μη γίνει τίποτα είναι ίσως η καλύτερη απόφαση. Πώς μπορεί η διοίκηση να γνωρίζει ποια είναι η καλύτερη σειρά ενεργειών ή ο καλύτερος συνδυασμός ενεργειών για να πετύχει τους στόχους του οργανισμού; Η επιλογή μιας από τις εναλλακτικές λύσεις γίνεται με βάση μια συγκριτική ανάλυση των επιπτώσεων κάθε σειράς ενεργειών.

ι) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ

Κάθε μια από τις εναλλακτικές λύσεις αναμένεται να έχει κάποιες επιπτώσεις αν υλοποιηθεί, οπότε μπορεί να αξιολογηθεί με βάση αυτές τις επιπτώσεις. Η επιλογή της καταλληλότερης λύσης μπορεί τότε να γίνει ανάλογα με τις βέλτιστες επιπτώσεις ή αποτελέσματα. Για να κάνει το μάνατζμεντ αυτήν την αξιολόγηση επιπτώσεων πρέπει να υποβάλλει τρεις ερωτήσεις:

- ✓ αυτή η εναλλακτική λύση πετυχαίνει τους στόχους του οργανισμού;

- ✓ υπάρχουν ανεπιθύμητες επιπτώσεις ή παρενέργειες;
- ✓ και μπορεί ο οργανισμός να αντέξει αυτήν τη λύση;

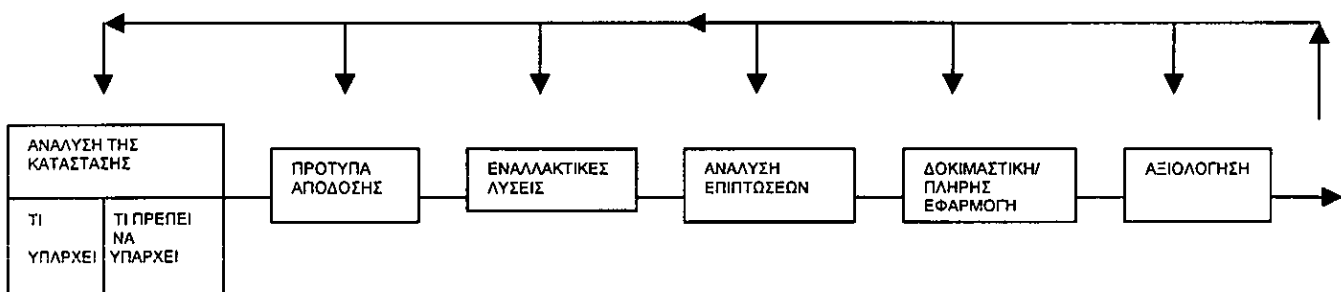
Μια αρνητική απάντηση σε οποιαδήποτε από αυτές τις ερωτήσεις αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι η προτεινόμενη λύση δεν είναι αποδεκτή.

II) ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Αφού επιλεγεί μια εναλλακτική λύση, ή ένας συνδυασμός εναλλακτικών λύσεων, πρέπει να υποβληθεί σε δοκιμαστική εφαρμογή. Δεν είναι φρόνιμη η πλήρης εφαρμογή μιας εναλλακτικής λύσης πριν αυτή δοκιμαστεί σε μικρή κλίμακα, εκτός κι αν υπάρχει απόλυτη ανάγκη να γίνει εξαίρεση σ' αυτόν τον κανόνα. Ο λόγος είναι ότι κάτι που φαίνεται καλό στα χαρτιά μπορεί να μη λειτουργεί σε πλήρη κλίμακα στην πράξη σύμφωνα με τα σχέδια. Έτσι, μια δοκιμαστική εφαρμογή αποτελεί την τελευταία ευκαιρία αλλαγών στο σχέδιο ενεργειών, σύμφωνα με πληροφορίες που αποκτώνται από τη δοκιμή σε μικρή κλίμακα. Οι πληροφορίες, που ενδεχομένως χρησιμοποιούνται για την τροποποίηση του σχεδίου ενεργειών, αποτελούν την αναπληροφόρηση (feedback).

Μετά τη δοκιμαστική εφαρμογή και την αναθεώρηση ίσως του σχεδίου ενεργειών, ακολουθεί η πλήρης εφαρμογή. Αφού περάσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα, μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί ο βαθμός επιτυχίας των στόχων του οργανισμού. Αν το σχέδιο δε φαίνεται να λειτουργεί σε μεγάλη κλίμακα όπως προβλεπόταν, μπορεί και πάλι να τροποποιηθεί ανάλογα με τη διαθέσιμη αναπληροφόρηση. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ολόκληρη η διαδικασία λήψης αποφάσεων με τους βρόχους αναπληροφόρησης:

ΒΡΟΧΟΣ ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ



5.7 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

5.7.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης, καθώς και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής ακολουθίας ενεργειών ή λύσεων, είναι γνωστές από πριν. Αν γνωρίζει ότι δε θα υπάρξουν απρόβλεπτα αποτελέσματα, ένα στέλεχος μπορεί να προσεγγίζει ένα πρόβλημα με ασφάλεια. Μ' αυτήν την έννοια, αποφάσεις που παίρνονται σε συνθήκες βεβαιότητας είναι προγραμματισμένες αποφάσεις. Ένα παράδειγμα τέτοιων συνθηκών είναι η σχέση μεταξύ της παραγωγής συσκευών τηλεόρασης και του ύψους των αποθεμάτων των εξαρτημάτων. Εδώ δεν υπάρχει αβεβαιότητα όσο αυξάνεται η παραγωγή, τόσο μειώνεται το ύψος των αποθεμάτων των εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται. Μια απόφαση αύξησης της παραγωγής οδηγεί άμεσα στη μείωση του ύψους των αποθεμάτων. Ένα στέλεχος που αποφασίζει της αύξησης της παραγωγής μπορεί να γνωρίζει ακριβώς την επίπτωση αυτής της απόφασης στα αποθέματα. Επειδή όλα τα αποτελέσματα είναι γνωστά πριν από τη λήψη μιας απόφασης, πολλά στελέχη προτιμούν να παίρνουν αποφάσεις σε συνθήκες βεβαιότητας. Αυτό όμως είναι δυνατό μόνο στις πιο απλές περιπτώσεις. Σπάνια μπορεί να είναι γνωστά όλα τα πιθανά αποτελέσματα, οπότε τα στελέχη συνήθως αντιμετωπίζουν ένα βαθμό κινδύνου.

5.7.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Επιχειρηματικός κίνδυνος (risk) είναι μια κατάσταση στην οποία τα αποτελέσματα μιας απόφασης ή πορείας ενεργειών δεν είναι ακριβώς γνωστά, αλλά είναι πιθανό να περιλαμβάνονται μέσα σε μια γνωστή περιοχή. Ο κίνδυνος περιγράφεται με τη μορφή πιθανότητας. Πιθανότητα ενός συγκεκριμένου γεγονότος είναι ένας αριθμός από 0 μέχρι 1. Αν η πιθανότητα να συμβεί ένα συγκεκριμένο γεγονός είναι 1, τότε αυτό είναι γνωστό με ακρίβεια, αν η πιθανότητα είναι 0, τότε είναι εντελώς άγνωστο. Επειδή σε συνθήκες κινδύνου το πιο πιθανό είναι ένα γεγονός να μην είναι ούτε εντελώς γνωστό ούτε εντελώς άγνωστο, η πιθανότητα αναφέρεται μ' ένα δεκαδικό αριθμό μεταξύ αυτών των δύο άκρων. Αν δεχτούμε ότι η πιθανότητα να εμφανιστεί ένας αριθμός στο ζάρι είναι 1 προς 6 (0,167 ή 16,7 εκατοστά), τότε αυτό σημαίνει ότι σε 100 ριξίματα του ζαριού γενικά περιμένουμε το 5 να εμφανιστεί 16 ή 17 φορές. Οι πιθανότητες εμφάνισης του 5 είναι 167/1000, ή 16,7 φορές στις 100, ή 16,7%. Ο κίνδυνος του αποτελέσματος μιας απόφασης εκφράζεται μ' έναν απ' αυτούς τους τρόπους.

Ένα παράδειγμα απόφασης κάτω από συνθήκες κινδύνου είναι η προώθηση στην αγορά ενός βελτιωμένου μοντέλου αυτοκινήτου. Μπορεί να υπάρχει πιθανότητα 20% (0,2) να πουληθούν 20.000 αυτοκίνητα τον πρώτο χρόνο, 50% (0,5) πιθανότητα να πουληθούν 30.000 αυτοκίνητα, και 30% (0,3) πιθανότητα να πουληθούν 25.000. Επειδή εδώ υπάρχουν δεδομένα πωλήσεων του προηγούμενου χρόνου πριν από τη βελτίωση, υπάρχει μια βάση για την εκτίμηση των πιθανοτήτων επιτυχίας του βελτιωμένου μοντέλου. Σημειώστε, σ' αυτό το παράδειγμα, δύο χαρακτηριστικά του:

(1) Αν και τα πραγματικά αποτελέσματα της απόφασης παραγωγής του νέου μοντέλου αυτοκινήτου δεν είναι γνωστά, τα *γενικά περιθώρια* πιθανοτήτων και αποτελεσμάτων είναι γνωστά.

το άθροισμα όλων των πιθανοτήτων είναι 1.

(2) Όταν είναι γνωστές οι πιθανότητες, έστω κι αν δεν είναι γνωστά τα αποτελέσματα με ακρίβεια, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων που συμφέρουν περισσότερο.

Σ' αυτό το παράδειγμα έγινε η υπόθεση ότι υπήρχαν δεδομένα από το παρελθόν και ότι μπορούσε να εκτιμηθεί η πιθανότητα συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Αν όμως πρόκειται για ένα εντελώς νέο μοντέλο αυτοκινήτου, για το οποίο δεν υπάρχει κανένα δεδομένο από το παρελθόν, τότε δεν υπάρχει η δυνατότητα εκτίμησης πιθανοτήτων. Όταν δεν μπορεί να γίνει αξιόπιστη εκτίμηση των πιθανοτήτων ή οι πιθανότητες ή τα πιθανά αποτελέσματα αποφάσεων είναι ασαφή ή άγνωστα, τότε έχουμε συνθήκες αβεβαιότητας.

5.7.3 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Όταν ένα στέλεχος δεν μπορεί να προβλέψει το αποτέλεσμα μιας απόφασής του, ή αν το αποτέλεσμα μπορεί να προβλεφθεί αλλά η πιθανότητα να συμβεί αυτό δεν μπορεί να εκτιμηθεί, τότε υπάρχει συνθήκη αβεβαιότητας (uncertainty). Η αδυναμία πρόβλεψης του αποτελέσματος ή της πιθανότητας του μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους

- ✓ υπάρχουν πάρα πολλές παράμετροι στο πρόβλημα
- ✓ υπάρχουν λίγες παράμετροι στο πρόβλημα, αλλά όχι αρκετή γνώση γι' αυτές

Υπάρχουν και πολλές παράμετροι και λίγη γνώση γι' αυτές.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η εκτίμηση των πιθανοτήτων γίνεται ανέφικτη. Αν και τα πιθανά αποτελέσματα μιας τέτοιας απόφασης είναι γνωστά (επιτυχία ή αποτυχία), οι πιθανότητες του καθενός δεν είναι γνωστές. Δεν υπάρχουν προηγούμενα δεδομένα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη. Γι' αυτόν το λόγο, η παραγωγή εντελώς νέων προϊόντων μπορεί να έχει *πολύ αβέβαια* αποτελέσματα, ενώ επίσης μεγάλα ποσά χρημάτων χάνονται κάθε χρόνο από τέτοιες επιχειρηματικές αποφάσεις που αποτυγχάνουν. Μια αποτυχία "παραγωγής νέου προϊόντος" δε σημαίνει αυτόματα και την καταστροφή της σταδιοδρομίας ενός στελέχους (αν και πολλές τέτοιες αποτυχίες μπορεί να την προκαλέσουν). Επειδή υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα σε τέτοιες διεργασίες λήψης αποφάσεων, γίνεται δεκτό ότι μερικά νέα προϊόντα θα αποτύχουν όσο εξαιρετικά κι αν έχει γίνει η σύλληψη, ο σχεδιασμός, και η παραγωγή τους.



- ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ

6.1. ΣΗΜΑΣΙΑ – ΡΟΛΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργάνωση κάθε δραστηριότητας είναι αναγκαία, διότι μας οδηγεί στην επίτευξη των στόχων, που αποβλέπουν σε μικρότερες οικονομικές θυσίες. Κατά συνέπεια, η έννοια της «οργάνωσης» περιλαμβάνει ενέργεια και αποτέλεσμα. Ο Mayer, έδωσε τον εξής ορισμό για την οργάνωση:

Οργάνωση είναι η συστηματική τεχνική και οικονομική σύνθεση ανθρώπων και υλικών, μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης, με σκοπό την αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων της.

Ένας άλλος τρόπος έκφρασης της έννοιας της «οργάνωσης» είναι ότι η επιχείρηση για να πετύχει τον αντικειμενικό της σκοπό, θα πρέπει να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής (φύση, κεφάλαιο, εργασία και επιχειρηματικότητα) κατά τον άριστο δυνατό τρόπο, με σκοπό τη μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής, την εξασφάλιση της καλύτερης ποιότητας του προϊόντος και την αποκόμιση της μεγαλύτερης ωφέλειας.

Τα παραπάνω προϋποθέτουν κι έναν σωστό σχεδιασμό ανάπτυξης της επιχείρησης ή όπως επικράτησε να λέγεται σήμερα μια σωστή «δομή» της οργάνωσης.

6.2 ΜΟΡΦΕΣ - ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**6.2.1 Υπεροργάνωση**

Στην περίπτωση της υπεροργάνωσης υφίστανται υπερβολικές και άκαμπτες διαρρυθμίσεις και κατά συνέπεια δεν υπάρχουν ελεύθερα εύκαμπτα και ευέλικτα διευθετικά μέτρα, για την αντιμετώπιση μεμονωμένων και ίσως εκτάκτων περιπτώσεων. Το απαραίτητο οργανωτικό πλαίσιο ακολουθεί άκαμπτο και γραφειοκρατικό σχηματισμό με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη ή αδύνατη, η προσαρμογή της επιχειρήσεως στις παρουσιαζόμενες εξελίξεις, τόσο της τεχνολογίας όσο και της Αγοράς αλλά και της Διοικητικής επιστήμης.

υπεροργάνωση συνήθως είναι αποτέλεσμα της αποτυχίας των υπευθύνων να κατανοήσουν, ότι η δομή δραστηριοτήτων-εξουσία της επιχειρήσεως είναι ένα σύστημα που επιδιώκει την αποδοτική επίδοση των εργαζομένων. Η άσκοπη περιπλοκή της δομής με την υιοθέτηση πολλών επιπέδων ιεραρχίας αγνοεί το γεγονός, ότι η αποδοτικότητα απαιτεί τα διοικητικά στελέχη να επιβλέπουν τόσους υφισταμένους όσους μπορούν. Έχει υποστηριχθεί, ότι τα στενά όρια είναι πιθανό να σημαίνουν παρανόηση της αρχής της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου (span of control) έλλειψη ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών να ελαχιστοποιήσουν τις χρονικές απαιτήσεις των απαραίτητων ανθρωπίνων σχέσεων ή έλλειψη χρόνου για να διατεθεί στην διοίκηση. Η έλλειψη αυτή του χρόνου προκαλείται

συχνά από κακές αναθέσεις καθηκόντων και εξουσίας. Η υπεραυξημένη ίδρυση επιτελικών και βοηθητικών τμημάτων και άλλων δραστηριοτήτων πιθανώς επίσης να προκαλείται από ανεπαρκή ανάθεση εξουσίας σε υφισταμένους τμημάτων γραμμής και από την τάση να υπολογίζεται πάρα πολύ η εξειδίκευση και η αποδοτικότητα των βοηθητικών τμημάτων, ώστε να παραβλέπονται άλλες σπουδαιότερες δραστηριότητες της επιχειρήσεως.

περοργάνωση υπάρχει επίσης όταν τα διοικητικά στελέχη έχουν περιττούς βοηθούς γραμμής (π.χ. αναπληρωτές διευθυντές). Η ύπαρξη ενός βοηθού γραμμής δικαιολογείται, όταν οι Διευθυντές ή οι προϊστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να αφιερώνουν τον χρόνο τους σε ζητήματα εκτός της διεύθυνσής τους ή του τμήματός τους, ή όταν πρόκειται να απουσιάσουν αρκετό χρονικό διάστημα από την εργασία τους κ.ά. Η μακροχρόνια απομάκρυνση των διοικητικών στελεχών από τους υφισταμένους τους (χωρίς ουσιαστικό λόγο) προκαλεί σύγχυση στους υφισταμένους αυτούς για το ποιός είναι στην πραγματικότητα ο προϊστάμενος τους. Για τους λόγους αυτούς πρέπει να αποφεύγεται αυτή η μορφή της υπεροργάνωσης.

πάρχουν περιπτώσεις κατά της οποίες οι υπερβολικές διαδικασίες συγχέονται με την υπεροργάνωση. Η υπεροργάνωση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε υπερβολικές διαδικασίες, κυρίως αν συμβαδίζει με την παραχώρηση λειτουργικών εξουσιών.

Μεγάλο μέρος όμως της γραφειοκρατίας, για την οποία συχνά κατηγορείται η υπεροργάνωση είναι στην πραγματικότητα συνέπεια κακού προγραμματισμού σχεδιασμού. Η αποτυχία των διοικητικών στελεχών να αντιμετωπίσουν σωστά τα διάφορα στάδια του προγραμματισμού-σχεδιασμού πιθανόν να προκαλέσει περιπλοκές ή περιττές διαδικασίες.

ύπαρξη πολλών συμβουλίων και επιτροπών αποδίδεται, στην υπεροργάνωση, ενώ πρέπει να αποδοθεί στην κακή οργάνωση και στις ασαφείς εξουσιοδοτήσεις.

6.2.2 Υποργάνωση

Αντιθέτως, στην περίπτωση της υποοργάνωσης, στο πλαίσιο της γενικής επιχειρησιακής οργάνωσης εντάσσονται πολύ λίγα θέματα. Στην πραγματικότητα η δραστηριότητα της επιχειρήσεως καθορίζεται' ή με μεμονωμένα διευθετικά μέτρα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ομοιομορφία και συνέχεια με συνέπεια ή τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με αυτοσχεδιασμούς και προχειρότητα, αν και τα γεγονότα επιβάλλουν την λήψη εκ των προτέρων και εγκαίρων σωστών, αποτελεσματικών και ευκάμπτων μέτρων.

Η αποοργάνωση σημαίνει έλλειψη κάθε προνοητικής πράξεως και κατά συνέπεια βέβαιη αποτυχία της επιχειρήσεως σε μεσοπρόθεσμη περίοδο.

6.2.3 Αναδιοργάνωση - Εξυγίανση - Εκσυγχρονισμός των Επιχειρήσεων

Η αναδιοργάνωση έχει κυρίως σκοπό να ανταποκριθεί στις μεταβολές που πραγματοποιούνται στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Είναι δυνατόν όμως να γίνεται και για άλλους λόγους. Οι λόγοι που έχουν σχέση με επιχειρησιακό περιβάλλον περιλαμβάνουν

μεταβολές των λειτουργιών, που προκαλούνται από την αγορά ή την πώληση σημαντικών περιουσιακών στοιχείων, αλλαγές στις γραμμές παραγωγής προϊόντων, ή στις μεθόδους μάρκετινγκ, επιδράσεις του ανταγωνισμού κ.ά. ή τις γνώσεις σχετικά με την οργάνωση.

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν διάφορες αρχές, όπως τις ακόλουθες:

1) Αποστολή των επιχειρήσεων είναι να δημιουργούν αξίες για τους πελάτες τους. Δηλαδή να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι κατάλληλα για τις ανάγκες (ή και τις απαιτήσεις) των καταναλωτών.

Η σχέση επιχειρήσεως - καταναλωτού είναι πολλές φορές πολύ σύνθετη, ανάλογα και με την φύση του προϊόντος. Η επιδίωξη της αρχής αυτής οδηγεί πολλές φορές στην επιτυχία των επιχειρήσεων.

2) Η επιτυχία των επιχειρήσεων από την σωστή πραγματοποίηση καθορισμένων διαδικασιών. Η αρχή αυτή εξαρτάται από την ικανοποίηση της πρώτης.

Η ανωτερότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων μία χρονική περίοδο δεν εξασφαλίζει, ότι πάντα θα είναι ανώτερα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχειρήσεως και ότι πάντα θα έχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα, επειδή ζούμε σε περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς.

Υπήρχαν πολλές επιχειρήσεις με πολύ καλά προϊόντα, ή υπηρεσίες, οι οποίες δεν κατόρθωσαν τελικώς να επιζήσουν. Μια από αυτές ήταν η PANAM, η οποία ενώ μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου είχε το 100% των πτήσεων του Ειρηνικού Ωκεανού κ.ά. το έτος 1991 δεν υπήρχε πλέον.

Η Έρευνα και η Ανάπτυξη, πρέπει να υπάρχει σε κάθε σοβαρή επιχείρηση, για να εφαρμόζονται νέες τεχνικές και αρχές, όπως π.χ. η τακτική αναπτύξεως διοικητικών στελεχών και η παράλληλη εξουσιοδότησή τους να διοικήσουν αποκεντρωμένα, ημιαυτόνομα υποκαταστήματα μίας επιχειρήσεως ή ακόμη είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν νέες μέθοδοι, όπως π.χ. της εξασφάλισης ικανοποιητικού βαθμού χρηματοοικονομικού ελέγχου με αρκετά μεγάλη αποκέντρωση.

Είναι πολύ πιθανόν ένας νέος Γενικός Διευθυντής ή οποιοδήποτε διοικητικό στέλεχος να έχει κάποιες συγκεκριμένες απόψεις για την Οργάνωση. Κατά συνέπεια είναι δυνατόν να κάνουν τα στελέχη αυτά, οργανωτικές μεταβολές και αλλαγές, σύμφωνα με τις απόψεις τους ή και την προηγούμενη πείρα τους με σκοπό να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τις ανάγκες της επιχειρήσεως.

Η αναδιάρθρωση είναι πιθανόν επίσης να επιβάλλεται επειδή η εφαρμοζόμενη, μέχρι κάποια χρονική περίοδο οργανωτική δομή ίσως να αποδεικνύεται ανεπαρκής. Υπάρχει δηλαδή πιθανότητα να εμφανίζονται αδυναμίες όπως οι εξής: ανεπαρκής επικοινωνία, κακός συντονισμός μεταξύ των δραστηριοτήτων των τμημάτων, ανομοιομορφία πολιτικών, καθυστερημένη λήψη αποφάσεων, έλλειψη σωστού ελέγχου κ.ά., ή ακόμη και αναποτελεσματικά διοικητικά στελέχη, λόγω π.χ. ελλείψεως γνώσεων ή άλλων δεξιοτήτων και καταλλήλων εμπειριών.

Η αναδιοργάνωση είναι ακόμη δυνατόν να εξαλείψει προβλήματα συγκρούσεων μεταξύ γραμμής και επιτελείου, συγκρούσεις μεταξύ διοικητικών στελεχών κ.λ.π.

Οι επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση, εφ' όσον επιθυμούν τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή

τους, να παρακολουθούν τις εξελίξεις, που πραγματοποιούνται στον οικονομικό τους χώρο, όπως επίσης και τις καινοτομίες, που παρουσιάζονται και να υιοθετούν εκείνες, από τις αξιοποιήσιμες, που είναι κατάλληλες για την περίπτωση τους. Έχουν επίσης υποχρέωση να επιδιώκουν την γενικότερη εξυγίανσή τους αλλά και ειδικά στον τομέα της Οργανώσεώς τους.

Πρέπει επίσης να επιδιώκουν, σύμφωνα και με τα οικονομικά τους, να εκσυγχρονίζονται τόσο στον μηχανολογικό τους τομέα, (μηχανήματα και λοιπός εξοπλισμός) όσο και στον μηχανολογικό εξοπλισμό των Γραφείων τους (Η/Υ, Φαξ, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, συσκευές ενδοεπικοινωνίας κ.λ.π.). Παράλληλα, πρέπει επίσης, να εκσυγχρονίζονται και στον τομέα της Οργανώσεως, των Επικοινωνιών, των μεθόδων Επιλογής - Εκπαιδεύσεως Προσωπικού, Μάρκετινγκ, Δημοσίων Σχέσεων, Διαφήμισης κ.λ.π. Οι εξελίξεις και στην Οικονομία, που αφορούν τις επιχειρήσεις, πραγματοποιούνται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Τα υπεύθυνα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη εγρήγορση, να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να πληροφορούνται ό,τι τους αφορά και να προσπαθούν να βρίσκουν τρόπους ώστε να πραγματοποιούν τον κατάλληλο εκσυγχρονισμό τους, όπου είναι αναγκαίος.

Οι επιχειρήσεις, με τα στελέχη τους, πρέπει να επιδιώκουν την ισορροπία τους, σε συνάρτηση με πολλά στοιχεία ανισορροπίας και διαρκούς μεταβολής που υπάρχει σε πολλούς τομείς. Αντιστοίχως πρέπει να επιδιώκουν ό,τι είναι χρήσιμο ως προς την αναδιάρθρωση, ή την εξυγίανση ή και ως προς τον εκσυγχρονισμό. Η στατικότητα ως προς την οργάνωση, τον μηχανολογικό εξοπλισμό τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους κ.ά. πρέπει να αποφεύγονται γιατί ίσως είναι καταστροφική. Το Ιατρικό Κέντρο Αθηνών π.χ. έχει τις γνωστές επιτυχίες, γιατί παρακολουθεί ανελλιπώς τις εξελίξεις και εκσυγχρονίζει ταχύτατα τον εξοπλισμό του, αναδιαρθρώνοντας τις μεθόδους και εξυγιαίνοντας ότι δεν είναι σωστό.

6.3 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Πολλοί θεωρητικοί επιστήμονες της διοικητικής, διακρίνουν την οργάνωση σε τυπική και άτυπη.

6.3.1. Τυπική οργάνωση και τυπική συμπεριφορά.

Η σημασία των οργανωτικών δομών και διαδικασιών είναι πολύ μεγάλη και κυρίως όταν καθορίζονται επισήμως ώστε υποστηρίζεται ότι η κλασική θεωρία της οργάνωσης ασχολείται σχεδόν αποκλειστικά με την ανατομία της τυπικής οργάνωσης. Ο καθορισμός της έννοιας «τυπική οργάνωση» δεν είναι εύκολο έργο, υπάρχουν αρκετές δυσχέρειες. Ο Barnard θεωρούσε μία οργάνωση τυπική, όταν οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ανθρώπων συντονίζονται συνειδητά με σκοπό την πραγματοποίηση ενός δεδομένου αντικειμενικού στόχου. Είχε διαπιστώσει, ότι η ουσία της τυπικής οργάνωσης είναι ο συνειδητός κοινός στόχος και ότι υπάρχει τυπική οργάνωση όταν υπάρχουν οι ακόλουθες τρεις προϋποθέσεις. Ότι τα πρόσωπα δηλαδή:

1. Έχουν την δυνατότητα να επικοινωνούν μεταξύ τους
2. Είναι πρόθυμα να έχουν κοινή δράση

3. Έχουν κοινό σκοπό

Ας εξετάσουμε αν αυτές, είναι οι «αναγκαίες και ικανές προϋποθέσεις»

Τυπική οργάνωση και ελευθερία

Εξετάζοντας τις προϋποθέσεις αυτές παρατηρούμε, ότι αυτές και μόνον δεν είναι αρκετές. Πρέπει να αναζητηθούν και άλλες ρυθμίσεις, οι οποίες όμως δεν θα καταπνίγουν την δημιουργικότητα των εργαζομένων. Η τυπική οργάνωση θεσμοθετεί κανόνες και οδηγίες δράσεως. Περιορίζει μεν τον υπέρμετρο εγωισμό, αλλά δεν εξαφανίζει την δημιουργική σκέψη. Οι προτάσεις των εργαζομένων συζητούνται στους «κύκλους ποιότητας» ή και σε άλλες ομάδες και μετά από συζήτηση υιοθετούνται και εφαρμόζονται όσες προτάσεις βοηθούν στην καλλίτερη επιτυχία των σκοπών και των στόχων της επιχειρήσεως. Οι κανόνες της τυπικής οργανώσεως βοηθούν δηλαδή την συνεργασία με την κατανομή της εξουσίας και της ευθύνης κ.λ.π. , αλλά δεν είναι άκαμπτοι και αμετάβλητοι.

Τυπική οργάνωση και άνθρωποι

Στην επιχείρηση, όπως και σε όλο το σύμπαν, οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο στοιχείο. Είναι γνωστές και γενικά αποδεκτές οι κυρίαρχες απόψεις των Carnegy, Blanchard και Janson (Διοίκηση του ενός λεπτού κ.λ.π.) κ.α. Η τυπική οργάνωση θέτει και εφαρμόζει κανόνες οργανώσεως, οι οποίοι πρέπει να είναι σύμφωνοι με τέτοιες φιλοσοφίες. Πρέπει επίσης να βοηθούν στην δημιουργία και την διατήρηση καλής και σωστής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, ανάλογα και με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται. Παράλληλα, η τυπική οργάνωση, όπως είναι γνωστό, δεν "πρέπει να προσβάλλει τους ανθρώπους και να θίγει την αξιοπρέπεια τους, ούτε να μειώνει το φιλότιμο τους. Υποβοηθάει στην υιοθέτηση σωστών απόψεων, όπως αυτή του συμμετοχικού συστήματος του R. Likert. Το συμμετοχικό σύστημα προτείνει ενοποίηση των στόχων της επιχειρήσεως και των εργαζομένων και την ύπαρξη σωστής συνεργασίας κ.α.

Η τυπική οργάνωση πρέπει επίσης να φροντίζει για την βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, ώστε να πραγματοποιούν καλλίτερα την εργασία τους αλλά και να αισθάνονται καλλίτερα.

Μέσα στα καθήκοντα της τυπικής οργανώσεως, που αφορούν και τους ανθρώπους καταρτίζει το οργανόγραμμα της επιχειρήσεως, δηλαδή την γραφική απεικόνιση του οργανωτικού της συστήματος. Καταγραφή δηλ. της κατανομής των εργασιών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

Αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται στην δόμηση της τυπικής οργανώσεως

Η τυπική οργάνωση για να είναι αποτελεσματική και να βοηθείται η συνεργατική δραστηριότητα για την πραγματοποίηση των σκοπών είναι χρήσιμο να ακολουθεί κάποιους κανόνες και κάποιες αρχές όπως τις ακόλουθες:

ί. Αρχή του καθορισμού των κατανοητών αντικειμενικών σκοπών.

Η πολιτική της τυπικής οργανώσεως και των στελεχών της πρέπει να καθορίζει εφαρμόσιμους και κατανοητούς αντικειμενικούς σκοπούς. Ταυτοχρόνως πρέπει με συνέπεια

να μεριμνούν για την υλοποίηση τους, ως προς τον τρόπο οργανώσεως και την πραγματοποίηση θετικών και νομίμων αποτελεσμάτων κ.λ.π.

Η τυπική οργάνωση έχει υποχρέωση να μεριμνά για την υλοποίηση της Αρχής του προκαθορισμού των σκοπών. Οφείλει επίσης να εφαρμόζει, σύμφωνα με τις δυνατότητές της την «Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς».

ii. Αρχή της αποδοτικότητας

Βασικός σκοπός της τυπικής οργανώσεως πρέπει, όπως είναι ευνόητο, να είναι η πραγματοποίηση νομίμων κερδών. Μία επιχείρηση είναι αποδοτική, αν διευκολύνει την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών με τις λιγότερες ανεπιθύμητες συνέπειες ή κόστη.

Η αρχή της αποδοτικότητας πρέπει να επιδιώκεται με σύνεση και με προσοχή ως προς την ικανοποίηση των ανθρώπων (ατομικά ή ομαδικά). Αποδοτική οργανωτική δομή για ένα εργαζόμενο θεωρείται ότι είναι αυτή που λειτουργεί με τις λιγότερες απροσεξίες και σπατάλες και συντελεί στην ικανοποίησή του από την εργασία. Συγχρόνως έχει περιοχές εξουσίες καθορισμένες με σαφήνεια, η απαίτηση τυχόν ευθυνών είναι σε λογικά πλαίσια, επιτρέπει την συμμετοχή των αρμοδίων για την επίλυση προβλημάτων. Παράλληλα είναι εκείνη, που μεριμνά για την υγιεινή και την ασφάλειά του, την εξέλιξή του και την λογικά ικανοποιητική αμοιβή του.

Η έννοια της αποδοτικότητας δεν είναι σαφής και ομοιόμορφη για όλους τους εργαζομένους. Για τον λόγο αυτό καλό είναι η τυπική οργάνωση της επιχειρήσεως να καθορίζει την έννοιά της με συγκεκριμένα κριτήρια και να παρακινεί τους εργαζομένους να επιδιώκουν την πραγματοποίησή της, για την επιτυχία της επιχειρήσεως και την ανταμοιβή όσων συμβάλλουν σ' αυτήν.

iii. Αρχή της αναλύσεως

Η αρχή της αναλύσεως στηρίζεται στις θεωρίες του Καρτέσιου. Για την τυπική οργάνωση σημαίνει, ότι πρέπει να γίνεται ανάλυση των στόχων του οργανωτικού προβλήματος και καθορισμός της σημασίας κάθε στοιχείου.

Σημαίνει ακόμη, ότι όταν υπάρχουν σημαντικές μεταβολές των δεδομένων πρέπει να γίνονται μελέτες και αναλύσεις για την παρακολούθηση των επιδράσεων από αυτές τις μεταβολές.

iv. Αρχή της λειτουργικότητας

Η τυπική οργάνωση πρέπει να εφαρμόσει την αρχή της λειτουργικότητας και να οικοδομηθεί γύρω από τις διάφορες αυτοτελείς λειτουργίες. Αν υπάρχουν πολύ μεγάλες τυπικές οργανώσεις είναι δυνατόν να οργανωθούν οι διάφορες εκμεταλλεύσεις σε χωριστές, ανεξάρτητες, λειτουργικά οργανώσεις. Η αρχή της λειτουργικότητας στην περίπτωση αυτή, θα ισχύσει μέσα σε κάθε εκμετάλλευση, χωριστά.

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή αυτής της αρχής είναι πολλά και μεγάλα. Τα μέλη μιας επιχειρήσεως ή ενός οργανισμού μπορούν να επιτύχουν τους προσωρινούς στόχους τους, μόνον όταν αυτή είναι οργανωμένη βάσει της αναμενόμενης εργασίας. Η αρχή

της λειτουργικότητας επιβάλλει η επιχείρηση να εκπαιδεύει τα στελέχη της, με σκοπό να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές απαιτήσεις των εργασιών της. Αφού έχουν καθορισθεί οι στόχοι και οι απαιτήσεις της εργασίας είναι πολύ πιθανόν ότι τα στελέχη της υποκινούνται για να προετοιμασθούν να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις.

Με την εφαρμογή αυτής της αρχής επιδιώκεται η επιτυχία των στόχων της επιχειρήσεως και όχι η προσωπική ευχαρίστηση κάποιων από τους εργαζόμενους, που πιθανότατα θα είχε καταστροφικά αποτελέσματα για όλους. Η εφαρμογή της αρχής της λειτουργικότητας δεν σημαίνει, ότι παραβλέπεται ο άνθρωπος επειδή πρέπει να επιτύχει η εργασία και οι στόχοι της επιχειρήσεως. Αντίθετα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες για την σωστή αντιμετώπιση τόσο των στόχων της επιχειρήσεως, όσο και των εργαζομένων της.

iiiv. Αρχή της τμηματοποιήσεως

Η τυπική οργάνωση πρέπει να εφαρμόζει με προσοχή την αρχή της τμηματοποιήσεως. Η αρχή αυτή είναι συνέχεια της προηγούμενης αρχής της λειτουργικότητας, διότι το κριτήριο των λειτουργιών αποτελεί, όπως είναι γνωστό, ένα από τα κριτήρια της τμηματοποιήσεως.

Ανάλογα με τα συγκεκριμένα στοιχεία της επιχειρήσεως ο οργανωτής θα επιλέξει ένα ή περισσότερα από τα γνωστά μας κριτήρια για να υλοποιήσει την επιθυμητή τμηματοποίηση.

Σκοπός της τμηματοποιήσεως είναι η μεγαλύτερη αποδοτικότητα λόγω της εξειδίκευσης του τμήματος σε κάποια έργα. Από αυτά προκύπτει και η έννοια της «εξειδίκευσεως» ως ένα από τα στοιχεία που βοηθούν στην επιτυχία της επιχειρήσεως. Με την εξειδίκευση επιτυγχάνεται η ανάπτυξη κάποιων δεξιοτήτων των εργαζομένων και η καλλίτερη απόδοσή τους. Θα πρέπει να προσεχθεί ώστε να μη γίνει μονότονη και επιβλαβής η εργασία τους. Για να αποφύγουν τις αρνητικές συνέπειες, έχουν προταθεί ο «εμπλουτισμός του έργου» και άλλες μέθοδοι ώστε να μην επέρχεται η επιβλαβής μονοτονία.

vi. Αρχή του διαχωρισμού «γραμμής» και «επιτελείου»

Η τυπική οργάνωση διακρίνει τις λειτουργίες της επιχειρήσεως σε εκείνες που ασχολούνται με το κύριο έργο και τις ονομάζει «γραμμικές» ή «οργανικές λειτουργίες». Αυτές καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση δημιουργεί και διανέμει ωφέλειες. Οι λειτουργίες αυτές είναι η τεχνική ή παραγωγική, η εμπορική ή της διαθέσεως και η χρηματοοικονομική. Οι υπόλοιπες ονομάζονται επιτελικές και υπάρχουν για να διευκολύνουν και να υπηρετούν τις προηγούμενες.

Η τυπική οργάνωση ακολουθεί επίσης τις αρχές της ενότητας, της εντολής, της αρμονίας μεταξύ του βαθμού εξουσίας και ευθύνης, την αρχή της διατηρήσεως της υπευθυνότητας του εξουσιοδοτούντος κ.α. λιγότερο σημαντικές.

Αρχές που πρέπει να ακολουθεί η διοίκηση της τυπικής οργάνωσης

Μεταξύ των αρχών της σωστής διοικήσεως είναι και οι ακόλουθες:

- 1) αρχές χαράξεως των στόχων και της πολιτικής,
- 2) αρχή του προγραμματισμού και του σχεδιασμού,
- 3) αρχή της προσαρμογής και της βελτιώσεως,

- 4) αρχή του ελέγχου,
- 5) αρχή της προσωπικής αποτελεσματικότητας και των κινήτρων κ.α.
- 6) τυπική συμπεριφορά

6.3.2. Άτυπη οργάνωση.

Με τον όρο «άτυπη οργάνωση» πολλοί θεωρούν κάθε κοινή προσωπική δραστηριότητα χωρίς συνειδητό κοινό σκοπό, μολονότι είναι πιθανόν να συμβάλλει σε κοινά αποτελέσματα.

ύμφωνα με την ερμηνεία αυτή, οι ομάδες ανθρώπων όλων των ειδών, εντάσσονται στην σφαίρα της άτυπης οργανώσεως. Είναι δυνατό να περιληφθούν και οι επιβάτες ενός αεροπλάνου, οι οπαδοί μίας ποδοσφαιρικής ομάδας κ.λ.π. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι άτυπες οργανώσεις - σχέσεις θα ήταν δυνατόν να συμπεριλάβουν τους τακτικούς πελάτες ενός καταστήματος, τους εργαζομένους μιας επιχείρησης που μετέχουν σε μια χορωδία κ.α.

Παράλληλα με τον όρο άτυπη οργάνωση, χρησιμοποιείται και ο όρος «κοινωνική οργάνωση», εναλλακτικά. Με την χρήση του όρου «άτυπη» αντί για τον όρο «κοινωνική», δεν σημαίνει ότι μία κοινωνική οργάνωση είναι και άτυπη. Στην πραγματικότητα, όπως παρατηρείται, η κοινωνική οργάνωση έχει κάποιους τύπους, που είναι σχετικώς ρευστοί και υπόκεινται σε μεταβολές. Ο όρος «άτυπη» χρησιμοποιείται περισσότερο στην επιστημονική βιβλιογραφία, αλλά ο όρος «κοινωνική οργάνωση» είναι καλλίτερη περιγραφή.

Η κοινωνική ή άτυπη οργάνωση δεν διαμορφώνεται με βάση κάποιο πρόγραμμα ή κάποιες επιθυμίες. Έρχεται φυσιολογικά, όταν οι άνθρωποι επιδρούν οι μεν σε κάποιους άλλους, και αντιστρόφως, για μεγάλες χρονικές περιόδους. Η τυπική οργάνωση είναι μέσο για την πραγματοποίηση κάποιων αντικειμενικών στόχων, ενώ αντιθέτως η άτυπη ή κοινωνική οργάνωση ικανοποιεί θεμελιώδεις ανάγκες για τον μεταξύ τους συνεταιρισμό και έχει σημασία αυτή η ίδια. Η άτυπη οργάνωση μοιάζει στην τυπική οργάνωση στο ότι προσπαθεί να ρυθμίσει την συμπεριφορά των μελών της. Οι διάφοροι κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς στηρίζονται στα παραδεκτά ήθη και έθιμα της κοινωνικής ομάδας. Αντιστοίχως οι κανονισμοί και οι κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς είναι αποτέλεσμα των προσπαθειών για την αποτελεσματικότητα. Ας λάβουμε σαν παράδειγμα μέλη μίας άτυπης ομάδας, τα οποία πιστεύουν, ότι είναι σπουδαίο θέμα η ανάγκη εξασφάλισης της εργασίας.

Η τυπική οργάνωση, για να περιορίσει τον αριθμό των απασχολούμενων από αυτή θέσπισε αποτελεσματικότερες μεθόδους. Οι εργαζόμενοι, που ανήκουν στην προαναφερθείσα άτυπη ομάδα, για να προστατεύσουν τις θέσεις εργασίας τους είναι πιθανόν να αντιταχθούν στις ρυθμίσεις της τυπικής οργανώσεως, που έχει ως στόχο την συνταξιοδότηση εργαζομένων ή την απόλυσή τους, έστω και αν προσφέρονται και δελεαστικά κίνητρα. Και οι δυο κατηγορίες οργανώσεως (τυπική και άτυπη) έχουν τα δικά τους κριτήρια και δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς, που βασίζονται σε μεθόδους επιβολής, που ονομάζονται κυρώσεις. Τα πρότυπα και των δυο καλύπτουν μεγάλο φάσμα από την συνταξιοδότηση ή την απόλυση μέχρι μία συμπεριφορά, που είναι ηθικά παραδεκτή. Υπάρχουν συμπεριφορές, που είναι απαράδεκτες, τόσο στην τυπική όσο και στην άτυπη

οργάνωση όπως η κλοπή, το μεθύσι, και οι τσακωμοί. Αντίθετα υπάρχουν συμπεριφορές αποδεκτές από τη μία μορφή οργανώσεως και μη αποδεκτή από την άλλη. Ακόμη διαφέρουν και τα όρια πέραν των οποίων ορισμένες πράξεις είναι αξιόποινες. Διαφορές υπάρχουν επίσης στους δυο τύπους οργανώσεως και αναφορικά με τις κυρώσεις. Είναι πιθανόν στην άτυπη οργάνωση ο παραβάτης των κανόνων συμπεριφοράς να αποβληθεί από αυτή, ή να στερηθεί από την βοήθεια που χρειάζεται, ή να αποκοπεί από τις συνομιλίες μεταξύ των άλλων μελών κ.λ.π. Στην τυπική οργάνωση οι παραβάτες τιμωρούνται με διάφορες ποινές, που προβλέπονται από τον κανονισμό εργασίας, όπως επίπληξη, δυσμενή μετάθεση, υποβιβασμό ή ακόμη και απόλυση. Στην άτυπη οργάνωση οι κυρώσεις είναι κυρίως κοινωνικής μορφής, ενώ στην τυπική είναι συνήθως οικονομικού τύπου. Και οι δυο μορφές συνήθως είναι αποτελεσματικές.

Υπάρχουν επίσης διαφορές μεταξύ των τύπων οργανώσεως, ως προς την στελέχωση - διαβάθμιση, ως προς τον τρόπο αναθέσεως και ασκήσεως της εξουσίας κ.α.

Κοινές αξίες και πρόσωπα συμπεριφοράς στην άτυπη οργάνωση

Η άτυπη διάρθρωση συμπεριφοράς και οι άτυπες μεθοδεύσεις βασίζονται σε αξίες και δοξασίες κ.λ.π., που είναι κοινές σε όσους μετέχουν στην άτυπη οργάνωση, γιατί τέτοια στοιχεία απετέλεσαν και τους πόλους έλξεως τους προς την άτυπη οργάνωση. Ταυτοχρόνως αυτά τα στοιχεία καθοδηγούν και την συμπεριφορά τους.

- Καθορισμός στόχων και συμπεριφοράς.

Τα μέλη μίας άτυπης οργανώσεως - ομάδας έχουν καταλήξει σε κάποιες αξίες, απόψεις, δοξασίες ή και ιδεολογίες που επιδρούν και διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους. Αυτά αποτελούν και την βάση καθορισμού των στόχων της άτυπης ομάδας. Ίσως τα στοιχεία αυτά να μη συμπίπτουν με την λογική που επικρατεί σε κάποιες τυπικές οργανώσεις. Ας λάβουμε ως παράδειγμα την άτυπη ομάδα που προστατεύει τα μέλη της από τις αυταρχικές ενέργειες της τυπικής οργανώσεως - επιχειρήσεως.

Οι προαναφερθείσες κοινές αξίες πιθανόν να αποτελέσουν βάση για να διαμορφωθούν από την ομάδα, κριτήρια συμπεριφοράς κάθε μέλους και προσδοκίες των ρόλων τους. Τα κριτήρια πιθανόν να αποτελούνται από κανόνες γενικά αποδεκτούς ως προς την ενδυμασία, την ορολογία που θα χρησιμοποιούν τα μέλη στις σχέσεις προς τους άλλους (εργοδότες, άλλους ανθρώπους) ή την συμπεριφορά κατά την εργασία κ.α.

Αναφορικά με τον καθορισμό της συμπεριφοράς κατά την εκτέλεση της εργασίας ένα από τα συνηθισμένα πρότυπα της άτυπης ομάδας αφορά τον καθορισμό ενός δικαίου κριτηρίου αποδόσεως των εργαζομένων. Είναι πιθανόν το κριτήριο αυτό να συμπίπτει με το αντίστοιχο κριτήριο της τυπικής οργανώσεως, ή πιθανώς όμως να είναι και διαφορετικό.

Από οργανωτικής απόψεως υποστηρίζεται, ότι επιβάλλεται τόσο η άτυπη όσο και η τυπική οργάνωση να επιδιώκουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρήσεως. Επίσης, να συμφωνούν, καλοπροαίρετα, στα επίπεδα αποδόσεως των εργαζομένων και στην εδραίωση σωστού κλίματος συνεργασίας, για αμοιβαίο όφελος.

Τόσο στην τυπική οργάνωση, όσο και στην άτυπη, πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη και τους κανόνες συμπεριφοράς όλων, ώστε η επιχείρηση να έχει σωστή παρουσία και εικόνα προς τα έξω, ώστε να αποσπά, δίκαια, την εμπιστοσύνη του εκτός αυτής κοινού,

και να μπορεί η επιχείρηση να επιβιώνει αποτελεσματικά.

Υποστηρίζεται από κάποιες πλευρές, ότι η άτυπη συμπεριφορά, μέσα στην επιχείρηση, έχει πάντοτε ανεπιθύμητη συμπεριφορά ως προς την τυπική οργάνωση. Τέτοιες θέσεις ισχύουν μεν (και στην Ελλάδα) αλλά ευτυχώς όχι σε πολλές περιπτώσεις. Συνειδητοποιείται διαρκώς και περισσότερο, ότι και η άτυπη οργάνωση μπορεί (και πρέπει) να κατευθύνεται προς το καθήκον και την καλή και αποτελεσματική απόδοση. Υιοθετούνται δηλαδή οι γνωστές απόψεις του R. Likert για την ενοποίηση των στόχων εργαζομένων - επιχειρήσεως και από τα μέλη της άτυπης οργανώσεως.

Παράλληλα πρέπει να υπάρχει και στην άτυπη οργάνωση ο αλληλοσεβασμός, η αξιοπρέπεια, ο σεβασμός στις αξίες του άλλου, μέσα στα χριστιανικά και δημοκρατικά πλαίσια.

Βαθμός, καθήκοντα, ρόλος κ.λ.π. στην άτυπη και την τυπική οργάνωση

Στην τυπική οργάνωση υπάρχει η ιεραρχική κλίμακα και οι αρμοδιότητες κάθε βαθμού μαζί με τις ευθύνες της αντίστοιχης θέσεως. Αντιστοίχως ρυθμίζονται οι υποχρεώσεις, τα καθήκοντα, αλλά και τα δικαιώματα κάθε βαθμού. Αυτά είναι ανεξάρτητα από το πρόσωπο, το οποίο βρίσκεται σε κάποια συγκεκριμένη θέση. Ανάλογα συνήθως με τα προσόντα που έχει ένας εργαζόμενος τοποθετείται στην αντίστοιχη θέση.

Ανάλογα με την θέση που έχει κάποιος στην οργάνωση, τυπική και άτυπη ορίζεται μία διαβάθμιση. Η διαβάθμιση στην μεν τυπική οργάνωση καθορίζεται όπως προαναφέρθηκε στην άτυπη καθορίζεται συνήθως από τα αισθήματα ή τις αντιλήψεις που έχουν τα μέλη μίας ομάδας, ο ένας για τον άλλον.

Η διαβάθμιση ενός ατόμου στην οργάνωση εξαρτάται από την θέση του. Τα δικαιώματα και τα καθήκοντα που συνδέονται με μία εργασία, είναι όπως υποστηρίζεται στατικά και τα προδιαγράφει το τεχνικό σύστημα. Αντίθετα οι δυναμικές όψεις της διαβαθμίσεως παρουσιάζονται από τον «ρόλο». «Ρόλος» σημαίνει το σύνολο των ενεργειών, που πραγματοποιεί ένας άνθρωπος, που κατέχει μία ορισμένη θέση. Όταν κάποιος αναλαμβάνει δραστηριότητες, που υπερβαίνουν τις τυπικές απαιτήσεις μίας εργασίας ή δεν προβλέπονται από τις τυπικές απαιτήσεις, τότε αυτός πραγματοποιεί «κοινωνικό ρόλο».

6.4 Σύστημα διανομής έργων (ή διανεμητικό)

6.4.1 Το πρόβλημα του σχηματισμού και της διανομής των έργων

Σκοπός του συστήματος διανομής των έργων κατά την οργάνωση της δομής της επιχειρήσεως είναι ο σχηματισμός συνθετικών έργων και η μεταβίβασή τους σε ορισμένα πρόσωπα, με την μορφή έργων θέσεων, ώστε με αυτό τον τρόπο να προετοιμασθεί η συντονισμένη εκπλήρωση τους. Το πρόβλημα αποτελείται, στην δημιουργία με συνδυασμούς των συνολικών έργων, από τα στοιχειώδη έργα (αναλυτικά επιμέρους έργα κατωτάτης τάξεως). Με το πρόβλημα αυτό συνδυάζεται η διανομή των έργων σε φορείς, μέσα στις θέσεις και τα τμήματα της επιχειρήσεως.

Δημιουργείται εδώ η ερώτηση μέχρι ποιο βαθμό ασκούν επίδραση οι φορείς των έργων στο είδος και την έκταση των θέσεων των έργων που σχηματίζονται. Μεμονωμένα πρόσωπα ασκούν επιδράσεις στην διανομή ενός ορισμένου επί μέρους έργου. Όταν συγκροτούνται οργανωτικά τα έργα, σημαίνει ότι, λόγω των επιδράσεων αυτών, το σύνολο των έργων ενός φορέως καθορίζεται περισσότερο από προσωπικές απαιτήσεις παρά από αντικειμενικές οργανωτικές ανάγκες. Οι επιδράσεις που προκαλούνται από τα πρόσωπα αποτελούν ένα δεδομένο για τον οργανωτή και τον ενδιαφέρουν ως συνδυετικά σημεία, που πρέπει να τα λάβει υπ' όψη του, όταν θα προχωρεί προς την υλοποίηση της οργανώσεως. Ο οργανωτής πρέπει να λάβει υπ' όψη του, ότι τα έργα των θέσεων καθορίζονται, ως προς το είδος και την έκταση από την ποιοτική, την ποσοτική καταλληλότητα και τις ικανότητες των επαγγελματιών τύπων που υπάρχουν, ώστε να είναι δυνατή η αντικατάσταση και η αναπλήρωση των εργαζομένων, που ασχολούνται με την πραγματοποίηση των έργων αυτών. Ένα άλλο θέμα είναι η προσαρμογή των ανθρώπων στα συγκεκριμένα έργα, που λύνεται με την κατάλληλη επιλογή, τοποθέτηση και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Ο υφιστάμενος μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός, επιδρά στην διαμόρφωση των έργων των θέσεων εργασίας. Δεν είναι δυνατή η εφαρμογή πιο αποδοτικών λύσεων, σε αρκετές περιπτώσεις επειδή ο εξοπλισμός, που υπάρχει δεν επιτρέπει τέτοιες αλλαγές. Πρέπει να έχουμε υπ' όψη, ότι η ανάπτυξη ορθολογικών μεθόδων και μέσων εξαρτάται από τις δυνατότητες του μηχανολογικού εξοπλισμού.

6.4.2 Οι αρχές του σχηματισμού και της διανομής των έργων

Οι αρχές αναλύσεως των έργων χρησιμοποιούνται επίσης ως συνθετικές, διαρθρωτικές αρχές, για τον σχηματισμό και την διανομή των έργων, όταν συγκροτείται η δομή της επιχειρήσεως. Αυτές θα μετατραπούν σε αρχές διανομής έργων όσων είναι ώριμα να διανεμηθούν σε εργασιακές δυνάμεις. Μία διαφορά ως προς την ανάλυση έργων είναι ότι κατά την σύνθεση δεν γίνεται η διάκριση των πέντε χαρακτηριστικών, αλλά καταβάλλονται προσπάθειες να συνδυασθούν όσο το δυνατόν περισσότερο μεταξύ τους.

Οι επόμενες αρχές είναι αρχές συγκεντρώσεως και αποκεντρώσεως. Η συγκέντρωση (και αντιθέτως η αποκέντρωση) σημαίνει την συνένωση (αποχωρισμό) επί μέρους έργων, που, ως προς ένα χαρακτηριστικό, είναι ομοειδή, αλλά ταυτοχρόνως σημαίνει και αποκέντρωση ως προς τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά.

Αντικείμενα της συγκεντρώσεως (αποκεντρώσεως) τα επί μέρους έργα που συγκεντρώνονται (αποκεντρώνονται). Σκοποί της συγκεντρώσεως (αποκεντρώσεως) είναι οργανωτικές μονάδες, δηλ. οι θέσεις και τα τμήματα, που στο πεδίο των έργων τους πραγματοποιείται η συνένωση (αποχωρισμός) των επί μέρους έργων. Σε κάθε περίπτωση παρουσιάζονται διάφοροι βαθμοί συγκεντρώσεως ή αποκεντρώσεως.

Οι αρχές της συγκεντρώσεως ή αποκεντρώσεως επί μέρους έργων βάσει ομοειδών χαρακτηριστικών:

- αποτελούν τις βασικές αρχές της συνθέσεως των έργων, ιδιαίτερως δε της συγκεντρώσεως των θέσεων και τμημάτων της επιχειρήσεως.
- Αποτελούν εφαρμογή και έκφραση των αρχών της σκοπιμότητας των ενεργειών, της ισορροπίας και του συντονισμού, που προκύπτει από αυτές.

Η συγκέντρωση ή αποκέντρωση των έργων, έχει γίνει δεκτό, ότι είναι το μέσο με το οποίο τα σχηματισθέντα με σύνθεση έργα των θέσεων και των τμημάτων συνδέονται, με πολύπλευρο αλληλεξαρτώμενο συντονισμό προς το συνολικό έργο και τον τελικό σκοπό της επιχειρήσεως. Είναι επίσης το μέσο, που εξασφαλίζει την σταθερή και ελαστική ισορροπία και εγγυάται την πλήρη σταθερότητα της επιχειρήσεως. Ο συντονισμός, που πραγματοποιήθηκε κατά την σύνθεση των έργων επεκτείνεται στην συνένωση των στοιχειωδών έργων που συνδυάσθηκαν και στην ιεραρχική σχέση μεταξύ τους των συνόλων, των επί μέρους έργων.

Οι αρχές σχηματισμού και διανομής έργων προκύπτουν:

- από το πρόσωπο, προς το οποίο μεταβιβάζονται τα έργα από τα πέντε αναλυτικά χαρακτηριστικά (λειτουργική διαδικασία, αντικείμενο, βαθμολογική κατάταξη, φάση και σκοπό) και
- από τα μέσα εργασίας, τον τόπο και τον χρόνο.

Από τα ανωτέρω είναι δυνατόν να προκύψουν οι κατωτέρω ομάδες τύπων συγκεντρώσεων:

6.4.2.1 Τύποι συγκεντρώσεως

I. Προσωπική συγκέντρωση

Τονίζεται η προσωπικότητα του προϊσταμένου, ως φορέα έργου για την συνένωση ανομοιογενών έργων.

II. Συγκέντρωση με βάση το τεχνολογικό περιεχόμενο

Αποτελεί χαρακτηριστικό συνενώσεως το υλικό, τεχνολογικό περιεχόμενο των έργων. Τα έργα είναι δυνατόν να είναι της ίδιας λειτουργικής διαδικασίας και διαφορετικών αντικειμένων ή του ίδιου αντικειμένου και διαφέρει.

Στον τύπο αυτό έχουμε αλληλεξάρτηση της συγκεντρώσεως και της αποκέντρωσεως. Η συγκέντρωση ως την λειτουργική διαδικασία σημαίνει αποκέντρωση ως προς τα αντικείμενα και αντιστρόφως.

III. Τυπική συγκέντρωση

Τα τυπικά στοιχεία των έργων συνενώνονται είτε ως συγκέντρωση έργων λήψεως αποφάσεων ή ως συγκέντρωση έργων προγραμματισμού και ελέγχου ή ως συγκέντρωση διαχειριστικών έργων. Η τυπική συγκέντρωση έργων προγραμματισμού, ελέγχου και διαχείρισεως σημαίνει επίσης και τεχνολογική αποκέντρωση ως προς τις λειτουργικές διαδικασίες και τα αντικείμενα.

IV. Συγκέντρωση ως προς τα μέσα εργασίας

Τα μέσα εργασίας και ιδιαιτέρως φορείς εργασίας (μηχανολογικός εξοπλισμός)

τονίζονται ως χαρακτηριστικό συνενώσεως ανόμοιων έργων.

V. Συγκέντρωση ως προς τον χρόνο και τον τόπο.

Δεδομένα του τόπου και του χρόνου χρησιμεύουν επίσης ως χαρακτηριστικά για την συνένωση ανόμοιων έργων.

Γίνεται προφανές ότι το πρόβλημα αποκεντρώσεως έργων αποδεικνύεται ως το κεντρικό πρόβλημα της οργανωτικής συνθέσεως.

Οι προαναφερθέντες τύποι συγκεντρώσεως αποτελούν αμιγείς μορφές. Αντίστοιχοι είναι οι τύποι της αποκεντρώσεως. Όταν γίνεται όμως η σύνθεση των έργων οι τύποι αυτοί εμφανίζονται συνδυασμένοι, με διαφόρους τρόπους.

6.4.2.2 Μορφές σχηματισμών σύμφωνα με τους τύπους συγκεντρώσεως.

Στην συνέχεια θα εξετασθούν αναλυτικά 5 κύριες μορφές σχηματισμών, με τις οποίες περιπτώσεις κρίνονται αναγκαίες, και διανομής έργων

I. Ο προσωπικός σχηματισμός και η διανομή έργων αρχίζουν από τα υπάρχοντα πρόσωπα, από τις ικανότητες και τις ειδικές γνώσεις τους και σχηματίζουν τα έργα βάση των ατομικών ιδιοτήτων των φορέων.

Η μορφή του προσωπικού σχηματισμού και της διανομής των έργων εφαρμόζεται κυρίως στα ανώτατα στελέχη και την ανωτάτη διοίκηση της επιχειρήσεως. Οι προσπάθειες έχουν σκοπό να σχηματισθούν, όσο το δυνατό καλλίτερα, οργανωμένα έργα για να δοθεί υλική αυτοτέλεια στην εργασία των ατόμων αυτών. Αν οι προσπάθειες έχουν επιτυχία, τότε είναι πιθανόν να σταματήσουν τα προσωπικά κίνητρα, όπου αυτές στηρίχθηκαν.

Η μορφή αυτή βασίζεται στην σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα για την οργάνωση. Γίνονται προσπάθειες να αξιοποιηθούν τα ειδικά ενδιαφέροντα, τα ταλέντα και οι ικανότητες των ανθρώπων και να προκύψει το καλλίτερο αποτέλεσμα για όλους. Υπάρχει βέβαια και η πιθανότητα να προκληθούν μειονεκτήματα από την λανθασμένη εφαρμογή της μορφής αυτής (οικογενειοκρατία, κλίκες κ.α)

II. Τεχνολογικός σχηματισμός και διανομή έργων

Ο τεχνολογικός σχηματισμός και η διανομή έργων στηρίζονται στις τεχνολογικές εργασιακές λειτουργίες και κυρίως στην ελεύθερη οργάνωση. Διανέμουν τα έργα στους αρμοδίους φορείς, ως προς τις λειτουργικές διαδικασίες και τα αντικείμενα. Βάση της εξετάσεως αποτελεί το έργο και στην συνέχεια αναζητείται ο κατάλληλος φορέας. Η διανομή αυτή δημιουργεί για τον οργανωτή το πρόβλημα της εκλογής του φορέως, με βάση τον καθορισμό της καταλληλότητας του. Η μορφή αυτή σχηματισμού και διανομής έργων εφαρμόζεται κυρίως σε έργα εκτελεστικού χαρακτήρα, που αφορούν τα κατώτερα ή εποπτικά διοικητικά στελέχη.

Η μορφή αυτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή ή του χαρακτηριστικούς της λειτουργικής διαδικασίας ή του χαρακτηριστικού του αντικειμένου. Αναφορικά με το προσδιοριστικό χαρακτηριστικό της συνενώσεως των επί μέρους έργων, για τον σχηματισμό έργων θέσεως, διακρίνουμε τις ακόλουθες δύο τυπικές περιπτώσεις:

IIα. Εφαρμογή της αρχής της λειτουργικής διαδικασίας

Η συνένωση ομοειδών λειτουργικών διαδικασιών αποτελεί την αρχή του σχηματισμού και της διανομής έργων. Αυτό συγχρόνως σημαίνει συνένωση ανόμοιων αντικειμένων.

ο τμήμα του συνεργείου, που το συναντούμε συνήθως σε βιομηχανικές επιχειρήσεις σημαίνει την ειδίκευση π.χ. του συνεργείου κατασκευών σε ορισμένες λειτουργικές διαδικασίες. Για να εφαρμόσουμε λοιπόν το τμήμα του συνεργείου σε μία βιομηχανική επιχείρηση, παράλληλα με τις κατασκευές με τα αυτόματα επίπεδα συνεχούς ροής, είναι εκ των προτέρων, απαραίτητη η ακριβής γνώση των λειτουργικών διαδικασιών, που επισημάνθηκαν με την ανάλυση των έργων. Έτσι είναι δυνατή η συγκρότηση των καταλλήλων συνεργείων ή γενικότερα των καταλλήλων τμημάτων, με τα έργα και τις θέσεις τους, που βασίζονται στην αρχή της λειτουργικής διαδικασίας.

β. Εφαρμογή της αρχής του αντικειμένου.

Βασικό στοιχείο στην περίπτωση αυτή του σχηματισμού και της διανομής έργων είναι η συνένωση ομοειδών αντικειμένων και ανόμοιων λειτουργικών διαδικασιών. Στην περίπτωση αυτή, βάσει είναι μία ακολουθία λειτουργικών διαδικασιών επί αντικειμένων και στην συνέχεια συνενώνεται μία ορισμένη παραγωγική μέθοδος, συνισταμένη από περισσότερες λειτουργικές διαδικασίες επί ενός αντικειμένου.

Η διάταξη των έργων ως προς τα αντικείμενα δημιουργεί το ερώτημα αν είναι σκόπιμη η συγκρότηση μεμονωμένων θέσεων ή τμημάτων, των οποίων τα έργα αναφέρονται στην παραγωγή ενός ή περισσότερων αντικειμένων. Η απόφαση αυτή προϋποθέτει την ακριβή γνώση των επί μέρους έργων. Το είδος αυτό της συνθέσεως των έργων προϋποθέτει μεταξύ άλλων προσαρμογή και εναρμόνιση των εργασιακών δυνάμεων και του εξοπλισμού προς αντικείμενα, που παρουσιάζονται κάθε φορά.

Στην σύνθεση των έργων και οι δύο αυτές περιπτώσεις συνδυάζονται με πολλούς τρόπους μεταξύ τους και σχηματίζονται έργα με την κατάλληλη διαδοχή λειτουργικών διαδικασιών και αντικειμένων. Τα ώριμα έργα για διανομή δείχνουν τις περισσότερες φορές και τα δύο χαρακτηριστικά. Η διπλή αυτή ειδίκευση συμφωνεί με την διάκριση των επαγγελματιών, όπου παρουσιάζονται και τα δύο χαρακτηριστικά, όπως π.χ. έμποροι υφασμάτων, περιοδεύων έμποροι γεωργικών μηχανημάτων κ.λ.π.

6.4.2.3 Τυπικός σχηματισμός και διανομή έργων

Στις μορφές, που ήδη ανεπτύχθησαν, του σχηματισμού και της διανομής των έργων θα προστεθούν τώρα και τα υπόλοιπα αναλυτικά χαρακτηριστικά των έργων, που παρέχουν και άλλα χαρακτηριστικά διανομής, ο τυπικός σχηματισμός και η διανομή των έργων συνδέονται συνθετικώς με τον τεχνολογικό σχηματισμό. Ξεκινάει από τα επί μέρους έργα ως προς την βαθμολογική κατάταξη, την φάση, τον σκοπό και τα συνθέτει με σύνολο επί μέρους έργων, που μεταβιβάζεται σε ένα κατάλληλο φορέα ως λειτούργημα.

α. Εφαρμογή της αρχής της βαθμολογικής κατάταξης

Η αρχή αυτή του σχηματισμού και της διανομής των έργων είναι η συνένωση ή ο αποχωρισμός των έργων λήψεως αποφάσεων που έχουν καταχωρηθεί από την ανάλυση ως

προς την βαθμολογική κατάταξη. Το ερώτημα εάν έργα λήψεως αποφάσεων πρέπει να συνενωθούν ή να αποχωρισθούν είναι το κεντρικό πρόβλημα του σχηματισμού και της διανομής των έργων και προς την βαθμολογική κατάταξη και οδηγεί σε συγκέντρωση ή αποκέντρωση των έργων λήψεως αποφάσεων :

Η ανάλυση ως προς την βαθμολογική κατάταξη, η οποία διαχωρίζει τα έργα σε έργα λήψεως αποφάσεων και έργα εκτελεστικά είναι μεγάλης σημασίας για την συγκρότηση των διοικητικών θέσεων της επιχειρήσεως. Κατά την σύνθεση πρέπει ορισμένα έργα λήψεως αποφάσεων, που καλύπτουν διάφορα εκτελεστικά έργα, που περιέχονται σε άλλες θέσεις, να ανατεθούν σε μία ή σε περισσότερες θέσεις ως διοικητικά έργα. Έτσι οι θέσεις αυτές αναγνωρίζονται ως διοικητικές έναντι των εκτελεστικών θέσεων. Αν από περισσότερες διοικητικές θέσεις αποχωρισθεί ένα τμήμα των έργων λήψεως αποφάσεως, που έχουν συνενωθεί εκεί και προσαρτηθεί σε μία διοικητική θέση, που είναι ανώτερη, τότε δημιουργείται μία υπερκείμενη θέση. Δημιουργούνται έτσι μεταξύ των θέσεων ιεραρχικές σχέσεις περισσότερων βαθμίδων, που στο σύνολό τους συμφωνούν με το διοικητικό πλέγμα και την συγκρότηση των διοικητικών θέσεων της επιχειρήσεως. Για την ομαλή λειτουργία της επιχειρήσεως είναι απαραίτητο, αφ' ενός μεν κάθε στέλεχος, που έχει αρμοδιότητες να γνωρίζει ακριβώς την έκταση των αρμοδιοτήτων του για τις οποίες μπορεί να αποφασίζει αφ' ετέρου δε κάθε εργασιακή ομάδα να γνωρίζει με σαφήνεια ποίος λαμβάνει τις αποφάσεις, που αφορούν αυτές τις εκτελεστικές δραστηριότητες. Γι' αυτό πρέπει να αναλυθούν με προσοχή τα έργα λήψεως αποφάσεων.

Όταν συγκροτείται η δομή της επιχειρήσεως είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν σε μία θέση περισσότερα έργα λήψεως αποφάσεων, που έχουν αποκτηθεί από την ανάλυση. Αντιθέτως, ο ιδιαίτερος τύπος της επιχειρήσεως είναι δυνατόν να κάνει πιο σκόπιμη την αποκέντρωση ορισμένων έργων λήψεως αποφάσεων. Η αποκέντρωση είναι απαραίτητη, όταν παράγονται προϊόντα υψηλής ποιότητας, με εξατομικευμένη κατεργασία και οι επί μέρους αποφάσεις δεν είναι δυνατόν να ληφθούν μια φορά και χωριστά από πριν από τα επιμέρους τμήματα. Όταν έχουμε ακριβή προσδιορισμό των έργων, αποφεύγονται σε σημαντικό βαθμό οι αοριστίες, ως προς τις αρμοδιότητες.

β. Εφαρμογή της αρχής της φάσεως.

Στην περίπτωση αυτή αρχή για τον σχηματισμό και την διανομή των έργων είναι η συνένωση ή αποχωρισμός των έργων προγραμματισμού και ελέγχου πρέπει να συνενωθούν ή να αποχωρισθούν είναι κεντρικό πρόβλημα του σχηματισμού ως προς τη φάση. Το θέμα αν τα έργα προγραμματισμού ή ελέγχου πρέπει να συνενωθούν ή να αποχωρισθούν είναι κεντρικό πρόβλημα του σχηματισμού ως προς τη φάση και της διανομής των έργων και οδηγεί σε συγκέντρωση ή αποκέντρωση των έργων προγραμματισμού και ελέγχου.

Κατά την ανάλυση σε έργα προγραμματισμού, εκτελέσεως και ελέγχου παρουσιάζεται το ερώτημα αν πρέπει να συγκεντρωθούν σε ιδιαίτερα τμήματα, κατά την πραγματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, τα έργα προγραμματισμού και ελέγχου ή εάν θα ήταν αποτελεσματικότερος ένας έλεγχος παραγωγής σε κάθε ενέργεια. Αν ο ειδικευμένος εργαζόμενος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να ελέγξει την παραγωγή του και να διορθώσει τυχόν παρουσιαζόμενα λάθη του, τότε θα ήταν αντιοικονομική η συγκέντρωση όλων των

παραγομένων προϊόντων για την διενέργεια ελέγχου. Αν υπάρχουν όμως αμφιβολίες για τις ικανότητες ελέγχου από τους εργαζομένους, τότε πρέπει να γίνει συγκέντρωση των έργων του ελέγχου.

γ. Εφαρμογή του σκοπού.

Αρχή του σχηματισμού και της διανομής των έργων είναι η συνένωση ή ο αποχωρισμός των διαχειριστικών έργων που απεκτήθησαν από την ανάλυση ως προς τον σκοπό. Κεντρικό πρόβλημα είναι αν τα διαχειριστικά έργα πρέπει να συνενωθούν ή να διανεμηθούν μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού θέσεων και τμημάτων του σχηματισμού και διανομής των έργων ως προς τον σκοπό. Αυτά κατ' επέκταση οδηγούν σε συγκέντρωση ή αποκέντρωση των έργων διαχείρισης.

Η απομόνωση επί μέρους διαχειριστικών έργων πραγματοποιείται λόγω των διαφόρων δυνατοτήτων να συνδυασθούν αυτά κατά την σύνθεση των έργων. Είναι δυνατή η συγκέντρωση έργων σε ένα τμήμα. Ή αντιθέτως διαχειριστικά έργα συνδυάζονται προς αρχικά έργα παραγωγής, πωλήσεων, στα οποία ανήκουν και αποκεντρώνονται συνθετικώς. Μία βαθιά ανάλυση των έργων διαχείρισης μόνο δίνει την δυνατότητα ανεξαρτητοποίησής τους κατά την σύνθεση.

Είναι απαραίτητη μία ακριβής διάκριση των εξωγενών και των ενδογενών επί μέρους έργων για αποδέσμευση, π.χ. της παραγωγικής διαδικασίας, από περιττές διαχειριστικές εργασίες. Είναι δυνατόν να αποδειχθεί σκόπιμο, οι γραφικές εργασίες των συνεργείων να μεταβιβασθούν σε ένα τεχνικό γραφείο, αντί με την δραστηριότητα αυτή να ασχολούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτά. Η δημιουργία ιδιαίτερων διαχειριστικών οργανωτικών τμημάτων διευκολύνει το έργο της διοικήσεως των επιχειρήσεων. Συχνά η αρμοδία διοικητική θέση δεν έχει χρόνο για τον έλεγχο διαχειριστικών εργασιών (λογιστική, κοστολόγηση κ.α.). Είναι πιθανό να αποδειχθεί πιο σωστή η δημιουργία μίας θέσεως ελέγχου ή ενός τμήματος επιθεωρήσεως.

6.4.2.4 Σχηματισμός και διανομή έργων ως προς τον μηχανολογικό εξοπλισμό.

Ο σχηματισμός και η διανομή των έργων συντελούνται στην περίπτωση αυτή με βάση τον μηχανολογικό εξοπλισμό βοηθητικών μέσων εργασίας, που χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση ενός κύκλου έργων. Το χαρακτηριστικό αυτό συνδέεται πολύ με την μέθοδο εργασίας που χρησιμοποιείται. Στην πραγματικότητα πρόκειται για σχηματισμό και διανομή έργων σύμφωνα με την λειτουργική διαδικασία και μάλιστα στο μέσο εργασίας δίνεται έμφαση κυρίως ως φορείς εργασίας. Η λειτουργική διαδικασία χαρακτηρίζεται από το χρησιμοποιούμενο μέσο εργασίας (π.χ. μία μηχανή). Στην συνέχεια ενώνονται ίδιες λειτουργικές διαδικασίες με βάση το παρόμοιο μέσο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό ενώνονται τα προβλήματα της οργανώσεως της εργασίας, ως προς τη λειτουργική διαδικασία και το μέσο εργασίας με τα προβλήματα της εργασιακής τεχνικής των μέσων αυτών. Τα προβλήματα μάλιστα της τεχνικής αφορούν και τις τεχνικές επιστήμες.

Η διεξαγωγή πολλών εργασιών, π.χ. λογιστικών εγγραφών υπολογισμού

ημερομισθίων κ.λ.π. είναι δυνατόν να ανατεθεί σε έναν Η/Υ.

Στην παραγωγή τα έργα σχηματίζονται συχνά ως προς συγκροτήματα μηχανών, είναι δυνατόν να εκτελούν πολλές ομοειδές λειτουργικές διαδικασίες σε διαφορετικά αντικείμενα. Αυτό σημαίνει μια συνένωση ομοειδών εγκαταστάσεων, μηχανών και εργαλείων, με την έννοια συγκεντρώσεως των έργων ως προς τα μέσα εργασίας.

6.4.2.5 Τοπικός και χρονικός σχηματισμός και διανομή των έργων

Ο τοπικός και χρονικός σχηματισμός και η διανομή των έργων δεν είναι συνηθισμένες περιπτώσεις, συνδυάζονται συνήθως με άλλα χαρακτηριστικά. Παράδειγμα τοπικής διανομής είναι η διανομή των έργων επιβλέψεως σε ένα πολυκατάστημα, ως προς τους ορόφους χωρίς εσωτερική συγγένεια των συγκεντρωθέντων εμπορευμάτων. Παράδειγμα αντιστοίχως χρονικής διανομής των έργων είναι όταν ομοιογενείς τομείς έργων διανέμονται μεταξύ διαφορετικών φορέων ανάλογα με την διαδοχική χρονική εμφάνισή τους.

6.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.5.1. Η οργάνωση ως τυπικό πρόβλημα γενικά.

Η οργάνωση αποτελεί τυπική κατάσταση πραγμάτων, διότι η δομή και η συγκρότηση είναι σε θέση να καλύπτει κάθε σχέση που είναι δυνατόν να διαρθρωθεί, ανεξαρτήτως προς το πραγματικό περιεχόμενο των φαινομένων που αποτελούν την επιχειρηματική δομή και την ροή των λειτουργιών. Η αμιγής οργανωτική θεώρηση επομένως πρέπει, όπως υποστηρίζεται, να απομακρυνθεί πολύ από το πραγματικό περιεχόμενο των διαφόρων καταστάσεων και να στρέψει την προσοχή της στις τυπικές διαρθρωτικές σχέσεις. Η πιθανότητα να μη χρησιμοποιηθεί αυτή η διαδικασία στην συγκεκριμένη περίπτωση, δεν σημαίνει ότι δεν είναι επιστημονικώς αναγκαία.

6.5.2. Ροή λειτουργιών και δομή επιχειρήσεως.

Η τυπική εξέταση των διαρθρωτικών σχέσεων στις επιχειρήσεις επαληθεύεται ιδιαίτερα στη διάκριση δυο πλευρών συνδεδεμένων ουσιαστικώς ενός και του ίδιου προβλήματος της οργανώσεως. Η διαρθρωτική συγκρότηση από την μία πλευρά εξετάζει την ροή των λειτουργιών της παραγωγικής διαδικασίας και από την άλλη την δομή της επιχειρήσεως, ως εξωτερικής εμφανίσεως και ως πλέγματος σχέσεων. Η οργάνωση της ροής των λειτουργιών αναφέρεται κυρίως στην χρονική και τοπική διάρκεια της εργασίας και των κινητικών διαδικασιών. Η οργάνωση του πλαισίου αντίθετα, αφορά προβλήματα θεσμών και φαινόμενα διαρκούς υπάρξεως της επιχειρήσεως. Σχετίζεται ιδιαίτερα αυτή με την διαίρεση

του επιχειρησιακού έργου σε αυτοτελείς ομάδες και με τον συντονισμό αυτό με το πρόβλημα των διοικητικών και επιτελικών θέσεων, των συμβουλίων κ.λ.π. Η διάκριση μεταξύ των λειτουργιών της επιχειρήσεως και της οργανώσεως του πλαισίου με την λογική αφαίρεση θεωρείται, ότι είναι πολύ μεγάλης μεθοδολογικής σημασίας, αλλά στην ουσία είναι δυο διαφορετικοί τρόποι εξετάσεως του ίδιου ενιαίου θέματος.

Για να υπερπηδηθούν όλες οι σχετικές δυσκολίες πρέπει όλα τα στελέχη της επιχειρήσεως να αποδεχθούν, ότι ο σκοπός της επιχειρήσεως είναι ένας και αυτό τον σκοπό πρέπει να υπηρετούν όλοι. Πρέπει όλοι να αποδεχθούν ότι υπερέχει η έννοια της επιχειρήσεως και έπονται τα πρόσωπα. Η ορθή διαρθρωτική οργάνωση και συγκρότηση δεν είναι απλή εργασία.

6.5.3. Ανάλυση και σύνθεση.

Ο οργανωτής πρέπει να πραγματοποιήσει προκαταρκτικές εργασίες πριν προχωρήσει στην πραγματική συγκρότηση, δομή (structure). Ο όρος δομή είχε μείνει συνδεδεμένος με το οικοδόμημα και την δόμηση κατασκευή κτιρίου, οικοδόμημα, κτίσιμο). Στις νεολατινικές γλώσσες ο όρος όμως «δομή», απομακρύνθηκε από την "Structura" (κτίριο) και χρησιμοποιήθηκε πάρα πολύ με την έννοια «διευθέτηση ή εξάρτηση» όλων των μερών ενός συνόλου, τρόπο οργάνωσης ή κατασκευής (π.χ. μελετούν την κοινωνική δομή) κ.λ.π. Ο όρος δομή, δεν σημαίνει μόνο «κατασκευή» σημαίνει γενικά και «διάρθρωση».

Υποστηρίζεται ότι η δομή εμπεριέχει τρία χαρακτηριστικά: την ολότητα, τον μετασχηματισμό και την αυτορρύθμιση. Τα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα για τις οργανωτικές δομές. Η ολότητα, που διέπεται από τους νόμους της συνθέσεως, χαρακτηρίζει την δομή. Οι νόμοι αυτοί είναι ανεξάρτητοι από την φύση των στοιχείων που αποτελούν την δομή. Έτσι π.χ. η σχέση «προϊστάμενος/ υφιστάμενος» (που αποτελεί μια ολότητα) αν απομονωθεί στα στοιχεία της (προϊστάμενος - υφιστάμενος) τότε τα στοιχεία αυτά αποκτούν οργανωτική υπόσταση, από τότε, που θεωρούνται ως μέρη μίας οργανωτικής ολότητας.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό της δομής είναι ο μετασχηματισμός της. Η δομή είναι δυναμική και όχι στατική. Η δυναμικότητά της εκδηλώνεται με την συνεργασία των μετασχηματισμών και της ολότητας, γιατί οι νόμοι της σύνθεσης είναι εκείνοι που διέπουν τους μετασχηματισμούς. Βασικό γνώρισμα του μετασχηματισμού είναι η επανάληψη της κυτταρικής υφής των νόμων της συνθέσεως. Σε μία οργανωτική δομή επιτρέπονται μετασχηματισμοί που δεν διακυβεύουν την κλειστότητα της δομής, δεν καταργούν τους νόμους της, δεν την οδηγούν έξω από τα όρια της.

Το τρίτο χαρακτηριστικό της δομής είναι η αυτορρύθμιση. Η διατήρηση και η κλειστότητα των δομών προϋποθέτουν την λειτουργία ενός μηχανισμού αναπληροφορήσεως και αυτορρυθμίσεως. Οι οργανωτικές και διοικητικές δομές έχουν την ανάγκη των μηχανισμών αυτορρυθμίσεων για να διατηρηθεί η κλειστότητα των δομών.

Παράλληλα με την ύπαρξη των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών των δομών

συνυπάρχει ο δυναμικός χαρακτήρας τους.

Αφού διευκρινίσαμε την έννοια της δομής συνεχίζουμε τονίζοντας ότι πρέπει να πραγματοποιήσει προπαρασκευαστικώς την ανάλυση του συνολικού έργου της επιχειρήσεως σε επί μέρους έργα, ακόμη και σε εργασιακές λειτουργίες. Η ανάλυση του πλέγματος του συνολικού έργου της επιχειρήσεως πραγματοποιείται χωρίς αναφορά στην μελλοντική συνένωση των επί μέρους έργων σε αυτοτελείς θέσεις, και την μεταβίβασή τους σε εργασιακές δυνάμεις. Ακόμη χωρίς αναφορές στην τοπική ή χρονική διάταξη των επί μέρους εργασιακών μονάδων σε αλληλεξαρτημένες εργασιακές ροές, την εναρμόνιση και τον χρονικό σχεδιασμό τους.

Η οργανωτική ανάλυση πρέπει να δώσει την εποπτεία όλων γενικών των υφισταμένων και όσων επί μέρους έργων κατανέμονται και των εργασιακών λειτουργιών και να αφήσει ανοικτές όλες τις δυνατότητες συνθετικής δομής. Η ανάλυση των έργων, αυτή καθ' εαυτή, δεν αποτελεί διαμορφωτική εργασία, αλλά προκαταρκτική δραστηριότητα, που αποτελεί όμως απαραίτητη προϋπόθεση για την σύνθεση που θα ακολουθήσει αργότερα.

Η εργασία του οργανωτή θα συνεχισθεί και στην σύνθεση των στοιχείων, που αποκτήθηκαν από την οργανωτική ανάλυση (οργανωτική σύνθεση). Στην διάρκεια του διαρθρωτικού μηχανισμού της δομής της επιχειρήσεως ενώνονται επί μέρους έργα, αναφορικά με την διανομή τους σε ανθρώπινες εργασιακές δυνάμεις και σε αυτοτελή σύνολα (συγκρότηση θέσεων). Τα έργα αυτά ως θέσεις πλέον, μεταβιβάζονται σε ορισμένους εργαζομένους, που ενεργούν ως φορείς έργων. Έχουμε την διανομή έργων.

Η οργανωτική σχέση που δημιουργείται μεταξύ αυτών των θέσεων, μπορεί να εξετασθεί από διάφορες πλευρές. Ως διανεμητικό σύστημα των επί μέρους μονάδων έργου, ως διοικητικό σύστημα, που εκφράζει τις ιεραρχικές σχέσεις και τις δυνατότητες εκδόσεως εντολών εκτελέσεως μεταξύ των θέσεων. Ακόμη θα εξετασθεί ως επιτελικό σύστημα, που συμβολίζει τις σχέσεις που προκύπτουν κατά την υποστήριξη των διοικητικών θέσεων από συνεργάτες για την εκτέλεση των διευθυντικών έργων τους, ως σύστημα επικοινωνίας, που περιλαμβάνει τις σχέσεις εργασίας και πληροφοριών μεταξύ των θέσεων. Τελικά δε ως σχέση συμβουλίων, που έχει ως περιεχόμενο την περιορισμένη, ως προς τον χρόνο, συνεργασία περισσότερων θέσεων.

Στην διαρθρωτική διαμόρφωση της ροής των εργασιακών λειτουργιών στις επιχειρήσεις, συνδέονται τα επί μέρους στοιχεία, τα οποία αποκτήθηκαν αναλυτικώς, για να σχηματίσουν ακολουθίες εργασιακών μονάδων. Ρυθμίζονται επίσης οι διαφορετικοί χρόνοι ροής αυτών με την εναρμόνιση των σχετικών αποδόσεων. Πρέπει επίσης να καθορισθεί η χρονική επιβάρυνση των φορέων εργασίας και να προσδιορισθεί οργανωτικά, ο τόπος και η εξέλιξη των εργασιακών λειτουργιών στον χώρο.

6.5.4. Μέθοδοι οργανωτικής έρευνας

Με τον όρο «Μέθοδος» εννοείται ο συστηματικός τρόπος δράσεως για την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού. Επειδή οι επιστημονικές προσπάθειες έχουν ως σκοπό την απόκτηση γνώσεων, οι επιστημονικές μέθοδοι είναι οδοί που οδηγούν στην γνώση.

Υποστηρίζεται, ότι πρέπει να διακριθούν δυο κατηγορίες μεθόδων, που πρέπει να χρησιμοποιήσει κάθε ερευνητής, αν έχει σκοπό την μετάδοση γνώσεων και σε άλλους και όχι απλώς να αποκτήσει ο ίδιος μόνο γνώσεις. Σ' αυτή την διαδικασία των αναζητήσεων εφαρμόζονται ερευνητικές μέθοδοι, ενώ ορισμένες παραστατικές μέθοδοι εξυπηρετούν την απεικόνιση των γνώσεων που έχουν αποκτηθεί.

Αν εξετάσουμε την μέχρι τώρα γνωστή σχετική βιβλιογραφία ως αποτέλεσμα οργανωτικής έρευνας, τότε θα προκύψει μία μεγάλη ομάδα συγγραφέων, οι οποίοι κατέβαλλαν προσπάθειες για την δημιουργία μίας συστηματικής θεωρητικής βάσεως για την οργανωτική. Βασική φροντίδα είχαν την δημιουργία ενός βασικού εννοιολογικού συνόλου και τον προσδιορισμό των θεμελιωδών οργανωτικών αρχών. Ο τρόπος αυτός της έρευνας χρησιμοποιεί κυρίως την παραγωγική μέθοδο, ξεκινά δηλ. από ορισμένες προϋποθέσεις, γενικώς παραδεκτές, και επιχειρεί να φθάσει σε διαρκώς ειδικότερα συμπεράσματα και να τα συνδέσει σε ένα σύστημα σχέσεων.

Πρέπει να αναγνωρισθεί, ότι από την έρευνα αυτή προέκυψαν χρήσιμα και αποφασιστικά κίνητρα για την τελειοποίηση της οργανωτικής έρευνας. Η αξία αυτών των προσπαθειών βρίσκεται στο γεγονός, ότι με την βαθιά ανάλυση των οργανωτικών προβλημάτων τέθηκε μια πολύ χρήσιμη βάση απαραίτητη για την συνέχιση της έρευνας. Χωρίς την βάση αυτή θα ήταν αδύνατη η κατασκευή χρήσιμων επεξηγηματικών και περιγραφικών υποδειγμάτων για την κατανόηση της πολύμορφης οργανωτικής πραγματικότητας. Δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι η αφηρημένη - παραγωγική μέθοδος έρευνας πρέπει να διατηρηθεί και να συνεχισθεί. Από την φύση της υπόκειται σε περιορισμούς, κυρίως όταν πρόκειται να εξετασθούν ειδικές υποθέσεις που αφορούν ιδιαίτερες οργανωτικές σχέσεις. Για τον λόγο αυτό δεν είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν πλήρως τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, διότι έχουν κριθεί πολύ γενικά.

Η έρευνα εξετάζει τις μεμονωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις και την διαδικασία λήψεως των αποφάσεων αυτών. Η ιδιαίτερα αυτή άποψη εκφράζεται με το πρόβλημα του καθορισμού της οργανωτικής μορφής της επιχειρήσεως, ως ομάδα φορέων αποφάσεων, ώστε μέσα στο πλαίσιο αυτό να εξασφαλίζεται η αρίστη λήψη και εκτέλεση των αποφάσεων, που οδηγούν στην πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου σκοπού. Από την έρευνα είναι δυνατόν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα, διότι επιχειρείται μία ακριβέστερη τυποποίηση και ποσοτικός καθορισμός των υποθέσεων που επιτρέπουν την υπολογιστική" και την μαθηματική έκφραση του προβλήματος. Τα αποτελέσματα των ερευνών ήταν μεγάλης σημασίας για την εξέλιξη της οργανωτικής θεωρίας. Είχε υποστηριχθεί ότι η οργανωτική είναι μόνο ένας επί μέρους τομέας της έρευνας της συμπεριφοράς των ανθρώπων.

Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι έρευνες που εφάρμοσαν την κατανοούσα μέθοδο. Το νόημα μίας καταστάσεως πραγμάτων κατανοείται με την ένταξη μίας νέας σχέσεως σε μία ήδη γνωστή και κατανοήσιμη εννοιολογική κατάσταση. Με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου σε οργανωτικά θέματα δίνεται ερμηνεία ανάλογη με την προσωπικότητα των δημιουργιών τους. Δεν κατανοούνται όμως όλες οι ανθρώπινες ενέργειες, αλλά μόνο η λογική.

Η εμπειρική - επαγωγική οργανωτική έρευνα παρουσιάζει σοβαρό ενδιαφέρον. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί, ως πρώτο βήμα, την ακριβή περιγραφή των οργανωτικών

καταστάσεων, που βρίσκονται στις επιχειρήσεις, και προσδιορίζονται με σοβαρή ερευνητική εργασία και επεκτείνεται μέχρι τις λεπτομέρειες. Ο εντοπισμός της οργανωτικής πραγματικότητας αποτελεί όμως μόνο το πρώτο βήμα. Στην συνέχεια πρέπει να αξιολογηθεί θεωρητικώς το μεγάλο υλικό που προέκυψε από την έρευνα. Για τον σκοπό αυτό πρέπει να συσχετισθούν οι μη ομοιογενείς καταστάσεις, οι σχέσεις και οι γνώμες των ερωτηθέντων να τυποποιηθούν τα ταυτόσημα γεγονότα, που εμφανίζονται με διαφορετική όψη και με διάφορες μεθόδους να αποκτηθούν γνώσεις γενικής ισχύος. Με την διαδικασία αυτή δίνεται η δυνατότητα να εξαχθούν βασικές γνώσεις και να αποκαλυφθούν ουσιαστικοί κανόνες.

Μία άλλη μέθοδος οργανωτικής έρευνας είναι η παραγωγική οργανωτική έρευνα. Η μέθοδος αυτή προσεγγίζει αρκετά την πραγματικότητα. Με ορισμένες προϋποθέσεις δίνει την δυνατότητα εξαγωγής παραγωγικών συμπερασμάτων. Στην Γερμανία υπάρχει το Ινστιτούτο Βιομηχανικών Ερευνών του Ελεύθερου Πανεπιστημίου του Βερολίνου. Ήδη από πολλά χρόνια πραγματοποιεί έρευνες σε διάφορα οργανωτικά θέματα.

6.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.6.1 Εξέταση των επί μέρους έργων (ή των εργασιών)

Η εκπλήρωση του τελικού αντικειμενικού σκοπού της επιχειρήσεως σημαίνει ότι πρέπει να πραγματοποιηθούν κάποιες παραγωγικές εργασίες. Δικαιολογούνται συγχρόνως η οικονομική δραστηριότητα και η ύπαρξη της επιχειρήσεως. Αν εξετάσουμε όπως μεμονωμένα τις εν λόγω εργασίες, πιθανώς να μη καλύπτονται από το σύνολο των εργασιών, όπως πρέπει να το εξετάσει Το προϊόν που παρουσιάζεται στον τελικό χρήστη είναι αποτέλεσμα διαφόρων ενεργειών και αποτελεί μέρος του συνολικού παραγωγικού έργου της επιχειρήσεως.

Η πώληση προϊόντων προϋποθέτει ότι υπάρχουν προϊόντα, τα οποία είτε κατασκευάστηκαν. στην ίδια την επιχείρηση, είτε αγοράστηκαν από άλλες. Το έργο της παραγωγής προϊόντων, μεταξύ άλλων, την προμήθεια πρώτων βοηθητικών υλών κ.λ.π. Για τις εν λόγω αγορές απασχολήθηκε προσωπικό, το οποίο έλαβε αμοιβές και συγχρόνως πληρώθηκαν οι ασφαλιστικές εισφορές και έγινε και παρακράτηση φόρου κ.λ.π. Αν λάβουμε ως παράδειγμα την παραγωγή χαρτιού, όπου υπάρχει και πάλι πλήθος επί μέρους ενεργειών. Η χαρτομάζα πρέπει να ενωθεί ισόποσα με νερό, να προστεθούν διάφορα χημικά συστατικά ή και χρώμα, αν πρόκειται για παραγωγή χρωματιστού χαρτιού. Το μίγμα θα «απλωθεί» ισομερώς σε υφάσματα (τσόχες) και με διάφορες κινήσεις θα αποβάλλεται ποσότητα νερού. Στην συνέχεια θα διέλθει το μίγμα από φούρνους, όπου στεγνώνει πλήρως από το νερό και έχουμε χαρτί σε πρώτη ημικατεργασμένη μορφή. Στην συνέχεια, ανάλογα με την ποικιλία του χαρτιού, θα περάσει από άλλα μηχανήματα, τις καλάνδρες, όπου θα λάβει το γυάλισμα, το σατινάρισμα κ.ο.κ.

Από το προηγούμενο παράδειγμα γίνεται φανερό, ότι το συνολικό έργο μίας επιχειρήσεως αποτελείται από πάρα πολλά μεμονωμένα έργα, που είναι δυνατόν πολλές

φορές να αναλυθούν, να διαιρεθούν ή να απομονωθούν. Το συνολικό έργο είναι ένα πλέγμα έργων, είναι μια σύνθετη συναρμολόγηση επί μέρους έργων και εργασιών. Η συναρμολόγηση αυτή γίνεται με επαγωγικό τρόπο. Η ανάλυση του συνθέτου συνολικού έργου, στις επί μέρους εργασίες χρειάζεται για οργανωτικούς σκοπούς. Είναι πιθανόν ένα προϊόν, συνήθως πολύπλοκο π.χ. αυτοκίνητο να είναι σύνθεση πολλών προϊόντων που παράγονται από διάφορες άλλες επιχειρήσεις. Ή ένα ένδυμα κατασκευάζεται από διάφορες επιχειρήσεις, με συμφωνίες *facom* - υπεργολαβίες, και πωλείται τελικώς στον καταναλωτή από άλλη επιχείρηση. Είναι αδιάφορο αν τα επί μέρους έργα εκτελούνται από την παραγγέλουσα επιχείρηση ή από άλλες επιχειρήσεις.

6.6.2 Το έργο και η εκπλήρωση του

Με τον όρο έργα εννοούνται οι σκοποί της επιχειρήσεως, που για να πραγματοποιηθούν απαιτούν ανθρώπινες ενέργειες. Παρουσιάζουν ένα καθήκον, που πρέπει να εκπληρωθεί. Συνεπώς κάθε έργο απευθύνεται σε ανθρώπους, ως εντολή ή απαίτηση που πρέπει να εκτελεσθεί.

Το έργο, όπως υποστηρίζεται, χαρακτηρίζεται από πέντε εννοιολογικά χαρακτηριστικά ή προσδιοριστικά στοιχεία, που συγχρόνως είναι και τα συστατικά του μέρη:

1. Λειτουργική διαδικασία. Κάθε έργο περιλαμβάνει μία λειτουργική διαδικασία, που εμφανίζεται ως εργασιακή λειτουργία, που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Αυτή είναι ή πνευματικής φύσεως, ή χειρονακτικής ή συνδυασμός πνευματικών και σωματικών (χειρονακτικών) ενεργειών.

2. Αντικείμενο. Κάθε έργο αφορά ένα αντικείμενο και γύρω στο οποίο εκτελείται η εργασία που επιβάλλεται να πραγματοποιηθεί. Αυτό πιθανόν να είναι πρόσωπο ή πράγμα.

3. Υλικά μέσα. Η πραγματοποίηση των έργων απαιτεί, κατά κανόνα, την χρήση βοηθητικών μέσων και εργαλείων. Αυτά βοηθούν στην εκτέλεση της εργασιακής λειτουργίας.

4.& 5. Χώρος και χρόνος. Τα έργα πραγματοποιούνται σε καθορισμένο χώρο και σε συγκεκριμένο χρόνο, στοιχεία μεγάλης σημασίας για τον επιχειρηματικό κόσμο.

Μπορούμε τα στοιχεία αυτά να τα εκφράσουμε και με ερωτήσεις όπως οι εξής:

α. Πώς; Με τι είδους ενέργειες και ποιες διαδικασίες θα εκτελεσθεί η εργασία;

β. Σε ποιο αντικείμενο θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία;

γ. Με ποια βοηθητικά μέσα θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία;

δ. Πού, δηλ. σε ποιο τόπο θα υλοποιηθούν οι αναγκαίες εργασίες;

ε. Πότε, δηλ. σε ποια χρονική περίοδο θα εκτελεσθούν τα έργα;

Με τις διαδικασίες αυτές προσδιορίζεται το περιεχόμενο του έργου. Με τον ποσοτικό προσδιορισμό του, γίνεται πιο ακριβής καθορισμός του μεγέθους της παραγωγής της διάρκειας της ροής της εργασίας.

Με τον προσδιορισμό του φορέως του έργου, ο οποίος πρέπει να το εκτελέσει, καθορίζονται επίσης οι άνθρωποι και τα μέσα με τα οποία θα το υλοποιήσουν. Ο άνθρωπος είναι ο υπεύθυνος φορέας της υλοποίησεως της εργασίας, αλλά δεν μπορεί να προχωρήσει

χωρίς την χρησιμοποίηση μηχανημάτων και εργαλείων. Παρουσιάζεται λοιπόν αναγκαία η διάκριση μεταξύ φορέων έργων και φορέων εργασίας. Οι φορείς εργασίας (τα μηχανήματα και τα εργαλεία) αναλαμβάνουν συνεχώς και περισσότερο την εκτέλεση εργασίας και αντιθέτως μειώνεται το ποσοστό της εργασίας, που αναλαμβάνουν οι άνθρωποι. Η εργασία πραγματοποιείται, όπως είναι γνωστό, από ανθρώπους και μηχανήματα, σε καθορισμένο πλαίσιο ενεργειών.

Προσδιοριστικά στοιχεία είναι α) η εργασία, ως λειτουργική διαδικασία και περιεχόμενο εκπληρώσεως του έργου και β) οι συνθήκες εκπληρώσεως του, δηλ. το αντικείμενο και οι τοπικές ως και οι χρονικές συνθήκες.

Αν και τα προσδιοριστικά στοιχεία ενός έργου ή μίας εργασίας είναι δυνατόν να καθορίζονται με λεπτομέρεια εν τούτοις καθορίζονται με ανακρίβειες ή με πρωτοβουλία εκείνου που εκτελεί την εργασία. Πρέπει όμως, για πολλούς λόγους, να υπάρχει ακρίβεια, γιατί θα υπήρχε καλλίτερο αποτέλεσμα για όλους.

Το περιεχόμενο των χειρονακτικών κυρίως εργασιών προσδιορίζεται ευκολότερα, από όσο απαιτείται για τις πνευματικές εργασίες, διότι αφορούν κυρίως σκέψεις, διαδικασίες λήψεως αποφάσεων, ενέργειες προγραμματισμού κ.ο.κ. Πρέπει όμως παρά τις δυσκολίες να ληφθούν υπ' όψη και τα πέντε προαναφερθέντα εννοιολογικά χαρακτηριστικά.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι όταν αναφερόμαστε σε ένα έργο πιθανόν να αφορά ολόκληρη την επιχείρηση ή μόνο ένα μεμονωμένο εργαστήριο ή τμήμα, ως μέρος της εκμεταλλεύσεως. Συγχρόνως πρέπει να σημειωθεί ότι έχει μεγάλη σημασία για τα προβλήματα της οργανώσεως η βασική αρχή της σκοπιμότητας των ενεργειών.

6.6.3 Η ανάλυση των έργων

6.6.3.1 Η φύση της αναλύσεως των έργων (ή των εργασιών)

Πρέπει πριν προχωρήσουμε στον συνθετικό σχηματισμό της δομής της επιχειρήσεως να προβούμε στην ανάλυση των έργων. Η ανάλυση των έργων διερευνά τα συστατικά μέρη των διαφόρων έργων, της επιχειρήσεως, που εξετάζουμε. Είναι δυνατόν να συνενωθούν αυτά συνθετικά και σε οργανωμένα σύνολα, τα οποία θα αποτελέσουν τις γνωστές λειτουργίες:

Ανάλυση των έργων είναι ο προσδιορισμός των υφισταμένων σε μία χρονική στιγμή επί μέρους έργων ή εκείνων που πρόκειται να παρουσιασθούν, που συμφωνούν αθροιστικώς με το πλέγμα του συνολικού έργου μίας επιχειρήσεως. Ο προσδιορισμός αυτός βασίζεται σε συγκεκριμένη πραγματικότητα των εμπειρικών δεδομένων μίας επιχειρήσεως. Είναι μία εμπειρική διαδικασία και συνίσταται στην συλλογή και ταξινόμηση των επί μέρους έργων που προσδιορίσθηκαν ή θα προσδιορισθούν μαζί με το συνολικό έργο. Προκύπτει έτσι μία συναρμογή έργων, που περιγράφει μία ορισμένη σχέση τάξεως των επί μέρους έργων μεταξύ τους.

Το συνολικό έργο της επιχειρήσεως εκφράζει το παραγωγικό έργο που αναφέρεται προς την Οικονομία ή ως τελικός σκοπός ή κατά κυριολεξία το αντικείμενο της επιχειρησιακής δράσεως. Το συνολικό περιεχόμενο όλων των έργων πρέπει να διαιρεθεί με ανάλυση, για να αποκαλυφθούν τα επί μέρους έργα.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο αναλυτικός προσδιορισμός του συνολικού έργου δεν αποτελεί ακόμη οργανωτική εργασία. Αντίθετα, η οργανωτική διαμόρφωση προϋποθέτει, ότι υπάρχουν έργα, που δημιουργήθηκαν από βασικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Η χρησιμοποίηση ανθρώπων ή υλικών μέσων, ως φορέων εργασίας, για την εκπλήρωση των έργων, προϋποθέτει την ύπαρξη αποφάσεων.

Το συνολικό σύνθετο επιχειρηματικό έργο, συνεπώς είναι δεδομένο για τον οργανωτή. Η ανάλυση του έργου, που μπορεί να ονομασθεί ανάλυση δεδομένων, είναι μια προπαρασκευαστική εργασία του οργανωτή. Αυτός πρέπει να κάνει αυτή την προπαρασκευαστική εργασία, τόσο όταν πρωτοϊδρύεται μία επιχείρηση όσο και όταν πρόκειται να γίνει αναδιοργάνωση μίας υφισταμένης επιχειρήσεως, εφ' όσον δεν έχουν ήδη προετοιμασθεί. Η πραγματική εργασία του οργανωτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μόνον όταν έχει πλήρως διευκρινισθεί, με λεπτομερή ανάλυση, το σύστημα των επί μέρους έργων.

Η ανάλυση δεδομένων, δηλ. ο αναλυτικός προσδιορισμός των εργασιών και η δημιουργία λειτουργημάτων δηλ. η συνθετική διαμόρφωση αυτών πρέπει να διακρίνονται μεταξύ τους. Ο άνθρωπος ως φορέας έργων και εργασιών, παρουσιάζεται για πρώτη φορά στο πεδίο της έρευνας, όταν πραγματοποιείται η διανομή των εργασιών, ως οργανωτικών μονάδων. Το αναλυτικό επί μέρους έργο καθ' εαυτό είναι σκοπός για εκπλήρωση. Αυτά τα επί μέρους αναλυτικά έργα όμως μπορεί να μας δώσουν σοβαρές ενδείξεις για την διανομή που θα γίνει αργότερα μεταξύ ανθρώπων και υλικών μέσων.

Μία συνολική εργασία της επιχειρήσεως, ως υπερκείμενη εργασία αποτελείται από επί μέρους εργασίες δηλαδή επί μέρους εργασίες πρώτης τάξεως. Η ανάλυση των εργασιών συνεχίζεται με υποδιαίρεση σε εργασίες ακόμη πιο κατωτέρας τάξεως. Αλλά θα ερωτήσει κανείς μέχρι ποιο όριο θα προχωράει η ανάλυση των εργασιών; Βασικά κάθε εργασία, που η εκπλήρωσή της απαιτεί συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία συνοδεύεται και από κάποια επιπλέον ανάλυση σε στοιχεία χειρισμού της, σύμφωνα με την λειτουργική διαδικασία. Αλλά δεν είναι ανάγκη να προχωρήσει η ανάλυση πάρα πολύ. Η ανάλυση θα σταματήσει σύμφωνα και με τον επιθυμητό καταμερισμό εργασίας σε προσωπικό.

Κατά την ανάλυση των έργων και των εργασιών μόνο τα ανώτερα και τα κατώτερα όρια είναι προσδιορισμένα με σαφήνεια. Αφετηρία της εν λόγω αναλύσεως είναι το συνολικό έργο, ή η συνολική εργασία. Τα στοιχειώδη έργα (ή οι στοιχειώδεις εργασίες), δηλ. έργα ή εργασίες κατωτάτης τάξεως ορίζουν το κατώτερο όριο της αναλύσεως. Πρέπει να σημειωθεί, ότι δεν υπάρχει ενιαίος ορολογικός χαρακτηρισμός των βαθμίδων. Χρησιμοποιούνται στην πράξη διάφοροι όροι, όπως ανώτερα έργα, κύρια έργα, ομάδες έργων κ.ο.κ.

6.6.3.2 Αναλυτικά χαρακτηριστικά των έργων (ή των εργασιών)

Για να είναι ικανοποιητική η ανάλυση των έργων, θεωρείται χρήσιμο να γίνει αυτή σύμφωνα με τα ακόλουθα πέντε στοιχεία:

1. Ως προς την λειτουργική διαδικασία εκτελέσεως του έργου
2. Ως προς το αντικείμενο
3. Ως προς την βαθμολογική τάξη
4. Ως προς την φάση
5. Ως προς την σχέση του έργου προς τον επιχειρηματικό σκοπό

Αυτά συνιστούν θεωρητική βάση της αναλυτικής μεθόδου και δίνουν αρχές για την ανάλυση των έργων.

Κάθε επί μέρους έργο, που πρέπει να σχηματισθεί συνθετικά και να μεταβιβασθεί σε οργανωτικές υπομονάδες (θέσεις και τμήματα) και επομένως σε εργασιακές δυνάμεις, προσδιορίζεται με σαφήνεια και πληρότητα από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά.

6.6.3.2.1 Η λειτουργική διαδικασία, ως αναλυτικό χαρακτηριστικό

Κάθε συνολικό έργο περιέχει πολλές λειτουργικές διαδικασίες που η ανάλυσή τους οδηγεί σε υποδιαίρεση των έργων σε λειτουργικά. Τα επί μέρους έργα, που επισημαίνονται αποτελούν μερικότερους σκοπούς του συνολικού έργου και χαρακτηρίζονται ομοιόμορφα από το είδος της λειτουργικής διαδικασίας, που αναφέρεται σε αυτά. Με τον τρόπο αυτό δεν εξετάζονται τα υπόλοιπα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά των επί μέρους έργων, συνδέονται όμως με τις λειτουργικές διαδικασίες και δεν αναλύονται.

Η ανάλυση του έργου, σύμφωνα με την λειτουργική διαδικασία, μπορεί να γίνει καθένα τμήμα, χωριστά, μόνο ως προς το χαρακτηριστικό της λειτουργικής διαδικασίας και να καταρτίζεται και το αντίστοιχο σχεδιάγραμμα των αναλυομένων έργων, ως βοηθητικό μέσο. Το μερικό έργο, όπως θα περιληφθεί στο σχεδιάγραμμα, περιέχει εκτός από την λειτουργική διαδικασία τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και όλες τις σχετικές αποφάσεις, που ελήφθησαν πριν από την εκτέλεση, όπως επίσης και το τμήμα των διαχειριστικών εργασιών, που εξαρτάται από το έργο, που αναλύθηκε.

6.6.3.2.2 Το αντικείμενο ως αναλ. χαρακτηριστικό

Στην συνέχεια κάθε συνολικό έργο χαρακτηρίζεται από το γεγονός, ότι οι λειτουργικές διαδικασίες που περιέχονται σ' αυτό κατευθύνονται σε αντικείμενο. Μπορεί επομένως να χρησιμοποιηθεί το αντικείμενο, ως κριτήριο μεμονωμένης μερικής αναλύσεως του συνολικού έργου. Στην έννοια «αντικείμενα» μπορούν να περιλαμβάνονται υλικά που πρέπει να κατεργασθούν (π.χ. πρώτες και βοηθητικές ύλες, ημικατεργασμένα, ενδιάμεσα και εμπορεύσιμα προϊόντα) τελικά προϊόντα έτοιμα προς πώληση. Μπορεί επίσης να είναι και πρόσωπα (προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές) κ.α.

Είναι δυνατόν να γίνει συνδυασμός και των δυο προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, με διαδοχική εφαρμογή του χαρακτηριστικού της λειτουργικής διαδικασίας και του αντικειμένου. Δεν προκαθορίζεται ποίο κριτήριο θα εφαρμοσθεί πρώτα και ποιο έπειτα.

6.6.3.2.3. Η βαθμολογική τάξη ως αναλ. χαρακτηριστικό

Έχει μεγάλη σημασία για την ανάλυση των έργων το γεγονός ότι τα επί μέρους έργα

έχουν διαφορετική βαθμολογική τάξη μέσα στο συνολικό έργο.

Αν λάβουμε ως παράδειγμα το λογιστήριο μίας επιχειρήσεως θα παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι, λογιστές, βοηθοί λογιστών, γραμματείς, κοστολόγοι κ.λ.π. Υπάρχει επίσης ένας υπεύθυνος, ο διευθυντής του λογιστηρίου, που έχει αρμοδιότητες για την λήψη αποφάσεων και κατευθύνει την πορεία των εργασιών. Πολλοί φορείς είναι υπεύθυνοι να αποφασίσουν και για την διαδικασία πριν προβούν στην εκτέλεση των καθηκόντων.

Επομένως, όταν εξετάζεται οποιαδήποτε λειτουργική διαδικασία, πρέπει να γίνεται διαχωρισμός της κυρίας εκτελεστικής πράξεως από την απόφαση για την ειδική αυτή εργασιακή λειτουργία.

Από τα προαναφερθέντα είναι φανερό, ότι μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ αποφάσεων και εκτελέσεων, ως προς το περιεχόμενο του έργου. Ο όρος απόφαση περιλαμβάνει τόσο την απόφαση για την εργασία που θα εκτελέσει ο ίδιος ο φορέας, όσο και την απόφαση, που αφορά την εργασία (εκτέλεση έργου) από άλλα πρόσωπα. Η διάκριση μεταξύ αποφάσεως και εκτελέσεως, κατά πρώτο, φέρει τα αντίστοιχα συστατικά μέρη των έργων σε αντικειμενική ιεραρχική σχέση, αλλά θίγει επίσης και τους φορείς των έργων.

Το φαινόμενο της Διοικήσεως γεννάται κατά συνέπεια συνθετικώς με την προσωπική διάκριση μεταξύ αποφάσεως και εκτελέσεως. Τα αρμόδια πρόσωπα όταν λαμβάνουν αποφάσεις γίνονται φορείς διοικήσεως και παίρνουν θέση προϊσταμένου ως προς τα εκτελούντα πρόσωπα. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα η ανάλυση των έργων πρέπει να διαιρέσει το πλέγμα του συνολικού έργου, ως προς το χαρακτηριστικό του βαθμού, σε έργα λήψεως αποφάσεων και έργα εκτελέσεως. Δεν προσδιορίζει όμως τα διοικητικά έργα. Αυτό όμως είναι αδύνατο, επειδή το θέμα της μεταβιβάσεως έργων λήψεως αποφάσεων σε πρόσωπα, και η λόγω αυτού δημιουργία διοικητικών έργων δεν εμφανίζεται καθόλου σ' αυτό το αναλυτικό στάδιο. Αντίθετα η απομόνωση έργων λήψεως αποφάσεων επιβάλλεται, για να γίνουν σαφείς αργότερα, όλες οι δυνατότητες της συνθετικής διαμορφώσεως της επιχειρήσεως. Τότε μόνο είναι δυνατόν να προσδιορισθεί ποια έργα λήψεως αποφάσεων, γενικώς, θα μεταβιβασθούν σε προϊσταμένους φορείς και σε ποια έκταση. Με αυτό τον τρόπο πραγματοποιείται η συγκρότηση του διοικητικού συστήματος κατά την συγκρότηση των τμημάτων της επιχειρήσεως.

Η ιδιαίτερη ιδιομορφία και δυσκολία της αναλύσεως του συνολικού έργου, ως προς τον βαθμό, βρίσκεται στο γεγονός ότι επιδιώκει τον προσδιορισμό έργων λήψεως αποφάσεως, ώστε αυτά αργότερα να συνενωθούν συνθετικώς για τον σχηματισμό διοικητικών θέσεων. Η ανάλυση επομένως δεν διαθέτει κριτήριο ως προς το βάθος, στο οποίο μπορεί αυτή να προχωρήσει.

Η ανάλυση των έργων ως προς την βαθμολογική τάξη μπορεί να γίνει αποτελεσματικά, αν αυτή συνδεθεί με τα επί μέρους έργα, που προσδιορίσθηκαν από την εφαρμογή της αναλύσεως ως προς την λειτουργική διαδικασία. Αυτά τα τελευταία θεωρούνται ως εκτελεστικά έργα και συμπληρώνονται με τα έργα λήψεως αποφάσεων που αναφέρονται σε αυτά.

6.6.3.2.4. Η φάση ως αναλυτικό χαρακτηριστικό

Πολλά έργα μέχρι να ολοκληρωθούν διέρχονται από αρκετά στάδια - φάσεις. Κύριες φάσεις που αποτελούν και σκοπό για εκπλήρωση είναι ο προγραμματισμός, η πραγματοποίηση (υλοποίηση) και ο έλεγχος. Η ανάλυση ως προς την φάση προστίθεται στα μέχρι τώρα αναπτυχθέντα χαρακτηριστικά της αναλύσεως των έργων.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι στην πληθοπαγωγή προϊόντων ο προγραμματισμός πιθανόν να γίνει μία φορά για μεγάλες ποσότητες προϊόντων. Αντιθέτως ο έλεγχος πιθανόν να γίνεται σε καθένα παραγόμενο προϊόν ή δειγματοληπτικώς. Είναι αδιάφορο αν ο έλεγχος πραγματοποιείται αυτομάτως από μηχανή ή από εργαζόμενο. Ο έλεγχος επίσης μπορεί να ενσωματωθεί, με τέτοιο τρόπο στην παραγωγική διαδικασία, ώστε ο ίδιος ο φορέας παράλληλα με την πραγματοποίηση του έργου να ασκεί και τον έλεγχο.

Η ακριβής γνώση των έργων προγραμματισμού και ελέγχου, όταν μεταγενεστέρως θα γίνει η σύνθεση, δίνει την δυνατότητα να συγκροτηθούν κεντρικές θέσεις προγραμματισμού και ελέγχου. Κατ' αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν μία επιχείρηση να συγκεντρώνει τα επί μέρους έργα προγραμματισμού σε ένα τμήμα, αντί να τα κατανέμει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων παραγωγής. Με όμοιο τρόπο είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν και τα επί μέρους έργα ελέγχου. Οι επί μέρους φορείς είναι δυνατόν να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο, οπότε ελάχιστα διακρίνονται μεταξύ τους.

Είναι σπουδαία η σχέση μεταξύ προγραμματισμού και αποφάσεως. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει όλες τις προπαρασκευαστικές ενέργειες και εκτιμήσεις, που πραγματοποιούνται πριν από την πραγματοποίηση του σχετικού γεγονότος. Αυτές καλύπτουν τους κυρίους και δευτερεύοντες σκοπούς, που πρέπει να εκπληρωθούν και το σύνολο των μέτρων και ενεργειών, που είναι αναγκαίες για την εκπλήρωση των σκοπών (προγραμματισμός σκοπών και προγραμματισμός δράσεως).

6.6.3.2.5. Η σχέση του έργου προς τον επιχειρηματικό σκοπό ως αναλυτικό χαρακτηριστικό

Το τελευταίο αυτό χαρακτηριστικό προσθέτει και άλλα έργα τα οποία έχουν σχέση, άμεση ή έμμεση, με την εκπλήρωση του τελικού έργου της επιχειρήσεως. Παράλληλα με τα πρωτογενή έργα, που αναγκαστικά προκύπτουν από το συνολικό έργο (π.χ. πώληση παραχθέντων ενδυμάτων) όπως η αγορά υφασμάτων, κλωστών, φερμουάρ και άλλων υλικών, η προμήθεια μηχανημάτων, η πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού, η ραφή και ο ποιοτικός έλεγχος των ενδυμάτων, η αποθήκευση και η πώληση τους, παρουσιάζεται ανάγκη, μεταξύ άλλων για την λογιστική παρακολούθηση των προμηθειών της παραγωγικής διαδικασίας και των πωλήσεων. Πρέπει ακόμη να συντηρηθούν οι εγκαταστάσεις, να γίνεται επισκευή των κτιρίων, να πληρώνονται οι ασφαλιστικές εισφορές του προσωπικού, να γίνεται προληπτική ιατρική παρακολούθησή του, να ιδρυθεί καντίνα για τους εργαζομένους κ.λ.π. Τα δευτερογενή αυτά έργα βρίσκονται παράλληλα με τα πρωτογενή, που έχουν άμεση σχέση με το παραγωγικό έργο της επιχειρήσεως και τα προκαλεί η ύπαρξη της επιχειρήσεως και των τεχνοοικονομικών λειτουργιών της.

Το συνολικό πλέγμα των πρωτογενών έργων είναι σε διαρκή σχέση μέσων με τους σκοπούς και σχηματίζει μία αλυσίδα επί μέρους έργων, που προκύπτουν από την μεταξύ τους αλληλεπίδραση και τελικά από το συνολικό έργο της επιχειρήσεως. Τα δευτερογενή

έργα συνδέονται με το σύνολο των πρωτογενών έργων και προσθέτονται στο πλέγμα έργων, που ήδη υπάρχει. Όλα τα αναλυτικά επί μέρους έργα προκαλούν δευτερογενή έργα. Τα έργα αυτά είναι δυνατόν να διαφέρουν, από άποψη περιεχομένου, στα διάφορα επίπεδα αναλύσεως. Έτσι π.χ. τα έργα, που προκαλούνται από το συνολικό επιχειρησιακό έργο, της αποδόσεως λογαριασμού ή της δημοσιεύσεως του ετησίου ισολογισμού, τελείως διαφέρουν από τα έργα της καταχωρήσεων των εγγραφών πληρωμής μισθών – ημερομισθίων, της συντηρήσεως ενός μηχανήματος, τα οποία προκαλούνται από ορισμένη λειτουργική διαδικασία. Κατά την διεξαγωγή της αναλύσεως των έργων είναι ως εκ τούτου σημαντική η διαπίστωση κάθε βαθμίδος στην οποία απομονώνονται τα δευτερογενή έργα.

Τα δευτερογενή έργα που παρουσιάστηκαν, με την εφαρμογή των διαφόρων κριτηρίων, καθορίζονται, από άποψη περιεχομένων, από τα προσδιοριστικά στοιχεία των πρωτογενών έργων και όσων αναλυτικών χαρακτηριστικών εφαρμόστηκαν. Αν εξετασθεί το πρωτογενές έργο π.χ. του προπριονισμού ενός κορμού δένδρου στο πριονιστήριο, δηλ. η φάση (πραγματοποίηση) μίας ορισμένης διαδικασίας σε ορισμένο αντικείμενο, είτε το διαρκές έργο της εξασφάλισης αυτής της διαδικασίας ορίζεται ως δευτερογενές έργο. Είναι δυνατή η ανάλυση και σε πιο αναλυτικά έργα, που οδηγεί σε μικρότερη υποδιαίρεση και των αναγκαίων αποφάσεων.

Τα εξωγενή έργα αποτελούν πρωτογενή συστατικά στοιχεία του συνολικού έργου της επιχειρήσεως και είναι αναγκαία για την εκπλήρωση του. Αντιθέτως τα δευτερογενή έργα προκαλούνται για πρώτη φορά όταν οργανώνεται η επιχείρηση και είναι διαρκή έργα που αναφέρονται στο παραγωγικό σχήμα της επιχειρήσεως. Η παραμέληση των δευτερογενών έργων αναστέλλει τόσο την μεμονωμένη εκτέλεση των πρωτογενών έργων, όσο και την διαρκή εκτέλεση τους.

Τα έμμεσα δευτερογενή έργα αφορούν τους φορείς των έργων, δηλ. τους εργαζομένους στην επιχείρηση, όλα τα πραγματικά οικονομικά αγαθά, που είναι δυνατόν να είναι αντικείμενα ενός έργου ή βοηθητικά μέσα εκπληρώσεώς του και όλες τις διαδικασίες, δραστηριότητες, διαρρυθμίσεις και καταστάσεις δηλ. όλες τις λειτουργίες και τους θεσμούς της επιχειρήσεως.

Δεν υπάρχει γενικώς αποδεκτή ορολογία για την διάκριση των επί μέρους έργων σε εξωγενή και ενδογενή. Θεωρείται, ορθό. τα ενδογενή και έμμεσα δευτερογενή έργα να ονομάζονται «διαχειριστικά έργα». Αντιθέτως τα εξωγενή έργα να ονομάζονται, με επιφύλαξη, «έργα σκοπού».

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα διαχειριστικών έργων, όπως η καταγραφή προμηθειών, η λογιστική παρακολούθηση ποσοτήτων και τιμών αγαθών κ.λ.π. Αν παρακολουθήσουμε την επιχειρηματική δραστηριότητα θα παρατηρήσουμε, ότι υπάρχουν ενδογενή έργα της διαχειρίσεως πραγματικών οικονομικών αγαθών (γήπεδα, κτίρια, μηχανήματα, άλλες εγκαταστάσεις, προϊόντα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κ.λ.π.). Αυτή η κατηγορία έργων πρέπει να διαχωριστεί από τα ενδογενή έργα της διαχειρίσεως ονομαστικών οικονομικών αγαθών (μετρητά, καταθέσεις στις τράπεζες, αξιόγραφα κ.λ.π.).

Σε κάθε επί μέρους έργο και σε κάθε βαθμίδα της αναλύσεως, που έχει πραγματοποιηθεί μέχρι τώρα σε πολλές διαστάσεις, προστίθεται, στο εξωγενές κεντρικό περιεχόμενό του ένα τμήμα ενδογενούς, ειδικής έμμεσης ή διαχειριστικής φύσεως. Τα έργα

που προέκυψαν από την ανάλυση αυτή κατέχουν ισότιμη θέση στην ανάλυση, κοντά στα πρωτογενή έργα. Ως προς την διανομή έργων, που θα γίνει κατά την σύνθεση, προβλέπονται και άλλα στάδια αναλύσεως, ως προς άλλα αναλυτικά χαρακτηριστικά. Έτσι προκύπτει η Πέμπτη διάσταση της αναλύσεως των έργων.

Με τα προεκτεθέντα τελειώνει η ανάλυση του συνολικού έργου των επιχειρήσεων, σύμφωνα με πέντε χαρακτηριστικά.

6.6.3.3 Εφαρμογή των αρχών αναλυτικής διαιρέσεως

Στις προηγούμενες παραγράφους εξετάσαμε την αναλυτική διαίρεση των έργων σύμφωνα με πέντε χαρακτηριστικά. Οι μέθοδοι αυτές αναλύσεως των έργων είναι ισότιμες και ανεξάρτητες μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα όμως, η μία εξαρτάται από την άλλη. Στο συνολικό έργο της επιχειρήσεως περιλαμβάνονται όλα τα είδη των επί μέρους έργων. Έργα ως προς την λειτουργική διαδικασία, το αντικείμενο, την βαθμολογική τάξη, την φάση, την σχέση του έργου προς τον επιχειρηματικό σκοπό έχουν στενή συνάρτηση μεταξύ τους, η οποία φαίνεται μόλις αρχίσει η ανάλυση των έργων. Με την εφαρμογή των εν λόγω αναλυτικών αρχών, χωρίζεται το πλέγμα των έργων στα μέρη του. Γίνεται ορατή και κατανοητή η περίπλοκη δομή των έργων της επιχειρήσεως, και διευκολύνεται έτσι ο συνθετικός σχηματισμός και η διανομή των έργων.

Τονίζεται, ότι η προπαρασκευαστική αναλυτική διαίρεση του συγκεκριμένου πλέγματος έργων είναι διαφορετική από την διανομή και ανάθεση των έργων. Η διανομή έργων ασχολείται με τα ζητήματα του συνθετικού σχηματισμού λειτουργημάτων, με την συγκέντρωση ή αποκέντρωση των έργων, την συγκρότηση θέσεων, τμημάτων κ.λ.π. δηλ. με την συνθετική διαδικασία της βασικής οργανωτικής διαμορφώσεως.

Το βάθος της αναλύσεως, καθορίζεται όμως από την επιθυμητή διανομή των έργων. Η ανάλυση των έργων πρέπει να σταματάει μέχρι εκεί, που τα αποτελέσματά της θα χρησιμοποιηθούν για την διανομή των έργων. Αν π.χ. είναι γνωστό από πριν, ότι ο διευθυντής της επιχείρησης θα αναλάβει όλα τα έργα, τότε δεν χρειάζεται καθόλου λεπτομερής ανάλυση τους. Επειδή το παράδειγμα αυτό δεν είναι η συνηθισμένη περίπτωση, πρέπει να μη διακόπτεται πρόωρα η ανάλυση των έργων τουλάχιστον, ως προς την βαθμολογική τάξη. Πρέπει να καταστεί σαφές ποιες αποφάσεις θα παραμείνουν στον Γεν. Διευθυντή και ποιές θα λαμβάνονται από τους αρμοδίους φορείς έργων, αφού παραμένει σε κάθε εκτελεστικό φορέα έργων ένα ευρύ πεδίο για να λαμβάνει δικές του αποφάσεις, που θα είναι συντονισμένες με τους σκοπούς της επιχειρήσεως.

Το αποτέλεσμα της αναλύσεως των έργων παρουσιάζεται στα διάφορα σχέδια αναλύσεως, που συνιστούν πολύτιμα βοηθητικά μέσα για τον οργανωτή και πρέπει να εξετασθούν περισσότερο, λόγω της σπουδαιότητας που έχουν για την σύνταξη του σχεδίου διανομής των έργων. Για να γίνουν αυτά εφαρμόζονται στο συνολικό έργο της επιχειρήσεως τα γνωστά μας αναλυτικά χαρακτηριστικά.

Όταν επιχειρείται ανάλυση των έργων με την εφαρμογή ενός μόνο αναλυτικού χαρακτηριστικού τότε όλες οι αρχές αναλύσεως αποκλείονται. Οι διάφορες αρχές αναλύσεως

των έργων, είναι δυνατόν να συνδυασθούν σε διαφορετικές καταστάσεις, αλληλοδιαδόχως.

Η αποκλειστικότητα των αρχών (κριτηρίων) συνδέεται με την λογική σύλληψη και την αναπαράστασή τους στο επίπεδο. Κάθε αρχή δίνει κατά πρώτο μία ανάλυση εις πλάτος ανάλυση των επί μέρους έργων (οριζοντίως από αριστερά προς τα δεξιά). Η εκ νέου διαδοχική εφαρμογή της ίδιας αρχής στην συνέχεια οδηγεί στην ανάλυση σε βάθος (καθέτως από άνω προς τα κάτω). Με τον τρόπο αυτό εξαντλούνται οι δυνατότητες περισσότερης απεικόνισης στο επίπεδο.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο αποκλεισμός των άλλων κριτηρίων από εκείνα, που θα χρησιμοποιηθούν, ισχύει μόνο για την αναλυτική υποδιαίρεση των έργων. Αντιθέτως κατά την συνθετική διανομή των έργων οι διάφορες αρχές και διαστάσεις είναι δυνατόν να εμφανίζονται συνδυαστικώς στην ίδια αναλυτική βαθμίδα, διότι είναι δυνατή η συνένωση ετερογενών αναλυτικών επί μέρους έργων.

Η ανάλυση ως προς την βαθμολογική τάξη, την φάση και τον σκοπό δεν μπορούν να εφαρμόζονται διαδοχικά και συνέχεια. Εφ' όσον δεν έχει εφαρμοσθεί επί των ήδη παρουσιασθέντων επί μέρους έργων π.χ. ανάλυση ως προς τη φάση και έτσι έχουν καταστεί εμφανή τα σχετικά έργα προγραμματισμού, πραγματοποίησεως και ελέγχου, δεν φαίνεται ότι είναι σκόπιμη να εφαρμοσθεί και πάλι η αρχή της φάσεως και να υποδιαιρεθούν πάλι τα προαναφερθέντα έργα. Συνεπώς είναι άσκοπη η διαρκώς διαδοχική εφαρμογή της ίδιας αναλυτικής αρχής. Αντιθέτως τα έργα της λήψεως αποφάσεων, προγραμματισμού και διαχειρίσεως είναι δυνατόν να θεωρηθούν, ως τυπικές διαδικασίες και να υποδιαιρεθούν και πάλι σε ομοειδείς λειτουργίες κατώτερης τάξεως. Βασικά, δεν έχουν τεθεί όρια, στην κατά βάθος ανάλυση της αρχικής υποδιαίρεσεως αυτών των έργων. Ακόμη είναι δυνατόν, όταν εφαρμόζεται η ανάλυση ως προς την βαθμολογική τάξη και τον σκοπό, να υποδιαιρεθεί το έργο του προγραμματισμού σε έργα αποφάσεως και εκτελέσεως του προγραμματισμού.

Η προαναφερθείσα συνύπαρξη των αναλυτικών αρχών μεταξύ τους αποδεικνύεται από το γεγονός, ότι κάθε επί μέρους έργο που πρόκειται να σχηματισθεί και είναι ικανό να κατανεμηθεί (συνθετική διανομή των έργων) επαληθεύεται και από όλα τα αναλυτικά χαρακτηριστικά (λειτουργική διαδικασία, αντικείμενο, βαθμολογική τάξη, φάση, σκοπός). Η κατάσταση αυτή περιγράφεται κατά πρώτη φορά αναλυτικώς με τρόπο σαφή και πλήρη όταν:

1. Καθορισθούν με σαφήνεια οι λειτουργικές διαδικασίες
2. Προσδιορισθούν τα προς κατασκευή ή επεξεργασία αντικείμενα
3. Καταστεί σαφές, αν και σε ποια έκταση θα ληφθούν αποφάσεις για άλλους φορείς έργων (εντοπισμός διοικητικών έργων) και εάν η εκτέλεση περιλαμβάνεται στο περιεχόμενο του έργου
4. Καθορισθεί αν και σε ποια έκταση ο προγραμματισμός η πραγματοποίηση και ο έλεγχος περιλαμβάνονται στο περιεχόμενο του έργου
5. Καταστεί γνωστό το τμήμα της εξωγενούς και εσωγενούς (διαχειριστικής) σχέσεως του έργου προς τον επιχειρηματικό σκοπό.

Έτσι προκύπτουν π.χ. τα ακόλουθα έργα: (εξωγενής) εκτέλεση του ελέγχου κατά την διάρκεια του πριονισμού ορθογωνισμένης ξυλείας, διοίκηση της (εσωγενούς) διαχειρίσεως κατά την διάρκεια της εκτελέσεως της κατασκευής ηλεκτρικών σιδηρών κ.λ.π. Ο ακριβής προσδιορισμός των επί μέρους συνθετικών έργων είναι βασικής σημασίας για την διανομή

αυτών σε θέσεις και τμήματα της επιχειρήσεως.

Υποστηρίζεται, ότι η ανάλυση των έργων πρέπει να διεξάγεται μέχρι του σημείου εκείνου, στο οποίο τα επί μέρους αποκτώμενα έργα είναι ικανά για διανομή. Σ' αυτό το στάδιο η αναλυτική διαδικασία διαιρέσεως των έργων υπεισέρχεται στην συνθετική διαδικασία σχηματισμού και διανομής αυτών.

6.6.3.4 Αρχές αναλύσεως και βασικές οργανωτικές έννοιες.

Οι αναλυτικές αρχές της διαιρέσεως των έργων μπορούν να αποκτηθούν παραγωγικώς από τα συστατικά στοιχεία της έννοιας του έργου, με εφαρμογή της προαναφερθείσας αναλυτικής διαδικασίας. Κάθε μία επιχειρηματική διαδικασία σημαίνει, μία ορισμένη δραστηριότητα (λειτουργική διαδικασία) επί ορισμένου πράγματος (αντικείμενου). Από αυτά προκύπτουν αναγκαστικά η λειτουργική διαδικασία και το αντικείμενο, ως αναλυτικά χαρακτηριστικά. Η ανάλυση των έργων επεκτείνεται, στις υλικές τεχνολογικές σχέσεις των λειτουργικών διαδικασιών και του αντικείμενου. Το αποτέλεσμα αυτής της αναλύσεως δεν είναι δυνατόν να σχηματοποιηθεί γενικώς, επειδή εξαρτάται από τις συγκεκριμένες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά. Κάθε πραγματική ανάλυση εμφανίζεται με διαφορετικό τρόπο στην πράξη και διακρίνεται από τις υπόλοιπες από το ειδικό περιεχόμενο της σχετικής διαδικασίας. Οι προαναφερθείσες δύο αρχές της αναλύσεως κατά λειτουργική διαδικασία και κατά αντικείμενο δεν εφαρμόζεται ομοιόμορφα και με τον ίδιο τύπο σε όλες τις περιπτώσεις.

Οι άλλες τρεις αναλυτικές αρχές έχουν τυπικό χαρακτήρα και συνεπώς είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά οδηγούν σε ανάλυση που έχει γενική εφαρμογή. Εδώ πρόκειται επίσης περί αναλύσεως διαδικασιών, η οποία αποδεσμεύεται όμως από το ειδικό τεχνολογικό περιεχόμενο έργου. Η αρχή της βαθμολογικής τάξεως διακρίνει σε απόφαση (διοίκηση) και εκτέλεση, η αρχή της φάσεως διαιρεί σε προγραμματισμό, πραγματοποίηση και έλεγχο. Η αρχή του σκοπού από όλες τις δραστηριότητες δίνει έμφαση στην διαχείριση. Κάθε συγκεκριμένη λειτουργικά διαδικασία, η οποία έχει προσδιορισθεί με σαφήνεια από άποψη περιεχομένου και είναι δυνατή η τεχνολογική περιγραφή της, αναλύεται στην συνέχεια σε αφηρημένες, τυπικώς προσδιορισθείσες δραστηριότητες, που είναι ανεξάρτητες από τεχνολογικές θεωρήσεις: απόφαση (διοίκηση) προγραμματισμός, πραγματοποίηση (επιτέλεση προγραμματισμένων) έλεγχος, (εποπτεία) και διαχείριση. Για κάθε επί μέρους τεχνολογική λειτουργία της επιχειρήσεως λαμβάνονται αποφάσεις από τον διευθυντή ή και τους συνεργάτες του και έπειτα αυτή εκτελείται. Οι εργασίες αυτές είναι δυνατόν να συμπληρωθούν με περαιτέρω υποδιαιρέσεις. Η τάση που εμφανίζεται στην επιστήμη και τις επιχειρήσεις είναι να αναλύονται λεπτομερέστερα οι διαδικασίες που αφορούν τα προαναφερθέντα έργα. Η τυπική ανάλυση των έργων, ως προς την βαθμολογική τάξη, την φάση και τον σκοπό έχουν βοηθήσει στην κατανόηση και επεξήγηση της οργανώσεως της επιχειρηματικής δομής.

6.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ – ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ – ΤΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

6.7.1 Η ΘΕΣΗ ΩΣ ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΡΓΩΝ

6.7.1.1 Έννοια και φύση της θέσεως

Το σύστημα διανομής έργων προσπαθεί να εκφράσει τις σχέσεις μεταξύ των έργων μίας επιχειρήσεως με ιδανικό τρόπο. Πρόκειται για τα έργα των θέσεων που έχουν συνενωθεί συνθετικώς και προσδιορίζονται από ένα νοητό φορέα του έργου. Η θέση, γίνεται θεμελιώδης έννοια του συστήματος αυτού της οργανώσεως.

Μία θέση αποτελείται από ένα φορέα έργων ή από περισσότερους που πρέπει να εκπληρώσουν ορισμένα έργα και οι φορείς των έργων έχουν ανάλογη αρμοδιότητα, εξουσία και ευθύνη. Η θέση συσχετίζεται με ένα νοητό φορέα έργου αλλά είναι ανεξάρτητη από πρόσωπα, και από τις προτιμήσεις ή τις ικανότητες τους. Η θέση πρέπει να χαράσσει τα όρια του πεδίου αρμοδιοτήτων ενός προσώπου αναφορικώς προς ένα έργο. Ο φορέας του έργου στον οποίο μεταβιβάζεται η θέση αναλαμβάνει την θέση, επαγγελματική ή υπηρεσιακή θέση και θεωρείται κάτοχος της θέσεως.

Ο όρος "θέση" χρησιμοποιείται και από την κοστολόγηση π.χ. θέση κόστους. Στην οργάνωση η θέση αντιστοιχεί πολλές φορές στο τμήμα. Η θέση παρατηρείται, δεν είναι απαραίτητο να συνδέεται με ένα τόπο ή χώρο. Στην πράξη η θέση πρέπει να καθορίζεται ακριβώς και ο χαρακτηρισμός του φορέα του έργου π.χ. μηχανικός ποιοτικού ελέγχου. Εκτός αυτών στην πράξη η θέση προσδιορίζεται και με περισσότερα στοιχεία π.χ βοηθός καλάνδρας Νο 5 κ.ο.κ. Πιθανόν όμως ο εργαζόμενος να απασχολείται σε περισσότερες μηχανές, που αποτελούν μικρό συγκρότημα, ή σε διάφορους τόπους όπως ένας πωλητής. Αλλά πιθανόν περισσότεροι κάτοχοι θέσεων απασχολούνται σε ένα τόπο εργασίας τότε ο τόπος εργασίας δεν εκχωρείται σε μία θέση.

Από συνδυασμούς διάφορων ομοιογενών κατόχων θέσεως που συνενώνονται προκύπτει το τμήμα. Ο κάτοχος της διοικητικής θέσεως αποτελεί τον προϊστάμενο του τμήματος, ο οποίος δεν είναι πλέον διευθυντής θέσεως.

Η συγκρότηση οργανωτικών θέσεων σημαίνει υλοποίηση των λειτουργημάτων, επειδή το πεδίο αρμοδιοτήτων μίας θέσεως θεωρείται χωρίς εξάρτηση προς τους φορείς αυτής.

6.7.1.2 Συγκρότηση και στελέχωση θέσεων

α. Συγκρότηση θέσεων

Ένα βασικό θέμα, που παρουσιάζεται όταν εξετάζεται η διαμόρφωση του οργανωτικού διαρθρωτικού συστήματος είναι το θέμα της συγκροτήσεως θέσεων δηλ. του καθορισμού του υλικού περιεχομένου των θέσεων και κατ' επέκταση του πεδίου αρμοδιότητος των φορέων.

Επιδιώκοντας την εξειδίκευση των θέσεων, ως προς τα έργα, καταβάλλονται προσπάθειες να σχηματισθεί το περιεχόμενο των θέσεων, όσο είναι δυνατόν, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της αναλύσεως των έργων.

Πρακτική βοήθεια δίνουν οι περιγραφές των θέσεων. Κατά την περιγραφή αυτή 1) καταγράφεται το έργο της θέσεως, που θα εκτελεσθεί από ένα εργαζόμενο άτομο, όχι όμως συγκεκριμένο. 2) Θα πρέπει να καθορίζονται, αντικειμενικώς, τα προσόντα που πρέπει να έχει αυτό, όπως εκπαίδευση, επαγγελματική πείρα, γνώσεις, πρακτικές ικανότητες, ιδιότητες χαρακτήρος κ.λπ. Δίνεται δηλαδή μία οπωσδήποτε σαφής εικόνα στελεχώσεως της θέσεως και 3) Δίνεται τέλος η διοικητική εικόνα της θέσεως με την ενσωμάτωσή της στην ιεραρχία της επιχειρήσεως. Καθορίζονται δηλαδή οι ιεραρχικές σχέσεις του ατόμου, που θα απασχοληθεί στην θέση αυτή. Η έρευνα των συνθηκών του χώρου μιας θέσεως και του εφοδιασμού της με υλικά μέσα πραγματοποιείται με βάση τις περιγραφές του τύπου εργασίας, που υπηρετούν την οργάνωση της ροής των εργασιακών λειτουργιών.

β. Στελέχωση θέσεων

Αφού προσδιορίσθηκε το υλικό περιεχόμενο μιας θέσεως εξετάζεται η στελέχωση της. Με βάση την περιγραφή της θέσεως αναζητείται το κατάλληλο εργαζόμενο άτομο για τη θέση αυτή. Βεβαίως επιδιώκεται η κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών της θέσεως μακροχρονίως. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν είναι εύκολη ή δυνατή η ανεύρεση κάποιου ατόμου που ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της εν λόγω θέσεως και τότε μπορεί να γίνει προσωρινή στελέχωση της. Αυτό μπορεί να συμβεί σε περιπτώσεις αναπληρώσεως κάποιου άλλου ατόμου λόγω αδείας, ασθένειας κ.λ.π.

Έχουν παρουσιασθεί προτάσεις για την εναλλαγή των θέσεων των εργαζομένων, ώστε να μη πλήττουν λόγω μονοτονίας των καθηκόντων της. Έτσι έχουμε αλλαγή σε τακτά διαστήματα, που είναι γνωστή και με τον τίτλο "κυκλική αλλαγή" των θέσεων εργασίας.

Εφαρμόζοντας στην πράξη αυτά που ανεπτύχθησαν ως προς τα αναλυτικά χαρακτηριστικά, βαθμό, σκοπό, λειτουργική διαδικασία, βαθμολογική κατάταξη, και το αντικείμενο σε συνδυασμό με το συν-ολικό έργο της επιχειρήσεως και τις επί μέρους λειτουργίες με τους απαιτούμενους εργαζομένους, προκύπτει ο τελικός αριθμός εργαζομένων σε όλες τις θέσεις.

6.7.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Η σύνθεση των έργων στο σύστημα διανομής έργων εννοείται ως αμιγώς υλική σχέση με την οποία ρυθμίζονται οι σχέσεις έργων, και στην συνέχεια τα έργα ενώνονται για τον σχηματισμό έργων θέσεως. Τώρα θα εξετάσουμε τις θέσεις ως θέσεις ως τάξη βαθμών. Με την εφαρμογή του χαρακτηριστικού του βαθμού τα έργα που παρουσίασε η ανάλυση θα εξετασθούν ως έργα ανωτέρας και κατωτέρας τάξεως, που αποτελούν την ιεραρχική διάρθρωση όλων των έργων. Προκύπτει έτσι η ιεραρχία της επιχειρήσεως, ως διοικητικό σύστημα.

Ένα θέμα που θα μας απασχολήσει είναι ο τρόπος που διακρίνονται η διοικητική δραστηριότητα από την εκτελεστική. Τα έργα της επιχειρήσεως περιλαμβάνουν πράξεις που εκτελούνται από τα άτομα που απασχολούνται με αυτά. Τα έργα είναι εντολές, απαιτήσεις, ένα καθήκον που ανατέθηκε, που πρέπει να εκπληρωθεί από ανθρώπους. Η εκπλήρωση

του έργου πραγματοποιείται με μια ορισμένη διαδικασία, που αποτελεί την εκτέλεση του έργου. Όλα τα έργα είναι δυνατόν να χαρακτηρισθούν ως εκτελεστικά έργα. Τα εκτελεστικά έργα, σε σύγκριση προς τα έργα λήψεως αποφάσεων θεωρούνται ως ιεραρχικώς κατωτέρας ή ιεραρχικώς ίσης τάξεως. Η ίση τάξη αφορά την περίπτωση κατά την οποία η απόφαση για μία υπόθεση δεν διαχωρίζεται προσωπικά από την εκτέλεση της (αυτοαπόφαση). Η ανωτέρα τάξη των έργων λήψεως αποφάσεων, έναντι των εκτελεστικών έργων, προϋποθέτει διαχωρισμό του προσώπου που αποφασίζει από εκείνο το πρόσωπο που εκτελεί και οδηγεί σε μία διοικητική σχέση. Η εκτέλεση αποτελεί τον αντίθετο πόλο της αποφάσεως από άποψη βαθμού.

6.7.2 ΤΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

6.7.2.1 Έννοια επιτελικού συστήματος

Στο σύστημα διανομής σχέσεων παρακολουθήσαμε τις βασικές σχέσεις, που προκύπτουν από τον σχηματισμό συνθετικών συμπλεγμάτων εργασιών και την κατανομή τους σε πρόσωπα, ως φορέων έργων και εργασιών, που τελικώς βρίσκονται σε τάξη μεταξύ τους. Στο διοικητικό σύστημα μελετήθηκε το πρόσθετο χαρακτηριστικό της ιεραρχικής τάξεως των θέσεων και των φορέων τους.

Οι επιτελικές θέσεις θεωρούνται, ότι είναι βοηθητικές θέσεις της ηγεσίας, που αποτελούν ένα βοηθητικό σύστημα της διοικήσεως και οι εργασίες τους υποστηρίζουν τις διοικητικές θέσεις.

Το επιτελικό σύστημα υπάρχει σε στοιχειώδη μορφή στους αρχαίους οργανωτικούς τύπους. Συγκροτημένο όμως το σύστημα αυτό εισάγεται στην επιχείρηση από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα, αφού είχε χρησιμοποιηθεί προηγουμένως για στρατιωτικούς σκοπούς. Τα στελέχη που υπηρετούν στις επιτελικές θέσεις έχουν ως κύριο προορισμό να μετατρέπουν σε εντολές τις ιδέες της Γενικής Διευθύνσεως της επιχειρήσεως. Η μετατροπή γίνεται με την επεξεργασία των σχετικών δεδομένων και πληροφοριών.

Το επιτελικό σύστημα υιοθετήθηκε από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων επειδή αυξήθηκε το μέγεθός τους και η πολυπλοκότητα των θεμάτων τα οποία αντιμετωπίζουν. Συγχρόνως για την επίλυση των παρουσιαζομένων προβλημάτων απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις και άλλα προσόντα, που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη των επιτελικών θέσεων. Τα στελέχη αυτά πρέπει να βρίσκονται στην ανωτέρα ή μέση βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας και να αποτελούν το ανώτατο πνευματικό δυναμικό της επιχειρήσεως.

Με το επιτελείο επιδιώκεται η επέκταση των ικανοτήτων δράσεως των ανωτάτων διοικητικών στελεχών. Οι επιτελικές εργασίες αποχωρίζονται από τα άμεσα γραμμικά έργα και συνδέονται κυρίως με διαχειριστικές θέσεις. Έχει υποστηριχθεί, ότι τα έργα της "γραμμής" συνδέονται με την έννοια της δράσεως ενώ οι εργασίες του επιτελείου περιγράφονται με βάση

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

την έννοια της σκέψης και των ιδεών. Οι θέσεις γραμμής διαχωρίζονται από τις θέσεις του επιτελείου με βάση την αρμοδιότητα που έχουν να παρέχουν εντολές εκτέλεσης.



• ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

7.1 Σημασία εξουσιοδοτήσεως

Χαρακτηριστικό θέμα που συνδέεται με την δραστηριότητα της οργανώσεως είναι η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων. Έχει γίνει δεκτό, ότι έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και την διοίκησή της να γίνεται μεταβίβαση πολλών από τα καθήκοντα και αρκετού μέρους από τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες των ανωτέρω κλιμακίων διευθύνσεως προς τα στελέχη – συνεργάτες των άλλων (κατωτέρων) κλιμακίων.

Η μεταβίβαση αυτή καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, ευθυνών, έργων με παράλληλη εκχώρηση εξουσίας και με διατήρηση σχέσεως επικοινωνίας και αναφοράς μεταξύ αυτού που μεταβιβάζει και αυτού που παίρνει την εξουσία, για την εκτέλεση καθηκόντων, ονομάζεται εξουσιοδότηση.

Σύμφωνα με την αρχή της ιεραρχικής πυραμίδας η εξουσία αναπτύσσεται στην κορυφή της επιχειρήσεως ως και των άλλων οργανισμών με την εξουσιοδότηση. Η εξουσιοδότηση έχει σημασία τόσο για την επιχείρηση, ή τον οργανισμό γενικότερα, όσο και για τους ανθρώπους όλων των διοικητικών επιπέδων.

Το στέλεχος του ανωτέρου επιπέδου έχει την δυνατότητα, με την εξουσιοδότηση, να μεταβιβάσει αρμοδιότητες και ευθύνες στους συνεργάτες του. Με τέτοιες ενέργειες το μεν στέλεχος α) απαλλάσσεται από πολλές λεπτομέρειες, που μπορούν να τις εκτελέσουν άλλοι, με μικρότερο κόστος και β) αποκτά περισσότερο χρόνο, για να ασχοληθεί με την διοίκηση, με άλα σοβαρότερα θέματα, που δεν μπορεί να τα αντιμετωπίσει άλλο άτομο μικρότερου βαθμού ή χαμηλότερου επιπέδου, όπως επίσης και με παραγωγική σκέψη, αναγκαία για την αντιμετώπιση πολλών σοβαρών θεμάτων. Παράλληλα, οι συνεργάτες του αναπτύσσουν τις διοικητικές κλπ. ικανότητές τους και με αυτό τον τρόπο εκπαιδεύονται, για να εξελιχθούν σε ικανά στελέχη ανωτέρου επιπέδου και οι ίδιοι.

Συνοψίζοντας μπορούμε να σημειώσουμε, ότι ο ρόλος της εξουσιοδοτήσεως, είναι τριπλός:

- Δίνει την ελευθερία στα διοικητικά στελέχη, ανωτέρου επιπέδου, να διοικούν
- Βοηθάει στην ανάπτυξη των υφισταμένων και
- Αξιοποιεί τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εξουσιοδοτημένων.

Ευθύνη – Υπευθυνότητα – Εξουσία – Λογοδοσία

Προηγουμένως συναντήσαμε τις ανωτέρω έννοιες, οι οποίες καθορίζονται ως εξής:

Ευθύνη: είναι η υποχρέωση ενός διοικητικού στελέχους να εφαρμόσει κατάλληλα την εξουσία του.

Υπευθυνότητα (responsibility): είναι η ομάδα δραστηριοτήτων, εργασιών ή καθηκόντων που έχουν ανατεθεί σε ένα υπάλληλο, για να μεριμνήσει, ώστε να προωθηθεί η πορεία τους, η εκτέλεση τους. Ευθύνη και υπευθυνότητα συνδέονται άμεσα, χωρίς να ταυτίζεται η έννοιά τους.

Εξουσία (authority): είναι το δικαίωμα να εκδίδει κάποιος έγκυρες εντολές, τις οποίες περιμένει, ότι κάποιος άλλος θα τις ακολουθήσουν. Παρατηρείται, ότι για να είναι αποτελεσματική η εξουσία απαιτείται κάποιος, τουλάχιστον, βαθμός συναίνεσης.

Λογοδοσία (accountability): είναι η υποχρέωση να δίνει κανείς λόγο (απολογισμό) στα κλιμάκια εξουσίας που είναι επάνω από αυτόν, για το κατά πόσο πέτυχε ή όχι, να εκτελέσει την εργασία που ανέθεσαν.

Η εξουσιοδότηση δεν εφαρμόζεται με ενιαίο τρόπο, ούτε έχει ενιαία αποτελέσματα. Άλλοτε γίνεται γραπτά άλλοτε προφορικά. Άλλοτε μπορεί να είναι γενική και άλλοτε ειδική. Ακόμη, αν οι άνθρωποι που εξουσιοδοτούν έχουν θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους, τότε είναι πιθανό και τα εξουσιοδοτημένα άτομα να έχουν θετική αντίδραση στην εργασία τους και τα αποτελέσματα να είναι θετικά. Είναι πιθανό να βοηθηθούν οι υφιστάμενοι να επιτύχουν καλά αποτελέσματα.

Αν, αντίθετα, οι άνθρωποι που εξουσιοδοτούν δείχνουν αρνητική στάση και συμπεριφορά προς τους ανθρώπους, τότε είναι πολύ πιθανό και η αντίδραση των ανθρώπων προς την εργασία να είναι αρνητική. Επίσης οι πιθανότητες να επιτύχει η εξουσιοδότηση είναι μικρότερη, όταν η στάση είναι αρνητική προς τους ανθρώπους.

Η εξουσιοδότηση, όταν πραγματοποιείται με σωστό τρόπο, τότε είναι πιθανό α) να συμβάλλει στην ανάπτυξη των υφισταμένων β) να βοηθήσει στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους και γ) δίνει την ελευθερία στα διοικητικά στελέχη, να διοικούν, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται και τον βαθμό εξουσίας, που έχουν.

7.2 Πως πρέπει να γίνεται η εξουσιοδότηση.

7.2.1 Ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών

Η διαδικασία της εξουσιοδότησης περιλαμβάνει την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών. Παράλληλα πρέπει να καθορίζονται με την δυνατή μεγαλύτερη ακρίβεια τα αποτελέσματα, που περιμένουμε από το εξουσιοδοτούμενο στέλεχος, μετά την εκτέλεση της εργασίας. Όπως παρατηρείται, πρέπει να υπάρχει συμφωνία και κατανόηση, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του και για τα ακόλουθα:

- τις δραστηριότητες ή το έργο, που είναι υπεύθυνοι να εκτελέσουν οι υφιστάμενοι.
- τις περιοχές της εργασίας για τις οποίες είναι υπεύθυνος ή υπόλογος, αναφορικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- τα αποτελέσματα, όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένα, που είναι υπεύθυνο το εξουσιοδοτούμενο στέλεχος να επιτύχει.
- τον τρόπο, που θα μετρηθεί η πραγματοποίηση των αποτελεσμάτων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι επειδή η ευθύνη δεν μπορεί να εκχωρηθεί, αυτοί που αναθέτουν την εξουσία δεν έχουν άλλη εναλλακτική λύση από το να ζητήσουν ευθύνες από τους υφισταμένους για την ολοκλήρωση της εργασίας, που τους ανατέθηκε.

7.2.2 Μεταβίβαση (εκχώρηση) εξουσίας

Μια άλλη ενέργεια της εξουσιοδότησης αποτελεί η εκχώρηση και η μεταβίβαση εξουσίας.

Η ανάθεση της ευθύνης και της υπευθυνότητας πρέπει να συνοδεύεται από ανάλογο μέγεθος εξουσίας, ώστε ο εξουσιοδοτούμενος να έχει τη δύναμη και το δικαίωμα για να εκπληρώσει τα αποτελέσματα, που προσδοκούνται. Υπογραμμίζεται, ότι πρέπει να υπάρχει εξίσωση ευθύνης και εξουσίας για να μην δημιουργούνται διάφορες δυσκολίες και προβλήματα.

Τα στελέχη που έλαβαν εξουσία για την πραγματοποίηση κάποιων ενεργειών και αποτελεσμάτων έχουν υποχρέωση να αποδίδουν λόγο, σχετικά με την πορεία των πράξεών τους ή με τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Πρέπει να είναι υπόλογα για τις δραστηριότητες τους. Θα πρέπει να τονισθεί, ότι χωρίς την υποχρέωση λογοδοσίας δεν υπάρχει πραγματική εξουσιοδότηση.

7.3 Η σωστή εξουσιοδότηση

Η σωστή εξουσιοδότηση πρέπει να έχει και την συμφωνία εκείνων που καλούνται να λάβουν εξουσία. Η αποδοτική εξουσιοδότηση απαιτεί επίσης: 1) να υπάρχει συμφωνία για εκείνα που θα γίνουν και τα στάδια των ενεργειών, να συνεννοούνται τα ενδιαφερόμενα μέρη για το τι, πώς, πότε, από ποιόν και γιατί θα γίνει. 2) Αν παρουσιαστούν απορίες, δυσκολίες ή προβλήματα, το εξουσιοδοτούμενο στέλεχος να έχει την αναγκαία υποστήριξη και βοήθεια, μέσω ανοικτής αμφιπλεύρου επικοινωνίας, που θα οδηγήσουν στην υπερπήδηση των δυσκολιών. Από την άλλη πλευρά δεν πρέπει να γίνεται κατάχρηση στην επίκληση τέτοιας βοήθειας, από τα εξουσιοδοτούμενα στελέχη. Όταν όμως παρουσιάζονται δυσκολίες, ασάφειες κλπ. είναι προτιμότερο να ζητήσουν βοήθεια, από τα προϊστάμενα κλιμάκια, παρά να αφήσουν να δημιουργηθούν προβλήματα, που οδηγούν στην δημιουργία κακού κλίματος εργασίας. 3) Αν αποδειχθεί, ότι τα εξουσιοδοτηθέντα στελέχη δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα τότε ή i) προσπαθούμε με επιμόρφωση κα. ενέργειες να συμπληρώσουμε τις ελλείψεις ή ii) να ανακαλέσουμε την εξουσία από το συγκεκριμένο άτομο.

Στην πραγματοποίηση της σωστής εξουσιοδότησης βοηθούν μεταξύ των άλλων και τα ακόλουθα:

Η προθυμία εκείνων που μεταβιβάζουν την εξουσία να μεταβιβάζουν στους υφισταμένους (που εξουσιοδοτούνται) και το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων, οι οποίες πιθανόν να είναι διαφορετικές από εκείνες που περίμεναν ή ίσως να είναι και λάθος.

Η προθυμία τους να εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους, διότι η σωστή εξουσιοδότηση, μόνο σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μπορεί να στηριχθεί. Αν κάποιο από τα δύο μέρη δεν εμπιστεύεται το άλλο, τότε η εξουσιοδότηση δεν είναι δυνατό να φέρει σωστά αποτελέσματα. Ανεξάρτητα από την ύπαρξη εμπιστοσύνης, πρέπει να υπάρχουν σωστοί μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησής των αποτελεσμάτων, για να αποφεύγονται ενέργειες, που πιθανόν να ήταν καταστρεπτικές.

Η εφαρμογή της γνωστής αρχής της ενότητας της εντολής. Σε αντίθετη περίπτωση, που ο υφιστάμενος λάβει εξουσίες από δύο ή περισσότερους προϊστάμενους και είναι λογικά υπόλογος προς αυτούς, προκύπτουν διάφορες δυσκολίες, που ίσως είναι δύσκολο να τις επιλύσει.

Στη σωστή εξουσιοδότηση βοηθά επίσης η ανταμοιβή για την επιτυχή ανάληψη της εξουσίας.

7.4 Εμπόδια Εξουσιοδότησης

Η πραγματοποίηση της εξουσιοδότησης συναντά δύο κατηγορίες εμποδίων:

1. Εμπόδια από την πλευρά των προϊσταμένων κλιμακίων

Όπως παρατηρείται, τα προϊστάμενα κλιμάκια δυσκολεύονται να προβούν στην εξουσιοδότηση, διότι νομίζουν α) ότι οι υφιστάμενοι ή έχουν έλλειψη πείρας ή είναι πολύ ειδικευμένοι, χωρίς την αναγκαία γενική γνώση, που απαιτείται για την λήψη αποφάσεων ή β) ότι τα λάθη στοιχίζουν ακριβά ή γ) ότι η εξουσιοδότηση απαιτεί περισσότερο χρόνο και μεγαλύτερο κόστος απ' ό,τι αν έκαναν μόνοι τους την εργασία ή δ) γιατί πιστεύουν ότι «όταν θέλετε να γίνει κάτι σωστά, κάντε το μόνοι σας» ή ε) γιατί δεν θέλουν να χάσουν την εξουσία.

2. Εμπόδια από την πλευρά των υφισταμένων

Οι υφιστάμενοι, από την πλευρά τους δεν δέχονται την εξουσιοδότηση, διότι, i. υπάρχει φόβος που τον προκάλεσαν κακός χειρισμός λαθών του παρελθόντος ή ii. φόβος από έλλειψη εμπιστοσύνης στον εαυτό τους. Βέβαια αν είναι αυτή η αιτία, τότε πρέπει να τονωθεί η αυτοπεποίθηση και τελικά να γίνει αποδεκτή η εξουσιοδότηση ή iii. φόβος να μη φορτωθούν με πρόσθετη εργασία, χωρίς μάλιστα αμοιβή, είτε υλική είτε ηθική ή και αμφότερα.

Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις για τις οποίες δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί η εξουσιοδότηση, όπως είναι ο καθορισμός επενδυτικής πολιτικής.

Τέλος, όπως έχει αποδειχθεί, προκειμένου να επιτύχει η εξουσιοδότηση, οι εξουσιοδοτούντες πρέπει να μην την θεωρούν σαν ξεφόρτωμα, ούτε όμως και σαν παραίτηση δικαιωμάτων. Ούτε να την θεωρούν ότι είναι απώλεια ελέγχου, ή αφορμή για αποφυγή λήψεως αποφάσεων.

Προσέχοντας τον τρόπο που υλοποιείται η εξουσιοδότηση είναι πιθανό να παραχθούν τα καλλίτερα δυνατά αποτελέσματα, τα οποία ίσως να μη τα είχαμε χωρίς σωστή και αποτελεσματική εξουσιοδότηση. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των σχετικών προσπαθειών μας, εκτός από τον καθορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελεσθούν, την επιλογή των ατόμων που θα εξουσιοδοτηθούν για την εκτέλεση των εργασιών και την εγκαθίδρυση κατάλληλων μεθόδων ελέγχου, θα πρέπει να είναι και η ανταμοιβή. Όπως έχει γίνει δεκτό πρέπει να ανταμείβεται η αποτελεσματική ανάληψη υπευθυνότητας και εξουσίας. Δεν είναι αρκετό να γίνει εξουσιοδότηση. Αντίθετα ανάλογα με την εκτέλεση των έργων, που σημαίνει περισσότερη προσπάθεια των εξουσιοδοτηθέντων στελεχών, πρέπει να υπάρχει και ανταμοιβή. Αυτή είναι δυνατό να είναι είτε χρηματική ή ηθική ή και παροχή περισσότερο κύρους και γοήτρου, με την προαγωγή π.χ. σε ανώτερη θέση κ.λ.π. Οι οποιεσδήποτε αμοιβές, που συνδέονται με την καλή εκτέλεση της εργασίας δεν θα πρέπει να απανθρωπούν τους ανθρώπους, αλλά αντίθετα όλοι θα πρέπει να μην εγκαταλείπουν την ανθρώπινη και σωστή συμπεριφορά προς τους άλλους ανθρώπους, (υφισταμένους, συναδέλφους, ανωτέρους).



• ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

8.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ

Η διεύθυνση, είναι η ουσία της διοικητικής λειτουργίας, γι' αυτό και ορισμένοι την συγχέουν με την έννοια της διοικήσεως. Η εργασία της διεύθυνσεως είναι η κύρια απασχόληση των διευθυντών (Managers) και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στον σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της οικ. μονάδας. Η διεύθυνση δηλ. θα μεριμνήσει 1. για να δοθούν οι (σωστές) εντολές ή οι υποδείξεις, με κάθε τρόπο, προς τους υφισταμένους για το τι πρέπει να γίνει, 2. για να τους κατευθύνει και να τους προτρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την εκτέλεση των οδηγιών και των εντολών και 3. για να επιβλέπονται και να συντονίζονται οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων (και των υφισταμένων), ώστε να πραγματοποιηθούν οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

Για να δοθούν όμως οι εντολές σε άλλους, πρέπει προηγουμένως να γνωρίζει η διεύθυνση τι επιδιώκει. Πρέπει επίσης οι εντολές να είναι κατανοητές από τους άλλους ή, όπως έγραφε ο Φαγιόλ, να γνωρίζουμε πώς να μας καταλαβαίνουν οι άλλοι. Πρέπει λοιπόν να φροντίζουμε, ώστε οι διαταγές ή οι εντολές που εκδίδουμε να είναι κατανοητές από αυτούς που θα τις εκτελέσουν και να ανταποκρίνονται βέβαια στις ικανότητές τους. Μια από τις σοβαρότερες δυσκολίες των διευθυντών είναι η αδυναμία τους να μεταβιβάσουν με ακρίβεια στους υφισταμένους τους, εκείνα που επιθυμούν να εκτελεστούν. Για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εντολών προτείνονται οι εξής μέθοδοι: α. η εντολή πρέπει να είναι πλήρης, να ορίζει με σαφήνεια τι πρέπει να γίνει, σε πόσο χρόνο πρέπει να εκτελεστεί και τι ποσότητα πρέπει να έχει το αποτέλεσμα. β. Η καλή εντολή πρέπει να είναι σαφής και απτήν πλευρά του ατόμου που την δέχεται. γ. Πρέπει να υπάρχει λογική συμμόρφωση με τις εντολές. Παράλληλα πρέπει να εξετάζεται αν αυτοί που δέχονται την εντολή έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις κ.λ.π., για να εκτελέσουν σωστά. δ. πολλές φορές είναι προτιμότερο να εκδίδονται γραπτές εντολές.

Οι διευθυντές ανάλογα με τα «πιστεύω» που έχει, ακολουθεί και έναν από τους τρόπους που έχουν, κατά καιρούς, παρουσιασθεί και αντίστοιχα εκδηλώνει τη στάση της κα τα αισθήματά της προς το ανθρώπινο δυναμικό της οικ. μονάδας.

Οι διευθυντές και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται πολύ σοβαρά για τα ανθρώπινα αισθήματα και το ανθρώπινο ηθικό. Η όλη εργασία των διευθυντών με τους άλλους ανθρώπους συνδέεται με τα όσα έχουν αναπτύξει οι ψυχολόγοι για την προσωπικότητα και την καταλληλότητα των ανθρώπων.

8.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα ίσως θεωρηθεί από τους ιστορικούς του μέλλοντος σαν η εποχή των πληροφοριών. Η εφεύρεση του υπολογιστή και η ανάπτυξη των τεχνολογιών επικοινωνίας έδωσε τη δυνατότητα στα στελέχη να αποκτούν, να χειρίζονται και να αξιολογούν περισσότερες πληροφορίες από οποιαδήποτε άλλη εποχή της παγκόσμιας ιστορίας. Όπως και με τόσες άλλες τεχνολογικές ανακαλύψεις, προηγήθηκε η εμφάνιση μια νέας φιλοσοφίας για τις πληροφορίες. Αυτή η φιλοσοφική αλλαγή μόλις τώρα άρχισε να θεωρείται σαν το πληροφοριακό όριο που χωρίζει το μεσαιωνικό από το σύγχρονο κόσμο των πληροφοριών.

Οι μεσαιωνικές βιβλιοθήκες είχαν καταλόγους με τους τίτλους σε σειριακή κατάταξη κατά θέμα οι οποίοι αποτελούσαν ένα βιβλιοδετημένο τόμο. Σ' αυτή τη μορφή, οι κατάλογοι μπορούσαν να διατηρήσουν για αιώνες αλλά ήταν ελάχιστα χρήσιμοι επειδή δεν ήταν ευέλικτοι και γι' αυτό αχρηστεύονταν γρήγορα. Η αλλαγή από την καταχώρηση τίτλων αρχείων με κάρτες, σημειώνει τη μετάβαση από τη στατική και ανελαστική θεώρηση των πληροφοριών στην άποψη ότι οι πληροφορίες είναι δυναμικές και μπορεί περιοδικά να ταξινομούνται διαφορετικά για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των ανθρώπων. Η πρώτη κατοχυρωμένη ευρεσιτεχνία ενός ευέλικτου αρχείου με κάρτες αναφέρεται στα 1849 και προς το τέλος του 19^{ου} αιώνα, η βιβλιοθήκη του Κογκρέσου των Η.Π.Α. υιοθέτησε την πρακτική να διανέμει κάρτες βιβλίων στις δημόσιες βιβλιοθήκες.

Η σύγχρονη τεχνολογία των υπολογιστών με τις ασύγκριτες δυνατότητες που έχει στη δημιουργία, τη διαχείριση και την αξιολόγηση δεδομένων, ενσωματώνει έξοχα την έννοια της ευελιξίας τις πληροφορίες, ακριβώς όπως και οι κινητές κάρτες μια γενιά πριν. Γι' αυτό το λόγο, η τεχνολογία των υπολογιστών έχει γίνει ένα ισχυρό και χρήσιμο εργαλείο για τα σύγχρονα στελέχη.

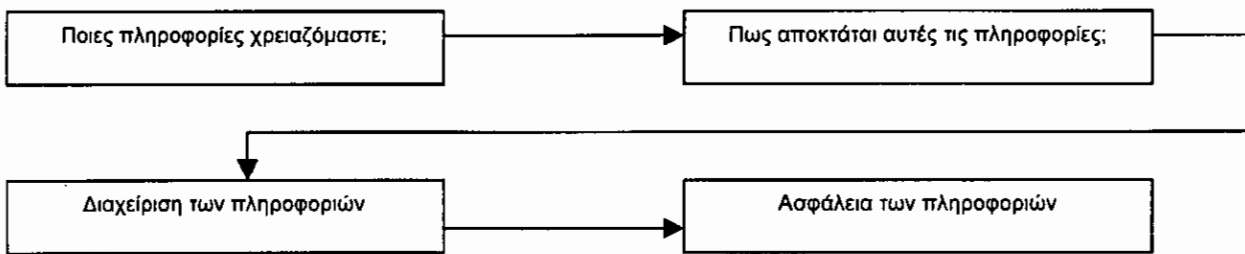
8.3 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Οι λήψεις αποφάσεων βασίζονται σε πληροφορίες είναι τόσο καλές όσο και οι πληροφορίες στις οποίες βασίστηκαν. Οι υπολογιστές μπορούν να παράγουν τεράστιες ποσότητες πληροφοριών, αλλά εκείνο στο οποίο υπερτερεί η νέα τεχνολογία δεν είναι η ποσότητα αλλά η ποιότητα των παραγόμενων πληροφοριών. Βελτιώνοντας την ποιότητα των πληροφοριών, η τεχνολογία των υπολογιστών συμβάλλει στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Ο Jean-Louis Gasse, διευθυντής έρευνα και ανάπτυξης της Apple Computer, σε μια συνέντευξή του για τους υπολογιστές δήλωσε: " Πιστεύουμε πραγματικά ότι μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στην εποχή της πληροφορίας, με τον τρόπο που το έκανε ο Taylor στη βιομηχανική εποχή, δηλαδή με το χιλιόμετρο του τυπωμένου κειμένου; Οι πληροφορίες δε θα πρέπει να αξιολογούνται μόνο ως προς τη ποσότητα. Αξιολογούμε, μήπως ένα γεύμα με κριτήριο το πλήθος των θερμίδων τους; Η αξία των υπολογιστών έγκειται στο ότι βελτιώνουν την ποιότητα μαζί με την ποσότητα. Γι' αυτό και έχουν γίνει πραγματικά ισχυρά πνευματικά εργαλεία".

Η λήψη αποφάσεων στο μάνατζμεντ εξαρτάται στις μέρες μας σε μεγάλο βαθμό από τις πληροφορίες, και ο υπολογιστής και τεχνολογία η οποία τον συνοδεύει, έχει αυξήσει

σημαντικά την ποσότητα αυτών των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες. Αν οι υπολογιστές αποτελούν την τελευταία λέξη της τεχνολογίας της ευφυΐας, η ποσότητα των πληροφοριών δεν μπορεί να οδηγήσει από μόνη της σε καλύτερες αποφάσεις. Αντίθετα, η ισχύς της διαθέσιμης τεχνολογίας απόκτησης πληροφοριών βρίσκεται στη δυνατότητα για σημαντική βελτίωση της ποιότητας αυτών των πληροφοριών και αυτό είναι που επιδρά άμεσα στην επιτυχία του μάντζμεντ.

Οι πληροφορίες είναι επίσης μια δυναμική μέθοδος δημιουργίας πλεονεκτήματος στην αγορά. Αυτή η καινούρια έννοια είναι η IFCA, information for competitive advantage, (πληροφορίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) είναι μια δυναμική άποψη πληροφοριών, σύμφωνα με την οποία οι πληροφορίες είναι πολύτιμες γιατί προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Μερικές απόψεις στο σημείο αυτό είναι τόσο προχωρημένες ώστε θεωρούν τις πληροφορίες σαν όπλο που χρησιμοποιείται στον οργανισμό. Αν αυτή είναι μια υπερβολικά δραματοποιημένη άποψη για τις πληροφορίες, δείχνει, ωστόσο την αυξημένη αξία που δίνουν τα στελέχη σ' αυτές. Αυτή η δυναμική άποψη των πληροφοριών μέσα στη σύγχρονη επιχειρηματική οργάνωση οδηγεί σε μια εξίσου δυναμική άποψη για τις διαδικασίες απόκτησης διαχειρίσεις και ασφάλειας των πληροφοριών, η οποία φαίνεται στην εικόνα:



Απ' αυτήν τη σχηματική παράσταση της δυναμικής διαδικασίας των πληροφοριών μιας οργάνωση είναι φανερό ότι η πρώτη φάση είναι ο καθορισμός των αναγκών σε πληροφορίες του στελέχους ή του οργανισμού.

8.3.1 ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Τα διάφορα στελέχη έχουν είδη αναγκών σε πληροφορίες επομένως αυτές καλύπτουν ένα δυναμικό σύστημα πληροφοριών θα πρέπει να καλύπτει αυτές τις διαφορετικές ανάγκες. Το υψηλότερο επίπεδο διοίκησης ενός οργανισμού που είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής πολιτικής, τη διατύπωση των στόχων του οργανισμού και τον καθορισμό της γενικής κατεύθυνσής του, έχει ανάγκη γενικών πληροφοριών, περισσότερο στρατηγικής φύσης. Αυτό το είδος πληροφοριών, όμως δεν είναι κατάλληλο για τα στελέχη πρώτης γραμμής, τους κατώτερους προϊστάμενους. Ο προϊστάμενος χρειάζεται πληροφορίες με λεπτομέρειες για τις καθημερινές λειτουργίες και γενικά του είναι άχρηστες οι στρατηγικές πληροφορίες που χρειάζεται ο πρόεδρος της εταιρείας. Η γενική γραμμή θα πρέπει να είναι ότι οι πληροφορίες που παρέχονται θα πρέπει να ταιριάζουν με τις

πληροφορίες που χρειάζονται. Η παροχή πληροφοριών γίνεται από το *σύστημα πληροφοριών διεύθυνσης*.

Το *σύστημα πληροφοριών διεύθυνσης* είναι ένα σύστημα που συγκροτεί όλους τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τα δεδομένα και τον εξοπλισμό ενός οργανισμού σ' ένα περιεκτικό σύστημα το οποίο παράγει όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διεύθυνσης μέσα στον οργανισμό. Αυτό το σύστημα δέχεται δεδομένα τόσο από το εσωτερικό του οργανισμού (για παράδειγμα, εβδομαδιαία σύνολα παραγωγής) όσο και από το εξωτερικό του (αλλαγές στο δείκτη τιμών καταναλωτή), και παρέχει πληροφορίες με βάση αυτά τα δεδομένα.

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Επειδή οι πληροφορίες είναι ένα διευθυντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από όλα τα επίπεδα στελεχών ενός οργανισμού, πρέπει να ικανοποιούν ορισμένες απαιτήσεις. Όπως κάθε εργαλείο, έτσι και οι πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες για τη χρήση για την οποία προορίζονται. Επιπλέον, οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι πλήρες και ακριβείς και για να είναι χρήσιμες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες έγκαιρα. Αν κάποια απ' αυτές τις απαιτήσεις δεν ικανοποιείται, η χρησιμότητα του εργαλείου μειώνεται. Επειδή, η ποιότητα των πληροφοριών επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται, αν οι πληροφορίες δεν ικανοποιούν έστω και μια απ' αυτές τις απαιτήσεις, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι καταστροφικό.

Ακόμα και στην περίπτωση που μια απόφαση έχει πιθανότητα 50:50 να είναι σωστή, όταν η διεύθυνση πρέπει να πάρει μια σειρά διαδοχικών αποφάσεων, η πιθανότητα να είναι σωστή ολόκληρη η σειρά μειώνεται πολύ γρήγορα. Αν όμως εξασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ικανοποιούν όλες τις απαιτήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως, τότε η πιθανότητα λήψης σωστών αποφάσεων αυξάνεται.

Οι πληροφορίες κοστίζουν χρήματα και, όπως έγινε φανερό νωρίτερα με την περίπτωση των αποθεμάτων, η απόκτηση και η συντήρηση άχρηστων πληροφοριών σπαταλά τους πόρους του οργανισμού. Τα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το κόστος κατά τον καθορισμό των αναγκών τους σε πληροφορίες: η μικρή ποσότητα πληροφοριών ή η κακή ποιότητά τους δε βοηθά στη λήψη αποφάσεων, ενώ η υπερβολική ποσότητα πληροφοριών είναι βέβαιο ότι συντελεί στη σπατάλη χρημάτων και μπορεί να προκαλέσει την απώλεια δεδομένων.

ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Από τα στελέχη ζητείται άλλοτε να παίρνουν προγραμματισμένες και άλλοτε απρογραμματίστες αποφάσεις. Κάθε μια από αυτές της κατηγορίες αποφάσεων χρειάζεται διαφορετικούς τύπους πληροφοριών, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχουν διαφορετικά συστήματα πληροφοριών που να βοηθούν τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων. Για τις

προγραμματισμένες αποφάσεις η επιχείρηση πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα σύστημα επεξεργασίας μεταβολών το οποίο αποτελεί και την καρδιά ενός συστήματος πληροφοριών διεύθυνσης. Για τις αποφάσεις ρουτίνας, οι οποίες επαναλαμβάνονται τακτικά μέσα στην οργάνωση της επιχείρησης, πρέπει να έχει δημιουργηθεί ένα σύστημα αναφορών διεύθυνσης. Για τις έκτακτες προγραμματίστες αποφάσεις, αυτό που χρειάζεται είναι ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων.

❖ Το Σύστημα Επεξεργασίας Μεταβολών

Μεταβολή είναι κάθε γεγονός που συμβαίνει στο εσωτερικό ενός οργανισμού, ή μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Παραδείγματα τέτοιων τακτικών μεταβολών είναι μια παραγγελία πρώτων υλών, η τιμολόγηση ενός πελάτη, ή μια κατάθεση σε τράπεζα. Αυτές οι πληροφορίες δε χρησιμοποιούνται άμεσα στη λήψη αποφάσεων, ωστόσο χρειάζονται στη διεύθυνση. Πρέπει να γίνεται επεξεργασία και ταξινόμησή τους, ίσως κάποιοι υπολογισμοί και τέλος μια σύνοψή τους σε μορφή που μπορεί να αξιοποιηθεί από τη διεύθυνση.

Τα συστήματα επεξεργασίας μεταβολών χρειάζονται σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και παρόλο που στις λεπτομέρειες μπορεί να διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση έχουν ορισμένα κοινά γνωρίσματα.

- ✓ Για να δικαιολογηθεί η ύπαρξη ενός συστήματος επεξεργασίας μεταβολών πρέπει ο όγκος των μεταβολών να είναι μεγάλος.
- ✓ Οι μεταβολές πρέπει να είναι επαναλαμβανόμενες δηλαδή να είναι κάθε φορά ουσιαστικά ίδιες χωρίς ή με ελάχιστες εξαιρέσεις.
- ✓ Ο τρόπος συλλογής, επεξεργασίας και παρουσίασης των πληροφοριών θα πρέπει να κατανοηθεί καλά.

Ένα σύστημα επεξεργασίας μεταβολών χαρακτηρίζεται από μεγάλη ρουτίνα. Επειδή η συλλογή και η επεξεργασία των πληροφοριών είναι γνωστές, αναφέρονται συχνά και σαν τυπικές λειτουργικές διαδικασίες. Ο υπολογιστής είναι ένα εργαλείο εξαιρετικά κατάλληλο για συστήματα επεξεργασίας, μεταβολών επειδή διαθέτει τον απαραίτητο βαθμό ακρίβειας, μπορεί να χειρίζεται μεγάλο όγκο μεταβολών και δε βαριέται τις δουλείες ρουτίνας.

❖ Το Σύστημα Αναφορών Διεύθυνσης

Οι περισσότερες επιχειρηματικές αποφάσεις είναι προγραμματισμένες, δηλαδή ρουτίνας. Αυτές οι αποφάσεις διακρίνονται, όχι μόνο από την τακτική επανάληψή τους, αλλά και γιατί οι παράμετροι λήψης αποφάσεων είναι γνωστές. Για όλους αυτούς τους λόγους οι αποφάσεις αυτή της κατηγορίας λέγονται και δομημένες αποφάσεις. Επειδή οι αποφάσεις είναι καλά κατανοητές, το είδος των πληροφοριών που χρειάζονται για τη λήψη αυτών των αποφάσεων είναι επίσης γνωστό. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να έχουν μια προκαθορισμένη μορφή, η οποία χρησιμοποιείται στην τακτική διαδικασία αναφορών. Το τμήμα του συστήματος πληροφοριών της επιχείρησης που παράγει αυτές τις πληροφορίες λέγεται σύστημα αναφορών διεύθυνσης και χρησιμοποιεί πληροφορίες επεξεργασμένες από υπολογιστή για να δημιουργεί τυποποιημένες αναφορές που θα χρησιμοποιούν τα στελέχη στη λήψη επαναλαμβανόμενων αποφάσεων ρουτίνας.

Η σχεδίαση και η υλοποίηση ενός επιτυχημένου συστήματος αναφορών διεύθυνσης είναι μια αργή και προσεκτική διεργασία ανάπτυξης που έχει σκοπό την απόκτηση πληροφοριών που έχουν μια μορφή χρήσιμη και ικανή να βοηθήσει τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων, ενώ θα πρέπει να τονιστεί ότι μπορεί ανά πάσα στιγμή να επανεκτιμηθεί και να βελτιωθεί. Στην πραγματικότητα, καθώς οι πληροφορίες πρέπει να αλλάζουν σε απάντηση των νέων προκλήσεων που απαιτούν τη λήψη απόφασης στα συχνά ταχύτατα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, το σύστημα αναφορών διεύθυνσης πρέπει να αλλάζει κι αυτό. Τα στελέχη που δεν μπορούν να αξιολογούν από καιρό σε καιρό τα συστήματα αναφορών διεύθυνσης που έχουν στη διάθεση τους κινδυνεύουν να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση στην οποία θα είναι παρωχημένο, όχι μόνο το σύστημα αναφορών διεύθυνσης, αλλά και η ίδια η επιχείρησή τους. Ο γρήγορος ρυθμός με τον οποίο μεταβάλλονται οι απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων απαιτεί διαρκή ή προσοχή. Η καθυστέρηση σημαίνει παιχνίδι με τη φωτιά και η λήψη κρίσιμων αποφάσεων με βάση κακές πληροφορίες σχεδόν εξασφαλίζει την κακή απόδοση σε μια αγορά που δε συγχωρεί μια τέτοια κακή απόδοση σε καμία περίπτωση.

❖ Το Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων

Για την κατηγορία των απρογραμμάτιστων αποφάσεων που παίρνουν τα στελέχη είναι η έκτακτες και μη επαναλαμβανόμενες. Τέτοιες αποφάσεις μπορεί να είναι μοναδικές. Επίσης τα προβλήματα είναι αδόμητα και το ίδιο είναι και οι αποφάσεις γι' αυτά. Επίσης οι πληροφορίες που χρειάζονται σ' αυτές τις περιπτώσεις δεν είναι αρκετά ξεκαθαρισμένες. Επειδή, το είδος και η ποσότητα των πληροφοριών που χρειάζονται για μια απόφαση της διεύθυνσης σε μια αδόμητη περίπτωση δεν είναι εντελώς γνωστή είναι δύσκολο να σχεδιαστεί ένα σύστημα παροχής αυτών των πληροφοριών. Το κλειδί ενός καλού σχεδιασμού ενός καλού συστήματος υποστήριξης αποφάσεων είναι η ευελιξία.

Ένα παράδειγμα αδόμητης απόφασης είναι η πρόσληψη ενός καλού στελέχους. Σε μεγάλο βαθμό, κάθε απόφαση πρόσληψης είναι μοναδική και σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικές και οι πληροφορίες που χρειάζονται. Το πρόσωπο που θα πάρει μια συνέντευξη ή η διεύθυνση προσωπικού έχουν τη δυνατότητα να ζητούν τις πληροφορίες που χρειάζονται σε κάθε περίπτωση που είναι αναγκαίες πρόσθετες πληροφορίες για μια απόφαση πρόσληψης. Το είδος και η ποσότητα των πληροφοριών δεν είναι γνωστά με ακρίβεια από πριν. Επειδή ο προκαθορισμός του είδους και της ποσότητας των πληροφοριών που χρειάζονται είναι αδύνατος, το σύστημα υποστήριξης αποφάσεων απευθύνεται σε στελέχη που είναι ευέλικτα και αισθάνονται άνετα σε περιβάλλον αβεβαιότητας.

8.4 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η διοίκηση δραστηριοποιείται μέσα σε οργανισμούς που αναπτύσσονται σ' ένα περιβάλλον που αλλάζει ραγδαία. Αυτές οι αλλαγές έχουν δραματική επίπτωση στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Οι μελλοντικές κατευθύνσεις του μάντζμεντ ορίζονται μέσα από τις τάσεις που εμφανίζονται στο περιβάλλον, αλλά η πρόβλεψη του μέλλοντος

είναι πιο πολύ τέχνη παρά επιστήμη και στην καλύτερη περίπτωση τέχνη με ανακρίβειες. Είναι δύσκολο να γνωρίζει κανείς:

- ✓ Τα γεγονότα που επιδρούν σημαντικά στο μάνατζμεντ και
- ✓ Το είδος της επίδρασης που θα έχουν.

Κανείς δεν θα μπορούσε να έχει προβλέψει με ακρίβεια τις τάσεις που θα προκαλέσουν οι αλλαγές του σήμερα.

Ωστόσο γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης οκτώ τέτοιων τάσεων που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την επιχειρηματική δραστηριότητα και το μάνατζμεντ στο μέλλον. Για να είμαστε σαφείς, οι σημασία αυτών των τάσεων στον τρόπο άσκησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων δεν είναι τόσο μεγάλη όσο είναι η αντίληψη ότι οι τάσεις προβλέπεται να προκαλέσουν άλλες τάσεις, και όχι απλές αντιδράσεις. Η διαφορά μεταξύ τάσεων και αντιδράσεων μπορεί να είναι όση και η διαφορά μεταξύ της επιβίωσης ή του θανάτου του οργανισμού.

8.4.1 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στρέφεται από την παραδοσιακή βιομηχανική της βάση σε μια βάση οικονομίας πληροφοριών και υπηρεσιών. Η ιστορική βιομηχανική βάση είναι η *βαριά βιομηχανία* της οποίας παραδείγματα είναι η βιομηχανία χάλυβα, άνθρακα και αυτοκίνητων.

Αυτή είναι μια δομική αλλαγή στην εργασία, μια θεμελιώδης αλλαγή από μια μορφή παραγωγικής δραστηριότητας σε άλλη. Η πώληση ενός χαλυβουργείου και η χρησιμοποίηση του κεφαλαίου για της ίδρυση ενός εργοστασίου παραγωγής δοχείων επενδυμένων με τεφλόν, άλλο δεν αποτελεί δομική αλλαγή αλλά μια απλή στροφή από ένα είδος βιομηχανικής δραστηριότητας σε κάποιο άλλο. Αντίθετα η πώληση ενός χαλυβουργείου και η χρησιμοποίηση του κεφαλαίου για την ίδρυση μιας εταιρείας επεξεργασίας δεδομένων είναι μια δομική αλλαγή, μια στροφή από τη βιομηχανική δραστηριότητα στην επεξεργασία των πληροφοριών.

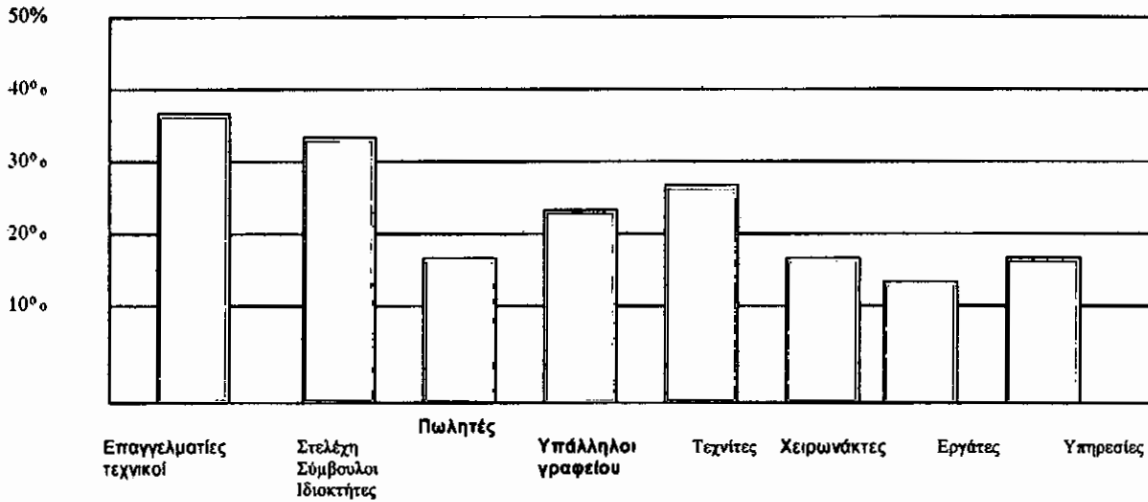
Οι δομικές αλλαγές που γίνονται στους οργανισμούς είτε σε νέους είτε σε υπάρχοντες κλάδους θα επηρεάσουν σημαντικά τον τρόπο άσκησης της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η παραγωγικότητα θα ορίζεται διαφορετικά απ' τη γραμμή παραγωγής, ενώ τα στελέχη θα πρέπει να έχουν ακόμα μεγαλύτερες ικανότητες υποκίνησης των εργαζομένων. Ακόμα θα προσελκύσουν άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο.

8.4.1.1 Η ΑΝΟΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Η δεύτερη μεγάλη αλλαγή που είναι βέβαιο ότι θα επιδράσει στον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ είναι η στροφή στη ζήτηση υπαλλήλων με ανώτερα προσόντα. Αυτό φαίνεται

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

στις προβλέψεις της στατιστικής υπηρεσίας εργασίας των Η.Π.Α. που γίνονται για την περίοδο μέχρι το έτος 1995 όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Οι περισσότερες νέες θέσεις εργασίας στο βιομηχανικό θα είναι στις δυο πρώτες κατηγορίες, επαγγελματίες / τεχνικοί και στελέχη / σύμβουλοι / ιδιοκτήτες. Οι προβλεπόμενοι ρυθμοί ανάπτυξης αυτών των κατηγοριών απασχόλησης, 38% και 36% αντίστοιχα, είναι πολύ μεγαλύτεροι από τους ρυθμούς όλων των άλλων κατηγοριών. Οι επόμενες κατηγορίες είναι οι τεχνίτες, με προβλεπόμενη αύξηση 24% και οι υπάλληλοι γραφείου με 22%. Με την πάροδο του χρόνου, τα στελέχη θα συνεργάζονται με όλο και περισσότερους εργαζομένους υψηλών προσόντων, με καλύτερη τυπική, άτυπη και τεχνική μόρφωση.

8.4.1.2. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

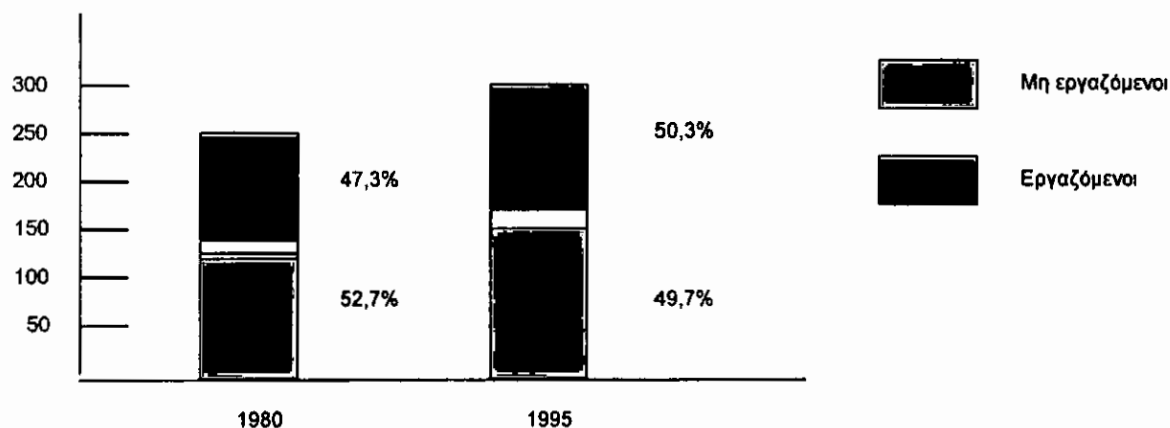
Αύξηση Του Αριθμού Των Εργαζομένων

Η τρίτη αλλαγή που μπορεί να είναι να επηρεάσει το μάντζμεντ είναι η προβλεπόμενη δραματική αύξηση του αριθμού των ατόμων που εισέρχονται στην αγορά εργασίας κατά τη διάρκεια της επόμενης 10ετίας. Αυτή η αύξηση θα ακολουθεί μια ανοδική τάση. Επειδή η αύξηση του εργατικού δυναμικού αντιμετωπίζεται πολλές φορές δυσάρεστα, ιδιαίτερα γιατί περιλαμβάνει και ξένους εργάτες που εργάζονται παράνομα, αυτή η τάση χρειάζεται περισσότερη εξέταση σε βάθος.

Στην παγκόσμια οικονομική ιστορία πολλές φορές θαυμάζουμε τα επιτεύγματα μεγάλων ανδρών, προσωπικοτήτων της βιομηχανικής εποχής, μεγάλων επιχειρηματιών, ιδρυτών εταιρειών πετρελαίου, επιτυχημένων εμπόρων και εφοπλιστών. Η ιστορική πραγματικότητα όμως διδάσκει ότι παρόλο που ο Δυτικός κόσμος ήταν ο στίβος που επέτρεψε τα επιτεύγματα της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, ήταν επίσης αυτός που έδωσε τη δυνατότητα για επιτεύγματα και στη μάζα των εργαζομένων. Η ανάπτυξη στηρίχθηκε στις πλάτες τους και στα χέρια τους, στον ιδρώτα και στον κόπο τους. Η βιομηχανική επέκταση και ανάπτυξη χρειάστηκαν και εξακολουθούν να χρειάζονται την εργασία. Από τα στοιχεία για τις Η.Π.Α. φαίνεται ότι το εργατικό δυναμικό θα συνεχίσει να αυξάνεται περισσότερο από το

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

σύνολο του πληθυσμού. Αυτό φαίνεται στην παρακάτω εικόνα όπου μπορούμε να δούμε ότι από έναν πληθυσμό 226 εκατομμυρίων το 1980 το εργατικό δυναμικό είναι στο 47,3% (107 εκατομμύρια). Μέχρι το 1195, το εργατικό δυναμικό προβλέπεται να αυξηθεί από 107 σε 131 εκατομμύρια, δηλαδή κατά 22%.



Ποια θα είναι η πηγή που θα τροφοδοτεί αυτήν την αύξηση; Ένα μέρος θα προέλθει από τις γεννήσεις που θα ακολουθήσουν με μεγάλους ρυθμούς στις μεσαίες τάξεις, μερικοί άλλοι θα έλθουν από ξένες χώρες. Οι εργαζόμενοι χωρίς επίσημη άδεια εργασίας ήδη αποτελούν σημαντικό ποσοστό σε ορισμένους κλάδους:

- ✓ Εκτιμάται ότι αποτελούν το 10 - 20% του συνόλου των εργαζομένων στη βιομηχανία των υπολογιστών.
- ✓ Στο Houston, εκτιμάται ότι το 30% όλων όσων εργάζονται στις κατασκευές και το 70% των εργαζομένων δεν έχουν άδεια εργασίας.

Καθώς το εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων και τεχνικής αυξάνεται, θα απαιτούνται όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι. Αν και οι παράνομοι εργαζόμενοι θα βοηθήσουν στην πλήρωση των θέσεων που δεν απαιτούνται ιδιαίτερες δεξιότητες, ταυτόχρονα με τον αυξημένο αριθμό των νομίμων μεταναστών που επιζητούν στις αναπτυσσόμενες χώρες ευκαιρίες για μια καλύτερη ζωή, η αξία της εκπαίδευσης θα αυξάνεται συνεχώς. Είναι σαφώς αποδεδειγμένο ότι κάθε χρόνος εκπαίδευσης πέρα από το λύκειο αποφέρει μεγάλα κέρδη σε ό,τι αφορά τους κόπους μια ζωής: όσα περισσότερα μαθαίνει κανείς τόσο περισσότερα κερδίζει. Μελέτες του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνια υποστηρίζουν σε μελέτες τους για την εργασία ότι κάποιοι κλάδοι, όπως η ένδυση, η επεξεργασία τροφίμων και ορισμένοι κλάδοι υγείας, θα υπέφεραν δραματικά αν οι ξένοι εργάτες έφευγαν από τη δουλειά τους. Οι ξένοι εργάτες φέρνουν μαζί τους πιο παραδοσιακούς και ηθικούς κανόνες εργασίας, σταθερές συνήθειες σχετικά με τη δουλειά και μικρότερα ποσοστά απουσιών. Είναι κατά κανόνα καλοί εργαζόμενοι και δεν απειλούν σοβαρά το τοπικό εργατικό δυναμικό. Οι ξένοι εργάτες συνήθως παίρνουν δουλειές που αποφεύγουν οι εργαζόμενοι της χώρας και γενικά ωφελούν τον εαυτό τους, τους εργοδότες τους και την οικονομία.

8.4.1.3 Η ΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εργασίες γίνονται όλο και πιο τεχνικές και επομένως χρειάζονται εργαζομένους με περισσότερα προσόντα. Τα στελέχη διαπιστώνουν ότι πολλοί εργαζόμενοι στερούνται τα απαιτούμενα προσόντα, ιδιαίτερα στον τομέα της γνώσης των μαθηματικών τεχνικών που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή νέων διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου με τις στατιστικές μεθόδους. Οι εργαζόμενοι που αισθανόταν ασφαλείς στις παραδοσιακές δουλειές τους τα κατάφεραν με ελάχιστο ή καθόλου διάβασμα και μαθηματικές δεξιότητες στο παρελθόν, επειδή:

- ✓ Είχαν αποκτήσει πρακτικά τη γνώση για τη δουλειά τους δίπλα σε κάποιον άλλο και
- ✓ Οι δουλειές παλιότερα δε χρειάζονταν τα ίδια προσόντα όπως σήμερα.

Υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαζομένων που στερούνται τις αναγκαίες δεξιότητες υπολογισμών και ανάγνωσης για να πετύχουν σε νέες δουλειές. Σε έρευνες οι ίδιοι οι εργαζόμενοι απαντούν ότι χρειάζονται εκπαίδευση για να καταλάβουν απλές λέξεις, ετικέτες και σήματα, να διαβάζουν βασικές οδηγίες και να καταλαβαίνουν τις διαδικασίες της εταιρείας. Μετά από αυτές τις έρευνες πολλές εταιρείες άρχισαν να εκπαιδεύουν τους υπάλληλους τους σ' αυτές τις δουλειές για να βελτιώσουν τα προσόντα τους. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους:

Μια μέθοδος είναι το *επίδομα εκπαίδευσης* ή η *συμμετοχή στα έξοδα εκπαίδευσης*. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται από τους δήμους ή τις νομαρχίες ή διάφορα ινστιτούτα σεμιναρίων. Η εταιρεία καλύπτει ένα μέρος ή το σύνολο του κόστους των εξόδων. Το πλεονέκτημα για την εταιρεία είναι ότι ο εργαζόμενος αφήνεται να παρακολουθήσει το πρόγραμμα που τον ενδιαφέρει. Υπάρχει όμως και ένα μεγάλο μειονέκτημα: η παρακολούθηση αυτών των προγραμμάτων είναι εθελοντική και πολλοί εργαζόμενοι σταματούν την παρακολούθηση γιατί βαριούνται ή κουράζονται. Γι' αυτό το λόγο, πολλές εταιρείες οργανώνουν δικά τους εκπαιδευτικά προγράμματα. Πολλά από αυτά τα προγράμματα εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης εργαζομένων, είναι επιδοτούμενα. Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί πολλές κερδοσκοπικές και μη εταιρείες εκπαίδευσης εργαζομένων οι οποίες οργανώνουν γενικά και ειδικά προγράμματα, αλλά και προγράμματα εντελώς εξειδικευμένα για συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Αυτός ο τομέας βρίσκεται σε συνεχή άνοδο. Γενικά αναγνωρίζεται ότι το εκπαιδευμένο προσωπικό θα είναι παραγωγικότερο και επομένως σχετική δαπάνη αξίζει τον κόπο. Επίσης αρχίζουν τώρα να βρίσκουν εφαρμογή και προγράμματα εκπαίδευσης με υπολογιστή, με τα οποία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μελετούν χρησιμοποιώντας το τερματικό τους με δικό του ρυθμό ο καθένας.

Πολλοί εργαζόμενοι με ελάχιστα προσόντα δουλεύουν σαν κατώτεροι υπάλληλοι ή εργάτες στο εργοστάσιο σε δουλειές ρουτίνας που απαιτούν ελάχιστο μορφωτικό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι εκεί δεν έχουν πρόβλημα γιατί μαθαίνουν οπτικά και εκπαιδεύονται από τους πιο παλιούς συναδέλφους τους. Αυτή η κατάσταση όμως αλλάζει με την εισαγωγή της τεχνολογίας των υπολογιστών. Καθώς αυτή η τεχνολογία μπαίνει όλο και περισσότερο στο εργοστάσιο οι εργάτες με ελάχιστα προσόντα το βρίσκουν όλο και πιο δύσκολο να

προσαρμόζονται σ' αυτή. Η τεχνολογία δημιουργεί νέες ανάγκες επιμόρφωσης οπότε τα στελέχη που είναι καλά εκπαιδευμένα στην υποκίνηση και την επίβλεψη εργασιών θα χρειαστεί να αναλάβουν και καθήκοντα εκπαιδευτή για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του αύριο.

8.4.1.4. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ: ΑΝΑΓΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Στις σημερινές επιχειρήσεις υπάρχει η ανάγκη για περισσότερες διευθυντικές και διαπροσωπικές ικανότητες. Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα θα είναι αποτέλεσμα των διευθυντικών ικανοτήτων και όχι της τεχνολογίας. Θα υπάρχει συνεχής ανάγκη ικανών στελεχών και τα νέα στελέχη θα έχουν περισσότερη μόρφωση από πριν. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ήδη ακαδημαϊκός επιστημονικός κλάδος και διδάσκεται σε πολλά πανεπιστήμια. Δεν είναι παράξενο που συναντάμε στελέχη με μεταπτυχιακές σπουδές στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η ικανότητα των στελεχών στις ανθρώπινες σχέσεις αποτελεί ένα ακόμα πρόσθετο προσόν. Η ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις είναι ένας δημοφιλής όρος που εκφράζει μια ομάδα δεξιοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις και ο οποίος γενικά θεωρείται ότι συνδέεται με την επιτυχία του στελέχους. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν ικανότητες επικοινωνίας, γνώση και δυνατότητα εφαρμογής μεθόδων υποκίνησης, δυνατότητα ορισμού στόχων και δεξιότητες αξιολόγησης απόδοσης.

Οι διοικήσεις των οργανισμών αναγνωρίζουν ότι τα στελέχη τους θα πρέπει να είναι καλύτερα εκπαιδευμένα στις τεχνικές του μάνατζμεντ και στις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως την επικοινωνία και την υποκίνηση. Πολλές εταιρείες ενθαρρύνουν τα στελέχη τους να αναζητούν προηγμένα εκπαιδευσης έξω από την εταιρεία και καλύπτουν τα σχετικά έξοδα. Άλλες εταιρείες αναθέτουν σε επαγγελματίες εκπαιδευτές να διδάξουν διευθυντικές δεξιότητες σε εσωτερικά προγράμματα. Ο τομέας της εκπαίδευσης στελεχών αναπτύσσεται συνεχώς. Η επιμόρφωση των στελεχών μπορεί από μόνη της να θεωρηθεί σαν τάση που αυξάνεται διαρκώς.

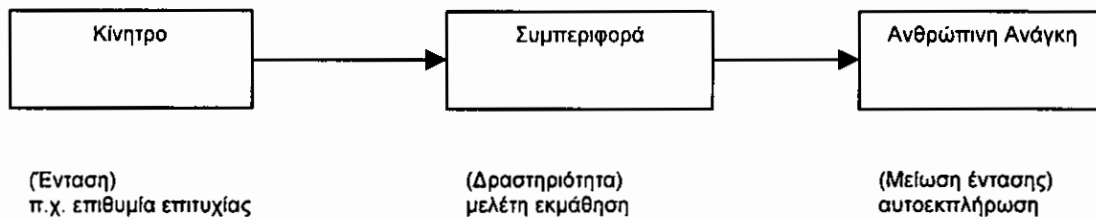
Μια τελική σημείωση για την πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων η οποία έχει μεγάλο ενδιαφέρον είναι η πορεία από το σήμερα στο πιθανό μέλλον. Αυτή η πρόβλεψη όμως δεν είναι δυνατό να γίνει με ακρίβεια, μάλλον είναι γεμάτη λάθη. Κανείς δεν γνωρίζει το μέλλον. Επιτυχημένο είναι το στέλεχος που μπορεί να προβλέπει την αλλαγή και προγραμματίζει δραστήρια την αντιμετώπισή της. σε κάθε αλλαγή δημιουργούνται ευκαιρίες εκείνοι που μπορούν να προβλέψουν θα γράψουν τις ιστορίες επιτυχίας του αύριο.

Το μάνατζμεντ είναι ένας συνεχώς αναπτυσσόμενος τομέας και κάθε στέλεχος έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη θεωρία ή την πράξη. Γι' αυτό καθώς ασκείτε τη διεύθυνση η επιχείρηση θα πετυχαίνει τον ένα στόχο μετά τον άλλο.

8.5 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ

Η θεωρία της υποκίνησης υπάρχει και εφαρμόζεται στην πράξη εδώ και πολύ καιρό. Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης μπορεί να πετύχουν μεγάλη αύξηση στην παραγωγικότητα, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και να παρουσιάζουν μικρό ποσοστό απουσιών, αργοποριών προσέλευσης, παραπόνων, κ.λ.π. Κατά συνέπεια, έχει μεγάλη σημασία να έχουμε κατανοήσει μερικές από τις βασικές θεωρίες υποκίνησης και να μπορούμε να εφαρμόζουμε μερικές από αυτές στην πράξη.

Η διεργασία της υποκίνησης βασίζεται στο ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν ένταση, που με τη σειρά της παράγει κίνητρα, τα οποία προκαλούν συμπεριφορά και δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη μείωσης της έντασης. Αυτή η διεργασία φαίνεται στην παρακάτω εικόνα



Επομένως, η υποκίνηση μπορεί να περιγραφεί σαν η διαδικασία της παρακίνησης ενός ατόμου σε ενέργειες, με σκοπό την εκπλήρωση μια ανάγκης ή την επιτυχία ενός επιθυμητού στόχου.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι τώρα για την υποκίνηση είναι πολλές. Η παραδοσιακή θεωρία υποκίνησης, που προέρχεται από το κίνημα του επιστημονικού μάντζμεντ των αρχών του αιώνα, βασίζεται στην υπόθεση ότι το βασικό κίνητρο είναι τα χρήματα. Αν η οικονομική ανταμοιβή θα είναι αρκετά μεγάλη, τότε οι εργάτες θα παράγουν περισσότερο. Μ' άλλα λόγια, η οικονομική ανταμοιβή θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την απόδοση.

8.5.1 ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Το δεδομένο, ίσως μοντέλο υποκίνησης είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Α.Η. Maslow. Σύμφωνα με τον Maslow, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Αυτό σημαίνει ότι μόνο αν πεινάτε θα αγοράσετε, θα καλλιεργήσετε, ή μπορεί ακόμα και να κλέψετε τροφή για να ικανοποιήσετε την πρωταρχική βιοτική ανάγκη της επιβίωσης. Παρόμοια, μόνο αν έχετε έντονο πάθος για την επιτυχία θα μελετήσετε και θα μάθετε όσα περισσότερα μπορείτε για να ικανοποιήσετε αυτήν τη φιλοδοξία.

Ο Maslow υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Αυτά τα ταξινόμησε ιεραρχικά, από τα πιο βασικά και πρωτόγονα, μέχρι τα πιο πολιτισμένα και ώριμα. Σύμφωνα με το Maslow, υπάρχει μια φυσική σειρά με την οποία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται κάθε μια απ' αυτές τις ανάγκες και επομένως, υποκινούνται απ' αυτές σε αύξουσα σειρά. Την πρόοδο στην ιεραρχία αναγκών του Maslow μπορούμε να την αντιληφθούμε σαν ανέβασμα σ' ένα κλιμακοστάσιο. Αντιλαμβανόμαστε την ύπαρξη της επόμενης στροφής στη σκάλα μόνο αφού έχουμε ανέβει με επιτυχία στο προηγούμενο κεφαλόσκαλο. Το κατώτερο επίπεδο, που αποτελείται από τις βιοποριστικές ανάγκες, αντικατοπτρίζει τη φροντίδα του ανθρώπου για επιβίωση. Η επόμενη στροφή του κλιμακοστασίου αντιστοιχεί στις ανάγκες ασφάλειας, δηλαδή στη φροντίδα του ατόμου να αισθάνεται εξασφάλιση και να αποφεύγει τις ψυχολογικές πληγές. Το επόμενο επίπεδο είναι οι κοινωνικές ανάγκες, η φυσιολογική ανθρώπινη επιθυμία του ατόμου να γίνεται δεκτό και να εκτιμάται από άλλους. Το τέταρτο επίπεδο των αναγκών αυτοεκτίμησης, το οποίο παρακινεί έναν άνθρωπο να συμβάλλει με όλες του τις δυνάμεις στις προσπάθειες της ομάδας με αντάλλαγμα διάφορους τρόπους ανταμοιβής και αναγνώρισης. Στο υψηλότερο επίπεδο του κλιμακοστασίου βρίσκονται οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης, οι οποίες ικανοποιούνται όταν το άτομο έχει το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και επιτυχία, της ικανοποίησης και αυτοεκπλήρωσης απ' αυτό που κάνει.

Ο Maslow δεν εννοούσε ότι οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί κάποτε να ικανοποιηθεί εντελώς. Αντίθετα, πίστευε ότι μια ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο τουλάχιστον βαθμό πριν ασχοληθεί το άτομο με το παραπάνω επίπεδο αναγκών. Μόλις το άτομο φτάνει σ' αυτό το σημείο αρχίζει να αισθάνεται την ένταση που προέρχεται από το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία αναγκών, οπότε και αρχίζει να πειραματίζεται με νέους τύπους συμπεριφοράς προκειμένου να ικανοποιήσει τη νέα ανάγκη.

8.5.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Ο Frederick I. Herzberg ακολούθησε μια κάπως διαφορετική προσέγγιση στην υποκίνηση. Ο Maslow ενδιαφέρθηκε για τα αίτια της υποκίνησης στη ζωή με τη γενική έννοια, ενώ ο Herzberg επικέντρωσε την προσοχή του στα αίτια της υποκίνησης που σχετίζονται με τη δουλειά και την επίτευξη των αποτελεσμάτων της. Έστω κι έτσι, οι έρευνες του Herzberg κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στο περιβάλλον της δουλειάς λειτουργούν ανάγκες παρόμοιες μ' αυτές που υπέδειξε ο Maslow.

Ο Herzberg διατύπωσε ότι μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης του Maslow λειτουργούν αποτελεσματικά στις άμεσες πηγές της υποκίνησης για τη δουλειά. Οι κοινωνικές ανάγκες, σύμφωνα με τα συμπεράσματά του, συνδέονται κάπως με την υποκίνηση στην εργασία, ιδιαίτερα στις σχέσεις προϊσταμένου υφισταμένου και με θέματα που δε σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά αλλά με την ικανοποίηση από διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτά τα ανώτερα επίπεδα αναγκών της ιεραρχίας του Maslow, ο Herzberg τα ονόμασε **κίνητρα**.

Στα κατώτερα επίπεδα αναγκών, και ιδιαίτερα των βασικών βιοποριστικών και ασφάλειας, ο Herzberg απέδωσε τον όρο *αντικίνητρα* γιατί θεώρησε ότι δεν αποτελούν αιτία

υποκίνησης. Όσον αφορά τους κοινωνικούς παράγοντες, σκέφτηκε ότι αυτοί ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

Ο Herzberg θεωρούσε ότι τα κίνητρα των ανώτερων επιπέδων οδηγούν σε συμπεριφορές σχετικές με τη δουλειά που πρέπει να γίνει, ενώ τα κίνητρα των κατώτερων επιπέδων προκαλούν συμπεριφορές που έχουν σχέση με το περιβάλλον της δουλειάς. Επιπλέον, ο Herzberg είχε τη γνώμη ότι έστω κι όταν ικανοποιηθούν οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων δεν υπάρχει κανένας λόγος για τον οποίο θα έπρεπε να πιστεύουμε ότι τα άτομα θα έχουν αποτελεσματικότερη απόδοση στη δουλειά τους. Γιατί; Επειδή οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων, αντικίνητρα, είναι κυρίως **βασικοί παράγοντες συντήρησης**, δηλαδή ανάγκες που οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν αυτονόητο ότι θα πρέπει να ικανοποιούνται. Ένας σωστός προϊστάμενος και οι καλές συνθήκες εργασίας είναι παραδείγματα τέτοιων αναγκών. Ελάχιστα στελέχη και επαγγελματίες θα θεωρούσαν αυτές τις ανάγκες σαν παράγοντες σημαντικής υποκίνησης στη δουλειά τους. Παρόλα αυτά, από τη στιγμή που είτε ο προϊστάμενος είτε οι συνθήκες εργασίας αρχίζουν να αποτελούν σοβαρό πρόβλημα, είτε άλλοι παράγοντες, όπως το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας ή οι ευκαιρίες εξέλιξης, χάνουν τη δύναμη υποκίνησης, και τότε ο εργοδότης βρίσκεται σε άσχημη θέση. Με λίγα λόγια, η αποτελεσματική απόδοση εργασίας εξαρτάται τόσο από την επάρκεια των κινήτρων όσο και από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών.

8.5.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ HERZBERG

ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ (ΚΙΝΗΤΡΑ)	ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ΕΠΙΤΕΥΞΕΙΣ ➤ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ➤ Η ΙΔΙΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ➤ ΕΥΘΥΝΗ ➤ ΕΞΕΛΙΞΗ ➤ ΑΝΑΠΤΥΞΗ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ➤ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ➤ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ➤ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ➤ ΜΙΣΘΟΣ ➤ ΚΥΡΟΣ ➤ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ➤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΖΩΗ

Οι παράγοντες υποκίνησης είναι πολλοί και όχι πάντα οι ίδιοι. Η υποκίνηση επηρεάζεται από την ηλικία και από τις προσωπικές περιστάσεις, από τη φάση της ζωής ή της σταδιοδρομίας από την οποία περνάτε τώρα. Όχι όμως μόνο από αυτά. Η υποκίνηση επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, σημειώνεται πιο συχνά μαζί με καλό μισθό. Σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν δεδομένους τον καλό μισθό και την απασχόληση.

Έτσι όταν έχουμε μια μεταβολή της δομής των αξιών, μια αλλαγή στις ιδέες θεώρησης της ζωής. Ποια είναι τα συμπεράσματα; Αν λάβουμε υπόψη το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης, στο μέλλον θα χρειάζεται συνεχής επανεκπαίδευση για την εκμετάλλευση των μεταβαλλόμενων αναγκών σταδιοδρομίας και ευκαιριών και επιπλέον μεγαλύτερη προσοχή στον εμπλουτισμό των ενδιαφερόντων της ζωής μας.

8.5.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ McCLELLAND

Με τις έρευνες που έκανε ο David McClelland υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται με αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον. Η θεωρία του ασχολείται με τρία κίνητρα

- ✓ Την ανάγκη επιτευγμάτων,
- ✓ Την ανάγκη εξουσίας,
- ✓ Και την ανάγκη δεσμού.

Καθώς και με τον τρόπο που αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν την συμπεριφορά ενός ατόμου στο περιβάλλον της εργασίας. Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν αυτά τα κίνητρα σε διαφορετικό όμως βαθμό και κάθε μια από αυτές τις ανάγκες τείνει να χαρακτηρίζει κάθε άτομο περισσότερο από τις άλλες δύο.

Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ανάγκη επίτευξης ανταποκρίνονται ιδιαίτερα σε εργασιακά περιβάλλοντα μέσα στα οποία μπορούν να πραγματοποιούν επιτυχίες χάρη στις προσπάθειές τους και όχι κατά τύχη. Οι επαγγελματίες για παράδειγμα αναζητούν τέτοια περιβάλλοντα εργασίας. Πράγματι, η θεωρία υποκίνησης με επιτεύγματα ισχύει σε μεγάλο βαθμό στους επαγγελματίες.

Ο ρόλος της υποκίνησης από την εξουσία στην επιτυχία ενός στελέχους υποστηρίζεται από μελέτες της AT&T, η οποία παρακολουθεί το ρυθμό προαγωγής στελεχών με διαφορετικές προτεραιότητες κινήτρων. Έρευνες πάνω στην υποκίνηση για διοίκηση καταλήγουν σε συμπέρασμα που συμφωνούν οι ιδέες του McClelland. Από την άλλη ο McClelland θεωρεί την υποκίνηση του δεσμού σαν αρνητικό παράγοντα στην απόδοση ενός στελέχους, επειδή παρασύρει το στέλεχος να ενδιαφέρεται πολύ και υποκειμενικά για τα άτομα, πράγμα που παρεμποδίζει την αντικειμενικότητα και τον ορθολογισμό του.

Οι άνθρωποι με έντονες ανάγκες επιτευγμάτων ή εξουσίας θα πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση, οπότε οι ίδιες οι εσωτερικές τους ανάγκες θα τους υποκινούν όσο χρειάζεται.

8.5.5 ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Αυτή η θεωρία, που βασίζεται στη δουλεία του B. F. Skinner, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά που ενισχύεται θα επαναλαμβάνεται, ενώ η συμπεριφορά που δεν ενισχύεται είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί. Για παράδειγμα, αν κάποιος πάρει προαγωγή επειδή πέτυχε σημαντική αύξηση στις πωλήσεις, τότε ο ίδιος είναι πολύ πιθανό να συνεχίσει τις προσπάθειές του για παραπέρα αύξηση των πωλήσεων αν θέλει κι άλλη προαγωγή. Η θεωρία ενίσχυσης υποστηρίζει ότι οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου καθορίζουν το βαθμό της υποκίνησής του.

Η δουλεία του Skinner περιλαμβάνεται στο πεδίο της διοίκησης μέσω συμπεριφοράς, η οποία θεωρεί ότι στην αρχή η συμπεριφορά είναι τυχαία. Στη συνέχεια, ορισμένες απ' αυτές τις συμπεριφορές ενισχύονται επιλεκτικά. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι συμπεριφορές μαθαίνονται από τις συνέπειές τους με τη μορφή ανταμοιβών ή τιμωριών. Αυτές οι ενισχύσεις γίνονται ανάλογα με το κατά πόσο εμφανίζονται ή όχι οι επιθυμητές συμπεριφορές. Τα κλειδί στην προσπάθεια εκπαίδευσης βρίσκεται στους τρόπους με τους οποίους οι προϊστάμενοι μπορούν να καθοδηγήσουν τις ενδεχόμενες συμπεριφορές, (θετικά, αρνητικά, εμφάνιση, τιμωρία.) προς την κατεύθυνση της επιθυμητής απόδοσης. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα ενδεχόμενων ενισχύσεων:

Ενδεχόμενες ενισχύσεις

✓ Θετική ενίσχυση

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων \Rightarrow μια ορισμένη συμπεριφορά \Rightarrow το ενδεχόμενο θετικό επακόλουθο \Rightarrow αύξηση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

✓ Αρνητική ενίσχυση (αποφυγή)

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων \Rightarrow μια ορισμένη συμπεριφορά \Rightarrow ενδεχόμενος τερματισμός ή αναίρεση των δυσάρεστων επιπτώσεων \Rightarrow αύξηση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

✓ Εξαφάνιση

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων \Rightarrow μια ορισμένη συμπεριφορά \Rightarrow το ενδεχόμενο θετικό επακόλουθο αποκρύπτεται \Rightarrow μείωση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

✓ Τιμωρία

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων \Rightarrow μια ορισμένη συμπεριφορά \Rightarrow το ενδεχόμενο θετικό επακόλουθο \Rightarrow τα ενδεχόμενα αρνητικά επακόλουθα \Rightarrow μείωση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ενίσχυσης, ένα στέλεχος μπορεί να προκαλέσει μεγάλη διαφορά, αλλά για να συμβεί αυτό το στέλεχος πρέπει να ασκεί μεγάλο έλεγχο στο εργασιακό περιβάλλον.

8.5.6 Θεωρία Της Προσδοκίας

Μια άλλη ενδιαφέρουσα θεωρία υποκίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας που αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom. Η προσέγγιση στην υποκίνηση με τις ανάγκες, όπως διαπιστώθηκε από τους Maslow και Herzberg, δεν επαρκεί για να εξηγήσει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων. Η προσέγγιση που κάνει ο Vroom προσπαθεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά εξετάζοντας τους στόχους ενός ατόμου και τις προσδοκίες του για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η θεωρία της προσδοκίας κάνει την υπόθεση ότι τα άτομα μπορούν να προσδιορίζουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και να κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων να τα πετύχουν. Γι' αυτό το λόγο, η θεωρία αναφέρεται μερικές φορές και σαν θεωρία προτίμησης – προσδοκίας. Αυτή η θεωρία τονίζει την ανάγκη οι οργανισμοί να συσχετίζουν τις αμοιβές με την απόδοση και να εξασφαλίζουν ότι οι αμοιβές είναι αυτές που αξίζουν και που θέλουν οι εργαζόμενοι.

8.5.7 Θεωρία Δικαιοσύνης

Μια από τις σπουδαιότερες φροντίδες των στελεχών ανάγεται στο θέμα της δίκαιης κατανομής των μισθών και άλλων αμοιβών. Αν και υπάρχουν πολλές σχετικά επιπτώσεις της αδικίας και της ανειλικρίνειας πάνω στην υποκίνηση, οι ιδέες του Stacy Adams φαίνεται να είναι από τις πιο σημαντικές. Σύμφωνα με την άποψη του Adams, η αντίληψη της ανειλικρίνειας είναι από τις ισχυρότερες δυνάμεις στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Η κύρια δύναμη υποκίνησης, σύμφωνα με τη θεωρία δικαιοσύνης είναι η έντονη επιθυμία δικαιοσύνης που εμφανίζεται μόνο αφού γίνει αντιληπτή κάποια αδικία ή ανειλικρίνεια. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να εμφανιστεί όταν ένας εργαζόμενος συγκρίνει την απόδοση του και τις αμοιβές που πήρε με την απόδοση και τις αμοιβές άλλων για παρόμοια εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος ανταμείβεται από τον οργανισμό, η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από δύο παράγοντες:

✓ Της σύγκριση της ανταμοιβής του με την προσωπική συμμετοχή στην προσπάθεια, τη μόρφωση, την πείρα, τις ικανότητες, τη θέση του στην ιεραρχία και την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας.

✓ Την αντίληψη της αντικειμενικότητας κατά τη σύγκριση του μισθού και των ανταμοιβών του με τους μισθούς και τις ανταμοιβές των άλλων.

Γενικά η έρευνα δείχνει ότι η θεωρία της δικαιοσύνης είναι ένας χρήσιμος και αξιόλογος τρόπος θεώρησης της ανθρώπινης εργασίας και της υποκίνησης.

8.5.8 Οι Θεωρίες X Και Y Του McGREGOR

Ο Douglas McGregor τόνισε το 1960 τη σημασία της κατανόηση των σχέσεων μεταξύ υποκίνησης και συμπεριφοράς. Είχε την πεποίθηση ότι τα στελέχη υποκινούν τους εργαζόμενους μ' έναν από τους δύο βασικούς τρόπους, τους οποίους ονόμασε θεωρία X και

θεωρία Υ. Η θεωρία Χ υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να εξαναγκάζουν, να ελέγχουν, ή να καλοπιάνουν τους εργαζομένους για να τους υποκινήσουν. Η άλλη φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης, η θεωρία Υ, πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορεί είναι υπεύθυνοι. Δε χρειάζεται εξαναγκασμό ή τον έλεγχο από τον προϊστάμενό τους για να δουλέψουν καλά. Μερικοί θεωρούν τη δουλειά του McGregor σαν τη βασική θεωρία υποκίνησης, ενώ άλλοι την αντιλαμβάνονται σαν φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης που ταιριάζει περισσότερο στη μελέτη του θέματος της ηγεσίας παρά στις βασικές θεωρίες υποκίνησης.

8.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, επίπεδο εμπειρίας, συμβάλλει με το δικό του τρόπο στον οργανισμό και προκαλεί διαφορετικά προβλήματα. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να προμηθευτούν τους ανθρώπινους πόρους μαζικά, ούτε είναι δυνατό η εργασία μιας ημέρας να χρησιμοποιηθεί ξανά. Δηλαδή, μια χαμένη ημέρα εργασίας δεν μπορεί να αξιοποιηθεί στο μέλλον, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν άλλοι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι θα ολοκληρώσουν τη συγκεκριμένη εργασία. Η χαμηλή παραγωγικότητα μιας ημέρας είναι πολύ σοβαρό πρόβλημα, γιατί κάθε άτομο κοστίζει σε πόρους και δεν παράγει το μέγιστο δυνατό. Αν και ο οργανισμός μπορεί να απολύσει ένα άτομο κάτω από ορισμένες συνθήκες, το άτομο έχει επίσης, τη δυνατότητα να αποχωρήσει από τον οργανισμό οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Γι' αυτό το λόγο, ο οργανισμός πρέπει να διατηρεί συνεχώς μια θετική ατμόσφαιρα και να ενθαρρύνει τα άτομα να παράγουν όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό ωφελεί τόσο τα μεμονωμένα άτομα όσο και τον οργανισμό.

8.6.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι μια έννοια που δίνει βαρύτητα στην αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των εργασιών σ' έναν οργανισμό. Η σταδιοδρομία είναι μια διαδοχή αλληλεξαρτημένων εργασιών, κάθε μια από τις οποίες εφοδιάζει τα άτομα με τις απαραίτητες ή και εμπειρία για την εξέλιξη στην επόμενη θέση. Η αλληλεξάρτηση των εργασιών αποτελεί τη βασική διαφορά ανάμεσα σε μια επαγγελματική θέση, που είναι τμήμα της σταδιοδρομίας, και σε μια θέση εργασίας που δεν προσφέρει στα άτομα τις απαραίτητες ικανότητες για την εξέλιξή τους. Στη σύγχρονη διοίκηση οργανισμών υπάρχουν τόσο θέσεις εξέλιξης όσο και εργασίες που δε σχετίζονται με τη σταδιοδρομία. Δηλαδή, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων βοηθά τη διοίκηση να σχεδιάζει σταδιοδρομίες, καθώς και να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για να αναλάβουν τις θέσεις με δυνατότητα σταδιοδρομίας. Επομένως, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τη σχεδίαση σταδιοδρομιών ή εργασιών, την πρόσληψη, την αξιολόγηση καθώς και τη σχεδίαση και εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβών. Ωστόσο ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων διαφοροποιείται από τη διοίκηση προσωπικού Μια σταδιοδρομία

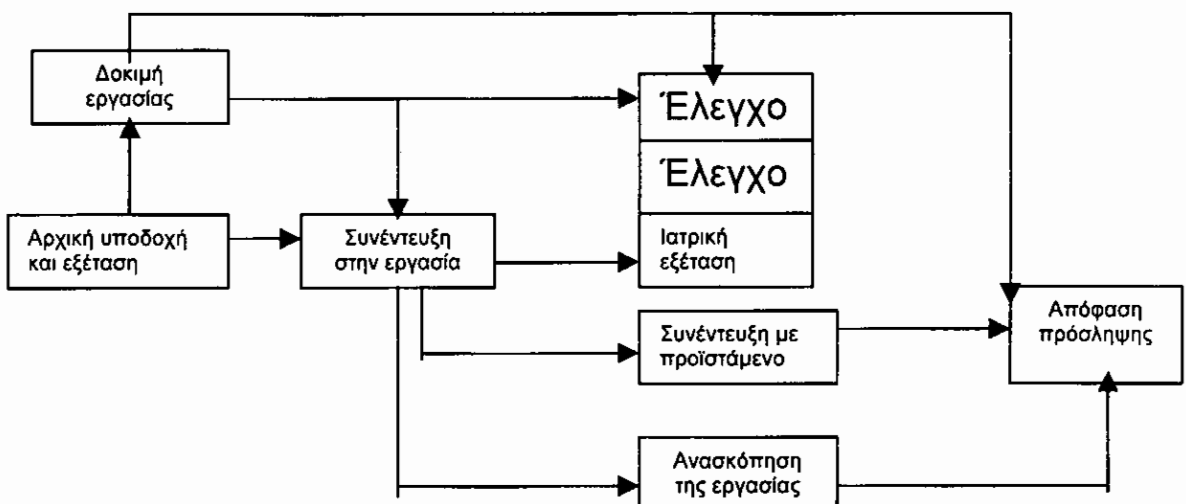
αποτελείται από διαδοχικές εργασίες που αλληλεξαρτώνται και οδηγούν σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Καθώς ένας υπάλληλος εξελίσσεται αποκτά νέες ικανότητες και γνώσεις. Η παραμονή για έναν ελάχιστο αριθμό ετών σε κάθε θέση έχει δύο πλεονεκτήματα για την εταιρεία:

- ✓ Εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι έχουν αρκετό χρόνο για να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις που χρειάζονται για την εξέλιξή τους.
- ✓ Επιτρέπει τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων μέσα από την ωριμότητα και την εμπειρία.

Στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, οι ειδικοί προσδιορίζουν τις ανάγκες προσωπικού της εταιρείας και σχεδιάζουν τις απαραίτητες σταδιοδρομίες για να διευκολύνουν την εταιρεία στην επίτευξη των οργανικών στόχων. Αν κάποια απ' αυτές τις σταδιοδρομίες πάψει να εξυπηρετεί τις οργανωτικές ανάγκες, θα πρέπει να καταργηθεί.

Μια σταδιοδρομία διαφέρει από μια δουλειά κατά το ότι η πρώτη οδηγεί σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις ενός οργανισμού ενώ η δεύτερη όχι. Ωστόσο, όλοι οι δρόμοι εξέλιξης δεν οδηγούν στην ανώτατη θέση του οργανισμού. Γενικά, αν και υπάρχουν εξαιρέσεις, οι σταδιοδρομίες που περιέχουν σημαντικές θέσεις οδηγούν στην κορυφή της διοίκησης των οργανισμών. Χωρίς να ξεχνάμε τις πολλές εξαιρέσεις, οι δρόμοι εξέλιξης που θεωρούνται σημαντικότεροι σ' έναν βιομηχανικό οργανισμό θα μπορούσαν να είναι: η παραγωγή και εκμετάλλευση, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, η νομική υπηρεσία και η οικονομική διεύθυνση. Αντίθετα σταδιοδρομίες όπως η διεύθυνση προσωπικού και ανθρωπίνων πόρων, η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις, δεν οδηγούν συνήθως στην κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας. Μια από τις συνηθέστερες ερωτήσεις κατά τη διάρκεια συνεντεύξεως πρόσληψης αφορά το αν ο υποψήφιος γνωρίζει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της δουλειάς που επιδιώκει και της σταδιοδρομίας του. Παρά το γεγονός ότι η συνέντευξη αφορά συνήθως μια συγκεκριμένη εργασία μπορεί να αποτελεί τμήμα μιας σταδιοδρομίας. Δηλαδή η εταιρεία θα πρέπει να κρίνει μέσα από τη συνέντευξη την καταλληλότητα του υποψηφίου τόσο για τη συγκεκριμένη θέση όσο και για τις ανώτερες θέσεις της σταδιοδρομίας. Επίσης ένας υποψήφιος μπορεί να θεωρηθεί κατάλληλος για τη συγκεκριμένη δουλειά, αλλά ακατάλληλος για την προβλεπόμενη σταδιοδρομία. Σε αυτήν την περίπτωση, ο υποψήφιος είναι πιθανόν να απορριφθεί.

Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού





◆ ΕΛΕΓΧΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΈΛΕΓΧΟΣ

9.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Έλεγχος είναι η μέτρηση και η διόρθωση δραστηριοτήτων υφισταμένων για να εξασφαλιστεί ότι τα γεγονότα ανταποκρίνονται στα σχέδια – προγράμματα. Έτσι μετρά την απόδοση έναντι στόχων και σχεδίων, δείχνει που υπάρχουν αρνητικές αποκλίσεις, και θέτοντας σε κίνηση ενέργειες για τη διόρθωση των αποκλίσεων βοηθά να εξασφαλιστεί η εκπλήρωση των σχεδίων. Αν και ο σχεδιασμός θα πρέπει να προηγείται του ελέγχου, τα σχέδια δεν αυτοεπιτυγχάνονται. Ένα σχέδιο καθοδηγεί τα διοικητικά στελέχη στην έγκαιρη χρήση αποθεμάτων για την εκπλήρωση ειδικών στόχων. Έπειτα οι δραστηριότητες ελέγχονται για να προσδιοριστεί κατά πόσο ανταποκρίνονται στην προσχεδιασμένη δράση.

Κατά το παρελθόν, οι ελεγκτικές δραστηριότητες σχετιζόνταν γενικά με τη μέτρηση της επίτευξης αντικειμενικών σκοπών. Επινοήσεις ελέγχου όπως ο προϋπολογισμός ελεγχόμενων εξόδων, το αρχείο επιθεωρήσεων, και η καταγραφή των χαμένων ανθρωποωρών είναι γενικά γνωστές. Καθεμιά έχει το χαρακτηριστικό της μέτρησης αντικειμενικών σκοπών, καθεμιά δείχνει αν έχουν επιτυχία τα σχέδια. Αν οι ανώμαλες αποκλίσεις παραμένουν, τότε υποδεικνύεται διόρθωση. Αλλά τι διορθώνεται; Δραστηριότητες μέσω ανθρώπων. Τίποτα δεν μπορεί να γίνει για την ελάττωση των υλικών που καταστρέφονται κατά την παραγωγή, τις αγορές σύμφωνα με προδιαγραφές, ή το χειρισμό των επιστροφών εμπορευμάτων μέχρι να προσδιοριστεί η προσωπική ευθύνη για τις αποκλίσεις. Το να εξαναγκάζει κανείς τα γεγονότα να ανταποκρίνονται προς τα σχέδια σημαίνει να εντοπίζει τα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για τις αρνητικές αποκλίσεις από τη σχεδιασμένη δράση και έπειτα να παίρνει τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Έτσι τα γεγονότα ελέγχονται με τον έλεγχο των πράξεων των ανθρώπων.

9.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διεργασία του ελέγχου εξασκείται σε όλες τις περιοχές και απ' όλα τα επίπεδα διοίκησης ενός οργανισμού, αν και βέβαια μπορεί να ποικίλλει στις διαφορετικές περιοχές του. Σε κάθε περίπτωση όμως η βασική διεργασία είναι η ίδια: (α) καθορισμός προτύπων απόδοσης, (β) μέτρηση της απόδοσης, (γ) αξιολόγησή της, και (δ) αξιοποίηση της αναπληροφόρησης και λήψη διορθωτικών μέτρων στις περιπτώσεις που δεν στάθηκε δυνατή η κάλυψη των προτύπων απόδοσης με επιτυχία.

α. Καθορισμός προτύπων απόδοσης

Για τον προγραμματισμό επιχειρήσεων σ' έναν οργανισμό ορίζονται στόχοι σε όλα τα επίπεδα. Τα πρότυπα απόδοσης (performance standards) είναι γενικοί στόχοι του οργανισμού και μερικοί στόχοι των μονάδων του, που διατυπώνονται με σαφείς και μετρήσιμους όρους απόδοσης. Μετρώντας το βαθμό επίτευξης των στόχων του οργανισμού, τα στελέχη κατορθώνουν τα εξής:

Μπορούν να προσδιορίζουν το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας, συγκρίνοντας την πραγματική απόδοση με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης.

Είναι σε θέση να συγκρίνουν την απόδοση του τρέχοντος έτους με εκείνη προηγούμενων ετών, για να διαπιστώσουν τις προοπτικές και τάσεις της εταιρείας με την πάροδο του χρόνου.

Μπορούν να συγκρίνουν την απόδοση της εταιρείας με εκείνη άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου, για να διαπιστώσουν την πορεία της εταιρείας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.

Για παράδειγμα, η ανώτατη διοίκηση θα μπορούσε να θέσει ένα στρατηγικό επιχειρηματικό στόχο, όπως 'να αυξήσουμε τις πωλήσεις κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους'. Ωστόσο, ένας τέτοιος στόχος δεν περιέχει πρότυπο απόδοσης. Για να δημιουργήσουν ένα τέτοιο πρότυπο, τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να αναδιατυπώσουν το στρατηγικό στόχο με μετρήσιμο τρόπο, όπως 'να αυξήσουμε τις πωλήσεις κατά 20% σε σχέση με το προηγούμενο έτος'. Έτσι δημιουργείται ένα πρότυπο απόδοσης, με το οποίο είναι δυνατό να μετρηθούν τα αποτελέσματα και να σταθμιστεί ο βαθμός επιτυχίας. Υπάρχουν ωστόσο μερικά βασικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται κατά τον καθορισμό προτύπων απόδοσης: i) Τι μετρά η διεύθυνση; ii) πώς το μετρά; iii) πότε θα πρέπει να μετρηθεί; iv) τι είναι ένα σωστό πρότυπο απόδοσης;

Τι μετρά η διεύθυνση:

Αυτό που μετριέται θα πρέπει να προσδιορίζεται από ένα στόχο του οργανισμού. Αν ο στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων, τότε κατάλληλο μέγεθος είναι η μέτρηση του όγκου των πωλήσεων· ωστόσο, ακόμα και σ' αυτήν την περίπτωση μπορεί να υπάρχουν ερωτηματικά. Θα πρέπει η μέτρηση να περιλαμβάνει και πωλήσεις για τις οποίες έχουν δοθεί παραγγελίες αλλά δεν έχουν πραγματικά παραδοθεί και εξοφληθεί; Πώς θα εκτιμηθούν οι πωλήσεις που έγιναν στο προηγούμενο οικονομικό έτος, αλλά πρόκειται για παραγγελίες που συνεχίζονται και στο επόμενο; Αυτές οι ερωτήσεις μπορεί να φαίνονται ασήμαντες, αλλά τέτοιες λεπτομέρειες θα πρέπει να προσδιορίζονται κατά την καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος προτύπων απόδοσης. Αυτό που μετριέται θα πρέπει να αντιστοιχεί ακριβώς στην πραγματική επιχειρηματική δραστηριότητα που εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους της διοίκησης.

Το παράδειγμα που χρησιμοποιήσαμε νωρίτερα μπορεί να είναι παραπλανητικό στην απλότητά του, γιατί ακόμα και με τα προβλήματα που αναφέρθηκαν, η μέτρηση των πωλήσεων είναι σχετικά εύκολη. Η πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη κατά τον καθορισμό προτύπων απόδοσης είναι συνήθως πιο σύνθετη.

Πώς γίνεται η μέτρηση:

Αφού η διεύθυνση οριστικοποιήσει την απόφασή της για το τι θα μετρηθεί. Θα πρέπει κατόπιν να αποφασίσει πώς θα γίνει η πραγματική μέτρηση της απόδοσης. Σε μια τέτοια απόφαση παρεμβαίνουν κατ' ανάγκη και οικονομικοί παράγοντες. Η μέτρηση της απόδοσης με οποιονδήποτε τρόπο παίρνει χρόνο και έχει κόστος. Μπορεί λοιπόν να χρειαστεί να γίνουν συμβιβασμοί για χάρη της εξοικονόμησης πόρων. Για παράδειγμα, μια εταιρεία κατασκευής επιβατικών αεροπλάνων μπορεί να αποφασίσει ότι είναι οικονομικότερο να ελέγχει την ποιότητα όλων των εξαρτημάτων πριν την εγκατάστασή τους, γιατί οι συνέπειες ενός ελαττωματικού εξαρτήματος μπορεί να είναι καταστροφικές. Αντίθετα, για μια βιομηχανία που κατασκευάζει οδοντόβουρτσες είναι μάλλον οικονομικά ασύμφορος ο έλεγχος κάθε οδοντόβουρτσας που παράγεται, ενώ ο ποιοτικός έλεγχος μιας οδοντόβουρτσας σε κάθε χίλιες μπορεί να είναι αρκετός και οικονομικά συμφερότερος. Ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης στον τομέα που μας ενδιαφέρει καθορίζεται από τη φύση αυτού που πρέπει να μετρηθεί. Καθώς και από την οικονομική αποτελεσματικότητα της μέτρησης.

Πότε πρέπει να γίνεται η μέτρηση:

Επειδή η μέτρηση της απόδοσης παίρνει χρόνο και κοστίζει, οι εταιρείες θα πρέπει να αποφασίζουν με προσοχή τον κατάλληλο χρόνο συλλογής των δεδομένων απόδοσης. Γενικά, η απόδοση μετριέται αφού έχουν συμβεί τα γεγονότα, αλλά η μέτρηση μπορεί να στηρίζεται σε δεδομένα που συγκεντρώθηκαν πριν από την ολοκλήρωση των γεγονότων. Εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται στη συναρμολόγηση υπολογιστών μπορεί να δοκιμάζονται για να βρεθεί το ποσοστό των ακατάλληλων πριν γίνει η συναρμολόγηση. Η ίδια εταιρεία, όμως, μπορεί να δοκιμάζει τα τυπωμένα κυκλώματα ενώ γίνεται η συναρμολόγηση, οπότε τα δεδομένα απόδοσης συλλέγονται κατά τη διάρκεια της συναρμολόγησης. Μπορεί επίσης το τελικό προϊόν να ελέγχεται μετά τη συναρμολόγηση, αλλά πριν από την πώληση στον πελάτη. Αυτές οι κατηγορίες μετρήσεων απόδοσης είναι αντίστοιχα προκαταρκτικοί έλεγχοι, έλεγχοι διεργασιών, και έλεγχοι εκροής.

Η φύση του προϊόντος επηρεάζει την απόφαση για τον κατάλληλο χρόνο μέτρησης της απόδοσης. Η διεργασία παραγωγής μπορεί να είναι αρκετά αργή ώστε να επιτρέπει τον ταυτόχρονο έλεγχο του προϊόντος, αλλά μπορεί να συμβαίνει και το αντίθετο. Η παραγωγική διεργασία μπορεί να είναι τόσο γρήγορη ώστε να είναι αδύνατος ο έλεγχος των εξαρτημάτων ενώ γίνεται η συναρμολόγηση, οπότε η μόνη πρακτική μέθοδος ελέγχου είναι η εξέταση των έτοιμων προϊόντων. Μπορεί, όμως, η φύση του προϊόντος να είναι τέτοια που οι ατέλειες και τα ελαττώματά του να μην μπορούν να φανούν πάρα πολύ αργότερα, ίσως αρκετά χρόνια μετά την παραγωγή του. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο κατασκευαστής μπορεί να αποφασίσει να μην κάνει κανέναν τελικό έλεγχο, αλλά να προσφέρει μια μακρόχρονη εγγύηση για να αντιμετωπίσει τα ελαττώματα του προϊόντος που εμφανίζονται πολύ αργότερα.

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για το τι, πώς, και πότε μετριέται, προϋποθέτουν ότι η διεύθυνση έχει καθορίσει ρεαλιστικά και δίκαια πρότυπα απόδοσης. Αν τα πρότυπα δεν είναι ρεαλιστικά ή δίκαια, τότε όλα τα υπόλοιπα σχετικά με τις μετρήσεις δεν έχουν σημασία, τα πρότυπα δε θα χρησιμεύσουν σαν αποτελεσματικά διευθυντικά εργαλεία. Κάθε βήμα στην

πορεία καθορισμού προτύπων απόδοσης έχει τελικά νόημα στο βαθμό που υπάρχει αμεροληψία σ' αυτά. Κατά συνέπεια, η όλη διαδικασία καθορισμού προτύπων πρέπει να τελειώνει με μια ανασκόπηση της αμεροληψίας τους.

Ποιο είναι δίκαιο πρότυπο απόδοσης;

Τα πρότυπα απόδοσης ορίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν χρήσιμο εργαλείο της διεύθυνσης για τη μέτρηση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αν ορίζονται υπερβολικά υψηλά πρότυπα, ο οργανισμός δε θα επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, κι αυτό θα χαρακτηρίζεται σαν αποτυχία. Αν ορίζονται πολύ χαμηλά πρότυπα απόδοσης, ο οργανισμός θα τα ξεπερνά εύκολα και αυτό θα χαρακτηρίζεται – κακώς – σαν επιτυχία, επειδή στην πραγματικότητα θα μπορούσε να γίνει παραγωγικότερη χρήση των πόρων του. Η εξέταση παλιών δεικτών απόδοσης, καθώς και της απόδοσης άλλων ανταγωνιστριών εταιρειών, θα μπορούσε να βοηθήσει στον καθορισμό ρεαλιστικών προτύπων.

Τα δεδομένα απόδοσης του παρελθόντος μπορεί να αποτελούν ένδειξη του τι είναι δυνατό να επιτευχθεί και, επομένως, ποιες μπορεί να είναι οι ρεαλιστικές προσδοκίες της διοίκησης. Αυτά όμως τα δεδομένα δε θα πρέπει να περιορίζουν τις προσδοκίες της διοίκησης, γιατί αποτελούν μόνο ένδειξη και όχι περιορισμό του τι είναι δυνατό να επιτευχθεί. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη και οι τρέχουσες συνθήκες του οργανισμού, γιατί αυτές μπορεί να προσφέρουν ευκαιρίες για απόδοση υψηλότερη απ' όση στο παρελθόν. Αντίθετα, μπορεί τώρα να υπάρχουν και ανασταλτικοί παράγοντες – για παράδειγμα, η αποχώρηση ενός ιδιαίτερα ικανού υπαλλήλου ή η λήξη μιας άδειας χρήσης ευρεσιτεχνίας – οι οποίοι να δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στην επίτευξη αποδόσεων ανάλογων με το παρελθόν. Σε κάθε περίπτωση, το παρελθόν, όπως και το παρόν, ορίζουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να ορίζονται πρότυπα απόδοσης.

Μεγάλη βοήθεια για τη διοίκηση μπορεί να αποτελέσει η εξέταση της απόδοσης άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου, βιομηχανίας ή υπηρεσιών. Αυτό που κάνουν οι άλλες εταιρείες εξυπηρετεί επίσης σαν ένδειξη του τι μπορεί ρεαλιστικά να αναμένεται. Αν η απόδοση μιας άλλης εταιρείας είναι καλύτερη, η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθήσει να εντοπίσει και να καταλάβει τους παράγοντες που το κάνουν αυτό εφικτό. Έχει η άλλη εταιρεία αποτελεσματικότερη τεχνολογία; Έχει καλύτερη ηγεσία; Υπάρχουν γεωγραφικοί ή οικονομικοί παράγοντες που οδηγούν σε μεγαλύτερη επιτυχία; Ποια είναι τα μαθήματα που μπορούμε να πάρουμε και πως μπορούμε να τα εφαρμόσουμε στη δική μας εταιρεία;

β. Μέτρηση της απόδοσης

Είναι καλό να εξετάσουμε αναλυτικότερα τις διάφορες κατηγορίες δεδομένων μέτρησης και τις διάφορες χρονικές περιόδους που είναι κατάλληλες για τη μέτρηση της απόδοσης.

Οι μετρήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω- για παράδειγμα, των δεδομένων των πωλήσεων- είναι από τη φύσης τους *ποσοτικές* (quantitative). Οι αριθμοί που προκύπτουν από τέτοιες μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούνται σε συγκρίσεις και να λαμβάνονται υπόψη σε μια γενική αξιολόγηση της απόδοσης. Υπάρχουν, ωστόσο, και παράγοντες απόδοσης που δεν επιδέχονται άμεση ποσοτική μέτρηση. Ας πάρουμε το παράδειγμα μιας αεροπορικής εταιρείας που θέλει να έχει μια ένδειξη του βαθμού ικανοποίησης των επιβατών της. Αυτή η εταιρεία θα μπορούσε να προσπαθήσει να ποσοτικοποιήσει την ικανοποίηση των επιβατών με ένα ερωτηματολόγιο, στο οποίο οι απαντήσεις θα δίνονταν με τη μορφή κλίμακας του βαθμού ικανοποίησης, από καλή ως κακή. Ένας άλλος τρόπος ποσοτικής μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης θα μπορούσε να είναι ο αριθμός των παραπόνων των επιβατών για τις αποσκευές τους. Η ίδια εταιρεία θα μπορούσε επίσης να καλέσει μερικούς τακτικούς επιβάτες της σε μια συνάντηση και να τους ζητήσει να μιλήσουν για περιπτώσεις εξυπηρέτησης από τις οποίες έμειναν ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι. Αυτή η ομάδα συζήτησης (που στις έρευνες ονομάζεται μερικές φορές και *διερευνητική ομάδα* - focus group) γενικά δεν καταλήγει σε αριθμητικά δεδομένα, αλλά μπορεί να δώσει μια αίσθηση της ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα εξυπηρέτησης. Αυτά τα μη αριθμητικά δεδομένα είναι *ποιοτικά* (qualitative) και μπορεί και αυτά να αποδεικνύονται χρήσιμα στη μέτρηση της απόδοσης.

Ας δούμε γρήγορα ένα άλλο παράδειγμα. Ο Van Dyke (1599-1641), ένας μεγάλος Φλαμανδός ζωγράφος που έζησε στην Αγγλία, ζωγράφισε το γνωστό πίνακα *Η Παρθένος και το Παιδί*. Πόσο αξίζει αυτό το έργο; Σε μια προσπάθεια ποσοτικοποίησης της αξίας του θα μπορούσαμε, ίσως, να προσθέσουμε την αξία των χρωμάτων και του καμβά στην αξία του χρόνου που κατανάλωσε ο καλλιτέχνης. Θα φτάσουμε έτσι σε μια αξία μερικών ίσως εκατοντάδων δολαρίων. Επειδή όμως, οι διαθέσιμοι πίνακες αυτού του ζωγράφου είναι λίγοι, ενώ η ζήτηση είναι μεγάλη, είναι εύλογο να περιμένουμε μια πολύ καλύτερη τιμή γι' αυτόν τον πίνακα. Πράγματι, αυτό το συγκεκριμένο έργο πουλήθηκε το 1976 στην τιμή των 365.000 δολαρίων, τιμή την οποία οι τεχνοκριτικοί θεώρησαν πολύ χαμηλή. Κάθε μια απ' αυτές τις απόπειρες αποτίμησης του πίνακα καταλήγει σε μια ποσοτικοποίηση της αξίας του. Υπάρχουν όμως εραστές της τέχνης που υποστηρίζουν ότι τέτοια έργα τέχνης είναι ανεκτίμητα. Τέτοιοι ισχυρισμοί, ότι αυτός ο πίνακας είναι ανεκτίμητος, αποτελούν προσπάθεια απόδοσης *ποιοτικής* αξίας σ' αυτόν.

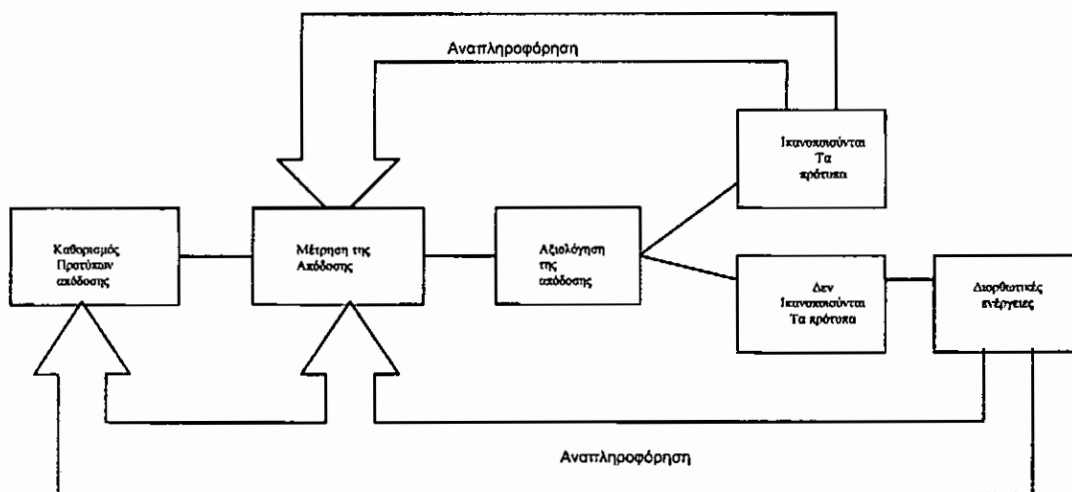
Η αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά μέτρα, ακριβώς όπως και ένας αξιόλογος πίνακας μπορεί να εκτιμηθεί τόσο ποσοτικά (365.000 δολάρια) όσο και ποιοτικά (ανεκτίμητος).

Ο χρόνος στον οποίο γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης έχει πολύ μεγάλη σημασία. Η φύση του προϊόντος επηρεάζει το χρόνο στον οποίο θα πρέπει να γίνει η μέτρηση της απόδοσης. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα χρονικά πλαίσια του ίδιου του στόχου επηρεάζουν το χρόνο της αξιολόγησης της απόδοσης. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι θα πρέπει να αξιολογούνται σε πιο σύντομες περιόδους. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, αντίθετα, πρέπει να αξιολογούνται σε μεγαλύτερα χρονικά πλαίσια. Αν τα χρονικά πλαίσια του στόχου δε συμφωνούν με τη χρονική περίοδο αξιολόγησης, τότε μπορεί να προκληθεί μεγάλη σύγχυση. Ένας μακροπρόθεσμος στόχος που αξιολογείται πολύ σύντομα μπορεί να φανεί σαν

αποτυχία, ενώ ένας βραχυπρόθεσμος στόχος που αξιολογείται μακροπρόθεσμα, πολύ μετά το αποτέλεσμα, μπορεί να οδηγήσει σε άσχετα συμπεράσματα. Τα δεδομένα της απόδοσης θα πρέπει, γι' αυτόν το λόγο, να είναι διαθέσιμα σε μια περιοδική βάση για να είναι πραγματικά χρήσιμα σαν εργαλείο του μάντζμεντ για τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση της απόδοσης των αραιών οργανωτικών πόρων. Τα δεδομένα που είναι είτε ελλιπή είτε άκαιρα δεν έχουν αξία και, ενώ στην καλύτερη περίπτωση θα είναι άσχετα, στη χειρότερη θα είναι παραπλανητικά. Τα θέματα που αφορούν το σωστό χρόνο και τη σωστή μορφή αυτών των δεδομένων θα πρέπει να εξετάζονται από τα στελέχη πριν από τη συγκέντρωσή τους ή την υλοποίηση του συστήματος πληροφοριών διοίκησης.

γ. Αξιολόγηση της απόδοσης

Μετά τον ορισμό του προτύπου απόδοσης και την ολοκλήρωση των μετρήσεων, το επόμενο βήμα στη διεργασία ελέγχου είναι η αξιολόγηση της απόδοσης. Πρόκειται για μια διαδικασία σύγκρισης της απόδοσης που μετρήθηκε με το πρότυπο απόδοσης. Η παρακάτω εικόνα παρουσιάζει τη σειρά των γεγονότων στη διεργασία ελέγχου. Στη φάση της αξιολόγησης απόδοσης της διεργασίας ελέγχου, τα πιθανά συμπεράσματα είναι μόνο δύο – η απόδοση θα έχει ικανοποιήσει τα πρότυπα ή δε θα τα έχει ικανοποιήσει. Και στις δυο περιπτώσεις, οι πληροφορίες που αντλούνται από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με δημιουργικό τρόπο στον οργανισμό. Αυτό λέγεται αναπληροφόρηση (feedback), και δεν είναι παρά πληροφορίες για την απόδοση της εργασίας οι οποίες προέρχονται από την ίδια την εργασία και χρησιμοποιούνται για διορθωτικές ενέργειες.



Η διεργασία ελέγχου

Όπως φαίνεται στο πάνω μέρος της εικόνας, αν έχουν ικανοποιηθεί τα πρότυπα απόδοσης αυτή η πληροφορία ανατροφοδοτείται στη φάση «μέτρησης της απόδοσης» της διεργασίας ελέγχου, η οποία αρχίζει ξανά απ' αυτήν τη φάση. Αυτό γίνεται γιατί δεν έχει

προκύψει κάποια ένδειξη ότι τα ίδια τα πρότυπα απόδοσης χρειάζονται αναθεώρηση. Αν όμως δεν έχουν ικανοποιηθεί τα πρότυπα απόδοσης, τότε γίνονται διορθωτικές ενέργειες. Αυτό φαίνεται στο κάτω μέρος της εικόνας. Μετά την ολοκλήρωση των διορθωτικών ενεργειών, αυτή η πληροφορία ανατροφοδοτείται στη διεργασία ελέγχου, τόσο στη φάση "καθορισμού προτύπων απόδοσης" όσο και στη "μέτρηση της απόδοσης". Σ' αυτήν την περίπτωση, τα πρότυπα απόδοσης μπορεί να μην ικανοποιήθηκαν επειδή ήταν υπερβολικά, οπότε στην πρώτη φάση μπορεί να χρειάζεται επανεξέταση και αναθεώρηση των προτύπων και επανάληψη της διεργασίας ελέγχου από την αρχή. Οι πληροφορίες για τις διορθωτικές ενέργειες ανατροφοδοτούνται επίσης και στη φάση "μέτρησης της απόδοσης", επειδή μπορεί να επηρεάζουν τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης.

δ. Αξιοποίηση της αναπληροφόρησης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αν η πραγματική απόδοση δεν ικανοποιεί τα πρότυπα απόδοσης η διεύθυνση προχωρά σε διορθωτικές ενέργειες. Αυτό προϋποθέτει ότι τα πρότυπα είναι δίκαια και μπορούν να επιτευχθούν. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχει και η αντίθετη περίπτωση, στην οποία η πραγματική απόδοση υπερβαίνει τα πρότυπα. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι τα πρότυπα απόδοσης έχουν οριστεί πολύ χαμηλά – ή ότι το συγκεκριμένο άτομο που αξιολογείται αποδίδει υπερβολικά καλά.

Οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να έχουν σαν σκοπό τη βελτίωση της επιθυμητής απόδοσης και την ικανοποίηση των προτύπων απόδοσης. Τα δεδομένα από την αναπληροφόρηση της απόδοσης αναλύονται για να καθοριστούν οι αποτελεσματικότερες διορθωτικές ενέργειες.

9.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

9.3.1 Τεχνικές ελέγχου για κάθε μορφής επιχειρήσεις.

9.3.1.1 Προειδοποιητικές

ι) Διάγραμμα αιτίων – αποτελεσμάτων (διάγραμμα I SHIKAWA)

Αποτελεί μέθοδο προσδιορισμού του προβλήματος των επιχειρήσεων αυτός ο έλεγχος, που ενεργοποιεί την δημιουργική φαντασία, χρησιμοποιείται για την συστηματική αποτύπωση ενός προβλήματος με ομαδική προσέγγιση. Παρουσιάζει μέτριο βαθμό δυσκολίας. Απαιτεί απλούς χειρισμούς και λίγη εκπαίδευση. Η αποτελεσματικότητά της είναι μικρή.

ii) Διεπιχειρησιακές συγκρίσεις

Η τεχνική αυτή ελέγχου αποτελεί μέσο αναλύσεως διαφόρων δεικτών, επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Χρησιμοποιείται για τον γενικό έλεγχο. Παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της, χρειάζεται λίγη εκπαίδευση. Η αποτελεσματικότητά της είναι μικρή.

iii) Τεχνική αξιολογήσεως και αναθεωρήσεως προγράμματος

Είναι γνωστή ως PERT ή ως δικτυωτή ανάλυση, με την οποία επιδιώκεται ο καλύτερος τρόπος σχεδιάσεως προγραμματισμού και ελέγχου πολύπλοκων δραστηριοτήτων, στις οποίες έχει ιδιαίτερη σημασία ο παράγοντας χρόνος.

9.3.2 Τεχνικές ελέγχου γενικής χρήσεως.

9.3.2.1 *Προειδοποιητικές*i) Ανάλυση αριθμοδεικτών

Με την τεχνική αυτή γίνεται υπολογισμός και σύγκριση χαρακτηριστικών αριθμοδεικτών της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιείται για τον οικονομικό έλεγχο, την πορεία της επιχείρησης. Παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της. Χρειάζεται λίγη εκπαίδευση. Η αποτελεσματικότητά της είναι χαμηλή.

ii) Ανάλυση νεκρού σημείου κύκλου εργασιών

Η τεχνική αυτή παρουσιάζει την γραφική απεικόνιση των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης και δείχνει τις δυνατότητες κέρδους, πέρα από κάποιο σημείο παραγωγής. Παρουσιάζει στοιχειώδεις δυσκολίες κατά την εφαρμογή της. Δεν χρειάζεται πολλές γνώσεις. Η αποτελεσματικότητά της είναι μικρή.

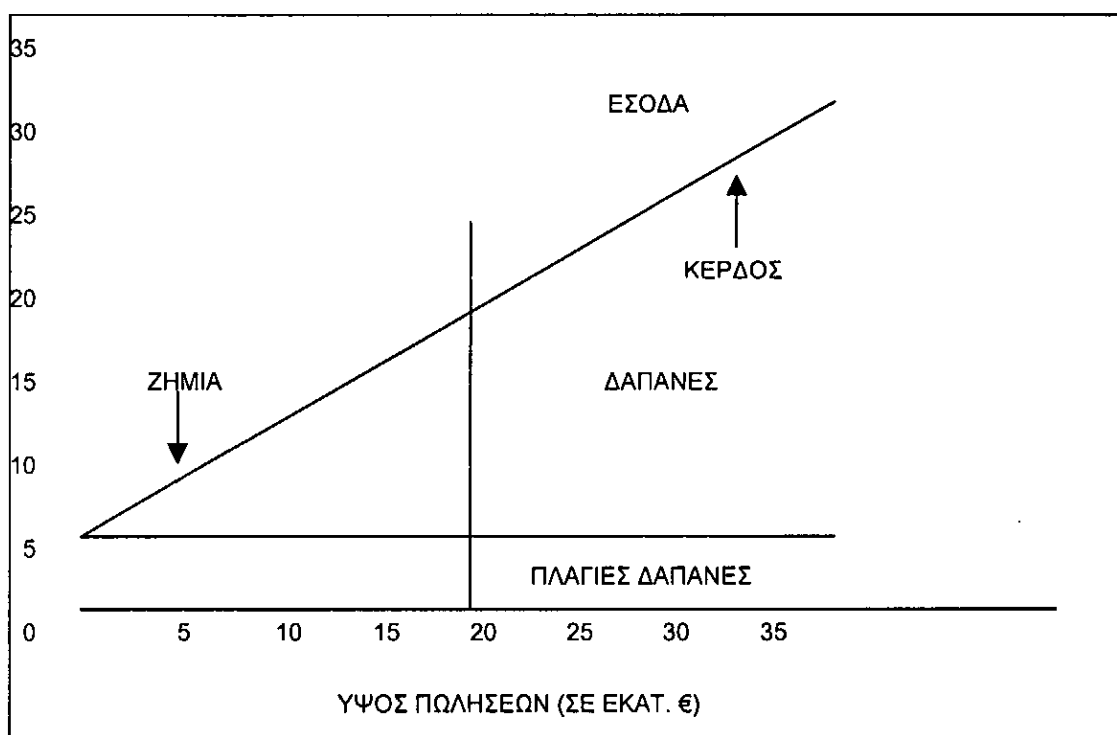
Αναλυτικότερα, κατά την τεχνική αυτή απεικονίζεται με διάγραμμα η σχέση εσόδων από πωλήσεις και δαπανών για την παραγωγή της ίδιας ποσότητας προϊόντων. Το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών είναι το σημείο εκείνο στο οποίο τα έσοδα των πωλήσεων ισούνται με τις αντίστοιχες δαπάνες παραγωγής κ.λ.π. Σε οποιοδήποτε μικρότερο ύψος παραγωγής και πωλήσεων η επιχείρηση θα έχει ζημιά, ενώ σε οποιοδήποτε μεγαλύτερο ύψος θα έχει κέρδη.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται μια απλή μορφή διαγραμμάτων νεκρού σημείου. Δείχνει το επίπεδο εσόδων και δαπανών για κάθε ποσότητα πωλήσεων και το σημείο που εξισώνονται, δηλαδή σε ποσότητα πωλήσεων ποσού 17 εκατομμυρίων €. Σκοπός της τεχνικής αυτής είναι η πρόβλεψη του κέρδους και περιλαμβάνει και τα στοιχεία

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

των εσόδων. Χρησιμοποιείται συνήθως για να προσδιορισθεί αν μια δεδομένη πορεία είναι πιο επικερδής από άλλες εναλλακτικές πορείες, με τις οποίες συγκρίνεται.

Η τεχνική του νεκρού σημείου κύκλου εργασιών είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο, επειδή δίνει έμφαση στην οριακή έννοια, δηλ. στην επίδραση στα κέρδη, επιπλέον πωλήσεων ή των επιπλέον δαπανών. Δείχνοντας αυτά τα αποτελέσματα, εφιστά την προσοχή των διοικητικών στελεχών στα οριακά αποτελέσματα των αποφάσεών τους.



ΣΧΗΜΑ Παράδειγμα προσδιορισμού Νεκρού Σημείου

Για τον προσδιορισμό του Νεκρού Σημείου του κύκλου εργασιών χρησιμοποιούνται δύο τύποι. Ένας όταν τα στοιχεία παρουσιάζονται σε ποσότητες και άλλος όταν τα στοιχεία παρουσιάζονται σε χρηματικές μονάδες. Αν Σ = Σταθερά έξοδα, τ = Συντελεστής μεταβλητότητας εσόδων μέχρι 100% του βαθμού δραστηριότητας (ή τιμή πωλήσεως), μ = Συντελεστής μεταβλητότητας μεταβλητών εσόδων, X = Νεκρό Σημείο, επειδή

Έσοδα = Σταθερά έξοδα + Μεταβλητά έξοδα, τότε

i. $\chi = \frac{\sum}{\tau-\mu}$ (Όταν τα στοιχεία είναι σε ποσότητες) και

ii. $\chi = \frac{\sum}{\tau} \frac{1-\mu}{\tau}$ (Όταν τα στοιχεία παρουσιάζονται σε δραχμές)

iii) Προϋπολογισμοί

Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο, ως λειτουργίας της Οργανώσεως και Διοικήσεως, είναι οι προϋπολογισμοί. Είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται πάρα πολύ για διοικητικό έλεγχο. Μερικοί υποστηρίζουν, ότι η τεχνική αυτή είναι η μοναδική για την πραγματοποίηση του ελέγχου. Στην τεχνική του προϋπολογισμού διατυπώνονται, με αριθμητικούς-χρηματικούς όρους, τα προγράμματα, τα σχέδια, οι στόχοι δραστηριότητας για μια δεδομένη μελλοντική περίοδο π.χ. προϋπολογισμοί εσόδων-εξόδων, προϋπολογισμοί επενδύσεων. Σε άλλες όμως περιπτώσεις οι προϋπολογισμοί είναι πιθανόν να εκφράζονται σε μη χρηματικούς όρους, π.χ. οι προϋπολογισμοί ωρών απασχολήσεως, ή οι προϋπολογισμοί ποσοτήτων παραγωγής, ή ποσοτήτων πωλήσεων. Με την αριθμητική παρουσίαση των προγραμμάτων οι προϋπολογισμοί επιβάλλουν και συσχετίζουν τον προγραμματισμό-σχεδιασμό και επιτρέπουν την μεταβίβαση εξουσίας, χωρίς να χάνεται ο έλεγχος. Με την μετατροπή των προγραμμάτων σε αριθμούς δίνεται η δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να βλέπουν καθαρά τι χρηματικά ποσά θα δαπανηθούν, από ποιόν, πού, τι έσοδα-έξοδα θα περιλαμβάνουν τα προγράμματά τους. Με την εξακρίβωση αυτών, τα διοικητικά στελέχη διευκολύνονται στην μεταβίβαση εξουσίας, που είναι χρήσιμη και αναγκαία για την υλοποίηση ενός προγράμματος μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού.

Οι προϋπολογισμοί είναι δυνατόν να διακριθούν σε πέντε βασικούς τύπους:

προϋπολογισμοί εσόδων-εξόδων

προϋπολογισμοί χρόνου, χώρου, υλικών προϊόντων

προϋπολογισμοί επενδύσεων

προϋπολογισμοί ταμειακής κινήσεως

προϋπολογισμοί ισολογισμού.

Η τεχνική των προϋπολογισμών χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων και τον συντονισμό των τμημάτων. Κατά την εφαρμογή λοιπόν αυτής της τεχνικής θα πρέπει να προσέχουν οι αρμόδιοι, ώστε:

— οι στόχοι του προϋπολογισμού να μην παραμερίζουν τους στόχους της επιχειρήσεως και να μην φτάνουν στην υπερβολή οι έλεγχοι του προϋπολογισμού, ελέγχοντας και τις πιο ασήμαντες λεπτομέρειες, προκαλώντας έτσι εμπόδια στην πραγματοποίηση της λειτουργίας των τμημάτων ή και ολόκληρης της επιχειρήσεως.

Θα τονίσουμε, ότι οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι ελαστικοί, όπως και τα προγράμματα.

Η τεχνική των προϋπολογισμών δεν χρειάζεται μεγάλη εκπαίδευση. Οι δυσκολίες που παρουσιάζει η τεχνική αυτή είναι συνήθως στοιχειώδεις. Αντίθετα η αποτελεσματικότητα της είναι υψηλή.

9.3.3 Προληπτικές τεχνικές ελέγχου.

9.3.3.1 Μέθοδοι προσομοιώσεως

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την εξομοίωση της πραγματικότητας με μοντέλα και την απεικόνιση φαινομένων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και έχει εφαρμογή σε όλες τις λειτουργίες της επιχειρήσεως. Για την εφαρμογή της τεχνικής αυτής χρειάζεται βασικά αλλαγή νοοτροπίας και μεγάλη εκπαίδευση. Παρουσιάζει εξειδικευμένες δυσκολίες κατά την εφαρμογή της. Η αποτελεσματικότητα της είναι μικρή.

9.3.4 Τεχνικές ελέγχου για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

9.3.4.1 Προειδοποιητικές

i) Στατιστικός έλεγχος ποιότητας

Η τεχνική του στατιστικού ελέγχου ποιότητας αποτελεί δειγματοληπτική μέτρηση των χαρακτηριστικών των παραγομένων προϊόντων, με την χρήση στατιστικών υποδειγμάτων (μοντέλων) και χρησιμοποιείται για τον έλεγχο ποιότητας, πριν από την ολοκλήρωση του παραγωγικού κύκλου. Δίνει προειδοποιητικά μηνύματα στους αρμοδίους πριν το τέλος της παραγωγής για την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων. Έχουν έτσι την ευκαιρία να επέμβουν εγκαίρως και να διορθώσουν τα τυχόν ελαττώματα.

Η τεχνική αυτή παρουσιάζει μέτριες δυσκολίες κατά την εφαρμογή της, χρειάζεται μικρή εκπαίδευση των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητά της είναι μέτρια.

Σ' άλλες περιπτώσεις ο έλεγχος ποιότητας δεν είναι μόνο δειγματοληπτικός – στατιστικός, αλλά διαρκής. Πιθανόν ακόμη να διεξάγεται σε όλα τα παραγόμενα μέρη. Ή να γίνεται και συνδυασμός των διαφόρων μεθόδων, ώστε να επιτυγχάνεται, ανάλογα με την περίπτωση, το καταλληλότερο αποτέλεσμα.

ii) Πρότυπο κόστος

Πρότυπο κόστος παραγωγής είναι το προκαθοριζόμενο κόστος παραγωγής, βάσει των προτύπων εξόδων, με σκοπό τον έλεγχο της παραγωγικότητας της επιχειρήσεως.

Πρότυπα έξοδα είναι τα προκαθορισμένα έξοδα κάποιου προϊόντος, βάσει προκαθορισμένων τιμών και βαθμού απασχολήσεως, όπως επίσης και δικαιολογούμενα

αναμενόμενων ποσοτικών αποδόσεων, σε σχέση με τον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό και τις μεθόδους παραγωγής.

Ο όρος «πρότυπο κόστος» είναι μετάφραση του αγγλόφωνου «standard cost».

Η τεχνική του προτύπου κόστους συμβάλλει και στα εξής:

Υποβοηθάει την τυποποίηση της παραγωγής (των μεθόδων και της διαδικασίας της).

Συγκεντρώνει την προσοχή της αποκλίσεις, μεταξύ των προτύπων και των πραγματοποιούμενων εξόδων παραγωγής.

Εξασφαλίζει χρήσιμες πληροφορίες.

Εξασφαλίζει ενιαία βάση συγκρίσεων για όλα τα στοιχεία του κόστους.

Εξασφαλίζει αντικειμενικούς σκοπούς για της δραστηριότητες της επιχειρήσεως.

Υποβοηθάει την διεύθυνση να κάνει πιο επιτυχημένο πραγματικό έλεγχο, με την συγκέντρωση της προσοχής των διευθυντικών στελεχών της αποκλίσεις από τα πρότυπα.

Ενισχύει την συνεργασία και τον συντονισμό των προσπαθειών όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Παρουσιάζει εξειδικευμένες δυσκολίες, δεν απαιτεί μεγάλη εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά της είναι μεσαίου επιπέδου.

9.3.4.2 Προληπτικές

i) Κύκλοι ποιότητας

Η τεχνική αυτή είναι ομαδική προσέγγιση ελέγχου και βελτιώσεων. Εφαρμόζεται στο επίπεδο της ομάδας, που αντιμετωπίζει κάποια δυσκολία ή κάποιο πρόβλημα. Από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής έχουν προκύψει και τα εξής συμπεράσματα:

Δεν χρησιμοποιούνται για την συζήτηση συλλογικών συμβάσεων.

Συζητούνται μεν γενικά προβλήματα, όπως της υποκινήσεως και αυξήσεως της παραγωγικότητας. Δεν συζητείται όμως η αύξηση της παραγωγικότητας που πιθανόν να σημαίνει μείωση της απασχολήσεως.

Στόχος, επομένως, πρέπει να είναι η διευκόλυνση της εργασίας, με πιθανή μείωση και του χρόνου παραγωγής κάποιου προϊόντος.

Η εφαρμογή των «κύκλων ποιότητας» σε μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις παρουσιάζει προχωρημένο βαθμό δυσκολίας. Μερικές φορές μάλιστα, τα προβλήματα μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων αποτελούν σοβαρό εμπόδιο για την αξιοποίηση της μεθόδου αυτής. Η αποτελεσματικότητά της είναι μέτρια.

ii) Έλεγχος αποθεμάτων

Η μέθοδος αυτή είναι μαθηματική τεχνική βελτιστοποίησης των αποθεμάτων και χρησιμοποιείται στους τομείς παραγωγής και αποθήκης. Παρουσιάζει προχωρημένο βαθμό δυσκολίας κατά την εφαρμογή της και απαιτεί αρκετές ανάγκες εκπαίδευσης και ειδικευμένο προσωπικό. Εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

iii) Σύστημα υποδείξεων

Μια άλλη μέθοδος ελέγχου είναι τα συστήματα υποδείξεων (suggestion schemes). Παρουσιάζει δυνατότητες υποβολής υποδείξεων από τους εργαζόμενους για βελτιώσεις και ανταμοιβές των καλλίτερων. Εφαρμόζεται από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση γενικών προβλημάτων, όπως της αυξήσεως της παραγωγικότητας. Οι δυσκολίες που παρουσιάζει είναι στοιχειώδεις και απαιτεί εκπαίδευση περιορισμένης κλίμακας. Η αποτελεσματικότητα τέλος της μεθόδου αυτής είναι μέτρια.

9.3.4.3 Συνεχείςi) Προϋπολογισμοί μηδενικής βάσεως

Έχει πολλές ομοιότητες με τον ελαστικό προϋπολογισμό. Στην τεχνική αυτή διαιρούνται τα επιχειρησιακά προγράμματα σε ομοιογενείς ομάδες, που περιλαμβάνουν στόχους, δραστηριότητες και απαιτούμενους πόρους. Έπειτα υπολογίζεται το κόστος για κάθε ομάδα ξεκινώντας από το μηδέν. Ξεκινώντας κάθε προϋπολογισμό από μια μηδενική βάση, υπολογίζεται το κόστος από την αρχή και έτσι αποφεύγεται η τάση που παρατηρείται συχνά κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού, να εξετάζονται δηλαδή, μόνο οι μεταβολές ως προς την προηγούμενη περίοδο.

Το κύριο πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι, ότι αναγκάζει τα διοικητικά στελέχη να σχεδιάζουν από την αρχή κάθε πρόγραμμα. Με τον τρόπο αυτό, ανασκοπούνται στην ολότητά τους τα ήδη δημιουργημένα προγράμματα και το κόστος τους, μαζί με τα καινούρια προγράμματα και το δικό τους κόστος. Στην συνέχεια κατατάσσονται ανάλογα με τις ωφέλειές τους σε σύγκριση με το κόστος που προκαλούν.

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται σε μεγάλες επιχειρήσεις για τον έλεγχο δραστηριοτήτων, την αξιοποίηση πόρων και την παραγωγικότητα. Η εφαρμογή της παρουσιάζει εξειδικευμένες δυσκολίες γιατί, μεταξύ άλλων, απαιτεί πολύ σημαντική προσπάθεια εκπαιδεύσεως. Η αποτελεσματικότητα της τεχνικής αυτής είναι υψηλή.

9.4. ΠΟΤΕ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΟΥ ΑΠΟΒΛΕΠΕΙ

Ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται πριν την πραγματοποίηση αντιθέτων αποτελεσμάτων. Δεν πρέπει να πραγματοποιείται, όταν πραγματοποιηθούν τα λάθη ή άλλα δυσμενή γεγονότα, διότι τότε θα είναι «σαν μια νεκροψία, που δεν μπορεί να αλλάξει το παρελθόν» ή «σαν να κλείνουμε τον σταύλο όταν έχουν ξεφύγει τα ζώα». Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να μεριμνούν από πριν, για να εξασφαλίζουν, όσο το δυνατόν, την πραγματοποίηση των σωστών αποτελεσμάτων. Δημιουργούν μάλιστα και «ασφαλιστικές δικλείδες» για την παρεμπόδιση αρνητικών ενεργειών ή σωρευτικών αρνητικών αποτελεσμάτων.

Ο έλεγχος αποβλέπει στην εκτίμηση της καθημερινής και ολοκληρωμένης δράσης, η οποία θεωρείται βάση για τον καθορισμό της μελλοντικής δραστηριότητας. Η εκτίμηση αυτή απλοποιείται συνήθως από τους αρμόδιους με την συγκέντρωση της προσοχής τους στα απροσδόκητα και στα ασυνήθιστα αποτελέσματα. Όταν τα υπόλοιπα αποτελέσματα συμφωνούν με τα αναμενόμενα και τα προγραμματισθέντα αποτελεί βασικό καθήκον, που πρέπει να συγκεντρώνει την προσοχή τους. Γι' αυτό και πολλά διευθυντικά στελέχη κάνουν έλεγχο και ζητούν αναφορές μόνο για τα εξαιρετικά και ασυνήθιστα ζητήματα.

9.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ, Η ΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πολλοί θεωρούν το συντονισμό ξεχωριστή λειτουργία του διοικητικού στελέχους. Φαίνεται όμως ακριβέστερο να τον θεωρήσουμε σαν την ουσία της διοικητικής εργασίας, γιατί η επίτευξη αρμονίας των ατομικών προσπαθειών για την εκπλήρωση των ομαδικών στόχων είναι ο σκοπός της διοίκησης. Καθεμιά από τις διοικητικές λειτουργίες είναι μια άσκηση συντονισμού.

Η ανάγκη συγχρονισμού της ατομικής δράσης προκύπτει λόγω των διαφορετικών γνώμων που υπάρχουν για το πώς μπορούν να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι και το πώς μπορούν να εναρμονιστούν οι ατομικοί και ομαδικοί αντικειμενικοί σκοποί. Ακόμη και στην περίπτωση μιας εκκλησίας ή ενός φοιτητικού συλλόγου, τα άτομα εκδηλώνουν συχνά τα ίδια ενδιαφέροντα με διαφορετικούς τρόπους, και οι προσπάθειές τους για την εκπλήρωση κοινών στόχων δεν δικτυώνονται αυτόματα με τις προσπάθειες άλλων. Έτσι, γίνεται το κεντρικό καθήκον του διοικητικού στελέχους να συμβιβάζει διαφορές στη θεώρηση, το συγχρονισμό, την προσπάθεια, ή το ενδιαφέρον και να εναρμονίσει τους συνεργατικούς και τους ατομικούς στόχους.

Ο καλύτερος συντονισμός υπάρχει όταν τα άτομα βλέπουν τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλει η εργασία τους στους επικρατούντες στόχους της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει γνώση και κατανόηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, όχι μόνο από τους λίγους που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, αλλά από το σύνολο του προσωπικού της. Αν, για παράδειγμα, τα διοικητικά στελέχη δεν είναι βέβαια αν ο βασικός στόχος της εταιρείας τους είναι το κέρδος, η ποιότητα, οι προηγμένες τεχνικές ή η εξυπηρέτηση των πελατών, δεν μπορούν να συντονίσουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν τον αληθινό αντικειμενικό σκοπό. Καθένας θα καθοδηγείται από τις δικές του ιδέες για το τι ενδιαφέρει την εταιρεία ή, αν δεν έχει καμία σχετική ιδέα, μπορεί να εργάζεται μόνο για την αυτοπροβολή του. Για να αποφευχθεί αυτή η διάσπαση προσπαθειών, ο κύριος στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιοριστεί με σαφήνεια και να ανακοινωθεί σε όλους όσους αφορά. Και, φυσικά, οι στόχοι των επιμέρους τμημάτων θα πρέπει να σχεδιαστούν για να συμβάλλουν κατά το μέγιστο δυνατό στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.



- Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

10.1 Το πρόβλημα της κοινωνικής ευθύνης των διοικητικών στελεχών.

Πιθανώς καμία άλλη ερώτηση δεν έχει συγκεντρώσει περισσότερο την προσοχή επιχειρήσεων, κυβερνήσεων, πολιτικών και των ανθρώπων γενικά τα τελευταία λίγα χρόνια από την ερώτηση για το ποια είναι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Η ίδια ερώτηση, που απευθυνόταν αρχικά στις επιχειρήσεις, αποτείνεται τώρα με αυξανόμενη συχνότητα σε κυβερνητικές υπηρεσίες και τους επικεφαλής τους, σε πανεπιστήμια, σε μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, ακόμη και σε εκκλησίες. Η κοινωνία, αφυπνισμένη και αντιλαμβανόμενη την επείγουσα ανάγκη αντιμετώπισης των κοινωνικών προβλημάτων, ρωτά τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών όλων των ειδών, και ιδιαίτερα εκείνων που βρίσκονται στην κορυφή, τι κάνουν για να καλύψουν τις κοινωνικές τους ευθύνες και γιατί δεν κάνουν περισσότερα.

10.2 Μια ορθολογική άποψη της κοινωνικής ευθύνης

Είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί η απόλυτη κατανόηση της ορολογίας που επιλέγεται για να περιγράψει μια ιδέα. Η φράση «κοινωνική ευθύνη» χρησιμοποιείται πλατιά στη φιλολογία της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας, των οικονομικών επιστημών, των πολιτικών επιστημών, και της διοίκησης επιχειρήσεων. Ένας συγγραφέας ερμηνεύει αυτή την ιδέα σαν την «υποχρέωση [των διοικητικών στελεχών] να ακολουθούν εκείνες τις πολιτικές, να παίρνουν εκείνες τις αποφάσεις, ή να ακολουθούν εκείνες τις πορείες δράσης που είναι επιθυμητές από την άποψη των αντικειμενικών σκοπών και των αξιών της κοινωνίας μας. Παρά τη φαινομενική σαφήνειά του, αυτός ο ορισμός περιέχει ακόμη ασαφείς φράσεις και προϋποθέτει ότι ο καθένας ξέρει εκείνους στους οποίους οφείλεται μια υποχρέωση καθώς και το νόημα των κοινωνικών αξιών. Υποτίθεται ότι τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να παίρνουν αποφάσεις που βρίσκονται μέσα στο πλαίσιο των κοινωνικών αξιών ενός έθνους, για τις οποίες δεν υπάρχει ομοφωνία γνώμων, και οτιδήποτε κάνουν, θα πρέπει να υποστηρίζουν όλες τις αξίες είτε τις επιδοκιμάζουν είτε όχι. Είναι φανερό ότι υπάρχουν πολλά στοιχεία που είναι επιθυμητά αλλά δεν περιλαμβάνονται σ' αυτό τον «ορισμό».

Καθώς μια υποχρέωση μπορεί να οφείλεται μόνο από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο, η κοινωνική ευθύνη είναι μια διαπροσωπική σχέση που υπάρχει όταν οι άνθρωποι εξαρτώνται διαρκώς ή κατά διαστήματα ο ένας από τον άλλο και κατά οργανωμένο και κατά μη οργανωμένο τρόπο. Στην πράξη, κοινωνική ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί η προσωπική υποχρέωση των ανθρώπων, να εξασφαλίσουν ότι δεν προσκρούουν στα δικαιώματα και στα νόμιμα συμφέροντα άλλων, ενώ ενεργούν για το προσωπικό τους συμφέρον. Δεν είναι ίσως

πετυχημένο να διατυπώνεται αυτή η ιδέα αρνητικά, αλλά είναι εύκολο να αντιληφθούμε την κοινωνική ευθύνη με αυτό τον τρόπο.

Έτσι, τα κοινωνικά υπεύθυνα άτομα θα υπακούσουν στους νόμους της χώρας επειδή διακυβεύονται τα δικαιώματα άλλων. Είναι ελεύθεροι να υποστηρίξουν τους θεσμούς και τα άτομα της εκλογής τους, ή μπορούν να κρατήσουν μια ουδέτερη στάση, ούτε υποστηρίζοντας ούτε αναμειγνυόμενοι με την ευημερία θεσμών και ατόμων. Αλλά δεν μπορούν, με λόγια ή έργα, να επιχειρήσουν να καταστρέψουν τους θεσμούς ή να συγκρουστούν με τα δικαιώματα και τα συμφέροντα άλλων ατόμων εκτός αν ακολουθήσουν τη δικαστική διαδικασία.

Υπάρχουν διάφορες περιπλοκές σ' αυτή την άποψη περί κοινωνικής ευθύνης. Πρώτο, οι ουδέτερες και οι αρνητικές όψεις της προσωπικής συμπεριφοράς είναι το ίδιο σημαντικές με τις θετικές. Για παράδειγμα, τα μη μέλη δεν είναι υποχρεωμένα να υποστηρίξουν ένα εργατικό σωματείο. Μπορεί να είναι εντελώς ουδέτερα, αλλά δεν μπορούν να επιχειρήσουν να το καταστρέψουν εκτός αν ακολουθήσουν τη νομοθετική ή δικαστική διαδικασία. Παρόμοια, ένα πρόσωπο δεν είναι υποχρεωμένο να υποστηρίξει μια εκκλησία, μια φιλανθρωπική οργάνωση, ένα πανεπιστήμιο, ή μια κοινότητα, όσο δεν υπάρχουν νομικές απαιτήσεις για την πληρωμή συνδρομής ή φόρων για λογαριασμό τους. Η ίδια άποψη ισχύει για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Εκτός από τις παράνομες διακρίσεις που βασίζονται στη φυλή, το φύλο, την ηλικία, ή τη θρησκεία, ένα πρόσωπο μπορεί άνετα να υποστηρίξει κάποιο άλλο σε θέματα εργασίας (άσχετα από εκείνα που περιλαμβάνονται στη συνδικαλιστική σύμβαση εργασίας), σε μια προαγωγή, ή μια προώθηση γιατί καμία από αυτές τις ενέργειες δεν περιορίζει τα δικαιώματα των άλλων.

Μια δεύτερη περιπλοκή είναι ότι η κοινωνική υποχρέωση οφείλεται από άτομα και όχι από οργανώσεις. Ένας σύλλογος, μια εκκλησία, ένα πανεπιστήμιο, ή μια εταιρεία δεν φέρει καμία ευθύνη, μπορεί να λειτουργεί μόνο μέσω των ανθρώπων που ενεργούν στο όνομά τους. Η κοινωνική ευθύνη είναι μια προσωπική ιδιότητα, δεν υπάρχει δράση χωρίς προσωπική δράση. Οπωσδήποτε, αυτή η άποψη παραβλέπεται συχνά λόγω της συνήθειάς μας να προσωποποιούμε επιχειρήσεις και λόγω της νομικής φιλολογίας που περιβάλλει μια εταιρεία με προσωπικότητα. Αλλά αυτός δεν είναι λόγος για να μην κάνουν οι σπουδαστές την κατάλληλη διάκριση. Όταν ένα κρατικό πανεπιστήμιο χρησιμοποιεί τα κεφάλαιά του για να αναμειχθεί στην πολιτική, μια εκκλησία εκδιώκει ένα μέλος, ένας σύλλογος καταψηφίζει την υποψηφιότητα ενός μέλους, μια εμπορική εταιρεία παραβιάζει τη νομοθεσία εναντίον των μονοπωλίων, ή μια φιλανθρωπική οργάνωση υποστηρίζει τους απόρους, κάποιο άτομο ή κάποια ομάδα ατόμων πήρε αυτές τις αποφάσεις. Κανένα άτομο δεν μπορεί να ξεφύγει από την κοινωνική ευθύνη με το τέχνασμα του φανταστικού προσώπου. Ούτε το σύνολο της κοινωνικής ευθύνης μπορεί να αυξηθεί προσθέτοντας σ' αυτό την υποχρέωση του φανταστικού προσώπου. Αυτή η αντίληψη είναι απόλυτα αναγκαία για την κατανόηση της εθιμικής (δεοντολογικής) ευθύνης.

Μια τρίτη περιπλοκή είναι ότι κάθε άτομο στην κοινωνία έχει να αντιμετωπίσει κοινωνικές ευθύνες. Οι ίδιοι κανόνες έχουν εφαρμογή και σε καθηγητές, ιερείς, δικηγόρους, και γιατρούς όπως έχουν εφαρμογή και σ' εκείνους που ενεργούν στο όνομα εταιρειών, κυβερνήσεων, και άλλων οργανωμένων επιχειρήσεων. Οι ιδιοκτήτες και τα διοικητικά

στελέχη εταιρειών έχουν από μακρού επικριθεί για την έλλειψη κοινωνικής ευθύνης τους, και μόνο πρόσφατα οι επικρίσεις στράφηκαν και προς τους καθηγητές που δεν κάνουν διάκριση μεταξύ ακαδημαϊκής ελευθερίας και προπαγάνδας, τους δικαστές που χρησιμοποιούν νομικές διαδικασίες για να αντικατοπτρίσουν προσωπικές προκαταλήψεις, τους ιερείς που υποκαθιστούν την κοινωνική δράση με το κήρυγμα του Λόγου του Θεού, και τα μέλη των εργατικών συνδικάτων που καταφεύγουν σε απολυταρχικές πιέσεις.

10.3 Η περίπτωση της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων

Οι άνθρωποι στις κοινωνίες δημιουργούν πολλά ιδρύματα για να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους. Τα κυβερνητικά ιδρύματα έχουν πολλούς σκοπούς, ανάμεσα στους οποίους η προστασία από ξένη εισβολή, η εφαρμογή της δικαιοσύνης, η βελτίωση των κοινωνικών αδικιών, και η βοήθεια προς τους αδύνατους, όλους σχεδιασμένους για να προστατεύουν και να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους στην επιδίωξη της ευτυχίας. Τα θρησκευτικά ιδρύματα έχουν σχεδιαστεί για να φροντίζουν τις πνευματικές ανάγκες των μελών τους. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες μάθησης και έρευνας κάθε κοινωνίας. Τα εργατικά και γεωργικά σωματεία φροντίζουν για τα υλικά οφέλη των μελών τους.

Οι οικονομικές επιχειρήσεις έχουν σχεδιαστεί για να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες για να ικανοποιούν τις υλικές επιθυμίες των ανθρώπων. Η πρώτη ευθύνη των διοικητικών στελεχών τους είναι η αποδοτικότητα στη χρήση των πόρων τους για την παραγωγή οικονομικού πλούτου. Η δεύτερη ευθύνη τους είναι να εκπληρώσουν αυτό το σκοπό με τέτοιο τρόπο που να μη θέτει κανένα περιορισμό στα νόμιμα δικαιώματα και συμφέροντα οποιουδήποτε ανθρώπου. Η τρίτη ευθύνη τους είναι να παρακολουθούν, με λόγια και έργα, τους εθιμικούς κανόνες της κοινωνίας.

Μερικοί, που θέλουν να αποδεχτούν οι επιχειρήσεις μια ευρύτερη κοινωνική ευθύνη από αυτή που αναφέρεται εδώ, επιμένουν ότι οι οικονομικές επιχειρήσεις ελαφρώνουν τις «υποχρεώσεις» τους προς τους υπαλλήλους δίνοντάς τους καλύτερους μισθούς από αυτούς που ορίζει ο ανταγωνισμός καθώς και πρόσθετες παροχές, τις υποχρεώσεις τους προς τους καταναλωτές, μέσω μη οικονομικών τιμών και ποιότητας των εμπορευμάτων, τις υποχρεώσεις τους προς τις εκπαιδευτικές προσπάθειες, με δώρα. Τις υποχρεώσεις τους στην κοινότητα, με δωρεές υπηρεσιών και τη διατήρηση μη οικονομικών λειτουργιών· τις υποχρεώσεις τους προς τους άνεργους, τοποθετώντας τους σε δουλειές που δεν μπορούν να εκτελέσουν· τις υποχρεώσεις τους στην κυβέρνηση, με δωρεές των υπηρεσιών προικισμένων διοικητικών στελεχών· και τις υποχρεώσεις τους προς τα εργατικά σωματεία, θυσιάζοντας το δικαίωμα του διοικείν.

Αυτοί οι επικριτές φαίνεται ότι θέλουν να κάνουν περισσότερα οι επιχειρήσεις από την αποτελεσματική και αποδοτική επιδίωξη της κοινωνικά αποδεκτής αποστολής τους. Φαίνεται ότι περιμένουν να απασχοληθούν οι επιχειρήσεις με δραστηριότητες που η κοινωνία έχει

εμπιστευθεί στην κυβέρνηση, σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, ή σε άλλα μη επιχειρηματικά ιδρύματα. Το να ξεφύγουν όμως σημαντικά από την αποστολή τους οι επιχειρήσεις μπορεί να προκαλούσε κοινωνική σύγχυση και ακόμη να καθιστούσε αδύνατο γι' αυτές να εκπληρώσουν τους στόχους τους.

Υπάρχει και άλλος ένας λόγος για να κρατηθούν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων μέσα στα πλαίσια της δικής τους λειτουργίας. Δεν είναι ειδικοί σε όλα. Οι επιλογές που θα έκαναν και η υποστήριξη που θα επέλεγαν να παράσχουν μπορεί να μην ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες εκείνων που διοικούν άλλες επιχειρήσεις.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

**ΚΑΝΟΝΕΣ
ΑΔΙΚΗΤΙΚΗΣ
ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Λίγο πολύ, ο καθένας μας κρύβει ένα μάνατζερ μέσα του ισχυροποιώντας τη θεωρία ότι το μάνατζμεντ δεν είναι ένας απλός τίτλος αλλά ένας τρόπος ζωής. Καθημερινά καλούμαστε να προωθήσουμε τους εαυτούς μας στην αγορά, εργασίας και μη, με το καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να πετύχουμε το στόχο μας. Για να διοικήσει κάποιος μία ομάδα ή μια επιχείρηση πρέπει πρώτα να μάθει να διοικεί τον εαυτό του αναγνωρίζοντας ότι δεν μπορείς να διδάξεις κάτι που δεν το γνωρίζεις. Η άγνοια έχει αντίκτυπο στο μέλλον του κάθε στελέχους με αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική του καριέρα.

Το αποδοτικό μάνατζμεντ δεν είναι μία λέξη που αναφέρεται στο παρόν. Είναι μια διαδικασία η οποία έχει ευρύτερο χρονικό χαρακτήρα. Αυτός ο χρονικός παράγοντας επιτάσσει αποδοτική λειτουργία του κάθε σωστού στελέχους ο οποίος έχει ως γνώμονα την επιτυχία και είναι δεσμευμένος να λειτουργεί και να αποδίδει στις υψηλότερες προκλήσεις της καθημερινής εταιρικής πραγματικότητας.

Σημαντικό είναι ο μάνατζερ να ξέρει να ξεχωρίζει τους συνεργάτες του να συναναστρέφεται με τους λίγους που «κάνουν πράγματα» παρά με τους πολλούς που «θα ήθελαν να κάνουν»! Επιτυχημένος θεωρείται αυτός που έχει δεσμευτεί στη ζωή του και παράγει σύμφωνα με τα σχέδια του. Πρέπει διαρκώς να αναθεωρούνται οι κανόνες και τα πρότυπα, βάση των οποίων σχεδιάζουμε το μέλλον και να μη γίνεται προσκόλληση σε ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή ακόμα και προηγούμενες επιτυχίες.

Θα ήταν μοιραίο λάθος να νομίσει κανείς ότι όλα είναι θέμα μοίρας και τύχης. Είναι θέμα επιλογής. Το αποτέλεσμα παράγεται από μία συγκεκριμένη σειρά πράξεων. Ο σωστός προσανατολισμός σε συνδυασμό με τη σειρά των πράξεων έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχία. Μία επιτυχία που μπορεί να είναι ατομική ή να τη μοιράζονται τα μέλη μίας ολόκληρης ομάδας δεσμευμένη απέναντι σε ένα συγκεκριμένο σκοπό. Η επικέντρωση των προσπαθειών πρέπει να γίνεται βάση σχεδιασμού, εκπαίδευσης, κινήτρων και σταθερότητας. Στη περίπτωση της ομάδας, πρέπει να είναι απολύτως κατανοητό ότι το κάθε μέλος της είναι σημαντικό και μπορεί να προσφέρει και να κάνει τη διαφορά στο αποτέλεσμα ενός είτε επιχειρηματικού είτε κοινωνικού στόχου.

Η γοητεία στο μάνατζμεντ, και γενικότερα στον τρόπο που χειρίζονται τα στελέχη διάφορα θέματα, κρύβεται πίσω από τη διαδικασία, τα βήματα και τη τακτική, που ακολουθούν προκειμένου να πετύχουν το σκοπό τους. Ο επιτυχημένος μάνατζερ οικειοθελώς αναλαμβάνει ευθύνη για τον εαυτό του, τους συνεργάτες του και το επαγγελματικό του περιβάλλον. Ο καθένας, στην όλη δομή της διοίκησης, είναι σημαντικός με τον τρόπο του και ανάλογα της βαρύτητας του.

Η προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη του σωστού μάνατζερ πρέπει να είναι μια ενεργή και συνεχής διαδικασία κομμένη και ραμμένη στα μέτρα - tailor made - του σύγχρονου επιχειρηματικού και επενδυτικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένου και του γενικότερου κοινωνικού πλαισίου που μας περιβάλλει. Ευελιξία και δυνατότητα

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ MANAGERS ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

προσαρμογής τα δύο κύρια χαρακτηριστικά του στελέχους που είναι καθαρά market player (παίκτης της αγοράς). Ακόμα περισσότερο, ξεπερνώντας την έκδοση του market player, ένας πιο ενεργητικού περιεχομένου είναι αυτός που είναι και άριστος διπλωμάτης και κινεί την αγορά (ενεργητικός) όπως αυτός θέλει - market mover.

Ωστόσο, ότι ισχύει σήμερα δεν ισχύει αύριο, ή ακόμα το μοντέλο διοίκησης που μπορεί να εφαρμοστεί αποδοτικά σε μία εταιρία θα ήταν απολύτως άχρηστο κάπου αλλού. Η ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι θεμελιώδεις λειτουργίες και τακτικές του αποδοτικού μάνατζμεντ είναι ουσιαστικά ραγδαία αλλά όχι απροσπέραστη. Σε ένα εταιρικό περιβάλλον που στην ερώτηση «πότε θέλετε να είναι έτοιμο» η απάντηση είναι «χθες» είναι λογικό και πλήρως κατανοητό η ταχύτητα αυτή να μεγαλώνει ακόμα περισσότερο. Συνεπώς η δυνατότητα προσαρμογής σε καταστάσεις και γεγονότα με τακτική και διπλωματία είναι, στη κυριολεξία, ο άσος που βρίσκεται καλά κρυμμένος στο μανίκι του κάθε στελέχους που είναι διατεθειμένο να μπει στο παιχνίδι του ανταγωνισμού, για παράδειγμα σε επίπεδο εταιρίας, να περάσει στο ολιγοπώλιο ως μέλος μίας ομάδας (ο ανταγωνιστικός χαρακτήρας παραμένει αλλά με άλλη δομική μορφή) και τέλος να οδηγηθεί στη μονοπώληση και ελευθερία κινήσεων όπου του δίνει μία πιο διοικητική και εκτελεστική θέση στην αγορά.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. HAROLD KOONTZ – CYRIL O' DONNELL «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
2. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ «ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ I»
3. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ «ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ II»
4. ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ
5. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ I»
6. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»
7. ΛΟΓ. ΜΙΧ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ»
8. Γ. ΚΟΥΤΡΟΥΛΗΣ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ & ΠΡΑΚΤΙΚΗ»
9. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. «MANATZMENT – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
10. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. – ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
11. ΝΙΚΟΣ ΛΑΟΣ «ΘΕΜΕΛΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
12. ΝΑΤ. ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ - ΔΡΑ. ΝΙΚ. ΒΙΤΑΤΖΑΚΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ»
13. ΤΑΣΟΥ ΜΙΧΑΛΑ «ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ»
14. ΔΗΜ. ΠΑΤΗΝΟΣ «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
15. ΓΕΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» DENNIS LOCK
16. «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» ANDREW J. DUBRIN

