

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

"Οι αποφάσεις και ο ρόλος τους στη  
διοικητική λειτουργία της επιχείρησης".



Των σπουδαστών:  
ΠΡΟΒΑΤΑ ΝΙΚΟΛΑΟΥ  
ΣΕΡΑΚΙΩΤΗ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ

Εισηγητής Καθηγητής:  
ΓΡΑΙΚΟΥΣΗ ΧΡΥΣΑΝΘΗ

ΑΡΙΘΜΟΣ	1091
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία φιλοδοξεί να συμπληρώσει και αυτή, την μελέτη από καταξιωμένους συγγραφείς πάνω στο ρόλο των αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση. Δεν επιθυμεί δάφνες και διθυράμβους, οπωσδήποτε όμως αποτελεί πολύτιμο βοήθημα για όποιον μελετητή επιθυμεί να εξακριβώσει με πραγματικά παραδείγματα, την εφαρμογή ή όχι στην πράξη τα όσα λέγονται θεωρητικά. Οπωσδήποτε η επιστημονική προσέγγιση είναι σεβαστή όταν τεκμηριώνεται, αλλά η πραγματική θεώρηση των πραγμάτων μέσα από τον κόσμο των επιχειρήσεων είναι εκείνη που θα δώσει αξία σε όλα όσα λέγονται.

Τέλος οι σπουδαστές και δημιουργοί της εργασίας αυτής ζητούν την κατανόηση των ενδιαφερομένων για τυχόν λεξικές ή συντακτικές ατέλειες και προσδοκούν μια δίκαιη αντιμετώπιση.

Μ Ε Ρ Ο Σ Π Ρ Ω Τ Ο

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοικητική επιστήμη έχει καταξιωθεί σαν μια από τις βασικότερες και θεμελιακές επιστήμες στο χώρο των θεωρητικών επιστημών. Στα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη των σύγχρονων οργανωτικών σχημάτων, η ανάγκη της απομαζικοποίησης των ανθρώπων σαν μελών των οργανισμών, η αναγνώριση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων και η ανάγκη του προσανατολισμού των επιχειρησιακών οργανισμών στις επιταγές του κοινωνικού περιβάλλοντος, αποτελούν το πλαίσιο μέσα από το οποίο εξετάζονται τα αντικείμενα της διοικητικής επιστήμης.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια εισδοχή στις παραδοσιακές και σύγχρονες έννοιες της διοικητικής επιστήμης, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί από την επίδραση των σύγχρονων ανθρώπινων προβλημάτων και των κοινωνικών επιστημών.

Το περιεχόμενό της καλύπτει τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική άποψη το σκοπό τούτης της εργασίας. Φαίνεται ολοκάθαρα ποιός είναι ο ρόλος των αποφάσεων στις επιχειρήσεις και πως συντελούνται μέσα σ' αυτές. Οι σπουδαστές που συντέλεσαν σ' αυτήν την εργασία δεν δεσμεύτηκαν να κινηθούν σε οποιαδήποτε κατεύθυνση, προκειμένου να αντλήσουν πληροφορίες. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που απευθύνθηκαν ήταν αρκετά συνεργάσιμες, με προθυμία δέχτηκαν τις όποιες ερωτήσεις και τις ευχαριστούμε για την κατανόησή τους.

Τέλος η εργασία αυτή πέρα από την εξυπηρέτηση καθαρά σπουδαστικών σκοπιμοτήτων, απευθύνεται σε κάθε μελετητή της διοικητικής επιστήμης που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με τα αντικείμενα της επιστήμης αυτής.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ρ Ω Τ Ο

### 1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Συχνά λέγεται ότι όταν οι άνθρωποι είναι σωστοί μπορούν να κάνουν επιτυχημένη κάθε οργανωτική δομή. Έχει ειπωθεί ακόμη και ότι η διάσταση γνώμων καθώς και η ασάφεια στην οργάνωση είναι κάτι καλό γιατί εξαναγκάζει τους ανθρώπους να εργάζονται ομαδικά, επειδή ξέρουν ότι είναι υποχρεωμένοι να συνεργαστούν για να επιτύχουν. Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει αμφιβολία πως οι σωστοί άνθρωποι και αυτοί που θέλουν να συνεργαστούν, θα συνεργαστούν αποτελεσματικότερα αν γνωρίζουν το ρόλο που πρόκειται να παίξουν σε κάθε συνεργατική προσπάθεια και πως οι ρόλοι τους σχετίζονται μεταξύ τους. Αυτό είναι κάτι που συμβαίνει σ' όλες τις επιχειρήσεις και οπουδήποτε αλλού επεμβαίνει η ανάγκη για οργάνωση. Ο σχεδιασμός και η διατήρηση αυτών των ρόλων είναι βασικά η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης.

Επειδή η τυπική οργάνωση αντιμετωπίζεται σαν μια διάρθρωση ρόλων, με αυτήν την έννοια, θεωρούμε τη διοικητική λειτουργία, σαν την ομαδοποίηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών, την ανάθεση κάθε ομάδας σ' ένα διοικητικό στέλεχος που έχει αναλάβει την επίβλεψη της και την πρόνοια για πλήρη συντονισμό μέσα στον επιχειρησιακό οργανισμό. Σ' αυτόν θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί και να έχει αποσαφηνιστεί το περιβάλλον, έτσι ώστε ο καθένας θα ξέρει ποιός πρόκειται να κάνει τι και ποιός είναι υπεύθυνος για ποια αποτελέσματα. Επίσης να παράσχεται ένα δίκτυο κυκλοφορίας των αποφάσεων που υποστηρίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Όπως τόνισε ο BARNARD, οι άνθρωποι είναι αναγκασμένοι να συνεργάζονται για να επιτύχουν τους προσωπικούς

τους στόχους επειδή υπάρχουν φυσικοί, βιολογικοί, ψυχολογικοί και κοινωνικοί περιορισμοί. Και στις περισσότερες περιπτώσεις η συνεργασία μπορεί να είναι παραγωγικότερη και λιγότερο δαπανηρή, αν υπάρχει κάποια μορφή οργανωτικής δομής.

Η διοικητική λειτουργία πληρεί εκείνες τις προϋποθέσεις για περιγραφή, εξήγηση, ανάλυση και πρόβλεψη των οργανωσιακών φαινομένων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που έχουν σαν τελικό στόχο την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης. Η αντικειμενικότητα και η ουδετερότητα είναι η μέθοδος που χρησιμοποιεί η διοικητική λειτουργία για καλύτερη προσέγγιση των στόχων. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους οργάνωσης, τη ροή εργασίας, την ηγεσία, τον έλεγχο, την συνεργασία, τον προγραμματισμό, τα ενδιαφέροντα και κίνητρα, τη λήψη αποφάσεων, την ατομική συμπεριφορά, την ανθρώπινη προσαρμογή κλπ.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διοικητική λειτουργία μπορεί να είναι επιστημονική από το γεγονός ότι κάποιος μπορεί με σχετική ακρίβεια να κάνει μερικές αρχικές προβλέψεις βασισμένος στη θεωρία και τις υποθέσεις, αλλά μπορεί να είναι και τέχνη από το γεγονός ότι μια πράξη όταν τίθεται σε εφαρμογή, απαιτείται συστηματική ταξινόμηση των πραγμάτων, εφόσον η ανθρώπινη συμπεριφορά δημιουργεί μη αναμενόμενες συνέπειες.

## 2. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Χωρίς αυτές η έννοια της διοικητικής λειτουργίας δεν θα είχε κανένα νόημα, διότι δίνουν την πραγματική διάσταση μέσα στην οποία κινείται η διοίκηση και την καθιστούν βιώσιμη και αναγκαία στην όλη οργανωτική δομή της επιχείρησης. Αυτές είναι:

- 1] Ο καταμερισμός της εργασίας που επιδιώκει η διοίκηση για καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης,
- 2] η εξουσία που ασκεί σαν διευθυντικό δικαίωμα πάνω στους εργαζομένους, δίνοντάς τους με αυτόν τον τρόπο τις βασικές τους κατευθύνσεις,
- 3] η πειθαρχία που απαιτεί από όλους τους εργαζομένους για πιο ορθολογικό καταμερισμό ευθυνών,
- 4] η σαφήνεια της εντολής, πράγμα που χαρακτηρίζει το επίπεδο της επικοινωνίας με τα κατώτερα στελέχη,
- 5] η σαφήνεια της καθοδήγησης των εργαζομένων σε τρόπους και μεθόδους που διευκολύνουν τις εργασίες τους,
- 6] η υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό συμφέρον, πράγμα που σημαίνει πως οι προσωπικές επιτυχίες πρέπει να έχουν κοινή συνισταμένη την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης,
- 7] η αμοιβή του προσωπικού που πρέπει να διέπεται από αξιολογικά κριτήρια και με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης,
- 8] η ισοτιμία όλων των μελών απέναντι σε κοινούς στόχους και η ομαλή συνεργασία μεταξύ τους,
- 9] η σταθερότητα της μονιμότητας του προσωπικού με όλα τα ευεργετικά που έχει αυτή,
- 10] η πρωτοβουλία και το ηθικό που πρέπει να υποκινείται και να υποστηρίζεται αντίστοιχα και στις δύο περιπτώσεις.

Πέρα από αυτές τις θεμελιώδεις αρχές εκείνο που πρέπει να τονιστεί είναι η ευελιξία σαν βασικό προσόν του μάνατζερ της διοικητικής λειτουργίας, που θα πρέπει να προσαρμόζει όλες



τις αρχές ανάλογα με τις καταστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν.

### 3. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Ο καθορισμός των σκοπών της διοικητικής λειτουργίας αποτελεί πρωταρχικό στόχο αυτής. Πρώτα γίνεται διαχωρισμός σε πρωτεύοντες και δευτερεύοντες σκοπούς, έτσι ώστε να προσδιοριστεί η διαδικασία πραγματοποίησης αυτών. Οι σκοποί διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε σκοπούς που αναφέρονται και απευθύνονται σε όλη την επιχείρηση και σε αυτούς που αναφέρονται σε μεμονωμένα τμήματα αυτής. Επίσης μπορούν να διαχωριστούν σε κοινωνικούς σκοπούς που πρέπει να συμβαδίζουν με τις κοινωνικές επιταγές. Τέλος έχουμε τους επιχειρηματικούς σκοπούς όπου προσδιορίζονται στην επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους με παράλληλη ελαχιστοποίηση του κόστους.

### 4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Σε όλες τις επιχειρήσεις όσο καλά οργανωμένες κι αν είναι υπάρχουν προβλήματα.

Ένα πρόβλημα σημαντικό είναι η αποτυχία των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν-προγραμματίσουν σωστά. Επίσης τα διοικητικά στελέχη δεν διασαφηνίζουν τις οργανωτικές σχέσεις κάτι που δημιουργεί κινδύνους για προστριβές. Άλλο πρόβλημα είναι η σύγκριση των γραμμών εξουσίας και πληροφόρησης όπου το μόνο που εξασφαλίζεται είναι η υπερβολική αύξηση του κόστους. Εδώ η συγκέντρωση πληροφοριών θα πρέπει να διαχωρίζεται από τη λήψη αποφάσεων.

Επίσης η κακή χρησιμοποίηση των βοηθητικών τμημάτων όπου πολλά από αυτά θεωρούν εσφαλμένα τη λειτουργία τους σαν αυτοσκοπό, αντί να τη θεωρούν σαν εξυπηρέτηση σε άλλα τμήματα.

Τέλος θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως η έλλειψη προσαρμογής μελών της διοικητικής λειτουργίας δυσκολεύει την ίδια την λειτουργία της.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

### 1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων, η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων μιας πορείας δράσης, βρίσκεται στον πυρήνα σχεδιασμού και προγραμματισμού. Δεν μπορεί να λεχθεί ότι υπάρχει ένα σχέδιο ή πρόγραμμα αν δεν έχει ληφθεί μια απόφαση για δέσμευση πόρων, για κατεύθυνση, ακόμη και για την υπόληψη της επιχείρησης. Μέχρι εκείνο το σημείο έχουμε μόνο μελέτες και αναλύσεις του σχεδιασμού και του προγραμματισμού. Τα διοικητικά στελέχη θεωρούν μερικές φορές τη λήψη αποφάσεων σαν τη βασική τους εργασία, επειδή πρέπει συνεχώς να αποφασίζουν τι πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει, πότε, που, και σε μερικές περιπτώσεις ακόμη και πως θα γίνει. Η λήψη αποφάσεων όμως είναι μόνο ένα βήμα του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, ακόμη κι όταν γίνεται γρήγορα και με ελάχιστη σκέψη, ή όταν επηρεάζει τη δράση μόνο για λίγα λεπτά. Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός συναντάται στη διοίκηση, όπου λαμβάνονται αποφάσεις για την επίτευξη ενός στόχου που για να εκπληρωθεί, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν παράγοντες όπως ο χρόνος, τα χρήματα και οι επιθυμίες άλλων ανθρώπων.

Ακόμη περισσότερο, μια πορεία δράσης, σπάνια μπορεί να αποφασιστεί μεμονωμένα, επειδή ουσιαστικά κάθε απόφαση θα πρέπει να εναρμονιστεί με άλλα σχέδια. Το στερεότυπο πρότυπο του απολυταρχικού διοικητικού άρχοντα που ρυθμίζει τις υποθέσεις της εταιρείας με το πάτημα κουμπιών, ξεθωριάζει καθώς γίνονται αντιληπτές οι απαιτήσεις για συστηματική έρευνα και ανάλυση, πράγματα που προηγούνται μιας απόφασης.

Η λήψη των αποφάσεων (DECISION MARKETING) αποτελεί μια θεμελιώδη δραστηριότητα που επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της οργάνωσης. Ο GREGG τονίζει ότι "η λήψη των αποφάσεων" βρίσκεται στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας. Ο SIMON θεωρεί τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων ταυτόσημη με την άσκηση του διοικητικού έργου. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί πολύ σημαντική λειτουργία για κάθε οργάνωση. Γι' αυτό και οι γρήγορες αποτελεσματικές και δημιουργικές επεξεργασίες για τη λήψη αποφάσεων αποτελούν βασικά εργαλεία στα χέρια των διευθυντών.

Παρ' όλο που η ουσία και οι περιπτώσεις των αποφάσεων ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό, όλες οι αποφάσεις παρουσιάζουν κάποια κοινά σημεία. Πρώτα, το πρόσωπο που παίρνει μια απόφαση αντιμετωπίζει έναν αριθμό εναλλακτικών επιλογών σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Δεύτερον, ενδέχεται να προκύψουν διάφορα αποτελέσματα ανάλογα με την ενέργεια που έχει επιλεγεί. Τρίτον, κάθε αποτέλεσμα παρουσιάζει κάποια πιθανότητα ή δυνατότητα να εφαρμοστεί, αλλά οι πιθανότητες μπορεί να μην είναι ίσες για το κάθε αποτέλεσμα. Τέταρτον, το άτομο που παίρνει μια απόφαση μπορεί από μόνο του να καθορίσει την αξία, την χρησιμότητα και τη σπουδαιότητα που θα αποδοθεί στον κάθε συνδιασμό ενέργειας-αποτελέσματος.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο που προϋποθέτει μια πολύπλοκη σχέση διαφόρων μεταβλητών, κάνοντας έτσι δύσκολη την ανάπτυξη ενός συνοπτικού και εύκολου στην ερμηνεία μοντέλου. Ο REITZ διατύπωσε τη θέση ότι, μολονότι κάποτε ο συνδιασμός διοίκησης και τέχνης ήταν επιστήμη της λήψης αποφάσεων, ένας τέτοιος ορισμός είναι πολύ στενός, γιατί τείνει να αγνοήσει άλλα ουσιώδη στοιχεία της λήψης αποφάσεων,

τα οποία ο ίδιος είδε να εμπλέκονται σ'αυτή τη διαδικασία, όπως το άτομο που παίρνει την απόφαση, το πρόβλημα που καλείται να λυθεί, το περιβάλλον και το κατά πόσο αυτό είναι σε θέση να επηρεάσει την όλη κατάσταση, η ουσία της απόφασης και πόσο σημαντικό είναι να επικεντρώνεται η απόφαση σ'αυτήν, καθώς και η απόφαση η ίδια. Η επιχειρηματολογία του REITZ για το καθένα από αυτά τα στοιχεία στράφηκε σε πολλά από τα θέματα που απασχόλησαν έναν αριθμό θεωρητικών της διοίκησης, τα οποία και συγχώνευσε σε μια περιεκτική ανάλυση της πορείας της λήψης αποφάσεων. Ο ίδιος μάλιστα ισχυρίστηκε, ότι αυτή η ανάλυση είναι συχνά ασαφής εξαιτίας της έλλειψης διαφοροποίησης ανάμεσα σε πρότυπα και περιγραφικά ερμηνευτικά μοντέλα. Συγκεκριμένα, ενώ ένα πρότυπο μοντέλο ορίζει τον τρόπο, με τον οποίο πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις, ένα περιγραφικό μοντέλο επιχειρεί να περιγράψει τον τρόπο, με τον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται σε δεδομένη στιγμή. Ο REITZ προτείνει και τα δύο μοντέλα, πρότυπο και περιγραφικό, σε μια προσπάθεια να περιλάβει και τις δύο καταστάσεις που ισχύουν στις οργανώσεις, ιδανική και πραγματική. Οι MARCH και SIMON, εξετάζοντας την διαδικασία της λήψης αποφάσεων σαν μια ορθολογική πορεία, έκαναν επίσης σαφή την παραπάνω διάκριση.

## 2. ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων απαιτεί την ορθολογική επιλογή μιας πορείας δράσης. Για να υπάρξει όμως αυτή η ορθολογική επιλογή θα πρέπει να προϋπάρξουν ορισμένες συνθήκες πριν μπορέσουμε να πούμε ότι οι άνθρωποι ενεργούν ή αποφασίζουν ορθολογικά. Πρώτον, θα πρέπει να επιχειρούν να φτάσουν σε

σε κάποιο στόχο που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς θετικές ενέργειες. Δεύτερον, θα πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη των πορειών μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος κάτω από τις υπάρχουσες περιστάσεις και περιορισμούς. Τρίτον θα πρέπει να έχουν τις πληροφορίες και την ικανότητα να αναλύσουν και να ορθολογίσουν τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου. Και τέλος θα πρέπει να έχουν την αισιοδοξία ότι θα επιτύχουν επιλέγοντας την εναλλακτική λύση που υπόσχεται περισσότερο την εκπλήρωση του στόχου.

Ο πλήρης ορθολογισμός σπάνια μπορεί να επιτευχθεί, ιδιαίτερα στην περιοχή της διοίκησης. Πρώτα-πρώτα, επειδή κανείς δεν μπορεί να πάρει αποφάσεις για το παρελθόν, οι αποφάσεις θα πρέπει να ισχύσουν για το μέλλον και το μέλλον σχεδόν κατά κανόνα περιλαμβάνει αβεβαιότητες. Έπειτα, είναι σχεδόν αδύνατο να αναγνωριστούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην επίτευξη ενός στόχου. Αυτό αληθεύει ιδιαίτερα στην περίπτωση που θα πρέπει να αναγνωριστούν οι ευκαιρίες για να γίνει κάτι που δεν έχει ξαναγίνει στο παρελθόν.

Ακόμη περισσότερο, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν μπορούν να αναλυθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις, ακόμη και με τις πιο διαθέσιμες αναλυτικές τεχνικές και τεχνικά μέσα υπολογισμών.

Αυτό με το οποίο θα πρέπει να συμβιβαστεί ένα διοικητικό στέλεχος είναι ο περιορισμένος ορθολογισμός, και δεν είναι τυχαίο ότι, μπροστά στους πολύ μεγάλους περιορισμούς που υπάρχουν για την επίτευξη πλήρους ορθολογισμού στην πρακτική, τα διοικητικά στελέχη επιτρέπουν μερικές φορές το αίσθημα αποστροφής τους για τον κίνδυνο, επιθυμώντας έτσι να βαδίσουν

στα σίγουρα, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή λύση.

Ο HERBERT SIMON το αποκάλεσε αυτό "βολική λύση", δηλ. επιλογή μιας πορείας ενεργειών που είναι ικανοποιητική, ή "αρκετά καλή" για τις υπάρχουσες περιστάσεις. Παρ'όλο που είναι αλήθεια ότι πολλές διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται με την επιθυμία "να ξεπεραστεί το πρόβλημα" με όση ασφάλεια είναι δυνατό, πιστεύεται ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη επιχειρούν στην πραγματικότητα να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις που μπορούν μέσα στα όρια του ορθολογισμού, έχοντας υπόψιν ακόμη και τους κινδύνους που εμπεριέχονται μέσα στην αβεβαιότητα

Ο μύθος της διαδικασίας λήψης της απόφασης που απαιτεί έναν σκεπτόμενο, απομωνομένο MANAGER που έχει σαν κύριο έργο την επιμελή αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων μέσα από ένα ζύγισμα και μέτρημα των παραγόντων, όπως π.χ. κόστος-όφελος, δεν υπάρχει πάντα στην πράξη.

Όπως έδειξαν πολλές μελέτες, μια απόφαση είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που υπόκεινται σε μια σειρά από νόμους, παρά κάτι που συντρέχει σε κάποιο σημείο του χρόνου σαν ένα προϊόν σκέψης ενός αλάνθαστου σοφού MANAGER. Κανείς δεν μπορεί να πάρει διοικητικές αποφάσεις μόνος του. Πάντα επηρεάζεται από άλλα πρόσωπα, ή από το πνεύμα τους, και τα συμπεράσματά του είναι αποτέλεσμα συμβουλών, αντιρρήσεων, φόβου, θαυμασμού, εχθρότητας καθώς και άλλων καταστάσεων που διέπουν τις καθημερινές ανθρώπινες σχέσεις.

Συχνά, μια παρενθετική εμφάνιση ορισμένων, κάποτε πολύ μικρών, γεγονότων ή πραγμάτων, εκτρέπει την προβλεπόμενη πορεία

των πραγμάτων και την μετατοπίζει.

Συχνά , ένα μοναδικό γεγονός έχει σαν αποτέλεσμα σειρά ολόκληρη μεταβολών με γενικότερες επιπτώσεις στην τελική λήψη της απόφασης.

Η κάθε πράξη και η πιο παραμικρή ανοίγει και κλείνει μια πόρτα. Η κάθε στιγμή, που είναι τόσο μικρή, είναι επίσης και απέραντη και γεμάτη από σχέσεις που μας διαφεύγουν.

Τι περιθώρια λοιπόν απομένουν για μια ορθολογική απόφαση, αποτέλεσμα μιας αναλυτικής διαδικασίας σαν αυτή που θίξαμε παραπάνω;

Αν μέχρι σήμερα πιστεύαμε στον ορθολογισμό μας, πολλές ψυχολογικές μελέτες τείνουν να κλονίσουν αυτήν την πίστη.

Μια νέα άποψη για τον ανθρώπινο ορθολογισμό προέρχεται από έρευνες που εξετάζουν ειδικούς ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν και αλλοιώνουν την λήψη απόφασης. Οι νέες μελέτες ασχολούνται με τη δύναμη που έχει το νοητικό σύστημα του κάθε ανθρώπου να επηρεάζει ακόμα και τις πιο απλές επιλογές της καθημερινής ζωής. Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι πρέπει να αναθεωρήσουμε τις παραδοσιακές έννοιες σχετικά με το πως ο ορθολογικός άνθρωπος παίρνει αποφάσεις. Η αναθεώρηση αυτή λαμβάνει υπόψιν, ότι λεπτοί ψυχοφυσικοί παράγοντες, που συχνά αγνοούνται, παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο.

Είναι εύκολο να κατανοήσει κανείς τις σημαντικές προεκτάσεις αυτής της ανακάλυψης. Αλλάζουν ριζικά οι διαμορφωμένες αντιλήψεις σχετικά με την συμπεριφορά των ανθρώπων απέναντι σε σημαντικές επιλογές , τόσο στον πολιτικό όσο και στον οικονομικό τομέα. Μπορούμε μάλιστα να υποθέσουμε ότι οι πολίτες, αλλά και οι πολιτικοί ηγέτες και οι MANAGERS , υπόκεινται σε μια χειραγώγηση, η οποία σε συσχετισμό με ψυχολογικούς



παράγοντες, επηρεάζει την κάθε απόφασή τους.

### 3. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Γενικά μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η ικανότητα για λήψη σωστών αποφάσεων μπορεί μέχρι ένα σημείο, να καλλιεργηθεί με την πείρα και την εκπαίδευση.

Βεβαίως, υπάρχουν μερικές γενικές αρχές που θα τις αναφέρουμε παρακάτω, αλλά γενικά είναι αποδεκτό ότι μια απόφαση για να είναι αποτελεσματική πρέπει αυτός που θα την πάρει να είναι σε στενή επαφή με την πραγματικότητα.

Η οραματικότητα είναι σημείο επαφής με το περιβάλλον της επιχείρησης και θα πρέπει πάντα να διατηρείται. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τους Έλληνες MANAGERS, όπου μια αυξημένη ανησυχία και εγρήγορση του πνεύματός τους, τους σπρώχνει σε πρόχειρες αποφάσεις και καμιά φορά στην επιπολαιότητα.

Η ικανότητα για λήψη απόφασης μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά όταν μια γενική και πλήρης αντίληψη και ενημέρωση των υποθέσεων και πραγμάτων της επιχείρησης είναι εξασφαλισμένη. Αυτή η γενική ενημέρωση περιλαμβάνει τις εξής γενικές αρχές πάνω στις οποίες στηρίζονται όλες οι λήψεις αποφάσεων:

- α] γνώση των γενικών στόχων της επιχείρησης και των αντικειμενικών της σκοπών.
- β] αντίληψη για ό,τι συμβαίνει γενικά στην επιχείρηση σε όλους τους κλάδους δραστηριότητάς της,
- γ] σωστή γνώση του ρόλου του κάθε ατόμου στην καθημερινή δραστηριότητα, αλλά και στη γενικότερη πορεία της επιχείρησης,
- δ] επιτάσσεται μεγαλύτερη προσοχή στην ανάγκη που έχουν οι

σημερινοί MANAGERS ν'ασχολούνται με την πληθώρα των υποθέσεων και των προβλημάτων σαν ένα μέσον διεύρυνσης της γνώσης και των ενδιαφερόντων τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σήμερα με την διεθνοποίηση των αγορών, την πολυπλοκότητα των συναλλαγών και τα αποτελέσματα των τεχνολογικών επιτεύξεων.

Ιδιαίτερα η τεχνολογία αλλάζει ακόμα και τη φύση και την υπόσταση των δεδομένων και ακόμα την πρακτική που εξυπηρετεί σήμερα τους MANAGERS. Π.Χ. ο διευθυντής πωλήσεων, συμβουλεύεται σήμερα τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, αντί τους επιμέρους MANAGERS αποθεμάτων, τιμολογήσεως, MARKETING κ.λ.π.

#### 4. ΕΙΔΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Χωρίς βεβαίως να λύνεται μ'αυτά το μέγιστο πρόβλημα της σωστής και έγκαιρης λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, παραθέτουμε παρακάτω μερικά ενδιαφέροντα σημεία πάνω στο θέμα:

1) Οι σωστές αποφάσεις βασίζονται σε γεγονότα. Γεγονότα που πιστοποιούν ποιό είναι πραγματικά το πρόβλημα και ποιές οι εναλλακτικές λύσεις, καθώς επίσης και ποιά είναι τα υπέρ και τα κατά της καθεμιάς.

Συχνά ό,τι αρχικά το βλέπαμε σαν ένα πρόβλημα, αποδεικνύεται πολλές φορές ότι είναι περισσότερα προβλήματα, αν αναλύσουμε και προσδιορίσουμε αυστηρά την προβληματική κατάσταση.

Άλλες πάλι φορές οι MANAGERS προσπαθούν να λύσουν υποθετικά προβλήματα εκεί που πραγματικά δεν υπάρχουν.

2) Παρά τις ενδεχόμενες αντίθετες απόψεις που θέλουν τα αισθήματα και τα συναισθήματα κακούς συμβούλους, γενικά αυτά πρέπει να παίρνονται υπόψιν. Ειδικότερα εκείνη η εσωτερική ισορροπία και άνεση που νοιώθουμε, ή δεν νοιώθουμε όταν αντιμετωπίζουμε

τη λύση του προβλήματος και καταλήγουμε σε μια απόφαση.

Εδώ ειδικότερα έχει εφαρμογή η αρχή του SIGMUND FREUD, που λέει ότι αν το πρόβλημα και η απόφαση είναι δευτερεύουσας σημασίας, τότε είναι χρήσιμο η απόφαση να βασιστεί στην εξέταση των υπέρ και των κατά. Σε θέματα όμως βασικών επιλογών και κρίσιμων αποφάσεων η απόφαση πρέπει να προέρχεται από μέσα μας.

Στις σημαντικές αποφάσεις, όπου αφορά ακόμα και την προσωπική μας ζωή, πρέπει να υπακούμε στις βαθύτερες ανάγκες και επιταγές του είναι μας.

Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί από την άνεση και την ανακούφιση που προκαλεί μια απόφαση μετά τη λήψη της.

Ο HEILBRONER λέει ότι μια σωστή απόφαση είναι το καλύτερο καταπραϋντικό που έχει ανακαλυφθεί ποτέ, ενώ μια λανθασμένη απόφαση αυξάνει την ανησυχία.

3) Βεβαιωθείτε ότι ο χρόνος είναι ο σωστός. Οι αποφάσεις ακολουθούν τις διαθέσεις των MANAGERS. Έρευνα στο Πανεπιστήμιο της Κολούμπια αποκάλυψε ότι οι MANAGERS αισθάνονται κατάθλιψη όταν οι αποφάσεις τους έχουν αρνητικά αποτελέσματα. Ακόμα οι MANAGERS είναι επιεικείς όταν είναι σε καλή διάθεση, αλλά αυστηροί όταν είναι σε άσχημη διάθεση. Είναι σημαντικό λοιπόν να λαμβάνεται υπόψιν η συναισθηματική κατάσταση του MANAGER πριν από κάθε σημαντική τουλάχιστον απόφαση.

4) Μην υπερεκτιμάτε το τελεσίδικο μιας απόφασης. Μόνο λίγες αποφάσεις παίρνονται για πάντα. Επομένως δεν πρέπει να μας κυριεύει αρνητικά το ενδεχόμενο δέσμευσής μας για το μέλλον.

5) Μιλάτε με πολλούς. Παίρνετε γνώμες. Σας βοηθάει να ξεκαθαρίσετε τα πράγματα. Έχετε την ευκαιρία ν'ακούσετε διαφορετικές

απόψεις, νέες διαστάσεις, ή κι ακόμα αντίθετες απόψεις. Είναι ακριβώς οι εναλλακτικές λύσεις μέσα από τη διεύρυνση των οποίων θα επιλεγεί τελικά η όποια απόφαση.

6) Αντιμετωπίστε το πρόβλημα με ανοικτό μυαλό και διάθεση. Ο HERBERT SIMON λέει ότι οι άνθρωποι αποφασίζουν με βάση τις δικές τους αντιλήψεις για τον κόσμο.

Μετράμε τα πράγματα με προσωπικές αξίες και κριτήρια. Συνήθως οι άνθρωποι βλέπουν τα πράγματα που θέλουν να δουν. Ο κίνδυνος αυτός υπάρχει για όλους. Χρειάζεται άσκηση ν'ακούμε τους άλλους

7) Οι πιο αποτελεσματικοί MANAGERS είναι εκείνοι που έχουν σαφή γνώση του εαυτού τους. Είναι εκείνοι που ενεργούν σταθερά, ξεκαθαρισμένα, προϋπολογισμένα και με συνέπεια. Δεν έχουν να ψάξουν πρώτα μέσα τους για να αποφασίσουν πως είναι οι ίδιοι σήμερα, που νοιώθουν, ποια είναι η διάθεσή τους, ή οι απόψεις τους κλπ. Έχουν κατασταλαγμένες σκέψεις και αποκρυσταλλωμένο χαρακτήρα που τον ξέρουν.

Αυτό οδηγεί σε ομοιογενή αντιμετώπιση ομοειδών καταστάσεων και όχι σε χειρισμούς ανάλογους των διαθέσεων και επιρροών της στιγμής.

Τελειώνοντας θα λέγαμε, ότι η τέχνη της λήψης αποφάσεων συνίσταται στο να μην καταπιανόμαστε με ερωτήματα που δεν είναι σχετικά επί του παρόντος. Να μην αποφασίζουμε κάτι που δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό και να μην παίρνουμε αποφάσεις που μπορούν να παίρνουν άλλοι.

#### 5) Η ΑΝΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Η αναβλητικότητα δεν πρέπει να συγχέεται με την συνειδητή αναβολή για λήψη απόφασης. Μια απόφαση είναι δυνατό να είναι

ακριβώς αυτή, δηλαδή να μην παρθεί απόφαση. Η περίπτωση αυτή εμφανίζεται πολύ συχνά και από μια πλευρά είναι πολύ πιο σημαντικό το τι να μην αποφασιστεί. Όπως πολύ σοφά λέει ο PETER DRUCKER, το να θέτεις προτεραιότητες είναι εύκολο. Το δύσκολο είναι να εντοπίζεις τις ύστερες ενέργειες, δηλαδή ν'αποφασίζεις με τι δεν θα ασχοληθείς επί του παρόντος. Η πείρα εξάλλου έχει δείξει ότι μια λάθος απόφαση στο σωστό χρόνο είναι καλύτερη από μια σωστή απόφαση σε λάθος χρόνο.

Συνηθισμένες δικαιολογίες για αναποφασιστικότητα είναι η δήθεν έλλειψη επαρκών πληροφοριών και στοιχείων, η σύγκρουση μεταξύ δύο δυνατών επιθυμιών, η ύπαρξη υψηλού ρίσκου και βεβαίως, ο φόβος της αποτυχίας.

## 6. ΤΟ ΕΓΚΑΙΡΟ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Εκείνο που έχει μεγαλύτερη σημασία σαν συμπέρασμα από όλη τη φιλολογία, τη θεωρία ή πρακτική γύρω από τη φιλοσοφία και την τεχνική της λήψης απόφασης, δεν είναι τόσο η ανάγκη για την λήψη μιας σωστής απόφασης, αλλά η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι το χειρότερο που μπορεί να κάνει ένας MANAGER είναι να αναβάλλει συνεχώς τη λήψη μιας απόφασης.

Αυτό έχει συσσωρευτικές και πολλαπλασιαστικές αρνητικές επιδράσεις στην πορεία των επιχειρηματικών υποθέσεων, αναστέλλοντας πολλές φορές όλη τη δράση της επιχείρησης και τοποθετώντας έτσι τους ανθρώπους της επιχείρησης σε μια αναβλητικότητα και απραξία, που πολλές φορές μπορεί να ταυτιστεί με το θάνατο.

Μια λανθασμένη απόφαση μπορεί να διορθωθεί, ενώ μια εγκατεστημένη υπολειτουργία, εξαιρίας της συνεχούς αναβλητικότητας, είναι δύσκολο να δώσει τη θέση της σε μια δυναμική και δραστή-

ρια καθημερινότητα. Πολλές φορές γι' αυτό χρειάζεται ασυνήθιστη προσπάθεια, νέους ανθρώπους και χρόνο, πράγματα που δεν είναι πάντα διαθέσιμα.

Κάθε πρόβλημα λοιπόν ή κατάσταση πρέπει να βρει λύση ή κάποια αντιμετώπιση, έστω και αν μια μορφή αντιμετώπισης είναι να αναβάλλουμε την απόφαση. Αρκεί αυτό να γίνει υπολογισμένα και συνειδητά.

Εξάλλου, σύμφωνα με τον πιο πλήρη και πιο χρήσιμο ορισμό πουθ οφείλεται στον A.W.RADFORD, η απόφαση είναι μια πράξη στην οποία ένας MANAGER πρέπει να καταλήξει, μετά από επιλογή, όταν οι πληροφορίες είναι τόσο ατελείς, ώστε η απάντηση να μην είναι προφανής.

Ο ορισμός σαφώς υπαινίσσεται ότι η απόφαση δεν είναι δυνατό να είναι πάντα η καλύτερη. Απλώς περιμένει κάποιος η απόφαση να είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη, στα πλαίσια των διαθέσιμων πληροφοριών και εναλλακτικών επιλογών.

## 7. ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥΣ

Από μια καθαρά τυπική ομαδοποίηση των αποφάσεων με κριτήριο την πηγή προέλευσή τους μπορούμε να διακρίνουμε:

1) Τις αποφάσεις, που παίρνονται στα πλαίσια της ιεραρχικής δομής και με πρωτοβουλία κάποιου ανωτέρου.

Αυτές οι αποφάσεις σχετίζονται με την ανάγκη για ερμηνεία, εφαρμογή και κατανομή των διαφόρων έργων, καθώς και με την παροχή οδηγιών και διευκρινήσεων.

2) Τις αποφάσεις, που επίσης παίρνονται από κάποιον ανώτερο, αλλά ύστερα από πρωτοβουλία και απαίτηση κάποιου από τους υφισταμένους του.

Αυτές μπορεί να οφείλονται σε ανεπάρκεια των υφισταμένων σε αβεβαιότητα των οδηγιών, σύγκρουση αρμοδιοτήτων μεταξύ MANAGERS του αυτού οριζόντιου επιπέδου, ή σε διαφορές ερμηνείας και εκτίμησης της προσωπικής αρμοδιότητας και εξουσιοδότησης των υφισταμένων.

Εδώ η επιτυχία του MANAGER είναι να πάρει εκείνες τις αποφάσεις που είναι σημαντικές και που δεν μπορούν να παρθούν από, ή να ανατεθούν σε άλλους, και να αναθέσει ή να απορρίψει τις υπόλοιπες.

- 3) Τις αποφάσεις που παίρνονται από πρωτοβουλία του κάθε επιμέρους MANAGER.

Αυτές είναι οι πιο σημαντικές και βασίζονται στην επάρκεια του συγκεκριμένου MANAGER. Και τούτο, γιατί στις αποφάσεις αυτές δεν δοκιμάζεται μόνο η κρίση και η ικανότητά του για σωστές αποφάσεις, αλλά και γιατί οι αντίστοιχες καταστάσεις που ενυπάρχουν, δοκιμάζουν τη θέληση του MANAGER ν' αντιμετωπίσει τα προβλήματα και να μην επιτρέψει την αναποφασιστικότητα και την αναβλητικότητα να συσσωρεύσουν τυχόν προβλήματα.

#### 8. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Τα άτομα γενικά δέχονται τις αποφάσεις καλύτερα όταν αισθάνονται ότι είναι και αυτά υπεύθυνα, όταν δηλαδή συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ο κίνδυνος όμως από μια ομαδική απόφαση μπορεί να είναι η έλλειψη αντικειμενικής ποιότητας στην απόφαση, που οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα επηρεάζονται στις αποφάσεις τους πάρα πολύ από τα αισθήματά τους. Για να ληφθούν καλές αποφάσεις απαιτείται μια αντικειμενική χρησιμο-

ποίηση των γεγονότων. Οι αποφάσεις που παίρνονται από ειδικούς και ικανούς ηγέτες, σέβονται τα γεγονότα και προστατεύουν την ποιότητα της απόφασης.

Μια απόφαση δεν είναι αρκετό να έχει μόνο ποιότητα, πρέπει να γίνεται παράλληλα αποδεκτή από όλα τα άτομα που εργάζονται στην οργάνωση. Επομένως οι παράγοντες που επιδρούν στη λήψη μιας αποτελεσματικής απόφασης είναι η ποιότητα και η αποδοχή της από τα μέλη.

Ο Ν. MAJER δίνει τη σχέση που συνδέει τους παράγοντες αυτούς:  $AA = ΠΧΑ$ .

Η αποτελεσματική απόφαση (AA) είναι το γινόμενο του βαθμού στον οποίο η απόφαση έχει ποιότητα (Π), (που αφορά τα αντικειμενικά γεγονότα), και τις αποδοχές (Α), (που αφορά τα αισθήματα των ατόμων που πρέπει να εκτελέσουν την απόφαση).

Για να είναι αποτελεσματικές οι αποφάσεις πρέπει να έχουν υψηλή ποιότητα και μεγάλη αποδοχή, πλην όμως οι διαδικασίες για να επιτύχουμε υψηλή ποιότητα και μεγάλη αποδοχή πολλές φορές συγκρούονται.

Παλιότερα οι αποφάσεις προκειμένου να εξασφαλιστεί η ποιότητα παίρνονταν από τους ίδιους τους ηγέτες. Η αποδοχή από τα μέλη εξασφαλιζόταν κάτω από την απειλή του φόβου. Σήμερα η συνηθισμένη μέθοδος για να γίνει μια απόφαση αποδεκτή είναι η πειθώ.

Επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να πείθει τους άλλους. Η συμμετοχή των μελών στις αποφάσεις είναι επίσης άλλη μια μέθοδος για να γίνει αποδεκτή μια απόφαση από τα μέλη, παρόλο που οι ηγέτες έχουν το δικαίωμα ν'αξιολογούν και να αποφασίζουν οι ίδιοι τελικά. Η σπουδαιότητα της ποιότη-



τας και της αποδοχής μεταβάλλεται ανάλογα με τη φύση του προβλήματος. Έτσι οι MANAGERS, ή οι διευθυντές μπορούν να προσδιορίσουν ή να βαθμολογήσουν την σπουδαιότητα της ποιότητας και της αποδοχής και ανάλογα μετά να καθορίσουν τη μέθοδο που πρέπει να ακολουθήσουν για να φθάσουν σε μια αποτελεσματική απόφαση.

Υπάρχουν προβλήματα, που οποιαδήποτε σχετική με αυτά απόφαση, δεν θα προκαλέσει αντιδράσεις από τους υφισταμένους. Αποφάσεις π.χ. όπως για το τι μάρκα μολύβια θα αγοραστούν για το σχολείο, δεν παρουσιάζουν κανένα συναισθηματικό ενδιαφέρον για τους υφισταμένους. Επομένως η ενδεχόμενη συμμετοχή των υφισταμένων σε τέτοιου είδους αποφάσεις για τα παραπάνω προβλήματα, μπορεί να προκαλέσει αργότερα την διαμαρτυρία τους για το χρόνο που θα έχουν χάσει και την συμμετοχή τους στη λήψη της απόφασης. Εδώ δηλαδή ο διευθυντής δέχεται εκ των προτέρων ότι θα υπάρξει αποδοχή από τους υφισταμένους του. Τα προβλήματα στην κατηγορία αυτή χαρακτηρίζονται σαν τύπου Π/Α. Στα προβλήματα αυτά η ποιότητα της απόφασης είναι σπουδαία και η αποδοχή είναι σχεδόν σίγουρη χωρίς τη δημιουργία κανενός προβλήματος. Οι αποφάσεις για τα προβλήματα αυτού του τύπου μπορούν να λαμβάνονται από τα άτομα που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία.

Υπάρχουν άλλα προβλήματα που έχουν διάφορες λύσεις και που η ποιότητα της απόφασης για οποιαδήποτε λύση δεν παρουσιάζει διαφορές. Στην κατηγορία αυτή των προβλημάτων η διοίκηση αποφασίζει, επειδή πρέπει να ληφθούν οι αποφάσεις και όχι επειδή μια ειδική απόφαση είναι καλύτερη ή σπουδαιότερη από μια άλλη. Προβλήματα π.χ. όπως ποιός θέλει να εργαστεί υπερω-

ριακά, ή ποιός θα καθίσει στο γραφείο χ, ανήκουν στην κατηγορία αυτή. Τα προβλήματα αυτής της κατηγορίας χαρακτηρίζονται σαν τύπου Α/Π. Άν οι αποφάσεις για τα προβλήματα της κατηγορίας αυτής παίρνονται με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μελών, τότε οι πιθανότητες για να γίνει μια απόφαση αποδεκτή είναι μεγάλες.

Υπάρχουν προβλήματα που η σχετική με αυτά απόφαση συνίσταται στην επιλογή μιας μεταξύ πολλών, εξίσου όμως καλών αποφάσεων ποιοτικά. Χαρακτηριστικό είναι ακόμα ότι δεν παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των ατόμων που εκτελούν αυτές τις αποφάσεις, έτσι οι αποφάσεις παίρνονται στην τύχη δηλαδή "κορώνα-γράμματα"

Τέλος υπάρχουν και προβλήματα που η λήψη της απόφασης σχετικά μ'αυτά, πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα και μεγάλο βαθμό αποδοχής. Προβλήματα τέτοια είναι π.χ. νέες μέθοδοι για καλύτερη εργασία, βελτίωση των μέτρων ασφαλείας σε μια οργάνωση κλπ. Στην περίπτωση αυτή, μπορεί ο MANAGER να πάρει την απόφαση για να εξασφαλίσει την ποιότητά της με την προϋπόθεση όμως ότι διαθέτει ο ίδιος τέτοιες ικανότητες και χρησιμοποιώντας την πειθώ του, κάνει τελικά την απόφασή του δεκτή από τους υφισταμένους του.

Στο παρακάτω διάγραμμά του ο MAJER ταξινομεί τα προβλήματα και τον τρόπο που πρέπει να παίρνονται οι αποφάσεις σύμφωνα με τις δύο διαστάσεις-παράγοντες, της ποιότητας και της αποδοχής της απόφασης. Στο διάγραμμα αυτό οι δύο διαστάσεις διαιρούνται σε εννέα σημεία, που χωρίζουν το διάγραμμα σε τέσσερις περιοχές. Η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για την επίλυση του προβλήματος εξαρτάται από την περιοχή όπου θα βρίσκεται το

πρόβλημα.

Τα περισσότερα προβλήματα εντάσσονται στην περιοχή 1, δηλ.είναι τύπου Α/Π, ενώ προβλήματα τύπου Π/Α εντάσσονται στην περιοχή 3.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

<p>Οι αποφάσεις για τα προβλήματα που ανήκουν στην περιοχή αυτή παίρνονται από τις ομάδες.</p> <p>1</p>	<p>Οι αποφάσεις για τα προβλήματα που ανήκουν στην περιοχή αυτή απαιτούν δεξιότητες επικοινωνίας από τον ηγέτη και διάλογο.</p> <p>2</p>
<p>Οι αποφάσεις για τα προβλήματα που ανήκουν στην περιοχή αυτή παίρνονται με "κορώνα-γράμματα" ή με LAISER-FAIRE μεθόδους.</p> <p>4</p>	<p>Οι αποφάσεις για τα προβλήματα που ανήκουν στην περιοχή αυτή παίρνονται από τον ηγέτη ή από τον ειδικό.</p> <p>3</p>

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

## 9. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΩΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Όπως είναι γνωστό, σύμφωνα με το κλασικό πρότυπο, οι αποφάσεις σε μια οργάνωση λαμβάνονται από μια μικρή ομάδα ατόμων που ανήκουν στις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες. Πολλές φορές μάλιστα δεν υπάρχει ούτε η μικρή αυτή ομάδα, αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα και μόνο άτομο, τον επικεφαλής δηλαδή μιας οργανώσεως. Αντίθετα, η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, υποστηρίζει ότι σε μια οργάνωση οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με τη συνεργασία όσο το δυνατόν περισσότερων από τα μέλη της. Ειδικότερα τονίζεται ότι εφόσον οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε μια οργάνωση έχουν άμεσες επιπτώσεις στην εργασία αλλά και γενικότερα στη ζωή εκείνων που καλούνται να τις εφαρμόσουν, είναι φυσικό να ενδιαφέρονται οι τελευταίοι αυτοί για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα θέματα που τους αφορούν. Ακόμα, υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασεως, στη λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε "εκ των άνω" και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί. Παράλληλα εξετάζοντας το θέμα από πιο τεχνική άποψη, οι οπαδοί της σχολής της ανθρώπινης συμπεριφοράς, υπογραμμίζουν ότι ακόμα και ένας άριστα καταρτισμένος και ικανός προϊστάμενος, είναι βέβαιο ότι θα βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεών του, αν η δική του ικανότητα και πείρα συνδυαστεί με εκείνη άλλων ανθρώπων (δηλ. των υφισταμένων του). Υποστηρίζεται τέλος, ότι αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαδικασίας λήψεως αποφάσεων θα είναι η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των

οργανώσεων, μέλη των οποίων αποτελούν, εφόσον άλλωστε, σύμφωνα με ορισμένες απόψεις, "διοικώ" σημαίνει "λαμβάνω αποφάσεις"

Θα ήταν βέβαια ανακρίβεια να ισχυριστούμε ότι οι παραπάνω απόψεις αποτελούν κάποιο σημαντικό νεωτερισμό που ανέτρεψε ό,τι ως τώρα ήταν παραδεδομένο σχετικά με τη διοίκηση μιας οργανώσεως.

Θα παρουσίαζε ίσως ενδιαφέρον να εξεταστούν σχετικά τα αίτια της μεγάλης αυτής καθυστερήσεως στην ολοκλήρωση των δημοκρατικών αρχών, στη διοίκηση των οικονομικών μονάδων. Αν και δύσκολα θα ήταν δυνατό να γίνει κάτι τέτοιο σε ικανοποιητικό βαθμό, θα μπορούσαμε πρόχειρα να αναφέρουμε, μεταξύ άλλων πιθανών αιτίων, το χρόνο που χρειάζεται για να ληφθεί μια συμμετοχική απόφαση, την ανάγκη υπάρξεως προσωπικού με υψηλό επίπεδο αισθήματος ευθύνης και βασικά τη δυσχέρεια του να δεχτούν οι ασκούντες τη διοίκηση να παραχωρήσουν μέρος από κάτι που συνήθισαν να θεωρούν σαν αναφαίρετο δικαίωμά τους.

Αποτέλεσμα των δυσχερειών αυτών είναι το γεγονός ότι στη σημερινή πρακτική της συμμετοχικής διοικήσεως εμφανίζονται διάφοροι τύποι και βαθμοί συμμετοχής του προσωπικού. Έτσι ορισμένες περιπτώσεις που εμφανίζονται σαν εφαρμογές της συμμετοχικής διοικήσεως, δεν αποτελούν ουσιαστικά παρά "ψευδές" συμμετοχικές καταστάσεις, όπου στους εργαζόμενους δίνεται απλώς η εντύπωση ότι μετέχουν στη λήψη κάποιων αποφάσεων, που στην πραγματικότητα έχουν ληφθεί προηγουμένως από άλλους.

Πρόκειται για καταστάσεις όπου δεν έχει ουσιαστικά κατανοηθεί η ωφέλεια της συμμετοχής, αλλά απλώς ελπίζεται ότι αυ-

ξάνεται έτσι η ικανοποίηση των ανθρώπων, (εφόσον φαίνεται να αναγνωρίζεται η σημασία που έχουν για την οργάνωση) και κατά συνέπεια και η απόδοσή τους. Αλλά και όταν ακόμα έχει κατανοηθεί η χρησιμότητα της συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων και γενικότερα στη διοίκηση και η αξία της συνεισφοράς του προσωπικού στην προαγωγή των συμφερόντων της οργανώσεως ως συνόλου, υπάρχουν πολλές δυνατές βαθμίδες αναπτύξεως της συμμετοχικής αυτής διαδικασίας. Έτσι όσο και αν φαίνεται παράξενο, πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι που δεν φαίνονται διατεθειμένοι να συμμετάσχουν στη διαδικασία αυτή και δημιουργούν με τον τρόπο αυτό δυσχέρειες στην πραγματοποίηση της συμμετοχικής διοικήσεως.

Εκείνο που αποδεικνύουν όλα τα παραπάνω είναι ότι ο δρόμος για τη συμμετοχική διοίκηση είναι βέβαια τραχύς και μακρύς οδηγεί όμως στη διαμόρφωση ενός τρόπου διοικήσεως που θα επιτρέψει να δημιουργηθούν πιο αποτελεσματικές οργανώσεις και περισσότερο ικανοποιημένοι άνθρωποι. Σήμερα πάντως η διαδικασία της συμμετοχικής διοικήσεως, διέρχεται από μια φάση πειραματισμών και ερευνών που θα συντελέσει με την πάροδο του χρόνου να γνωρίσουμε καλύτερα ποιά ακριβώς θα πρέπει να είναι η μορφή και η έκτασή της, ή αν αντίθετα θα πρέπει αυτή να μεταβάλλεται σε συνάρτηση με ορισμένους παράγοντες (όπως λ.χ. οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της οργανώσεως, το μέγεθός της, η ποιότητα του προσωπικού στα διάφορα επίπεδα κλπ.).

#### 10. Η ΤΥΠΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η διαδικασία "λήψη της απόφασης" είναι μια κατεξοχήν δια-

νοητική λειτουργία, μια άσκηση εξυπνάδας, μια πρόκληση για κρίση. Είναι μια διαδικασία, μέσα από την οποία, άτομα ή ομάδες ατόμων, προσπαθούν να προσαρμόσουν τις ιδέες τους και τις ενέργειές τους σε εξωτερικούς παράγοντες, που αναμένεται να επηρεάσουν την πορεία των επιχειρηματικών υποθέσεων.

Διαδοχικά τα εξελικτικά στάδια της διαδικασίας είναι κατά σειρά: Αναγνώριση του προβλήματος, επισήμανση των παραγόντων που προβλέπεται να παίξουν βασικό ρόλο στην συγκεκριμένη περίπτωση, παράθεση εναλλακτικών επιλογών, αξιολόγηση και πιθανός έλεγχος των δυνατοτήτων και πιθανοτήτων, επιλογή της κατάλληλης σειράς ενεργειών και τέλος, σύνδεση και ένταξη της απόφασης μέσα στο όλο φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Όπως είναι προφανές και από μια στοιχειώδη ανάγνωση των παραπάνω, βασική προϋπόθεση για λήψη απόφασης είναι η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων.

Περιορισμένη δυνατότητα επιλογής είναι απαραίτητο προαπαιτούμενο για επιλογή. Απόδειξη γι' αυτό είναι ότι πολλές φορές για να βρούμε ένα λόγο, γιατί ένα πράγμα πρέπει να γίνει, η πιο απλή μέθοδος είναι να αποφασίσουμε, τι δεν πρέπει να γίνει. Οι πολλοί δρόμοι δεν οδηγούν πουθενά. Οι πολλές μορφές δεν προστίθενται ούτε κι αυτές πουθενά.

#### 11. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

ΑΝ υποθεθεί ότι είναι γνωστόν οι στόχοι και σαφείς οι προϋποθέσεις του σχεδιασμού-προγραμματισμού, το πρώτο βήμα

της λήψης αποφάσεων, είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων. Είναι σπάνιο να μην υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις για οποιαδήποτε πορεία δράσης. Πραγματικά, ίσως είναι σωστό για το διοικητικό στέλεχος να ενεργεί σύμφωνα με αυτό που φαίνεται και να υπάρχει μόνο ένας τρόπος να γίνει κάτι, τότε αυτός ο τρόπος είναι πιθανότατα και εσφαλμένος. Σε μια τέτοια περίπτωση, το διοικητικό στέλεχος δεν έχει αναγκάσει πιθανώς τον εαυτό του να εξετάσει και άλλους τρόπους, πράγμα που είναι απαραίτητο για να ληφθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εναλλακτικών λύσεων είναι το παρακάτω. Μια εταιρεία που χρειαζόταν απεγνωσμένα κάποιο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό για να ενισχύσει την παραγωγή της, έτσι που υπολόγιζε ότι το μειωμένο κόστος και η ζήτηση που είχε επεκταθεί θα μετέτρεπαν τις ζημιές σε κέρδη.

Οι ζημιές είχαν προκαλέσει τέτοια αφαίμαξη στο κεφάλαιο και στην πίστη της εταιρείας, ώστε ο επιθυμητός εξοπλισμός δεν μπορούσε προφανώς να χρηματοδοτηθεί. Φαινόταν ότι η μοναδική δυνατή πορεία ενεργειών, ήταν να μην γίνει τίποτα, αλλά αυτό θα οδηγούσε σίγουρα σε χρεοκοπία. Οι διευθυντές της εταιρείας λοιπόν, έψαξαν για εναλλακτικές λύσεις. Βρέθηκε ένας κατασκευαστής που είχε τον απαιτούμενο εξοπλισμό, τον οποίο δεν είχε μπορέσει να πουλήσει και ο οποίος είχε χρηματοδοτηθεί από μερικές τράπεζες. Μια έρευνα στις τράπεζες αποκάλυψε ότι θα επέτρεπαν στον κατασκευαστή να πουλήσει τον εξοπλισμό χωρίς προκαταβολές και θα δεχόταν γραμμάτια με εκδότες την επιχείρηση και τον κατασκευαστή. Επιπλέον ένας ανταγωνιστής της εταιρείας που χρειαζόταν τον εξοπλισμό, είχε παραγγείλει νέο εξο-



πλισμό και προσφέρθηκε να πουλήσει τα παλιά του μηχανήματα χωρίς προκαταβολή. Έτσι, βρέθηκαν δύο εναλλακτικές λύσεις για μια φαινομενικά απελπιστική κατάσταση.

Η ικανότητα ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων είναι συχνά το ίδιο σημαντική με την ικανότητα ορθής επιλογής ανάμεσά τους. Από την άλλη πλευρά η ευφυΐα, η έρευνα και η οξυδέρκεια θα αποκαλύψουν συχνά τόσο πολλές επιλογές, που δεν θα μπορούν να αξιολογηθούν επαρκώς. Το διοικητικό στέλεχος χρειάζεται βοήθεια για να αντιμετωπίσει αυτή τη κατάσταση, καθώς η βοήθεια για την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης, βρίσκεται στην ιδέα του περιοριστικού ή στρατηγικού παράγοντα.

## 12. Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ Η ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Καθώς ο εγκέφαλός μας θέτει ερωτήματα, ασχέτως αν μπορεί ή όχι ν'απαντήσει και καθώς η ικανότητα κι ανάγκη να αποφασίζουμε δεν συμβαδίζει με τη δυνατότητα να προβλέπουμε τις συνέπειες, βρισκόμαστε πάντα μπροστά σ'ένα ερευνητικό κενό.

Μόνο και μόνο με την ανάληψη κινδύνου και ρίσκου, μπορούμε να ξεπεράσουμε την ανασφάλεια που γεννάει η αβεβαιότητα της κάθε κατάστασης.

Η ελευθερία να παίρνουμε αποφάσεις έχει μαζί της και την πιθανότητα να κάνουμε λάθος. Πάνω σ'αυτή την αρχή στηρίζεται η εξελικτική πορεία του κόσμου των επιχειρήσεων.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ, ο κίνδυνος είναι ένα κομμάτι της ζωής του MANAGER. Το ν'αποφεύγεις το ρίσκο είναι αδύνατο. Θα έρθουν περιπτώσεις που ο MANAGER θα χρειαστεί να πηδήσει χωρίς δίκτυο. Είναι οι περιπτώσεις εκείνες όπου η λήψη απόφασης απαιτεί την αποδοχή της πιθανότητας αποτυχίας.

Το ν'αναγνωρίζεις και να επισημαίνεις τις ευκαιρίες που παρουσιάζει μια κατάσταση είναι ένα σημάδι υπεροχής. Αυτό απαιτεί την ικανότητα του MANAGER να παραμένει ψυχρός κάτω από τη φωτιά και την αποδοχή της αβεβαιότητας σε μια προσπάθεια να μη μείνει αναποφάσιτος, μια επιλογή που πρέπει να αποκλειστεί εκ των προτέρων.

Έχει λεχθεί, ότι είμαστε περικυκλωμένοι από ευκαιρίες που όμως εμφανίζονται μεταμφιεσμένες σε προβλήματα και κινδύνους. Η ικανότητα του MANAGER να εντοπίζει, υπολογίζει και χειρίζεται τους κινδύνους και να επωφελείται απ'αυτούς, είναι ημαγευτική και θεία συνύπαρξη της ευλογίας του MANAGEMENT και του επιχειρηματικού ταλέντου.

Οι έμπειροι MANAGERS ξέρουν ότι οι κανόνες της τύχης είναι εξίσου αυστηροί με τους κανόνες της λογικής. Οι MANAGERS λοιπόν με τη δυναμική και γεμάτη σκοπό υπόστασή τους, δεν περιμένουν την καλή τύχη να έρθει, αλλά την βοηθάνε να έρθει. Κι αυτό γιατί η αναβλητικότητα είναι πολύ κοντά στο λήθαργο.

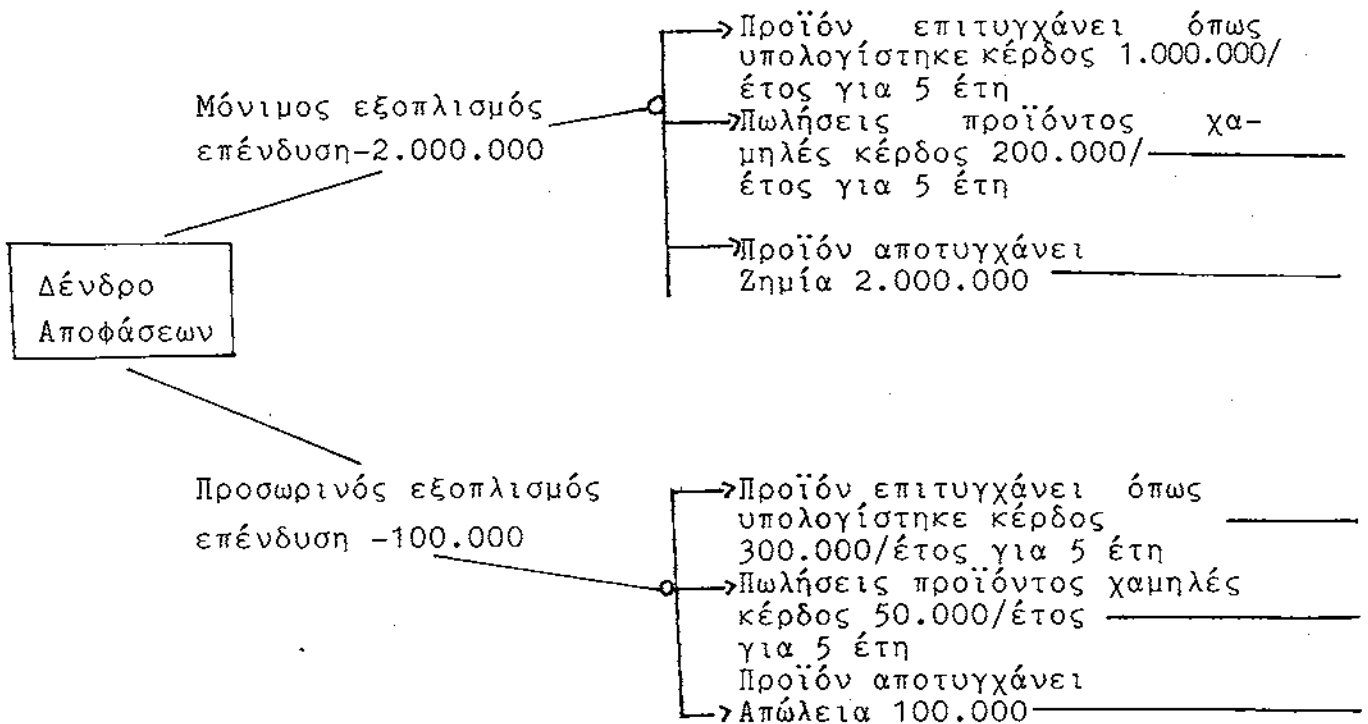
### 13. ΔΕΝΔΡΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να αναλυθεί μια απόφαση, είναι η χρησιμοποίηση των αποκαλούμενων δένδρων αποφάσεων. Με αυτά είναι δυνατό να δει κανείς τις κατευθύνσεις που μπορεί να πάρουν οι ενέργειες από διάφορα σημεία αποφάσεων και τα σημεία αποφάσεων που έχουν σχέση με αυτά στο μέλλον.

Το δένδρο αποφάσεων έχει μια εμφανή χρησιμότητα. Κι'αυτό

επειδή σπάνια υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες για τη λήψη μιας απόφασης, για την ακρίβεια της οποίας θα υπάρχει εμπιστοσύνη κάποια δεδομένη στιγμή, αλλά και γιατί απεικονίζει μελλοντικά κάποια σημεία αποφάσεων και κάποια πιθανά τυχαία γεγονότα που μπορούν να παίξουν σπουδαίο ρόλο.

Για παράδειγμα, ένα από τα κοινά προβλήματα που συναντιώνται στις επιχειρήσεις όταν ξεκινά η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, είναι να αποφασιστεί αν θα πρέπει να αγοραστεί ο πλήρης εξοπλισμός για να εξασφαλιστεί το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής ή αν θα πρέπει να αγοραστεί ένας φθηνότερος προσωρινός εξοπλισμός, που θα συνεπάγεται ένα μεγαλύτερο κόστος παραγωγής, αλλά και μικρότερη απώλεια κεφαλαίου αν το προϊόν δεν πουληθεί τόσο καλά όσο υπολογίζεται. Στην απλούστερη μορφή του, ένα δένδρο αποφάσεων που δείχνει το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος, σ' αυτή τη περίπτωση είναι παρόμοιο με αυτό του παρακάτω σχήματος.



Όπως μπορεί να δει κανείς, το δένδρο αποφάσεων δείχνει στο διοικητικό στέλεχος σε ποιιά κατεύθυνση βρίσκονται τα τυχαία γεγονότα και ποιιά είναι η αξία τους όσο αφορά κέρδη και ζημίες για καθεμιά από τις δύο εναλλακτικές λύσεις για την αγορά εξοπλισμού.

Αλλά δεν είναι αρκετό να παρέχεται η ορατότητα που θα ήθελε να έχει ένα άτομο για να αποφασίσει αν θα αγοράσει μόνιμο ή προσωρινό εξοπλισμό. Αυτό που χρειάζεται είναι μια εκτίμηση των πιθανοτήτων κάθε πορείας πιθανών γεγονότων. Αν η πιθανότητα να φτάσουν οι πωλήσεις του προϊόντος στο ύψος που υπολογίστηκε είναι 60%, να είναι λιγότερες είναι 20% και να μην μπορεί να πουληθεί καθόλου είναι 20%, η απόφαση του διοικητικού στελέχους μπορεί να υποβοηθηθεί κατά πολύ με ένα δένδρο αποφάσεων. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πιθανότητες μπορούμε να δούμε ότι υπάρχει πιθανότητα 60% μια επένδυση 2.000.000 δρχ. να αποδώσει καθαρό κέρδος 1.000.000 δρχ. το χρόνο για την υποτιθέμενη πενταετή ζωή του προϊόντος και μια παρόμοια πιθανότητα ότι μια επένδυση 100.000 δρχ. θα αποδώσει καθαρό κέρδος 300.000 δρχ. το χρόνο.

Λαμβάνοντας υπόψιν αυτές τις πιθανότητες, η επένδυση των 2.000.000 δρχ. έχει προβλεπόμενη αξία 600.000 δρχ. το χρόνο για τα υποτιθέμενα 5 χρόνια ζωής του προϊόντος και η εναλλακτική επένδυση των 100.000 δρχ. μια αξία 100.000 δρχ. το χρόνο για 5 χρόνια.

Αν εξετασθεί μόνο η αναλογία απόδοσης της επένδυσης, η λύση του προσωρινού εξοπλισμού θα φανεί προτιμότερη. Αλλά, εξαρτώμενη από τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων, μια απόδοση 30% των 2.000.000 για 5 χρόνια θα θεωρηθεί κανονικά πολύ προτιμότερη

από μια απόδοση 120% των 100.000 για την ίδια χρονική περίοδο. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα ότι αν σχεδιάζαμε ένα δένδρο αποφάσεων για μεγαλύτερη περίοδο και λαμβάναμε υπόψιν ένα τυχαίο γεγονός, όπως την είσοδο στην αγορά ενός ή περισσότερων ανταγωνιστών, πράγμα που θα είχε σαν αποτέλεσμα μια μείωση τιμών και πωλούμενων ποσοτήτων, η μεγαλύτερη επένδυση μπορεί να φαινόταν ακόμα καλύτερη.

Όπως μπορεί να καταλάβει κανείς, καθώς αυξάνουν τα τυχαία γεγονότα, το δένδρο αποφάσεων γίνεται πιο περίπλοκο και η σύνθεση διαφόρων πιθανοτήτων κάνει τη λύση πιο δύσκολη. Ακόμα, κατά την εφαρμογή το δένδρο αποφάσεων θα έδειχνε διάφορα σημεία αποφάσεων που θα έπρεπε να ληφθούν στο μέλλον. Αν δηλαδή για παράδειγμα η εταιρεία μπορεί να αφήσει ανοιχτή την εναλλακτική λύση, στην περίπτωση που ακολουθήσει αρχικά την λύση του προσωρινού εξοπλισμού, να επενδύσει αργότερα σε μόνιμο εξοπλισμό (με ζημία 100.000 δρχ. που διατέθηκαν στον προσωρινό εξοπλισμό), αν η ζήτηση του προϊόντος δικαιολογήσει κάτι τέτοιο. Επίσης μπορεί αργότερα να υιοθετήσει μια νέα στρατηγική εμπορίας ή να αναπτύξει ένα υποκατάστατο βελτιωμένο προϊόν.

Αυτό που είναι σημαντικό στην θεώρηση των δένδρων αποφάσεων είναι, ότι προσφέρει διάφορα πράγματα στα στελέχη που παίρνουν τις αποφάσεις. Πρώτα απ'όλα τους επιτρέπει να αντιληφθούν τις κυριότερες τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να ακολουθήσουν. Επίσης παρατηρείται και το γεγονός ότι μερικές αποφάσεις μπορεί να εξαρτώνται από μελλοντικά γεγονότα. Έπειτα ενσωματώνοντας στο δένδρο αποφάσεων, τις πιθανότητες διαφόρων γεγονότων, είναι δυνατό να κατανοήσουν την αληθινή

πιθανότητα που έχει μια απόφαση να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα. Η καλύτερη εκτίμηση μπορεί στην πραγματικότητα να αποδειχτεί πολύ επικίνδυνη.

Σύμφωνα με μια αρκετά πρόσφατη μελέτη, ένας σημαντικός αριθμός στελεχών και εταιρειών, έχουν δείξει ενδιαφέρον για τα δένδρα αποφάσεων και έχουν διερευνήσει δυνατότητες εφαρμογής τους., Οπωσδήποτε μόνο λίγες εταιρείες έχουν πραγματικά χρησιμοποιήσει αυτή τη θεώρηση σε κάποια σημαντική έκταση για μεγάλο διάστημα. Παρ'όλα αυτά, το αυξανόμενο ενδιαφέρον που εκδηλώθηκε γι'αυτήν τα τελευταία χρόνια, οδηγεί ορισμένους στην πεποίθηση, ότι η πιθανή χρήση της, προμηνύει μια νέα εποχή πλέον έξυπνης λήψης αποφάσεων.

Ένα πράγμα είναι βέβαιο: τα δένδρα αποφάσεων και παρόμοιες τεχνικές λήψεις αποφάσεων διευκολύνουν πραγματικά την αντικατάσταση κάποιων περιοχών προσωπικής εκτίμησης. Έτσι η συγκέντρωση της προσοχής στα κρίσιμα στοιχεία μιας απόφασης εξωτερικεύει κρίσιμα θέματα συχνά κρυμμένα μέσα στην απόφαση. Επίσης αποκαλύπτει βήμα προς βήμα τους συλλογισμούς με τους οποίους λαμβάνονται οι αποφάσεις συχνά κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

Ορισμένα διοικητικά στελέχη που έχουν συνηθίσει από παλιά να χρησιμοποιούν την προσωπική τους κρίση, φτάνουν στο σημείο να αρνούνται αυτές τις μεθόδους, ακριβώς επειδή λαμβάνουν υπόψιν τους αυτά τα πράγματα.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

П Р А К Т И К Н Е Ф А Р М О Г Н



Πρόκειται για μια έρευνα δύο επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων και συνάμα αντιθέτων. Η μια επιχείρηση ανήκει στην τριτογενή κατηγορία της παραγωγής, στον εμπορικό κλάδο προσφοράς υπηρεσιών, ενώ η άλλη επιχείρηση ανήκει στην δευτερογενή κατηγορία της παραγωγής, στον μεταποιητικό κλάδο παραγωγής και διάθεσης αγαθών, αφού πρώτα έχουν υποστεί μεταποίηση μέσω τεχνικών μέσων. Κρίθηκε σκόπιμο, να αναφέρουμε, μελετήσουμε και σχολιάσουμε τον ρόλο των αποφάσεων που παίρνονται, ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση, κι αυτό διότι η ταυτόχρονη σύγκριση και αξιολόγηση είχε τρομακτικές δυσκολίες, τόσο από πρακτική όσο και από θεωρητική άποψη.

Πρώτα θα ασχοληθούμε με την επιχείρηση που ανήκει στην τριτογενή κατηγορία παραγωγής. Πρόκειται για μια εμπορική επιχείρηση διεθνών μεταφορών.

Αποκλειστικός σκοπός της επιχείρησης είναι η διαμετακόμιση και μεταφορά εμπορευμάτων, κατά κύριο λόγο εισαγωγών. Ειδικότερα, το αντικείμενό της εντοπίζεται στην ναύλωση της μεταφοράς των εμπορευμάτων από τον ξένο οίκο (εργοστάσιο παραγωγής και εμπορεύματος), μέχρι τον προορισμό (σύνορα, τελωνείο, αποθήκες του παραλήπτη). Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει ολιγομελή προσωπικό, το πολύ δέκα άτομα, δηλαδή πρόκειται για μια μικρομεσαία επιχείρηση με όλα τα στοιχεία εκείνα που την χαρακτηρίζουν σαν τέτοια.

Καθώς ήρθαμε σε επαφή με την επιχείρηση, από την πρώτη στιγμή διαπιστώσαμε ποιές είναι οι κύριες λειτουργίες της. Αυτές είναι: η εμπορική, η λογιστική, η χρηματοοικονομική, η διοικητική και αυτή των δημοσίων σχέσεων. Επομένως ήταν

εύκολο να βρούμε το κατάλληλο πρόσωπο στο οποίο θα απευθυνθούμε. Κι αυτό ήταν ο MANAGER της διοίκησης. Συμπτωματικά το ίδιο πρόσωπο ήταν και ο διαχειριστής της εταιρείας, αφού πρόκειται για εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Σε συνδυασμό και με το μικρό σε μέγεθος προσωπικό της επιχείρησης, το πρόσωπο στο οποίο απευθυνθήκαμε, πιστεύουμε πως ήταν το πλέον κατάλληλο για την ενημέρωσή μας πάνω στην έρευνα που κάνουμε.

Έχοντας στα χέρια μας ένα ερωτηματολόγιο, ζητήσαμε να μας απαντήσουν, νομίζοντας έτσι ότι θα διευκολυνθούμε, πράγμα το οποίο πιστεύουμε ότι στο τέλος τα καταφέραμε.

Η πρώτη ερώτηση που κάναμε ήταν, αν υπάρχει κάποια ιεράρχηση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης κι αν ναι, ποιά είναι αυτή. Πράγματι υπάρχει ιεράρχηση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Άλλωστε, είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση διότι με αυτήν επιτυγχάνεται καλύτερα η μεταφορά αρμοδιοτήτων, ρόλων και ευθυνών. Υπάρχουν ανώτερα στελέχη καθώς και κατώτερα. Έτσι, υπάρχει καταμερισμός της εργασίας, μεγαλύτερες δυνατότητες, περισσότερη ευκολία στους ελιγμούς των αποφάσεων. Επίσης σε περίπτωση απουσίας του ανώτερου στελέχους, αναπληρώνεται από κατώτερο στέλεχος κατά κανόνα, χωρίς αυτό να εμποδίζει την αντικατάστασή του από πρόσωπο που βρίσκεται στην ίδια οριζοντίως βαθμίδα ιεράρχησης. Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο που διέπει τα στελέχη της ίδιας βαθμίδας μεταξύ τους, είναι ότι οι γραμματικές τους γνώσεις είναι παραπλήσιες χωρίς μεγάλες διαφορές. Επίσης ανάμεσα σε ανώτερα και κατώτερα στελέχη οι γραμματικές γνώσεις δεν έχουν μεγάλες διαφορές. Εκείνο που ξεχωρίζει εύκολα είναι η πείρα των μεν έναντι των δε, μια

πείρα που διευκολύνει την συνύπαρξη όλων των στελεχών και την αποδοχή του ενός από τον άλλο, με άμεση συνέπεια τη δρομολόγηση των διαφόρων υποθέσεων με επιτυχία. Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό είναι πολύ σημαντικό, διότι τα στελέχη διαφορετικών βαθμίδων ιεράρχησης λειτουργούν σαν πομποί και σαν δέκτες όπου οι δέκτες παίρνουν εντολές από τους πομπούς και οι πομποί δίνουν αποφάσεις στους δέκτες, κι όπως είναι φυσικό η προσέγγιση αυτή δεν επιτυγχάνεται εάν το πνευματικό επίπεδο όλων των στελεχών δεν βρίσκεται σχεδόν στο ίδιο σημείο.

Η δεύτερη ερώτηση που κάναμε ήταν, αν υπάρχουν στελέχη εκτός επιχείρησης όπου συνεργάζονται με την επιχείρηση κι αν ναι, ποιά η σχέση τους με την επιχείρηση. Η απάντηση που πήραμε ήταν ότι υπάρχουν στελέχη εκτός επιχείρησης που συνεργάζονται με την επιχείρηση. Μάλιστα, τα στελέχη αυτά, επειδή η συνεργασία τους με την επιχείρηση είναι συνεχής, αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν κάποιες εργασίες εργολαβικώς.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με συνεργασίες νομικά κατοχυρωμένες, οι οποίες συνεργασίες διέπονται τόσο από το εσωτερικό νομικό καθεστώς, όσο και από το διεθνές δίκαιο, εμπορικό και μη. Υπάρχουν μάλιστα και συμβάσεις που διευκολύνουν τις συνεργασίες αυτές και οι οποίες μιλούν για αποκλειστικότητες, για πρόσθετες αμοιβές, είτε με την μορφή BONUS, είτε με την μορφή χρηματικών δώρων. Οι συνεργασίες αυτές είναι νομικά έγκαιρες, αναγνωρισμένες από τις οικονομικές και διοικητικές αρχές. Κάποιες μάλιστα, από τις συνεργασίες αυτές, διέπονται από συγκεκριμένο τύπο και κινούνται μέσα σε πλαίσια καθορισμένα και προδιεγεγραμμένα, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους συνεργάτες της. Σαν παράδειγμα

μας αναφέρθηκε ο εκτελωνιστής της επιχείρησης. Μάλιστα αυτός δεν δρα από μόνος του, αλλά πίσω απ' αυτόν υπάρχει μια ολόκληρη εταιρεία που τον καλύπτει, κι έτσι η συνεργασία γίνεται σε επίπεδο εταιρειών.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ταχύτερη εξυπηρέτηση, αφού οι εταιρείες χαρακτηρίζονται οργανωμένες και έμπειρες στο εμπόριο και στον τομέα των μεταφορών. Αναγνωρίζεται σε τελική ανάλυση πως η συνεργασία με γραφείο εκτελωνιστών είναι επικερδής από κάθε άποψη και αποτελεί κίνητρο για ανάπτυξη και διεύρυνση με παρόμοιους συνεργάτες. Άλλο παράδειγμα μας αναφέρθηκε οι ανταποκριτές εξωτερικού. Αυτοί έχουν μόνιμη έδρα κάποια πόλη στο εξωτερικό και συνεργάζονται απευθείας με την επιχείρηση. Πρόκειται κι εδώ για εταιρείες, μία στο Μιλάνο της Ιταλίας και μία στο Μανχάϊμ της Γερμανίας, που έχουν σα σκοπό τη διεύρυνση της αγοράς και την εξεύρυνση πελατών για λογαριασμό της επιχείρησης. Επίσης εκτελούν διάφορες αποφάσεις της επιχείρησης, με σκοπό την διευκόλυνση σε οικονομικό επίπεδο μέσω τραπεζικοπιστωτικών ιδρυμάτων. Φυσικά, για όλες αυτές αλλά και για άλλες εργασίες, αυτοί οι ανταποκριτές παίρνουν την προμήθειά τους και μάλιστα σε συνάλλαγμα. Τέλος ελέγχονται τόσο από την εφορία όσο και από την Τράπεζα της Ελλάδος, αφού πρόκειται για συνεργασίες όπου υπόκεινται σε νόμους του κράτους σε νόμους της ΕΟΚ, αλλά και διεθνείς νόμους.

Μια τρίτη ερώτηση που έγινε, ήταν για το ποιά είναι τα είδη των αποφάσεων που παίρνονται μέσα στην επιχείρηση. Οι αποφάσεις που παίρνονται μπορούν να διακριθούν ανάλογα με τον σκοπό τους. Έχουμε τις αποφάσεις με πάγιο χαρακτήρα, τις αποφάσεις προσωπικού, τις αποφάσεις για πιστωτική πολιτική

της επιχείρησης, τις αποφάσεις για σύναψη συμφωνιών με ευνοϊκότερους όρους με τους πιστωτές-προμηθευτές, τις αποφάσεις για την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά και το βαθμό προστασίας της από τους ανταγωνιστές, καθώς και αποφάσεις καλύτερου συντονισμού των διαφόρων λειτουργιών της ίδιας της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό αυτών των αποφάσεων είναι ότι για να εφαρμοστούν χρειάζεται απαραίτητως η γνωμοδότηση της γενικής συνέλευσης, η οποία είναι το ανώτατο, κορυφαίο όργανο της επιχείρησης και η μόνη αρμόδια για ν'αποφασίσει για τόσο σοβαρά και ουσιώδη θέματα. Άλλα θέματα, τα οποία είναι μικρής σημασίας κι έχουν καθημερινό χαρακτήρα, όπως σε ποιό γραφείο θα κάθεται ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση κλπ. , δεν χρειάζονται απόφαση γενικής συνέλευσης, αλλά μόνο τη συγκατάθεση του MANAGER της λειτουργίας στην οποία ανήκουν. Και για να είμαστε πιο σαφείς θα μιλήσουμε αναλυτικότερα για τα είδη των αποφάσεων παρακάτω, όπως ακριβώς μας αναφέρθηκαν. Και πρώτα-πρώτα έχουμε τρισε αποφάσεις με πάγιο χαρακτήρα. Αυτές έχουν να κάνουν με αγορά ή επένδυση σε πάγια στοιχεία της επιχείρησης. Πρόσφατα η επιχείρηση άλλαξε έδρα εγκατάστασης. Για το ποιά έπρεπε να είναι η νέα έδρα, αν έπρεπε να αγοραστούν καινούργιες εγκαταστάσεις, ή να νοικιαστούν κάποια γραφεία, έπρεπε οπωσδήποτε να αποφασίσει η γενική συνέλευση. Όπως καταλαβαίνει κανείς, τέτοιου είδους αποφάσεις, δεν παίρνονται ποτέ στο πόδι, αλλά χρειάζεται χρόνος διαθέσιμος που θα χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη δυνατή λύση. Στην ίδια κατηγορία αποφάσεων ανήκει και η αγορά γραφομηχανής ηλεκτρονικής. καθώς και αγορά ηλεκτρονικού υπολογιστή, φωτοτυπικού μηχανήματος, τηλεφάξ καθώς και άλλων σύγχρονων

και τόσο χρήσιμων εργαλείων για την επιχείρηση. Με τον ρυθμό ανάπτυξης και προόδου, με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, με τις ολοένα μεγαλύτερες απαιτήσεις των πελατών, δεν είναι πολύ δύσκολο να κατανοήσει κανείς τη σπουδαιότητα των αποφάσεων αυτών, μια και αυτές οι αποφάσεις θα καθορίσουν το στίγμα της επιχείρησης, το πόσο ανταγωνιστική θα είναι σ'έναν αυριανό κόσμο με μεγάλες απαιτήσεις. Τέτοιου είδους αποφάσεις χρειάζονται δυναμικούς ανθρώπους να τις πάρουν, ανθρώπους που βλέπουν στο μέλλον, μια μικρή θέση στη διεθνή αγορά για την επιχείρησή τους, ανθρώπους τέλος που μπορούν να ελιχθούν, ν'αντιμετωπίσουν δύσκολους καιρούς και να επιβληθούν εκεί που άλλοι υποχωρούν.

Έπειτα έχουμε τις αποφάσεις προσωπικού. Αυτές έχουν να κάνουν με τη σύνθεση του προσωπικού, τον αριθμό του προσωπικού. Εάν παραδείγματος χάριν, είναι απαραίτητη μια ενδεχόμενη αύξηση του αριθμού των εξωτερικών υπαλλήλων κατά 50-100%, είναι οπωσδήποτε μία απόφαση που πρέπει να μελετηθεί παίρνοντας υπόψιν όλες τις παραμέτρους (αύξηση μισθών, εργοδοτικής εισφοράς, ενημέρωσης για το αντικείμενο της εργασίας, αποδοτικότητας κλπ.)

Έχουμε τις αποφάσεις για πιστωτική πολιτική της επιχείρησης. Τέτοιες αποφάσεις δεν μπορεί να τις πάρει ένας διαχ/στής μόνος του. Το ύψος της πίστωσης των πελατών, καθώς και η διασπορά της δηλαδή, σε ποιούς πελάτες θα δοθεί πίστωση και σε ποιούς όχι, είναι πολλές φορές σημεία τριβής των στελεχών. Μπορεί να θέλει ο διευθυντής να πιστώνει τους πελάτες με επιταγές ή συναλλαγματικές δύο μηνών, αλλά ο προϊστάμενος της λογιστικής λειτουργίας της επιχείρησης να δίνει οδηγίες για πίστωση μόνο ενός μηνός κι αυτό διότι, τα τρέχοντα έξοδα της επιχείρησης δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για ανοχή.

Άλλες αποφάσεις έχουμε αυτές που παίρνονται για να ρυθμίσουμε εκκρεμότητες με τους πιστωτές-πρωμηθευτές. Μπορεί άραγε η επιχείρηση να ξανοιχτεί να υπογράψει συναλλαγματικές, ή να δανειστεί και μέχρι ποιο ποσό, ώστε να μην κλονιστεί στο μέλλον η επιχείρηση; Αποφάσεις οι οποίες δεν χωρά αμφιβολία πως πρέπει να παρθούν, διότι η αναβολή τους μόνο εμπόδια μπορεί να φέρει.

Επίσης έχουμε αποφάσεις για την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Οι ανταγωνιστές αυξάνουν, η αγορά γίνεται δυσκολότερη, περιορίζεται, άρα πρέπει να παρθούν αποφάσεις που θα τονώσουν το IMAGE της επιχείρησης και θα την τοποθετήσουν ένα σκαλοπάτι πιο πάνω από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Τέλος έχουμε αποφάσεις που αφορούν τον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Τα στελέχη των διαφόρων λειτουργιών, έχουν συμφέρον να προωθούνται οι δικές τους αποφάσεις προς εκτέλεση. Έτσι συχνά βλέπουμε να συγκρούονται μεταξύ τους. Ένας ικανός διευθυντής, μπορεί και επιβάλλεται κάθε φορά, να ξεχωρίζει για το συμφέρον της επιχείρησης, τις πιο συμφέρουσες αποφάσεις, παίρνοντας υπόψιν τις συνθήκες που επικρατούν.

Μια άλλη ερώτηση ήταν, ποιοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων, ποιά η ιεράρχισή τους και ποιά η σημασία τους. Οι λήψεις των αποφάσεων μπορούν να επηρεαστούν κατά κύριο λόγο από τις ανάγκες της επιχείρησης. Σε ένα κράτος όπου η γενικότερη οικονομική κατάσταση δεν εμπνέει και πολύ εμπιστοσύνη, όπου τα περισσότερα και σημαντικότερα

μακροοικονομικά μεγέθη τείνουν σε μειωτικές τάσεις, οι λήψεις των αποφάσεων έχουν ιδιαίτερο βάρος. Οι διεθνείς συγκοιρίες, όπως το ιαπωνικό θαύμα και η εισβολή ιαπωνικών προϊόντων στην Ευρωπαϊκή αγορά με ρυθμούς πολύ ανησυχητικούς, αναγκάζει τις ίδιες τις επιχειρήσεις σε σχέδια προστασίας τους, τόσο σε εθνικό, όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Κρίσεις διεθνείς λόγω πολέμου έχουν κι αυτές τη σημασία τους, διότι κλονίζονται διεθνή χρηματιστήρια με τρομακτικές συνέπειες για τις οικονομίες των διαφόρων κρατών κι ακόμα περισσότερο των επιχειρήσεων. Ενδεχόμενη υποτίμηση του νομίσματος θα έχει σαν συνέπεια την αύξηση σε δραχμές των υποχρεώσεων της επιχείρησης, αφού όπως ειπώθηκε προηγούμενα οι ανταποκριτές εξοφλούνται σε συνάλλαγμα. Όταν επίσης καθυστερεί ο πελάτης να διακανονίσει, αυτό συνεπάγεται σε καθυστέρηση εκτελωνισμού του εμπορεύματος, πληρώνοντας χωρίς λόγο σταλίες στο τελωνείο και άλλα πρόστιμα. Εξάλλου η επιθυμία για κοινωνική αναγνώριση της επιχείρησης στον γενικότερο εμπορικό κόσμο, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, όποιες κι αν είναι αυτές, η επιθυμία αποθαρρύνσεως του ανταγωνισμού, καθώς και η διατήρηση της "καλής" θελήσεως των προμηθευτών, συμβάλλουν σημαντικά στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι συμπεραίνουμε, πως όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων και προσδιορίζουν με τρόπο ενδεικτικό ως προς το ύφος και τη χροιά, την πορεία της επιχείρησης.

Ερωτήθηκε λοιπόν ο διευθυντής της διοίκησης εάν υπάρχει συμμετοχή ανώτερου ή κατώτερου προσωπικού ή και τρίτων ακόμη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Και η απάντηση που δόθηκε ήταν η παρακάτω. Εφόσον η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανι-



σμός όπου η οργάνωσή της στηρίζεται σε κανόνες και κινείται μέσα σε πλαίσια νομικά, επόμενο είναι οι μηχανισμοί λειτουργίας αυτού του οικονομικού οργανισμού να ενεργοποιούνται κάτω από διαδικασίες αυστηρές που έχουν κάποιο συγκεκριμένο τύπο. Ειδικότερα οι διάφορες βαθμίδες ιεράρχησης μέσα στην επιχείρηση διεκδικούν και κατορθώνουν να πάρουν μερίδιο από το οικονομικό γίγνεσθαι της επιχείρησης. Το πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι άλλων είναι ο μικρός αριθμός του προσωπικού της.

Άραγε τι θα μπορούσε να σημαίνει αυτό. Σημαίνει απλά, ότι οι αποφάσεις που παίρνονται μεταβιβάζονται εύκολα και γρήγορα στα κατώτερα στελέχη, κερδίζοντας έτσι σε χρόνο και έμμεσα και σε χρήμα. Για ό,τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση, οπωσδήποτε ενήμεροι είναι όλοι. Θέματα που αφορούν όλο το προσωπικό, δεν είναι δυνατό να συζητούνται ερήμην του προσωπικού.

Η διοίκηση καλεί και το προσωπικό, ανώτερα και κατώτερα στελέχη μεταβιβάζουν τις ανησυχίες τους και τις σκέψεις τους σ' αυτό και συζητούν από κοινού τα θέματα που τους θίγουν και τους αφορούν. Με τη σειρά τους το προσωπικό, θα προτείνει λύσεις μελετώντας προσεκτικά όλες τις παραμέτρους του προβλήματος. Εδώ ο ρόλος της διοίκησης είναι διπλός. Από τη μια πλευρά πρέπει να κατανοήσει και να δεχτεί κάποιες προτάσεις, να τις εκτιμήσει σωστά και όποιες αξίζουν από αυτές να προωθηθούν σαν προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις. Από την άλλη, πρέπει να σκέφτεται με σύνεση η διοίκηση, να μην παρασύρεται από διθυράμβους και μεγαλοστομίες και ενεργεί πάντα προς το συμφέρον της επιχείρησης. Ο ρόλος της συμμετοχικής διοίκησης, όπως αυτή αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και σε ορισμένες πολυεθνικές π.χ. I.B.M., σίγουρα δεν έχει θέση στην ελληνική πραγματικότητα, τουλάχιστον

προς το παρόν. Παρόλα αυτά, θα ήταν χρήσιμο αν οι επιχειρήσεις έπαιρναν ορισμένα στοιχεία από τέτοιου είδους διοίκηση. Πολλές φορές η διοίκηση ζητά από τα κατώτερα στελέχη της, τη γνώμη τους πάνω στην εργασίσα του, τις τυχόν υποδείξεις τους, παρατηρήσεις ή και παράπονα ακόμη που ζητούν λύση. Η συχνή επαφή μεταξύ τους οδηγεί σε ανάπτυξη της ενδοεπικοινωνίας ιεραρχικά, εξασφαλίζει την επιχείρηση από κινδύνους που παραμονεύουν και συντελούν στη μεγιστοποίηση του κέρδους με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους. Αντίστοιχη είναι και η σημασία της συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων και η επικοινωνία της διοίκησης με τα ανώτερα στελέχη. Οι προϊστάμενοι των διαφόρων λειτουργιών είναι υποχρεωμένοι να αναφέρουν ό,τιδήποτε συμβαίνει στο τμήμα τους. Είναι επιβεβλημένο οι αποφάσεις που παίρνονται να συμβαδίζουν τόσο με τις προτάσεις των προϊσταμένων για τα επιμέρους τμήματά τους, όσο και με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Γενικά είναι σημαντικό να συμμετέχει το προσωπικό της επιχείρησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διότι με αυτό τον τρόπο τονώνεται το ηθικό του προσωπικού, αποκτά αυτοπεποίθηση και αποδίδει με ολοένα αυξανόμενο ρυθμό. Τι θα ζητούσε άραγε μια επιχείρηση. Ένα προσωπικό παθητικό, χωρίς αντίληψη, όρεξη για εργασία, χωρίς απόδοση, ή ένα προσωπικό ενεργητικό με προωθημένες και προοδευτικές ιδέες που δικαιώνεται ηθικά, βλέποντας κάποιες προτάσεις του να γίνονται πράξη, να παίρνουν σάρκα και οστά μέσα στην επιχείρηση; Η απάντηση είναι προφανής. Τέλος, η συμμετοχή κάποιων τρίτων εκτός επιχείρησης, στη λήψη των αποφάσεων δεν θα μπορούσε παρά να έχει συμβουλευτικό και μόνο χαρακτήρα αφού τα κίνητρά τους μόνο οικονομικά είναι και οπωσδήποτε τα συμφέροντά τους απέχουν από αυτά της επιχείρησης.

Η επόμενη ερώτηση ήταν για το πόσος είναι ο χρόνος που χρειάζεται για τη λήψη των αποφάσεων. Η επιχείρηση αυτή είναι μια μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία έχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που της δίνουν αυτόν τον χαρακτήρα. Πρόκειται για μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ), που λόγω της ιδιομορφίας αυτής έχει ορισμένα πλεονεκτήματα σχετικά με την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Από το ίδιο το καταστατικό της εταιρείας, ορίζεται πως αποκλειστικός υπεύθυνος της οικονομικής πορείας της επιχείρησης είναι ο διαχειριστής, ο οποίος δίνει λόγο στη γενική συνέλευση. Σε σύγκριση με άλλες εταιρείες π.χ. ανώνυμες εταιρείες όπου η σύγκλιση γενικής συνέλευσης απαιτεί χρονοβόρες διαδικασίες, σ'αυτήν την εταιρεία, υπάρχει μεγάλη ευελιξία με αποτέλεσμα ακόμα και τα πιο σοβαρά θέματα μπορούν να λυθούν με απόφαση μέσα σε μια εβδομάδα. Βέβαια υπάρχουν θέματα που θέλουν οπωσδήποτε απόφαση γενικής συνέλευσης, διότι η σοβαρότητά τους θα κρίνει την πορεία της επιχείρησης, θέματα όμως υπάρχουν και μάλιστα πολλά που δεν χρειάζεται να συγκλιθεί γενική συνέλευση. Κι αυτό διότι, είτε είναι μικρής σημασίας, οπότε αναλαμβάνει την ευθύνη της απόφασης ο διαχειριστής, είτε η κρισιμότητα της στιγμής της απόφασης δεν αφήνει και πολλά χρονικά περιθώρια, οπότε πάλι πρέπει να αποφασίσει ο διαχειριστής ή ο επιμέρους προϊστάμενος. Η διοίκηση της επιχείρησης μάλιστα μας ανέφερε κι ένα παράδειγμα. Υπήρχε ένα φωτοτυπικό μηχάνημα παλιό, το οποίο μάλιστα είχε αποσβεστεί πλήρως, η δε επιχείρηση είχε έρθει σε επαφή με έναν προμηθευτή μηχανών και εξοπλισμού γραφείων. Υπήρχε το εξής ερώτημα: να αγοράσουν καινούργιο φωτοτυπικό μηχάνημα, να κρατήσουν και το παλιό, ή να κάνουν

ανταλλαγή του παλιού με καινούργιο και την διαφορά στην αξία να την εξοφλήσουν σε δόσεις; Να συγκλιθεί γενική συνέλευση δεν γινόταν, διότι ο χρόνος πίεζε και το μηχάνημα ήταν απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι αποφασίστηκε από τον διαχειριστή με σύμφωνη γνώμη του υπεύθυνου του χρηματοοικονομικού τμήματος, να εκτελεστεί η δεύτερη εναλλακτική λύση, της ανταλλαγής. Έτσι, και το κόστος ήταν μικρό και η λειτουργία της επιχείρησης δεν διαταράχτηκε, αφού όπως πληροφορηθήκαμε η ανάγκη για φωτοτυπίες φθάνει την ημέρα κατά μέσο όρο τις εκατό, και επένδυση έγινε με ένα μηχάνημα τελευταίας τεχνολογίας και με δυνατότητες περισσότερες από αυτές του παλιού.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι αποφάσεις επιβάλλεται να παίρνονται με μόνο κριτήριο το ένστικτο και την πείρα του διαχειριστή. Ο χρόνος σαν κύρια αιτία και ο φόβος της ανταγωνιστικότητας, αναγκάζουν πολλές φορές σε αποφάσεις γρήγορες. Άλλες πάλι φορές, η φήμη για ενδεχόμενα εμπόδια (απεργία οδηγών-ιδιοκτητών φορτηγών, κονταίηνερ), αναγκάζει την επιχείρηση να προχωρήσει σε μαζικές φορτώσεις μεταφορών εμπορευμάτων, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που ο διαχειριστής είναι υποχρεωμένος από τα γεγονότα να σταθεί και να περιμένει. Λαμβάνει υπόψιν του, μελέτες σχετικά με το θέμα, στατιστικά στοιχεία που δίνουν μια άλλη διάσταση στο όλο θέμα, παίρνει γνώμες από άλλα στελέχη, ενημερώνεται από το προσωπικό της επιχείρησης και τέλος αποφασίζει πάντα με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης.

Όπως ήταν εύλογο η επόμενη ερώτηση ήταν ποιά η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Πρώτα-πρώτα τίθεται επί τάπητος

το πρόβλημα και καλούνται όλοι να συνεισφέρουν σύμφωνα με τις δυνάμεις τους. Τα προβλήματα της επιχείρησης αφορούν όλους. Όμως τις αποφάσεις τις παίρνουν ελάχιστοι. Για να αποφευχθούν λοιπόν τυχόν αδικίες, ή και λάθη που θα στοιχίσουν στην επιχείρηση, έχει καθιερωθεί μια άτυπη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Με αυτή τη διαδικασία ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες για παοτυχία, ενώ ταυτόχρονα ...επιτυγχάνεται έγκαιρη και αποτελεσματική πολιτική με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης. Το ανώτατο όργανο που παίρνει αποφάσεις είναι η γενική συνέλευση.

Τα περισσότερα θέματα λύνονται με συνεργασία του διαχειριστή της επιχείρησης. Σ'αυτά τα δύο όργανα καταλήγουν όλες οι προτάσεις. Οι προτάσεις πρέπει να είναι τεκμηριωμένες, να βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα και να αιτιολογούν με σαφήνεια το ποθούμενο αποτέλεσμα. Τέτοιες προτάσεις γίνονται τόσο από το προσωπικό, όσο και από τα ανώτερα στελέχη. Αφού υποβάλλονται οι προτάσεις, έπειτα γίνεται συζήτηση. Παίρνονται υπόψιν διάφορες στατιστικές μελέτες, δημοσιεύματα του περιοδικού τύπου, ειδικού και μη, ζητούνται γνώμες από τρίτους, γίνεται ενημέρωση από διάφορες υπηρεσίες και τέλος καλούνται όλοι να δηλώσουν τις εναλλακτικές λύσεις, άν υπάρχουν.

Μετά τη συζήτηση ο προϊστάμενος της διοίκησης, τις περισσότερες φορές εισηγείται στη γενική συνέλευση την πρότασή του, η οποία συνοδεύεται από εναλλακτική λύση. Βασικό χαρακτηριστικό της πρότασης καθώς και της εναλλακτικής λύσης, είναι η τεκμηρίωσή τους και η ρεαλιστικότητα που τις διακρίνουν. Δηλαδή, οι προτάσεις είναι εφικτές, άρα εφαρμόσιμες και

συνεπώς μπορούν να πραγματοποιηθούν. Όταν οι αποφάσεις παίρνονται από τη γενική συνέλευση, αυτές κατόπιν μεταβιβάζονται στον διαχειριστή της εταιρείας κι αυτός με τη σειρά του τις μεταβιβάζει στους υφισταμένους του για να εφαρμοστούν. Υπάρχουν και αποφάσεις όπου ο διαχειριστής τις παίρνει μόνος του και μάλιστα πολλές από αυτές τις εκτελεί ο ίδιος. Τέτοιες αποφάσεις είναι η συμφωνία ως προς το οικονομικό με έναν πελάτη, διακανονισμός χρέους με την τράπεζα ή το Δημόσιο κλπ. Το σημαντικό πάντως είναι ότι οι αποφάσεις δεν αποτελούν μια πρόχειρη δουλειά, απαιτούν χρόνο, γνώσεις, πείρα, δυναμισμό, προνοητικότητα, σύνεση, υπομονή, ευελιξία και τέλος ηγετική φυσιογνωμία από αυτόν που τις παίρνει, διότι από αυτόν θα αντλήσουν δύναμη και αποφασιστικότητα οι υφιστάμενοι ώστε οι αποφάσεις να εφαρμοστούν.

Η επόμενη ερώτηση μιλάει για τους κινδύνους που μπορούν να επηρεάσουν, να μεταβάλλουν ή να αλλοιώσουν ως προς το ύφος, το νόημα και το σκοπό τις αποφάσεις. Τέτοιοι κίνδυνοι δεν είναι πολλοί, διότι η ανάπτυξη του MANAGEMENT στις μέρες μας έχει φθάσει σε τέτοιο σημείο που δύσκολα μια επιχείρηση με σωστή οργάνωση θα αποτύχει στο σκοπό της. Οι επιχειρήσεις ε τις αποφάσεις τους ασκούν μια πολιτική που έχει και οικονομικό και κοινωνικό σκοπό. Έτσι οι αποφάσεις που παίρνονται έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση αυτών των σκοπών. Μια φήμη παραδείγματος χάριν στην αγορά, είναι πιθανόν να προκαλέσει αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της απόφασης. Συνήθως οι φήμες προκαλούν αστάθεια και θόρυβο στην αγορά. Ανεξάρτητα αν είναι δικαιολογημένες ή όχι, εκείνο

που έχει σημασία είναι η αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων. Η επιχείρηση είναι ικανή να εκτιμήσει τις καταστάσεις και να δώσει λύσεις άμεσα. Επίσης κάποιες κυβερνητικές αποφάσεις είναι ικανές να επηρεάσουν το περιεχόμενο των αποφάσεων. Βέβαια θα πρόκειται για αποφάσεις που αφορούν όλο τον εμπορικό κόσμο, αλλά οπωσδήποτε δεν αφήνει ασυγκίνητους τους επιχειρηματίες. Οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες τότε να προσαρμόσουν τα σχέδιά τους, την πολιτική τους, να εναρμονιστούν με τους καινούργιους κανόνες. Όσο πιο γρήγορα γίνει αυτό, τόσο καλύτερα για τις επιχειρήσεις. Η ταχύτερη προσαρμογή, έχει λιγότερες απώλειες σε κόστος, διευκολύνει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την καθιστά ικανότερη και πιο ανταγωνιστική. Οπωσδήποτε υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια απόφαση επηρεάζεται από την πορεία μιας άλλης επιχείρησης. Πρόσφατα κάποιος πελάτης κήρυξε πτώχευση. Ήταν ένα νέο ξαφνικό για την επιχείρηση. Μάλιστα, ετοιμάζονταν να μεταφέρουν μια καινούργια παρτίδα εμπορευμάτων αυτού του πελάτη. Κάτω από το πρίσμα των εξελίξεων, πάρθηκε η απόφαση να ακυρωθεί η μεταφορά, χάνοντας έτσι κάποια έσοδα από αυτή τη μεταφορά, γλιτώνοντας όμως από την άρνηση για εξόφληση του πελάτη. Επίσης αποφασίστηκε να κινηθεί η διαδικασία για αγωγή ασφαλιστικών μέτρων, έτσι ώστε να εισπράξουν την οφειλή τους. Βέβαια τέτοιες περιπτώσεις είναι σπάνιες, το ενδεχόμενο όμως κάποτε να συμβούν δεν αμφισβητείται. Σ' αυτό ακριβώς το σημείο βρίσκεται και η τέχνη του διευθυντή της διοίκησης, να μπορεί να ελίσσεται και να ξεπερνά με ορθές κινήσεις τις δυσκολίες που καταρχήν φαίνονται αξεπέραστες.

Μια άλλη ερώτηση ήταν, αν υπάρχει περίπτωση αναβολής

της λήψης των αποφάσεων κι αν ναι, τότε ποιοί είναι οι παράγοντες που συντελούν σ' αυτήν την αναβολή. Καταρχήν πρέπει να ξεχωρίσουμε την αναβλητικότητα από την συνειδητή αναβολή των αποφάσεων. Η αναβλητικότητα είναι μια παθολογική κατάσταση της επιχείρησης, όπου η κάθε αναβολή διαδέχεται την άλλη. Πρόκειται για μια περίπτωση όπου όλοι διακατέχονται από φόβο για το μέλλον, τους διακρίνει αναποφασιστικότητα και ανικανότητα με αποτέλεσμα να χάνονται ευκαιρίες και χρήμα. Η αναβλητικότητα υποθάλπει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, την οδηγεί σε κλυδωνισμούς με τραγικές συνέπειες για το μέλλον της επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή οριοθετεί το τέλος της επιχείρησης και είναι σίγουρο ότι στο τέλος θα χάσει και ο επιχειρηματίας και το προσωπικό. Αντίθετα με όλα αυτά, μια αναβολή αποφάσεων, η οποία έγινε συνειδητά και είναι αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, είναι πάντα αποδεκτή και επιβεβλημένη. Βέβαια, η απόφαση για αναβολή της ίδιας της απόφασης, είναι κάτι που θέλει ιδιαίτερη προσοχή. Και γι' αυτόν τον λόγο, δεν γίνονται συχνά αναβολές. Είναι όμως εξίσου σημαντικό η αναβολή της απόφασης, με το 'τι να αποφασιστεί. Οι πιο συνηθισμένες δικαιολογίες για αναβολή των αποφάσεων είναι η αναποφασιστικότητα και η έλλειψη πείρας. Η αναποφασιστικότητα έχει να κάνει με τη δήθεν έλλειψη επαρκών πληροφοριών και στοιχείων. Αναλύοντας τα παραπάνω βγάζουμε τα εξής συμπεράσματα.

Πράγματι υπάρχουν στιγμές, όπου οι πληροφορίες που έχει ο υπεύθυνος της διοίκησης είναι λίγες για το εγχείρημα που θέλει να κάνει. Άλλες φορές αυτές είναι πολλές, αλλά δεν επαρκούν διότι απαρτίζονται από επουσιώδη λεπτομέρειες που δεν αιτιολογούν συγκεκριμένες ενέργειες. Η αναποφασιστικότη-



τα έχει να κάνει επίσης και με την σύγκρουση μεταξύ δύο δυνατών επιθυμιών. Όταν αντιμετωπίζεται ένα πρόβλημα υπάρχουν περιπτώσεις που ο προϊστάμενος της διοίκησης έχει στο νου του δύο επιθυμίες, που και οι δύο είναι εφικτές άρα πραγματοποιήσιμες, μπορούν να αποφέρουν κέρδη για την επιχείρηση με τον ίδιο ή παραπλήσιο τρόπο. Συμβαίνει ακόμη αυτές οι δύο δυνατές επιθυμίες να είναι αποδεκτές και από το προσωπικό οπότε έρχεται η στιγμή όπου μοιραία πρέπει να επιλεγεί η μια από τις δύο. Αυτή η στιγμή μπορεί να είναι πολύ μικρή μπορεί να κρατήσει όμως μεγάλο χρονικό διάστημα. Δεν αποκλείεται μάλιστα, οι δύο αυτές επιθυμίες να υποστηρίζονται θερμά από δύο στελέχη της επιχείρησης, όπου ο καθένας για το συμφέρον του τμήματός του, αλλά και για αυτοπροβολή, να θέλει να προωθηθεί η δική του πρόταση. Πράγματι, τέτοιες καταστάσεις οδηγούν πολλές φορές σε αναβολή μια απόφαση, έως τη στιγμή που ο καιρός και οι συνθήκες θα ευνοήσουν τη μία από τις δύο δυνατές επιθυμίες. Η ύπαρξη υψηλού ρίσκου είναι μία άλλη αιτία της αναποφασιστικότητας. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου ο διευθυντής της διοίκησης καλείται να πάρει αποφάσεις, όπου ο βαθμός ριψοκινδυνότητας είναι μεγάλος και οι πιθανότητες για αποτυχία αρκετά μεγάλες. Η ελευθερία να παίρνουμε αποφάσεις έχει μαζί της και την πιθανότητα του λάθους. Άλλωστε πάνω σ'αυτή την αρχή στηρίχτηκε όλη η πορεία του κόσμου των επιχειρήσεων. Θα χρειαστεί κάποια στιγμή ο διευθυντής να πηδήξει χωρίς δίκτυ προκειμένου να πάρει απόφαση. Επειδή η εποχή που ζούμε τρέχει με γοργούς ρυθμούς και τα γεγονότα εξελίσσονται σαν σε φιλμ, ο κίνδυνος της αποτυχίας από το ρίσκο μιας απόφασης έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του επιχειρηματία. Μπροστά στο ρίσκο της αποτυχίας, ο προϊ-

στάμενος διστάζει να πάρει μια απόφαση και κατά συνέπεια η αναποφασιστικότητα του τον αναγκάζει σε μια πιο μετριοπαθή οικονομική πολιτική. Τέλος ο φόβος της αποτυχίας σε συνδιασμό με τις υπάρχουσες οικονομικές καταστάσεις, οδηγούν στην καθυστέρηση και έπειτα στην αναβολή των αποφάσεων. Από την άλλη μεριά η έλλειψη πείρας πάνω στα τρέχοντα θέματα, έλλειψη αυτοσυγκράτησης και ψυχραιμίας οδηγούν σε σπασμωδικές κινήσεις, ή σε αναβολή της απόφασης. Δεν είναι λίγες φορές, όπου η πείρα έχει δώσει στοιχεία και δείγματα παραδειγματισμού, ενόψει κάποιων κινδύνων. Η γνώση εκ των προτέρων των συνεπειών κάποιων αποφάσεων, είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα, όπου ο δειευθυντής αν το εκμεταλλευτεί θα τον οδηγήσει σε επιτυχία. Σε κάθε άλλη περίπτωση ο κίνδυνος της αποτυχίας είναι ορατός.

Η επόμενη ερώτηση ήταν για το πως πραγματοποιείται η εκτέλεση των αποφάσεων. Η εκτέλεση των αποφάσεων πραγματοποιείται σύμφωνα με τη διαδικασία που εφαρμόζεται σε κάθε οργανωμένη επιχείρηση.

Μετά την απόφαση της γενικής συνέλευσης, ή του διαχειριστή της εταιρείας για συγκεκριμένες λύσεις για κάποιο πρόβλημα, ακολουθεί η μεταβίβαση εντολών στους υφισταμένους. Οι ρόλοι αλλάζουν πρόσωπα για περισσότερη ευελιξία και καλύτερα αποτελέσματα. Είναι προτιμότερο να εκτελούνται οι αποφάσεις από επαγγελματίες στελέχη που γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας τους, διότι εξασφαλίζεται η επιτυχία του ποθούμενου. Μεταβιβάζονται αρμοδιότητες από τα ανώτερα στελέχη στους υφισταμένους. Προχωρά έτσι η εργασία τους με ταχύτερο ρυθμούς, αποφεύγονται χρονοτριβές και γραφειοκρατικές διαδικα-

σίες. Είναι πολύ σημαντικό αυτό το τελευταίο διότι μπορούν να τις εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και η επιτυχία να έρθει πιο γρήγορα από τον προγραμματισμένο χρόνο. Ο επιχειρηματίας αισθάνεται πιο άνετα, έχει ελευθερωθεί από τις έννοιες των προηγούμενων αποφάσεων, κοιτάζει μπροστά και ετοιμάζεται για καινούργιες προκλήσεις, για νέες μάχες για το συμφέρον της επιχείρησης. Αν το δει αυτό κανείς από μακριά, θα διαπιστώσει ότι πρόκειται για μια κυκλοθυμική διαδικασία, όπου όταν παίρνονται κάποιες αποφάσεις και μεταβιβάζονται στους υφισταμένους εντολές, αρμοδιότητες και ρόλοι για εφαρμογή αυτών, έπειτα ακολουθεί μία ετοιμασία για λήψη καινούργιων αποφάσεων με τα συνακόλουθά τους κλπ. Από αυτό συμπεραίνει κανείς, πως όλοι βρίσκονται σε μια εγρήγορση, σε συνεχή ετοιμότητα για αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Οι διαδικασίες αυτές δεν σταματούν ποτέ μέσα στην επιχείρηση, οι διάφοροι μηχανισμοί που κινητοποιούνται, δρουν ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν σαν καλολαδωμένες μηχανές στα χέρια επιδέξιων μηχανικών. Το σύστημα της ιεράρχησης μέσα στην επιχείρηση, λειτουργεί ικανοποιητικά, η δε ανάληψη των αρμοδιοτήτων από τα κατώτερα στελέχη γίνεται ευχάριστα. Ποιός δεν χαίρεται, όταν βλέπει να διεξάγεται ομαλά η λειτουργία της επιχείρησης; Είναι σπουδαίο να εκτελούνται ομαλά και να εφαρμόζονται όλες οι αποφάσεις που λήφθηκαν. Τόσο για τους προϊσταμένους όσο και για τους υφισταμένους, η διεκπαιρέωση των διαφόρων υποθέσεων, αναζωογονεί και τους δίνει δύναμη για τον εαυτό τους. Η εκτέλεση των αποφάσεων μπορεί να γίνει και με στελέχη που είναι εκτός επιχείρησης. Η διαδικασία μεταβίβασης των αρμοδιοτήτων, είναι παρόμοια με αυτή

για τα στελέχη εντός της επιχείρησης. Έτσι οι αποφάσεις μπορούν να εκτελεστούν και μάλιστα με ιδιαίτερη επιτυχία. Η στενή συνεργασία τους με την επιχείρηση, δεν μπορεί παρά να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες για αποτυχία. Η εμπιστοσύνη είναι το σήμα κατατεθέν αυτής της συνεργασίας, μιας συνεργασίας που είναι καλά οργανωμένη και μελετημένη ως τη τελευταία λεπτομέρεια. Τα στελέχη αυτά που συνεργάζονται με την επιχείρηση λειτουργούν με ορθολογικό τρόπο και εφαρμόζουν τις αποφάσεις με γνώμονα πάντα τα συμφέροντά τους, που στην προκειμένη περίπτωση είναι κοινά με αυτά της επιχείρησης. Συμπερασματικά, η εκτέλεση των αποφάσεων οφείλεται σε μια διαδικασία που είναι προδιεγεγραμμένη και οργανωμένη μέσα στα πλαίσια της δομής της ίδιας της επιχείρησης.

Η τελευταία ερώτηση που έγινε ήταν, εάν γίνεται έλεγχος για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων. Και βέβαια γίνεται έλεγχος για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεών μας απάντησε ο διευθυντής της διοίκησης. Πριν όμως αναλύσουμε το παραπάνω, είναι σκόπιμο να αναφερθεί το περιεχόμενο της έννοιας του ελέγχου, έτσι όπως αυτός εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση. Ο έλεγχος δεν πρέπει να ταυτιστεί με τον καταναγκασμό και τους περιορισμούς. Επικρατεί σύγχυση όταν συνδέεται ο έλεγχος με την έννοια της πειθαρχικής επιβολής, που στην πράξη πολλές φορές η έννοια ταυτίζεται με την επιθεώρηση, ή την υποταγή σε κατευθύνσεις και δραστηριότητες άλλων, ή τέλος στην έκδοση διαταγών και εντολών. Ο έλεγχος δεν αποτελεί πειθαρχική ποινή, ή διαδικασία υποταγής, αλλά είναι μια διαδικασία που κατευθύνει τις δραστηριότητες στην πραγμάτωση του στόχου. Μετράει

την πορεία των δραστηριοτήτων των ατόμων προς τους στόχους και διορθώνει όταν υπάρχει ανάγκη. Έπειτα μας εξηγήθηκε η διαδικασία αυτού του ελέγχου όπου τα κύρια στοιχεία του είναι: **α]** ο ορισμός σταθερών προτύπων, τα λεγόμενα STANDARDS, όπου αυτά ποικίλλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, **β]** η μέτρηση της εκτελέσεως και η παραβολή της με τα STANDARDS, όπου θέλει ιδιαίτερη προσοχή ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων, **γ]** η λήψη διορθωτικών ώστε να επαναπροσανατολισθούν οι δραστηριότητες σύμφωνα με τα STANDARDS. Τα μέσα ασκήσεως του ελέγχου για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων είναι τα παρακάτω: **α)** τα λογιστικά δεδομένα, όπου με την παρουσίαν τους διευκολύνεται η άσκηση του ελέγχου, **β)** ο ποιοτικός έλεγχος που είναι επιφορτισμένος με την ποιότητα των παραγομένων υπηρεσιών, **γ)** ο έλεγχος του χρόνου, που έχει να κάνει με την μέτρηση του χρόνου στα κατώτερα στελέχη εκτελέσεως των αποφάσεων, **δ)** ο έλεγχος του ηθικού που είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί και τα αποτελέσματά του είναι αμφισβητούμενα ακόμη και από τους ειδικούς θεωρητικούς άσκησης του ελέγχου στις επιχειρήσεις και **ε)** ο προϋπολογιστικός έλεγχος, όπου επιτρέπονται συγκρίσεις με πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και που αποτελεί τη βάση για οικονομικές συγκρίσεις, προσφέρει δυνατότητες διορθώσεων με την τροποποίηση του προϋπολογισμού.

Είναι λοιπόν αναγκαίος ο έλεγχος των αποφάσεων. Έλεγχος σημαίνει πρόοδος, σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας, σημαίνει ακόμη επαλήθευση των γεγονότων και των ενεργειών. Όταν αυτός πραγματοποιείται από κοινού για κάθε εργαζόμενο, από τη μια εξασφαλίζεται η πλήρης συμμετοχή του στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης, από την άλλη προσδιορίζεται η

εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους για το μέλλον της επιχείρησης.

Ο εργαζόμενος γνωρίζει τι περιμένουν απ' αυτόν, συνδέονται οι στόχοι του με αυτούς της επιχείρησης, διευκολύνει την επικοινωνία του με τη διοίκηση και τέλος αυξάνεται η υποκίνησή του.

Εάν οι άνθρωποι ήταν απόλυτα λογικοί και απόλυτα συνεπείς στη συμπεριφορά τους, δεν θα υπήρχε κανένας λόγος για έλεγχο. Η μέτρηση και η εκτίμηση είτε των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, είτε των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων τους, είναι αποτέλεσμα των ανθρώπινων ατελειών στη συμπεριφορά, ή καλύτερα της αδυναμίας προσαρμογής της ατομικής συμπεριφοράς στα μέτρα των αναγκών της επιχείρησης. Ενεργεί διορθωτικά και εποικοδομητικά γενικότερα και εάν παράλληλα αυξάνει και την υποκίνησή του, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τότε βοηθάει στην ανάπτυξη του αισθήματος του αυτοελέγχου. Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφάλεια και κατοχύρωση, όταν αισθάνεται ότι πραγματώνονται οι επιθυμίες του μέσα στην επιχείρηση, τότε είναι φυσικό και αναγκαίο ο αυτοέλεγχος να λειτουργεί σαν ασφαλιστική δεικλίδα και να τον προστατεύει από λάθη και παρεκλίσεις από τους αρχικούς στόχους που έχει θέσει.

Μετά τη μελέτη της εμπορικής επιχείρησης, σειρά έχει η άλλη επιχείρηση που ανήκει στην δευτερογενή κατηγορία παραγωγής. Πρόκειται για μια βιομηχανία υποδημάτων. Σκοπός της είναι η κατασκευή και διακίνηση των υποδημάτων, τόσο στην εσωτερική αγορά, όσο και στη διεθνή αν είναι δυνατό. Η βιομηχανία αυτή διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις παραγωγής προϊόντων, αποθήκες έτοιμων προϊόντων καθώς και αποθήκες που φυλάσσονται οι πρώτες και βοηθητικές ύλες. Επίσης διαθέτει ιδιόκτητα γραφεία που στεγάζεται το προσωπικό των διαφόρων λειτουργιών. Εδώ πρέπει να γίνει μία διάκριση αυτού. Έχουμε το εργατικό προσωπικό που απασχολείται στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων, καθώς και το υπαλληλικό προσωπικό που απασχολείται με την πορεία της επιχείρησης. Το εργατικό προσωπικό έχει περίπου εκατόν πενήντα άτομα και το υπαλληλικό προσωπικό περίπου είκοσι πέντε. Η βιομηχανία αυτή είναι μια μεσαία βιομηχανία και ανήκει σ'αυτή τη κατηγορία των βιομηχανιών που έχουν σχέση με την ένδυση και υπόδηση.

Καθώς ήρθαμε σε επαφή με την επιχείρηση, από τη πρώτη στιγμή διαπιστώσαμε ποιές είναι οι κύριες λειτουργίες της. Αυτές είναι: η λειτουργία της παραγωγής και εκμετάλλευσης, η εμπορική, η λογιστική, η χρηματοοικονομική, η διοικητική, η λειτουργία του μάρκετινγκ και διάθεσης των προϊόντων και τέλος αυτή των δημοσίων σχέσεων. Επομένως, ήταν εύκολο να βρούμε το κατάλληλο πρόσωπο στο οποίο θα απευθυνθούμε. Κι αυτό ήταν ο MANAGER της διοίκησης. Το άτομο αυτό ήταν ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, αφού πρόκειται για ανώνυμη βιομηχανική εταιρεία.

Με το ίδιο ερωτηματολόγιο ζητήσαμε να μας απαντήσουν, έτσι ώστε να συμπληρώσουμε την έρευνά μας, να την ολοκληρώσουμε και τα στοιχεία που πάρουμε να είναι συγκρίσιμα μεταξύ τους.

Η πρώτη ερώτηση που κάναμε ήταν, αν υπάρχει κάποια ιεράρχηση του εργατικού-υπαλληλικού προσωπικού της επιχείρησης και αν ναι, ποιά είναι αυτή. Πράγματι υπάρχει ιεράρχηση του προσωπικού, πιο έντονη στο υπαλληλικό και λιγότερο στο εργατικό προσωπικό.

Ο καταμερισμός της εργασίας είναι ευδιάκριτος, καθώς βλέπει κανείς από κοντά πως εργάζονται μέσα στην επιχείρηση. Στην παραγωγή ο καθένας γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του, που είναι συγκεκριμένη και οριοθετημένη από τον προσωπάρχη του. Μας έκανε ιδιαίτερη εντύπωση το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργάτες ήταν γυναίκες και λιγότεροι οι άνδρες και οι ηλικίες τους ήταν κατά μέσο όρο τριανταπέντε χρονών. Όταν είχαν παράπονα, ή κάποια προβλήματα απευθύνονταν όλοι στον προσωπάρχη. Αυτός τους βοηθούσε όσο μπορούσε, διαφορετικά απευθυνόταν στον MANAGER της παραγωγής. Η ιεράρχηση στο υπαλληλικό προσωπικό είναι μία και μόνη.

Ανεξάρτητα από το είδος της λειτουργίας, όλοι ήταν απλά στελέχη υπό τις οδηγίες ενός MANAGER, αυτού της κάθε λειτουργίας. Όλοι οι MANAGERS σύνολο ήταν έξι, και έδιναν λόγο στον MANAGER της διοίκησης που ήταν ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του εργατικού προσωπικού ήταν το ίδιο επίπεδο μόρφωσης, αρκετά χαμηλό από το μέσο όρο.

Αντίθετα στους υπαλλήλους υπήρχε ποικιλία. Άρχιζε από τα



κατώτερα στελέχη και όσο ανέβαινε, οι γνώσεις και η προϋπηρεσία με την πείρα αυξάνονταν. Και σ' αυτή την επιχείρηση όπως και στην προηγούμενη, ο ένας αναπληρώνει τον άλλο, όταν χρειαστεί κι έτσι δεν διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία της εταιρείας.

Ιεραρχικά λοιπόν η επιχείρηση αυτή, αποτελεί τυπικό παράδειγμα οργάνωσης που χαρακτηρίζει την ελληνική πραγματικότητα.

Η δεύτερη ερώτηση που κάναμε ήταν, αν υπάρχουν στελέχη εκτός επιχείρησης όπου συνεργάζονται με την επιχείρηση και αν ναι, ποιά η σχέση τους με την επιχείρηση. Η απάντηση που πήραμε ήτανότι υπάρχουν στελέχη εκτός επιχείρησης όπου συνεργάζονται με την επιχείρηση. Η συνεργασία τους βασίζεται σε κάποιο τύπο και ακολουθεί κάποιες διαδικασίες που κατά κανόνα μένουν σταθερές και ίδιες πάντα. Σαν παράδειγμα μας αναφέρθηκε κάποιος οικονομικός σύμβουλος με ειδικές γνώσεις πάνω στο εμπόριο υποδημάτων. Η αμοιβή του, από,τι ενημερωθήκαμε, ήταν αρκετά ικανοποιητική, αλλά λίγο υπερβολική γι αυτά που πρόσφερε. Ήρθαμε σε επαφή μαζί του και μάθαμε πως αυτός αναλαμβάνει τις διεκπεραιώσεις περί Τελωνείου και Τραπέζης της Ελλάδος για τις εισαγωγές πρώτων υλών.

Επίσης εισηγείται καινούργιες μεθόδους παραγωγής με δυνατότητες αυξημένες ενόψη του ανταγωνισμού. Τελευταία, εισηγήθηκε και αγοράστηκε από το εξωτερικό ένα καινούργιο μηχάνημα πελμάτων-καλουπιών από πολυουρεθάνη για σανδάλια καλοκαιρινά. Το μηχάνημα αυτό είχε τη δυνατότητα παραγωγής πελμάτων αυξημένη κατά εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%), σε σύγκριση με το παλιότερο μηχάνημα. Όμως το κόστος του ήταν αρκετά μεγάλο, γι' αυτό η επένδυση αυτή, έγινε με χρηματοδότηση. Συγκεκριμένα

η επιχείρηση πήρε δάνειο από την Εθνική Τράπεζα. Βέβαια, μακροχρόνια αν οι πωλήσεις ήταν ικανοποιητικές και το δάνειο θα εξοφλείτο και η επένδυση θα αποσβένετο και κέρδος θα άφηνε. Κάποιες επιπόλαιες ενέργειες όμως άλλαξαν τα δεδομένα, με συνέπεια όλα τα σχέδια να ανατραπούν.

Ένα άλλο στέλεχος εκτός επιχείρησης που συνεργαζόταν με αυτήν, ήταν ο εκτελωνιστής. Η εταιρεία έκανε εξαγωγές στις ΗΠΑ, στον Καναδά, στην Γαλλία και στις Μπαχάμες. Η εργασία του εκτελωνιστή ήταν αρκετή, κι έπρεπε να ενεργεί μεθοδικά και να ακολουθεί προσεκτικά βήμα προς βήμα κάποιες διαδικασίες, όπως: άδειες εξαγωγής, διασαφήσεις εξαγωγής, προτιμολογήσεις, πιστοποιητικά προελεύσεως, πιστοποιητικά τελωνείου, ασφαλιστήρια κλπ. Η ανάγκη για προσοχή ήταν μεγάλη. Η εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εκτελωνιστή σχεδόν τυφλή. Κι όταν κάποια στιγμή παρατηρήθηκε παρέκλιση των οδηγιών που δόθηκαν από την επιχείρηση, έπρεπε να ληφθούν κάποιες αποφάσεις όσο το δυνατόν ταχύτερα.

Μερικές φορές τα στελέχη εκτός επιχείρησης, καπηλεύονται κάποιες εξουσίες, κάνουν υπέρβαση των καθηκόντων τους, ζημιώνοντας έτσι την επιχείρηση. Γι'αυτό θα έπρεπε να υπάρχει ένα μέτρο στην παραχώρηση εξουσίας και συνεχή παρακολούθηση με παράλληλο έλεγχο.

Η τρίτη ερώτηση που κάναμε ήταν, για το ποιά είναι τα είδη των αποφάσεων που παίρνονται μέσα στην επιχείρηση. Και εδώ όπως και στην εμπορική επιχείρηση διακρίνονται ανάλογα με τον σκοπό τους.

Αυτές που έχουν πάγιο ή επενδυτικό χαρακτήρα, αποφάσεις

προσωπικού, αποφάσεις για πιστωτική πολιτική, αποφάσεις που αφορούν τους προμηθευτές-πιστωτές, αποφάσεις σε θέματα έρευνας της αγοράς και ανταγωνισμού. Τις αποφάσεις τις παίρνει η γενική συνέλευση. Τακτική γενική συνέλευση γίνεται μία φορά το χρόνο και έχει συνήθως απολογητικό χαρακτήρα. Έκτακτη γενική συνέλευση μπορεί να γίνει όποτε το κρίνει σκόπιμο το διοικητικό συμβούλιο, ή όταν το ζητήσουν μέτοχοι που εκπροσωπούν τουλάχιστον το 1/2 του καταβεβλημένου κεφαλαίου. Και στις δύο περιπτώσεις, η διαδικασία σύγκλισης της γενικής συνέλευσης είναι χρονοβόρα, με πολλές διατυπώσεις. Γι' αυτό ορισμένες αρμοδιότητες εκχωρήθηκαν σ' ένα άλλο όργανο της επιχείρησης, το διοικητικό συμβούλιο. Και τα δύο όργανα μπορούν να παίρνουν αποφάσεις και να ορίζουν την πορεία της επιχείρησης. Το διοικητικό συμβούλιο είναι πιο ευέλικτο για να μπορεί να εκφράσει τη βούληση της εταιρείας.

Οι αποφάσεις με πάγιο ή επενδυτικό χαρακτήρα είναι σπουδαίας σημασίας για την εταιρεία. Συνεπώς επιβάλλεται η λήψη της απόφασης να προέρχεται από τη γενική συνέλευση. Το χρόνο της αγοράς, τον οικονομικό διακανονισμό και τις τυχόν εγγυήσεις, είναι θέματα που μπορεί να τα χειριστεί και το διοικητικό συμβούλιο.

Έτσι καλύπτεται χαμένος χρόνος και δίνεται η δυνατότητα για ταχύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων της εταιρείας. Μετά έχουμε τις αποφάσεις που έχουν σχέση με το προσωπικό. Είτε αφορά τους εργάτες, είτε τους υπαλλήλους, τις αποφάσεις τις παίρνει το διοικητικό συμβούλιο.

Αποφάσεις για πρόσληψη ή απόλυση προσωπικού, ανεξαρτήτως

αιτίας, αποφάσεις για μεταθέσεις προσωπικού από μια λειτουργία σε άλλη, καθώς και αποφάσεις για άδειες, προωθούνται και εφαρμόζονται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Έπειτα είναι οι αποφάσεις που καθορίζουν την πιστωτική πολιτική της εταιρείας. Αυτές παίρνονται από το διοικητικό συμβούλιο. Οι πωλήσεις είναι χονδρικές, ενώ σε ορισμένους πελάτες που έχουν μεγάλη κίνηση, χορηγείται έκπτωση επί της καθαρής αξίας. Ο όγκος των πωλήσεων κάποια στιγμή θα απασχολήσει και το διοικητικό συμβούλιο εάν αυτός δεν είναι ο προϋπολογισμένος. Έτσι οι αποφάσεις που θα τονώσουν τις πωλήσεις θα έρθουν μοιραία. Έπειτα οι αποφάσεις που σχετίζονται με τους προμηθευτές-πιστωτές έχουν τεράστια σημασία για την επιχείρηση. Η σύναψη συμφωνιών με ευνοϊκούς όρους με τους προμηθευτές αυξάνει το απόθεμα σε πρώτες ύλες και για ένα χρονικό διάστημα το κόστος των παραγόμενων προϊόντων δεν επιβαρύνεται. Τέλος έχουμε τις αποφάσεις για έρευνα της αγοράς και τον ανταγωνισμό. Εδώ έχουμε να κάνουμε με την παρακολούθηση του ρυθμού της αγοράς, το τι ζητάει ο καταναλωτής. Πρέπει να παρακολουθείται και η πορεία των ανταγωνιστών, να δούμε τι προϊόντα προσφέρουν στην αγορά, σε τι επίπεδο ποιότητας βρίσκονται, ώστε η επιχείρηση να ανταποκριθεί και να κερδίσει το δικό της κομμάτι της αγοράς.

Μια άλλη ερώτηση ήταν, ποιοί είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων, ποιά η ιεράρχισή τους και ποιά η σημασία τους. Οι ανάγκες της επιχείρησης καθορίζουν και την πορεία για τη λήψη των αποφάσεων. Η οικονομική κατάσταση της εσωτερικής αγοράς δεν είναι καλή και όλοι οι δείκτες κατηφορίζουν με ξέφρενο ρυθμό, συμπαρασύροντας και τις αποφά-

σεις. Προφανώς κάτω από αυτές τις συνθήκες το βάρος των αποφάσεων είναι αρκετά μεγάλο. Η ελληνική αγορά κατακλύζεται συνεχώς από κάθε είδους εισαγόμενο προϊόν, επιβαρύνοντας το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών και δυσκολεύοντας ακόμα πιο πολύ την επιλογή του καταναλωτή. Η επιχείρηση οφείλει να προστατέψει τα προϊόντα της, να τα καλυτερέψει, να τα κάνει πιο ανταγωνιστικά. Οφείλει να προστατέψει το κύρος της και να ανανεώσει την προτίμηση και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Οι κρίσεις της ελληνικής οικονομίας υποθάλπτουν κάθε προσπάθεια προς αυτή τη κατεύθυνση, αποτελούν δε τροχόπεδη στην πρόοδο και στην γενικότερη ανάπτυξη. Μια ενδεχόμενη κρίση στη διεθνή αγορά προερχόμενη από πολιτικές και μη τοποθετήσεις και εξαγγελίες, είναι πιθανό να επηρεάσει τη λήψη των αποφάσεων. Πρόσθετα οικονομικά μέτρα (έμμεσοι φόροι, σταθεροποίηση του οικογενειακού εισοδήματος) δίνουν λαβές για ανησυχίες στην αγορά, ανησυχίες που μεταφράζονται σε μείωση των πωλήσεων, άρα η λήψη των αποφάσεων είναι αναγκαία. Οι τεχνολογικές συνθήκες που επικρατούν, όπως οι δυνατότητες εξοπλισμού με καινούργια μηχανήματα, παίζει σπουδαίο ρόλο και σίγουρα είναι ικανές να επηρεάσουν τη λήψη των αποφάσεων. Η εκπαίδευση επίσης και το εκπαιδευτικό σύστημα που έχει η επιχείρηση, καθορίζει το ανανεωτικό πνεύμα της. Όταν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού τα οποία χρειάζονται εκσυγχρονισμό, τότε σίγουρα οι αποφάσεις καλούνται να πάρουν μέρος.

Οι πόροι της επιχείρησης είναι συγκεκριμένοι και οριοθετούν το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Όταν αυτοί, για κάποιους λόγους, παύουν να υπάρχουν, ή το πολύ πολύ λιγοστεύουν σε

ανησυχητικό βαθμό, τότε επιβάλλεται από την επιχείρηση να πάρει πρωτοβουλία για κάλυψη των αναγκών. Τούτο μπορεί να γίνει με ανεύρεση καινούργιων πόρων, ή ανανέωση των παλιών και μάλιστα σε λίγο χρόνο, ώστε να διατηρηθεί το επίπεδο της παραγωγής. Τέλος η κοινωνική διάρθρωση και η διαστρωμάτωση της κοινωνίας και ειδικότερα του συνόλου των καταναλωτών που απευθύνεται η επιχείρηση, παίζει κι αυτή σπουδαίο ρόλο. Άν αλλάξει η διαστρωμάτωση, αμέσως αλλάζει το οικονομικό γίνεσθαι, συνεπώς θα επηρεαστεί η αγορά, άρα και οι πωλήσεις των προϊόντων.

Η επόμενη ερώτηση που έγινε ήταν, άν υπάρχει συμμετοχή ανώτερου ή κατώτερου προσωπικού, ή και τρίτων ακόμη στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Εφόσον η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανισμός όπου η οργάνωσή της στηρίζεται σε κανόνες και κινείται μέσα σε πλαίσια νομικά, επόμενο είναι οι μηχανισμοί λειτουργίας αυτού του οικονομικού οργανισμού να ενεργοποιούνται κάτω από διαδικασίες αυστηρές που έχουν κάποιο συγκεκριμένο τύπο. Όπως διαπιστώθηκε όμως, δεν τηρούνται αυτές οι διαδικασίες και κατά συνέπεια όλα τα παραπάνω αχρηστεύονται και μόνο διακοσμητικό ρόλο μπορούν να έχουν πια. Οι διάφορες βαθμίδες ιεράρχησης μέσα στην επιχείρηση δεν διεκδικούν και φυσικά δεν κατορθώνουν να πάρουν μερίδιο από το οικονομικό γίνεσθαι της επιχείρησης. Το γεγονός ότι ο αριθμός του προσωπικού είναι μεγάλος, δεν διευκολύνει την κατάσταση. Ωστόσο όμως, υπάρχουν διαδικασίες μέσα από τις οποίες μπορούν να γίνουν προτάσεις προς τη διοίκηση, να εμπλουτίσουν τις πληροφορίες για εναλλακτικές λύσεις. Παρ'όλα αυτά, διαπιστώθηκε πως δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Πιθανές αιτίες είναι η αδιαφορία του προσωπικού για το μέλλον της

επιχείρησης, αφού η παραμονή των εργαζομένων σ' αυτήν είναι αμφίβολη, καθώς και η μη θέληση της διοίκησης για ενεργοποίηση τέτοιων θεσμών και συνηθειών. Ούτε λόγος φυσικά για συμμετοχική διοίκηση, για πριμ παραγωγικότητας και άλλα τέτοια περίεργα. Η διοίκηση δεν ζητά από τα στελέχη της, τη γνώμη τους πάνω στην εργασία τους, κάποιες υποδείξεις αν έχουν να κάνουν ή παρατηρήσεις. Δεν υπάρχει συχνή επαφή μεταξύ τους, απομονώνονται στην ρουτίνα της καθημερινότητας, πράγμα όχι και τόσο ευχάριστο αφού παραμονεύουν πολλοί κίνδυνοι για την επιχείρηση και η παρέκλιση από την αρχική πορεία είναι πολύ πιθανή. Η κάθε λειτουργία φαίνεται σαν αυτοδιοικούμενη και ο επικεφαλής MANAGER δεν μεταφέρει τις ανησυχίες και τα προβλήματα των υφισταμένων του στη διοίκηση. Παίρνει εντολές μόνο από τους ανωτέρους του και προσπαθεί να τις εκτελεί κατά γράμμα, χωρίς να λάβει υπόψιν του διάφορες παραμέτρους ή λεπτομέρειες του προβλήματος. Πολλές φορές οι προτάσεις των MANAGERS στη διοίκηση δεν ακούγονται κι έτσι παρατηρείται το φαινόμενο να μην συμπίπτουν τα συμφέροντά τους με αυτά της επιχείρησης. Το προσωπικό, υπαλληλικό και εργατικό, δεν συμμετέχει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Άλλοι αποφασίζουν γι' αυτούς χωρίς αυτούς. Επόμενο είναι λοιπόν να μην υπάρχει επαγγελματική συνείδηση, αλληλεγγύη και με το ηθικό τους πεσμένο να μην αποδίδουν στην παραγωγή. Όσον αφορά τα στελέχη εκτός επιχείρησης, δυστυχώς η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων είναι μεγάλη, άρα καθοριστική για την πορεία της επιχείρησης. Τι το κακό έχει αυτή η συμμετοχή τους; Αυτά τα στελέχη έχουν κάποια συμφέροντα από την επιχείρηση. Όπως διαπιστώθηκε η προσφορά τους δεν είναι η αναμενόμενη. Αν σκεφτούμε και

το γεγονός ότι συνεργάζονται, στο βαθμό που συνεργάζονται, για πολύ καιρό, είναι εύκολο να διατυπώσει κανείς τις ανησυχίες του για το μέλλον της επιχείρησης και την αποδοτικότητα της εξαιτίας αυτών των στελεχών. Οι γνώμες που έχουν γίνονται με μεγάλη ευκολία αποδεκτές από το διοικητικό συμβούλιο, χωρίς αυτό να εξετάζει τις εναλλακτικές λύσεις από όπου κι αν προέρχονται. Πως θα αισθάνονται άραγε όλοι οι απλοί εργαζόμενοι, να δουλεύουν και από την άλλη η διοίκηση να αδιαφορεί για τα προβλήματά τους και να παίρνει αποφάσεις συμβουλευόμενα τα εκτός επιχείρησης στελέχη κι όχι τους ίδιους τους εργαζόμενους; Πάντως όπως και να αισθάνονται, το σίγουρο είναι ότι θα έρθει ο χρόνος που θα σκέφτονται για αλλαγή εργασίας.

Έπειτα ο MANAGER της διοίκησης ρωτήθηκε, πόσος είναι ο χρόνος που χρειάζεται για τη λήψη των αποφάσεων. Εδώ έχουμε να κάνουμε με μια επιχείρηση που είναι ανώνυμη βιομηχανική εταιρεία. Οι αποφάσεις για ουσιώδη θέματα παίρνονται από τη γενική συνέλευση. Επειδή όμως οι διαδικασίες σύγκλισης είναι χρονοβόρες, έχουν εκχωρηθεί γι' αυτό τον σκοπό κάποιες εξουσίες στον πρόεδρο και στον αντιπρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου. Ο μεν πρώτος ασχολείται με θέματα εμπορικής φύσεως, ο δε δεύτερος με θέματα τεχνικής φύσεως. Οι αποφάσεις που μπορούν να ληφθούν από το διοικητικό συμβούλιο έχουν να κάνουν με θέματα απλά και ο χρόνος είναι σύντομος. Μέσα σε λίγες μέρες παίρνονται οι αποφάσεις και έπειτα ακολουθεί η διαδικασία εφαρμογής αυτών. Τις περισσότερες φορές δεν λαμβάνονται υπόψιν όλα τα στοιχεία και όλες οι πληροφορίες, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να στηρίζονται σε βάσεις ελλειπείς και με περιορισμένους προσανατολισμούς. Άλλες πάλι φορές, τα στοιχεία που δίνονται στην διοίκηση δεν είναι τα σωστά,



ή δεν σχετίζονται πλήρως με το συγκεκριμένο πρόβλημα. Υπήρχαν μάλιστα υποθέσεις που οι διάφοροι οικονομικοί σύμβουλοι πίεζαν τη διοίκηση να πάρει γρήγορες αποφάσεις. Η γρήγορη απόφαση εγκυμονεί κινδύνους αποτυχίας, αφού δεν λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία. Επίσης όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος, η ανάγκη για ικανοποίηση των αναγκών οδηγεί πολλές φορές σε λανθασμένες ενέργειες με συνέπειες στην επιχείρηση. Κάποιες φορές η διοίκηση, μέσα στον λίγο χρόνο που διαθέτει, παίρνει αποφάσεις εξαιτίας του φόβου που έχει. Ένα φόβο για τον ανταγωνισμό που επικρατεί και δυσκολεύει την προσέγγιση της αγοράς και του καταναλωτικού κοινού.

Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις είναι υποχρεωμένοι να περιμένουν, ώστε να δημιουργηθούν εκείνες οι προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν την ασφαλέστερη και καλύτερη εφαρμογή των αποφάσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η αναμονή εξαιρίας κάποιων ενδεχομένων μειώσεων στην τιμή συναλλάγματος για αγορά πρώτων υλών από το εξωτερικό.

Φθηνότερες πρώτες ύλες θα έχουν σα συνέπεια μικρότερη επιβάρυνση στο κοστολόγιο του προϊόντος, άρα μικρότερη τελική αξία. Το κέρδος μένει σταθερό, ή απλά μεγαλώνει. Το προϊόν αφού βγαίνει στην αγορά φθηνότερο, θα μπορεί να συναγωνιστεί τα άλλα προϊόντα και έτσι θα αυξηθούν οι πωλήσεις και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης.

Μετά η επόμενη ερώτηση ήταν, ποιά η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Είναι γεγονός ότι τα προβλήματα σε μια επιχείρηση αφορούν όλους, αλλά τις αποφάσεις τις παίρνουν ελάχιστοι. Το ενδεχόμενο μια πρόταση να υποσκελίσει με ανορθόδοξο τρόπο μια άλλη, είναι μεγάλο.

Επίσης λαυθασμένες αποφάσεις που παίρνονται, δεν αφορούν μόνο αυτούς που τις παίρνουν, αλλά όλους τους εργαζόμενους. Εάν όμως η συμμετοχή των τελευταίων είναι ελάχιστη έως μηδαμινή, τότε το περιεχόμενο των αποφάσεων καθώς και η εφαρμογή τους θα πέσει στο κενό. Διαπιστώθηκε πως οι αποφάσεις που φθάνουν στον MANAGER της διοίκησης, δεν ήταν τεκμηριωμένες, δεν βασίζονταν σε πραγματικά γεγονότα και δεν αιτιολογούσαν με ακρίβεια το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τόσο το εργατικό-υπαλληλικό προσωπικό, όσο και οι MANAGERS των διαφόρων λειτουργιών δεν εκτελούσαν τα καθήκοντά τους. Κάποιες υποτυπώδεις προτάσεις που γίνονταν, έπειτα δεν ακολουθούσαν την διαδικασία της συζήτησης, του διλόγου και της ενημέρωσης επί των κρίσιμων σημείων. Όλα αυτά είναι μια πρώτη τάξεως δικαιολογία για την αποτυχία κάποιων αποφάσεων. Δεν εμφανίζονταν πουθενά στατιστικές μελέτες ούτε για πωλήσεις προηγούμενων ετών, ούτε για την πορεία της αγοράς. Ο περιοδικός τύπος δεν ενδιέφερε καθόλου τους διοικούντες, δεν ζητούσαν σχεδόν ποτέ τη γνώμη από τρίτους, ποτέ ενημέρωση από τις διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες του κράτους. Αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα την ελλειπή γνώση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους, έμεναν δε πίσω σε ενημέρωση γύρω από την τεχνολογία και την τεχνογνωσία, καθώς και σε διατάξεις οικονομικής φύσεως. Μάταια το λογιστικό τμήμα της επιχείρησης εργαζόταν κάτω από αυτές τις συνθήκες, δεν μπορούσε από μόνο του να ανταποκριθεί στις ανάγκες και φυσικά η αποδοτικότητά του μοιραία έπεσε. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που έλαμψε με την απουσία του από κάθε είδους συζήτηση, ήταν οι εναλλακτικές λύσεις. Δεν εφαρμόστηκε πουθενά η διαδικασία που ορίζει, το μέλλον

των εναλλακτικών λύσεων, ούτε το πως υποδεικνύονται αυτές σαν προτάσεις, ούτε και το πως αντιμετωπίζονται σε όποια συζήτηση. Όταν οι αποφάσεις παίρνονται από τη γενική συνέλευση, ή απευθείας από το διοικητικό συμβούλιο, αυτές ακολουθούν τον δρόμο της ιεράρχησης. Μεταβιβάζονται στους επιμέρους MANAGERS, που αυτοί με τη σειρά τους τις μεταβιβάζουν στους υπαλλήλους και στους εργάτες. Ουδεμία παρέμβαση για έλεγχο επί της διαδικασίας μπορεί να γίνει, αντιμετωπίζοντας έτσι παθητικά την αυθεντία των αποφάσεων. Οι αποφάσεις μπορεί να μην παίρνονται στο πόδι, οπωσδήποτε όμως δεν χαρακτηρίζονται από δυναμισμό, από προνοητικότητα, από σύνεση, ευελιξία και υπομονή. Τέτοιες αποφάσεις δυναμιτίζουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και προσδίδουν μειωτικό χαρακτήρα στο κύρος της. Εκείνο που παρατηρήσαμε ήταν ότι στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, εξαίχουσα θέση είχε τόσο ο οικονομικός σύμβουλος της επιχείρησης, όσο και ο εκτελωνιστής. Προς χάριν μάλιστα της μακρόχρονης συνεργασίας τους, απολάμβαναν προνόμια από τη διοίκηση που μόνο καλά αποτελέσματα δεν είχαν. Αυτό το τελευταίο ήταν ευδιάκριτο και μέρα με τη μέρα φαινόταν πως τέτοιες ενέργειες όχι μόνο μείωναν τα κέρδη της επιχείρησης, αλλά την απομάκρυναν και από την πραγματικότητα της ελληνικής αγοράς.

Η επόμενη ερώτηση ήταν, εάν υπάρχουν κίνδυνοι που μπορούν να επηρεάσουν, να μεταβάλλουν, ή να αλλοιώσουν ως προς το ύφος, το νόημα και το σκοπό τις αποφάσεις. Υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις. Βέβαια όταν το MANAGEMENT είναι ανεπτυγμένο, η επιχείρηση δεν έχει να φοβηθεί τίποτα. Η ίδια η οργάνωση του MANAGEMENT δεν επι-

τρέπει να παρασυρθούν. Όμως εδώ διαπιστώθηκε πως τέτοια οργάνωση δεν υπάρχει. Η εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών ήταν ελλιπής και σίγουρα μη προσαρμοσμένη στη σύγχρονη πραγματικότητα. Ούτε βέβαια η διάθεση υπήρχε για κάτι τέτοιο. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την έλλειψη αυτοπεποίθησης και σιγουριάς για τις αποφάσεις που θα έπαιρναν. Έτσι μπροστά στον κίνδυνο της αποτυχίας κατέφευγαν στην εύκολη λύση, τη λύση της αναβολής. Δεν υπάρχει μεγαλύτερο μειονέκτημα για μια επιχείρηση, από το να αισθάνεται μειονεκτικά και να την έχει κυριέψει το αίσθημα της ηττοπάθειας. Το επόμενο στάδιο που την περιμένει, είναι αυτό του λήθαργου που θα την οδηγήσει στην ίδια της την καταστροφή. Οι φήμες κυρίως που κυκλοφορούν στον κόσμο της αγοράς, είναι ικανές να προκαλέσουν μια κάποια αστάθεια και θόρυβο. Από τη μεριά της η επιχείρηση, είτε γιατί δεν θέλει, είτε γιατί δεν μπορεί, αδυνατεί να παρακολουθήσει το σφυγμό της αγοράς κι έτσι δεν μπορεί να εκτιμήσει τα γεγονότα και να πάρει σωστές αποφάσεις. Κάποιες κυβερνητικές αποφάσεις που αλλάζουν ή συμπληρώνουν το ισχύον καθεστώς, θα επηρεάσουν σίγουρα και τις αποφάσεις της επιχείρησης. Συνήθως αυτή, είναι ικανή να προσαρμόσει τα σχέδιά της και να εφαρμόσει την πολιτική της με τους καινούργιους κανόνες. Ο χρόνος προσαρμογής είναι σημαντικός, διότι όσο ταχύτερα γίνει τόσο μικρότερες θα είναι οι απώλειες σε κόστος στην παραγωγή, θα δημιουργηθούν δε μικρότερες δυσκολίες στην δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης και μεγαλύτερη ικανότητα στις οφειλές των προμηθευτών-πιστωτών. Ύστερα από όλα αυτά, είναι προφανές ότι το κύρος της επιχείρησης και η φήμη της πλήγεται ανεπανόρθωτα, οι υποψήφιοι πελάτες αποφεύγουν

να έρθουν σε επαφή με αποτέλεσμα τον παραγκωνισμό και τον οικονομικό μαρασμό. Η ικανότητα αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις, να ελίσσονται και να αποφεύγουν τους σκοπέλους, εξαρτάται από τους ίδιους. Αυτοί είναι που θα δώσουν τις βασικές κατευθύνσεις στην πολιτική της επιχείρησης, μιας πολιτικής που έχει οικονομικό όσο και κοινωνικό σκοπό. Βέβαια επηρεάζεται από το ειδικό περιβάλλον και από το γενικό, αλλά άν δεν μπορεί να σταθεί όρθια μέσα σ' αυτό, τότε ποιός ο λόγος της ύπαρξής της. Το ενδεχόμενο για αποτυχία στην εφαρμογή των αποφάσεων είναι πάντα μια δικαιολογία, όμως σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να στηρίζει την αναβολή αυτών και να οδηγεί την επιχείρηση στο περιθώριο, αλλά αντίθετα να ενεργεί με τέτοιο τρόπο που να εμπνέει εμπιστοσύνη κι αποφασιστικότητα για το μέλλον.

Υπάρχει όμως ένα σημαντικό θέμα που έπρεπε να συζητηθεί, αυτό της αναβολής της λήψης των αποφάσεων. Γι' αυτό ρωτήσαμε άν υπάρχει περίπτωση συνειδητής αναβολής της λήψης των αποφάσεων και άν ναι, τότε ποιός είναι οι παράγοντες που συντελούν σ' αυτήν την αναβολή. Μας ειπώθηκε ότι σκοπός της επιχείρησης δεν είναι να αναβάλλει κάποιες αποφάσεις αλλά να προνοεί τυχόν δυσκολίες, έτσι ώστε οι αποφάσεις να έχουν επιτυχία. Αυτό δεν επιτυγχάνεται πάντα και γι' αυτό προσπαθούν να φτιάχνουν αποφάσεις που να είναι ελαστικές και να προσαρμόζονται εύκολα. Εμείς όμως έχοντας διαπιστώσει από πριν την κακή οργάνωση της επιχείρησης, δεν ήταν διόλου δύσκολο να υποθέσουμε πως η αναβολή των αποφάσεων, είτε γίνεται συνειδητά, είτε όχι είναι πάγια τακτική της επιχείρησης.

Η έλλειψη πείρας για αντιμετώπιση ορθή των διαφόρων καταστάσεων καθώς και η αναποφασιστικότητα που τους διακρίνει αποτελούν κακό σύντροφο. Σε πολλές περιπτώσεις αρκούνται σε λίγες πληροφορίες και αποφασίζουν για θέματα που θα απασχολήσουν σοβαρά το μέλλον της επιχείρησης. Άλλες φορές αδιαφορούν για ουσιαστικές λεπτομέρειες και αρκούνται σε άλλες δευτερεύουσας σημασίας. Είναι στιγμές μάλιστα που προκειμένου να αποφασίσουν ανάμεσα σε δύο επιθυμίες, εκείνο που στο τέλος επικρατεί είναι η αναβολή της όποιας απόφασης. Μια άλλη πιθανή αιτία για αναβολή των αποφάσεων είναι το ρίσκο που καλούνται να πάρουν προκειμένου να αποφασίσουν. Οι πιθανότητες για αποτυχία είναι σχετικά μεγάλες, αλλά χωρίς ρίσκο η επιτυχία όλο και απομακρύνεται. Μπροστά λοιπόν σ' αυτό το ρίσκο ο MANAGER της διοίκησης με τους συνεργάτες του διστάζουν ν' αποφασίσουν. Αυτό συνήθως στοιχίζει και σε χρόνο και σε χρήμα. Υπάρχουν ευκαιρίες που αν δεν εκμεταλλευτούν άμεσα και γρήγορα, χάνονται και μαζί μ' αυτές χάνεται και η δυνατότητα για εκμετάλλευση κάποιων καινούργιων πόρων και γενικότερη ανάπτυξη. Επιχειρηματίες που αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τέτοιες καταστάσεις, καλύτερα είναι να δίνουν τη θέση τους σε νέους ανθρώπους με όνειρα, με αποφασιστικότητα και επιχειρηματικό ταλέντο που είναι πιο ικανοί να ανταπεξέλθουν. Τέλος, αναφέρουμε και το γεγονός της ανεπαρκούς γνώσης που από μόνη της δεν μπορεί να δώσει στοιχεία παραδειγματισμού, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν όλες τις συνέπειες των αποφάσεών τους. Έτσι, μπροστά στον ενδεχόμενο κίνδυνο της αποτυχίας τους, προσφεύγουν στην αναβολή των ίδιων των αποφάσεων.

Μιλάμε συνέχεια για αποφάσεις και ποιός είναι ο ρόλος

τους γενικότερα. Αλήθεια πως πραγματοποιείται η εκτέλεση των αποφάσεων σε αυτή τη βιομηχανική επιχείρηση; Είναι ένα ερώτημα που θίγει άμεσα το νόημα των αποφάσεων, αφού από την εκτέλεση αυτών εξαρτάται ο ρόλος τους γενικότερα. Το ορθό είναι η γενική συνέλευση ή το εξουσιοδοτημένο από αυτήν διοικητικό συμβούλιο, να μεταβιβάζει τις αποφάσεις στους επιμέρους MANAGERS για να τις εκτελέσουν. Αυτοί με τη σειρά τους τις μεταβιβάζουν στους υφισταμένους τους, δίνοντας ταυτόχρονα και αρμοδιότητες για καλύτερο χειρισμό των υποθέσεων. Είναι όμως αποφάσεις που για να εκτελεστούν πρέπει απαραίτητα να ανατεθούν σε επαγγελματίες στελέχη που γνωρίζουν άριστα το αντικείμενό τους. Τέτοιοι όμως στην επιχείρηση δεν υπάρχουν, με αποτέλεσμα οι ενέργειες που γίνονται, γίνονται πρόχειρα. Τις διακρίνει ερασιτεχνικό πνεύμα και μια αμφιβολία, ώστε η τελική επιτυχία να φαίνεται απίθανη. Πως είναι δυνατό να εξασφαλιστεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, όταν τα ίδια τα στελέχη δεν παραδέχονται την ύπαρξη επαγγελματιών του MANAGEMENT, νομίζοντας πως είναι ικανοί να τα κάνουν όλα μόνοι τους; Ο καιρός που ο MANAGER εξέταζε, εκτιμούσε, σκεφτόταν, υπολόγιζε, κοστολογούσε, αποφάσιζε και εκτελούσε ο ίδιος, έχει περάσει στο παρελθόν. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στελεχώνονται από εξειδικευμένους επαγγελματίες, οι οποίοι διακρίνονται για την ψυχραιμία τους, για την διορατικότητά τους και για την αποφασιστικότητά τους, στοιχεία που είναι απαραίτητα για το εγγύς μέλλον. Υπάρχει ένα στοιχείο μέσα στην επιχείρηση που αποτελεί λεπτομέρεια, αλλά που θεωρούμε πως είναι σημαντικό στην όλη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Πρόκειται για την καθυστερημένη εκχώρηση αρμοδιοτήτων ή και εξουσίας μερικής στους υφισταμένους. Παρατηρείται δηλαδή

το εξής φαινόμενο: ενώ αποφασίζεται η επιχείρηση να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες και δίνεται εντολή, το όλον θέμα της υπόθεσης να το αναλάβει κάποιο συγκεκριμένο στέλεχος, η διοίκηση καθυστερεί να εκχωρήσει σε αυτό τις απαραίτητες εξουσίες και εκείνες τις αρμοδιότητες που θα τον διευκολύνουν στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των αποφάσεων. Αυτό έχει σαν συνέπεια την καθυστέρηση της εφαρμογής των αποφάσεων με όλες τις συνακόλουθες συνέπειες που θα ακολουθήσουν. Φανταστείτε να δίνεται εντολή για είσπραξη οφειλής κάποιου πελάτη και να μην δίνεται εξουσιοδότηση στον αρμόδιο υπάλληλο να εισπράξει για λογαριασμό της επιχείρησης αυτή την οφειλή. Ανευθυνότητα και μικροσυμφέροντα που θίγονται μέσα στην επιχείρηση, δεν έχουν καμία θέση α' αυτή και πρέπει να αποβάλλονται οικιοθελώς. Η εκτέλεση των αποφάσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί και από στελέχη εκτός επιχείρησης. Στην συγκεκριμένη περίπτωση όμως, όπως έχει αναφερθεί προηγούμενα, αυτά τα στελέχη δεν είναι ικανά να ανταποκριθούν στις ανάγκες της επιχείρησης και με τη στάση τους δυσκολεύουν κι εμποδίζουν το έργο των υπολοίπων. Συνεπώς η καλύτερη λύση είναι να σταματήσει η επιχείρηση την συνεργασία της με αυτά τα στελέχη, την αντικατάστασή τους και την θεσμοθέτηση καινούργιων κανόνων και ενός νέου πλαισίου, πάνω στο οποίο θα κινείται αυτή η καινούργια συνεργασία.

Η τελευταία ερώτηση που έγινε ήταν, εάν γίνεται έλεγχος για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων. Είναι γεγονός πως πραγματοποιείται ο έλεγχος αυτός και μάλιστα μερικές φορές με ιδιαίτερη επιτυχία. Σε άλλες όμως περιπτώσεις, ο έλεγχος συνδέεται με την έννοια της πειθαρχικής επιβολής και της



περιθωριοποίησης του στελέχους. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση χωρίς να το έχει στόχο, μειώνει ηθικά τον υπάλληλο ή τον εργάτη, ρίχνοντας ουσιαστικά όλη την ευθύνη της αποτυχίας απάνω του. Άλλες φορές πάλι ο έλεγχος ταυτίζεται με την επιθεώρηση, που έχει σαν κύριο σκοπό την υποταγή και υπακοή όλων σε κατευθύνσεις και δραστηριότητες που είναι ξένες με αυτές που συνήθως εφαρμόζονται. Όταν τα παραπάνω συνοδεύονται από πειθαρχικές ποινές, τότε φέρνουν αντίθετα αποτελέσματα, διότι η μονόπλευρη αντιμετώπιση καθώς και η ανάθεση κι αποδοχή ευθυνών μόνο από τους εργαζόμενους, δεν είναι δυνατό να συνετήσουν αυτούς ακόμη κι αν πραγματικά ευθύνονται στον βαθμό που ευθύνονται. Με άλλα λόγια, μία τέτοια διαδικασία ελέγχου δεν οδηγεί στην πραγμάτωση των στόχων, αλλά οδηγεί σε αντίθετες κατευθύνσεις, σε ανησυχίες, αναταραχές και αναξιοπιστία προς τη διοίκηση. Η εταιρεία άλλαζε συχνά τα STANDARDS , με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια σταθερότητα στην πορεία της επιχείρησης, αφού ολόένα η διοίκηση ζητούσε καινούργια πρότυπα. Ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων και η παραβολή τους με τα πρότυπα , δεν γινόταν με την απαιτούμενη προσοχή και έτσι πολλά άλλαξαν στην πορεία των γεγονότων, αλλιώς ξεκινούσαν κι αλλιώς κατέληγαν. Ακόμα και η λήψη διορθωτικών αποφάσεων για επαναπροσδιορισμό των δραστηριοτήτων σύμφωνα με τα STANDARDS , γίνεται με επιπόλαιες κινήσεις που προδικάζουν το αρνητικό αποτέλεσμα. Ο έλεγχος όπου γίνεται γίνεται με αναχρονιστικά μέσα. Σπάνια λαμβάνονται υπόψη τα λογιστικά δεδομένα ως βοηθητικά εργαλεία για την άσκηση ελέγχου . Δεν μετρήθηκε ποτέ ο χρόνος εκτέλεσης των αποφάσεων στα κατώτερα στελέχη ή το εργατικό προσωπικό. Τέλος προϋπολογιστικός έλεγχος και σύγκριση με τα πραγματοποιηθέντα μέχρι

εκείνη τη στιγμή αποτελέσματα, δεν γινόταν, συνεπώς χανόταν η ευκαιρία να ληφθούν κάποια μέτρα για την διόρθωση κάποιας απόφασης που αποδεδειγμένα έφερε αντίθετα αποτελέσματα. Τις περισσότερες φορές όταν αντιλαμβάνονταν τι ακριβώς συνέβαινε, ήταν πολύ αργά για να διορθώσουν και να γλιτώσουν από την αποτυχία. Ο έλεγχος αυτός δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ από κοινού με τους εργαζόμενους για κάθε εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να μην εξασφαλιστεί η συμμετοχή του εργαζομένου στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης και να μην ανανεωθεί η εμπιστοσύνη τους προς το μέλλον της εταιρείας. Έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται πως οι στόχοι του δεν συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης, δεν επικοινωνεί με τη διοίκηση και τέλος δεν αυξάνεται η υποκίνησή του με οικονομικά ή άλλης φύσεως κίνητρα. Τέλος, ακόμα και ο αυτοέλεγχος που υπήρχε, δεν ενεργοποιείται ώστε να προστατέψει από λάθη τους αρχικούς στόχους, διότι τίποτα δεν εγγυάται την αποδοχή και την αναγνώριση οποιασδήποτε προσπάθειας από οπουδήποτε κι αν προέρχεται.

## Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α - Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Σίγουρα τα συμπεράσματα που αποκομίσαμε από αυτήν την έρευνα και γενικότερα από την εργασία, ήταν χρήσιμα διότι μας βοήθησαν να κατανοήσουμε σε βάθος τον ρόλο των αποφάσεων, μέσα στην επιχείρηση, τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική άποψη. Η κατανόηση του ειδικού και γενικού περιβάλλοντος της διοικητικής λειτουργίας, ήταν απαραίτητη προϋπόθεση για την ίδια την ύπαρξη της εργασίας. Επίσης η αναγνώριση της σημασίας που έχει η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, οι γενικές αρχές και οι ειδικοί κανόνες που τις διέπουν, καθώς και οι εναλλακτικές λύσεις και οι κίνδυνοι που παραμονεύουν, συνθέτουν όλα μαζί το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινήθηκαμε.

Ωστόσο είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε εκείνες τις διαφορές που εντοπίσαμε και να τις επισημαίνουμε με τέτοιον τρόπο για να γίνει φανερό, ποιός είναι τελικά ο ρόλος των αποφάσεων τόσο στη μία επιχείρηση, όσο και στην άλλη.

Η πρώτη διαφορά που διακρίνεται αμέσως είναι ο διαφορετικός κλάδος της παραγωγής που ανήκει η κάθε επιχείρηση. Η μια ανήκει στον κλάδο των μεταφορών και της προσφοράς υπηρεσιών και η άλλη στον κλάδο της μεταποίησης και διάθεσης αγαθών στην αγορά. Η μια είναι εμπορική επιχείρηση και μάλιστα εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, ενώ η άλλη είναι βιομηχανική επιχείρηση, μια ανώνυμη εταιρεία. Επίσης διαφέρουν και ως προς το αντικείμενο που πραγματεύονται. Από τη μια πλευρά έχουμε ναύλωση της μεταφοράς εμπορευμάτων-κυρίως εισαγωγών-με ευθύνη της εταιρείας μόνο κατά τη μεταφορά, ενώ από την άλλη πλευρά έχουμε την κατασκευή και διακίνηση υποδημάτων,

τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική αγορά. Μια άλλη πολύ σημαντική διαφορά είναι το μέγεθος του προσωπικού που διαθέτουν και οι δύο επιχειρήσεις. Η εταιρεία διεθνών μεταφορών έχει ολιγομελή προσωπικό και ειδικότερα το πολύ δέκα άτομα. Η βιομηχανική επιχείρηση όμως, διαθέτει γύρω στα εκατόν εβδομήντα πέντε άτομα προσωπικό. Αυτή η τεράστια διαφορά στο μέγεθος του προσωπικού, έχει σημασία διότι η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, καθώς και η εφαρμογή αυτών, είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση. Από τη μια έχουμε ταχύτητα και ευελιξία και από την άλλη δυσκαμψία και χρονοβόρες διαδικασίες. Φυσικά όλα αυτά έχουν οικονομικές συνέπειες στις επιχειρήσεις, θετικές για την εταιρεία διεθνών μεταφορών, αρνητικές για τη βιομηχανική επιχείρηση. Άλλη διαφορά σημαντική είναι το μέγεθος της συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Στη μια επιχείρηση, η συμμετοχή του προσωπικού είναι αποφασιστική και μέσα από αυτήν δικαιώνεται ο σκοπός του, αποδίδει περισσότερο, τονώνεται το ηθικό του, βλέποντας πως συνδράμει και αυτό στην πορεία της επιχείρησης και στις αποφάσεις που παίρνονται μέσα σ' αυτήν. Στην βιομηχανική εταιρεία το πολυπληθές προσωπικό δεν αφήνει περιθώρια για συμμετοχή του στις αποφάσεις που παίρνονται. Βέβαια ούτε η επιχείρηση ενδιαφέρεται στο βαθμό που θα έπρεπε, για τα πιστεύω τα επαγγελματικά του προσωπικού της, ούτε δίνει κάποια κίνητρα για την υποκίνηση αυτού, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια γενικότερη αδιαφορία με δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση. Άλλη διαφορά θα μπορούσαμε ν' αναφέρουμε τον χρόνο που χρειάζεται η κάθε επιχείρηση για να πάρει κάποιες αποφάσεις. Στην μια επιχείρηση αυτός καθαυτός ο χρόνος είναι πολύ μικρός, περιορίζεται

λόγω του αριθμού των ανθρώπων που καλούνται να πάρουν τις αποφάσεις, αλλά και λόγω του ενδιαφέροντος που δείχνει το προσωπικό για τα γενόμενα της επιχείρησης. Στην άλλη επιχείρηση ο χρόνος είναι αρκετά μεγαλύτερος και οι αποφάσεις που παίρνονται, παίρνονται είτε από το φόβο μη τυχόν και δεν προλάβουν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, είτε γιατί δεν υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, οπότε περιορίζονται σ'αυτά που έχουν. Μια άλλη σημαντική διαφορά εντοπίστηκε στην ίδια την διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Στη μια επιχείρηση η διαδικασία ακολουθεί κάποια σταθερά βήματα, όπου οι αποφάσεις μεταβιβάζονται από χέρι σε χέρι μαζί με τις απαραίτητες εξουσίες. Επίσης φαίνεται ολοκάθαρα ο τρόπος που συμμετέχει το προσωπικό σ'αυτές τις αποφάσεις. Στην άλλη επιχείρηση, όπου η οργάνωσή της χαρακτηρίζεται από άναρχη δόμηση και ο συνθετικός ιστός επηρεάζεται από γνώμες τρίτων, οι αποφάσεις διέπονται από αυταρχισμό και η μεταβίβασή τους στο προσωπικό γίνεται με τρόπο καταναγκαστικό. Το δε προσωπικό κρατά παθητική στάση, δεν αντιδρά καθόλου και δεν συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων, είτε γιατί δεν το ενδιαφέρει, είτε γιατί δεν το αφήνουν. Τέλος, μια άλλη διαφορά ήταν χαρακτηριστική, για να διαπιστώσει κανείς το μέγεθος του ελέγχου που πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση. Ο έλεγχος για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων είχε χαρακτήρα επαλήθευσης των γεγονότων και των ενεργειών. Εξασφάλιζε τη συμμετοχή του εργαζομένου στην λειτουργία της επιχείρησης και προσδιόριζε με τρόπο ενδεικτικό την εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους. Στην άλλη επιχείρηση όμως, ο έλεγχος είχε καταναγκαστικό χαρακτήρα, συνοδευόταν από πειθαρχικές ποινές, περιθωριοποιούσε τον

εργαζόμενο και τον μείωνε ηθικά, με αποτέλεσμα την αποξένωση και την διακοπή επικοινωνίας με το προσωπικό.

Από τη στιγμή που η οργάνωση των επιχειρήσεων έχει τεθεί σε επιστημονικές βάσεις, δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε την σημασία της συμμετοχής του ρόλου των αποφάσεων στον προγραμματισμό. Κατά πολλούς, ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία λήψεως αποφάσεων που επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης και που περιέχει συγκεκριμένα στοιχεία πραγματοποιήσεώς της. Αυτά τα στοιχεία είναι ο καθορισμός σκοπών και επιδιώξεων, καθορισμός της πολιτικής για την πραγμάτωσή τους και κατάστρωση των λεπτομερών προγραμμάτων. Εκείνο που ενδιαφέρει όμως είναι η λήψη των αποφάσεων σαν μέρος της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Η λήψη των αποφάσεων είναι το κρίσιμο σημείο της διαδικασίας, αφού από αυτό κρίνεται η επιτυχία ή η αποτυχία του προγράμματος. Στη λήψη των αποφάσεων σταθμίζονται όλα τα στοιχεία που έχουν υπόψιν αυτός ή αυτοί που καταρτίζουν το πρόγραμμα. Με την λήψη των αποφάσεων καθορίζονται τα μέσα και οι ενέργειες που θα λάβουν χώρα, καθώς και οι άνθρωποι που θα χρησιμοποιηθούν στο πρόγραμμα. Συνεπώς η ανάγκη συμμετοχής τους στον προγραμματισμό είναι μεγάλη και δείχνει με αυτόν τον τρόπο το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος τους γενικότερα στη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης.

Τελικά συνειδητά ή όχι, εκ συστήματος ή από έμφυτη ανάγκη όλοι προγραμματίζουν ή πρέπει να προγραμματίζουν και που σ'αυτή την διαδικασία οι αποφάσεις παίζουν τον πρώτο και τον τελευταίο ρόλο.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- ΖΕΥΓΑΡΙΑΔΗΣ ΣΠΥΡΟΣ : Θεωρία της οργανώσεως. Η δομή των οργανώσεων.
- ΖΕΥΓΑΡΙΑΔΗΣ ΣΠΥΡΟΣ : Οργάνωση και διοίκηση.
- ΚΩΣΤΟΥΛΑΣ ΓΙΩΡΓΟΣ : Το μάναντζμεντ
- ΚΕΦΑΛΑΣ Α.Γ. - ΜΑΝΤΕΣ : Το μάναντζμεντ σήμερα .  
Προβλήματα και προοπτικές
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ : Εισαγωγή στην οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων.
- ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Μ. : Οργανωτική και διοικητική των επιχειρήσεων.
- ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ : Οικονομική των επιχειρήσεων πάνω στο MANAGEMENT.
- ΚΟΝΤΗΣ Γ. ΘΕΜ. : Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ ΜΥΡ. : Οργάνωση και Διοίκηση
- ΚΟΟΝΤΖ, HAROLD AND  
Ο'DONNELL, CYRIL : Οργάνωση και Διοίκηση
- Μετάφραση : Χρ. Βαρδάκος

Π Ι Ν Α Κ Α Σ Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Ω Ν

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Μ Ε Ρ Ο Σ Π Ρ Ω Τ Ο

Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ρ Ω Τ Ο

σελ.

1. Περιεχόμενο του όρου "διοικητική λειτουργία" της επιχείρησης	1
2. Αρχές της διοικητικής λειτουργίας	2
3. Σκοποί της διοικητικής λειτουργίας	4
4. Προβλήματα της διοικητικής λειτουργίας στους επιχειρησιακούς οργανισμούς	4

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

1. Περιεχόμενο των αποφάσεων	6
2. Ορθολογισμός και λήψη αποφάσεων	8
3. Γενικές αρχές της λήψης αποφάσεων	12
4. Ειδικοί κανόνες για τη λήψη αποφάσεων	13
5. Η αναβολή των αποφάσεων και η σημασία της	15
6. Το έγκαιρο της απόφασης	16
7. Τύποι αποφάσεων ανάλογα με την προέλευσή τους	17
8. Παράγοντες που επιδρούν στην λήψη αποτελεσματικής απόφασης	18
9. Συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων	23
10. Η τυπική διαδικασία για τη λήψη της απόφασης	25
11. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων	26



12. Ο κίνδυνος και η ευκαιρία στη λήψη αποφάσεων	28
13. Δένδρα αποφάσεων	29

Μ Ε Ρ Ο Σ   Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	35
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΟΣ	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	83

