



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Μάνατζμεντ και Ηγεσία Τεχνικών Έργων
στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής
και κοινωνικής κρίσης»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: Ντενίζ Μπέσκου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γεώργιος Καμπουρίδης

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2011

*Στη μνήμη του φίλου μου
Αντώνη*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών του τμήματος Μηχανολογίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πατρών την περίοδο 2010-2011 και αναφέρεται στο μάνατζμεντ και την ηγεσία τεχνικών έργων στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης που διανύουμε και στη στάση που θα πρέπει να κρατηθεί ώστε να επιβιώσουν οι τεχνικές εταιρείες.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας δίνονται με σαφήνεια οι κυρίως όροι που αφορούν το θέμα, όπως τι είναι μάνατζερ, τι προσόντα πρέπει να έχει ο ηγέτης, τι καλείται διαχείριση έργου αλλά και ποια είναι η Ελληνική πραγματικότητα από την έναρξη της οικονομικής κρίσης στη χώρα και τι πρέπει να γίνει από τους μάνατζερ και τους ηγέτες ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα των τεχνικών εταιρειών και να μπορέσουν τα τεχνικά έργα να επανέλθουν ως κινητήριος δύναμη της Ελληνικής οικονομίας. Στο ερευνητικό μέρος και αφού ήρθαμε σε επαφή με κάποιους Έλληνες μάνατζερ διαφόρων τεχνικών εταιρειών βλέπουμε ποια είναι η στάση τους απέναντι στην κρίση και τι περαιτέρω μπορεί να γίνει για να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα.

Ευχαριστώ θερμά τον κ. Γεώργιο Καμπουρίδη, καθηγητή του τμήματος Μηχανολογίας για την επίβλεψη, την καθοδήγηση, τη βοήθεια καθώς και τις χρήσιμες υποδείξεις που μου παρέιχε για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τον κ. Ευάγγελο Γερασιμόπουλο για την πολύτιμη βοήθειά του και τις εξίσου πολύτιμες συμβουλές του καθώς και όλους τους ερωτηθέντες Έλληνες μάνατζερ τεχνικών εταιρειών για την άψογη συνεργασία και την προθυμία τους να βοηθήσουν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς και τις αδερφές μου για την ηθική και υλική υποστήριξη που μου παρείχαν όλα τα μέχρι τώρα χρόνια των σπουδών μου.

*Ντενίζ Μπέσκου
Νοέμβριος 2011*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αναφέρεται στο μάνατζμεντ και την ηγεσία των τεχνικών έργων στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης την οποία διανύουμε τα τελευταία χρόνια. Σκοπός της εργασίας είναι να δούμε τη στάση των Ελλήνων μάνατζερ απέναντι στην κρίση και το τι κάνουν προκειμένου να επιβιώσει η εταιρεία τους και να έχει ένα λαμπρό μέλλον στον τομέα των τεχνικών έργων που έως τώρα ήταν ο κυρίαρχος στην οικονομία της χώρας.

Η ανάπτυξη του θέματος γίνεται σε δύο μέρη, θεωρητικό και ερευνητικό και συνολικά σε δέκα Κεφάλαια. Στο πρώτο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διαχείριση τεχνικών έργων με μία σχετική ιστορική αναδρομή, κατόπιν δίνονται αναλυτικά οι βασικές έννοιες της διαχείρισης έργου και στη συνέχεια η ανάλυση των εννοιών αυτού.

Στο δεύτερο Κεφάλαιο δίδονται διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας καθώς και η διαφορά του ηγέτη από τον manager. Επίσης αναφέρονται οι βασικές κατηγορίες ηγετικού ύφους, τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος-σκοπός του ηγέτη αλλά και το πόσο αποτελεσματική είναι η ηγεσία. Τέλος αναπτύσσονται και τα χαρακτηριστικά των ηγετών στη σύγχρονη διαχείριση τεχνικών έργων.

Το τρίτο Κεφάλαιο αναφέρεται στην κατάσταση της Ελλάδας και στην αρχή γίνεται μία ιστορική αναδρομή στα κυριότερα τεχνικά έργα της χώρας-κυρίως επί εποχής Τρικούπη-και στη συνέχεια του κεφαλαίου θίγεται το θέμα της ενδογενούς κρίσης των τεχνικών έργων στην χώρα μας και γίνεται και μία αναφορά στα ζητήματα που εκκρεμούν.

Στο τέταρτο Κεφάλαιο γίνεται η κυρίως εισαγωγή στο θέμα της εργασίας που δεν είναι άλλο από την κρίση που επηρεάζει αναπόφευκτα και τα τεχνικά έργα και πως αυτή μπορεί να αντιμετωπιστεί από τον ηγέτη.

Το πέμπτο Κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη λήψη αποφάσεων και συγκεκριμένα στους τύπους και στα επίπεδα λήψης αποφάσεων. Επίσης στις συνθήκες και τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και πως όλα αυτά συνδέονται με την πληροφορία (εσωτερικών και εξωτερικών πηγών). Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους παράγοντες επηρεασμού των αποφάσεων και στην ανάληψη της ευθύνης από τη διοίκηση, κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Επιπλέον παρατίθεται και το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago καθώς και ο προσδιορισμός των καλύτερων διαδικασιών λήψης αποφάσεων αλλά και τα διάφορα στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο μοντέλο. Τέλος γίνεται και μια συστηματική προσέγγιση στη λήψη των αποφάσεων μέσω έξι αποτελεσματικών βημάτων.

Στο έκτο Κεφάλαιο που είναι και το πρώτο του ερευνητικού μέρους της εργασίας αναπτύσσεται η φύση της έρευνας καθώς και η φύση της επιστήμης. Η έρευνα και η επιστήμη έχουν σχέση αλληλεξάρτησης αφού η έρευνα βασίζεται σε επιστημονικές μεθόδους.

Στο έβδομο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις επισκοπήσεις και συγκεκριμένα στη δειγματοληψία για την έρευνα επισκόπησης καθώς και το σχεδιασμό

ερωτηματολογίου αλλά και την επεξεργασία των δεδομένων της επισκόπησης δηλαδή, την επιμέλεια των ερωτηματολογίων-συνεντεύξεων και κατόπιν την κωδικοποίηση αυτών.

Στο όγδοο Κεφάλαιο αναλύεται ο όρος, οι τεχνικές και οι τύποι της τριγωνοποίησης, μιας μεθόδου συλλογής στοιχείων για τη μελέτη κάποιας πλευράς της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στο ένατο Κεφάλαιο αναλύεται η μέθοδος της συνέντευξης για συλλογή στοιχείων καθώς και μερικά χαρακτηριστικά της ερευνητικής συνέντευξης. Επίσης δίνονται ενδεικτικά ορισμένοι τύποι ερωτήσεων και απαντήσεων σύμφωνα με τον Tuckman (1970). Στη συνέχεια αναλύουμε το πώς είναι και τι σκοπό έχει η συνέντευξη στη δική μας έρευνα και κατόπιν γίνεται η ανάλυση, σε ποσοστά, όλων των απαντήσεων που λάβαμε και που περιείχε το ερωτηματολόγιο.

Το δέκατο κεφάλαιο περιέχει τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε μετά και την ανάλυση των απαντήσεων τις οποίες πήραμε. Τα σπουδαιότερα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε είναι (α) ότι η κρίση αιφνιδίασε τους πάντες, (β) ότι η Ελληνική νοοτροπία που επικρατεί στις τεχνικές εταιρείες και έχει να κάνει με το μοντέλο «αφέντης-αφεντικό» θα πρέπει να αλλάξει και τη θέση της να πάρει η επικοινωνία μεταξύ όλων των κλιμακίων της εταιρείας, (γ) ότι θα πρέπει να ακολουθείται πιστά το οργανόγραμμα έτσι ώστε να μην μπλέκεται ο ένας στη δουλειά του άλλου και χάνεται πολύτιμος χρόνος, (δ) ότι είναι αρκετές οι λύσεις για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα μιας τεχνικής εταιρείας αρκεί να υπάρχει όραμα και να γίνεται σωστή διαχείριση από το μάνατζερ και (ε) ότι ο ικανός μάνατζερ που ξέρει να ηγείται, με τους κατάλληλους τρόπους μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία του στο μέλλον παρά τις δύσκολες φορολογικές πολιτικές των τελευταίων μηνών και τα πολλά προβλήματα που συνεχίζει να προκαλεί η κρίση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	9
1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ.....	10
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	10
1.2 Διαχείριση έργου-βασικές έννοιες.....	12
1.2.1 Ανάλυση ενοτήτων διαχείρισης έργου.....	14
2. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ.....	18
2.1 Ορισμοί.....	18
2.2 Διαφορά του ηγέτη από τον manager.....	18
2.3 Ηγετικό ύφος.....	19
2.4 Βασικές κατηγορίες ηγετικού ύφους.....	19
2.5 Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	19
2.6 Ρόλος-σκοπός ηγέτη.....	20
2.7 Αποτελεσματικότητα ηγεσίας.....	21
2.8 Χαρακτηριστικά ηγετών στη σύγχρονη διαχείριση τεχνικών έργων.....	22
3. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	23
3.1 Ιστορική αναδρομή τεχνικών έργων στην Ελλάδα.....	23
3.2 Η ενδογενής κρίση των τεχνικών έργων.....	29
3.3 Ποια ζητήματα εκκρεμούν.....	29
4. ΗΓΕΣΙΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....	32
4.1 Η κρίση και τα αποτελέσματά της στον τομέα των τεχνικών έργων.....	32
4.2 Η αντιμετώπιση της κατάστασης κρίσεως και αλλαγών από τον ηγέτη.....	33

5. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	37
5.1 Εισαγωγή.....	37
5.2 Τύποι αποφάσεων.....	37
5.3 Επίπεδα λήψης αποφάσεων.....	37
5.4 Συνθήκες λήψης αποφάσεων.....	38
5.5 Τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.....	38
5.6 Πληροφορία και λήψη αποφάσεων.....	39
5.7 Παράγοντες επηρεασμού των αποφάσεων.....	40
5.8 Αποφάσεις της διοίκησης: Ανάλυση της ευθύνης κατά τη διάρκεια της ύφεσης.....	40
5.9 Το μοντέλο αποφάσεων Vroom-Yetton-Jago.....	41
5.9.1 Αποφασίζοντας πως θα αποφασίσουμε.....	41
5.9.2 Με ποια κριτήρια, ποια προσέγγιση (ατομική ή συμμετοχική λήψη απόφασης) θα χρησιμοποιήσουμε.....	42
5.9.3 Κατανόηση του μοντέλου Vroom-Jago.....	42
5.9.4 Στυλ ηγεσίας.....	43
5.9.5 Δεξιότητες λήψης αποφάσεων.....	45
5.9.6 Μια συστηματική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων.....	46
5.9.7 Συμπέρασμα.....	51
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	52
6. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
6.1 Η φύση της επιστήμης.....	53
7. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΕΙΣ.....	54
7.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	55
7.2 Επεξεργασία δεδομένων επισκόπησης.....	56
8. ΤΡΙΓΩΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	58

9. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	59
9.1 Μερικά χαρακτηριστικά της ερευνητικής συνέντευξης.....	59
9.2 Τύποι ερωτήσεων.....	60
9.3 Τύποι απαντήσεων.....	60
9.4 Η συνέντευξη στη δική μας περίπτωση.....	60
9.5 Ανάλυση απαντήσεων.....	65
10. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' (ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ)	88

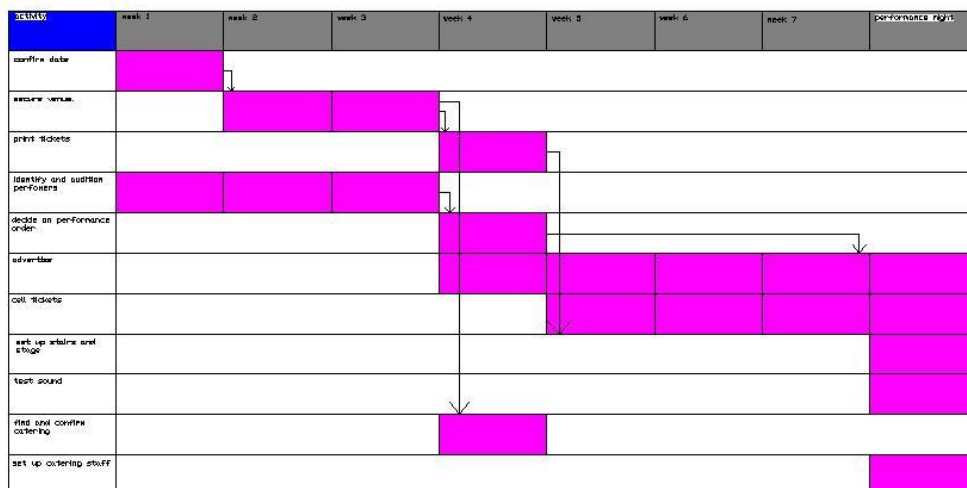
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Από την εποχή των αρχαίων Ελλήνων και της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας μέχρι σήμερα εκατομμύρια άνθρωποι ανά τον κόσμο προσπαθούν να διοικήσουν σωστά και αποτελεσματικά μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η αποτελεσματικότητα αυτή επιδρά στην ανάπτυξη ενός έργου, προϊόντος ή υπηρεσίας κάνοντας τη διαφορά ανάμεσα στη λεπτή ισορροπία επιτυχίας και αποτυχίας μέσα στο σημερινό ανταγωνιστικό μας κόσμο. Η διοίκηση και διαχείριση έργων αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι των αρχών της διοίκησης σε διάφορους τομείς εφαρμογής όπως των κατασκευών και της βιομηχανίας.

Πατέρας του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων θεωρείται ο **Χένρι Γκαντ**(H. Gantt 1917), Αμερικανός μηχανικός και κοινωνικός επιστήμονας, ο οποίος εισήγαγε τις αρχές του προγραμματισμού και ελέγχου στη διαχείριση έργων. Από αυτόν πήρε το όνομά του το γνωστό **διάγραμμα Γκαντ**(1917), το οποίο είναι ένα ραβδόγραμμα που παρουσιάζει τις δραστηριότητες του έργου. Μαζί με τον Γκαντ όμως έθεσε τις θεμέλιες αρχές της διαχείρισης έργων και ο **Φρέντερικ Τέιλορ**(F. Taylor 1950). Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι ο Γκαντ δημιούργησε πολλούς τύπους διαγραμμάτων που σκοπό είχαν να γνωρίζουν οι επιστάτες ή επόπτες ενός έργου εάν η παραγωγή ήταν μέσα, μπροστά ή πίσω από το προκαθορισμένο πρόγραμμα.

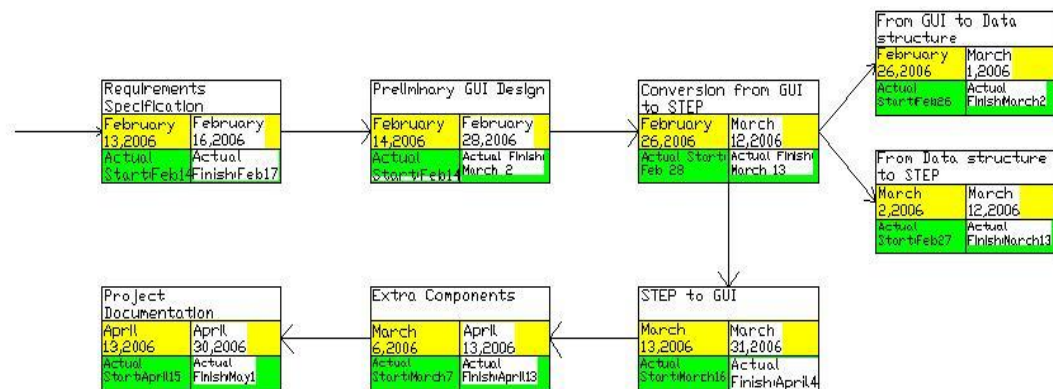


Σχήμα 1.1: Διάγραμμα Γκαντ

Συγκεκριμένα το διάγραμμα Γκαντ κατασκευάζεται με έναν οριζόντιο άξονα που αντιπροσωπεύει τη συνολική χρονική έκταση του έργου, που χωρίζεται σε χρονικά διαστήματα ημερών, εβδομάδων ή μηνών και έναν κάθετο άξονα που

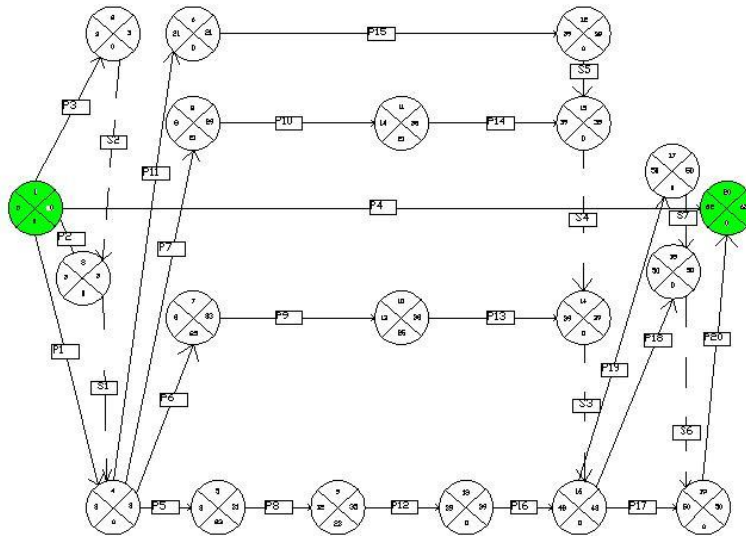
αντιπροσωπεύει τις εργασίες που αποτελούν το έργο. Για παράδειγμα ,αν θέλουμε να εξοπλίσουμε τον υπολογιστή μας με ένα πρόγραμμα σχεδίασης οι σημαντικότερες εργασίες που έχουμε να κάνουμε είναι: η έρευνα αγοράς , η επιλογή του κατάλληλου προγράμματος και η εγκατάσταση αυτού.

Οι σύγχρονες αρχές της διαχείρισης έργων οι οποίες και κατέστησαν τη διαχείριση έργων ένα διακριτό γνωστικό αντικείμενο αλλά και ένα επάγγελμα αναπτύχθηκαν ως επί το πλείστον τη δεκαετία του 1950. Τότε ήταν που αναπτύχθηκαν δύο μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων, οι μέθοδοι **PERT** και **CPM**.



Σχήμα 1.2: Διάγραμμα PERT

Η μέθοδος PERT (Program Evaluation and Review Technique) αναπτύχθηκε από το Ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών για το έργο της ανάπτυξης των πυραυλικών συστημάτων Polaris. Αντίστοιχα η μέθοδος CPM (Critical Path Method) γνωστή στα ελληνικά και ως μέθοδος κρίσιμου διαδρομής, αναπτύχθηκε από τις εταιρίες DuPont Corporation και Remington Rand Corporation με σκοπό τη διαχείριση έργων συντήρησης. Η διάδοση και η αποδοχή των μεθόδων αυτών έγινε ταχύτατα με αποτέλεσμα να αποτελούν σήμερα βασικές μεθόδους για τη διαχείριση έργων.



Σχήμα 1.3: Διάγραμμα CPM

Σήμερα ο χώρος της διαχείρισης έργων είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένος και προσελκύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα καθώς επίσης και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Απόδειξη των παραπάνω αποτελεί η ύπαρξη πολλών και δραστήριων εθνικών επιστημονικών σωματείων και οργανισμών που στόχο έχουν την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν οι International Project Management Association (IPMA-<http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>), Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων (ΕΔΔΕ-<http://pmgreece.gr/>) και το Project Management Institute (PMI-<http://www.pmi.org/>).

1.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ-ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Έργο (Project) είναι μια συλλογική προσπάθεια με συγκεκριμένους στόχους, με ορισμένη αρχή και τέλος και με ένα αυστηρά καθορισμένο χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμό. Γενικά τα έργα εκτελούνται από πρόσωπα διαφόρων ειδικοτήτων με οριακή εμπειρία, τα οποία συνεργάζονται σε ομάδες εργασίας. Οι περιορισμοί ως προς τον αριθμό και την εμπειρία των εργαζομένων και τη διαχείριση των πολύμορφων μέσων παραγωγής καθιστούν τη διαχείριση του έργου δύσκολη και πολύπλοκη. Η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης έργου αποτελεί τη λύση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην πράξη.

Διαχείριση έργου (Project Management) είναι η εξασφάλιση αξιόπιστης επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων παραγωγής με τον κύριο του έργου και τη διοίκηση του φορέα κατασκευών, σχετικά με ό,τι έχει γίνει, τι πρόκειται να γίνει και με ποια μεθόδευση, τι μπορεί να συμβεί, τι μέτρα θα ληφθούν σε κάθε περίπτωση και τι μπορεί να αλλάξει για τη βελτίωση των συνθηκών παραγωγής του έργου.

Στη φάση της σύλληψης και του σχεδιασμού του έργου, η διαχείρισή του αναφέρεται στη διαδικασία εκπόνησης των μελετών και στη λήψη των σωστών αποφάσεων για την παραγωγή του έργου, στον καθορισμό όλων των απαραίτητων για την εξέλιξη του έργου μέτρων και στον καθορισμό και προγραμματισμό των μέσων παραγωγής(ανθρώπων, μηχανημάτων, κεφαλαίων). Στην πράξη η διαχείριση του έργου είναι η ανταπόκριση του υπεύθυνου μηχανικού στα προβλήματα της κατασκευής, στις καθυστερήσεις, στις αλλαγές και στις απρόβλεπτες καταστάσεις οι οποίες παρουσιάζονται κατά την πρόοδο του έργου.

Με λίγα λόγια η διαχείριση του έργου είναι ο **προγραμματισμός, ο έλεγχος προόδου, η διοίκηση, η επικοινωνία και η ορθή σκέψη για τη λύση βέλτιστων** αποφάσεων. Οι στόχοι δεν είναι άλλοι από την πραγματοποίηση του έργου σύμφωνα με το προγραμματισμένο κόστος και χρόνο και όλα αυτά σε υψηλή στάθμη τεχνικής ποιότητας.

Για να θεωρηθεί πετυχημένη η διαχείριση του έργου απαιτείται αφοσίωση και συνεχής επαγρύπνηση ιδίως από τον μηχανικό, ο οποίος και θα πρέπει να γνωρίζει το έργο σ' όλες τις λεπτομέρειές του και να είναι συνεχώς ενημερωμένος για το τι συμβαίνει ανά πάσα ώρα και στιγμή, τι ποσότητα έργου έχει πραγματοποιηθεί, τι υπολείπεται να γίνει και ποιος είναι υπεύθυνος για την κάθε εργασία.

Παρ' όλο που στη διαχείριση ενός έργου δεν υπάρχουν δυνατότητες παράκαμψης βασικών διεργασιών, υπάρχουν ορισμένα εργαλεία και πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των συνθηκών παραγωγής του έργου όπως η χρήση κατάλληλων προγραμμάτων Η/Υ που μπορούν να υποστηρίξουν, να οργανώσουν τη μέθοδο σκέψης και να αντιμετωπίσουν επιτυχώς και κυρίως σύντομα, σύνθετα προβλήματα. Συν τοις άλλοις τα προγράμματα Η/Υ διευκολύνουν την εποπτική παρουσίαση του έργου στους προϊστάμενους με σαφή μεγέθη και πείθουν ευκολότερα τα αρμόδια όργανα για την υποστήριξή τους και για τη λήψη άμεσων και βέλτιστων αποφάσεων.

Ο **προγραμματισμός** του έργου αναφέρεται στο ποια εργασία θα γίνει, ποιος θα την κάνει, πότε, που και με τι μέσα. Το κρίσιμο μέρος της επιτυχημένης διαχείρισης του έργου είναι οι αποφάσεις που παίρνονται μετά την εκπόνηση του προγραμματισμού για τη διατήρηση του έργου στην προγραμματισμένη πορεία. Απαραίτητα στοιχεία του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που απαιτούνται για την πραγματοποίησή του, ο συνδυασμός και ο συντονισμός των διαδικασιών αυτών, η προετοιμασία των σχεδίων δράσεως των διαφόρων εργασιών, ο καθορισμός και η εξασφάλιση των πόρων στις αντίστοιχες δραστηριότητες και η διαμόρφωση ενός αποδεκτού προϋπολογισμού.

Ο **έλεγχος προόδου** του έργου αναφέρεται στη συνεχή καταγραφή των πραγματοποιούμενων τιμών χρονικής και οικονομικής προόδου και στη σύγκρισή τους με τις τιμές του αρχικού προγραμματισμού(target plan), έτσι ώστε να είναι δυνατή η συνεχής σύγκριση και η άμεση διόρθωση των τυχόν αποκλίσεων με τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. Η επιτυχία του ελέγχου βασίζεται στην κίνηση των πληροφοριών μεταξύ διοίκησης(project management)και ομάδων εφαρμογής.

Η **συνεργασία με τον πελάτη** είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός έργου αφού ο τελικός χρήστης του έργου είναι και ο τελικός κριτής

της επιτυχίας του. Στη φάση του θεωρητικού σχεδιασμού είναι πολύ σημαντικό να έχουμε καλή επικοινωνία με τον πελάτη ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες του. Στις επόμενες φάσεις είναι απαραίτητη η συνεργασία με τον πελάτη ώστε να διορθώνονται πιθανά λάθη κατά τη μετατροπή των στόχων σε μέτρα απόδοσης. Παρόλο που στις πρώτες φάσεις είναι χρήσιμο να μην υπάρχει δήλωση των ακριβών αναγκών του πελάτη λόγω εναλλασσομένων συνθηκών, αυτό πιθανά παύει να ισχύει στη φάση της υλοποίησης. Το σύστημα configuration management(διαχείριση διάρθρωσης) συνδέει τα υπάρχοντα πλάνα και τα change requests(αίτηση αλλαγής) του πελάτη.

Η συνεχής συσκέψεις με τον πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός έργου αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας όσον αφορά την **αποδοχή χρήστη**. Στα τελικά στάδια της υλοποίησης ο πελάτης πρέπει να κρίνει το έργο και να αποφασίσει εάν είναι αποδεκτό ή όχι. Σε περίπτωση που, σε αυτό το στάδιο, το έργο δεν γίνει αποδεκτό τότε είναι αποτυχημένο.

1.2.1 Ανάλυση ενοτήτων διαχείρισης έργου

Οι κυριότερες κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η **διαχείριση έργου** είναι η **οικονομική διαχείριση**, ο **έλεγχος ποιότητας και προόδου έργου**, η **διαχείριση μελετών** και η **διαχείριση κατασκευών**. Παρακάτω δίνεται η ανάλυση καθενός ξεχωριστά.

ν Οικονομική διαχείριση

Αφορά τη χρηματοοικονομική διαχείριση του φορέα κατασκευής. Οι στόχοι της ομάδας οικονομικής διαχείρισης είναι:

-Εξασφάλιση των απαιτούμενων κεφαλαίων με τους καλύτερους δυνατούς όρους έτσι ώστε να διασφαλιστούν οι συνθήκες συνεχούς και αναπόσπαστης κατασκευής του έργου χωρίς καθυστερήσεις ή «εκπτώσεις» στην ποιότητα.

-Βέλτιστη εκμετάλλευση των οικονομικών κονδυλίων και ελαχιστοποίηση των χρηματοοικονομικών κινδύνων.

-Συντονισμός των ομάδων που είναι υπεύθυνες για τις μελέτες και τις κατασκευές, με τα θέματα που έχουν σχέση με τη χρηματοδότηση, για την επίτευξη ελαχιστοποίησης των δαπανών του έργου.

-Εξασφάλιση αποτελεσματικής υποστήριξης σε θέματα οικονομικής διαχείρισης μέσω της τακτικής υποβολής λεπτομερών εκθέσεων οικονομικών στοιχείων που προκύπτουν από συστήματα υπολογισμών και αναλύσεων.

ν Έλεγχος ποιότητας και προόδου του έργου

Το σύστημα παρακολούθησης της **προόδου του έργου** βασίζεται στα εξής στοιχεία:

-Ανάλυση των εργασιών με επιμερισμό των στοιχείων του έργου για να είναι δυνατή η παρουσίαση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Η διάρκεια των

δραστηριοτήτων δεν καθορίζεται αυθαίρετα αλλά με βάση τα χρησιμοποιούμενα μέσα παραγωγής.

-Βασικό πρόγραμμα κατασκευών και διαχρονικός προϋπολογισμός για την υλοποίηση του έργου.

-Σύστημα που να υπηρετεί τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης των εργασιών συγκριτικά με το αρχικό πρόγραμμα.

-Πίνακας προόδου του έργου με τα στοιχεία του προγραμματισμού για κάθε δραστηριότητα, πακέτα έργου για κάθε χρονική περίοδο και ομάδα εργασιών χωριστά καθώς και ποσότητα εργασίας που έχει πραγματοποιηθεί μέσα στην καθορισμένη χρονική περίοδο για κάθε δραστηριότητα. Ο πίνακας αυτός αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο που δίνει συνεχείς ενδείξεις για την τρέχουσα και μελλοντική εξέλιξη του έργου.

Η επιτυχία του ελέγχου προόδου εξαρτάται από τον αντικειμενικό χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό.

Η διασφάλιση της **ποιότητας** αναφέρεται σε ολόκληρο τον κύκλο παραγωγής από το σχεδιασμό μέχρι και την κυκλοφορία ή λειτουργία του προϊόντος. Συνεπώς, στόχος του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας είναι ο βέλτιστος συντονισμός όλων των ενεργειών που σχετίζονται ή επηρεάζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Πιστοποίηση ποιότητας είναι η επιβεβαίωση ότι ένα προϊόν κατασκευάστηκε σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις περιεχόμενες σ' αυτό προδιαγραφές. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020: πιστοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία βεβαιώνεται η συμμόρφωση ενός προϊόντος προς τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.

Διαπίστευση είναι η διαδικασία με την οποία ένας αρμόδιος φορέας παρέχει επίσημη αναγνώριση ότι ένας άλλος φορέας είναι ικανός να πραγματοποιεί ειδικά έργα. Στον Ελληνικό χώρο αρμόδιος φορέας διαπίστευσης είναι το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης(ΕΣΥΔ).

Ολική ποιότητα σημαίνει ποιότητα σε όλα τα θέματα τα οποία αφορούν στην παραγωγή από τις εργαστηριακές δοκιμές μέχρι τον προγραμματισμό της παραγωγής.

Η γενική έννοια της ποιότητας αναφέρεται τόσο στον έλεγχο του χρονικού και οικονομικού προγραμματισμού όσο και στην οικονομική διαχείριση, στις προμήθειες, στην τήρηση των όρων της σύμβασης, στις διαδικασίες που αφορούν στην απρόσκοπτη ροή των δραστηριοτήτων του έργου και στην οργάνωση διακίνησης εγγράφων και πληροφοριών.

Κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας:

Από την πλευρά του κυρίου του έργου:

Λειτουργικότητα και μορφή του έργου, περάτωσή του σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης, στις χρονικές προθεσμίες του προγραμματισμού και στον αρχικό

προϋπολογισμό, κόστος συντήρησης, αξιοπιστία, περιβαλλοντική προστασία, υγιεινή και ασφάλεια.

Από την πλευρά του κατασκευαστή:

Καθορισμός εφικτών στόχων, πληρότητα της μελέτης, των προδιαγραφών, έγκαιρη λήψη αποφάσεων από τον κύριο του έργου, αντικειμενική κατανομή ευθυνών, λογικό όφελος, ικανοποίηση του κυρίου του έργου, θετική αναγνώριση εκ μέρους του και ευνοϊκές συστάσεις για μελλοντικές εργασίες.

Κοινωνικές επιπτώσεις:

Εξασφάλιση δημόσιας υγείας και ασφάλειας, προστασία του περιβάλλοντος, σεβασμός νομοθετικών διατάξεων, τυποποίησης και κοινωνικών καταστάσεων.

Στα τεχνικά έργα η ποιότητα γενικώς μεταφράζεται σε καταλληλότητα ενός έργου για χρήση και σε συμβατότητα αυτού με τις απαιτήσεις. Για μια οργάνωση που στόχο έχει την εξυπηρέτηση των κοινωνικών αναγκών, η καταλληλότητα για χρήση πρέπει να επιτυγχάνεται με συνεχή προσπάθεια και με μία αποδοτική και οικονομική μέθοδο.

Για να είναι ένα έργο επιτυχές θα πρέπει η διεύθυνση να εφαρμόσει μία ισοβαρή κατανομή μεταξύ ποιότητας, κόστους και χρονικού προγραμματισμού. Έμφαση στην ποιότητα μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση του έργου σύμφωνα με τις προδιαγραφές αλλά να τελειώσει με καθυστέρηση και με αυξημένο κόστος. Αντίθετα, ιδιαίτερη βαρύτητα στο κόστος μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να τελειώσει το έργο στον αρχικό προγραμματισμό αλλά να υπερβεί τις χρονικές προθεσμίες και σαν αποτέλεσμα να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα. Αν από την άλλη μεριά το κέντρο βάρους της προσπάθειας δοθεί στο χρονικό προγραμματισμό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να τελειώσει το έργο στον προγραμματισμένο χρόνο, αλλά σε μεγαλύτερο κόστος και με συνέπειες και στην ποιότητα κατασκευής. Για τη συντήρηση της ισορροπίας, η διεύθυνση πρέπει να εφαρμόσει από την αρχή των κατασκευών τα κατάλληλα εργαλεία για το σχεδιασμό, προγραμματισμό, διαχείριση ποιότητας και ελέγχου σε όλες τις φάσεις του έργου.

▼ Διαχείριση μελετών

Η διαχείριση μελετών έχει σκοπό την εξασφάλιση της σύνταξης μελετών υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας, οι οποίες να ανταποκρίνονται στους στόχους του έργου και στις επιθυμίες του κυρίου του έργου. Με την κατάλληλη μεθοδολογία διασφαλίζεται ο κύριος του έργου από περιττές μελλοντικές δαπάνες, οι οποίες είναι αποτέλεσμα ανεπαρκών μελετών. Η μεθοδολογία βασίζεται στο συστηματικό έλεγχο όλων των παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν το έργο. Ο έλεγχος αναφέρεται στην τεχνολογία, στους υπολογισμούς, στη μέθοδο, στον προγραμματισμό, στο κόστος κατασκευής και σε ό,τι άλλο αφορά την ολοκλήρωση του έργου σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ο έλεγχος των μελετών γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό του συμβούλου διαχείρισης (*project manager*) ή από εξωτερικούς ειδικούς επιστήμονες.

Ο συστηματικός έλεγχος των μελετών βασίζεται στις εξής αρχές:

-Καθορισμός τυποποιημένων ελέγχων, οι οποίοι θα οδηγούν αντικειμενικά στην αποδοχή και έγκριση της μελέτης.

-Καθορισμός παραδοτέων εγγράφων και σχετικού περιεχομένου κειμένων και σχεδίων.

-Έλεγχοι των μέσων, τα οποία χρησιμοποίησαν οι μελετητές για την εκπόνηση της μελέτης.

-Οικονομικοί περιορισμοί για τις μελέτες εφαρμογής.

Οι μελέτες ελέγχονται σε πέντε φάσεις:

-Καθορισμός παραμέτρων των προδιαγραφών και της τυποποίησης, κριτήρια σχεδιασμού.

-Αρχικός έλεγχος. Σύγκριση στοιχείων μελέτης με τις βασικές διαστάσεις και παραμέτρους του έργου.

-Έλεγχος χρονικού προγραμματισμού έργου με βάση την ανάλυση της μελέτης και τα αναγκαία κομβικά σημεία.

-Λεπτομερής έλεγχος υπολογισμών διαστασιολόγησης και προϋπολογισμού έργου.

-Περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

ν Διαχείριση κατασκευών

Αναφέρεται στην **επίβλεψη** του έργου. Κάθε τμήμα ενός έργου χαρακτηρίζεται από τα μέσα παραγωγής, τις απαιτούμενες ποσότητες υλικών και εργατωρών ή μηχανωρών και από το συντονισμό όλων των υποσυστημάτων για την πραγματοποίηση του έργου στον επιθυμητό χρόνο, κόστος και ποιότητα.

Η διαχείριση των κατασκευών έχει τους εξής στόχους:

-Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αξιόπιστου συστήματος παρακολούθησης των χρονικών και οικονομικών μεγεθών του έργου.

-Εγκατάσταση ενός εξίσου αξιόπιστου συστήματος κυκλοφορίας πληροφοριών για τη συνεχή παρακολούθηση του έργου και την ενδεχόμενη εφαρμογή διορθωτικών παρεμβάσεων.

-Παρακολούθηση θεμάτων ασφάλειας έργου, μηχανημάτων και προσωπικού και εφαρμογή διαδικασιών ασφαλείας.

-Διαχείριση των οριακών μέσων παραγωγής για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας των ομάδων εργασίας.

-Έγκαιρος προσδιορισμός των προβλημάτων και σύνταξη εισηγήσεων για τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

2.Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Για να γίνει κατανοητό πως η ηγεσία μπορεί και πρέπει να καθοδηγεί και να διοικεί σε περιόδους κρίσεως θα πρέπει να έχουμε μια σαφή εικόνα για την έννοιά της καθώς και τα χαρακτηριστικά που διέπουν τον ηγέτη, τη θέση του στη διοικητική πυραμίδα αλλά και τη διαφορά του με τον manager.

Η ηγεσία είναι ένα ομαδικό φαινόμενο γιατί αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων και ειδικά στην περίπτωση μιας ομάδας, μεταξύ ηγέτη και μελών.

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας συγχέονται, αφού η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και της αλληλεπίδρασης με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Η αντίθετη άποψη υποστηρίζει ότι κατά την άσκηση της διοίκησης δεν υπάρχει απαραίτητα στον ηγέτη το στοιχείο της έμπνευσης ή της αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας, αλλά παρατηρείται μια απλή άσκηση εξουσίας όπως το επιτάσσει η συγκεκριμένη θέση.

Σύμφωνα με τον R.Katz(1955), στην έννοια της ηγεσίας εμπεριέχονται δύο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δύο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία.

Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας.

Υπάρχουν επιστήμονες που πιστεύουν ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας. Βλέπουμε λοιπόν ότι το κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας δεν είναι άλλο από την ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη των κοινών στόχων της ομάδας.

Η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις βασικές έννοιες. Τους ανθρώπους, την ικανότητα επιρροής και τους στόχους. Ο ηγέτης λοιπόν μιας οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης αν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.

2.2 ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ MANAGER

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία(*Leadership*)είναι διαφορετική από τη διαχείριση(*Management*). Η ηγεσία πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες και σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας.

Η διαχείριση χρησιμοποιεί ανθρώπους, όργανα και πηγές πληροφοριών για την εκπλήρωση των εκάστοτε σκοπών. Από την άλλη μεριά η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται μέσω της επικοινωνίας.

Τέλος, ο διαχειριστής έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του, ενώ ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μία ομάδα ατόμων και να επηρεάσει τους άλλους χωρίς να έχει επίσημη εξουσία.

Τυπικά η διαχείριση ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές.

Γενικά η διαχείριση έχει ευρύτερη έννοια απ' ό τι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί διαχειριστές με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες.

2.3 ΗΓΕΤΙΚΟ ΥΦΟΣ

Έχει παρατηρηθεί ότι κανένα ηγετικό ύφος δεν είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάντζερ. Συνεπώς το πρόβλημα είναι ποιο ύφος είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πως και κάτω από ποιες συνθήκες. Το ποιο είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

- α). Προσωπικότητα, γνώση, εμπειρία και σύστημα αξιών του διαχειριστή.
- β). Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων.
- γ). Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία, δομή, πολιτικές, ηγετικό ύφος ανωτέρων.

2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΥΦΟΥΣ

Αυταρχικός: Ο ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους.

Πειστικός: Ο ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο σε εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.

Αδιάφορος: Ο διαχειριστής τηρεί μία πολιτική «μη ανάμειξης». Εξουσιοδοτεί τους εργαζόμενους, δίνει οδηγίες και παραχωρεί στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.

Ανθρωπιστικός: Ο ηγέτης συνεργάζεται όσο το δυνατόν με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Ζητά τη συμβολή των υφισταμένων, οι οποίοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Δημοκρατικός: Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι αναμιγνύονται στην παραγωγή.

2.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

α). Γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί

Ο ηγέτης είναι αδύνατον να οδηγήσει και να κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου εάν δεν ξέρει ο ίδιος πρώτα απ' όλα πολύ

καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούν καθώς και το επίπεδο στο οποίο θα ήθελε να φτάσει η ομάδα.

β). Αντικειμενικότητα

Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά τη δουλειά των μελών της ομάδας και να αποφεύγει τη δημιουργία προσωπικών συμπαιδιών.

γ). Πειθώ και Αποφασιστικότητα

Η πειθώ είναι από τα σημαντικότερα όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει επίσης να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός αφού θα χρειαστεί πολλές φορές να πάρει μια γρήγορη απόφαση για το καλό της ομάδας ή να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν μια λύση.

δ). Δημιουργικότητα

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εφαρμόζει νέες ιδέες, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να πω, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

ε). Έμπνευση

Θα πρέπει να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του με σκοπό να κατευθύνει τη συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης τους.

στ). Δημοκρατικότητα

Θα πρέπει όλα τα μέλη της ομάδας να μπορούν να πουν τη γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να είναι σεβαστή από όλους άσχετα με το αν συμφωνούν ή όχι. Επίσης θα πρέπει όλοι να έχουν ίση μεταχείριση από τον ηγέτη της ομάδας.

ζ). Αποκεντρωτισμός

Ο ηγέτης θα πρέπει να κατανέμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπό του.

2.6 ΡΟΛΟΣ-ΣΚΟΠΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυδιάστατους ρόλους μέσα σε μία ομάδα. Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη διαπιστώνουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής:

1. Δημιουργία και διατήρηση της ομάδας
2. Ανάπτυξη των μελών της
3. Επίτευξη του στόχου της

Η συμβολή του ηγέτη σε μια ομάδα είναι ο ρόλος αυτού που προσπαθεί να επηρεάσει τα μέλη της ώστε αυτά να εκτελούν σωστά το έργο τους, να αφιερώνονται σε αυτό ηθελημένα χρησιμοποιώντας όλα τα προσόντα και τις δυνατότητές τους. Βέβαια, για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η εκτέλεση του έργου να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις.

Κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με ενθουσιασμό και όρεξη και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπισή του από την ομάδα και τον ηγέτη.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι:

Προγραμματισμός: Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.

Υποκίνηση: Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.

Υποστήριξη/Επιβράβευση: Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και επίλυση διαφωνιών.

Έλεγχος: Επικέντρωση της ομάδας στο στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.

Πληροφόρηση: Παροχή χρήσιμων πληροφοριών προς και από την ομάδα.

Αξιολόγηση: Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου, της ομάδας συνολικά και του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

2.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση των διαφόρων μορφών ηγεσίας.

Για να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ορισμένες ικανότητες όπως:

1. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις.
2. Η ικανότητα να εμπνέει.
3. Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκίνησης στους υφισταμένους.

Πέραν των παραπάνω ικανοτήτων υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον όπως οι παρακάτω:

Οι υφιστάμενοι: Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ισχυρή προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται βαρύτητα στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν όμως επιθυμούν καθοδήγηση και αποφυγή ευθυνών δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.

Η φύση του έργου: Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα μη δημιουργικά την

προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει τη μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο.

Το οργανωτικό κλίμα: Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις και αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σ' αυτές.

Υπάρχουν τρεις αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να επιτευχθούν έτσι ώστε να μπορέσει κανείς να διοικήσει ανθρώπους με τρόπο τέτοιο που θα δώσει το μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας:

1. Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στη δουλειά.
2. Προετοιμασία των μελών να δεχθούν πρόσθετες ευθύνες.
3. Υποβοήθηση στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν οι εργασίες σε αυτές ανώτερων επιπέδων.

2.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

Σε οργανισμούς όπου εργάζονται εκατοντάδες υπάλληλοι, κάθε μέλος έχει διαφορετικό επίπεδο γνώσεων, εμπειριών, σκέψης και νοοτροπίας. Είναι γενικά παραδεκτό ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί. Η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στη διατύπωση της φιλοσοφίας του οργανισμού ώστε οι ομάδες να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους και να αποδίδουν τα μέγιστα σε ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον.

Η διοίκηση αποτελεί τον «εγκέφαλο» ενός οργανισμού αφού στην ουσία είναι η καθοδήγηση, η ηγεσία και ο έλεγχος των προσπαθειών μιας ομάδας ατόμων για την επίτευξη κοινού σκοπού.

Ο ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να αναπτύξει και να πραγματοποιήσει ένα όραμα που δίνει νόημα στην εργασία των υπαλλήλων. Οι ηγέτες είναι απαραίτητοι σ' όλα τα επίπεδα και σ' όλες τις καταστάσεις γιατί σχεδιάζουν, προβλέπουν, διοικούν, καθοδηγούν, εκτιμούν, παροτρύνουν και οργανώνουν.

Η υψηλή θέση του ηγέτη στον οργανισμό και η σχέση του με τους υπαλλήλους αποτελούν προϋποθέσεις ώστε ο ηγέτης να προσαρμόσει το ύφος και το έργο του.

Δεν είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την επιτυχία του ηγέτη, αλλά ο τρόπος χρήσης αυτών των στοιχείων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του.

3.Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα μεγάλα τεχνικά έργα αποτελούν την κινητήρια δύναμη του τεχνικού εκσυγχρονισμού της ελληνικής κοινωνίας στα πρόθυρα του νέου αιώνα. Όμως το πρόβλημα δεν είναι καινούργιο: με ανάλογο τρόπο είχε τεθεί και τον προηγούμενο αιώνα και προκάλεσε -αρχής γενομένης από το πρόγραμμα του Τρικούπη- μια δέσμη τεχνικών έργων που άλλαξαν το τοπίο και τη φυσιογνωμία της νέας Ελλάδας.

Το οικονομικό έργο του Χαρίλαου Τρικούπη(1880-1893), περιελάμβανε δύο μεγάλα δάνεια και επιβολή φόρου στον καπνό και το κρασί. Επιπλέον επέβαλε και το φόρο της δεκάτης στα δημητριακά προϊόντα ο οποίος αντικαταστάθηκε με το φόρο επί των αροτριώντων κτηνών. Παίρνοντας ένα τρίτο δάνειο για τη χρηματοδότηση τριών θωρηκτών επέβαλε και φόρο επί των οικοδομών. Στα έργα τα οποία έκανε εντάσσονται η ίδρυση τεχνικών σχολών, η κατασκευή σιδηροδρομικού και οδικού δικτύου, η αποξήρανση της λίμνης Κωπαΐδας καθώς και η διάνοιξη της διώρυγας της Κορίνθου. Φυσικά όλα τα παραπάνω σκοπό είχαν την εκβιομηχάνιση της χώρας.

Εκτός όμως από τα προαναφερθέντα έργα έγιναν μετέπειτα και διάφορα άλλα όπως ο εξηλεκτρισμός, η ύδρευση της Αθήνας, η διαρρύθμιση του λιμένος Πειραιώς και η ανοικοδόμηση της Θεσσαλονίκης. Παρακάτω τα βλέπουμε όλα αναλυτικά:

Η **σιδηροδρομική γραμμή** Πειραιάς-Κόρινθος κατασκευάστηκε από τον Χαρίλαο Τρικούπη το 1885 και συνέδεε απευθείας τον Πειραιά και την Αθήνα με την Πελοπόννησο. Στην Κόρινθο η γραμμή χωρίζεται σε δύο επιμέρους άξονες:

- 1) Τη γραμμή Κόρινθος-Πάτρα η οποία κατασκευάστηκε το 1886. Σταδιακά επεκτάθηκε από την Πάτρα προς την Κυπαρισσία.
- 2) Τη γραμμή Κόρινθος-Τρίπολης-Καλαμάτας η οποία αρχικά έφτανε μέχρι τους Μύλους και σταδιακά επεκτάθηκε μέχρι την Τρίπολη και στη συνέχεια ως την Καλαμάτα.

Η γραμμή Πειραιά-Κόρινθου ήταν έτσι η απόληξη των γραμμών του σιδηροδρομικού δικτύου της Πελοποννήσου. Με το κλείσιμο των σταθμών Πειραιά τον Ιούνιο 2005 και Αθήνας στις 8 Αυγούστου 2005 αποκόπηκε η απευθείας σύνδεση με την Αθήνα και τον Πειραιά και τερματικός σταθμός έγινε αυτός των Αγίων Αναργύρων. Μετά την έναρξη κυκλοφορίας του Προαστιακού στη νέα διπλή κανονική γραμμή προς Κόρινθο το Σεπτέμβριο 2005, η επιβατική κυκλοφορία στη μετρική γραμμή προς Κόρινθο καταργήθηκε με εξαίρεση την κυκλοφορία μόνο των τρένων προς Λουτράκι και του νυχτερινού δρομολογίου προς Πάτρα από τις 11 Δεκεμβρίου 2005. Με την έναρξη λειτουργίας της νέας διπλής κανονικής γραμμής από το Σταθμό Πειραιά ως την Αθήνα και την παράδοση του τμήματος Κόρινθος-Κιάτο της νέας διπλής κανονικής γραμμής προς Πάτρα στις 5 Ιουνίου & 9 Ιουλίου 2007 αντίστοιχα, επεκτάθηκε το δίκτυο του

Προαστιακού σε όλο το τμήμα Πειραιάς-Κιάτο. Έτσι σταμάτησε κάθε επιβατική χρήση της μετρικής γραμμής Άγιοι Ανάργυροι-Κιάτο.

Η μετρική σιδηροδρομική γραμμή είχε τους εξής σταθμούς:

Πειραιάς - Ρουφ - Αθήνα - Αγ. Ανάργυροι - Άνω Λιόσια - Διυλιστήρια - Ασπρόπυργος - Ελευσίνα - Ναυπηγεία - Λουτρόπυργος - Ν. Πέραμος - Μέγαρα - Κινέττα - Αγ. Θεόδωροι - Καλαμάκι - Ισθμός - Κόρινθος.

Κόρινθος - Περιγιάλι - Βραχάτι - Κιάτο - Μελίσσι - Ξυλόκαστρο - Καμάρι - Κ. Πίτσα - Λυκοποριά - Στόμιο - Δερβέني - Αιγείρα - Ακράτα - Τράπεζα - Πλάτανος - Διακοπτό - Ελαιώνας - Ελίκη - Τεμένη - Αίγιο - Ροδοδάφνη - Σελιανίτικα - Ν. Ερινεός - Ψαθόπυργος - Ρίο - Μποζαϊτικά - Πάτρα.

Όταν ενσωματώθηκαν οι ΣΠΑΠ στους ΣΕΚ το 1962 η γραμμή συνέδεε τον Πειραιά με την Πάτρα με 6 ζεύγη δρομολογίων την ημέρα. Το 1992, με την δρομολόγηση των συρμών intercity, βελτιώθηκε η επιβατική κυκλοφορία στη γραμμή Πειραιάς-Πάτρα και τα δρομολόγια αυξήθηκαν στα 9 ζεύγη για να περιοριστούν όμως το 1996 σε 8 ζεύγη δρομολογίων την ημέρα. Το 2005, με το κλείσιμο των σταθμών Πειραιά και Αθήνας, η γραμμή συνέχισε να συνδέει τους Αγ. Αναργύρους με την Πάτρα με 8 ζεύγη καθημερινά ενώ από το Δεκέμβριο 2005 τα τρένα από την Πάτρα τερματίζουν πλέον στο Νέο Σ.Σ. Κορίνθου (Εξαμίλια). Από τον Ιούλιο 2007, με τον τερματισμό των τρένων στο νέο σταθμό του Κιάτου και την ανταπόκριση με τον Προαστιακό, στη γραμμή υπάρχουν 9 ζεύγη δρομολογίων.



Η **Διώρυγα της Κορίνθου** είναι ένα κανάλι το οποίο ενώνει τον Σαρωνικό από τον Κορινθιακό κόλπο, στη θέση του Ισθμού της Κορίνθου. Κατασκευάστηκε μεταξύ των ετών 1880-1893.

Στα αρχαία χρόνια μεταξύ του τείχους του Ισθμού και του περιβόλου του υπήρχε η δίολκος, οδός μέσω της οποίας μεταφερόταν εμπορεύματα και μικρά πλοία για να αποφευχθεί ο περίπλους της Πελοποννήσου.

Η ιδέα της διώρυγας υπήρχε ήδη από την εποχή του Περίανδρου, το 602 π.Χ. Ο πρώτος που προσπάθησε την υλοποίησή του ήταν ο Νέρων, το 66 μ.Χ., σε σχέδια του Ιούλιου Καίσαρα και του Καλιγούλα. Μετά το θάνατο του Νέρωνα, συνέχισε την προσπάθεια ο Ηρώδης ο Αττικός, ο οποίος όμως την εγκατέλειψε.

Οι εργασίες για τη διώρυγα άρχισαν το 1880, από την "Διεθνή Εταιρεία της Θαλασσίου Διώρυγος της Κορίνθου". Λόγω έλλειψης κεφαλαίων το έργο ολοκληρώθηκε από εταιρεία του Ανδρέα Συγγρού το 1893.

Η διώρυγα έχει μήκος 6.346 μ., πλάτος στην επιφάνεια της θάλασσας 24,6 μ., στο βυθό της 21,3 μ., ενώ το βάθος της κυμαίνεται από 7,50 έως 8 μ.



Ο φωτισμός της Αθήνας με ηλεκτρικό φως άρχισε το 1889. Το πρώτο εργοστάσιο ηλεκτρισμού ήταν στη γωνία Πανεπιστημίου και Βουκουρεστίου, που έδωσε φως στις πλατείες Συντάγματος και Ομόνοιας και στο σπίτι του προέδρου της ηλεκτρικής εταιρείας Α. Μελά. Μετά από δυο χρόνια το εργοστάσιο μεταφέρθηκε ανάμεσα στο τετράγωνο μεταξύ των οδών Αριστείδου και Αιόλου με νέα μηχανήματα που αύξησαν την παραγωγή του ηλεκτρικού ρεύματος. Με την αύξηση του πληθυσμού και τη διάδοση του ηλεκτρισμού, το 1902 έγινε μεγαλύτερο εργοστάσιο στο Ν. Φάληρο, που έδινε φως στην Αθήνα, στον Πειραιά και στα προάστια. Η παραγωγή αυξήθηκε πολύ και κατασκευάστηκε ο ηλεκτρικός σιδηρόδρομος Αθήνας και Πειραιά. Ηλεκτροφωτίστηκαν οι δρόμοι και οι πλατείες σε συνδυασμό με το αερίοφως, που φώτιζε ακόμη την πόλη.

Κατά τη διάρκεια του α' παγκόσμιου πολέμου, η Αθήνα φωτιζόταν μόνο στο κέντρο και από ηλεκτρικές λάμπες. Μετά το 1917 ηλεκτροφωτίστηκαν οι συνοικίες

με λάμπες που έπαιρναν φως από τα σπίτια και μετά έγινε εγκατάσταση δικτύου ηλεκτροφωτισμού στους δρόμους και στις πλατείες. Τότε όμως το εργοστάσιο στο Ν. Φάληρο δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στις ανάγκες της νέας μεγαλούπολης και πολλοί ιδιώτες έφτιαξαν μικρό εργοστάσια ηλεκτρικής παραγωγής.

Η Γενική Ηλεκτρική Εταιρεία, που ιδρύθηκε το 1926, έκτισε νέο εργοστάσιο στο Κερατσίνι, που λειτούργησε το 1929 και ενίσχυσε και το εργοστάσιο του Ν. Φαλήρου αγοράζοντας και τα μικρά εργοστάσια των ιδιωτών.

Μετά την απελευθέρωση από την ιταλογερμανική κατοχή, τα δυο εργοστάσια έφεραν και άλλες ηλεκτρογεννήτριες για να αυξήσουν την παραγωγή.

Σήμερα αυτά τα εργοστάσια, ηλεκτρικοί σταθμοί, ανήκουν στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.), έχουν καινούριες στροβιλογεννήτριες που καίνε λιγνίτη και παράγουν ρεύμα αρκετό για την ικανοποίηση των κατοίκων της Αθήνας, αλλά και του Πειραιά και των περιχώρων.



Μετά τη φυγή των Τούρκων, η κυβέρνηση της χώρας αντιμετώπισε και το βασικό αυτό πρόβλημα της **ύδρευσης**. Με έρανο που έγινε επισκεύασε το υδραγωγείο, αλλά λόγω της αύξησης του πληθυσμού, μετά από πολλές προτάσεις για διάφορες γεωτρήσεις και μεταφορά νερών, αποφασίστηκε το 1892 να γίνει τεχνητή λίμνη στο Μαραθώνα. Την πρόταση αυτή την έκανε ο Εδουάρδος Καλλενέκ και το έτος 1926 το δημόσιο της Ελλάδας και η εταιρεία Ούλεν έκαναν συμφωνία για τη λίμνη αυτή, που θα έδινε νερό στην πρωτεύουσα.

Οι εργασίες άρχισαν τον Οκτώβριο του 1926 και τέλειωσαν μετά από 3 χρόνια. Το Μάιο του 1931 είχαν κατασκευαστεί το φράγμα, ο αγωγός, τα διυλιστήρια και για πρώτη φορά στις 3 Ιουνίου η Αθήνα πήρε νερό από τη λίμνη.

Το φράγμα έχει πλάτος στη βάση του 47 μ. και χωράει 44 εκατομμύρια κυβικά μέτρα νερό. Με το φράγμα του Μαραθώνα λύθηκε ως ένα σημείο το πρόβλημα της ύδρευσης της Αθήνας. Αργότερα όμως, με την ολοένα και περισσότερο ανάπτυξη της πόλης, η ποσότητα του νερού της τεχνητής λίμνης δεν ήταν αρκετή για την ύδρευση της πρωτεύουσας. Εκτελέστηκαν έργα ύδρευσης από τη λίμνη Υλίκη, αλλά και πάλι το πρόβλημα ύδρευσης δεν λύθηκε. Γι' αυτό προτάθηκε η λύση του Μόρνου. Έτσι τα τελευταία χρόνια κατασκευάστηκε το φράγμα του Μόρνου κοντά στο Λιδωρίκι της Φωκίδας και τροφοδότησε την Αθήνα με νερό.

Την εποχή της τουρκοκρατίας υπήρχε μόνο ο υπόνομος της οδού Άρεως. Αργότερα, το 1838, άρχισε η κατασκευή μικρών υπονόμων στο κέντρο της πόλης που τελείωσε το 1840. Το 1858 έγινε συστηματική κατασκευή υπονόμου στη Σταδίου και στη συνέχεια στους άλλους κεντρικούς δρόμους, δημιουργώντας έτσι δίκτυο υπονόμων μόνο για το 118 της πόλης, ενώ το υπόλοιπο είχε υπονόμους που άδειαζαν στα γύρω περιβόλια. Αποτέλεσμα ήταν οι επιδημίες τύφου, δυσεντερίας και άλλων παθήσεων, που έκαναν τους ανθρώπους να υποφέρουν, και οι συχνές πλημμύρες, που προκαλούσαν ζημιές στην πόλη, όπως το 1896, που πνίγηκαν 17 άτομα. Τότε Έλληνες και ξένοι τεχνικοί έφτιαξαν σχέδιο για τον κανονισμό της κοίτης του Κηφισού και Ιλισού, αλλά μετά το 1925 ο Δήμος κατασκεύασε αποχετευτικά έργα και υποχρέωσε τους ιδιώτες να φτιάξουν στεγανούς βόθρους.

Με τις μελέτες που έκανε ο Ιταλός Φαντόλι, ανατέθηκε η εκτέλεση αποχετευτικών έργων στην "Υδρέξ", Ανώνυμη Ελληνική Εταιρεία Υπονόμων. Η εταιρεία αυτή έκανε διάφορα σημαντικά έργα μέχρι το Β' παγκόσμιο πόλεμο, που συνεχίστηκαν μετά την απελευθέρωση. Το 1950 ιδρύθηκε ο Ο.Α.Π., Οργανισμός Αποχέτευσης Περιοχής Πρωτεύουσας για τη συντήρηση και εκμετάλλευση του δικτύου που υπήρχε και αυτού που θα κατασκεύαζε.

Ο οργανισμός άρχισε να λειτουργεί το 1954 και συνεχίζει και σήμερα. Έφτιαξε τον Κεντρικό Αποχετευτικό Αγωγό από τέρμα Πατησίων και μέχρι τη Ν. Κοκκινιά, που σταμάτησε έτσι την αποχέτευση των ακαθαρσιών στο Ν. Φάληρο. Παρόλα αυτά δεν έχει ολοκληρωθεί το σύστημα αποχέτευσης της πρωτεύουσας και των προαστίων. Με τις δυνατές βροχές το κέντρο της πόλης πλημμυρίζει και σε ορισμένες συνοικίες σημειώνονται αρκετές καταστροφές σε σπίτια και καταστήματα.



Στο **λιμάνι του Πειραιά**, που επί 75 χρόνια , με τα αρμόδια για την διοίκησή του νομικά πρόσωπα ("Επιτροπείες") βρισκόταν ουσιαστικά υπό τον έλεγχο του Δήμου, είχαν εκτελεστεί τα πρώτα απαραίτητα λιμενικά έργα, που παρείχαν τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της λιμενικής κίνησης της εποχής, που έφτανε περίπου τα 2500 πλοία και τους 1.500.000 τόννους εμπορευμάτων τον χρόνο - και από το 1898 είχε αρχίσει η κατασκευή των δύο εξωτερικών μόλων και των Μονίμων Δεξαμενών.



Η **πυρκαγιά της Θεσσαλονίκης την 18 Αυγούστου 1917** ήταν ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα που σημάδεψαν την ιστορία της πόλης. Ήταν ένα τυχαίο γεγονός που άλλαξε σημαντικά τη φυσιογνωμία της πόλης. Η πυρκαγιά μέσα σε 32 ώρες έκαψε 9.500 σπίτια σε έκταση 1.000.000 τετρ. μέτρων και άφησε άστεγα πάνω από 70.000 άτομα. Οικονομικές και εμπορικές λειτουργίες, διοικητικές υπηρεσίες, χώροι αναψυχής και τα σημαντικότερα πνευματικά και θρησκευτικά ιδρύματα των εθνο-θρησκευτικών κοινοτήτων μαζί με τα αρχεία τους καταστράφηκαν ολοσχερώς. Το μέρος της πόλης που κάηκε ανοικοδομήθηκε με νέο οργανωμένο σχέδιο, δημιουργώντας μια σύγχρονη πόλη.

Λίγες μόνο ημέρες μετά την καταστροφή η κυβέρνηση Βενιζέλου ανήγγειλε ότι δεν θα επιτρεπόταν η ανεξέλεγκτη ανοικοδόμηση της πόλης, αλλά μόνο στη βάση ενός νέου πολεοδομικού σχεδίου, σύμφωνα με τον Ν. 823/1917 που εκπόνησε ο υπουργός συγκοινωνιών Αλέξανδρος Παπαναστασίου. Με απόφαση του Παπαναστασίου ιδρύθηκε «Διεθνής Επιτροπή Νέου Σχεδίου Θεσσαλονίκης» με πρόεδρο τον Ερνέστο Εμπράρ, για την εκπόνηση ρυμοτομικού σχεδίου, το οποίο παραδόθηκε στη Γενική Διοίκηση Μακεδονίας στις 29 Ιουνίου 1918. Το σχέδιο δεν εφαρμόστηκε πλήρως και εξαιτίας πιέσεων εκ μέρους μεγαλοϊδιοκτητών υπέστη πολλές μεταβολές, αλλά αποτέλεσε μεγάλη βελτίωση σε σχέση με την πρωτότερη κατάσταση της πόλης, δίνοντάς της σύγχρονη ρυμοτομία και όψη.



3.2 Η ΕΝΔΟΓΕΝΗΣ ΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

Με τους εργολήπτες να «στενάζουν» στην κυριολεξία υπό το βάρος των υποχρεώσεων, εκτός βέβαια των εξαιρέσεων των μεγαλύτερων κατασκευαστών, οι οποίοι διαθέτουν το πλεονέκτημα των υψηλών ανεκτέλεστων υπολοίπων έργων, το στοίχημα που θα πρέπει να κερδηθεί πλέον στον κατασκευαστικό κλάδο εστιάζεται στην ανάθεση νέων έργων μικρότερου προϋπολογισμού, ώστε να ενισχυθούν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και στην εξόφληση των οφειλών από πλευράς του δημοσίου. Ο ΣΑΤΕ(Σύνδεσμος Ανώνυμων Τεχνικών Εταιριών) τονίζει ότι ο κλάδος διανύει μια περίοδο ύφεσης η οποία οφείλεται κυρίως σε ενδογενείς παθογένειες της ελληνικής οικονομίας σε συνδυασμό βέβαια και με την παγκόσμια οικονομική κρίση και ταυτόχρονα σε εγγενείς αδυναμίες του θεσμικού πλαισίου παραγωγής δημόσιων και ιδιωτικών έργων οι οποίες μάλιστα αυξάνονται και οξύνονται στις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες που διαμορφώνει η έλλειψη αντικειμένου των τεχνικών εργοληπτικών εταιριών.

Τα μεγέθη που προκύπτουν από την επεξεργασία των στοιχείων της ΠΕΔΜΕΔΕ(Πανελλήνια Ένωση Διπλωματούχων Μηχανικών Εργοληπτών Δημοσίων Έργων)είναι ενδεικτικά της κατάστασης που επικρατεί σήμερα στον κλάδο: για την τελευταία πενταετία από την έναρξη του 2004 έως το τέλος του 2008 τα κέρδη προ φόρων των κατασκευαστικών εταιριών από την 3^η έως τη μεγαλύτερη(7^η)τάξη του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων διαμορφώθηκαν στο τέλος του 2008 στα 290,4 εκατ. ευρώ έναντι 522,5 εκατ. ευρώ το 2004 σημειώνοντας έτσι μείωση της τάξεως του 44,5% ενώ αύξηση κατά 21% σημείωσαν οι υποχρεώσεις του κλάδου αγγίζοντας αισίως τα 4,13 δις ευρώ έναντι 3,4 δις ευρώ.

3.3 ΠΟΙΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΚΚΡΕΜΟΥΝ

Τα ζητήματα που εκκρεμούν για τον κλάδο αφορούν πολλά και διάφορα «μέτωπα».Ο ΣΑΤΕ έχει θέσει σε προτεραιότητα έντεκα:

1. **Άμεση καθιέρωση του Δελτίου Ταυτότητας Έργων:** Τα βασικά στοιχεία που θα αναρτώνται υποχρεωτικά στο διαδίκτυο πριν από την υπογραφή θα πρέπει να είναι: i)της Αρχικής Σύμβασης Έργων, ii)της Συμπληρωματικής Σύμβασης Έργων και iii)της Παραλαβής Έργων. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η δημοσιότητα των στοιχείων ανάθεσης έργων είναι από ανεπαρκής έως ανύπαρκτη σε πολλές περιπτώσεις (καταστρατηγώντας την ελληνική αλλά και την ευρωπαϊκή νομοθεσία) με συνέπεια να δημιουργείται η αίσθηση ότι στα πολύ μεγάλα έργα ακολουθείται κατά συρροή η πρακτική των απευθείας αναθέσεων και συμπληρωματικών συμβάσεων, ενώ αντίθετα η αυστηρότητα και η διαφάνεια εξαντλούνται στο χώρο των μικρών έργων.
2. **Εκσυγχρονισμός-Απλοποίηση-Μηχανοργάνωση και Διαφάνεια του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων(ΜΕΕΠ):** Η εν λόγω πρόταση αποσκοπεί στη δίκαιη και αντικειμενική κατάταξη των επιχειρήσεων, ενώ εκτιμάται ότι θα βοηθήσει τα μέγιστα σε έκτακτες περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων αφού ανά πάσα στιγμή θα είναι εφικτή η επιλογή κατάλληλων εργοληπτικών εταιρειών κατά περίπτωση.
3. **Άμεση θεσμοθέτηση του Π.Δ.(Προεδρικού Διατάγματος)για το Μητρώο Κατασκευαστών Ιδιωτικών Έργων(ΜΗΚΙΕ).**
4. **Άμεση εξόφληση των οφειλόμενων χρημάτων από το Δημόσιο προς τις Εργοληπτικές Επιχειρήσεις:** Σε περίπτωση αδυναμίας εξόφλησης να εξεταστεί η δυνατότητα εξόφλησης με ομόλογα του ελληνικού δημοσίου. Παράλληλα να υπάρξει πλήρης δημοσιότητα για τη ροή των κονδυλίων σε εκτελούμενα έργα ούτως ώστε να περιοριστούν οι δυνατότητες αδιαφανών παρεμβάσεων.
5. **Υιοθέτηση συστήματος αναλυτικής τιμολόγησης των εργασιών σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις πάγιες προτάσεις του ΣΑΤΕ:** Η πρόταση του ΣΑΤΕ έχει την καθολική αποδοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων στο σύστημα παραγωγής τεχνικών έργων.
6. **Επανεξέταση του συστήματος ανάθεσης έργων με τη μειοδοσία ως αποκλειστικό κριτήριο:** Οι προϋποθέσεις αξιόπιστων μελετών, σωστής και στελεχωμένης επίβλεψης που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη λειτουργία της μειοδοσίας δεν έχουν ακόμα διασφαλιστεί. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την οικονομική ασφυξία των επιχειρήσεων οδηγεί σε πολύ υψηλές και παράλογες εκπτώσεις με καταστροφικές συνέπειες τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα ίδια τα έργα.
7. **Απλοποίηση-Κωδικοποίηση νομοθεσίας:** Απαιτείται ουσιαστική απλοποίηση της νομοθεσίας ώστε να αποφεύγονται οι μεγάλες καθυστερήσεις στην ένταξη-δημοπράτηση, ανάθεση και εκτέλεση των έργων καθώς και οι ενστάσεις λόγω της πολυνομίας και των διατάξεων που επιδέχονται διαφορετικές ερμηνείες.
8. **Παγιοποίηση του ΠΔΕ(Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων)ως ποσοστού του ΑΕΠ(Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν)τουλάχιστον στο 6% ετησίως,** πέραν των δεσμευμένων ετήσιων δαπανών για τις εν ισχύ εκάστοτε ΣΔΙΤ(Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα). Δέσμευση ότι το 75% τουλάχιστον του ΠΔΕ θα προορίζεται για τεχνικά έργα υποδομής.
9. **Άμεση ένταξη των τεχνικών εταιριών στον αναπτυξιακό νόμο και λήψη μέτρων για τη χρηματοδοτική ανακούφιση των επιχειρήσεων.**
10. **Αύξηση του πλήθους των δημοπρατούμενων έργων,** ειδικά των μικρών και μεσαίων στην περιφέρεια, κατά τα πρότυπα των μέτρων

αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης που έλαβαν οι περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες.

11. Θεσμοθέτηση υποχρεωτικού διαλόγου με όλους τους εμπλεκόμενους στον τομέα παραγωγής δημοσίων έργων φορείς για την προώθηση νομοσχεδίων και υπουργικών αποφάσεων που αφορούν στον κλάδο.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι ακόμα τα θέματα της διαχείρισης των υδάτινων πόρων, αλλά και της προώθησης έργων περιβάλλοντος, τομείς που στις υπόλοιπες δυτικοευρωπαϊκές χώρες βρίσκονται στο επίκεντρο της κυβερνητικής πολιτικής.

Στο μέτωπο των μεγάλων έργων υποδομής, το ενδιαφέρον συγκεντρώνουν τα δύο μεγαλύτερα έργα από αυτά που είχε εξαγγείλει η προηγούμενη κυβέρνηση. Τις επεκτάσεις της Αττικής Οδού, ένα έργο με ιστορία τουλάχιστον δέκα ετών, που αποτελεί και το μεγαλύτερο συγχρηματοδοτούμενο «φιλέτο» για τους μεγαλοεργολάβους, με προϋπολογισμό ύψους 1,8 δις ευρώ, αλλά και το έτερο μεγάλο έργο-«φιλέτο», ύψους 1δις ευρώ, για τον Νέο Διεθνή Αερολιμένα του Ηρακλείου Κρήτης στο Καστέλλι. Ειδικά ως προς τις επεκτάσεις της Αττικής Οδού με ενδιαφέρον αναμένεται η στάση της ηγεσίας του υπουργείου Υποδομών δεδομένου ότι η προκήρυξη του διαγωνισμού από τον υπουργό ΠΕΧΩΔΕ έγινε παρά τις αντίθετες απόψεις που είχαν εκφραστεί από αρμόδιους φορείς εντός και εκτός υπουργείου για περεταίρω χρονική μετάθεση του διαγωνισμού, μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές στη Βορειοανατολική Αττική, αφού ένα τμήμα των επεκτάσεων περνά μέσα από τις πληγείσες περιοχές και ενδεχομένως να υπάρξουν νέες ανάγκες. Το αν θα επανεξεταστεί η χάραξη ή όχι θα δείξει το μέλλον, πάντως το σίγουρο είναι ότι γενικότερα οι συμβάσεις παραχώρησης και τα προβλήματα που προκύπτουν απ' αυτές(φάνηκαν πρόσφατα με την αύξηση των διοδίων στην Εθνική Οδό Αθηνών-Λαμίας και την έλλειψη εναλλακτικών οδών)χρηζουν επανεξέτασης.

Στα σημαντικά έργα υποδομής που βρίσκονται ακόμη σε εκκρεμότητα εντάσσονται και οι επεκτάσεις του μετρό για τη γραμμή Χαϊδάρη-Πειραιάς.

4. ΗΓΕΣΙΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

4.1 Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

Είναι γενικώς παραδεκτό στη χώρα μας, ότι η φράση οικονομική και κατ' επέκταση κοινωνική κρίση έχει γίνει «συνήθεια» και ακούγεται καθημερινά από τα στόματα όλων μας. Είναι πλέον αποδεκτός στα αυτιά μας ο όρος «απόλυση» που άλλοτε μας γέμιζε φόβο.

Όλα τα διοικητικά συμβούλια εταιριών και οι επιχειρηματίες μιλούν για άμεση μείωση κόστους με πρώτες στη λίστα των αποφάσεων τη μείωση προσωπικού(απόλυση)και την αποβολή των εξωτερικών συμβούλων-διαχειριστών.

Οι όροι «outsourcing»(εξωτερική ανάθεση)και «consulting»(διαβούλευση)που άλλοτε δέσποζαν στα σεμινάρια και στα οικονομικά-και όχι μόνο-άρθρα, τώρα είναι στο στόχο της μείωσης κόστους για επιβίωση, λες και έως σήμερα ήταν απλή πολυτέλεια.

Είναι φυσικό όλα τα παραπάνω να μας δημιουργούν ορισμένα ερωτηματικά όπως:

-Έχει άραγε αναλογιστεί ποτέ η εκάστοτε επιχείρηση να αποτιμήσει το έργο των εξωτερικών συμβούλων;

-Έχει μετρήσει την ωφέλεια που είχε έως σήμερα, ή απλά πλέον μεταφράζουμε την απόφαση της διοίκησης ως πολυτέλεια, που τώρα τη διαπιστώνουμε;

-Έχει προσπαθήσει να δει διορατικά και να πιθανολογήσει την επιτυχία που μπορεί να προκύψει από την κρίση μελλοντικά, αξιοποιώντας τους εξωτερικούς συμβούλους;

Μπροστά στον εύκολο όρο «επιβίωση» όλα κλονίζονται και όλα μπαίνουν σε αμφιβολία.

Η ουσιώδης διαφορά στις αποφάσεις βρίσκεται στη «χρονική διάρκεια» και στην ποιότητα. Δηλαδή επιβίωση σήμερα ή επιβίωση σε κάθε δυσκολία διαχρονικά;

Οι «θεωρίες» σίγουρα είναι πολλές και οι απαντήσεις «παρακινδυνευμένες» με πολλά παραδείγματα εταιριών να μας αλλοιώνουν τον κανόνα του αποτελέσματος.

Ο σύγχρονος διαχειριστής(τεχνικών έργων και μη), οφείλει να λάβει υπόψη του τα ακόλουθα, «προ των πυλών» των ριζικών αλλαγών και αποφάσεων:

1. Παράλληλη εξοικονόμηση δαπανών χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα.
2. Διατήρηση ικανών στελεχών και συμβούλων οι οποίοι θα είναι απαραίτητοι στη μελλοντική ανάκαμψη των δραστηριοτήτων εφόσον έχουν δοκιμαστεί διαχρονικά.
3. Πλήρη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και εργαλείων με σκοπό τη μείωση του κόστους χωρίς να καταδυναστεύεται η σταθερή αξία των υπηρεσιών(παροχή).

4. Την ισχυρή ηγεσία που απαιτείται για τη διασφάλιση των παραπάνω αλλά και τη διατήρηση του ομαδικού κλίματος. Αυτό προσδίδει αξία τόσο στον εσωτερικό κόσμο της επιχείρησης όσο και στον εξωτερικό(πελάτες, μέσα μαζικής ενημέρωσης, συνεργάτες). Η ισχυρή ηγεσία δεν είναι μετρήσιμη σε νούμερα, όπως οι οικονομίες κλίμακας αλλά σε αποδοτικότητα που είναι μία αξία η οποία αποτιμάται διαχρονικά και είναι εφόδιο για την ανάπτυξη της επιχείρησης.
5. Την αξιοποίηση των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης με σκοπό την αναβάθμισή τους σε αντιδιαστολή με τη μείωση κόστους(και όχι την «αποβολή»)των διαχειριστών.

Τα παραπάνω σημαντικά στοιχεία, χωρίς βέβαια να αποκλείονται και άλλα, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι ριζικές αλλαγές θέλουν αμεσότητα και αποφασιστικότητα για να είναι επίκαιρες και ουσιαστικές. Επίσης, απαιτείται σοβαρή αξιολόγηση αυτών των δραστικών αλλαγών αναφορικά με την απόδοση της αξίας της επιχείρησης τόσο στο παρόν αλλά ακόμα περισσότερο στο μέλλον ώστε να αποκλειστεί το ενδεχόμενο της κατάρρευσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της που πιθανόν να σημάνουν τον κίνδυνο επιβίωσής της στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς όταν πλέον θα έχει εκλείψει η κρίση.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις ενδείκνυται η ύπαρξη διαχειριστή για τρεις ουσιαστικούς λόγους:

1. Ο διαχειριστής είναι, μεν, πάντα δίπλα στην επιχείρηση αλλά είναι, δε, και μια «εξωτερική» πίεση που ασκείται για τη μείωση των οικονομικών μεγεθών που δεν είναι ποτέ αρεστή στην ανακοίνωσή της και πιθανόν δημιουργεί δυσλειτουργία στις εσωτερικές σχέσεις.
2. Υπάρχει αποδεδειγμένη εμπειρία των διαχειριστών λόγω της συμμετοχής τους σε πολλές διαφορετικές μονάδες και στην εξειδίκευσή τους στην εφαρμογή ειδικών κανόνων με αμεσότητα προκειμένου να εναρμονιστεί η κάθε επιχείρηση στις σύγχρονες απαιτήσεις.
3. Ο διαχειριστής μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών με σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης και στην ανάπτυξη στελεχών ώστε να ανέβουν και να συμμετέχουν στις διοικητικές αποφάσεις αυξάνοντας έτσι σημαντικά τον αριθμό ικανών στελεχών.

Σε κάθε περίπτωση λοιπόν ο σύγχρονος διαχειριστής επεμβαίνει οριζόντια στη διαδικασία προτείνοντας τη μείωση του κόστους σε όλα τα επίπεδα και ειδικά των εξωτερικών συνεργασιών με διαχειριστές σε ποσότητα και όχι σε ποιότητα. Έτσι αξιοποιεί τους εσωτερικούς πόρους στο έπακρο και εξασφαλίζεται η καινοτομία και ο έλεγχος, ενώ ταυτόχρονα εξυπηρετούνται οι καθημερινές διαδικασίες από τα στελέχη.

4.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ

Από τη θεωρία της διοικητικής των κρίσεων προκύπτει ότι ένας καλός ηγέτης παράγει το 60% του συνολικού έργου της οικονομικής μονάδας κατά τη διάρκεια της κρίσης και μόνο το υπόλοιπο 40% παράγουν όλοι οι εργαζόμενοι μαζί. Από την παραπάνω διαπίστωση φαίνεται πόσο σημαντικός και καταλυτικός είναι ο ρόλος του ηγέτη κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης κρίσεων.

Οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσεων. Κατά την κρίση το άτομο το οποίο θα ηγηθεί της προσπάθειας εξόδου από αυτήν και θα φέρει το βάρος των αποτελεσμάτων θα πρέπει: **α)** να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού ή της εταιρίας, **β)** να γνωρίζει σε βάθος όχι μόνο ολόκληρο το φάσμα του τομέα της διαχείρισης τεχνικών έργων, αλλά και όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των υποχρεώσεων και των κινδύνων.

Ένας ηγέτης για να μπορέσει να εντοπίσει και να διαχειριστεί την κρίση θα πρέπει αρχικά να μπορεί να αισθανθεί και να αναγνωρίσει κάθε στιγμή τι δεν πάει καλά, να μην αγνοεί τα γεγονότα, να σκεφτεί τις συνέπειες και να ζητήσει ακόμα και τη γνωμοδότηση ειδικών. Η κατανόηση του χρόνου, η αποφασιστική και γρήγορη αντίδραση θα ενισχύσουν την προσωπικότητα του ηγέτη. Η άμεση διοχέτευση και συγκέντρωση πληροφοριών καθώς και η ορατή παρουσία είναι που θα κάνουν την ομάδα να ακολουθήσει. Η ενημέρωση οφείλει να είναι ειλικρινής και τα στοιχεία να δίνονται έγκαιρα μέσω όλων των τρόπων επικοινωνίας, αν και θα ήταν προτιμότερο να γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο.

Ένας ηγέτης σε περίοδο κρίσεως και δη οικονομικής δεν μιλάει ποτέ ανεπίσημα. Όλες οι ομάδες που παίρνουν μέρος στην επίλυση της κρίσης θα πρέπει να ενημερώνονται ταυτόχρονα. Επιπροσθέτως, ο ηγέτης καλό θα ήταν να αποπνέει έναν αέρα αισιοδοξίας έτσι ώστε να μεταδίδεται ένα γενικότερα θετικό κλίμα στην ομάδα και τέλος αν υπάρχουν λάθη να είναι ικανός να τα παραδεχθεί δημοσίως.

Υπάρχει ένας αντιφατικός ρόλος εν μέσω της οικονομικής κρίσης που καλούνται να παίξουν οι ηγέτες. Από τη μία πλευρά, να αναλογιστούν και να αναλάβουν τη δική τους ευθύνη και συνεισφορά στην εκδήλωση της κρίσης και την κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος και από την άλλη να ηγηθούν αποτελεσματικά της εξόδου από την κρίση. Το ερώτημα που τίθεται είναι: Μπορεί ο «φταίχτης» να είναι ταυτόχρονα και «σωτήρας»; Ποια λοιπόν η ευθύνη των ηγετικών στελεχών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την παρούσα κρίση;

Μπορούμε να μιλήσουμε για μια αυτό-παγίδευση των ηγετικών αυτών στελεχών σ' έναν εθιστικό κύκλο επιδίωξης του άμεσου κέρδους υπό την πίεση της ανάγκης ικανοποίησης των μετόχων με κάθε τρόπο από τη μία πλευρά και της θετικής ανατροφοδότησης από την απόκτηση υψηλών αμοιβών από την άλλη. Αυτός ο συνδυασμός υψηλής πίεσης και υψηλών αμοιβών οδήγησε κατ' αρχήν στην επανάληψη των συμπεριφορών που είχαν φέρει τα θετικά αποτελέσματα και κατ' επέκταση στην ανάληψη μεγαλύτερου κινδύνου(risk)με απώτερο σκοπό υψηλότερες απολαβές.

Οι υφιστάμενοι ειδικά σε περιόδους κρίσης επιδιώκουν ενέργειες και συμπεριφορές από τους ηγέτες τους που να δείχνουν δυνατότητες ανταπόκρισης στην κρίση. Αλλά και οι ίδιοι οι ηγέτες στην περίοδο της κρίσης εκδηλώνουν συνειδητά ή ασυνείδητα συναισθηματικές πλευρές της προσωπικότητάς τους όπως θυμό και θλίψη. Υπάρχουν θεωρητικά πλαίσια που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ηγέτη έχουν επιπτώσεις στην αξιολόγησή του από τους υφισταμένους του. Στα πλαίσια έρευνας εξετάζεται η επίδραση της συγκίνησης των ηγετών στις αξιολογήσεις της ηγεσίας στα πλαίσια ενός αποτυχημένου έργου. Ένας ηγέτης που εκφράζει και τη θλίψη και το θυμό σε απάντηση σε ένα αποτυχημένο έργο θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που εκφράζει μεμονωμένα είτε το θυμό είτε τη θλίψη. Ένας ηγέτης που

δέχεται την ευθύνη για τα λάθη του θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που δεν δέχεται την ευθύνη. Η ανάληψη ευθύνης ενός ηγέτη θα ασκήσει λιγότερη επίδραση στην αξιολόγηση όταν δέχεται την ευθύνη. Σαν συμπέρασμα προκύπτει ότι ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματά του για την προβολή της εικόνας του κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένας ηγέτης που εκφράζει τη θλίψη και το θυμό του οδηγείται σε υψηλότερες αξιολογήσεις από όταν εκφράζει μόνο το θυμό.

Οι πετυχημένοι ηγέτες μοιάζουν μεταξύ τους στο εξής κρίσιμο σημείο: διαθέτουν όλοι υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Χωρίς αυτή, ένα άτομο ακόμα κι αν έχει την καλύτερη εκπαίδευση, αν διαθέτει οξύτητα πνεύματος, αναλυτικές δεξιότητες και επινοεί συνεχώς έξυπνες ιδέες, δεν θα γίνει ποτέ εξαιρετικός ηγέτης.

Συμπερασματικά, παρά την υπεροχή οποιουδήποτε μοντέλου ηγεσίας, μεγαλύτερη βαρύτητα τελικά έχει η ανθρώπινη προσωπικότητα. Ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν είναι τέλεια, η αναγνώριση της ατέλειάς της, όταν συνδεθεί με το κατάλληλο ηγετικό ύφος, μπορεί να παράγει θεαματικά αποτελέσματα. Επομένως, η αναγνώριση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εργαζομένου, έχει διπλό ρόλο σε μια επιχείρηση. Αφενός συμβάλλει στη σωστή επιλογή του εργατικού δυναμικού, σε σχέση με τη διοίκηση που εφαρμόζει, αφετέρου, το συνταίριασμα του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας.

Τα ηγετικά μοντέλα, στα οποία μπορεί να εκπαιδευτεί ένας διαχειριστής για την καλύτερη δυνατή διοίκηση του οργανισμού είναι πολυάριθμα και καλείται πολλές φορές να κάνει επιλεκτική χρήση μεταξύ των τεχνικών που προσφέρουν. Ωστόσο διεθνείς έρευνες έχουν δείξει ότι η επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ του διευθυντικού στελέχους και του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί, προκαλείται από έναν τρίτο ανεξάρτητο παράγοντα, ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του εργαζομένου.

Ο σύγχρονος ηγέτης των οργανισμών και των επιχειρήσεων πρέπει να γνωρίζει πρωτίστως ότι και αυτός είναι άνθρωπος και πάντοτε θα παλεύει μεταξύ δύο αντίθετων δυνάμεων, μιας θετικής και μιας αρνητικής. Η επιλογή της μίας ή της άλλης ανήκει αποκλειστικά στον ίδιο.

Ένα άτομο μπορεί να εξελιχθεί σε ηγέτη αναπτύσσοντας τη γλώσσα του σώματος, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ευφυΐα και ακολουθώντας ένα λιτό και μετρημένο τρόπο ζωής. Η επιστήμη της σύγχρονης διαχείρισης απαιτεί από τον ηγέτη να έχει τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενός ηγέτη μερικά από τα οποία είναι:

- Ø Γνώση
- Ø Εμπειρία
- Ø Αποφασιστικότητα
- Ø Υπομονή
- Ø Επιμονή
- Ø Πρωτοβουλία
- Ø Αίσθηση δικαίου

- Ø Κριτική ικανότητα
- Ø Διαπραγματευτική δυνατότητα και πειθώ
- Ø Σεβασμός προς τους άλλους
- Ø Θάρρος
- Ø Πρωτοβουλία

Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν τη δύναμη να μεταφέρουν επαρκώς τα μηνύματα της δουλειάς και να εξασφαλίζουν υψηλές αποδόσεις των ανθρώπων που διοικούν και αυτών με τους οποίους συνεργάζονται σε διοικητικό επίπεδο.

Τελικά καταλήγουμε στο ότι η προσωπικότητα και τα συναισθήματα είναι από τα σημαντικότερα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την οικονομική κρίση, να πάρει τις σωστές αποφάσεις και να οργανώσει την ομάδα χωρίς να χρειαστεί να προβεί σε «περικοπές» πάσης φύσεως για να φέρει εις πέρας το εκάστοτε έργο και μάλιστα να έχει και τα λιγότερα δυνατά κόστη. Το αν θα απολυθούν ορισμένοι υπάλληλοι ή αν θα μειωθεί ο προϋπολογισμός έχει να κάνει με τις επιθυμίες και το πλάνο του καθενός(τα οποία ποικίλουν)καθώς επίσης και με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εκάστοτε εταιρία που αναλαμβάνει το κάθε έργο. Αυτά όμως θα αναλυθούν εκτενώς στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας όπου και θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας πάνω στην αντιμετώπιση και τις αποφάσεις των ηγετών που αναλαμβάνουν τεχνικά έργα στον Ελλαδικό χώρο κατά τη διάρκεια της παρούσας οικονομικής και κοινωνικής κρίσης.

5.ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων συνδέεται στενά με τη διαδικασία του προγραμματισμού. Όταν το διοικητικό στέλεχος προγραμματίζει στην ουσία καλείται να αποφασίσει ποιους στόχους θα θέσει, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους, ποιος θα εκτελέσει την εκάστοτε δραστηριότητα κ.ο.κ. Επίσης, αν κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων παρατηρηθούν σφάλματα, με τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων θα επιδιωχθεί η επαναφορά στην επιθυμητή κατάσταση.

Απόφαση είναι η ενέργεια επιλογής μιας λύσης από ένα σύνολο δυνατών λύσεων. Όταν το διοικητικό στέλεχος πρόκειται να λάβει μια απόφαση, στην ουσία καλείται να απομονώσει και να συγκεκριμενοποιήσει τη λύση που θα δώσει στο πρόβλημα.

Η λήψη των αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στην ορθολογική στάθμιση των πραγματικών καταστάσεων και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά κριτήρια.

Τέλος, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια σειρά ενεργειών με τη βοήθεια της οποίας επιλύονται τα προβλήματα συνήθως με την εξής σειρά: προσδιορισμός του προβλήματος, διατύπωση εναλλακτικών λύσεων, ανάλυση επιπτώσεων, επιλογή λύσης και εφαρμογή της, αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση.

5.2 ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι κύριες κατηγορίες λήψης αποφάσεων είναι δύο: οι προγραμματισμένες και η μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν καλά κατανοητά προβλήματα, επαναλαμβανόμενα και αντιμετωπίσιμα από συστηματικές διαδικασίες και κανόνες. Η κατά σύστημα λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων κατά κάποιο τρόπο περιορίζει το διοικητικό στέλεχος από το να λάβει πρωτοβουλίες, αλλά από την άλλη μεριά γίνεται πιο εύκολη.

Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις είναι αυτές που αφορούν προβλήματα που είναι μοναδικά. Η δυνατότητα λήψης τους προϋποθέτει ευφυΐα, γνώσεις, πείρα, οξυδέρκεια, πρωτοβουλία κλπ. και αποτελεί κριτήριο διάκρισης των αποτελεσματικών από τα μη αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη.

5.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό είναι το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό.

Στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που προσδιορίζουν τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού και ανήκουν κυρίως στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αποφάσεων.

Διαχειριστικές αποφάσεις παίρνονται σε επίπεδο κατώτερο από το προηγούμενο, συνήθως το επίπεδο των μεσαίων στελεχών. Οι διαχειριστικές αποφάσεις είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές.

Λειτουργικές αποφάσεις παίρνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες.

5.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις, γενικά, λαμβάνονται κάτω από τρεις κατηγορίες συνθηκών:

- Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.
- Κάτω από συνθήκες κινδύνου.
- Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας

Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης καθώς και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής ακολουθίας ενεργειών ή λύσεων είναι γνωστές από πριν.

Κάτω από συνθήκες κινδύνου λαμβάνεται η απόφαση τα αποτελέσματα της οποίας δεν είναι ακριβώς γνωστά αλλά είναι πιθανό να περιλαμβάνονται μέσα σε μια γνωστή περιοχή.

Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας λαμβάνεται μια απόφαση όταν τα αποτελέσματά της είτε δεν μπορούν να προβλεφθούν είτε μπορούν αλλά η πιθανότητα να συμβεί το καθένα από αυτά δεν μπορεί να εκτιμηθεί.

5.5 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων ακολουθεί, λογικά, τα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της καλύτερης λύσης
- Εφαρμογή της απόφασης
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής.

Ο προσδιορισμός του προβλήματος στην αντιμετώπιση του οποίου αποβλέπει η απόφαση αποτελεί το πρώτο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρόβλημα αποτελεί κάθε διαπίστωση ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά και πρέπει να διορθωθεί ή ότι κάτι που πηγαίνει καλά θα μπορούσε να πάει καλύτερα.

Ο προσδιορισμός ενός προβλήματος με σαφήνεια και ακρίβεια δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση για το διοικητικό στέλεχος και αυτό γιατί ορισμένες φορές υποπίπτουν στην αντίληψή του μόνο τα συμπτώματα του προβλήματος και όχι η αιτία.

Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων είναι το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Στο στάδιο αυτό, το διοικητικό στέλεχος καλείται να απαντήσει στο ερώτημα πόσοι και ποιοι είναι οι δυνατοί τρόποι ενεργειών για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος.

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων οι οποίες έχουν επισημανθεί κατά το δεύτερο στάδιο αποτελεί το τρίτο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Στο στάδιο αυτό επιδιώκεται η διαπίστωση αν μια λύση είναι ρεαλιστική. Κατά την αξιολόγηση εξετάζονται τρία βασικά στοιχεία: το κατά πόσο μια λύση είναι εφαρμόσιμη, το εάν η λύση είναι ικανοποιητική ή όχι και η φύση και η έκταση των συνεπειών που θα έχει για τον οργανισμό η εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης. Αν μια λύση αποδειχθεί εφαρμόσιμη θα πρέπει στη συνέχεια να εξετασθεί κατά πόσον αυτή είναι ικανοποιητική. Ικανοποιητική θεωρείται μια λύση, αν με αυτή αντιμετωπίζεται πλήρως το πρόβλημα στο οποίο αναφέρεται. Τέλος, αν μια λύση κριθεί και εφαρμόσιμη και ικανοποιητική, θα πρέπει στη συνέχεια να εξετασθούν οι γενικότερες συνέπειες που αναμένεται να έχει η εφαρμογή της.

Η επιλογή της καλύτερης λύσης είναι το τέταρτο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των λύσεων τόσο δυσκολότερη γίνεται η επιλογή για το διοικητικό στέλεχος. Το στάδιο της επιλογής είναι το κρισιμότερο της όλης διαδικασίας μιας και χρησιμοποιείται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό η υποκειμενική κρίση του διοικητικού στελέχους που κάνει την επιλογή.

Η εφαρμογή της απόφασης είναι το πέμπτο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένα στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί κατά την εφαρμογή μιας απόφασης είναι οι πιθανές αντιδράσεις των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή. Αιτία αυτών των αντιδράσεων αποτελεί ο φόβος και η ανασφάλεια που αισθάνεται ο εργαζόμενος μπροστά στη νέα και αμφίβολη κατάσταση που αναμένεται να δημιουργήσει η εφαρμογή της απόφασης.

Η αξιολόγηση της απόφασης αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Με την αξιολόγηση των αποφάσεων δημιουργείται για το διοικητικό στέλεχος ένα πολύτιμο κεφάλαιο πείρας, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί εποικοδομητικά για την αντιμετώπιση ανάλογων μελλοντικών καταστάσεων. Σε περίπτωση κατά την οποία η εφαρμογή μιας απόφασης αποδεικνύεται αναποτελεσματική, το διοικητικό στέλεχος έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διάφορα άλλα μέσα προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

5.6 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη σωστών και αποτελεσματικών αποφάσεων βασίζεται κυρίως στη συγκέντρωση και αξιολόγηση των απαραίτητων πληροφοριών. Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες για την επιτυχή διεξαγωγή της διαδικασίας που ακολουθεί η λήψη μιας απόφασης. Για να καταλήξει το διοικητικό στέλεχος σε μια σωστή απόφαση θα πρέπει να έχει επαρκείς πληροφορίες ποιοτικά αλλά και ποσοτικά.

Οι πηγές των πληροφοριών ανήκουν σε δύο κατηγορίες: των εσωτερικών πηγών και των εξωτερικών. Εσωτερικές πηγές είναι αυτές που συγκροτούν το αρχείο της επιχείρησης και εξωτερικές αυτές που έχουν να κάνουν με δημοσιεύσεις της στατιστικής υπηρεσίας, των τραπεζών, των χρηματιστηρίων,

των επαγγελματικών ενώσεων και των επαγγελματικών επιμελητηρίων καθώς και του περιοδικού και ημερήσιου τύπου.

5.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν ένα διοικητικό στέλεχος κατά τη λήψη αποφάσεων είναι οι ακόλουθοι:

- Το εξωτερικό περιβάλλον γενικό και ειδικό.
- Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Οι στόχοι και τα προγράμματα του οργανισμού.
- Οι αποφάσεις των προϊσταμένων του.
- Οι προηγούμενες αποφάσεις του ιδίου.

5.8 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: ΑΝΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

Είναι γεγονός ότι η παγκόσμια οικονομία βιώνει την δεύτερη χειρότερη από όλες τις σύγχρονες οικονομικές κρίσεις μετά την κρίση του 1929. Η κρίση αποτελεί την σημαντικότερη «πηγή» των δεινών που βασανίζουν τον επιχειρηματικό κόσμο και ιδιαίτερα τις τεχνικές εταιρίες. Όταν μια εταιρία ανακοινώνει το κλείσιμό μιας γραμμής παραγωγής ή μείωση του προσωπικού, μεγάλο μέρος της ευθύνης αποδίδεται στο άσχημο οικονομικό κλίμα που έχει δημιουργήσει η ύφεση. Υπάρχει πάντα ένα μεγάλο μέρος των ευθυνών που συνδέονται με τις αποφάσεις και τις επιλογές που έλαβε η διοίκηση της εταιρίας τόσο κατά το παρελθόν όσο και στο παρόν.

Η ανθρώπινη φύση, συνηθισμένη σε κακή διαχείριση, είναι η αιτία του προβλήματος. Η ανάγκη των ανθρώπων να αποκτήσουν πολύ περισσότερα χρήματα είναι πάρα πολύ ισχυρή και αγγίζει όλους τους ανθρώπους. Η ανάγκη αυτή δεν είναι εύκολο να ικανοποιηθεί με συμβατικούς τρόπους. Έχοντας λάβει στο παρελθόν μια λανθασμένη απόφαση επένδυσης, είτε ως επενδυτής (μέτοχος μιας εταιρίας) είτε ως διευθυντής (manager), συνεχίζουμε να συντηρούμε την απόφαση αυτή με λαθεμένες επιλογές. Συνήθως αρνούμαστε να αποδεχτούμε την υπάρχουσα κατάσταση ή καθυστερούμε ανεπίτρεπτα να λάβουμε τις αναγκαίες διορθωτικές αποφάσεις.

Κανείς δεν θέλει να παραδεχθεί ότι έχει λάβει και εκτελεί μια λαθεμένη απόφαση. Εάν το κόστος είναι αρκετά μεγάλο, οι διευθυντές (managers) ανακαλύπτουν ότι συνεχίζουν να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, αγνοώντας το σφάλμα τους. Βολικά εξιλαστήρια θύματα υπάρχουν πάντα στις εταιρίες. Οι οικονομικοί διευθυντές βρίσκονται στην πλέον δυσμενή θέση, όταν ο καταλογισμός των ευθυνών πλησιάζει την θέση του διευθύνοντος συμβούλου.

Η αλήθεια είναι ότι δουλειά του διευθυντή –manager- είναι να αναγνωρίσει ότι οι επενδύσεις της εταιρίας είναι στην σωστή κατεύθυνση, οι χρηματοδοτήσεις των έργων είναι ομαλές και αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι επιμέρους

δείκτες λειτουργίες της επιχείρησης είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο και η συνολική οικονομική κατάσταση της εταιρίας είναι υγιής και με μελλοντικές προοπτικές.

Η συνεχής παρακολούθηση και έλεγχος των ταμειακών εισροών – εκροών είναι το σημαντικότερο καθήκον και εργαλείο λήψης αποφάσεων ενός διευθυντή. Η εβδομαδιαία και μηνιαία παρακολούθηση των ταμειακών εισροών- εκροών είναι απολύτως αναγκαία. Χωρίς τους παραπάνω απλούς ελέγχους, δεν είναι εφικτό ότι κατανοούμε τα θεμελιώδη οικονομικά μεγέθη. Οι έλεγχοι συμβάλουν στην αποφυγή των παγίδων και παρέχουν ευκαιρίες βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Τα Διευθυντικά στελέχη οφείλουν να θέτουν τον εαυτό τους έναντι των ευθυνών των, προσπαθώντας να απαντήσουν στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Γιατί στο πρόσφατο παρελθόν –ίσως και μέχρι πρόσφατα- αγνοούσαμε τις μέχρι τώρα αδυναμίες του οργανισμού και αποδεχόμασταν ανεπιτήρητες συμπεριφορές;
2. Τι μπορούμε να κάνουμε για να εξασφαλίσουμε ότι οι κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης θα είναι η βασική επιλογή μας ανεξάρτητα από την παρούσα οικονομική κατάσταση;
3. Πώς μπορούν αξίες, πιστεύω και συνήθειες των ανθρώπων μας και του επιχειρηματικού οργανισμού που διευθύνουμε να αλλάξουν;
4. Πως θα επιτύχουμε η εταιρεία στο σύνολό της να έχει ως στόχο την εξάλειψη των μη αποδοτικών ενεργειών οι οποίες απορροφούν μόνο πόρους και ουσιαστικά υφίστανται επειδή έτσι το κάναμε πάντα;
5. Πως θα πετύχουμε την ενσωμάτωση στην επιχειρηματική μας κουλτούρα την συνεχή βελτίωση και γιατί όχι την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα;
6. Είναι εφικτό μια απλά νοικοκυρεμένη διοίκηση από τον διευθύνοντα σύμβουλο να μας σώσει στο παρόν αλλά και να μας οδηγήσει στο μέλλον;

Η αντιμετώπιση των κρίσεων δεν είναι εφικτή εάν οι τεχνικές και τα εργαλεία λήψης αποφάσεων δεν αποτελούν μέρος της καθημερινής πρακτικής του.

5.9 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ VROOM-YETTON-JAGO

5.9.1 Αποφασίζοντας πως θα αποφασίσουμε

Η λήψη μιας απόφασης ως διαδικασία ενέχει ένα σύλλογο επιλογών από τις οποίες ο διευθυντής –manager- καλείται να επιλέξει την καλύτερη σύμφωνα με το σύνολο των κριτηρίων που ο ίδιος ως προσωπικότητα έχει θέσει. Μερικές φορές είναι αναπόφευκτο να αναλάβει την ευθύνη και να αποφασίσει μόνος του για το τι πρέπει να κάνει. Άλλες φορές είναι πιθανόν καλύτερα να λάβει μια απόφαση βασιζόμενος στη σύμφωνη γνώμη της ομάδας.

5.9.2 Με ποια κριτήρια, ποια προσέγγιση (ατομική ή συμμετοχική λήψη απόφασης) θα χρησιμοποιήσουμε;

Η λήψη των σωστών αποφάσεων είναι ένα από τα κύρια καθήκοντα της ηγεσίας. Μέρος αυτής της διαδικασίας είναι ο καθορισμός των πιο αποδοτικών και αποτελεσματικών μέσων για την επίτευξη της απόφασης.

Είναι βέβαιο ότι κανένας διευθυντής-manager δεν επιδιώκει να λάβει αυταρχικές αποφάσεις, όταν η αποδοχή τους από την ομάδα είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Ούτε επίσης επιδιώκει να εμπλέκεται η ομάδα του σε κάθε απόφαση που λαμβάνει. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί μια αναποτελεσματική χρήση χρόνου και διαθέσιμων πόρων. Πρακτικά οι παραπάνω παρατηρήσεις σημαίνουν ότι οφείλει να προσαρμόζει το ηγετικό του μοντέλο ανάλογα με την κατάσταση και την απόφαση που αντιμετωπίζει. Το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας είναι αναγκαίο και αποδίδει ορισμένες φορές και για ορισμένη χρονική περίοδο ενώ η υψηλού βαθμού συμμετοχή των εργαζομένων αποδίδει σε διαφορετικές καταστάσεις. Οι διαφορετικοί συνδυασμοί των δύο παραπάνω προσεγγίσεων λειτουργούν καλύτερα σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Το μοντέλο αποφάσεων Vroom-Yetton-Jago προβλέπει ένα χρήσιμο πλαίσιο για τον εντοπισμό των καλύτερων στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθούν ανάλογα με την κατάσταση η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Σημείωση: το μοντέλο αυτό αρχικά περιγράφηκε από τους Victor Vroom και Philip Yetton το 1973 στο βιβλίο τους με τίτλο «Ηγεσία και λήψη αποφάσεων». Αργότερα το 1988, οι Vroom και Arthur Jago, αντικατέστησαν το δέντρο λήψης αποφάσεων, του αρχικού μοντέλου με ένα έμπειρο σύστημα βασισμένο σε μαθηματικά. Ως εκ τούτου θα παρουσιάσουμε την πρόσφατη και επικαιροποιημένη μορφή του μοντέλου των Vroom-Jago.

5.9.3 Κατανόηση του μοντέλου Vroom-Jago

Όταν πρόκειται να ληφθεί μία απόφαση, το στυλ ηγεσίας και ο βαθμός της συμμετοχής που επιδιώκεται από την ομάδα, επηρεάζεται από τρεις κύριους παράγοντες:

- **Ποιότητα της απόφασης**-πόσο σημαντικό είναι η συνεργασία να αποφέρει την "σωστή" λύση; Όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα των απαιτούμενων αποφάσεων, τόσο περισσότερο θα πρέπει να εμπλακούν και άλλα άτομα στην απόφαση.
- **Δέσμευση των υφισταμένων**-πόσο σημαντικό είναι που η ομάδα και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν την απόφαση; Όταν οι συνάδελφοί μας πρέπει να ενστερνιστούν την απόφαση θα πρέπει να αυξήσουμε τα επίπεδα συμμετοχής των.
- **Χρονικοί περιορισμοί**-πόσο χρόνο διαθέτουμε για να ληφθεί μία απόφαση; Όσο περισσότερο χρόνο έχουμε, τόσο περισσότερη πολυτέλεια μπορούμε να συμπεριλάβουμε και άλλους και να χρησιμοποιήσετε την απόφαση ως μια ευκαιρία για την δημιουργία ομαδικού πνεύματος συνεργασίας.

5.9.4 Στυλ ηγεσίας

Ο τρόπος με τον οποίο οι παράγοντες «στυλ ηγεσίας» επιδρούν σε εμάς, βοηθούν για να καθορίσουμε την καλύτερη ηγεσία και το στυλ λήψης αποφάσεων που θα χρησιμοποιήσουμε. Το μοντέλο Vroom-Jago διακρίνει τρία στυλ ηγεσίας και πέντε διαφορετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων:

Στυλ: Αυταρχικός- Ο αυταρχικός τύπος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την αυτόνομη λήψη των αποφάσεων και κατόπιν προχωρά στην ενημέρωση των εμπλεκόμενων.

Υπάρχουν διαφορετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε όλα τα δυνατά μοντέλα αυταρχικού στυλ ηγεσίας:

Διαδικασία λήψης απόφασης:

Αυταρχικός 1 (A1)- Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που έχει ήδη συλλέξει και παίρνει την απόφαση.

Αυταρχικός 2 (A2)- Διερευνά όλες τις πιθανές πηγές άντλησης των αναγκαίων πληροφοριών. Από την στιγμή που θεωρεί ότι κατέχει το σύνολο των αναγκαίων πληροφοριών και δεδομένων λαμβάνει την απόφαση. Στην φάση αυτή ο αυταρχικός τύπος ηγέτη A2 δεν ενημερώνει κατ' ανάγκη τους συνεργάτες για ποιο λόγο συλλέγει τις πληροφορίες.

Στυλ: Συμβουλευτικός- Συγκεντρώνει τις αναγκαίες πληροφορίες από την ομάδα του και πιθανές άλλες αξιόπιστες πηγές και στη συνέχεια λαμβάνει την απόφαση.

Διαδικασία λήψης απόφασης:

Συμβουλευτικός 1 (C1)- Ο συμβουλευτικός ηγέτης τύπου 1, ενημερώνει τα μέλη της ομάδας για το τι κάνει, ώστε να έχει την ευκαιρία να ζητήσει και μεμονωμένες απόψεις. Ωστόσο, αδυνατεί να συγκεντρώσει την ομάδα για συζήτηση. Τελικά λαμβάνει μόνος του την απόφαση.

Συμβουλευτικός 2 (C2)- Είστε υπεύθυνος για τη λήψη της απόφασης, ωστόσο, μπορεί μαζί ως ομάδα να συζητήσει την κατάσταση, να ακούσει άλλες προοπτικές και να αναζητήσει προτάσεις.

Στυλ: Συνεργατικός- Ο ηγέτης και η ομάδα του δουλεύουν μαζί για να καταλήξουν σε συναίνεση.

Διαδικασία λήψης απόφασης:

Ομάδα (G2)- Η ομάδα παίρνει μια απόφαση από κοινού. Ο ρόλος του ηγέτη είναι ως επί το πλείστον ενισχυτικός και βοηθά την ομάδα να καταλήξει σε μια τελική απόφαση που όλοι αποδέχονται.

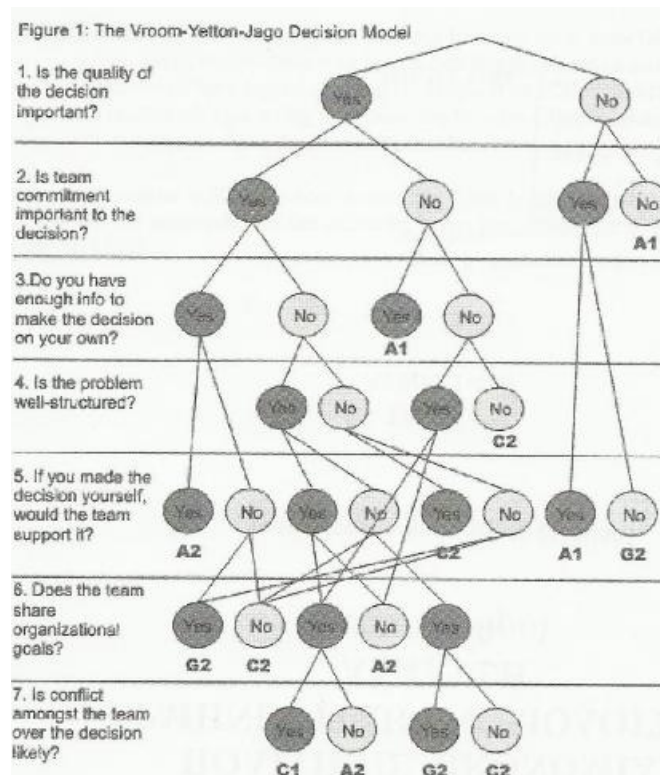
Παρατήρηση: Αυτό είναι ένα χρήσιμο μοντέλο, αλλά είναι αρκετά σύνθετο και «φλύαρο». Χρησιμοποιείτε σε νέες καταστάσεις ή σε αυτές που έχουν ασυνήθιστα χαρακτηριστικά: Η χρήση του μας δίνει γρήγορα μια αίσθηση για τη σωστή προσέγγιση.

Για να καθορίσουμε ποια από τις παραπάνω μορφές και διαδικασίες είναι πιο κατάλληλη, υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων τις οποίες μπορούμε να αναρωτηθούμε

για την καταγραφή της συνολικής κατάστασης και τελικά να δημιουργήσουμε ένα δένδρο αποφάσεων με βάση τις απαντήσεις. Υπάρχουν επτά συνολικά ερωτήσεις:

1. Η τεχνική ποιότητα της απόφασης είναι πολύ σημαντική; Αυτό σημαίνει, είναι οι συνέπειες της αποτυχίας σημαντικές;
2. Ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα εξαρτάται από τη δέσμευση των μελών της ομάδας μας στην απόφαση; Πρέπει να υπάρχει συμφωνία για την εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης στη καθημερινή δουλειά;
3. Έχουμε επαρκείς πληροφορίες για να είμαστε σε θέση να πάρουμε την απόφαση μόνοι μας;
4. Το πρόβλημα είναι καλά δομημένο έτσι ώστε εύκολα να καταλάβουμε που απευθύνεται και ποιοι παράγοντες καθορίζουν μια καλή λύση;
5. Είμαστε αρκετά σίγουροι ότι η ομάδα σας θα δεχτεί την απόφασή σας ακόμα κι αν την έχουμε πάρει μόνοι μας;
6. Είναι οι στόχοι της ομάδας σύμφωνοι με τους στόχους που έχει θέσει η οργάνωση για να καθορίσει μια επιτυχή λύση;
7. Είναι πιθανό να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων ως προς το ποια λύση είναι καλύτερη;

Χρησιμοποιούμε το **Σχήμα 5.1** για να ακολουθήσουμε τις απαντήσεις μας μέσω του δέντρου αποφάσεων και να προσδιορίσουμε τις καλύτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων για τις περιστάσεις σας. Σε ορισμένα σενάρια, δεν χρειάζεται να απαντήσουμε σε όλες τις ερωτήσεις.



Σχήμα 5.1: Το μοντέλο λήψης αποφάσεων Vroom-Yetton-Jago(1988)

Σε γενικές γραμμές, ένα στυλ συμβουλευτικό ή συνεργατικό είναι το πιο κατάλληλο, όταν:

- Χρειαζόμαστε πληροφορίες από τους άλλους για να λυθεί ένα πρόβλημα.
- Ο ορισμός του προβλήματος δεν είναι σαφής.
- Τα μέλη της ομάδας συμφωνούν ότι η απόφαση είναι σημαντική.
- Έχουμε αρκετό διαθέσιμο χρόνο για να διαχειριστούμε μια απόφαση της ομάδας.

Ένα αυταρχικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό όταν:

- Έχουμε περισσότερες γνώσεις για το θέμα από τους άλλους.
- Είμαστε σίγουροι όταν ενεργούμε μόνοι μας.
- Έχουμε βάσιμες εκτιμήσεις ότι η ομάδα θα αποδεχτεί την απόφασή μας.
- Υπάρχει ελάχιστος διαθέσιμος χρόνος.

Βασικά σημεία:

Η βασική παραδοχή του μοντέλου αποφάσεων Vroom-Yetton-Jago είναι ότι κανένα στυλ ηγεσίας ή διαδικασίας λήψης αποφάσεων δεν ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις.

Από την ανάλυση της κατάστασης και την αξιολόγηση του προβλήματος και τον διαθέσιμο χρόνο μπορούμε να συμπεράνουμε ποιο στυλ ηγεσίας είναι καταλληλότερο για επιτύχουμε την δέσμευση της ομάδας και να διασφαλίσουμε την ποιότητα της απόφασης. Το δίλλημα που αντιμετωπίζει καθημερινά ο ηγέτης είναι η εξισορρόπηση των γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων με τα οφέλη της συμμετοχικής διοίκησης.

5.9.5 Δεξιότητες Λήψης Αποφάσεων

Όλοι μας παίρνουμε αποφάσεις κάθε μέρα. Κάποιες αποφάσεις είναι σχετικά άμεσες και απλές: Είναι αυτή η έκθεση έτοιμη να σταλεί στο αφεντικό μου τώρα; Άλλες είναι αρκετά περίπλοκες: Ποιές από αυτές τις υποψήφιες θα πρέπει να επιλέξουμε για την εργασία;

Οι απλές αποφάσεις χρειάζονται συνήθως μια απλή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι δύσκολες αποφάσεις συνήθως αφορούν θέματα που περιλαμβάνουν:

- **Αβεβαιότητα**-Πολλά γεγονότα δεν είναι γνωστά. Τα αποτελέσματα επηρεάζονται από μεγάλο αριθμό παραγόντων.
- **Πολυπλοκότητα**- Το πρόβλημα είναι συνδεδεμένο με πολλούς αλληλένδετους παράγοντες.

- **Υψηλού κινδύνου συνέπειες**-Οι επιπτώσεις της απόφασης είναι σημαντικές.
- **Εναλλακτικές λύσεις**-Η καθεμία έχει το δικό της σύνολο αβεβαιοτήτων και συνεπειών.
- **Διαπροσωπικές ζητήματα**-Μπορεί να είναι δύσκολο να προβλέψουμε πώς θα αντιδράσουν οι άλλοι άνθρωποι.

Με αυτές τις δυσκολίες κατά νου, ο καλύτερος τρόπος για να λάβουμε μια σύνθετη απόφαση είναι να χρησιμοποιήσουμε μια δοκιμασμένη και αποτελεσματική διαδικασία. Οι σαφείς διαδικασίες συνήθως οδηγούν σε συνεπή, υψηλής ποιότητας αποτελέσματα. Έχουν την δυναμική να βελτιώσουν την ποιότητα όλων σχεδόν όσων κάνουμε.

5.9.6 Μια συστηματική προσέγγιση στη λήψη των αποφάσεων

Μια λογική και συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων μας βοηθά να αντιμετωπίσουμε τα κρίσιμα στοιχεία που οδηγούν σε μια ικανοποιητικά τεκμηριωμένη απόφαση. Μια οργανωμένη προσέγγιση, είναι λιγότερο πιθανό να παραβλέψει σημαντικούς παράγοντες και μας επιτρέπει να βασιστούμε στην δομημένη προσέγγιση για να λάβουμε τις σωστές αποφάσεις.

Μία συστηματική προσέγγιση λήψης μιας αποτελεσματικής απόφασης βασίζεται σε έξι βήματα:

1. Δημιουργούμε ένα εποικοδομητικό περιβάλλον (Constructive environment).
2. Καταγράφουμε τις αξιόπιστες εναλλακτικές λύσεις.
3. Διερευνούμε όλα τα πιθανά αδύνατα σημεία των εναλλακτικών λύσεων.
4. Επιλέγουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση.
5. Ελέγχουμε την απόφασή μας.
6. Επικοινωνούμε την απόφασή μας σε ολόκληρο τον οργανισμό της εταιρίας και σχεδιάζουμε την υλοποίησή της.

Αναλυτική παρουσίαση των έξι βημάτων :

Βήμα 1: Δημιουργούμε ένα εποικοδομητικό περιβάλλον

Για να δημιουργήσουμε ένα εποικοδομητικό περιβάλλον για την επιτυχημένη λήψη αποφάσεων, φροντίζουμε να ολοκληρώσουμε τις παρακάτω ενέργειες:

- **Καθορίζουμε το σκοπό**- Προσδιορίζουμε τα στοιχεία της επιτυχίας του.
- **Συμφωνούμε τη διαδικασία που θα ακολουθήσουμε**- Προσδιορίζουμε με ποιο τρόπο θα ληφθεί η τελική απόφαση, καθορίζοντας αν θα είναι ένα ατομική ή μία ομαδική απόφαση. Το Vroom-Yetton-Jago μοντέλο είναι ένα εκπληκτικό εργαλείο για τον προσδιορισμό του πλέον ενδεδειγμένου τρόπου για την λήψη αποφάσεων.
- **Συμπεριλαμβάνουμε τους κατάλληλους ανθρώπους**- Η ανάλυση των εμπλεκόμενων μετόχων είναι σημαντική στη διαπίστωση της αποτελεσματικότερης απόφαση. Η εξασφάλιση της κατάλληλης διαβούλευσης με τους ενδιαφερομένους, είναι αναγκαία, ακόμη και αν

έχουμε πάρει μια ατομική απόφαση. Όταν μια ομαδική διαδικασία είναι κατάλληλη, η ομάδα λήψης αποφάσεων -συνήθως- αποτελείται από πέντε έως επτά άτομα. Μία ισότιμη εκπροσώπηση των ενδιαφερομένων μετόχων θα διασφαλίσει τον εμπλουτισμό των ιδεών και την αποδοχή της τελικής μορφής της απόφασης με όλες τις επιπλοκές της.

- **Επιτρέπουμε να διατυπωθούν όλες οι απόψεις-** Στα αρχικά στάδια, ενθαρρύνουμε τους συμμετέχοντες να συμβάλουν στη συζήτηση, χωρίς το φόβο της απόρριψης από την ομάδα (καταιγισμός ιδεών). Αυτός είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους για την αποφυγή λανθασμένων αποφάσεων. **Η βαθμιαία εισαγωγή** στο θέμα που θα πρέπει να επιλυθεί είναι μια χρήσιμη μέθοδος αρκεί να διατυπωθούν και να καταγραφούν όλες οι απόψεις. Αναγνωρίζουμε ότι ο στόχος μας είναι να ληφθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση βάσει των γεγονότων στο συγκεκριμένο εξωτερικό και εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Θα πρέπει με κάθε τρόπο να αποφύγουμε τον σχηματισμό ενός ανταγωνιστικού κλίματος στο οποίο ο καθένας χωριστά προσπαθεί να παρουσιάσει ή να επιβάλλει την δική του άποψη ως την καλύτερη λύση και θα πρέπει να υιοθετηθεί από όλους τους εμπλεκομένους.
- **Υποβάλουμε τα κατάλληλα ερωτήματα** –Αναρωτιόμαστε αν το ερώτημα που θέτουμε είναι όντως ένα σημαντικό ζήτημα του όλου προβλήματος. Η τεχνική των 5 γιατί (5 Why's) είναι ένα κλασικό εργαλείο που μας βοηθά να προσδιορίσουμε τις πραγματικές διαστάσεις του προβλήματος.
- **Χρησιμοποιούμε δημιουργικά εργαλεία από την αρχή της συζήτησης** -Η βάση της δημιουργικότητας είναι η κατάθεση των απόψεων από μια διαφορετική σκοπιά. Διατυπώνουμε το πρόβλημα και προσπαθούμε να διατυπώσουμε τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Είναι αναγκαίο να δημιουργήσουμε νέες συνδέσεις στο μυαλό μας, και να απαλλαγούμε από δεδομένα πρότυπα σκέψης, και να εξετάσουμε τις νέες προοπτικές.

Βήμα 2: Δημιουργούμε εναλλακτικές λύσεις

Αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό για να οδηγηθούμε σε μια αποτελεσματική απόφαση. Όσο πιο αξιόπιστες επιλογές εξετάζουμε, τόσο πιο ολοκληρωμένη θα είναι η τελική σας απόφαση. Όταν παράγουμε εναλλακτικές λύσεις, θα αναγκαστούμε να ερευνήσουμε βαθύτερα και να εξετάσουμε το πρόβλημα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αν χρησιμοποιήσουμε τη νοοτροπία "πρέπει να υπάρχουν και άλλες λύσεις εκεί έξω" έχουμε περισσότερες πιθανότητες να πάρουμε την καλύτερη δυνατή απόφαση. Εάν δεν έχουμε εύλογες εναλλακτικές λύσεις, τότε πραγματικά δεν υπάρχουν πολλά πράγματα για να οδηγηθούμε σε μία ικανοποιητική απόφαση. Παρατίθενται μια σειρά βασικών εργαλείων και τεχνικών οι οποίες βοηθούν τους διευθυντές –managers- και την ομάδα τους να αναπτύξουν πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

- **Μεθοδολογίες καταγραφής ιδεών**

- Ø Η τεχνική του καταιγισμού των ιδεών (brainstorming) είναι ίσως η πιο δημοφιλής μέθοδος παραγωγής ιδεών.
- Ø Μια άλλη προσέγγιση, η τεχνική του αντίστροφου καταιγισμού ιδεών (reverse brainstorming), λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο. Ωστόσο, ξεκινά ζητώντας από τους ανθρώπους τον καταιγισμό ιδεών για το

πώς μπορεί να επιτευχθεί το αντίθετο αποτέλεσμα από αυτό που ήθελαν και στη συνέχεια η αντιστροφή των εν λόγω δράσεων.

- Ø Η διαδικασία Charette είναι μια συστηματική διαδικασία για τη συλλογή και την ανάπτυξη ιδεών από πάρα πολλούς φορείς.
- Ø Η χρήση της τεχνικής ολισθητικής γραφής Crawford για την παραγωγή ιδεών από ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Αυτός είναι ένας εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος για να βεβαιωθείτε ότι οι ιδέες του καθενός ακούστηκαν και έχουν την ίδια βαρύτητα, ανεξάρτητα από τη θέση ή την ισχύ του ατόμου εντός του οργανισμού.

- **Εκτίμηση διαφορετικών προοπτικών**

- Ø Η μήτρα Αναπλασίωσης (Reframing) χρησιμοποιεί την ανάλυση των 4 Ps, (Product, Planning, Potential, People) προϊόν, σχεδιασμός, το δυναμικό της εταιρίας και τους ανθρώπους, ως βάση για τη συλλογή διαφορετικών προοπτικών. Μπορούμε επίσης να ζητήσουμε από συνεργάτες να συμμετάσχουν στη συζήτηση, ή να ζητήσουμε από τους παρόντες να αναλάβουν το ρόλο στελεχών που πιθανόν να λείπουν από την συνάντηση ή να μην υπάρχουν στην εταιρία (για παράδειγμα, έχουν ένας μηχανικός αναλαμβάνει τον ρόλο του οικονομικού διευθυντή ενός έργου).
- Ø Αν έχουμε πολύ λίγες επιλογές, ή μια μη ικανοποιητική εναλλακτική λύση, χρησιμοποιούμε την διαδικασία παραγωγής ιδεών με ανεμιστήρα-. Με τον τρόπο αυτό κάνουμε ένα βήμα πίσω από το πρόβλημα, και να το προσεγγίσουμε από μια ευρύτερη οπτική γωνία. Η παραπάνω προσέγγιση βοηθά όταν οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην απόφαση είναι πολύ κοντά στο πρόβλημα.
- Ø Μια έρευνα αξιολόγησης (εκτίμησης) μας ωθεί να εξετάσουμε το πρόβλημα σε μία διαφορετική βάση: Εξετάζουμε "τι μπορεί να πάει σωστά" και όχι "τι μπορεί να πάει λάθος".

- **Οργάνωση ιδεών**

Η οργάνωση ιδεών είναι εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο όταν διαθέτουμε ένα μεγάλο αριθμό ιδεών και προτάσεων. Μερικές φορές ανεξάρτητες φαινομενικά ιδέες μπορούν να συμπεριληφθούν σε μία ολοκληρωμένη εναλλακτική λύση. Η χρήση των συγγενών διαγραμμάτων (affinity diagrams) μας βοηθά για την καλύτερη οργάνωση των ιδεών σε κοινά θέματα και κατάλληλη ομαδοποίηση.

Βήμα 3: Διερεύνηση των εναλλακτικών λύσεων

Όταν διαθέτουμε μία ικανοποιητική επιλογή ρεαλιστικών εναλλακτικών λύσεων, τότε θα πρέπει να αξιολογήσουμε την βιωσιμότητα, τους κινδύνους και τις συνέπειες της κάθε επιλογής. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε μερικά από τα πιο δημοφιλή και αποτελεσματικά εργαλεία ανάλυσης.

- **Ανάλυση Κινδύνου**

Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχει πάντοτε ένας βαθμός αβεβαιότητας, ο οποίος αναπόφευκτα οδηγεί σε κίνδυνο μη επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση του κινδύνου με την μελέτη των διαφορετικών σεναρίων-επιλογών ή καταστάσεων, είναι εφικτό να προσδιορίσουμε εάν ο κίνδυνος είναι διαχειρίσιμος.

Η ανάλυση του κινδύνου συμβάλλει στην αντικειμενική κατανόηση των κινδύνων. Χρησιμοποιούμε μία δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση των απειλών και για την αξιολόγηση της πιθανότητας πραγματοποίησης ορισμένων γεγονότων- και τελικά το συνολικό κόστος των κινδύνων στα οικονομικά της επιχείρησης.

- **Επιπτώσεις**

Ένας άλλος τρόπος να διερευνήσουμε τις εναλλακτικές λύσεις είναι η εξέταση των πιθανών επιπτώσεων από την καθεμία ξεχωριστά λύση.

- Ø Τα έξι καπέλα της σκέψης βοηθούν να αξιολογήσουμε τις συνέπειες μιας απόφασης με την εξέταση των εναλλακτικών λύσεων από έξι διαφορετικές οπτικές γωνίες.

- Ø Ανάλυση των επιπτώσεων είναι μια χρήσιμη τεχνική καταιγισμού ιδεών (brainstorming) για τις «απρόσμενες» συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από μια απόφαση.

- **Επικύρωση**

- Προσδιορίζουμε εάν οι διαθέσιμοι πόροι είναι επαρκείς, αν η λύση ταιριάζει με τους στόχους της εταιρίας και αν οι αποφάσεις είναι πιθανό να δίνουν λύσεις σε μακροχρόνια βάση.

- Ø Μια μορφή τεχνικής καταιγισμού ιδεών (brainstorming), το Starbursting μας βοηθά να προβληματιστούμε σχετικά με τις ερωτήσεις που θα πρέπει να διατυπώσουμε για την καλύτερη αξιολόγηση μια εναλλακτικής λύσης με το σωστό τρόπο.

- Ø Η ανάλυση του δυναμικού πεδίου (Force – field Analysis) ή η χρήση της θετικής – αρνητικής ενδιαφέρουσας προσέγγισης.

- Ø Η ανάλυση κόστους-οφέλους εξετάζει την οικονομική βιωσιμότητα μιας εναλλακτικής λύσης.

- Ø Η πρόβλεψη (Forcasting) συμβάλλει στην αξιολόγηση κάθε εναλλακτικής λύσης χρησιμοποιώντας τεχνικές οικονομικής αξιολόγησης.

Βήμα 4: Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης

Αφού έχετε αξιολογήσει τις εναλλακτικές λύσεις, το επόμενο βήμα είναι να επιλέξετε μεταξύ τους. Η επιλογή μπορεί να είναι προφανής. Ωστόσο, αν δεν είναι, αυτά τα εργαλεία θα σας βοηθήσουν:

- Ανάλυση πλέγματος (Grid Analysis), είναι επίσης γνωστή ως μήτρα αποφάσεων, είναι ένα βασικό εργαλείο για αυτού του είδους τις

αξιολογήσεις. Η μέθοδος είναι ανεκτίμητη διότι συμβάλλει με εξαιρετική επιτυχία στην ενσωμάτωση διαφορετικών παραγόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σας με ένα αξιόπιστο και αυστηρό τρόπο.

- Χρησιμοποιούμε την ανάλυση σύγκρισης κατά ζεύγος (Paired Comparison Analysis) για τον προσδιορισμό της σχετικής σπουδαιότητας των διαφορετικών παραγόντων. Αυτό μας βοηθά να συγκρίνουμε μη πιθανούς παράγοντες, και να αποφασίσουμε την βαρύτητα του καθενός στην λήψη της απόφασής σας.
- Τα δέντρα αποφάσεων (Decision Trees) είναι επίσης χρήσιμη τεχνική για την επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών. Τα δένδρα μας βοηθούν να κατατάξουμε τις διαφορετικές επιλογές με ξεκάθαρο τρόπο και να προσδιορίσουμε την πιθανότητα της επιτυχίας ή της αποτυχίας του έργου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Για τις αποφάσεις της ομάδας, υπάρχουν μερικές εξαιρετικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Όταν τα κριτήρια της απόφασης είναι υποκειμενικά και είναι σημαντικό να διασφαλίσουμε την συναίνεση, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τεχνικές λήψης αποφάσεων όπως η τεχνική ονομαστικής ομάδας και πολλαπλής-ψηφοφορίας. Αυτές οι μέθοδοι βοηθούν μια ομάδα να συμφωνήσει σχετικά με τις προτεραιότητες, έτσι ώστε να διατεθούν οι κατάλληλοι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι.

Η τεχνική Delphi χρησιμοποιεί πολλαπλούς κύκλους γραπτών ανώνυμων συζητήσεων και επιχειρημάτων, τα οποία διαχειρίζεται ένας διαμεσολαβητής (συντονιστής). Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία δεν συναντώνται και μερικές φορές δεν γνωρίζουν καν ποιος άλλος εμπλέκεται. Ο υπεύθυνος ελέγχει τη διαδικασία και διαχειρίζεται τη ροή και την οργάνωση των πληροφοριών. Αυτό είναι χρήσιμο όταν χρειάζεται να φέρετε τις γνώμες των πολλών διαφορετικών εμπειρογνώμων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν κάποιος από τους εμπειρογνώμονες δεν επιθυμεί να συμμετάσχει στην διαδικασία επώνυμα.

Βήμα 5: Έλεγχος της απόφασής μας

Όλες οι προσπάθειες και η σκληρή δουλειά, οδηγούν στην αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και λήψη αποφάσεων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στην περίπτωση αυτή, είναι εύκολο να παραβλέψουμε την «αίσθηση ελέγχου» στις αποφάσεις μας. Είναι απολύτως αναγκαίο να εκτιμήσουμε την απόφαση που είμαστε έτοιμοι να πάρουμε, για να βεβαιωθούμε ότι η διαδικασία που ακολουθήθηκε διασφάλισε ότι τα **κοινά σφάλματα** δεν έχουν παρεισφρήσει στην τελική λήψη της απόφασης.

Όλοι μπορούμε να δούμε τις καταστροφικές συνέπειες που πιθανόν να προκαλέσει η υπερβολική εμπιστοσύνη, οι λανθασμένες αποφάσεις και άλλα λάθη στη λήψη αποφάσεων έχουν σφυρηλατήσει την παγκόσμια οικονομία. Το πρώτο μέρος αυτού είναι ένα διαισθητικό βήμα, το οποίο περιλαμβάνει αθόρυβα και μεθοδικά την δοκιμή των υποθέσεων και τις αποφάσεις που έχουμε πάρει σύμφωνα με τη δική μας εμπειρία. Η διεξοδική επανεξέταση και η διερεύνηση τυχόν αμφιβολιών που μπορεί να έχουμε αποτελούν το δεύτερο μέρος.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τη χρήση μιας τεχνικής όπως η ανάλυση τυφλού σημείου (blind spot analysis) για να επανεξετάσουμε κατά πόσο τα προβλήματα στην κοινή λήψη αποφάσεων όπως η υπερβολική εμπιστοσύνη, η κλιμακούμενη δέσμευση ή η ομαδική απόφαση μπορεί να υποτιμήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ένα τρίτο μέρος περιλαμβάνει τη χρήση μιας τεχνικής, όπως η σκάλα του συμπεράσματος (Ladder of Inference) για να ελέγξουμε μέσα από τη λογική δομή της απόφασης με σκοπό να εξασφαλιστεί ότι προκύπτει μια καλά μελετημένη και συνεπής στις επιδιώξεις μας απόφαση στο τέλος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Βήμα 6: Επικοινωνούμε την απόφαση στον οργανισμό και προχωρούμε στην υλοποίησή της

Μόλις λάβουμε την απόφασή σας, είναι σημαντικό να την εξηγήσουμε σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτή και συμμετέχουν στην εφαρμογή της. Συζητούμε σχετικά με το γιατί επιλέξαμε την συγκεκριμένη εναλλακτική λύση. Όσο περισσότερες πληροφορίες παρέχουμε σχετικά με τους κινδύνους και τα προβαλλόμενα οφέλη, τόσο πιθανότερο είναι οι άνθρωποι να υποστηρίξουν την απόφαση.

Όσον αφορά την υλοποίηση της απόφασής μας, σχετικά με τη διαχείριση του έργου και την διαχείριση της αλλαγής η προτεινόμενη μεθοδολογία θα μας βοηθήσει να εφαρμόσουμε μία αξιόπιστη λύση.

5.9.7 Συμπέρασμα

Μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων στις τεχνικές εταιρίες και όχι μόνο, συνήθως οδηγεί σε καλύτερης ποιότητας αποφάσεις. Χωρίς μια καλά καθορισμένη διαδικασία, ελλοχεύει ο κίνδυνος να πάρουμε αποφάσεις που να βασίζονται σε ανεπαρκείς πληροφορίες και αναλύσεις. Πολλές μεταβλητές επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα της απόφασής σας. Ωστόσο, αν έχουμε δημιουργήσει ισχυρούς μηχανισμούς για τη λήψη αποφάσεων, επινοούμε ποιοτικές εναλλακτικές λύσεις. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων με αυστηρότητα και στη συνέχεια ο έλεγχος της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων μας, βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεών μας.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

6.Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

-Η αναζήτηση της αλήθειας επιτυγχάνεται με:

- α) εμπειρία
- β) λογική σκέψη
- γ) έρευνα

Η έρευνα είναι ένας συνδυασμός εμπειρίας και λογικής και πρέπει να θεωρηθεί ως η πιο επιτυχής προσέγγιση στην ανακάλυψη της αλήθειας, ειδικά όσον αφορά τις φυσικές επιστήμες. Η θεωρία δεν πρέπει να προηγείται της έρευνας αλλά να έπεται αυτής.

6.1 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Η έρευνα βασίζεται σε επιστημονικές μεθόδους, γι' αυτό πρέπει να εξετάσει κανείς τη φύση της επιστήμης.

-Αξιώματα(παραδοχές)επιστήμης:

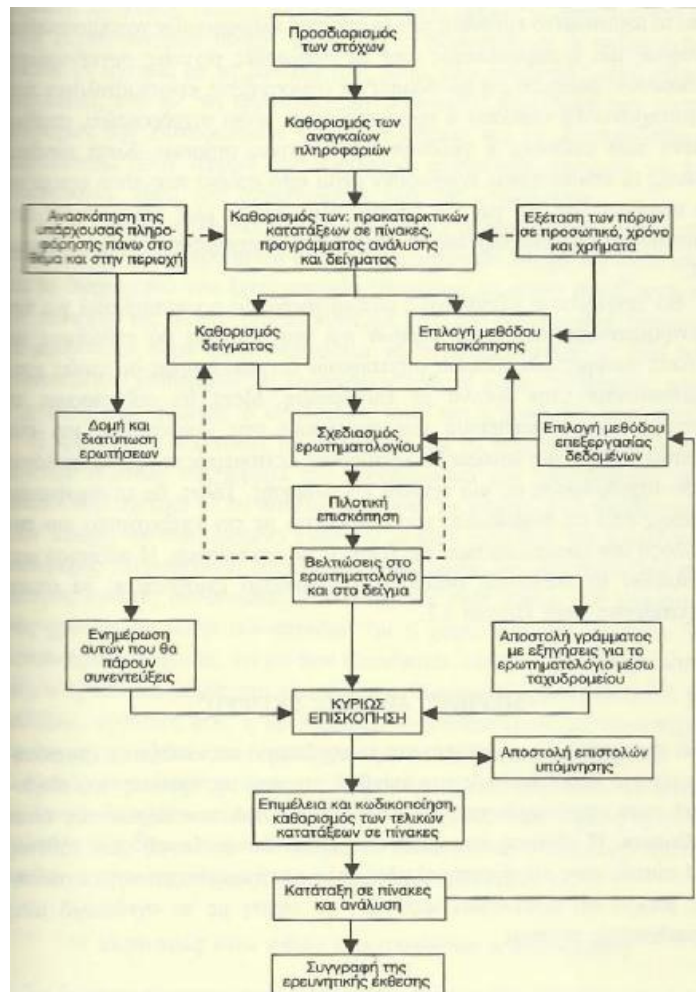
- α) ντετερμινισμός
- β) εμπειρισμός
- γ) αρχή της φειδούς(οικονομίας)
- δ) γενικότητα(μέσω λογικής)

Επιστήμη: σύνολο υπάρχουσας γνώσης

Εργαλεία επιστήμης: υποθέσεις και έννοιες, θεωρίες

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τον Mouly (1978) ο καλύτερος τρόπος να συλλάβουμε τη φύση της έρευνας είναι να τη συλλάβουμε ως την πορεία επίτευξης αξιόπιστων λύσεων σε προβλήματα, διαμέσου της προγραμματισμένης και συστηματικής συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων. Είναι ένα άκρως σημαντικό εργαλείο το οποίο συμβάλει στο να προχωρήσει η γνώση, να προωθηθεί η πρόοδος και να γίνει ικανός ο άνθρωπος να σχετιστεί πιο αποτελεσματικά με το περιβάλλον του, να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του και να αντιμετωπίσει τις αντιθέσεις του.

7.ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΕΙΣ



Πίνακας 1: Στάδια στον προγραμματισμό μιας επισκόπησης

Πηγή: Διασκευασμένο από Davidson, 1970

Είτε πρόκειται για επισκόπηση μεγάλης κλίμακας είτε για μικρής κλίμακας, για τη συλλογή πληροφοριών χρησιμοποιείται μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες τεχνικές συγκέντρωσης δεδομένων: δομημένες ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται επιτόπου ή ερωτηματολόγια μέσω ταχυδρομείου, σταθμισμένα τεστ επίδοσης ή γνώσεων και κλίμακες στάσεων. Επίσης, οι επισκοπήσεις συνήθως προχωρούν μέσα από σαφή στάδια χωρίς βέβαια να είναι απαραίτητα όλα τα στάδια του Πίνακα 1 για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας επισκόπησης.

Αρχικές σκέψεις(σκοπός έρευνας, πληθυσμός επισκόπησης, διαθέσιμοι πόροι)

Η δειγματοληψία για την έρευνα επισκόπησης έχει να κάνει με τα ερωτήματα που θα τεθούν και φυσικά με το δείγμα δηλαδή το υποσύνολο ενός πληθυσμού.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι δειγματοληψίας. Η μία δίνει δείγματα πιθανοτήτων στα οποία είναι γνωστή η πιθανότητα επιλογής του κάθε απαντώντος. Η άλλη δίνει δείγματα μη πιθανοτήτων, στα οποία η πιθανότητα επιλογής είναι άγνωστη.

Τα κύρια είδη δειγματοληψίας πιθανοτήτων είναι τα παρακάτω: απλή τυχαία δειγματοληψία, συστηματική δειγματοληψία, δειγματοληψία κατά στρώματα, δειγματοληψία κατά δεσμίδες και σταδιακή δειγματοληψία.

Τα αντίστοιχα είδη δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων είναι τα εξής: “βολική” δειγματοληψία, ποσοστιαία δειγματοληψία, δειγματοληψία σκοπιμότητας, δειγματοληψία κατά διαστάσεις και δειγματοληψία-χινοοστιβάδα.

Το σωστό μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το στόχο της μελέτης και τη φύση του υπό διερεύνηση πληθυσμού. Μεγαλύτερη σημασία για τους ερευνητές έχει η επιτακτική ανάγκη να σκεφτούν καλά πριν από οποιαδήποτε συλλογή δεδομένων, τα είδη των σχέσεων που επιθυμούν να διερευνήσουν.

Εάν λαμβάνονται πολλά δείγματα από τον ίδιο πληθυσμό είναι πολύ πιθανό να υπάρξει σφάλμα το οποίο βέβαια δεν απορρέει κατ’ ανάγκη από λάθη που γίνονται στη διαδικασία δειγματοληψίας.

7.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Ένα ιδανικό ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι σαφές, εύκολο και ελκυστικό, χωρίς αοριστίες και ο σχεδιασμός του θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να ελαχιστοποιεί τα πιθανά σφάλματα εκ μέρους των απαντώντων. Επιπλέον θα πρέπει να κεντρίζει το ενδιαφέρον και να εκμαιεύει απαντήσεις όσο το δυνατόν πλησιέστερες στην αλήθεια.

Πρέπει να αποφεύγονται οι κατευθυντικές ερωτήσεις, δηλαδή οι ερωτήσεις που διατυπώνονται με τρόπο που να υποβάλουν στους απαντώντες την ιδέα ότι υπάρχει μόνο μία αποδεκτή απάντηση. Πρέπει ακόμα να αποφεύγονται οι ερωτήσεις διανοουμενίστικου χαρακτήρα, οι περίπλοκες, οι εκνευριστικές(που δίνουν οδηγίες)και οι διατυπωμένες με χρήση αρνήσεων ερωτήσεις. Επιπλέον στα ιδιόχειρα ερωτηματολόγια πρέπει να αποφεύγονται οι ανοιχτές ερωτήσεις γιατί απαιτούν πάρα πολύ από το χρόνο των περισσότερων απαντώντων.

<p>Α. Αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο της ερώτησης</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι απαραίτητη η ερώτηση; Με ποιον ακριβώς τρόπο θα αποβεί χρήσιμη; 2. Χρειάζονται μήπως αρκετά ερωτήματα σχετικά με το θέμα αυτής της ερώτησης; 3. Έχουν οι απαντώντες την απαραίτητη πληροφόρηση για να απαντήσουν στην ερώτηση; 4. Μήπως χρειάζεται να γίνει η ερώτηση περισσότερο συγκεκριμένη, ειδική, και να σχετιστεί πιο στενά με την προσωπική εμπειρία του απαντώντος; 5. Είναι το περιεχόμενο της ερώτησης επαρκώς γενικό και απαλλαγμένο από ένα χαρακτηρισμό πλάσματικά συγκεκριμένο και ειδικό; 6. Εκφράζουν οι απαντήσεις γενικές στάσεις και δίνουν απλώς την εντύπωση ότι εκφράζουν κάτι ειδικό; 7. Μήπως διαφαίνεται στο περιεχόμενο της ερώτησης προκατάληψη ή φάρσιση προς μία κατεύθυνση, χωρίς να υπάρχουν συνοδευτικά ερωτήματα που να εξισορροπούν την έμφαση; 8. Θα δώσουν οι απαντώντες τις πληροφορίες που ζητούνται;
<p>Β. Αποφάσεις σχετικά με τη διατύπωση της ερώτησης</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Μήπως μπορεί να παρανοηθεί η ερώτηση; Περιέχει δύσκολη ή ασαφή φρασεολογία; 2. Εκφράζει επαρκώς η ερώτηση την εναλλακτική επιλογή σχετικά με το ζήτημα; 3. Μήπως είναι παραπλανητική η ερώτηση εξαιτίας ανομολόγητων υποθέσεων ή μη εμφανών υπαινιγμών; 4. Μήπως εκφράζει προκαταλήψεις η διατύπωση; Μήπως είναι συναισθηματικά φορτισμένη ή κλίνει προς ένα συγκεκριμένο είδος απάντησης; 5. Μήπως είναι λιθανό η διατύπωση της ερώτησης; να είναι με οποιονδήποτε τρόπο δυσάρεστη στον απαντώντα; 6. Μήπως μία πιο προσωποποιημένη διατύπωση της ερώτησης θα έδινε καλύτερα αποτελέσματα; 7. Μήπως η ερώτηση μπορεί να υποβληθεί καλύτερα σε μία πιο άμεση ή σε μία πιο έμμεση μορφή;
<p>Γ. Αποφάσεις σχετικά με τη μορφή απάντησης στην ερώτηση</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ο καλύτερος τρόπος να υποβληθεί η ερώτηση είναι τέτοιος που να ζητάει απάντηση με τη μορφή τσεκαρίσματος (επιλογής) (ή μια σύντομη απάντηση μίας, δύο λέξεων ή έναν αριθμό), ελεύθερη απάντηση ή απάντηση με τη μορφή τσεκαρίσματος (επιλογής) και συμπληρωματική απάντηση; 2. Εάν χρησιμοποιηθεί η απάντηση με τη μορφή τσεκαρίσματος (επιλογής), ποιος είναι ο καλύτερος τύπος ερώτησης που της αντιστοιχεί – διχοτομική, πολλαπλών επιλογών (ερώτηση “καφετέριας”) ή κλίμακας; 3. Εάν χρησιμοποιηθεί κατάλογος θεμάτων στον οποίο τσεκάρουν (ν) τις επιλογές τους οι απαντώντες, καλύτερη αυτής όλες τις σημαντικές εναλλακτικές επιλογές, χωρίς επικαλύψεις και με μία βέβαιη σειρά; Είναι λογικό το μήκος του; Είναι αμερόληπτη και ισορροπημένη η διατύπωση των στοιχείων του; 4. Είναι εύκολη, συγκεκριμένη, ομοιόμορφη και επαρκής ως προς το στόχο η μορφή της απάντησης;
<p>Δ. Αποφάσεις σχετικά με τη θέση της ερώτησης μέσα στην ακολουθία των ερωτήσεων</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Μήπως είναι λιθανό η απάντηση στην ερώτηση να επηρεαστεί από το περιεχόμενο προηγούμενων ερωτήσεων; 2. Προκαίπει η ερώτηση με ένα φυσικό τρόπο; Βρίσκεται σε σωστή σειρά από ψυχολογική άποψη; 3. Μήπως έρχεται η ερώτηση πολύ νωρίς ή πολύ αργά από την άποψη του να διεγείρει το ενδιαφέρον και να τύχει επαρκούς προσοχής, να αποφύγει αντιστάσεις και σότω καθεξής;

Πίνακας 2: Ένας οδηγός για το σχεδιασμό ερωτηματολογίων

Πηγή: Από Selltiz et al., 1976

7.2 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗΣ

Η “ελάττωση των δεδομένων”, όπως ονομάζεται η διαδικασία, συνίσταται στην κωδικοποίηση των δεδομένων κατά την προετοιμασία για ανάλυση. Ωστόσο, πριν από την κωδικοποίηση, τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να ελεγχθούν. Αυτή η εργασία αναφέρεται ως “επιμέλεια”.

Η επιμέλεια των συνεντεύξεων ή των ερωτηματολογίων αποσκοπεί στον εντοπισμό και την εξάλειψη των σφαλμάτων. Οι Moser και Kalton (1977) επισημαίνουν τρία βασικά καθήκοντα που πρέπει να επιτελεστούν κατά την επιμέλεια:

1. Πληρότητα
2. Ακρίβεια
3. Ομοιομορφία

Για την ελάττωση των δεδομένων χρησιμοποιείται η κωδικοποίηση, το να δίνεται δηλαδή ένας κωδικός αριθμός για κάθε απάντηση σε μία ερώτηση της επισκόπησης. Αφού επινοηθεί από τον ερευνητή το πλαίσιο κωδικοποίησης μπορεί να γίνει ένας ακόμη έλεγχος της εγκυρότητάς του, χρησιμοποιώντας το για να κωδικοποιησει ένα περαιτέρω δείγμα των ερωτηματολογίων.

1. Έγινε μία περιεκτική ανασκόπηση της εγκληματολογικής και μη εγκληματολογικής βιβλιογραφίας, για να βρεθούν κάποιες ενδείξεις σχετικά με την τεχνική, το σχήμα και το χειρισμό των διαδικασιών εκμαίευσης πληροφοριών.
2. Πραγματοποιήθηκε μία επεξηγηματική μελέτη που εμπεριείχε εντατικές συνεντεύξεις με τα αγόρια, προκειμένου να εντοπιστούν στους απαντώντες φραγμοί που τους εμπόδιζαν να δώσουν ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις κλοπές που είχαν διαπράξει. Στη συνέχεια, τα ευρήματα που σχετίζονταν με διευκολυντικούς και ανασταλτικούς παράγοντες αξιοποιήθηκαν σ' αυτό που ο Belson αποκαλεί "μία πορεία προοδευτικής τροποποίησης", προκειμένου να καταστρωθεί μία πρώτη εκδοχή της διαδικασίας εκμαίευσης πληροφοριών.
3. Κατά την πρώτη διενέργεια της συνέντευξης προς εκμαίευση πληροφοριών, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή σε παράγοντες όπως το δείγμα, οι διαδικασίες των συναντήσεων, ο χώρος διεξαγωγής των συνεντεύξεων, η επιλογή και η εκπαίδευση των ερευνητών που θα έπαιρναν τις συνεντεύξεις, η διατύπωση και η παρουσίαση των ερωτήσεων κτλ.
4. Μετά την πρώτη δοκιμαστική μορφή της διαδικασίας εκμαίευσης πληροφοριών, έγιναν περαιτέρω προοδευτικές τροποποιήσεις στις τεχνικές, ιδίως όσον αφορά τη μορφή και τη διαδοχή των ερωτήσεων και τη χρήση καρτελών εκκαθάρισης και κανόνων εκκαθάρισης.
5. Κατόπιν, οι τροποποιήσεις που έγιναν στην αρχική μορφή της διαδικασίας εκμαίευσης πληροφοριών υπέστησαν περαιτέρω λεπτομερή εξέταση και προστέθηκαν και άλλα στοιχεία σ' αυτές, όπως, για παράδειγμα, η χρήση ενός "παιχνιδιού προσποίησης" (μία τεχνική επανεκκαθάρισης), προκειμένου να διερευνηθούν όσοι επέλεξαν την καρτέλα με την επιγραφή ΠΟΤΕ.
6. Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, η ακολουθία των προοδευτικών τροποποιήσεων συνεχίστηκε, φτάνοντας σε ένα σύνολο επτά κύκλων, προτού αρχίσει η πλήρης διερεύνηση.

Πίνακας 3: Μια μελέτη του φαινομένου της κλοπής

Πηγή: Belson, 1975

8.ΤΡΙΓΩΝΟΠΟΙΗΣΗ

Με τον όρο τριγωνοποίηση εννοούμε τη χρήση δύο ή περισσότερων μεθόδων συλλογής στοιχείων για τη μελέτη κάποιας πλευράς της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι μία τεχνική έρευνας που μόνο η μειοψηφία τη χρησιμοποιεί στην πράξη και αυτό γιατί η χρήση πολλαπλών μεθόδων έρχεται σε αντίθεση με την κυρίαρχη αλλά περισσότερο τρωτή μονο-μεθοδική προσέγγιση η οποία χαρακτηρίζει μεγάλο μέρος της έρευνας.

Οι τεχνικές τριγωνοποίησης στις κοινωνικές επιστήμες επιχειρούν να εξηγήσουν πιο ολοκληρωμένα την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς εξετάζοντάς τη από περισσότερες οπτικές γωνίες χρησιμοποιώντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα.

Στον Πίνακα 4 φαίνονται οι τύποι τριγωνοποίησης:

1. *Χρονική τριγωνοποίηση*: αυτός ο τύπος προσπαθεί να λάβει υπόψη τους παράγοντες αλλαγής και εξέλιξης, χρησιμοποιώντας διατηρηματικούς και διαχρονικούς σχεδιασμούς έρευνας.
2. *Τοπική τριγωνοποίηση*: αυτός ο τύπος προσπαθεί να ξεπεράσει τους περιορισμούς που έχουν οι μελέτες οι οποίες διεξάγονται στην ίδια χώρα ή μέσα στην ίδια πολιτισμική υπο-ομάδα χρησιμοποιώντας διαπολιτισμικές τεχνικές.
3. *Συνδυασμένα επίπεδα τριγωνοποίησης*: αυτός ο τύπος χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα επίπεδα ανάλυσης, προερχόμενα από τα τρία κύρια επίπεδα που χρησιμοποιούνται στις κοινωνικές επιστήμες, δηλαδή το ατομικό επίπεδο, το επίπεδο αλληλεπίδρασης (ομάδες) και το επίπεδο των συλλογικών δραστηριοτήτων (οργανωτικό, πολιτισμικό ή κοινωνικό).
4. *Θεωρητική τριγωνοποίηση*: αυτός ο τύπος κινείται σε εναλλακτικές ή ανταγωνιστικές θεωρίες κατά προτίμηση, αντί να χρησιμοποιεί μία μόνο άποψη.
5. *Ερευνητική τριγωνοποίηση*: αυτός ο τύπος χρησιμοποιεί περισσότερους από έναν παρατηρητές.
6. *Μεθοδολογική τριγωνοποίηση*: αυτός ο τύπος χρησιμοποιεί είτε (α) την ίδια μέθοδο σε διαφορετικές περιπτώσεις είτε (β) διαφορετικές μεθόδους στο ίδιο αντικείμενο ή στην ίδια μελέτη.

Πίνακας 4: Οι κύριοι τρόποι τριγωνοποίησης που χρησιμοποιούνται στην έρευνα

Πηγή: Βασισμένο στην τυπολογία του Denzin(1970)

9.Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η ερευνητική συνέντευξη ορίζεται ως η συζήτηση μεταξύ δύο ατόμων που αρχίζει από τον συνεντευκτή, με ειδικό σκοπό την απόκτηση σχετικών με την έρευνα πληροφοριών και επικεντρώνεται από αυτόν σε περιεχόμενο καθορισμένο από τους στόχους της έρευνας με συστηματική περιγραφή, πρόβλεψη ή ερμηνεία.

Η συγκεκριμένη μέθοδος συλλογής στοιχείων διαφέρει από το ερωτηματολόγιο γιατί γίνεται μέσω της άμεσης λεκτικής συναλλαγής μεταξύ ατόμων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως στη συγκεκριμένη μέθοδο συλλογής στοιχείων δεν υπάρχουν μειονεκτήματα συγκριτικά με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου.

Υπάρχουν τρεις αντιλήψεις για την συνέντευξη από τον Kitwood(1977). Η πρώτη θεωρεί ότι η συνέντευξη είναι ένα δυνητικό μέσω μετάδοσης πληροφοριών, η δεύτερη έχει να κάνει με τη συναλλαγή στην οποία υπάρχουν προκαταλήψεις που χρήζουν αναγνώρισης και ελέγχου και η τρίτη αντίληψη για τη συνέντευξη τη θεωρεί ως μία συνάντηση που μοιράζεται πολλά από τα χαρακτηριστικά της καθημερινής ζωής.

Σύμφωνα με τον Cicourel(1964), υπάρχουν πέντε αναπόφευκτα χαρακτηριστικά της κατάστασης της συνέντευξης, που κανονικά θεωρούνται ως προβλήματα και είναι τα εξής:

- 1.Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαφέρουν από συνέντευξη σε συνέντευξη όπως η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η κοινωνική απόσταση και ο έλεγχος του συνεντευκτή.
- 2.Ο ερωτώμενος μπορεί να αισθάνεται άβολα και να υιοθετεί τακτικές αποφυγής αν οι ερωτήσεις πηγαίνουν πολύ σε βάθος.
- 3.Και ο συνεντευκτής και ο ερωτώμενος αναγκάζονται να συγκρατούν μέρος αυτών που εν δυνάμει μπορούν να δηλώσουν.
- 4.Πολλές από τις έννοιες που είναι σαφείς στον ένα ενδεχομένως να μην είναι στον άλλο, ακόμα κι αν η πρόθεση είναι η γνήσια επικοινωνία.
- 5.Είναι αδύνατο να υποβάλει κανείς σε λογικό έλεγχο όλες τις πλευρές τις συνάντησης.

9.1 ΜΕΡΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η μορφή των ερωτήσεων και τα είδη των απαντήσεων που μπορεί να εκμαιευτούν θα πρέπει να έχει σωστή δομή.

Τρία είδη σχημάτων χρησιμοποιούνται στη δομή των σχεδίων των ερευνητικών συνεντεύξεων. Πρώτον, η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών απαντήσεων. Το συχνότερα χρησιμοποιούμενο είναι το διχοτομικό σχήμα, το οποίο παρέχει δύο δυνατότητες μόνο: “ναι-όχι” ή “συμφωνώ-δεν συμφωνώ”. Δεύτερον οι “ανοιχτές ερωτήσεις” οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι ευέλικτες, ενθαρρύνουν τη συνεργασία και βοηθούν στη δημιουργία επαφής έχουν όμως το μειονέκτημα μη αναμενόμενων ή απρόβλεπτων απαντήσεων. Τρίτον, η “κλίμακα” (γνωστή και ως “κλίμακα Likert”) είναι ένα σύνολο λεκτικών

απαντήσεων σε καθεμία από τις οποίες ο ερωτώμενος απαντά υποδεικνύοντας βαθμούς συμφωνίας ή ασυμφωνίας. Έτσι η απάντηση του ατόμου εντάσσεται σε μια κλίμακα καθορισμένων εναλλακτικών απαντήσεων.

9.2 ΤΥΠΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Οι ερωτήσεις μπορούν να πάρουν άμεση ή έμμεση μορφή. Σύμφωνα με τον Tuckman (1972) κάνοντας τον σκοπό των ερωτήσεων λιγότερο εμφανή, η έμμεση προσέγγιση είναι πιθανότερο να προκαλέσει ειλικρινείς και ανοιχτές απαντήσεις. Υπάρχουν επίσης είδη ερωτήσεων που ασχολούνται είτε με ένα γενικό είτε με ένα εξειδικευμένο θέμα. Μια περαιτέρω διάκριση είναι μεταξύ των ερωτήσεων που ζητούν απαντήσεις στηριζόμενες σε γεγονότα και εκείνων που ζητούν γνώμες. Και στις δύο περιπτώσεις η ανακρίβεια και οι προκαταλήψεις μπορούν να περιοριστούν με την προσεκτική διάρθρωση των ερωτήσεων.

9.3 ΤΥΠΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Συνολικά, ο Tuckman (1970) απαριθμεί επτά τύπους:

Ο πρώτος είναι η μη “δομημένη απάντηση”. Αυτή επιτρέπει στον ερωτώμενο να δώσει την απάντησή του με οποιονδήποτε τρόπο θέλει.

Ο δεύτερος είναι “απάντηση με τη μορφή συμπλήρωσης” απαιτεί να παράσχει παρά να επιλέξει μια απάντηση ο ερωτώμενος.

Ο τρίτος είναι η “απάντηση με τη μορφή πίνακα” που είναι παρόμοια με την απάντηση υπό μορφή συμπλήρωσης. Μπορεί να απαιτεί λέξεις, αριθμούς ή φράσεις.

Ο τέταρτος είναι η “κλιμακούμενη απάντηση” που συγκροτείται από μία σειρά διαβαθμίσεων.

Ο πέμπτος είναι η “απάντηση ιεράρχησης” στην οποία απαιτείται από τον ερωτώμενο να ιεραρχήσει μια σειρά από λέξεις, φράσεις ή δηλώσεις σύμφωνα μ’ ένα συγκεκριμένο κριτήριο.

Ο έκτος είναι η “απάντηση με επιλογή από ένα κατάλογο” και απαιτεί να επιλέξει ο ερωτώμενος μία από τις εναλλακτικές επιλογές που του παρουσιάζονται.

Ο έβδομος και τελευταίος τύπος απαντήσεων είναι αυτός της “κατηγορικής απάντησης”, παρόμοιος με τον τύπο της απάντησης με επιλογή από έναν κατάλογο, αλλά απλούστερος δεδομένου ότι προσφέρει στους ερωτώμενους δύο μόνο δυνατότητες.

9.4 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΗ ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τον τρόπο που δρουν οι μάνατζερ και οι ηγέτες στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης θα πρέπει να έρθουμε σε προσωπική επαφή με αυτούς και να πάρουμε το ρόλο του συνεντευκτή που με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου θα μπορέσει να εκμαιεύσει τις απαραίτητες πληροφορίες. Από την ανάλυση των απαντήσεων που θα πάρουμε θα προκύψει ένα αποτέλεσμα-συμπέρασμα του τι τελικά κάνουν οι Έλληνες μάνατζερ και ηγέτες για να αντιμετωπίσουν την κρίση με όσο το δυνατόν λιγότερα κόστη. Αυτό το αποτέλεσμα-συμπέρασμα θα το συγκρίνουμε με τα όσα

έχουμε αναφέρει στο θεωρητικό κομμάτι αυτής της εργασίας έτσι ώστε να δούμε αν η θεωρία μπορεί όντως να γίνει πράξη.

Το ερωτηματολόγιο θα περιλαμβάνει ερωτήσεις ως προς το είδος της δραστηριότητας της εκάστοτε εταιρείας, πιο συγκεκριμένα την κατηγορία έργων με τα οποία ασχολείται η εταιρεία(υδραυλικά, υποδομών, κατοικιών) και το είδος των έργων(δημόσια ή ιδιωτικά), την επωνυμία της, τον αριθμό των εργαζομένων της και φυσικά τον τόπο της έδρας της.

Τα παραπάνω σκοπό έχουν να μας βοηθήσουν να καταλάβουμε που ακριβώς παρουσιάζονται οι περισσότερες δυσκολίες στις τεχνικές εταιρείες, σε ποια έργα δηλαδή καθώς επίσης και να τις κατηγοριοποιήσουμε.

Στη συνέχεια οι ερωτήσεις θα αφορούν το άτομο το οποίο συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο και παράλληλα συζητά μαζί μας και θα έχουν να κάνουν με τα δικά του προσόντα όπως τον τίτλο σπουδών που κατέχει και τη θέση του στην εταιρεία καθώς επίσης και με τις πιθανές ενέργειες που ο ίδιος θα έκανε για να αντιμετωπίσει την κρίση αλλά και τις προσωπικές του εκτιμήσεις για τον τρόπο με τον οποίο αναμένει μελλοντικά η εταιρεία να εξέλθει από την κρίση και η μορφή των τεχνικών έργων στο μέλλον σύμφωνα με τη δική του πάντα οπτική.

Πολύ σημαντικές σ' αυτό το σημείο είναι οι προτάσεις του ερωτηθέντα για μελλοντικές ενέργειες και προτάσεις αυτού ούτως ώστε να βελτιωθούν τα πράγματα στην εταιρεία προς το καλύτερο.

Κατόπιν, ο ερωτώμενος θα κληθεί να μας απαντήσει σε ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τον τρόπο λήψης αποφάσεων μέσα στην εταιρεία, δηλαδή αν οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους μετόχους, το διοικητικό συμβούλιο, το γενικό διευθυντή, κάποιον άλλο ή το συνδυασμό κάποιων εκ των παραπάνω.

Αυτό μας βοηθάει να καταλάβουμε αν οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά ή ατομικά, δηλαδή αν η ευθύνη βαρύνει έναν, πολλούς ή όλους. Αν υπεύθυνος για τις αποφάσεις είναι μόνο ένας και αποδειχθεί στη συνέχεια ότι οι ενέργειες και οι προτάσεις του ήταν επιτυχημένες τότε έχουμε να κάνουμε με έναν επιτυχημένο μάνατζερ. Αν πάλι οι υπεύθυνοι είναι πολλοί και η εταιρεία καταφέρνει να ξεπερνάει τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει τότε έχουμε να κάνουμε με μία άρτια οργανωμένη ομαδική λειτουργία.

Μετά και από αυτό ο ερωτώμενος έρχεται αντιμέτωπος με ερωτήσεις που αφορούν την εξέλιξη ενός έργου το οποίο έχει αρχίσει πριν ή κατά τη διάρκεια της περιόδου κρίσεως στη χώρα. Συγκεκριμένα ερωτείται για το τι θα έκανε αν η εταιρεία είχε ένα έργο εν εξελίξει και ταυτόχρονα αναλάμβανε και κάποιο καινούριο σε αρκετά μακρινή απόσταση από το πρώτο πράγμα που σημαίνει ότι το συνεργείο δεν θα μπορούσε να μετακινηθεί από το ένα μέρος στο άλλο γιατί αυτό θα σήμαινε αύξηση των λειτουργικών δαπανών και για το πώς επηρεάζουν οι εξωγενείς παράγοντες την πορεία εξέλιξης του έργου αλλά και για το ποιος αναλαμβάνει δράση για εναλλακτικές λύσεις. Σ' αυτή την περίπτωση περιμένουμε να ακούσουμε αν υπάρχει στην εταιρεία κάποιος συντονιστής ο οποίος αναλαμβάνει την οργάνωση και το συντονισμό των ενεργειών. Επίσης από την απάντηση που θα πάρουμε ίσως και να μπορέσουμε να καταλάβουμε περισσότερα για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία, δηλαδή εάν τελικά ο ερωτηθέντας μας πει ότι δεν τους εξυπηρετεί η ανάληψη του έργου τότε

ενδεχομένως να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία δεν βρίσκεται και στην καλύτερη οικονομική κατάσταση.

Μετά από αυτό το πρώτο και κατά κάποιον τρόπο εισαγωγικό κομμάτι της συνέντευξης ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει με βάση την κλίμακα ένα έως πέντε(για καθόλου ένα, για λίγο 2, για μέτρια 3, για πολύ 4, για πάρα πολύ πέντε)κάποιες πιθανές ενέργειες που θεωρεί ως μανάτζερ/ηγέτης της εταιρείας του ότι συμβάλλουν αρκετά στην αντιμετώπιση πιθανών οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων αυτής, πάντα ομιλώντας φυσικά για τη συγκεκριμένη περίοδο κρίσης.

Πιο συγκεκριμένα προσπαθούμε να μάθουμε τις ενέργειές του όσο αφορά την ενδεχόμενη μείωση του μισθολογικού κόστους και άλλων παροχών(bonus) πράγμα που είναι από τα πλέον πιθανά αν όχι βέβαια, την τροποποίηση των ωραρίων δουλειάς, ποια τα κριτήρια ενδεχόμενων απολύσεων έτσι ώστε να καταλάβουμε και ποια είναι η πολιτική της εταιρείας, αν δηλαδή έχει αυστηρά κριτήρια και απολύει τους λιγότερο παραγωγικούς ή αν τη διακρίνει ένα είδος “ευαισθησίας” και κρίνει τους υπαλλήλους σύμφωνα με την προϋπηρεσία ή την κοινωνική τους κατάσταση. Στη συνέχεια ρωτάμε εάν για τους υπαλλήλους αυξήθηκε το ωράριο, πράγμα που σημαίνει ότι κάποιοι απολύθηκαν και τώρα οι εναπομείναντες κάνουν διπλή δουλειά ή εάν μειώθηκε, κάτι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία μείωσε τις ώρες εργασίας ανά υπάλληλο προκειμένου να κρατήσει όσο το δυνατόν περισσότερους αλλά προφανώς και με λιγότερες αποδοχές. Κατόπιν ρωτάμε για το αν το αντικείμενο της εταιρείας διευρύνθηκε ή αν έκανε κάποια κοινοπραξία. Και τα δύο φυσικά μαρτυρούν την ύπαρξη προβλημάτων αφού καταδεικνύουν ότι δεν υπάρχει η ικανότητα ανάληψης έργου εξ’ ολοκλήρου από τη συγκεκριμένη εταιρεία και ότι γι’ αυτό χρειάζεται τη συνδρομή μιας άλλης. Μετά και από αυτό ζητάμε να μάθουμε εάν υπήρξε μείωση των λειτουργικών δαπανών, η απάντηση του οποίο προκύπτει εύκολα ανάλογα με τις απαντήσεις που θα μας έχουν δοθεί παραπάνω. Αν δηλαδή, προηγουμένως έχει φανεί από τις βαθμολογίες των ερωτήσεων ότι τα πράγματα είναι άσχημα προφανώς και τα λειτουργικά έξοδα θα έχουν μειωθεί και αυτά με τη σειρά τους. Συνεχίζοντας οι ερωτήσεις πάνε στην κινητή και ακίνητη περιουσία της εταιρείας και στο εάν αυτές χρειάστηκε να πωληθούν ή να υποθηκευθούν ή να έχουν κάποια άλλη αξιοποίηση. Φυσικά αναφερόμαστε σε κτίρια, μηχανήματα και αυτοκίνητα, τα πλέον συνήθη για μια τεχνική εταιρεία. Αυτά είναι φυσικά υπερπολύτιμα και η ενδεχόμενη πώλησή τους θα μας οδηγούσε στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία βρίσκεται σε δυσμενή θέση. Οι πέντε τελευταίες ενέργειες-ερωτήσεις έχουν να κάνουν με τη μείωση των κλάδων παραγωγής που έχουν μικρή παραγωγικότητα και επομένως δεν ωφελούν και πολύ την εταιρεία, την αναδιαπραγμάτευση ενδεχόμενων χρεών και δανείων ούτως ώστε να επιτευχθούν καλύτεροι όροι αποπληρωμής, αυτό βέβαια εξαρτάται και από το μέγεθος των χρεών και των δανείων. Επίσης με την προσέλκυση επενδύσεων από τρίτους εντός ή και εκτός Ελλάδας καθώς και τη λήψη νέων δανείων με πιο συμφέροντες όρους αφού με την είσοδο νέων επενδυτών το κεφάλαιο της εταιρείας αυξάνεται και οι τράπεζες έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη στην εταιρεία ώστε να επαναδιαπραγματευτούν τους όρους. Επιπλέον με την προσέλκυση νέων πελατών μέσω της διαφήμισης, εδώ το τμήμα μάρκετινγκ και διαφήμισης θα πρέπει να καταβάλει προσπάθεια ώστε να βγει ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Βέβαια για να γίνει η όποια διαφήμιση θα πρέπει να χρηματοδοτηθεί και αυτό είναι και μιας μορφής ρίσκο αφού δεν μπορεί κανένας να προεξοφλήσει

αν η διαφήμιση θα έχει την αναμενόμενη επιτυχία έτσι ώστε να δημιουργηθεί κέρδος και όχι ζημία στην εταιρεία. Τέλος, ο ερωτηθέντας σε αυτό το κομμάτι της συνέντευξης έχει τη δυνατότητα να μας αναφέρει και κάποια άλλη, δικής του έμπνευσης ενέργεια που εμείς δεν σκεφτήκαμε.

Στην πορεία της συνέντευξης οι ερωτήσεις θα γίνουν πιο συγκεκριμένες όπως οι παρακάτω:

1. Γιατί στο πρόσφατο παρελθόν –ίσως και μέχρι πρόσφατα- αγνοούσαμε τις μέχρι τώρα αδυναμίες του οργανισμού και αποδεχόμασταν ανεπίτρεπτες συμπεριφορές;
2. Τι μπορούμε να κάνουμε για να εξασφαλίσουμε ότι οι κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης θα είναι η βασική επιλογή μας ανεξάρτητα από την παρούσα οικονομική κατάσταση;
3. Πώς μπορούν αξίες, πιστεύω και συνήθειες των ανθρώπων μας και του επιχειρηματικού οργανισμού που διευθύνουμε να αλλάξουν;
4. Πως θα επιτύχουμε η εταιρεία στο σύνολό της να έχει ως στόχο την εξάλειψη των μη αποδοτικών ενεργειών οι οποίες απορροφούν μόνο πόρους και ουσιαστικά υφίστανται επειδή έτσι το κάναμε πάντα;
5. Πως θα πετύχουμε την ενσωμάτωση στην επιχειρηματική μας κουλτούρα ,την συνεχή βελτίωση και γιατί όχι την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα;
6. Είναι εφικτό μια απλά νοικοκυρεμένη διοίκηση από τον διευθύνοντα σύμβουλο να μας σώσει στο παρόν αλλά και να μας οδηγήσει στο μέλλον;
7. Ποιο εκτιμάτε ότι θα είναι το μέλλον
 - α)των τεχνικών έργων στην Ελλάδα
 - β)η οικοδομή θα επανέλθει ως η κινητήριος δύναμη της Ελληνικής οικονομίας;
8. Πιστεύετε ότι η πρόσφατη φορολογική πολιτική θα επηρεάσει το μέλλον των ιδιωτικών εταιρειών και δη των τεχνικών;

Οι παραπάνω ερωτήσεις που αποτελούν και το τελευταίο κομμάτι της συνέντευξης αναλύονται παρακάτω μία μία ξεχωριστά.

Η πρώτη αφορά τις αδυναμίες του οργανισμού που αγνοούσαμε ή δεν τους είχαμε δώσει την απαιτούμενη σημασία καθώς και την ελαστικότητα που υπήρχε απέναντι σε συμπεριφορές υπαλλήλων που ήταν ανεπίτρεπτες. Η προφανής απάντηση της ερώτησης αυτής θα ήταν ότι τα παραπάνω συνέβαιναν διότι όταν υπάρχει ευημερία στη εταιρεία δεν παρατηρούμε κάποια πράγματα που

λανθασμένα θεωρούμε δευτερεύοντα. Με το που θα παρουσιαστούν όμως τα προβλήματα ακόμα και το παραμικρό “πταίσμα” φαίνεται τεράστιο αφού αυξάνει με τον τρόπο του το κόστος το οποίο προσπαθεί να μειώσει η εταιρεία καταβάλλοντας μεγάλη προσπάθεια. Αυτό όμως όπως προείπαμε είναι το προφανές, ενδεχομένως κάποιοι να μας εκπλήξουν απαντώντας διαφορετικά.

Η δεύτερη ερώτηση έχει να κάνει με την ποιότητα της διαχείρισης. Για να γίνουμε πιο σαφείς, προσπαθούμε να μάθουμε από τον ερωτηθέντα τι θα μπορούσε να κάνει ώστε ανεξάρτητα από την παρούσα οικονομική κατάσταση, η κατάλληλη και άρα η καλή διαχείριση θα είναι βασική του επιλογή. Αυτό συνήθως έχει να κάνει με τα άτομα που στελεχώνουν την εταιρεία(και δη τους μάντζερ, άρα και τον ερωτηθέντα)και με τις ικανότητές τους, αν δηλαδή ήταν ικανά πάντα τότε δεν αλλάζει κάτι, αν όμως υπήρχε πάντα πρόβλημα το οποίο δεν φαινόταν όσο η κατάσταση της χώρας ήταν ευοίωνη, μήπως να αντικατασταθούν;

Η τρίτη ερώτηση αφορά τις συνήθειες και τα πιστεύω των εργαζομένων στην εταιρεία και το πώς αυτά μπορούν να αλλάξουν ή μάλλον να προσαρμοστούν στην καινούρια κατάσταση κρίσης και κατά συνέπεια αλλαγών στο εσωτερικό της εταιρείας. Μία πιθανή απάντηση θα ήταν πως όλοι μπροστά στην απόλυση προσαρμόζονται σε οποιοσδήποτε αλλαγές όμως αυτό ακούγεται πολύ αυταρχικό οπότε ενδεχομένως θα μπορούσαν οι διευθύνοντες να εξηγήσουν στους εργαζόμενους πως οι αλλαγές γίνονται για το καλό όλων και πως όσο πιο σύντομα προσαρμοστούν σ’ αυτές τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει η εταιρεία να ανακάμψει.

Η τέταρτη ερώτηση μοιάζει λίγο με την πρώτη αλλά έχει και στοιχεία της τρίτης αφού αναφέρεται σε μη αποδοτικές ενέργειες(ανεπίτρεπτες συμπεριφορές στην πρώτη ερώτηση)και στη δυσκολία του τρόπου εξάλειψης αυτών όταν όλοι έχουν συνηθίσει την παρουσία τους και απλά τις αγνοούσανε(συνήθειες και πιστεύω στην τρίτη ερώτηση). Η λύση δεν είναι άλλη από αυτή που αναφέρουμε και στην τρίτη ερώτηση. Ίσως να βοηθούσε η προσφορά διαφόρων κινήτρων οικονομικών(σε μικρή κλίμακα λόγω κρίσης)ή ψυχολογικών.

Η πέμπτη ερώτηση αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα και συγκεκριμένα στην ενσωμάτωση στην επιχειρηματική κουλτούρα και τη συνεχή βελτίωση για τη μεγιστοποίησή της και μάλιστα σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Αυτό έχει να κάνει με την ικανότητα του ηγέτη να πείσει την ομάδα να ασπαστεί ορισμένες προτάσεις-μέτρα ώστε να υπάρχει άμεσα αποτελεσματικότητα στις ενέργειες της εταιρείας. Το ποια θα είναι αυτά περιμένουμε να τα ακούσουμε από τους ερωτηθέντες.

Η έκτη ερώτηση αφορά την απλή και λιτή-συντηρητική διοίκηση και το αν αυτή από μόνη της μπορεί όχι μόνο να σώσει την εταιρεία αλλά και να την οδηγήσει στο μέλλον. Η αλήθεια είναι ότι σε περίοδο λιτότητας ίσως αυτή να είναι και η μόνη λύση αντιμετώπισης του προβλήματος αφού προφανώς και θα έχει τα λιγότερα κόστη. Από την άλλη μεριά όμως δεν ξέρουμε αν θα είναι και η πλέον κατάλληλη για το μέλλον. Και στο παρόν και στο μέλλον όμως καταλυτικό ρόλο παίζουν οι ικανότητες του διευθύνοντος συμβούλου που διοικεί.

Η έβδομη κατά σειρά ερώτηση έχει να κάνει με την προσωπική εκτίμηση του ερωτηθέντα για το μέλλον των τεχνικών έργων στη χώρα μας και για το αν θα μπορέσουν να ξανακερδίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην Ελληνική οικονομία.

Εδώ αυτό που περιμένουμε να ακούσουμε είναι η άποψη του καθενός ερωτηθέντα σύμφωνα με την εμπειρία του αλλά και με το χαρακτήρα του, αν είναι αισιόδοξος ή απαισιόδοξος.

Η όγδοη και τελευταία ερώτηση αφορά στα πρόσφατα φορολογικά μέτρα της κυβέρνησης και το κατά πόσο αυτά θα επηρεάζουν το μέλλον των τεχνικών εταιρειών. Προφανώς θα ακούσουμε πως τα νέα μέτρα δυσκολεύουν ακόμα περισσότερο την ανάκαμψη της οικονομικής κατάστασης των ιδιωτικών εταιρειών, χωρίς όμως να καθίσταται και αδύνατη.

9.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Η ανάλυση όλων των απαντήσεων που λάβαμε φαίνεται παρακάτω:

Τρόπος λήψης αποφάσεων

A) Ποιος αποφασίζει εάν και εφόσον η εταιρεία θα αναλάβει κάποιο έργο;

α) Οι μέτοχοι

β) Το διοικητικό συμβούλιο

γ) Ο γενικός διευθυντής

δ) Ο συνδυασμός κάποιων εκ των παραπάνω

ε) Κάποιος άλλος

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή την ερώτηση ήταν τα παρακάτω: 8/15 (53%) μας είπαν ότι η τελική απόφαση για τη λήψη κάποιου έργου ανήκει στο διοικητικό συμβούλιο, 5/15 (33%) ότι αποφασίζει ο γενικός διευθυντής, 1/15 (6,6%) ότι είναι απόφαση των μετόχων της εταιρείας και άλλος 1/15 (6,6%) ότι αποτελεί συνδυασμό κάποιων εκ των παραπάνω χωρίς όμως να μας δώσει ιδιαίτερη διευκρίνιση για ποιους πρόκειται. Οι απαντήσεις που λάβαμε και τα ποσοστά στα οποία καταλήξαμε καταδεικνύουν ότι στην Ελλάδα δεν έχουμε ξεφύγει ακόμα από το ανθρωποκεντρικό μοντέλο αφού ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 5/15 (33%) μας είπε πως οι αποφάσεις ανήκουν μόνο και μόνο στο γενικό διευθυντή. Βέβαια και το ποσοστό των 8/15 (53%) δεν είναι μικρό, σίγουρα όμως στο εξωτερικό όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από πολλούς ανθρώπους (Δ.Σ.) και όχι από έναν, είναι μεγαλύτερο αν δεν πλησιάζει το απόλυτο.

B) Ποιος παίρνει τις αποφάσεις για τις επιμέρους δράσεις;

Οι αποφάσεις για τις επιμέρους δράσεις σύμφωνα με αυτά που μας απάντησαν οι ερωτηθέντες λαμβάνονται ως κάτωθι: 6/15 (40%) μας είπαν ότι τις αποφάσεις παίρνει ο γενικός διευθυντής, 3/15 (20%) ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τις επιμέρους δράσεις της εταιρείας, για το ίδιο ποσοστό οι αποφάσεις των επιμέρους δράσεων λαμβάνονται από το γενικό διευθυντή σε συνεργασία με τον υπεύθυνο διαχείρισης έργου και από 1/15 (6,6%) μας πληροφόρησαν ότι οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται είτε από τους μετόχους, είτε από τους τοπικούς μάνατζερ είτε από τον εκάστοτε αρμόδιο σύμφωνα με το οργανόγραμμα, αναλόγως βέβαια και από τη σημασία της απόφασης. Τα

αποτελέσματα της ερώτησης αυτής μας επικυρώνουν αυτά που είπαμε παραπάνω και αφορούσαν την προηγούμενη ερώτηση. Δυστυχώς στη χώρα μας το μοντέλο “αποφασίζει και διατάζει” ο ένας, δύσκολα θα εγκαταλειφθεί.

Έργα εν εξελίξει

A) Σε περίπτωση που αναλαμβάνετε ένα έργο και ταυτόχρονα είναι σε εξέλιξη κάποιιο άλλο, το οποίο βρίσκεται σε αρκετά μακρινή απόσταση από το πρώτο τι κάνετε τότε;

Οι ενέργειες τις οποίες κάνουν οι υπεύθυνοι που ρωτήσαμε για να αντιμετωπίσουν το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους, κάποιες όμως συγκέντρωσαν τις προτιμήσεις πράγμα που σημαίνει ότι είναι πιο αποτελεσματικές και πιο κερδοφόρες. Πιο συγκεκριμένα, 5/15 (33%) μας είπαν πως με την οργάνωση ομάδας δράσης και εργοταξίου για κάθε έργο ξεχωριστά αντιμετωπίζουν σωστά και ικανοποιητικά και τα δύο έργα, 3/15 (20%) ανέφεραν πως ανάλογα με τη βαρύτητα του έργου αποφασίζεται υπερβολαβία αυτού ή όχι και φυσικά είναι γνωστό πως με την υπερβολαβία έχουμε έστω και το ελάχιστο δυνατό κέρδος οπότε δικαιολογημένα προτιμάται. Επίσης άλλοι 2/15 (13%) μας πληροφόρησαν πως πάντα υπάρχει αντικαταστάτης για τέτοιες περιπτώσεις οπότε επιμερίζεται το προσωπικό. Οι υπόλοιπες απαντήσεις που λάβαμε ήταν από 1/15 (6,6%) εκάστη. Μας είπε λοιπόν ένας εξ αυτών πως μία επιπλέον λύση που αυτοί επιλέγουν στην εταιρεία τους είναι να αναλαμβάνει τη διαχείριση του έργου ένα έτερο ομόρρυθμο μέλος και από κοινού να παίρνονται οι αποφάσεις για την ομαλή εξέλιξή του. Επίσης μία άλλη εκδοχή ήταν αυτή που αναφερόταν στην μέριμνα από τον προϊστάμενο για αντικατάσταση και μία τελευταία που μας έλεγε ότι ανάλογα με τις συμβατικές υποχρεώσεις των έργων λαμβάνεται και η κατάλληλη απόφαση. Είχαμε και δύο απαντήσεις που στη μεν μία μας ενημέρωναν πως τα έργα που αναλαμβάνουν είναι σε μικρή γεωγραφική κλίμακα και στη δε άλλη ότι ο συγκεκριμένος ερωτηθέντας παρέχει συμβουλές σε θέματα συντήρησης γεφυρών άρα δεν ισχύει η ερώτηση στην περίπτωση και αυτού.

B) Πως επηρεάζουν οι εξωγενείς παράγοντες την πορεία εξέλιξης του έργου και ποιος λαμβάνει δράση για εναλλακτικές λύσεις;

Τα συμπεράσματα από αυτή την ερώτηση είναι πολλά όσοι και οι εξωγενείς παράγοντες τους οποίους μας ανέφεραν οι ερωτηθέντες. Αρκετά διαφορετικές μεταξύ τους ήταν και οι εναλλακτικές λύσεις που μας παρέθεσαν. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, 5/15 (33%) μας είπαν πως οι εξωγενείς παράγοντες είναι πολλοί και διαφορετικοί και ότι ανάλογα από το τι παράγοντας είναι ο καθένας επηρεάζει διαφορετικά την πορεία εξέλιξης του εκάστοτε έργου. Για τις εναλλακτικές λύσεις λαμβάνει δράση ο διαχειριστής του έργου, ο οποίος εισηγείται τις εναλλακτικές στο γενικό διευθυντή και αυτός με τη σειρά του ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο για να παρθούν οι τελικές αποφάσεις. Άλλοι 2/15 (13%) μας ανέφεραν το ίδιο ακριβώς όσο αφορά τους εξωγενείς παράγοντες

με τη διαφορά ότι σύμφωνα με αυτούς όσο πιο οργανωμένη είναι η εταιρεία τόσο μικρότερη είναι η επίδραση των παραγόντων αυτών. Η ευθύνη για τις εναλλακτικές λύσεις σύμφωνα πάντα με αυτούς βαραίνει το διοικητικό συμβούλιο, όμως προτάσεις μπορούν να γίνουν από όλους και κατόπιν να προωθηθούν στη διοίκηση για αξιολόγηση. Το ίδιο ποσοστό με το τελευταίο, δηλαδή 2/15 (13%), μας ενημέρωσαν σχετικά με τους εξωγενείς παράγοντες ότι πάντα θα υπάρχουν και ότι οι κυριότεροι είναι η οικονομική επιβάρυνση και η παρέκκλιση από το χρονοδιάγραμμα. Ο υπεύθυνος διαχειριστής του έργου σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας και το αρμόδιο τεχνικό προσωπικό είναι οι αρμόδιοι που λαμβάνουν δράση. Άλλες τέσσερις απαντήσεις είχαν μεν ίδια απάντηση όσο αφορά τους εξωγενείς παράγοντες, που γι' αυτούς δεν είναι άλλοι από κοινωνικοοικονομικούς, αλλά ως προς το ποιος αναλαμβάνει δράση για τις εναλλακτικές λύσεις διέφεραν και ο καθένας είχε κάτι διαφορετικό να μας πει. Για 1/15 (6,6%) η ευθύνη για την εξεύρεση λύσης βαραίνει τη γενική συνέλευση των μετόχων, για άλλον 1/15 (6,6%) τον μηχανικό του έργου, για έναν τρίτο τον επιβλέποντα της ομάδας, ο οποίος λόγω εμπειρίας θα πρέπει να προβλέπει τους εξωγενείς αυτούς παράγοντες και να δίνει κατευθύνσεις και για τον τέταρτο τον προϊστάμενο, ο οποίος θα πρέπει να τροποποιήσει κατάλληλα το πρόγραμμα. Οι τελευταίες δύο απαντήσεις που πήραμε ήταν και οι δύο ξεχωριστές μεταξύ τους σε όλα τα σκέλη της ερώτησης. 1/15 (6,6%) πιστεύει πως η αναστολή ή η ματαίωση της εξέλιξης του έργου είναι ο κυρίαρχος εξωγενής παράγοντας που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην εταιρεία και αρμόδιοι για τη λύση των προβλημάτων αυτών είναι ο διευθυντής και η νομική υπηρεσία. Ο τελευταίος εκ των 15 θεωρεί ότι η έλλειψη/ανεπάρκεια χρηματοδότησης(η οποία αντιμετωπίζεται με προσπάθειες δανεισμού σε εσωτερικό και εξωτερικό) αλλά και η αδυναμία έναρξης ή η διακοπή του έργου λόγω αποφάσεων του εργοδότη (η οποία αντιμετωπίζεται με διαβούλευση με τον εργοδότη) αποτελούν δύο από τους κύριους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία εξέλιξης ενός έργου και ότι τις λύσεις δίνουν οι διαχειριστές των έργων σε συμφωνία με τους αντίστοιχους διευθυντές. Εδώ να σημειωθεί ότι 1/15 (6,6%) δεν μας έδωσε απάντηση.

Βαθμολόγηση ενεργειών

1α)Μείωση μισθολογικού κόστους στην εταιρεία

β)Μείωση υπερωριών και άλλων παροχών(bonus)

Από τη βαθμολόγηση των ενεργειών που παραθέσαμε στο ερωτηματολόγιο προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα για την κάθε μία ενέργεια ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, στην ενέργεια (1α), 2/15 (13%) τους χαρακτήριζε πάρα πολύ η μείωση του μισθολογικού κόστους, 4/15 (26%) πολύ, 5/15 (33%) μέτρια, δηλαδή δεν παρουσιάστηκε κάποια σημαντική μεταβολή και 4/15 (26%) λίγο. Παρατηρούμε γενικότερα ότι οι μισθοί, κατά βάση, έμειναν σταθεροί στην πλειοψηφία των τεχνικών εταιρειών που ερωτήθηκαν. [Μ.Ο.≈3]

Στην ενέργεια (1β), 4/15 (26%) ανέφεραν ότι η μείωση υπερωριών και άλλων παροχών είναι πάρα πολύ έντονη στις εταιρείες τους, 7/15 (46%) ότι είναι πολύ έντονη και μόνο 4/15 (26%) ότι δεν παρουσίασε ιδιαίτερη μεταβολή. Είναι φανερό

ότι οι υπερωρίες και οι λοιπές πρόσθετες παροχές σχεδόν εκμηδενίστηκαν. [Μ.Ο.≈4]

2)Απολύσεις εργαζομένων στην εταιρεία με κριτήρια:

α)Ιεραρχίας(ανώτερο ή κατώτερο προσωπικό)

β)Προϋπηρεσία(μικρή ή μεγάλη)

γ)Κοινωνικά(έγγαμος ή άγαμος)

Οι απολύσεις των εργαζομένων με κριτήριο την ιεραρχία είχαν ως εξής: 4/15 (26%) βαθμολόγησαν με πάρα πολύ, 2/15 (13%) με πολύ, 4/15 (26%) με μέτρια, 1/15 (6,6%) με λίγο και 4/15 (26%) με καθόλου. [Μ.Ο.≈3]

Οι απολύσεις των εργαζομένων με κριτήριο την προϋπηρεσία είχαν ως εξής: 3/15 (20%) βαθμολόγησαν με πάρα πολύ, 5/15 (33%) με πολύ, 4/15 (26%) με λίγο και 3/15 (20%) με καθόλου. [Μ.Ο.≈3]

Τέλος οι απολύσεις των εργαζομένων με κριτήρια κοινωνικά είχαν ως εξής: 1/15 (6,6%) βαθμολόγησαν με πάρα πολύ, 1/15 (6,6%) με πολύ, 6/15 (40%) με μέτρια, 3/15 (20%) με λίγο και 4/15 (26%) με καθόλου. [Μ.Ο.≈2]

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μία γενικότερη ισορροπία στα κριτήρια με τα οποία απολύονται οι υπάλληλοι και αυτό γιατί δεν παρατηρείται μεγάλη διαφορά στη διακύμανση της βαθμολόγησης αφού, παραδείγματος χάριν, το άθροισμα των πολύ και πάρα πολύ είναι πάνω κάτω ίδιο με το αντίστοιχο των λίγο και καθόλου. Μόνο στα κοινωνικά κριτήρια φαίνεται να υπερτερεί η σταθερότητα πράγμα που σημαίνει ότι για τους περισσότερους η κοινωνική κατάσταση των εργαζομένων δεν έπαιξε πρωτεύοντα ρόλο στην απόφαση για το αν θα απολυθεί ή όχι.

3)Τροποποίηση των ωραρίων εργασίας των εργαζομένων στην εταιρεία

α)Μειωμένα

β)Αυξημένα

Όσο αφορά την τροποποίηση των ωραρίων οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν ως κάτωθι: Για τα μειωμένα ωράρια είχαμε 3/15 (20%) να βαθμολογούν για πάρα πολύ, 7/15 (46%) να βαθμολογούν μέτρια, 2/15 (13%) να βαθμολογούν λίγο και 3/15 (20%) καθόλου. [Μ.Ο.≈3]

Για τα αυξημένα ωράρια οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν 2/15 (13%) για πάρα πολύ, 2/15 (13%) για πολύ, 3/15 (20%) για μέτρια, 2/15 (13%) για λίγο και 4/15 (26%) για καθόλου. Αξιοσημείωτο το γεγονός ότι 2/15 (13%) δεν βαθμολόγησαν αυτή την ενέργεια. [Μ.Ο.≈2]

Είναι φανερό ότι τα μειωμένα ωράρια κατά μεγάλη πλειοψηφία έμειναν ως είχαν, ενώ τα αυξημένα ωράρια κατά βάση μειώθηκαν.

4)Διεύρυνση αντικειμένου εταιρείας ή κοινοπραξία

Η συγκεκριμένη ενέργεια φαίνεται από τα αποτελέσματα των βαθμολογιών που μπήκαν ότι είναι ιδιαίτερος επιθυμητή. Συγκεκριμένα, 5/15 (33%) βαθμολόγησαν με πάρα πολύ, 5/15 (33%) βαθμολόγησαν με πολύ, 3/15 (20%) βαθμολόγησαν με μέτρια και μόλις από 1/15 (6,6%) βαθμολόγησαν για λίγο και καθόλου αντίστοιχα. [Μ.Ο.≈4]

Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διεύρυνση του αντικειμένου της εκάστοτε τεχνικής εταιρείας ή η κοινοπραξία αποτελούν πολύ καλές λύσεις για τους μανάτζερ των τεχνικών εταιρειών ώστε να αντιμετωπίσουν την κρίση που ταλανίζει τη χώρα.

5)Μείωση λειτουργικών δαπανών

Πιο ξεκάθαρη απάντηση δεν θα μπορούσαμε να πάρουμε για το αν η μείωση των λειτουργικών δαπανών αποτελεί προτεραιότητα. 10/15 (66%) βαθμολόγησαν με πάρα πολύ την ενέργεια αυτή και άλλοι 4/15 (26%) με πολύ. 1/15 (6,6%) ήταν που βαθμολόγησε με μέτρια. Είναι φανερό και λογικό να αποτελεί την πρωταρχική “περικοπή” αφού από τα περιττά έξοδα αρχίζουν και τελειώνουν όλα. Μία συνετή διαχείριση χωρίς ανώφελα έξοδα είναι λογικό να μπορεί να επιβιώσει πιο εύκολα. [Μ.Ο.≈5]

6)Πώληση ή αξιοποίηση κινητών και ακίνητων περιουσιακών στοιχείων εταιρείας

α)Κτίρια

β)Μηχανήματα

γ)Αυτοκίνητα

Η βαθμολόγηση σχετικά με τα κτίρια διαμορφώθηκε ως εξής: 3/15 (20%) βαθμολόγησαν για πάρα πολύ, 4/15 (26%) για πολύ, 3/15 (20%) για μέτρια, 2/15 (13%) για λίγο και 3/15 (20%) για καθόλου. [Μ.Ο.≈3]

Η βαθμολόγηση σχετικά με τα μηχανήματα διαμορφώθηκε ως κάτωθι: 1/15 (6,6%) βαθμολόγησε για πάρα πολύ, 5/15 (33%) για πολύ, 3/15 (20%) για μέτρια, 3/15 (20%) για λίγο, 2/15 (13%) για καθόλου και 1/15 (6,6%) δεν βαθμολόγησε καθόλου αυτή την ενέργεια. [Μ.Ο.≈2,5]

Τέλος η βαθμολόγηση που αφορά τα αυτοκίνητα είχε ως εξής: 4/15 (26%) βαθμολόγησαν για πάρα πολύ, 2/15 (13%) για πολύ, 3/15 (20%) για μέτρια, 2/15 (13%) για λίγο, 3/15 (20%) για καθόλου και 1/15(ο ίδιος με πριν)δεν βαθμολόγησε καθόλου την ενέργεια αυτή. [Μ.Ο.≈3]

Όσο αφορά την πώληση/αξιοποίηση των κτιρίων από την εταιρεία παρατηρείται ισοκατανομή στις προτιμήσεις πράγμα που σημαίνει ότι γενικότερα υπάρχει σταθερότητα μεταξύ προ-κρίσης και μετά-κρίσης εποχή. Στην πώληση/αξιοποίηση μηχανημάτων βλέπουμε μια σχετική ισορροπία μεταξύ του πολύ και του λίγο πράγμα που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μισοί κάνουν αυτή την ενέργεια και οι άλλοι μισοί όχι. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και στην περίπτωση των εταιρικών αυτοκινήτων.

7)Μείωση κλάδων παραγωγής με μικρή παραγωγικότητα και αγορά προϊόντων σε έτοιμη μορφή από τρίτους

Η ενέργεια αυτή δεν φαίνεται να υπέστη μεγάλες αλλαγές, κάτι που είναι λογικό και αναμενόμενο άλλωστε, αφού η πλειοψηφία βαθμολόγησε με μέτρια. Πιο συγκεκριμένα, 1/15 (6,6%) βαθμολόγησε με πάρα πολύ, 5/15 (33%) βαθμολόγησαν με πολύ, 7/15 (46%) με μέτρια, 1/15 (6,6%) με λίγο και πάλι 1/15 (6,6%) με καθόλου. Είναι φανερό ότι η σταθερότητα είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό αυτής της ενέργειας με ελαφριά περεταίρω χρησιμοποίησή της. [Μ.Ο.≈3]

8)Αναδιαπραγμάτευση χρεών και δανείων για επίτευξη καλύτερων όρων αποπληρωμής

Άλλη μία ενέργεια που αποτελεί προτεραιότητα για τους Έλληνες μάντζερ στο να την εφαρμόσουν για να επιβιώσει η εταιρεία τους. Αυτό γίνεται φανερό από το γεγονός ότι 11/15 (73%) τη βαθμολόγησαν με πάρα πολύ, 1/15 (6,6%) με πολύ, άλλος 1/15 (6,6%) με μέτρια και 2/15 (13%) ήταν αυτοί που δεν τη θεωρούν χρήσιμη ως ενέργεια καταπολέμησης της κρίσης. [Μ.Ο.≈4]

9)Προσέλκυση επενδύσεων από τρίτους(εσωτερικού ή εξωτερικού)και λήψη νέων δανείων με συμφέροντες όρους

Η ενέργεια αυτή βαθμολογήθηκε από 5/15 (33%) για πάρα πολύ, από 4/15 (26%) για πολύ, από 4/15 (26%) για μέτρια, από 1/15 (6,6%) για λίγο και το ίδιο (6,6%) για καθόλου. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε και αφορά την ενέργεια αυτή είναι ότι γενικότερα προτιμάται από τους μάντζερ και είναι λογικό αν η χώρα βρίσκεται σε περίοδο κρίσης να στραφούν οι εταιρείες σε αγορές του εξωτερικού κυρίως λόγω του χαμηλότερου Φ.Π.Α. [Μ.Ο.≈4]

10)Προσέλκυση νέων αγοραστών-πελατών μέσω π.χ. διαφήμισεων ή ελκυστικών προσφορών

Η τελευταία ενέργεια που παραθέσαμε στο ερωτηματολόγιο φαίνεται να έχει και αυτή θετική αντιμετώπιση από τους μάντζερ. 6/15 (40%) τη βαθμολόγησαν με πάρα πολύ, 1/15 (6,6%) με πολύ, 7/15 (46%) με μέτρια και 1/15 (6,6%) με λίγο. Η διαφήμιση φαίνεται να προτιμάται και αυτή ως τρόπος διαφυγής από το αδιέξοδο αν και το ποσοστό που είχε στη σταθερότητα ήταν αρκετά υψηλό. Άρα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η διαφήμιση πάντα αποτελεί μία καλή λύση για τη βιωσιμότητα και γιατί όχι και την επέκταση της εταιρείας. [Μ.Ο.≈4]

Λοιπές Ερωτήσεις

1)Άλλη ενέργεια

Οι προτάσεις των ερωτώμενων για κάποια άλλη ενδεχόμενη ενέργεια που θα εφαρμόζαν ή που ήδη εφαρμόζουν έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τη γενικότερη κρίση που επικρατεί, διαπιστώσαμε ότι ποικίλουν. 2/15 (13%) θεωρούν πως με τη μείωση του κέρδους η εταιρεία τους δεν θα αντιμετωπίσει περεταίρω προβλήματα, ενώ το ίδιο ποσοστό πιστεύει πως αν πουληθούν τα οικόπεδα που είχαν αγοραστεί με σκοπό τη μελλοντική τους εκμετάλλευση, σε χαμηλότερη όμως τιμή με σκοπό την αύξηση της οικονομικής ρευστότητας τότε θα μπορεί η εταιρεία τους να κινηθεί στην “αγορά”. Άλλοι 2/15 (13%) μας απάντησαν πως ο περιορισμός των περιττών δαπανών και η αναζήτηση νέων δυνατοτήτων για

επενδύσεις και ανάπτυξη αποτελούν τις λύσεις του προβλήματος. Επιπλέον είχαμε και από 1/15 (6,6%) που υποστήριξε πως για να βγει η εταιρεία από το αδιέξοδο θα πρέπει είτε να γίνει χρήση εξειδικευμένου προσωπικού με παράλληλη βελτιστοποίηση και επανασχεδιασμό έργων, είτε δανειοδότηση από τράπεζες του εξωτερικού, είτε χρήση χρονομισθώσεων (leasing) για εξοπλισμό και μεταφορικό στόλο σε συνδυασμό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου σε υπαλλήλους και υπερβολαβία των μη προσοδοφόρων κομματιών παραγωγής. Τέλος υπήρξε και ένα ποσοστό της τάξεως των 7/15 (46%) που δεν μας πρότεινε κάποια άλλη ενέργεια λόγω του ότι, όπως χαρακτηριστικά μας είπαν, καλύφθηκαν από τις ενέργειες που εμείς τους είχαμε παραθέσει στο ερωτηματολόγιο.

II) Γιατί στο πρόσφατο παρελθόν – ίσως και μέχρι πρόσφατα – αγνοούσαμε τις μέχρι τώρα αδυναμίες του οργανισμού και αποδεχόμασταν ανεπίτρεπτες συμπεριφορές;

Αφού αξιολογήσαμε εκτενώς τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης, παρατηρήσαμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αποδέχτηκε την ύπαρξη ανεπίτρεπτων συμπεριφορών και αδυναμιών στον οργανισμό του, τις οποίες και μας ανέλυσε. Αντίθετα, λίγοι ήταν εκείνοι, οι οποίοι αρνήθηκαν το οποιοδήποτε ψεγάδι στη λειτουργία του οργανισμού τους.

Πιο συγκεκριμένα, οι 6/15 (40%) αποδίδουν την άγνοια αυτή στην καλή οικονομία που επικρατούσε τότε και είχε ως αποτέλεσμα την φαινομενικά καλή λειτουργία. Επιπρόσθετα, οι 4/15 (26%) πιστεύουν ότι η έλλειψη χρόνου είναι ο κυριότερος λόγος για τον οποίο αδυνατούν να καινοτομήσουν. Επιπλέον, οι 3/15 (20%) θεωρούν ως κύρια αιτία αυτής της κατάστασης την ανικανότητα και τη διαφθορά. Διάφοροι άλλοι εξωγενείς παράγοντες και κυρίως πολιτικά κόμματα και καρτέλ φέρεται να είναι, για τους 2/15 (13%), ο κατεξοχήν λόγος αυτού του φαινομένου. Τέλος, 1/15 (6,6%) παραδέχτηκε πως η μέχρι πρόσφατα εικονική ευμάρεια λόγω του εύκολου δανεισμού αποτελεί καταυτόν την κυριότερη αιτία και ταυτόχρονα μία από τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης την οποία διανύει η χώρα.

Σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω, 2/15 (13%) ήταν μόνο αυτοί που διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με τους υπολοίπους. Πιο αναλυτικά, μας απάντησαν ότι η εταιρεία τους δεν αντιμετωπίζει τέτοιου είδους προβλήματα, εφόσον υπάρχει καλή οργάνωση και λειτουργία. Σύμφωνα με αυτούς, αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι, στον ιδιωτικό τομέα, δεν νοούνται ανεπίτρεπτες συμπεριφορές.

III) Τι μπορούμε να κάνουμε για να εξασφαλίσουμε ότι οι κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης θα είναι η βασική επιλογή μας ανεξάρτητα από την παρούσα οικονομική κατάσταση;

Αυτό που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι υπήρχε ταύτιση απόψεων κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως των 7/15 (46%), το οποίο θεωρεί ως μέσο για την εξασφάλιση αυτή το συνεχή προγραμματισμό και τη φειδώ ως κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης. Οι 3/15 (20%) είχαν ως βασική επιλογή την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών μέσα στην εταιρεία χωρίς να υπεισέρχεται το προσωπικό όφελος του εκάστοτε στελέχους. Επίσης, για 2/15

(13%) η βελτίωση λειτουργίας της εταιρείας και η εφαρμογή ενεργειών σύγχρονου μάνατζμεντ αποτελούν την κύρια προτεραιότητά τους. Ωστόσο, 5/15 (33%) υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη της οικονομικής κατάστασης της χώρας.

IV) Πως μπορούν αξίες, πιστεύω και συνήθειες των ανθρώπων μας και του επιχειρηματικού οργανισμού που διευθύνουμε να αλλάξουν;

Οι απόψεις των αρμόδιων πάνω στο θέμα του αν και πως μπορούν να αλλάξουν οι αξίες, τα πιστεύω και οι συνήθειες των ανθρώπων του επιχειρηματικού οργανισμού που διευθύνουν ήταν κατά ένα μεγάλο ποσοστό παρόμοιες. Συγκεκριμένα, 6/15 (40%) πιστεύουν ότι με σταθερή προσήλωση των διοικούντων στην πιστή εφαρμογή των αρχών της εταιρείας και του οργανογράμματος μπορεί να υπάρξει αλλαγή και ένα αντίστοιχο ποσοστό θεωρεί πως παρά το γεγονός ότι η αλλαγή των αξιών και των συνθηκών είναι πολύ δύσκολη, με την κατάλληλη εκπαιδευτική εκστρατεία και συνεχή ενημέρωση μπορεί να υπάρξει βελτίωση. Η υιοθέτηση συστήματος αξιολόγησης προσωπικού που θα τους επιφέρει πρόσθετες παροχές (bonus) βάσει απόδοσης αποτελεί για τους 3/15 (20%) την πλέον αποτελεσματική μέθοδο. Για 2/15 (13%) ο τρόπος για να επέλθει αλλαγή είναι κατόπιν συνεννόησης και διαβούλευσης και για το ίδιο ακριβώς ποσοστό η λύση είναι η εφαρμογή εναλλακτικών τρόπων απασχόλησης και ο εμπλουτισμός με έναν αριθμό νέων στελεχών με εμπειρία σε αντίστοιχης κουλτούρας επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

V) Πως θα επιτύχουμε η εταιρεία στο σύνολό της να έχει ως στόχο την εξάλειψη των μη αποδοτικών ενεργειών οι οποίες απορροφούν μόνο πόρους και ουσιαστικά υφίστανται επειδή έτσι το κάναμε πάντα;

Οι απαντήσεις που πήραμε σ' αυτή την ερώτηση ήταν, με λίγες εξαιρέσεις, διαφορετικές μεταξύ τους. Ομοφωνία υπήρχε για τους 4/15 (26%) στο ότι για την εξάλειψη των μη αποδοτικών ενεργειών θα πρέπει να υπάρχει πιστή ακολουθία και πλήρης εφαρμογή του πλαισίου παραγωγής. Επίσης για τους 2/15 (13%) η λύση είναι αναγκαίες περικοπές. Από εκεί και έπειτα οι εκάστοτε μέθοδοι ποικίλουν και αφορούν μόνο 1/15 (6,6%) η κάθε μία. Για κάποιον "το κλειδί" για την αντιμετώπιση των μη αποδοτικών ενεργειών που απορροφούν μόνο πόρους είναι η επιβράβευση προφανώς για να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους, για κάποιον άλλο είναι η αλλαγή σκέψης και πολιτικής, για κάποιον τρίτο η βελτίωση της απόδοσης ανεξαρτήτως θέσης και βαθμίδας καθώς και οι προτάσεις βελτιστοποίησης της λειτουργίας της εταιρείας. Επιπλέον κάποιοι άλλοι αναφέρθηκαν σε συνεχή εποπτεία, ενημέρωση και συνεχείς υποδείξεις αλλά και τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων σε καίριες θέσεις. Αξιόλογες και εξίσου ενδιαφέρουσες προτάσεις για τη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος ήταν και αυτές που αναφέρονταν σε αυτοέλεγχο των τμημάτων της εταιρείας πράγμα που μας δίνει καλύτερη εικόνα των μη παραγωγικών μονάδων οι οποίες χρειάζονται επαναξιολόγηση ως προς τη βιωσιμότητά τους και σε ύπαρξη νέων και ολοκληρωμένων διαδικασιών (procedures) που θα πρέπει να ακολουθούν τα στελέχη σε συνδυασμό με τη χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (λογισμικά πακέτα) τα οποία μπορούν να

βοηθήσουν στη δημιουργία ακριβούς εικόνας παρακολούθησης των αντίκτυπων που έχουν οι αποφάσεις που λαμβάνονται στους πόρους της εταιρείας. Τέλος να αναφέρουμε ότι 2/15 (13%) δεν μας έδωσαν απάντηση.

VI) Πως θα πετύχουμε την ενσωμάτωση στην επιχειρησιακή μας κουλτούρα, τη συνεχή βελτίωση και γιατί όχι τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα;

Για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω και μάλιστα σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα σίγουρα θα χρειαστεί πολύ δουλειά και αποτελεσματικότητα γιατί αυτό που ζητάμε το θέλουμε άμεσα. 2/15 (13%) ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι για να έχουμε το προσδοκώμενο αποτέλεσμα θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ενημέρωση του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, χρήση νέων τεχνολογιών, αναβάθμιση του τεχνικού υλικού της εταιρείας και νέοι τρόποι διαφήμισης. Το ίδιο ποσοστό πιστεύει πως με την κατάλληλη διοίκηση και συνεργίες μέσω συνεργασιών με άλλους οργανισμούς που έχουν διαγράψει τέτοια επιτυχή πορεία πριν από τη δική τους εταιρεία θα επιτύχουν το στόχο τους. Άλλο ένα 2/15 (13%) θεωρεί ότι θα επιτευχθεί το ακριβές αποτέλεσμα με τη διαρκή αξιολόγηση των τομέων της εταιρείας. Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις που πήραμε για τη συγκεκριμένη ερώτηση είχαν η καθεμία τη διαφορετικότητά της και πιο συγκεκριμένα για κάποιον στην Ελληνική πραγματικότητα η διοίκηση των εταιρειών γίνεται με τη νοοτροπία “αφέντης-αφεντικό” και για να πάψει να ισχύει αυτό αλλά και για να λυθούν τα όποια προβλήματα θα πρέπει να νομοθετηθεί η πρόσληψη ανεξάρτητων στελεχών έστω και για τη διάρκεια εκτέλεσης κάποιου μεγάλου έργου (Project Management). Για κάποιον άλλο η τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων σε καίριες θέσεις είναι το σημαντικότερο για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, ενώ σύμφωνα με μία άλλη γνώμη μόνο σκεπτόμενοι μακροπρόθεσμα μπορούμε να βελτιστοποιήσουμε την αποτελεσματικότητά μας. Άλλες τέσσερις διαφορετικές μεταξύ τους απόψειςμίλαγαν για γνωστοποίηση/κατανόηση των κινδύνων της οικονομικής κρίσης, ώστε αφού πρώτα θα ξέρουμε το ακριβές πρόβλημα μετά θα προσπαθήσουμε να το αντιμετωπίσουμε. Επίσης για παροχή κινήτρων στους εργαζομένους και παράλληλα επιβράβευση κάθε καλής προσπάθειας, σωστή οργάνωση και προγραμματισμό αλλά και χρήση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO). 2/15 (13%) δεν μας έδωσαν απάντηση.

VII) Είναι εφικτό μια απλά νοικοκυρεμένη διοίκηση από το διευθύνοντα σύμβουλο να μας σώσει στο παρόν αλλά και να μας οδηγήσει στο μέλλον;

Οι απόψεις διίστανται σ’ αυτή την ερώτηση αφού κάποιες είχαν θετική απάντηση και κάποιες αρνητική. Πιο συγκεκριμένα, 4/15 (26%) θεωρούν ότι η σωτηρία της εταιρείας και η πορεία της προς το μέλλον είναι προσπάθεια συλλογική και όχι ατομική, ενώ για 3/15 (20%) η ύπαρξη του διευθύνοντα σύμβουλου που καλείται να σώσει την εταιρεία στο παρόν και να την οδηγήσει στο μέλλον είναι σημαντικός παράγοντας αλλά όχι ο μόνος αφού θα πρέπει να υπάρχει συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με ταυτόχρονη βελτιστοποίηση λειτουργικού κόστους/ποιότητας. Ένα ποσοστό της τάξεως των 2/15 (13%) απάντησαν απλά καταφατικά στην ερώτηση και ένα ίδιο ποσοστό αρνητικά, διότι σύμφωνα με

αυτούς το πρόβλημα στον τομέα των κατασκευών δεν είναι αυτό που αναφέρεται στην ερώτηση αλλά οι επενδύσεις. Οι υπόλοιπες τρεις απαντήσεις που πήραμε αντιπροσώπευαν 1/15 (6,6%) εκάστη. Για να γίνουμε πιο σαφείς, ένας εκ των ερωτηθέντων μας είπε πως πώς με την προϋπόθεση ύπαρξης target group είναι πιθανό να οδηγηθούν στο μέλλον, ένας δεύτερος μας είπε πως μπορεί να συμβεί αρκεί ο συγκεκριμένος διευθύνοντας σύμβουλος να έχει τα προσόντα για να πετύχει τη μέγιστη συνοχή μεταξύ των εργαζομένων αλλά και να πάρει τη σωστή απόφαση στη σωστή στιγμή και ένας τρίτος υποστήριξε πως δεν είναι εφικτό μια απλά νοικοκυρεμένη διοίκηση από τον διευθύνοντα σύμβουλο να είναι τόσο αποτελεσματική γιατί χρειάζεται επιπλέον ευέλικτο πλαίσιο διαχείρισης και λειτουργίας καθώς και συγκεκριμένη οικονομική πολιτική.

VIII) Ποιο εκτιμάτε ότι θα είναι το μέλλον

α) των τεχνικών έργων στην Ελλάδα

β) η οικοδομή θα επανέλθει ως η κινητήριος δύναμη της Ελληνικής οικονομίας;

Οι απαντήσεις που πήραμε γι' αυτή την ερώτηση δεν ήταν και πολύ αισιόδοξες όπως ήταν και αναμενόμενο άλλωστε. 4/15 (26%) μας είπαν ότι βάσει των τελευταίων οικονομικών μέτρων που πάρθηκαν είναι φανερό ότι τεχνικά έργα και οικοδομή θα έχουν αμφότερα πρόβλημα στο μέλλον. Το ίδιο ποσοστό μας απάντησε ότι το μέλλον των τεχνικών έργων στην Ελλάδα φαντάζει ζοφερό και γενικότερα αβέβαιο, ενώ η οικοδομή θα επανέλθει αλλά σε μικρότερης σημασίας ρόλο και θα πρέπει επιπλέον οι τεχνικές εταιρείες να στραφούν σε πράσινες τεχνολογικές εφαρμογές όπως για παράδειγμα στη βιοκλιματική αρχιτεκτονική για κατασκευή ενεργειακά επαρκών κτιρίων. Ένα μικρότερο ποσοστό, οι 2/15 (13%) έχουν την πεποίθηση ότι τα τεχνικά έργα δεν θα σταματήσουν, απλά προσωρινά ίσως "παγώσουν". Το ίδιο ποσοστό θεωρεί ότι είναι μονόδρομος η ύπαρξη μέλλοντος στα τεχνικά έργα κυρίως για την ανάπτυξη της χώρας αλλά αυτό θα γίνει αργά και σταθερά και η οικοδομή σε επίπεδο κατοικιών θα αργήσει να επανέλθει λόγω της οικονομικής δυσπραγίας του κοινωνικού συνόλου. Τέλος είχαμε και δύο μεμονωμένες απόψεις οι οποίες συμφωνούσαν στο πρώτο ερώτημα και στο γεγονός ότι το μέλλον των τεχνικών έργων στη χώρα θα εξαρτηθεί από τη γενικότερη οικονομική κατάσταση και από τις πολιτικές επιλογές της πολιτικής ηγεσίας του τόπου και διαφοροποιούνταν στο δεύτερο αφού η μεν πρώτη έλεγε ότι για να επανέλθει ως κινητήριος δύναμη η οικοδομή θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι με το αντικείμενο να στραφούν σε έργα συντήρησης και τεχνικές βελτιώσεις υπαρχόντων κατασκευών συν του ότι απαιτείται αύξηση της ποιότητας μελέτης και κατασκευής που σε συνδυασμό με σωστή συντήρηση θα αποτελούν εγγύηση για τη διατήρηση της αξίας των "παγίων" (asset management) και η δε δεύτερη ότι η οικοδομή έπεται της εκκίνησης των μεγάλων δημοσίων έργων και θα αργήσει να επανέλθει (σε πάνω από τρία χρόνια) ως κινητήριος δύναμη της οικονομίας της χώρας για να βρεθεί σε σημαντική πορεία ανάκαμψης.

IX) Πιστεύετε ότι η πρόσφατη φορολογική πολιτική θα επηρεάσει το μέλλον των ιδιωτικών εταιρειών και δη των τεχνικών;

Η απάντηση στην ερώτηση αυτή δεν θα μπορούσε να ήταν άλλη πέραν της καταφατικής. Πάνω από τους μισούς, οι 8/15 (53%) μας είπαν πως όχι μόνο θα επηρεαστεί το μέλλον των τεχνικών εταιρειών από την πρόσφατη φορολογική πολιτική αλλά και θα “γονατίσουν” οι μικρομεσαίες εταιρείες, ενώ δύο απαντήσεις ποσοστού 2/15 (13%) μας εξέφρασαν την πεποίθησή τους ότι πρώτον αναμένουν να παρθεί η τελική μορφή της πολιτικής αυτής γιατί όπως είναι έως τώρα είναι αναποτελεσματική και δεύτερον ότι η ύφεση θα είναι προσωρινή και ότι όσες εταιρείες αντέξουν θα πρωταγωνιστήσουν κιόλας. Οι υπόλοιπες τρεις απαντήσεις παρουσιάζουν μια διαφοροποίηση μεταξύ τους αφού μία μιλάει για ανάγκη σταθερής φορολογικής πολιτικής, μία άλλη λέει ότι το μέλλον εξαρτάται από τη δραστηριότητα της εκάστοτε τεχνικής εταιρείας, αλλά καταλήγει στο ότι στην ουσία όλες θα πληγούν έμμεσα και η τελευταία θεωρεί ότι το γεγονός ότι θα επηρεαστεί αρνητικά το μέλλον θα οδηγήσει σε φυγή των ιδιωτικών εταιρειών προς το εξωτερικό, σε χώρες με ευνοϊκότερες φορολογικές πολιτικές και μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης.

10.ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η κρίση μας αιφνιδίασε. Αναγκαστήκαμε να αντιμετωπίσουμε πειστικά προβλήματα αφού δεν θέλαμε να τα αναγνωρίσουμε.

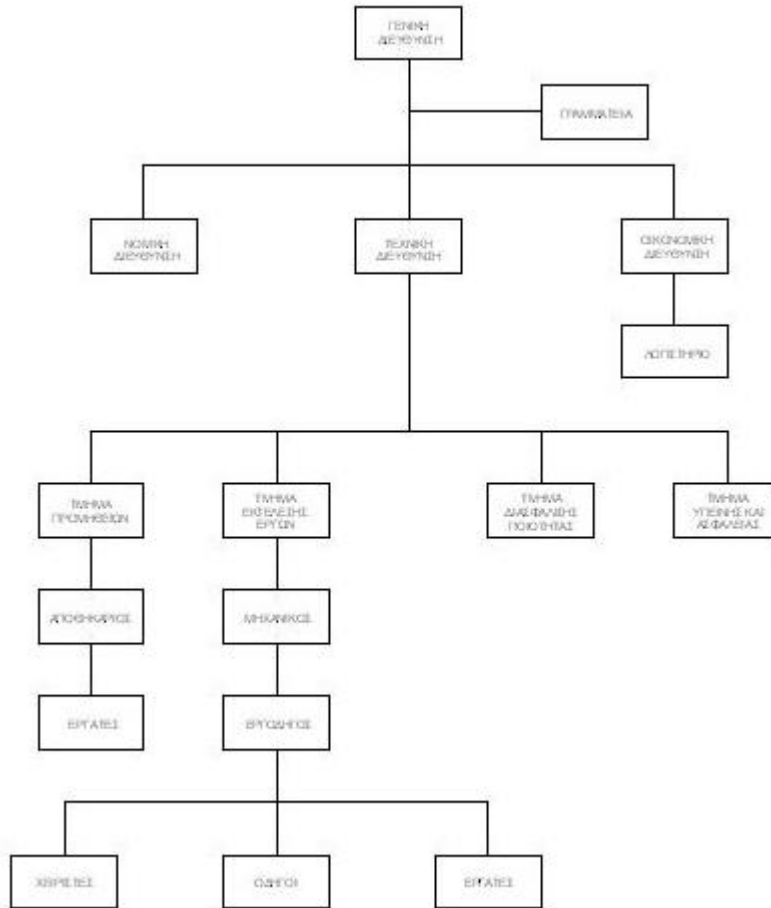
Όπως προέκυψε και από τις απαντήσεις που πήραμε τα προβλήματα υπήρχαν αλλά η φαινομενική ευημερία μας έκανε να τα αγνοούμε. Άρα θα λάβουμε μέτρα. Θα δημιουργήσουμε δομές για το μέλλον. Διατυπώνουμε με σαφήνεια όλες τις επιμέρους ενέργειες σε ένα έντυπο οργανόγραμμα και φροντίζουμε να στελεχώσουμε τα τμήματα που προκύπτουν με τους κατάλληλους ανθρώπους.

Πολύ σημαντική είναι και η ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει υπευθυνότητα από αυτούς που έχουν την εξουσία μέσα στην τεχνική εταιρεία ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο αγώνα για τη σωτηρία της και να πάψει να ισχύει στην Ελλάδα το μοντέλο του “αποφασίζει και διατάζει” ο ένας. Θα πρέπει η δουλειά να είναι συλλογική και να συμμετέχουν όλοι καθοδηγούμενοι από τα κατάλληλα άτομα που θα κάνουν τις προτάσεις αλλά και θα είναι ανοιχτοί στις προτάσεις όλων ανεξαρτήτως θέσης στην εταιρεία.

Έγιναν και θα εξακολουθούν ακόμα και τώρα να γίνονται απολύσεις και να περιορίζονται οι επιπρόσθετες παροχές όμως γίνονται προσπάθειες μέσω των μειωμένων ωραρίων και αποδοχών να περιοριστούν οι απολύσεις.

Επιπλέον είδαμε ότι υπάρχουν αρκετές λύσεις για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα μιας τεχνικής εταιρείας και οι κυριότερες είναι η κοινοπραξία, ο περιορισμός των περιττών εξόδων, η αναδιαπραγμάτευση χρεών και δανείων αλλά και η στροφή σε αγορές του εξωτερικού κυρίως λόγω του χαμηλότερου Φ.Π.Α που υπάρχει σε κάποιες χώρες αφού στην Ελλάδα και ειδικά για τις οικοδομικές επιχειρήσεις, η φορολόγηση γίνεται επί των ακαθάριστων εσόδων τους, με συντελεστή φορολόγησης 20% (αυξήθηκε από 15%).

Ένας καλός και ικανός μάνατζερ με ηγετικό προφίλ οφείλει να οργανώσει με τον καλύτερο τρόπο την εταιρεία του με νέες μεθόδους τεχνολογίας, συνεχή εκπαίδευση, άψογη διοικητική δομή (χρήση και τήρηση οργανογράμματος), συνεχή αξιολόγηση προσωπικού, τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων σε καίριες θέσεις και χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (λογισμικά πακέτα) τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ακριβούς εικόνας παρακολούθησης των αντίκτυπων που έχουν οι αποφάσεις που λαμβάνονται στους πόρους της εταιρείας. Βεβαίως δεν θα πρέπει να ξεχνά και την ανταμοιβή στους εργαζόμενους σε ενδεχόμενη επιτυχία ώστε να δοθούν επιπλέον κίνητρα.



Εικόνα 10.1: Τυπικό Οργανόγραμμα

Όπως είδαμε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας ο μάνατζερ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη σωτηρία μιας εταιρείας εν κρίση και για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της δουλειάς του θα πρέπει να είναι και πολύ καλός ηγέτης με διαισθητικές ικανότητες, καθώς οποιοδήποτε χάσιμο χρόνου, μέχρι να αντιληφθεί το πρόβλημα, μπορεί να στοιχίσει. Επιπλέον θα πρέπει να αποπνέει αισιοδοξία, ώστε να παρακινεί με τον τρόπο του τους υπόλοιπους εργαζομένους και να τους δίνει ελπίδα, αλλά και αίσθημα ευθύνης αφού αυτός στο τέλος θα είναι ή ο “σωτήρας” ή ο “φταίχτης”.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας για τη **στάση** των μάνατζερ απέναντι στην κρίση φαίνεται να ταυτίζονται με τα γεγονότα που συμβαίνουν τα τελευταία χρόνια στον τομέα των τεχνικών έργων και οι λύσεις που προτείναμε εμείς αλλά και οι ερωτηθέντες είναι και αυτές οι “γνωστές και δοκιμασμένες” (κυρίως στο εξωτερικό). Σκοπός είναι να μπορέσουμε ορισμένες να τις αφομοιώσουμε και εμείς και να τις εντάξουμε στον καθημερινό μας προγραμματισμό. Ωστόσο η λήψη αποφάσεων δεν είναι τόσο εύκολη στην πράξη αφού προϋποθέτει άριστο προγραμματισμό κάτι που είδαμε ότι δεν συμβαίνει και τόσο σωστά στις τεχνικές εταιρείες της χώρας αλλά και πολύ καλή συνεργασία ανάμεσα σε όλους όσους δουλεύουν στην εταιρεία, από τα υψηλότερα μέχρι τα χαμηλότερα κλιμάκια.

Άρα για να υπάρξει μέλλον στα τεχνικά έργα και για να επανέλθει η οικοδομή ως η κινητήριος δύναμη της Ελληνικής οικονομίας θα πρέπει να συμβούν δραστικές αλλαγές, δηλαδή προσπάθεια πραγματοποίησης όλων των παραπάνω λύσεων από τους μάντζερ αλλά και αύξηση της ποιότητας μελέτης και κατασκευής σε συνδυασμό πάντα με μία σωστή και σταθερή φορολογική πολιτική.

Όσο αφορά το μοντέλο Vroom-Jago δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθεί αφού αυτό εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε εταιρείας και από το χαρακτήρα των εργαζομένων γιατί από αυτό εξαρτάται αν θα πρέπει ο ηγέτης να είναι αυταρχικός ή συμβουλευτικός. Βέβαια η αλήθεια είναι ότι στην περίπτωση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και κυρίως επειδή δεν υπάρχουν περιθώρια χρόνου ένας ηγέτης με αυταρχικό στυλ ίσως να ήταν ιδανικός χωρίς όμως αυτό να έρχεται σε αντιδιαστολή με τη συνεργατικότητα που αναφέραμε πριν.

Ακολουθώντας την πρακτική των “έξι βημάτων λήψης μιας αποτελεσματικής απόφασης” μπορούμε με βεβαιότητα να οδηγηθούμε σε αποφάσεις υψηλής ποιότητας. Σκοπός είναι να επιδιώξουμε καλύτερα αποτελέσματα αφού η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και ο έλεγχος της όλης διαδικασίας θα αποδώσει θετικά και θα προσφέρει χρήσιμα δεδομένα σε όλους τους τομείς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

(i) Από Βιβλία:

1. Ευφραιμίδης Χ.Ι. (2004), Διαχείριση Κατασκευών, Εκδόσεις Συμμετρία, Αθήνα
2. Κορρές Γ., Γούτσος Κ., Κωστούρος Ι. (2003), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Έργων(Τόμος Α'), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
3. Κουσκουβέλης Η.Ι., (1997), Λήψη Αποφάσεων-Κρίση-Διαπραγμάτευση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
4. Παπαστάμκος Γ., Γκίκας Β., Λιάκουρας Π. (2002), Εθνική και Ευρωπαϊκή Ασφάλεια και διαχείριση κρίσεων, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
5. Σφακιανάκης Μ.Κ. (1998), Διοικητική κρίσεων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
6. Cohen L., Manion L. (1994), Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, ελληνική μετάφραση από τις εκδόσεις Μεταίχμιο
7. Dourado P. (2007), The 60 second leader, Capstone Publishing Ltd., Minnesota(U.S.A)
8. Kiechel W. (2007), Αποτελεσματική ηγεσία, (Harvard Business School), Ελληνική μετάφραση από τις Εκδόσεις Κλειδάριθμος

(ii) Από ιστοσελίδες:

1. http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm
2. https://el.wikipedia.org/Διάγραμμα_Γκαντ
3. https://el.wikipedia.org/Διοίκηση_και_Διαχείριση_Έργου
4. https://el.wikipedia.org/Χένρι_Γκαντ
5. https://el.wikipedia.org/wiki/Χαρίλαος_Τρικούπης
6. <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>
7. <https://hrima.gr/article.asp?view=790&ref=782>
8. www.euro2day.gr/news/economy/124/articles/544151/Article.aspx
9. www.revivalsa.com/gre/Default.aspx?tabit=63

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

Ντενίζ Μπέσκου

Φοιτήτρια Τμήματος Μηχανολογίας Τ.Ε.Ι Πατρών

Θέμα Πτυχιακής Εργασίας: Μάνατζμεντ και ηγεσία τεχνικών έργων στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης

e-mail: beskoudenise@gmail.com

Τηλέφωνο: 6992272087

Οδηγίες-επεξήγηση

Μέσα στα πλαίσια εκπόνησης της Πτυχιακής Εργασίας μου στο Τμήμα Μηχανολογίας του Τ.Ε.Ι Πατρών πρέπει να διερευνήσω και να επεξεργαστώ τις ενέργειες που γίνονται από τη διοίκηση(management)και ηγεσία τεχνικών εταιρειών που αναλαμβάνουν τεχνικά έργα στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης.

Παρακαλείσθε λοιπόν να απαντήσετε ανώνυμα στο παρακάτω σχετικό ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, καλείστε εκτός του να απαντήσετε στις ερωτήσεις, να βαθμολογήσετε με βάση την κλίμακα 1 έως 5(για καθόλου 1,για λίγο 2,για μέτρια 3*,για πολύ 4 και για πάρα πολύ 5)το βαθμό συμβολής της κάθε πιθανής ενέργειας που εσείς ως Διοίκηση/Ηγεσία κάνετε ή θα κάνετε για να αντιμετωπίσετε τη γενικότερη οικονομική κρίση και πως αυτή ενδεχομένως επηρεάζει την εταιρεία σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία, Ντενίζ Μπέσκου.

*Στην ουσία υποδηλώνει σταθερότητα, καμία αλλαγή.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στοιχεία εταιρείας

Επωνυμία:..... Έδρα:.....

Αριθμός εργαζομένων:.....Κατηγορία έργων που αναλαμβάνονται(π.χ. υδραυλικά, υποδομών, κατοικιών):.....

Είδος έργων(δημόσια ή ιδιωτικά):.....

Κατηγορία με βάση το εργοληπτικό πτυχίο:.....

Στοιχεία υπευθύνου(ερωτηθέντα)

Τίτλος σπουδών:.....

Θέση στην εταιρεία:.....

Τρόπος λήψης αποφάσεων

Α)Ποιος αποφασίζει εάν και εφόσον η εταιρεία θα αναλάβει κάποιο έργο;(κυκλώστε):

α) Οι μέτοχοι

β) Το διοικητικό συμβούλιο

γ) Ο γενικός διευθυντής

δ) Ο συνδυασμός κάποιων εκ των παραπάνω

ε) Κάποιος άλλος

Β)Ποιος παίρνει τις αποφάσεις για τις επιμέρους δράσεις;.....

.....

Έργα εν εξελίξει

A) Σε περίπτωση που αναλαμβάνετε ένα έργο και ταυτόχρονα είναι σε εξέλιξη κάποιιο άλλο, το οποίο βρίσκεται σε αρκετά μακρινή απόσταση από το πρώτο τι κάνετε

τότε;.....
.....
.....
.....

B) Πως επηρεάζουν οι εξωγενείς παράγοντες την πορεία εξέλιξης του έργου και ποιος αναλαμβάνει δράση για εναλλακτικές λύσεις;.....

.....
.....
.....
.....

Βαθμολόγηση ενεργειών

Βαθμός

1 2 3 4 5

1α) Μείωση μισθολογικού κόστους στην εταιρεία

--	--	--	--	--

β) Μείωση υπερωριών και άλλων παροχών(bonus)

--	--	--	--	--

2) Απολύσεις εργαζομένων στην εταιρεία με κριτήρια:

α) Ιεραρχίας(ανώτερο ή κατώτερο προσωπικό)

--	--	--	--	--

β) Προϋπηρεσία(μικρή ή μεγάλη)

--	--	--	--	--

γ) Κοινωνικά(έγγαμος ή άγαμος)

--	--	--	--	--

3) Τροποποίηση των ωραρίων εργασίας των εργαζομένων στην εταιρεία

α) Μειωμένα

--	--	--	--	--

β) Αυξημένα

--	--	--	--	--

4) Διεύρυνση αντικειμένου εταιρείας ή κοινοπραξία

--	--	--	--	--

5) Μείωση λειτουργικών δαπανών

--	--	--	--	--

6) Πώληση ή αξιοποίηση κινητών και ακίνητων περιουσιακών στοιχείων εταιρείας

α) Κτίρια

β) Μηχανήματα

γ) Αυτοκίνητα

--	--	--	--	--

7) Μείωση κλάδων παραγωγής με μικρή παραγωγικότητα και αγορά προϊόντων σε έτοιμη μορφή από τρίτους

--	--	--	--	--

8) Αναδιαπραγμάτευση χρεών και δανείων για επίτευξη καλύτερων όρων αποπληρωμής

--	--	--	--	--

9) Προσέλκυση επενδύσεων από τρίτους (εσωτερικού ή εξωτερικού) και λήψη νέων δανείων με συμφέροντες όρους

--	--	--	--	--

10) Προσέλευση νέων αγοραστών-πελατών μέσω π.χ. διαφημίσεων ή ελκυστικών προσφορών

--	--	--	--	--

Λοιπές ερωτήσεις

I) Άλλη ενέργεια (δώστε λεπτομέρειες στο παρακάτω περίγραμμα):

--

II) Γιατί στο πρόσφατο παρελθόν – ίσως και μέχρι πρόσφατα – αγνοούσαμε τις μέχρι τώρα αδυναμίες του οργανισμού και αποδεχόμασταν ανεπίτρεπτες συμπεριφορές;

--

III) Τι μπορούμε να κάνουμε για να εξασφαλίσουμε ότι οι κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης θα είναι η βασική επιλογή μας ανεξάρτητα από την παρούσα οικονομική κατάσταση;

--

IV) Πώς μπορούν αξίες, πιστεύω και συνήθειες των ανθρώπων μας και του επιχειρηματικού οργανισμού που διευθύνουμε να αλλάξουν;

V) Πως θα επιτύχουμε η εταιρεία στο σύνολό της να έχει ως στόχο την εξάλειψη των μη αποδοτικών ενεργειών οι οποίες απορροφούν μόνο πόρους και ουσιαστικά υφίστανται επειδή έτσι το κάναμε πάντα;

VI) Πως θα πετύχουμε την ενσωμάτωση στην επιχειρηματική μας κουλτούρα ,την συνεχή βελτίωση και γιατί όχι την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα;

VII) Είναι εφικτό μια απλά νοικοκυρεμένη διοίκηση από τον διευθύνοντα σύμβουλο να μας σώσει στο παρόν αλλά και να μας οδηγήσει στο μέλλον;

VIII) Ποιο εκτιμάτε ότι θα είναι το μέλλον

α) των τεχνικών έργων στην Ελλάδα

β) η οικοδομή θα επανέλθει ως η κινητήριος δύναμη της Ελληνικής οικονομίας;

ΙΧ) Πιστεύετε ότι η πρόσφατη φορολογική πολιτική θα επηρεάσει το μέλλον των ιδιωτικών εταιρειών και δη των τεχνικών;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Στήλη1	Στήλη2	Στήλη3
Εταιρεία	Vinci	Dragados S.A.
Αρ.Εργαζομένων	120	50.000
Έδρα	Δρέπανο Αχαΐας	Μαδρίτη/Αθήνα
Κατηγ.Έργων	Υποδομής	Όλα τα είδη
Είδος Έργων	Δημόσια	Όλα τα είδη
Κατηγορία Εργ.Πτυχίου	Ε'	Ζ'

Στήλη1	Στήλη2	Στήλη3
Τίτλος Σπουδών	Πολιτικός Μηχανικός	M.Sc.Πολ.Μηχανικός
Θέση σε εταιρεία	Επίβλεψη μελετητών και εγοταξίου	Structures Design Manager

Στήλη1	Στήλη2	Στήλη3
Μικρή Εταιρεία<10		
Μεσαία Εταιρεία<50		
Μεγάλη Εταιρεία>50	x	x

Στήλη1	Στήλη2	Στήλη3
Έργα Υποδομών	x	
Όλα τα είδη έργων		x
Μελέτη-Κατασκ.-Συντηρ.Γεφυρ.		
Ενεργειακά		
Κατασκευές Οικοδομών		
Ανακαινίσεις		
Ηλεκτρομηχανολογικά		
Στατικά/Λιμενικά/Συγκοινωνιακά		

Στήλη1	Στήλη2	Στήλη3
Δημόσια Έργα	x	x
Ιδιωτικά Έργα		x

Στήλη1	Στήλη2	Στήλη3
Κατηγορία Β'		
Κατηγορία Δ'		
Κατηγορία Ε'	x	
Κατηγορία ΣΤ'		
Κατηγορία Ζ'		x

Στήλη1	Στήλη2	Στήλη3
Δρ.Πολ.Μηχανικός		
M.Sc.Πολ.Μηχανικός		x
Πολιτικός Μηχανικός	x	
Ηλεκ/γος-Μηχ/γος Μηχ.		
Πτυχ. Μηχ/κος έργ.Υποδ.		
Πτυχ.Μηχ/κος Δομ.έργ.		

Στήλη4	Στήλη5	Στήλη6
Γέφυρα Α.Ε.	Δομή Α.Ε.	Ολυμπία Ελλάς ΑΤΕΒΕ
Χαλάνδρι Αττικής	Αθήνα	Αθήνα
20	30	75
Μελέτη-Κατασκευή-Συντήρηση Γεφυρών	Μελέτες Έργων Υποδομής	
Δημόσια	Δημόσια και Ιδιωτικά	Δημόσια ΣΤ'

Στήλη4	Στήλη5	Στήλη6
Πολιτικός Μηχανικός	Δρ.Πολιτικός Μηχανικός	Ηλε/κγος-Μηχ/γος Μηχανικός
Διευθυντής Δομικής Συντήρησης	Υπεύθυνος Διαχ.Μελετών	Αναπληρ.Γεν.Διευθυντής

Στήλη4	Στήλη5	Στήλη6
x	x	
		x

Στήλη4	Στήλη5	Στήλη6
	x	
x		

Στήλη4	Στήλη5	Στήλη6
x	x	x
	x	

Στήλη4	Στήλη5	Στήλη6
--------	--------	--------

		X

Στήλη4	Στήλη5	Στήλη6
--------	--------	--------

	X	
X		
		X

Στήλη7	Στήλη8	Στήλη9
--------	--------	--------

Protergia A.E.	Τσούλος Νικ.&Σία Ο.Ε.	Κατσιαδράμης GROUP
Μαρούσι Αττικής	Πάτρα	Σπάρτη Λακωνίας
45	20	
Ενεργειακά	Κατοικίες	Κατασκευές Οικοδομών
Ιδιωτικά	Ιδιωτικά	Ιδιωτικά

Στήλη7	Στήλη8	Στήλη9
--------	--------	--------

Πολ. Μηχανικός	Πολ.Μηχανικός	M.Sc.Πολ.Μηχανικός
Διευθυντής Ανάπτυξης	Ομόρρυθμο μέλος-Διαχειριστής	Ιδιοκτήτης-Κατασκευαστής
A.Π.Ε		

Στήλη7	Στήλη8	Στήλη9
--------	--------	--------

X	X	
---	---	--

Στήλη7	Στήλη8	Στήλη9
--------	--------	--------

X		
	X	X

Στήλη7	Στήλη8	Στήλη9
x	x	x

Στήλη7	Στήλη8	Στήλη9

Στήλη7	Στήλη8	Στήλη9
x	x	x

Στήλη10	Στήλη11	Στήλη12
ΟΤΜ	ΟΤΜ	
Αθήνα	Αθήνα	
95	100	10
Υποδομών	Υποδομών	Ανακαινίσεις
Δημόσια	Δημόσια	Ιδιωτικά
Ε'	Ε'	

Στήλη10	Στήλη11	Στήλη12
Μ.Sc.Πολ.Μηχανικός	Δρ.Πολ.Μηχανικός	Πτυχ.Μηχ. Δομικών Έργων(Τ.Ε.)
Επιστημονικός	Επιστημονικός	Μηχανικός έργου
Συνεργάτης	Συνεργάτης	

Στήλη10	Στήλη11	Στήλη12
		x
x	x	

Στήλη10	Στήλη11	Στήλη12
X	X	
		X

Στήλη10	Στήλη11	Στήλη12
X	X	
		X

Στήλη10	Στήλη11	Στήλη12
X	X	

Στήλη10	Στήλη11	Στήλη12
X	X	
		X

Στήλη13	Στήλη14	Στήλη15
GMG	Νικολόπουλος Γεώργιος	DENCO A.E.
Γέρακας Αττικής	Πάτρα	Μαρούσι Αττικής
30	2	58
Κατοικιών	Ηλεκτρομηχανολογικά	Στατικά/Λιμενικά/Συγκοινωνιακά
Ιδιωτικά	Ιδιωτικά&Δημόσια	Δημόσια&Ιδιωτικά
Δ'	Β'	Ε'

Στήλη13	Στήλη14	Στήλη15
Πτυχ.Μηχ.Έργων Υποδ.(Τ.Ε.)	Ηλεκ/γος-Μηχ/γος Μηχανικός	Δρ.Πολιτικός Μηχανικός
Υπεύθυνος Πωλήσεων	Διευθυντής	Εταίρος/Διαχειριστής Έργων

Στήλη13	Στήλη14	Στήλη15
---------	---------	---------

	X	
X		
		X

Στήλη13	Στήλη14	Στήλη15
---------	---------	---------

X		
	X	
		X

Στήλη13	Στήλη14	Στήλη15
---------	---------	---------

	X	X
X	X	X

Στήλη13	Στήλη14	Στήλη15
---------	---------	---------

	X	
X		
		X

Στήλη13	Στήλη14	Στήλη15
---------	---------	---------

		X
	X	
X		

Στήλη16
Malco Hellas
Πάτρα
15
Κατοικιών
Ιδιωτικά
Δ'

Στήλη 16
Δρ. Πολ. Μηχανικός
Αντιπρόεδρος

Στήλη 16	Στήλη 17	Στήλη 18
	1 στα 15	6,60%
x	7 στα 15	46,00%
	7 στα 15	46%

Στήλη 16	Στήλη 17	Στήλη 18
	4 στα 15	26%
	1 στα 15	6,60%
	1 στα 15	6,60%
	1 στα 15	6,60%
x	5 στα 15	33%
	1 στα 15	6,60%
	1 στα 15	6,60%
	1 στα 15	6,60%

Στήλη 16	Στήλη 17	Στήλη 18
	9 στα 15	60,00%
x	10 στα 15	66%

Στήλη 16	Στήλη 17	Στήλη 18
	1 στα 15	6,60%
x	2 στα 15	13%
	4 στα 15	26%
	1 στα 15	6,60%
	1 στα 15	6,60%

Στήλη 16	Στήλη 17	Στήλη 18
x	4 στα 15	26%
	3 στα 15	20%
	4 στα 15	26%
	2 στα 15	13%
	1 στα 15	6,60%
	1 στα 15	6,60%