

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

οικονομία - επιχειρήσεις

Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων



ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

| | |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Επιστημονική Ευθύνη | Γεώργιος Λελεδάκης, Λέκτορας Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών |
| Συγγραφή | Ευθύμιος Ζιγκιρίδης |

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου «**Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων II**», το οποίο εντάσσεται στο **Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. II** του **ΥΠ.Ε.Π.Θ.**, Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την **Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.)**.



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | 3 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 «ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» | 5 |
| 1.1 Έννοια του Management | 6 |
| 1.2. Παράγοντες του Management..... | 6 |
| 1.3. Περιεχόμενο του Management..... | 6 |
| 1.4 Η σημασία της οργάνωσης και Διοίκησης (Management) για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων – οργανισμών..... | 7 |
| 1.5 Η σημασία του Management για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης..... | 8 |
| Σύνοψη | 9 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 10 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 12 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 13 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 «ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΡΕΥΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ» | 15 |
| 2.1 Αναδρομή από την Αρχαιότητα μέχρι το τέλος του 19 ^{ου} αιώνα..... | 16 |
| 2.2 Οι θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης | 16 |
| 2.3 Νεότερες προσεγγίσεις του Management | 17 |
| 2.4 Πρόσωπα - σταθμοί στη νεότερη εξέλιξη της επιστήμης του Management | 18 |
| Σύνοψη | 19 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 20 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 22 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 23 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ» | 24 |
| 3.1 Έννοια, σημασία και αναγκαιότητα του Προγράμματος και του Προγραμματισμού..... | 25 |
| 3.2 Σχεδιασμός του προγράμματος..... | 26 |
| 3.3 Μεθοδολογία σχεδιασμού..... | 27 |
| 3.4 Διαδικασία σχεδιασμού | 28 |
| 3.5 Καθορισμός σκοπών και στόχων | 29 |
| 3.6 Αρμοδιότητα για την επεξεργασία των σχεδίων | 30 |
| 3.7 Ανάπτυξη των σχεδίων – προγραμμάτων | 30 |
| 3.8 Η ανάπτυξη των διαδικασιών | 32 |
| 3.9 Ειδικές τεχνικές σχεδιασμού..... | 32 |
| Σύνοψη | 34 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 35 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 38 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 39 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 «ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ» | 41 |
| 4.1 Τυπική και Άτυπη Οργάνωση | 42 |
| 4.2 Η διαδικασία για αποτελεσματική οργάνωση..... | 43 |
| 4.3 Βασικές Αρχές Οργάνωσης | 44 |
| 4.4 Η δομή της οργάνωσης..... | 44 |
| 4.5 Εξουσιοδότηση | 47 |
| 4.6 Γραμμική και Επιτελική Εξουσία | 48 |
| 4.7 Το οργανόγραμμα στην επιχείρηση | 49 |
| Σύνοψη | 50 |
| 4.8 Η στελέχωση της επιχείρησης | 50 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 57 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 59 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 60 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 «ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ» | 61 |
| 5.1. Προσέγγιση του προβλήματος που ζητά λύση..... | 62 |
| 5.2 Διεργασίες που οδηγούν στη διατύπωση λύσεων..... | 64 |
| 5.3 Οι εναλλακτικές λύσεις και η ικανοποιητική λύση | 65 |
| 5.4 Κατάταξη των αποφάσεων - Προγραμματισμένες και μη αποφάσεις | 66 |
| 5.5 Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων | 67 |
| Σύνοψη | 70 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 71 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 «ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ» | 73 |
| 6.1 Παρακίνηση και Ηγεσία..... | 74 |
| 6.2. Η διαδικασία της παρακίνησης (Motivation Process)..... | 75 |
| 6.3 θεωρίες για την ηγεσία – Προσόντα και δύναμη του ηγέτη` | 82 |
| Σύνοψη | 85 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 87 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 89 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 90 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ» | 91 |
| 7.1 «Ισχυρή» κουλτούρα | 92 |
| 7.2 Ο ρόλος των εθνικών χαρακτηριστικών | 93 |
| 7.3 Στην Ελλάδα..... | 93 |
| 7.4 Μέθοδοι διοίκησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα..... | 94 |
| 7.5 επιτυχία συχνά στις επιχειρήσεις οφείλεται στους «διαφορετικούς»..... | 94 |
| 7.6 Να σκεφτόμαστε σε κύκλου | 95 |
| 7.7 Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της οργανωτική ταυτότητα..... | 97 |
| 7.8 Οι συνταγές της επιτυχίας..... | 99 |
| 7.9 Διαφορές κουλτούρας στη διοίκηση επιχειρήσεων..... | 99 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Σύνοψη | 102 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 103 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 106 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 107 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 «ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ» | 109 |
| 8.1 Έννοια του Ελέγχου ή της Ελεγκτικής (Controlling) | 110 |
| 8.2 Ο ρόλος του Controlling | 110 |
| 8.3 Το Controlling στην υπηρεσία της ηγεσίας της επιχείρησης..... | 111 |
| 8.4 Στόχοι του Controlling | 112 |
| 8.5 Είδη συστημάτων ελέγχου | 115 |
| 8.6 Ο βασικός μηχανισμός του ελέγχου | 117 |
| Σύνοψη | 121 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 122 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 125 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 126 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ» | 127 |
| 9.1 Μεθοδολογία στρατηγικού σχεδιασμού..... | 128 |
| 9.2 Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού..... | 129 |
| 9.3 Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης | 130 |
| 9.4 Ανάλυση στοιχείων κατεύθυνσης στρατηγικής | 131 |
| 9.5 Εργαλεία ελέγχου στρατηγικής | 136 |
| Σύνοψη | 139 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 140 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 142 |
| ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ | 143 |
| ΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ | 144 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το εγχειρίδιο αυτό γράφτηκε προκειμένου να καλύψει τις διδακτικές ανάγκες του μαθήματος Διοίκηση και Οργάνωση των σπουδαστών των ΚΕΕ. Απευθύνεται όμως σε κάθε ενδιαφερόμενο (επιστήμονα, στέλεχος επιχειρήσεων, επιχειρηματία) ο οποίος επιθυμεί να έρθει σε επαφή με αυτό το επιστημονικό πεδίο και να αποκτήσει γνώσεις γύρω από τη Διοίκηση και Οργάνωση των επιχειρήσεων ή να συστηματοποιήσει και να εμπλουτίσει αυτές που έχει στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό υλικό έγινε μια προσπάθεια να έρθουν οι αναγνώστες σε επαφή με τους κύριους μηχανισμούς δράσης του Management στον επιχειρηματικό χώρο. Επιχειρείται να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: Ποια στοιχεία είναι αυτά τα οποία καθιστούν το management τόσο απαραίτητο στις σημερινές συνθήκες πολυπλοκότητας της παγκοσμιοποιημένης αγοράς; Ποιες έννοιες πρέπει να γνωρίζει το στέλεχος μιας επιχείρησης ή όποιος ασχολείται με επιχειρησιακές δραστηριότητες; Ποιες γνώσεις πρέπει να κατέχει σε σχέση με την λειτουργία της αγοράς αυτός που ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία; Φθάνει μόνο η εμπειρική γνώση για να αντεπεξέλθει ικανοποιητικά κάποιος στις προκλήσεις της ελληνικής και διεθνούς αγοράς;

Τα παραπάνω είναι μόνο κάποια από τα ερωτήματα που θέτει η ελληνική και η διεθνής πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις για να καταστούν ανταγωνιστικές πρέπει να διαθέτουν πληροφορημένους συνεργάτες και εξειδικευμένα στελέχη. Οι σπουδαστές οι οποίοι πιθανόν να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις κατά τα επόμενα έτη, θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι για την βελτίωση της ανταγωνιστικής δυνατότητας των δράσεων στις οποίες θα συμμετέχουν πρέπει να εισάγουν σε αυτές καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές και να παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα. Να προτείνουν βελτιωτικές δράσεις τόσο για τις παραγωγικές διαδικασίες όσο και για τα ίδια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

Το εγχειρίδιο αυτό αποτελείται από 9 ενότητες στις οποίες παρουσιάζεται και αναλύεται ολόκληρη η κλασική θεωρία του Management, εμπλουτισμένη με τις πλέον πρόσφατες θεωρητικές προσεγγίσεις και τις αντίστοιχες βιβλιογραφικές αναφορές και σχόλια.

Στο κεφάλαιο 1 γίνεται αναφορά σε βασικές έννοιες του Management και τους διαφορετικούς τρόπους που οι διεθνείς οργανισμοί και φυσικά πρόσωπα ορίζουν το Management.

Στο κεφάλαιο 2 γίνεται αναφορά στις διάφορες σχολές και σκέψεις Management που επικράτησαν κατά καιρούς. Γίνεται αναφορά και περιγράφονται οι κλασικές θεωρίες καθώς επίσης και οι πιο σύγχρονες θεωρίες.

Στο κεφάλαιο 3 περιγράφονται οι τεχνικές προγραμματισμού και εξηγείται η κρισιμότητα του σχεδιασμού και προγραμματισμού στην επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Επίσης γίνεται αναφορά στις μεθοδολογίες σχεδιασμού και στην σπουδαιότητα τοποθέτησης στόχων σε μια επιχείρηση.

Το κεφάλαιο 4 αναφέρεται στην διάφορες κατηγορίες οργάνωσης μιας επιχείρησης και πως η κάθε μια από αυτές επηρεάζουν την επιχείρηση. Γίνεται αναφορά στην έννοια της εξουσίας και περιγράφονται τρόποι στελέχωσης μιας επιχείρησης και αξιολόγησης του προσωπικού της.

Στο κεφάλαιο 5 περιγράφονται οι μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων και αναλύονται οι μορφές λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων.

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται αναφορά στους διαφορετικούς ρόλους της ηγεσίας στην επιχείρηση, τα διαφορετικά στυλ management, στις βασικές αρχές της ηγεσίας, και επίσης περιγράφονται οι διαφορετικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων.

Στο κεφάλαιο 7 γίνεται αναφορά στον πως η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης και ποια είναι τα χαρακτηριστικά ή κριτήρια που προσδίδουν την εταιρική ταυτότητα σε μια επιχείρηση.

Στο κεφάλαιο 8 περιγράφονται τα είδη συστημάτων ελέγχου, οι έννοιες του ελέγχου, οι βασικοί μηχανισμοί του ελέγχου και η συμβολή αυτής της διεργασίας στην βελτίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Περιγράφονται και αναλύονται τα μοντέλα και οι μεθοδολογίες στρατηγικού σχεδιασμού καθώς επίσης και τα εργαλεία που απαιτούνται για την εφαρμογή των οραμάτων αξιών και στόχων της επιχείρησης στα πλαίσια της στρατηγικής της.

Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει ασκήσεις οι οποίες θα βοηθήσουν τους αναγνώστες στην καλύτερη κατανόηση των εννοιών αφού θα χρειαστεί να συνδυάζουν τις γνώσεις τους και να επιστρατεύσουν την κρίση τους για να μπορέσουν να δώσουν απαντήσεις.

Σε κάθε ενότητα υπάρχει βιβλιογραφία και σημεία αναφοράς για περαιτέρω μελέτη είτε από ξένη βιβλιογραφία είτε από ιστοσελίδες σχετικές με τις αντίστοιχες θεματικές ενότητες.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σκοπός

Σε αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο επιδιώκουμε να φέρουμε τους εκπαιδευόμενους σε επαφή με μερικές βασικές έννοιες καθώς και με τους παράγοντες και τη σημασία της διοίκησης για την αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν τι είναι Management
- Συζητήσουν για την αποτελεσματικότητα του Management στις επιχειρήσεις.
- Περιγράψουν τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση μιας επιχείρησης.
- Κατανοήσουν τη διαφορά αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.

Εννοιες Κλειδιά

Αποδοτικότητα Κεφαλαίου
Αποτελεσματικότητα
Παραγωγικότητα
Οικονομικότητα
Πολυθεσμικό Management
Πολυεθνικό Management
Πολυπολιτισμικό Management

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Συγγραφείς και γκουρού του Management έχουν γράψει κατά καιρούς ότι εάν οι αρχές της διοίκησης και της οργάνωσης εφαρμόζονταν στις επιχειρήσεις, τότε θα ήταν ευκολότερο για αυτές να πετύχουν τους στόχους τους με έναν αποτελεσματικό τρόπο. Ο στόχος είναι η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

1.1 Έννοια του Management

Ποικίλο περιεχόμενο έχει δοθεί στον όρο Management, η ρίζα του οποίου βρίσκεται στη γαλλική λέξη ménage, που σημαίνει νοικοκυριό. Ορισμένοι τον ταυτίζουν με τη διοίκηση, άλλοι με τη διεύθυνση, άλλοι με την ηγεσία, άλλοι με τη διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση. Η σύνδεση του με την οργάνωση οφείλεται στο ότι, ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης, ο Αμερικάνος μηχανικός Φρ. Ταίηλορ (Taylor), χρησιμοποίησε γι' αυτή τον όρο Scientific Management. Διαπρεπείς συγγραφείς, όπως ο Π. Ντράκερ, διατύπωσαν αξιοσημείωτες απόψεις, όπως: « Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων». Άλλοι όρισαν το Management ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Η σύγχυση γύρω από την έννοια του Management παρατηρήθηκε τόσο στο χώρο της επιστήμης όσο και της πράξης. Στην πράξη, ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Η επιστήμη, βρήκε τη χρυσή τομή γι' αυτό το πρόβλημα και έδωσε στο Management την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η Επιστήμη του Management με πλατιά έννοια, στην οποία η American Management Association έδωσε τον ορισμό της επιστήμης της οργάνωσης και της διοίκησης.

Σήμερα ο όρος Management έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σ' όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη.

1.2. Παράγοντες του Management

Στην αμερικανική ορολογία ως παράγοντες του Management αναφέρονται τα «Six M» (γιατί το αρχικό τους είναι M): (1) Men (άνθρωποι - εργασία), (2) Materials (υλικά), (3) Machines (μηχανές), (4) Managers (οργανωτικά - διοικητικά στελέχη), (5) Money (κεφάλαια) και (6) Market (αγορά).

1.3. Περιεχόμενο του Management

Νομίζουμε ότι κατά αριστοτεχνικό τρόπο δίνει το περιεχόμενο του Management ο κορυφαίος καθηγητής και συγγραφέας που ασχολήθηκε μ' αυτό και τον αναφέρουμε πολλές φορές, ο Π. Ντράκερ (1974):

«...Management είναι έργα. Management είναι μια επιστήμη. Αλλά Management είναι και άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του Management είναι επιτυχία ενός Manager. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το σλόγκαν του υπόλοιπου 20^{ου} αιώνα είναι: η έκρηξη του Management τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοσή του... Το Management είναι κοινωνική λειτουργία. Ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management έγινε πολυθεσμικό (Multi-Institutional), δηλαδή κατάλληλο

για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό (Multi-National), δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες, και πολύ-πολιτισμικό (Multi-Cultural) δηλαδή κατάλληλο για πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς... Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες. Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο Manager. Έργα του Manager είναι (1) η προσφορά στην οικονομία, (2) η διοίκηση της επιχείρησης και (3) η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων (των εργαζομένων και της οργάνωσης της εργασίας)».

1.4 Η σημασία της οργάνωσης και Διοίκησης (Management) για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων - οργανισμών

«... Ο Manager είναι υπηρέτης. Το αφεντικό του είναι ο οργανισμός που διοικεί, (απέναντι στον οποίο είναι υπεύθυνος και τον οποίο πρέπει να κάνει αποδοτικό...»

Π. Ντράκερ

1.4.1 Η έννοια της αποτελεσματικότητας

Αποτελεσματικότητα (Effectiveness) είναι η σχέση μεταξύ των μέσων που διατίθενται (θυσιών) και του αποτελέσματος που επιτυγχάνεται μ' αυτά (ωφέλειας). Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται σε:

1.4.2 Παραγωγικότητα (Productivity)

που είναι (κατ' αρχήν και κυρίως) η σχέση μεταξύ μονάδων εργασίας που διατίθενται και μονάδων παραγωγής που επιτυγχάνονται μ' αυτές. Αυτή η σχέση μπορεί να πάρει τις εξής ειδικότερες μορφές:

$$\frac{\text{Μονάδες παραγωγής (ποσότητα σε βάρος, μήκος, τετρ. ή κυβ. μέτρα)}}{\text{Αριθμός ανθρώπων που εργάστηκαν για την παραγωγή αυτής της ποσότητας}}$$

Η

$$\frac{\text{Μονάδες παραγωγής (ποσότητα)}}{\frac{\text{Αριθμός ωρών ανθρώπινης εργασίας (ανθρωπόωρες) που διατέθηκαν για την παραγωγή αυτής ποσότητας}}{\text{για την παραγωγή αυτής ποσότητας}}}$$

Άρα η παραγωγικότητα μετριέται και ως σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και ώρες χρησιμοποίησης μιας μηχανής γι' αυτή την ποσότητα (παραγωγικότητα της μηχανής). Επίσης η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί ως σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και σε κεφάλαιο που διατέθηκε για την πραγματοποίησή της (παραγωγικότητα του κεφαλαίου).

1.4.3 Οικονομικότητα (Economicity)

που σημαίνει το βαθμό εκπλήρωσης της βασικής οικονομικής αρχής: επίτευξη του άριστου δυνατού αποτελέσματος με τη λιγότερη δυνατή θυσία. Επομένως, για τον προσδιορισμό της οικονομικότητας απαιτούνται ο υπολογισμός αφενός του άριστου δυνατού αποτελέσματος και αφετέρου της λιγότερης δυνατής θυσίας και η σύγκριση με τα αντίστοιχα μεγέθη που πραγματοποιεί η επιχείρηση, για να συναχθεί το συμπέρασμα ως προς το βαθμό εκπλήρωσης της οικονομικής αρχής από την επιχείρηση.

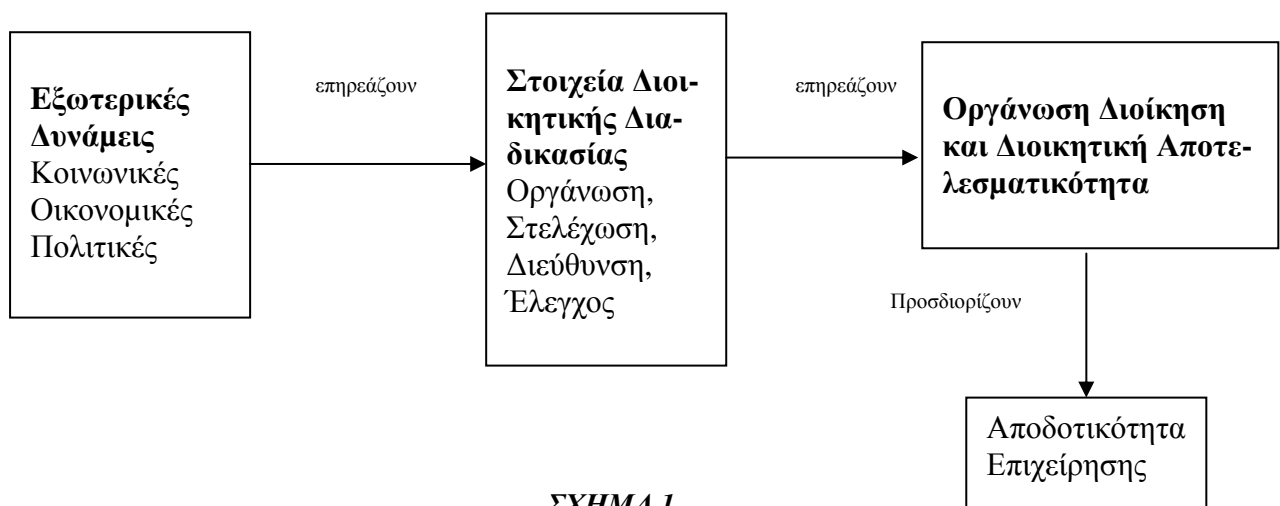
1.4.4 Αποδοτικότητα του κεφαλαίου (Capital Efficiency)

της επιχείρησης, που είναι η σχέση ανάμεσα στα καθαρά κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε μια ετήσια χρήση και στα συνολικά (ίδια + ξένα) κεφάλαια που χρησιμοποίησε για την επίτευξή τους στην ίδια χρήση.

1.5 Η σημασία του Management για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

Αυτή είναι προφανής γιατί

1. Με το κατάλληλο Management και το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατό ν' αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο, χωρίς ποιοτική υποβάθμιση.
2. Το Management είναι εκείνο που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες (σε κόπο και κόστος) για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο δυνατό, θα τείνει προς αυτό. Επομένως με το κατάλληλο M. μπορεί να βελτιωθεί η οικονομικότητα της επιχείρησης.
3. Το κατάλληλο M. μπορεί να επιτύχει τη βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης, με την καλύτερη αξιοποίηση τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.



ΣΧΗΜΑ 1

Σύνοψη

Το Μ. μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης - οργανισμού. Χαρακτηριστικό θεωρούμε το παραπάνω υπόδειγμα των R.N. Farmer και B.M. Richard που δείχνει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το Management, το οποίο προσδιορίζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και του συστήματος γενικότερα.

Άσκηση 1

Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι βασικές λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του Management;

Άσκηση 2

Σε μια μικρή μεταποιητική επιχείρηση εργάζονται 10 άτομα, από τα οποία τα 5 εργάζονται στην παραγωγή. Το 2003 παρήγαγε 10.000 ποτήρια και εργάστηκαν 1.000 ανθρωποημέρες, το 2004 παρήγαγαν 15000 και εργάστηκαν 1.450 ανθρωποημέρες και το 2005 παρήγαγαν 16.000 ποτήρια και εργάστηκαν 1.300 ανθρωποημέρες. Βρείτε την παραγωγικότητα για καθένα από τα αναφερόμενα έτη και αναφέρατε πόσο αυξήθηκε ή μειώθηκε η παραγωγικότητα της εταιρείας από έτος σε έτος.

Άσκηση 3

Μία επιχείρηση έχει το έτος 2003 κέρδη 1.000.000 ευρώ. Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης ανέρχονται στα 2.500.000 ευρώ και έχει μακροπρόθεσμα δάνεια 500.000 ευρώ. Το 2004 τα κέρδη της επιχείρησης ανήλθαν στα 1.200.000 ευρώ με ίδια κεφάλαια 3.500.000 ευρώ και δάνεια που φτάνουν το ύψος των 400.000 ευρώ. Υπολογίστε την αποδοτικότητα του κεφαλαίου για τα έτη 2003 και 2004.

Λύσεις

Άσκηση 1

Χαρακτηριστικά

- Προσδιορίζει με βάση δεδομένα των στόχων της επιχείρησης.
- Επιτυγχάνει τους στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- Απαιτεί τη χρήση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων, καθώς και ειδικούς τρόπους ενέργειας.
- Αποτελεί χρήσιμο και σπουδαίο μέσο για την άσκηση πραγματικής επιρροής στη ζωή ενός ανθρώπου.
- Οι απασχολούμενοι με το Management δε χρειάζεται να είναι οι επιχειρηματίες ή οι χρηματοδότες.

Βασικές Λειτουργίες

- Έλεγχος
- Λήψη αποφάσεων
- Οργάνωση
- Προγραμματισμός

Στα παρακάτω κεφάλαια θα αναφερθούμε αναλυτικά στις λειτουργίες του Management.

Άσκηση 2

Το έτος 2003 η παραγωγή ήταν 10.000 ποτήρια. Ο χρόνος εργασίας ήταν 1.000 ανθρωπο-ποημέρες, δηλαδή

$$\frac{10.000}{1.000} = 10 \text{ ποτήρια την ανθρωποημέρα}$$

ή

$$\frac{1.000}{5} = 2.000 \text{ ποτήρια /άτομο/χρόνο}$$

Το 2004 η παραγωγή ήταν 15.000 ποτήρια. Ο χρόνος εργασίας ήταν 1.450 ανθρωπο-ποημέρες, δηλαδή

$$\frac{15.000}{1.450} = 10,34 \text{ ποτήρια την ανθρωποημέρα}$$

ή

$$\frac{15.000}{5} = 3.000 \text{ ποτήρια /άτομο/χρόνο}$$

Το 2005 η παραγωγή ήταν 14.000 ποτήρια. Ο χρόνος εργασίας ήταν 1.300 ανθρωποημέρες, δηλαδή

$$\frac{16.000}{1.300} = 12,3 \text{ ποτήρια την ανθρωποημέρα}$$

ή

$$\frac{16.000}{5} = 3.200 \text{ ποτήρια /άτομο/χρόνο}$$

Από το 2003 στο 2004 είχαμε μια αύξηση της παραγωγικότητας σε σχέση με τον αριθμό των ποτηριών ανά ανθρωποημέρα της τάξεως του 3.28%. Από το 2004 στο 2005 η αύξηση ήταν της τάξης του 15.3%

Άσκηση 3

Το 2003 τα κέρδη ανήλθαν στο 1.000.000 ευρώ, το σύνολο των κεφαλαίων ήταν 2.500.000 ευρώ + 500.000 ευρώ=3.000.000, έτσι η αποδοτικότητα είναι

$$\frac{1.000.000}{3.000.000} \times 100 = 33.3\%$$

Το 2004 τα κέρδη ανήλθαν στα 1.200.000 ευρώ, το σύνολο των κεφαλαίων ήταν 3.500.000 ευρώ + 400.000 ευρώ=3.900.000, έτσι η αποδοτικότητα είναι

$$\frac{1.200.000}{3.900.000} \times 100 = 30.7\%$$

Βλέπουμε ότι αν και το κέρδος αυξήθηκε, η αποδοτικότητα κεφαλαίων μειώθηκε αφού χρησιμοποιήθηκαν περισσότερα κεφάλαια το 2004.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δραγώνα & Σταφυλάκη, *Εισαγωγή στη διοικητική και οργανωτική των επιχειρήσεων*, ΟΕΔΒ, 1994.
- Drucker P., *To management στην πράξη*, Αθήνα, Κλειδάριθμος 1998.
- Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β., *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα, Interbooks, 1996.
- Drucker P., *Drucker on Management*, Management Publications Ltd for the British Institute of Management, 1971.
- Stewart R., *The Reality of Management*, Heinmann, 1985.

1. Philip Sadler, Principles of Management, The Gower, 1992.

Ενότητα η οποία είναι μέρος του βιβλίου Handbook of Management, το οποίο επιμελήθηκε ο Dennis Lock και εκδόθηκε από τις εκδόσεις GOWER. Γίνεται αναφορά στις αρχές του Management.

2. www.management.about.com

Η ιστοσελίδα παρουσιάζει τις έννοιες του management με σαφείς και απλούς ορισμούς και αναλύει τις διάφορες θεωρίες του management

ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΡΕΥΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να φέρουμε τους εκπαιδευόμενους σε επαφή με τις διαφορετικές σχολές και θεωρίες του management που επικράτησαν κατά καιρούς, και πώς αυτές εξελίχτηκαν έως σήμερα.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν τις διαφορετικές σχολές management
- Συζητήσουν τους ρόλους των managers σε όλα τα επίπεδα
- Περιγράψουν την επιρροή των διαφορετικών σχολών management στις επιχειρήσεις.
- Κατανοήσουν τη διαφορετικότητα των διαφορων σχολών management

Εννοιες Κλειδιά

Εμπειρική σχολή
Θεωρία του κοινωνικού συστήματος
Θεωρία των συστημάτων
Λειτουργική προσέγγιση
Μαθηματική σχολή

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι πρώτοι οι οποίοι βοήθησαν στην κατανόηση του management ήταν managers που προέρχονταν από τη βιομηχανία και θεωρητικοί των κοινωνικών επιστημών. Managers ήταν, για παράδειγμα, οι Taylor και Fayol και θεωρητικοί ήταν οι Mayo και McGregor. Οι πρώτοι βασίστηκαν στην προσωπική τους καθημερινή εμπειρία, στοχεύοντας στη δημιουργία αρχών management οι οποίες να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλες τις επιχειρήσεις. Η δουλειά τους βασίστηκε περισσότερο στη δομή της εργασίας και των επιχειρήσεων παρά στα κίνητρα ή στην κουλτούρα των ατόμων. Η άλλη ομάδα ήταν ακαδημαϊκοί που βασίστηκαν κυρίως στην ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και στο πώς θα μπορούσαν να πετύχουν τη μέγιστη αποδοτικότητα μέσω βελτιωμένων συνθηκών εργασίας και κινήτρων στους εργαζομένους.

2.1 Αναδρομή από την Αρχαιότητα μέχρι το τέλος του 19^{ου} αιώνα

Σημαντικά οργανωτικά-διοικητικά στοιχεία βρίσκουμε στα αποφθέγματα των 7 σοφών της ελληνικής Αρχαιότητας, όπως, «άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήση» (να μάθεις να διοικείσαι, για να μπορείς να διοικείς) και «σκοπείν χρή παντός χρήματος την τελευταίην κή αποβήσει» (να σκέπτεσαι και να υπολογίζεις τις συνέπειες της κάθε ενέργειάς σου) του Σόλωνος (640-559 π.Χ.), «άρχων κόσμει σ' αυτόν» (να εφοδιάζεις τον εαυτό σου με προϊόντα όταν διοικείς) και «αρχή άνδρα δείκνυσι» (η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί) του Πιττακού (640-569 π.Χ.), «νόει το πραττόμενον» (να ξέρεις τι κάνεις) του Βίαντος (625-540 π.Χ.), «χρόνου φειδού» (να χρησιμοποιείς με φειδώ το χρόνο) του Χίλωνος (600-520 π.Χ.) κ.ά.

Ο Σωκράτης (470-399 π.Χ.) και ο Πλάτων (429-347 π.Χ.) δίδαξαν τον καταμερισμό των έργων.

Ο Ξενοφών (427-355 π.Χ.) κήρυξε την ανάγκη της τάξης.

Ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) έκανε λόγο για υποκατάσταση των εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία και για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Σταθμό απετέλεσε ο Leonardo da Vinci (1452-1519) που διατύπωσε, 500 χρόνια πριν από το θεωρούμενο ως πατέρα της επιστημονικής οργάνωσης Φρ. Ταίηλορ, σύστημα οργάνωσης της εργασίας με τη χρήση των κινήσεων και του χρόνου.

Ο πατέρας της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας Άνταμ Σμιθ (A. Smith), στο κλασικό έργο του για τον πλούτο των εθνών (1779), υποστήριξε την ανάγκη του καταμερισμού των έργων και της εκπαίδευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Το 1832 ο καθηγητής του Πανεπιστημίου του Cambridge Τσαρλ Μπαμπέιζ (Ch. Babbage), που επινόησε την υπολογιστική μηχανή, διατύπωσε οργανωτικές αρχές και μεθόδους για την απόκτηση εργατικής δεξιοτεχνίας, ιδιαίτερα από ασθενικούς εργάτες. Ο μαθηματικός Πονσελέ υποστήριξε το 1835 ότι πρέπει ν' αποφεύγεται η υπέρμετρη κόπωση των εργαζομένων.

2.2 Οι θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης

- 1. Φρ. Ταίηλορ [Taylor]** (1856-1915) Αμερικάνος μηχανικός. Η θεωρητική θεμελίωση του έργου του συνοψίζεται στα εξής: Επιστήμη αντί του εμπειρισμού, αρμονία αντί για διχόνοια, συνεργασία αντί του ατομικισμού, εξειδίκευση του κάθε εργαζομένου για την επίτευξη της ανώτατης δυνατής απόδοσής του. Διατύπωσε ένα σύστημα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσης της, για τη θέσπιση μιας πρότυπης (κανονικής) απόδοσης, και ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, βασικής γι' αυτούς που θα είχαν την κανονική απόδοση και υψηλότερης (με βραβείο) γι' αυτούς που θα είχαν υψηλότερη απόδοση. Το σύστημα του γενικά ήταν πρωτοποριακό, αλλά δέχτηκε πολλές επικρίσεις γιατί αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία.
- 2. Φρ. Τζιλμπρεθ [Gilberth]** (1868-1924) και η γυναίκα του Λίλιαν, μαθητές του Ταίηλορ, συνέχισαν το έργο του με την «μικρο-κινησιμετρία».

3. **Χ. Γκαντ [Gantt]** (1861-1919), ήταν στενός συνεργάτης του Ταίηλορ και έγινε πολύ γνωστός με τα δυναμικά διαγράμματα διαδρομής του έργου που επινόησε.
4. **Χ. Έμερσον [Emerson]** (1853-1931), διατύπωσε 12 αρχές αποτελεσματικότητας, συνδέοντας την οργάνωση με την απόδοση έργου.
5. **Ολ. Σέλντον [Shelton]** (1854-1951), ασχολήθηκε με τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τη διοίκηση.
6. **Τζ. Έλτον Μέγιο [Mayo]** (1880-1949), γιατρός, καθηγητής του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ. Έκανε πειραματισμούς και σημαντικές παρατηρήσεις πάνω στις ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων ομαδικά ανθρώπων. Ένα σπουδαίο συμπέρασμά του ήταν ότι οι οικονομικοί παράγοντες είναι μικρότερης σημασίας από τους συναισθηματικούς για τους εργαζομένους.
7. **Μαίρη Π. Φόλλετ [Follet]** (1868-1933), κοινωνιολόγος και ψυχολόγος. Υποστήριξε ότι το βάθος της κάθε οργάνωσης είναι ο συντονισμός.
8. Πολύ σημαντική ήταν η συμβολή του Γάλλου μηχανικού **Ανρί Φεγιόλ [Fayol]** (1841-1925), που θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης. Έδωσε την έννοια της διοίκησης, έκανε τη διάκριση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης, διατύπωσε αρχές επιστημονικής διοίκησης και καθόρισε ως περιεχόμενό της τα πέντε «στοιχεία διοίκησης»: πρόβλεψη - οργάνωση - διεύθυνση - συντονισμό - έλεγχο, τα οποία, όπως αναφέραμε παραπάνω, έγιναν και γίνονται και σήμερα απόλυτα δεκτά από όλους.

2.3 Νεότερες προσεγγίσεις του Management

Μετά τη διεθνή έκρηξη του Management έγιναν οι παρακάτω προσεγγίσεις σ' αυτό:

1. **Εμπειρική σχολή (Empirical School)**. Πρόκειται για μέθοδο έρευνας που εφαρμόζεται για διδακτικούς σκοπούς κυρίως, με τη μορφή της μελέτης των συγκεκριμένων περιπτώσεων (Case Study). Κύριοι εκπρόσωποί της ο αμερικάνος Κ. Νταϊήλ και οι Γερμανοί Κ. Μπελέρτ και δρ. Κρέχε.
2. **Η θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Human Behavior Theory)** και των ανθρώπινων σχέσεων. Θεμελιωτής ήταν ο Τζωρτζ Έλτον Μέγιο (που αναφέραμε παραπάνω) με τις έρευνές του για τον ανθρώπινο παράγοντα. Άλλοι εκπρόσωποι, οι Αμερικανοί Ρ. Λάικερτ, Ρ. Ταννενμπάουμ, Γ. Ντην, ο Γάλλος Κουρτουά και ο Γερμανός Ερ. Ζόμμερφελντ.
3. **Η θεωρία του κοινωνικού συστήματος (Social System Theory)** και των επικοινωνιών. Θεμελιωτής της ήταν ο αμερικάνος Τοέστερ Μπάρναρντ, που μελέτησε τις κοινωνιολογικές πλευρές του Management κι ανέπτυξε τη θεωρία της συνεργασίας. Στα πλαίσια του κοινωνικού συστήματος - επιχείρησης εξετάζονται οι σχέσεις, οι επιρροές, οι τάσεις και οι συγκρούσεις μέσα σ' αυτό και ο ρόλος της άτυπης οργάνωσης. Άλλοι εκπρόσωποι αυτής της θεωρίας (ιδιαίτερα των επικοινωνιών) είναι ο Αμερικάνος Κ. Ντέιβις, ο λιθουανικής καταγωγής Γάλλος Γκραιοκουνά, και οι Γερμανοί Φρ. Ρετλισμπεργκερ, Χ. Λανγκ και Χ. Λίνχαρντ.
4. **Η θεωρία της λήψης των αποφάσεων (Decision Making Theory)**. Ασχολείται με τα πρόσωπα ή την ομάδα που παίρνει τις επιχειρησιακές αποφάσεις και την ανάλυση της σχετι-

κής διαδικασίας (Decision Making και Decision process). Κύριοι εκπρόσωποί της, οι Αμερικάνοι Τζ. Μάρσακ και Σ. Τσέρτσμαν και ο Γερμανός Έριχ Κοζιόλ.

5. **Η μαθηματική σχολή** (Mathematical School). Είναι αυτή που χρησιμοποιεί ποσοτικές-μαθηματικές τεχνικές και μαθηματικοστατιστικά «μοντέλα» (υποδείγματα) στη λήψη των αποφάσεων. Οι οπαδοί της αυτοαποκαλούνται Management Scientists και κύριοι εκπρόσωποί της είναι οι Αμερικάνοι Ρ. Άκοφ, Ε. Άρνοφ, Τζ. Μακ Γκλόσκυ και Φ. Τρίφτιν.
6. **Η θεωρία των συστημάτων** (Systems Theory). Σύμφωνα μ' αυτή η επιχείρηση θεωρείται ως ένα σύστημα, με υποσυστήματα τις επιμέρους λειτουργίες της. Ανάλυση του συστήματος - επιχείρησης είναι η διαδικασία εξέτασης όλων των στοιχείων που συνιστούν την οργάνωση, τη διοίκηση και το παραγωγικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Η έρευνα των παραπάνω γίνεται με μαθηματικοστατιστικές τεχνικές και υπολογιστές. Εμπνευστής αυτής της θεωρίας ήταν ο Αμερικάνος Κένεθ Μπόουλντιν.
7. **Η προσέγγιση μέσω των οργανο-διοικητικών ρόλων** (Managerial Roles). Με την παρατήρηση των έργων που εκτελούν, φτάνει κανείς στο συμπέρασμα ότι οι διοικητικοί ρόλοι είναι:
 - 1) διαπροσωπικοί (εμφάνισης, εκπροσώπησης, ηγεσίας, συντονισμού),
 - 2) πληροφοριακοί (συγκέντρωσης, διανομής και διερμηνεύσης πληροφοριών) και
 - 3) αποφασιστικοί (ρόλος επιχειρηματικός, ρυθμιστικός, διαπραγματευτικός, παροχής μέσων δράσης).
8. **Λειτουργική προσέγγιση (Operational Approach)**. Αυτή επιχειρεί να συνδέσει τις σχετικές με το Management γνώσεις με τις λειτουργίες των Managers. Περιλαμβάνει στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μορφές προσέγγισης και καταλήγει σε δικές της θέσεις που είναι:
 - 1) το «διοικείν» είναι μια λειτουργική διαδικασία, που η ανατομική της εξέταση γίνεται καλύτερα με την ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών,
 - 2) πρέπει να ξεκαθαριστούν οι έννοιες, οι σχετικές με το Management, και να κωδικοποιηθούν σε μια γενική και ενιαία γλώσσα,
 - 3) οι τεχνικές του Management αφορούν τόσο την επιστήμη όσο και την πρακτική του,
 - 4) το Management είναι επιστήμη, αλλά στην πράξη είναι τέχνη, όπως η χειρουργική και η μηχανική,
 - 5) ο άνθρωπος της πράξης σε κάθε του απόφαση υπολογίζει την ωφέλεια (κέρδος) και τη θυσία (κόστος), και
 - 6) μεγάλος παράγοντας στο Management είναι και η πείρα.

2.4 Πρόσωπα - σταθμοί στη νεότερη εξέλιξη της επιστήμης του Management

Είναι απαραίτητο να αναφερθούν αλφαβητικά με τηλεγραφική παράθεση της κύριας συμβολής τους:

1. Άλλεν Λιούις: μεταβίβαση εξουσίας με εξουσιοδότηση.
2. Αργύρης Κρις (ελληνικής καταγωγής): ανθρώπινη συμπεριφορά, άτυπες ομάδες, συγκρούσεις.
3. Βρουμ Βίκτωρ: θεωρία της παρακίνησης - παρότρυνσης των εργαζομένων.
4. Κατς Ντάνιελ: παρακίνηση - παρότρυνση.

5. Λιούν Κουρτ: δυναμική των ομάδων.
6. Μακ Γκρέγκορ Ντάγκλας: θεωρία X (της παραδοσιακής οργάνωσης) και θεωρία Y (που λαμβάνει υπόψη τις ανθρώπινες ανάγκες).
7. Μάσλοου Αβραάμ: ανθρώπινες ανάγκες που πρέπει να στηρίζουν την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων.
8. Μίντςμπεργκ Χένρυ: οι 10 ρόλοι του Top Management.
9. Ντάρεντορφ Ραλφ: θεωρία για την κοινωνιολογία της επιχείρησης.
10. Ντράκερ Πήτερ: κλασικός συγγραφέας του Management, εμπνευστής του, βάσει στόχων.
11. Σάμιον Χέρμπερτ: η λήψη των αποφάσεων περιλαμβάνει 4 στοιχεία, το πνευματικό, το σχεδιαστικό, το επιλεκτικό και το ελεγκτικό.
12. Χέρτςμπεργκ Φρέντερικ: Υπογράμμισε τους «παράγοντες υγιεινής» για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων.

Άσκηση 1

Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι ρόλοι των Managers στα διάφορα επίπεδα;

Άσκηση 2

Σκεφτείτε και αναφέρετε άλλες λειτουργίες του Management, εκτός από τις τέσσερις βασικές που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Άσκηση 3

Αξιολογήστε τη συμβολή της κλασσικής σκέψης management στην κατανόηση μας για την έννοια της οργάνωσης.

Σύνοψη

Πάνω από 80 χρόνια η εξέλιξη των θεωριών, στην προσπάθειά της να εξηγήσει την οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση, έχει απομακρυνθεί από τις θεωρίες που βασίζονταν καθαρά στις δομικές και ανθρώπινες συμπεριφορές. Παλιότερα, η έμφαση δινόταν στην αποτελεσματική χρήση των πόρων, ειδικά των ανθρώπινων, στα πλαίσια μηχανικών μοντέλων των οργανισμών. Αργότερα άλλαξαν οι θεωρίες και επικεντρώθηκαν στον τρόπο που επηρεάζεται η απόδοση από κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και τεχνικούς παράγοντες στο χώρο εργασίας. Η έμφαση δινόταν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι τελευταίοι θεωρητικοί δεν απορρίπτουν τις θεωρίες των προκατόχων τους, αλλά υποστηρίζουν ότι θα πρέπει οι θεωρίες που εφαρμόζονται να κρίνονται στα πλαίσια των αναγκών των επιχειρήσεων για ελαστικότητα και δεκτικότητα στις αλλαγές που επιβάλλονται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, των μετόχων, των συνεργατών και των εργαζομένων.

Λύσεις.....

Άσκηση 1

Το κορυφαίο διοικητικό στέλεχος (Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος) εφαρμόζει στην πράξη όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις, το επίπεδό του θεωρείται στρατηγικό, με άμεση επίδραση από το περιβάλλον της επιχείρησης, με αρμοδιότητα τον καθορισμό των σκοπών της στρατηγικής της επιχείρησης και τη μέριμνα για τη διάρθρωση της.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι οι προϊστάμενοι των βασικών τομέων της παραγωγής, του Marketing του χρηματοπιστωτικού τομέα, των πωλήσεων και του Logistics. Είναι οι άμεσοι συνεργάτες του κορυφαίου στελέχους με το οποίο καθορίζουν τη στρατηγική, τη γενική πολιτική και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης. Καθένας τους εποπτεύει την εφαρμογή του προγράμματος στον τομέα του.

Τα μέσα διοικητικά στελέχη είναι προϊστάμενοι τμημάτων σε κάθε τομέα της επιχείρησης π.Χ. τα τμήματα αποθήκευσης, διανομής, προμηθειών ανήκουν στον τομέα των Logistics σε κάποιες εταιρείες. Θεωρούνται ως στελέχη τακτικής, που υλοποιούν τους στρατηγικούς σκοπούς.

Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη είναι προϊστάμενοι γραφείων, όπως για παράδειγμα το γραφείο μεταφορών ή το γραφείο μισθοδοσίας, και ο ρόλος τους είναι εκτελεστικός.

Στο κατώτατο επίπεδο των διοικητικών στελεχών βρίσκονται οι αρχιεργάτες και οι ομαδάρχες που προϊστανται των εργαζομένων της βάσης και έχουν εκτελεστικό χαρακτήρα. Ο ρόλος αυτός είναι σημαντικός, γιατί αυτοί εκπροσωπούν τη διοίκηση στα μάτια των εργαζομένων.

Άσκηση 2

Διευθύνω

Μεριμνώ για μια κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική η ηγεσία στην επιχείρηση μέσα σε ευνοϊκές ανθρώπινες σχέσεις.

Συντονίζω

Με βάση τον προγραμματισμό και με τις συσκέψεις των στελεχών, επαγρυπνώ ώστε όλες οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση να τείνουν προς τους κοινούς σκοπούς και στόχους.

Επικοινωνώ

Φροντίζω να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία σε κάθετη και οριζόντια διάταξη θέσεων μέσα στην επιχείρηση, και επικοινωνία σε σταθερή βάση με τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση, αλλά έχουν ενδιαφέρον για αυτή, και χρησιμοποιώ τα καταλληλότερα μέσα για αυτόν το σκοπό.

Στελεχώνω

Τόσο για τις διοικητικές θέσεις όσο και για τις υπόλοιπες, μετά από προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, φροντίζω ώστε να προσλαμβάνονται οι καταλληλότεροι, και μεριμνώ για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την αμοιβή του προσωπικού ώστε να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο.

Άσκηση 3

Οι κύριοι εκφραστές των κλασικών θεωριών ήταν οι Fayol, Taylor και οι θεμελιωτές των επιστημονικών θεωριών Urwick και Breh. Οι τελευταίοι επικεντρώθηκαν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της οργάνωσης της εργασίας. Ενδιαφέρονταν για την επιχείρηση σαν ξεχωριστή οντότητα, ειδικά ως προς τη δομή και τις αρχές που απαιτούνται, για να διατηρηθεί η συγκεκριμένη δομή. Σημαντικές αρχές ήταν η αρχή του διαχωρισμού εργασίας, η αρχή της εξουσίας, το εύρος του ελέγχου κ.τ.λ. Οι κλασικοί έδειξαν ότι ήταν δυνατή η μελέτη της διοίκησης και της οργάνωσης και ότι ήταν δυνατό να απομονώσεις κάποιες σημαντικές πλευρές αυτών. Φρόντισαν να μας δώσουν τον ορισμό του management. Έδειξαν ότι η επικέντρωση στα δομικά στοιχεία της επιχείρησης βοηθάει στο κτίσιμο υγιών επιχειρήσεων. Επίσης, έδειξαν ότι η ιεραρχία στην επιχείρηση είναι αναπόφευκτη και παρουσίασαν το γραφειοκρατικό τύπο οργάνωσης, όπως περιγράφηκε από το Weber. Γενικά, τόνισαν τη σπουδαιότητα των δομικών στοιχείων της οργάνωσης μιας επιχείρησης, και τα θεώρησαν σημαντικούς παράγοντες για το κτίσιμο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Χολέβας Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*, Αθήνα, Interbooks, 2001.
Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα, Interbooks, 2001.
Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και διοίκηση*, Rosili, 1999.
Cole G.A., *Strategic Management*, DP Publication, 1994.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. www.management.about.com

Η ιστοσελίδα παρουσιάζει τις έννοιες του management με σαφείς και απλούς ορισμούς και αναλύει τις διάφορες θεωρίες του management.

2. ACCA, (1989), organisation and management, BPP

Γίνεται αναφορά στις διάφορες κλασικές και μοντέρνες θεωρίες Management. Χρησιμοποιώντας κατάλληλες ασκήσεις βοηθάει στην ευκολότερη κατανόηση των θεωριών.

3. www.comp.glam.ac.uk IS MANAGEMENT

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε τις αρχές του προγραμματισμού και πώς εφαρμόζεται στην πράξη, καθώς επίσης και πώς επηρεάζεται η λειτουργία της επιχείρησης από τη λειτουργία του έγκαιρου και σωστού προγραμματισμού.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν την έννοια του προγραμματισμού.
- Συζητήσουν τις έννοιες των στόχων και των σκοπών.
- Περιγράψουν τη μεθοδολογία του προγραμματισμού.
- Κατανοήσουν τις τεχνικές ανάπτυξης των διαδικασιών σχεδιασμού.
- Εφαρμόσουν τεχνικές προγραμματισμού-σχεδιασμού.

Έννοιες Κλειδιά

Σχεδιασμός

Σκοπός

Στόχος

Δικτυωτή ανάλυση (Network analysis)

Μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής (Critical Path Method – C.P.M.)

Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης του Προγράμματος (Program Evaluation Review Technique – P.E.R.T.)

Εφάπαξ σχεδιασμός

Επαναλαμβανόμενος σχεδιασμός

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Πρόγραμμα αποτελεί το σύνολο των οδηγιών και ενεργειών για την πλήρη και ολοκληρωμένη επίλυση μιας υποθέσεως και ενός έργου, μαζί με όλες τις απαραίτητες συνοδευτικές συμφωνίες. Οι οδηγίες αποτελούνται από μια λογική συνέχεια επιμέρους βημάτων, η εφαρμογή των οποίων καταλήγει στην ολοκλήρωση του έργου. Ένα πρόγραμμα μπορεί να χαρακτηριστεί και ως ο αλγόριθμος, ο οποίος πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή.

3.1 Έννοια, σημασία και αναγκαιότητα του Προγράμματος και του Προγραμματισμού

Προγραμματισμός είναι η εκτέλεση όλων των αναγκαίων δράσεων και ενεργειών, προκειμένου να μετουσιωθεί σε ένα λειτουργικό σύστημα το επιθυμητό πρόγραμμα.

Από όσα αναφέραμε παραπάνω, προκύπτει ότι το πρόγραμμα αποτελεί μια έννοια που πρέπει να θεωρηθεί αλληλένδετη με τον όρο οργάνωση, δηλαδή διάρθρωση των μερών για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αντικειμενικού στόχου. Αν το κάθε μέλος μιας ομάδας ή μιας επιχείρησης κάνει αυτό που το ίδιο θεωρεί σωστό και σκόπιμο, τότε σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία οργάνωση και πρόγραμμα.

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι ως πρόγραμμα μπορούμε να θεωρήσουμε **«ένα κράμα πολιτικών διαδικασιών, κανόνων, σχεδίων δράσης και άλλων στοιχείων που είναι απαραίτητα για να φέρουν εις πέρας μια δεδομένη ροή δράσης, που υποστηρίζεται συνήθως από τα απαραίτητα κεφάλαια, την ανθρώπινη συμμετοχή και τους προϋπολογισμούς λειτουργίας».**

Αυτή η διασύνδεση των συστατικών στοιχείων που συγκροτούν ένα πρόγραμμα δημιουργεί περιορισμούς. Δίνει έμφαση στο πρόγραμμα, το οποίο είναι προϊόν του προγραμματισμού, και όχι στη διαδικασία προγραμματισμού, ενώ η διαδικασία είναι αυτή που ορίζει και καθορίζει την αποτελεσματικότητα και τη σπουδαιότητα του προγράμματος και των σχεδίων δράσης.

Ο προγραμματισμός και το πρόγραμμα μπορεί να διαχωριστούν σε δύο διαδικασίες, οι οποίες εμπεριέχουν ένα βασικό στοιχείο της επιστημονικής διοίκησης, την πρόβλεψη. Δηλαδή:

- Μπορεί ο προγραμματισμός, με βάση στοιχεία παρελθουσών, παρούσων και μελλοντικών χρήσεων, να διαμορφώσει ένα πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια (βραχύ - μέσο - μακροχρόνιος προγραμματισμός).
- Να καθοριστούν και να προσδιοριστούν με βάση τα παραπάνω στοιχεία δείκτες, τους οποίους θα προσπαθήσει να προσεγγίσει ή και να ξεπεράσει ακόμη η επιχείρηση.

Φυσικά επακριβή όρια και διαχωρισμοί στα παραπάνω δεν υπάρχουν, και η επιχείρηση προσπαθεί να συνθέσει όλα τα παραπάνω, δηλαδή αυτό που είναι «δυνατόν να γίνει» και αυτό που «πρέπει να γίνει».

Παρακάτω θα αναφέρουμε γενικά τον τρόπο με τον οποίο καταστρώνεται ένα Πρόγραμμα δράσης με τα συγκεκριμένα βήματα του προγραμματισμού, όπως το ανέλυσε και τα παρουσιάζει η οργανωτική φιλολογία. Οι Newman και Logan αναφέρουν τα παρακάτω βήματα:

1. **Διαίρεση των δραστηριοτήτων** που θέλουμε να προγραμματίσουμε σε συγκεκριμένα βήματα, τα οποία θα θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου.
2. **Επισήμανση των στοιχείων μεταξύ των διάφορων βημάτων** και ιδιαίτερα των απαραίτητων διαδοχών που υπάρχουν μεταξύ τους.
3. **Απόφαση για το ποιος είναι υπεύθυνος** για την υλοποίηση των διάφορων βημάτων, δηλαδή καταμερισμός εργασιών και ανάθεση αρμοδιοτήτων.
4. **Καθορισμός των διάφορων πόρων** (σε ποσότητα και ποιότητα), που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση και υλοποίηση των διάφορων επιμέρους εργασιών (άνθρωποι, μηχανήματα, κεφάλαια κ.τ.λ.).
5. **Εκτίμηση του χρόνου** που χρειάζεται για την εκτέλεση του κάθε βήματος, για τον προσδιορισμό π.Χ. του τελικού κόστους.

6. **Καθορισμός των τελικών ημερομηνιών** για την εκτέλεση των επιμέρους τμημάτων του προγράμματος.

7. **Έλεγχος των αποτελεσμάτων** και εντοπισμός των αποκλίσεων.

Τα στοιχεία 5. και 6. ονομάζονται και Χρονοδιάγραμμα. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε μια χρονική αλληλουχία που ορίστηκε για την εκτέλεση ενός προγράμματος δράσης, μια αλληλουχία που καθορίζεται από το διοικητικά στελέχη (Διοικητικός Χρονοπρογραμματισμός). Στην πραγματικότητα, πρόκειται για τις χρονικές εκτιμήσεις των βημάτων του προγράμματος και για τις εκτιμήσεις του αναγκαίου χρόνου δραστηριότητας που συνήθως διατυπώνεται σε ένα χρονοδιάγραμμα, το οποίο στην ουσία είναι ένα πρόγραμμα εκφραζόμενο σε μονάδες χρόνου.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης προγράμματος και προγραμματισμού είναι προφανής για την επιχείρηση που επιθυμεί να πετύχει ορισμένους στόχους και να λειτουργήσει για μεγάλο διάστημα. Είναι αναγκαία διότι:

- Λειτουργεί ως γνώμονας και κριτήριο δράσης με το οποίο συγκρίνονται όλες οι λειτουργίες των στελεχών και διαπιστώνονται οι αποκλίσεις.
- Όλα τα στελέχη χρησιμοποιούν το πρόγραμμα ως φάρο προσανατολισμού των δραστηριοτήτων τους και γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι πρέπει να κάνουν.
- Το αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας κρίνεται με βάση τις αποκλίσεις του από τον αρχικό προγραμματισμό και από το βαθμό επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.
- Γίνονται εξ' αρχής γνωστοί οι στόχοι της επιχείρησης στο προσωπικό και γενικά στους ανθρώπους που καλούνται να τους υλοποιήσουν.
- Αποτελεί γενικά ένα πλαίσιο λειτουργίας της παραγωγικής δραστηριότητας που μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ως προς τα λάθη, συμβουλευτικά και απολογιστικά - συγκριτικά.

3.2 Σχεδιασμός του προγράμματος

Σε κάθε πρόγραμμα είναι απαραίτητη η ύπαρξη σχεδιασμού για τη διατύπωσή του αλλά και για την υλοποίησή του. Ο σχεδιασμός αναφέρεται όχι μόνο στα αντικείμενα τα οποία πρέπει να σχεδιαστούν, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ασχοληθεί κανείς με τα παραπάνω αντικείμενα. Αντικείμενα του επιχειρησιακού σχεδιασμού μπορεί να είναι:

- Οι σχεδιασμοί που συνδέονται με το σκοπό ύπαρξης ή αποστολής της επιχείρησης, ο τόμος ή το υποσύστημα λειτουργίας της.
- Σε στενή σχέση με τους σκοπούς μιας επιχείρησης, μπορεί να βρίσκονται στόχοι όπως μεγιστοποίηση κέρδους, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, E & A, νεωτερισμοί, αυτοδυναμία, διείσδυση σε νέες αγορές κ.τ.λ.
- Δυναμικά: Αυτό χαρακτηρίζει τους πόρους οικονομικής υπόστασης, το Know – how αλλά και τις επενδύσεις σε άτομα και εξοπλισμό.
- Οι τρόποι συμπεριφοράς ως αντικείμενο του σχεδιασμού αφορούν τους συνεργάτες, την ικανότητά τους, την υποκίνηση, την εικόνα της επιχείρησης που δημιουργείται προς τα έξω κ.τ.λ.

Η απασχόληση με τα αντικείμενα του σχεδιασμού διαδραματίζεται εγκεφαλικά, πράγμα όμως που δεν εμποδίζει και τη γραπτή ενασχόληση με αυτού του είδους τα θέματα. Στο θέμα

του σχεδιασμού σημαντικό ρόλο παίζει η διερεύνηση μελλοντικών καταστάσεων. Σχεδιασμό έχουμε για το μέλλον και όχι για το παρελθόν. Λόγω όμως των καταστάσεων αβεβαιότητας που ισχύουν για το μέλλον, ο/οι υπεύθυνος(οι) σχεδιασμού είναι υποχρεωμένοι να δημιουργήσουν πιθανά και εναλλακτικά σενάρια. Συνεπώς, σχεδιασμός μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία του συστηματικού και πνευματικού τρόπου προσέγγισης και υλοποίησης μελλοντικών στόχων και σκοπών, δυναμικών και τρόπων συμπεριφοράς του συνόλου της οργάνωσης, εφόσον ληφθούν φυσικά υπόψη εναλλακτικές καταστάσεις.

Πυρήνας του συνολικού σχεδιασμού είναι η διαδικασία σχεδιασμού με κλίμακες ή φάσεις. Οι τυπικές φάσεις ενός σχεδιασμού είναι:

- Ανάλυση
- Σύνθεση
- Μεταλλαγή
- Output
- Αποτίμηση

Ο υπεύθυνος σχεδιασμού έχει στη διάθεσή του μοντέλα και μεθόδους σχεδιασμού, τα οποία αποτελούν εργαλεία για την εκπλήρωση του σκοπού του. Ιδιαίτερα χρήσιμες είναι οι μέθοδοι πρόγνωσης και οι μαθηματικές τεχνικές σχεδιασμού.

Η δυσκολότερη εργασία του σχεδιασμού είναι η συγκέντρωση πληροφοριών, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του και οι οποίες πρέπει να υπάρχουν σε κάθε φάση της διαδικασίας του σχεδιασμού με διαφορετική κάθε φορά έκταση, ένταση, ακρίβεια και πληρότητα.

Σχεδιασμός χωρίς ένα πρόσωπο ή φορέα που θα αναλάβει όλες αυτές τις λειτουργίες και αρμοδιότητες δεν είναι νοητός. Η οργάνωση του σχεδιασμού πρέπει να καθορίσει ποιους, τι, για ποιον, με εντολή τίνος, με ποια μέσα, με ποια αρμοδιότητα και με ποιες συνέπειες για τους ενδιαφερόμενους μπορεί να σχεδιάσσει. Βέβαια, με το σχεδιασμό τα πρόσωπα και οι θεσμοί μεταφέρουν τον ιδιαίτερο τρόπο σκέψης τους, τις αντιλήψεις τους και τον τρόπο συμπεριφοράς τους και τα ενσωματώνουν στο σχεδιασμό.

Στην πρακτική εργασία σχεδιασμού της επιχείρησης και σε οργανωμένες επιχειρήσεις, οι επιμέρους εργασίες σχεδιασμού ορισμένων στόχων είναι απλές και δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες δυσκολίες. Αυτό ισχύει για τους τομείς του σχεδιασμού επενδύσεων, Marketing, συναρμολόγησης, προμηθειών, προσωπικού κ.τ.λ. Προβλήματα προκύπτουν όταν αυτοί οι επιμέρους σχεδιασμοί πρέπει να ενσωματωθούν σε ένα συνολικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, και κυριότερα, όταν αυτά τα πλάνα πρέπει να υλοποιηθούν από τους συνεργάτες.

3.3 Μεθοδολογία σχεδιασμού

Αποτελεί κεντρικό μηχανισμό της Operations Research. Αναφέρεται και σχηματίζει τα πλαίσια για την υλοποίηση των μοντέλων σχεδιασμού και τη χρήση των μαθηματικών σχεδιασμού. Η μεθοδολογία σχεδιασμού περιλαμβάνει τέσσερις τομείς:

- Τη διαδικασία σχεδιασμού και το σχεδιαστικό Management, δηλαδή στοιχεία τόσο του σχηματισμού και της ολοκλήρωσης του σχεδιασμού όσο και της λειτουργικής συνισταμένης (ροής) του σχεδιασμού. Στην κατεύθυνση αυτή, σημαντικό ρόλο παίζει η διατομεακή λειτουργία του σχεδιασμού.

- Ανάλυση του προβλήματος, η οποία μέσω της ανάλυσης των πέντε πεδίων, της υφιστάμενης κατάστασης, των στόχων, της δυνητικής κατάστασης, του μετασχηματισμού και των μέσων, δίνει τη δυνατότητα διατίμησης της δομής του περιεχομένου της.
- Διαδικασία σύνθεσης των μοντέλων σχεδιασμού, που σημαίνει τη δυνατότητα ομογενοποίησης και ολοκλήρωσης των μερών σε ένα αρμονικά σύνολο.
- Συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, ιδιαίτερα σε πληροφορίες υπό συνθήκες αβεβαιότητας.

Σε σχέση με τη συχνότητα σχεδιασμού και το πόσο απαραίτητος είναι αυτός, μπορούν να διατυπωθούν διαδικασίες σχεδιασμού που μπορούν να διαχωριστούν σε:

1. Εφάπαξ σχεδιασμός: Μια εφάπαξ απόφαση λαμβάνεται όταν δεν υπάρχουν εμπειρίες για παρόμοιες καταστάσεις λήψης αποφάσεων. Παραδείγματα αποτελούν οι διαδικασίες συγχώνευσης με άλλες επιχειρήσεις, η ανάπτυξη νέων τομέων παραγωγής, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, η είσοδος σε αγορές του εξωτερικού κ.τ.λ.
2. Επαναλαμβανόμενος σχεδιασμός: Αποφάσεις συγκεκριμένου τύπου που λαμβάνονται επαναλαμβανόμενα για καθημερινά θέματα. Μπορεί να διαχωριστεί σε βασικό σχεδιασμό και σε σχεδιασμό ρουτίνας.

3.4 Διαδικασία σχεδιασμού

Αποτελεί τμήμα της μεθοδολογίας σχεδιασμού της Operations Research. Αναφέρεται στο περιεχόμενο των δραστηριοτήτων σχεδιασμού και των δομών ροής. Για τη διαμόρφωση των δομών ροής προτείνονται πολλών ειδών τύποι φάσεων. Σε αυτές ενσωματώνονται με μια κλειστή σειρά όλες οι δραστηριότητες σχεδιασμού, της οποίας τα τμήματα πρέπει να επεξεργαστούν με μια συγκεκριμένη ακολουθία. Υπερπληθήσεις φάσεων ή επαναφορές σε προηγούμενες φάσεις είναι μεν επιτρεπτές, έρχονται όμως σε αντίθεση με τον ιδανικό τρόπο λειτουργίας της ροής.

Σε αντίθεση με τα σχήματα της μορφής ακολουθίας, βρίσκεται το συνθετικό σχήμα. Στο σχήμα αυτό, οι δράσεις σχεδιασμού βρίσκονται σε παράλληλη διάταξη με τα συνθετικά στοιχεία και διασυνδέονται μεταξύ τους με πολλές και διασταυρούμενες ροές πληροφοριών, και μπορούν με τον τρόπο αυτό να υποκινηθούν μεταξύ τους. Σε σχέση με τον όγκο και το περιεχόμενο των δράσεων σχεδιασμού δεν υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ σχημάτων φάσεων και σύνθετου σχήματος. Βέβαια, το σύνθετο σχήμα παρουσιάζει μια καλύτερη κατά περιεχόμενο διάταξη και αναφέρεται σε ένα μεγαλύτερο όγκο δράσεων, αφού οι δράσεις δεν πρέπει να διαταχθούν σε μια συνεπή σειρά και ακολουθία.

Τα παρακάτω 14 στοιχεία (φάσεις) αναφέρονται στις σημαντικότερες δράσεις, οι οποίες περιλαμβάνονται σε μια διαδικασία σχεδιασμού υπό την έννοια που την οριοθετεί η Operations Research. Αυτό δεν εξαρτάται από το αν αναφερόμαστε σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικοτεχνικό σχήμα (π.Χ. επιχείρηση).

1^η Φάση: Συνειδητοποίηση και διατύπωση του προβλήματος. Με τη συνδρομή διαφόρων προσώπων (Cognitive Mapping), διερευνάται το πρόβλημα το οποίο διατυπώνεται μετά από τη σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων. Λόγω του ότι η οπτική γωνία εξέτασης του

προβλήματος μπορεί να διαφοροποιηθεί κατά την πορεία της διαδικασίας σχεδιασμού, λόγω νέων στοιχείων και καταστάσεων, η φάση αυτή (αλλά και οι άλλες) δε βρίσκεται στην αρχή της διαδικασίας, αλλά ακολουθεί τη διαδικασία από την αρχή.

- 2^η Φάση:** Ανάλυση και, σε αναγκαία περίπτωση, νέα διατύπωση της οργάνωσης της ανάπτυξης του σχεδιασμού.
- 3^η Φάση:** Ανάλυση και σε αναγκαία περίπτωση νέα διατύπωση της οργάνωσης της ροής.
- 4^η Φάση:** Αναλυτική δόμηση του κοινωνικοτεχνικού συστήματος. Προτείνεται η περιγραφή των σχετικών με το σχεδιασμό τμημάτων του κοινωνικοτεχνικού συστήματος, καθώς και οι αλληλεξαρτήσεις τους.
- 5^η Φάση:** Ανάλυση του συστήματος στόχων και διατύπωση των κριτηρίων για λήψη αποφάσεων.
- 6^η Φάση:** Ανάλυση και πρόγνωση της εξέλιξης των περιβαλλοντικών (εξωγενών) συνθηκών.
- 7^η Φάση:** Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων και ζωτικών χώρων για λήψη αποφάσεων. Μέσω μοντέλων σχεδιασμού, οριοθετούνται οι πιθανές αποφάσεις και μάλιστα αυτές που δεν ανυψούνται από το μοντέλο.
- 8^η Φάση:** Διατύπωση του μοντέλου. Σε συνάρτηση με τις παραπάνω φάσεις (ιδιαίτερα 4-7), κατασκευάζονται μοντέλα σχεδιασμού. Παρουσιάζουν τις εναλλακτικές αποφάσεις (7^η φάση) σε σχέση με τις πιθανές συνθήκες του περιβάλλοντος (6^η φάση), σε συνδυασμό με τους επιδιωκόμενους στόχους (5^η φάση), οι οποίες και πρέπει να αξιολογηθούν. Η αρχή Top down προηγείται της αρχής Bottom up.
- 9^η Φάση:** Συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, οργάνωση των στοιχείων και ανάλυση της ποιότητας των στοιχείων.
- 10^η Φάση:** Επιλογή και ανάπτυξη αλγορίθμων. Τα μοντέλα σχεδιασμού πρέπει να υπηρετούν ερωτήματα σχετικά με το κοινωνικοτεχνικό σύστημα και τις επιδράσεις των αποφάσεων. Στην κατεύθυνση αυτή, η συμβολή των υπολογιστικών διαδικασιών (αλγορίθμων) είναι απαραίτητη.
- 11^η Φάση:** Επιλογή και ανάπτυξη προγραμμάτων επεξεργασίας μέσω H/Y.
- 12^η Φάση:** Υπολογισμός μοντέλων. Χρήση των φάσεων 10 και 11, αλλά και των 8 και 9.
- 13^η Φάση:** Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης του μοντέλου.
- 14^η Φάση:** Υλοποίηση και παρακολούθηση στην πράξη του μοντέλου. Τα μοντέλα σχεδιασμού θα πρέπει να ελέγχονται στην πράξη και να προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες συνθήκες.

3.5 Καθορισμός σκοπών και στόχων

3.5.1 Έννοια των αντικειμενικών σκοπών

Αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης (Goals) είναι οι βασικές επιδιώξεις της, που έχουν σταθερότητα, χρονική διάρκεια και προοπτικές.

Άσκηση 1

Αναφέρετε κάποιες μακροχρόνιες επιδιώξεις / σκοπούς μιας επιχείρησης.

3.5.2. Έννοια των στόχων

Στόχοι (Targets, Objects) είναι οι άμεσες ή βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης, που εντάσσονται στο πλαίσιο των ευρύτερων και μακροχρόνιων αντικειμενικών σκοπών. Οι στόχοι είναι γενικότεροι και ειδικότεροι.

Οι γενικότεροι στόχοι αφορούν το σύνολο της επιχείρησης και οι ειδικότεροι αφορούν τον κάθε τομέα χωριστά.

Άσκηση 2

Αναφέρετε παραδείγματα από γενικούς και ειδικούς στόχους μιας επιχείρησης.

3.6 Αρμοδιότητα για την επεξεργασία των σχεδίων

Για την επεξεργασία των διάφορων σχεδίων - προγραμμάτων συγκροτείται μια ομάδα (Team) που αποτελείται:

- από τον ή τους ειδικούς επιτελείς για τον προγραμματισμό,
- τους προϊσταμένους των βασικών τομέων, πωλήσεων, παραγωγής, χρηματοπιστωτικού τομέα,
- τον προϊστάμενο της Υπηρεσίας Προσωπικού,
- τον προϊστάμενο της Λογιστικής Υπηρεσίας,
- τον υπεύθυνο για την τήρηση στατιστικών στοιχείων και πινάκων και
- τον ή τους χειριστές του υπολογιστή.

Εισηγητής είναι κάθε φορά ο προϊστάμενος του υπό προγραμματισμού τομέα (π.χ. των πωλήσεων).

Στην τελική φάση της επεξεργασίας παρίσταται και ο Top Manager, με τη σύμφωνη γνώμη του οποίου το σχέδιο - πρόγραμμα ολοκληρώνεται.

Κατά τη διάρκεια των εργασιών του Team προγραμματισμού, μπορεί να καλούνται και όποιοι άλλοι μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος (π.χ. ο νομικός σύμβουλος ή ο προϊστάμενος του τμήματος έρευνας της αγοράς).

3.7 Ανάπτυξη των σχεδίων - προγραμμάτων

Τα βασικά σχέδια - προγράμματα δράσης που αναπτύσσει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

1. Το «σχέδιο πωλήσεων». Αυτό αποτελεί το θεμέλιο του όλου σχεδιασμού - προγραμματισμού, γιατί από το στόχο των πωλήσεων εξαρτώνται τα σχέδια των άλλων τομέων (παραγωγής, αγορών κ.λπ.). Για την ανάπτυξη του σχεδίου πωλήσεων είναι απαραίτητα:

1. Η μελέτη της οικονομικής συγκυρίας (δηλαδή των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν και προβλέπεται να επικρατήσουν στο προσεχές μέλλον).
2. Τα στατιστικά στοιχεία των πωλήσεων για τα προηγούμενα έτη κατά κατηγορία πελατών, γεωγραφικά διαμερίσματα κ.λπ.

3. Η «έρευνα της αγοράς κατανάλωσης» με επισήμανση των τάσεων των καταναλωτών και της συμπεριφοράς των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
4. Η εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να επηρεάσει ευνοϊκά την αγορά στην υπό σχεδιασμό περίοδο (π.χ. το προσεχές έτος).

Το «σχέδιο πωλήσεων» είναι το θεμέλιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, γιατί είναι το μόνο που αφορά τα έσοδα.

2. Το «σχέδιο παραγωγής». Αυτό προσαρμόζεται απόλυτα, ως προς την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων που θα παραχθούν, στους στόχους που θέτει το «σχέδιο πωλήσεων». Ταυτόχρονα, γίνεται και ο σχεδιασμός των αποθεμάτων προϊόντων που πρέπει να βρίσκονται στις αποθήκες, ώστε να ικανοποιείται και χρονικά η ζήτηση (πωλήσεις). Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις «εποχιακές» επιχειρήσεις, των οποίων τα προϊόντα ζητούνται σε ορισμένες εποχές του έτους, και επομένως πρέπει να υπάρχουν επαρκή αποθέματα (π.χ. παραγωγή α-ντηλιακής κρέμας).

3. Το σχέδιο «εφοδιασμού - αγορών - προμηθειών». Αυτό με τη σειρά του προσαρμόζεται στο «σχέδιο παραγωγής», γιατί θα πρέπει να αγοραστούν εκείνες οι ποιότητες και σ' εκείνες τις ποσότητες πρώτων και λοιπών υλών, που είναι αναγκαίες για την παραγωγή των ποσοτικά και ποιοτικά καθορισμένων προϊόντων. Επίσης και ως προς τις αγορές γίνεται ο σχεδιασμός των αποθεμάτων, ώστε να είναι κανονική και ανεμπόδιστη η τροφοδοσία της παραγωγής. Εδώ έχει μεγάλη σημασία η εποχικότητα των πρώτων υλών, όταν μέσα σ' ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα 2-3 μηνών, πρέπει να γίνονται οι αγορές για ολόκληρο το χρόνο (π.χ. αυτό συμβαίνει με τις βιομηχανίες ζάχαρης και γενικότερα επεξεργασίας φρούτων και κηπευτικών, που η παραγωγή της πρώτης ύλης – ζαχαρότευτλα, ροδάκινα, ντομάτες κ.λπ. – γίνεται μέσα σε λίγους μήνες).

4. Το «χρηματοπιστωτικό σχέδιο». Αυτό είναι κάπως περίπλοκο γιατί πρέπει να εξασφαλίζονται κεφάλαια (σε συνάρτηση με τα έσοδα από τις πωλήσεις), ώστε

- να είναι δυνατή η εκτέλεση του «σχεδίου προμηθειών» και του «σχεδίου παραγωγής»,
- να καλύπτονται όλα τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης (αμοιβές και ασφάλιση προσωπικού, μεταφορές, προμήθειες, μεσιτείες, τυχόν ενοίκια και τα γενικά έξοδα),
- να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του τομέα Marketing για την πραγματοποίηση της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων για την παροχή πιστώσεων προς την πελατεία και
- να εκτελεστεί το σχέδιο επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό, την επέκταση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, στο «χρηματοπιστωτικό σχέδιο» (που μπορεί να πάρει τη μορφή του χρηματοπιστωτικού προϋπολογισμού) προσαρμόζονται (1) το «σχέδιο Marketing» για τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων και (2) το «σχέδιο επενδύσεων».

5. Το «σχέδιο για τον ανθρώπινο παράγοντα». Αυτό αναπτύσσεται με βάση τα παραπάνω κύρια σχέδια (πωλήσεων, παραγωγής, χρηματοπιστωτικό) γιατί απ' αυτά θα εξαρτηθούν:

- οι προσλήψεις νέου προσωπικού κατά ειδικότητες,
- η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού,
- τα κοινωνικά έργα για το προσωπικό και
- τα υλικά κίνητρα που θα προσφερθούν για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων.

3.8 Η ανάπτυξη των διαδικασιών

Οι φάσεις ανάπτυξης των διαδικασιών του σχεδιασμού (Planning Process)

Αυτές είναι:

- Φάση 1^η:** εκτίμηση των συνθηκών αγοράς (συμπεριφορά ανταγωνιστών, επιθυμίες πελατεί-
ας, δυνατότητες, καθώς και ασθενή σημεία της επιχείρησης).
- Φάση 2^η:** σαφής προσδιορισμός των επιθυμητών στόχων και χρονική κατανομή της επίτευ-
ξής τους.
- Φάση 3^η:** καταγραφή του εξωεπιχειρησιακού και εσωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, εντός
του οποίου θα κινηθούν τα σχέδια - προγράμματα της επιχείρησης.
- Φάση 4^η:** εξεύρεση των πιο πρόσφορων δρόμων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων,
με κριτήριο τη μικρότερη θυσία (κόστος) και τη μεγαλύτερη ωφέλεια (κέρδος).
- Φάση 5^η:** καθορισμός της πορείας που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη των επιθυμητών
στόχων.
- Φάση 6^η:** κατάρτιση των επιμέρους σχεδίων - προγραμμάτων (πωλήσεων, παραγωγής, αγο-
ρών, χρηματοπιστωτικού) και του γενικού σχεδίου - προγράμματος της επιχείρησης.
- Φάση 7^η:** μετατροπή των σχεδίων - προγραμμάτων σε σχέδια - προϋπολογισμούς (εσόδων
από πωλήσεις και εξόδων για όλους τους τομείς με μετατροπή των στόχων σε αριθμητι-
κούς).

Άσκηση 3

Συζητήστε ποια είναι τα πιθανά προβλήματα στην ανάπτυξη διαδικασίας σχεδιασμού.

3.9 Ειδικές τεχνικές σχεδιασμού

Σήμερα, στον τομέα της παραγωγής ειδικότερα, εφαρμόζονται ορισμένες τεχνικές που συν-
δυάζουν το σχεδιασμό με τον έλεγχο. Τέτοιες τεχνικές είναι:

3.9.1 Η «δικτυωτή ανάλυση» (Network analysis)

Χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό σύνθετων και πολύπλοκων έργων, που αποτελούνται από
μια σειρά συνδεδεμένων μεταξύ τους ενεργειών. Με τη δικτυωτή ανάλυση επιδιώκεται να
προσδιοριστεί ποια πρέπει να είναι η ακολουθία των συνδέσεων μεταξύ των διάφορων ενερ-
γειών. Η τεχνική αυτή αποδίδεται διαγραμματικά: ορίζονται με συμβολικά γράμματα τα έργα
που πρέπει να εκτελεστούν και με αριθμούς σημειώνονται οι ημέρες ή οι ώρες που απαιτού-
νται για το καθένα.

Στη συνέχεια, συνδέονται με βέλη τα έργα που μπορούν να εκτελεστούν με την ευνοϊκότε-
ρη, από την άποψη του χρόνου εκτέλεσης, σειρά και στο τέλος αθροίζονται οι χρόνοι των ε-
πιμέρους έργων και γίνεται γνωστός ο ευνοϊκότερος συνολικός χρόνος εκτέλεσής τους.

Έτσι, (αν για μια σειρά συνολικών έργων A, B, Γ, Δ... X απαιτούνται ψ ώρες εκτέλεσης, με την ανεύρεση του ευνοϊκότερου χρόνου εκτέλεσης ορισμένων επιμέρους έργων (π.Χ. του B και του Δ, με κατάλληλη σύνδεσή τους), ο συνολικός χρόνος περιορίζεται σε ω ώρες (όπου $\omega < \psi$ και η διαφορά $\psi - \omega =$ οι ώρες που κερδίζονται με τη δικτυωτή ανάλυση).

Ειδικότερες μορφές της «δικτυωτής ανάλυσης» αποτελούν η C.P.M και η P.E.R.T.

3.9.2 Η «μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής» (Critical Path Method – C.P.M)

Αυτή συνίσταται στα εξής: σχεδιάζεται διαγραμματικά το συνολικό έργο που πρόκειται να εκτελεστεί και οι επιμέρους φάσεις του (μερικότερα έργα) με τους χρόνους εκτέλεσής τους, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με βέλη. Αυτή είναι η μακρότερη χρονικά διαδρομή, που λέγεται και κρίσιμη (Critical Path). Στη συνέχεια μελετώνται οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες επιτρέπουν αφενός να ελαττωθεί ο χρόνος εκτέλεσης των έργων και αφετέρου να μειωθεί το κόστος της εκτέλεσής τους. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιείται ο μαθηματικός λογισμός και γίνεται επεξεργασία όλων των στοιχείων με ηλεκτρονικό υπολογιστή. Συγκεκριμένα, γίνεται σύγκριση των πραγματοποιούμενων δαπανών και αναλώσεων μ' εκείνες που θα έπρεπε να πραγματοποιούνται, και επιδιώκεται η αριστοποίηση του χρόνου εκτέλεσης των έργων και του κόστους τους. Με αποφυγή των αδρανών χρόνων, με παράλληλη εκτέλεση διάφορων εργασιών και με συνδυασμό των επιμέρους έργων καταρτίζεται νέο «δικτυωτό διάγραμμα με βέλη» (Arrow Diagram), που εμφανίζει τον τρόπο και το χρόνο της συνδυασμένης εκτέλεσης των επιμέρους έργων, ώστε να επιτυγχάνεται ο άριστος χρόνος και το μικρότερο δυνατό κόστος για το συνολικό έργο.

3.9.3 Η Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης του Προγράμματος (Program Evaluation Review Technique – P.E.R.T.)

Είναι η πιο ολοκληρωμένη μορφή της «δικτυωτής ανάλυσης». Επινοήθηκε το 1958 από το Γραφείο Ειδικών Σχεδίων του Πολεμικού Ναυτικού των Η.Π.Α., ολοκληρώθηκε από το μαθηματικό Δρ. Κλαρκ και εφαρμόστηκε στην παραγωγή πυραύλων τύπου Polaris. Υπολογίστηκε ότι χάρη στην εφαρμογή της προέκυψε ωφέλεια δύο ετών στην παραγωγή των πυραύλων αυτού του τύπου. Στη συνέχεια, η P.E.R.T. πέρασε στη βιομηχανία, όπου επίσης χρησιμοποιείται με μεγάλη επιτυχία.

Παράδειγμα διαγραμματικής απεικόνισης της P.E.R.T. δίνεται στο Σχήμα 1 (υπόδειγμα της P.E.R.T.). Σ' αυτό καθορίζονται τα επιμέρους έργα που πρέπει να εκτελεστούν και οι ημέρες που υπολογίζεται να χρειαστούν για καθένα απ' αυτά, που σημειώνονται δίπλα (A5, B4, Γ6, κ.ο.κ.). Σημειώνονται επίσης, με αριθμούς μέσα σε κύκλο, οι σταθμοί (0-8) στο συνολικό παραγωγικό έργο. Με βέλη σημειώνεται η εναλλακτική πορεία που μπορεί να ακολουθηθεί, και με παχύτερο μαύρο βέλος η πορεία που μπορεί να ακολουθηθεί. Αν (ενδεικτικά) το επιμέρους έργο Z (που συνδέει το σταθμό 3 με το 6), αντί για 8 μέρες που χρειάζεται για να εκτελεστεί, μειωθεί σε 5 μέρες και σε κανένα άλλο επιμέρους έργο, είναι δυνατή η μείωση του χρόνου εκτέλεσης· το σύνολο των απαιτούμενων ημερών για το συνολικό έργο

θα μειωθεί κατά 3 και αντί για 38 θα είναι 35 ημέρες (ωφέλεια σε χρόνο και κόστος των 3 ημερών).

Η P.E.R.T. διακρίνεται σε P.E.R.T. with time, με την οποία προσδιορίζονται και ελέγχονται οι ευνοϊκότεροι χρόνοι εκτέλεσης του κάθε επιμέρους έργου και P.E.R.T. with cost με την οποία βελτιώνεται, με τάση αριστοποίησης, το κόστος των συντελεστών της παραγωγής (εργασίας, υλών και υλικών κ.λπ.).

Η πιο σύγχρονη παραλλαγή της P.E.R.T. είναι η τεχνική R.A.M.P.S. (Resource Allocation in Multi – Project Scheduling, δηλαδή κατανομή πόρων σε σχεδιασμό με πολλά επιμέρους σχέδια έργων). Αυτή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό των πόρων (ανθρώπινων δυνάμεων, κεφαλαίων, υλικών), που απαιτούνται για κάθε επιμέρους σχέδιο έργου που περιλαμβάνεται σ' ένα ευρύτερο σχεδιασμό. Σκοπός είναι να γίνει η άριστη δυνατή κατανομή των πόρων, ώστε να μειωθεί το κόστος εφαρμογής των επιμέρους σχεδίων και του συνολικού σχεδίου. Ο υπολογισμός της κατανομής γίνεται με τη χρησιμοποίηση κομπιούτερ.

Άσκηση 4

Από τις πληροφορίες που δίνονται παρακάτω, κατασκευάστε ένα δίκτυο P.E.R.T. Αν ο στόχος ημερομηνίας για τη συμπλήρωση του έργου είναι 3 ημέρες περισσότερο από το χρόνο της κρίσιμης διαδρομής, υπολογίστε τη νωρίτερη έναρξη ES, τη βραδύτερη έναρξη LS, το νωρίτρο τέλος EF και το βραδύτερο τέλος LF για κάθε δραστηριότητα δηλαδή

| | |
|-------|-------|
| ES,LS | EF,LF |
|-------|-------|

 Ποιες δραστηριότητες είναι στην κρίσιμη διαδρομή;

| ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ | ΑΜΕΣΩΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ | ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ |
|----------------|------------------------------------|---------------------------------|
| A ΑΡΧΗ | - | 0 |
| B | A | 2 |
| Γ | A | 1 |
| Δ | B | 3 |
| E | B | 4 |
| Z | Γ | 2 |
| H | E,Z | 3 |
| Θ | Δ | 1 |
| I ΤΕΛΟΣ | H,Θ | 0 |

Σύνοψη

Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του Management. Πριν από κάθε άλλη δραστηριότητα, οι Managers κάθε οργάνωσης - επιχείρησης πρέπει να καθορίσουν τους αντικειμενικούς στόχους της, καθώς και να προσδιορίσουν τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Λύσεις.....

Άσκηση 1

Η επιβίωση της επιχείρησης και η επικράτηση στον ανταγωνισμό, μέσα στην αγορά. Αυτό σημαίνει εκσυγχρονισμό μέσων και μεθόδων, μείωση του κόστους και υψηλή ολική ποιότητα (ανταγωνιστική τιμή και ποιότητα).

- 1) Η επιδίωξη του κέρδους, για να μπορεί η επιχείρηση να δίνει ικανοποιητικό μέρος στους μετόχους, να αμείβει ικανοποιητικά το προσωπικό και να διενεργεί απαραίτητες επενδύσεις επέκτασης ανάπτυξης.
- 2) Η διεύρυνση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης με αύξηση των πωλήσεών της, που σημαίνει: κατάκτηση νέων πελατών και νέων αγορών.
- 3) Η παραγωγή αγαθών (προϊόντων και υπηρεσιών), από τα οποία έχει ανάγκη και ωφελείται το κοινωνικό σύνολο.
- 4) Η εφαρμογή καινοτομιών - νεωτερισμών που ανανεώνουν και αναβαθμίζουν την επιχείρηση.
- 5) Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και καλής φήμης για την επιχείρηση στην κοινή γνώμη, στα πιστωτικά ιδρύματα και στις δημόσιες αρχές της δύναμης της επιχείρησης.
- 6) Η αύξηση του κύρους, του γοήτρου και της δύναμης της επιχείρησης σ' όλα τα πεδία.

Άσκηση 2

Γενικοί στόχοι

- Η κάλυψη των ποσοτικών και ποιοτικών αναγκών σε προσωπικό, όπως παρουσιάζεται κάθε φορά, ώστε να μη μειονεκτεί το επιχειρησιακό έργο.
- Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για την εξοικείωσή του με το πρόγραμμα και τους επιδιωκόμενους σκοπούς.
- Ο αγώνας για την καταπολέμηση της σπατάλης χρόνου, δυνάμεων και χρήματος.
- Η θέσπιση (ηθικών και υλικών) κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.
- Η επαγρύπνηση για το συντονισμό των ενεργειών.
- Ο διαρκής έλεγχος σε πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις για τη λήψη προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων, ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις από τους σκοπούς και το πρόγραμμα κ.ο.κ.

Ειδικοί στόχοι

- Στις αγορές, είναι η προμήθεια των πρώτων υλών στην ποιότητα και την τιμή που έχει προγραμματιστεί.
- Στην παραγωγή, είναι η αυστηρή τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών.
- Στο marketing, είναι η συνεχής παρακολούθηση της αγορά κατανάλωσης, η αποτελεσματική διαφήμιση για την προσέλκυση πελατείας και η εξυπηρέτηση των καταναλωτών για να μην υπάρχουν παράπονα.
- Στο χρηματοπιστωτικό τομέα, είναι η πιο συμφέρουσα εξεύρεση κεφαλαίων στο χρόνο που απαιτείται κ.ο.κ.

✎ Άσκηση 3

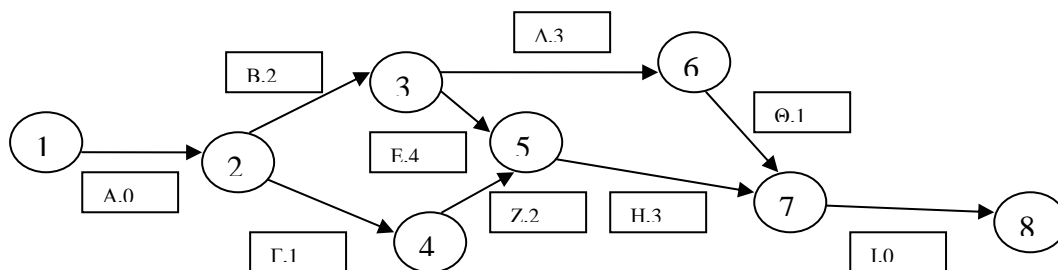
Η ανάπτυξη των διαδικασιών του σχεδιασμού θα μπορούσε να αντιμετωπίσει ορισμένα σοβαρά προβλήματα.

- 1) Αυτή είναι εντελώς αδύνατη χωρίς την πλήρη και συνειδητή συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση και ιδιαίτερα όλων των Managers, από την κορυφή μέχρι τη βάση.
- 2) Η πρόβλεψη των οικονομικών συνθηκών που θα επικρατήσουν (και όχι των συνθηκών της αγοράς) είναι λεπτό και δύσκολο έργο. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνή χώρο (πολυεθνικές, εξαγωγικές, εισαγωγικές) εφαρμόζουν ορισμένες μεθόδους πρόγνωσης, όπως η παρεκβολή (Extrapolation) με την οποία γίνεται προέκταση στο μέλλον, καταστάσεων που εμφανίστηκαν σε μία σειρά ετών, η μέθοδος των χρονικών σειρών (Time Series), κατά την οποία η μελέτη της διαμόρφωσης ορισμένων μεγεθών σε μια χρονική σειρά επιτρέπει την πρόγνωση της μελλοντικής τους εξέλιξης, ο λογισμός των πιθανοτήτων, τα «οικονομετρικά υποδείγματα - μοντέλα», η επεξεργασία πληροφοριών με κομπιούτερ κ.λπ. Οι πολύ μεγάλες εταιρίες προσφεύγουν στις πληροφορίες των Διεθνών Οργανισμών Οικονομικής Πρόγνωσης, που λειτουργούν σαν «οικονομικά βαρόμετρα», όπως είναι στις Η.Π.Α. η Harvard University Committee of Economic Research, στη Γερμανία το Deutsche Institute fur Wirtschaftsforschung, στη Βρετανία η European Technological Forecasting Association κ.λπ.
- 3) Η εφαρμογή των διαδικασιών του σχεδιασμού δεν μπορεί να γίνει σ' όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων (π.Χ. στις γεωργικές επιχειρήσεις είναι σχεδόν αδύνατη). Εφαρμόζεται ευκολότερα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις μονοπαραγωγής (π.Χ. παραγωγής τσιμέντου) και πιο δύσκολα σ' εκείνες που παράγουν μία ποικιλία προϊόντων (π.Χ. ζαχαροπλαστικής).

Η διεθνής τάση σήμερα είναι να επεκταθεί η εφαρμογή του σχεδιασμού - προγραμματισμού στον επιχειρησιακό χώρο. Και για τη διευκόλυνση της χρησιμοποίησης της τεχνικής του σχεδιασμού, οι επιχειρήσεις εκδίδουν σχετικά ενημερωτικά φυλλάδια ή εγχειρίδια.

✎ Άσκηση 4

Το P.E.R.T. θα έχει ως εξής



1 → 2

| | |
|-----|-----|
| 0,3 | 0,3 |
|-----|-----|

2 → 4

| | |
|-----|-----|
| 0,6 | 1,7 |
|-----|-----|

| | | | |
|-----|---|------|------|
| 2 → | 3 | 0,3 | 2,5 |
| 3 → | 5 | 2,5 | 6,9 |
| 4 → | 5 | 1,7 | 3,9 |
| 3 → | 6 | 2,8 | 5,11 |
| 5 → | 7 | 6,9 | 9,12 |
| 6 → | 7 | 5,11 | 6,12 |
| 7 → | 8 | 9,12 | 9,12 |

Η νωρίτερη έναρξη είναι 0 χρόνος και αυτό ισχύει μέχρι την τελευταία δραστηριότητα. Η βραδύτερη περάτωση LF για το πρόγραμμα είναι τρεις ημέρες περισσότερο από τη νωρίτερη περάτωση EF της τελευταίας δραστηριότητας I, έτσι που η βραδύτερη περάτωση για το πρόγραμμα να είναι 9+3 ή 12. Ας σημειωθεί ότι η νωρίτερη έναρξη για τη δραστηριότητα H είναι η βραδύτερη νωρίτερη περάτωση EF των προηγούμενων, των δραστηριοτήτων E και Z, έτσι ώστε να είναι 6 από τη δραστηριότητα E. Να σημειωθεί επίσης ότι η βραδύτερη περάτωση για τη δραστηριότητα A είναι η μικρότερη βραδύτερη ένταξη LS των επόμενων, της B και Γ, οπότε είναι 3 από τη δραστηριότητα B. Η κρίσιμη διαδρομή είναι A, B, E, H, I.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα, Interbooks, 2001.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και διοίκηση*, Rosili, 1999.
- Cole G.A., *Strategic Management*, DP Publication, 1994.
- Andrews K.R., *The concept of corporate strategy*, Richard D Irwin, 1987.
- Ansoff H.I., *Implanting strategic management*, Prentice Hall International.

1. Κιόχος Π. & Παπανικολάου Γ., *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, 2001.

Γίνεται εκτενή αναφορά σε έννοιες, όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός και οι παράγοντες που τον επηρεάζουν. Η θεωρητική προσέγγιση είναι απλή και βοηθάει το μελετητή να εμβαθύνει στις έννοιες του προγραμματισμού.

2. ACCA, *Organisation and management*, BPP, 1989.

Γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία προγραμματισμού μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας κατάλληλα παραδείγματα, βοηθάει στην ευκολότερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με το προγραμματισμό.

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε τις διάφορες μορφές οργάνωσης και τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν στις επιχειρήσεις.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν τις μορφές οργάνωσης
- Ορίσουν την έννοια της εξουσιοδότησης
- Κατανοήσουν την επίδραση των διάφορων μορφών στην επιχείρηση
- Συζητήσουν τις αρχές και τις δομές της οργάνωσης

Έννοιες Κλειδιά

Γραμμική Εξουσία
Επιτελική Εξουσία
Λειτουργική Εξουσία
Τυπική Οργάνωση
Άτυπη Οργάνωση

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Πολλές φορές έχουμε ακούσει τη λέξη «οργάνωση». Στην επιστήμη της διοίκησης αυτός ο όρος αποτελεί τη βάση της έρευνας, πάνω στην οποία στηρίζει όλο της το οικοδόμημα. Χωρίς οργάνωση δε θα υπήρχε παραγωγή άρα δε θα υπήρχε και ανάγκη οργανωμένης δραστηριότητας, με αποτέλεσμα την κατασπατάληση των περιορισμένων φυσικών και ανθρώπινων πόρων, αφού δε θα υπήρχε συγκεκριμένη συλλογική αρχή η οποία θα συντονίζει όλες τις επιμέρους προσπάθειες προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Συνεπώς, η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης έχει ως αφετηρία την ανάδειξη αποτελεσματικών μορφών διαχείρισης των περιορισμένων φυσικών και ανθρώπινων πόρων, με σκοπό την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.

4.1 Τυπική και Άτυπη Οργάνωση

Η οργάνωση γενικά μπορεί να εμφανίζεται αφενός ως ενέργεια και αφετέρου ως αποτέλεσμα του «οργανώνω».

1. Ως ενέργεια του «οργανώνω» είναι ρυθμιστική. Η ρύθμιση περιλαμβάνει τις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς, όπως και τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα, που αυτά χρησιμοποιούν.
2. Ως αποτέλεσμα του «οργανώνω», η οργάνωση εμφανίζεται με στατική και με δυναμική μορφή:
 - A. Με στατική μορφή δημιουργεί μια διάταξη - διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν μια ομάδα και
 - B. Με δυναμική μορφή δημιουργεί έναν οργανισμό μέσα στον οποίο διαμορφώνονται σχέσεις, επικοινωνίες, συμπεριφορές αλλά και συγκρούσεις των μελών που τον αποτελούν.

4.1.1 Τυπική Οργάνωση

Με τον όρο «τυπική οργάνωση» εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού - επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από την επαρχιακή δομή της και εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Κατά τους Γιαννούζα και Κάρζο που ασχολήθηκαν επισταμένα με την τυπική οργάνωση στο ομότιτλο βιβλίο τους, αυτή περιλαμβάνει 3 υποσυστήματα:

1. Το τεχνικό που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων που είναι αναγκαία για το συντονισμό των έργων.
2. Το κοινωνικό που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων οι οποίοι απορρέουν από κοινωνικές καταστάσεις, δηλαδή από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας.
3. Το δυναμικό που είναι το σύνολο των ενεργειών και των ρόλων οι οποίοι συνδέουν απόφαση και δράση, δηλαδή λήψη απόφασης από κάποιον και εκτέλεση της από κάποιους άλλους.

4.1.2 Άτυπη Οργάνωση

Πέρα όμως από την επίσημη μορφή της οργάνωσης, ενδέχεται να υπάρχουν πρόσωπα και ομάδες χωρίς καμιά αρμοδιότητα και θέση στην ιεραρχική κλίμακα, στη φανερή δομή και το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η σύσταση και η ύπαρξη αυτών των ανεπίσημων παραγόντων οφείλεται σε αίτια ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση, που όμως την επηρεάζουν ή επηρεάζονται απ' αυτή άμεσα ή έμμεσα, και δημιουργούν μια άλλη παράλληλα υφιστάμενη προς την τυπική, άτυπη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση.

Για παράδειγμα, η γραμματέας του Γενικού Διευθυντή, στην οποία αυτός έχει αδυναμία για διάφορους λόγους, επιβάλλει ή υποβάλλει σε αυτόν αποφάσεις για προσλήψεις ή μεταθέσεις στελεχών. Έτσι, τις αποφάσεις στην ουσία τις παίρνει το τελείως αναρμόδιο πρόσωπο, η

γραμματέας (που ανήκει στην άτυπη οργάνωση), αντί του αρμόδιου Γενικού Διευθυντή (που ανήκει στην τυπική οργάνωση της επιχείρησης).

Με τις σημερινές αντιλήψεις, η τυπική και η άτυπη οργάνωση δε θεωρούνται ξεχωριστά μεταξύ τους πεδία δράσης, αλλά αποτελούν μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, αφού η άτυπη οργάνωση υπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και πορεία.

4.2 Η διαδικασία για αποτελεσματική οργάνωση

4.2.1 Έννοια της αποτελεσματικής οργάνωσης

Αποτελεσματική είναι η οργάνωση της επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον προσφορότερο τρόπο τους διατιθέμενους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο), με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα του καθενός χωριστά (δηλαδή την παραγωγικότητα της φύσης της εργασίας και του κεφαλαίου), και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης, ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητά της.

Η οργάνωση θεωρείται ως βασικός συντελεστής δράσης στην επιχείρηση, γιατί χωρίς αυτή θα ήταν αδύνατος ο συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής στο πλαίσιο της επιχείρησης. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι κάθε οργάνωση είναι αποτελεσματική. Γιατί υπάρχει και κακή οργάνωση που κάθε άλλο παρά αποτελεσματική είναι. Για να είναι αποτελεσματική η οργάνωση, ανατρέχοντας στην έννοια της οργάνωσης, θεωρούμε ότι πρέπει:

1. Ως ρυθμιστική ενέργεια να δημιουργεί τις καλύτερες δυνατές σχέσεις αφενός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας επιχείρησης και αφετέρου ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα, που αυτά χρησιμοποιούν.
2. Ως διάταξη - διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν την ομάδα, να είναι πολύ δυνατή με χαρακτηριστικό την αρμονία.
3. Ως οργανισμός, μέσα στον οποίο δημιουργούνται σχέσεις επικοινωνίες και συμπεριφορές, να διαμορφώνει τις ευνοϊκότερες δυνατές συνθήκες συνεργασίας για την επίτευξη των κοινών σκοπών.

4.2.2 Η επίτευξη αποτελεσματικής οργάνωσης

Η επίτευξη της αποτελεσματικής οργάνωσης συνίσταται στην ορθολογικοποίηση της.

Ορθολογική οργάνωση είναι εκείνη που αναζητά και βρίσκει την προσφορότερη οδό για την επιδίωξη ορισμένων σκοπών και στόχων με ορισμένα ανθρώπινα και υλικά μέσα (κεφάλαια, μηχανήματα, πρώτες και λοιπές ύλες).

Η διαδικασία για την επίτευξη της ορθολογικής οργάνωσης στην επιχείρηση είναι:

1. Ορθός καταμερισμός της εργασίας.
2. Χρησιμοποίηση των ενδεικνυόμενων, κατά περίπτωση, τεχνολογικών μέσων.

3. Εφαρμογή των καταλληλότερων συστημάτων, μεθόδων και τεχνικών σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης σε κάθετη και σε οριζόντια διάταξη.
4. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων, διοικούντων και εκτελεστών, στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

4.3 Βασικές Αρχές Οργάνωσης

Οι βασικότερες αρχές οργάνωσης είναι:

1. Η αρχή της κυριαρχικής σχέσης του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης. Ο άνθρωπος και ο ανθρώπινος παράγοντας δεσπόζουν στην οργάνωση της επιχείρησης.
2. Η αρχή του σαφούς καθορισμού των λειτουργιών των τομέων και των θέσεων εργασίας.
3. Η αρχή της εναρμόνισης των ενεργειών.
4. Η αρχή της αποφυγής κάθε σπατάλης, χρόνου δυνάμεων, υλικών, ενέργειας, χρήματος.
5. Η αρχή της απλοποίησης, προτυποποίησης και τυποποίησης της εργασίας, των μεθόδων, των κινήσεων και του χρόνου, των αποδόσεων, των προϊόντων, των εντύπων κ.τ.λ.
6. Η αρχή της εξειδίκευσης των προσώπων και των μηχανών.
7. Η αρχή της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
8. Η αρχή της σαφούς διάκρισης των διοικητικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων.
9. Η αρχή της ελαστικότητας στην οργάνωση.
10. Η αρχή της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου.
11. Η αρχή της οργανωτικής εξέλιξης και προσαρμογής.
12. Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης με τάση προς την αριστοποίηση.
13. Η αρχή της αναδιοργάνωσης όταν αυτή κρίνεται αναγκαία, δηλαδή, όταν διαπιστώνεται ότι η υπάρχουσα οργάνωση δεν είναι ικανοποιητική.

4.4 Η δομή της οργάνωσης

4.4.1 Τμηματοποίηση - εξειδίκευση και διαίρεση σε τομείς

4.4.1.1 Καταμερισμός της εργασίας και εξειδίκευσης

Ολόκληρο το οικοδόμημα της επιστήμης και της πρακτικής της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων έχει ως βάθρο τον καταμερισμό της εργασίας. Είναι το Α και το Ω στο αλφαριθμητικό της οργάνωσης. Πρωτοδιατυπώθηκε σαν γενική οικονομική αρχή από τον πατέρα της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας, Άνταμ Σμιθ, και επαναλήφθηκε από τον πατέρα της επιστημονικής διοίκησης, τον Φεγιόλ, το 1915. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η επιχείρηση πρέπει να διαιρείται σε τομείς - τμήματα που καθένα να εξειδικεύεται στην εκτέλεση ορισμένου έργου.

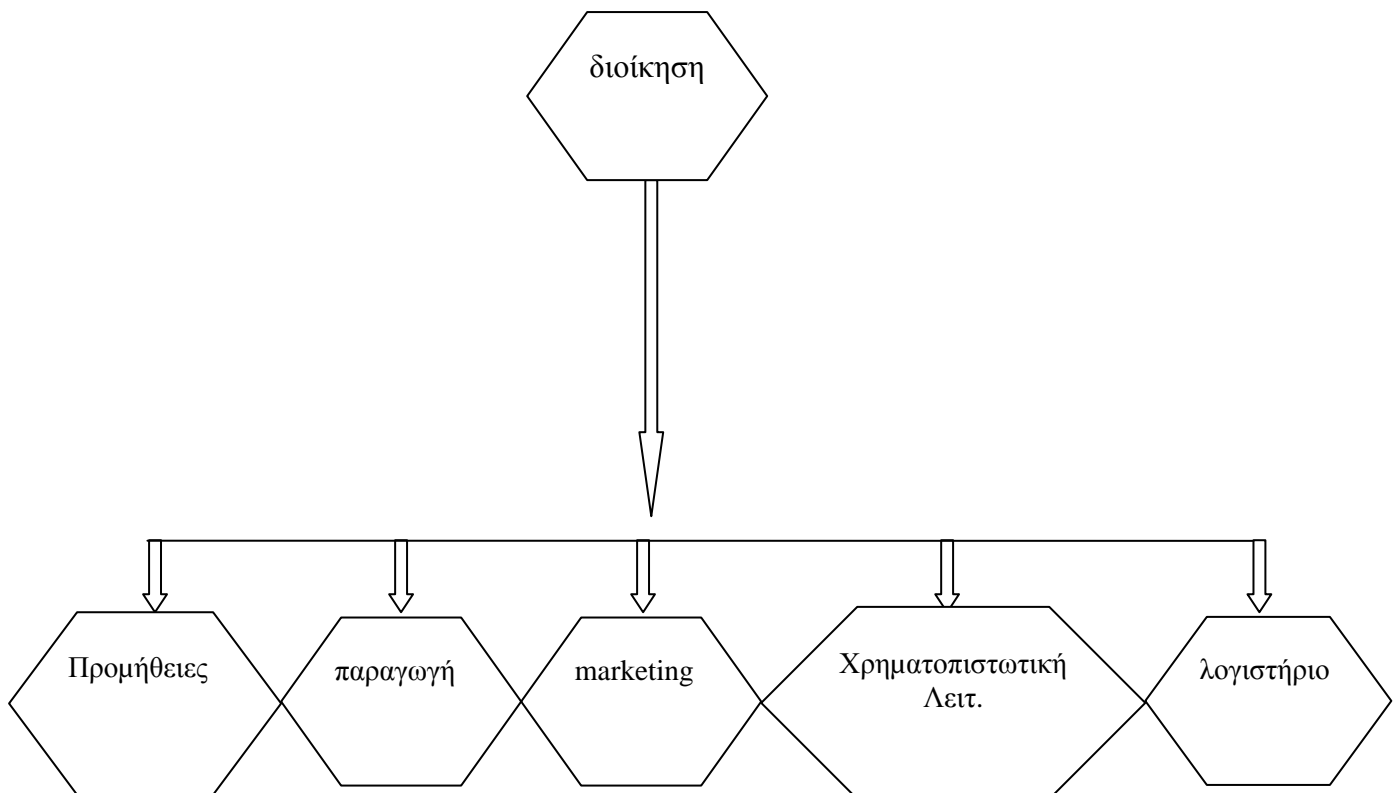
Η εξειδίκευση αφορά το σύνολο των προσώπων που ανήκουν σε ένα τομέα και χαρακτηρίζεται από το εκτελούμενο έργο. Για παράδειγμα, στον τομέα της παραγωγής περιλαμβάνονται όλα τα σχετικά με την παραγωγή αντικείμενα που ανήκουν σε αυτόν: μηχανικοί, σχεδιαστές, ελεγκτές ποιότητας κ.λπ. που έχουν σχετική εξειδίκευση, όπως στο λογιστήριο ανήκουν εκείνοι που έχουν εξειδίκευση λογιστική. Η εξειδίκευση βοηθά στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών από τους εργαζομένους σε κάθε θέση, στην εξοικείωση με το χώρο εργασίας και με τα χρησιμοποιούμενα τεχνολογικά και λοιπά μέσα.

4.4.1.2 Η διαίρεση της επιχείρησης σε τομείς

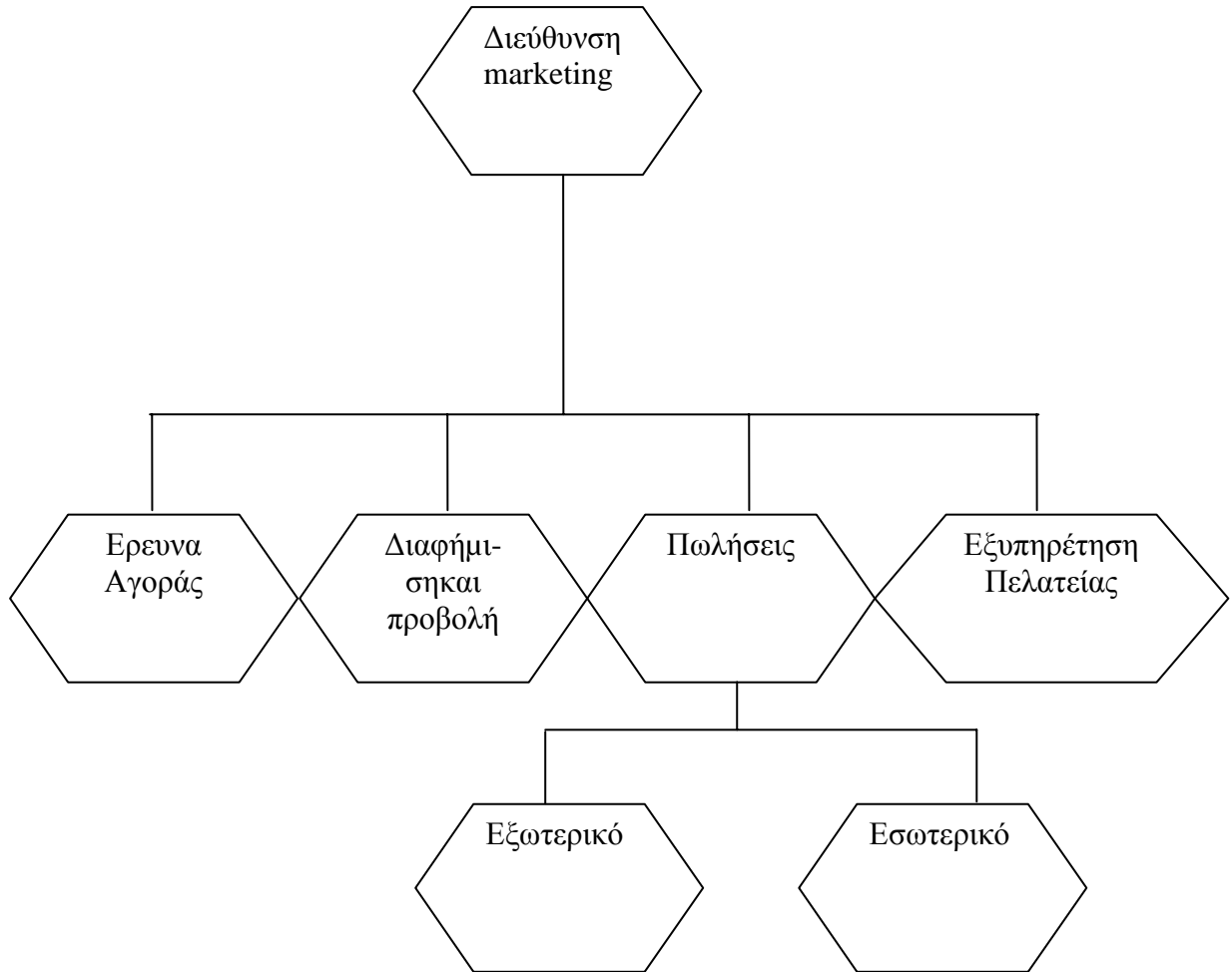
Αυτή γίνεται με βάση ορισμένα κριτήρια. Τέτοια κριτήρια είναι:

1. Διαίρεση σε τομείς με βάση τη διάκριση κύριων λειτουργιών. Σύμφωνα με αυτήν, η επιχείρηση διαιρείται σε τόσους τομείς όσες είναι οι κύριες λειτουργίες της π.Χ. προμήθειες, παραγωγή, Marketing, λογιστική λειτουργία. Αυτής της μορφής η διαίρεση εμφανίζεται στο Σχήμα 2.

ΣΧΗΜΑ 2
Λειτουργική διαίρεση μιας βιομηχανικής επιχείρησης

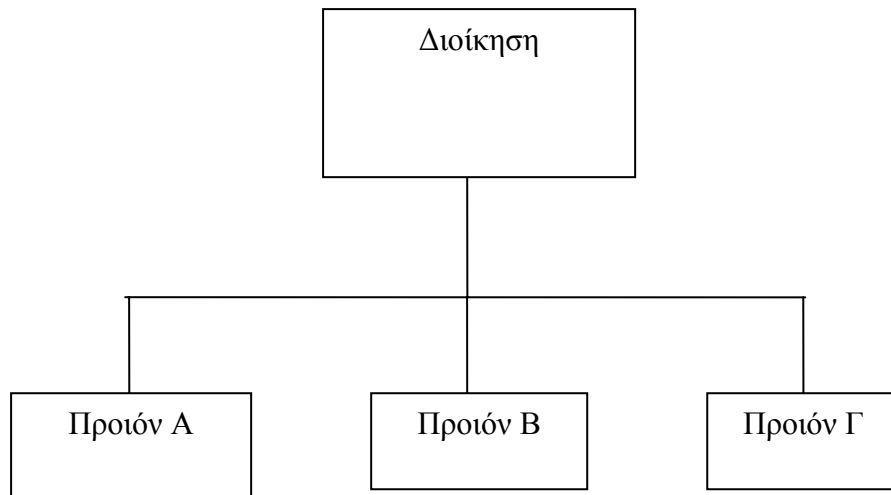


2. Κάθε τομέας υποδιαιρείται σε βάθος ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης σε υποτομείς, όπως ο τομέας marketing στο Σχήμα 3.



ΣΧΗΜΑ 3
Υποδιαίρεση του τομέα Marketing σε υποτομείς

3. Διαίρεση με βάση τα παραγόμενα προϊόντα. Σύμφωνα με αυτήν, η επιχείρηση διαιρείται σε τομείς ανάλογα με τα παραγόμενα προϊόντα, π.χ. σε προϊόν Α, Β, Γ, όπως εμφανίζεται στο Σχήμα 4.
4. Διαίρεση σε τομείς με βάση γεωγραφικά κριτήρια. Σύμφωνα με αυτήν, η επιχείρηση διαιρείται σε μονάδες π.χ. Μακεδονίας, Θεσσαλίας, Κρήτης κτλ.
5. Διαίρεση σε τομείς με βάση την κατηγορία των πελατών. Σύμφωνα με αυτήν, η επιχείρηση διαιρείται π.χ. σε τομείς χονδρεμπορίου, λιανικού εμπορίου, εξαγωγικού εμπορίου, εισαγωγικού εμπορίου κ.λπ.



ΣΧΗΜΑ 4

Διαίρεση της επιχείρησης σύμφωνα με τα παραγόμενα προϊόντα

4.5 Εξουσιοδότηση

4.5.1 Έννοια της εξουσιοδότησης

Εξουσιοδότηση ως οργανοδιοικητική έννοια σημαίνει εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης από μια υπερκείμενη διοικητική θέση σε υποκείμενη ή υποκείμενες διοικητικές θέσεις. Στην έννοια της αρμοδιότητας περιλαμβάνονται τα δικαιώματα

- λήψης αποφάσεων,
- ανάληψης πρωτοβουλιών,
- χορήγησης εντολών.

Επειδή, καθώς ανεβαίνουμε από τις κατώτερες διοικητικές θέσεις προς τις ανώτερες, οι αρμοδιότητες αυξάνουν, η ανώτατη διοικητική θέση φορτώνεται με περισσότερα έργα και για να αποδώσει, έχει ανάγκη να μεταβιβάζει αρμοδιότητες προς τους κατωτέρους για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο γίνεται κατανομή και ανάθεση δραστηριοτήτων από την κορυφή στους κατώτερους managers.

4.5.2 αρχές που διέπουν την εξουσιοδότηση

Αυτές που πρέπει να τηρούνται είναι οι εξής:

1. Πίστη αυτού που εξουσιοδοτεί στην ανάγκη να μεταβιβάζει μέρος των αρμοδιοτήτων του σε κατώτερες διοικητικές θέσεις.

2. Πεποίθηση αυτού που εξουσιοδοτεί ότι, εκείνοι προς τους οποίους γίνεται η εξουσιοδότηση, θα ανταποκριθούν στις δραστηριότητες που τους ανατίθενται.
3. Συγκεκριμενοποίηση και απόλυτη κατανόηση των δραστηριοτήτων που μεταβιβάζονται.

4.6 Γραμμική και Επιτελική Εξουσία

4.6.1 Γραμμική Εξουσία

Λέγεται και ιεραρχική ή στρατιωτική και έχει τις ρίζες της στον Φεγιόλ. Συνδέεται με την αυστηρή διάρθρωση της ιεραρχικής πυραμίδας, με βαθμίδες που αντιστοιχούν στα επίπεδα των managers. Σύμφωνα με αυτήν, από τον ανώτερο μεταβιβάζεται εξουσία και ευθύνες στον αμέσως κατώτερο για ένα συγκεκριμένο μέρος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Γενικός Διευθυντής μεταβιβάζει στον καθένα από τους διευθυντές ολόκληρη την εξουσία και την ευθύνη αλλά μόνο για τα τμήματα των οποίων προϊστάται.

4.6.2 Επιτελική Εξουσία

Η επιτελική εξουσία στηρίζεται στην έγκυρη γνώση και την απόλυτη εξειδίκευση. Επειδή στις επιχειρήσεις τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται είναι πολλά και αυτοί που ανήκουν στη γραμμική εξουσία δεν είναι σε θέση να τα αντιμετωπίζουν όλα, χρησιμοποιούνται ορισμένοι ειδικοί που, με την εξειδίκευση και τις έγκυρες γνώσεις τους, βοηθούν τους κατέχοντες διοικητικές θέσεις στις λύσεις των προβλημάτων. Οι επιτελείς χωρίζονται σε αυτούς που εκτελούν γενικά καθήκοντα (οργανωτικοί, οικονομικοί, νομικοί κ.α.) και σε αυτούς που ασκούν ειδικά καθήκοντα (π.χ. σύμβουλος marketing, σύμβουλος παραγωγής κ.α.). Οι πρώτοι δίνουν τα φώτα τους στην ανώτατη διεύθυνση ενώ οι δεύτεροι στις ανώτερες και μεσαίες διοικητικές θέσεις.

4.6.3 Λειτουργική Εξουσία

Η λειτουργική εξουσία λέγεται και πολυγραμμική και έχει τη ρίζα της στον πρωτεργάτη της επιστημονικής θεωρίας, τον Taylor (Ταίηλορ).

Η δομή της είναι ακριβώς η αντίστροφη από αυτή της γραμμικής εξουσίας. Στη λειτουργική εξουσία μεταβιβάζεται ένα μέρος της εξουσίας αλλά για το σύνολο της επιχείρησης.

Χαρακτηριστική ήταν η επινόηση του Taylor να αντικαταστήσει ένα παντοδύναμο αρχιεργάτη, κάτω από την εξουσία του οποίου βρισκόταν οι εκτελεστές της βάσης, με 4 επιστάτες, από τους οποίους ο ένας ήταν ο πειθαρχικός προϊστάμενος της ομάδας, ο άλλος ο επόπτης της παραγωγής, ο τρίτος ο ελεγκτής ποιότητας και ο τελευταίος ο αρμόδιος για τη συντήρηση των μηχανημάτων. Η εξουσία του καθενός για το συγκεκριμένο αντικείμενο εκτεινόταν σε όλο το εργοστάσιο. Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε εκτελεστής της βάσης δεχόταν εντολές και

από τους 4 επιστάτες.

Άσκηση 1

Αναφέρετε ποια είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα, κατά η γνώμη σας, των τριών κατηγοριών εξουσίας.

4.7 Το οργανόγραμμα στην επιχείρηση

4.7.1 Γενικά

Τα οργανωτικά διαγράμματα απεικονίζουν σχηματικά καταστάσεις που υπάρχουν και ενέργειες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση με τα συστατικά τους στοιχεία, δηλαδή τις διάρθρωσεις και τις συνδέσεις τους. Θεωρείται ότι ο άριστος τρόπος ακριβούς απόδοσης των παραπάνω είναι ο σχηματικός - διαγραμματικός. Γίνεται δεκτό ότι οποιαδήποτε οργανωτική κατάσταση πρέπει να μπορεί να αποδοθεί σχηματικά και να απεικονιστεί σε διάγραμμα. Αν αυτό δεν είναι δυνατό, σημαίνει ότι είναι λανθασμένη. Αν πάλι το διάγραμμα που θα προκύψει από την ακριβή απεικόνιση είναι ασαφές, αυτό δε σημαίνει ότι το διάγραμμα είναι ελαττωματικό, αλλά ότι η οργάνωση που απεικονίζεται πάσχει.

4.7.2 Διακρίσεις των οργανωτικών διαγραμμάτων

Τα οργανωτικά διαγράμματα διακρίνονται σε:

- A.** Στατικά, που απεικονίζουν μια οργάνωση όπως έχει σε ορισμένο χρονικό σημείο.
Τέτοια είναι τα διαγράμματα:
 1. Κατανομής προσωπικού
 2. Κατανομής θέσεως εργασίας
 3. Διάταξη χώρων εργασίας
 4. Το κυρίως οργανόγραμμα της επιχείρησης, που εμφανίζει τη διάρθρωσή της όπως είναι σε ορισμένο χρονικό σημείο.
- B.** Δυναμικά, στα οποία γίνεται απεικόνιση ενεργειών ή διακίνησης προσώπων και πραγμάτων σε συνδυασμό με τον παράγοντα χρόνος. Τέτοια οργανωτικά διαγράμματα είναι ροής ή πορείας της εργασίας, παραγωγικής διαδικασίας, κυκλοφορίας προσώπων.

4.7.3 Το οργανόγραμμα της επιχείρησης

1. Σκοπός. Αυτό δίνει την ανατομική εικόνα της επιχείρησης και δείχνει την κάθετη και οριζόντια διάταξη της. Εμφανίζονται καθαρά τα επίπεδα των managers σε κάθετη διάταξη από πάνω προς τα κάτω, και οι διοικητικές θέσεις που βρίσκονται σε κάθε επίπεδο (οριζό-

ντια διάταξη). Επίσης εμφανίζονται τα επιτελικά όργανα, τα βοηθητικά τμήματα, και ενδεχομένως τα συλλογικά όργανα.

Σκοπός του οργανογράμματος είναι η ανάγλυφη παρουσίαση της εικόνας του κορμού της επιχείρησης, ώστε ο καθένας να ξέρει την ακριβή θέση του στη διάρθρωση της, να γνωρίζει πους managers έχει προϊσταμένους και ποιους υφισταμένους, και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

2. Οι κανόνες που ακολουθούνται στην κατάρτιση του οργανογράμματος είναι:
 - Να είναι εμφανής η γραμμή διοίκησης.
 - Να είναι σαφή τα επίπεδα του management και να φαίνονται οι managers του κάθε επιπέδου και το κομμάτι της επιχείρησης στο οποίο είναι προϊστάμενοι.
 - Να είναι σαφής ο τρόπος κατανομής, ανάμεσα στις διοικητικές και επιτελικές θέσεις.
 - Στην απεικόνιση να χρησιμοποιούνται κατάλληλα γεωμετρικά σχήματα (τετράγωνα, κύκλοι, κ.λπ.), για να δείχνουν καθαρά αυτό που παριστάνουν.
3. Η τεχνική κατάρτιση των οργανογραμμάτων ποικίλλει. Ορθότερη απεικόνιση είναι αυτή του γενεαλογικού δέντρου που είναι αντίστροφη από τα φυσικά δέντρα. Ορισμένα οργανογράμματα είναι λεπτομερειακά και απεικονίζουν τις διοικητικές θέσεις όλων των επιπέδων του management από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο. Αλλα φτάνουν μόνο μέχρι το μεσαίο επίπεδο και χρησιμοποιούν διαφορετικά οργανογράμματα για να απεικονίσουν τα διάφορα τμήματα.

Άσκηση 2

Σχεδιάστε το οργανόγραμμα μιας ελληνικής μικρομεσαίας βιομηχανικής επιχείρησης.

Σύνοψη

Οι σύγχρονες κοινωνίες και πολύ περισσότερο οι επιχειρήσεις συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με οργανώσεις. Η οργάνωση έγινε το κυρίαρχο κοινωνικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων κοινωνιών ενώ ταυτόχρονα αυξήθηκε η σημασία της, η ορθολογικότητάς της και το μέγεθός της. Η οργανωτική επανάσταση έγινε ταυτόχρονα με τη βιομηχανική. Οι συνθήκες που συνόδευσαν την οργανωτική επανάσταση συνδέονται με πολιτικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές και ψυχολογικές αλλαγές.

4.8 Η στελέχωση της επιχείρησης

Η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο οι συνεργάτες της επιτελούν με αποτελεσματικότητα αυτό που αναλογεί στο καθένα έργο, και από το κατά πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζονται τους υφιστάμενους ανθρωπογενείς και φυσικούς πόρους. Βέβαια, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή από τα στελέχη της. Για το λόγο αυτό τα θέματα που σχετίζονται με την επιλογή, την ενσωμάτωση αλλά και τη βελτίωση

του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, πρέπει να αποτελούν πρωταρχικό καθήκον και στόχο της διοίκησης της επιχείρησης.

4.8.1 Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του Προσωπικού

Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από την τεχνολογική εξέλιξη, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής της επιτυχίας των στόχων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Όλα αρχίζουν από αυτόν, καταλήγουν σε αυτόν και γίνονται τελικά για την εξυπηρέτηση των αναγκών του.

Για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της κάθε επιχείρησης και οργανισμού χρειάζονται τα κατάλληλα στελέχη. Η στελέχωση λοιπόν της επιχείρησης αποτελεί βασική λειτουργία και εργασία του Management της επιχείρησης. Αντικείμενο της στελέχωσης είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες και ενέργειες που διενεργούνται πριν από την πρόσληψη του προσωπικού, και οι οποίες είναι:

- **Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού**
- **Η προσέλκυση για την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού**
- **Η επιλογή του προσωπικού**

Υπάρχει η άποψη σε ορισμένους συγγραφείς ότι οι διαδικασίες στελέχωσης ανήκουν στη δικαιοδοσία του τμήματος Προσωπικού και ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν πρέπει να ασχολούνται με τέτοιου είδους θέματα, αλλά με πιο σημαντικά. Σίγουρα για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν εξειδικευμένα τμήματα και ειδικούς, η διαδικασία αυτή γίνεται από αυτούς. Στην Ελλάδα, όμως, η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίου μεγέθους που δε διαθέτουν τμήμα προσωπικού. Ως εκ τούτου, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τη διαδικασία στελέχωσης μίας επιχείρησης. Όμως και σε μεγάλες επιχειρήσεις, τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με θέματα όπως εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού, εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, λήψη συνεντεύξεων των υποψηφίων, αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους, προαγωγές, απολύσεις κ.τ.λ.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι τμήματος προσωπικού θα πρέπει και τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν μέρος στην διαδικασία στελέχωσης της επιχείρησης, διότι σε τελευταία ανάλυση με τη συνεργασία και τις υπηρεσίες αυτών των στελεχών προσδοκούν στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης που προΐστανται.

4.8.2 Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού

Αποτελεί τη διαδικασία κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης σε επιστημονικό και εργατικό δυναμικό, σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση. Είναι ίσως από τις δυσκολότερες λειτουργίες των υπεύθυνων στελεχών, γιατί ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση είναι το εργαλείο εκείνο που θα βοηθήσει αποτελεσματικά να επιτευχθούν ή όχι οι στόχοι της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- **Διαπίστωση της παρούσας κατάστασης.**

Στην φάση αυτή εξετάζεται:

1. Αν το υφιστάμενο προσωπικό της επιχείρησης είναι το πραγματικά αναγκαίο κατά τμήμα και θέση.
 2. Αν το υπάρχον προσωπικό είναι επαρκές από ποσοτική (αριθμό) και ποιοτική (ικανότητες, κατάρτιση, επιδόσεις κ.τ.λ.) άποψη.
 3. Η διαπίστωση τυχόν ποιοτικών και ποσοτικών ελλειμμάτων σε εργατικό και στελεχιακό δυναμικό.
- **Προβλέψεις για το παρόν και το προσεχές μέλλον σχετικά με το υφιστάμενο προσωπικό.** Εξετάζονται ποιες αποχωρήσεις προβλέπονται να γίνουν το επόμενο διάστημα, οι οποίες θα δημιουργήσουν κενά λόγω:
 1. Ηλικίας και συνταξιοδότησης
 2. Αλλαγής επαγγέλματος
 3. Μεταπήδησης σε άλλη απασχόληση και εγκατάλειψης της επιχείρησης
 4. Ασθενειών και απουσιών
 - **Προβλέψεις** σχετικά με τα κενά που θα προκύψουν από τις προαγωγές του προσωπικού στο μέλλον.
 - **Εκτίμηση** των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση. (Βραχυχρόνια από 1-3 έτη και μακροχρόνια από 4-10 έτη).

Για τη σωστή εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε θέσεις εργασίας αλλά και των απαιτήσεων σε σχέση με τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

 - Ο σχεδιασμός και οι προβλέψεις για τυχόν επέκταση των δραστηριοτήτων της Επιχείρησης,
 - Η προβλεπόμενη παραγωγή νέων προϊόντων με διαφορετικές απαιτήσεις σε γνώσεις,
 - Η πιθανή χρησιμοποίηση νέων μηχανημάτων (αυτοματισμός κ.τ.λ.), τα οποία απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό,
 - Η ενδεχόμενη εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, πώλησης κ.τ.λ.
 - Η επέκταση σε αγορές του εξωτερικού και η ανάγκη προσαρμογής σε νέες συνολικές ή μερικές συνθήκες.
 - Ο βαθμός επιτυχούς πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων εντός και εκτός της επιχείρησης θα βοηθήσει σημαντικά τα διοικητικά στελέχη στην ορθολογική χρήση των ανθρωπίνων πόρων και στην αποφυγή σπατάλης, δημιουργίας προστριβών με τους εργαζομένους και γενικά στον πιο πετυχημένο προγραμματισμό.

4.8.3 Θέσεις Εργασίας

Χωρική διάσταση ενός συστήματος εργασίας εντός του οποίου πρέπει να εκτελεστεί μια συγκεκριμένη εργασία. Θέση Εργασίας (job) ονομάζεται η στοιχειώδης οργανωσιακή μονάδα διαίρεσης του εκτελούμενου έργου στην επιχείρηση, για την οποία ορίζονται συγκεκριμένα καθήκοντα για εκτέλεση. Οι θέσεις εργασίας μπορούν συστηματοποιηθούν κατά αριθμό των εργαζόμενων ατόμων και κατά θέσεις (π.χ. ατομικές θέσεις ή εργασίες και ομαδικές θέσεις

και εργασίες). Η ανάλυση των θέσεων εργασίας εξυπηρετεί τον προσδιορισμό και την περιγραφή των (πρωτογενών) στατικών στοιχείων ενός συστήματος εργασίας. Με τη συγκέντρωση των θέσεων εργασίας δημιουργούνται οι ομάδες, τα γραφεία, τα τμήματα και γενικά το επιχειρησιακό παραγωγικό σύνολο. Για τη θέση εργασίας απαιτούνται τα εξής:

1. Σαφής προσδιορισμός και περιγραφή των καθηκόντων της
2. Ορισμός του τόπου και του χώρου εκτέλεσής της
3. Προσδιορισμός του χρόνου εκτέλεσής της
4. Καθορισμός των φυσικών συνθηκών εντός των οποίων θα εκτελούνται αυτές (όπως περιβάλλον, φωτισμός, θερμοκρασία, θόρυβος κ.τ.λ.).

Από την πλευρά της επιχείρησης εκδηλώνεται ενδιαφέρον για όσο το δυνατόν πληρέστερη, από πλευράς ικανοτήτων, κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας (τωρινών και μελλοντικών). Το προς επιλογή άτομο προσπαθεί από την πλευρά του να συλλέξει όσο το δυνατόν πραγματικές και ακριβείς πληροφορίες σε ποσότητα και ποιότητα για τη θέση εργασίας, την ασφάλειά της, αλλά και να αποκρύψει τυχόν δικές του αδυναμίες.

Η διαδικασία επιλογής περνά από αρκετά στάδια προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος δυνατόν υποψήφιος. Κατά τα στάδια αυτά, ορισμένοι εκ των υποψηφίων αποκλείονται διότι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις ή είναι ακατάλληλοι για την κάλυψη της παραπάνω θέσης εργασίας. Τα στάδια από τα οποία συνήθως περνά ο κάθε υποψήφιος για να προσληφθεί είναι:

- **Προεπιλογή, η οποία επιτυγχάνεται μέσω εγγράφων και άλλων βιογραφικών στοιχείων και από την οποία αποκλείονται εκείνοι που δεν ενδιαφέρουν.**
- **Η προκαταρκτική συνέντευξη, κατά την οποία διαπιστώνεται η αντιστοιχία γραπτών στοιχείων και πραγματικότητας, και επιλέγονται οι ενδιαφέρουσες περιπτώσεις.**
- **Η συνέντευξη εργασίας, κατά την οποία γίνεται μια ενδελεχής ανάλυση των στοιχείων του κάθε ενδιαφερόμενου και επιλέγονται οι κατάλληλοι.**
- **Το test (δοκιμασία) για την επιλογή με τη μορφή γραπτής, προφορικής (συνέντευξης) ή πραγματικής επίδειξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας.**
- **Ιατρικές και άλλες εξετάσεις για τη διαπίστωση της κατάστασης του εργαζόμενου.**
- **Απόφαση επιλογής του πλέον κατάλληλου και δοκιμαστική περίοδος.**

Είναι γεγονός ότι η κάθε επιχείρηση δεν ακολουθεί κατ' ανάγκη αυτή τη διαδικασία, η οποία δεν είναι στατική. Η μέθοδος επιλογής προσωπικού προσδιορίζεται κυρίως από το είδος της θέσης, από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας της προς κάλυψη θέσης, από το επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης κ.τ.λ. Έτσι, είναι προφανές ότι διαφορετικά κριτήρια και διαδικασίες θα ακολουθηθούν για την κάλυψη θέσης κατώτερου προσωπικού και διαφορετικά για θέσεις ιεραρχικά ανώτερες.

Ακόμη, σημαντικές διαφοροποιήσεις υπάρχουν στην επιλογή του προσωπικού αναλόγως της φύσης της επιχείρησης ή του οργανισμού, δηλαδή εάν πρόκειται για επιχείρηση του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα, όπου εκεί τα κριτήρια (με βάση την εμπειρία τουλάχιστον) δεν είναι πάντοτε αξιοκρατικά και πολλές φορές λειτουργούν εις βάρος της εύρυθμης λειτουργίας και της απόδοσης των εργαζομένων. Η θεσμοθέτηση βεβαίως αντικειμενικών κριτηρίων μπορεί, αν όχι να λύσει το πρόβλημα, να περιορίσει βεβαίως τα περιθώρια παρατυπιών και σκοπιμοτήτων.

Τα συνηθισμένα προβλήματα που προκύπτουν κατά την επιλογή των συνεργατών είναι κυρίως η ελλιπής διατύπωση και ο ελλιπής προσδιορισμός των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας, και η κακή εκτίμηση των ικανοτήτων των προσλαμβανόμενων ατόμων εκ μέρους της επιτροπής αξιολόγησης.

4.8.4 Εκπαίδευση Προσωπικού

Με την εκπαίδευση, όπως είναι γνωστό, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης, με την εκπαίδευση αναπτύσσεται η δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής, εφαρμογής καινοτομιών που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και των κερδών της. Βεβαίως με την αύξηση της αποδόσεώς τους οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες απολύσεων. Τέλος, με την εκπαίδευση απλοποιείται η εργασία και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται στην κάθε επιχείρηση είναι δυνατόν να ταξινομηθεί στις παρακάτω κατηγορίες

- **Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.** Για την εκπαίδευση του προσωπικού αυτού, γίνεται προσπάθεια να του δοθεί πρώτα απ' όλα μία γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης, π.χ. ποια πολιτική ακολουθείται στα αποθέματα, στα χρηματοοικονομικά, στις εκπτώσεις, στους κανόνες ασφαλείας κ.τ.λ. Μετά το τέλος της θεωρητικής εκπαίδευσης, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, στο οποίο συμπληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσής του, και αναλαμβάνει υπεύθυνα πλέον τη θέση του για την οποία προσελήφθη.
- **Στο προσωπικό που διαθέτει πείρα.** Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα, όπως είναι φυσικό, δεν απαιτείται το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εκείνο των νεοπροσληφθέντων χωρίς πείρα. Στην περίπτωση αυτή, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα περιοριστεί σε θέματα που αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης και τις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ορισμένες διαλέξεις είτε με την τοποθέτησή του κατευθείαν στο τμήμα του, όπου ο υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει, σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης, την εκπαίδευσή του για ένα χρονικό διάστημα.
- **Στο κανονικό προσωπικό.** Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Εκτός από την εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και στα στενά επιχειρηματικά πλαίσια, υπάρχει και η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση σε όλο το προσωπικό ή μέρος του, εκτός της επιχείρησης, με την αποστολή μέρους του προσωπικού για παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων, εκπαιδευτικών ταξιδιών, εκθέσεων κ.τ.λ. Η μορφή αυτή της εκπαίδευσης έχει σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων, προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και των ίδιων.

Είναι δύσκολο να μετρήσει κανείς επακριβώς την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού. Όμως υπάρχουν ορισμένες τεχνικές και δείκτες, οι οποίοι προσπαθούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού. Τέτοιοι δείκτες είναι η αύξηση της

παραγωγικότητας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευση, η αύξηση των κερδών, η μείωση κάποιων αρνητικών συνισταμένων (μείωση ατυχημάτων) κ.τ.λ.

4.8.5 Αξιολόγηση του προσωπικού

Μετά την παρέλευση ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού, είναι ανάγκη να μετρηθεί η απόδοσή του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «αξιολόγηση» του προσωπικού. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί αρκετούς από τους σκοπούς της επιχείρησης, όπως:

- Με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους.
- Αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και για την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις κ.τ.λ.
- Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για καλύτερες αποδόσεις.
- Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα καθώς και τα γενικά προβλήματα.
- Στις περισσότερες Επιχειρήσεις η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται σε ετήσια βάση. Με την αξιολόγηση του προσωπικού, η οποία πρέπει να αποτελεί ένα διαρκή στόχο της ηγεσίας της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν οι παρακάτω στόχοι:
- Αποφάσεις σε σχέση με την αναδόμηση θέσεων και ατόμων σε όλα τα επίπεδα (προώθηση, αλλαγές θέσεων κ.τ.λ.),
- Μέτρα ανάπτυξης του προσωπικού (επιμόρφωση, κατάρτιση, διαμόρφωση θέσεων κ.τ.λ.),
- Αξιολόγηση αποφάσεων πολιτικής προσωπικού,
- Διαμόρφωση πολιτικής αμοιβών,
- Σχεδιασμός παραγωγικών διαδικασιών και προώθησης συνεργατών.

4.8.6 Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι αρκετά δύσκολο έργο, γιατί βασίζεται σε παράγοντες οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν απόλυτα και με αντικειμενικότητα. Το ύψος της παραγωγής, οι πωλήσεις και τα κέρδη είναι από τους σπουδαιότερους δείκτες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού. Πρέπει όμως να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως η ικανότητα του εργαζόμενου, η πίστη, η εντιμότητα και η στάση του γενικά απέναντι στην επιχείρηση και ανάλογα με τη θέση του, η σοβαρότητά του στο έργο κ.τ.λ. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού. Θα αναφέρουμε δύο:

- Οι **ετήσιες εκθέσεις**. Είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού. Στις εκθέσεις αυτές περιγράφονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του εργαζομένου, ποια ήταν η απόδοσή του κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης και ποιοι είναι οι τρόποι για τη βελτίωση της αποδόσεώς του. Η γραπτή αυτή έκθεση είναι εύκολη εργασία, γιατί δεν απαιτεί πολύπλοκες φόρμες ή ιδιαίτερη εκπαίδευση για να την γράψει κανείς.

- **Κλίμακες αξιολόγησης.** Μια από τις πιο παλιές και πλέον διαδεδομένες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού είναι και οι «κλίμακες αξιολόγησης». Η μέθοδος αυτή απαριθμεί ορισμένους παράγοντες απόδοσης, όπως την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος, τη γνώση του αντικειμένου της εργασίας του, το βαθμό συνεργασίας, την εμπιστοσύνη, τις παρουσίες και τις απουσίες του από την εργασία, την εντιμότητά του, την πρωτοβουλία του κ.τ.λ. Οι παραπάνω παράγοντες τοποθετούνται σε μία λίστα και βαθμολογείται ο καθένας ξεχωριστά, ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση στον ένα ή στον άλλο παράγοντα. Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι δημοφιλείς και προσφέρονται για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση.

Λύσεις

Άσκηση 1

Γραμμική εξουσία

Πλεονεκτήματα της γραμμικής εξουσίας είναι: η απλότητα, η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η αυστηρή πειθαρχία, η ενίσχυση του συντονισμού των ενεργειών.

Μειονεκτήματα της είναι: Προκαλεί γραφειοκρατική συγκέντρωση και απαιτεί μεγάλη ειδίκευση και ύπαρξη πολλών ικανοτήτων στους φορείς των ανώτερων διοικητικών θέσεων.

Επιτελική εξουσία

Κύριο πλεονέκτημα της επιτελικής εξουσίας είναι ότι υποβοηθά τις διοικητικές θέσεις στην αντιμετώπιση ορισμένων ειδικής φύσεως προβλημάτων.

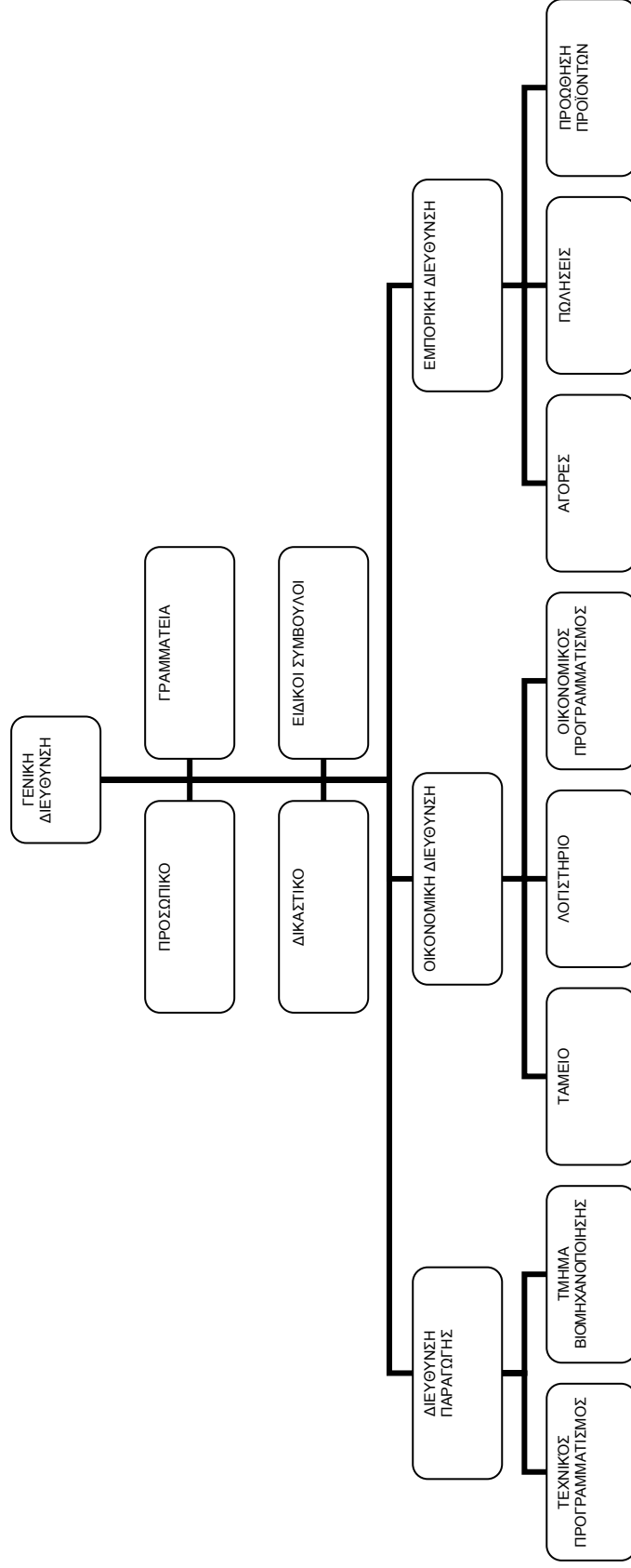
Το μειονέκτημα της είναι ότι πολλές φορές οι εισηγήσεις και οι συμβουλές δεν είναι ορθές, και η διοίκηση παίρνει λανθασμένες αποφάσεις· με την αποδοχή των εισηγήσεων οι αποφάσεις δεν παίρνονται από τους φορείς των διοικητικών θέσεων που έχουν την εξουσία και την ευθύνη αλλά από τους επιτελείς που δεν έχουν τέτοιες αρμοδιότητες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω εξουσίες συνήθως συνυπάρχουν στις επιχειρήσεις.

Λειτουργική εξουσία

Το πλεονέκτημά της είναι ότι οι οδοί των εντολών είναι περισσότερες από μία και έτσι αποφεύγεται η υπέρμετρη επιβάρυνση των προϊστάμενων αρχιεργατών που είναι αρμόδιοι για όλα.

Το μειονέκτημα της είναι ότι προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας, δυσκολεύει το συντονισμό των ενεργειών και δημιουργεί συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων.



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και διοίκηση*, Rosili, 1999.
- Cole G.A., *Strategic Management*, DP Publication, 1994.
- Dale M., *Successful Recruitment and Selection. A Practical Guide for Managers*, Kogan Page, 1995.
- Sidney Elizabeth, *Managing Recruitment*, Gower, 1988.
- Townesend R., *Up the organisation*, Michael Joseph, 1970.

1. ACCA, Organisation and management, BPP, 1989.

Γίνεται αναφορά σε όλες της πλευρές της οργάνωσης μιας επιχείρησης, καθώς επίσης σε τεχνικές για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Οι ασκήσεις και τα παραδείγματα βοηθάνε στην ευκολότερη κατανόηση των εννοιών.

2. Φαναριώτης Π., Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 1995.

Δίνονται αναλυτικά οι αρχές οργάνωσης. Ο συγγραφέας εμβαθύνει σε όλες της πλευρές οργάνωσης και στελέχωσης μιας επιχείρησης.

3. www.tanea.gr/mba Η ιστοσελίδα ανήκει στην εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ και έχει διάφορες διδακτικές ενότητες για τη διοίκηση επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης και της οργάνωσης και στελέχωσης επιχειρήσεων.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε το ρόλο της λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και τις διάφορες τεχνικές που εφαρμόζονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν την έννοια της λήψης αποφάσεων
- Συζητήσουν τις έννοιες των άμεσων και έμμεσων στόχων
- Περιγράψουν τις διάφορες τεχνικές λήψης αποφάσεων.
- Κατανοήσουν τα στάδια λήψης αποφάσεων

Έννοιες Κλειδιά

Επιχειρησιακή Έρευνα (Operations Research)

Γραμμικός προγραμματισμός (Linear Programming)

Μη γραμμικός προγραμματισμός (Non Linear Programming)

Δυναμικός προγραμματισμός

Θεωρία της αναμονής ή της ουράς (Waiting Theory)

Θεωρία των παιχνιδιών (Theory of Games)

Διοικητικό παιχνίδι (Management Game)

Τεχνική Μόντε - Κάρλο (Monte – Carlo Technique)

Μέθοδος των Δελφών (Delphi Method)

Εξομοίωση ή Προσομοίωση (Simulation)

Ανάλυση κόστους - ωφέλειας (Cost – Benefit Analysis)

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η απόφαση (Decision) αποτελεί έκφραση της βούλησης ενός προσώπου ή ενός συλλογικού οργάνου, η οποία στηρίζεται στην ύπαρξη σχετικής εξουσίας (αρμοδιότητας) και η οποία αφορά (ανάλογα με τη μορφή της και αυτόν που αποφασίζει): (1) τη συμπεριφορά είτε του συνόλου των εργαζομένων στην επιχείρηση είτε μιας ομάδας εργαζομένων είτε ενός ατόμου, (2) τα κάθε φύσης μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και (3) τις σχέσεις της επιχείρησης με παράγοντες εκτός αυτής.

Η Λήψη των αποφάσεων

«Νουν ηγεμόνα ποιεί»

(Να βασιλεύει στις αποφάσεις σου το μυαλό)

ΣΟΛΩΝ

«Προτιμότερο το ΕΜΕΙΣ από το ΕΓΩ»

(Σύγχρονη Κοινωνιολογία)

5.1. Προσέγγιση του προβλήματος που ζητά λύση

5.1.1 Έννοια της απόφασης

Δικαίωμα λήψης αποφάσεων έχουν οι Managers όλων των βαθμίδων, αλλά η έκταση του πεδίου τους διαφέρει. Στην ανώτατη διοικητική βαθμίδα (Top Manager) το δικαίωμα είναι πρωτογενές και εκτείνεται στο σύνολο της επιχείρησης. Στις υπόλοιπες βαθμίδες διοικητικών στελεχών (ανώτεροι, μεσαίοι, κατώτεροι Managers) το δικαίωμα είναι παράγωγο, αφού μεταβιβάζεται σ' αυτούς με εξουσιοδότηση και εκτείνεται στον τομέα, το τμήμα ή την ομάδα που διοικεί ο καθένας.

Προϋπόθεση της λήψης απόφασης, όπως αναφέραμε, αποτελεί η ύπαρξη σχετικής εξουσίας γι' αυτή (αρμοδιότητας).

5.1.2 Η «πληροφορία» συστατικό στοιχείο της απόφασης

Πυρήνα για τη διαμόρφωση και τη λήψη της κάθε απόφασης (Decision) αποτελεί η πληροφορία (Information).

Για την κυκλοφορία των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση μορφώνεται ένα «σύστημα πληροφοριών» (Information System). Αυτό μπορεί να είναι ανοιχτό ή κλειστό.

Ανοιχτό είναι όταν κάθε τομέας της επιχείρησης μπορεί άμεσα, να παίρνει απευθείας πληροφορίες από οποιονδήποτε άλλο.

Αντίθετα, κλειστό είναι το σύστημα όταν καθορίζεται εκ των προτέρων για κάθε τομέα από ποιον ή από ποιους άλλους μπορεί να παίρνει πληροφορίες.

Το σύστημα που χρησιμοποιείται συνηθέστερα είναι το «σχετικά ανοιχτό».

5.1.3 Η συμβολή των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών

Με τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών οι πληροφορίες είναι περισσότερες, ασφαλέστερες και αντικειμενικότερες, η μεταβίβαση τους είναι ταχύτερη (έως άμεση – on line), ακολουθεί έναν ενιαίο τύπο κι έτσι διευκολύνεται σημαντικά η λήψη των αποφάσεων.

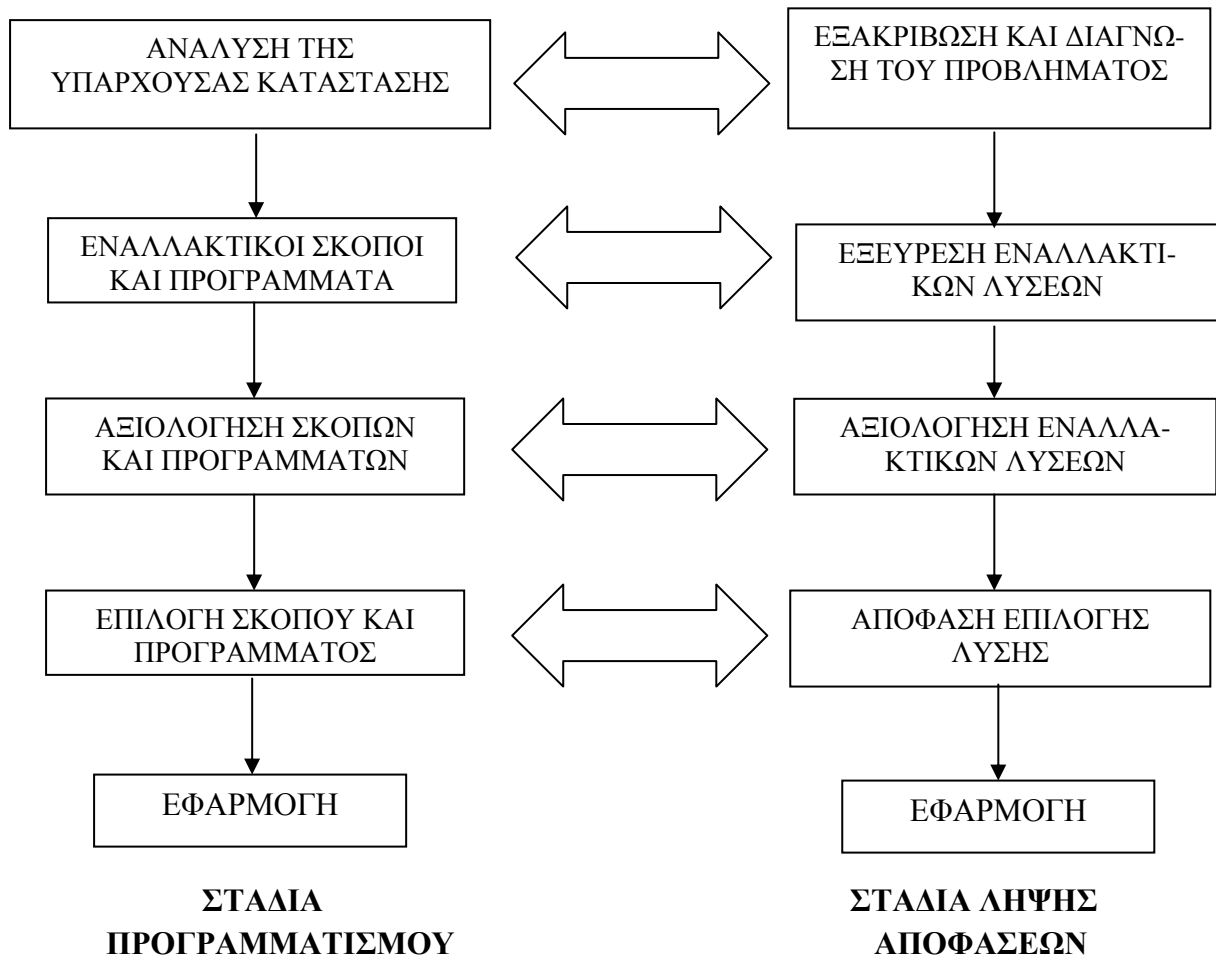
Σήμερα εφαρμόζεται το βασισμένο σε ηλεκτρονικό υπολογιστή σύστημα πληροφοριών (Computer Based Information System – C.B.I.S.)

5.1.4 Μορφές λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων

Αυτές, στη διαδρομή του χρόνου, ήταν οι εξής:

1. Η παραδοσιακή (απαρχαιωμένη) μορφή. Αυτός που αποφάσιζε, μόνος ή μαζί με άλλους, συνεταιίρους ή μέλη της οικογένειάς του, στηριζόταν στην έμπνευσή του, στη διαίσθηση, στην τύχη και στον αυτοσχεδιασμό.
2. Μιμητική μορφή. Αυτός ή αυτοί που αποφάσιζαν δε στήριζαν τις αποφάσεις τους σε δεδομένα, αλλά έπαιρναν μία απόφαση μιμούμενοι κάποιον άλλο που πήρε μια όμοια ή σχετική απόφαση.
3. Μορφή των συστηματικών αποφάσεων. Καταργείται ο αυτοσχεδιασμός, εγκαταλείπεται η μίμηση, κι αυτός ή αυτοί που αποφασίζουν προσπαθούν να στηριχτούν σε δεδομένα που τα επεξεργάζονται με τη λογική.
4. Μορφή της επιστημονικής προπαρασκευής και λήψης των αποφάσεων. Τώρα δεν αποφασίζει ένας ή κάποιοι, οποιοιδήποτε, αλλά μια ομάδα ανθρώπων, με ειδικές γνώσεις, που εφαρμόζει τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές, τις σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων, και χρησιμοποιεί τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τη λήψη και επεξεργασία των στοιχείων, ώστε να προσφέρονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις σε κάθε πρόβλημα και να είναι δυνατή η επιλογή της πιο ικανοποιητικής απ' αυτές.

ΣΧΗΜΑ 5



5.2 Διεργασίες που οδηγούν στη διατύπωση λύσεων

5.2.1 Τα στάδια της λήψης απόφασης

Η συνολική διαδικασία της λήψης απόφασης περνά από τα παρακάτω έξι στάδια:

1. Εξακρίβωση και διάγνωση του προβλήματος.
2. Εξέυρεση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος.
3. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
4. Απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης.
5. Εφαρμογή της απόφασης.
6. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

Υπάρχει μια αντιστοιχία ανάμεσα στα στάδια λήψης και εφαρμογής της απόφασης αφενός και στα στάδια κατάρτισης, εφαρμογής και ελέγχου των προγραμμάτων δράσης της επιχείρησης όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.

5.2.2 Οι διεργασίες μέχρι το στάδιο της διατύπωσης λύσεων

Πρόκειται για τις διεργασίες που γίνονται στα δύο πρώτα στάδια.

1. Το πρόβλημα για το οποίο πρέπει να ληφθεί απόφαση πρέπει να εξακριβωθεί και να διαγνωσθεί. Αυτό γίνεται με πολλή προσοχή, εντατική παρατήρηση και απόλυτη υπευθυνότητα.
2. Ακολουθεί η εξέυρεση των εναλλακτικών λύσεων (Alternatives) του προβλήματος. Γι' αυτήν απαιτούνται:
 - α) Η συγκέντρωση όλων των στοιχείων (Data), δηλαδή των πληροφοριών που μπορεί να είναι χρήσιμες. Οι πληροφορίες αξιολογούνται, απορρίπτονται οι μη ουσιώδεις και διατηρούνται οι ουσιώδεις.
 - β) Ο καθορισμός των όρων για την επίλυση του προβλήματος, δηλαδή των συνθηκών κάτω από τις οποίες παίρνεται η απόφαση. Αυτές μπορεί να είναι:
 - είτε συνθήκες που δημιουργούν βέβαιες προσδοκίες για τη λύση του προβλήματος (λήψη απόφασης «υπό συνθήκες βεβαιότητας»)
 - είτε συνθήκες που δημιουργούν προσδοκίες εν μέρει βέβαιες και εν μέρει αβέβαιες (λήψη απόφασης «υπό συνθήκες κινδύνου»)
 - είτε συνθήκες που δημιουργούν εντελώς αβέβαιες προσδοκίες για τη λύση του προβλήματος (λήψη της απόφασης «υπό συνθήκες αβεβαιότητας»).

Τα στοιχεία που υπάρχουν υπόκεινται σε επεξεργασία με τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές και με τη χρησιμοποίηση κομπιούτερ και έτσι προκύπτουν οι διάφορες πιθανές, ενδεχόμενες, εναλλακτικές λύσεις.

5.3 Οι εναλλακτικές λύσεις και η ικανοποιητική λύση

Εδώ πρόκειται για το 3ο και 4ο στάδιο της λήψης απόφασης που αναφέραμε παραπάνω.

1. Οι εναλλακτικές λύσεις αποτελούν ένα σύνολο από το οποίο θα πρέπει να προκριθεί εκείνη η λύση που είναι η πιο ικανοποιητική και θα αποτελέσει την απόφαση. Το στάδιο που προηγείται είναι η αξιολόγηση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων.

Η αξιολόγηση έχει δύο φάσεις: (1) η μία αφορά την αυτοτελή εξέταση της κάθε λύσης και η (2) δεύτερη τη συγκριτική μεταξύ τους επεξεργασία.

Για κάθε λύση εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και προπα- ντός τα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) στα οποία οδηγεί. Εδώ υπεισέρχεται ένας α- στάθμητος παράγοντας: οι συνέπειες της κάθε λύσης μπορεί να μην έχουν μόνο οικονομι- κό χαρακτήρα, αλλά και ψυχολογικό και κοινωνικό και περιβαλλοντικό. Επομένως, η ε- ξέταση της κάθε εναλλακτικής λύσης γίνεται σφαιρικά.

Μετά την επιλογή εκείνων των λύσεων που έχουν τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα με την έννοια που αναφέραμε, γίνεται η σύγκριση μεταξύ των λύσεων που επιλέχτηκαν.

Παλιότερα η σύγκριση γινόταν με τη χρησιμοποίηση ειδικών καρτελών, που στις οριζόντιες στήλες περιλαμβάνονταν εναλλακτικές λύσεις (π.χ. 1 έως 5) και στις κάθετες στήλες σημειώνο- νταν με βαθμούς (0-10) ή με σημεία (+ ή -) τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε λύσης (με μια συνολική βαθμολογία ή με τη μέτρηση των + και των -).

Σήμερα, εποχή που μεσουραρούν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, το σύστημα αυτό θεω- ρείται ξεπερασμένο. Το κομπιούτερ που μας δίνει τις εναλλακτικές λύσεις υποδεικνύει και τα θετικά όπως και τα αρνητικά σημεία τους.

2. Εκείνος ή εκείνοι (συλλογικό όργανο, ομάδα) που πρόκειται να πάρουν την απόφαση, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω και μετά από προσεκτική εκτίμηση των υπέρ και των κατά της κάθε λύσης, κρίνουν την (πιο) ικανοποιητική απ' αυτές, δηλαδή παίρνουν την απόφα- ση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης. Αυτή είναι η απόφαση που θα εφαρμοστεί και η επιτυχία της θα κριθεί από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της (5ο και 6ο στάδιο της όλης διαδικασίας).
3. Για να γίνει πιο κατανοητή η επιλογή μιας λύσης μέσα από τις διάφορες εναλλακτικές, χρησιμοποιείται ένα υπόδειγμα που λέγεται «Δέντρο αποφάσεων» (Decision Tree).

Φυσικά το δέντρο αποφάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιονδήποτε αριθμό ε- ναλλακτικών λύσεων, των οποίων γίνεται η αξιολόγηση, για την πρόκριση της ικανοποιη- τικής.

Άσκηση 1

Ο κύριος Γιώργος θέλει να πάει στη δουλειά του και βλέπει ότι ο καιρός είναι ελαφρώς συννεφιασμένος. Έχει δύο βασικές επιλογές, να πάρει την ομπρέλα ή όχι. Χρησιμο- ποιώντας ένα δέντρο αποφάσεων, αναλύστε τις συνέπειες των ενδεχόμενων εναλλακτι- κών λύσεων που έχει ο κύριος Γιώργος διαθέσιμες.

Άσκηση 2

Μια εταιρία παρήγαγε ένα καινούριο προϊόν και εξετάζει τώρα τις παρακάτω εναλλακτικές λύσεις μάρκετινγκ. Τα συνολικά έσοδα και τα συνολικά έξοδα υπολογίστηκαν για κάθε εναλλακτική λύση με τις πιθανότητες τους. Για παράδειγμα, υπολογίστηκε ότι οι απευθείας πωλήσεις έχουν πιθανότητα 80% να φτάσουν τις 20.000 το χρόνο και 20% πιθανότητα να φτάσουν τις 15.000 το χρόνο, ενώ οι πωλήσεις από εμπόρους αναμένεται να είναι 10.000 το χρόνο με πιθανότητα 40%. Έχοντας αυτές τις πληροφορίες, εισάγετε τις σε ένα δέντρο αποφάσεων.

5.4 Κατάταξη των αποφάσεων - Προγραμματισμένες και μη αποφάσεις

Οι επιχειρησιακές αποφάσεις κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις συνηθισμένες, κανονικές, επαναλαμβανόμενες και προγραμματισμένες αποφάσεις και στις μη προγραμματισμένες, καινοτόμες αποφάσεις.

5.4.1 Προγραμματισμένες αποφάσεις

Αυτές είναι οι αποφάσεις ρουτίνας που επαναλαμβάνονται με σταθερότητα και διάρκεια. Σ' αυτές περιλαμβάνονται ενδεικτικά:

1. Τα συστήματα, οι μέθοδοι και οι τεχνικές που εφαρμόζονται συνεχώς για κάθε περίπτωση.
2. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται πάντοτε σε κάθε τομέα (π.χ. στις αγορές, στην παραγωγή, στο Marketing στο χρηματοπιστωτικό τομέα στο λογιστήριο κ.λπ.).
3. Τα «πρότυπα» χρόνων εργασίας, χρόνων χρησιμοποίησης μηχανημάτων, ποιότητας των προϊόντων, επικοινωνίας, εντύπων κ.λπ. που ισχύουν για μακρό χρονικό διάστημα.
4. Οι «πάγιες εντολές», που αποτελούν ένα πλαίσιο επαναλαμβανόμενων ενεργειών, όπως για παράδειγμα οι εντολές για τον καθαρισμό των χώρων εργασίας, για τη συντήρηση των μηχανημάτων κ.λπ.
5. Το λεγόμενο «ωρολόγιο πρόγραμμα» που εφαρμόζεται κανονικά και αφορά π.χ. τις ώρες προσέλευσης του προσωπικού, ιδιαιτέρως αυτό είναι χωρισμένο σε «ωρολόγιο πρόγραμμα», τις ώρες αποχώρησής του, καθημερινής διακοπής για φαγητό κ.ο.κ.

Οι «προγραμματισμένες αποφάσεις» έχουν σταθερή και μεγάλη διάρκεια, αλλά δε σημαίνει ότι είναι μόνιμες. Επαναλαμβάνονται για χρόνο, αλλά είναι δυνατή η μεταβολή τους για διάφορους λόγους, και η αντικατάστασή τους από άλλες, που επίσης κρατούν για πολύ.

Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται μια φορά ή κατά πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα από την ανώτατη διοίκηση (Top Management), και σε καθημερινή βάση επαναλαμβάνονται από τα κατώτερα διοικητικά στελέχη, που είναι υπεύθυνα για την εποπτεία της επαναληπτικής εκτέλεσής τους.

5.4.2 Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Αυτές ξεφεύγουν από τη ρουτίνα της καθημερινότητας και το χαρακτηριστικό τους είναι η καινοτομία, ο νεωτερισμός. Αποτελούν κάτι που πρωτοεισάγεται στην επιχείρηση.

Τις μη προγραμματισμένες αποφάσεις τις παίρνει το ανώτατο στέλεχος σε συνεργασία με το ανώτερο διοικητικό στέλεχος που προΐσταται στον τομέα στον οποίο αφορά η καινοτομία. Τέτοιες, μη προγραμματισμένες αποφάσεις είναι ενδεικτικά:

1. Η εισαγωγή ενός νέου σχεδίου. Για παράδειγμα αντί για το σχέδιο παραγωγής των Α, Β, Γ προϊόντων, εισάγεται ένα νέο σχέδιο με το οποίο καταργείται η παραγωγή των προϊόντων Α και Γ· έτσι αφενός διατηρείται η παραγωγή του προϊόντος Β και αφετέρου προστίθεται η παραγωγή του νέου προϊόντος Δ.
2. Η θέσπιση μιας νέας μεθόδου. Για παράδειγμα, οι πωλήσεις των προϊόντων της επιχείρησης που γίνονταν με περιοδεύοντες υπαλλήλους - πωλητές, αποφασίζεται να γίνονται από ανεξάρτητους αντιπροσώπους που ορίζει η επιχείρηση, με σύμβαση μαζί τους, στα διάφορα καταναλωτικά κέντρα.
3. Η μεταβολή μιας ειδικής πολιτικής της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η διοίκηση που εισηγούνταν στη Γενική Συνέλευση των μετόχων κι αποφάσιζε τη διανομή χαμηλών μερισμάτων στους μετόχους για την ενίσχυση των ειδικών αποθεματικών της εταιρίας, εισηγείται, και η Γενική Συνέλευση αποφασίζει τη διανομή υψηλών μερισμάτων με την προοπτική της εισαγωγής της Ανώνυμης Εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών.
4. Ο καθορισμός ενός νέου συστήματος. Για παράδειγμα, θέσπιση της συμμετοχικής διοίκησης με συμμετοχή στο Δ.Σ. της Α.Ε. εκπροσώπων των εργαζομένων.
5. Η αλλαγή μιας συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η επιχείρηση που έδειχνε την ίδια συμπεριφορά απέναντι σ' όλους τους πελάτες της, αποφασίζει να παρέχει μεγάλες πιστώσεις σε ορισμένους απ' αυτούς, γιατί πιστεύει ότι έτσι θα αυξηθεί ο κύκλος εργασιών της, δηλαδή οι πωλήσεις και τα έσοδα απ' αυτές.

5.5 Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων

Αναφέραμε παραπάνω ότι για την επεξεργασία των στοιχείων, την εξεύρεση των εναλλακτικών λύσεων σε ένα πρόβλημα και την επιλογή της πιο ικανοποιητικής απ' αυτές, χρησιμοποιούνται διάφορες επιστημονικές μέθοδοι και τεχνικές σε συνδυασμό με κομπιούτερ. Αυτές ανάγονται στα ανώτερα μαθηματικά και εφαρμόζονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις πολυεθνικές ή διεθνώς ανταγωνιστικές. Οι κυριότερες απ' αυτές είναι:

5.5.1. Επιχειρησιακή Έρευνα (Operations Research)

Αυτή πρωτοχρησιμοποιήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία στη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου και έλυσε πολλά προβλήματα στρατηγικής. Προϋποθέτει τη συγκρότηση ομάδας (Team) ειδικών, από διάφορες ειδικότητες (μαθηματικός, στατιστικός, οικονομολόγος, κοινωνιολόγος, βιολόγος, οργανωτής). Σκοπός είναι η θέση του προβλήματος που παίρνει τη μορφή μαθηματικού υποδείγματος –«μοντέλου»– και ο καθορισμός των μεταβλητών από τις οποίες εξαρτάται η λύση του. Με τις διάφορες τιμές των μεταβλητών και τη χρήση κομπιούτερ προ-

κύπτουν οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις και προκρίνεται η καλύτερη, που αποτελεί και την απόφαση.

5.5.2. Θεωρία ή λογισμός των πιθανοτήτων

Η πιθανότητα είναι ένας βαθμός βεβαιότητας στην βασίζεται σε διάφορα δεδομένα, στα οποία αντιτίθενται άλλα και πρέπει, τόσο τα πρώτα, όσο και τα δεύτερα να λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό του βαθμού της πιθανότητας.

Ο λογισμός των πιθανοτήτων στηρίζεται στην αρχή σύμφωνα με την οποία, αν σ' ένα πλήθος πιθανοτήτων είναι n και k οι επιθυμητές απ' αυτές, ο λόγος k/n δίνει την πιθανότητα των επιθυμητών περιπτώσεων. Επομένως, για κάθε περίπτωση πρέπει να προσδιορίζεται το σύνολο των δυνατοτήτων που μπορεί να προκύψουν. Αυτό γίνεται με το διαφορικό και τον ολοκληρωτικό λογισμό και με τη χρησιμοποίηση κομπιούτερ. Με το λογισμό των πιθανοτήτων βρίσκονται οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και επιλέγεται η πιο ικανοποιητική.

5.5.3. Γραμμικός προγραμματισμός (Linear Programming)

Κατά τον καθηγητή Α. Παπανδρέου, είναι μαθηματική τεχνική που χρησιμοποιείται για την επίτευξη της μέγιστης τιμής μιας γραμμικής συνάρτησης, υποκείμενης σε περιορισμούς, που παίρνουν τη μορφή γραμμικών ανισοτήτων. Η μέγιστη τιμή της γραμμικής συνάρτησης είναι η πιο πρόσφορη λύση σ' ένα πρόβλημα.

5.5.4. Μη γραμμικός προγραμματισμός (Non Linear Programming)

Αυτός αφορά στα μη γραμμικά υποδείγματα, που αντιστοιχούν σε περιπτώσεις όπου, οι τιμές των συντελεστών των μεταβλητών είναι συναρτήσεις αυτών και όχι σταθερές, όπως στο γραμμικό προγραμματισμό.

5.5.5. Δυναμικός προγραμματισμός

Αντίθετα με τα γραμμικά και τα μη γραμμικά, τα δυναμικά προγράμματα έχουν πολυσταδιακό χαρακτήρα. Με το δυναμικό προγραμματισμό εξετάζεται η εξέλιξη κάθε συστήματος, της οποίας η κάθε φάση είναι δυνατό να υπόκειται στην τύχη ή να ελέγχεται από τον άνθρωπο. Το σύστημα περιγράφεται σε κάθε φάση του με ένα σύνολο παραμέτρων που λέγονται «μεταβλητές κατάστασης» του. Σε κάθε φάση του συστήματος αντιστοιχεί μια επιλογή αποφάσεων, και το αποτέλεσμα μιας απόφασης είναι ένας μετασχηματισμός των μεταβλητών κατάστασης. Σκοπός της διαδικασίας του δυναμικού προγραμματισμού είναι η εύρεση της άριστης τιμής συναρτήσεων των «μεταβλητών κατάστασης». Και άριστη απόφαση είναι εκείνη που αριστοποιεί τη συνάρτηση των «μεταβλητών κατάστασης».

5.5.6. Θεωρία της αναμονής ή της ουράς (Waiting Theory)

Μ' αυτήν επιλύονται διάφορα προβλήματα αναμονής, όπως αναμονή πελατών που περιμένουν να εξυπηρετηθούν, εγγράφων που αναμένουν την ταξινόμησή τους, υλών που πρέπει να αποθηκευτούν κ.λπ. Το πρόβλημα έγκειται στον υπολογισμό της πιθανότητας με την οποία παίρνει ορισμένο μήκος (χρόνο) η αναμονή, σύμφωνα με τα υπάρχοντα δεδομένα. Η λύση δίνεται με την κατάρτιση ενός «μαθηματικού μοντέλου».

5.5.7. Θεωρία των παιχνιδιών (Theory of Games)

Εφαρμόζεται κυρίως σε «παιχνίδια» στρατηγικής. Για έναν παίκτη A υπάρχει μια άριστη μεικτή στρατηγική, για την οποία, το μέσο κέρδος του είναι μεγαλύτερο ή ίσο μιας ποσότητας v (τιμής του παιχνιδιού). Για έναν άλλο παίκτη B, υπάρχει μια άριστη μεικτή στρατηγική για την οποία, η μέση ζημία είναι μικρότερη ή ίση με v . Σκοπός του A είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους του, ενώ του B η ελαχιστοποίηση της ζημίας του. Το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις κινήσεις των παικτών. Γι' αυτό καταρτίζεται ένα «μαθηματικό μοντέλο» που δίνει διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

5.5.8. Διοικητικό παιχνίδι (Management Game)

Στο πλαίσιο της «θεωρίας των παιχνιδιών», επινοήθηκε το διοικητικό παιχνίδι. Συγκροτούνται ομάδες που εναντιώνονται μεταξύ τους και με βάση ορισμένα δεδομένα πρέπει να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό μέσα σε μια υποθετική αγορά. Σκοπός του παιχνιδιού είναι να προκαλέσει ορθές ή και λανθασμένες αποφάσεις και να υπολογιστούν οι συνέπειές τους. Κι εδώ καταρτίζονται μαθηματικά μοντέλα και οι εναλλακτικές λύσεις προκύπτουν με τη χρησιμοποίηση κομπιούτερ.

5.5.9. Τεχνική Μόντε - Κάρλο (Monte - Carlo Technique)

Πήρε το όνομά της από το μεγάλο καζίνο του Μόντε Κάρλο και αποτελεί επίσης παραλλαγή της θεωρίας των παιχνιδιών. Χρησιμοποιούνται και σ' αυτήν, ο λογισμός των πιθανοτήτων, η στατιστική μέθοδος και κομπιούτερ. Η άριστη λύση σ' ένα πρόβλημα συνίσταται στην εφαρμογή του πειραματισμού, σ' ένα μεγάλο αριθμό δυναμικών δοκιμασιών και στην επαλήθευση ότι αυτές συγκλίνουν μακροχρόνια στο ίδιο αποτέλεσμα.

5.5.10 Μέθοδος των Δελφών (Delphi Method)

Αυτή ονομάστηκε έτσι από το Μαντείο των Δελφών της αρχαιότητας. Η εφαρμογή της στην πράξη ακολουθεί την εξής πορεία:

- 1) ορίζεται ένας αριθμός ειδικών για το πρόβλημα, που θεωρούνται κατάλληλοι για τη διατύπωση προβλέψεων,
- 2) καθένας απ' αυτούς εργάζεται ανεξάρτητα από τους άλλους για την αποφυγή αλληλεπιδράσεων,
- 3) κάθε ειδικός παίρνει διάφορες χρήσιμες πληροφορίες μέσα από την επιχείρηση ή έξω απ' αυτή,
- 4) με βάση αυτές τις πληροφορίες, τις οποίες επεξεργάζεται σε κομπιούτερ, συντάσσει μια έκθεση με τις απόψεις του για τη λύση του προβλήματος,
- 5) καθένας παίρνει τις εκθέσεις όλων, χωρίς να γνωρίζει το όνομα του συντάκτη τους, και χωρίς να διατυπώνει τις παρατηρήσεις του,
- 6) με τη σύνθεση και την αλληλοσυμπλήρωση των εκθέσεων διαμορφώνεται ένα κείμενο με το σύνολο των προβλέψεων όλων των ειδικών,
- 7) το κείμενο αυτό επεξεργάζεται η ομάδα ή η υπηρεσία ανάλυσης και προγραμματισμού της επιχείρησης, η οποία καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα και
- 8) η διοίκηση της επιχείρησης αξιολογεί τα συμπεράσματα (εναλλακτικές λύσεις) και επιλέγει το προσφορότερο (ικανοποιητική λύση).

5.5.11. Εξομοίωση ή Προσομοίωση (Simulation)

Συγγενεύει με τη θεωρία των παιχνιδιών και με το διοικητικό παιχνίδι. Καταρτίζεται ένα μαθηματικό μοντέλο με στοιχεία που μοιάζουν με την επιχειρησιακή πραγματικότητα, και με βάση αυτό ερευνώνται διάφορες εναλλακτικές λύσεις που αντιστοιχούν σε επιχειρησιακές αποφάσεις, κι απ' αυτές επιλέγεται εκείνη που θεωρείται η πιο ικανοποιητική.

5.5.12. Ανάλυση κόστους - ωφέλειας (Cost – Benefit Analysis)

Πρόκειται για μια συγκριτική ανάλυση δυναμικής μορφής (γιατί αναφέρεται σε χρονική εξέλιξη) και για την αξιολόγηση, αφενός των μέσων (θυσιών - κόστους) και αφετέρου της ωφέλειας (κέρδους) που συνδέονται με τη λήψη μιας απόφασης. Καταρτίζεται βάσει των δεδομένων μαθηματικού μοντέλου. Με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή προβάλλουν όλες οι εναλλακτικές λύσεις και προκρίνεται η ικανοποιητική λύση που αντιστοιχεί στην ευνοϊκότερη δυνατή σχέση ανάμεσα στο κόστος και στο κέρδος της επιχείρησης.

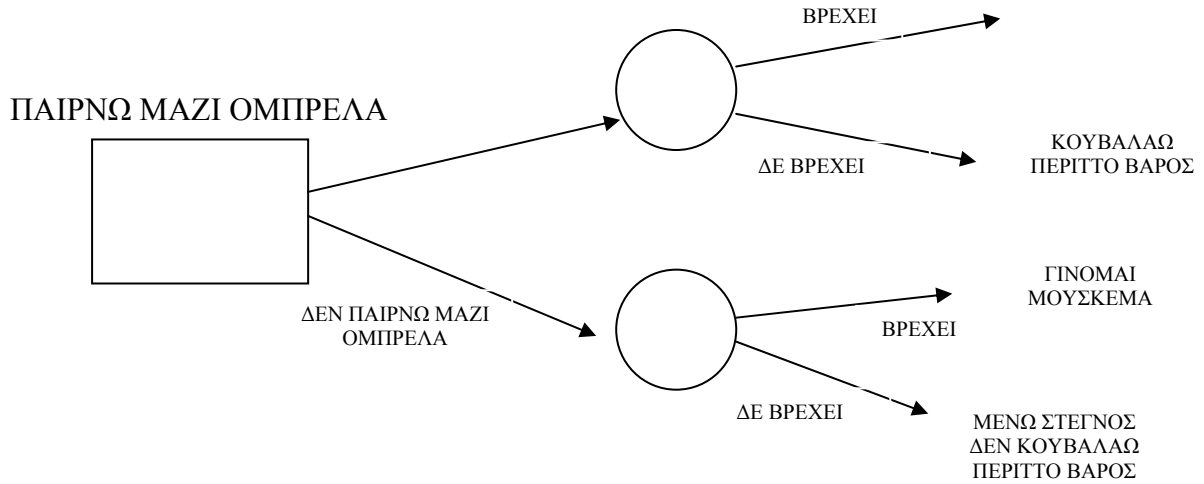
Σύνοψη

Με την εξέλιξη των επιστημών και της τεχνολογίας μπαίνουμε στο στάδιο λήψης αποφάσεων με συστηματικό τρόπο. Αυτοί που πρόκειται να λάβουν αποφάσεις πρέπει να είναι άτομα με γνώσεις, να μπορούν να αναλύουν και να συνδυάζουν γεγονότα, να διαθέτουν έναν όγκο ελάχιστων πληροφοριών και, αφού συνδυάσουν τα πάντα, να καταλήγουν στην απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων. Μια απόφαση δεν είναι αποτελεσματική, εάν δε διαθέτει κατά το σχεδιασμό της μία ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.

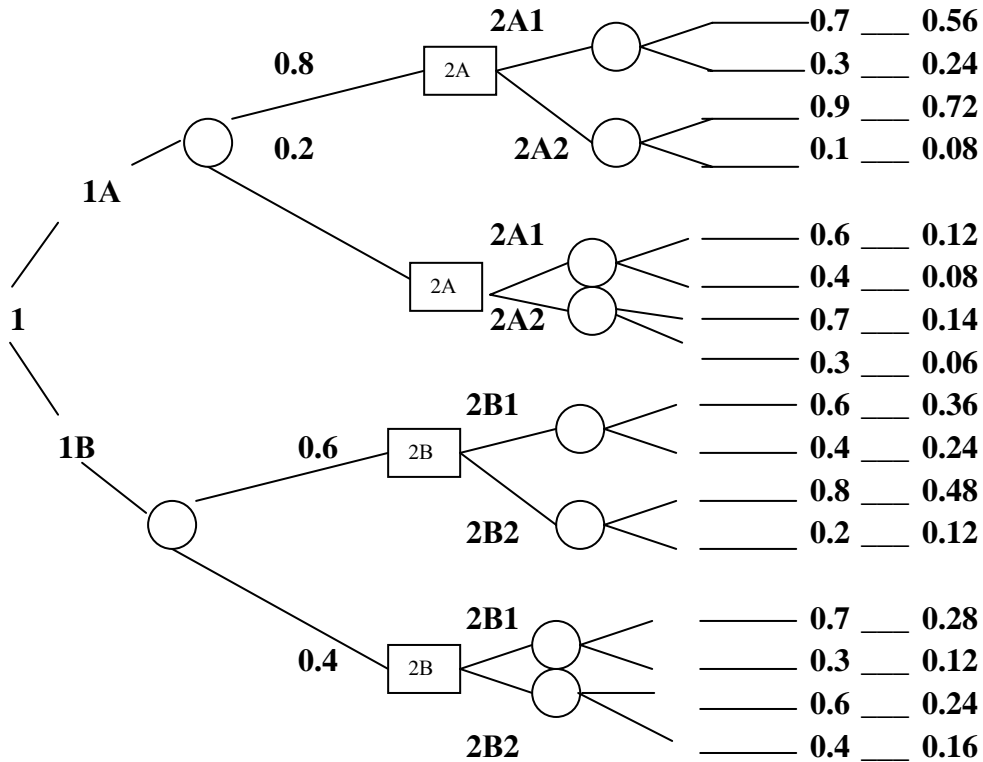
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Λύσεις.....

✎ Άσκηση 1



✎ Άσκηση 2



1Α: ΠΩΛΗΣΗ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ

1Β: ΠΩΛΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΜΠΟΡΟΥ

2Α1: ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΕ ΟΛΗ ΤΗΝ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑ

2Α2: ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΟΠΙΚΗ

2Β1: ΠΩΛΗΣΗ ΜΟΝΟ ΜΕΣΩ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΩΝ

2Β2: ΠΩΛΗΣΗ ΣΕ ΛΙΑΝΟΠΩΛΗΤΕΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε το ρόλο της ηγεσίας στην επιχείρηση και τα διαφορετικά στίλ τα οποία οι managers χρησιμοποιούν για να κατευθύνουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν τα διάφορα στίλ της ηγεσίας
- Συζητήσουν την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών μεθόδων διεύθυνσης
- Περιγράψουν τους διαφορετικούς τρόπους και τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων
- Συζητήσουν τα διαφορετικά κίνητρα και πώς επηρεάζουν τους υπαλλήλους

Έννοιες Κλειδιά

Θεωρίες σχετικές με το χαρακτήρα του ηγέτη (Trait Theories).

Θεωρίες - προσεγγίσεις σχετικές με τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Approaches)

Θεωρίες - μοντέλα θέσης - κατάστασης του ηγέτη (Situational Theories).

Διαδρομής - σκοπού (Path - Goal Theory).

Μοντέλο της «κάθετης διπλής κρίκωσης» (Vertical Dual Linkage Model).

Διαδικασίες Παρακίνησης

Περιβαλλοντικά Κίνητρα

Ηθικά κίνητρα

Οικονομικά κίνητρα

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σχεδόν όλη η βιβλιογραφία που ασχολείται με τα θέματα της ηγεσίας πηγάζει από τη φιλοσοφία του Αριστοτέλη και του Μακιαβέλι. Η ηγεσία από κοινωνιολογική άποψη σημαίνει την άμεση και για συγκεκριμένο στόχο επίδραση ενός ατόμου στα μέλη μιας ομάδας, ενός οργανισμού, μιας κοινότητας κ.τ.λ. Η άσκηση της δύναμης και της επιρροής προϋποθέτει τη διεκπεραίωση των θεμάτων μέσω των άλλων. Οι ηγέτες για να πετύχουν αυτούς τους στόχους ασχολούνται με πολλές δραστηριότητες. Συντονίζουν, διεκπεραίνουν, υποκινούν, ανταμείβουν πείθουν, συμβουλεύουν, ελέγχουν κ.τ.λ.

6.1 Παρακίνηση και Ηγεσία

6.1.1 Η έννοια και οι βασικές αρχές της ηγεσίας

6.1.1.1. Έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία (Leadership) γενικά σημαίνει την ιδιότητα ενός ατόμου που προΐσταται σε μια ομάδα ανθρώπων.

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

Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστική είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στα πλαίσια αυτού του χειρισμού εντάσσεται και η παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους.

Η έκταση της ηγεσίας αντιστοιχεί στα επίπεδα του Management, από το κατώτατο μέχρι το ανώτατο. Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, στο κατώτατο επίπεδο, εξαρτάται κατά μικρό μέρος από τη μόρφωση του ηγέτη και περισσότερο από την ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί, να κατευθύνει και να παραδειγματίζει τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται.

Καθώς το επίπεδο της ηγεσίας (και του Management) ανεβαίνει, η μόρφωση, η εμπειρία και η χορήγηση εντολών και οδηγιών παίζουν μεγαλύτερο ρόλο, που αποκρυσταλλώνεται στην πολιτική, απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης.

Τα μέσα, που χρησιμοποιεί κάθε ηγέτης, είναι ανάλογα με το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο βρίσκεται και με το «στιλ» της ηγεσίας που εφαρμόζει, και ποικίλλουν από την πειθώ, τις συστάσεις, τη συζήτηση και ανάπτυξη θεμάτων, τις οδηγίες και τις εντολές, μέχρι τον έλεγχο και την επιβολή κυρώσεων.

6.1.1.2. Βασικές αρχές της ηγεσίας

Οι αρχές διοίκησης και οργάνωσης είναι αρχές που αφορούν ασφαλώς την ηγεσία μέσα στην επιχείρηση.

Τις ειδικές αρχές της ηγεσίας τις διαιρούμε σ' εκείνες που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη και σ' εκείνες που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

1. Βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη είναι:

- 1) Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- 2) Να έχει διοικητικές ικανότητες.
- 3) Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατώτερους του.
- 4) Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.

- 5) Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
 - 6) Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.
 - 7) Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
 - 8) Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του.
 - 9) Να μην ξεφεύγει από τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.
2. Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι:
- 1) Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
 - 2) Αξιοκρατική κρίση.
 - 3) Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
 - 4) Σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιοι κι αν είναι αυτοί.
 - 5) Ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
 - 6) Προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα για μίμηση.
 - 7) Τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας ηγείται.

6.2.1. Η διαδικασία της παρακίνησης (Motivation Process)

Αυτή συνίσταται στα εξής:

- Γνώση, κατανόηση και ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών.
- Εκτίμηση των ανθρώπινων προσδοκιών.
- Θέσπιση κινήτρων για παρακίνηση - παρότρυνση.

6.2.1.1 Γνώση, κατανόηση και ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών

Ως προς το θέμα αυτό έχουν μεγάλη σημασία οι έρευνες των εξής επιστημόνων:

1. Του Λ. Μάιτςλον [Michelon]. Διέκρινε τις ανθρώπινες ανάγκες σε οικονομικές και μη. Οικονομικές ανάγκες του ατόμου είναι μια αποδοτική εργασία, ένα υψηλό επίπεδο διαβίωσης και η οικονομική εξασφάλιση (σιγουριά). Μη οικονομικές ανάγκες είναι η προσωπική βελτίωση, η κοινωνική αναγνώριση και η ατομική γαλήνη.

2. Του Αβρ. Μάσλοου [Maslow], Αμερικανού ψυχολόγου. Σύμφωνα μ' αυτόν, οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες είναι (από τα κάτω προς τα πάνω):

- 1) Φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες.
- 2) Ανάγκες ασφάλειας (σιγουριάς), δηλαδή υγεία και προστασία από κινδύνους.
- 3) Κοινωνικές ανάγκες, όπως αγάπη, φιλία, στοργή, αφοσίωση, έρωτας.
- 4) Ανάγκες του «εγώ», όπως εκτίμηση, σεβασμός, υπόληψη από τους άλλους και γόητρο.
- 5) Ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, που συνδέει τις ικανότητες του ατόμου με τα επιτεύγματά του. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι διοικήσεις των επιχειρήσεων για τη θέσπιση των απαιτούμενων μέτρων για την ικανοποίησή τους. Στο επόμενο

σχήμα εμφανίζεται η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά τον Μάσλοου και τα αντίστοιχα μέτρα για την ικανοποίησή τους.

3. Του Φρ. Χέρτσμπεργκ [Herzberg], επίσης Αμερικανού ψυχολόγου. Σύμφωνα μ' αυτόν, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που η ικανοποίησή τους επιδρά ευνοϊκά στην απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων:

- «Παράγοντες υγιεινής» (Hygiene Factors), που αφορούν την πρόληψη, έχουν σχέση με το περιβάλλον της επιχείρησης και ενδέχεται να συμβάλλουν ή μη στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτοί είναι: (1) η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, (2) οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, (3) η θέση του κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση και το κύρος που αυτή προσφέρει, (4) η εποπτεία, (5) η ασφάλεια, (6) οι συνθήκες εργασίας και (7) η αμοιβή.
- Και, «παράγοντες παρακίνησης - παρότρυνσης» (Motivators), που λειτουργούν ως κίνητρα και συμβάλλουν στην ικανοποίηση του κάθε εργαζομένου.



ΣΧΗΜΑ 6

Αυτοί είναι: (1) η ίδια η εργασία που εκτελεί, (2) η επιτυχία του σ' αυτή, (3) η δυνατότητα ανάπτυξής της, (4) η αναγνώριση της από τους άλλους, (5) η υπευθυνότητα της θέσης και (6) η πρόοδος.

6.2.1.2 Εκτίμηση των προσδοκιών των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι τρέφουν ορισμένες προσδοκίες με την ελπίδα ότι αυτές θα ικανοποιηθούν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι προσδοκίες αυτές πρέπει να βρίσκονται μέσα

στα πλαίσια της λογικής και των πραγματικών δυνατοτήτων που υπάρχουν, λόγω των γενικών οικονομικών συνθηκών που επικρατούν και των ειδικών συνθηκών παν αφορούν την κάθε επιχείρηση.

Τέτοιες λογικές και δικαιολογημένες προσδοκίες, η διοίκηση της επιχείρησης δεν πρέπει να τις διαψεύδει και να απογοητεύει το προσωπικό.

Απογοήτευση (Frustration) είναι η ψυχική κατάσταση του ατόμου –και της ομάδας– που βλέπει να ματαιώνεται κάτι που περίμενε με μεγάλη επιθυμία. Η απογοήτευση, αν είναι ατομική, επηρεάζει αρνητικά την απόδοση και τη συμπεριφορά του ατόμου. Αν είναι ομαδική, δημιουργεί δυσάρεστη κατάσταση και βαρύ κλίμα μέσα στην επιχείρηση.

Οι τρόποι συμπεριφοράς των απογοητευμένων ανθρώπων είναι:

- 1) εκδήλωση οργής, επιθετικότητας και εχθρότητας κατά των ανώτατων διοικητικών θέσεων της επιχείρησης,
- 2) επίδειξη συμπεριφοράς ασυμβίβαστης με την ηλικία και το χαρακτήρα τους, όπως κραυγές, σπασίματα κ.λπ.,
- 3) δημιουργία της πεποίθησης ότι δεν αξίζει να προσφέρει κανείς τον εαυτό του για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης.

Όταν η απογοήτευση είναι ομαδική και πολύ περισσότερο γενική, δημιουργούνται τάσεις για απουσίες (Absenteeism), για στάσεις εργασίας ή και απεργίες.

6.2.1.3 Η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών

Αποτελεί ένα ισχυρό όπλο στα χέρια της επιχειρησιακής διοίκησης και γίνεται με τη θέσπιση ορισμένων κινήτρων στα οποία αναφερόμαστε αμέσως παρακάτω.

6.2.2 Τα κίνητρα

Τα κίνητρα (Incentives) που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων διαιρούνται σε οικονομικά, ηθικά και περιβαλλοντικά.

6.2.2.1 Οικονομικά κίνητρα (άμεσα και έμμεσα)

1. Η αμοιβή της εργασίας. Άλλοτε θεωρούνταν ως το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Σήμερα, σύμφωνα με τα πορίσματα νεότερων ερευνών, τα μη οικονομικά κίνητρα (ηθικά, περιβαλλοντικά) θεωρούνται ως ίσης, αν όχι και μεγαλύτερης σημασίας από την αμοιβή.

Καταλήξαμε και στο συμπέρασμα ότι το σύστημα της αμοιβής με δώρο (Bonus - Prime) συνδέει την αμοιβή με την παραγωγικότητα και αν επεκταθεί η εφαρμογή του, τα αποτελέσματα θα είναι ευνοϊκά, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για την επιχείρηση.

2. Πρόσθετες παροχές - κοινωνικές υπηρεσίες προς τους εργαζομένους. Αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο γιατί δεν προέρχονται από καμιά υποχρέωση της επιχείρησης, αλλά είναι καθαρά εθελούσια προσφορά της.

3. Θέσπιση χρηματικών βραβείων ανεξάρτητα από την αμοιβή. Διακρίνονται σε ατομικά και ομαδικά.

Ατομικά χρηματικά βραβεία δίνονται π.Χ. σ' αυτούς που κάνουν μια σημαντική υπόδειξη, την οποία αξιοποιεί η επιχείρηση. Ομαδικά χρηματικά βραβεία δίνονται σε ομάδες, γραφεία, τμήματα που πρόσφεραν μια αξιόλογη υπηρεσία στην επιχείρηση, είτε κάνοντας οικονομία στα υλικά είτε αυξάνοντας την απόδοση των μηχανών είτε βελτιώνοντας ένα επιχειρησιακό μέγεθος (π.χ. τις πωλήσεις) κ.λπ.

4. Ανύψωση του επιπέδου ασφάλειας και προστασίας των εργαζομένων. Αυτό γίνεται με την εξάλειψη των πηγών και αιτίων πρόκλησης κινδύνων σε βάρος της υγείας των εργαζομένων, τον εφοδιασμό τους με ατομικά προστατευτικά μέσα, την επισήμανση των κινδύνων με χρώματα, πίνακες, σήματα και σύμβολα, την προμήθεια ειδικών συσκευών (π.Χ. αντιπυρικών), την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων, τη σύσταση σταθμού Πρώτων Βοηθειών, τη χρησιμοποίηση γιατρού της επιχείρησης κ.λπ.

5. Σοβαρό κίνητρο αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης .

6.2.2.2 Ηθικά κίνητρα

1. Απόλυτη προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία. Αφορά το περιεχόμενο της εργασίας του, το υλικό περιβάλλον (μηχανήματα, εργαλεία), το κοινωνικό (ανθρώπινο) περιβάλλον και την ιεραρχική θέση του στην επιχείρηση.
2. Ηθική ικανοποίηση από την εκτελούμενη εργασία. Αυτή επιτυγχάνεται με τις καλές ανθρώπινες σχέσεις, με την ύπαρξη πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας, με την κατάλληλη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών και με τη σωστή επικοινωνία με ανώτερους, ίσους και κατώτερους.
3. Αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας (Job Evaluation) από τον αρμόδιο προϊστάμενο του εργαζομένου.
4. Εφαρμογή του εμπλουτισμού της εργασίας (Job Enrichment) με αύξηση των ενδιαφερόντων και της διεύρυνσης με αύξηση των δραστηριοτήτων του εργαζομένου.

Άσκηση 1

Αναφέρετε επιπλέον ηθικά κίνητρα.

6.2.2.3. Περιβαλλοντικά κίνητρα

1. Κατάλληλες συνθήκες περιβάλλοντος της εργασίας. Σ' αυτές περιλαμβάνονται:
 - 1) Επαρκής χώρος για την εκτέλεση της εργασίας, κυρίως σωματικής ή κυρίως πνευματικής.
 - 2) Κατάλληλος φωτισμός, φυσικός (μεγάλα παράθυρα) και τεχνητός (ισχυροί λαμπτήρες), ανάλογα με την εκτελούμενη εργασία.
 - 3) Επαρκής θέρμανση κατά τους χειμερινούς μήνες. Για να εργάζεται ένα άτομο άνετα, στα γραφεία η θερμοκρασία πρέπει να είναι 19^ο-20^ο Κελσίου και στο εργοστάσιο 16^ο -18^ο.

Άσκηση 2

Αναφέρετε περισσότερα παραδείγματα περιβαλλοντικών κινήτρων σχετικά με τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο.

2. Καταπολέμηση της μονοτονίας της εργασίας. Η μονοτονία, που οφείλεται στη σταθερά και συνεχώς επαναλαμβανόμενη εκτέλεση μιας εργασίας, προκαλεί νευρική και ψυχική κόπωση, με συνέπεια, μετά από μερικές ώρες εργασίας να πέφτει η απόδοση του εργαζομένου.

Άσκηση 3

Αναφέρετε τρόπους για τον περιορισμό της μονοτονίας στον εργασιακό χώρο.

6.2.3 Οι διάφορες θεωρίες για την παρακίνηση (Motivation Theories)

Οι πιο ενδιαφέρουσες απ' αυτές είναι:

6.2.3.1 Του Χέρμπερτ Σάιμον [Simon]

Αμερικανός κοινωνιολόγος και οικονομολόγος, ο οποίος, το 1947, αναφερόμενος στη συμπεριφορά της επιχειρησιακής διοίκησης, υπέδειξε τη θέσπιση των κινήτρων, της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και στα κέρδη της επιχείρησης.

6.2.3.2 Του Ρ. Λάικερτ [Likert]

Αμερικανός ψυχολόγος και κοινωνιολόγος, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Μίσιγκαν. Ο Λάικερτ ξεχώρισε 4 συστήματα Management:

- το εκμεταλλευτικό - εξουσιαστικό,
- το φιλανθρωπικό- εξουσιαστικό,
- το συμβουλευτικό και
- το συμμετοχικό, στο οποίο, οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στα διοικητικά έργα (αυτό είναι παρακίνητικό - παροτρυντικό).

6.2.3.3 Του Χρ. Αργύρη [Argyris]

Ελληνοαμερικανός κοινωνιολόγος και ψυχολόγος, καθηγητής του βιομηχανικού Management στο Πανεπιστήμιο Γέηλ. Σύμφωνα μ' αυτόν, η τυπική - ιεραρχική (γραμμική) εξουσία έρχεται σε αντίθεση με τον ώριμο άνθρωπο και προσκρούει στις ανθρώπινες, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες. Για να υπάρχει παρακίνηση, δεν πρέπει να παραβλέπεται η προσωπικότητα του ατόμου, το οποίο, στην ανάπτυξή του φτάνει, για την επίτευξη των σκοπών του.

6.2.3.4 Του Β. Βρούμ [Vroom]

Ψυχολόγος και κοινωνιολόγος, με σημαντική συμβολή στη Βιομηχανική Ψυχολογία και στη θεωρία της παρακίνησης - παρότρυνσης. Κατά τον Βρούμ, οι λόγοι για τους οποίους εργάζεται ο άνθρωπος είναι:

- 1) η αμοιβή του για την εργασία που παρέχει,
- 2) η διάθεση ενέργειας, με την έννοια της παροχής σωματικής και πνευματικής εργασίας,
- 3) η παραγωγή υλικών αγαθών και υπηρεσιών που αποτελεί το αντικείμενο της εργασίας του,
- 4) η κοινωνική αλληλεπίδραση που δημιουργείται με την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και δεσμών
- 5) η κατάκτηση κοινωνικής θέσης (Status).

Ο Βρούμ ασχολήθηκε ειδικότερα, με την ικανοποίηση του εργαζομένου από την αμοιβή του, με τον καθορισμό της σχέσης ανάμεσα στα κίνητρα παρακίνησης και στην απόδοση της εργασίας και με το επίπεδο της ανταμοιβής που προσδοκά ο εργαζόμενος.

6.2.3.5 Των Ντ. Κατς και Μπ. Καν [Katz and Kahn]

Ήταν από τους θεμελιωτές των συστημάτων παρακίνησης - παρότρυνσης. Αυτοί δίνουν 4 κύρια «υποδείγματα κινήτρων» για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων:

- 1) τήρηση από τους διοικούντες των επιχειρήσεων της εργατικής νομοθεσίας,
- 2) υλική ικανοποίηση των εργαζομένων με επαρκείς και παροτρυντικές αμοιβές,
- 3) ικανοποίηση των εργαζομένων από την ίδια τους την εργασία (συνθήκες περιβάλλοντος κ.λπ.) και
- 4) διεθνοποίηση των σκοπών της οργάνωσης με επέκταση, εμπλουτισμό και ανάπτυξή της.

Άλλα κίνητρα θεωρούν τη σιγουριά, την ίση μεταχείριση, την ορθή άσκηση του ελέγχου, τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και τον τρόπο διοίκησης της ηγεσίας.

6.2.3.6 Του Τζ. Χόουμανς [Homans]

Από τους πρωτοπόρους της θεωρίας της «κοινωνικής συμπεριφοράς». Υποστήριξε ότι η ικανοποίηση που αισθάνεται ένα εργαζόμενο άτομο αποτελεί συνάρτηση των προσωπικών αντικειμενικών του σκοπών και του μεγέθους των ανταμοιβών που παίρνει από την εργασία του· διατύπωσε δε και σχετικό «μαθηματικό υπόδειγμα» (Homans Model).

6.2.4 Τεχνικές Παρακίνησης

6.2.4.1 Διοίκηση ή Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - T.Q.M.)

1. Γενικά για το T.Q.M. - Προϋποθέσεις.

Το σύγχρονο σλόγκαν είναι: «Αν θέλει μια επιχείρηση να επιβιώσει στον ανταγωνισμό, τη λύση θα τη βρει στο T.Q.M.».

Η τεχνική του T.Q.M. έχει αναπτυχθεί αφότου αποδείχτηκε ότι το ποιοτικό επίπεδο του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι ισχυρότερο κίνητρο προτίμησης για τον καταναλωτή από την τιμή τους. Ασφαλώς, ο συνδυασμός της πολύ καλής ποιότητας και της συμφέρουσας τιμής είναι ο πιο ιδανικός.

Γνώμονα αποτελεί η ικανοποίηση του καταναλωτή και η παρακολούθηση του βαθμού στον οποίο φθάνει.

Το T.Q.M. προϋποθέτει:

- 1) συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, που είναι βασικό έργο της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης, της διεύθυνσης παραγωγής και του τμήματος έρευνας της αγοράς της διεύθυνσης του μάρκετινγκ, και
- 2) συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια για πλήρη κατανόηση της σημασίας της ποιότητας.

Με το T.Q.M. επιτυγχάνονται:

- Ικανοποίηση των ήδη καταναλωτών
- Προσέλκυση νέων καταναλωτών.
- Επιστροφή των καταναλωτών που είχαν εγκαταλείψει το προϊόν ή την υπηρεσία και στράφηκαν αλλού.
- Αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών.

ΕΞΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΩΝ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Η συμπαντική προσέγγιση δίνει έμφαση στους κανόνες που εφαρμόζονται σε ένα σύμπαν ανθρώπων. | Η προσέγγιση του ιδιαίτερου ωφελιμισμού δίνει έμφαση στις εξαιρέσεις και τις ιδιαίτερες περιπτώσεις. |
| Η ατομική προσέγγιση δίνει έμφαση στο άτομο. | Η συλλογική προσέγγιση υπογραμμίζει την οικογένεια, την κοινότητα, τον οργανισμό το έθνος στο οποίο είναι μέλος το άτομο. |
| Η προσέγγιση της ιδιαιτερότητας του συγκεκριμένου τονίζει την ευστοχία την ακρίβεια και την ανάλυση. | Η προσέγγιση του διάχυτου κοιτάει το σύνολο και το ευρύτερο πλαίσιο ένταξης. |
| Οι κουλτούρες αναγνωρίζουν το status ανάλογα με το ιστορικό επιτυχιών του ατόμου. | Όποιες κουλτούρες αναγνωρίζουν το status όταν αυτό αποδίδεται στο άτομο για άλλους λόγους. |
| Οι κουλτούρες έχουν εσωτερική κατεύθυνση δηλαδή παρακινούνται εκ των έσω. | Οι κουλτούρες έχουν εξωτερική κατεύθυνση δηλ. προσαρμόζονται στη ροή των εξωτερικών γεγονότων. |
| Οι κουλτούρες θεωρούν το χρόνο σειριακό ή διαδοχικό, δηλαδή μια συνεχιζόμενη γραμμή προσανξήσεων. | Οι κουλτούρες θεωρούν το χρόνο ως σημαντικές συνενώσεις, συμπτώσεις, συνδέσεις, συνυπάρξεις, δηλαδή άμμογα συγχρονισμένα γεγονότα.. |

6.2.4.2 Η Συμμετοχή των εργαζομένων

1. Οι μορφές της συμμετοχής.

Σημαντική τεχνική παρακίνησης - παρότρυνσης αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων (Workers' Participation), στην οποία αναφερθήκαμε και παραπάνω, αλλά στο σημείο αυτό τη συστηματοποιούμε. Η συμμετοχή μπορεί να πάρει τις εξής μορφές και όλες αποτελούν κίνητρα υλικής ή ηθικής φύσης, από τα πολύ ισχυρά:

- 1) Συμμετοχή στα κέρδη (Participation in Profits), στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω.
- 2) Συμμετοχή στη διοίκηση (Participation in Management), με τη συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα όργανα της διοίκησης της επιχείρησης.
- 3) Συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων (Participation in Decision – Making), με τη δημιουργία «Συμβουλίων Εργασίας» ή «Συμβουλίων της Επιχείρησης» αποτελούμενων από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, στα οποία υποχρεωτικά συζητούνται και λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα που αφορούν άμεσα στους εργαζομένους, όπως η κατάρτιση Κανονισμού Εργασίας, η διαίρεση της 24ωρης εργασίας σε βάρδιες, η μεταφορά των εργαζομένων στο εργοστάσιο κ.ά.
- 4) Συμμετοχή στον έλεγχο, με άσκηση ελέγχου από την πλευρά των εργαζομένων.

6.3 Θεωρίες για την ηγεσία – Προσόντα και δύναμη του ηγέτη

6.3.1 Θεωρίες για την ηγεσία (Theories for Leadership)

Αυτές διακρίνονται ως εξής:

1. Θεωρίες σχετικές με το χαρακτήρα του ηγέτη (Trait Theories).
2. Θεωρίες - προσεγγίσεις σχετικές με τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Approaches).
3. Θεωρίες - μοντέλα θέσης - κατάστασης του ηγέτη (Situational Theories).
4. Θεωρία διαδρομής - σκοπού (Path – Coal Theory). Συσχετίζει την πορεία που ακολουθεί η ηγεσία με τους σκοπούς που επιδιώκει.
5. Θεωρία - μοντέλο της «κάθετης διπλής κρίκωσης» (Vertical Dual Linkage Model). Νεότερη θεωρία που ανέπτυξε ο καθηγητής του Πανεπιστημίου Cincinnati Η.Π.Α., George Graen με τους συνεργάτες του το 1980, σύμφωνα με την οποία, το πρόβλημα της ηγεσίας δεν είναι μόνο του ηγέτη αλλά και των υφισταμένων του που υπόκεινται στις επιλογές του. Απαιτείται επομένως διπλή κρίκωση (στενό δέσιμο) των δύο μερών, ηγεσίας και υφισταμένων.

6.3.2 Τα προσόντα του επιχειρησιακού ηγέτη

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του επιχειρησιακού ηγέτη. Από όλες αυτές η πιο ολοκληρωμένη είναι της γερμανίδας ψυχολόγου Φρ. Μπαουμγκάρτεν - Baumgarten στο κλασικό έργο της «Η ψυχολογία του χειρισμού των ανθρώπων στην επιχείρηση», που εκδόθηκε το 1949.

Με βάση τις απόψεις της, καταρτίσαμε έναν πίνακα «δεοντολογίας του επιχειρησιακού ηγέτη», σύμφωνα με τον οποίο αυτός πρέπει να είναι:

- συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος,
- αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους,
- ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους,
- απόλυτος γνώστης του αντικειμένου (έργων - καθηκόντων - αρμοδιοτήτων και ευθύνης του),
- δραστήριος,
- ευφυής, οξυδερκής,
- ταχύς και εύστοχος στην κρίση του,
- δίκαιος, αντικειμενικός, απροκατάληπτος,
- προσιτός, ευγενικός, ευχάριστος,
- ευσυνείδητος,
- περιποιημένος,
- υπομονετικός και επίμονος.

6.3.3 Οι πηγές δύναμης του επιχειρησιακού ηγέτη

Αυτές είναι η εξουσία, ο έλεγχος των ανταμοιβών, ο έλεγχος των ποινών και η εξειδίκευση.

Η εξουσία, όπως αναφέραμε παραπάνω, είναι το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, χορήγησης εντολών και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές είναι αυτός που γίνεται για τις οποιεσδήποτε (υλικές, ηθικές) ανταμοιβές που απονέμονται στους εργαζομένους.

Ο έλεγχος πάνω στις ποινές είναι το δικαίωμα επιβολής ποινών για διάφορα παραπτώματα.

Η επίκληση των προσωπικών χαρακτηριστικών αφορά τις προσωπικές ιδιότητες, γνώσεις και ικανότητες του ηγέτη.

Και η εξειδίκευση σημαίνει το βαθμό στον οποίο είναι ο ηγέτης ειδικός σε ορισμένα θέματα.

6.4.3 Οι θεωρίες X και Y

Στο πλαίσιο της ηγετικής συμπεριφοράς και της παρακίνησης είναι χρησιμο να αναφερθούν οι θεωρίες X και Y.

Τις θεωρίες αυτές ανέπτυξε ο Αμερικανός ψυχολόγος και σύμβουλος μεγάλων επιχειρήσεων Ντάγκλας Μακ Γκρέγκορ [Mc Gregor], ο οποίος ασχολήθηκε με την ψυχολογία και τις ανάγκες των εργαζομένων και το έργο των Managers.

6.4.3.1 Η θεωρία X (X Theory)

Η θεωρία X στηρίζεται στην τυπική παραδοσιακή διοίκηση και παίρνει ως δεδομένα για την επιχείρηση τα εξής:

1. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την παραγωγική οργάνωση της επιχείρησης σε κεφάλαια, υλικά, εξοπλισμό και προσωπικό, για την επίτευξη των οικονομικών της σκοπών.
2. Η ίδια κατευθύνει τις προσπάθειες του προσωπικού, τις ελέγχει και ρυθμίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
3. Χωρίς την παρέμβαση της διοίκησης, από την οποία εξαρτώνται όλα, το προσωπικό κρατά παθητική, αρνητική στάση.
4. Ο μέσος εργαζόμενος είναι τεμπέλης και αποδίδει ελάχιστα. Στερείται φιλοδοξιών, αποφεύγει τις ευθύνες, προτιμά να κατευθύνεται. Είναι εγωκεντρικός και αδιάφορος απέναντι στις οργανωτικές ανάγκες, Πρέπει να απειλείται ή και να τιμωρείται για να καταβάλει προσπάθεια.
5. Ο ίδιος αντιδρά αρνητικά στην αλλαγή. Εξαπατάται εύκολα, δεν είναι εύστροφος.

Αυτή είναι η συμβατική μορφή του Management, που δεν ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα, γιατί δεν αποτελεί κανόνα η τεμπελιά, η έλλειψη φιλοδοξιών και η ευθυνοφοβία των εργαζομένων.

Αυτό σημαίνει ότι η θεωρία X πρέπει να αντικατασταθεί από κάποια άλλη που να είναι πιο ρεαλιστική, αλλά και δεοντολογική, με την έννοια του τι πραγματικά υπάρχει αλλά και του τι πρέπει να υπάρχει.

6.4.3.2 Η θεωρία Y (Y Theory)

Για τη διατύπωση αυτής της θεωρίας, ο Μακ Γκρέγκορ υπογράμμισε κατ' αρχήν τις ανθρωπινες ανάγκες που είναι ψυχολογικές, κοινωνικές, ανάγκη για σιγουριά, ανάγκη του «εγώ» και της αυτοπραγμάτωσης - αυτοαναγνώρισης.

Ένα αποτελεσματικό Management, που λαμβάνει υπόψη αυτές τις ανάγκες ανταποκρίνεται στη θεωρία Y, τα συστατικά της οποίας είναι:

1. Η διοίκηση παραμένει υπεύθυνη για την οργάνωση των μέσων δράσης της επιχείρησης.
2. Το προσωπικό δεν κρατά παθητική ή αρνητική στάση στις οργανωτικές ανάγκες.
3. Εφαρμόζεται η παρακίνηση - παρότρυνση με την προσφορά κινήτρων στο προσωπικό, δίνεται στους εργαζομένους η δυνατότητα για ανάπτυξη, καλλιεργείται η ικανότητα για ανάληψη ευθυνών και το προσωπικό έρχεται σε άμεση σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς.
4. Το ουσιώδες έργο της διοίκησης είναι να δημιουργεί συνθήκες τέτοιες και να εφαρμόζει τέτοιες μεθόδους, ώστε το προσωπικό να επιτυγχάνει τους κοινούς σκοπούς, κατευθύνοντας το ίδιο τις προσπάθειες που τείνουν στην επίτευξή τους.

Η εφαρμογή της θεωρίας Y συνοδεύεται από:

- αποκέντρωση εξουσίας και εκχώρησή της με εξουσιοδότηση από τους προϊσταμένους σε υφισταμένους,

- διεύρυνση των έργων που εκτελούνται από τον καθένα
- εφαρμογή του συμμετοχικού Management και του Management που δέχεται και δίνει συμβουλές.

Στην περίπτωση αυτή ο Manager, κατά τον Μακ Γκρέγκορ, είναι:

- ένας δάσκαλος,
- ένας σύμβουλος,
- ένας συνάδελφος για τους εργαζομένους.

Οι δύο θεωρίες του Μακ Γκρέγκορ έχουν την έννοια του «μοντέλου» που πρέπει να αποφεύγεται (θεωρία X) και του «μοντέλου» που πρέπει να επικρατεί και να εφαρμόζεται από όλες τις επιχειρήσεις (θεωρία Y).

Άσκηση 3

Ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια» αναφέρει τις 12 ηθικές αρετές. Διακρίνει την έλλειψη της αρετής, την πραγματική αρετή, που είναι η μεσότητα, και την υπερβολή που αποτελεί μειονέκτημα. Συμπληρώστε με τη σωστή λέξη τις παρακάτω στήλες.

| Ελλειψη | Μεσότητα (Πραγματική Αρετή) | Υπερβολή |
|----------------|----------------------------------------|-----------------|
| 1 Δειλία | 1 Ανδρεία | 1 Θράσος |
| | 2 Σωφροσύνη | |
| | 3 Ελευθερία | |
| | 4 Μεγαλοπρέπεια | |
| | 5 Μεγαλοψυχία | |
| | 6 Φιλοτιμία | |
| | 7 Πραότητα | |
| | 8 Αλήθεια | |
| | 9 Ευθυμία | |
| | 10 Φιλία | |
| | 11 Αισθημα ντροπής | |
| | 12 Δίκαιη αγανάκτηση | |

Καλό είναι όλοι ηγέτες είτε πολιτικοί είτε ηγέτες της αγοράς να έχουν υπόψη αυτές τις αρετές.

Σύνοψη

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για την ηγεσία είναι προσανατολισμένες στη συμμετοχή και είναι λιγότερο αυταρχικές. Η εμπειρική παράδοση της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων αναφέρει σε σχέση με την ηγεσία:

- Η ηγεσία τονίζει τον έλεγχο από τα γεγονότα και όχι από τους ανθρώπους.

- Ο έλεγχος από τα γεγονότα στηρίζεται στην κατανόηση των γεγονότων μέσα από μια κατάσταση.
- Ο δημοκρατικός ηγέτης βοηθά τους υφιστάμενους να κατανοήσουν τα γεγονότα μιας κατάστασης.
- Ηγέτης και υφιστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις συλλογικά, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τους στόχους της ομάδας.

Λύσεις

Άσκηση 1

1. Θέσπιση ηθικών ατομικών βραβείων. Έξαρση και προβολή, σε ειδικές τελετές, εκείνων των εργαζομένων που διακρίνονται για πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας, υποδειγματική συμπεριφορά, συμβολή στην αποφυγή ατυχημάτων κ.λπ.
2. Κυκλοφορία ειδικού εντύπου της επιχείρησης (π.χ. περιοδικού) στο οποίο αναφέρονται όλες οι τιμητικές εκδηλώσεις για εργαζομένους και όλα τα κοινωνικά γεγονότα που αφορούν στη ζωή τους (αρραβώνες, γάμοι, γεννήσεις).
3. Οργάνωση ειδικών τελετών προς τιμήν αυτών που αποχωρούν από την εργασία λόγω ηλικίας και συνταξιοδότησης.
4. Συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα όργανα λήψης αποφάσεων.

Άσκηση 2

1. Αποφυγή ή περιορισμός της υγρασίας που δεν πρέπει να ξεπερνά το 60% το πολύ στους χώρους εργασίας.
2. Επαρκής εξαερισμός και ανανέωση του αέρα, με δεδομένο ότι κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκη από 50μ³ αέρα την ώρα.
3. Κλιματισμός για την αποφυγή της ζέστης του καλοκαιριού, που παραλύει τους εργαζομένους.
4. Κατάλληλος χρωματισμός του περιβάλλοντος χώρου. Η σημασία των χρωμάτων είναι πολύ μεγάλη και πρέπει να χρησιμοποιούνται τα καταλληλότερα απ' αυτά για τους τοίχους, την οροφή και το δάπεδο.
5. Καταπολέμηση των κάθε είδους κακοσμιών.
6. Αποκονίωση (απορρόφηση της σκόνης) στους χώρους εργασίας με διάφορα μέσα, όπως κυκλώνες, ηλεκτροστατικές συσκευές κ.ά.
7. Εξάλειψη ή περιορισμός των ενοχλητικών θορύβων που καταπονούν νευρικά και ψυχικά τους εργαζομένους.
8. Χρησιμοποίηση εργονομικών επίπλων.

Άσκηση 3

Μικρά και δώρα διαλείμματα.

Αλλαγή των εκτελεστών για να μην ταυτίζεται το άτομο με μία εργασία.

Μετάδοση μουσικής κατά τη διάρκεια της εργασίας, ώστε να δημιουργείται μια αλλαγή στο περιβάλλον. Προϋπόθεση είναι, να γίνεται επιλογή της μουσικής, ως προς το είδος, τη διάρκεια και την ένταση. Η συνεχής μετάδοση μουσικής δεν ενδείκνυται, γιατί προκαλεί εθισμό και κορεσμό. Ορθό είναι να μεταδίδεται κάθε 2-3 ώρες με διάρκεια 15-20', ώστε να προκαλεί ανανέωση.

Άσκηση 4

| | Μεσότητα (Πραγματική Αρετή) | Υπερβολή |
|---------------|----------------------------------------|-----------------|
| Έλλειψη | | |
| 1 Δειλία | 1 Ανδρεία | 1 Θράσος |
| Αναισθησία | 2 Σωφροσύνη | Ακολασία |
| Ανελευθερία | 3 Ελευθερία | Ασωτία |
| Μικροπρέπεια | 4 Μεγαλοπρέπεια | Χυδαιότητα |
| Μικροψυχία | 5 Μεγαλοψυχία | Χαύνωση |
| Αφιλοτιμία | 6 Φιλοτιμία | Ευθιξία |
| Έλλειψη οργής | 7 Πραότητα | Ένταση οργής |
| Ειρωνεία | 8 Αλήθεια | Αλαζονεία |
| Αγριότητα | 9 Ευθυμία | Βωμολοχία |
| Αφιλία | 10 Φιλία | Κολακεία |
| Ξεδιαντροπία | 11 Αίσθημα ντροπής | Αναισχυντία |
| Χαιρεκακία | 12 Δίκαιη αγανάκτηση | Φθόνος |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Cole G.A., *Strategic Management*, DP Publication, 1994.
- Andrews K.R., *The concept of corporate strategy*, Richard D Irwin, 1987.
- Ansoff H.I., *Implanting strategic management*, Prentice Hall International.
- Παπανίκος Γ. & Πόζιος Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αίας, 1993.
- Φαναριώτης Π., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Σταμούλης, 1995

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. **www.mindtools.com**, MINDTOOLS. Η ιστοσελίδα περιέχει διάφορα θέματα σχετικά με τη διοίκηση. Ένα από τα θέματα που διαπραγματεύεται είναι και η λήψη αποφάσεων. Αναλύσει τις τεχνικές λήψης αποφάσεων με απλά παραδείγματα και πολλές μελέτες περιπτώσεων.
2. **www.swemorph.com** Αναλύει συστήματα λήψης αποφάσεων βασισμένα σε υπολογιστική μορφολογική ανάλυση.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε την εταιρική κουλτούρα και πώς μέσα από αυτή αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις και πώς επηρεάζει αυτές σε όλα τα επίπεδα.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν την εργασιακή κουλτούρα
- Συζητήσουν πώς η ισχυρή κουλτούρα επιδρά σε μια επιχείρηση
- Κατανοήσουν πώς να σκέπτονται σε κύκλους
- Συζητήσουν τη σχέση αξιών και εταιρικής κουλτούρας.

Έννοιες Κλειδιά

Ατομική προσέγγιση

Συλλογική προσέγγιση

Ισχυρή κουλτούρα

Διαπολιτισμική ικανότητα

Ένταση κουλτούρας

Κρυσταλλοποίηση

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο όρος «κουλτούρα» αναφέρεται σε ένα σχετικά σταθερό σύνολο «πιστεύω» και αξιών, που μοιράζονται τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας. Ο όρος εισήχθη στην κοινωνική ανθρωπολογία πριν χρησιμοποιηθεί στη μελέτη των επιχειρήσεων. Ανάμεσα στους θεωρητικούς του μάνατζμεντ, υπάρχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο συμφωνίας σχετικά με το πώς οδηγηθήκαμε στη μελέτη της «κουλτούρας των επιχειρήσεων».

Αρχικά, η έννοια της κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε για να εξηγήσει τις διαφορές ανάμεσα στο αμερικανικό και το ιαπωνικό μάνατζμεντ (Ouchi 1981, Pascale & Athos 1981). Η επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων έναντι των Αμερικανών ανταγωνιστών τους αποδόθηκε στην ανάπτυξη μιας έντονα παρακινούμενης εργατικής δύναμης, αφοσιωμένης σε συγκεκριμένες αξίες και αντιλήψεις (Denison, 1984). Υπάρχει μια πληθώρα ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας. Ένας από τους πλέον αποδεκτούς είναι αυτός του Schein (1985), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα περιλαμβάνει «τις βασικές παραδοχές που έχει επινοήσει, ανακαλύψει ή αναπτύξει μια ομάδα στη διαδικασία προσαρμογής της στο περιβάλλον ή στη διάρκεια των προσπαθειών της για εσωτερική ολοκλήρωση». Με την έννοια αυτή, μια κουλτούρα δεν είναι σωστή ή λάθος και δεν α-

φορά άτομα αλλά ομάδες. Επιπλέον, μιλώντας για επιχειρήσεις, κανείς δεν μπορεί να αποκλείσει το ενδεχόμενο –αντίθετα θα πρέπει να το θεωρεί πολύ πιθανό– να υπάρχουν περισσότερες από μια κουλτούρες, που καθεμία από αυτές έχει επινοηθεί από μια ομάδα, στην προσπάθειά της να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Ο ορισμός του Schein συνεχίζει: «Οι παραδοχές αυτές είναι καλά επεξεργασμένες, έτσι ώστε να θεωρούνται ορθές και ως εκ τούτου να μπορούν να διδαχτούν σε νέα μέλη της ομάδας, ως ορθός τρόπος κατανόησης και αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων». Συνεπώς, η κουλτούρα παρέχει ένα κοινό σύστημα εννοιών, που επιτρέπει την αποτελεσματική και σαφή αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας, ενώ παράλληλα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να κατανοείται ο κόσμος. Με την έννοια αυτή, η κουλτούρα αποτελεί ένα στοιχείο «περιορισμού» και «διατήρησης».

Τέλος, θα είναι μάλλον υπέρμετρος ρομαντισμός να θεωρηθεί ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης μοιάζει με ένα παζλ, στο οποίο κάθε μέλος προσθέτει το δικό του κομμάτι. Αρκετοί θεωρητικοί της Διοίκησης Επιχειρήσεων έχουν επισημάνει τον αποφασιστικό ρόλο που παίζουν οι πολιτικές διοίκησης, αλλά και το προσωπικό παράδειγμα των στελεχών ή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης (κυρίως στην περίπτωση μικρομεσαίων επιχειρήσεων) στη διαμόρφωση της κουλτούρας.

7.1 «Ισχυρή» κουλτούρα

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, είναι ευρέως διαδεδομένη η άποψη –κυρίως μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων– ότι η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας συνδέεται με καλύτερες επιδόσεις. Τι σημαίνει, όμως, ισχυρή κουλτούρα; Η ισχύς μιας κουλτούρας μπορεί να περιγραφεί με δύο κατευθύνσεις: Η πρώτη είναι η λεγόμενη «ένταση της κουλτούρας», δηλαδή ο βαθμός αποδοχής της: Πόσο βαθιά πιστεύουν οι εργαζόμενοι στις αξίες που εκφράζονται από την κουλτούρα της επιχείρησης. Η δεύτερη, είναι η «κρυσταλλοποίηση», δηλαδή σε τι εύρος είναι αποδεκτές αυτές οι αξίες.

Η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας θεωρείται σημαντική, διότι σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις δε χρειάζονται πλέον τις γραφειοκρατικές μεθόδους ελέγχου και επίβλεψης. Σύμφωνα με την V. Hope και τον J. Hendry, «ο χειρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας επιδιώκει τον επιτυχή έλεγχο χωρίς την προσφυγή στις παραδοσιακές γραφειοκρατικές μορφές ελέγχου. Με αυτόν τον τρόπο, προσδιορίζοντας και διαδίδοντας μεταξύ των εργαζομένων τις κατάλληλες αξίες, θα προκύπτουν συμπεριφορές, τέτοιες που θα κάνουν τους κανονισμούς να μην είναι, πλέον, απαραίτητοι. Με μια τέτοια δραστηριότητα ή καινοτομία θα ανθήσει μέσα από έναν δυϊσμό ελευθερίας και ελέγχου».

Οι ισχυρές κουλτούρες «δουλεύουν» στο αφανές επίπεδο και εξασκούν μεγαλύτερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο στη συμπεριφορά και τα «πιστεύω» των ανθρώπων. Όμως, οι οργανισμοί θα πρέπει ταυτόχρονα και να ανησυχούν, αν χαρακτηρίζονται από ισχυρή κουλτούρα. Μια ισχυρή κουλτούρα είναι ενδεχομένως επιθυμητή, αλλά μόνο για όσο διάστημα κρίνεται ότι ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης. Και οι ισχυρές κουλτούρες αλλάζουν δύσκολα, μόνον όταν έρθει η ώρα να αλλάξουν.

«Κλειδί» για την απόδοση των εργαζομένων

* Η κουλτούρα των επιχειρήσεων έχει συγκεντρώσει την προσοχή των θεωρητικών του μάνατζμεντ, αλλά και των στελεχών των επιχειρήσεων, επειδή θεωρείται ότι η επιτυχής διαχείρισή της μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες επιδόσεις από πλευράς της επιχείρησης. Με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την κουλτούρα τους; Σύμφωνα με τον David Guest (1994), «οι εργαζόμενοι αποδίδουν στη δουλειά τους, επειδή το θέλουν ή επειδή αισθάνονται την υποχρέωση να το κάνουν και όχι επειδή παρακινούνται από οικονομικά κίνητρα ή γραφειοκρατικές εντολές». Οι πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), όπως η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση ή τα συστήματα αμοιβής και bonus, σηματοδοτούν για τους εργαζομένους τις συμπεριφορές εκείνες που θεωρούνται προτιμητέες από την επιχείρηση.

* Επίσημες και ανεπίσημες πολιτικές συμβάλλουν ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν στα πλαίσια της επιχείρησης, με τρόπο που θα τους κάνει να αισθάνονται καλύτερα. Δυστυχώς, μέχρι τώρα έχουν δημοσιευτεί πολύ λίγες έρευνες για την ύπαρξη (και ακόμη περισσότερο για το περιεχόμενο) της συνάρτησης που έχει η κουλτούρα με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

7.2 Ο ρόλος των εθνικών χαρακτηριστικών

Οι διεθνείς επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τα χαρακτηριστικά των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται, επειδή αυτά μπορεί να επηρεάσουν τις επιδόσεις τους. Η έρευνα των Kessapidou & Varsakelis (2002) συμπεραίνει ότι μεταξύ των διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καλύτερες επιδόσεις εμφανίζουν εκείνες που προέρχονται από χώρες, οι οποίες βρίσκονται πιο μακριά από την ελληνική κουλτούρα.

Όμως, η μελέτη της εθνικής κουλτούρας έχει επιπτώσεις και στην εσωτερική διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης έχουν κυρίως αγγλοσαξονική προέλευση. Πόσο αποτελεσματικά μπορούν αυτές οι πρακτικές, που αντανάκλουν τις αξίες των χωρών από τις οποίες προέρχονται (μικρή αποφυγή της αβεβαιότητας, έντονος ατομισμός κ.λπ.), να εφαρμοστούν σε μια χώρα που χαρακτηρίζεται από πολύ διαφορετική κουλτούρα;

7.3 Στην Ελλάδα

Η εθνική κουλτούρα της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από μεγάλη απόσταση εξουσίας, ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, συλλογικότητα και ανδροπρέπεια. Στις κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από μεγάλη απόσταση εξουσίας, η σχέση συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου έχει πατριαρχική μορφή. Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν ενθαρρύνεται από τους προϊσταμένους, αλλά και δεν επιζητάται από τους υφισταμένους, ενώ συχνά εκλαμβάνεται ως σύμπτωμα μη αποτελεσματικής διοίκησης. Οι κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας δίνουν έμφαση στην ανάγκη για κανονισμούς και διαδικασίες που θα οργανώνουν τις δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι δείχνουν προτίμηση σε σαφείς οδηγίες από την

πλευρά της διοίκησης, ενώ αντίστοιχα στο χώρο εργασίας παραχωρούνται λίγες πρωτοβουλίες και ευθύνες στους υφισταμένους.

Σύμφωνα με έρευνα της T. Joinner (2001) που έγινε ανάμεσα σε μεσαία στελέχη, τα οποία απασχολούνται στον κατασκευαστικό τομέα στην Ελλάδα, η υιοθέτηση των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης συχνά επιφέρει στρες, λόγω του αισθήματος αβεβαιότητας και του υπερβολικού φόρτου εργασίας. Από την άλλη, η ίδια έρευνα δείχνει ότι η υιοθέτησή τους θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας. Σε κάθε περίπτωση, η αντιγραφή πρακτικών που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες δεν αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα, ούτε για ανθρώπους ούτε για επιχειρήσεις, όσο δε λαμβάνονται υπόψη αξίες που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της εθνικής κουλτούρας.

7.4 Μέθοδοι διοίκησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Το 1980 ο Hofstede παρουσίασε μια από τις πιο γνωστές μελέτες σχετικά με τις διαφορές κουλτούρας από χώρα σε χώρα. Πρόκειται για μια έρευνα μεγάλης κλίμακας, στη διάρκεια της οποίας συνελέγησαν πληροφορίες, μέσω ερωτηματολογίων, από περισσότερους από 100.000 εργαζομένους της IBM, σε περίπου 50 χώρες. Στόχος της έρευνας ήταν να εξηγήσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των χωρών, όσον αφορά τις αξίες που σχετίζονται με θέματα εργασίας. Η σπουδαιότητα του εγχειρήματος ήταν προφανής, αφού θεωρούταν ότι αυτές οι αξίες επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο δομούνται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Οι Peters & Waterman (1982) επισήμαναν ότι οι πετυχημένοι οργανισμοί που εξέτασαν, είχαν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κουλτούρας (excellence culture), ενώ οι Deal & Kennedy (1982) συνέδεσαν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων με την ύπαρξη μιας «ισχυρής κουλτούρας». Η Karren Legge (1995), εκτός των ανωτέρω, επισήμανε το ρόλο των κυβερνήσεων του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών, οι οποίες με την πολιτική τους ενίσχυσαν την πεποίθηση ότι ο χειρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας θα μπορούσε να αποτελέσει το κλειδί για το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

7.5 επιτυχία συχνά στις επιχειρήσεις οφείλεται στους «διαφορετικούς»

Οι κουλτούρες δεν είναι αυθαίρετα ή τυχαία διαφορετικές μεταξύ τους. Είναι κατοπτρικά είδωλα των ίδιων των αξιών που περιέχουν. Κάθε άνθρωπος έχει μια σειρά, μια διαδοχή στον τρόπο που βλέπει και μαθαίνει τα πράγματα. Και σε καθέναν άνθρωπο, η σειρά και η διαδοχή που ακολουθεί είναι διαφορετική. Η σύγχυση στη συνεννόηση προκαλείται όταν βλέπουμε το δικό μας σύστημα αξιών αντίστροφο σε άλλους ανθρώπους, και πιστεύουμε ότι εναντιώνεται στο δικό μας σύστημα.

Η αντιστροφή αυτή είναι τρομακτική στην αρχή, μα μόλις την αντιληφθούμε, η ξένη κουλτούρα αποκτά νόημα. Και όχι μόνο δε χάνουμε τις δικές μας αξίες, αλλά –ακόμα καλύτερα– βλέπουμε τις δικές μας αξίες, τα δικά μας κριτήρια και τις δικές μας σφραγίδες μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο.

Ο πλούτος είναι να αντιλαμβανόμαστε τη «συμβατή» σειρά των πραγμάτων, δηλαδή τη «δική» μας σειρά αξιών, και μετά να τη συγκρίνουμε με την «ασύμβατη» αντιστροφή της σειράς, δηλαδή με τη σειρά αξιών «των άλλων».

Σε όλο τον κόσμο μπορούμε να εντοπίσουμε άπειρες διαφορές μεταξύ ομάδων ανθρώπων –που βασίζονται στη διαφορά φύλου, φυλής, λαών / κρατών–, μπορούμε να βρούμε διαφορές μεταξύ βιομηχανιών, οργανισμών, διευθύνσεων, τμημάτων κ.λπ. Η συμφιλίωση των διλημάτων που προκύπτουν από τις διαφορές παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία πλούτου και στην ανάπτυξη ενός ανθρωπιστικού, ειρηνικού και δίκαιου συστήματος διακυβέρνησης του κόσμου.

7.6 Να σκεφτόμαστε σε κύκλους

Σε όλο τον κόσμο μπορούμε να εντοπίσουμε άπειρες διαφορές μεταξύ ομάδων ανθρώπων, που βασίζονται στη διαφορά, φύλου, φυλής, κράτους, έθνους· μπορούμε να βρούμε διαφορές μεταξύ βιομηχανιών, οργανισμών, διευθύνσεων, τμημάτων. Η συμφιλίωση των διλημάτων που προκύπτει από τις διαφορές παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία πλούτου και στην ανάπτυξη ενός ανθρωπιστικού, ειρηνικού και δίκαιου συστήματος διακυβέρνησης του κόσμου.

Το ιδανικό είναι να αντιλαμβανόμαστε και να σκεφτόμαστε και στις δυο κατευθύνσεις. Πρέπει να μάθουμε να σκεφτόμαστε σε κύκλους. Το να σκεφτόμαστε κυκλικά είναι μια μορφή σοφίας που μπορούμε να την ονομάσουμε διαπολιτισμική ικανότητα.

Ανάμεσα στις πολλαπλές παραλλαγές πολιτιστικών ανταποκρίσεων, οι Charles Hampden-Turner & Fons Trompenaars πιστεύουν ότι υπάρχουν παγκόσμια και οικουμενικά διλήματα, στο φάσμα των οποίων τοποθετούνται όλες οι ομάδες (οι έξι διαστάσεις αξιών –βλ. σχετικό πίνακα). Οι αξίες έρχονται ως αντίθετες άκρες ενός φάσματος. Βρίσκονται σε ένταση. Δεν μπορεί κανείς απλά να προσθέσει μια αξία ή να προσθέσει ένα σύνολο σε μια ανάλυση. Πρέπει να γίνει ενσωμάτωση, να συμφιλιωθούν και να εναρμονιστούν με τα διλήματα που υπάρχουν.



ΣΧΗΜΑ 7

| ΕΞΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΩΝ | | | |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Η συμπαντική προσέγγιση δίνει έμφαση στους κανόνες που εφαρμόζονται σε ένα σύμπαν ανθρώπων | ενώ | η προσέγγιση του ιδιαίτερου ωφελιμισμού δίνει έμφαση στις εξαιρέσεις και τις ιδιαίτερες περιπτώσεις. |
| 2 | Η ατομική προσέγγιση δίνει έμφαση στο άτομο | ενώ | η συλλογική προσέγγιση υπογραμμίζει την οικογένεια, την κοινότητα, τον οργανισμό το έθνος στο οποίο είναι μέλος το άτομο. |
| 3 | Η προσέγγιση της ιδιαιτερότητας του συγκεκριμένου τονίζει την ευστοχία την ακρίβεια και την ανάλυση | ενώ | η προσέγγιση του διάχυτου κοιτάει το σύνολο και το ευρύτερο πλαίσιο ένταξης. |
| 4 | Οι κουλτούρες αναγνωρίζουν το status ανάλογα από ιστορικό επιτυχιών του ατόμου | ή | οποιες κουλτούρες αναγνωρίζουν το status όταν αυτό αποδίδεται στο άτομο για άλλους λόγους. |
| 5 | Οι κουλτούρες έχουν εσωτερική κατεύθυνση δηλαδή είναι παρακινήμενες εκ των έσω | ή | οι κουλτούρες έχουν εξωτερική κατεύθυνση δηλαδή προσαρμόζονται στη ροή των εξωτερικών γεγονότων. |
| 6 | Οι κουλτούρες θεωρούν το χρόνο σειριακό ή διαδοχικό δηλαδή μια συνεχιζόμενη γραμμή προσαυξήσεων | ή | οι κουλτούρες θεωρούν το χρόνο ως σημαντικές συνενώσεις, συμπτώσεις, συνδέσεις, συνυπάρξεις, δηλαδή άψογα συγχρονισμένα γεγονότα. |

Ας δούμε, πώς μπορούμε να εφαρμόσουμε κυκλική σκέψη στην πράξη: Εφαρμόζοντας κυκλική σκέψη στο δεύτερο δίλημμα (βλ. πίνακα), βλέπουμε ότι όχι μόνο τα άτομα πρέπει να δικαιώνονται χτίζοντας οικογένειες, εταιρείες και κοινωνίες (συλλογική προσέγγιση), αλλά και οι κοινωνίες και οι ομάδες που τις αποτελούν πρέπει να δικαιώνουν τον εαυτό τους βοηθώντας τα μέλη τους να καρποφορούν την ατομικότητά τους (ατομική προσέγγιση).

Άσκηση 1

Πώς οι αυτοκινητοβιομηχανίες εφαρμόζουν την κυκλική σκέψη στην πράξη;

Η συμβατική λογική «λέει» ότι πρέπει να επιλέξουμε μεταξύ των παραπάνω αξιών. Αν κοιτάξουμε, όμως, βαθύτερα, θα δούμε ότι μια κοινωνία/εταιρεία μπορεί συνεχόμενα να βελτιώνει και τις δύο «αξίες σε ένταση». Επιπλέον, όσο μεγαλύτερη είναι η πρόκληση τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία που δημιουργείται. Αν το να συμφιλιώσουμε/εναρμονίσουμε τις αξίες είναι δύσκολο, τότε οι πετυχημένες περιπτώσεις είναι λιγοστές και, άρα, πολύτιμες.

Ας αναρωτηθούμε, λοιπόν, πώς σχετίζεται το να είναι κανείς πολυμορφικός / διαφορετικός με τη δημιουργία πλούτου; Η επιτυχία στις επιχειρήσεις οφείλεται πολύ συχνά στους «διαφορετικούς/ανένταχτους» που δεν ταιριάζουν στην κυρίαρχη κουλτούρα.

Αυτό που απογειώνει την επιχειρηματικότητα αυτών των ανθρώπων είναι οι τρόποι που εφευρίσκουν για να υπερπηδήσουν ακριβώς αυτές τις προκαταλήψεις. Δεν μπορεί να είναι συμπτωματικό ότι τόσοι μετανάστες, πρόσφυγες, περιθωριακοί, εθνικές ή θρησκευτικές μειονότητες έχουν τόσο συχνά αξιοθαύμαστες επιτυχίες στη δημιουργία πλούτου και έχουν υπάρξει τόσο επιδέξιοι ως ελεύθεροι επαγγελματίες. Εξάλλου, η σύγκρουση αξιών εμφανίζεται –και καλώς κάνει– σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικότητας: στην έρευνα, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή, στη διανομή, στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις, στην εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.

Οι στρατηγικές είναι, επίσης, γεμάτες από «αξίες σε ένταση». Μπορεί μια εταιρεία να δημιουργήσει μια δυνατή στρατηγική που όλοι τη χειροκροτούν, αλλά που μπορεί να χάσει επιχειρηματικές ευκαιρίες τις οποίες απέτυχε να προβλέψει. Μπορεί να δημιουργήσει ένα αναλυτικό μήνυμα αποστολής (mission statement) και στη συνέχεια να ανακαλύψει ότι το μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστά την αποστολή απαρχαιωμένη.

Μόνο αυτοί οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι που είναι συμφιλωμένοι /εναρμονισμένοι μεταξύ τους μπορούν να συμφιλιώσουν/εναρμονίσουν τις διαδικασίες και να διανεμούν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι εναρμονισμένα. Όταν οι διαφορές στα αρχέτυπα διλήμματα συμφιλιώνονται, ως αποτέλεσμα, όλος ο οργανισμός αναπτύσσεται υγιέστερα, πλουσιότερα και σοφότερα.

Αν θελήσουμε να δούμε την εφαρμογή της θέσης των *Hampden και Trompenaars* στην οργάνωση της επιχείρησης στην οποία ανήκουμε, μπορούμε να πάρουμε για παράδειγμα τον ίδιο μας τον εαυτό. Καθένας από εμάς ανήκει σε διάφορα «κοινά». Ανήκει στον εαυτό του, στο τμήμα του, στην εταιρεία του και στον ευρύτερο οργανωσιακό και κοινωνικό πλαίσιο. Αντίστοιχα –και ανάποδα– η κοινωνία, ο ευρύτερος οργανισμός, η εταιρεία μας, το τμήμα μας και ο εαυτός μας υποδηλώνουν την κουλτούρα τους μέσα από πολιτικές, αρχές, αξίες, οράματα, στόχους, πεποιθήσεις, προτεραιότητες κ.λπ.

Μόλις συνειδητοποιήσουμε τα πλαίσια στα οποία ανήκουμε και τον τρόπο λειτουργίας τους, θα καταλάβουμε ότι η σχέση είναι δυναμική και επαναπροσδιορίσιμη και, αν ο τρόπος ταυτοποίησής μας είναι εναρμονισμένος, αποκομίζουμε και δημιουργούμε πλούτο για τον εαυτό μας και για τους άλλους.

7.7 Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της οργανωτική ταυτότητα

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, «πιστεύω», προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Αυτά τα πολιτισμικά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη, και τα διδάσκουν πώς θα αντιλαμβάνονται, θα σκέπτονται και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό. Η κουλτούρα, με άλλα λόγια, δείχνει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα μέσα στον οργανισμό και επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων.

7.7.1 Αίσθηση Ταυτότητας

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα, και αυτή η ιδιαιτερότητα δίνει στα μέλη του μια αίσθηση ταυτότητας και τα βοηθά να αφοσιώνονται σε κάτι μεγαλύτερο και πέρα από το προσωπικό συμφέρον. Η προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού βοηθά στην επιβράβευση και εξέλιξη του ατόμου μέσα σε αυτόν, ενώ η έλλειψη προσαρμογής οδηγεί στην απόρριψή του. Η κουλτούρα παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού ένα κοινώς αποδεκτό νόημα, το οποίο στρέφει όλο το δυναμικό προς την ίδια κατεύθυνση.

Στοιχεία που επηρεάζονται από την οργανωτική κουλτούρα είναι το ηγετικό στιλ που ασκεί ο μάνατζερ στον οργανισμό, οι διαδικασίες των καινοτομιών, η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η οργάνωση, η μέτρηση της απόδοσης, κ.ά.

Η οργανωτική κουλτούρα δημιουργείται από τους ιδρυτές της επιχείρησης και σύμφωνα με το όραμά τους. Οι ιδρυτές προσλαμβάνουν μόνον όσους σκέπτονται και πράττουν όπως εκείνοι και στη συνέχεια κοινωνικοποιούν τους εργαζομένους σύμφωνα με τις δικές τους αντιλήψεις και αρχές. Τέλος, η συμπεριφορά των ιδρυτών λειτουργεί ως μοντέλο για τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους: με τυπικότητες (για παράδειγμα, αν μπορούν να μιλούν στον μάνατζέρ τους στον ενικό) ή με υλικά σύμβολα (που μπορεί να είναι τα αυτοκίνητα που παρέχονται από την εταιρεία στα υψηλόβαθμα στελέχη, η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου ή η διαφορά στην επίπλωση των γραφείων). Όλα αυτά υποδηλώνουν τη σημασία που έχει κάθε εργαζόμενος για την εταιρεία και καθορίζουν, εν μέρει, τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών απέναντί του.

7.7.2 Η Γλώσσα

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται στον οργανισμό είναι, επίσης, μία εκδήλωση της κουλτούρας του. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο γράφουν και μιλούν οι εργαζόμενοι, είτε μεταξύ τους είτε με τους πελάτες ή ακόμα και τα συνθήματα που χρησιμοποιούν, αντανακλούν την κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού και συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας ιδιολέκτου (jargon), κοινής για όλους τους εργαζομένους.

Οι εκδηλώσεις εορτασμού διαφόρων γεγονότων ή οι ανεπίσημες συναντήσεις και συγκεντρώσεις είναι, επίσης, σημαντικό μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, και ο μάνατζερ μπορεί να τις χρησιμοποιήσει, τόσο για να στείλει «μηνύματα» στους εργαζομένους όσο και για να ενδυναμώσει τις σχέσεις ανάμεσά τους.

Τέλος, οι ιστορίες που αναφέρονται σε γεγονότα μέσα στον οργανισμό, είναι ένα κανάλι επικοινωνίας της κουλτούρας προς τα νέα μέλη.

7.8 Οι συνταγές της επιτυχίας

Βασικός λόγος για την καλλιέργεια και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας από τις διοικήσεις των εταιρειών είναι, κατ' αρχήν, ότι γνωστοποιεί και ενδυναμώνει το **πώς**, που συνοδεύει το **τι** και το **πόσο**, στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτό που τελικά καταλήγει να αποκαλείται «κουλτούρα» σε μία εταιρεία είναι, πολλές φορές, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά

που δημιούργησαν την επιτυχία και που η διοίκηση θέλει να τα διατηρήσει. Τον τρόπο συμπεριφοράς, δηλαδή, που υποστηρίζει η εταιρεία και που «κληροδοτείται» από στέλεχος σε στέλεχος.

Ένας άλλος λόγος ενδυνάμωσης της εταιρικής κουλτούρας είναι η εξασφάλιση μιας **συνέχειας** στον τρόπο εργασίας και το κλίμα, παρά τις αλλαγές των στελεχών που στις ημέρες μας είναι όλο και πιο συχνές. Επιπλέον, και από την πλευρά των στελεχών, μία σωστά καθορισμένη εταιρική κουλτούρα αποτελεί **πόλο έλξης** για στελέχη, των οποίων τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι προτιμήσεις ταιριάζουν με τις βασικές αρχές λειτουργίας μιας εταιρείας.

Επίσης, η κοινή νοοτροπία και ο ενιαίος τρόπος εργασίας ανάμεσα στις θυγατρικές μιας πολυεθνικής εταιρείας διευκολύνουν σημαντικά τις **διεθνείς μετακινήσεις** των στελεχών, οι οποίες εξυπηρετούν την ανάπτυξη τόσο των εταιρειών όσο και τη σταδιοδρομία των στελεχών.

7.9 Διαφορές κουλτούρας στη διοίκηση επιχειρήσεων

Ο Hofstede διάλεξε 4 κατηγορίες για να διαφοροποιήσει τις αξίες και τις στάσεις σε κάθε μία από τις διαφορετικές κουλτούρες που επικρατούν παγκοσμίως σε σχέση με εργασιακά θέματα. Αυτές οι κατηγορίες είναι οι παρακάτω:

1. Ατομισμός εναντίον συλλογικότητας (Individualism against collectivism)

Αυτή η κατηγορία διαφοροποιεί τα άτομα που θέτουν σε προτεραιότητα τους εαυτούς τους από τους ανθρώπους που έχουν σαν πρώτο τους μέλημα το καλό της ομάδας και είναι πιστοί σε αυτό.

2. Χάσμα κοινωνικής και οικονομικής δύναμης (Power distance)

Σε αυτή την κατηγορία υπάρχουν αυτοί (high power distance) που πιστεύουν ότι η δύναμη μπορεί να μοιράζεται άνισα και να υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ αυτών που έχουν μεγάλη δύναμη και αυτών που δεν έχουν καθόλου, και αυτοί που πιστεύουν πρέπει να υπάρχει πιο δίκαιη και ίση κατανομή δύναμης (low power distance).

3. Αποφυγή αβεβαιότητας (Uncertainty avoidance)

Υπάρχουν κοινωνίες που δέχονται να υπάρχει στη ζωή τους μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας και ρίσκου και δεν αποφεύγουν την αβεβαιότητα (low avoidance uncertainty) και υπάρχουν κοινωνίες που δε θέλουν την αβεβαιότητα και επιδιώκουν να την αποφύγουν (high avoidance uncertainty).

4. Ανδρισμός εναντίον θηλυκότητας (masculinity versus femininity)

Αυτή η κατηγορία χωρίζει τις κοινωνίες σε αυτές που προτιμούν την επιβολή και τα υλικά αγαθά (masculinity) και σε αυτές που ενδιαφέρονται για τις σχέσεις των ανθρώπων και την πρόνοια τους (femininity)

Άσκηση 2

Ο Hofstede σύγκρινε τα αποτελέσματα από 40 χώρες, σύμφωνα με τις παραπάνω κατηγορίες, και κατέληξε σε 8 διαφορετικούς συνδυασμούς. Παρακάτω εμφανίζονται οι 8 ομάδες με τις αντίστοιχες χώρες. Σας δίνονται τα χαρακτηριστικά της πρώτης ομάδας. Συμπληρώστε ανάλογα τα χαρακτηριστικά των υπόλοιπων ομάδων με βάση τις παραπάνω κατηγορίες.

Ομάδα 1**Εξελιγμένες λατινογενείς χώρες****Χώρες**

Βέλγιο

Αργεντινή

Γαλλία

Βραζιλία

Ισπανία

Ιταλία

Χαρακτηριστικά

Μεγάλο χάσμα δύναμης

(high power distance)

Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας

(high uncertainty avoidance)

Υψηλός ατομικισμός

(High individualism)

Μεσαίος Ανδρισμός

(Medium Masculinity)

Ομάδα 3**Εξελιγμένες ασιατικές χώρες****Χώρες**

Ιαπωνία

Χαρακτηριστικά**Ομάδα 5****Εγγύς Ανατολή/Νότια Ευρώπη****Χώρες**

Ελλάδα

Τουρκία

Γιουγκοσλαβία

Ιράν

Χαρακτηριστικά**Ομάδα 7****Αγγλοσαξονικές****Ομάδα 2****Υπό ανάπτυξη λατινογενείς χώρες****Χώρες**

Κολομβία

Μεξικό

Χιλή

Βενεζουέλα

Περού

Χαρακτηριστικά**Ομάδα 4****Υπό ανάπτυξη ασιατικές χώρες****Χώρες**

Πακιστάν

Ταϊλάνδη

Χογκ Κονγκ

Ινδία

Φιλιππινες

Σιγκαπούρη

Χαρακτηριστικά**Ομάδα 6****Γερμανικές****Χώρες**

Γερμανία

Ελβετία

Αυστρία

Χαρακτηριστικά**Ομάδα 8****Βόρειες Ευρωπαϊκές**

Χώρες
Αγγλία
Νέα Ζηλανδία
ΗΠΑ
Καναδάς
Αυστραλία
Ιρλανδία
Χαρακτηριστικά

Χώρες
Νορβηγία
Φιλανδία
Σουηδία
Δανία
Ολλανδία
Χαρακτηριστικά

CASE STUDY

Η DIAGEO ΕΛΛΑΣ

Με βάση τα αποτελέσματα της ετήσιας «μέτρησης» που γίνεται σε όλες τις θυγατρικές της Diageo, οι άνθρωποι της Diageo Ελλάς φαίνεται να υιοθετούν τις βασικές αρχές της εταιρικής κουλτούρας της εταιρείας σε πολύ μεγάλο βαθμό. Είναι δε χαρακτηριστικό ότι ιδιότητες, όπως η «περηφάνια» και η «επιθυμία να είμαστε οι καλύτεροι», συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά, κάτι μάλλον αναμενόμενο για μια ομάδα που αποτελείται κατά 99% από Έλληνες! Η Diageo Ελλάς έχει μια θριαμβευτική ιστορία επιτυχιών στην Ελλάδα τα τελευταία 10 χρόνια, και υπό αυτήν την έννοια το κλίμα αυτό αντικατοπτρίζεται.

Τι κάνει, όμως, η Diageo Ελλάς για την **ενίσχυση** και τη **μεταβίβαση** αυτής της νοοτροπίας; Οι αρχές της Diageo διατυπώθηκαν, όπως είναι σήμερα, πριν από τρία χρόνια, με την οριστική μετονομασία της GuinnessUDV σε Diageo και την ολοκλήρωση μιας σειράς συγχωνεύσεων που είχαν προηγηθεί. Στην Ελλάδα, η μετάδοση και ενίσχυση αυτών των αρχών έγινε στα πλαίσια των εταιρικών συνεδρίων αλλά και σε κάθε ευκαιρία που παρουσιαζόταν ενδιάμεσα. Στο συνέδριο της Diageo Ελλάς, που έγινε το 2002 στη Σκοτία, πραγματοποιήθηκε η πρώτη επαφή με τις αρχές αυτές. Μέσα στο ίδιο πλαίσιο βραβεύτηκαν και οι άνθρωποι που θεωρήθηκε ότι αντιπροσώπευαν, με τη συμπεριφορά τους, καθεμιά από τις αξίες.

Ο καλύτερος τρόπος μάθησης και ενστερνισμού είναι μέσα από διήγηση ιστοριών – ιδιαίτερα όταν αυτές προέρχονται μέσα από την ίδια μικρή κοινωνία στην οποία ανήκει μια εταιρεία. Με τη μέθοδο «**story telling**», που είναι νέα στο χώρο της οργανωσιακής μάθησης, νέοι εργαζόμενοι συγκέντρωσαν από τους παλαιότερους συναδέλφους τους στοιχεία για την πορεία του Johnny Walker προς την κορυφή (τα τελευταία 10 χρόνια στην Ελλάδα), και την παρουσίασαν στο σύνολο των ανθρώπων της Diageo Ελλάς. Στη συνέχεια κλήθηκαν οι υπόλοιποι 190 άνθρωποι να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά που συνέβαλαν σε αυτήν την επιτυχία, οδηγούμενοι έτσι σε συσχετισμούς και πιθανές ευκαιρίες στις σημερινές συνθήκες. Μια τέτοια μέθοδος μεταφοράς κουλτούρας καλλιέργησε αίσθημα υπερηφάνειας στους παλαιότερους, τεράστιο ενδιαφέρον στους νεότερους και ένα κλίμα κινητοποίησης στο σύνολο της οργάνωσης.

Σύνοψη

Συνοψίζοντας, οι κουλτούρες φτιάχνουν στερεότυπα και σατιρίζουν τον εαυτό τους δημιουργώντας αρχέτυπα, μονοδιάστατες εικόνες του καλού και του κακού. Στην Αρχαία Ελλάδα, ο κωμικός κύκλος των έργων επροηγείτο των τραγωδιών. Έλεγαν ότι, αν δεν μπορούσες να γελάσεις, έκλαιγες μόνο επιφανειακά. Τα πολιτιστικά στερεότυπα δεν μπορούν να αγνοηθούν αλλά μπορούν να ξεπεραστούν. Διότι οι πραγματικότητες βρίσκονται στη λεπτή, υπόγεια αλληλεπίδραση της σάτιρας και του σάτυρου, μεταξύ του κατεστημένου και της κριτικής. Δεν μπορούμε να αποφύγουμε τη χρήση πολαρισμένων αξιών, όμως μπορούμε να έχουμε επίγνωση της υπερβολής μας.

Λύσεις

Άσκηση 1

Ας δούμε τις πιο συχνές απαιτήσεις που έχουμε για το πώς θέλουμε το αυτοκίνητό μας: Το θέλουμε με καλές επιδόσεις αλλά και ασφαλές. Οικονομικό στα καύσιμα αλλά και να επιταχύνει γρήγορα. Να είναι спор αλλά και αξιόπιστο. Να παρέχει ελευθερία κινήσεων στον οδηγό αλλά και να διατηρεί τον έλεγχο σε έκτακτες ανάγκες. Να είναι compact αλλά και να είναι ευρύχωρο εσωτερικά, ώστε να απορροφά τη δύναμη σε περίπτωση σύγκρουσης. Με λίγα λόγια, να έχει μικρό κόστος και όμως να είναι ξεχωριστό.

Άσκηση 2

Ομάδα 1

Εξελιγμένες λατινογενείς χώρες

Χώρες

Βέλγιο

Αργεντινή

Γαλλία

Βραζιλία

Ισπανία

Ιταλία

Χαρακτηριστικά

Μεγάλο χάσμα δύναμης

(high power distance)

Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας

(high uncertainty avoidance)

Υψηλός ατομικισμός

(High individualism)

Μεσαίος Ανδρισμός

(Medium Masculinity)

Ομάδα 2

Υπό ανάπτυξη λατινογενείς χώρες

Χώρες

Κολομβία

Μεξικό

Χιλή

Βενεζουέλα

Περου

Χαρακτηριστικά

Μεγάλο χάσμα Δύναμης

(high power distance)

Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας

(high uncertainty avoidance)

Χαμηλός ατομικισμός

(low individualism)

Μεγάλο εύρος ανδρισμού

(Whole range of masculinity)

Ομάδα 3

Εξελιγμένες ασιατικές χώρες

Χώρες

Ιαπωνία

Χαρακτηριστικά

Μεσαίο χάσμα δύναμης

Ομάδα 4

Υπό ανάπτυξη ασιατικές χώρες

Χώρες

Πακιστάν

Ταϊλάνδη

Χογκ Κονγκ

(Medium power distance)
Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας
(high uncertainty avoidance)
Μεσαίος ατομικισμός
(Medium individualism)
Υψηλός ανδρισμός
(High masculinity)

Ομάδα 5

Εγγύς Ανατολή/Νότια Ευρώπη

Χώρες

Ελλάδα

Τουρκία

Γιουγκοσλαβία

Ιράν

Χαρακτηριστικά

Μεγάλο χάσμα δύναμης

(high power distance)

Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας

(high uncertainty avoidance)

Χαμηλός ατομικισμός

(Low individualism)

Μεσαίος ανδρισμός

(Medium masculinity)

Ομάδα 7

Αγγλοσαξονικές

Χώρες

Αγγλία

Νέα Ζηλανδία

ΗΠΑ

Καναδάς

Αυστραλία

Ιρλανδία

Χαρακτηριστικά

Χαμηλό χάσμα δύναμης

Ινδία

Φιλιππίνες

Σιγκαπούρη

Χαρακτηριστικά

Χαμηλό χάσμα δύναμης

(Low power distance)

Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας

(high uncertainty avoidance)

Μεσαίος ατομικισμός

(Medium individualism)

Μεσαίος ανδρισμός

(Medium masculinity)

Ομάδα 6

Γερμανικές

Χώρες

Γερμανία

Ελβετία

Αυστρία

Χαρακτηριστικά

Χαμηλό χάσμα Δύναμης

(Low power distance)

Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας

(high uncertainty avoidance)

Μεσαίος ατομικισμός

(Medium individualism)

Υψηλός ανδρισμός

(High masculinity)

Ομάδα 8

Βόρειες Ευρωπαϊκές

Χώρες

Νορβηγία

Φιλανδία

Σουηδία

Δανία

Ολλανδία

Χαρακτηριστικά

Χαμηλό χάσμα δύναμης

(Low power distance)

(Low power distance)
Χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας
(Low uncertainty avoidance)
Υψηλός ατομικισμός
(High individualism)
Υψηλός ανδρισμός
(High masculinity)

Χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας
(Low uncertainty avoidance)
Μεσαίος ατομικισμός
(Medium individualism)
Χαμηλός ανδρισμός
(Low masculinity)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Carnall A., *Managing Change in Organisations*, Prentice Hall, 2003.
- Robbins S., *Organisational Behavior*, Prentice Hall, 2001.
- Ζαβλάνος Μ., *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Ελλην, 1999.
- Joiner T., «The influence of national culture alignment on job stress and performance evidence from Greece», *Journal on Managerial Psychology*, 16, pp229-242, 2001.
- Kanter R.M., *Men and Women of the corporation*, Basic Books, 1977

1. Kessapidou S., Versakelis N. (2002) «The impact of National Culture and International Business Performance the case of foreign firms in Greece», *European Business Review*, 14, pp268-275. Είναι μία ενδιαφέρουσα ανάλυση της αποδοτικότητας των ξένων επιχειρήσεων και πώς προσαρμόζουν τις δικές τους τακτικές και συνήθειες στην ελληνική αγορά.
2. **www.wikipedia.org** Η ιστοσελίδα περιέχει εγκυκλοπαιδικά στοιχεία για πολλά θέματα. Αν όμως αναζητηθεί η εταιρική κουλτούρα (corporate culture), θα βρεθούν άρθρα σχετικά με αυτήν. Αναλύονται οι κατηγορίες της και οι διάφορες απόψεις που διατυπώθηκαν κατά καιρούς από ειδικούς.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε το ρόλο του ελέγχου στις επιχειρήσεις, τα συστήματα ελέγχου και τους στόχους που ο έλεγχος σε μια επιχείρηση επιδιώκει να υλοποιήσει.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν την έννοια του ελέγχου.
- Συζητήσουν τις έννοιες των άμεσων και έμμεσων στόχων.
- Περιγράψουν τα συστήματα ελέγχου.
- Κατανοήσουν τις λειτουργίες του ελέγχου.

Έννοιες Κλειδιά

Controlling

Προληπτικά συστήματα ελέγχου

Τρέχοντα συστήματα ελέγχου

Αναπληροφόρησης συστήματα ελεγχου

Εσωτερικό σύστημα ελέγχου

Εξωτερικό σύστημα ελέγχου

Συστήματα γενικού ελέγχου

Συστήματα ειδικών ελέγχων

Σύστημα μόνιμου ελέγχου

Σύστημα διαρκών ελέγχων

Σύστημα περιοδικών ελέγχων

Πρότυπο απόδοσης

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο χαρακτηρισμός Controlling (Έλεγχος ή Ελεγκτική) οδηγεί πολλές φορές στην ελληνική γλώσσα σε παρανοήσεις αλλά και περιορισμούς. Στην αγγλική όρος αυτός «**Control**» χαρακτηρίστηκε από τον Drucker ως «ambiguous word». Στην καθομιλουμένη ο Rathe αναφέρει πάνω από 50 διαφορετικές σημασίες του όρου. Με τον όρο «Controlling», δεν θεωρείται μόνο ο έλεγχος υπό τη στενή έννοια, αλλά υπό την ευρεία έννοια, περιέχει δηλαδή, στοιχεία και σημασίες όπως διεύθυνση, διοίκηση, χειρισμός, ρύθμιση, ηγεσία, εξουσία, εποπτεία κ.τ.λ. (Management Control). Οι παραπάνω λειτουργίες αναφέρονται στον αγγλικό όρο και ως «Controllership», περιλαμβάνει δηλαδή επίσης οργανωσιακές διαστάσεις και συνισταμένες. Εμείς θα χρησιμοποιούμε εδώ τον όρο Controlling υπό την ευρεία έννοιά του.

8.1 Έννοια του Ελέγχου ή της Ελεγκτικής (Controlling)

Όταν ο Γάλλος μηχανικός H. Fayol όριζε το 1915 τον έλεγχο, το πέμπτο στοιχείο διοίκησης, ανέφερε τα εξής για το περιεχόμενό του: «**Με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, εκτελούνται οι εντολές και οδηγίες, υπάρχουν λάθη, παραλείψεις, υπερβολές κ.τ.λ.**». Ο ίδιος ανέφερε ότι η λειτουργία του ελέγχου είναι τριπλή και λειτουργεί:

- **Ως κανονιστικός**, γιατί με τη γνώση ή και το φόβο του ελέγχου ρυθμίζεται η εκτέλεση των εργασιών μέσα στην επιχείρηση.
- **Ως κυρωτικός**, γιατί αν διαπιστωθούν πράξεις ή παραλείψεις που οφείλονται σε κακή πρόθεση ή βαριά, ασυγχώρητη αμέλεια, επιβάλλονται κυρώσεις ανάλογες με την περίπτωση.
- **Ως υποκινητικός**, γιατί συντελεί στη μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων, η οποία διαπιστώνεται με τον έλεγχο.

Ο έλεγχος από την άποψη του αντικειμένου καλύπτει όλους τους τομείς, όλες τις δραστηριότητες, όλα τα πρόσωπα, όλους τους χώρους, τα κεφάλαια, τις πληροφορίες κ.τ.λ. Με τις σύγχρονες αντιλήψεις, έλεγχος μέσα στην επιχείρηση είναι η διαδικασία μέτρησης του βαθμού προσέγγισης των στόχων μιας επιχείρησης και του βαθμού απόκλισης από αυτούς. Αν διαπιστωθούν αποκλίσεις, η λήψη διορθωτικών μέτρων, ώστε η απόδοση να προσαρμοστεί σε αυτή που είχε σχεδιαστεί, αποτελεί το πρώτο βήμα της διοίκησης.

8.2 Ο ρόλος του Controlling

Η συντονιστική λειτουργία του Controlling περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, το **σύστημα Controlling** και τις **εργασίες του Controlling**:

Από τη μια πλευρά σημαίνει την παρουσίαση και την υλοποίηση του συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου, αλλά και των συστημάτων πληροφόρησης. Από την άλλη πλευρά, στα πλαίσια της υφιστάμενης αλληλεξάρτησης των συστημάτων, γίνεται προσπάθεια να προσεγγιστούν καταστάσεις που δημιουργούν αποκλίσεις από τιθέμενους στόχους, να αποφευχθούν διακοπές και διαταρακτικοί όροι, να διασφαλιστούν οι δίοδοι πρόσβασης σε πληροφοριακά συστήματα. Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να πούμε ότι έχουμε να κάνουμε με ένα σχηματικό-συστηματικό συντονισμό, και στη δεύτερη με έναν ενωτικό-συστηματικό συντονισμό. Έτσι το Controlling δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση μέσω αυτών των επιδόσεων συντονισμού, να υλοποιήσει τις άμεσες συντονιστικές της εργασίες και στόχους, προκειμένου να πετύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς,

Λειτουργικά το Controlling θα πρέπει να ειδωθεί ως ένα επιμέρους τμήμα της ηγετικής διάρθρωσης και λειτουργίας. Για τη θεσμική θωράκιση των εργασιών του Controlling μετά και από την καθιέρωση του Controller, αναπτύχθηκαν στην πράξη διαφορετικές οργανωσιακές λύσεις.

Το Controlling ως επιχειρησιακή έννοια έχει τις ρίζες του στην πρακτική που εφαρμόζαν οι αμερικανικές επιχειρήσεις. Ο πρώτος, που αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως Controller, δραστηριοποιήθηκε από το 1884 σε μια αμερικάνικη σιδηροδρομική επιχείρηση. Στο μεταξύ, λόγω της σημαντικής διαφοροποίησης τόσο του επιχειρησιακού όσο και του γενικότερου πε-

ριβάλλοντος, ο ρόλος του έχει ριζικά αλλάξει. Χαρακτηριστικό στοιχείο στο σημείο αυτό είναι το στρατηγικό Controlling, δηλαδή η χρήση αρχών Controlling σε σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της επιχείρησης.

Το Controlling γνωρίζει σήμερα στις μεγάλες επιχειρήσεις μια λειτουργική και μια τμηματική αποκέντρωση (Dotted line Principe). Υπάρχουν δηλαδή Controller στον τομέα του Marketing, της παραγωγής, της έρευνας, της ανάπτυξης των Η/Υ κ.τ.λ. Μια παραπέρα φάση αναπτύχθηκε με την αυξανόμενη επιρροή του ρόλου του θεσμοθετημένου Controlling σε διαφορετικούς οικονομικούς τομείς, σε μικρές και μεσαίες ρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η λειτουργική και οργανωσιακή οριοθέτηση του Controlling από άλλους τομείς εργασιών συναντά ορισμένες δυσκολίες, αφού το Controlling αποτελεί ουσιαστικά μια παράπλευρη και συμπληρωματική εργασία της ηγεσίας. Ως τμήμα των εργασιών του Controlling, αναφέρεται στις περισσότερες επιχειρήσεις η χρηματοοικονομική ανάλυση για χρήση της ηγεσίας, η διαμόρφωση και ο συντονισμός του προϋπολογισμού και του ισολογισμού, του επιχειρησιακού σχεδιασμού, καθώς και των επιτελικών σχημάτων. Η επεξεργασία των στοιχείων, η ανάπτυξη προσαρμοστικών εργασιών (Tax Management) και ο συντονισμός του στρατηγικού σχεδιασμού και Προγραμματισμού, αποτελούν επίσης στοιχεία του Controlling.

Ένα συχνά συζητούμενο πρόβλημα αποτελεί η σχέση του Controlling με τον ενδογενή επιχειρησιακό ανασχηματισμό. Εάν ειδωθεί λειτουργικά, υπάρχει μια συμπληρωματικότητα: Το Controlling ασχολείται με τη διαμόρφωση συστημάτων, και στον ενδογενή επιχειρησιακό ανασχηματισμό εναπομένει πλέον η απόφαση για επανεξέταση αυτών των συστημάτων από άποψη οικονομικότητας, κανονικότητας και ασφάλειας. Προκειμένου όμως αυτές οι εργασίες επιτήρησης να γίνουν αντικειμενικά και ανεξάρτητα, πρέπει να προϋπάρχει αντικειμενική ανεξαρτησία από στενότητες. Αυτός είναι και ένας λόγος, που ο ενδογενής επιχειρησιακός ανασχηματισμός δεν αποτελεί αντικείμενο Controlling, αλλά άμεση αρμοδιότητα της ηγεσίας της επιχείρησης.

8.3 Το Controlling στην υπηρεσία της ηγεσίας της επιχείρησης

Οι νέες οικονομικές κ.α. συνθήκες που διαμορφώθηκαν και θα διαμορφωθούν ακόμη με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και των κοινωνιών, απαιτούν τη δημιουργία ευέλικτων επιχειρηματικών συστημάτων, τα οποία θα μπορούν να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες της αγοράς. Αφού λοιπόν κεντρικός στόχος και ζητούμενο από το Management είναι η δημιουργία, διοίκηση και λειτουργία βιώσιμων επιχειρήσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τίθεται το ερώτημα, σε ποιους υποστηρικτικούς μηχανισμούς και βοήθειες μπορεί να στηριχτεί το Management, προκειμένου να αντιμετωπίσει και να επιλύσει αυτού του είδους τις προκλήσεις; Πρέπει λοιπόν να επεξεργαστούν οι επιμέρους συνιστάμενες του Management και της ηγεσίας της επιχείρησης. Ακολουθώντας τις αρχές της θεωρίας που θεωρεί την επιχείρηση ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων, μπορούμε να πούμε ότι η ηγεσία της επιχείρησης και το Management μπορούν να χαρακτηριστούν τρόποι διαμόρφωσης και διεύθυνσης του κοινωνικο-τεχνικού συστήματος που ονομάζεται επιχείρηση.

Η υποβοήθηση της ηγεσίας μπορεί να διαχωριστεί σε αυτή υπό στενή και σε αυτή υπό ευρεία έννοια. Υπό ευρεία έννοια υποβοήθηση, θεωρούνται οι σχεδιασμοί και οι φιλοσοφίες Management, οι οποίες προσφέρουν ένα πλαίσιο για τη διαμόρφωση και τη διεύθυνση των επιχειρήσεων, και οι οποίες υποβοηθούν την ηγεσία της επιχείρησης για την υλοποίηση των στόχων της. Υποβοήθηση της ηγεσίας υπό στενή έννοια, χαρακτηρίζονται οι θεσμοί και οι λειτουργίες, οι οποίες προσφέρουν μία αξιόλογη συμβολή για την υλοποίηση των στόχων της ηγεσίας, που στηρίζουν την προετοιμασία των αποφάσεων (σχηματισμό βούλησης) και την εφαρμογή των αποφάσεων (εφαρμογή της βούλησης). Έτσι έχει ακριβώς, όπως και η ηγεσία, μια θεσμική και μια λειτουργική συνισταμένη.

8.4 Στόχοι του Controlling

Οι στόχοι του Controlling αποσκοπούν στη διατήρηση και διασφάλιση της ικανότητας συντονισμού και προσαρμογής της ηγεσίας, προκειμένου αυτή να μπορέσει να υλοποιήσει τους τυπικούς και εμπράγματους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, το Controlling δεν ακολουθεί από μόνο του άμεσους στόχους μεγιστοποίησης του επιχειρηματικού κέρδους, αυτό είναι εργασία του Management, αλλά υποβοηθά την ηγεσία της επιχείρησης προκειμένου να το πετύχει. Προσφέρει δηλαδή στην ηγεσία της επιχείρησης, μιλώντας με εικονικούς όρους, οπτικές γωνίες, διαφράγματα και φίλτρα, προκειμένου αυτή να παρακολουθεί τις επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες. Η συζήτηση για τους στόχους του Controlling αναφέρεται και καταλήγει στην τελική σχέση του με τους αντικειμενικούς επιχειρηματικούς στόχους. Οι στόχοι του Controlling αποτελούν τις βάσεις για τη δημιουργία των συστημάτων Controlling και για τις εφαρμοζόμενες σε αυτά λειτουργίες του Controlling.

8.4.1 Άμεσοι στόχοι του Controlling

Όπως προαναφέρθηκε, το Controlling επιτελεί μια συμπληρωματική λειτουργία έναντι της ηγεσίας της επιχείρησης και έχει το γενικό στόχο να προσφέρει υπηρεσίες που στοχεύουν στη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Η διασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω των παρακάτω στόχων της ηγεσίας:

- 1. Διασφάλιση και ανάπτυξη της ικανότητας πρόβλεψης της προσαρμογής**
- 2. Διασφάλιση της ικανότητας αντίδρασης**
- 3. Διασφάλιση της ικανότητας συντονισμού**

Άσκηση 1

Σχολιάστε καθέναν από τους άμεσους στόχους του Controlling.

8.4.2 Έμμεσοι στόχοι του Controlling

Το ερώτημα για τους στόχους των επιχειρηματικών χειρισμών συγκαταλέγεται στα σημαντικότερα και πιο ενδιαφέροντα προβλήματα της οικονομικής των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση, ως ένας αυτόνομος οργανισμός, παραβλέποντας τη νομική της υπόσταση, είναι μια αφαίρεση. Μπορεί να θεωρηθεί ως φορέας ή μέσο, με τη βοήθεια του οποίου οι συνεργαζόμενες πλευρές κεφάλαιο, εργαζόμενοι και περιβάλλον προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους διαφορετικούς τους στόχους. Ο ρόλος του Management σε αυτήν τη διαδικασία ηγεσίας αποσκοπεί στο συντονισμό των αντικειμενικών στόχων και απαιτήσεων των συνασπισμένων μερών.

Το συμμετέχον μέλος «κεφάλαιο», ως ίδιο ή ξένο, προσδιορίζει στόχους, τους οποίους θα επιθυμούσε να πετύχει στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί οι στόχοι αποσκοπούν πρώτα στη διατήρηση και μετά στην αύξηση και στον τοκισμό του τοποθετούμενου κεφαλαίου.

Τα συμμετέχοντα μέλη «συνεργάτες», εξαρτούν τις απαιτήσεις τους από τις παρούσες, παρελθούσες αλλά και μελλοντικές προσωπικές αποδόσεις. Στους συνεργάτες συγκαταλέγονται μέλη της επιχείρησης όλων των επιπέδων ιεραρχίας, τα μέλη της διοίκησης, καθώς και συγγενείς μελών κ.τ.λ. Οι στόχοι των συνεργατών μπορεί να είναι η αύξηση της ελκυστικότητας των θέσεων εργασίας, η ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο, η αύξηση του επιπέδου κατάρτισης, η διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας, ο μισθός, η σύνταξη κ.τ.λ. Για τον προσδιορισμό των στόχων, δεν υπάρχει ενιαίο σύστημα αξιών. Στην πράξη δεν αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής επιχειρησιακής διερεύνησης, διότι οι στόχοι δεν μπορούν να αποτιμηθούν ποσοτικά με ενιαία κλίμακα.

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης δημιουργεί τις συνθήκες για τη φυσική, τεχνολογική, νομική, πολιτική, οικονομική και κοινωνικο πολιτική ύπαρξή της. Σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν, ομάδες συμφερόντων, ομάδες διαμαρτυρίας και μεμονωμένοι συμμετέχοντες. Τυπικά συστατικά στοιχεία του περιβάλλοντος είναι οι Πελάτες, οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, σύνδεσμοι, ομάδες πολιτών, τα ΜΜΕ κ.λ.π. Επιστήμη και πράξη βρίσκονται πολύ μακριά από τη δυνατότητα της ποσοτικοποίησης των περιβαλλοντικών στόχων, και έτσι από τη δυνατότητα να τους κάνουν σχεδιάσιμους. Βέβαια, εξαιρέσεις υπάρχουν στους τομείς της προστασίας του περιβάλλοντος και των παραδοσιακών επιχειρησιακών νομικών σχέσεων.

Η οικονομικότητα δείχνει ότι προϋπόθεση για την υπόσταση της επιχείρησης αποτελεί η ταυτόχρονη προσέγγιση και ικανοποίηση των στόχων σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς. Έτσι λοιπόν και τα τρία επίπεδα στόχων είναι κρίσιμα. Ο χαμηλός βαθμός επίτευξης στόχων σε ένα τομέα δεν μπορεί να αντισταθμιστεί και να συμπληρωθεί από την επίτευξη ενός μεγαλύτερου βαθμού επιτυχίας σε έναν άλλο τομέα στόχων. Στην ευνοϊκότερη περίπτωση, βρίσκεται η επιχείρηση σε μια ασταθή ισορροπία. Η κατάσταση ισορροπίας μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της ενιαίας και ταυτόχρονης ικανοποίησης των στόχων και στα τρία επίπεδα.

Περιβάλλον
Μέτοχοι
Συνεργάτες
Management

Το Management πρέπει να ισορροπήσει κάτω από το βάρος των επιθυμιών επίτευξης των στόχων του «συνασπισμού», περιβάλλοντος, μετόχων και συνεργατών. Όσο πιο ασθενείς είναι οι επιθυμίες του συνασπισμού τόσο πιο άτονη θα είναι και η αντίδραση του Management. Όσο πιο έντονη θα είναι η επιθυμία αυτών για επίλυση των στόχων τους, τόσο πιο δυναμικά και άμεσα θα πρέπει να αντιδράσουν και να κινητοποιηθούν οι μηχανισμοί του Management της επιχείρησης. Το Controlling θα πρέπει να υποστηρίζει και να βοηθήσει τις ισορροπιστικές λειτουργίες του Management, προκειμένου να πετύχει μια ικανοποιητική επίλυση των προβλημάτων. Έτσι, η ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των μελών του συνασπισμού αποτελεί άμεσο στόχο της λειτουργία του Controlling.

Ένας περιορισμός των άμεσων στόχων του Controlling στον οικονομικό μόνο τομέα (κεφαλαιακό στόχο) θα σήμαινε ότι το Controlling θα περιοριζόταν στη συλλογή εκείνων μόνο των πληροφοριών, που αφορούν την επίτευξη του οικονομικού στόχου. Εάν οι επιμέρους τομείς της επιχείρησης ακολουθούν διαφορετικούς στόχους, τότε ο συντονιστής αυτού του τομέα δεν είναι αντικείμενο του Controlling. Η διασφάλιση της συνολικής συντονιστικής ικανότητας προαπαιτεί βέβαια την ύπαρξη συντονισμού των επιμέρους εργασιών μεταξύ όλων των τομέων της επιχείρησης και των στόχων που θέτουν.

Για τον τομέα των στόχων που αφορούν το κεφάλαιο, μπορεί το Controlling με βάση τα σημερινά δεδομένα και το επίπεδο της τεχνολογίας, να κάνει χρήση ενός αρκετά σημαντικού και πλούσιου μηχανισμού για την εύρεση, την επίτευξη και τον έλεγχο των στόχων. Βέβαια, ανάγκη βελτίωσης υφίσταται στον τομέα της ενσωμάτωσης των τομέων των στόχων που αναφέρονται στους συνεργάτες και το περιβάλλον, στο συνολικό επιχειρησιακό σύστημα διεύθυνσης και οργάνωσης.

Οι προαναφερθέντες στόχοι του Controlling προσδιορίζουν τον όγκο και το είδος των αποδεκτών και εφαρμοζόμενων λειτουργιών, μεταξύ εκείνων στις οποίες υφίσταται μια συμπληρωματική σχέση. Είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και μπορούν να λειτουργήσουν μόνο συνδυαστικά.

8.4.3 Λειτουργίες του Controlling

Το Controlling ως συμπληρωματικό σύστημα για την ηγεσία της επιχείρησης

Το Controlling αποτελεί υποσύστημα της ηγεσίας της επιχείρησης. Σκοπός, καθήκοντα και θεσμοί προσδιορίζονται κατά κανόνα μέσω των ουσιαστικών λειτουργιών και ενεργειών της ηγεσίας της επιχείρησης:

- Σχεδιασμός
- Απόφαση
- Συντονισμός
- Υποκίνηση
- Πληροφόρηση
- Έλεγχος ...

Το Controlling συμπληρώνει την ηγεσία της επιχείρησης. Συμπληρώνει σημαίνει στο σημείο αυτό: «βοηθά στη διαμόρφωση ενός ενιαίου συνόλου». Η ηγεσία της επιχείρησης χωρίς

τη συμπληρωματική δράση του Controlling δεν είναι πλήρης. Βασικά υπάρχουν δύο είδη συμπληρωματικότητας:

- Υπηρεσίες στην ηγεσία της επιχείρησης
- Επιδόσεις προς την ηγεσία της επιχείρησης.

Υπηρεσίες στην ηγεσία της επιχείρησης (επιχειρησιακό service) είναι τυπικές επιτελικές υπηρεσίες, μέσω των οποίων υποβοηθούνται οι Managers, προκειμένου να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Το Controlling αναλαμβάνει λοιπόν την ευθύνη για την πραγματική, έγκαιρη και κατάλληλη, όσον αφορά τον τύπο και τον παραλήπτη, υποστήριξη της επιχείρησης (π.Χ. με πληροφορίες). Η ηγεσία, στα πλαίσια του Controlling αναλαμβάνει την ευθύνη για τις αποφάσεις, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν με βάση τις αναφορές και τις προτάσεις του Controlling. Το Controlling λοιπόν στον τομέα αυτό βρίσκεται δίπλα σε άλλους ενδογενείς και εξωγενείς υποβοηθητικούς μηχανισμούς της ηγεσίας, όπως είναι το νομικό τμήμα, οι οικονομικοί σύμβουλοι, οι εσωτερικοί οικονομικοί ελεγκτές κ.τ.λ. Οι επιδόσεις προς την ηγεσία της επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- Πληροφόρηση της ηγεσίας και οικονομική πληροφόρηση (λειτουργία πληροφόρησης).
- Ολοκλήρωση της ηγετικής διαδικασίας μέσω δράσης και ανάδρασης, δηλαδή υποστήριξη του επιχειρησιακού σχεδιασμού και διεύθυνσης μέσω Feed back και Feed forward πληροφόρησης (λειτουργία ενσωμάτωσης).

8.5 Είδη συστημάτων ελέγχου

8.5.1 Σύστημα ελέγχου - Έννοια

Σύστημα γενικά είναι ένα οργανωμένο σύνολο στοιχείων που αποτελούν ενότητα και στοχεύουν σε αλληλεξάρτηση στην επιδίωξη ενός σκοπού.

Σύστημα ελέγχου είναι ένα οργανωμένο σύνολο αλληλεξαρτώμενων στοιχείων και κανόνων που αποβλέπουν στην ολοκληρωμένη διενέργεια του ελέγχου, ώστε αυτός να είναι ακριβής και αποτελεσματικός.

8.5.2 Τα είδη συστημάτων ελέγχου στην επιχείρηση

Αυτά, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό, είναι:

1. Σύστημα καθορισμού «προτύπων», σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου (προσαρμογή, αναμόρφωση, αλλαγή προτύπων).
2. Σύστημα εξασφάλισης και προστασίας χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης (φύλαξη και ασφάλιση περιουσιακών στοιχείων, αξιοποίηση κεφαλαίων, χρησιμοποίηση κατάλληλου λογιστικού συστήματος).
3. Σύστημα καθορισμού προτύπων ποιότητας στο πλαίσιο του Management ολικής ποιότητας (στατιστικοί έλεγχοι ποιότητας).
4. Σύστημα προσδιορισμού των ορίων της εξουσίας που μετεβιβάστηκε με εξουσιοδότηση (αποφυγή υπέρβασης εξουσίας).

5. Σύστημα καθορισμού των αποδόσεων με βάση την ανάλυση του κόστους και της ωφέλειας ή των εισροών - εκροών (θυσιών - επιτευγμάτων).
6. Σύστημα προϋπολογισμού εσόδων - εξόδων (πωλήσεων - παραγωγής).
7. Σύστημα εφαρμογής προϋπολογιστικού ελέγχου (Budgetary Control).

8.5.3 Διαίρεση των ειδών των συστημάτων ελέγχου

1. Ανάλογα με τη φάση που εφαρμόζονται διαιρούνται σε:
 1. **Προληπτικά**, που εφαρμόζονται πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων και περιλαμβάνουν τις πολιτικές, τις μεθόδους και τεχνικές και τον καθορισμό των ρόλων για την αποφυγή σφαλμάτων.
 2. Τρέχοντα, που αφορούν τη συνεχή παρακολούθηση της εκτέλεσης των σχεδίων - προγραμμάτων και των αποδόσεων που πραγματοποιούνται από πρόσωπα, μηχανήματα, υλικά και κεφάλαια.
 3. Αναπληροφόρησης που εστιάζονται στη χρησιμοποίηση πληροφοριών, σχετικά με προηγούμενες αποδόσεις και αποτελέσματα.

Τα στοιχεία γι' αυτές αναλύονται, και με τα συμπεράσματα γίνεται η αναπληροφόρηση (Feedback) εκείνων που οφείλουν να κάνουν τις διορθώσεις.
2. Ανάλογα με τα χρησιμοποιούμενα όργανα ελέγχου διαιρούνται σε:
 - Εσωτερικό σύστημα ελέγχου, που εφαρμόζεται από πρόσωπα τα οποία ανήκουν στην επιχείρηση και είναι οι Managers όλων των επιπέδων και οι ειδικοί επιτελείς - ελεγκτές.
 - Εξωτερικό σύστημα ελέγχου που εφαρμόζεται από πρόσωπα εκτός της επιχείρησης, τα οποία είναι ειδικά εξουσιοδοτημένα από την ανώτατη επιχειρησιακή διοίκηση γι' αυτό το έργο (ειδικοί ελεγκτές) ή ανήκουν σε επίσημη οργάνωση ελεγκτών, όπως είναι οι Ορκωτοί Λογιστές του Σώματος Ο.Λ. Σ.Ο.Λ., το οποίο ιδρύθηκε με το Ν.Δ. 3329/1955, με αρμοδιότητα τον έλεγχο των ισολογισμών των Ανώνυμων Εταιριών.
3. Ανάλογα με την έκτασή τους διαιρούνται σε:
 - Συστήματα γενικού ή συνολικού ελέγχου της επιχείρησης (που εκτείνεται σ' όλους τους τομείς και τις δραστηριότητες μέσα σ' αυτή).
 - Συστήματα ειδικών ελέγχων που αφορούν έναν ορισμένο τομέα (π.Χ. των πωλήσεων) ή ορισμένες δραστηριότητες (π.Χ. μια επένδυση της επιχείρησης).
4. Ανάλογα με το χρόνο που γίνονται διαιρούνται σε:
 - Σύστημα μόνιμου ελέγχου που εφαρμόζεται χωρίς διακοπή από τα διοικητικά στελέχη.
 - Σύστημα διαρκών ελέγχων που εκτελούνται από ειδικά όργανα της επιχείρησης σε ορισμένο αντικείμενο (π.Χ. έλεγχος των δαπανών της επιχείρησης).
 - Σύστημα περιοδικών ελέγχων που εκτελούνται κατά τακτά χρονικά διαστήματα (τριών ή έξι μηνών) για τη διαπίστωση της πορείας εκτέλεσης του προγράμματος.

8.6 Ο βασικός μηχανισμός του ελέγχου

8.6.1 Η διεργασία του βασικού μηχανισμού του ελέγχου

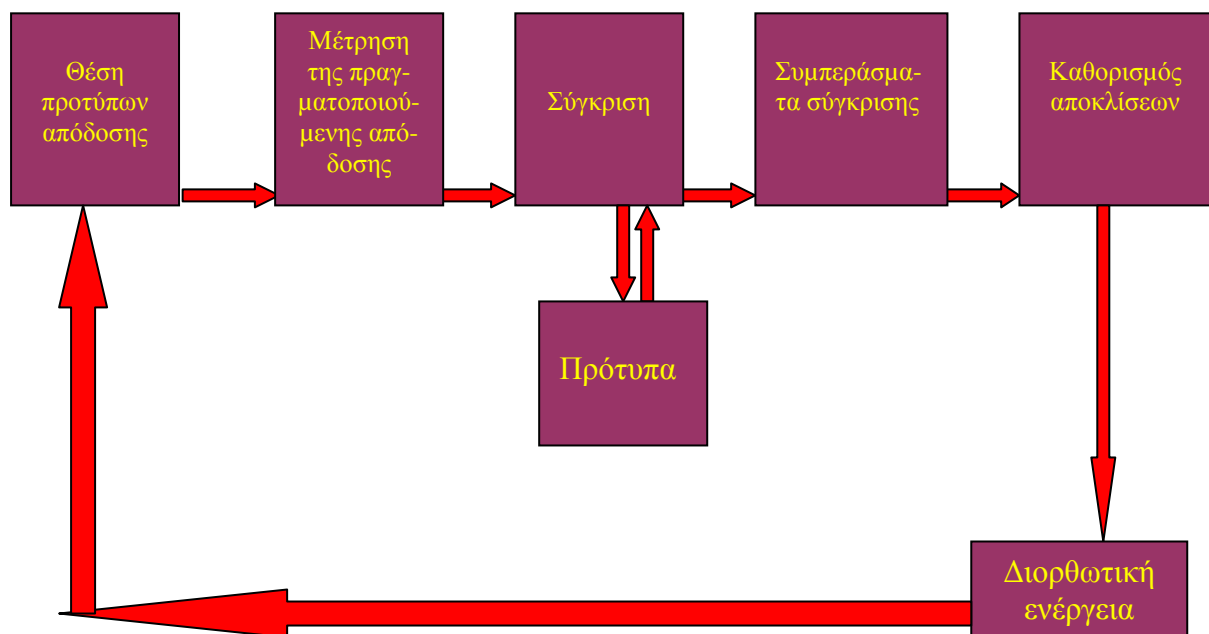
Αυτή αφορά τις αποδόσεις και ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Θέση «προτύπων» απόδοσης.
- Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης.
- Σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε με τα θεσπισμένα «πρότυπα».
- Συναγωγή συμπερασμάτων.
- Καθορισμός των αποκλίσεων που διαπιστώνονται.
- Διόρθωση των αποκλίσεων.

Απεικόνιση των διαδοχικών αυτών σταδίων γίνεται στο Σχήμα 2.

Σχήμα 2

Σχηματική παράσταση της διεργασίας του βασικού μηχανισμού του ελέγχου



ΣΧΗΜΑ 8

8.6.2 Θέση «προτύπων» αποδόσεων

«Πρότυπο» (Standard) γενικά είναι ένα υπόδειγμα το οποίο καθορίζεται αφενός γιατί είναι δυνατό να επιτυγχάνεται και αφετέρου γιατί πρέπει να επιτυγχάνεται (έχει κανονιστικό και δεοντολογικό χαρακτήρα).

«Πρότυπα αποδόσεων» (Performance Standards) είναι υποδείγματα που αφορούν κάθε είδους αποδόσεις π.Χ. εργασίας, μηχανών, υλικών, παραγωγής, πώλησης, εσόδων - εξόδων κ.λπ. Αποτελούν οδηγό για, επιτεύξεις και μέτρο σύγκρισης με τις πραγματοποιήσεις.

Τα «πρότυπα» είναι δυνατό να αφορούν ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και χρήμα. Κατά κανόνα αποτελούν σύνθεση όλων αυτών.

Π.Χ. όταν καθορίζεται ένα «πρότυπο απόδοσης της εργασίας», αυτό περιλαμβάνει την ποσοτική απόδοση της, την ποιοτική απόδοση της, τη χρονική απόδοση και το κόστος της εργασίας για τη συγκεκριμένη απόδοση.

Όταν καθορίζεται το «πρότυπο απόδοσης στην παραγωγή», αυτό περιλαμβάνει την ποσότητα της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, το χρόνο που ορίζεται γι' αυτή την παραγωγή και το κόστος αυτής της παραγωγής (έξοδα πρώτων υλών, άμεσης εργασίας και χρησιμοποίησης μηχανών για τη συγκεκριμένη ποσότητα, ποιότητα και χρόνο παραγωγής). Με τα δεδομένα μέσα καθορίζεται για ένα δωρο, παραγωγή X ποσότητας, με επίπεδο ποιότητας Π και κόστος παραγωγής Κ.

Αναλυτικότερα, «πρότυπα απόδοσης» στην επιχείρηση με την παραπάνω, συνθετική έννοια, μπορεί να καθορίζονται σε ότι είναι δυνατό να μετρηθεί, όπως:

- στην εργασία,
- στην παραγωγή,
- στις πωλήσεις,
- στις αγορές,
- στις εσωτερικές μεταφορές,
- στη χρηματοοικονομική διαχείριση,
- στις επενδύσεις,
- στην ταξινόμηση των εγγράφων,
- στις δειγματοληψίες.

8.6.3 Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης

Η θέση των «προτύπων απόδοσης» αποτελεί το πρώτο στάδιο της διεργασίας του μηχανισμού του ελέγχου.

Το δεύτερο στάδιο είναι η μέτρηση της απόδοσης που πραγματικά επιτυγχάνεται.

Οι μέθοδοι με τις οποίες γίνεται αυτή η μέτρηση είναι:

8.6.3.1 Υποκειμενικές μέθοδοι

Σ' αυτές περιλαμβάνονται:

1. Οι γραπτές εκθέσεις των προϊστάμενων Managers ή των ειδικών ελεγκτών σχετικά με τις πραγματοποιούμενες αποδόσεις.
2. Οι προσωπικές παρατηρήσεις που βασίζονται στην εκτελούμενη εποπτεία, σε εξακριβώσεις και διαπιστώσεις.

Μειονεκτήματα των υποκειμενικών μεθόδων είναι η αδυναμία της ακριβούς ποσοτικής μέτρησης και ο κίνδυνος των υποκειμενικών κρίσεων.

8.6.3.2 Αντικειμενικές μέθοδοι

Είναι αυτές που στηρίζονται στα στατικά ή λογιστικά δεδομένα, σε μαθηματικές αναλύσεις, σε διαγράμματα και πίνακες. Επειδή έχουν ποσοτικό χαρακτήρα, τα σχετικά στοιχεία είναι ακριβή.

Στις αντικειμενικές μεθόδους περιλαμβάνονται και οι δειγματοληψίες (δηλαδή λήψεις στατιστικών δειγμάτων από ένα πλήθος προσώπων ή πραγμάτων) που επιτρέπουν ένα, κατά προσέγγιση, υπολογισμό των χαρακτηριστικών του συνόλου και απαιτούν ειδικές γνώσεις για την εφαρμογή αυτής της επιστημονικής τεχνικής.

8.6.3.3 Τεχνικές μέθοδοι

Είναι αυτές για τις οποίες χρησιμοποιούνται διάφορα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, όπως οι Ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Όπου και όταν είναι δυνατή η χρησιμοποίηση κομπιούτερ για τη μέτρηση των αποδόσεων, τα αποτελέσματα είναι σαφή και ακριβή ως προς τα ποσοτικά στοιχεία (ποσότητα, χρόνος, κόστος), αλλά υστερούν ως προς τον προσδιορισμό της ποιότητας.

Άλλωστε, η επεξεργασία των στοιχείων (που συγκεντρώνονται με στατιστικές και δειγματοληψίες, σήμερα γίνεται πάντα με κομπιούτερες (Computerized Control System).

Για να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής και ασφαλής η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων, εφαρμόζεται ένα μείγμα μεθόδων, οι αναλογίες στη σύνθεση του οποίου προσαρμόζονται σε κάθε περίπτωση.

8.6.4 Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα «πρότυπα»

Συμπεράσματα και καθορισμός των αποκλίσεων

Είναι τα επόμενα στάδια της διεργασίας του μηχανισμού του ελέγχου. Σύγκριση είναι η διάπιση των ομοιοτήτων και κυρίως των διαφορών ανάμεσα σε πρόσωπα, μεγέθη και καταστάσεις.

Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα θεσπισμένα «πρότυπα» απόδοσης είναι η διαπίστωση του βαθμού σύμπτωσης ή διαφοράς των μεν από τα δε.

Για τη σύγκριση απαιτείται:

- Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης.
- Η αξιολόγησή τους.
- Η κρίση για τη σύμπτωση ή τη διαφορά ανάμεσα στην πραγματοποιούμενη και την «πρότυπη» απόδοση.

Η σύγκριση είναι λειτουργία υποκειμενική, που εκτελείται όμως με τη μεγαλύτερη δυνατή υπευθυνότητα από τη διοίκηση ή τους ειδικούς ελεγκτές (εσωτερικούς και εξωτερικούς), ώστε τα συμπεράσματα να μην είναι αυθαίρετα, αλλά αντίθετα, να είναι όσο το δυνατόν πιστότερα.

Τα συμπεράσματα από τη σύγκριση μπορεί να είναι η διαπίστωση:

- α) ης τήρησης των «προτύπων απόδοσης»,
- β) της ύπαρξης μιας μικρής διαφοράς από την «πρότυπη» απόδοση και
- γ) μιας μεγάλης διαφοράς απ' αυτή.

Οι διαπιστούμενες διαφορές ανάμεσα στην πραγματοποιούμενη και την «πρότυπη» απόδοση λέγονται αποκλίσεις, που σύμφωνα με τα αμέσως παραπάνω, ή δεν υπάρχουν ή είναι μικρές ή είναι σοβαρές.

Ως προς τις αποκλίσεις (Deviations), πρέπει να αναφερθεί ότι ο έλεγχος δεν περιορίζεται μόνο στην επισήμανση τους, αλλά διεισδύει στα αίτια που τις προκάλεσαν και στην έρευνα του αν υπάρχει ανθρώπινη υπαιτιότητα γι' αυτές, και στην τελευταία περίπτωση προχωρεί στον καταλογισμό των ευθυνών.

8.6.5. Διόρθωση των αποκλίσεων

Είναι το τελευταίο στάδιο της διεργασίας του μηχανισμού του ελέγχου, με το οποίο ολοκληρώνεται ο σκοπός του.

Μετά τα συμπεράσματα και τον καθορισμό των αποκλίσεων, ακολουθεί η διόρθωση τους (Correction), ώστε να προσαρμοστεί η απόδοση στο θεσπισμένο «πρότυπό» της.

Αν η απόκλιση είναι μικρή, το έργο αυτό δεν είναι δύσκολο. Αντίθετα είναι δύσκολο και σύνθετο αν η απόκλιση είναι σοβαρή.

1. Προϋποθέσεις της διόρθωσης των αποκλίσεων είναι οι διαπιστώσεις ότι:

- 1) Το καθορισμένο «πρότυπο απόδοσης» είναι ορθό και δε χρειάζεται αναπροσαρμογή. Γιατί, είναι πιθανό, η διαπίστωση να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η απόκλιση από το «πρότυπο» δεν οφείλεται στην πραγματοποιούμενη απόδοση, αλλά, στο «πρότυπο» που καθορίστηκε με στοιχεία εξωπραγματικά (π.Χ. «πρότυπο» μη εφαρμόσιμο). Σ' αυτή την περίπτωση φταίει ο στόχος και όχι η προσπάθεια για την επίτευξή του. Επομένως, αυτό που απαιτείται είναι η αναπροσαρμογή του «προτύπου».
- 2) Η σύγκριση ανάμεσα σε πραγματοποιούμενη απόδοση και στο «πρότυπο» είναι έγκυρη και ακριβής.

2. Η διορθωτική ενέργεια, γίνεται από αυτόν που έχει την εξουσία για τη θέσπιση και την τήρηση του «προτύπου». Αν η απόκλιση παρουσιάζεται στον τομέα της παραγωγής, η διόρθωση γίνεται από το διευθυντή της παραγωγής κ.ο.κ.
3. Αν η απόκλιση είναι σοβαρή και η διαπίστωση την αποδίδει στον ανθρώπινο παράγοντα, πρέπει να γίνει:
 - 1) Έρευνα για το αν το επίπεδο του προσωπικού δεν επιτρέπει την επίτευξη της «πρότυπης» απόδοσης.
 - 2) Ταχύρρυθμη, εντατική διδασκαλία σχετική με την «πρότυπη απόδοση».
 - 3) Έρευνα για τυχόν αντίδραση του προσωπικού στην επιδίωξη του «προτύπου» και στον έλεγχο που γίνεται γι' αυτή. Πρόκειται για ένα θέμα πολύ λεπτό, που πρέπει να αντιμετωπίζεται με πολλή προσοχή.

Άσκηση 2

Τι θα μπορούσε να ελεγχθεί μέσα σε μια επιχείρηση, αναφερόμενοι στους τομείς του προσωπικού, της παραγωγής, της ποιότητας των προϊόντων και του marketing;

Άσκηση 3

Εφαρμόστε τη διεργασία του βασικού μηχανισμού του ελέγχου σε μία εταιρεία, η οποία αναφέρει για τυχόν διαφοροποιήσεις στον αρχικό προϋπολογισμό των τμημάτων της σε μηνιαία βάση. Αναφέρετε άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν είτε τη ρύθμιση του συστήματος για την επίτευξη του προϋπολογισμού είτε για την αλλαγή του αρχικού προϋπολογισμού.

Σύνοψη

Το Controlling, ως υποσύστημα της διοίκησης της επιχείρησης, συντονίζει το σχεδιασμό και τον έλεγχο με τον εφοδιασμό με πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το Controlling δίνει τη δυνατότητα στην ηγεσία της επιχείρησης, να προσαρμόσει την επιχείρηση μέσω προγραμματισμού, στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες του περιβάλλοντος, και να υλοποιηθούν οι απαραίτητες προσαρμοστικές προς αυτό κινήσεις.

Λύσεις

Άσκηση 1

Διασφάλιση και ανάπτυξη της ικανότητας πρόβλεψης της προσαρμογής, η οποία εν πολλοίς στηρίζεται στον εφοδιασμό με τις απαραίτητες πληροφορίες. Φροντίζει για τη συγκέντρωση των πληροφοριών, οι οποίες συνεχώς διαφοροποιούνται με τη διαφοροποίηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (εθνικού και διεθνούς, ενδογενούς και εξωγενούς), αλλά και τις πληροφορίες για δυνατές μελλοντικές διαφοροποιήσεις του. Η διαπίστωση και περιγραφή των προβλημάτων από μόνη της φτάνει, προκειμένου η επιχείρηση να διασφαλίσει την πρόβλεψη και την προσαρμογή της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Το Controlling δραστηριοποιείται στο σύνολο της ηγετικής διαδικασίας: στη δημιουργική διαδικασία της προετοιμασίας λήψης αποφάσεων, υποβοηθώντας στην υλοποίηση των αποφάσεων, αλλά και στον έλεγχο της εφαρμογής τους και των αποτελεσμάτων.

Διασφάλιση της ικανότητας αντίδρασης: Η συμβολή του Controlling στην κατεύθυνση αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία και αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος πληροφόρησης, αλλά ιδιαίτερα ενός συστήματος ελέγχου, το οποίο θα αναφέρει και θα παρουσιάζει άμεσα στους φορείς λήψης αποφάσεων τις τρέχουσες σχέσεις μεταξύ των προγραμματισμένων και πραγματικών εξελίξεων, και θα τους δίνει τη δυνατότητα να προχωρούν στη λήψη και εφαρμογή προσαρμοστικών μέτρων, προκειμένου να εξουδετερωθούν ή να περιοριστούν στο ελάχιστο οι ενδογενείς και οι εξωγενείς διαταρακτικοί όροι.

Διασφάλιση της ικανότητας συντονισμού: Ο συντονισμός μέσω του Management σχετίζεται πρωτογενώς με το σύστημα εκτέλεσης της επιχείρησης. Το Controlling αναλαμβάνει την εργασία της διασφάλισης του συντονισμού στο σύστημα ηγεσίας, αφού αναλαμβάνει την εναρμόνιση των διεργασιών και προϋποθέσεων για τη συμβατότητα των ενεργειών των υποσυστημάτων της ηγεσίας της επιχείρησης. Η διασφάλιση της παραπάνω δυνατότητας απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων πολιτισμικών και δομικών προϋποθέσεων στην επιχείρηση: Από τη μια πρέπει ο επιχειρησιακός πολιτισμός να βρίσκεται σε απόλυτη αρμονία με την προσπάθεια για συνεχή ευκαμνία, προσαρμογή και αποκεντρωμένο συντονισμό. Από την άλλη πρέπει οι δομές ανάπτυξης και ροής μιας επιχείρησης να υπόκεινται σε μια διαρκή μετεξέλιξη, ανάλογα με τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Το Controlling θα πρέπει λοιπόν, ακολουθώντας τους δικούς του άμεσους στόχους να επιδρά και να διαμορφώνει τον επιχειρησιακό πολιτισμό και τις δομές του.

Άσκηση 2

Αναφέρουμε ενδεικτικά τι κυρίως ελέγχεται (γενικά) στην επιχείρηση κατά τομείς.

1. Ως προς το προσωπικό:

- η προσαρμογή όλων στην εργασία που εκτελούν,
- η πληροφόρηση των εργαζομένων για τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης,
- η εκτέλεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης,
- η λειτουργία των επικοινωνιών,
- η επίδραση στην παραγωγικότητα του προσωπικού των διάφορων κινήτρων,
- τα αποτελέσματα της συμμετοχής εκπροσώπων του στη λήψη των αποφάσεων.

2. Ως προς την παραγωγή:

- η πορεία του τεχνικού (planning) και οικονομικού (budgeting) σχεδιασμού της,
- η ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας,
- το επίπεδο των συνθηκών περιβάλλοντος της εργασίας,
- η λειτουργία και η απόδοση των μηχανών,
- η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής.

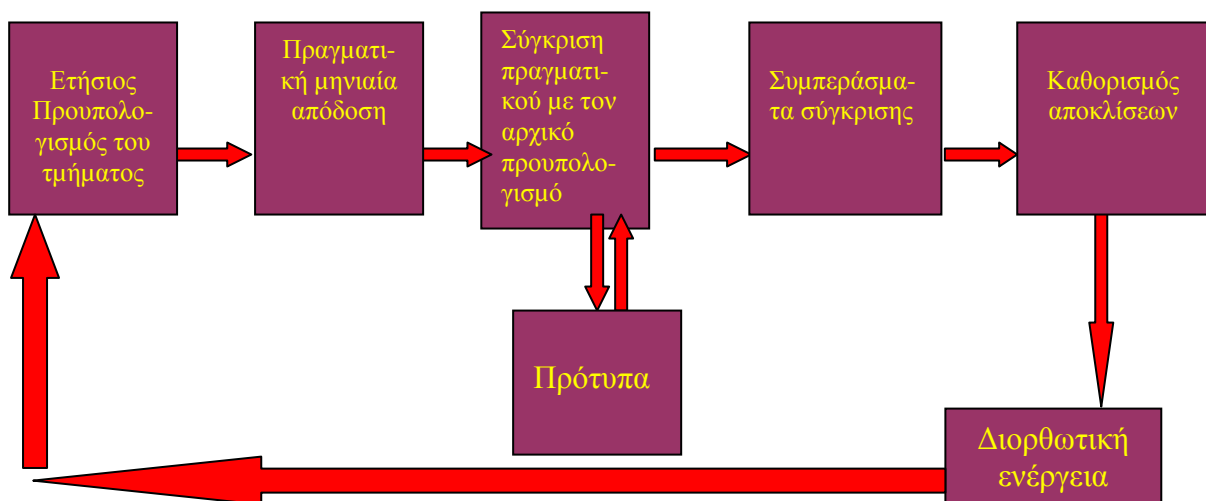
3. Ως προς την ποιότητα των προϊόντων:

- η εφαρμογή του Management ολικής ποιότητας,
- η χρησιμοποίηση της στατικής μεθόδου, βάσει των δειγματοληψιών, σε όλα τα στάδια της παραγωγής.

4. Ως προς το Marketing

- 1) Για την έρευνα της αγοράς, η εγκυρότητα των πορισμάτων της ως προς τις τάσεις, προτιμήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών.
- 2) Για την προώθηση των πωλήσεων, η μαθηματική διαπίστωση των αποτελεσμάτων της διαφήμισης και προβολής των προϊόντων.
- 3) Για τις πωλήσεις
 - η εφαρμογή του σχετικού σχεδίου - προγράμματος,
 - η απόδοση των μεθόδων πώλησης,
 - το επίπεδο των πωλητών.

Άσκηση 3



ΣΧΗΜΑ 9

- α. Ο κεντρικός προϋπολογισμός προετοιμάστηκε για το έτος. Η διοίκηση φροντίζει να οργανώσει τους πόρους οι οποίοι θα συμβάλλουν στην υλοποίηση του προϋπολογισμού.
- β. Στο τέλος κάθε μήνα τα αποτελέσματα από τα διάφορα τμήματα φτάνουν στη διοίκηση. Οι αναφορές βασίζονται στις μετρήσεις οι οποίες παίρνονται στα πλαίσια του συστήματος ελέγχου.
- γ. Η διοίκηση συγκρίνει τα αποτελέσματα με τα αρχικά προσδοκώμενα και, όπου χρειάζεται, κάνει διορθωτικές ενέργειες για να ρυθμίσει το σύστημα, έτσι ώστε να υλοποιηθεί ο αρχικός προϋπολογισμός.

Παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη ρύθμιση του συστήματος είναι:

1. Εξωτερικοί παράγοντες, όπως ο πληθωρισμός που μπορεί να επηρεάσει την αγορά πρώτων υλών.
2. Οι πληροφορίες που ανατροφοδοτούν τη διοίκηση ίσως είναι ελλιπείς, αφού κάποιες διεργασίες δε μετριοούνται ή δεν υπάρχει σύστημα μέτρησης.
3. Οι πληροφορίες είναι ανακριβείς είτε γιατί υπάρχουν λάθος μετρήσεις είτε γιατί γίνονται εικασίες.

Παράγοντες που θα συνέβαλαν στην αλλαγή του αρχικού προϋπολογισμού είναι:

1. Αποτελέσματα που δε μετρήθηκαν, όπως το ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων, τα παράπονα που έγιναν για συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, ο χρόνος που ξοδεύτηκε από το προσωπικό χωρίς να γίνεται ουσιαστική εργασία.
2. Εξωτερικοί παράγοντες, όπως νομοθετικές ρυθμίσεις, αλλαγή στις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού, μία πολύχρονη απεργία, μία ξαφνική αύξηση στις τιμές πρώτων υλών.
3. Αλλαγή στις καιρικές συνθήκες θα μπορούσε να επηρεάσει συγκεκριμένες επιχειρήσεις, π.Χ. αγροτικές, οικοδομικές κ.α.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και διοίκηση*, Rosili, 1999.
- Cole G.A., *Strategic Management*, DP Publication, 1994.
- Ansoff H.I., *Implanting strategic management*, Prentice Hall International.
- Stahle W., *Management*, Aufl Muenhen, 1991.
- Ζευγαρίδης Σ., *Οργάνωση και Διοίκηση Θεωρία και Ελληνική Πρακτική*, Παπαζήσης, 1978.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. **www.findarticles.com:** Μηχανή αναζήτησης άρθρων.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σκοπός

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε τη διαδικασία και τα εργαλεία για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, καθώς επίσης να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν το στρατηγικό σχεδιασμό και να τονίσουμε τη σπουδαιότητα του σε μια επιχείρηση.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να:

- Ορίσουν τα διάφορα στρατηγικά μοντέλα.
- Προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Κατανοήσουν την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.
- Συζητήσουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών μοντέλων.
- Προσδιορίσουν τα εργαλεία ελέγχου στρατηγικού σχεδιασμού.

Εννοιες Κλειδιά

Στρατηγικός σχεδιασμός
Return on Equity
Boston Matrix
SWOT ανάλυση
Μητρα ευκαιριών
Μήτρα απόδοσης σπουδαιότητας
Ανάλυση αξιακής αλυσίδας
Internal Rate of Return
Budget

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία η οποία παρέχει κατευθύνσεις και έλεγχο, τόσο στη μελλοντική ανάπτυξη, όσο και στις παρούσες δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης. Εξετάζει τις αξίες ενός οργανισμού, την υφιστάμενη κατάσταση και το περιβάλλον και συσχετίζει αυτούς τους παράγοντες με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, όπως αυτή συνήθως εκφράζεται σε περιόδους τριών έως πέντε ετών. Ουσιαστικά ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει σαν αντικείμενο να εστιάσει στην ενέργεια της επιχείρησης, να συνδέσει τους στόχους της επιχείρησης με τους πόρους και τις ευκαιρίες της αγοράς, ώστε στη συνέχεια να διαμορφωθούν οι δραστηριότητές της κατά τέτοιο τρόπο, που να αποφέρουν αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και ανάπτυξη.

9.1 Μεθοδολογία στρατηγικού σχεδιασμού

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκομίσουν ωφέλειες από την εφαρμογή ή την αναμόρφωση της στρατηγικής, θα πρέπει να επανεξετάσουν τόσο την ουσία των επιχειρηματικών μονάδων όσο και την ίδια τη διαδικασία, μέσω της οποίας η επιχείρηση οδηγείται στη δημιουργία στρατηγικής. Όσο και να ακούγεται παράδοξο, μια τέτοια διαδικασία δεν έχει ως σκοπό τη χάραξη στρατηγικής παρά μόνο την επίτευξη δύο σημαντικών στόχων:

- Αφενός τη διασφάλιση ότι οι συμμετέχοντες στη λήψη αποφάσεων έχουν πλήρη κατανόηση της εταιρείας, του σκοπού της, των δραστηριοτήτων της και των στρατηγικών της επιλογών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιδράσουν άμεσα σε προκλήσεις και ευκαιρίες, καθώς αυτές παρουσιάζονται σε πραγματικό χρόνο.
- Αφετέρου την αύξηση των πιθανοτήτων εμφάνισης καινοτομιών, στα πλαίσια της στρατηγικής.

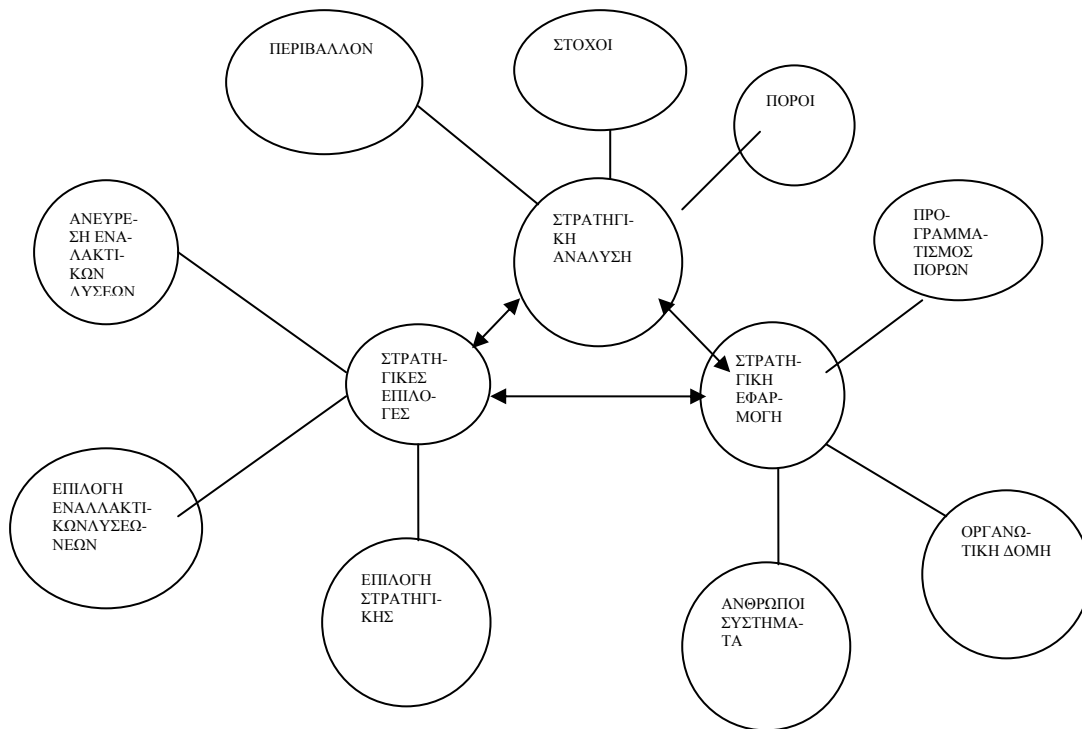
Προκειμένου να υπάρξει σωστός συντονισμός για την παράλληλη επίτευξη και των δύο στόχων, είναι αναγκαίο να ακολουθηθούν οι παρακάτω κρίσιμες ενέργειες.

- Ακριβής προσδιορισμός των ατόμων που θα εμπλακούν στις συζητήσεις χάραξης στρατηγικής
- Αφιέρωση ικανοποιητικών χρονικών περιόδων τόσο για την προετοιμασία σε επίπεδο business unit όσο και σε συνολικό επίπεδο.
- Διενέργεια των συζητήσεων σε χώρο εντός του business unit.
- Διαχωρισμός των συζητήσεων για τη στρατηγική από αυτές για τον προϋπολογισμό και τους οικονομικούς στόχους.
- Προσωπική εμπλοκή των επικεφαλής των business units στην υλοποίηση της στρατηγικής και όχι μόνο στη χάραξη. Αν και μπορεί να ζητηθεί υποστήριξη από συμβούλους, η υλοποίηση της στρατηγικής δεν μπορεί να δοθεί υπεργολαβία.
- Παροχή επαρκούς καθοδήγησης και στοιχείων από την ανώτατη διοίκηση για την προετοιμασία των συναντήσεων.
- Εις βάθος προετοιμασία των business units για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο corporate.
- Καλλιέργεια κοινής κουλτούρας μεταξύ των εμπλεκόμενων και αισθήματος ότι αντιμετωπίζουν από κοινού τις προκλήσεις.
- Διενέργεια follow up επαφών μετά τη χάραξη της στρατηγικής.

Η βελτιστοποίηση της παραπάνω μεθοδολογίας επιτυγχάνεται είτε μέσω της εφαρμογής στρατηγικών πειραματισμών, στα πλαίσια μιας δεδομένης δραστηριότητας της επιχείρησης (κάτωθεν προσέγγιση ή bottom up approach), είτε μέσω της ενθάρρυνσης συγκεκριμένων πρωτοβουλιών από χαμηλότερα επίπεδα, οι οποίες ανάγονται σε γενικότερα θέματα που απασχολούν την κυβέρνηση (άνωθεν προσέγγιση ή top down approach)

9.2 Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στο Σχήμα 10 καταγράφεται το μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού στο management, καθώς επίσης και οι επιμέρους παράμετροι που επηρεάζουν και προσδιορίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.



ΣΧΗΜΑ 10

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Για την υλοποίηση των στόχων της, η επιχείρηση οφείλει να επικεντρώσει πλέον την προσοχή της στον τομέα εκείνον όπου παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και όχι μόνο σε κάθε πιθανή ευκαιρία που παρουσιάζεται στην αγορά. Είναι επίσης αναγκαίο να προσδιοριστούν τα πεδία δράσης στα οποία παρουσιάζονται σοβαρά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και κατά συνέπεια έχει όφελος να δραστηριοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

- Τον κλάδο - προϊόντα που θα δραστηριοποιηθεί
- Το μερίδιο αγοράς που θα εξυπηρετήσει
- Το βαθμό καθετοποίησης του
- Τη γεωγραφική ανάπτυξή του

Σημαντικοί παράγοντες για την αποσαφήνιση της επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν:

- Ο καθορισμός του οράματος της αποστολής και των αξιών της.
- Ο καθορισμός των στόχων βάσει του οράματος
- Ο προσδιορισμός των κρίσιμων συντελεστών επιτυχίας (Critical Success Factors CSF)
- Η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

9.2.1 Όραμα – Αποστολή – Αξίες

Το όραμα εκφράζει το λόγο ύπαρξης της εταιρείας. Εμπεριέχει μια μακροπρόθεσμη πολιτική και δεν πρέπει να συγχέεται με συγκεκριμένους στόχους. Οι αρχές του εκφράζουν το επιθυμητό μέλλον, την πορεία που φιλοδοξεί να ακολουθήσει η εταιρεία, προκειμένου να καταξιωθεί στη συνείδηση των ομάδων εκείνων που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης, καθώς και τη θέση που φιλοδοξεί να έχει στο μέλλον.

Η αποστολή από την άλλη μεριά έχει πιο συγκεκριμένο χαρακτήρα και αναλύει τη δράση της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις επιδιώξεις της εταιρείας στο οικονομικοεπιχειρηματικό γίγνεσθαι. Η αποστολή αποτελεί το σημείο αναφοράς του σχεδιασμού και του προγραμματισμού της επιχειρηματικής της δράσης ενώ αντιπροσωπεύει την οπτική, μέσα από την οποία η επιχείρηση βλέπει τη σημερινή της θέση και θέτει στόχους για το απώτερο μέλλον.

Ιδιαίτερα σημαντική για την εκτέλεση της αποστολής είναι και η ύπαρξη ενός συνόλου επιχειρηματικών αξιών, ενός κώδικα ηθικής αρχών και θέσεων, που δείχνει την κουλτούρα της επιχείρησης και τη βαθύτερη προσέγγιση της στη διαμόρφωση όλων εκείνων των παραμέτρων που άπτονται της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαβίωσης και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρηματικές αξίες συνδέονται άμεσα με τις παρακάτω παραμέτρους:

- Καθιέρωση σαφών και καλά τεκμηριωμένων διαδικασιών εργασίας
- Αξιοπιστία στις συναλλαγές με τον πελάτη
- Τήρηση σαφών ορίων εξουσίας - ιεραρχίας
- Συνεχής βελτίωση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων
- Προσέλκυση χαρισματικού προσωπικού
- Απόκτηση εμπιστοσύνης πελατών

9.3 Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης

Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης βοηθά στην κατανόηση σε βάθος της φύσης της εταιρείας, μέσω της πλήρους εξέτασης του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και των εξωγενών παραγόντων που επηρεάζουν την εικόνα της επιχείρησης. Μια τέτοια ενδεδεγμένη εξέταση των πραγμάτων εξυπηρετεί τους εξής στόχους:

- Προσδιορίζονται οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση με τη σωστή σειρά και το σωστό χρονικό σημείο.
- Ελέγχεται κατά πόσο οι υπάρχουσες υποδομές και τα στελέχη είναι σε θέση να υλοποιήσουν τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας.
- Προσδιορίζεται πόσο γρήγορα μπορεί να εκτελεστεί το οποιοδήποτε σχέδιο αναδιοργάνωσης ή ανάπτυξης και πόσο επηρεάζεται η υποστήριξη αυτού του σχεδίου από τις υφιστάμενες πολιτικές και μεθόδους στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα.

9.4 Ανάλυση στοιχείων κατεύθυνσης στρατηγικής

Για την πλήρη και σαφή χάραξη των κατευθυντηρίων αξόνων της στρατηγικής της, η επιχείρηση δε θα πρέπει να αρκестεί στην καταγραφή της οργάνωσης της αλλά και να εξετάσει αυτήν την οργάνωση υπό το πρίσμα των εξωγενών παραγόντων (τάσεις αγοράς, ανταγωνισμός).

1. Ανάλυση Return on Equity (ROE) για την ανάπτυξη της στρατηγικής.

Μέσω της συνδυασμένης ανάλυσης της αποτελεσματικότητας της αποδοτικότητας και του ποσοστού αυτοχρηματοδότησης της, η επιχείρηση μπορεί να δει κατά πόσο οι ενέργειες που προτίθεται να εκτελέσει στα πλαίσια της επιλεγμένης στρατηγικής επιδρούν σε ζωτικά σημεία (πωλήσεις, κέρδη) τα οποία και επηρεάζουν ανάλογα το δείκτη ROE. Έτσι καθορίζεται η στρατηγική της επιχείρησης για ένα χρονικό διάστημα.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Κέρδη μετά φόρων}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

2. SWOT ανάλυση

Είναι προφανές ότι η επιχείρηση θα εκμεταλλευτεί τους τομείς στους οποίους παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα, καθώς και τους τομείς που παρουσιάζονται ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης. Επίσης, μπορεί να βελτιώσει τους τομείς στους οποίους διαπιστώνεται ότι υπάρχουν αδυναμίες, καθώς επίσης να αντιδράσει έγκαιρα όταν διακρίνει στον ορίζοντα τον ερχομό απειλών. Υπό αυτή την άποψη η SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) ανάλυση αποτελεί ένα απλό και πολύ διαδεδομένο εργαλείο για την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και τη συγκριτική αξιολόγηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο για τους ιθύνοντες να κάνουν σωστή χρήση αυτού του εργαλείου και να κατανοήσουν σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο ορισμένοι παράγοντες επηρεάζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Εσωτερικό Περιβάλλον

Σχετικά με τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον, αυτές καταγράφονται στους εξής τομείς: Marketing, οικονομικός τομέας, παραγωγή, οργάνωση. Κάθε παράγοντας βαθμολογείται σαν: Σημαντική δυνατότητα, ουδέτερος παράγοντας, αδύνατη αδυναμία, σημαντική αδυναμία.

Αξιολογώντας τις βαθμολογίες για μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, μπορούμε εύκολα να εστιάσουμε στα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και στις σημαντικότερες αδυναμίες της επιχείρησης. Επειδή όλοι οι παράγοντες δεν έχουν την ίδια βαρύτητα συμμετοχής στην επιτυχία της συγκεκριμένης δραστηριότητας, είναι αναγκαίο να βαθμολογήσουμε τη σπουδαιότητα κάθε παράγοντα. Τα επίπεδα απόδοσης σπουδαιότητας συνδυάζονται με τη μήτρα απόδοσης σπουδαιότητας.

ΥΨΗΛΗ
ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ
ΧΑΜΗΛΗ

| ΑΠΟΔΟΣΗ | |
|---------|-------|
| ΧΑΜΗΛΗ | ΥΨΗΛΗ |
| A | B |
| Γ | Δ |

ΣΧΗΜΑ 11: ΜΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ

- A.** Τεταρτημόριο Σημαντικοί παράγοντες – Δραστηριότητα χαμηλή
Η επιχείρηση πρέπει να ενισχύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δραστηριότητα.
- B.** Τεταρτημόριο Σημαντικοί παράγοντες – Ισχυρή Δραστηριότητα
Συνέχεια με τον ίδιο τρόπο.
- Γ.** Τεταρτημόριο Μη σημαντικοί παράγοντες – Δραστηριότητα με χαμηλή απόδοση.
Χαμηλή προτεραιότητα .
- Δ.** Τεταρτημόριο Μη σημαντικοί παράγοντες – Ισχυρή δραστηριότητα.
Ενδεχομένως απαιτούνται δυσανάλογα υψηλές επενδύσεις σε αυτούς τους παράγοντες και μάλιστα με κίνδυνο.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθήσει τις κύριες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές, πολιτικές, νομικές κοινωνικές, πολιτιστικές) που επηρεάζουν την δραστηριότητάς της, καθώς και τους παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής, προμηθευτές) μέσα στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Ευκαιρία για μια επιχείρηση είναι ένας ελκυστικός στίβος δράσης, στον οποίο θα παρουσιάσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε ότι αφορά την ανάλυση των ευκαιριών, η επιχείρηση μπορεί να προβεί στις παρακάτω ενέργειες:

Ανίχνευση ευκαιριών.

Ταξινόμηση Ευκαιριών. Οι ευκαιρίες ταξινομούνται με βάση 2 παράγοντες. Ελκυστικότητα ευκαιρίας και Πιθανότητα Επιτυχίας οι οποίοι εξαρτώντας από τα πλεονεκτήματα της δραστηριότητας που ταιριάζουν με τις προϋποθέσεις κλειδιά που πρέπει να έχει η επιχείρηση για την επιτυχία, και από το αν θα καταφέρει η επιχείρηση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Τα παραπάνω απεικονίζονται στη μήτρα ευκαιριών.

| | | Πιθανότητα Επιτυχίας | |
|---------------|--------|----------------------|-------|
| | | Χαμηλή | Υψηλή |
| Ελκυστικότητα | Υψηλή | A | B |
| | Χαμηλή | Γ | Δ |

ΣΧΗΜΑ 12 ΜΗΤΡΑ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Απειλή είναι μια δυσμενής εξέλιξη σε σχέση με την επιχείρηση, που παρουσιάζεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη θέση της επιχείρησης αν δεν αναληφθεί κατάλληλη επιχειρηματική δράση.

Ταξινόμηση Απειλών: Οι απειλές που διαμορφώνονται σε μια επιχείρηση πρέπει να ταξινομηθούν με βάση 2 παράγοντες: τη σοβαρότητα της απειλής και την πιθανότητα εμφάνισής της.

| | | Πιθανότητα | |
|------------|--------|------------|-------|
| | | Χαμηλή | Υψηλή |
| Σοβαρότητα | Υψηλή | A | B |
| | Χαμηλή | Γ | Δ |

ΣΧΗΜΑ 13 ΜΗΤΡΑ ΑΠΕΙΛΩΝ

Άσκηση 1

Αναλύστε και συζητήστε τις παρακάτω πληροφορίες που δίνονται σε σχέση με τη SWOT Ανάλυση μιας επιχείρησης.

Strengths

8 εκατομμύρια ευρώ κεφάλαιο.

Ειδικευμένο προσωπικό στη συγκεκριμένη παραγωγή και προσωπικό με καλές marketing δεξιότητες.

Weaknesses

Βασίζεται σε λίγους πελάτες.

Μικρή γκάμα προϊόντων. Δεν υπάρχουν νέα προϊόντα και υπάρχει μείωση αγοράς. Μικρό τμήμα marketing.

Threats

Ενας βασικός ανταγωνιστής μόλις εισέβαλε στην αγορά.

Opportunities

Κυβερνητικά φορολογικά κίνητρα για επιδοτήσεις.

Αυξανόμενη ζήτηση σε νέες αγορές, αν και είναι λίγοι οι πελάτες ακόμη.

Άσκηση 2

Έχοντας τις παρακάτω πληροφορίες, υπολογίστε το ROE

| | |
|----------------------------|----------------|
| Πωλήσεις | 1.120.000 ευρώ |
| Κόστη | - 1.008.000 |
| Κέρδη προ φόρων και τόκων | 112.000 |
| Τόκοι | - 20.000 |
| Φόρος | - 32.000 |
| Κέρδη μετά φόρου και τόκων | 60.000 |
| Μερίσματα | 24.000 |
| Ιδία κεφάλαια | 360.000 |

3. Κύκλος Ζωής Προϊόντων

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος προσδιορίζεται από παράγοντες όπως, η διάρκεια ζωής, οι διάφορες φάσεις που περνάνε οι πωλήσεις, η αυξομείωση των κερδών στις διάφορες φάσεις της ζωής του προϊόντος.

Η φάση εισαγωγής αρχίζει με το λανσάρισμα του νέου προϊόντος /δραστηριότητας. Χρειάζεται χρόνος για το προϊόν ή τη δραστηριότητα να εξαπλωθεί σε πολλές αγορές για αυτό και η ανάπτυξη τείνει να είναι αργή. Σε αυτή τη φάση τα κέρδη είναι αρνητικά ή χαμηλά, λόγω των μικρών πωλήσεων και των υψηλών δαπανών διανομής και προώθησης.

Η φάση της ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από γρήγορη αύξηση των πωλήσεων ενώ παράλληλα έχουμε είσοδο νέων ανταγωνιστών που εισάγουν νέα χαρακτηριστικά προϊόντος, με αποτέλεσμα να διευρύνεται ακόμη περισσότερο η αγορά. Τα κέρδη αυξάνονται κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης καθώς οι δαπάνες προώθησης κατανέμονται σε μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων.

Στη φάση ωριμότητας, ο ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων μειώνεται. Αυτή η φάση διαρκεί περισσότερο από τις προηγούμενες και θέτει σημαντικές προκλήσεις στο Marketing .Η σταδιακή επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων δημιουργεί πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα στον κλάδο αυτό, και οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να βρουν και να καταλάβουν περιθωριακές αγορές, μειώνουν τις τιμές, αυξάνουν τη διαφήμιση και αυξάνουν τα κονδύλια έρευνας και ανάπτυξης.

Στη φάση της παρακμής οι πωλήσεις παρουσιάζουν μείωση. Η μείωση μπορεί να είναι αργή, μπορεί να πέσουν στο μηδέν ή να σταθεροποιηθούν σε κάποιο επίπεδο.

4. Business Potofolio Analysis

Προκειμένου η επιχείρηση να επιλέξει κάποιους από τους νέους στρατηγικούς τομείς δράσης θα ξεκινήσει από το ποιες από τις υφιστάμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα αναπτύξει περαιτέρω και ποιες θα διατηρήσει ή θα καταργήσει. Θα πρέπει να γνωρίζει το χαρτοφυλάκιο τους, δηλαδή από τους στρατηγικούς τομείς δράσης έχουν παρόν και μέλλον.

Βασικό εργαλείο ανάλυσης στον τομέα αυτό είναι η μέθοδος Share Market Matrix Model. Η μέθοδος αναπτύχθηκε από την εταιρεία Boston Consulting Group BCG και σε βασικές γραμμές έχει ως εξής:

SHARE MARKET MATRIX MODEL

| | | |
|----------------------------|-----------|-------------|
| ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ | ΑΣΤΕΡΙΑ | ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΑ |
| | ΑΓΕΛΛΑΔΕΣ | ΣΚΥΛΟΙ |

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

ΣΧΗΜΑ 14

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στον κατακόρυφο άξονα δείχνει τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πάνω από 10% θεωρείται ικανοποιητικός.

Το σχετικό μερίδιο της αγοράς στον οριζόντιο άξονα αναφέρεται στο μερίδιο αγοράς του στρατηγικού τομέα δράσης σε σχέση με εκείνο του μεγαλύτερου ανταγωνιστή. Για παράδειγμα όταν το μερίδιο αγοράς είναι 0.1, αυτό σημαίνει ότι οι πωλήσεις του στρατηγικού τομέα δράσης της επιχείρησης είναι το 10% του όγκου των πωλήσεων του ηγέτη. Όταν το ποσοστό είναι 10%, αυτό σημαίνει ότι ο στρατηγικός τομέας δράσης της επιχείρησης είναι ο ηγέτης και έχει δεκαπλάσιες πωλήσεις από την επόμενη πιο ισχυρή επιχείρηση της αγοράς.

Το μοντέλο χωρίζεται σε 4 τεταρτημύρια.

Ερωτηματικά: Υπάρχουν δραστηριότητες της επιχείρησης με υψηλή ανάπτυξη αλλά με χαμηλά σχετικά μερίδια αγοράς. Οι περισσότερες δραστηριότητες ξεκινούν σαν ερωτηματικό. Το ερωτηματικό απαιτεί μεγάλη ρευστότητα, αφού η επιχείρηση χρειάζεται να επενδύει συνεχώς σε εξοπλισμό και προσωπικό.

Αστέρια: Αν η δραστηριότητα ερωτηματικό είναι επιτυχής, γίνεται αστέρι. Αυτό δε σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το αστέρι παράγει μια θετική ροή ρευστών για την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα δαπανήσει σημαντικά κεφάλαια για να ακολουθήσει τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και να αποκρούσει τις επιθέσεις ανταγωνιστών. Τα αστέρια συνήθως αποφέρουν κέρδη, και γίνονται οι μελλοντικές αγελάδες που αποφέρουν χρήμα στην επιχείρηση.

Αγελάδες: Μια αγελάδα παράγει πολύ χρήμα. Η επιχείρηση δε χρειάζεται να χρηματοδοτεί σε μεγάλο βαθμό την επέκταση της δυναμικότητας της, ενώ η δραστηριότητα είναι ηγέτης της αγοράς και απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας και τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Η

επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τις δραστηριότητες της για να χρηματοδοτήσει τα αστέρια και τους σκύλους.

Σκύλοι: Αυτός ο όρος περιγράφει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης που έχουν ισχνό μερίδιο αγοράς, σε αγορές με χαμηλή ανάπτυξη. Συνήθως παράγουν χαμηλά κέρδη ή ζημιές.

Άσκηση 3

Προτείνετε αιτίες για την πολύχρονη πορεία των cereal (δημητριακά τα οποία χρησιμοποιούνται για πρωινή διατροφή) στις καταναλωτικές αγορές.

Άσκηση 4

Hoover είναι μία από τις πολλές εταιρείες η οποία, όταν πρωτοεμφανίστηκε, χρησιμοποίησε την στρατηγική των άμεσων πωλήσεων με τον καταναλωτή. Χρησιμοποιούσε πωλητές, οι οποίοι πουλούσαν από πόρτα σε πόρτα. Όταν έγινε γνωστή, σταμάτησε αυτό τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων της και χρησιμοποίησε αλυσίδες χονδρεμπόρων και άλλες οργανώσεις καθιερωμένες για τη διάθεση πετυχημένων προϊόντων. Πρότεινε αιτίες για αυτή τη μεταστροφή της στρατηγικής στη διάθεση των προϊόντων.

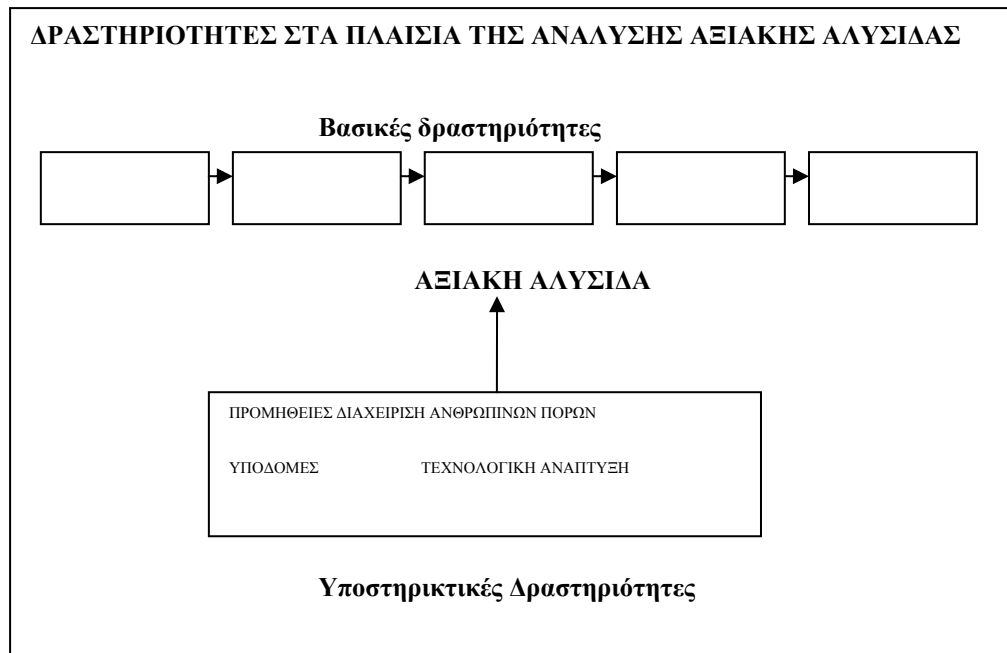
9.5 Εργαλεία ελέγχου στρατηγικής

1. Ανάλυση αξιακής αλυσίδας (Value Chain Analysis)

Σύμφωνα με αυτό το εργαλείο το οποίο βασίζεται σε συστημικές θεωρίες, κάθε οντότητα που εμπλέκεται σε μια οργάνωση μπορεί να ειπωθεί ως ένα σύστημα ή μάλλον ένα υποσύστημα του περίπλοκου οργανωτικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, κάθε σύστημα λαμβάνει εισροές, εκτελεί διεργασίες μετασχηματισμού επί των εισροών αυτών, και κατόπι τις αποστέλλει ως εκροές σε άλλα συστήματα του περιβάλλοντος. Αυτές οι τρεις δραστηριότητες εκτελούνται μέσω της αξιακής αλυσίδας.

Η εκτέλεση των δραστηριοτήτων της αξιακής αλυσίδας καθορίζει το κόστος και επηρεάζει τα κέρδη. Μια επιχείρηση, φέρειπείν που στοχεύει σε ηγετική θέση από άποψης κόστους, μειώνει την ποσότητα των πόρων που καταναλώνει και το αντίτιμο που καταβάλλει για αυτούς. Η φύση και η ποιότητα των εκροών καθορίζουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται για κάθε δραστηριότητα στην αξιακή αλυσίδα. Μια εταιρεία που αναζητά πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης, εκτελεί τις δραστηριότητες της αξιακής αλυσίδας καλύτερα από τον ανταγωνισμό.

Οι οργανισμοί εμπλέκονται σε εκατοντάδες ή και χιλιάδες δραστηριότητες στα πλαίσια της μετατροπής των εισροών σε εκροές. Όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα, οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε βασικές και υποστηρικτικές.



ΣΧΗΜΑ 15

Μεθοδολογία

Το πρώτο βήμα στη διενέργεια μιας ανάλυσης αξιακής αλυσίδας είναι ο καθορισμός των σημαντικότερων βασικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που εκτελεί η επιχείρηση. Μια προτεινόμενη μέθοδος για αρχή είναι ο καθορισμός των σημαντικότερων βασικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων εισερχόμενων logistics. Ο υπεύθυνος που έχει αναλάβει αυτό το έργο προσδιορίζει τις πηγές των εισερχόμενων πόρων και μετά ρωτάει « ποιες δραστηριότητες είναι απαραίτητες για την απόκτηση και διαχείριση αυτών των πόρων;»· η απάντηση σε αυτό το ερώτημα καθορίζει τα εισερχόμενα logistics. Ο δραστηριότητες Marketing Sales και Service προσδιορίζονται μέσω της εστίασης σε κάθε εμπλεκόμενο μέρος που λαμβάνει τις εκροές της εταιρείας. «Ποιες δραστηριότητες είναι απαραίτητες για την πληροφόρηση και τον επηρεασμό των πελατών για να αγοράσουν τις εκροές, και ποιες διεργασίες παραγγελιοληψίας είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση των πωλήσεων;» Τέλος, ποιες δραστηριότητες είναι απαραίτητες για τη συνεχή παροχή αξίας στον πελάτη που αγόρασε το προϊόν. Τι απαιτείται για να διατηρηθεί η ικανοποίηση του πελάτη;» Οι απαντήσεις προσδιορίζουν τις δραστηριότητες του service. Για τον καθορισμό των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, ο υπεύθυνος εξετάζει τις βασικές δραστηριότητες και κρίνει με ποιον τρόπο κάθε μια από αυτές υποστηρίζεται.

Μετά τον καθορισμό των πιο σημαντικών βασικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, ο υπεύθυνος αξιολογεί τη συνεισφορά του καθενός στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. « Η συγκεκριμένη δραστηριότητα παρέχει πλεονέκτημα κόστους;» «βοηθάει την επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν της ως προς την ποιότητα και την ιδιαιτερότητα του.» Εάν οι απαντήσεις είναι θετικές, ο υπεύθυνος ρωτάει «Το συγκεκριμένο πλεονέκτημα διατηρείται στο χρόνο;» Τέλος, ο υπεύθυνος εξετάζει μια ακολουθία διαδικασιών στην αξιακή αλυσίδα, για την εύρεση παραλλαγών που μειώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εδώ

η ερώτηση κλειδί είναι «Πώς ένα λάθος ή μία ατέλεια σ' αυτή την δραστηριότητα επηρεάζει μια άλλη δραστηριότητα αργότερα;» Η ικανότητα να διορθωθούν ή να μειωθούν οι επιδράσεις τέτοιων παραλλαγών σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζει το βαθμό κατά τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει επιτυχώς μία στρατηγική.

2. IRR Ανάλυση

Για τον υπολογισμό της εσωτερικής απόδοσης IRR (Internal Rate of Return) σε μια χρονική περίοδο, έχουν ληφθεί υπόψη οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις ταμειακές ροές κάθε χρήσης.

Τα κέρδη υπολογίζονται από τα αποτελέσματα χρήσης της επιχείρησης.

Οι πελάτες υπολογίζονται από το δείκτη

$$\text{Ημέρες πίστωσης πελατών} = \frac{\text{Πελάτες} \times 365}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ως πωλήσεις λαμβάνονται οι μεικτές πωλήσεις.

Τα αποθέματα υπολογίζονται από το δείκτη.

$$\text{Ημέρες κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων} = \frac{\text{Αποθέματα} \times 365}{\text{Πωλήσεις}}$$

Πωλήσεις εδώ είναι το κόστος πωληθέντων κάθε χρήσης.

Οι πρώτες ύλες υπολογίζονται από το δείκτη.

$$\text{Ημέρες κυκλοφοριακής ταχύτητας υλών} = \frac{\text{Α' ύλες} \times 365}{\text{Πωλήσεις}}$$

Πωλήσεις εδώ είναι το κόστος πωληθέντων κάθε χρήσης.

Οι προμηθευτές υπολογίζονται από το δείκτη.

$$\text{Ημέρες αποπληρωμής προμηθευτών} = \frac{\text{Προμηθευτές} \times 365}{\text{Πωλήσεις}}$$

Πωλήσεις εδώ είναι το κόστος πωληθέντων κάθε χρήσης.

Με τη διαφοροποίηση των δεικτών αυτών για το ίδιο προϊόν, τα μεγέθη αγοράς αλλάζουν σημαντικά τα επιτόκια που εξισώνουν την παρούσα αξία των προβλεπόμενων μελλοντικών ταμειακών ροών με το αρχικό κόστος της επένδυσης. Έτσι, στον προϋπολογισμό θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι 3 δείκτες που διαφοροποιούν σημαντικά τα οικονομικά αποτελέσματα, τη ρευστότητα και την απόδοση ενός προϊόντος ή μιας επένδυσης. Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές κλείνουν από έλλειψη ρευστότητας και όχι από ζημιές.

3.Οικονομική Ανάλυση Budget

Προκειμένου να γίνει αξιολόγηση και έλεγχος της επιλεγμένης επιχειρηματικής στρατηγικής, διενεργείται οικονομική ανάλυση της προτεινόμενης επιχειρηματικής δράσης σε προϋπολογιστικά δεδομένα. Με βάση τα στοιχεία αυτά υπολογίζονται τα αποτελέσματα χρήσης για τα προσεχή 5 χρόνια.

Με τη σωστή χρήση του Budget η επιχείρηση αποκτά ένα εργαλείο προϋπολογιστικού σχεδιασμού αλλά και απολογιστικού ελέγχου των δραστηριοτήτων της, βασισμένο στις δύο κυρίαρχες παραμέτρους κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας των εσόδων και του κόστους, χρησιμοποιώντας άλλοτε προϋπολογιστικά και άλλοτε πραγματικά δεδομένα ανά φάση λειτουργίας. Έτσι παρέχεται η δυνατότητα υπολογισμού του Profit and Loss σε διάφορα επίπεδα λεπτομέρειας και ανάλυσης, ανάλογα με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες στρατηγικού σχεδιασμού της επιχειρηματικής, καθώς και τις απαιτήσεις προσδιορισμού ελέγχου ή και αναπροσαρμογής της υφιστάμενης δράσης.

Σύνοψη

Η εταιρική στρατηγική είναι μια διεργασία η οποία προέρχεται και ορίζεται από τη διοίκηση της επιχείρησης, με σκοπό να ορίσει τους στόχους και τις φιλοδοξίες της και να διασφαλίσει ότι οι διάφορες αποφάσεις που θα παρθούν, θα υπηρετούν τους τελικούς στόχους της επιχείρησης μακροπρόθεσμα και θα μπορούν να προσφέρουν λύσεις βραχυπρόθεσμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η σημαντικότερη διεργασία μιας επιχείρησης αφού καθοδηγείται αφενός κυρίως από την ανταπόκριση της αγοράς, τη διαφοροποίηση των ανταγωνιστών, την εξέλιξη άλλων εξωτερικών παραγόντων, όπως η τεχνολογία, τα κοινωνικά και πολιτικά κατεστημένα κάθε χώρας και τις πολιτισμικές διαφορετικότητες, αφετέρου έχει ως στόχο να θεωρήσει και να αναλύσει όλες αυτές τις παραμέτρους για να βοηθήσει την επιχείρηση να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς

Λύσεις

Άσκηση 1

Η εταιρεία βρίσκεται σε άμεσο κίνδυνο να χάσει το μερίδιο αγοράς και ίσως χρειαστεί να διαφοροποιήσει το προϊόν ή ακόμη να κοιτάξει για νέες αγορές. Η επιχείρηση οφείλει να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία των νέων αγορών, οι οποίες αναπτύσσονται, και αφού ο αριθμός των πελατών είναι μικρός το γεγονός ότι το τμήμα marketing είναι μικρό δεν αποτελεί σοβαρό εμπόδιο. Ένα στρατηγικό πλάνο θα μπορούσε να είναι η αγορά νέου εξοπλισμού τεχνολογικά προηγμένου, και με τη χρήση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε παραγωγή και μάρκετινγκ να εισβάλλει σε νέες αγορές με σκοπό την απότομη ανάπτυξη. Προσεκτικός σχεδιασμός στο ανθρώπινο δυναμικό, στα μηχανήματα στην έρευνα και τεχνολογία θα ήταν απαραίτητος για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό σε ένα καλό κομμάτι της αγοράς.

Άσκηση 2

$$\text{ROE} = \frac{\text{Κέρδος μετά φόρων } 60.000}{\text{Ιδία κεφάλαια } 360.000} = 16,6\%$$

Άσκηση 3

Ένα προϊόν συνεχίζει να υπάρχει εφόσον υπάρχει ζήτηση αυτού του προϊόντος. Συνήθως η ζήτηση υπάρχει όταν το προϊόν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς. Στο δυτικό κόσμο τα cereal είχαν βρει αγοραστικό κοινό από τη δεκαετία του 1930. Τις δεκαετίες του 1950 και 1960 αυξήθηκε δραματικά το αγοραστικό κοινό αυτών των προϊόντων. Αυτή ήταν μία περίοδος κοινωνικών αλλαγών στη δυτική Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, κατά τη διάρκεια της οποίας η εικόνα της παραδοσιακής οικογένειας μεταμορφώθηκε ριζικά. Αυτές οι κοινωνικές αλλαγές άρχισαν να γίνονται αισθητές στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1980.

Η αύξηση του αριθμού των γυναικών, οι οποίες ακολουθούν τις καριέρες τους και δουλεύουν πολλές ώρες, δεν τους επιτρέπει να ξοδέψουν πολλές ώρες μαγειρεύοντας πρωινό για την οικογένεια. Επομένως τα cereal είναι μία γρήγορη και θρεπτική λύση που δε χρειάζεται να μαγειρευτεί. Μια άλλη αιτία για την μακρόχρονη πορεία αυτού του είδους των προϊόντων είναι ότι μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο ελαττώθηκε ο πληθυσμός στο δυτικό κόσμο που εργαζόταν σε βαριές και αγροτικές δουλειές και αυξήθηκαν οι εργασίες γραφείων ή άλλες παρόμοιες. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην αλλαγή της διατροφικής συνήθειας των ανθρώπων. Οι εργαζόμενοι δε χρειαζόταν πια τα μεγάλα και βαριά «πρωινά», τα οποία έτρωγαν οι εργάτες που εργαζόνταν σε βαριές δουλειές και οι αγρότες οι οποίοι χρειαζόνταν να φάνε τροφές με αρκετά λίπη και υδατάνθρακες για ενέργεια. Επίσης, η στροφή των ανθρώπων σε πιο υγιεινές διατροφικές συ-

νήθειες συνέβαλε στη μετάβαση προς αυτού του είδους την πρωινή διατροφή. Επίσης, οι παραγωγοί αυτών των προϊόντων τα εμπλούτιζαν με διαφορετικές γεύσεις και τα προσάρμοζαν στις διατροφικές συνήθειες των εποχών. Για παράδειγμα, από κάποια περίοδο και μετά χρησιμοποιούσαν το μέλι αντί για τη ζάχαρη ως συνοδευτικό αυτών των προϊόντων.

Τα τελευταία χρόνια ένα άλλο παρόμοιο είδος προϊόντος λανσαρίστηκε. Το μούσλι, το οποίο και αυτό βασίζεται στα δημητριακά και δε χρειάζεται μαγείρεμα. Αυτό το προϊόν αρχίζει να αντικαθιστά τα cereal, τα οποία στο δυτικό κόσμο ίσως αρχίζουν να φθάνουν στη φάση του Σκύλου σύμφωνα με τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Σε κάποιες χώρες βέβαια εκτός, της δυτικής Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής, το προϊόν είναι στη φάση του Αστέρα ή της Αγελάδας, αφού όλες αυτές οι κοινωνικές αλλαγές δεν έχουν λάβει μέρος στις συγκεκριμένες χώρες.

Άσκηση 4

Οι νέες εταιρείες οι οποίες προσπαθούν να καθιερώσουν τα προϊόντα τους αναγκάζονται να ακολουθήσουν την τακτική της προώθησης από πόρτα σε πόρτα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καθιερωμένες μεγάλες εταιρείες διανομής δε δέχονται να τα προωθήσουν, αφού κάθε νέο αποτελεί απειλή για τα ήδη πετυχημένα και καθιερωμένα προϊόντα τα οποία δίνουν άφθονα κέρδη στις επιχειρήσεις. Αυτή ήταν και η θέση της Hoover στη δυτική Ευρώπη και κυρίως στη Μεγάλη Βρετανία, όταν λάνσαρε το προϊόν της, προϊόν που έφτασε μετά από λίγα χρόνια, να περιγράφεται μόνο απ' το όνομά του. Η εταιρεία αντιμετώπισε δυσκολίες και εχθρότητα από τις μεγάλες αλυσίδες και έτσι αποφάσισε να προσλάβει πωλητές και να τους στείλει να επιδείξουν το προϊόν από πόρτα σε πόρτα. Όταν η εταιρεία και το προϊόν έγιναν γνωστά στο ευρύ κοινό, τότε πλέον η μέθοδος της κατ' οίκον επίσκεψης έγινε ακριβή πλέον. Επίσης, όταν ο πωλητής πηγαίνει στον πελάτη είναι από φυσικής και ψυχολογικής άποψης σε μειονεκτική θέση και δεν απολαμβάνει το status του προμηθευτή, ο οποίος δέχεται τους πελάτες σε σύγχρονα και πολυτελή γραφεία και γενικότερα σε περιβάλλον το οποίο μπορεί να ελέγχει για την πώληση των προϊόντων της. Εξάλλου, υπάρχει η τάση όταν ένα προϊόν γίνει επιτυχία, να το αναλαμβάνουν μεγάλες εταιρείες διανομής για την προώθησή του. Η ιστορία της Hoover επίσης δείχνει την τάση κάποιων εταιρειών να απολαμβάνουν τους καρπούς της επιτυχίας τόσο ώστε να μη βλέπουν τους ανταγωνιστές, οι οποίοι αρχίζουν να απειλούν να πάρουν μερίδια της αγοράς, έχοντας πιο εξελιγμένα και σύγχρονα σχέδια και προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς που διαμορφώνεται διαρκώς. Αυτή η συντηρητική στάση οδήγησε την εταιρεία στη συνέχεια, μετά τη δεκαετία του 1970, να χάσει μεγάλα μερίδια της αρχικής της αγοράς.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Johnson G. / Scholes K., *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall Europe, London, 2002, sixth edition.
- Hill C.W.L / Jones G.R., *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2003, 6th edition.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications*, Blackwell Business, 2003, fifth Edition.
- Hitt M.A. / D.R., Ireland, / Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, 2001, 4th Edition.
- Thompson A.A., Jr. / Srtickland A.J. III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2001, 12th edition.
- Hamel G. / Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, first edition.
- Courtney H., *20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, 2001.
- Cole G.A., *Strategic Management*, DP Publication, 1994.
- Ansoff H.I., *Implanting strategic management*, Prentice Hall International.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. **www.tanea.gr** Η ιστοσελίδα ανήκει στην εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ. Στα πλαίσια του MBA course υπάρχουν διδακτικές ενότητες που σχετίζονται με την εταιρική στρατηγική, όπου αναπτύσσονται όλα τα εργαλεία και οι θεωρίες αυτής της ενότητας. Υπάρχουν επίσης πολλά παραδείγματα που βοηθάνε στην κατανόησης χρήσης των εργαλείων.
2. **www.knowledge.wharton.upenn.edu** Ενδιαφέροντα και επίκαιρα άρθρα και μελέτες περιπτώσεων.
3. **www.findarticles.com** Μηχανή αναζήτησης άρθρων.

ΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ

www.tanea.gr *ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΑ ΝΕΑ*

www.findarticles.com *LOOK SMART*

www.management.about.com *ABOUT BUSINESS AND FINANCE*

www.wikipedia.org *WIKIPEDIA*

www.mindtools.com *MINDTOOLS*

www.swemorph.com