

ΤΣΑΠΑΚΗ ΧΡΥΣΟΥΛΑ  
Α.Μ. 3986  
ΛΕΛΕΚΑ ΕΛΕΝΗ  
Α.Μ. 3964



Τεχνολογικό  
Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα  
Κρήτης

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

# [ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ]

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΟΜΠΟΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2015

Copyright © Χρύσα Τσαπάκη, Ελένη Λέλεκα, 2014

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Ευχαριστούμε ιδιαίτερα τις οικογένειες μας για τη στήριξη και τον υπεύθυνο καθηγητή μας κ. Ρομπογιαννάκη.*

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Το θέμα της πτυχιακής αυτής αποτελούν τα «Συστήματα οργάνωσης και αποδοτικότητας επιχειρήσεων» και έχει επιλεγεί με σκοπό να εξετάσει τους τρόπους με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και αποδοτική στον κλάδο της. Αρχικά πιο κάτω αναλύονται οι όροι της οργάνωσης και της διοίκησης επιχειρήσεων. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα, όπως επίσης και το αν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα θέλω και οι απόψεις του για την ευημερία και την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης. Επιπροσθέτως, θα μελετήσουμε τις μεθόδους παρακίνησης προσωπικού και τα κίνητρα με τα οποία γίνονται πιο αποτελεσματικοί. Τέλος, γίνεται αναφορά για την ανάγκη για αλλαγή μέσω της αναδιοργάνωσης. Η μελέτη παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της οργάνωσης, διοίκησης και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

## **ABSTRACT**

The topic of this Graduation Thesis is “Organization and Business Efficiency Systems” and it is chosen in order to exam the ways that a business can be more competitive and efficient in her area. Initially, below are analyzed the terms of organization and business administration. Next, we are going to exam the importance of human factor, as well as if should be taken on board the desires and views of it about the prosperity and development of each business. Furthermore, we will study the staff encouragement methods and the motives in which they become more effective. Finally, reference is made to the need for change via the reorganization. This study provides a complete approach of organization, administration and business efficiency.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	9
1.1.Επιχείρηση.....	9
1.2.Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης.....	9
1.3 Οργανωτική δομή της επιχείρηση.....	9
1.4 Ομάδες που δρουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον.....	10
1.5 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά τη σημερινή περίοδο.....	10
1.6 Οι επιχειρήσεις στη συνείδηση του πελάτη.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο .....	12
2.1. Εισαγωγικά στην οργάνωση των επιχειρήσεων.....	12
2.2 Οργάνωση των επιχειρήσεων.....	12
2.3 Οργανωτικές διαδικασίες.....	13
2.4 Οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση.....	14
2.5 Χαρακτηριστικά της καλής οργάνωσης.....	14
2.6. Οι οργανωτικές ατέλειες.....	15
2.7. Βασικά ερωτηματικά στελεχών που αφορούν την οργάνωση και βασικές ενέργειες της οργανωτικής δομής.....	15
2.8 Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση.....	15
2.9 Τυπική και άτυπη οργάνωση.....	16
2.9.1 Τυπική οργάνωση.....	16
2.9.2 Άτυπη οργάνωση.....	17
2.10 Βασικές αρχές της οργάνωσης.....	17
2.11 Τμηματοποίηση στις επιχειρήσεις.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	20
ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ.....	20
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	20
3.1. Γραμμική εξουσία.....	20

3.2. Επιτελική εξουσία.....	20
3.3. Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας.....	21
3.4. Λειτουργική εξουσία.....	21
3.4.1 Δομή της λειτουργικής εξουσίας.....	21
3.4.2 Συνδυασμένη εφαρμογή των τριών συστημάτων εξουσίας.....	22
3.5. Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας.....	22
3.5.1 Συγκέντρωση εξουσίας.....	22
3.5.2 Αποκέντρωση εξουσίας.....	23
3.5.3 Μικτό σύστημα συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας.....	24
3.6. Συλλογικά όργανα εξουσίας.....	24
3.6.1 Συλλογικό όργανο εξουσίας του ανώτατου Management.....	24
3.6.2 Λοιπά συλλογικά όργανα εξουσίας.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	26
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	26
4.1 Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως Επιστήμη.....	26
4.2 Χαρακτηριστικά του Ατόμου.....	26
4.2.1. Προσωπικότητα.....	26
4.2.2. Στάσεις.....	27
4.2.3. Μάθηση.....	27
4.2.4. Αντίληψη.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	29
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	29
5.1. Παρακίνηση των εργαζομένων: Βασικά Στοιχεία.....	29
5.1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	29
5.2. Θεωρίες Παρακίνησης Εργαζομένων.....	30
5.2.1. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών - A. Maslow.....	30
5.2.3. Η Θεωρία του ERG του ALDERFER.....	33
5.3 Τεχνικές Παρακίνησης.....	35

5.3.1. Σύνδεση Απόδοσης με Ανταμοιβές - Οικονομικά Κίνητρα .....	35
5.3.2 Διοίκηση μέσω Στόχων.....	36
5.3.3. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων - Κύκλοι Ποιότητας.....	38
5.3.4. Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας και Προσαρμογή Ατόμου.....	40
5.3.5. Χαρακτήρας του Ατόμου και Παρακίνηση.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	43
Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	43
6.1. Η ανάγκη για αλλαγή.....	43
6.1.1. Η διαγνωστική στην επιχείρηση.....	43
6.1.2 Οι πιέσεις για αλλαγή.....	43
6.1.2.2. Πιέσεις από το εξωτερικό της επιχείρησης.....	44
6.2. Μορφές αναδιοργάνωσης.....	44
6.2.1 Στρατηγική αλλαγής.....	44
6.2.2. Τεχνολογική αλλαγή.....	45
6.2.3 Διαρθρωτική αλλαγή.....	45
6.2.4 Εξυγίανση της επιχείρησης.....	46
6.2.5 Εκσυγχρονισμός της επιχείρησης.....	46
6.3 Η οργανωτική ανάπτυξη και τα προβλήματά της.....	47
6.3.1 Τεχνικές της οργανωτικής ανάπτυξης.....	47
6.3.2 Τα προβλήματα της οργανωτικής ανάπτυξης.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup>	
7.1 Ανακεφαλαίωση.....	49
7.2 Γενικό συμπέρασμα-προτάσεις για εξέλιξη.....	49

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις σήμερα λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης των συναλλαγών και του αδιάλλακτου ανταγωνισμού αλλά και των προόδων των τεχνολογικών εξελίξεων, υπαγορεύονται από την ανάγκη μεταβολής της κοσμοθεωρίας τους.

Γενικά, κάθε επιχείρηση λειτουργεί σαν οργανισμός με ανθρώπους και μηχανήματα με σκοπό την προσέγγιση της καταναλωτικής αγοράς, παρακολουθεί συνεχώς όλες τις μεταλλαγές των σύγχρονων οικονομικών τεχνικών στο διεθνή επιχειρηματικό κόσμο.

Η επιχείρηση σαν οργανισμός πραγματοποιεί τους σκοπούς της, όχι μόνο με τον προγραμματισμό της παραγωγής ή της προώθησης των πωλήσεων, αλλά προπάντων με την συστηματική οργάνωση και διοίκηση. Η πραγματοποίηση των στόχων της σύγχρονης επιχείρησης εξαρτάται από την πολιτική της αλλά και από την πιστή εφαρμογή των κανόνων της οργάνωσης και διοίκησης.

Είναι γνωστό ότι ο άνθρωπος πάντοτε είχε έμφυτη την τάση ικανοποίησης των αναγκών του και της βελτίωσης με τον καλύτερο τρόπο των συνθηκών της ζωής του. Δεδομένου ότι τα αγαθά είναι άπειρα για την πλήρη ικανοποίηση όλων των ανθρώπινων αναγκών, η κάθε επιχείρηση αναζητεί συνεχώς μεθόδους αποδοτικότερης εργασίας αλλά και όλων των διαθέσιμων πόρων της. Κατά συνέπεια η ορθολογική διάταξη των πόρων, (ανθρώπινων και υλικών) σε συνάρτηση με την οργάνωση είναι τα βασικά συστατικά στοιχεία του μεγαλύτερου και καλύτερου αποτελέσματος.

Η σημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων κάθε μορφής προστατεύεται με μια σειρά από κανόνες που έχουν θεσπιστεί από διεθνείς συμβάσεις που η χώρα μας επικύρωσε και της έκανε εσωτερικό της δίκαιο π.χ. η σύμβαση της ένωσης των Παρισίων το 1883, που κυρώθηκε από την Ελλάδα για πρώτη φορά με προεδρικό διάταγμα 1/8 Σεπτεμβρίου 1924. Κατόπιν έχουμε τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες προστατεύεται η εμπορική και βιομηχανική ιδιοκτησία και καταλήγουμε από πλευράς εμπορικού δικαίου στο δίκαιο των εταιριών. Βέβαια από πλευράς δικαίου εταιριών, ο νόμος είναι τεχνικά άρτιος, πλην όμως οι διαρκείς αλλαγές των κοινωνικοοικονομικών συστημάτων δημιούργησαν, για τις επιχειρήσεις ένα χαώδες πλαίσιο, περισσότερο λόγω του ανταγωνισμού. Αυτές λοιπόν πρέπει να διοργανώνονται συνεχώς υπό τις παρούσες συνθήκες, με τον αναμενόμενο κύκλο εργασιών και ακόμα με τις υφιστάμενες επιχειρηματικές διοικητικές ανάγκες.

Τέλος, θα πρέπει να πούμε ότι η ορθολογική οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί σύνθετο πρόβλημα. Δεν επαρκεί μόνο η επιστημολογία στις δυο αυτές βασικές λειτουργίες μέσα στον εργασιακό χώρο, ούτε και η μεταφύτευση ξένων μεθόδων μέσα στις επιχειρήσεις μας. Χρειάζονται ανάλογα με τους στόχους και την πολιτική της κάθε επιχείρησης οργανωτική και διοικητική, η οποία αποβλέπει στα στελέχη αλλά και στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1.1. Επιχείρηση

Η επιχείρηση αποτελεί μια από τις πολλές μορφές των Οικονομικών Μονάδων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και με απώτερο σκοπό την αύξηση του επιχειρηματικού κέρδους. Παρόλα αυτά ένα πλήθος συγγραφέων των οικονομικών επιστημών την προσδιορίζουν ταυτίζοντάς την είτε με την ευρύτερη έννοια μιας οικονομικής μονάδας ή οικονομικού οργανισμού, είτε με συγγενείς κλάδους δραστηριότητας, που δύσκολα μπορεί να αποδοθεί το γνώρισμα της επιχείρησης, είτε σαν λογικό συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, που αποβλέπει όμως, στην πραγματοποίηση κάποιου οικονομικού αποτελέσματος. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η σχέση και ο συνδυασμός των συντελεστών καθορίζονται και δρουν με την καθοδήγηση του επιχειρηματία, που αποτελεί το νου και την καρδιά της επιχείρησης.

### 1.2. Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης

Η επιχείρηση σαν Οικονομική μονάδα που με την παραγωγή και τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών διοχετεύοντας στους καταναλωτές τα προϊόντα της και ικανοποιώντας πλήρως τις ανάγκες τους, σκοπεύει τελικά στην αποκόμιση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους.

Η επιχείρηση, με το να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες και να τα προσφέρει, ικανοποιεί μεν τις ανάγκες εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, δηλαδή των καταναλωτών, αποβλέπει δε και στην ικανοποίηση των αναγκών του εργατικού της δυναμικού.

### 1.3 Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Πρόκειται για τον καθορισμό του πλαισίου μέσα στο οποίο είναι κατανοημένη η δομή των θέσεων εργασίας από τις οποίες οι πόροι ή εισροές και ύστερα από την κατάλληλη επεξεργασία, μετατρέπονται σε εκροές ικανές να καλύψουν τις ανθρώπινες ανάγκες. Όμως παρόλο το μοντέλο της παραγωγής υπάρχει μεταξύ όλων των τμημάτων ή των φορέων με την επιχείρηση, μια διαρκής αλληλεπίδραση που είναι κύριο συστατικό για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης.

Ο σαφής καθορισμός των τομέων, τμημάτων και θέσεων, της επιχείρησης, η επάνδρωσή τους με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό, όταν φυσικά συνοδεύεται με παράλληλη εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών, αποτελούν στέρεες βάσεις εφαρμογής μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η ύπαρξη συστήματος πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ των καθορισμένων τμημάτων και θέσεων, διευκολύνουν ιδιαίτερα την απρόσκοπτη λειτουργία των παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης.

#### **1.4 Ομάδες που δρουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον**

Ομάδες που δρουν στην επιχείρηση είναι οι μέτοχοι - επιχειρηματίες με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση, την επικράτηση της επιχείρησης και την αύξηση του μεριδίου της αγοράς και τέλος τις δυνατότητες επέκτασής της.

Τα διοικητικά στελέχη εξασφαλίζουν υψηλές αμοιβές, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους. Προσπαθούν να πετύχουν την παραγωγή, την αναγνώριση και τέλος την παγίωση της επιτελικής τους θέσης.

Το εργατικό δυναμικό προσπαθεί για δίκαιο μισθό για συμπληρωματική ασφάλιση, για άνεση του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά συγχρόνως για την αναγνώριση προσφοράς εργασίας και τέλος για τη δυνατότητα συμμετοχής στη διοίκηση.

Οι χρηματοδότες προϋποθέτουν ασφάλεια, αλλά ασύγχρονος επιτυγχάνουν υψηλά επιτόκια. Οι πελάτες επιζητούν αντίθετα καλές τιμές προϊόντων ή υπηρεσιών, αναμένουν άψογη εξυπηρέτηση και καλούς, εκτός τιμής, όρους συναλλαγών. Το κράτος και οι άλλοι οργανισμοί επιβάλλουν τους φόρους, τις εισφορές ακόμα και αναπτυξιακούς νόμους, προσφέρουν τέλος και επιχορηγήσεις.

#### **1.5 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά τη σημερινή περίοδο**

- Το επιχειρηματικό κλίμα παρουσιάζει βελτίωση το πρώτο εξάμηνο του 2014, περνώντας για πρώτη φορά, κατά τη διάρκεια της κρίσης, σε θετικό επίπεδο.
- Η βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος καταγράφεται εντονότερα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, καθώς αυτές διατηρούν υψηλότερα επίπεδα αντοχής στην κρίση, στρέφονται περισσότερο σε αναπτυξιακές στρατηγικές και διαπιστώνουν περιορισμό στα προβλήματα ρευστότητας. Αντίθετα, η πλειοψηφία των μικρότερων ΜΜΕ βρίσκεται σε φάση επιβίωσης, με σχεδόν 6 στις 10 να αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας.
- Όσον αφορά στους επιμέρους κλάδους δραστηριότητας:

Η βιομηχανία και οι υπηρεσίες εμφανίζουν ανοδική ζήτηση (κλάδοι τροφίμων/χημικών και τουρισμού/μεταφορών, αντίστοιχα)

Οι εμπορικές ΜΜΕ (λιανεμπόριο/εμπόριο αυτ/των) επιβαρύνονται με χρηματοοικονομικά προβλήματα (ζημίες, υπερδανεισμό), ενώ οι κατασκευές εμφανίζονται ως ο πιο αδύναμος κλάδος, με εκτιμώμενη πτώση ζήτησης, το επόμενο εξάμηνο.

- Αν και ο βαθμός εξωστρέφειας των ΜΜΕ αυξήθηκε οριακά την τελευταία πενταετία (2008-2013), το επίπεδο εξαγωγών της μέσης ΜΜΕ μειώθηκε την περίοδο αυτή, καταδεικνύοντας έτσι την παρουσία περιοριστικών παραγόντων (γραφειοκρατία, δυσλειτουργίες τελωνείων, ανεπαρκής πρόσβαση σε ειδικά χρηματοδοτικά εργαλεία, κ.λπ.).
- Εντυπωσιακή είναι η εξαγωγή συμπεριφορά των ΜΜΕ της περιφέρειας, οι οποίες αύξησαν σημαντικά την εξωστρέφειά τους, τη διετία 2012-2014 (σταθερό το ποσοστό στη Θεσσαλονίκη, ενώ έχει μειωθεί) σημαντικά στην Αθήνα), γεγονός που αποδίδεται στις στοχευμένες στρατηγικές που έχουν ακολουθήσει.

- Η αξιοπιστία, οι λογικές χρεώσεις, τα ανταγωνιστικά επιτόκια και η έλλειψη γραφειοκρατίας θεωρούνται τα πιο σημαντικά κριτήρια τραπεζικής συνεργασίας για τις ΜΜΕ.

## **1.6 Οι επιχειρήσεις στη συνείδηση του πελάτη**

Στην αντίληψη του μέσου πελάτη, τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής, συνεργασίας μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων είναι κατά σειρά σπουδαιότητας (αυθόρμητες απαντήσεις):

- Αξιοπιστία
- Μεγάλο δίκτυο κατ/των
- Ταχύτητα Εξυπηρέτησης

Επιπρόσθετα, ο πελάτης, μεταξύ και άλλων κριτηρίων, επιλέγει την επιχείρηση η οποία:

- Ξεπερνά τις γραφειοκρατικές διαδικασίες
- Δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης σε αυτό που προτείνει
- Διαθέτει προσωπικό ευγενικό και πρόθυμο να εξυπηρετήσει και καλά εκπαιδευμένο

Να έχει:

- Καλή φήμη/τη συστήνουν συνεργάτες/φίλοι
- Σωστή συμπεριφορά σε περιπτώσεις καθυστερήσεων
- Σύγχρονο πνεύμα εξυπηρέτησης
- Ενημερώνει πλήρως για τους όρους συνεργασίας
- Προτείνει λύσεις ανάλογα με τις ανάγκες του
- Ξεπερνά τις προσδοκίες του
- Λανσάρει νέα προϊόντα/υπηρεσίες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

### 2.1. Εισαγωγικά στην οργάνωση των επιχειρήσεων

Όταν μιλάμε για οργάνωση, έχουμε συνήθως στο μυαλό μας, το οργανοδιάγραμμα, χρονοδιάγραμμα ή και το σημειωματάριο της περιγραφής θέσης εργασίας.

Εξάλλου όπως την διοίκηση έτσι και την οργάνωση την αντιμετωπίζουμε σαν σύνολο προσπαθειών συνδεδεμένων μεταξύ τους, δηλαδή μια δέσμη σχέσεων για την επίτευξη οργανωμένων στόχων, και σαν διαδικασία με την οποία η οργάνωση παίρνει ζωή, αποκτά δράση και μετουσιώνεται σε πράξη.

Αν θέλουμε να παρομοιάσουμε κάτι πολύ συγκεκριμένο με την οργάνωση και τη διοίκηση θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η οργάνωση είναι ένας μηχανισμός, ενώ η διοίκηση είναι η κινητήρια δύναμή του. Πολλά περισσότερα θα μπορούσαμε να αναζητήσουμε στα έμβια όντα και να ισχυριστούμε, ότι η οργάνωση είναι οργανισμός ενός ζωντανού όντος, ενώ διοίκηση είναι η δύναμη που δίνει ζωή και το διατηρεί ζωντανό.

Με τη λέξη οργάνωση εννοούμε συνήθως στον επιχειρηματικό χώρο την αναδιοργάνωση, διότι σπάνια μπορεί κανείς απευθείας να οργανώσει. Συνήθως αναδιοργανώνουμε, κάτι που ήδη υπάρχει και υπάρχουν δεδομένα για βελτιώσεις.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η οργάνωση σαν έννοια αλλά και σαν πραγματικότητα μας περιβάλλει από τα πρώτα μας βήματα. Γεννιόμαστε μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης (δηλαδή σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύνολο). Από την πρώτη στιγμή αρχίζει η διαδικασία της προσαρμογής μας στα πολυποίκιλα και αλληλοσυγκρουόμενα δεδομένα των οργανωτικών σχημάτων του κοινωνικού συνόλου και αναζητούμε συνεχώς στοιχεία προσαρμογής.

### 2.2 Οργάνωση των επιχειρήσεων

Η κάθε επιχείρηση είναι ένας οργανισμός, που συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής αλλά σε κάθε περίπτωση λειτουργούν άτομα και ομάδες ατόμων που έχοντας στην διάθεσή τους ορισμένα μέσα (υλικοτεχνική υποδομή) προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους, που έχουν τεθεί μέσα σε κάποιο εκ των προτέρων καθορισμένο χώρο, δηλαδή οικονομικό αποτέλεσμα.

Για να μπορέσουν όμως, τα άτομα να εργαστούν αποτελεσματικά, είναι αναγκαίο να υπάρχει μια δομή εσωτερική που να επιτρέπει στις ομάδες ή στα άτομα να γνωρίζουν τον ρόλο τους μέσα στο σύνολο της επιχείρησης, ώστε να λειτουργούν αποδοτικά. Η δομή αυτή με τη λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε επιμέρους οργανωτικές μονάδες ή τμήματα εκμετάλλευσης ή τμήματα μέσα σε λειτουργικό τομέα.

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων γίνεται με διάφορα κριτήρια. Έτσι είναι δυνατόν να ταξινομηθούν, ανάλογα με το είδος της επιτελούμενης εργασίας, οπότε έχουμε με λειτουργική μορφή όπως:

- Ποσοτικός διαχωρισμός της εργασίας
- Διαχωρισμός μεγέθους εργασίας
- Διαχωρισμός των τρόπων εργασίας
- Διαχωρισμός των φάσεων κότα τη διάρκεια εργασίαςπου ταυτίζεται με τη θεωρία του Taylor.

Ακόμα και ανάλογα με τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ή υπηρεσίες οπότε αναφερόμαστε σε «οργάνωση κατά προϊόν», είτε ανάλογα με τη γεωγραφική οπότε μιλάμε για γεωγραφική οργάνωση.

Με οποιοδήποτε τρόπο και αν γίνει η τμηματοποίηση, καταλήγουμε στον καθορισμό των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αλλά και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, με την έννοια ποίες οι αρμοδιότητες κάθε ατόμου και ομάδας, με ποια μέσα θα εκτελεστούν οι εργασίες του και ποιος έχει τις ευθύνες για να κατευθύνει τον κύκλο των εργασιών της επιχείρησης.

Οι παραπάνω σχέσεις καθορίζονται με βάση τους κανόνες, που γίνονται αποδεκτοί από την ίδια την επιχείρηση και που προδιαγράφουν κάθε δυνατή λεπτομέρεια. Το οργανωτικό σχήμα πάνω στο οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση.

### **2.3 Οργανωτικές διαδικασίες**

Με τον όρο διαδικασία εννοούμε σειρά συσχετιζόμενων ενεργειών που εκτελούνται για την ολοκλήρωση κοινού αποτελέσματος.

Επομένως οι οργανωτικές διαδικασίες της επιχείρησης αφορούν την οργάνωση και την πορεία της επιχείρησης ή τη ροή της εργασίας ή ακόμα των αρμοδιοτήτων, που ως γνωστό προσδιορίζονται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Ειδικότερα, μέσω των οργανωτικών διαδικασιών προσανατολίζονται εργασίες της επιχείρησης που αποσκοπούν σε συγκεκριμένο στόχο. Με αυτά λοιπόν γίνεται αντιληπτό ότι μπορούμε να θεωρήσουμε εκτελεστές μιας εργασίας στην επιχείρηση μια ομάδα του εργατικού δυναμικού. Απαραίτητη όμως για την εκτέλεση της οποιαδήποτε εργασίας, όσο απλή και αν είναι, θα ήταν η εξειδίκευση - ειδικευση.

Για να υπάρχει καταμερισμός της εργασίας ανά τομέα εξειδίκευσης πρέπει κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει γιατί εργάζεται και πώς εργάζεται. Η αποστολή της επιχείρησης για τον εργαζόμενο και ο τρόπος λειτουργίας προϋποθέτουν μια σειρά διαδικασιών. Οι οργανωτικές διαδικασίες επιπλέον καθορίζουν τον απαιτούμενο αριθμό του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, τα προσόντα, τις ικανότητες καθώς και την κατανομή της εργασίας και ευθύνης σε όλο το πλέγμα της επιχειρησιακής ιεραρχίας.

Η όλη διαδικασία της εργασίας ακολουθεί τον ρυθμό και την πορεία ή ακόμα και τις διαδικασίες που αρχικά καθορίστηκαν. Το σπουδαιότερο ότι δεν μπορεί να υπάρχει σύγχυση αρμοδιοτήτων, άνιση κατανομή εργασίας, καθυστερήσεις καθώς και απώλεια, από τη μία ανθρωπίνου δυναμικού και από την άλλη υλικών πόρων. Αυτό σημαίνει ότι οι συνεχιζόμενες ενέργειες θα αποδώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι για να λειτουργεί μια επιχείρηση ή ένα τμήμα της

αποτελεσματικά και κατά τρόπο οικονομικό, πρέπει τα στελέχη να μελετούν ορθολογικά το κύκλωμα κάθε εργασίας και να προβαίνουν, εάν είναι δυνατό, στις ανάλογες αναθεωρήσεις, βελτιώσεις και απλοποιήσεις των διαδικασιών και σε προσαρμογές ανταποκρινόμενες στις ανάγκες και στο πνεύμα της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας.

## **2.4 Οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση**

Είναι αλήθεια ότι η υγιής Διοίκηση αποτελεί τη βασική προϋπόθεση ανάπτυξης μιας επιχείρησης και ότι προϋπόθεση υλοποίησης της σωστής Διοίκησης στη λειτουργία του Management αποτελεί η Οργάνωση, εφόσον το όλο έργο ισοκατανέμεται μεταξύ των στελεχών, που ασκούν διοίκηση. Κατά συνέπεια Οργάνωση είναι το σύνολο των ενεργειών ενός επιτελικού στελέχους, στη βάση, που ιεραρχικά ο υφιστάμενος παράγει απλούστατο έργο, οικονομικότερο (μείωση του κόστους παραγωγής) και ποιοτικά καλύτερο. Τα στοιχεία αυτά της Οργάνωσης είναι ο προγραμματισμός, που αναφέρεται στις ενέργειες του παρόντος και του μέλλοντος της επιχείρησης. Η διεύθυνση της επιχείρησης, σαν ξεχωριστή λειτουργία, έχει σαν καθήκον τον συντονισμό και την επικοινωνία. Ειδικότερα, ο σκοπός της οργάνωσης συνιστάται από τη μία στην κατανομή έργου και εργασίας μεταξύ του εργατικού δυναμικού, με τρόπο ώστε οι επιδιωκόμενοι σκοποί της συλλογικής προσπάθειας να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, και από την άλλη στον σαφή διαχωρισμό των πλαισίων εξουσίας και ευθύνης των επιτελικών στελεχών.

Στην πράξη όμως τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν επαρκή χρόνο στη διάθεσή τους για να ασκήσουν έργο οργανωτικό. Έτσι υπάρχουν μέθοδοι και συστήματα για την παροχή εξειδικευμένης συνδρομής στη διοίκηση επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων.

Είναι γνωστό, ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν αφορά τις μηχανές και τα τεχνικά μέσα, αλλά ανθρώπους και συνεπώς αυτή είναι υποχρεωμένη να συμβιώνει με τα προβλήματα της ομαδικής εργασίας και να τα αντιμετωπίζει θετικά όσα και να είναι αυτά και απασχολούν την επιχείρηση. Άρα για να στεφθεί μια μέθοδος από επιτυχία και αποτελεσματικότητα, πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών κάθε εργασιακής ομάδας. Η συνεργασία, ακόμα και μέσα σε μια κοινωνία, δεν γίνεται τυχαία, αλλά υπαγορεύεται από την ύπαρξη των αναγκών της, και αυτό γιατί ο άνθρωπος προσπαθεί πάντοτε για την κατανόηση και ικανοποίηση των οικονομικών, ψυχολογικών και συναισθηματικών αναγκών, η εκκρεμότητα των οποίων, επιδρά στην απόδοση και στη συμπεριφορά του εργαζόμενου γενικότερα.

Η οργάνωση εκδηλώνεται με τους ανθρώπους και ως εκ τούτου ο ανθρώπινος παράγοντας δεν πρέπει να παραμελείται. Γι' αυτό και μεταξύ των προσώπων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση ή στο ίδιο τμήμα της επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει σαφής καθορισμός των ορίων ευθύνης, δίκαιη ποσοτική και χρονική κατανομή της εργασίας, καθώς και περιορισμός στην έκταση εξουσίας και διοίκησής τους. Είναι γνωστό ότι η παραμέληση των αναγκών τους και η πίεση στον ανθρώπινο παράγοντα επιφέρουν διάφορες περιπλοκές και συγχύσεις στην ιεραρχική κλίμακα και οδηγεί στην αποτυχία.

## **2.5 Χαρακτηριστικά της καλής οργάνωσης**

Για την ύπαρξη μιας υγιούς και αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, πρέπει η Οργάνωση να πληρεί τα ακόλουθα στοιχεία, της καταλληλότητας, της ευελιξίας, της σταθερότητας, της ακεραιότητας και τέλος της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες, μέσα στις οποίες κινείται η κάθε μοντέρνα επιχείρηση.

## **2.6. Οι οργανωτικές ατέλειες**

Οι ατέλειες που παρατηρούνται σε πολλές επιχειρήσεις, τόσο από πλευράς διαδικασιών λειτουργίας συγκεντρωτισμού εξουσιών, όσο και από πλευράς μεθόδων και κατανομής αρμοδιοτήτων, δημιουργούν την ανάγκη στερέωσης με περισσότερο ειδικευμένο προσωπικό. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι είναι ανενημέρωτη σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης γι' αυτό και γίνεται λόγος και για το εμπειρικό στοιχείο σαν βασικό προσόν.

## **2.7. Βασικά ερωτηματικά στελεχών που αφορούν την οργάνωση και βασικές ενέργειες της οργανωτικής δομής**

Κατά τη σχεδίαση της οργάνωσης, το στέλεχος έρχεται αντιμέτωπο με τα εξής ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι μονάδες Οργάνωσης
- Ποια συστατικά στοιχεία θα πρέπει να συνδεθούν μεταξύ τους και ποια στοιχεία θα πρέπει να μείνουν μεμονωμένα
- Τι μέγεθος και σε ποιο σχήμα θα απευθύνονται τα συστατικά στοιχεία
- Ποια είναι η σχέση των διαφορετικών μονάδων του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης

Η πιο συνηθισμένη μορφή προσέγγισης για να αναγνωρίσουμε τις βασικές πτυχές της Οργάνωσης, είναι η ανάλυση όλων των δραστηριοτήτων, που χρειάζονται για την απόδοση της επιχείρησης.

Για τις βασικές ενέργειες της οργανωτικής δομής, εκείνο που θα πρέπει να γνωρίζουμε είναι δυο βασικές ενέργειες. Η πρώτη που σε ποια περιοχή, σε ποιο τμήμα απαιτείται εξαιρετικά να αποκτήσουμε τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Και η δεύτερη είναι, σε ποιες περιοχές η έλλειψη απόδοσης θα έβαζε σε κίνδυνο τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

## **2.8 Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση**

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι: α) ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται και σκοπός της μονάδας. β) Η λήψη απόφασης

σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και καταμερισμός των εργασιών. γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται στελέχωση. Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις.

Οπωσδήποτε, όμως δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, θα πρέπει να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Ορισμένες οδηγίες που αποτελούν βάση για μια αποτελεσματική οργάνωση είναι οι παρακάτω:

1. Κάθε νέα στρατηγική ή πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης και επιχείρησης. Αυτή η αλλαγή επηρεάζει τους ανθρώπους που κατέχουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην οργάνωση. Για να επιτευχθούν λοιπόν οι αλλαγές αυτές με την μικρότερη δυνατή αντίδραση, θα πρέπει τα μέλη της οργάνωσης να λάβουν ενεργό μέρος στα προγράμματα αλλαγών, γιατί μόνο έτσι θα συνειδητοποιήσουν πως δεν θίγονται τα συμφέροντά τους. Είναι πως οι αλλαγές που γίνονται σε μια επιχείρηση τις περισσότερες φορές εξυπηρετούν εξίσου καλά τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων.
2. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή. Δεν θα πρέπει να δημιουργούνται πάρα πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό. Μπορεί να ειπωθεί ότι ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ολοκληρώσει το εκτελεστικό του έργο και παράλληλα μπορεί να συμβουλευθεί, να ενεργοποιήσει και να ελέγξει 10 άτομα με επιτυχία. Τότε, το όριο ελέγχου γι' αυτό το διοικητικό στέλεχος είναι 10 υφιστάμενοι.
3. Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, θα πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με άλλα λόγια, η στελέχωση πρέπει να γίνει με βάση τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και όχι με βάση το διαθέσιμο προσωπικό.
4. Δεν πρέπει ο υφιστάμενος να αναφέρεται σε δυο προϊσταμένους συγχρόνως για την ίδια εργασία. Αυτή η αρχή είναι γνωστή ως ενότητα της εξουσίας.
5. Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία, καθώς και η ευθύνη, που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει να γίνονται εγγράφως. Εάν όμως αναλογιστεί τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από κακή προφορική επικοινωνία ή το χρόνο που χάνει ο υφιστάμενος περιμένοντας έξω από το γραφείο του προϊσταμένου του για να του εξηγήσει τα ίδια πράγματα. Θα συμφωνήσει ότι η γραπτή διαδικασία βοηθά πολύ περισσότερο από την προφορική.

## **2.9 Τυπική και άτυπη οργάνωση**

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης α) η τυπική και β) η άτυπη οργάνωση.



### **2.9.1 Τυπική οργάνωση**

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσο της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

### **2.9.2 Άτυπη οργάνωση**

Η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για την συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες όμως άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι π.χ. διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα κ.ά.

Η άτυπη οργάνωση πολλές φορές βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετικά με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμα και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομά του από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από την διοίκηση.

## 2.10 Βασικές αρχές της οργάνωσης

Υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές της οργάνωσης καιείναι οι εξής:

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

## 2.11 Τμηματοποίηση στις επιχειρήσεις

Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης. Με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε τομείς, τμήματα και θέσεις εργασίας, η οργανωτική δομή της επιχείρησης μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα. Οι δε διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μια ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την εξουσία και την ευθύνη ενός διοικητικού στελέχους.

Πριν αναλυθούν οι διάφορες μορφές τμηματοποίησης, πρέπει να γίνει σαφές πως δεν υπάρχει καμία αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη από όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις. Η μορφή της τμηματοποίησης που θα χρησιμοποιηθεί θα εξαρτηθεί από την υπάρχουσα κατάσταση, καθώς και από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη ότι αποτελεί την καλύτερη μορφή τμηματοποίησης για

την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

1. Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης.
2. Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων
3. Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων
4. Τμηματοποίηση βάσει των πελατών
5. Τμηματοποίηση βάσει των γεωργικών περιοχών

Πολλές επιχειρήσεις στα οργανογράμματα που χρησιμοποιούν τις παραπάνω μορφές τις προσαρμόζουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

#### **3.1. Γραμμική εξουσία**

Λέγεται ιεραρχική, στρατιωτική ή τυπική και έχει τις ρίζες της στον Α. Φεγιάλ. Συνδέεται με την αυστηρή διάρθρωση της ιεραρχικής πυραμίδας με βαθμίδες που αντιστοιχούν στα επίπεδα των Managers. Σύμφωνα με αυτή, από το ανώτερο στον αμέσως κατώτερο μεταβιβάζεται ολόκληρο το πεδίο εξουσίας και ευθύνης, αλλά για ένα συγκεκριμένο μέρος της επιχείρησης.

Αυτό παρατηρείται στην στρατιωτική οργάνωση. Π.χ. ο συνταγματάρχης μεταβιβάζει στον καθένα από τους ταγματάρχες, ολόκληρη την εξουσία και την ευθύνη, αλλά μόνο για το τάγμα του.

Έτσι και στην επιχείρηση. Ο γενικός διευθυντής μεταβιβάζει στον καθένα από τους διευθυντές, ολόκληρη την εξουσία και την ευθύνη, αλλά μόνο για την διεύθυνση στην οποία προϊστάται. Π.χ. στον διευθυντή παραγωγής μόνο για τον τομέα της, στον διευθυντή Marketing μόνο για τον τομέα του κ.ο.κ.

Στη γραμμική εξουσία εφαρμόζεται απόλυτα η αρχή της ενότητας της διοίκησης και κάθε θέση εργασίας δέχεται εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο. Σε αυτή τη μορφή εξουσίας διαμορφώνεται μια μοναδική γραμμή εντολών από την ανώτατη διοικητική θέση μέχρι τις κατώτατες.

Πλεονεκτήματα της γραμμικής εξουσίας είναι: η απλότητα, η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και διοχέτευσης εντολών, η αυστηρή πειθαρχία, η ενίσχυση του συντονισμού των ενεργειών και η ευχέρεια του ελέγχου που γίνεται από έναν μόνο προϊστάμενο για τους άμεσους υφισταμένους τους.

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

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό είναι το βασικό σύστημα στους περισσότερους οργανισμούς και τις δημόσιες υπηρεσίες.

#### **3.2. Επιτελική εξουσία**

Η επιτελική εξουσία στηρίζεται στην έγκυρη γνώση και την απόλυτη εξειδίκευση.

Επειδή στις επιχείρησης τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται είναι πολλά και αυτοί που ανήκουν στη γραμμική εξουσία δεν είναι σε θέση να τα αντιμετωπίσουν όλα και με επιτυχία, χρησιμοποιούνται ορισμένοι ειδικοί (άτομα ή ομάδες ) που με την εξειδίκευση και τις έγκυρες γνώσεις τους, βοηθούν τους κατέχοντες διοικητικές θέσεις στην λύση των προβλημάτων.

Πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η επιτελική εξουσία δεν είναι αυθυπόστατη, αλλά συνυπάρχει πάντα με την γραμμική εξουσία.

Οι επιτελείς διαιρούνται σε αυτούς που ασκούν «γενικά καθήκοντα» και σε αυτούς που ασκούν «ειδικά καθήκοντα». Οι πρώτοι δίνουν τα φώτα τους κυρίως στην ανώτατη διοικητική θέση, ενώ οι δεύτεροι στις ανώτερες ή και στις μεσαίες διοικητικές θέσεις.

Το έργο των επιτελών είναι συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό. Οι επιτελείς δεν έχουν δικαίωμα ούτε λήψης αποφάσεων, ούτε χορήγησης εντολών. Εισηγούνται διάφορα θέματα της ειδικότητάς τους και ανήκει στην αρμοδιότητα των διοικητικών θέσεων να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να χορηγήσουν τις σχετικές εντολές. Πρέπει να είναι σαφέστατη η διάκριση ανάμεσα στις διοικητικές και επιτελικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Κύριο πλεονέκτημα της επιτελικής εξουσίας είναι ότι υποβοηθάει τις διοικητικές θέσεις στην αντιμετώπιση ορισμένων ειδικής φύσης προβλημάτων και στην λήψη των αποφάσεων ως προς αυτά.

Μειονεκτήματά της θεωρούνται ότι πολλές φορές οι εισηγήσεις και 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 αρμόδιους και ανεύθυνους τελείς και τέλος συχνά προκαλούν συγχύσεις και συγκρούσεις άμεσα στους φορείς διοικητικών θέσεων και τους φορείς επιτελικών σεων.

Παρόλα αυτά τα μειονεκτήματα που μπορούν να περιορισθούν ή και να μηδενισθούν η επιτελική εξουσία θεωρείται πολύ χρήσιμη στην γραμμή της σύγχρονης επιχείρησης.

### **3.3. Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας**

Η γραμμική και η επιτελική εξουσία, σε αρμονική σύνθεση, συγκροτούν την επιχειρησιακή δομή.

Τον κορμό της επιχείρησης αποτελεί η γραμμική εξουσία και συμπλήρωμά της με σαφώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες αποτελεί η επιτελική εξουσία.

Γραμμική εξουσία μπορεί να υπάρξει χωρίς επιτελική, αλλά επιτελική εξουσία χωρίς την γραμμική δεν είναι δυνατόν να υπάρξει.

Για να αποφευχθούν τα πιθανά μειονεκτήματα από την ύπαρξη ημιτελικής εξουσίας μέσα στο πλαίσιο της γραμμικής είναι απαραίτητο:

- α) Να γίνεται ορθός προσδιορισμός των αναγκών που έχει κάθε επιχείρηση σε επιτελικές θέσεις, γενικών και ειδικών καθηκόντων.
- β) Να επιλέγονται με αξιοκρατικά κριτήρια οι κατάλληλοι επιτελείς για κάθε επιτελική θέση, ώστε, κατά τεκμήριο, οι συμβουλές και οι εισηγήσεις τους να είναι ορθολογικές.
- γ) Οι συμβουλές των επιτελών να δίνονται διακριτικά στα διοικητικά στελέχη για να μην θίγονται και να φαίνεται ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις είναι δικές τους.

### **3.4. Λειτουργική εξουσία**

#### **3.4.1 Δομή της λειτουργικής εξουσίας**

Η λειτουργική εξουσία λέγεται και πολυγραμμική ή πολυιεραρχική ή σύστημα εξουσίας κατά ειδικεύσεις και έχει τη ρίζα της στον πρωτεργάτη της επιστημονικής οργάνωσης

Φρ. Ταίηλορ.

Η δομή της είναι η αντίστροφη ακριβώς της γραμμικής εξουσίας. Ενώ σε εκείνη μεταβιβάζεται από το ανώτερο στο αμέσως κατώτερο ολόκληρη η εξουσία αλλά για ένα τομέα της επιχείρησης, στη λειτουργική εξουσία, μεταβιβάζεται ένα μέρος μόνο της εξουσίας, αλλά για το σύνολο της επιχείρησης.

Χαρακτηριστική ήταν η επινόηση του Φρ. Ταίηλορ να αντικαταστήσει τον έναν παντοδύναμο αρχιεργάτη κάτω από την εξουσία του οποίου βρισκόταν οι εκτελεστές της βάσης, από 4 επιστάτες, από τους οποίους, ο ένας ήταν πειθαρχικός προϊστάμενος της ομάδας, ο δεύτερος ο επόπτης της παραγωγής, ο τρίτος ο ελεγκτής της ποιότητας και ο τέταρτος ο αρμόδιος για τη συντήρηση των μηχανών. Του καθενός η εξουσία για το συγκεκριμένο αντικείμενο εκτεινόταν σε ολόκληρο το εργοστάσιο.

Με αυτόν τον τρόπο, ο κάθε εκτελεστής της βάσης δεχόταν εντολές και από τους 4 επιστάτες. Το σύστημα της λειτουργικής εξουσίας αντιτίθεται στην ενότητα της διοίκησης (σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος παίρνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο) και στηρίζεται στην εξειδίκευση με βάση την οποία κατανέμονται οι λειτουργικές αρμοδιότητες.

Πλεονέκτημά του είναι ότι οι οδοί των εντολών είναι περισσότερες από μία και έτσι αποφεύγεται η υπέρμετρη επιβάρυνση των προϊσταμένων αρχιεργατών που είναι αρμόδιοι για όλα.

Μειονεκτήματά του αποτελούν ότι, προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας, δυσκολεύει το συντονισμό των ενεργειών και δημιουργεί συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων.

Η λειτουργική εξουσία αυτοτελώς δεν εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αλλά το πλεονέκτημα της χρησιμοποίησης εξειδικευμένων στελεχών το καλύπτει το σύστημα της επιτελικής εξουσίας. Γι' αυτό επικράτησε ο συνδυασμός γραμμικής και επιτελικής εξουσίας.

### **3.4.2 Συνδυασμένη εφαρμογή των τριών συστημάτων εξουσίας**

Σε σπάνιες περιπτώσεις είναι δυνατή η συνδυασμένη εφαρμογή και των τριών συστημάτων εξουσίας, δηλαδή γραμμικής, επιτελικής και λειτουργικής. Αυτό μπορεί να συμβεί αν ως βασικό σύστημα υπάρχει το γραμμικό - επιτελικό και από ένα μόνο προϊστάμενο, για ειδικούς λόγους, εφαρμόζεται η λειτουργική εξουσία (λ.χ.τον προϊστάμενο προσωπικού, με αρμοδιότητα στο σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση.)

## **3.5. Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας**

### **3.5.1 Συγκέντρωση εξουσίας**

Αυτή υπάρχει όταν η εξουσία βρίσκεται στα χέρια του ανώτατου και ανώτερου επιπέδου Management και είναι ή ανύπαρκτη ή πολύ περιορισμένη η μεταβίβαση μέρους της με εξουσιοδότηση στα μεσαία, κατώτερα και κατώτατα επίπεδα.

Η συγκεντρωτική εξουσία είναι ιδιαίτερα προσφιλής σε ορισμένους Top Managers που θέλουν να αποφασίζουν για όλα. Άλλωστε είναι βέβαιο ότι σπάνια οι ανώτεροι δέχονται ευχάριστα να αποξενωθούν από ορισμένες αρμοδιότητές τους και να τις μεταβιβάσουν

σε κατώτερους τους.

Τα πλεονεκτήματα που εμφανίζει η συγκέντρωση εξουσίας είναι:

1. Η ενότητα των αποφάσεων που παίρνονται μόνο από έναν ή από λίγους προϊσταμένους.
2. Η συγκέντρωση των ενδιαφερόντων των λίγων φορέων της εξουσίας στην άσκησή της κατά τον πιο επιτυχημένο τρόπο.
3. Η σταθερότητα στον συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών.

Τα μειονεκτήματα της είναι:

1. Η αυστηρή, αυταρχική διοίκηση.
2. Η υπέρμετρη επιβάρυνση με εξουσίες των ανώτατων και ανώτερων διοικητικών θέσεων.
3. Ο περιορισμός των πρωτοβουλιών και της δημιουργικότητας των μεσαίων, κατώτερων και κατώτατων διοικητικών θέσεων και η έλλειψη της δυνατότητας να αναπτύξουν και να εκδηλώσουν τις ικανότητές τους.
4. Το σοβαρότερο μειονέκτημα της συγκέντρωσης εξουσίας είναι η γραφειοκρατία.

### **3.5.2 Αποκέντρωση εξουσίας**

Αυτή υπάρχει όταν γίνεται ευρεία εκχώρηση εξουσίας με εξουσιοδότηση από το ανώτατο και ανώτερο επίπεδο Management στα μεσαία, κατώτερα και κατώτατα επίπεδα.

Η αποκέντρωση εξουσίας στηρίζεται σε 3 βασικές αρχές της οργάνωσης που είναι:

1. Η αρχή της ανάθεσης δραστηριοτήτων από τους ανώτερους στους κατώτερους με εξουσιοδότηση.
2. Η αρχή της αρμοδιότητας, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις πρέπει, κατά περίπτωση, να παίρνονται από το αρμόδιο και εξειδικευμένο για το αντικείμενο πρόσωπο, και
3. Η αρχή της εξαίρεσης, κατά την οποία, δεν πρέπει ο προϊστάμενος να κάνει αυτό που θα μπορούσε να κάνει ένας υφιστάμενος.

Τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης είναι τα ακόλουθα:

- α) Δημοκρατική και φιλελεύθερη διοίκηση.
- β) Ανακούφιση των υψηλότερων διοικητικών θέσεων από υπέρμετρες επιβαρύνσεις με διάφορες δραστηριότητες, ώστε να απασχολούνται με τα σοβαρότερα

προβλήματα της επιχείρησης.

γ) Ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας των χαμηλότερων διοικητικών θέσεων.

δ) Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και πνεύματος μέσα στην επιχείρηση.

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της αποκέντρωσης της εξουσίας είναι η κατάλληλη προπαρασκευή των φορέων των χαμηλότερων διοικητικών θέσεων, ώστε με επιτυχία να μπορούν να αναλαμβάνουν και να εκτελούν τις δραστηριότητες που ανατίθενται σε αυτούς με εξουσιοδότηση.

### **3.5.3 Μικτό σύστημα συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας**

Αυτό υλοποιείται με τη διαίρεση των αρμοδιοτήτων, ώστε, για ορισμένες μορφές να εφαρμόζεται η συγκέντρωση και για άλλες η αποκέντρωση της εξουσίας.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν αυτό το σύστημα πρέπει να βρίσκουν το άριστο σημείο ισορροπίας, ώστε το αποτέλεσμα να είναι το άριστο δυνατό.

Στην περίπτωση αυτή, οι Top και οι SeniorManagers ενημερώνουν τους κατώτερους τους και να συζητούν μαζί τους για τις αρμοδιότητες που διατηρούν από τους πρώτους (συγκεντρωτική εξουσία) και εκείνες που ανατίθενται στους δεύτερους (αποκεντρωτική εξουσία), ώστε να υπάρξει συνεννόηση και κατανόηση.

## **3.6. Συλλογικά όργανα εξουσίας**

### **3.6.1 Συλλογικό όργανο εξουσίας του ανώτατου Management**

Αυτό είναι το Διοικητικό συμβούλιο στις Ανώνυμες Εταιρίες, το οποίο εκλέγεται από την γενική συνέλευση των μετόχων. Τα κύρια έργα του διοικητικού συμβουλίου της Α.Ε. είναι:

1. Ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και των στόχων της επιχείρησης, της στρατηγικής της και της γενικής πολιτικής της.
2. Η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες και ανώτερες διοικητικές θέσεις.
3. Η πρόσφορη διάθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης. Ο έλεγχος των οικονομικών αποτελεσμάτων της Α.Ε.
4. Η κατάρτιση της έκθεσης για τη διοίκηση της Α.Ε. που υποβάλλεται για έγκριση στην ετήσια τακτικά γενική συνέλευση της Α.Ε.
5. Η απόφαση για τη διανομή των καθαρών κερδών της κάθε ετήσιας χρήσης που υποβάλλεται επίσης για έγκριση στη γενική συνέλευση της Α.Ε. και



6. Η εισήγηση διαφόρων ζωτικών θεμάτων (όπως π.χ. η αύξηση του κεφαλαίου της Α.Ε. με την έκδοση νέων μετοχών κ.α.) προς την τακτική, τις έκτακτες και τις καταστατικές γενικές συνελεύσεις.

Ιδιαίτερα καθήκοντα ανατίθενται στον Πρόεδρο και στον ή στους διευθύνοντες συμβούλους, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στο TopManagement και γενικά στη διαχείριση των υποθέσεων της Α.Ε.

### **3.6.2 Λοιπά συλλογικά όργανα εξουσίας**

Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων συνιστώνται και διάφορα άλλα συλλογικά όργανα εξουσίας, όπως Συμβούλια, Επιτροπές, Διοικητικές επιτροπές και Ομάδες εργασίας.

Η εξουσία των παραπάνω συλλογικών οργάνων εξουσίας μπορεί να είναι:

1. **Αποφασιστική.** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων που ασκούν διοικητικά έργα, όπως το συμβούλιο των διευθυντών υπό την προεδρία του γενικού διευθυντή που αποφασίζει για τις προαγωγές, τις τοποθετήσεις, τις απονομές βραβείων και την επιβολή κυρώσεων σε στελέχη των μεσαίων, κατώτερων και κατώτατων βαθμίδων.
2. **Γνωμοδοτική.** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων που προσφέρουν γνωματεύσεις, εισηγήσεις και συμβουλές σε θέματα π.χ. εκσυγχρονισμού των μεθόδων, κανονισμού εργασίας κ.λπ.
3. **Εκτελεστική.** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων που αναλαμβάνουν την εκτέλεση ορισμένων έργων, όπως είναι η διενέργεια ενός διαγωνισμού για την πρόσληψη προσωπικού ή για την προμήθεια υλικών μέσων κ.λπ.
4. **Ενημερωτική - Πληροφοριοδοτική.** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων που αναλαμβάνουν π.χ. την οργάνωση σεμιναρίου ή σειράς μαθημάτων για την εκπαίδευση των εργαζομένων ή για την ενημέρωσή τους, σε κοινές συζητήσεις, για την αποφυγή των ατυχημάτων κ.λπ.
5. **Συντονιστική.** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων, όταν συγκαλούνται (π.χ. κάθε εβδομάδα ή κάθε μήνα) συσκέψεις των στελεχών του κάθε τομέα για την διαπίστωση της κανονικής ή μη πορείας του σχεδίου - προγράμματος δράσης.
6. **Βελτιωτική των ανθρώπινων σχέσεων.** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων όταν συγκροτούνται και συνεδριάζουν με σκοπό π.χ. τη θέσπιση κινήτρων για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Τα συλλογικά όργανα μπορεί να συνέρχονται σε επίσημες (τακτικές) και σχεδιασμένες αλλά και ανεπίσημες συνεδριάσεις (έκτακτες). Και στις δύο περιπτώσεις απαιτείται μια τεχνική που να οδηγεί σε συμπεράσματα χωρίς περιπλοκές και σπατάλη χρόνου. Ιδιαίτερα για τις επίσημες συνεδριάσεις πρέπει να υπάρχει κατάλληλη προπαρασκευή, δηλαδή: α) ημερήσια διάταξη θεμάτων που γίνονται γνωστά από πριν, β) ορισμός εισηγητών των διαφόρων θεμάτων, γ) εφοδιασμός των μελών με σημειωματάρια για παρατηρήσεις κ.λπ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

#### **4.1 Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως Επιστήμη**

- Διεπιστημονικός χαρακτήρας: Τα θεμέλια της συνίστανται σε μία σύνθεση εννοιών και γνώσεων της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας και της Ανθρωπολογίας. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά συνθέτει τη γνώση με σκοπό να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο των οργανώσεων.
- Η Ψυχολογία: Η συνεισφορά της ψυχολογίας στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά συνίσταται κυρίως στις έννοιες και τις γνώσεις που έχει αναπτύξει σχετικά, με την προσωπικότητα, τη μάθηση, τις ανάγκες, τα κίνητρα, τις στάσεις, τα συναισθήματα, την επικοινωνία του ατόμου.
- Η Κοινωνιολογία μελετά τις δομές, τις σχέσεις εξουσίας, τους κανόνες συμπεριφοράς των ομάδων, τις σχέσεις και τις συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, την κοινωνική δράση και ρόλους στα πλαίσια της οργάνωσης, ζητήματα που περιλαμβάνει η Οργανωσιακή Συμπεριφορά.
- Η Ανθρωπολογία: Η πολιτισμική ανθρωπολογία μελετά την έννοια της κουλτούρας των ατόμων και μέσω αυτής προσπαθεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά.
- Περιγραφικός / Κανονιστικός Χαρακτήρας: Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά μελετά τα χαρακτηριστικά του ατόμου, των ομάδων και της συμπεριφοράς στο χώρο των οργανώσεων. Ο επεξηγηματικός ή προβλεπτικός της χαρακτήρας είναι λιγότερο ανεπτυγμένος.

#### **4.2 Χαρακτηριστικά του Ατόμου**

##### **4.2.1. Προσωπικότητα**

Ο πιο κρίσιμος συντελεστής της διαφορετικότητας των ατόμων και συνεπώς της συμπεριφοράς τους είναι η προσωπικότητα.

Η προσωπικότητα ορίζεται ως ένας συνδυασμός σταθερών ψυχολογικών και διακριτών χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου που διαμορφώνουν τον μοναδικό τύπο συμπεριφοράς του.

Οι διαστάσεις της προσωπικότητας είναι οι παρακάτω:

- Διάσταση ελέγχου: Αυτή η ιδιότητα εκφράζει το κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι η ζωή του προσδιορίζεται από το ίδιο ή από τους άλλους, το περιβάλλον του, τις συγκυρίες και την τύχη.
- Διάσταση ιεραρχίας: Αυτή η διάσταση εκφράζει το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η εξουσία (ιεραρχία) και η ιεραρχία κοινωνικών θέσεων (status) θα πρέπει να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα και κατά συνέπεια στις κοινωνικές οργανώσεις.

- Δογματισμός: Η ιδιότητα αυτή εκφράζει την εμμονή σε δόγματα.
- Στάση ως προς τον κίνδυνο: Οι μάνατζερ με θετική στάση ως προς τον κίνδυνο λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις, χρησιμοποιώντας συνήθως λιγότερες πληροφορίες και αναλύσεις και περισσότερο τη διαίσθησή τους.

#### **4.2.2. Στάσεις**

Στα πλαίσια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχουν ορισθεί και ερευνηθεί τρεις βασικές στάσεις των εργαζομένων:

- α) Η εργασιακή ικανοποίηση: Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από τη φύση της εργασίας, την οικονομική αμοιβή του, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγών και τις σχέσεις με τους συνεργάτες τους.
- β) Η εργασιακή ταύτιση: Πρόκειται για την αφοσίωση του εργαζόμενου στη δουλειά του που ουσιαστικά περιλαμβάνει τη γενική επιθυμία του για εργασία, τη σπουδαιότητα που καταλαμβάνει η δουλειά στη ζωή του.
- γ) Η οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση: Είναι ευρύτερη των προηγούμενων. Εκφράζει τη σύνδεση μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης. Η οργανωσιακή δέσμευση συνίσταται:
  - Στην αποδοχή και πιστεύω του ατόμου στις αξίες και στόχους της οργάνωσης.
  - Στην επιθυμία να καταβάλλει τη μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον της οργάνωσης.
  - Στην ισχυρή επιθυμία του ατόμου να παραμείνει μέλος της οργάνωσης.

#### **4.2.3. Μάθηση**

- Ως μάθηση θα μπορούσε να οριστεί οποιαδήποτε σχετικά σταθερή αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου η οποία προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας.
- Η διαδικασία της μάθησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για το μάνατζμεντ αφού οι συμπεριφορές των εργαζομένων και οι επιδόσεις τους είναι αποτέλεσμα, εκτός των άλλων, και της μάθησης, ανεξαρτήτως των τρόπων μέσων των οποίων αυτή λαμβάνει χώρα.

Στην Ψυχολογία της μάθησης υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις:

- Η συμπεριφοριστική προσέγγιση: Στηρίζεται στην αιτιατή σχέση μεταξύ «ερεθίσματος-απάντησης». Δηλαδή το άτομο μέσω της εμπειρίας ανακαλύπτει τέτοιες σχέσεις και η συμπεριφορά του είναι ανάλογη των ερεθισμάτων.
- Η γλωσσολογική προσέγγιση: Σύμφωνα με αυτή το άτομο αξιοποιεί τη συσσωρευμένη εμπειρία και γνώση του για να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών για τις οποίες προσπαθεί να αναγνωρίσει ή να προβλέψει τις συνέπειες.
- Για το μάνατζμεντ οι έννοιες και οι θεωρίες της μάθησης είναι αρκετά χρήσιμες,

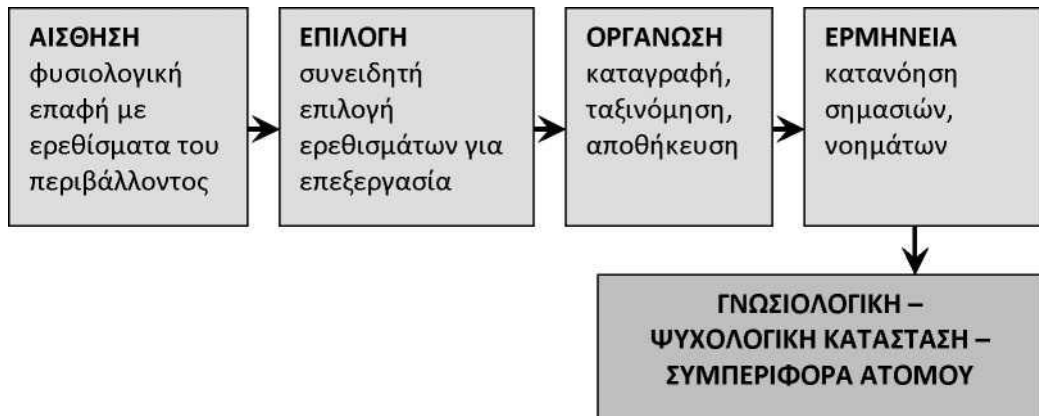
τόσο για την αυτο-ανάπτυξη των μάνατζερ όσο και για την ανάπτυξη και το χειρισμό της συμπεριφοράς των όσων διοικούν.

#### 4.2.4. Αντίληψη

Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στο περιβάλλον τους ανάλογα με το πως αντιλαμβάνονται τα στοιχεία και τις καταστάσεις που συμβαίνουν σε αυτό.

Έννοια και Διαδικασία Αντίληψης: Με τον όρο αντίληψη νοείται η πολύπλοκη γνωσιολογική διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αισθάνεται, επιλέγει, οργανώνει και ερμηνεύει πληροφορίες (ερεθίσματα) του περιβάλλοντός του.

#### Η διαδικασία της αντίληψης



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

### 5.1. Παρακίνηση των εργαζομένων: Βασικά Στοιχεία

#### 5.1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση:

- Γνώσεις και ικανότητες
- Διάθεση να αποδώσει: το «μπορώ και θέλω»

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης.

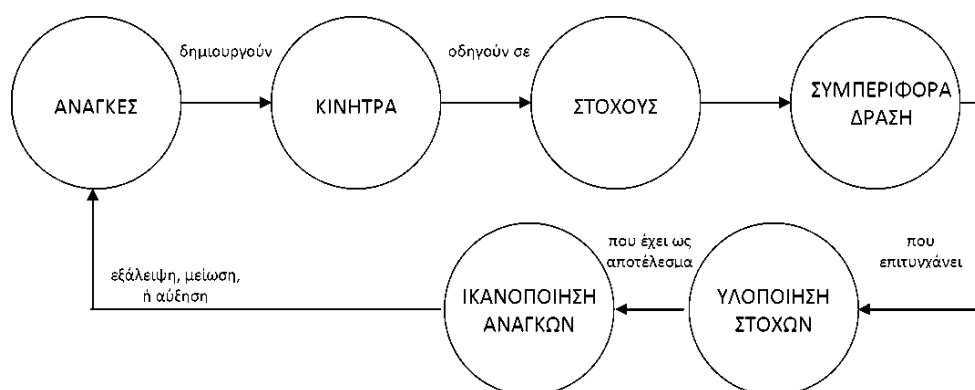
#### 5.1.2. Η Έννοια της Παρακίνησης

Η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

#### 5.1.3. Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων.

#### Απλοποιημένη Διαδικασία της Παρακίνησης



#### 5.1.4 Τα κίνητρα

Κατηγορίες ταξινόμησης κινήτρων

- Πρωτογενή κίνητρα: Περιλαμβάνει όλα τα βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.
- Γενικά κίνητρα: Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου. Είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα.

- Κίνητρα της ικανότητας: Αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά.
- Κίνητρο της περιέργειας
- Κίνητρο της δραστηριότητας
- Κίνητρο της στοργής ή αγάπης: Άλλα στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή.
- Δευτερογενή κίνητρα: Πρόκειται για κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του
  - Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης
  - Κίνητρο της ασφάλειας
  - Κίνητρο της επιτυχίας
  - Κίνητρο του κύρους
  - Κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας

Η κατανόηση της παρακίνησης απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών-κινήτρων αλλά και της έντασης του καθενός από αυτά, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους.

## **5.2. Θεωρίες Παρακίνησης Εργαζομένων**

### **5.2.1. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών - A. Maslow**

Ο Abraham Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινήτικη τους δύναμη. Τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση διατύπωσε τρεις βασικές προτάσεις:

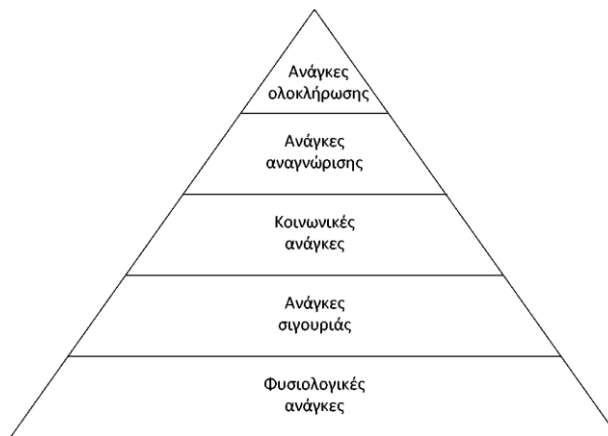
- Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και περισσότερα.
- Η παρακινήτικη δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
- Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση.

Σε κάθε στιγμή υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί.

- Φυσιολογικές ανάγκες: Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: Συγχρόνως ή αμέσως μετά από μία «λογική» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, ο άνθρωπος επιδιώκει την

ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας.

- Κοινωνικές ανάγκες: Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις.
- Ανάγκες αναγνώρισης: Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, γνώσεις, άσκηση δύναμης ή επιρροής σε άλλους.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης: Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα και προσδοκίες.



Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow

### **Αδυναμίες της θεωρίας του Maslow**

- Μία βασική αδυναμία αφορά την ταξινόμηση των αναγκών στις διάφορες κατηγορίες.
- Δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί ποιοτικά και ποσοτικά η ικανοποίηση μιας ανάγκης.
- Η θέση ότι η παρακίνηση του ανθρώπου εξαρτάται κατά κύριο λόγο μόνο από μία κατηγορία αναγκών δεν έχει γενική ισχύ. Πολλοί άνθρωποι παρακινούνται συγχρόνως από περισσότερες κατηγορίες αναγκών.

### **Συμπεράσματα της θεωρίας του Maslowγια τη Διοίκηση**

Η θεωρία του Maslow αποτελεί βασική γνώση για την αποτελεσματική διοίκηση.

- Ο Maslow κάνει σαφές ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές.
- Ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι η αναγκαιότητα, σε πολλές περιπτώσεις, διαφορετικής συμπεριφοράς από την επιχείρηση και τους μανάτζερς σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων.
- Η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από μία φθίνουσα τάση. Οι

επιχειρήσεις στα ανώτερα στελέχη, αντί για επιπλέον αμοιβές, χορηγούν άλλα προνόμια (π.χ. αυτοκίνητο, κ.λπ.) που συμβολίζουν κύρος.

### 5.2.2. Η Θεωρία Υγιεινής - Παρακίνησης του F. Herzberg

Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg, προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες κίνητρα ουσιαστικά αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

#### Αντιστοίχιση μεταξύ των Θεωριών του Maslow και του Herzberg

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΑΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΓΩ	ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΘΕΣΗ	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗ	
ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΙΓΟΥΡΙΑΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ
ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ	ΜΙΣΘΟΣ	

#### Συμπεράσματα της Θεωρίας του Herzberg για τη Διοίκηση

- Τις συνέπειες της θεωρίας του Herzberg για τη διοίκηση της επιχείρησης τις αναπτύσσει ο ίδιος με την πρόταση που αποκαλείται «εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων».
- Προτείνει ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο της δουλειάς του. Αυτό το



είδος του εμπλουτισμού ονομάζεται «κάθετος εμπλουτισμός». Προτείνεται και ο «οριζόντιος εμπλουτισμός» που αναφέρεται στην αύξηση των καθηκόντων. Με αυτό το είδος εμπλουτισμού αποφεύγεται η ρουτίνα.

- Ο Herzberg για να κάνει λειτουργική τη θεωρία του από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων προτείνει επτά βασικές αρχές.

### Οδηγίες Εμπλουτισμού σύμφωνα με το Herzberg

ΑΡΧΕΣ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
1. Καταργήστε ορισμένους μηχανισμούς ελέγχου χωρίς φυσικά να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης	ευθύνη, προσωπική, ολοκλήρωση
2. Αυξήστε τις υποχρεώσεις του ατόμου για να ανταποκριθεί στην εργασία του	ευθύνη, αναγνώριση
3. Δώστε στο άτομο μια φυσική και πλήρη μονάδα εργασίας και όχι κατακεραματισμένα και ξεκομμένα καθήκοντα	ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
4. Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία δράσης	ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
5. Θέστε στη διάθεση των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα εκθέσεις σχετικές με την εργασία και όχι μόνο στον προϊστάμενό τους	αναγνώριση
6. Δώστε του καθήκοντα μεγαλύτερης ποικιλίας	ανάπτυξης και γνώσεις
7. Παραχωρείστε σε άτομα ιδιαίτερα ή εξειδικευμένα, καθήκοντα που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους	ευθύνη, ανάπτυξη, προαγωγές

### 5.2.3. Η Θεωρία του ERG του ALDERFER

Ο Alderfer ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες.

- Στην πρώτη εντάσσει όλες τις ανάγκες που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ανθρώπου και τις ονομάζει «υπαρξιακές ανάγκες».
- Η δεύτερη κατηγορία αναγκών του Alderfer, που τις ονομάζει «ανάγκες σχέσεων», περιλαμβάνει αυτές που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις.
- Τέλος, η τρίτη κατηγορία που ονομάζεται «ανάγκες ανάπτυξης» αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη.



### Σχέσεις μεταξύ Θεωριών Maslow- Herzberg–Alderfer

Οι κύριες διαφοροποιήσεις της θεωρίας του Alderfer από αυτή του Maslow είναι:

- Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να αποδίδει μεγάλη σημασία στην ιεράρχησή τους.
- Ο Alderfer πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία.
- Ο Alderfer πιστεύει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών τότε η έντασή τους αυξάνεται. Ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
- Κατά τον Alderfer όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μία ανάγκη του είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί, τότε οι «προσπάθειές» του είναι δυνατόν να στραφούν προς ικανοποίηση άλλων αναγκών. Ο Maslow πιστεύει ότι το άτομο επιμένει, καταβάλλοντας συνέχεια προσπάθειες, στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.
- Έτσι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν πιο συγκεκριμένα να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσεων» και των «αναγκών ανάπτυξης».

#### **5.2.4. Η Θεωρία των Προσδοκιών του V. VROOM**

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom, ο οποίος προσπαθεί να περιγράψει το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος. Η ανάπτυξη της στηρίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις.

- Πρώτον, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους. Εσωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν αξία οι ίδιες και προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών.
- Δεύτερον, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φτάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.
- Τρίτον, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν.

Η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ των τριών μεταβλητών:

- Επιθυμία ανταμοιβών
- Προσδοκία ανταμοιβών
- Προσδοκία απόδοσης

Βασική αδυναμία της θεωρίας των προσδοκιών είναι η υπόθεση που κάνει ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν κάθε προσπάθεια υπολογίζουν την πιθανότητα της απόδοσης και της ανταμοιβής τους, κάτι που στην πραγματικότητα δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε σημαντικό βαθμό από την επιχείρηση, πρέπει η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται όσο είναι δυνατόν στις «επιθυμίες» τους, προσπαθώντας πάντα να πληροφορείται για την αξία που κάθε ανταμοιβή έχει για τον κάθε εργαζόμενο.

### **5.3 Τεχνικές Παρακίνησης**

#### **5.3.1. Σύνδεση Απόδοσης με Ανταμοιβές - Οικονομικά Κίνητρα**

Βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι οι οικονομική.

Μια άλλη διάσταση είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζόμενου μέσω της συμπεριφοράς της ίδιας της επιχείρησης.

- Οικονομικά κίνητρα. Οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας,

αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές αμοιβές για εργαζόμενους που δεν προσδοκούν την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους στο χώρο της εργασίας.

- Ατομικά κίνητρα επιδόσεων. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα παρακάτω:
  - α) Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων. Ο εργαζόμενος λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα του χρόνου εργασίας του. Επιπλέον, για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει, πέραν μιας συγκεκριμένης ποσότητας που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση.
  - β) Κίνητρα ποιότητας. Η τεχνική αυτών των κινήτρων έχει σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.
    - Ομαδικά κίνητρα - Συμμετοχές στα αποτελέσματα. Τα προηγούμενα κίνητρα επιδόσεων πάσχουν από σημαντικά μειονεκτήματα:
      - α) Είναι ατομικά, πράγμα που μερικές φορές δημιουργεί ανταγωνισμούς.
      - β) Δε συνδέονται με το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης (κέρδη, πωλήσεις, κ.λπ.).
      - γ) Σε πολλές περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα δαπανηρή η μέτρηση της επίδοσης για κάθε άτομο ξεχωριστά.

Κοινά και βασικά χαρακτηριστικά αυτών των συστημάτων είναι η αμοιβή των εργαζομένων πέραν της αμοιβής με βάση το χρόνο, με ποσό που προκύπτει από τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας, των πωλήσεων, των κερδών της επιχείρησης, κλπ.

Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας και ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Αρκετές εταιρείες έχουν εφαρμόσει ως τεχνική παρακίνησης τη διανομή μετοχών στους εργαζόμενους. Αυτό επηρεάζει την αφοσίωση ή δέσμευση του εργαζόμενου στην επιχείρηση μακροπρόθεσμα.

### **5.3.2 Διοίκηση μέσω Στόχων**

Η φιλοσοφία του συστήματος της διοίκησης με στόχους συνίσταται σε δύο βασικές αρχές:

- Η διοίκηση πρέπει να θέσει στο κάθε τμήμα ή ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να τα ελέγχει με βάση αυτούς.
- Ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Τα βασικά βήματα που αποτελούν τον κορμό της διαδικασίας της διοίκησης με στόχους είναι:

Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικούς ή συνολικούς στόχους της επιχείρησης ή οργανισμού.

Με βάση την κατάλληλη οργανωτική δομή, οι γενικοί στόχοι επιμερίζονται για να καθοριστούν οι στόχοι των διαφόρων τμημάτων.

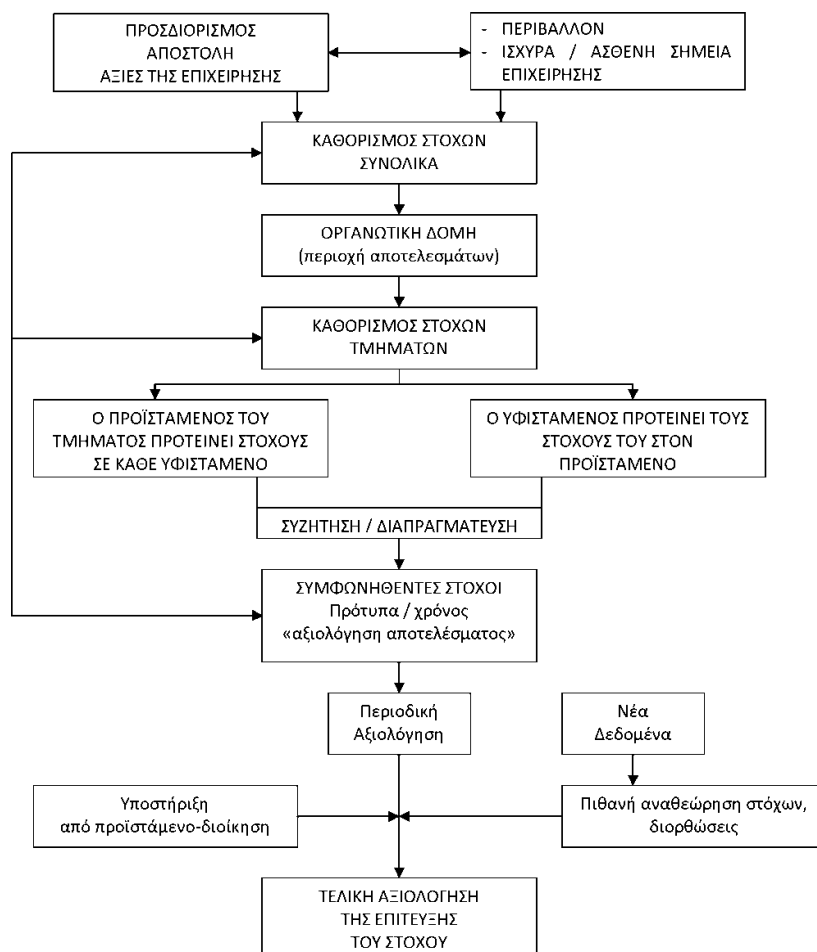
Ο προϊστάμενος του τμήματος επιμερίζει τους στόχους του τμήματός του σε επιμέρους, ώστε να καθορίσει για κάθε υφιστάμενο του συγκεκριμένο στόχο.

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν καλόπιστα τους προτεινόμενους στόχους και καταλήγουν σε μια συμφωνία οριστικών στόχων.

Ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο παρακολουθούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο της υλοποίησης των στόχων.

Ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο κάνουν την τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δεύτερου, τα συγκρίνουν με το στόχο, εντοπίζουν τις αποκλίσεις και τα αίτια αυτών.

### Διαδικασία Διοίκησης με στόχους



### **Πλεονεκτήματα της Διοίκησης με Στόχους**

- (α) Αποσαφηνίζονται οι οργανωτικές δομές, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες.
- (β) Επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός.
- (γ) Οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και τα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να φθάσουν και από την άλλη έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση να καταβάλλουν προσπάθειες αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό στόχων.

### **Εμπόδια Διοίκησης με Στόχους**

- Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση. Στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος απαιτείται η ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης.
- Έλλειψη κατανόησης του συστήματος. Όταν τα στελέχη και οι υφιστάμενοί τους δεν κατανοήσουν τη φιλοσοφία, τη διαδικασία, τις τεχνικές και τα πλεονεκτήματα.
- Κακώς καθορισμένοι στόχοι.
- Κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων.
- Αντίδραση των στελεχών. Πολλές φορές οι προϊστάμενοι αισθάνονται ότι με τη διοίκηση με στόχους χάνουν ένα μέρος της εξουσίας τους.
- Μη σύνδεση των στόχων με τις αμοιβές.

### **5.3.3. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων - Κύκλοι Ποιότητας**

#### **Κύκλοι ποιότητας**

- Η Διεθνής Ένωση Κύκλων Ποιότητας (IAQC) ορίζει τον κύκλο ποιότητας σαν μια ομάδα εργαζομένων στην ίδια περιοχή της επιχείρησης, που συναντώνται τακτικά, για μία ώρα περίπου την εβδομάδα, να συζητήσουν προβλήματα ποιότητας της εργασίας τους, να ανακαλύψουν τις αιτίες, να προτείνουν λύσεις και να αναλάβουν τις διορθωτικές ενέργειες όταν η διοίκηση εγκρίνει τις λύσεις.
- Είναι μία μέθοδος άμεσα συμμετοχικού μάνατζμεντ στην πράξη. Πρόκειται για ομάδες αναγνωρισμένες από τη διοίκηση, εκτός ιεραρχίας, που προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση της εργασίας τους σε όλους τους τομείς (παραγωγικότητα, ποιότητα, συνθήκες εργασίας, καινοτομίες, κλπ).

#### **Στόχοι του Κύκλου Ποιότητας**

Ο κύκλος ποιότητας έχει δύο βασικές κατηγορίες στόχων.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνους τους στόχους που αφορούν στη βελτίωση του αποτελέσματος και των συνθηκών της εργασίας των μελών του. Βασικοί στόχοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας
- μείωση του κόστους
- μείωση των ελαττωματικών
- αύξηση της παραγωγικότητας
- βελτίωση των συστημάτων πρόληψης ατυχημάτων
- βελτίωση των συνθηκών εργασίας
- βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι στόχοι που αφορούν την ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των μελών του κύκλου ποιότητας. Τέτοιοι στόχοι είναι:

- ικανοποίηση, μέσω της συμμετοχής, ανώτερων αναγκών όπως προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, ολοκλήρωση
- μείωση της αλλοτρίωσης της εργασίας
- βελτίωση της αφοσίωσης του εργαζομένου
- ανάπτυξη της επικοινωνίας
- ανάπτυξη συλλογικού-ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας
- Οργανωτική διάρθρωση και ρόλοι. Οι κύκλοι ποιότητας (Κ.Π.) διαρθρώνονται παράλληλα (καθέτως και οριζοντίως) της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.
- Επιτροπή Κ.Π. επιχείρησης. Τα μέλη της Επιτροπής προέρχονται από το ανώτατο μάνατζμεντ της επιχείρησης. Ο βασικός ρόλος της Επιτροπής είναι η παρακολούθηση και η προώθηση των κύκλων ποιότητας σε όλη την επιχείρηση.
- Συντονιστική Επιτροπή Κ.Π. Ο ρόλος της Επιτροπής αυτής είναι ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η προώθηση της ανάπτυξης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των Κ.Π. Οι βασικές της λειτουργίες είναι:
  - ✓ η προετοιμασία των στόχων του εργοστασίου ή του τμήματος σε ότι αφορά τους Κ.Π.
  - ✓ προώθηση των Κ.Π. στους εργαζομένους
  - ✓ παρακολούθηση των αλλαγών ή των έργων που πραγματοποιούνται μετά από προτάσεις των Κ.Π.
- Ηγέτης του Κ.Π. Εκλέγεται από τα ίδια τα μέλη του κύκλου και έχει δύο βασικούς ρόλους. Πρώτον, την αποτελεσματική λειτουργία του κύκλου και δεύτερον, την αποτελεσματική σύνδεση του κύκλου με το περιβάλλον του.

- Μέλη του Κύκλου. Εντοπίζουν τα προβλήματα, αναλύουν τις αιτίες τους, βρίσκουν, αξιολογούν και προτείνουν λύσεις.
- Διευκολυντής / Σύμβουλος Κ.Π. Αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο πρόσωπο για την εισαγωγή και την ανάπτυξη ενός προγράμματος κύκλων ποιότητας. Έχει τη γνώση και την εμπειρία τόσο πάνω στη συμμετοχή όσο και γενικότερα στις οργανωτικές αλλαγές. Διαμορφώνει τη διαδικασία εισαγωγής των κύκλων ποιότητας, αλλά και επιλύει τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια αυτής.

#### 5.3.4. Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας και Προσαρμογή Ατόμου

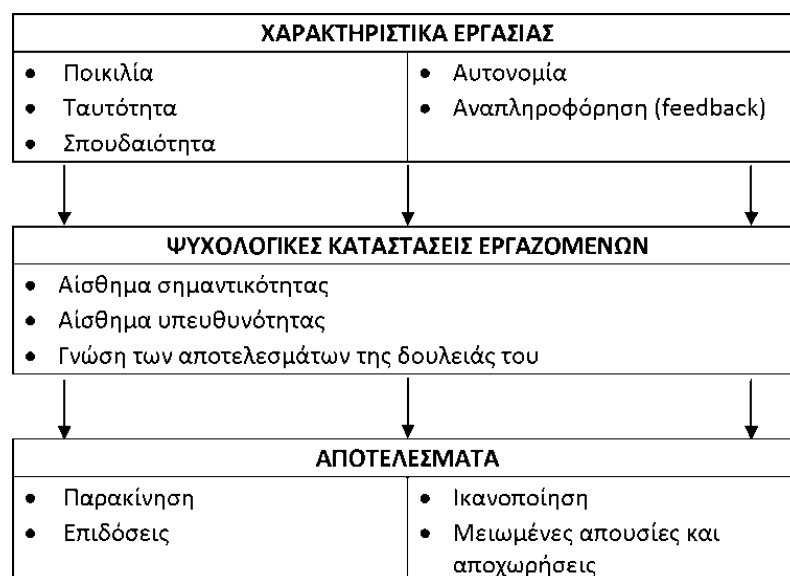
Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρακίνηση να σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνουν την παρακινήτικη τους δύναμη. Το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διακρίνεται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά ή διαστάσεις τα οποία επιδρούν στην παρακίνηση του εργαζόμενου. Αυτά είναι:

- ποικιλία καθηκόντων
- ταυτότητα καθηκόντων
- σπουδαιότητα καθηκόντων
- αυτονομία
- αναπληροφόρηση(feedback)

Τα τρία πρώτα προσδιορίζουν τη σπουδαιότητα εργασίας. Το χαρακτηριστικό της αυτονομίας της εργασίας προσδιορίζει την υπευθυνότητα που αισθάνεται για την εργασία ο εργαζόμενος. Τέλος, η αναπληροφόρηση προσδιορίζει τη γνώση του εργαζόμενου σχετικά με τα αποτελέσματα των προσπαθειών του.

#### Επιδράσεις των Χαρακτηριστικών Εργασίας

##### στην Παρακίνηση (Hackman- Oldham)





### 5.3.5. Χαρακτήρας του Ατόμου και Παρακίνηση

- Οι ανάγκες των ανθρώπων διαφέρουν ως προς την ιεράρχησή τους, καθώς και ως προς την ένταση του κινήτρου για δράση.
- Ο χαρακτήρας του ατόμου εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς. Κεντρικό στοιχείο του χαρακτήρα και κατά συνέπεια βασικό αίτιο της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι οι ανάγκες του. Όλοι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα διότι διαφέρουν οι ανάγκες που για τον καθένα είναι κυρίαρχες, ενώ όλες υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους.
- Ο KarlJungστηρίζεται την τυπολογία των χαρακτήρων σε δύο βασικές συνεχείς διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την «εκφραστικότητα» ή το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι εκδηλωτικό ή έχει ανοικτή, εκδηλωτική, εκφραστική συμπεριφορά.
- Η δεύτερη διάσταση (συνεχές) εκφράζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυριαρχική (επιβλητική) συμπεριφορά ή μη κυριαρχική (συγκαταβατική) συμπεριφορά πάνω στους άλλους.

Υπάρχουν χαρακτήρες οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες:

- Ο «προωθητικός» χαρακτήρας. Ένα άτομο που επιζητά την προβολή, την εκτίμηση των άλλων, με φαντασία, με οράματα, ομιλητικό, κυριαρχικό πάνω στους άλλους.
- Ο «διευκολυντής». Έχει εκδηλωτική και μη κυριαρχική συμπεριφορά, είναι φιλικό, ζεστό, δεκτικό, εύκολα συνεργάσιμο, υπομονετικό και εξυπηρετικό προς τους άλλους άτομο.
- Ο «κυριαρχικός» χαρακτήρας. Είναι άτομα συνήθως απαιτητικά από τον εαυτό τους και τους άλλους, με αυτοπεποίθηση και ενδιαφέρον για την ουσία.

Τέλος, υπάρχουν άτομα που διακρίνονται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης που έχουν για σιγουριά. Γι' αυτό είναι κλειστά άτομα, με προτίμηση στην ακρίβεια, στις λεπτομέρειες, στην τάξη, στην ανάλυση, στις αποδείξεις και στις εγγυήσεις. Ο χαρακτήρας αυτός μπορεί να ονομαστεί «αναλυτικός».

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡ Α	ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ Ανάγκη: Αναγνώριση  Λοιπά χαρακτηριστικά: εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός, ομιλητικός, διαισθητικός, οράματα, φαντασία, προβολή, μεγάλα λόγια	ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ Ανάγκη: Ανθρώπινες σχέσεις  Λοιπά χαρακτηριστικά: ζεστός, φιλικός, δεκτικός, υπομονετικός, εύκολα συνεργάσιμος, εξυπηρέτηση	ΜΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
	ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ Ανάγκη: Επιτεύγματα  Λοιπά χαρακτηριστικά: απαιτητικός, ρεαλιστής, δραστήριος, με αυτοπεποίθηση, ικανός, αποτέλεσμα	ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ Ανάγκη: Σιγουριά  Λοιπά χαρακτηριστικά: αναλυτής, λεπτολόγος, ερευνητής, ακρίβεια, εγγύηση, απόδειξη	

#### Τυπολογία Χαρακτήρων με Βάση την Ένταση των Αναγκών (Κ. Jung)

Η παραπάνω τυπολογία επιτρέπει τη διάγνωση του χαρακτήρα του ατόμου και την προσαρμογή των κινήτρων σε αυτόν. Ένα άτομο «προωθητικό» παρακινείται περισσότερο μέσω της αναγνώρισης και των συμβόλων κύρους, ενώ ένα άτομο «διευκολυντής» παρακινείται περισσότερο μέσω του καλού κλίματος και των ανθρώπινων σχέσεων. Ένα άτομο «κυριαρχικό» παρακινείται περισσότερο από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων ενώ ένα άτομο «αναλυτικό» από ενέργειες, πράγματα ή καταστάσεις που το κάνουν να αισθάνεται σιγουριά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 6.1. Η ανάγκη για αλλαγή

##### 6.1.1. Η διαγνωστική στην επιχείρηση

Ο όρος διαγνωστική έχει ληφθεί από την ιατρική επιστήμη και σημαίνει εντόπιση της μορφής, της έκτασης και των αιτιών μιας αρρώστιας.

Επιχειρησιακή διαγνωστική είναι η επιστημονική τεχνική που έχει ως αντικείμενο να διαπιστώσει να η επιχείρηση ως σύνολο ή κάποιος τομέας ή τμήμα της δεν λειτουργεί σωστά. Στην περίπτωση αυτή επισημαίνονται οι εκδηλώσεις και αναζητούνται τα αίτια αυτής της κακής λειτουργίας, για να είναι δυνατή η λήψη των επιβαλλόμενων μέτρων προς αποκατάστασή της.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχειρησιακή διαγνωστική είναι:

1. Οικονομική ανάλυση των αποδόσεων στην επιχείρηση.
2. Η εξαγωγή βασικών σχέσεων ως προς τα μεγέθη της.
3. Η στατιστική ανάλυση των διαφόρων επιχειρησιακών μεγεθών.
4. Η γραφική απεικόνιση με διαχρονικές συγκρίσεις και με σαφή παράσταση της πορείας της επιχείρησης.
5. Η συνέντευξη με Managers και άλλα στελέχη της επιχείρησης.

Το κύριο έργο της διαγνωστικής είναι να προσδιορίσει που και γιατί πρέπει να γίνει αλλαγή μέσα στην επιχείρηση.

Τα στάδια που ακολουθεί μετά τις ενδείξεις που προκύπτουν από τα μέσα που αναφέραμε παραπάνω είναι: α) η λεπτομερέστερη παρατήρηση, β) η συστηματική ανάλυση και γ) η αντικειμενική κριτική.

Μόνο έτσι μπορεί να καταλήξει σε ακριβή συμπεράσματα που θα αποτελέσουν γνώμονα για τα απαιτούμενα μέτρα θεραπείας.

##### 6.1.2 Οι πιέσεις για αλλαγή

Οι πιέσεις που οδηγούν στην αλλαγή μέσα στην επιχείρηση ενδέχεται να προέρχονται από διάφορες πλευρές, είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.

###### 6.1.2.1. Πιέσεις από το εσωτερικό της επιχείρησης

Αυτές μπορεί να προέρχονται από:

- Την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή έχοντας διαρκή εποπτεία και πληροφόρηση για το σύνολο της επιχείρησης και για κάθε τομέα χωριστά, είναι ίσως η πρώτη που αντιλαμβάνεται το «τι», «πού» και γιατί δεν πάει καλά και χρειάζεται αλλαγή.

- Τα ανώτατα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους τομείς και τα τμήματα που διοικούν και μπορούν να εντοπίζουν τις δυσλειτουργίες που απαιτούν διόρθωση.
- Το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση και αποκτά άμεση αντίληψη των οργανωτικών και άλλων προβλημάτων που δημιουργούνται. Τα μέλη του μέσω αναφορών και υποδείξεων μπορούν να γνωστοποιήσουν τις διαπιστώσεις που κάνουν, οι οποίες αξιολογούνται και οδηγούν στη λήψη μέτρων για τις απαιτούμενες αλλαγές.

### **6.1.2.2. Πιέσεις από το εξωτερικό της επιχείρησης**

Αυτές μπορεί να οφείλονται:

1. Στο πολιτικό - νομοθετικό περιβάλλον

Με τη νομοθεσία θεσπίζονται από την πολιτική ηγεσία της κάθε χώρας θεσμοί που απαιτούν αναπροσαρμογές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα η νομοθετική επιβολή της σύστασης και της λειτουργίας του «Συμβουλίου των εργαζομένων ή της επιχείρησης» αναγκάζει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυτή την μορφή συνεργασίας εργοδοτών εργαζομένων.

2. Στο περιβάλλον του ανταγωνισμού

Οι ομοειδείς επιχειρήσεις όπως αναφέραμε ήδη πολλές φορές παρακολουθούν η μία την άλλη στο πλαίσιο του ελεύθερου και σκληρού ανταγωνισμού. Όταν κάποιος ανταγωνιστής εφαρμόζει μια νέα μέθοδο οι άλλοι είναι αναγκασμένοι να απαντήσουν είτε με τον ίδιο τρόπο είτε με κάποιον άλλον για την αποφυγή απώλειας της πελατείας τους.

3. Στο οικονομικό περιβάλλον

Πρόκειται για τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά και οι οποίες υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις σε σημαντικές αλλαγές π.χ. σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης-ύφεσης που η χρηματοδότησή τους από τις τράπεζες είναι περιορισμένη γίνεται αναγκαστική περικοπή των πιστώσεων προς την πελατεία.

4. Στο τεχνολογικό περιβάλλον

Έχουμε αναφέρει και παραπάνω ότι η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη αναγκάζει τις επιχειρήσεις να κάνουν διαρκείς μεταβολές, όχι μόνο στον τομέα της παραγωγής, αλλά και στις εργασίες γραφείου, στις επικοινωνίες, στη λήψη αποφάσεων κ.λ.π.

## **6.2. Μορφές αναδιοργάνωσης**

Η αναδιοργάνωση μπορεί να παίρνει την μορφή της στρατηγικής αλλαγής, της τεχνολογικής αλλαγής στο προσωπικό, της εξυγίανσης και του εκσυγχρονισμού της επιχείρησης.

### **6.2.1 Στρατηγική αλλαγής**

Αυτή αφορά στην ανώτατη διοικητική θέση της επιχείρησης που είναι κυρίως υπεύθυνη για την χάραξη της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής και στις ανώτερες

διοικητικές θέσεις που χαράζουν την ειδική στρατηγική του κάθε τομέα. Η αλλαγή αυτή μπορεί να σημαίνει επαναπροσανατολισμό ή αναζωογόνηση της επιχείρησης.

Επαναπροσανατολισμός είναι μια ριζική αλλαγή σκοπού ή αντικειμένου, που βγάζει την επιχείρηση από την πορεία και την τοποθετεί σε νέα. Π.χ. μια βιομηχανία παραγωγής ζαχαρωδών προϊόντων που παράγει ποικιλία από γλυκά εγκαταλείπει όλη αυτή την ποικιλία και στρέφεται στην αποκλειστική παραγωγή μαρμελάδας.

Αναζωογόνηση είναι μια ανανέωση και τόνωση της επιχείρησης, με αλλαγές σε μεθόδους και τεχνικές, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει νέο πρόσωπο και δύναμη για την συνέχιση της πορείας της μέσα στον ανταγωνισμό.

Προϋποθέσεις για την αλλαγή στρατηγικής είναι: α) πλήρης εγκατάλειψη των όσων ίσχυαν και εφαρμόζονταν προηγουμένως, β) δυναμική θεμελίωση και καθιέρωση της αλλαγής και γ) υποστήριξη με κάθε τρόπο του νέου δρόμου που χαράχθηκε και θα ακολουθηθεί.

### **6.2.2. Τεχνολογική αλλαγή**

Η εποχή μας αποτελεί περίοδο διαρκούς τεχνολογικής επανάστασης. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις και εφαρμογές καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχείρησης. Ο σκληρός ανταγωνισμός βρίσκει πεδίο ανάπτυξης στην τεχνολογική εξέλιξη. Ιδιαίτερα, η εισβολή των computers, με τις γενεές τους που διαδέχεται η μια την άλλη με μεγάλη ταχύτητα, δημιουργεί πρόβλημα συνεχών αλλαγών και αναπροσαρμογών. Η βιομηχανοποίηση τείνει να γίνει εντελώς ηλεκτρονική. Το σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης με computers εξελίσσεται συνεχώς με σύνδεση online-realtime, με χρήση προσωπικών υπολογιστών. Η μεγαλύτερη δυνατή χρήση υπολογιστών σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως ήδη αναφέραμε, αποτελεί σύγχρονο σύνθημα και στόχο. Ακόμα και η χρησιμοποίηση ρομπότ - ρομποτική, στη θέση εκτελεστών έχει εισαχθεί στις επιχειρήσεις.

Όλα αυτά δείχνουν ότι η τεχνολογική πίεση για αλλαγή στις επιχειρήσεις έχει πολύ έντονο και επιτακτικό χαρακτήρα.

### **6.2.3 Διαρθρωτική αλλαγή**

Η διαρθρωτική αλλαγή (δηλαδή αλλαγή στην όλη δομή της επιχείρησης) ενδέχεται να επιβάλλεται αυτοτελώς ή σε συνάρτηση με την τεχνολογική αλλαγή.

Και στις δύο περιπτώσεις, διαρθρωτική αλλαγή μπορεί να σημαίνει μεταβολή στην:

- Τομεοποίηση και τμηματοποίηση.
- Ανάπτυξη των επιπέδων του Management.
- Ανάπτυξη των θέσεων Management σε βάθος.
- Έκταση της διοίκησης ή του ελέγχου.
- Ενότητα της διοίκησης.
- Αναδιάταξη των θέσεων εργασίας.
- Ανάπτυξη των επικοινωνιών.
- Λήξη των αποφάσεων.
- Αύξησης, μείωση ή κατάργηση των επιτελικών θέσεων.

- Χρησιμοποίηση συλλογικών οργάνων.
- Σαφέστερο διαχωρισμό διοίκησης και εκμετάλλευσης.
- Αποφυγή σύγχυσης και σύγκρουσης αρμοδιοτήτων.
- Ευρύτερη χρησιμοποίηση της εξουσιοδότησης, για τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης.
- Αντιμετώπιση των άτυπων εργασιακών ομάδων.
  
- Άσκηση του ελέγχου.

Ένα μέρος της διαρθρωτικής αλλαγής αφορά φιλοσοφία Management, κυρίως ως προς την εφαρμογή, της αποκέντρωσης εξουσίας, της συμμετοχικής λήψης των αποφάσεων και της οργανικής ηγεσίας.

Μία από τις εφαρμογές που συντελούν στην αύξηση του οργανικού Management είναι η βαθμιαία εισαγωγή των «κύκλων ποιότητας» που περιλαμβάνει διάφορες ηγετικές συμπεριφορές προς τους εργαζομένους όπως ο εμπλουτισμός των έργων τους, η δημιουργία συνεκτικών ομάδων εργασίας, η αύξηση της συμμετοχής, η διδασκαλία δεξιοτεχνίας, η βελτίωση των επικοινωνιών και η εισαγωγή καινοτομιών.

#### **6.2.4 Εξυγίανση της επιχείρησης**

Είναι η λήψη μέτρων για την αποκατάσταση της «υγείας» μιας πάσχουσας επιχείρησης.

Η διαδικασία της εξυγίανσης της επιχείρησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια: 1) εμφάνιση και διαπίστωση συμπτωμάτων που δείχνουν ότι η επιχείρηση πάσχει 2) διερεύνηση των αιτιών που την προκαλούν 3) λήψη των κατάλληλων θεραπευτικών μέσων για την καταπολέμηση των αιτιών της ασθένειας 4) κριτική της θεραπείας που έγινε με βάση τα αποτελέσματα των αλλαγών 5) παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης για την διατήρηση των ευνοϊκών αποτελεσμάτων και τον αποκλεισμό υποτροπής της ασθένειας.

Τα συμπτώματα κλονισμού της υγείας της επιχείρησης προκύπτουν από την παρατήρηση και βεβαιώνονται από ποσοτικά μετρήσιμα μεγέθη, όπως η παραγωγικότητα της λειτουργίας των μηχανημάτων, ο κύκλος ζωής, η μείωση των κερδών, η τυχόν ζημιά κ.λπ.

Ουσιώδη παράγοντα της επιχειρησιακής εξυγίανσης αποτελεί η λήψη των ορθών θεραπευτικών μέσων, δηλαδή οι σωστές αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να υπάρξει θεραπεία. Οι αλλαγές μπορεί να είναι στρατηγικές, τεχνολογικές και διαρθρωτικές, όπως αναφέραμε παραπάνω.

#### **6.2.5 Εκσυγχρονισμός της επιχείρησης**

Σημαίνει εναρμόνιση της συγκρότησης και της δράσης της επιχείρησης με τα πορίσματα και τα επιτεύγματα της σύγχρονης επιστήμης και τεχνολογίας, με την επιδίωξη της βελτίωσης της αποδοτικότητάς της και την τάση της αριστοποίησης.

Ο επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός αποτελεί συνάρτηση τριών παραγόντων α) του χρόνου στο οποίο γίνεται β) του τόπου όπου πραγματοποιείται και γ) των χρηματοπιστωτικών μέσων που διατίθενται.

Ο εκσυγχρονισμός μπορεί να έχει μορφή, είτε συνεχή και τακτική, όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις των προοδευμένων χώρων που παρακολουθούν και εφαρμόζουν ότι νεότερο και προσφορότερο παρέχουν οι σχετικές με την επιχειρησιακή δράση επιστήμες και η τεχνολογία ή έκτακτη ή περιοδική όπως συμβαίνει με τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες, σε κάποιο σημείο της πορείας τους αντιλαμβάνονται ότι οφείλουν να εναρμονισθούν με την πρόοδο, γιατί αλλιώς είναι καταδικασμένες.

Ο εκσυγχρονισμός απαιτεί :1) μελέτη της παρούσας κατάστασης 2) επισήμανση των τομέων, μέσων και καταστάσεων όπου πρέπει να εφαρμοσθεί 3) επιλογή των τρόπων και των μέτρων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του 4) σχεδιασμό της εφαρμογής του 5) εξεύρεση των κεφαλαίων που είναι αναγκαία 6) διενέργεια των επενδύσεων που απαιτούνται 7) παρακολούθηση της εφαρμογής του στην πράξη και 8) κριτική της επιτυχίας του βάσει των αποτελεσμάτων που προκαλεί.

### **6.3 Η οργανωτική ανάπτυξη και τα προβλήματά της**

#### **6.3.1 Τεχνικές της οργανωτικής ανάπτυξης**

Η οργανωτική ανάπτυξη αφορά στο προσωπικό της επιχείρησης και είναι η διαδικασία αλλαγής συμπεριφορών, γνώσεων, στάσεων, πίστευων και αξιών του.

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει - όπως και στις άλλες περιπτώσεις που αναφέραμε παραπάνω- στάδιο διάγνωσης και στάδιο θεραπείας.

1. Οι διαγνωστικές ενέργειες περιλαμβάνουν αποτύπωση της παρούσας κατάστασης. Όλα τα στοιχεία συγκεντρώνονται και αναλύονται. Χρησιμοποιούνται έτσι ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις κ.ά.
2. Οι θεραπευτικές ενέργειες που αφορούν στην αλλαγή των ανθρώπων περιλαμβάνουν τις τεχνικές: α) εκπαίδευσης - επιμόρφωσης. Με τη διδασκαλία βελτιώνονται οι γνώσεις, οι εμπειρίες, οι επιδεξιότητες, οι ικανότητες β) σχηματισμού ομάδων στο τύπο του Team. Έτσι προκαλείται μια σειρά δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην αύξηση της ομαδικής απόδοσης. Χρησιμοποιούνται και αναλύονται τα πρότυπα αποδόσεων, η συνεκτικότητα της ομάδας, οι ατομικοί ρόλοι και οι διαπροσωπικές σχέσεις, με συζητήσεις και διδασκαλία.
3. Των δραστηριοτήτων μεταξύ ομάδων με την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο αποκλείονται οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων.
4. Του σχεδιασμού της ζωής και της καριέρας των εργαζομένων. Βοηθά στην επίλυση προσωπικών προβλημάτων μεεπισήμανση τωνδυνατοτήτων και των αδυναμιών του καθενός και στην επίτευξη των ατομικών σκοπών.

#### **6.3.2 Τα προβλήματα της οργανωτικής ανάπτυξης**

Κάθε αλλαγή που αφορά στο προσωπικό, ιδιαίτερα δε η ουσιώδης και σημαντική, συνοδεύεται από τη δημιουργία ορισμένων προβλημάτων με κυριότερο την αντίδραση και στην αλλαγή.

Διάφοροι λόγοι γεννούν και ενισχύουν την αντίδραση στην αλλαγή, όπως: α) η τάση για αδράνεια β) η μη καταλληλότητα του χρόνου γ) ο αιφνιδιασμός δ) η πίεση, έστω και διακριτική ε) η φοβία μήπως θιγούν προσωπικά συμφέροντα ζ) η παρανόηση ή παρεξήγηση του σκοπού της αλλαγής και η) διάφοροι υποκειμενικοί παράγοντες.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων και την επιτυχία της αλλαγής χρησιμοποιείτε ο όρος «διαχείρισή της». Αυτή περιλαμβάνει:

1. Κατάλληλη παρουσίαση της ανάγκης για αλλαγή και των επιδιωκόμενων με αυτή στόχων. Γι' αυτό πρέπει να αποφεύγονται ο αιφνιδιασμός, η ακαταλληλότητα του χρόνου που επιλέγεται και η πίεση, έστω και διακριτική.
  2. Καθιέρωση άνετης επικοινωνίας για την απάντηση σε όλα τα ερωτήματα και τις απορίες και η παροχή κάθε χρήσιμης πληροφορίας ώστε να λύνονται τυχόν παρανοήσεις και να γίνεται κατανοητό ότι η αλλαγή δεν θα θίξει προσωπικά συμφέροντα.
  3. Παροχή της δυνατότητας για συμμετοχή του προσωπικού στην σχεδιαζόμενη αλλαγή. Η συμμετοχή περιορίζει τις αντιδράσεις και αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας της αλλαγής.
  4. Διευκόλυνση με κάθε τρόπο της πρόσληψης όλων των γνώσεων και των μεθόδων που απαιτούνται για την επιδιωκόμενη αλλαγή συμπεριφορών.
  5. Υποστήριξη με διακριτικότητα, αλλά και σταθερότητα από τους Managers του σχεδίου της αλλαγής που πρέπει να γίνει πράξη.
  6. Διαπραγμάτευση της αποδοχής της αλλαγής με όσους αντιδρούν, σαν προωθημένο μέσο για την πραγματοποίησή της .
  7. Θέσπιση κινήτρων και ανταμοιβών για την εφαρμογή της αλλαγής.
  8. Ακρόαση με προσοχή κάθε άποψης που προβάλλεται κατά της αλλαγής και αποδοχή κάθε ορθής άποψης, με αναπροσαρμογή του σχετικού σχεδίου.
9. Καταστολή, δηλαδή επιβολή κυρώσεων, με περίσκεψη και μελέτη, κάθε συστηματικής και αδικαιολόγητης αντίδρασης ορισμένων μελών του προσωπικού, που με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν κίνδυνο αποτυχίας της σχεδιαζόμενης αλλαγής.



## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο τελευταίο κεφάλαιο θα γίνει μια ανακεφαλαίωση των όσων έχουν καταγραφεί παραπάνω.

Αρχικά, αναλύεται η έννοια της επιχείρησης. Τι είναι επιχείρηση, η δομή της, οι αντικειμενικοί στόχοι της, καθώς και οι ομάδες που δρουν μέσα σε αυτή. Ακόμη, ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν τη μεγάλη πλειοψηφία στον ελλαδικό χώρο. Ένα ακόμα ερώτημα που εξετάζεται είναι με ποια κριτήρια οι καταναλωτές «έλκονται» από μία επιχείρηση ώστε να γίνουν πελάτες της.

Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζουμε την οργάνωση της επιχείρησης. Την οργανωτική δομή της επιχείρησης, πότε αυτή θεωρείται αποδοτική και πότε ατελής.

Παρακάτω γίνεται διαχωρισμός των εξουσιών. Αναλύονται οι έννοιες της γραμμικής και επιτελικής εξουσίας. Εκτενέστερα, περιγράφονται επίσης η συγκέντρωση/ αποκέντρωση εξουσίας καθώς και τα συλλογικά όργανα εξουσίας.

Στη συνέχεια της πτυχιακής αυτής κύριο θέμα μελέτης είναι ο άνθρωπος. Η προσωπικότητά του, η συμπεριφορά του και οι αντιλήψεις του. Σημαντικός παράγοντας που αναπτύσσεται εδώ είναι η παρακίνηση των εργαζόμενων, τα κίνητρα για να γίνουν πιο αποδοτικοί και η εργασία τους να αποτελεί έμπνευση και όχι υποχρέωση.

Το τελευταίο μέρος της εργασίας πραγματεύεται το πόσο θεμελιώδους σημασίας είναι η αλλαγή και η αναδιοργάνωση για την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι πιέσεις που ασκούνται από διάφορες πλευρές (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον) καταστούν απαραίτητο τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής στον τομέα της.

### 7.2 ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ

Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για να έχουμε μια υγιή, κερδοφόρα επιχείρηση αρχικά θα πρέπει να είναι σωστά δομημένη. Αυτό σημαίνει ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Η θέση αυτή θα πρέπει να αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο ώστε να εργασθεί ακόμα πιο σκληρά και να εξελιχθεί όσο το δυνατό περισσότερο με σκοπό την προσωπική και συλλογική επίτευξη του στόχου. Η αλλαγή και η αναπροσαρμογή στα σύγχρονα δεδομένα είναι απαραίτητη.

Ακολουθώς αναφέρουμε ενδεικτικά κάποιες προτάσεις για περαιτέρω αποδοτικότητα των επιχειρήσεων:

1. Η επιχείρηση είναι δίπλα στον εργαζόμενο. Τον ενθαρρύνει, τον επαινεί και τον επιβραβεύει οικονομικά, και ηθικά. Διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια, ταξίδια και διαμορφώνει ένα ευχάριστο χώρο εργασίας και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.
2. Διαχείριση κόστους. Μείωση του λειτουργικού κόστους και βελτίωση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητας.
3. Διαχείριση κρίσεων. Με τον όρο κρίση εννοούμε ένα απρόβλεπτο γεγονός που συμβαίνει απροειδοποίητα και απειλεί την επιχείρηση με άμεσες ή έμμεσες συνέπειες. Με όπλο τη γνώση και την πρόληψη η επιχείρηση δρα πριν, μετά και κατά τη διάρκεια της κρίσης με σκοπό την εξάλειψη της με σκοπό τις λιγότερες αρνητικές συνέπειες για αυτήν.
4. Αξιολόγηση. Ο επιχειρηματίας αξιολογεί και συγκρίνει την αποδοχή της επιχείρησης του σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές του κλάδου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Μάντζαρης Γ. 2006. *Σύγχρονη οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Γκιούρδας εκδοτική.
- 2) Χυτήρης Λ. 2001. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Interbooks.
- 3) Κανελλόπουλος Κ. 2003. *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: International Publishing.
- 4) Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2007. *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- 5) Φαναριώτης Π. 2001. *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- 6) Παπάνης Ε. 2007. *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*. *Ελληνική Κοινωνική έρευνα*, (Διαδίκτυο). 8 Σεπτεμβρίου, Διαθέσιμο στο: [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_5393.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_5393.html)
- 7) Γκορέζης Π. *Παρακίνηση*. users.auth.gr (Διαδίκτυο, αρχείο pdf). Διαθέσιμο στο: <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>

