ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Λειτουργίες του μάνατζμεντ

Προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχος, με πρακτικά παραδείγματα για μηχανικούς

Δρ. Ιωάννης Λαμπρόπουλος

Περιεχόμενα

01	**Οι τέσσερις λειτουργίες σε ένα σύστημα**	Από τον Fayol στη σύνδεση λειτουργιών και στόχων
02	**Προγραμματισμός και στρατηγική**	Όραμα, αποστολή, στρατηγικές, στόχοι SMART, διοίκηση μέσω στόχων
03	**Λήψη αποφάσεων**	Ορθολογισμός, συνθήκες, βήματα, τύποι, στυλ και τεχνικές
04	**Οργάνωση**	Οργανόγραμμα, τμηματοποίηση, εύρος ελέγχου, εξουσία, εξουσιοδότηση
05	**Διεύθυνση και ηγεσία**	Θεωρίες ηγεσίας, θεωρίες παρακίνησης, ομάδες εργασίας
06	**Έλεγχος**	Διαδικασία, τύποι, στρατηγικές, εργαλεία και αρχές ελέγχου
07	**Ερωτήσεις κατανόησης**	Πολλαπλής επιλογής και Σωστό/Λάθος, όπως στην εξέταση

Σας δίνουν 10 εκατ. € και τρία χρόνια για να στήσετε μια μονάδα ανακύκλωσης μπαταριών.

Ποια είναι η πρώτη σας απόφαση και ποια η τελευταία;

Συζητήστε με τον διπλανό σας και γράψτε τρεις αποφάσεις με τη σειρά

01

Οι τέσσερις λειτουργίες σε ένα σύστημα

Το μάνατζμεντ είναι ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας επιχείρησης, αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

ΣΧΗΜΑ 4.1

Οι τέσσερις λειτουργίες, όπως τις ορίζει το Κεφάλαιο 4

Ο **Henri Fayol (1841–1925)**, γενικός διευθυντής μεγάλης επιχείρησης εξόρυξης μεταλλευμάτων στα τέλη του 19ου αιώνα, ήταν ο πρώτος που περιέγραψε τις διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού.

01

Προγραμματισμός

planning

Η προσπάθεια επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Στηρίζεται στο όραμα και γεφυρώνει το κενό (gap) ανάμεσα στο σήμερα και σε μια καλύτερη θέση στο μέλλον.

02

Οργάνωση

organizing

Ο καταμερισμός της εργασίας ανάμεσα σε ομάδες και άτομα και ο ενδοεταιρικός συντονισμός τους. Δομεί καθήκοντα και σχέσεις εξουσίας στο οργανόγραμμα.

03

Διεύθυνση – ηγεσία

commanding – leading

Κατευθύνει τον ανθρώπινο παράγοντα και διαμορφώνει τη συμπεριφορά του. Τρεις συνιστώσες: εξουσία, υποκίνηση, ηγεσία.

04

Έλεγχος

controlling

Μετρά και διορθώνει τις αποκλίσεις ανάμεσα σε στόχους και αποτελέσματα: πρότυπα, μέτρηση, επισήμανση και διόρθωση αποκλίσεων.

Ο προγραμματισμός εξειδικεύεται σε **στρατηγικούς, τακτικούς και λειτουργικούς** στόχους. Σχέδια δράσης και προϋπολογισμοί συνοψίζονται σε ένα **επιχειρησιακό σχέδιο**.

ΣΧΗΜΑ 4.2

Ένας κύκλος που κλείνει με αναθεώρηση

1 Προγραμματισμός
καθορισμός στόχων και σχεδίων δράσης

2 Οργάνωση
κατανομή πόρων, ανάθεση καθηκόντων

3 Ηγεσία – διεύθυνση
κίνητρα, καθοδήγηση, επίλυση συγκρούσεων

4 Έλεγχος
μέτρηση αποκλίσεων, οδηγεί σε αναθεώρηση

Στο κέντρο: η λήψη αποφάσεων, που εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών, οι οποίες υλοποιούνται καθημερινά, συνδέονται στενά, αλληλοεπηρεάζονται και είναι δύσκολο να διαχωριστούν από έναν εξωτερικό παρατηρητή.

Η διαδικασία ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση–ηγεσία και καταλήγει στον **έλεγχο**, ο οποίος οδηγεί στην **αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού**.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

Σε ένα τραπεζικό κατάστημα, ο διευθυντής προγραμματίζει τις λειτουργίες, οργανώνει και κατανέμει τους πόρους, φτιάχνει πλάνα εργασίας με προϋπολογισμούς, αναθέτει καθήκοντα, δίνει οδηγίες και ελέγχει τα αποτελέσματα.

02

Προγραμματισμός και στρατηγική

Συνοπτικά, προγραμματισμός είναι «η σκέψη πριν από τη δράση».

ΕΝΟΤΗΤΑ 4.1 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τι είναι ο προγραμματισμός

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο **προγραμματισμός** είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και η επιλογή των μέσων για την επίτευξή τους σε συγκεκριμένο χρόνο, με αντίστοιχα προβλεπόμενο όφελος και κόστος.

Περιλαμβάνει: (1) τον καθορισμό των στόχων, (2) τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών, (3) τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

Ποσοτικοποίηση
των στόχων

Ευθύνη
για την επίτευξή τους

Τα δύο βασικά συστατικά στοιχεία του προγραμματισμού.

ΣΕ ΤΙ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΤΙ	επιθυμεί να επιτύχει
ΓΙΑΤΙ	το επιθυμεί
ΠΩΣ	με ποια μέσα, ποιες ενέργειες
ΠΟΙΟΣ	θα το κάνει
ΠΟΤΕ	θα γίνει
ΤΙ	προβλέπεται να γίνει

ΣΧΗΜΑΤΑ 4.3 ΚΑΙ 4.25

Τρία είδη προγραμματισμού, τρεις χρονικοί ορίζοντες

Είδος	Ποιος	Ορίζοντας στόχων	Περιεχόμενο και παράδειγμα του βιβλίου
Στρατηγικός	Ανώτατη ιεραρχία	Μακροπρόθεσμοι, άνω των 5 ετών	Όραμα, αποστολή, σκοπός, στρατηγικές. Π.χ. αύξηση των πωλήσεων κατά 35% σε 5 χρόνια.
Τακτικός ή επιχειρησιακός	Μεσαία ιεραρχία	Μεσοπρόθεσμοι, 1 έως 3 έτη	Ο τρόπος υλοποίησης των γενικών στόχων. Π.χ. ρυθμός αύξησης εξαγωγών από 10% σε 20%.
Λειτουργικός	Κατώτερη ιεραρχία	Βραχυπρόθεσμοι, έως 1 έτος	Λειτουργικές λεπτομέρειες, ετήσιοι προϋπολογισμοί. Π.χ. αύξηση του ετήσιου διαφημιστικού προϋπολογισμού κατά 8%.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

Ο **στρατηγικός** προγραμματισμός διαμορφώνει όραμα, αποστολή, σκοπό, μακροπρόθεσμους στόχους, στρατηγικές και πολιτικές. «Ο στρατηγός ορίζει πού θέλουμε να πάμε και πώς θα πάμε».

ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ

Ο **τακτικός** και ο **λειτουργικός** αποφασίζουν συγκεκριμένα (ποσοτικά, ποιοτικά, χρονικά) τις ενέργειες και τα μέσα για μετρήσιμους μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους.

Γιατί αξίζει να προγραμματίζουμε

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Συντονισμένη προσπάθεια
δίνει κατευθύνσεις και προσανατολισμό σε στελέχη και εργαζόμενους

Περιορίζει την αβεβαιότητα
υποχρεώνει το μάνατζμεντ να «κοιτάζει το μέλλον» και να προετοιμάζεται έγκαιρα

Περιορίζει την επικάλυψη
αποφεύγει περιττές δραστηριότητες, σπατάλη κόστους και χρόνου

Διευκολύνει τον έλεγχο
κωδικοποιεί και ποσοτικοποιεί τους στόχους

Ευθύνη και πειθαρχία
αυξάνει την αίσθηση ανάληψης ευθύνης

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΟΝ ΔΙΕΠΟΥΝ

Χρονική δέσμευση
τα προγράμματα δεσμεύουν τους αρμόδιους σε προθεσμίες (deadlines)

Ευελιξία
εναλλακτικές λύσεις και ρεαλιστικά σενάρια, όχι ακαμψία

Διορθωτικές κινήσεις
δυναμικά προγράμματα που αναπροσαρμόζονται στις εξωτερικές αλλαγές

«Αφού το μέλλον είναι αβέβαιο, ο προγραμματισμός είναι σπατάλη χρόνου;» Όχι: ακριβώς επειδή ζούμε σε ασταθές περιβάλλον, ο ευέλικτος προγραμματισμός με πολλαπλά σενάρια προετοιμάζει για δυσάρεστες καταστάσεις.

4.1.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΕΚΦΡΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΣΧΗΜΑ 4.4

Τρία ερωτήματα του στρατηγικού προγραμματισμού

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και των τρόπων υλοποίησής τους, με ενδιαφέρον για το «κτίσιμο» ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage).

1

ΠΟΥ βρισκόμαστε τώρα;

Αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης, με βάση το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.

2

ΠΟΥ θέλουμε να πάμε;

Στρατηγική ανάλυση με βάση όραμα, αποστολή, σκοπό, αντικειμενικό στόχο και τους stakeholders. Επιλογή στρατηγικής.

3

ΠΩΣ θα πάμε εκεί;

Εφαρμογή της στρατηγικής με σχέδια δράσης και προϋπολογισμούς.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: αφηρημένο επίπεδο, «στο μυαλό» και «στο χαρτί»

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Μια εταιρεία ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων (1) διαπιστώνει ότι το 80% του τζίρου της είναι κατοικίες σε μία πόλη, (2) θέλει σε πέντε χρόνια να είναι βασικός εγκαταστάτης φωτοβολταϊκών σε βιομηχανίες της περιφέρειας, (3) καταρτίζει πλάνο προσλήψεων, πιστοποιήσεων και προϋπολογισμό εξοπλισμού.

Όραμα, σκοπός, αποστολή, φιλοσοφία, στόχος

Τα κεντρικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζονται πρωταρχικά από την ηγεσία, στο ανώτατο επίπεδο μάνατζμεντ:

Όραμα

vision

Η επιθυμητή ή ιδανική μελλοντική κατάσταση. Υποδεικνύει μακροχρόνια κατεύθυνση, καθοδηγεί αποφάσεις, κινητοποιεί.

Σκοπός

purpose

Ο λόγος ύπαρξης: «ποιοι είμαστε», «γιατί υπάρχουμε», «ποια η απώτερη επιδίωξή μας».

Αποστολή

mission

Συμπυκνώνει τους γενικότερους στόχους που εξυπηρετούν τον σκοπό. Συχνά γραπτή διατύπωση.

Φιλοσοφία

philosophy

Αξίες, αρχές, δεοντολογία, στυλ διοίκησης: διαμορφώνει την κουλτούρα.

Αντικειμενικός στόχος

objective

Ο πρωταρχικός στόχος για την εκπλήρωση της αποστολής. Έχει στρατηγικό χαρακτήρα.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

ΣΚΟΠΟΣ, ΝΕΣΤΛΕ ΕΛΛΑΣ

«Να ενισχύουμε την ποιότητα της ζωής και να συνεισφέρουμε σε ένα πιο υγιές μέλλον.»

ΟΡΑΜΑ, KPI KPI

«Να εξελίσσουμε και να προβάλλουμε δυναμικά τη διατροφική μας κληρονομιά σε ολόκληρο τον κόσμο…»

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

«Να προσφέρει υπηρεσίες φροντίδας υγείας υψηλής ποιότητας για να θεραπεύει τους ασθενείς.»

4.1.4.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.8 ΚΑΙ 4.9

Πρώτο βήμα: διαμόρφωση με βάση το περιβάλλον

Διαμόρφωση στρατηγικής → **Αξιολόγηση στρατηγικής** → **Επιλογή στρατηγικής**

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

P **Πολιτική** νόμοι, θεσμοί, σταθερότητα	**E** **Οικονομική** ΑΕΠ, πληθωρισμός, ανεργία	**S** **Κοινωνική** διανομή εισοδήματος, κοινωνικές τάξεις
T **Τεχνολογική** καινοτομία, Ε&Α, νέα προϊόντα	**D** **Δημογραφική** πληθυσμός, αγορά εργασίας	**G** **Παγκόσμια** διεθνής ανταγωνισμός, γεωπολιτική

Κλαδικό περιβάλλον (Porter): υφιστάμενος ανταγωνισμός, νέοι ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πόροι και ικανότητες: αποκαλύπτουν **δυνατότητες** και **αδυναμίες**. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βιώσιμο αν είναι σπάνιο, διαρκές και δύσκολο να μιμηθεί.

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, τοπική κοινωνία, κυβέρνηση.

Όλα αξιολογούνται σε μια **SWOT ανάλυση**, υπό το πρίσμα του οράματος και της φιλοσοφίας: το αποτέλεσμα είναι η **αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης**.

Δεύτερο βήμα: αξιολόγηση των εναλλακτικών

ΤΡΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Καταλληλότητα ***(suitability)***
ορθολογικότητα και σύγκριση με τις εναλλακτικές

Εφικτότητα ***(feasibility)***
είναι ρεαλιστική και υλοποιήσιμη;

Αποδεκτικότητα ***(acceptability)***
ανάλυση απόδοσης και ανάλυση κινδύνου

Άλλες μέθοδοι: η μήτρα McKinsey/General Electric (ελκυστικότητα αγοράς × ανταγωνιστική θέση, 3×3), το μοντέλο Dutch/Shell (προοπτικές κλάδου) και η μέθοδος Hofer (κύκλος ζωής προϊόντος).

ΜΕΘΟΔΟΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ BCG, ΣΧΗΜΑ 4.10

Αστέρια (stars) υψηλή ανάπτυξη, υψηλό μερίδιο → **επενδύσεις**	**Ερωτηματικά** υψηλή ανάπτυξη, χαμηλό μερίδιο → **επιλεκτική επένδυση ή αποεπένδυση**
Αγελάδες (cash cows) χαμηλή ανάπτυξη, υψηλό μερίδιο → **τα μετρητά χρηματοδοτούν άλλες δραστηριότητες**	**Σκύλοι (dogs)** χαμηλή ανάπτυξη, χαμηλό μερίδιο → **κυρίως αποεπένδυση**

Κάθετος άξονας: ρυθμός ανάπτυξης αγοράς. Οριζόντιος: σχετικό μερίδιο αγοράς.

4.1.4.3 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.15 ΚΑΙ 4.16

Στρατηγικές ανάπτυξης: η μήτρα Ansoff

ΜΗΤΡΑ ANSOFF, ΣΧΗΜΑ 4.16

	Υφιστάμενα προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υφιστάμενες αγορές	**Διείσδυση αγοράς** μεγαλύτερο μερίδιο με όσα ήδη έχουμε, π.χ. επιθετικό μάρκετινγκ	**Ανάπτυξη προϊόντος** νέο, καινοτομικό προϊόν στους ίδιους πελάτες, απαιτεί Ε&Α
Νέες αγορές	**Ανάπτυξη αγοράς** τα ίδια προϊόντα σε νέες αγορές, π.χ. διεθνοποίηση	**Διαφοροποίηση** νέα προϊόντα σε νέες αγορές, συσχετισμένη ή μη, υψηλός κίνδυνος

ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ: ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΕΩΝ ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΪΚΩΝ

Διείσδυση
περισσότερα συμβόλαια συντήρησης στους ίδιους πελάτες στην Ελλάδα

Ανάπτυξη αγοράς
οι ίδιοι αντιστροφείς στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία

Ανάπτυξη προϊόντος
νέα μπαταρία οικιακής αποθήκευσης για τους υπάρχοντες πελάτες

Διαφοροποίηση
φορτιστές ηλεκτρικών οχημάτων για δήμους

Η **σταθεροποίηση** διατηρεί σχετικά σταθερή την ανταγωνιστική θέση, ενώ η στρατηγική «του δεν κάνω τίποτα» δεν αλλάζει στρατηγικά παρά τις εξωτερικές αλλαγές. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να είναι **κάθετη** (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω στην αλυσίδα αξίας) ή **οριζόντια**.

Ανταγωνιστικές στρατηγικές, εξυγίανση, κύκλος ζωής

ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ PORTER, ΣΧΗΜΑ 4.17

Ηγεσία κόστους
χαμηλότερο κόστος: χαμηλότερη τιμή ή ίδια τιμή με υψηλότερο περιθώριο

Διαφοροποίηση
ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, υπεροχή, δύσκολη μίμηση

Εστίαση στο κόστος
ένα τμήμα της αγοράς (niche) με χαμηλότερο κόστος

Εστίαση στη διαφοροποίηση
κάτι εξαιρετικό και διαφορετικό για ένα τμήμα της αγοράς

Οδηγοί κόστους (Πίνακας 4.1): οικονομίες κλίμακας και μάθησης, κόστος εισροών, σχεδιασμός προϊόντος, τεχνολογία, τοποθεσία κ.ά.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ

Διάσωση
η πιο ήπια: συρρίκνωση, σταθεροποίηση, αναδόμηση–ανάπτυξη

«Αιχμάλωτη» επιχείρηση
εξάρτηση από μια μεγαλύτερη, ισχυρότερη επιχείρηση

Ρευστοποίηση
«λύση ανάγκης»: διακόπτεται η ύπαρξη της επιχείρησης

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ, ΣΧΗΜΑ 4.18

Εισαγωγή
μικρή αγορά, έξοδα πάνω από τα έσοδα

Ανάπτυξη
γρήγορη μεγέθυνση, μερίδιο, κανάλια

Ωρίμανση
ανταγωνισμός τιμών, μείωση κόστους

Παρακμή
επιμήκυνση ζωής ή απόσυρση

ΣΧΗΜΑΤΑ 4.20 ΚΑΙ 4.21

Στρατηγική σε τρία οργανωτικά επίπεδα

Επίπεδο	Ποιος αποφασίζει	Περιεχόμενο των αποφάσεων	Πιο συμβατές στρατηγικές
Εταιρικό επίπεδο	Διευθύνων σύμβουλος, ανώτατα στελέχη	Καθορισμός του συνολικού εύρους δραστηριοτήτων: όραμα, συνέργειες, κατανομή πόρων ανάμεσα σε μονάδες, χρηματοοικονομική στρατηγική.	Ανάπτυξης, εξυγίανσης
Επιχειρησιακές μονάδες	Μάνατζερ επιχειρησιακών μονάδων	Πώς θα ανταγωνιστεί με επιτυχία η μονάδα στην αγορά της: τοποθέτηση, ευκαιρίες, νέα προϊόντα.	Porter, κύκλου ζωής προϊόντος
Λειτουργικό επίπεδο	Μάνατζερ λειτουργιών (μάρκετινγκ, πωλήσεις κ.λπ.)	Πώς το τμήμα θα συνεισφέρει στη συλλογική προσπάθεια: λειτουργικά προγράμματα.	Αμιγώς λειτουργικές

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ, ΣΧΗΜΑ 4.19

Στον όμιλο **Vivartia**, το εταιρικό επίπεδο είναι ο όμιλος, οι επιχειρησιακές μονάδες είναι εταιρείες όπως η Δέλτα Τρόφιμα, η Goody’s, η Everest και η Μπάρμπα Στάθης, και το λειτουργικό επίπεδο είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η παραγωγή και το ανθρώπινο δυναμικό κάθε μονάδας.

Κατεβαίνοντας την ιεραρχία, το εύρος των στρατηγικών ενεργειών περιορίζεται και τα σχέδια δράσης γίνονται πιο στοχευμένα, σαφή και ακριβή.

Από το χαρτί στην πράξη: η υλοποίηση

ΤΑ ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΣΧΗΜΑ 4.7

Προγράμματα δράσης
στόχοι, ενέργειες και μέσα, μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα

Προϋπολογισμοί
έσοδα, δαπάνες, κέρδη, κεφάλαια για επενδύσεις

Διαδικασίες και συστήματα
έλεγχος, πληροφόρηση, MIS

Η **επινόηση** της στρατηγικής είναι προνόμιο της ανώτατης διοίκησης. Στην **υλοποίηση** απαιτείται «εκδημοκρατισμός» μέσα από στρατηγικό διάλογο με όλους τους εργαζόμενους.

ΤΟΜΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ, ΣΧΗΜΑ 4.23

Ανθρώπινο δυναμικό
προσαρμογή, εκπαίδευση, κατανόηση της αλλαγής

Οργανωτική δομή
ανασχεδιασμός οργανογράμματος, ανακατανομή ρόλων, ευελιξία

Ηγεσία
νέα κουλτούρα και αξίες, σύστημα κινήτρων και αμοιβών, επικοινωνία

Συστήματα ελέγχου και πληροφόρησης
ροή πληροφοριών, μέτρηση απόδοσης

Για να πετύχει η εφαρμογή, όλα τα στελέχη πρέπει να έχουν συνδράμει στη δημιουργία της, να την έχουν κατανοήσει, και να μεταβιβαστούν εξουσίες προς τα μεσαία και κατώτατα στελέχη. Η αιφνίδια επιβολή συχνά προκαλεί άρνηση.

ΣΧΗΜΑ 4.24

Το πλαίσιο των 7S

«ΣΚΛΗΡΑ» ΣΤΟΙΧΕΙΑ (HARD S)

Στρατηγική
τι πρέπει να κάνουμε για να λύσουμε συγκεκριμένα προβλήματα

Δομή
ο οργανωσιακός τύπος, με ευελιξία και όχι ακαμψία

Συστήματα
πληροφόρηση (MIS), προϋπολογισμός, αμοιβές

Κοινές αξίες
ενότητα, διάρκεια και συνέχεια μέσα στην επιχείρηση

«ΗΠΙΑ» ΣΤΟΙΧΕΙΑ (SOFT S)

Δεξιότητες
ποιες υπάρχουν και ποιες νέες πρέπει να αναπτυχθούν

Στυλ
στυλ ηγεσίας και διοίκησης, πολιτισμικές ποιότητες

Προσωπικό
ανάπτυξη ώστε να συνεισφέρει δημιουργικά

Όλα τα στοιχεία συνδέονται, αλληλοεπηρεάζονται και επιδρούν στον τελικό στόχο, **χωρίς ιεραρχία σημαντικότητας** και χωρίς στοιχείο που πρέπει υποχρεωτικά να ξεκινά πρώτο.

4.1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Στόχοι SMART και τυπολογία στόχων

S	M	A	R	T
Συγκεκριμένοι	**Μετρήσιμοι**	**Εφικτοί**	**Ρεαλιστικοί**	**Εντός χρόνου**
Specific	*Measurable*	*Achievable*	*Realistic*	*Time bounded*

Ο καθορισμός στόχων μετατρέπει το όραμα σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, δημιουργεί δείκτες παρακολούθησης, πιέζει την επιχείρηση να είναι εφευρετική και επικεντρωμένη και προλαμβάνει τον «εφησυχασμό».

ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΧΩΝ, ΣΧΗΜΑ 4.27

Με βάση τον χρόνο
μακροπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι, βραχυπρόθεσμοι

Σχέση μέσου–σκοπού
ενδιάμεσοι και τελικός στόχος

Σύνολο ή τμήματα
γενικοί/αντικειμενικοί και επιμέρους

Αληθινοί ή δηλωμένοι
όσα πράγματι επιδιώκονται έναντι όσων δηλώνονται δημόσια

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΜΕΣΟ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ, ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

Τελικός στόχος: το 30% της εγχώριας αγοράς. Ενδιάμεσοι: μείωση του κόστους παραγωγής κατά 10%, βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της διαφήμισης.

ΣΧΗΜΑ 4.27

Τυπολογία σχεδίων δράσης

ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ

Μόνιμα σχέδια

standing plans

πολιτικές, κανόνες, τυποποιημένες διαδικασίες (standard operating procedures)

Σχέδια μιας χρήσης

single use plans

μοναδικοί στόχοι, π.χ. η κατασκευή της γέφυρας Ρίου–Αντιρρίου: διοίκηση έργων

ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

Γενικής κατεύθυνσης

directional plans

γενικός προσανατολισμός με ευελιξία, π.χ. αύξηση κερδών την επόμενη τριετία

Συγκεκριμένα

specific plans

σαφέστατοι στόχοι με υψηλή προβλεψιμότητα

Έκτακτης ανάγκης

contingency plans

ετοιμότητα για κρίσεις και απρόβλεπτα γεγονότα

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ

Μια τεχνική εταιρεία έχει **μόνιμο σχέδιο** για την παραλαβή σκυροδέματος σε κάθε εργοτάξιο, **σχέδιο μιας χρήσης** για την κατασκευή ενός συγκεκριμένου σχολείου και **σχέδιο έκτακτης ανάγκης** για την περίπτωση σεισμού κατά τη διάρκεια των εργασιών.

ΑΣΚΗΣΗ 1 ΣΕ ΖΕΥΓΑΡΙΑ

Κάντε τους στόχους SMART

Οι παρακάτω στόχοι είναι διατυπωμένοι αόριστα. Ξαναγράψτε τους ώστε να είναι **SMART**: συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και με χρονικό ορίζοντα.

1 *«Θέλουμε να βελτιώσουμε την ποιότητα του λογισμικού μας.»*

2 *«Να μειωθεί η κατανάλωση ενέργειας στο εργοστάσιο.»*

3 *«Να γίνει πιο γρήγορη η παράδοση των έργων.»*

4 *«Να αυξηθούν οι πωλήσεις στο εξωτερικό.»*

S **M** **A** **R** **T** Ελέγξτε κάθε διατύπωση και με τα πέντε γράμματα

ΑΣΚΗΣΗ 1, ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Από τον αόριστο στόχο στον στόχο SMART

#	Ενδεικτική διατύπωση SMART (υποθετικοί αριθμοί)
1	Μείωση των κρίσιμων σφαλμάτων που αναφέρουν οι πελάτες από 20 σε 8 τον μήνα, έως τις 30 Ιουνίου, με αυτοματοποιημένους ελέγχους σε κάθε έκδοση.
2	Μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας ανά τόνο προϊόντος κατά 10% σε 12 μήνες, με μέτρηση από τους μετρητές κάθε γραμμής.
3	Ολοκλήρωση του 90% των έργων εντός του συμβατικού χρονοδιαγράμματος για το επόμενο έτος, έναντι 70% φέτος.
4	Αύξηση των εξαγωγών από 10% σε 20% του κύκλου εργασιών σε τρία χρόνια, με είσοδο σε δύο νέες αγορές της Βαλκανικής.

Παρατηρήστε την απάντηση 4: είναι το **παράδειγμα του βιβλίου** για τακτικό στόχο (εξαγωγές από 10% σε 20%), με χρονικό ορίζοντα στα 1–3 χρόνια του τακτικού προγραμματισμού.

4.1.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Διοίκηση μέσω στόχων (MBO)

ΣΧΗΜΑ 4.29: ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ MBO

1. Καθορισμός των αντικειμενικών ή γενικών στόχων
2. Εξειδίκευση σε κάθε βαθμίδα σε συνεργασία με τους εργαζόμενους
3. Παρακολούθηση της πορείας επίτευξης των στόχων
4. Αξιολόγηση της απόδοσης και ανταμοιβή

Τρεις μορφές στοχοθεσίας (Σχήμα 4.28): **παραδοσιακή** (οι στόχοι διαχέονται από πάνω προς τα κάτω), **αλυσίδα μέσου–σκοπού** και **διοίκηση μέσω στόχων**.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η **διοίκηση μέσω στόχων** (management by objectives, MBO), που παρουσίασε ο **P. Drucker το 1954**, προβλέπει αμοιβαία συμφωνημένους στόχους ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στους εργαζόμενους και την αξιοποίησή τους για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Πλεονεκτήματα

συμμετοχή των εργαζομένων, γνώση των απαιτήσεων (στόχος, ημερομηνίες), καλύτερη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία

Μειονεκτήματα

το βάρος μπορεί να «πέσει στις πλάτες» των εργαζομένων, η συμμετοχή δεν εγγυάται παραγωγικότητα, δυσκαμψία όταν αλλάζουν οι συνθήκες

03

Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες λύσεις.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4.1.8 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τι σημαίνει «παίρνω μια απόφαση»

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η **λήψη αποφάσεων** είναι η διαδικασία επιλογής ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες λύσεις. Η ανάγκη προκύπτει από την **απόκλιση** ανάμεσα στην υφιστάμενη και στην επιθυμητή κατάσταση, που μπορεί να είναι πρόβλημα ή ευκαιρία.

Περιλαμβάνει τη **διάγνωση** του προβλήματος, τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των εναλλακτικών, με στόχο την επιλογή της καλύτερης ή της πιο ικανοποιητικής λύσης. Είναι διανοητική διεργασία που προηγείται της δράσης.

ΠΟΙΟΣ ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΤΙ

Ανώτατο μάνατζμεντ
στρατηγικές αποφάσεις για το σύνολο της επιχείρησης

Μεσαία στελέχη
διαχειριστικές αποφάσεις για την τακτική υλοποίηση των στόχων

Κατώτερα στελέχη
λειτουργικές αποφάσεις για τις καθημερινές λειτουργίες

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑ Η. SIMON (ΝΟΜΠΕΛ)

1
Εξεύρεση ευκαιριών
η διαφορά υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης

2
Εξεύρεση τρόπων δράσης
οι εναλλακτικές

3
Επιλογή
η απόφαση

Μια σωστή απόφαση συνδυάζει πληροφορίες, γνώσεις, προσωπικότητα και τεχνικές, μπορεί να διαταράξει ισορροπίες και συχνά λαμβάνεται σε συνθήκες κινδύνου.

Κλασική και συμπεριφορική προσέγγιση

	Κλασική προσέγγιση	Συμπεριφορική προσέγγιση
Βάση	Πλήρης ορθολογισμός (rationality)	Περιορισμένος ορθολογισμός (bounded rationality)
Πληροφόρηση	Πλήρης, όλες οι εναλλακτικές είναι γνωστές	Ελλιπής, μόνο μερικές εναλλακτικές είναι διαθέσιμες
Πρόβλημα και στόχοι	Σαφή, με ξεκάθαρες προτιμήσεις	Δύσκολος ο ορισμός τους, επιρροή αξιών, αναγκών, συνηθειών
Αποτέλεσμα	Η βέλτιστη απόφαση που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα	Η πιο ικανοποιητική απόφαση (satisficing)
Μορφές	Ορθολογικό υπόδειγμα, γραμμικά βήματα	Διοικητικό, πολιτικό και διαισθητικό υπόδειγμα

ΓΙΑΤΙ ΟΧΙ ΑΠΟΛΥΤΟΣ ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ;

- οι αποφάσεις αφορούν το μέλλον, που είναι αβέβαιο
- είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν όλες οι εναλλακτικές
- είναι πολύ δύσκολο να αναλυθεί πλήρως κάθε εναλλακτική
- η πληροφόρηση είναι ουσιαστικά ατελής
- υπάρχει στενότητα σε χρόνο και χρήμα

Διαισθητική απόφαση: απευθείας λύση, με βάση εμπειρία και ένστικτο, όπως ο έμπειρος σκακιστής. Χρήσιμη σε πλήρη αβεβαιότητα.

ΣΧΗΜΑ 4.32

Συνθήκες λήψης αποφάσεων

Βεβαιότητα

Τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής είναι γνωστά εκ των προτέρων.

Κίνδυνος

Τα αποτελέσματα είναι πιθανά, με γνωστή πιθανότητα.

Αβεβαιότητα

Δεν μπορεί να υπολογιστεί πιθανότητα. Συχνά απαιτείται διαισθητική απόφαση.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

Για ποιοτική αναβάθμιση ενός προϊόντος: η πρώτη ύλη **Α** αυξάνει το κόστος πωληθέντων κατά 15% και την ποιότητα κατά 5%. Η πρώτη ύλη **Β** αυξάνει το κόστος κατά 9% και την ποιότητα κατά 8%. Αν τα αποτελέσματα είναι **βέβαια**, επιλέγεται προφανώς η Β. Αν το σενάριο Α έχει πιθανότητα 35% και το Β 65%, η απόφαση λαμβάνεται σε συνθήκες **κινδύνου**.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Μονοδιάστατη σκέψη | Τεχνητοί περιορισμοί | Στερεότυπα | Έλλειψη δημιουργικότητας

Επτά βήματα, από το πρόβλημα στην αξιολόγηση

ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, ΣΧΗΜΑ 4.33



ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ Η/Υ, ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Βήμα	Τι κάνει η ομάδα
1	Οι αναφορές καθυστέρησης στην εφαρμογή κρατήσεων αυξήθηκαν, ενώ ο στόχος είναι απόκριση κάτω από 1 δευτερόλεπτο.
2	Η καθυστέρηση εμφανίζεται μόνο στις ώρες αιχμής: η αιτία είναι η βάση δεδομένων, όχι το δίκτυο.
3–4	Τρεις λύσεις: ισχυρότερος διακομιστής (ακριβό, γρήγορο), βελτίωση ερωτημάτων (φθηνό, αργό), προσωρινή μνήμη cache (μέτριο). Αξιολόγηση με κόστος, χρόνο, κίνδυνο, εφικτότητα.
5–7	Επιλογή cache, υλοποίηση σε δύο εβδομάδες, μέτρηση του χρόνου απόκρισης τον επόμενο μήνα.

Τύποι αποφάσεων και ομαδικές αποφάσεις

ΤΡΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ, ΣΧΗΜΑ 4.34

Απλές	◆	**Σύνθετες**	με βάση το μέγεθος του προβλήματος: εύκολες, από κατώτερα στελέχη, έναντι πολύπλοκων και πρωτοεμφανιζόμενων, από το ανώτατο μάνατζμεντ
Προγραμματισμένες	◆	**Μη προγραμματισμένες**	ρουτίνας με προκαθορισμένους κανόνες (π.χ. έκδοση επιταγών), έναντι νέων, ασαφών, καινοτομικών (π.χ. νέο προϊόν, κρίση)
Ατομικές	◆	**Ομαδικές**	ένα άτομο για απλά προβλήματα, έναντι ομάδας με διαφορετικές ικανότητες για σύνθετα

ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- πλουραλισμός ιδεών
- πιο αντικειμενική αξιολόγηση
- συνεργασία και επικοινωνία
- συνυπευθυνότητα

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- γραφειοκρατία και καθυστέρηση
- μεγαλύτερο κόστος
- συμβιβαστικές αποφάσεις
- «κλίκες»
- κυριαρχία μιας ισχυρής προσωπικότητας
- υποβάθμιση της ατομικής ευθύνης
- συμπεριφορά «αγέλης»

Μέθοδοι ομαδικής απόφασης: η μέθοδος **Delphi** (καταγραφή απόψεων ειδικών) και η ομάδα αλληλεπιδρώντων μελών (**interacting group**).

Τέσσερα προσωπικά στυλ λήψης αποφάσεων

Οι άνθρωποι διαφέρουν στον **τρόπο σκέψης** (λογικά και μεθοδικά ή ενστικτωδώς) και στην **ανοχή στην ασάφεια** του προβλήματος. Έτσι προκύπτουν τέσσερα προσωπικά στυλ, που συχνά συνδυάζονται:

Διευθυντικό *άμεσος τρόπος*

Δίνει έμφαση στη δομή, δεν δέχεται ασάφεια, σκέφτεται ορθολογικά, αποφασίζει γρήγορα. Εστιάζει στα βραχύχρονα αποτελέσματα και συχνά δεν έχει όλα τα δεδομένα.

Αναλυτικό

Μεγάλη ανοχή στην ασάφεια, απολαμβάνει τους γρίφους, αναλύει μεγάλες ποσότητες δεδομένων. Λειτουργεί σχετικά αργά και θέλει τον έλεγχο της κατάστασης.

Διανοητικό *ή σοφιστικέ*

Δημιουργικός, αναζητά αντισυμβατικές λύσεις, σκέφτεται μακροπρόθεσμα με ευρεία οπτική και παίρνει ρίσκο.

Συμπεριφορικό *ή πολιτικό*

Αποφεύγει τις συγκρούσεις, πείθει, προτιμά την ομάδα και διαπραγματεύεται λύσεις αποδεκτές από όλα τα μέρη.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Σε μια ομάδα σχεδιασμού γέφυρας, η επικεφαλής με **διευθυντικό** στυλ θέλει απόφαση σήμερα, ο **αναλυτικός** στατικός ζητά άλλο ένα σενάριο φόρτισης, η αρχιτέκτονας με **διανοητικό** στυλ προτείνει πρωτότυπη μορφή και ο υπεύθυνος έργου με **συμπεριφορικό** στυλ μεσολαβεί.

4.1.8.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οκτώ εργαλεία για καλύτερες αποφάσεις

Ανάλυση «νεκρού» σημείου
break-even point
η ποσότητα όπου έσοδα = έξοδα

Συγκριτική προτυποποίηση
benchmarking
σύγκριση με την «καλύτερη πρακτική» του κλάδου

Κάρτα ισόρροπων επιδόσεων
balanced scorecard
οικονομικές και μη οικονομικές μετρήσεις

Δέντρο αποφάσεων
decision tree
γραφική απεικόνιση εναλλακτικών και αποτελεσμάτων

Καταιγισμός ιδεών
brainstorming
ελεύθερη, αυθόρμητη έκφραση ιδεών στην ομάδα

Πρόβλεψη
forecasting
τάσεις από ιστορικά και τρέχοντα δεδομένα

Χρονοπρογραμματισμός
scheduling
διάγραμμα Gantt, δικτυωτή ανάλυση PERT

Ανάλυση κόστους–οφέλους
cost–benefit
δαπάνες, ωφέλειες, σύγκριση, επιλογή

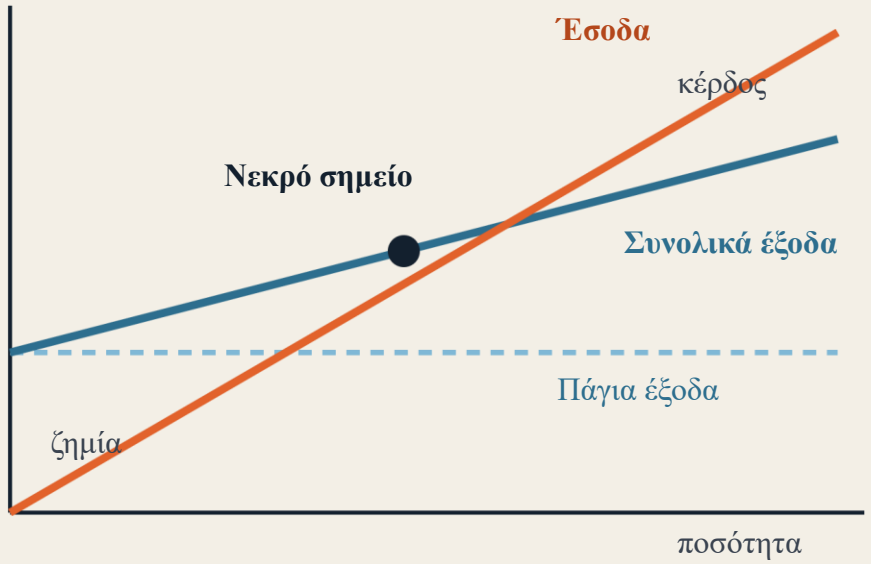
ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ, ΣΧΗΜΑ 4.38

Χρηματοοικονομική	Πελατειακή	Ενδοεταιρική (εσωτερικές διαδικασίες)	Εκπαιδευτική και καινοτομική

Άλλες μέθοδοι: μήτρα αποδόσεων (payoff matrix), κύκλος του Deming (PDCA), ανάλυση Pareto.

ΣΧΗΜΑ 4.36

Εφαρμογή: πότε αρχίζει το κέρδος;



ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ: ΜΙΚΡΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΖΕΙ ΑΙΣΘΗΤΗΡΕΣ

Πάγια έξοδα: **60.000 €** τον χρόνο (ενοίκιο, μισθοί, αποσβέσεις)

Τιμή πώλησης: **50 €** ανά αισθητήρα

Μεταβλητό κόστος: **30 €** ανά αισθητήρα (υλικά, ενέργεια)

Νεκρό σημείο = πάγια / (τιμή − μεταβλητό ανά μονάδα)

= 60.000 / (50 − 30) = 60.000 / 20

= 3.000 αισθητήρες τον χρόνο

Με 3.500 πωλήσεις: κέρδος 500 × 20 € = 10.000 €. Με 2.500: ζημία 10.000 €.

04

Οργάνωση

Οργάνωση είναι η διαδικασία διάταξης ή συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής, με κύριο στόχο τον συντονισμό και τον έλεγχο της συλλογικής δραστηριότητας των εργαζομένων.

ΧΥΤΗΡΗΣ (2013), ΟΠΩΣ ΠΑΡΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΝΟΤΗΤΑ 4.2

4.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.39 ΚΑΙ 4.40

Οργανωτική δομή και οργανόγραμμα

Η οργάνωση θέτει το πλαίσιο όπου εργάζονται οι άνθρωποι, κυρίως με την ομαδοποίηση εργασιών. Κρίσιμα συστατικά: **καταμερισμός εργασίας, κατανομή πόρων, ανάθεση καθηκόντων, σχέσεις εξουσίας και ευθύνης**.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο **οργανωτικός σχεδιασμός** είναι η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής δομών για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων (Galbraith, 1977).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΠΟΥ ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΙ

- Τμηματοποίηση: κατανομή δραστηριοτήτων
- Εύρος ελέγχου των στελεχών
- Ανάθεση καθηκόντων για αποφάσεις
- Μηχανισμοί συντονισμού
- Σχέσεις γραμμής και επιτελείου

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Το **οργανόγραμμα** είναι διάγραμμα που δείχνει τις σχέσεις αναφοράς και την επίσημη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας.

ΤΙ ΔΕΙΧΝΕΙ

- Οργανωτικές μονάδες
- Κριτήριο τμηματοποίησης
- Καταμερισμό εργασίας
- Επίπεδα διοίκησης
- Σχέσεις εξουσίας
- Όριο εποπτείας
- Επίσημα κανάλια επικοινωνίας

ΤΙ ΔΕΝ ΔΕΙΧΝΕΙ

- Στυλ ηγεσίας
- Έκταση της εξουσίας
- Σχέσεις εργαζομένων
- Άτυπες ομάδες και επικοινωνίες

Κανένας οργανισμός δεν κατανοείται πλήρως χωρίς τη μελέτη και της **άτυπης** οργάνωσης.

Καταμερισμός εργασίας: δύναμη και κόστος της εξειδίκευσης

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο **καταμερισμός εργασίας** ή εξειδίκευση είναι η διαίρεση του συνολικού έργου σε επιμέρους εργασίες, ώστε να εκτελούνται από άτομα ή ομάδες γρήγορα και αποτελεσματικά.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

αύξηση της απόδοσης, μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης, λιγότερα λάθη και παραλείψεις

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ρουτίνα από συνεχή επανάληψη, περιορισμένη ανέλιξη χωρίς πολύπλευρη γνώση

ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- **Διεύρυνση εργασίας**
  ανάθεση νέων καθηκόντων
- **Εμπλουτισμός εργασίας**
  νέες ευθύνες και εκχώρηση εξουσίας
- **Εναλλαγή θέσεων**
  για μικρό χρονικό διάστημα
- **Εργασιακές ομάδες**
  τα μέλη συναποφασίζουν για τους ρόλους

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ, ΧΗΜΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ

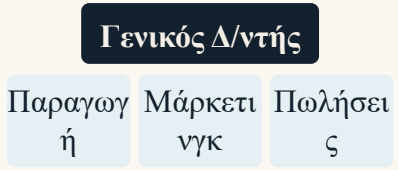
Σε μια γραμμή εμφιάλωσης, κάθε χειριστής ρυθμούσε επί χρόνια μόνο μία μηχανή. Η διοίκηση εισάγει **εναλλαγή** ανά τρίμηνο και **εμπλουτισμό**: οι έμπειροι χειριστές αναλαμβάνουν και τον ποιοτικό έλεγχο της μηχανής τους. Η ρουτίνα μειώνεται και η βάρδια καλύπτει πιο εύκολα τις απουσίες.

4.2.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.41 ΕΩΣ 4.45

Πέντε τρόποι να χωρίσουμε μια επιχείρηση σε τμήματα

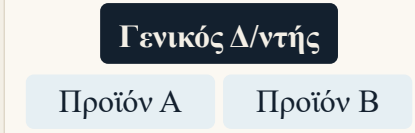
Η **τμηματοποίηση** είναι η ομαδοποίηση σχετικών μεταξύ τους εργασιών και δραστηριοτήτων. Το κριτήριό της προσδιορίζεται από τον προγραμματισμό και τους στόχους.

Κατά λειτουργία



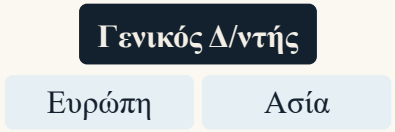
Οικονομίες κλίμακας, απλές γραμμές επικοινωνίας, ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Κατά προϊόν



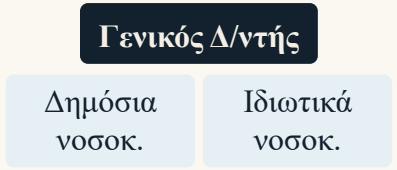
Αυτοδύναμα τμήματα ανά προϊόν: ευελιξία, λιγότερη αβεβαιότητα.

Κατά γεωγραφική περιοχή



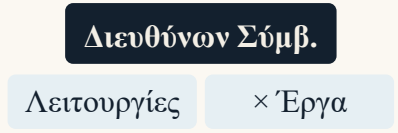
Όταν προϊόντα και υπηρεσίες διαφοροποιούνται ανά τοποθεσία.

Κατά πελάτη



Ομάδες πελατών με διαφορετικές ανάγκες.

Κατά μήτρα



Διπλή αναφορά. Συνθετικοί ρόλοι, αλλά παραβίαση της «ενότητας εντολής».

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ, ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ Η/Υ

Μια εταιρεία λογισμικού με δύο προϊόντα για νοσοκομεία και δήμους μπορεί να οργανωθεί **κατά λειτουργία** (ανάπτυξη, δοκιμές, υποστήριξη), **κατά πελάτη** (υγεία, αυτοδιοίκηση) ή **κατά μήτρα**: κάθε προγραμματιστής αναφέρεται και στον υπεύθυνο ανάπτυξης και στον υπεύθυνο του έργου του.

4.2.4 ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.46 ΚΑΙ 4.47

Εύρος ελέγχου: πόσους επιβλέπει ένας προϊστάμενος

ΟΡΙΣΜΟΣ

Το **εύρος ελέγχου** είναι ο αριθμός των υφισταμένων που επιβλέπει κάθε προϊστάμενος. Εύρος 1:6 σημαίνει ότι ο προϊστάμενος επιβλέπει 6 υφισταμένους.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ: 4.096 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΣΧΗΜΑ 4.46

Εύρος 4

Μάνατζερ ανά επίπεδο: 1 + 4 + 16 + 64 + 256 + 1.024

1.365 μάνατζερ, 6 επίπεδα πάνω από την παραγωγή

Εύρος 8

Μάνατζερ ανά επίπεδο: 1 + 8 + 64 + 512

585 μάνατζερ, 4 επίπεδα πάνω από την παραγωγή

Ο αριθμός των επιπέδων διοίκησης συνδέεται **αντιστρόφως** με το εύρος ελέγχου.

Μικρό εύρος: «ψηλή» δομή
περισσότερος έλεγχος, αλλά υψηλότερο διοικητικό κόστος και εμπόδια στην επικοινωνία

Μεγάλο εύρος: «επίπεδη» δομή
αποτελεσματικότερες ομάδες και ταχύτερες αποφάσεις, αλλά λιγότερος χρόνος καθοδήγησης

Το εύρος εξαρτάται από το είδος της εργασίας, τη γεωγραφική διασπορά, την αποκέντρωση των αποφάσεων, την εκπαίδευση και την παρακίνηση του προσωπικού, τις ικανότητες του μάνατζερ, τον συντονισμό και την κουλτούρα.

4.2.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Γραμμική, επιτελική και λειτουργική εξουσία

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η **εξουσία** ενός μάνατζερ είναι το τυπικό και νόμιμο δικαίωμα να προβαίνει σε ενέργειες, να λαμβάνει αποφάσεις, να δίνει εντολές και να κατανέμει πόρους. Σχετίζεται με **ευθύνη** και **λογοδοσία**.

Γραμμική

Οι μάνατζερ τμημάτων που συμβάλλουν άμεσα στους στόχους (παραγωγή, εφοδιαστική, μάρκετινγκ, πωλήσεις) αναθέτουν, επιβλέπουν, ελέγχουν. Μία υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή από μία προϊστάμενη: **ενότητα εντολής**.

Επιτελική

Εργαζόμενοι με ειδικές γνώσεις (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, νομικό τμήμα) λειτουργούν **συμβουλευτικά** προς τα γραμμικά στελέχη.

Λειτουργική

Υποχρεωτικός και συμβουλευτικός χαρακτήρας: επιτελικά στελέχη δίνουν εντολές σε γραμμικά, σε συγκεκριμένες περιοχές ευθύνης, για ομοιόμορφη εκτέλεση.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει γραμμική εξουσία στους εργαζόμενους άλλων τμημάτων. Μπορεί όμως να αναλάβει άμεσες, **λειτουργικές** εξουσίες για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Εξουσιοδότηση: εμπιστεύομαι και αναθέτω

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η **εξουσιοδότηση** είναι η διαδικασία με την οποία ο μάνατζερ εμπιστεύεται εργασίες στους υφισταμένους, δίνοντάς τους το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν δράση. Αναθέτει ευθύνη, μεταβιβάζει ανάλογη εξουσία και δημιουργεί υπευθυνότητα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- αξιοποιεί την ενέργεια των στελεχών
- πετυχαίνουν περισσότερα απ' όσα μόνοι τους
- αναπτύσσει ικανούς υφισταμένους
- δέσμευση, καλύτερη εκτέλεση, καινοτομία

ΓΙΑΤΙ ΔΥΣΚΟΛΕΥΕΙ

Από την πλευρά του μάνατζερ

κακός σχεδιασμός εργασίας, φόβος για τη θέση του, έλλειψη εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους

Από την πλευρά του υφισταμένου

φόβος αποτυχίας, καμία ανταμοιβή για την πρόσθετη ευθύνη, αποφυγή ρίσκου και λογοδοσίας

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Ο επικεφαλής μηχανικός αναθέτει σε νεότερο συνάδελφο τις εβδομαδιαίες επιθεωρήσεις ενός εργοταξίου, με εξουσία να ζητά διορθώσεις από τον εργολάβο. Κερδίζει χρόνο για τον σχεδιασμό, ο νεότερος αναπτύσσεται.

05

Διεύθυνση και ηγεσία

Ο μάνατζερ σχεδιάζει, οργανώνει και προσαρμόζει, ενώ ο ηγέτης δημιουργεί θεαματικές αλλαγές.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4.3 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

4.3.1 ΚΑΙ 4.3.2 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ, ΣΧΗΜΑ 4.48

Μάνατζερ ή ηγέτης;

> **ΟΡΙΣΜΟΣ**
>
> Η **διεύθυνση–ηγεσία** σχετίζεται με τον επηρεασμό και την κινητοποίηση των ανθρώπων, ώστε να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό για τους στόχους της επιχείρησης. Κρίσιμα στοιχεία: κατεύθυνση και επίβλεψη, επηρεασμός της συμπεριφοράς, διαχείριση συγκρούσεων.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ Η ΗΓΕΤΗΣ; ΚΑΤΑ ΤΟΝ KOTTER (2001)

	Μάνατζερ	Ηγέτης
Ορίζοντας	Βραχυχρόνιος	Το απώτερο μέλλον
Κύριο έργο	Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, οργάνωση, στελέχωση, έλεγχος, επίλυση προβλημάτων	Όραμα και στρατηγικές, προσανατολισμός ανθρώπων, έμπνευση, κινητοποίηση
Απέναντι στην αλλαγή	Σχεδιάζει, οργανώνει, προσαρμόζει	Δημιουργεί θεαματικές αλλαγές και ξεπερνά τη γραφειοκρατική δυσκαμψία

Ο ηγέτης πρέπει να βοηθά τους ανθρώπους να κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή, να προωθεί την ενεργή συμμετοχή και να καλλιεργεί θέληση και πρωτοβουλία.

Από πού αντλεί δύναμη ένας ηγέτης

ΠΕΝΤΕ ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ, FRENCH ΚΑΙ RAVEN (1959)

Ανταμοιβών	Κυρώσεων	Νόμιμη	Αναφοράς	Ειδικού
μπορεί να δώσει κάτι επιθυμητό	μπορεί να επιβάλει ποινή	πηγάζει από τη θέση	χαρισματική δύναμη	πηγάζει από τη γνώση

ΤΡΙΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΣΧΗΜΑ 4.49

Αυταρχικό

authoritarian / autocratic

Η εξουσία συγκεντρώνεται στον ηγέτη, έμφαση στην εργασία, πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο, μονομερείς αποφάσεις.

Δημοκρατικό

democratic

Ενθαρρύνει τη συμμετοχή, εκχωρεί εξουσία, μοιράζεται πληροφορίες, η ισχύς είναι κυρίως στην ομάδα.

Φιλελεύθερο

laissez-faire

Πλήρης ελευθερία στα μέλη να αποφασίζουν, χωρίς παρέμβαση, αλλά με ετοιμότητα να βοηθήσει.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Ένας νέος μηχανικός με βαθιά γνώση ενός λογισμικού ανάλυσης μπορεί να επηρεάζει την ομάδα περισσότερο από τον προϊστάμενό της: έχει **δύναμη ειδικού**, χωρίς **νόμιμη** δύναμη.

Θεωρία X και θεωρία Y του McGregor (1960)

Θεωρία X

Ξεπερασμένη, αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης

1. Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία και την αποφεύγει.
2. Πρέπει να εξαναγκάζεται, να ελέγχεται, να απειλείται με τιμωρίες.
3. Θέλει να κατευθύνεται, αποφεύγει ευθύνες, έχει μικρές φιλοδοξίες, θέλει ασφάλεια.

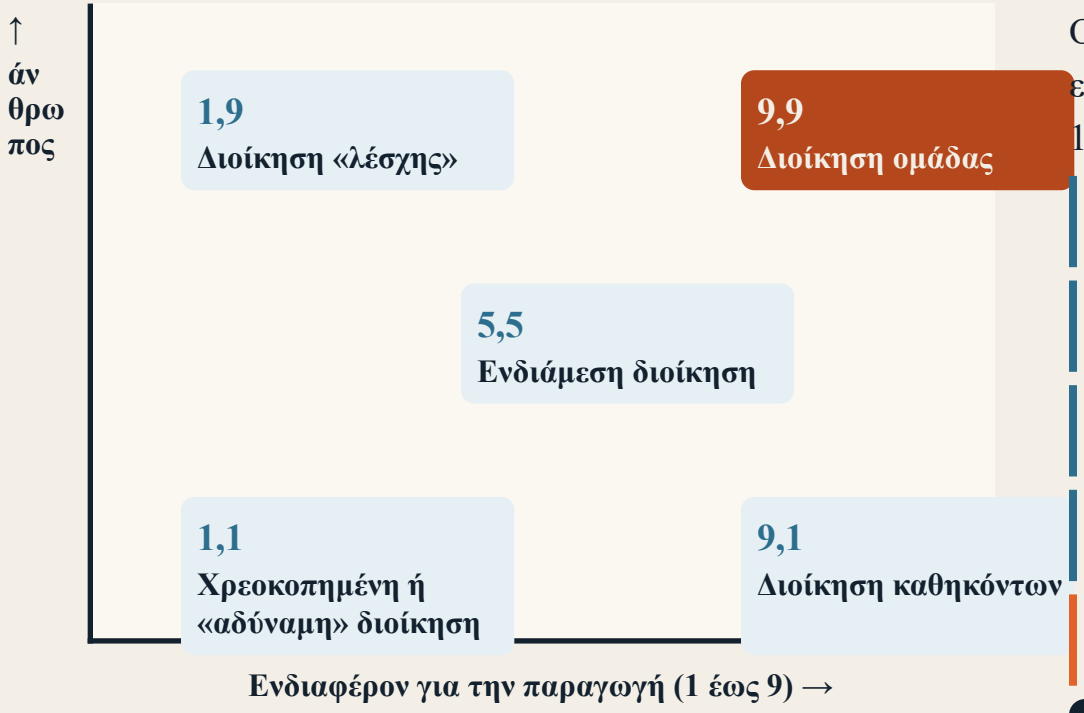
Θεωρία Y

Ανάγκη αυτονομίας, δημιουργικότητας, δέσμευσης

1. Η προσπάθεια στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο η διασκέδαση ή η ανάπαυση.
2. Το άτομο είναι αυτοελεγχόμενο και αυτοδιευθυνόμενο στους στόχους του.
3. Κίνητρα είναι η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση.
4. Υπό κατάλληλες συνθήκες, δέχεται και επιδιώκει ευθύνες.
5. Είναι ευφυής, διορατικός, με φαντασία.

Η θεωρία που υιοθετεί ένας μάνατζερ για τους ανθρώπους γίνεται συχνά **αυτοεκπληρούμενη**: αν τους αντιμετωπίζει ως X, θα συμπεριφερθούν ως X.

Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton



Οι **Blake και Mouton (1964)** περιγράφουν πέντε στυλ ηγεσίας, ανάλογα με το ενδιαφέρον του μάνατζερ για την **παραγωγή** και για τον **άνθρωπο**, σε κλίμακα 1 έως 9.

1,1 Χρεοκοπημένη ή «αδύναμη» διοίκηση
ελάχιστη προσπάθεια

9,1 Διοίκηση καθηκόντων
αποτελεσματικότητα με ελάχιστη εμπλοκή του ανθρώπου

1,9 Διοίκηση «λέσχης»
φιλική ατμόσφαιρα, άνετος ρυθμός

5,5 Ενδιάμεση διοίκηση
ισορροπία εργασίας και ηθικού

9,9 Διοίκηση ομάδας
αφοσίωση, κοινός σκοπός, εμπιστοσύνη

Το στυλ **9,9** θεωρείται το καταλληλότερο.

4.3.3.3 ΚΑΙ 4.3.3.4

Συμμετοχή στις αποφάσεις: Likert και Vroom–Yetton

ΘΕΩΡΙΑ LIKERT, ΣΧΗΜΑ 4.51

Εκμεταλλευτικό αυταρχικό
φόβος, καταναγκασμός, αποφάσεις στην κορυφή

Καλοπροαίρετο αυταρχικό
εξάρτηση, αλλά κάποιο κλίμα εμπιστοσύνης

Συμβουλευτικό
ανοιχτή επικοινωνία, οι σημαντικές αποφάσεις στην κορυφή

Συμμετοχικό
ενεργή συμμετοχή όλων, το αποτελεσματικότερο

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ VROOM–YETTON (1973), ΣΧΗΜΑ 4.52

Αυταρχικό I
αποφασίζει μόνος με όσες πληροφορίες έχει

Αυταρχικό II
παίρνει πληροφορίες, αποφασίζει μόνος

Συμβουλευτικό I
μοιράζεται το πρόβλημα ατομικά

Συμβουλευτικό II
μοιράζεται το πρόβλημα με την ομάδα

Ομαδικού τύπου
η ομάδα αποφασίζει, ο ηγέτης συντονίζει

Η επιλογή του στυλ εξαρτάται από επτά παράγοντες, όπως η σπουδαιότητα της απόφασης, οι πληροφορίες, η αναγκαία συναίνεση και το ενδεχόμενο σύγκρουσης.

4.3.3.5 ΚΑΙ 4.3.3.6, ΣΧΗΜΑ 4.53

Ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση

Fiedler (1967): η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την κατάσταση. Οι προσανατολισμένοι στην **εργασία** πετυχαίνουν σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, οι προσανατολισμένοι στις **σχέσεις** σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου. Κριτήρια: σχέσεις ηγέτη–μελών, δομή του έργου, ισχύς θέσης.

ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD (1977): ΤΟ ΣΤΥΛ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ, ΣΧΗΜΑ 4.54

Στυλ	Ωριμότητα υφισταμένων	Τι κάνει ο ηγέτης	Υποθετικό παράδειγμα
Διευθυντικό	χαμηλή ωριμότητα: ούτε ικανοί ούτε πρόθυμοι	σαφείς οδηγίες, ορισμός ρόλων	νέος συνάδελφος την πρώτη εβδομάδα
Συμβουλευτικό	χαμηλή προς μέτρια: πρόθυμοι, όχι ακόμη ικανοί	καθοδήγηση και ενθάρρυνση	ενθουσιώδης απόφοιτος στο πρώτο του έργο
Συμμετοχικό	μέτρια προς υψηλή: ικανοί	υποστήριξη, αμφίδρομη επικοινωνία	έμπειρος μηχανικός με χαμηλή αυτοπεποίθηση σε νέο ρόλο
Εξουσιοδοτικό	υψηλή ωριμότητα	λίγη καθοδήγηση, εξουσία αποφάσεων	ο έμπειρος επικεφαλής ενός υποέργου

Μετασχηματιστική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (BASS)

Εμπνευσμένη παρακίνηση
εμπιστοσύνη, κίνητρο, αίσθηση σκοπού, απαιτητικοί στόχοι

Πνευματική διέγερση
νέες προσεγγίσεις, δημιουργική επίλυση προβλημάτων

Εξατομικευμένο ενδιαφέρον
ακούει και ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του καθενός

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους να πετύχουν **περισσότερα από τα αναμενόμενα** και επικοινωνεί το όραμα.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του» (Goleman, 1998).

Αυτοεπίγνωση
γνωρίζω τα συναισθήματά μου και τις επιπτώσεις τους

Αυτορρύθμιση
τα κρατώ υπό έλεγχο, μένω ψύχραιμος

Παρακίνηση
προσήλωση στους στόχους, όχι φόβος αποτυχίας

Ενσυναίσθηση
αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματα των άλλων

Κοινωνικές δεξιότητες
χειρίζομαι συγκρούσεις με τακτ και διπλωματία

4.3.4.1 ΚΑΙ 4.3.4.2, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.55 ΚΑΙ 4.56

Θεωρίες αναγκών: Maslow και Alderfer



MASLOW (1943)

Οι ανάγκες είναι **ιεραρχικά δομημένες**: ένα επίπεδο πρέπει να ικανοποιηθεί σε υψηλό βαθμό πριν από το επόμενο.

ALDERFER (1969): ΘΕΩΡΙΑ ERG

- **Ύπαρξη** (Existence)
- **Σχέσεις** (Relatedness)
- **Ανάπτυξη** (Growth)

Τρία επίπεδα που μπορεί να λειτουργούν **ταυτόχρονα**, χωρίς αυστηρή ιεραρχία.

4.3.4.3 ΚΑΙ 4.3.4.4

Herzberg και McClelland

HERZBERG (1968): ΘΕΩΡΙΑ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης	Παράγοντες παρακίνησης
Μισθός	Αναγνώριση έργου
Συνθήκες εργασίας	Επίτευξη στόχων
Ασφάλεια	Ευκαιρίες ανέλιξης
Σιγουριά	Ανάληψη ευθυνών
Πολιτική της επιχείρησης	Ευχέρεια πρωτοβουλιών
Στυλ διοίκησης	Περιεχόμενο της εργασίας

Οι παράγοντες **υγιεινής** προκαλούν δυσαρέσκεια όταν λείπουν, αλλά όταν υπάρχουν απλώς δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες **παρακίνησης** οδηγούν σε ικανοποίηση.

MCCLELLAND: ΤΡΕΙΣ ΕΠΙΚΤΗΤΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Ανάγκη επίτευξης

στόχοι, δύσκολες εργασίες, ατομική ευθύνη, ανατροφοδότηση

Ανάγκη σχέσεων

διαπροσωπικές σχέσεις, επικοινωνία, συντονισμός

Ανάγκη δύναμης

επιρροή, ευθύνη, εξουσία, έλεγχος στους άλλους

Η επιθυμία είναι κοινή σε όλους, διαφέρει ο βαθμός. Η ανάγκη δύναμης, ισχυρότερη από την ανάγκη σχέσεων, συνδέεται με την επιτυχία ως ανώτερο στέλεχος.

4.3.4.5 ΕΩΣ 4.3.4.7

Προσδοκίες, δικαιοσύνη και στόχοι

VROOM (1964): ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ, ΣΧΗΜΑ 4.57

Προσπάθεια	Απόδοση	Αποτέλεσμα

Προσδοκία

η πιθανότητα που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ότι η προσπάθεια θα φέρει την επιδιωκόμενη απόδοση

Λειτουργικότητα

η πεποίθηση ότι η απόδοση συνδέεται με αποτελέσματα, π.χ. προαγωγή, αμοιβή

Σθένος

η αξία που δίνει ο εργαζόμενος σε αυτά τα αποτελέσματα

Adams (1965): δικαιοσύνη ή ισότητα

Ο εργαζόμενος συγκρίνει τον λόγο ανταμοιβής προς προσπάθεια με των συναδέλφων. Ισότητα: ικανοποίηση. Ανισότητα (θετική ή αρνητική αδικία): δυσαρέσκεια και προσπάθεια αποκατάστασης.

Locke (1968): καθορισμός στόχων

Οι στόχοι είναι ισχυρό κίνητρο αν είναι συγκεκριμένοι και ρεαλιστικοί. Αντίσταση όταν λείπουν ικανότητες, γνώση της ανταμοιβής ή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο.

ΑΣΚΗΣΗ 2 ΣΕ ΖΕΥΓΑΡΙΑ

Υγιεινή ή παρακίνηση;

Μια εταιρεία μηχανικών θέλει να κρατήσει τα στελέχη της. Για κάθε μέτρο, αποφασίστε: είναι παράγοντας υγιεινής ή παρακίνησης κατά Herzberg;

Υ = παράγοντας υγιεινής **Π = παράγοντας παρακίνησης**

1. Αύξηση μισθού 5% για όλους
2. Ανάθεση ενός νέου έργου με προσωπική ευθύνη
3. Νέος κλιματισμός στο γραφείο σχεδιασμού
4. Δημόσια αναγνώριση για μια καινοτόμο λύση
5. Σύμβαση αορίστου χρόνου
6. Ευκαιρία προαγωγής σε επικεφαλής ομάδας
7. Σαφέστερη πολιτική αδειών
8. Ελευθερία να προτείνει νέα μέθοδο εργασίας

ΑΣΚΗΣΗ 2, ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Οι απαντήσεις με βάση τον Πίνακα 4.2

Μέτρο	Κατηγορία	Παράγοντας του Πίνακα 4.2
1	Υγιεινής	Μισθός
2	Παρακίνησης	Ανάληψη ευθυνών
3	Υγιεινής	Συνθήκες εργασίας
4	Παρακίνησης	Αναγνώριση έργου
5	Υγιεινής	Ασφάλεια, σιγουριά
6	Παρακίνησης	Ευκαιρίες ανέλιξης
7	Υγιεινής	Πολιτική της επιχείρησης
8	Παρακίνησης	Ευχέρεια πρωτοβουλιών

Συμπέρασμα για τον μάνατζερ: η αύξηση μισθού και οι καλύτερες συνθήκες **αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια**, αλλά για να παρακινήσει πρέπει να δώσει **ευθύνη, αναγνώριση και προοπτική**.

4.3.5 ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.58 ΚΑΙ 4.59

Ομάδες εργασίας: τύποι, στάδια, ρόλοι

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που εναρμονίζουν τις δεξιότητές τους για να εκπληρώσουν έναν κοινό σκοπό, για τον οποίο φέρουν **συλλογική ευθύνη**.

Τυπικές
για ειδικούς οργανωσιακούς στόχους, με καθορισμένους ρόλους

Άτυπες
διαπροσωπικές και φιλικές σχέσεις, κοινωνικές ανάγκες

Διαλειτουργικές
άτομα από διάφορα τμήματα για ένα έργο, π.χ. νέο προϊόν

Εικονικές
επικοινωνία με ηλεκτρονικά μέσα

Κύκλοι ποιότητας
εθελοντικές, τακτικές συναντήσεις για βελτίωση

ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ, ΣΧΗΜΑ 4.60

1. **Σχηματισμός** *forming*
2. **Αναταραχές** *storming*
3. **Ομαλοποίηση** *norming*
4. **Απόδοση** *performing*
5. **Ολοκλήρωση**

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΟΥ

Ασυμβατότητα ρόλου
αντικρουόμενες προσδοκίες ταυτόχρονα

Σύγχυση ρόλου
ασάφεια για το τι πρέπει να κάνει

Υπερφόρτωση ρόλου
υπερβολικά πολλές προσδοκίες

06

Έλεγχος

Δεν υπάρχει σχεδιασμός χωρίς έλεγχο και αντίστροφα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4.4 ΚΑΙ ΣΧΗΜΑ 4.71 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

4.4.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Τι είναι ο έλεγχος

ΟΡΙΣΜΟΣ

Έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των μελών και των τμημάτων της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΤΙΑΖΕΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Στόχος = αποτέλεσμα
επιθυμητή κατάσταση

Στόχος < αποτέλεσμα
ιδιαίτερα επιθυμητή κατάσταση

Στόχος > αποτέλεσμα
μη επιθυμητή κατάσταση

ΤΡΕΙΣ ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ, ΣΧΗΜΑ 4.61

Μέτρηση
Πού είμαστε;

Αξιολόγηση
Πού είχαμε προγραμματίσει να είμαστε;

Διόρθωση
Πώς επανερχόμαστε στη σωστή πορεία;

Ο έλεγχος διαπιστώνει αν γίνονται **τα σωστά πράγματα, με τον σωστό τρόπο, στον κατάλληλο χρόνο**. Βασίζεται σε μετρήσεις και πρέπει να αποδίδει με σαφήνεια συλλογικές και ατομικές ευθύνες.

4.4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΣΧΗΜΑΤΑ 4.62 ΕΩΣ 4.65

Η διαδικασία του ελέγχου σε τέσσερα στάδια

ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΤΑΔΙΑ, ΣΧΗΜΑ 4.62

1

Καθορισμός προτύπων

με βάση τους στόχους, ποσοτικά ή ποιοτικά, πάντα μετρήσιμα

2

Μέτρηση απόδοσης

σε τακτά διαστήματα, με πληροφορίες και εργαλεία

3

Σύγκριση με τα πρότυπα

βαθμός απόκλισης, εύρος αποδοχής, διάγνωση αιτιών

4

Διορθωτικές ενέργειες

διατήρηση, διόρθωση απόκλισης ή αλλαγή προτύπων

ΤΡΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

Να μην κάνει τίποτα
maintain the status quo

Να διορθώσει την απόκλιση
correct the deviation

Να αλλάξει τα πρότυπα
change standards

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ, ΤΟΜΕΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

Πρότυπα κόστους (κόστος ανά ημέρα νοσηλείας), εσόδων (αύξηση εσόδων του νοσοκομείου) και άυλα πρότυπα (ικανοποίηση ασθενών και προσωπικού, ποιότητα νοσηλευτικών υπηρεσιών).

4.4.3 ΤΥΠΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΣΧΗΜΑ 4.66

Τρεις τύποι ελέγχου, τρεις φάσεις

Η επιχείρηση είναι σύστημα μετασχηματισμού εισροών σε εκροές (Κεφάλαιο 1). Σε κάθε φάση αντιστοιχεί ένας τύπος ελέγχου:

ΦΑΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ

Προληπτικός έλεγχος

feedforward

ποσότητα και ποιότητα πόρων, εξοπλισμός, υλικά, υποψήφιοι προς πρόσληψη

Λύνει προβλήματα πριν εμφανιστούν

→

ΦΑΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ταυτόχρονος έλεγχος

concurrent

όσο η δραστηριότητα βρίσκεται σε εξέλιξη, με ηλεκτρονικά συστήματα και εποπτεία

Λύνει προβλήματα καθώς εμφανίζονται

→

ΦΑΣΗ ΕΚΡΟΩΝ

Κατασταλτικός ή ανάδρασης έλεγχος

feedback

τελικό προϊόν, έσοδα, κέρδη, μερίδιο αγοράς, κόστος πωληθέντων

Λύνει προβλήματα μετά την εμφάνισή τους

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ, ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΥΛΙΚΩΝ

Σε μια μονάδα παραγωγής σύνθετων υλικών: εργαστηριακός έλεγχος κάθε παρτίδας ρητίνης πριν μπει στη γραμμή (**προληπτικός**), αισθητήρες θερμοκρασίας στον φούρνο ωρίμανσης με άμεσο συναγερμό (**ταυτόχρονος**), δοκιμές αντοχής στο τελικό προϊόν και μηνιαία σύγκριση κόστους (**ανάδρασης**).

Ο έλεγχος ανάδρασης παρέχει βεβαιότητα, γιατί αφορά τελικά δεδομένα, αλλά ενημερώνει όταν η ζημιά έχει ήδη γίνει.

4.4.4 ΚΑΙ 4.4.5

Στρατηγικές, περιοχές και εργαλεία ελέγχου

ΤΡΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΣΧΗΜΑ 4.67

Έλεγχος γραφειοκρατίας

τυπικοί κανόνες, αυστηρά πρότυπα, ιεραρχία, τυποποιημένες διαδικασίες. Μεγάλες επιχειρήσεις, πολυεθνικοί όμιλοι, δημόσιοι οργανισμοί.

Αυτοέλεγχος ή έλεγχος μέσω ομάδας

χαλαρή, επίπεδη δομή, συμμετοχικό μάνατζμεντ, κοινές αξίες και κουλτούρα. Η ευθύνη βαρύνει ομάδες και άτομα.

Έλεγχος αγοράς

η αγορά επιβάλλει πειθαρχία: επιβραβεύει τους αποδοτικούς, τιμωρεί τους μη ανταγωνιστικούς.

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Παραγωγή

χρονοπρογραμματισμός, αποθέματα, ποιότητα: Gantt, PERT, CPM, just in time

Πωλήσεις – μάρκετινγκ

ικανοποίηση πελατών: ερωτηματολόγια, δείκτες πωλήσεων, SWOT

Ανθρώπινο δυναμικό

παραγωγικότητα, απουσίες, ατυχήματα, κόστος εργασίας

Χρηματοοικονομικά

προϋπολογισμός, νεκρό σημείο, αριθμοδείκτες

Εταιρική επίδοση

balanced scorecard, benchmarking, κλαδική κατάταξη

4.4.5 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΠΙΝΑΚΕΣ 4.3 ΚΑΙ 4.4

Χρηματοοικονομικά εργαλεία ελέγχου

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο **προϋπολογισμός** είναι πρόγραμμα με ποσοτικά δεδομένα για μια χρονική περίοδο: **εργαλείο σχεδιασμού και ελέγχου** μαζί. Πρέπει να είναι ακριβής, σαφής, με ρεαλιστικούς στόχους και ευέλικτος.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Κάθετη: κάθε λογαριασμός ως ποσοστό ενός συνόλου (π.χ. πάγια 40% και κυκλοφορούν 60% του ενεργητικού). **Οριζόντια**: εξέλιξη ενός στοιχείου από έτος σε έτος (π.χ. πωλήσεις από 150.000 σε 300.000 €: +100%).

ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΣΗΣ = ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΟΥΣ / ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΟΥΣ ΒΑΣΗΣ × 100, ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4

	2014 (βάση)	2015	2016	2017	2018	2019
Πωλήσεις	2.000	2.300	2.400	2.600	2.500	1.800
Δείκτης τάσης	100	115	120	130	125	90

Αριθμοδείκτης: παράδειγμα του βιβλίου

Ίδια κεφάλαια 1.500 €, καθαρά κέρδη μετά φόρων 500 €: αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων = 500 / 1.500 ≈ **33%**. Για κάθε 100 € οι μέτοχοι κέρδισαν 33 €.

Κατηγορίες αριθμοδεικτών: ρευστότητας, δραστηριότητας, αποδοτικότητας, διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας, επενδυτικοί.

4.4.6 ΕΩΣ 4.4.8

Ελεγκτική, αντιδράσεις και αρχές αποτελεσματικού ελέγχου

ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ (AUDITING)

Εσωτερική
από στελέχη και εσωτερικές υπηρεσίες: εποπτικό συμβούλιο, επιτροπή διαχείρισης κινδύνων, εσωτερικός έλεγχος

Εξωτερική
από ανεξάρτητο φορέα, ελεγκτική εταιρεία και φορολογικές αρχές. Για τις μεγάλες Α.Ε. υποχρεωτικά ετησίως από ορκωτούς λογιστές

ΓΙΑΤΙ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Όταν ο έλεγχος τονίζει την τιμωρία αντί για την υποστήριξη, όταν λείπει η εμπιστοσύνη, όταν είναι υπερβολικός ή γραφειοκρατικός. Μορφές: εκτελούν μόνο ό,τι ελέγχεται, δίνουν ανακριβείς πληροφορίες, μειώνουν την πρωτοβουλία.

ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ακρίβεια	**Αντικειμενικότητα**
Ευελιξία	**Εστίαση σε ζωτικούς τομείς**
Χρονική καταλληλότητα	**Σύνδεση με τον προγραμματισμό**
Χαμηλό οικονομικό κόστος	**Αποδοχή από τους εργαζόμενους**

Για τον μηχανικό: ένα σύστημα παρακολούθησης που κοστίζει περισσότερο από όσα εξοικονομεί ή που οι χειριστές το παρακάμπτουν, παραβιάζει δύο αρχές.

07

Ερωτήσεις κατανόησης

Οι «Ερωτήσεις – Απαντήσεις» του κεφαλαίου σε μορφή εξέτασης: δέκα πολλαπλής επιλογής και δέκα Σωστό/Λάθος. Όλες απαντώνται από τις διαφάνειες της σημερινής διάλεξης.

ΧΩΡΙΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ, ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΕ ΟΛΕΣ

Ο προγραμματισμός θέτει τους στόχους, η οργάνωση και η ηγεσία κινητοποιούν ανθρώπους και πόρους, και ο έλεγχος κλείνει τον κύκλο, οδηγώντας σε νέο προγραμματισμό.

Ερωτήσεις;