

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να ορίσει την έννοια της διοίκησης και να τεκμηριώσει την ανάγκη της αποτελεσματικής διοίκησης. Στα πλαίσια του κεφαλαίου αυτού, γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης, καταλήγοντας στις σύγχρονες απόψεις για το management. Τέλος περιγράφονται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης σε έναν οργανισμό καθώς και οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός manager.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη του κεφαλαίου θα πρέπει να μπορείτε να:

- * διατυπώνετε έναν τουλάχιστον ορισμό της διοίκησης
 - * δώσετε ένα παράδειγμα επιτυχημένης και ένα αποτυχημένης διοίκησης
- * περιγράψετε τις τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης
- * αναγνωρίζετε τα τρία επίπεδα διοίκησης
 - * αναφέρετε τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε μιας από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις της διοίκησης
- * συγκρίνετε τις τέσσερις παραδοσιακές προσεγγίσεις της διοίκησης
 - * αναφέρετε τα κύρια χαρακτηριστικά των νέων απόψεων για την διοίκηση
 - * αναγνωρίσετε τις τρεις κατηγορίες δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός manager

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- ☞ Οργανισμός
- ☞ Διοίκηση/management
- ☞ Προγραμματισμός/Σχεδιασμός
- ☞ Οργάνωση
- ☞ Διεύθυνση/Καθοδήγηση
- ☞ Έλεγχος

- ☞ Ανασκόπηση/Αναμόρφωση
- ☞ Επίπεδα διοίκησης
- ☞ Παραγωγικότητα
- ☞ Αμοιβή
- ☞ Συλλογικότητα
- ☞ Ανθρώπινες σχέσεις
- ☞ Επιχειρησιακή έρευνα
- ☞ Σύστημα
- ☞ Ολική Ποιότητα
- ☞ Τεχνικές δεξιότητες
- ☞ Διαπροσωπικές δεξιότητες
- ☞ Δεξιότητες συνολικής θεώρησης

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η πρώτη προσέγγιση στην έννοια του οργανισμού και την διαδικασία της διοίκησης. Θέτουμε δηλαδή τις αρχικές βάσεις πάνω στις οποίες θα στηρίζουμε τις επόμενες ενότητες που ασχολούνται με επιμέρους θέματα της διαδικασίας αυτής. Καταλαβαίνετε ότι οι βάσεις αυτές πρέπει να είναι σταθερές!

Το κεφάλαιο χωρίζεται σε τρεις υποενότητες. Στην πρώτη από αυτές γίνεται μια εισαγωγή σε ορισμένες βασικές έννοιες (οργανισμός, διοίκηση) τις οποίες, όπως θα δείτε, θα συναντάμε συχνά και στο παρόν κεφάλαιο αλλά και σε όλα τα υπόλοιπά. Στη συνέχεια της υποενότητας αυτής παρουσιάζουμε και τις τέσσερις φάσεις της διαδικασίας της διοίκησης. Με την καθεμιά από τις φάσεις αυτές θα ασχοληθούμε και στη συνέχεια σε ξεχωριστά κεφάλαια. Η δεύτερη υποενότητα παρουσιάζει τις διαδοχικές φάσεις εξέλιξης που πέρασε η διοικητική επιστήμη και καταλήγει στις σύγχρονες τάσεις. Όπως θα δείτε και στη συνέχεια η παρουσίαση αυτή δεν έχει μόνο ιστορικό ενδιαφέρον. Το κεφάλαιο καταλήγει με τη συζήτηση για τις ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να έχει ή να αναπτύξει ένας αποτελεσματικός manager.

Καταλαβαίνουμε βέβαια, ότι δεν είναι πάντα εύκολο να κατανοήσει κανείς ορισμένες έννοιές από την αρχή και να «μπει στο νόημα» ενός αντικειμένου, κυρίως μάλιστα όταν προέρχεται από χώρους που δεν έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο (εκπαίδευση, υγεία, τουρισμός κλπ). Έτσι μπορεί να αντιμετωπίσετε ορισμένες δυσκολίες, για παράδειγμα στην κατανόηση της διαδικασίας του management και στις δεξιότητες που

πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός manager. Αν συμβεί αυτό μην απογοητευτείτε! Στα επόμενα κεφάλαια θα έχετε την ευκαιρία να ξεκαθαρίσετε αρκετές από τις αρχικές σας απορίες.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1.1

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ

1.1.1 Τι Είναι Οργανισμός;

Ας ξεκινήσουμε την συζήτηση μας προσπαθώντας να ορίσουμε την έννοια “οργανισμός” στην διοικητική επιστήμη¹. Θα χρησιμοποιήσουμε από εδώ και πέρα τον όρο αυτό και όχι τον όρο “οργάνωση” γιατί η τελευταία μπορεί να μας οδηγήσει σε παρερμηνείες. Στο χώρο της διοικητικής επιστήμης ο όρος “οργάνωση” εμφανίζεται με δύο έννοιες, αυτήν της *οντότητας* (ένα κόμμα, ένα σχολείο, ένα νοσοκομείο) που είναι και συνώνυμη του “οργανισμού”, αλλά και αυτήν της *σειράς ορισμένων ενεργειών (δράση)* (Σαΐτης 1992). Επειδή η δεύτερη έννοια χρησιμοποιείται συχνά σε αυτό το βιβλίο είναι προτιμότερο να καταφύγουμε στην χρήση του όρου “οργανισμός” όταν μιλάμε για την “οργάνωση” με την έννοια της οντότητας.

Η οργάνωση με τη δεύτερη αυτή σημασία ταυτίζεται ή συμπίπτει με την έννοια του οργανισμού, που σημαίνει σύνολο καθιερωμένων σχέσεων που διέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος (Κανελλόπουλος, 1994).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τους “οργανισμούς” από τις άτυπες ομάδες οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να έχουν κάποια συγκεκριμένη δομή ούτε να διέπονται από κάποιους επίσημους κανόνες. Οι προσωπικές σχέσεις, δηλαδή είναι αποκλειστικά αυτές που καθορίζουν την λειτουργία τους. Αυτές οι ομάδες είναι αυτό που ονομάζουμε “άτυπες ή ανεπίσημες οργανώσεις”.

Μετά από τις αυτές τις απαραίτητες διευκρινήσεις, μπορούμε ορίσουμε τον οργανισμό **σαν μια ομάδα από δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις**. Έτσι ένα οικογενειακό συνεργείο καθαριότητας με δύο εργαζόμενους και έναν “υπεύθυνο” είναι ένας οργανισμός, όπως οργανισμός είναι και ένα μουσείο, ένα σχολείο ανεξάρτητα από το μέγεθός του, ένα ξενοδοχείο ή ένα νοσοκομείο. Οργανισμοί είναι τέλος, και μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως η Philips και η Mercedes.

¹Μιλάμε για την έννοια του όρου στην διοικητική επιστήμη και όχι στην βιολογία/ιατρική.

Όσο κι αν φαίνεται παράξενο, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλοι είναι. Θα σκεφθείτε: -Μα τι κοινό μπορεί να έχει η Mercedes με το συνεργείο καθαρισμού που έρχεται και μας καθαρίζει την πολυκατοικία; Και όμως έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά!

Καταρχήν τους **ανθρώπους**! Είναι το απαραίτητο συστατικό για την ύπαρξη ενός οργανισμού, όπως άλλωστε φαίνεται και από τον ορισμό που δώσαμε. Δεν μπορεί να υπάρξει οργανισμός χωρίς ανθρώπους.

Ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό των οργανισμών είναι η ύπαρξη **κοινού ή κοινών αντικειμενικών στόχων**, όπως πάλι είναι φανερό από τον ορισμό μας. Αν δεν υπάρχει κάποιος κοινός σκοπός τότε ποιος θα είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού;

Τέλος η ύπαρξη μιας **οργανωτικής δομής**, ενός συστήματος εξουσίας, και τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού.

1.1.2 Ορισμός της Έννοιας Διοίκηση/Management

Πριν ξεκινήσουμε να συζητάμε για την διοίκηση ενός οργανισμού είναι απαραίτητο να κάνουμε άλλη μια διευκρίνιση σχετικά με την ορολογία που θα χρησιμοποιήσουμε. Ο όρος “διοίκηση” και ο όρος “management” θα χρησιμοποιούνται σαν συνώνυμοι, παρόλο που το management περιέχει αυτό που στα ελληνικά αναφέρεται σαν “οργάνωση και διοίκηση” και ίσως και “διαχείριση”. Η χρήση όμως όλων αυτών των όρων θα δημιουργούσε προβλήματα κατανόησης. Από την αρχή λοιπόν πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι ο όρος “διοίκηση” σε αυτό το βιβλίο ταυτίζεται με τον όρο “management”.

Η έννοια διοίκηση (management) ίσως παραπέμπει αρκετούς σε μεγάλες επιχειρήσεις, κρατικές και μη. Είναι αλήθεια ότι σε τέτοιες επιχειρήσεις η ανάγκη παρουσίας και άσκησης μιας μορφής διοίκησης (management) είναι αυτονόητη. Διοίκηση όμως μπορεί να υπάρξει και σε πιο απλές καταστάσεις, όπως το κτίσιμο ενός σπιτιού, η οργάνωση μιας τελετής, η διακυβέρνηση ενός σκάφους και η λειτουργία μιας ποδοσφαιρικής ομάδας. Όπου, δηλαδή, εμπλέκεται μια ομάδα ανθρώπων με κάποιο κοινό σκοπό- **ένας οργανισμός**- κάνει την εμφάνισή της η έννοια της διοίκησης (management).

Ας προσπαθήσουμε τώρα να δούμε τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο “διοίκηση”. Δεν υπάρχει ένας “σωστός” ή κοινά αποδεκτός ορισμός της διοίκησης. Υπάρχουν αντίθετα πολλοί ορισμοί οι οποίοι αποδίδουν ικανοποιητικά αυτή την έννοια. Αυτό συμβαίνει ακριβώς γιατί το πεδίο εφαρμογών του όρου είναι ευρύτατο και έτσι ανάλογα με το χώρο εφαρμογής δίνονται και διαφορετικοί ορισμοί. Εμείς παραθέτουμε τέσσερις (γενικούς)

ορισμούς από ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία οι οποίοι μπορούν να θεωρηθούν ως βάση της προσέγγισής μας στην έννοια της διοίκησης.

- **Η διαδικασία του μάνατζμεντ (management) μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού. Διοίκηση ή μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση/ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Κανελλόπουλος, 1990).**
- **Με τον όρο “μάνατζμεντ” εννοούμε την μεθοδική προσπάθεια παραγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών (Σαϊτης 1992).**
- **Διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Pride, Hughes & Kapoor, 1996).**
- **Διοίκηση είναι η διαδικασία της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού με την χρήση και αξιοποίηση των ανθρώπινων και άλλων πόρων του οργανισμού (Certo S.C, 1980).**

Μια πιο “φιλοσοφική” άποψη είναι επίσης ότι:

“Διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων “ (Follett στο Gray E.R & Smeltzer L.R, 1989). Μπορούμε τέλος να αναφέρουμε και την, κάπως σαρκαστική άποψη ότι “ο manager είναι κάποιος ο οποίος κάνει την δουλειά του βάζοντας άλλους να κάνουν την δική τους”!

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Αφού διαβάσετε τους παραπάνω τέσσερις ορισμούς της έννοιας της διοίκησης, προσπαθήστε να εντοπίσετε τρία (3) κοινά τους χαρακτηριστικά. Μετά προσπαθήστε να δώσετε έναν δικό σας ορισμό. Συγκρίνετε τις απαντήσεις σας με τις δικές μας στο παράρτημα των απαντήσεων.

1.1.3 Η Σημασία της Διοίκησης για την Επιτυχία Ενός Οργανισμού

Φανταστείτε μια ποδοσφαιρική ομάδα με παίκτες με πολύ μεγάλο ταλέντο αλλά χωρίς ικανό προπονητή. Έναν θεατρικό θίασο χωρίς έναν καλό σκηνοθέτη. Μια συμφωνική ορχήστρα με εξαιρετικούς μουσικούς όπου όπως, ο μαέστρος αδυνατεί να συντονίσει την ορχήστρα και να αναδείξει το ταλέντο των μουσικών του.

Τα παραπάνω παραδείγματα είναι ενδεικτικά της σημασίας και του ρόλου της διοίκησης για έναν οργανισμό μέσα στον οποίο εργάζονται άνθρωποι με έναν κοινό σκοπό. Η ίδια η λειτουργία, και βέβαια η επιτυχία του οργανισμού αυτού εξαρτώνται, σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό από το *πόσο αποτελεσματικά διοικείται ο οργανισμός αυτός*. Παραδείγματα υπάρχουν πολλά. Σίγουρα, άλλωστε, όλοι σας, ανάλογα με τον χώρο από τον οποίο προέρχετε, έχετε προσωπική εμπειρία από κάποια μορφή “διοίκησης”. Σε ξενοδοχεία, σε νοσοκομεία και άλλους οργανισμούς υγείας, σε σχολεία και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία, οπουδήποτε λειτουργεί ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, εμφανίζεται η ανάγκη της διοίκησης, ή με άλλα λόγια, η ανάγκη του αποτελεσματικού συντονισμού των ανθρώπων, των μέσων και των λειτουργιών.

Το πρόβλημα είναι ότι η λειτουργία αυτή της διοίκησης δεν γίνεται πάντοτε αποτελεσματικά και αυτό έχει κάποια επίπτωση, μεγάλη ή μικρή, στην λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Αρκεί να σκεφτεί κανείς εταιρίες όπως η Microsoft και η Colgate - Palmolive, η Adidas και η Fiat, για να καταλάβει πόσο μεγάλη σημασία έχει η σωστή διοίκηση για έναν οργανισμό.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σκεφτείτε από τον επαγγελματικό σας χώρο, μια περίπτωση ενός οργανισμού, μίας επιχείρησης ή ακόμα και ενός τμήματος, οι οποίοι δεν λειτουργούν αποτελεσματικά. Ποιοι νομίζετε ότι είναι οι λόγοι αυτής της αναποτελεσματικότητας και ποιες οι επιπτώσεις της ; Γράψτε ένα κείμενο 75 λέξεων τεκμηριώνοντας την απάντησή σας. Αφού μελετήσετε τις υποενότητες που ακολουθούν ίσως μπορέσετε να ολοκληρώσετε και την άποψή σας.

1.1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης

Αφού είδαμε τι σημαίνει διοίκηση και συζητήσαμε γιατί η διοίκηση είναι απαραίτητη σε κάποιον οργανισμό ας δούμε ποιες (πρέπει να) είναι οι λειτουργίες της διοίκησης σε έναν οργανισμό. Το περίεργο είναι ότι ενώ οι διάφοροι συγγραφείς δίνουν διαφορετικούς ορισμούς, υπάρχει μια συμφωνία για τις λειτουργίες της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές λοιπόν είναι:

- * Προγραμματισμός/Σχεδιασμός
- * Οργάνωση
- * Διεύθυνση/Καθοδήγηση
- * Έλεγχος

Με όλες αυτές τις λειτουργίες καθώς και την σημασία τους στην αποτελεσματική διοίκηση, θα ασχοληθούμε στα επόμενα κεφάλαια. Ας δούμε όμως σε αυτή τη φάση, επιγραμματικά, τι εννοούμε με κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες:

A. Σχεδιασμός

Είναι η λειτουργία εκείνη η οποία θέτει τις βασικές κατευθύνσεις και στόχους στον οργανισμό και διαμορφώνει ένα αρχικό πλάνο προσέγγισής τους.

B. Οργάνωση

Είναι η διαδικασία του καθορισμού των δραστηριοτήτων εκείνων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων, της ομαδοποίησής τους, της ανάθεσής τους σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους και της διαμόρφωσης βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης.

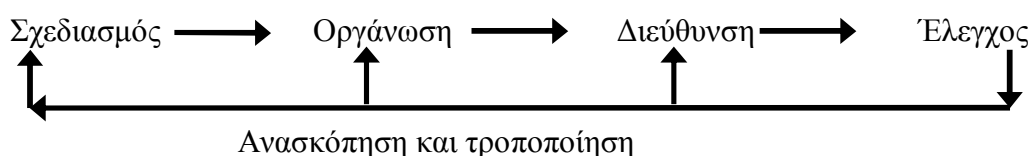
Γ. Διεύθυνση/Καθοδήγηση

Είναι το στάδιο της εποπτείας και καθοδήγησης των υφισταμένων για την ολοκλήρωση των στόχων.

Δ. Έλεγχος

Είναι η φάση αξιολόγησης και διόρθωσης των δραστηριοτήτων των υφισταμένων, προκειμένου να εξασφαλισθεί η τήρηση των σχεδίων. Αν το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό, αναθεωρείται ή τροποποιείται όλη η διαδικασία ή κάποιο μέρος της (π.χ. ο τρόπος καθοδήγησης των υφισταμένων).

Σχηματικά οι λειτουργίες της διοίκησης είναι οι εξής:



Όπως φαίνεται από το σχήμα οι λειτουργίες αυτές συνδέονται μεταξύ τους και διαμορφώνουν μια συνεχόμενη διαδικασία. Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβουμε ότι η διοίκηση είναι μια **συνεχόμενη και διαρκής διαδικασία** η οποία αποτελείται από τις πιο πάνω λειτουργίες. Και είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε και την σπουδαιότητα της φάσης της ανασκόπησης και τροποποίησης που δίνουν τη δυνατότητα διόρθωσης των σφαλμάτων και των παραλείψεων που τυχόν έγιναν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Όπως φαίνεται και από σχήμα η ανασκόπηση (feedback) μπορεί να οδηγήσει σε

τροποποίηση είτε της συνολικής διαδικασίας από την αρχή της είτε συγκεκριμένων φάσεων αποδείχθηκαν λιγότερο αποτελεσματικές.

Θεωρητικά υπάρχει μία συγκεκριμένη και καθορισμένη σειρά με την οποία γίνονται οι λειτουργίες αυτές. Οι managers δηλαδή προγραμματίζουν (σχεδιάζουν) μια ενέργεια, επιλέγουν τους κατάλληλους ανθρώπους και οργανώνουν ομάδες με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, τους καθοδηγούν και γενικά διευθύνουν την πορεία του έργου και τελικά ελέγχουν και αξιολογούν το αποτέλεσμα και την διαδικασία. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας που περιγράψαμε πιο πάνω, οι managers ξεκινούν τον σχεδιασμό της επόμενης εργασίας.

Καταλαβαίνετε όμως ότι στην πράξη τα πράγματα είναι μάλλον διαφορετικά. Κατ' αρχή, γιατί κατά την διάρκεια μίας λειτουργίας (π.χ. της οργάνωσης) μπορεί να αναμορφωθεί μια προηγούμενη (π.χ. σχεδιασμός). Και βέβαια οι managers δεν έχουν την πολυτέλεια να ασχολούνται με μια δραστηριότητα κάθε φορά. Διάφορες δραστηριότητες, σχέδια και προγράμματα “τρέχουν” σε έναν οργανισμό, παράλληλα ή με μικρή χρονική διαφορά μεταξύ τους και η διαδικασία που είδαμε πρέπει να εφαρμόζεται συνεχώς για όλες αυτές τις δραστηριότητες. Έτσι, για παράδειγμα, μπορεί ένα πρόγραμμα επέκτασης ενός σχολείου να βρίσκεται στη φάση του σχεδιασμού και την ίδια στιγμή να επιλέγεται το κατάλληλο προσωπικό για την αναμόρφωση του προγράμματος.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Παρατήρησε το πιο κάτω σχήμα

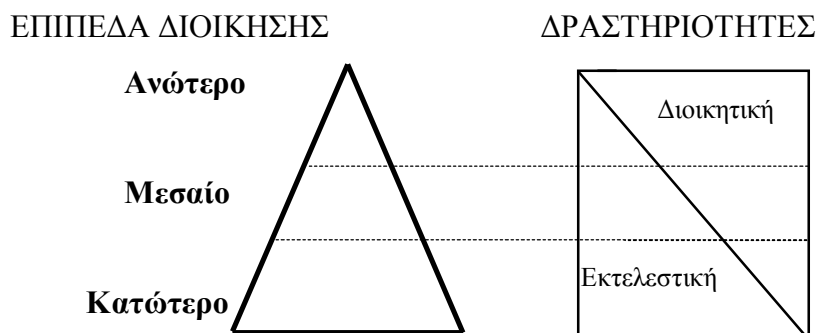
Σχεδιασμός → Οργάνωση → Διεύθυνση → Έλεγχος

Περιγράφει σωστά την διαδικασία της διοίκησης; Τεκμηριώστε την απάντησή σας με μια παράγραφο 35-40 λέξεων. Τη δική μας απάντηση θα τη βρείτε στο τέλος του κεφαλαίου στο παράρτημα απαντήσεων.

Ένας αποτελεσματικός manager, λοιπόν, θα πρέπει όχι μόνο να μπορεί να παρακολουθεί τις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού ή της επιχείρησής του, αλλά και να ξέρει σε ποια φάση βρίσκεται η κάθε μια από αυτές. Χρειάζεται να έχει, όπως θα δούμε και στις επόμενες παραγράφους ευελιξία και ετοιμότητα σκέψης.

Είναι φυσικό να έχετε ορισμένες απορίες σχετικά με τις διάφορες φάσεις της διαδικασίας που μόλις περιγράψαμε. Μην απογοητεύεστε! Στα απόμεινα κεφάλαια θα έχουμε την ευκαιρία να συζητήσουμε αναλυτικά για κάθε μια από αυτές ξεχωριστά.

Τελειώνοντας τη συζήτηση για την λειτουργία της διοίκησης θα πρέπει να πούμε ότι σε γενικές γραμμές σε κάθε οργανισμό υπάρχουν τρία επίπεδα διοίκησης. Το **ανώτερο** το οποίο έχει την γενική ευθύνη αλλά και εξουσία για την λήψη αποφάσεων, **το μεσαίο και το κατώτερο**. Όπως φαίνεται από το σχήμα, ανάλογα με το επίπεδο διαφοροποιούνται και οι δραστηριότητες.



Τα διοικητικά στελέχη των δύο τελευταίων επιπέδων έχουν λιγότερες διοικητικές και περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες.

Όσο πλησιέστερα προς την βάση της διοικητικής πυραμίδας είναι τοποθετημένα τόσο μικρότερη αποφασιστική και διατακτική αρμοδιότητα έχουν και σε τόσο μεγαλύτερη υποχρέωση εκτέλεσης εντολών υπόκεινται.
(Σαίτης, 1992)

Προσέξτε: **οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι οι ίδιες ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο εφαρμόζονται.**

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 4 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στο παράδειγμα αναποτελεσματικής διοίκησης που δώσατε στη δραστηριότητα 1.2, μπορείτε να εντοπίσετε τώρα σε ποιο στάδιο της διαδικασίας παρουσιάζονταν τα μεγαλύτερα προβλήματα. Γράψτε την απάντησή σας (70 λέξεις είναι αρκετές) δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1.2

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τώρα που είδαμε ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης σε έναν οργανισμό, θα κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή, παρακολουθώντας έτσι την εξέλιξη των απόψεων μέσα στον χώρο αυτό. Με τον τρόπο αυτό θα προσεγγίσουμε και διαφορετικές “σχολές” και τρόπους σκέψης οι οποίες επηρέασαν έμμεσα την σύγχρονη αντίληψη για την διοικητική θεωρία και πράξη. Επιγραμματικά αναφέρουμε τις τέσσερις διαφορετικές “σχολές” ή προσεγγίσεις που θα αναλύσουμε πιο κάτω.

- * Η κλασσική προσέγγιση
- * Η προσέγγιση της συμπεριφοράς
- * Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης / Επιχειρησιακή έρευνα
- * Η συστημική προσέγγιση

Η ενότητα αυτή θα καταλήξει με την περιγραφή των σύγχρονων απόψεων για την διοίκηση όπως αυτές διαμορφώθηκαν κατά την τρέχουσα δεκαετία.

1.2.1 Η Κλασσική Σχολή - Η Προσέγγιση Της Επιστημονικής Διοίκησης

Είναι αλήθεια ότι η ιστορία μας δίνει παραδείγματα διοίκησης (και μάλιστα αποτελεσματικής) ήδη από την εποχή των αρχαίων Αιγυπτίων. Ένα κλασσικό παράδειγμα το οποίο απαντά κανείς σε πολλά σύγχρονα εγχειρίδια του management, είναι η κατασκευή των πυραμίδων. Είναι φανερό ότι ένα τέτοιο κολοσσιαίο έργο του οποίου η κατασκευή σίγουρα διήρκεσε πολλά χρόνια και απασχολήθηκαν σε αυτό χιλιάδες άνθρωποι, δεν θα μπορούσε να είχε επιτευχθεί αν δεν υπήρχε κάποια μορφή αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης.

Υπάρχουν επίσης χώροι οι οποίοι παραδοσιακά και για αιώνες, λειτουργούν και επηρεάζονται άμεσα από τον τρόπο άσκησης της διοίκησης. Τέτοιοι χώροι είναι η εκκλησία και ο στρατός.

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, ο βασικός στόχος όσων ασκούσαν τη διοίκηση ήταν να οργανώσουν και να παροτρύνουν (ή να αναγκάσουν) τους εργαζόμενους ώστε να πετύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Η όλη προσπάθεια όμως δεν ήταν βασισμένη σε κάποια θεωρία, ούτε βέβαια όσοι την ασκούσαν είχαν θεωρητικές γνώσεις πάνω στο management. Θα λέγαμε ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών εξαρτιόταν σε πολύ μεγάλο βαθμό, αφενός από τον τρόπο οργάνωσης και αφετέρου, από τις ικανότητες όσων βρίσκονταν στην κορυφή τους και τελικά ασκούσαν την διοίκηση.

Από τις αρχές του αιώνα μας όμως, αρχίζει μια προσπάθεια συστηματοποίησης των γνώσεων και της εμπειρίας στον χώρο της διοίκησης. Η ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων και στις δύο όχθες του Ατλαντικού, σίγουρα έπαιξε μεγάλο ρόλο σε αυτήν την διαδικασία, μια και ανέδειξε την ανάγκη ύπαρξης συστηματοποιημένης και εφαρμόσιμης γνώσης για την αποτελεσματικότερη διοίκηση τους.

Η πρώτη προσπάθεια έγινε το 1911 από τον Frederick W. Taylor. Αν και οι απόψεις που διατύπωσε κατατάσσονται στην “κλασσική” προσέγγιση της διοίκησης, το σημείο εκκίνησής του, η εφαρμογή δηλαδή των επιστημονικών κριτηρίων και μεθόδων στην επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται και η βάση του επιστημονικού management. Γι αυτόν τον λόγο ο Taylor θεωρείται και ο “πατέρας της επιστημονικής διοίκησης ή του επιστημονικού management”.

Η αρχική του διαπίστωση ήταν ότι το πρόβλημα της παραγωγικότητας ήταν ένα θέμα το οποίο αγνοούσαν τόσο η διοίκηση όσο και το εργατικό δυναμικό. Ο βασικός του στόχος λοιπόν, ήταν να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργατών στις διάφορες βιομηχανίες στις οποίες και ο ίδιος δούλευε (βιομηχανίες χάλυβος). Υποστήριζε ότι υπάρχει “ένας άριστος τρόπος” για να γίνει μια εργασία και αυτός ο τρόπος πρέπει να βρεθεί και να τεθεί σε εφαρμογή. Ο Taylor προσπαθώντας να προσεγγίσει αυτόν τον “άριστο τρόπο”, διατύπωσε την άποψη ότι κάθε εργασία θα πρέπει να αναλύεται σε υπο-εργασίες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά και με συγκεκριμένα κριτήρια, και να εκπαιδεύονται κατάλληλα ώστε να ολοκληρώνουν μόνο συγκεκριμένες υπο-εργασίες και όχι την εργασία στο σύνολό της. Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει και ο εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς, ποιο πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της εργασίας του. Εισήγαγε δηλαδή την έννοια της *εξειδίκευσης* στην εργασία. Ακόμα, τα υλικά και τα εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιούνται θα πρέπει να είναι επίσης επιλεγμένα κατάλληλα για να χρησιμοποιούνται πιο εύκολα και κυρίως πιο αποτελεσματικά από τους εργαζόμενους. Τέλος η διοίκηση θα πρέπει να συνεργάζεται με τους εργαζόμενους για να εξασφαλίζει την ολοκλήρωση των εργασιών σύμφωνα με τα αρχικά της σχέδια.

Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας του Taylor συνοψίζονται ως εξής:

- Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση που προσφέρει η επιστήμη.
- Επίτευξη αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για ασυμφωνία.
- Επίτευξη συνεργασίας των ανθρώπων αντί για τον χαώδη ατομικισμό.

- Εργασία με τελικό σκοπό την μέγιστη απόδοση αντί της περιορισμένης απόδοσης.
- Ανάπτυξη των εργαζομένων στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση για προσωπική ευημερία αλλά και για την ευημερία της εταιρίας.

(Koontz H & O'Donnell C, 1976)

Ο ίδιος ο Taylor βέβαια ήταν πολύ πιο φιλόδοξος και θεωρούσε ότι το επιστημονικό management θα εισήγαγε μια άλλη νοοτροπία στους εργαζόμενους και στους εργοδότες, όπως φαίνεται από τις παρακάτω θέσεις του.

Η επιστημονική οργάνωση και διοίκηση δεν είναι καμιά επινόηση αποδοτικότητας, ούτε μια επινόηση οποιουδήποτε είδους για να εξασφαλισθεί η αποδοτικότητα· ούτε είναι καμιά δέσμη ή ομάδα τέτοιων επινοήσεων. Δεν είναι ένα νέο σύστημα για τον υπολογισμό των εξόδων· δεν είναι ένα νέο σχήμα μισθοδοσίας· δεν είναι ένα σύστημα εργασίας με το κομμάτι· δεν είναι ένα σύστημα πρόσθετων αμοιβών· δεν είναι ένα σύστημα ειδικών αμοιβών· δεν είναι ένα νέο σχήμα για τη μισθοδοσία· δεν είναι να παρακολουθείς έναν άνθρωπο και να καταγράφεις στοιχεία γι αυτόν· δεν είναι χρονομετρία· δεν είναι κινησιομετρία, ή μια ανάλυση των κινήσεων των εργαζομένων· δεν είναι να αποτυπώσεις και να χαράξεις και να ξεφορτώσεις έναν-δύο τόνους αέρα κοπανιστού πάνω σε μια ομάδα ανθρώπων και να τους πεις “Να το σύστημά σας· πηγαίνετε να το χρησιμοποιήσετε!” Δεν είναι η διαιρεμένη επιστασία ή λειτουργική επιστασία· δεν είναι καμιά από τις επινοήσεις που φέρνει στο μυαλό του ο μέσος άνθρωπος όταν ακούσει να μιλούν για επιστημονική οργάνωση και διοίκηση...

Τώρα στην ουσία της, η επιστημονική οργάνωση και διοίκηση περιλαμβάνει μια πλήρη διανοητική επανάσταση από την πλευρά του εργαζομένου που απασχολείται σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή βιομηχανία - μια πλήρη διανοητική επανάσταση από την πλευρά των ανθρώπων αυτών ως προς τα καθήκοντα τους απέναντι στην εργασία τους, απέναντι στους συνεργάτες τους, και απέναντι στους προϊσταμένους τους. Και περιλαμβάνει την εξίσου πλήρη διανοητική επανάσταση από την πλευρά εκείνων που ασκούν την διοίκηση - του αρχιεργάτη, του επόπτη, του ιδιοκτήτη της επιχείρησης του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης - μια πλήρη διανοητική επανάσταση από την πλευρά τους ως προς τα

καθήκοντα τους απέναντι στους συνεργάτες τους στη διοίκηση, απέναντι στους υπαλλήλους τους και απέναντι σε όλα τα καθημερινά τους προβλήματα.

Η μεγάλη διανοητική επανάσταση που λαμβάνει χώρα στη διανοητική στάση των δύο ομάδων κάτω από την επιστημονική οργάνωση και διοίκηση είναι το ότι και οι δύο πλευρές σταματούν να θεωρούν το διαμοιρασμό του πλεονάσματος σαν το σημαντικότερο ζήτημα, και μαζί στρέφουν την προσοχή τους προς την αύξηση του μεγέθους του πλεονάσματος μέχρις ότου αυτό το πλεόνασμα να γίνει τόσο μεγάλο ώστε θα είναι άχρηστο πλέον να φιλονικούν πάνω στο πώς θα έπρεπε να διαμοιραστεί. Έρχονται στο σημείο να αντιληφθούν ότι όταν σταματήσουν να τραβούν ο ένας τον άλλο και αντίθετα γυρίσουν μαζί και σπρώξουν, δίνοντας ο ένας το χέρι στον άλλο, προς την ίδια κατεύθυνση, το μέγεθος του πλεονάσματος που δημιουργείται από την κοινή τους προσπάθεια είναι αληθινά καταπληκτικό. Αντιλαμβάνονται και οι δύο ότι όταν αντικαταστήσουν τον ανταγωνισμό και την διαμάχη με φιλική συνεργασία και αμοιβαία βοήθεια είναι ικανοί μαζί να κάνουν αυτό το πλεόνασμα τόσο υπερβολικά μεγαλύτερο από ό,τι ήταν στο παρελθόν που θα υπάρχει αρκετό περιθώριο για μια μεγάλη αύξηση των μισθών των εργατών και μια εξίσου μεγάλη αύξηση των κερδών του επιχειρηματία.

Δεν μπορεί βέβαια να μην σταθεί κριτικά κανείς απέναντι στις απόψεις αυτές και κυρίως στην "συναίνεση" και την συνεργασία που θα υπάρξει ανάμεσα σε εργαζόμενους και εργοδότες. Η θέση αυτή μπορεί να θεωρηθεί "ρομαντική", υπεραπλουστευτική ή ακόμα και απαράδεκτη για όσους πιστεύουν ότι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών είναι τελικά συγκρουσιακές και κυριαρχούνται από την διαπάλη και την επιδίωξη των συγκρουόμενων μερών να βλάψουν τους "αντιπάλους τους". (Coser, 1956) Αυτό είναι όμως θέμα ιδεολογίας και σαν τέτοιο ξεφεύγει από τους σκοπούς αυτού του βιβλίου. Αν θέλετε να έχετε μια ευρύτερη άποψη γι αυτό το θέμα θα σας προτείνουμε να ανατρέξετε σε ορισμένα βιβλία κοινωνιολογίας που αναφέρονται στο τέλος αυτού του κεφαλαίου.

Εμείς μένουμε στη συμβολή του στο χώρο της διοικητικής επιστήμης. Στα πλαίσια αυτά μπορούμε να δούμε τώρα, ένα παράδειγμα που θα μας επιτρέψει να καταλάβουμε καλύτερα τις απόψεις του Taylor σε σχέση με την διαδικασία της διοίκησης.

Μελέτη Περίπτωσης

Σε ένα εργοστάσιο το οποίο παράγει αυτοκίνητα, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένος με επιστημονικό τρόπο, αλλά και υπεύθυνος αποκλειστικά, για κάποια συγκεκριμένη εργασία, π.χ για την βαφή του αυτοκινήτου, ή για την τοποθέτηση των λαμπτήρων και των λυχνιών, και όχι για την συνολική κατασκευή ενός αυτοκινήτου. Τα υλικά και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί είναι επίσης απόλυτα εξειδικευμένα και κατασκευασμένα ειδικά για την συγκεκριμένη εργασία. Με αυτόν τον τρόπο, σύμφωνα πάντα με τον Taylor, ο εργαζόμενος εξειδικεύεται, ξέρει ακριβώς τι πρέπει να κάνει και γιατί είναι υπεύθυνος, ενώ η συνολική εργασία (η κατασκευή του αυτοκινήτου) γίνεται πολύ πιο αποτελεσματικά.

Εκτός από την εφαρμογή της έννοιας της εξειδίκευσης, ο Taylor σκέφθηκε να συνδέσει την αμοιβή με την παραγωγικότητα. Θεώρησε ότι η αμοιβή είναι ένα βασικό κίνητρο για τους εργαζόμενους και θα πρέπει αυτός ο οποίος παράγει περισσότερο να αμείβεται και περισσότερο.

Ο Taylor είχε την ευκαιρία να δοκιμάσει και να εφαρμόσει τις ιδέες του στη βιομηχανία χάλυβος στην οποία δούλευε ο ίδιος σαν διοικητικό στέλεχος. Τα αποτελέσματα ήταν ομολογουμένως εντυπωσιακά. Η βιομηχανία (Bethlehem Steel) αύξησε την απόδοσή της (από 16 τόνους ημερήσιας κατεργασίας χάλυβα στους 75), ενώ το εισόδημα των εργαζομένων, κατά μέσο όρο, αυξήθηκε κατά 63%.

Όπως καταλαβαίνετε η “προσέγγιση” του Taylor, όσο κι αν σήμερα μας φαίνεται υπερ-απλουστευτική, ρηχή και ξεπερασμένη, είχε πολύ μεγάλη απήχηση την εποχή εκείνη κυρίως λόγω των αποτελεσμάτων της. Η απήχηση αυτή δεν περιορίστηκε μόνο στην εφαρμογή της σε διάφορες βιομηχανίες. Η προσπάθεια συστηματοποίησης γνώσης και εμπειρίας στον χώρο της διοίκησης, έδωσε το έναυσμα και ενέπνευσε και άλλους να διαμορφώσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα πάνω στο management. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τα ονόματα των Frank & Lillian Gilberth - οι οποίοι πραγματοποίησαν έρευνα πάνω στις κινήσεις των εργατών την ώρα της δουλειάς και προσπάθησαν να περιορίσουν τις περιττές κινήσεις, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα - και του Henry Gantt ο οποίος σκέφθηκε και διαμόρφωσε διαγράμματα τα οποία περιγράφουν τις εργασίες οι οποίες πρέπει να γίνουν σε σχέση με τον χρόνο (Διαγράμματα του Gantt - Gantt charts). Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι όχι μόνο γνωρίζουν ποιο θα πρέπει να

είναι το αποτέλεσμα της εργασίας τους (βλ. Taylor), αλλά λειτουργούν και με βάση κάποιο συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Ένα απλό παράδειγμα τέτοιου διαγράμματος είναι αυτό που ακολουθεί και το οποίο αναφέρεται στην κατασκευή και συναρμολόγηση μικρών ηλεκτρικών αμαξιδίων από μία εταιρία μέσα σε διάστημα τεσσάρων εβδομάδων.

ΕΒΔΟΜΑΔΑ

ΕΡΓΑΣΙΑ	1	2	3	4
Προετοιμασία σχεδίων	■			
Αγορά υλικών και μερών		■		
Κατασκευή επιμέρους τμημάτων		■	■	
Κατασκευή σκελετού		■		
Κατασκευή συστήματος διεύθυνσης			■	
Συναρμολόγηση αμαξιδίων			■	■
Δοκιμές				■

(Πηγή: Pride W.M, Hughes R.J, Kapoor J.R ,1996)

Τα διαγράμματα του Gantt αποτελούν και σήμερα χρήσιμα εργαλεία διοίκησης και προγραμματισμού εργασιών σε έναν οργανισμό. Δεν μπορούμε όμως να θεωρήσουμε ότι αντιμετωπίζουν συνολικά την λειτουργία της διοίκησης.

Όπως καταλαβαίνετε οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες προσέγγισης του χώρου της διοίκησης εστιάστηκαν κυρίως **στην αύξηση της παραγωγικότητας** των εργαζομένων και όχι στην συνολικότερη λειτουργία και ρόλο της διοίκησης. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι ήταν περιορισμένης εμβέλειας, μια και ασχολούνταν με έναν μόνο τομέα της διοίκησης. Ένα άλλο χαρακτηριστικό όλων αυτών των πρώιμων προσεγγίσεων είναι ότι εξέφραζαν κατά βάση υποκειμενικές απόψεις βασισμένες στην προσωπική εμπειρία ή ακόμα και σε προσωπικές σκέψεις των δημιουργών τους.

Την πρακτική και περιορισμένη προσέγγιση του Taylor και των εκπροσώπων του επιστημονικού management που είδαμε πιο πάνω, ακολούθησε η προσπάθεια διαμόρφωσης μίας γενικής *θεωρίας* για την διοίκηση. Από τους διάφορους συγγραφείς που συχνά αναφέρονται στην βιβλιογραφία (C. Barnard, A. Brown, O. Sheldon) αυτός που θεωρείται ο σημαντικότερος είναι ο Γάλλος Henry Fayol. Ο Fayol με το βιβλίο του “Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση” (Administration Industrielle et General, 1916), εισήγαγε ουσιαστικά μία συνολικότερη “φιλοσοφία διοίκησης” τα στοιχεία της οποίας αποτελούν χρήσιμα εργαλεία και για τους σύγχρονους managers. Προσέγγισε την έννοια με έναν πιο συστηματικό τρόπο, αντιμετωπίζοντας την σαν μια διαδικασία. Τα δε βασικά

στοιχεία της διοίκησης τα οποία περιέγραψε (**σχεδιασμός, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχος**) αποτελούν και σήμερα τους βασικούς άξονες μελέτης και εφαρμογής της διαδικασίας της διοίκησης. Θα θυμάστε ότι τα στοιχεία αυτά αποτελούν και σήμερα τον κορμό της διαδικασίας του management, όπως τα περιγράψαμε στην υποενότητα 1.1.4.

Ανατρέξτε τώρα στο **παράλληλο κείμενο 1** το οποίο δίνει μια πληρέστερη εικόνα για τους θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης που επηρεάστηκαν άμεσα από την σκέψη του Taylor, καθώς και για την συνεισφορά του Fayol στη διαμόρφωση της σύγχρονης διοικητικής θεωρίας. Η μελέτη του κειμένου αυτού θα σας βοηθήσει ώστε να έχετε μια ολοκληρωμένη εικόνα της κλασσικής προσέγγισης για τη διοίκηση.

1.2.2. Η Προσέγγιση Της Συμπεριφοράς - Ανθρώπινων Σχέσεων

Η βασική αρχή της προσέγγισης της συμπεριφοράς είναι ότι σε έναν οργανισμό πετυχαίνεις καλύτερα αποτελέσματα μέσα από την καλύτερη κατανόηση των ανθρώπων που δουλεύουν στον οργανισμό αυτό. Με απλά λόγια αυτό σημαίνει ότι αν οι διοικούντες καταλάβουν τις ανάγκες των εργαζομένων και προσαρμόσουν τον οργανισμό σε αυτές, τότε θα ακολουθήσει και η επιτυχία του οργανισμού αυτού.

Η προσέγγιση της συμπεριφοράς άρχισε να διαμορφώνεται έπειτα από μια σειρά μελετών οι οποίες έγιναν ανάμεσα στο 1927 και στο 1932 από τον Elton Mayo και την ερευνητική του ομάδα στο Σικάγο. Οι μελέτες αυτές αρχικά προσπάθησαν να ερευνήσουν την σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και των φυσικών συνθηκών εργασίας (φωτισμός, θερμοκρασία, περίοδοι ξεκούρασης). Οι ερευνητές, μετά το τέλος των παρατηρήσεών τους, έκπληκτοι διαπίστωσαν ότι οι συνθήκες αυτές είχαν σχεδόν μηδαμινή επίπτωση στην παραγωγικότητα. Από την άλλη μεριά όμως, όταν δύο ομάδες δούλευαν σε διαφορετικές συνθήκες η μία από την άλλη, η παραγωγικότητα αύξανε και για τις δύο! Προσπαθώντας να εξηγήσουν το φαινόμενο αυτό οι μελετητές, συζητώντας με τους εργαζόμενους, διαπίστωσαν ότι κατά την διάρκεια των μελετών οι εργαζόμενοι αισθάνονταν πιο “σημαντικοί” για την επιχείρηση (επειδή έπαιρναν μέρος σε μία σημαντική μελέτη). Συγχρόνως διαμόρφωσαν μια πιο άμεση σχέση με τους υπεύθυνους των μελετών, πράγμα που τους έκανε να νιώθουν λιγότερο αποξενωμένοι από την δουλειά και το χώρο εργασίας τους.

Στην συνέχεια, οι ερευνητές προσπάθησαν να διαπιστώσουν επίσης αν η διαφοροποιημένη αμοιβή, ως κίνητρο για μεγαλύτερη απόδοση, θα αύξανε την

παραγωγικότητα. Και πάλι όμως τα αποτελέσματα διέψευσαν τις υποθέσεις τους. Ενώ προσέφεραν περισσότερα χρήματα στους εργαζομένους όποτε αυτοί είχαν (ατομικά) μεγαλύτερη απόδοση, η απόδοση τους δεν αυξήθηκε! Κάθε ομάδα εργαζομένων είχε θέσει κάποια συγκεκριμένα όρια παραγωγής και τα μέλη της ομάδας συμμορφώνονταν με αυτό το όριο. Οι εργαζόμενοι δηλαδή ενδιαφέρονταν περισσότερο για την διατήρηση της συνοχής της ομάδας στην οποία ανήκαν και λιγότερο για τα χρήματα που θα έπαιρναν.

Όπως καταλαβαίνετε τα αποτελέσματα των μελετών αυτών οδήγησαν τους ερευνητές, αλλά και την θεωρητική σκέψη της διοίκησης, σε νέους δρόμους. Έγινε πλέον ξεκάθαρο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας έπρεπε να μελετηθεί περισσότερο, μια και από τις έρευνες φάνηκε ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι τουλάχιστον εξίσου σημαντικές με την αμοιβή, σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα συμπεράσματα αυτά λοιπόν, έδωσαν μια μεγαλύτερη έμφαση στην μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα μια και αυτός καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ενός οργανισμού. Αυτή η προσπάθεια κατανόησης του ανθρώπου και της συμπεριφοράς του σε διαφορετικές συνθήκες, είναι ακόμα ένα από τα ζητούμενα στον σύγχρονο προβληματισμό γύρω από το management.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 5 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Μετά από την ανάλυση των δύο πρώτων προσεγγίσεων για την διοίκηση μπορείτε να βρείτε τα κοινά τους σημεία και αυτά στα οποία διαφέρουν;

Προσπαθήστε να γράψετε και μια σύντομη κριτική (50 λέξεις) και για τις δύο σχολές σκέψης και συγκρίνετέ την με την δική μας στο παράρτημα απαντήσεων

1.2.3. Η Προσέγγιση Της Διοικητικής Επιστήμης -Επιχειρησιακή Έρευνα

Είδαμε στις προηγούμενες παραγράφους ότι ο Taylor ήταν ο πρώτος ο οποίος προσπάθησε να χρησιμοποιήσει επιστημονικές γνώσεις και δεδομένα για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα (παραγωγικότητα) της εταιρίας στην οποία δούλευε. Είδαμε επίσης, ότι η συνολική αντιμετώπιση των θεμάτων διοίκησης ήταν περιορισμένη. Παρ' όλα αυτά η αρχική του ιδέα, της βελτίωσης ενός οργανισμού μέσα από την χρήση επιστημονικών μεθόδων, ήταν η βάση για την ανάπτυξη μίας ολόκληρης κίνησης γύρω από την διοίκηση και πιο συγκεκριμένα της προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης.

Τα πρώτα παραδείγματα της προσέγγισης αυτής σε οργανωμένη βάση, τα συναντάμε στη διάρκεια του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, όταν επιστήμονες κλήθηκαν να λύσουν ορισμένα επιχειρησιακά προβλήματα τα οποία αντιμετώπιζαν οι στρατιωτικοί. Στην Βρετανία για παράδειγμα, το ζητούμενο ήταν η ανάπτυξη αποτελεσματικού τρόπου αντιμετώπισης των γερμανικών αεροπορικών επιδρομών. Η λύση στο πρόβλημα αυτό ανατέθηκε σε επιστήμονες οι οποίοι ερεύνησαν και αξιολόγησαν (χρησιμοποιώντας τις επιστημονικές τους γνώσεις), τις πιθανές λύσεις και επέλεξαν την καλύτερη από αυτές. Έκαναν δηλαδή αυτό που ονομάζεται **επιχειρησιακή έρευνα** (αξιολόγηση προβλήματος, ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης, έλεγχος αποτελεσματικότητας των εναλλακτικών λύσεων, επιλογή και εφαρμογή της πλέον ενδεδειγμένης). Ομολογουμένως οι επιστήμονες αντιμετώπισαν τα προβλήματα αυτά με αρκετή επιτυχία. Ας σημειωθεί ότι ανάλογα παραδείγματα μπορούμε να βρούμε και σε παλαιότερες εποχές, όπως όταν η πόλη των Συρακουσών “προσέλαβε” τον Αρχιμήδη για να αναπτύξει κάποιο σχέδιο με το οποίο θα μπορούσε να σπάσει ο Ρωμαϊκός αποκλεισμός στην πόλη!

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και μετά την επιτυχία των επιστημόνων στην αντιμετώπιση επιχειρησιακών προβλημάτων, πολλοί managers συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσαν και αυτοί να λύσουν προβλήματα των επιχειρήσεων τους, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις επιστημόνων (μαθηματικών, οικονομολόγων, ψυχολόγων). Ζήτησαν λοιπόν την βοήθεια τους σε πολύπλοκα προβλήματα, ζητώντας τους να προτείνουν και να αξιολογήσουν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα. Η τελική απόφαση βέβαια ήταν θέμα των διοικούντων. Ουσιαστικά δηλαδή, οι γνώσεις και οι αναλύσεις που προσέφεραν οι επιστήμονες, ανάλογα με τον τομέα τους, βοηθούσαν τους διοικούντες σε μια επιχείρηση να παίρνουν σωστές και επιστημονικά τεκμηριωμένες αποφάσεις. Η επιτυχία και αυτών των εγχειρημάτων συνέβαλε στην αποδοχή του “επιστημονικού τρόπου διοίκησης” από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και οργανισμών.

Με πιο απλά λόγια θα λέγαμε ότι το επιστημονικό management είναι ένα εργαλείο για πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Σήμερα οι managers χρησιμοποιούν ευρύτατα τέτοιες μεθόδους για την λήψη των αποφάσεών τους, ενώ νέα “εργαλεία”, όπως η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η χρήση τους σε προβλήματα στατιστικής και σε πολύπλοκα μαθηματικά ζητήματα, έχουν προστεθεί στο “οπλοστάσιο” τους.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.6 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ της προσέγγισης του “επιστημονικού management” και της προσέγγισης της “διοικητικής επιστήμης”.

Η παραπάνω πρόταση είναι σωστή ή λάθος;

Γράψτε ένα κείμενο γύρω στις 50 λέξεις και συγκρίνετέ το με το δικό μας στο παράρτημα απαντήσεων.

1.2.4. Η Συστημική Προσέγγιση - Θεωρία Των Συστημάτων

Η συστημική προσέγγιση η οποία αναπτύχθηκε κατά την δεκαετία του 1960, βασίζεται πάνω στην θεωρία των συστημάτων. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, μπορούμε να κατανοήσουμε την λειτουργία μιας ολότητας, αν θεωρήσουμε την ολότητα αυτή ως ένα “σύστημα” από διάφορα αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Το σύστημα αυτό δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα και “εισροές” τα οποία επεξεργάζεται και αντιδρά ή παράγει αποτελέσματα ανάλογα με τις δυνατότητες και ικανότητες των μερών του. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την θεωρία των συστημάτων για να κατανοήσουμε πλήρως τις διάφορες λειτουργίες του ανθρώπινου σώματος, πρέπει να κατανοήσουμε την λειτουργία των μερών του σώματος (μάτια, μυαλό, καρδιά). Το σώμα δέχεται ερεθίσματα, κάθε μέλος τα επεξεργάζεται ανάλογα και ακολουθεί η αντίδραση του σώματος.

Έτσι λοιπόν και στην περίπτωση της διοίκησης υπάρχει ένα οργανωτικό σύστημα το οποίο αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα μέρη (άτομα, ομάδες, διαδικασίες, προϊόντα). Τα μέρη αυτά τα οποία συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό ο οποίος ποικίλλει ανάλογα με τον οργανισμό για τον οποίο συζητάμε. Η διοίκηση σύμφωνα με την θεωρία των συστημάτων μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερη όταν γίνει κατανοητή η λειτουργία των διάφορων μερών του συστήματος καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών.

Η θεωρία των συστημάτων και η συστημική προσέγγιση στην διοίκηση, μπορούμε να πούμε ότι δεν ήρθαν σε αντίθεση με τα συμπεράσματα των άλλων προσεγγίσεων που είδαμε στις προηγούμενες σελίδες. Πιο σωστό θα ήταν να λέγαμε ότι οι υπόλοιπες προσεγγίσεις λειτούργησαν συμπληρωματικά στην θεωρία των συστημάτων. Δηλαδή, τα συμπεράσματα

- I. των “κλασσικών” του management για την παραγωγικότητα
- II. της προσέγγισης της συμπεριφοράς για τον ρόλο των ανθρώπινων σχέσεων στην λειτουργία ενός οργανισμού και,
- III. του επιστημονικού τρόπου διοίκησης, κυρίως για την λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων

θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε μία συστημική προσέγγιση διοίκησης.

1.2.5. Σύγχρονες Απόψεις Για Την Διοίκηση

Όπως είναι φυσικό οι αναζητήσεις για την αποτελεσματικότερη άσκηση της διοίκησης δεν σταμάτησαν. Καταλαβαίνετε ότι οι σύγχρονες εξελίξεις στην τεχνολογία, οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις τις αγοράς αλλά και οι τόσες κοινωνικές και κυρίως οικονομικές αλλαγές τις δεκαετίας του 1990 επηρέασαν και την θεωρητική σκέψη αλλά και την πρακτική της διοίκησης. Πρέπει επίσης να πούμε ότι η μεγάλη επιτυχία των Ιαπωνικών επιχειρήσεων παρακίνησαν ορισμένους θεωρητικούς της διοίκησης να εξετάσουν και να ερμηνεύσουν την επιτυχία αυτή. Φάνηκε λοιπόν ότι στις επιχειρήσεις αυτές είχε μεταφερθεί ο τρόπος ζωής των Ιαπώνων που χαρακτηριζόταν από συλλογική προσπάθεια, και ομαδοποίηση των εργασιών. Υπήρχε δηλαδή ένας συναινετικός τρόπος λήψης αποφάσεων.

Έτσι, μέσα από όλη αυτή την αναζήτηση και την παρατήρηση επιτυχημένων μοντέλων και τρόπων διοίκησης, διαμορφώθηκε μια τάση διοίκησης. Η τάση αυτή η οποία γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη κατά την τρέχουσα δεκαετία και καταλαμβάνει πλέον αρκετά μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management ή αλλιώς TQM)

Τα κύρια χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

- ικανοποίηση του πελάτη
- συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας
- συμμετοχή αλλά και συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων προκειμένου να είναι ικανοί να συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης και βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις

Η διοίκηση ολικής ποιότητας λοιπόν, εισάγει μια ευρύτερη διάσταση στην διοικητική σκέψη, μια διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργίας της διοίκησης σε έναν οργανισμό.

Η παρακάτω παράγραφος όπως έχει διατυπωθεί από κάποιο ανώτατο στέλεχος της εταιρίας BOSCH, νομίζουμε ότι είναι αρκετά διαφωτιστική:

Είναι (το TQM) η αδιάκοπη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, τα “μικρά βήματα” εμπρός κάθε μέρα, αυτό που οι Ιάπωνες αποκαλούν “καϊζέν”. Η προσπάθεια αυτή περιλαμβάνει την αντίληψη ότι η ολική ποιότητα είναι ένας “δρόμος χωρίς τερματισμό” και καθοδηγεί την έμφυτη διάθεση για πρόοδο, η οποία πιστεύουμε ότι υπάρχει σε όλους τους εργαζομένους μας. Έχουμε ξοδέψει αρκετό χρόνο εξηγώντας στους εργαζομένους μας ότι ο καθένας έχει

κάποια ευθύνη να συμμετέχει στην συνεχή βελτίωση, και αυτοί έχουν αποκριθεί με ενθουσιασμό σε αυτή μας την προσέγγιση (Wibberley, 1992, p. 32).

Μπορείτε σε αυτό το σημείο να ανατρέξετε στο **Παράλληλο Κείμενο Νο2** το οποίο αναφέρεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η μελέτη του κειμένου αυτού θα σας βοηθήσει ιδιαίτερα στην δραστηριότητα 7 που ακολουθεί.

Τελειώνοντας την συζήτηση για την σύγχρονη σκέψη γύρω από την διοίκηση θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο τρόπος διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών/επιχειρήσεων έχει προσαρμοσθεί στις σημερινές συνθήκες. Η ρευστότητα των κοινωνικών και επιχειρηματικών συνθηκών δεν μπορούσε να αφήσει την διοικητική σκέψη ανεπηρέαστη. Η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να παραμένει η ίδια αλλά το management πλέον έχει γίνει πιο δημιουργικό, ευέλικτο και ανοιχτό σε νέες ιδέες και εμπειρίες που μπορεί να το εμπλουτίσουν. Αυτό συνδυάζεται με την καθιέρωση λειτουργιών μείωσης του κόστους και του “επιχειρηματικού ρίσκου” όπου αυτό είναι δυνατό.

Τρεις είναι οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη των κατάλληλων διαδικασιών, και δομών στη σύγχρονη διοικητική λειτουργία.

- * Ευελιξία μέσα από την κινητοποίηση (και εμπιστοσύνη) των συνεργατών
- * Προσαρμοστικότητα σε συνθήκες συνεχούς αλλαγής
 - * Ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό δομών ικανών να ανταποκριθούν σε τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον

Αυτό δεν σημαίνει αλλαγή των βασικών διαδικασιών του management. Αντίθετα, όπως θα δούμε παρακάτω σημαίνει καλύτερη κατανόηση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 7 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ποια είναι τα νέα στοιχεία που προσφέρει στην διοικητική σκέψη η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Γράψτε μια παράγραφο με 50 λέξεις και συγκρίνετέ τη με τη δική μας στη στο παράρτημα των απαντήσεων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1.3

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ MANAGER

Όπως καταλαβαίνετε, η διαδικασία της διοίκησης είναι μια σύνθετη λειτουργία. Είναι μια ξεχωριστή δραστηριότητα η οποία απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα ή δεξιότητες.

Μελέτη Περίπτωσης.

Ο γενικός διευθυντής ενός μεγάλου σχολείου είχε συνάντηση με τους διευθυντές του Δημοτικού, του Γυμνασίου και του Λυκείου. Το θέμα της συζήτησης ήταν ο ορισμός συντονιστών κατά τάξη. Το σχολείο είχε αρκετά τμήματα σε κάθε τάξη και είχε παρατηρηθεί έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τμημάτων. Οι προηγούμενες επιλογές συντονιστών όμως, δεν είχαν αποδειχθεί αποτελεσματικές και είχαν διατυπωθεί παράπονα και από τους δασκάλους/καθηγητές αλλά και από τους γονείς. Ο γενικός διευθυντής ήταν σαφής:

«Υπάρχει πρόβλημα στις επιλογές μας για τις θέσεις των συντονιστών των τάξεων.

Υπάρχουν ορισμένοι εξαιρετικοί συντονιστές αλλά οι περισσότεροι δεν ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Τι ακριβώς λαμβάνετε υπόψη σας όταν ορίζετε έναν συντονιστή τάξης;»

«Εγώ πιστεύω ότι οι καλύτεροι δάσκαλοι γίνονται και οι καλύτεροι συντονιστές» είπε ο διευθυντής του Γυμνασίου. «Όλοι εκτιμούν την ικανότητά τους και έτσι μπορούν να συντονίσουν τους υπόλοιπους δασκάλους».

«Οι συντονιστές των τάξεων στο Δημοτικό είναι οι παλαιότεροι δάσκαλοι» είπε ο διευθυντής του Δημοτικού. «Άλλωστε αυτό γινόταν πάντα»

«Δηλαδή η εμπειρία και η διδακτική ικανότητα είναι τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας συντονιστής;» ρώτησε ο γενικός διευθυντής.

- Πώς θα απαντούσατε εσείς σε αυτή την ερώτηση; Γράψτε ένα κείμενο 100 λέξεων. Συγκρίνετε την απάντησή σας με το κείμενο που ακολουθεί.

Πολλές φορές γίνεται μια παρανόηση την οποία θα πρέπει από την αρχή να ξεκαθαρίσουμε. **Δεν είναι απαραίτητο ένας καλός επαγγελματίας (γιατρός, δάσκαλος, αρχαιολόγος) να είναι και καλός manager.** Είναι διαφορετικό το είδος των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να γίνει κανείς καλός γιατρός από αυτές του αποτελεσματικού manager. Οι τελευταίες κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες.

- * Τεχνικές δεξιότητες (Technical skills)
- * Διαπροσωπικές δεξιότητες (Interpersonal Skills)

* Δεξιότητες αφηρημένης σκέψης και συνολικής θεώρησης (Conceptual skills)

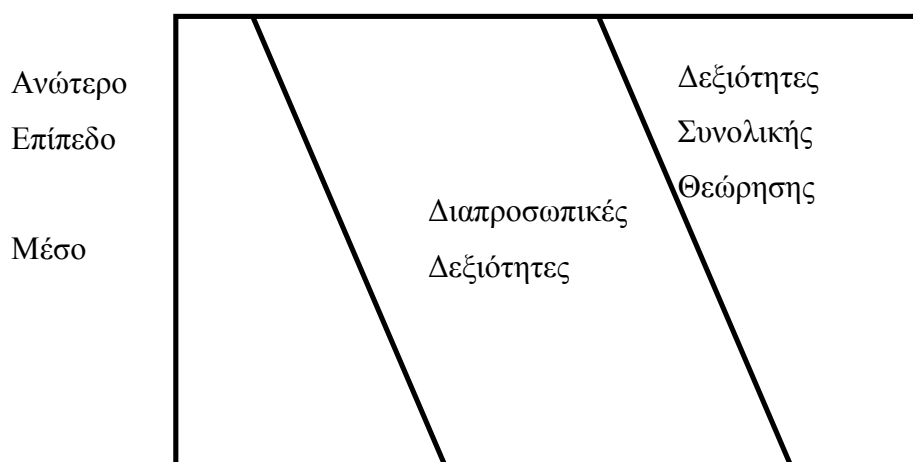
Ας προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε αυτές τις κατηγορίες για να μπορέσουμε να συνθέσουμε το προφίλ του αποτελεσματικού manager.

1. Τεχνικές δεξιότητες είναι οι δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εξειδικευμένης εργασίας και προϋποθέτουν γνώση συγκεκριμένων τεχνικών ή/και τρόπων λειτουργίας υπάρχοντος εξοπλισμού. Χρειάζεται δηλαδή κάποια εξειδικευμένη γνώση. Ο λόγος που ένας ολοκληρωμένος manager πρέπει να έχει και τεχνικές δεξιότητες είναι γιατί έτσι μπορεί να ξέρει τι ακριβώς μπορεί να πραγματοποιηθεί από το υπάρχον προσωπικό και τον διαθέσιμο εξοπλισμό. Έτσι θέτει και ρεαλιστικούς και προσεγγίσιμους στόχους (προγραμματισμός), ενώ εκπαιδεύει, καθοδηγεί και συμβουλεύει πιο αποτελεσματικά τους υφισταμένους του.

2. Διαπροσωπικές δεξιότητες. Από την περιγραφή της διοικητικής λειτουργίας αλλά και από τους διάφορους ορισμούς της διοίκησης είναι φανερό ότι σε έναν οργανισμό, η αποτελεσματικότητα του manager είναι σε άμεση σχέση με την ικανότητά του να οργανώνει να κατανοεί, να καθοδηγεί, να παρακινεί, να συνεργάζεται και να συντονίζει άλλους ανθρώπους. Η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους - ανεξάρτητα της θέσης τους στην “ιεραρχία” του οργανισμού - είναι απαραίτητη “προϋπόθεση” για την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης.

3. Δεξιότητες αφηρημένης σκέψης και συνολικής θεώρησης. Με απλά λόγια, πρόκειται για την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τον οργανισμό σαν μια ολότητα, να έχει στο μυαλό του την “εικόνα” του οργανισμού και να καταλαβαίνει πώς τα διάφορα μέρη του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους. Έτσι γίνεται πιο εύκολη η κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού στο σύνολό του, η σχέση του οργανισμού με το ευρύτερο περιβάλλον και η επίπτωση που μπορούν να έχουν στο σύνολο του οργανισμού, αλλαγές και διάφοροι χειρισμοί σε επιμέρους τμήματα.

Είδαμε στις πρώτες παραγράφους αυτού του κεφαλαίου, ότι σε έναν οργανισμό υπάρχουν διάφορα επίπεδα ιεραρχίας και διοίκησης. Ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται κάποιος manager το παραπάνω μείγμα ποικίλλει. (Βλ. σχήμα)



Επίπεδο

Τεχνικές

Κατώτερο

Δεξιότητες

Επίπεδο

Όσο προχωρεί κανείς από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα κλιμάκια του οργανισμού η σημασία, το “ειδικό βάρος” της κάθε κατηγορίας δεξιοτήτων αλλάζει, χωρίς όμως να γίνεται μηδενικό. Έτσι η ανάγκη για τεχνικές δεξιότητες είναι πολύ μεγάλη στο πρώτο (χαμηλότερο) επίπεδο διοίκησης, όπου οι managers πρέπει να καθοδηγούν και να συμβουλεύουν το κατώτερο προσωπικό. Ξοδεύουν αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην άμεση βοήθεια των εργαζόμενων και των υπαλλήλων.

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες φαίνεται να έχουν την ίδια σημασία σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Όπως είδαμε και πιο πριν, η ουσία της διοίκησης είναι να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού μέσω των εργαζομένων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι λοιπόν ο κοινός παρονομαστής της διοικητικής λειτουργίας σε όλες τις βαθμίδες.

Τέλος η δεξιότητα συνολικής θεώρησης φαίνεται να είναι πιο σημαντική για τα ανώτερα στελέχη τα οποία ασχολούνται λιγότερο με την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και περισσότερο με την καθοδήγηση του οργανισμού σαν σύνολο.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.8 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στο παράδειγμα αναποτελεσματικής διοίκησης που δώσατε για την δραστηριότητα 1.2, μπορείτε να εντοπίσετε ποιες δεξιότητες δεν διέθεταν (ή διέθεταν σε λιγότερο ικανοποιητικό βαθμό) οι συγκεκριμένοι managers;

Γράψτε μια παράγραφο 70 λέξεων δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα που θα τεκμηριώνουν την απάντησή σας.

ΣΥΝΟΨΗ

- Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την διοίκηση ανάλογα με τον χώρο από τον οποίο προέρχονται οι συγγραφείς. Όλοι όμως συμφωνούν ότι η διοίκηση είναι μια διαδικασία συντονισμού πόρων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων

- Η διαδικασία της διοίκησης περιλαμβάνει τις εξής λειτουργίες
 1. Προγραμματισμός
 2. Οργάνωση
 3. Διεύθυνση καθοδήγηση
 4. Έλεγχος
- Η διαδικασία της διοίκησης ολοκληρώνεται με αυτοαξιολόγηση της ίδιας της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων, καθώς και με ενδεχόμενη τροποποίηση της.
- Η εξέλιξη της θεωρητικής σκέψης πέρασε από διάφορες φάσεις:
 Η κλασσική προσέγγιση επικέντρωσε το ενδιαφέρον της στην αύξηση της παραγωγικότητας, η προσέγγιση της συμπεριφοράς στις ανθρώπινες σχέσεις, η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης στην χρήση μαθηματικών κυρίως μοντέλων για την επίλυση προβλημάτων. Η συστημική προσέγγιση, τέλος, προώθησε την άποψη ότι η διοίκηση γίνεται καλύτερα μέσα από την κατανόηση των μερών του οργανισμού.
- Οι σύγχρονες απόψεις, χρησιμοποιούν στοιχεία από τις παλαιότερες προσεγγίσεις ενώ καινούργιες παράμετροι όπως η ικανοποίηση των πελατών και η συνεχής βελτίωση του προϊόντος λαμβάνονται υπόψη.
- Ο σύγχρονος και αποτελεσματικός manager πρέπει να έχει το κατάλληλο μίγμα, ανάλογα με τη θέση που βρίσκεται, από τεχνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες καθώς και δεξιότητες συνολικής θεώρησης

ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 1

Αντιστοιχίστε όσο γίνεται περισσότερες έννοιες με τις διάφορες προσεγγίσεις της διοίκησης. Η απάντηση δίνεται στη σελ 29.

Επιστημονική διοίκηση

μαθηματικά μοντέλα

	λειτουργία μερών
Προσέγγιση της συμπεριφοράς	εξειδίκευση
	συνεχής βελτίωση προϊόντος
	ανθρώπινες σχέσεις
Προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης	επιστημονική γνώση
	συμμετοχή εργαζομένων
	επιχειρησιακή έρευνα
Συστημική προσέγγιση	
	σχέση αμοιβής - παραγωγικότητας
	ικανοποίηση πελάτη
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	αλληλεπίδραση μερών συστήματος
	επιστημονικά τεκμηριωμένη απόφαση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

Δραστηριότητα 1

Τα τρία κοινά χαρακτηριστικά που εμφανίζονται σε όλους τους ορισμούς που εξετάσαμε είναι:

Η έννοια του συντονισμού/συνδυασμού προσπαθειών.

Η ύπαρξη στόχων και η προσπάθεια επίτευξής τους.

Η διοίκηση είναι μια διαδικασία και όχι μία μεμονωμένη πράξη. Αυτό το χαρακτηριστικό δεν αναφέρεται ξεκάθαρα στον δεύτερο ορισμό (Σαΐτης 1992), και ίσως να μην το εντοπίσατε. Η περιγραφή των επιμέρους δραστηριοτήτων όμως, που γίνεται στον ορισμό αυτό, επιβεβαιώνει το ότι η διοίκηση δεν είναι μια μεμονωμένη πράξη αλλά μια διαδικασία.

Αν εντοπίσατε και τα τρία αυτά χαρακτηριστικά τότε αυτό σημαίνει ότι από την αρχή έχετε πιάσει το νόημα της διοίκησης!

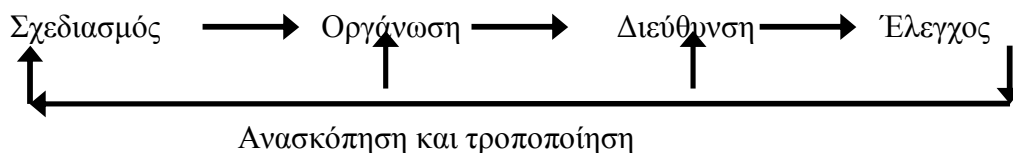
Αν δεν εντοπίσατε το τελευταίο (διαδικασία) μην απογοητεύεστε. Άλλωστε δεν ήταν και τόσο ξεκάθαρο στον δεύτερο ορισμό.

Πάντως είναι ακόμα αρχή. Σιγά σιγά οι έννοιες θα ξεκαθαρίσουν και για όσους βρήκαν αυτή την δραστηριότητα δύσκολη να απαντηθεί.

Ο ορισμός μας λοιπόν, πρέπει να περιλαμβάνει τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά. Θα μπορούσε να είναι: “Διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων” Είπαμε όμως ότι δεν υπάρχει **ένας μόνο** σωστός ορισμός. Αν έχετε περιλάβει και τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά τότε και ο δικός σας ορισμός είναι σωστός!

Δραστηριότητα 3

Είπαμε ότι η διοίκηση είναι μια συνεχόμενη διαδικασία η οποία πρέπει να περιλαμβάνει και την πολύ σημαντική φάση της ανασκόπησης και της τροποποίησης. Το σχήμα λοιπόν δεν περιγράφει την διαδικασία σωστά. Θα έπρεπε να είναι



Η παράλειψη της διαδικασίας της ανασκόπησης/τροποποίησης είναι ένα λάθος που γίνεται ακόμα και στην πράξη από πολλούς managers. Αργότερα, όταν θα μιλήσουμε για τη διαδικασία του ελέγχου θα γίνει ακόμα πιο ξεκάθαρη η σημασία της ανατροφοδότησης.

Αν πάντως εντοπίσατε αυτή την παράληψη συγχαρητήρια! Λειτουργήσατε σαν έμπειροι managers!

Δραστηριότητα 5

Η κλασική προσέγγιση, όπως και η προσέγγιση της συμπεριφοράς εστίασε την προσοχή της στην βελτίωση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης. Μια άλλη ομοιότητα είναι ότι και στις δύο προβλέπεται η συμμετοχή των εργαζομένων, με διαφορετικό τρόπο όμως. Η βασική τους διαφορά είναι ότι η πρώτη προσπάθησε να βελτιώσει την παραγωγικότητα μέσω της βελτίωσης της «ποιότητας» των εργαζομένων (πρόσληψη - κατάρτιση) και της εξειδίκευσης, ενώ η δεύτερη μέσω της κατανόησης και της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων.

Οι δύο προσεγγίσεις είναι σίγουρο ότι εισήγαγαν νέες παραμέτρους στην διοικητική σκέψη. Η έννοια της παραγωγικότητας, της εξειδίκευσης, της σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα, της βελτίωσης των ανθρώπινων σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό, προσέλκυσαν την προσοχή και της θεωρητικής σκέψης αλλά και της πρακτικής του management. Με αυτή την έννοια οι πρώτες προσεγγίσεις ήταν χρήσιμες διότι εισήγαγαν έννοιες οι οποίες ακόμα θεωρούνται βασικές στην θεωρία της διοίκησης. Οι προσεγγίσεις αυτές σήμερα, όμως, παρουσιάζουν περιορισμένο ενδιαφέρον, μια και εστιάζονται σε μία περιορισμένη περιοχή (παραγωγικότητα) και όχι στο σύνολο της διοικητικής λειτουργίας.

Δραστηριότητα 6

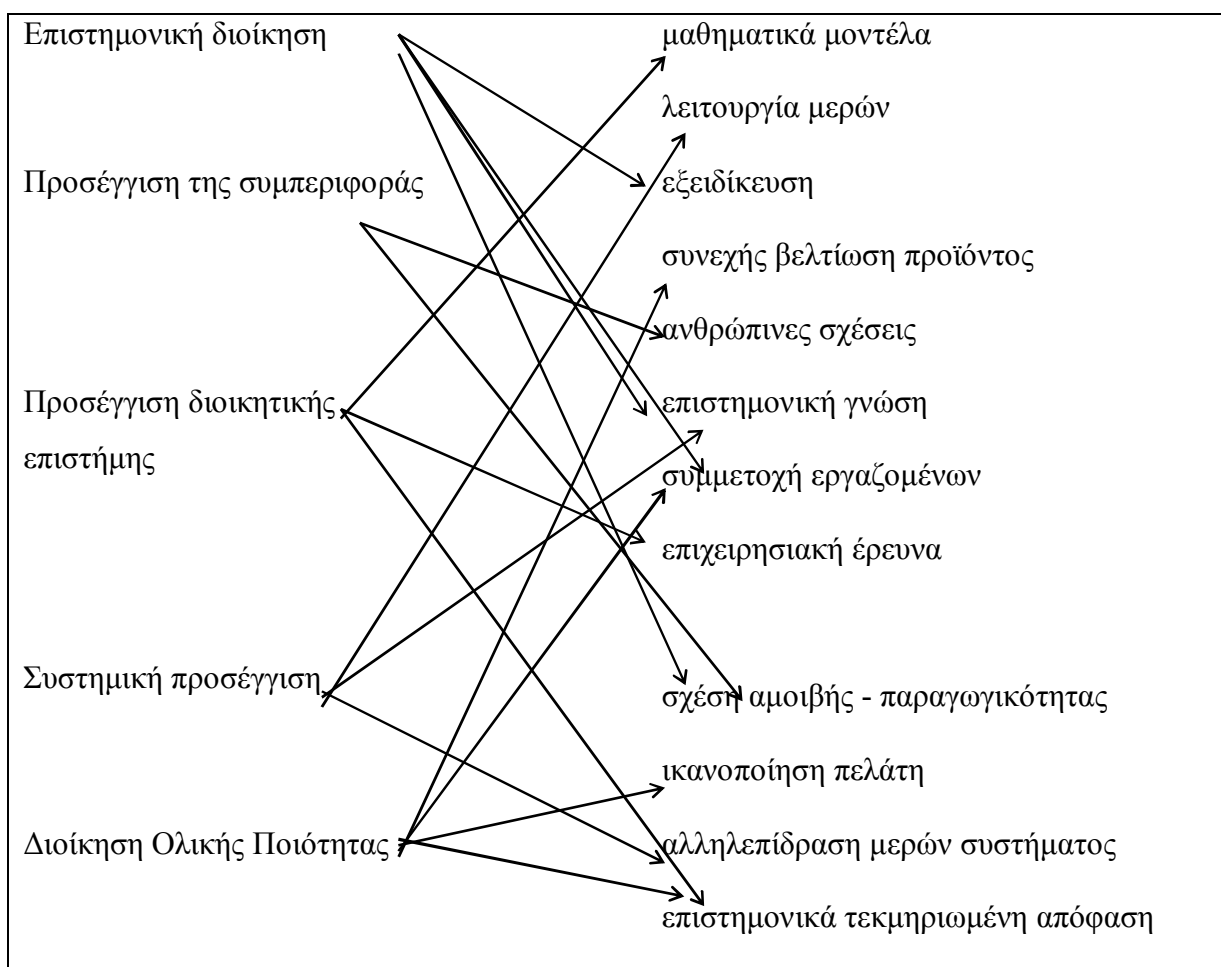
Η πρόταση δεν είναι σωστή. Πολλοί συγχέουν αυτούς τους δύο όρους. Υπάρχει όμως διαφορά και μάλιστα αρκετά σημαντική. Η προσέγγιση του “επιστημονικού management” (Taylor) ήταν η πρώτη προσπάθεια συστηματικής οργάνωσης των γνώσεων και των εμπειριών στον τομέα της διοίκησης. Ήταν όμως περιορισμένης εμβέλειας μια και προσπάθησε να βελτιώσει κυρίως την **παραγωγικότητα** χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους στην επιλογή και την εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και στα υλικά/εργαλεία που χρησιμοποιούσαν.

Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης είχε σαν στόχο την βελτίωση της **συνολικής διαδικασίας** της διοίκησης, χρησιμοποιώντας την επιχειρησιακή έρευνα (ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγησης των λύσεων) και τις γνώσεις διάφορων επιστημών, κυρίως όμως των μαθηματικών.

Δραστηριότητα 7

Τα καινούργια στοιχεία που προσφέρει στην διοικητική σκέψη η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι: α.) Η ικανοποίηση του πελάτη, β) η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας. Τα άλλα δύο στοιχεία (συμμετοχή εργαζομένων, διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις) τα συναντάμε και σε παλαιότερες προσεγγίσεις. Θυμηθείτε: η προσέγγιση του επιστημονικού management προέβλεπε και την συμμετοχή των εργαζομένων και την χρήση της επιστημονικής γνώσης στην διοίκηση, ενώ η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης βασιζόταν ακριβώς πάνω στη χρήση της επιστημονικής γνώσης.

ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Ζευγαρίδη Σ. **Οργάνωση και Διοίκηση**, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1978. Στο βιβλίο αυτό θα βρείτε περισσότερες πληροφορίες για την συστημική θεωρία η οποία έχει

επηρεάσει τις σύγχρονες αντιλήψεις στο χώρο καθώς και την «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»

Τάτσης Ν. **Κοινωνιολογία** Τόμος πρώτος, εκδόσεις Οδυσσέας, 1991 Το βιβλίο αυτό πραγματεύεται όπως άλλωστε και όλα τα σύγχρονα βιβλία Κοινωνιολογίας θέματα σχέσεων εργαζομένων και εργοδοτών, στα οποία με τόση απλοϊκότητα αναφέρθηκε ο Taylor. Παρόμοιες αναλύσεις θα βρείτε επίσης και στο: T.B Bottomore: **Κοινωνιολογία**, εκδόσεις Gutenberg, 1983.

Drucker P. **The Practice of Management**, Harper, N.York, 1954. Ο συγγραφέας θεωρείται από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης. Το συγκεκριμένο βιβλίο είναι ένα από τα κλασσικά βιβλία του management μέσα στο οποίο μπορείτε να βρείτε πληροφορίες για την ιστορία της διοικητικής επιστήμης και τις βασικές αρχές του σύγχρονου management.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

α. Ξενόγλωσση

Certo, S. C. **Principles of modern management. Functions and systems**. Wm. C. Brown Company Publishers, U.S.A., 1980.

Coser L.A. **The Functions of Social Conflict**. Free Press, New York, 1956.

Fayol, H. **General and industrial management**. Sir Isaac Pitman and Sons, London, 1949.

Gantt, H. L. **Industrial Leadership**. Yale University Press, New Haven, 1916.

Gilberth, F. B. & Gilberth E. C. **Cheaper by the dozen**. Thomas Y. Crowell Company, New York, 1948.

Gray, E. R. and Smeltzer, L. R. **Management. The competitive edge**. Macmillan Publishing Company, New York, 1989.

Koontz, H. and O' Donnel, C. **Οργάνωση και διοίκηση**. Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Δεύτερη έκδοση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1984.

Mayo, E. **The human problems of an industrial civilization**. McMillan Co., New York, 1945.

Pride, W. M., Hughes, R. J. and Kapoor, J. R. **Business**. Fifth edition, Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1996.

Taylor, F. W. **Scientific Management**. Harper & Brothers, New York, 1947.

β. Ελληνική

Κανελλόπουλος, Χ. **Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων**. Δεύτερη έκδοση, Αθήνα, 1994.

Κανελλόπουλος, Χ. **Διοίκηση προσωπικού**. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες). Θεωρία και πράξη. Αθήνα, 1991.

Κανελλόπουλος, Χ. **Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση**. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Τρίτη έκδοση, Αθήνα, 1990.

Σαΐτης, Χ. **Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης**. Θεωρία και πράξη. Αθήνα, 1992.

Τάτσης, Ν. Κοινωνιολογία. **Κοινωνική οργάνωση και πολιτισμικές διεργασίες**. Τρίτη έκδοση, δεύτερος τόμος, εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα, 1992.

ΠΑΡΑΛΛΗΛΟ ΚΕΙΜΕΝΟ 2

ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ 23/4/98

ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ: ΜΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Μαίρη Καφίρη-Γιακουμάκη*

Η Ολική Ποιότητα είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που προωθεί τον ολικό μετασχηματισμό της παραδοσιακής επιχείρησης. Πρόκειται για μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς, που αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Η Ολική Ποιότητα αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων και βασική προϋπόθεση για την επιβίωσή τους. Δεν είναι δαπάνη, αλλά επένδυση, που ξεκινά από τους ίδιους τους εργαζόμενους και η εφαρμογή της δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η συνεισφορά όλων. Ο θεσμός της Ολικής Ποιότητας αναπτύσσεται στην Ευρώπη με σχετική καθυστέρηση, σε σχέση με τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, όπου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος.

Α. Ποιος έχει ευθύνη για την ποιότητα: Είναι στη φύση του ανθρώπου να θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του. Η ποιότητα δεν εξαρτάται από την ατομική θέληση, αλλά είναι αποτέλεσμα μιας καλής διαχείρισης και αποτελεί ευθύνη όλων. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα:

- Οι προδιαγραφές ενός προϊόντος που δεν είναι σαφείς και τις οποίες ο καθένας ερμηνεύει με τον τρόπο του.
- Τα ελαττωματικά υλικά.
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός.
- Η προσπάθεια αύξησης της παραγωγής, προκειμένου να αυξηθεί το κέρδος, χωρίς το ανάλογο ενδιαφέρον για την ποιότητα του προϊόντος.
- Η ανεπαρκής επικοινωνία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή διευθύνσεων.
- Η κακή εκπαίδευση και εμπειρία των εργαζομένων.
- Οι υπηρεσίες που αφήνουν τους πολίτες να περιμένουν ώρες στις ουρές.

Η ποιότητα είναι ένα σημαντικό στοιχείο του κέρδους και κοστίζει πάντα λιγότερο όταν τα πράγματα γίνονται σωστά από την αρχή. Στην αντίθετη περίπτωση έχουμε σπατάλη πόρων για την επιχείρηση.

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης αφορά όλες τις δραστηριότητες που προσδιορίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης (προμήθειες, αποθήκευση, παραγωγή, εμπορία,

πελατειακή υποστήριξη κλπ.). Για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο παράγοντες:

- Η εξειδικευμένη ανάγκη του καταναλωτή.
- Η παραγωγή του κατάλληλου προϊόντος ή υπηρεσίας που θα ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες μιας συγκεκριμένης ανάγκης.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το ελαττωματικό προϊόν ενός συγκεκριμένου τμήματος δεν μπορεί να αντισταθμιστεί με την υψηλή ποιότητα ενός άλλου, κατά συνέπεια η ποιότητα έχει χαρακτήρα «επιμεριστικό» και όχι «αθροιστικό», όπως η παραγωγή. Επίσης, όσο πιο πολύπλοκο είναι το προϊόν τόσο αυξάνεται ο κίνδυνος της μη ποιότητας.

Β. Ο έλεγχος, βασική προϋπόθεση της Ολικής Ποιότητας: Ο έλεγχος είναι απαραίτητος και θα πρέπει να γίνεται σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Στόχος είναι να διορθωθούν οι τυχόν ανωμαλίες κατά τη δημιουργία του προϊόντος. Στην περίπτωση μη έγκαιρου εντοπισμού, το κόστος της διόρθωσης θα είναι μεγάλο. Η μη ποιότητα μπορεί να είναι εσωτερική, οπότε το ελάττωμα εντοπίζεται πριν από την αποστολή του προϊόντος στον πελάτη και είναι δυνατή η επισκευή του. Μπορεί όμως να είναι και εξωτερική, όταν το προϊόν έχει φύγει προς τον πελάτη. Στην περίπτωση αυτή, στο κόστος εξυπηρέτησης πελατείας προστίθεται η δυσαρέσκεια του καταναλωτή και υπάρχει κίνδυνος απώλειας μέρους της αγοράς.

Ο έλεγχος μπορεί να γίνει είτε από το ίδιο το άτομο που παράγει το συγκεκριμένο προϊόν είτε από ένα τρίτο άτομο. Ο αυτοέλεγχος παρουσιάζει πλεονεκτήματα όπως η οικονομία χρόνου και κόστους, η ταχύτητα παρέμβασης σε περίπτωση ελαττωματικού προϊόντος, αλλά και η υπευθυνότητα του εργαζόμενου. Στην πράξη αποδείχθηκε ότι για να βελτιώσουμε την ποιότητα, αλλά και για να τη διατηρήσουμε σε ένα καλό επίπεδο, δεν θα πρέπει να ενισχύσουμε τόσο τον έλεγχο, ο οποίος είναι δαπανηρός, όσο την πρόληψη. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο της όλης παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης. Στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία τέτοιου μηχανισμού που να μειώνει στο μηδέν -εάν είναι δυνατόν- το κόστος διόρθωσης του ελαττωματικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Γ. Ολική Ποιότητα - Μια νέα μορφή διαχείρισης: Η ποιότητα, παρά το γεγονός ότι κοστίζει, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαραίτητο για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης. Στην Ιαπωνία, ο θεσμός του KAIZEN (συνεχής βελτίωση) εφαρμόζεται στις περισσότερες επιχειρήσεις. Ο Ιάπωνας οικονομολόγος Ισικάγουα αναλύει διάφορες παραμέτρους, όπως π.χ. εργατικά, μηχανολογικός εξοπλισμός, πρώτες ύλες, περιβάλλον, που ενδεχομένως να επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα. Εντοπίζει, δηλαδή,

τα πιθανά αίτια της μη ποιότητας και τις επιπτώσεις στο προϊόν, έτσι ώστε να υιοθετηθεί η κατάλληλη στρατηγική για τη βελτίωσή της. Έπειτα από κάθε βελτίωση οι λειτουργίες εκτελούνται καλύτερα και η επιχείρηση έχει πολλά οφέλη, τα οποία ο Αμερικανός καθηγητής Ντέμινγκ αποκαλεί αλυσιδωτή αντίδραση:

Βελτίωση της ποιότητας Αύξηση της παραγωγικότητας Μείωση του κόστους Μείωση των τιμών Αύξηση μεριδίου αγοράς Σταθερότητα στην αγορά Η επιχείρηση γίνεται ανταγωνιστική Μεγαλύτερη απόδοση των επενδύσεων και αύξηση των θέσεων εργασίας.

Η πρόκληση της Ολικής Ποιότητας είναι ακόμη πιο δύσκολη εξαιτίας του «διευρυντικού της χαρακτήρα», καθότι προϋποθέτει μια γενική συνεργασία. Πράγματι, η Ολική Ποιότητα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης, ακόμη και αν αυτό είναι σημαντικό, όπως π.χ. marketing, παραγωγή ή διοίκηση. Βασική προϋπόθεση είναι ότι όλα τα τμήματα έχουν μια κοινή αντίληψη των αξιών της επιχείρησης. Η Ολική Ποιότητα βασίζεται στην επιτυχία μέσω των προσώπων. Είναι τα ίδια τα πρόσωπα, και λιγότερο οι τεχνικές και η παραγωγική διαδικασία, οι πραγματικοί πρωταγωνιστές της Ολικής Ποιότητας.

Η Ολική Ποιότητα είναι κυρίως η ποιότητα του ανθρώπου, είτε αυτός είναι εργάτης, υπάλληλος, είτε είναι στέλεχος ή επιχειρηματίας. Είναι η ποιότητα της αντίληψης και συμπεριφοράς του. Πρόκειται για μια νέα στρατηγική οργάνωσης και διαχείρισης, η οποία υλοποιείται μέσω των αντιλήψεων και των καθημερινών αποφάσεων. Η στρατηγική της Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να υλοποιηθεί παρά μόνο με την αλλαγή νοοτροπίας, έτσι ώστε να ενθαρρύνεται η συλλογική εργασία. Πέρα από την κοινή προσπάθεια όλων, η Ολική Ποιότητα προϋποθέτει τη διάθεση για ποιοτική εργασία, το αποτέλεσμα της οποίας θα είναι και μια πηγή κέρδους.

Μέσω των ομάδων εργασίας, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, καλλιεργείται ένα κλίμα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επισημαίνουν τα προβλήματα του συστήματος.

Θα πρέπει να γίνει προσπάθεια καλλιέργειας νοοτροπίας Ολικής Ποιότητας μέσω της εκπαίδευσης, όχι μόνο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στο δημόσιο, δηλαδή στους οργανισμούς και τις υπηρεσίες. Ειδικά στη χώρα μας, όπου προβλήματα, όπως το υψηλό κόστος των υπηρεσιών (τραπεζικές εργασίες, τηλεπικοινωνίες, αερομεταφορές), η χαμηλή παραγωγικότητα, η κακή οργάνωση και η διογκωμένη γραφειοκρατία, συμβάλλουν στη χαμηλή ανταγωνιστικότητα της οικονομίας μας.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο θα πρέπει να αυξηθεί η συνεργασία μεταξύ των κρατών-μελών της Ενωμένης Ευρώπης και να χρηματοδοτηθούν προγράμματα στήριξης και ανάπτυξης της Ολικής Ποιότητας.

Η διεθνοποίηση της οικονομίας δεν μας αφήνει επιλογές, εάν θεωρήσουμε ότι στόχος είναι η οικονομική μας επιβίωση. Η Ολική Ποιότητα δεν είναι απλώς μια ανάγκη, αλλά μια επιλογή που δημιουργεί καλύτερες συνθήκες εργασίας και καλύτερη ποιότητα ζωής.

*Οικονομολόγος, μέλος Οικονομικού Επιμελητηρίου
Ελλάδος.