

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ
ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**



**Αρχές Οργάνωσης &
Διοίκησης Επιχειρήσεων
2ος Κύκλος – Βιβλίο Μαθητή
5ος Τόμος**

**ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙ-
ΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»**

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συγγραφέας:

Μαρία Βαξεβανίδου,

**Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επι-
χειρήσεων**

Παναγιώτης Ρεκλείτης,

**Δρ. Οικονομολόγος, Εκπαιδευτικός
ΠΕ9**

Ομάδα κρίσης:

Νικόλαος Ηλιάδης,

Πολιτικός Μηχανικός Σύμβουλος ΠΙ

Ιφιγένεια Σχιστού,

Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος

Δέσποινα Μοσχολέα,

Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος

Γλωσσική επιμέλεια:

Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα,

Εκπαιδευτικός ΠΕ2 – Φιλολόγος

Συντονίστρια:

Μαρία Βαξεβανίδου,

**Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχει-
ρήσεων**

**Επιστημονική Υπεύθυνη του
Τομέα Οικονομίας και Διοίκησης
Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά,
Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.**

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ

**Ομάδα εργασίας για το
Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής**

Προσαρμογή:

**Μάρθα Θωμοπούλου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05**

Επιμέλεια:

**Κυριακή Σημαιοφορίδου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05**

Επιστημονικός υπεύθυνος:

**Βασίλης Κουρμπέτης,
Σύμβουλος Α΄ του ΥΠ.Π.Ε.Θ.**

Υπεύθυνη του έργου:

**Μαρία Γελαστοπούλου,
Μ.Εδ. Ειδικής Αγωγής**

Τεχνική υποστήριξη:

**Κωνσταντίνος Γκυρτής,
Δρ. Πληροφορικής**

Συγγραφείς Προδιαγραφών προσαρμογής των βιβλίων για το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής:

**Γιώργος Βουγιουκλίδης,
Δάσκαλος Ειδικής Αγωγής**

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,
Καθηγητής Πληροφορικής**

Αξιολόγηση και τελικός έλεγχος των προσαρμογών:

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής,
Ι.Ε.Π.**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,
Καθηγητής Πληροφορικής στη
Δ/βάθμια Εκπαίδευση**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2ος ΚΥΚΛΟΣ

ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ 5ος Τόμος

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

3.3 Η Λειτουργία της Διεύθυνσης	8
3.3.1 Εισαγωγή	8
3.3.2 Ηγεσία	8
3.3.3 Ισχύς-Εξουσία	34
3.3.4 Παρακίνηση	37
3.3.5 Εξουσιοδότηση	67
3.3.6 Συντονισμός και Επικοινωνία	84
3.4 Η Λειτουργία του Ελέγχου	110
3.4.1 Εισαγωγή	110
3.4.2 Κατηγορίες Ελέγχου	115
3.4.3 Βασικές Αρχές ενός Αποτελεσματικού Ελέγ-	119

χου	
3.4.4 Τα Βήματα Εφαρ- μογής των Συστημάτων Ελέγχου	124
3.4.5 Τεχνικές Ελέγχου	134

«...Εξουσία είναι το δικαίωμα να δίνει κανείς εντολές στους υφισταμένους του»

Ernest Dale

«...Εξουσία είναι το δικαίωμα του προϊσταμένου να δίνει εντολές και η δύναμη να επιβάλλει υπακοή»

Henri Fayol



3.3 Η Λειτουργία της Διεύθυνσης

3.3.1 Εισαγωγή

Η Διεύθυνση είναι μία πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες, που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εργασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι η ηγεσία, η υποκίνηση, η εξουσιοδότηση, ο συντονισμός και η επικοινωνία.

3.3.2 Ηγεσία

Πολλές φορές ακούμε φράσεις όπως «Αυτός είναι χαρισματικός ηγέτης», ή «Οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται» ή «Οτιδήποτε γίνεται είναι θέμα ηγεσίας». Ο ηγέτης είναι ένα ιδιαίτερο άτομο. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα τελευταία

χρόνια ότι δεν αρκεί να διαθέτουν απλά στελέχη, αλλά χαρισματικά στελέχη, που εμπνέουν και καθοδηγούν αποτελεσματικά τα άτομα.

Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακλουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Για να καταλάβουμε καλύτερα την έννοια του ηγέτη, αρκεί να φέρουμε στο μυαλό μας τον δάσκαλο που μας εμπνέει με ζήλο, ενθουσιασμό, κέφι και μεράκι να διαβάσουμε. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε, ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει. Είναι αυτός που καταφέρνει να πετύχει εξαιρετικά αποτελέσματα

με ικανοποιημένους υφισταμένους, συναδέλφους και συνεργάτες. Ηγέτης είναι αυτός που αναζητεί διαρκώς καινοτομίες, ανοίγει ορίζοντες και δημιουργεί προοπτικές.

Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου - ηγέτη. Οι πιο σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται συστηματοποιημένες στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3.3.1.

Διαφορές μεταξύ τυπικού προϊσταμένου και προϊσταμένου-ηγέτη

Προϊστάμενος-ηγέτης	Τυπικός Προϊστάμενος
<ul style="list-style-type: none">● Αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα	<ul style="list-style-type: none">● Διορίζεται ή εξελίσσεται βάσει τυπικών προσόντων
<ul style="list-style-type: none">● Εμπνέει	<ul style="list-style-type: none">● Ελέγχει
<ul style="list-style-type: none">● Προκαλεί εκτίμηση	<ul style="list-style-type: none">● Εμπνέει φόβο
<ul style="list-style-type: none">● Αναζητά την καινοτομία	<ul style="list-style-type: none">● Διαχειρίζεται τους υπάρχοντες πόρους
<ul style="list-style-type: none">● Απευθύνεται στην καρδιά των υφισταμένων του	<ul style="list-style-type: none">● Απευθύνεται στο μυαλό των υφισταμένων του

- Καθοδηγεί με οράματα

- Είναι διαθέσιμος πάντα, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές

- Είναι καλός ακροατής

- Είναι δίκαιος με όλους

- Αναλαμβάνει τις ευθύνες του

- Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων

- Καθοδηγεί με αυστηρούς κανόνες

- Δίνει απλά εντολές

- Πάντα μιλά, ποτέ σχεδόν δεν ακούει

- Δίκαιος μόνο με τους ανωτέρους του

- Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους

- Οικειοποιείται την εργασία των άλλων

- Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του

- Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση

- Είναι ταπεινόφρων

- Ασχολείται με όλες τις εργασίες

- Δημιουργεί στελέχη μέσα από την ομάδα, το τμήμα ή τη διεύθυνσή του

- Εμπιστεύεται μόνο συμβόλαια και γραπτά κείμενα

- Επιδιώκει δημοσιότητα για τον εαυτό του, αδιαφορεί για την προβολή της επιχείρησης

- Είναι φαντασμένος

- Ασχολείται μόνο με την εργασία του

- Προωθεί στελέχη εκτός επιχείρησης

<ul style="list-style-type: none"> ● Πραγματοποιεί όσα υπόσχεται 	<ul style="list-style-type: none"> ● Αθετεί αρκετές φορές τις υποσχέσεις του
<ul style="list-style-type: none"> ● Είναι ανοικτός με όλους 	<ul style="list-style-type: none"> ● Έχει επιφυλάξεις για τους συνεργάτες του
<ul style="list-style-type: none"> ● Προτιμά την άμεση επικοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> ● Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
<ul style="list-style-type: none"> ● Γνωρίζει τα ονόματα όλων 	<ul style="list-style-type: none"> ● Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα, θυμάται επιλεκτικά.
<ul style="list-style-type: none"> ● Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του 	<ul style="list-style-type: none"> ● Βαριά επίπλωση. Το γραφείο του είναι θέμα επιβολής.
<ul style="list-style-type: none"> ● Είναι ευθύς 	<ul style="list-style-type: none"> ● Είναι πονηρός και κρύβει τα αληθινά του συναισθήματα.

Ανεξάρτητα όμως από αυτά τα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη, στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός. Για την καλύτερη παρουσίασή τους, τα εξετάζουμε συστηματοποιημένα στον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει ο ηγέτης κάθε κατηγορίας και τον τύπο του εργαζόμενου που μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά.

Πίνακας 3.3.2. Βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων

Όνομασία	Χαρακτηριστικό Ηγέτη	Τύπος Εργαζόμενου που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά
Αυτοκρατορικός ή Εξουσιαστικός	<ul style="list-style-type: none">● Λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους υφιστάμενους του.	<ul style="list-style-type: none">● Πρωτοδιοριζόμενος χωρίς προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία.● Προσωρινό, έκτακτο ή

	<ul style="list-style-type: none"> ● Δίνει εντολές και απαιτεί να τον υπακούουν. ● Συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες, ελέγχει τα πάντα και δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του. 	<p>εποχιακό προσωπικό.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Άτομα που θέλουν καθοδήγηση και δεν παίρνουν πρωτοβουλίες.
<p>Γραφειοκρατικός</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ο ηγέτης διοικεί βάσει οδηγιών. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Εργαζόμενοι που ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες και διαδικασίες για την

	<ul style="list-style-type: none">● Η συμπεριφορά του καθορίζεται από κανόνες, οδηγίες και εγκυκλίους.● Όταν αντιμετωπίζει προβλήματα απευθύνεται στα ανώτερα κλιμάκια.	εργασία τους, όπως λογιστές, εφοριακοί, προσωπικό αγορών, προμηθειών και συμβάσεων.
Δημοκρατικός ή Συμμετοχικός	<ul style="list-style-type: none">● Ο ηγέτης συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, ζητά	<ul style="list-style-type: none">● Εργαζόμενοι με πολλές γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες.

τη γνώμη τους για θέματα εργασίας και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

- Λαμβάνει πάντα υπόψη του τους υφισταμένους του.

- Εργαζόμενοι που επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών, και δέχονται εύκολα την αλλαγή.
- Εργαζόμενοι που εκφράζουν τα παράπονά τους και προτείνουν λύσεις σε όλα τα προβλήματα.

Χαλαρός

- **Μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους υφιστάμενους του και ξεχνά τις δικές του υποχρεώσεις. Δίνει λίγες οδηγίες, κατευθύνει ως ένα βαθμό και παρέχει στους υφιστάμενους του μεγάλο βαθμό ελευθερίας.**
- **Εργαζόμενοι που μπορούν να υποκινηθούν μόνοι τους, όπως ειδικό τεχνικό προσωπικό, άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, σύμβουλοι ειδικών θεμάτων.**

Από την παρουσίαση των τεσσάρων ηγετικών τύπων, αντιλαμβανόμαστε ότι ο καθένας από αυτούς μπορεί να είναι αποτελεσματικός ανάλογα με τα άτομα στα οποία απευθύνεται. Υπάρχουν κατηγορίες εργαζομένων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί με το εξουσιαστικό στυλ, ενώ κάποιοι άλλοι με το δημοκρατικό ή το χαλαρό. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας.

Η τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας

Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν οι R. R. Blake (Μπλέϊκ) και J. S. Mouton (Μουτόν). Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετράμε το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η κάθετη διασταύρωση αρχίζει από το 1 και τελειώνει στο 9 μετρώντας το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τις ανθρώπινες σχέσεις. Σε όλο το τετράγωνο με τις 9 υποδιαιρέσεις οριζόντια και κάθετα, έχουμε 81 διαφορετικές θέσεις. Οι θέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν όλους τους δυνατούς τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς

ενός διοικητικού στελέχους.

Το διευθυντικό πλέγμα ή η διοικητική σχάρα δείχνει πέντε βασικά σημεία, μέσα στα οποία μπορεί να εμφανιστεί μια ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο έχει δύο ψηφία. Το πρώτο ψηφίο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το δεύτερο ψηφίο στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι Blake και Mouton μετά από πολλές έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα πιο επιτυχημένα στελέχη είναι αυτά που κατατάσσονται στην κατηγορία (9,9). Το πιο αποτυχημένο στυλ είναι αυτό της κατηγορίας (1,1). Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται αποδυναμωμένη διοίκηση, η (1,9) «διοίκηση της λήσξης», η (9,9) «συνεργατική

διοίκηση», η (9,1) αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος και η (5,5) διοίκηση των ισορροπιών.

Ακολουθεί το Σχήμα 3.3.1

Σχήμα 3.3.1 Το Διευθυντικό Πλέγμα ή η Διευθυντική Σχάρα των Blake και Mouton

Υψηλό

Ενδιαφέρον

**Για τα
Άτομα**

Χαμηλό

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Χαμηλό

**Ενδιαφέρον για
την παραγωγή**

Υψηλό

Ο (1,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά και για τα άτομα. Έχει εγκαταλείψει την εργασία του και το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει οδηγίες και εντολές από τους ανωτέρους του στους υφισταμένους του. Αποτελεί τον χειρίστο τρόπο διοίκησης και επιχειρήσεις που έχουν πολλά τέτοια στελέχη είναι καταδικασμένες να κλείσουν.

Ο (1,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των υφισταμένων του, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Με αυτό το ηγετικό στυλ, κανείς δεν

ενδιαφέρεται για την άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο (9,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης κατευθύνει τα άτομα σύμφωνα με τους στόχους που θέτει στο τμήμα ή στη διεύθυνσή του. Είναι προσανατολισμένος αποκλειστικά προς την επίτευξη των στόχων. Ενδιαφέρεται μόνο για το αποτέλεσμα. Βλέπει τους ανθρώπους σαν μηχανές και σαν εργαλεία παραγωγής. Διοικεί με αυταρχικό τρόπο.

Ο (5,5) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Ο ηγέτης προσπαθεί να εξασφαλίσει ισορροπία

μεταξύ των απαιτήσεων για παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας είναι στελέχη του καθήκοντος, αλλά έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, εάν θέλει να υλοποιήσει τους στόχους του.

Ο (9,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Καλλιεργεί μία ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης στους υφισταμένους, ενώ παράλληλα καθοδηγεί και συντονίζει σύμφωνα με τους στόχους. Αυτή η ηγετική συμπεριφορά είναι η ιδανική.

Η αντίληψη ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται θεωρείται ξε-

**περασμένη. Για να είναι ένα ηγετικό
στέλεχος αποτελεσματικό, όπως
αυτό που ανήκει στην (9,9) κατηγο-
ρία, πρέπει να έχει κάποια προ-
σόντα. Τα προσόντα αυτά εντάσ-
σονται σε δύο βασικές κατηγορίες:
στις γνώσεις και στις ικανότητες.**

Πίνακας 3.3.3

Προσόντα των ηγετικών στελεχών

Γνώσεις	Ικανότητες
Μάνατζμεντ <ul style="list-style-type: none">● Έννοιες και αρχές● Μοντέλα προγραμματισμού● Μέθοδοι υποκίνησης● Συστήματα ελέγχου● Ηγετικά στυλ διοίκησης	Διανοητικές <ul style="list-style-type: none">● Ανάπτυξη καινοτομιών● Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας● Επιχειρηματική σκέψη● Ανάπτυξη δομών και προγραμμάτων
Ειδικές γνώσεις <ul style="list-style-type: none">● Λογιστική● Χρηματοοικονομικά	Ανθρώπινες <ul style="list-style-type: none">● Διαχείριση συγκρούσεων● Μετάδοση οράματος

- Μάρκετινγκ
- Διοίκηση Παραγωγής

Γενικές γνώσεις

- Γνώση του κλάδου της επιχείρησης
- Γνώσεις της αγοράς
- Γνώσεις για το περιβάλλον της επιχείρησης
- Γνώσεις διαφόρων τεχνικών αναλύσεων

- Διαπραγματευτική ικανότητα
- Ενθάρρυνση, καθοδήγηση, υποκίνηση

Τεχνικές

- Χρήση μαθηματικών μοντέλων για λήψη αποφάσεων
- Ανάλυση κόστους-οφέλους
- Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
- Διαχείριση χρόνου, πόρων και ιδεών

Η αγορά, τόσο η διεθνής όσο και η ελληνική, έχει ανάγκη από εξειδικευμένα στελέχη. Όσο μεγαλύτερη εξειδίκευση έχει κανείς, τόσο καλύτερος θεωρείται για μία επιχείρηση. Η εξειδίκευση αποκτάται αρχικά με τη μάθηση σε ειδικές σχολές μάνατζμεντ και στη συνέχεια με την επαγγελματική πείρα. Στη Γερμανία συμβαίνει το παράδοξο να μην καλύπτονται οι θέσεις εργασίας, επειδή δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τα ανάλογα προσόντα. Αυτή η τάση έχει εμφανιστεί και σε άλλες χώρες. Στη λίστα αυτών των χωρών ανήκει και η Ελλάδα. Το φαινόμενο αυτό θα γίνει πιο έντονο στο μέλλον. Υψηλά προσόντα και απόλυτη εξειδίκευση, όπως ήδη αναφέραμε, είναι τα κλειδιά, που θα ανοίγουν τις πόρτες της απασχόλησης. Ένα πολύ ισχυρό προσόν θεωρείται η

γνώση πληροφορικής. Οι εφαρμογές λογισμικών πακέτων, ο προγραμματισμός σε γλώσσα τέταρτης γενιάς, η χρήση του διαδικτύου (ίντερνετ), και η δημιουργία σελίδων στο διαδίκτυο είναι γνώσεις που οδηγούν σε απασχόληση. Για τον λόγο αυτό, τα πιο πολλά προγράμματα κατάρτισης και απόκτησης εργασιακής εμπειρίας του Υπουργείου Εργασίας και του Ο.Α.Ε.Δ. περιλαμβάνουν μαθήματα πληροφορικής.

Εκτός από τον χειρισμό και τον προγραμματισμό των Η/Υ, οι υποψήφιοι μιας θέσης εργασίας, αλλά και οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να βελτιώσουν τη θέση εργασίας τους οφείλουν να ενημερώνονται για τις νέες τάσεις της αγοράς και τις προκλήσεις για απασχόληση σε κλάδους αιχμής. Αυτές τις πληροφορίες

βρίσκουμε συνήθως σε οικονομικά και τεχνικά περιοδικά της ελληνικής, αλλά και της ξένης βιβλιογραφίας.

Συνεπώς, καλές σπουδές με διαρκή ενημέρωση και απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποτελούν τα προσόντα-κλειδιά για την επιτυχία στον χώρο της εργασίας.

3.3.3 Ισχύς – Εξουσία

Ανεξάρτητα από τα προσόντα και τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει το διοικητικό στέλεχος, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Σύμφωνα με τους Hoy (Χόι) και Miskel (Μίσκελ) ισχύς είναι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί. Επίσης, οι Hersey και Blanchard θεωρούν την ισχύ, ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων. Ποιοι είναι όμως στην πραγ-

ματικότητα οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο υπακούει κάποιο άλλο και πράττει σύμφωνα με τις εντολές του; Οι λόγοι αυτοί είναι αρκετοί και οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Η θέση που κατέχει ο ηγέτης.**
Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται, τόσο περισσότερη ισχύ έχει
- **Το χάρισμα που έχει ο ηγέτης.**
Πρόκειται για τη χαρισματική ισχύ.
- **Η πείρα που έχει αποκτήσει.** Τα άτομα με ειδικές γνώσεις επιβάλλονται στα ανειδίκευτα και γενικών γνώσεων άτομα.
- **Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλει τιμωρία.**
- **Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλεται λόγω δομής της επιχείρησης.**

- **Η κατοχή πόρων.** Τα χρήματα, οι πληροφορίες και οι ειδικές γνώσεις αποτελούν παράγοντα ισχύος για τη σημερινή εποχή.
- **Οι γνωριμίες με ισχυρά άτομα,** γνωστές ως διασυνδέσεις, αποτελούν μέσο ισχύος λόγω της επιρροής που μπορούν να ασκήσουν.

Ο ηγέτης, εκτός από την ισχύ, όπως ήδη τονίσαμε, ασκεί και εξουσία. Για την εξουσία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί.

Ο Robbitt (Ρόμπιτ) αναφέρει ότι εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα να ασκεί ένα άτομο την επιρροή του ή να διατάζει τους άλλους. Σύμφωνα με τον Weber (Βέμπερ) υπάρχουν τρεις μορφές εξουσίας: η χαρισματική, η παραδοσιακή και η λογική-νομική. Η πρώτη μορφή εξουσίας στηρίζεται στην αφοσίωση

των ανθρώπων σε έναν ηγέτη που τους εμπνέει και τους μαγνητίζει. Ο ηγέτης είναι πάνω από τους νόμους. Η εξουσία συγκεντρώνεται στον ηγέτη και απορρέει από αυτόν.

Η παραδοσιακή εξουσία στηρίζεται στις παραδόσεις και στους θεσμούς, ενώ η λογική-νομική στηρίζεται και αντλείται από τους νόμους.

Εκείνο που χρειάζεται να γνωρίζει ένας ηγέτης, εκτός από την άσκηση ισχύος και εξουσίας, είναι πώς μπορεί να κάνει τα άτομα να επιτυγχάνουν τους στόχους με προθυμία και ευχαρίστηση. Για να το καταφέρει αυτό, χρειάζεται να γνωρίζει τις μεθόδους υποκίνησης.

3.3.4 Παρακίνηση

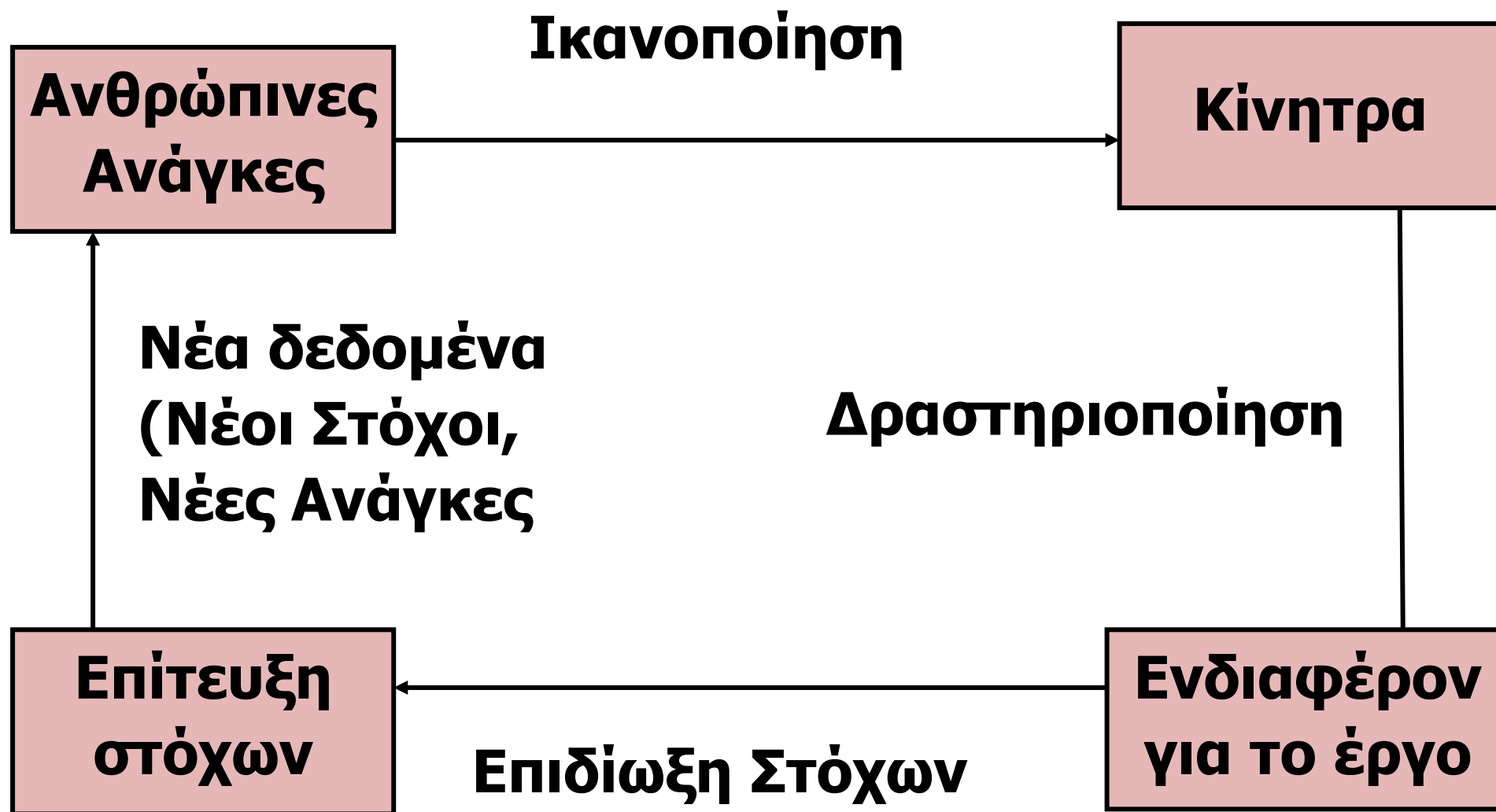
Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους

να αντιλαμβάνεται πώς μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του. Όταν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, εννοούμε ότι βρίσκουν τα απαραίτητα ερεθίσματα, δηλαδή τα κίνητρα, που διεγείρουν το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την εργασία με κατεύθυνση τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

- 1. τα διοικητικά στελέχη εντοπίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, προκειμένου να τις μετουσιώσουν σε κίνητρα.**
- 2. οι ανάγκες μετατρέπονται σε κίνητρα.**
- 3. τα κίνητρα δραστηριοποιούν τους υφιστάμενους, οι οποίοι παρουσιάζουν ισχυρό ενδιαφέρον για το έργο τους.**
- 4. επιτυγχάνονται οι στόχοι που**

**αποτελούν τη βασική αιτία ανά-
λυσης και ικανοποίησης των αν-
θρώπινων αναγκών.**

**Οι τέσσερις αυτές φάσεις περι-
γράφονται παραστατικά στο σχήμα
που ακολουθεί.**



Σχήμα 3.3.2 Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Έχουμε ήδη μιλήσει για κίνητρα, αλλά δεν έχουμε εξηγήσει ποιας φύσεως κίνητρα παρακινούν τους εργαζόμενους. Οι διαφορετικές κατηγορίες κινήτρων, καθώς και η καταλληλότητα τους παρουσιάζονται στις θεωρίες υποκίνησης.

3.3.4.a Θεωρίες Παρακίνησης

Κίνητρα είναι τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μία εργασία.

Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι: μία καλύτερη θέση, η αναγνώριση από τους συναδέλφους ή από τους ανωτέρους, η τιμητική διάκριση, μεγαλύτερος μισθός, ειδικά επιδόματα, η ανάπτυξη κοινωνικής δράσης κ.ά. Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα είναι:

- 1. οι βιογενετικές, που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων**
- 2. οι ψυχογενετικές, που ικανοποιούν την ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης.**

Είναι πολύ σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η παροχή κινήτρων περιλαμβάνει δύο πλευρές:

- 1. από τη μία, πρέπει να εντοπίσουμε ποιο θα πρέπει να είναι το περιεχόμενο των κινήτρων και**
- 2. από την άλλη, να εκτιμήσουμε πώς μπορούμε να δώσουμε αυτά τα κίνητρα.**

Για τον σκοπό αυτό θα παρουσιάσουμε δύο βασικές θεωρίες, που καλύπτουν τις δύο αυτές διαστάσεις των κινήτρων. Η πρώτη θεωρία αφορά στο περιεχόμενο των κινήτρων, ενώ η δεύτερη τον τρόπο παροχής των κινήτρων.

Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow, είναι μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες. Ο ψυχολόγος Abraham Maslow (Αβραάμ Μάσλοου) θεωρούσε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ιεραρχηθούν, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες, κατατασσόμενες ανοδικά, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες:

1. Φυσιολογικές ανάγκες. Πρόκειται για τις βασικές βιολογικές ανάγκες, όπως για τροφή, νερό, στέγη, ύπνο. Ο Maslow θεωρεί πως ένας άνθρωπος αναζητά μία εργασία προκειμένου να ικανοποιήσει σε ένα πρώτο στάδιο τις βιολογικές του ανάγκες. Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες του αυτές σε ικανοποιητικό βαθμό,

παύουν να τον υποκινούν και αναζητά την ικανοποίηση νέων ανώτερων αναγκών.

2. Ανάγκες ασφάλειας. Αφορούν τις ανάγκες των ανθρώπων για εξασφάλιση αυτών που έχουν πετύχει στο προηγούμενο στάδιο. Δηλαδή, επιθυμούν να εξασφαλίσουν μονιμότητα στη δουλειά τους, να ασφαλίσουν την περιουσία τους, να έχουν περίθαλψη και να προστατέψουν τα μέλη της οικογένειάς τους.

3. Κοινωνικές ανάγκες. Αφού οι άνθρωποι εξασφαλίσουν εργασία, στέγη και περίθαλψη, εκδηλώνουν ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών, που αφορούν στην επικοινωνία με τους άλλους. Οι άνθρωποι συχνά αναζητούν τη φιλία, το ενδιαφέρον και τη στοργή από τους συναδέλφους τους. Ακόμη,

πολλές φορές αισθάνονται την ανάγκη να ανήκουν κάπου, να είναι μέλη συλλόγων και ομάδων. Για τον λόγο αυτό, σε αρκετές επιχειρήσεις υπάρχουν αθλητικές, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές ομάδες,

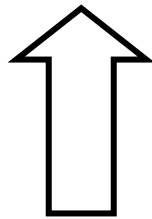
4. Ανάγκες εκτίμησης. Οι άνθρωποι στο επίπεδο αυτό, αισθάνονται την ανάγκη να τους αναγνωρίζουν οι άλλοι. Η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής προσφέρει δύναμη, γόητρο, κύρος και εμπιστοσύνη του ανθρώπου στον εαυτό του.

5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης. Πρόκειται για την ανάγκη που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας. Με την ικανοποίηση και αυτής της ανάγκης, ο άνθρωπος ολοκληρώνεται γιατί μεγιστοποιεί την απόδοση του δυναμικού του. Νοιώθει

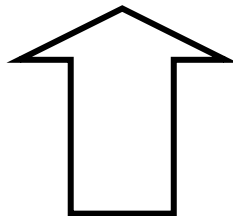
**ότι είναι σε θέση να υλοποιήσει
όλες τις επιθυμίες του.**

Όλες αυτές οι ανάγκες παρουσιάζονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί.

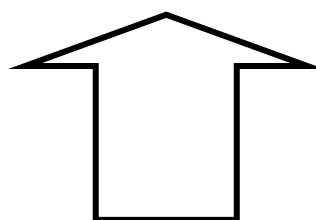
**Ανάγκες
Ολοκλήρωσης**

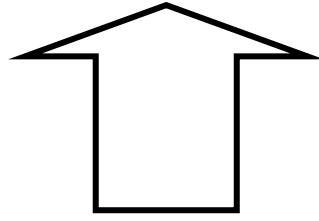


Ανάγκες Εκτίμησης

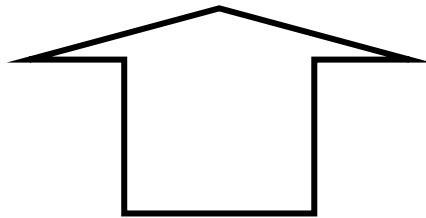


Κοινωνικές Ανάγκες





Ανάγκες Ασφάλειας



Φυσιολογικές Ανάγκες

Σχήμα 3.3.3
Ιεράρχηση των Αναγκών κατά
τον Maslow

Η έννοια της πυραμίδας για την ιεράρχηση των αναγκών είναι διπλή. Αρχικά σημαίνει ότι πολλοί περισσότεροι άνθρωποι έχουν φυσιολογικές ανάγκες από ότι ανάγκες ασφάλειας ή κοινωνικές. Μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτίμησης και ολοκλήρωσης. Άρα, όσο πλησιάζουμε προς την κορυφή της πυραμίδας, τόσο λιγότεροι άνθρωποι καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Η δεύτερη έννοια της πυραμίδας είναι η διαδοχή της ικανοποίησης. Μόνο ικανοποιώντας μία ανάγκη, περνάμε σε μία επόμενη ανώτερη ανάγκη. Τα κίνητρα που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ικανοποίηση όλων των αναγκών ποικίλουν από επίπεδο σε επίπεδο. Τα κίνητρα αυτά δίνονται

συστηματοποιημένα κατά κατηγορία αναγκών στον πίνακα που ακολουθεί: Πίνακας 3.3.4.

**Πίνακας 3.3.4
Κίνητρα για την Ικανοποίηση των
Διαφόρων Αναγκών**

Ανάγκες	Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών
Φυσιολογικές	Ικανοποιητικός μισθός, καλές συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα, κουπόνια σίτισης, εκπαιδευτικά κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων
Ασφάλειας	Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα της θέσης εργασίας, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας

Κοινωνικές	Οργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών πρωτοβουλιών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών.
Εκτίμησης	Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως.
Ολοκλήρωσης & Αυτοπραγμάτωσης	Δυνατότητα πρωτοβουλιών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία,

**ανάπτυξη δημιουργικότητας,
αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτε-
ρες ευθύνες και απαιτήσεις.**

Η θεωρία του Maslow αντιμετωπίστηκε με πολύ σκεπτικισμό από τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών. Από μελέτες που διεξήγαγαν, απέδειξαν ότι για τους εργαζόμενους υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών: οι βιολογικές και οι άλλες ανάγκες, οι οποίες εκδηλώνονται αφού ικανοποιηθούν οι βιολογικές. Πιο κοντά σε αυτήν την άποψη είναι η δεύτερη θεωρία, που παρουσιάζουμε στο παρόν σύγγραμμα.

Η θεωρία των δύο Παραγόντων: Υγιεινής και Ασφάλειας του Herzberg.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Χέρζμπεργκ), ο άνθρωπος έχει δύο κατηγορίες αναγκών, που είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων με διαφορετικούς τρόπους. Ο Herzberg

διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον της εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας είναι η πολιτική, η αποστολή και ο τύπος διοίκησης της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η παρεχόμενη ασφάλιση, η κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση κ.ά. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής με την προληπτική έννοια της ιατρικής. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη απόδοση, αλλά δρουν προληπτικά, γιατί η έλλειψή τους δημιουργεί δυσaréσκεια. Η παρουσία τους όμως, συντελεί σε μία μικρή, ικανοποιητική

απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται και παράγοντες συντήρησης ή διατήρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση της προσφοράς, το αντικείμενο της εργασίας (υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος), οι δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτομιών, η ύπαρξη πολλών υφισταμένων κ.ά.. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξή τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

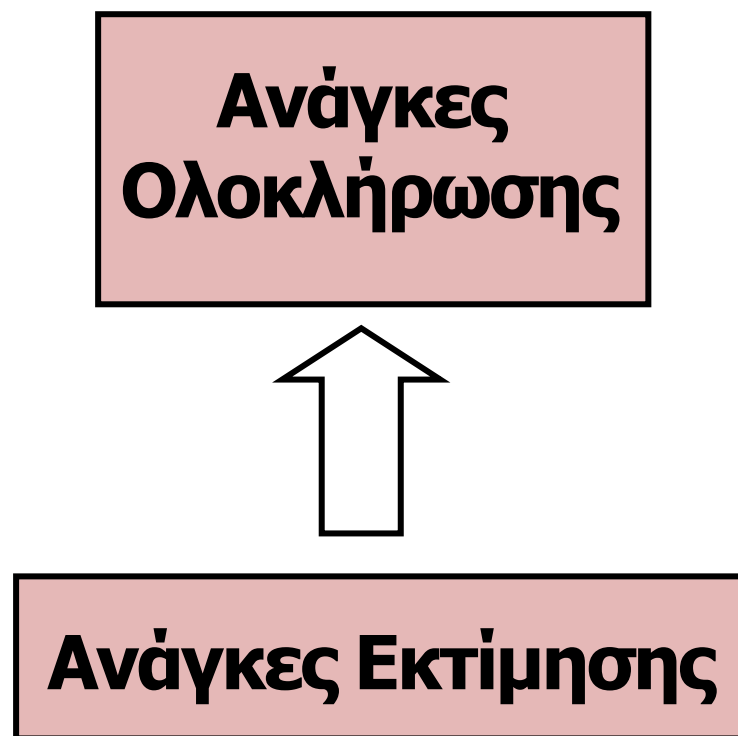
Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του Herzberg θεωρεί ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών, εν τούτοις

υπάρχει σαφής αντιστοιχία μεταξύ των κατηγοριών των δύο θεωριών. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg αντιστοιχούν στις ανάγκες ολοκλήρωσης και εκτίμησης του Maslow, ενώ οι παράγοντες υγιεινής και διατήρησης του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Η αντιστοιχία αυτή φαίνεται καλύτερα στο σχήμα που ακολουθεί.

Σχήμα 3.3.4

Συγκριτική Παρουσίαση των Θεωριών του Maslow και του Herzberg

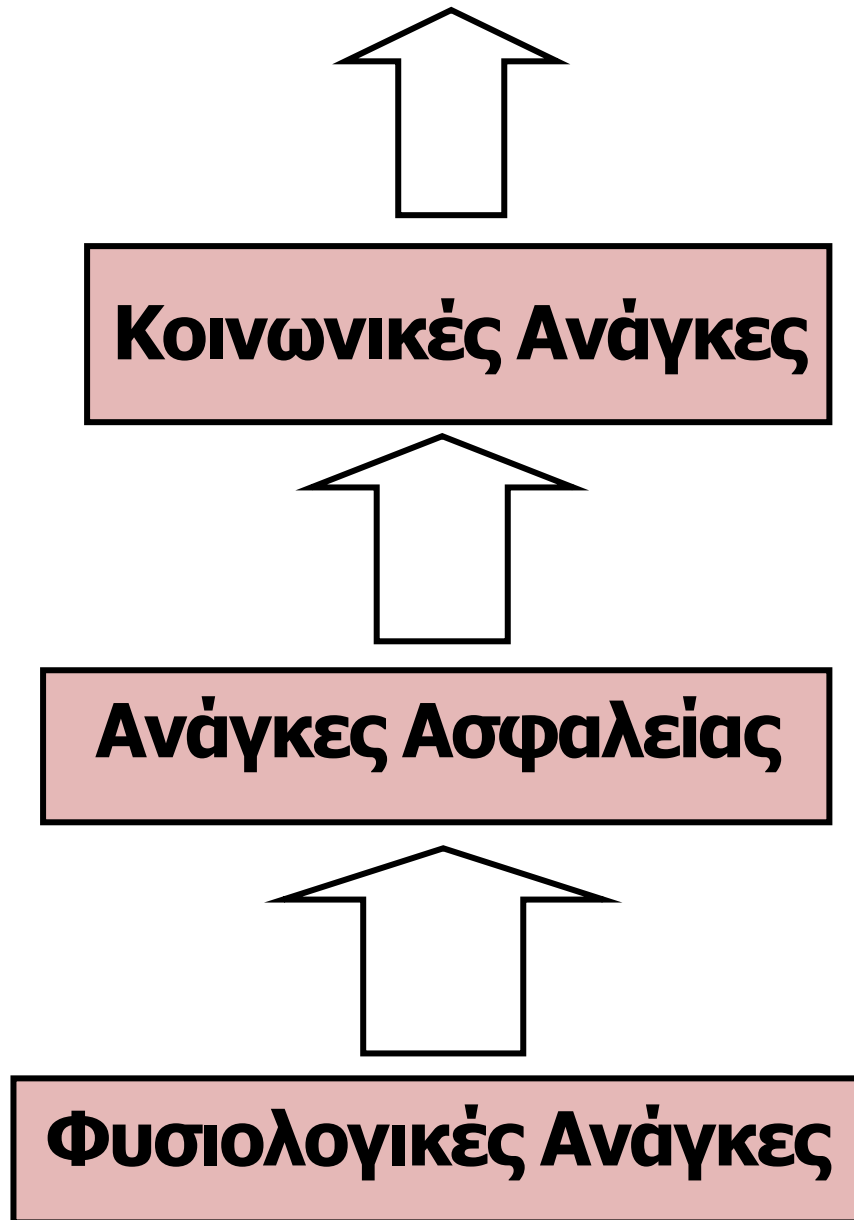
Θεωρία Maslow



Θεωρία Herzberg

Παράγοντες Παρακίνησης

- Αναγνώριση
- Υψηλός Βαθμός Ευθύνης
- Προαγωγή
- Δυνατότητες Ανάπτυξης
- Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας
- Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών



Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης

- **Πολιτική, Αποστολή και Διοίκηση της Επιχείρησης**
- **Συνθήκες Εργασίας**
- **Συστήματα αμοιβών**
- **Ασφάλεια για την εργασία**
- **Διαπροσωπικές σχέσεις**
- **Κοινωνική θέση**
- **Συμμετοχή στα κοινά**

Οι δύο αυτές θεωρίες προσφέρουν ένα πολύ καλό θεωρητικό υπόβαθρο για το διοικητικό, ηγετικό στέλεχος. Η γνώση της θεωρίας όμως δεν είναι αρκετή. Το ηγετικό στέλεχος πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή αναζήτηση. Όπως η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών για να παράγει το κατάλληλο προϊόν που θα τις ικανοποιήσει, έτσι και το ηγετικό στέλεχος οφείλει να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Για τον εντοπισμό των αναγκών, το στέλεχος μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές. Οι συνήθεις τεχνικές είναι η προσωπική επικοινωνία και η έμμεση επικοινωνία με τα κουτιά παραπόνων ή προτάσεων και τα ερωτηματολόγια. Με την προσωπική

επικοινωνία, ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει άμεσα τις αντιδράσεις, τις αντιρρήσεις ή την ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Τα κουτιά παραπόνων ή προτάσεων συνήθως βρίσκονται σε χώρους, όπου έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Ως τεχνική θεωρείται πολύ απρόσωπη. Αυτό, σε μερικές περιπτώσεις, θεωρείται θετικό, όταν για παράδειγμα ο εργαζόμενος θέλει να κρατήσει την ανωνυμία του, αλλά και σε άλλες περιπτώσεις αρνητικό, γιατί έχει διαπιστωθεί ότι δεν γίνεται επεξεργασία και ανάλυση των παραπόνων από τη διοίκηση προσωπικού.

Τα ερωτηματολόγια είναι μία καλή τεχνική, γιατί καταγράφουν την προσωπική εκτίμηση του κάθε εργαζόμενου για πολλά τεκταινόμενα

μέσα στην επιχείρηση και ο προϊστάμενος έχει σαφή εικόνα για τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου του ξεχωριστά.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιέχει μια σειρά από παράγοντες παρακίνησης ή από ανάγκες που ο εργαζόμενος θέλει να ικανοποιήσει. Παράδειγμα ενός τέτοιου ερωτηματολογίου δίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.3.5

Ενδεικτικό ερωτηματολόγιο εντόπισης των αναγκών των εργαζομένων

Παρακαλώ, σημειώσατε με Χ όσες από τις παρακάτω ανάγκες επιθυμείτε να ικανοποιήσετε από την εργασία σας. (ή Βαθμολογείστε κατά σειρά προτεραιότητας όσες από τις παρακάτω ανάγκες επιθυμείτε να ικανοποιήσετε,

χρησιμοποιώντας μια κλίμακα βαθμών από 1-5.

1: χαμηλός βαθμός ανάγκης,

5: υψηλός βαθμός ανάγκης).

- καλές συνθήκες εργασίας
- ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- εναλλαγή αντικειμένου εργασίας
- δυνατότητα να εργάζομαι μαζί με άλλα άτομα
- ανάληψη ευθύνης
- συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για θέματα που με αφορούν
- να συμμετέχω σε επιτροπές
- να γνωρίζω τι γίνεται στην επιχείρηση (στόχοι, προσλήψεις, πολιτική)
- να αισθάνομαι ότι κάνω κάτι σημαντικό
- να αισθάνομαι ότι ακούγεται η γνώμη μου
- να μου δίνονται ευκαιρίες να

αποδείξω ότι αξίζω

- να υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στην εργασία μου
- να υπάρχει η δυνατότητα προαγωγής
- να παίρνω γραπτές εντολές και αναλυτική καθοδήγηση
- να γνωρίζω τους στόχους του Τμήματός μου
- η δυνατότητα αύξησης του μισθού μου
- ο μισθός μου να είναι συνάρτηση της απόδοσής μου, και όχι ενιαίος μισθός για όλους
- η δυνατότητα επιπλέον αμοιβής βάσει παραγωγικότητας (πριμ παραγωγικότητας)
- να με επαινούν και να με αναγνωρίζουν
- περισσότερα διαλλείματα για να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου

- η δυνατότητα κάποιου χώρου για φαγητό ή καφέ, μέσα ή κοντά στην επιχείρηση
- κινητό ωράριο
- ελεύθερο ωράριο
- ανάληψη πρωτοβουλιών
- εργασία σε ομάδες
- να μπορεί να με αναπληρώνει κάποιος όταν λείπω. Η ανάληψη ευθύνης θεωρείται παράγοντας υποκίνησης και ανάγκη που κάποιοι εργαζόμενοι επιζητούν να ικανοποιηθούν. Η ανάληψη ευθύνης γίνεται με τη διαδικασία της εξουσιοδότησης.

3.3.5 Εξουσιοδότηση

Εξουσιοδότηση είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η

εξουσία από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.

Αξίζει να υπογραμμίσουμε πως όταν ένα διοικητικό στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία, δεν μειώνεται η ευθύνη του. Το διοικητικό στέλεχος παραμένει υπεύθυνο ως προς τις δικές του ενέργειες, αλλά και ως προς τις ενέργειες των υφισταμένων του, στους οποίους μεταβίβασε μέρος της εξουσίας του. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το άθροισμα της ευθύνης όλων των επιμέρους διοικητικών στελεχών ισούται με την αρχική ευθύνη του προϊσταμένου τους. Ο προϊστάμενος, όταν μοιράζει τις διάφορες εργασίες στους

υφισταμένους του, μεταβιβάζει και την ευθύνη που συνδέεται με κάθε εργασία. Παρά το γεγονός ότι μεταβιβάζει την ευθύνη, στην ουσία ο ίδιος παραμένει ο μόνος υπεύθυνος. Έτσι, αν μία εργασία δεν εκτελεστεί σωστά, την ευθύνη τη φέρει ο προϊστάμενος γιατί είτε δεν επέλεξε τα κατάλληλα άτομα, είτε γιατί οι οδηγίες του ήταν ανεπαρκείς ως προς τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών. Από αυτή τη διαπίστωση προκύπτει ότι η ευθύνη δεν εκχωρείται, αλλά απλώς μεταβιβάζεται.

Συνεπώς, με την πράξη της εξουσιοδότησης δεν μεταβιβάζονται όλες οι αρμοδιότητες. Η εξουσιοδότηση δεν είναι γενική και πλήρης. Γιατί κάτι τέτοιο θα σήμαινε κατάργηση της θέσης του προϊσταμένου.

3.3.5.a Μέθοδοι Εξουσιοδότησης

Η πράξη της εξουσιοδότησης μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους. Οι τέσσερις μέθοδοι που εφαρμόζονται στην πράξη είναι:

- 1. η γραμμική,**
- 2. η λειτουργική,**
- 3. η γραμμική/επιτελική και**
- 4. η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.**

Η Γραμμική Μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή, η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Γενικός διευθυντής μεταβιβάζει μέρος της εξουσίας του στους διευθυντές, οι διευθυντές με τη σειρά τους μεταβιβάζουν μέρος της εξουσίας τους στους τμηματάρχες, οι τμηματάρχες

στους προϊσταμένους γραφείων κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος μία γραμμική εξουσία, που την ασκεί πάνω στους υφισταμένους του. Εφαρμόζεται αποτελεσματικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι:

- είναι απλή, κατανοητή και λογικά συνεπής για τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων**
- κάθε υφιστάμενος έχει έναν προϊστάμενο, από τον οποίο καθοδηγείται**
- τα όρια της ευθύνης του καθενός είναι εκ των προτέρων καθορισμένα. Συνήθως ο ιεραρχικά ανώτερος φέρει την ευθύνη. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:**
- η εξουσία συγκεντρώνεται στις**

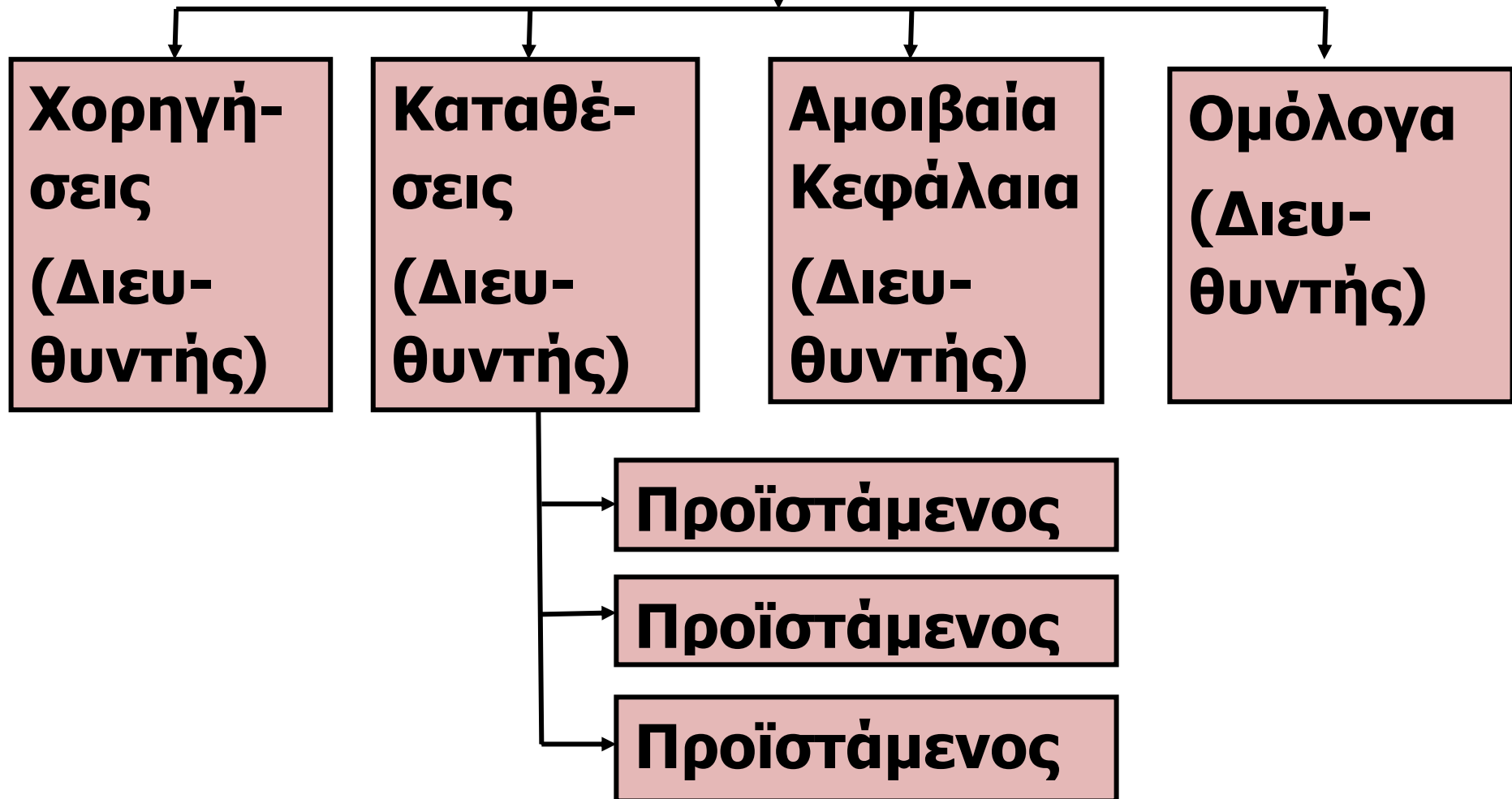
ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας και το σύστημα οργάνωσης γίνεται συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό

- **κατά την ανάληψη της εξουσίας χρειάζεται τα στελέχη να έχουν πολλές γνώσεις και ικανότητες. Πολλές φορές όμως, αυτό δεν είναι εφικτό και υπάρχει δυσκολία ως προς την πραγματοποίηση των στόχων**
- **υπάρχουν δυσκολίες στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στον συντονισμό και στην εποπτεία, όταν τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας είναι πολλά.**

Ακολουθεί το Σχήμα 3.3.5

Σχήμα 3.3.5 Η Γραμμική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Γενικός Διευθυντής



Η δεύτερη μέθοδος εξουσιοδότησης που είναι η **Λειτουργική Μέθοδος** στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Taylor (Τέϊλορ). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊσταμένους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί. Κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος και εποπτεύει τον υφιστάμενό του μόνο ως προς το θέμα της ειδικότητάς του.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δίνεται έμφαση στην ειδίκευση των στελεχών, στον χώρο δηλαδή που γνωρίζουν πολύ καλά και είναι αποτελεσματικά.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- δεν ισχύει η διοικητική ιεραρχία
- δημιουργείται σύγχυση στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις ρόλων μεταξύ των προϊσταμένων
- δεν υπάρχει πειθαρχία και τα στελέχη αποπροσανατολίζονται από τους στόχους της επιχείρησης

Στην πράξη η μέθοδος αυτή δεν γνωρίζει μεγάλη εφαρμογή λόγω των μειονεκτημάτων της.

Ακολουθεί το Σχήμα 3.3.6.

Σχήμα 3.3.6. Η Λειτουργική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Γενικός Διευθυντής

**Χορηγήσεις
(Διευθυντής)**

**Καταθέσεις
(Διευθυντής)**

**Αμοιβαία
Κεφάλαια
(Διευθυντής)**

**Ομόλογα
(Διευθυντής)**

**Προϊστάμενος Κατά-
στήματος Α**

**Προϊστάμενος Κατά-
στήματος Β**

**Προϊστάμενος Κατά-
στήματος Γ**

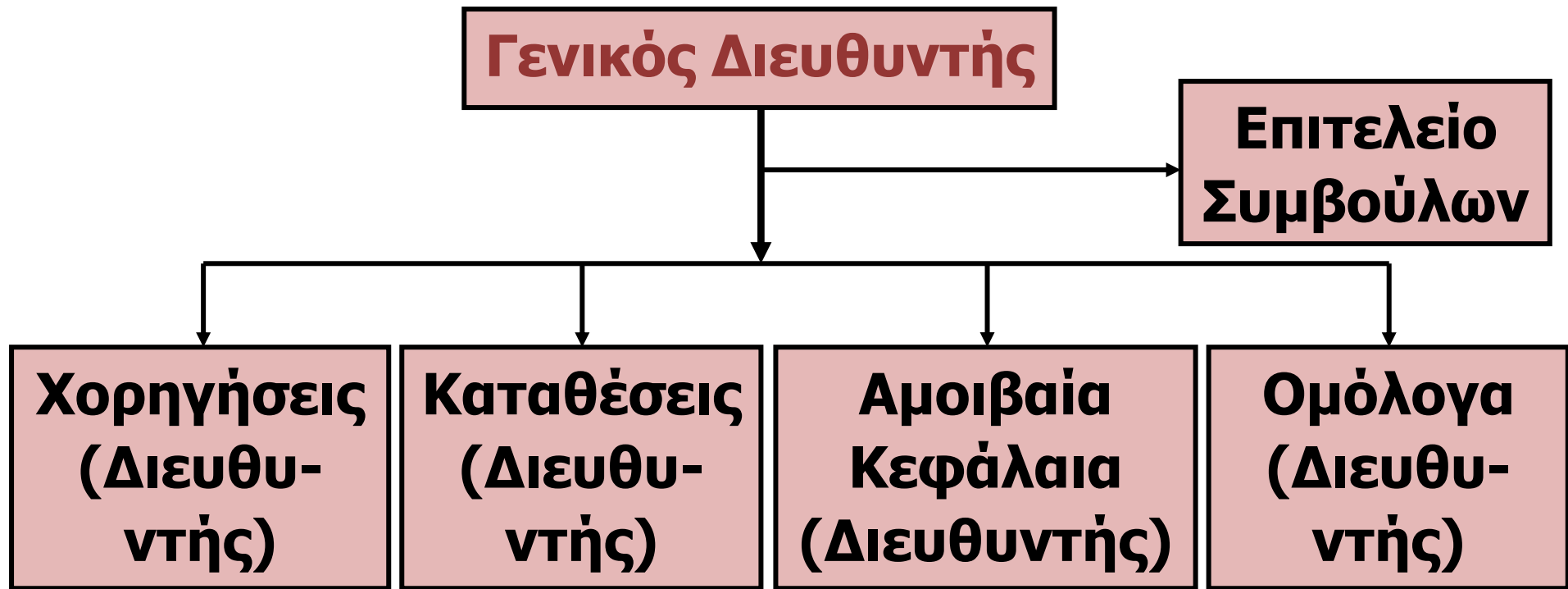
**Προϊστάμενος Κα-
ταστήματος Δ**

Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος προέρχεται από τον συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση. Το επιτελείο των ειδικών αποτελείται από άτομα, που καλούνται σύμβουλοι ή εμπειρογνώμονες. Οι σύμβουλοι και οι εμπειρογνώμονες διευκολύνουν το έργο των ανώτερων διοικητικών στελεχών με τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Τα αντικείμενα στα οποία συνήθως γίνεται χρήση συμβούλων και εμπειρογνώμόνων είναι η Έρευνα και

Ανάπτυξη (R & D)¹, τα χρηματοοικονομικά, οι σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής, καθώς και η εισαγωγή και χρήση της πληροφορικής.

Πρόκειται για μία μεικτή μέθοδο εξουσιοδότησης, η οποία έχει μεγάλη εφαρμογή στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια έχει γνωρίσει μεγάλη αποδοχή και στον χώρο των υπηρεσιών.

1. Τα αρχικά προέρχονται από τις αγγλικές λέξεις Research και Development, δηλαδή Έρευνα και Ανάπτυξη.



Σχήμα 3.3.7
Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων είναι μία τέταρτη μέθοδος εξουσιοδότησης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής / επιτελικής μεθόδου. Οι προσωρινές επιτροπές ορίζονται για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να ασχοληθούν με ένα θέμα. Μόλις ολοκληρώσει το έργο της μία επιτροπή, παύει να υφίσταται. Οι μόνιμες επιτροπές λειτουργούν ως συμβουλευτικά όργανα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Τα πιο συνήθη συμβούλια είναι το Διοικητικό Συμβούλιο της

επιχείρησης, το Συμβούλιο Διευθυντών και το Συμβούλιο της Διεύθυνσης. Οι πιο γνωστές επιτροπές που συνέρχονται είναι η Επιτροπή Χρηματοδότησης, η Επιτροπή Προγραμματισμού, η Επιτροπή Ερευνών κ.ά.

3.3.5.β Το συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό Σύστημα Εξουσίας

Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και τον βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα. Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επικρατεί το αποκεντρωτικό σύστημα.

Σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα, η

ευθύνη και η εξουσία συγκεντρώνεται στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης. Αντίθετα, σε ένα αποκεντρωτικό σύστημα την ευθύνη και την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων φέρουν τα κατώτερα στελέχη.

Η απόλυτη συγκέντρωση εξουσίας και ευθύνης σε ένα άτομο καταργεί την έννοια της οργάνωσης και την ύπαρξη υφισταμένων. Αντίθετα, με την απόλυτη αποκέντρωση, επειδή τα διοικητικά στελέχη μεταβιβάζουν όλη την εξουσία και ευθύνη τους, η ιδιότητά τους ως στελέχη δεν έχει νόημα και η θέση τους καταργείται.

Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των εργασιών μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, για μεγάλες επιχειρήσεις, που ασχολούνται με πολλές δρα-

στηριότητες, το καλύτερο σύστημα είναι το αποκεντρωτικό. Επίσης, η γεωγραφική διασπορά μιας επιχείρησης, δηλαδή η ύπαρξη πολλών καταστημάτων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, ευνοεί το αποκεντρωτικό σύστημα. Τέλος, αν πρόκειται για επιχειρήσεις αιχμής², που πρέπει να προσαρμόζονται πολύ γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς, το ιδανικό σύστημα είναι το αποκεντρωτικό. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει το κατάλληλο και εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό, το ιδανικό σύστημα είναι το συγκεντρωτικό.

2. Επιχειρήσεις αιχμής θεωρούνται αυτές που χρησιμοποιούν και παράγουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος είναι η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η ποιότητα των αποφάσεων και η δημιουργία έμπειρων και εξειδικευμένων στελεχών. Τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι ο άμεσος έλεγχος όλων των ενεργειών, η εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και ο καλύτερος συντονισμός.

3.3.6 Συντονισμός και Επικοινωνία

Έχουμε ήδη αναφέρει πολλές φορές τον όρο «Συντονισμός», θέλοντας να δείξουμε ότι είναι μία θετική ενέργεια για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Συντονισμός σημαίνει να εργαζόμαστε όλοι σύμφωνα με τους

στόχους της επιχείρησης και με κοινό προσανατολισμό. Όταν υπάρχει συντονισμός σε μία επιχείρηση, όλοι εργάζονται βάσει προγράμματος και η εκροή της εργασίας του ενός είναι εισροή της εργασίας του άλλου.

Για τον αποτελεσματικό συντονισμό απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα επικοινωνίας. Επικοινωνία σημαίνει ροή πληροφορίας. Για να υπάρχει η κατάλληλη ροή χρειάζονται δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις παίρνει κυρίως δύο μορφές: την κάθετη και την οριζόντια.

Η κάθετη επικοινωνία έχει δύο διαφορετικές αμφίδρομες ροές: την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και την από κάτω προς τα

επάνω επικοινωνία. Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τον ιεραρχικά κατώτερο. Όλες αυτές οι εντολές και οδηγίες σκοπό έχουν να ορίσουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των υφισταμένων. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική, αλλά αν είναι η μοναδική, χωρίς δηλαδή τη μεταβίβαση μηνυμάτων και από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους, τότε καθίσταται καταπιεστική και αναπτύσσεται σε αυταρχικές οργανώσεις. Το βασικό μειονέκτημα αυτής της επικοινωνίας είναι ότι πολλές φορές υπάρχουν διαστρεβλώσεις ή αλλοιώσεις στο μήνυμα, όταν αυτό περνά από πολλά ιεραρχικά επίπεδα

μέχρι να φτάσει στους τελικούς αποδέκτες (εργατικό δυναμικό, υπαλλήλους).

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι πάρα πολύ σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη. Με την επικοινωνία αυτή, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα παράπονά τους, τις αντιρρήσεις τους και γενικά να αισθανθούν ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων τους. Οι βασικοί τρόποι επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, τα ερωτηματολόγια της διοίκησης προσωπικού, τα διάφορα έντυπα και τα συνδικαλιστικά όργανα εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Εκτός από την κάθετη επικοινωνία

νία, για τον καλό συντονισμό μέσα στην επιχείρηση απαραίτητη είναι και η οριζόντια επικοινωνία. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα. Αν υπάρχει ανεπτυγμένη οριζόντια επικοινωνία, τότε επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι της επιχείρησης. Αν η επικοινωνία αυτή είναι περιορισμένη, τυπική και με στεγανά, λόγω μυστικότητας και ανταγωνισμού, εμφανίζονται προβλήματα στον συντονισμό. Μια αποτελεσματική διοίκηση οφείλει να καλλιεργήσει το κατάλληλο κλίμα, να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει κατάλληλα τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύσσεται πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνία εντός της ομάδας

(ενδο-ομαδική) και μεταξύ των ομάδων (δια-ομαδική).

Τα κύρια σημεία

- 1. Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.**
- 2. Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου-ηγέτη.**
- 3. Στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός, ο εξουσιαστικός, ο γραφειοκρα-**

τικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός.

- 4. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις.**
- 5. Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας. Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν οι R.R. Blake (Μπλέϊκ) και J.S. Mouton (Μουτόν). Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετρά-**

με το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται αποδυναμωμένη διοίκηση, η (1,9) «διοίκηση της λέσχης», η (9,9) «συνεργατική διοίκηση», η (9,1) αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος και η (5,5) διοίκηση των ισορροπιών.

6. Ανεξάρτητα από τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει το διοικητικό στέλεχος, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Σύμφωνα με τους Hoy (Χόι) και Miskel (Μίσκελ) ισχύς είναι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί.

7. Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται πώς μπορεί

να παρακινεί τους υφισταμένους του. Όταν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, εννοούμε ότι βρίσκουν τα απαραίτητα ερεθίσματα, δηλαδή τα κίνητρα, που διεγείρουν το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την εργασία με κατεύθυνση τους στόχους.

8. Κίνητρα είναι τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μία εργασία.

9. Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα είναι οι βιογενετικές, που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων και οι ψυχογενετικές, που ικανοποιούν την ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης.

10. Ο ψυχολόγος Abraham Maslow (Αβραάμ Μάσλοου) θεω-

ρούσε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ιεραρχηθούν, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες, κατατασσόμενες ανοδικά, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες: α) Φυσιολογικές ανάγκες, β) Ανάγκες ασφάλειας, γ) Κοινωνικές ανάγκες, δ) Ανάγκες εκτίμησης και ε) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης.

11. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Χέρζμπεργκ), οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον της εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής. Στη δεύτερη κατηγορία παραγό-

ντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξή τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

12. Εξουσιοδότηση είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η εξουσία από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.

13. Οι τέσσερις μέθοδοι εξουσιοδότησης είναι: η γραμμική, η λειτουργική, η γραμμική / επιτελική και η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.

- 14.** Η Γραμμική Μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή, η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης.
- 15.** Η Λειτουργική Μέθοδος στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Taylor (Τέϊλορ). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊσταμένους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί.
- 16.** Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος προέρχεται από τον συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η

γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση.

17. Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων είναι η μέθοδος εξουσιοδότησης. σύμφωνα με οποία ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου.

18. Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού

συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το **συγκεντρωτικό σύστημα**. Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επικρατεί το **αποκεντρωτικό σύστημα**.

19. Συντονισμός σημαίνει να εργαζόμαστε όλοι σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης και με κοινό προσανατολισμό. Όταν υπάρχει συντονισμός σε μία επιχείρηση, όλοι εργάζονται βάσει προγράμματος και η εκροή της εργασίας του ενός είναι εισροή της εργασίας του άλλου.

20. Για τον αποτελεσματικό συντονισμό απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα επικοινωνίας. Επικοινωνία σημαίνει ροή πληροφορίας. Για να υπάρχει η κα-

τάλληλη ροή χρειάζονται δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας.

- 21.** Η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις παίρνει κυρίως δύο μορφές: την κάθετη και την οριζόντια.
- 22.** Η κάθετη επικοινωνία έχει δύο διαφορετικές αμφίδρομες ροές: την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και την από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία.
- 23.** Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τον ιεραρχικά κατώτερο.
- 24.** Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι πάρα πολύ σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη. Με την επικοινωνία

αυτή, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα παράπονά τους, τις αντιρρήσεις τους και γενικά να αισθανθούν ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων τους.

25. Οριζόντια επικοινωνία είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα.

Λέξεις – Κλειδιά

- **Η Λειτουργία της Διεύθυνσης**
- **Ηγεσία**
- **Ηγετικοί τύποι**
- **Αυτοκρατορικός ή Εξουσιαστικός, Γραφειοκρατικός, Δημοκρατικός ή Συμμετοχικός και Χαλαρός Ηγετικός Τύπος**
- **Διευθυντικό Πλέγμα ή Διοικητική Σχάρα**
- **Ισχύς**
- **Εξουσία**
- **Υποκίνηση**
- **Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow**
- **Η θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg**
- **Εξουσιοδότηση**
- **Γραμμική Μέθοδος Εξουσιοδότησης**
- **Λειτουργική Μέθοδος Εξουσιοδότησης**

- **Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος Εξουσιοδότησης**
- **Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων**
- **Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό Σύστημα Εξουσίας**
- **Συντονισμός**
- **Επικοινωνία**
- **Κάθετη και Οριζόντια Επικοινωνία**
- **Η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία**
- **Η «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνία**

Ερωτήσεις - Ασκήσεις – Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;
2. Ποιες είναι οι δύο μορφές επικοι-

νωνίας μέσα στην επιχείρηση;

3. Ποια από τις δύο θεωρίες της υποκίνησης θα χρησιμοποιούσατε στην πράξη, και γιατί;

4. Απαντήσατε με ένα ναι ή ένα όχι στις παρακάτω προτάσεις, αιτιολογώντας την απάντησή σας.

- Η θεωρία του Herzberg θεωρεί ότι υπάρχουν πέντε παράγοντες υποκίνησης.
 ΝΑΙ ΟΧΙ
- Σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα, υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικοί τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς. ΝΑΙ ΟΧΙ
- Μόνο η κάθετη επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της επιχείρησης.
 ΝΑΙ ΟΧΙ
- Ο καλός συντονισμός απαιτεί καλά κανάλια επικοινωνίας.
 ΝΑΙ ΟΧΙ

Ασκήσεις

- 1. Φτιάξτε έναν κατάλογο με παράγοντες που θα σας παρακινούσαν να διαβάσετε περισσότερο και να σημειώσετε καλύτερη πρόοδο.**
- 2. Αναφέρατε χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ ενός ηγέτη και ενός προϊσταμένου. Στη συνέχεια χαρακτηρίσατε γνωστές προσωπικότητες από τον χώρο των επιχειρήσεων, της πολιτικής, του αθλητισμού και της τέχνης σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα, αιτιολογώντας την απάντησή σας.**
- 3. Να γίνει ομαδική εργασία με την ανάθεση εντοπισμού των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μεγάλων ηγετικών φυσιογνωμιών, όπως του Μεγάλου Αλεξάνδρου,**

του Ναπολέοντα, του Γκάντι, του Μαντέλα, του Βίλυ Μπραντ, του Φορντ κ.ά.

Μελέτη Περίπτωσης

Η Περίπτωση μιας Ναυτιλιακής Εταιρίας

Ο «Μ» παίρνοντας το πτυχίο του από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, ξεκίνησε την καριέρα του το 1996 σε μία από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες του Πειραιά. Το Διοικητικό Συμβούλιο διέκρινε τον ηγετικό, δυναμικό και δραστήριο χαρακτήρα του και μετά από δύο χρόνια του ανέθεσε να ανοίξει ένα νέο γραφείο στη Θεσσαλονίκη.

Ο «Μ» δέχτηκε την πρόταση και μέσα σε λίγους μήνες οργάνωσε το νέο υποκατάστημα της εταιρίας.

Προσέλαβε 15 άτομα, στα οποία έδωσε υψηλές αμοιβές και ιδιωτική ασφάλιση. Το αντικείμενο της εργασίας απαιτούσε πολλούς ελέγχους και αξιόλογη κρίση. Ο ίδιος ήταν προσανατολισμένος προς το καθήκον και ενθάρρυνε τους υφισταμένους του να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και η πολιτική της εταιρίας ήταν γνωστοί σε όλους αλλά δεν υπήρχε σαφής δομή στην εταιρεία και ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων. Όλοι ασχολούνταν με όλα.

Μετά από λίγο καιρό, ο «Μ» διαπίστωσε ότι το γραφείο είχε πολύ χαμηλό κύκλο εργασιών και ότι οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι, θεώρησε ότι για αυτό έφταιγαν οι συνεργάτες του, τους οποίους απέλυσε σταδιακά και τους αντικατέστησε με νέα άτομα που βρήκε στην τοπι-

κή αγορά. Άρχισε να γίνεται πιεστικός στους νέους συνεργάτες, τους οποίους επέμενε να τους αφήνει να ασχολούνται με όλες τις εργασίες, χωρίς σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότηση ευθυνών. Στη συνέχεια προσέλαβε και δύο ειδικούς συμβούλους για την αποφυγή λαθών και την επίτευξη των στόχων που είχε θέσει.

Τα αποτελέσματα ήταν και πάλι αποθαρρυντικά. Η εταιρεία έχασε δύο πολύ σημαντικούς πελάτες-λόγω καθυστέρησης των υποχρεώσεων που είχε αναλάβει. Ο «Μ» αποφάσισε πάλι να απολύσει κάποιους από τους συνεργάτες του, τους οποίους θεωρούσε υπεύθυνους για τις καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Το προσωπικό που παρέμεινε στην εταιρεία βλέποντας τις απο-

λύσεις, άρχισε να νοιώθει ανασφάλεια και να αμφισβητεί τις ηγετικές ικανότητες του «Μ». Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας αποφάσισε να μεταθέσει τον «Μ» στα γραφεία του Πειραιά και να αναθέσει τη διεύθυνση του γραφείου της Θεσσαλονίκης σε ένα άλλο ηγετικό στέλεχος.

- 1. Ποια ήταν τα λάθη του «Μ»; Απαντήστε χρησιμοποιώντας όρους που έχετε μάθει από τη θεωρία, όπως εξουσιοδότηση, κάθετη επικοινωνία, οργανωτική δομή κ.τ.λ.**
- 2. Από πού αντλούσε την ισχύ και την εξουσία του;**
- 3. Πώς θα τον χαρακτηρίζατε ως ηγέτη σύμφωνα με το διευθυντικό πλέγμα. Αιτιολογήστε την απάντησή σας.**
- 4. Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά διακρίνετε στον «Μ»; Ποια ηγετικά**

χαρακτηριστικά δεν είχε;

5. Ποια προσόντα του θεωρήθηκαν σημαντικά για να αναλάβει το γραφείο στη Θεσσαλονίκη; Ποια άλλα έπρεπε να είχε;

6. Ποιες ανάγκες είχαν οι υφιστάμενοί του και δεν ήταν ικανοποιημένοι;

«... ο έλεγχος συνίσταται στο να επιβεβαιώνουμε αν όλα γίνονται σύμφωνα με τα σχέδια που έχουν υιοθετηθεί, τις οδηγίες που έχουν εκδοθεί και τις αρχές που διέπουν μία επιχείρηση. Έχει σαν αντικείμενο να υποδεικνύει τις αδυναμίες και τα σφάλματα, ώστε να διορθώνονται και να προλαμβάνεται η επανάληψή τους. Ενεργεί πάνω σε όλα, όπως πράγματα, άτομα, ενέργειες.»
Henri Fayol

«....ο διοικητικός έλεγχος επιδιώκει να αναγκάζει τα γεγονότα να συμμορφώνονται σύμφωνα με τα σχέδια και τα προγράμματα»
Billy E. Goetz



3.4. Η Λειτουργία του Ελέγχου

3.4.1 Εισαγωγή

Η τέταρτη κατά σειρά διοικητική λειτουργία της επιχείρησης είναι ο Έλεγχος.

Ο Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα

σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, ο Έλεγχος αποτελεί μία διαδικασία μέτρησης αλλά και παρέμβασης για ενδεχόμενες διορθώσεις, όταν παρουσιάζονται παρεκκλίσεις από τα αρχικά πρότυπα που θέτουμε για να επιτύχουμε τους στόχους. Με τον έλεγχο μπορούμε να ελέγξουμε ανθρώπους, πρώτες ύλες, υλικά, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα, απόδοση κεφαλαίων, χώρους παραγωγής και αποθήκευσης, διαδικασίες παραγωγής, συστήματα εξυπηρέτησης του πελάτη κ.ά.

Σε μερικές περιπτώσεις, ένας καλά οργανωμένος έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε καθορισμό νέων στόχων, στη διατύπωση νέων προγραμμάτων και σχεδίων δράσης, στον ορισμό νέων προτύπων, στην εύρεση νέων και πιο ικανών στελεχών, στη βελτίωση της τεχνολογίας, στη δημιουργία ομάδων εργασίας και γενικά σε νέες τεχνικές ελέγχου και καθοδήγησης. Για όλους αυτούς τους λόγους, πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι ο έλεγχος είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της διοίκησης. Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες, γιατί αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών, και κυρίως κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματίστηκαν.

Ο έλεγχος αφορά όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Από την κατώτερη μέχρι την ανώτερη διοίκηση υπάρχουν συστήματα ελέγχου. Το κάθε στέλεχος για να εξασφαλίσει ένα επιθυμητό επίπεδο επιτυχίας στον τομέα δράσης του, οφείλει να θέσει σε εφαρμογή ένα ή περισσότερα συστήματα ελέγχου για να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή, αν κάθε εργασία εκτελείται σύμφωνα με τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, κάθε στέλεχος οφείλει:

- **να μετρά την πραγματική απόδοση του τομέα του,**
- **να συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση, ώστε να επισημαίνεται η διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης,**

- να διορθώνει, όταν διαπιστώνει αποκλίσεις από το πρόγραμμα.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι οι τρεις λέξεις-κλειδιά για τη λειτουργία του ελέγχου είναι: **μετρηση, σύγκριση και διόρθωση.**

Συνεπώς, ο έλεγχος λειτουργεί κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι **κανονιστικός**, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης και **δημιουργικός**, γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο. Σε μερικές περιπτώσεις όμως, ο έλεγχος μπορεί να είναι και **κυρωτικός**. Αυτό σημαίνει ότι επιβάλλονται κυρώσεις σε εκείνον που κάνει μία λανθασμένη ενέργεια.

Ο έλεγχος βέβαια δεν πρέπει να παίρνει τέτοια μορφή, αλλά να είναι εποικοδομητικός και να οδηγεί σε καλύτερη καθοδήγηση.

3.4.2 Κατηγορίες ελέγχου

Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Οι σημαντικότερες είναι οι παρακάτω.

- Ανάλογα με την προέλευση του φορέα που τον διενεργεί, διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Εσωτερικός Έλεγχος λέγεται όταν διενεργείται από τους ανθρώπους ή τις μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ, καλείται Εξωτερικός Έλεγχος, όταν αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.**

- **Ανάλογα με το εύρος των εργασιών που καλύπτει, διακρίνεται σε γενικό και ειδικό. Γενικός Έλεγχος λέγεται όταν καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ Ειδικός Έλεγχος όταν διεξάγεται σε μία μόνο Διεύθυνση ή σε ένα μόνο Τμήμα της επιχείρησης.**
- **Ανάλογα με τον χρόνο διάρκειάς του, διακρίνεται σε μόνιμο και περιστασιακό. Μόνιμος Έλεγχος είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ, Περιστασιακός είναι ο έλεγχος που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες.**

- **Ανάλογα με τον χρόνο έναρξης του ελέγχου, διακρίνεται σε:**
α) προγενέστερο ή προληπτικό, β) «αντιδραστικό» και γ) «μεταδραστικό». **Προγενέστερος ή Προληπτικός Έλεγχος** καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Ελέγχονται όλοι οι πόροι που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία, όπως οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και τα υλικά πριν από τη χρήση τους, ώστε να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή συμβολή τους στα τελικά προϊόντα. Ο «Αντιδραστικός» Έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια αυτής για να εντοπισθούν

εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ, ο «Μεταδραστικός» ή Κατασταλτικός Έλεγχος πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση. Στην ουσία, με τον έλεγχο αυτό μετρούμε και κατόπιν αξιολογούμε κατά πόσο το αποτέλεσμα συμφωνεί με τις προδιαγραφές.

- **Ανάλογα με τον βαθμό αυτοματισμού του ελέγχου, διακρίνουμε τον έλεγχο σε κυβερνητικό και μη κυβερνητικό. Κυβερνητικός είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή, όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτορρύθμισης και αυτόματη δυνατότητα διόρθωσης**

οποιοσδήποτε απόκλισης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής ελέγχου είναι ο θερμοστάτης στα μηχανήματα, που όταν ανέβει η θερμοκρασία πάνω από ένα όριο, σταματά η λειτουργία της μηχανής. Αντίθετα, ο μη Κυβερνητικός Έλεγχος είναι εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας.

Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές.

3.4.3 Βασικές Αρχές ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Ελέγχου

Οι βασικές αρχές ενός αποτελε-

σματικού συστήματος ελέγχου είναι δέκα στον αριθμό. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις αρχές αυτές θα πρέπει:

- 1. Να συγκεντρωνόμαστε στα πιο σημαντικά στοιχεία του συστήματος, που θα μας αποκαλύψουν αμεσότερα και ευκολότερα τις τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους (αρχή των κρίσιμων σημείων).**
- 2. Να δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στις εξαιρέσεις, δηλαδή στις αποκλίσεις που παρουσιάζονται, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους (αρχή της εξαίρεσης). Η διαφορά μεταξύ της αρχής των κρίσιμων σημείων και της αρχής της εξαίρεσης έγκειται στο γεγονός ότι η πρώτη αναφέρεται στους παράγοντες που οδηγούν σε αποκλίσεις,**

ενώ η δεύτερη στο μέγεθος των αποκλίσεων αυτών των παραγόντων.

- 3. Ο έλεγχος να είναι ελαστικός και να προσαρμόζεται εύκολα σε οποιαδήποτε μεταβολή των συνθηκών εργασίας (αρχή της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας).**
- 4. Ο έλεγχος να είναι προσαρμοσμένος στη δομή της επιχείρησης και να εναρμονίζεται στην οργανωτική διάρθρωσή της (αρχή της οργανωτικής δομής). Ακόμα, ο έλεγχος πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στα προγράμματα, στα σχέδια δράσης και στις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, ο έλεγχος που εφαρμόζεται στο τμήμα πωλήσεων δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετεί και τις ανάγκες της παραγωγής ή της αποθήκης. Για τον**

λόγο αυτό χρειάζονται ιδιαίτερα συστήματα ελέγχου για κάθε διαδικασία και για κάθε πρόγραμμα μέσα στην επιχείρηση.

5. Ο έλεγχος να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες των στελεχών. Για παράδειγμα, οι λογιστές προτιμούν να βλέπουν τα αποτελέσματα με τη μορφή πινάκων, οι υπεύθυνοι πωλήσεων με τη μορφή διαγραμμάτων, ενώ οι οικονομικοί διευθυντές προτιμούν να παρακολουθούν την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών.

6. Να φαίνεται σε κάθε σύστημα ελέγχου ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη (αρχή της ευθύνης).

7. Να υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης για την αποφυγή αποκλίσεων από τις προδιαγραφές

(αρχή του προληπτικού ελέγχου).

- 8. Ο έλεγχος να είναι οικονομικός (αρχή της οικονομικότητας). Τα οφέλη που αποφέρει ο έλεγχος θα πρέπει να είναι περισσότερα από τις δαπάνες. Τα πολυκαταστήματα για παράδειγμα εγκατέστησαν ηλεκτρονικά μηχανήματα για να παρακολουθούν τις κλοπές, αφού διαπίστωσαν ότι οι απώλειες των εμπορευμάτων τους ξεπερνούσαν το κόστος εγκατάστασης και συντήρησης των μηχανημάτων.**
- 9. Να υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ των ελεγκτών και των ελεγχομένων (αρχή της αμεσότητας).**
- 10. Να αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα,**

ώστε να αποφεύγονται ενδεχόμενες συγκρούσεις από αντίδραση προς τον έλεγχο (αρχή του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα). Για να αποφευχθούν τυχόν αντιδράσεις, χρειάζεται να δίνονται οι κατάλληλες εξηγήσεις, περιγραφές και προδιαγραφές. Για να κατανοήσουμε πόσο δύσκολο είναι να επιβάλουμε έλεγχο, όταν αυτός δεν γίνεται αποδεκτός, αρκεί να σκεφτούμε πόσο καταπιέζονται οι καπνιστές στους δημόσιους χώρους, όπου απαγορεύεται το κάπνισμα.

3.4.4 Τα Βήματα Εφαρμογής των Συστημάτων Ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από πέντε βασικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι ο καθορισμός

των προτύπων, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτίων και τέλος, η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων.

1. Τα πρότυπα (standards) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις, χαρακτηριστικά προϊόντων, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Για παράδειγμα, στο τμήμα παραγωγής τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν τα όρια (ανώτερο ή κατώτερο) του κόστους παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, την παραγωγικότητα ανθρώπων και μηχανών, την ημερήσια παραγόμενη ποσότητα κ.ά. Επίσης, στο τμήμα

Μάρκετινγκ, με τα πρότυπα περιγράφουμε τον επιθυμητό όγκο πωλήσεων, τα έξοδα πωλήσεων, το κόστος διαφήμισης, την αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων ανά πωλητή και ανά γεωγραφική ζώνη κ.τ.λ.

2. Η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα, κατά τη λειτουργία του ελέγχου. Μας δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζουμε ανά πάσα στιγμή αυτό που συμβαίνει. Η μέτρηση μπορεί να γίνει με πολλά μέσα και συστήματα. Επίσης, ο τρόπος, οι μέθοδοι και τα συστήματα μέτρησης διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο κάθε τμήματος και κάθε θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, όταν πρόκειται για πρώτες ύλες, τα χαρα-

κτηριστικά που ελέγχονται είναι το βάρος, οι διαστάσεις, η ποιότητα, τα συνοδευτικά έγγραφα, τα τυχόν πιστοποιητικά ποιότητας του κατασκευαστή κ.ά. Όταν πρόκειται για έλεγχο χρηματοοικονομικής διαχείρισης, συνήθως παρακολουθούνται μέσω δεικτών οι κεφαλαιουχικές δαπάνες, η ροή των κεφαλαίων, η ταμειακή ρευστότητα, οι υποχρεώσεις προς τρίτους σε σχέση με τα επενδύόμενα κεφάλαια κ.ά.

3. Η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα αποτελεί το τρίτο κατά σειρά βήμα της διαδικασίας του ελέγχου. Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση ανάμεσα σε αυτό που πραγματοποιήθηκε και σε αυτό που θα έπρεπε να

πραγματοποιηθεί. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι τα υποδειγματικά διοικητικά στελέχη δεν περιμένουν να ολοκληρωθεί μία δραστηριότητα για να μετρήσουν τα αποτελέσματα, αλλά ελέγχουν τακτικά με δείκτες ενδιάμεσης απόδοσης. Για παράδειγμα ο Διευθυντής Πωλήσεων μιας εταιρίας ελέγχει σε εβδομαδιαία και μηνιαία βάση την πορεία των πωλήσεων ανά πωλητή και ανά γεωγραφική ζώνη και δεν περιμένει να παρέλθει μία ολόκληρη διαχειριστική χρήση για να προβεί σε μετρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη ενεργούν πριν τα προλάβουν οι εξελίξεις, φροντίζοντας να ενημερώνονται εγκαίρως με τη

χρήση των ενδιάμεσων μετρήσεων.

- 4. Με το τέταρτο βήμα γίνεται ανάλυση των αποκλίσεων και εντοπισμός των αιτίων. Αφού διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ αυτών που παράγουμε και αυτών που θα έπρεπε να παράγουμε, κάνουμε ανάλυση ως προς το μέγεθος της διαφοράς. Στη συνέχεια, εντοπίζουμε τα αίτια που οδήγησαν σε αυτές τις αποκλίσεις. Τα αίτια μπορούν να οφείλονται σε πολλούς παράγοντες: ανθρώπινους, τεχνολογικούς, μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, τεχνικών ελέγχου ποιότητας κ.ά.**
- 5. Το τελευταίο βήμα αφορά στην ενίσχυση των επιτυχιών ή διόρθωση των αποκλίσεων. Σε**

αυτό το βήμα ενισχύουμε τα θετικά σημεία της επιχείρησης, εφ' όσον τα αποτελέσματα συμβαδίζουν ποιοτικά και χρονικά με το πρόγραμμα που είχαμε καταστρώσει κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού. Σε περίπτωση όμως που τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, επεμβαίνουμε και διορθώνουμε τις αποκλίσεις.

Προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητά τα βήματα αυτά, θα χρησιμοποιήσουμε ένα απλό πρακτικό παράδειγμα.

Πρακτικό παράδειγμα

Έστω μια επιχείρηση που παράγει σωλήνες σύμφωνα με παραγγελίες που παίρνει από τους πελάτες της. Το πρώτο πράγμα που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση είναι να

ρυθμίσει τις μηχανές της και να δώσει οδηγίες στους χειριστές των μηχανών και στους επόπτες παραγωγής σχετικά με τις προδιαγραφές των σωλήνων (θέτει τα πρότυπα), που παρήγγειλε ο πελάτης κ. Χριστόπουλος.

Αφού αρχίσει η παραγωγή, μία ομάδα ελέγχου ποιότητας αποτελούμενη από 5 εργάτες ελέγχει τους σωλήνες. Για να κάνουν τον έλεγχο χρησιμοποιούν διάφορα μηχανήματα μέτρησης των διαστάσεων των σωλήνων, όπως το μήκος, τη διάμετρο και το βάρος (μέτρηση των αποτελεσμάτων).

Κατά τον έλεγχο διαπιστώνουν ότι οι σωλήνες που παράγονται δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του πελάτη. Αντί να παράγονται σωλήνες διαμέτρου 10 εκατοστών και 10 χιλιοστών, είναι 10

εκατοστών και 25 χιλιοστών (σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα).

Μόλις εντοπίζεται ότι υπάρχουν αποκλίσεις, η ομάδα ερευνά και αναλύει τα αίτια που προκάλεσαν την απόκλιση των 15 χιλιοστών. Με την έρευνα διαπιστώνεται ότι τα αίτια ήταν: α) η έλλειψη προσοχής μιας ομάδας εργασίας αποτελούμενης από 3 εργάτες σε ένα συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής β) η χαλαρή εποπτεία της ομάδας και γ) η ποιότητα της προμηθευόμενης πρώτης ύλης (ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός των αιτίων).

Μόλις εντοπίζονται τα αίτια, σταματάει προσωρινά η παραγωγή προκειμένου να διορθωθούν οι αποκλίσεις. Οι ενέργειες που γίνονται για τη διόρθωση των αποκλίσεων είναι: α) καλύτερη καθοδήγηση

των εργατών σχετικά με τις απαιτήσεις του πελάτη, β) αλλαγή προσώπου στη θέση του επόπτη, γ) επαφή με τον προμηθευτή για σαφείς οδηγίες σχετικά με τις προδιαγραφές της προμηθευόμενης πρώτης ύλης. Όλες αυτές οι ενέργειες αποτελούν το τελευταίο βήμα των συστημάτων ελέγχου, που είναι η διόρθωση των αποκλίσεων.

Αφού γίνουν όλες οι προτεινόμενες ενέργειες, επαναλαμβάνεται ο έλεγχος για να εντοπισθούν τυχόν νέες αποκλίσεις και για δοθούν στον πελάτη προϊόντα υψηλής ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ο έλεγχος είναι μία συνεχής διαδικασία, που λαμβάνει χώρα σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάσαμε τα βήματα που πρέπει να

ακολουθούμε όταν διεξάγουμε ελέγχους, στη συνέχεια θα αναλύσουμε πώς, με ποια μέσα και με ποιες τεχνικές μπορούμε να ελέγξουμε.

3.4.5 Τεχνικές Ελέγχου

Οι σημαντικότερες τεχνικές ελέγχου είναι οι προϋπολογισμοί, οι στατιστικές αναλύσεις, οι ειδικές εκθέσεις, η ανάλυση του νεκρού σημείου του κύκλου εργασιών, ο επιχειρησιακός έλεγχος, η προσωπική παρατήρηση και άλλα.

3.4.5.α Οι Προϋπολογισμοί

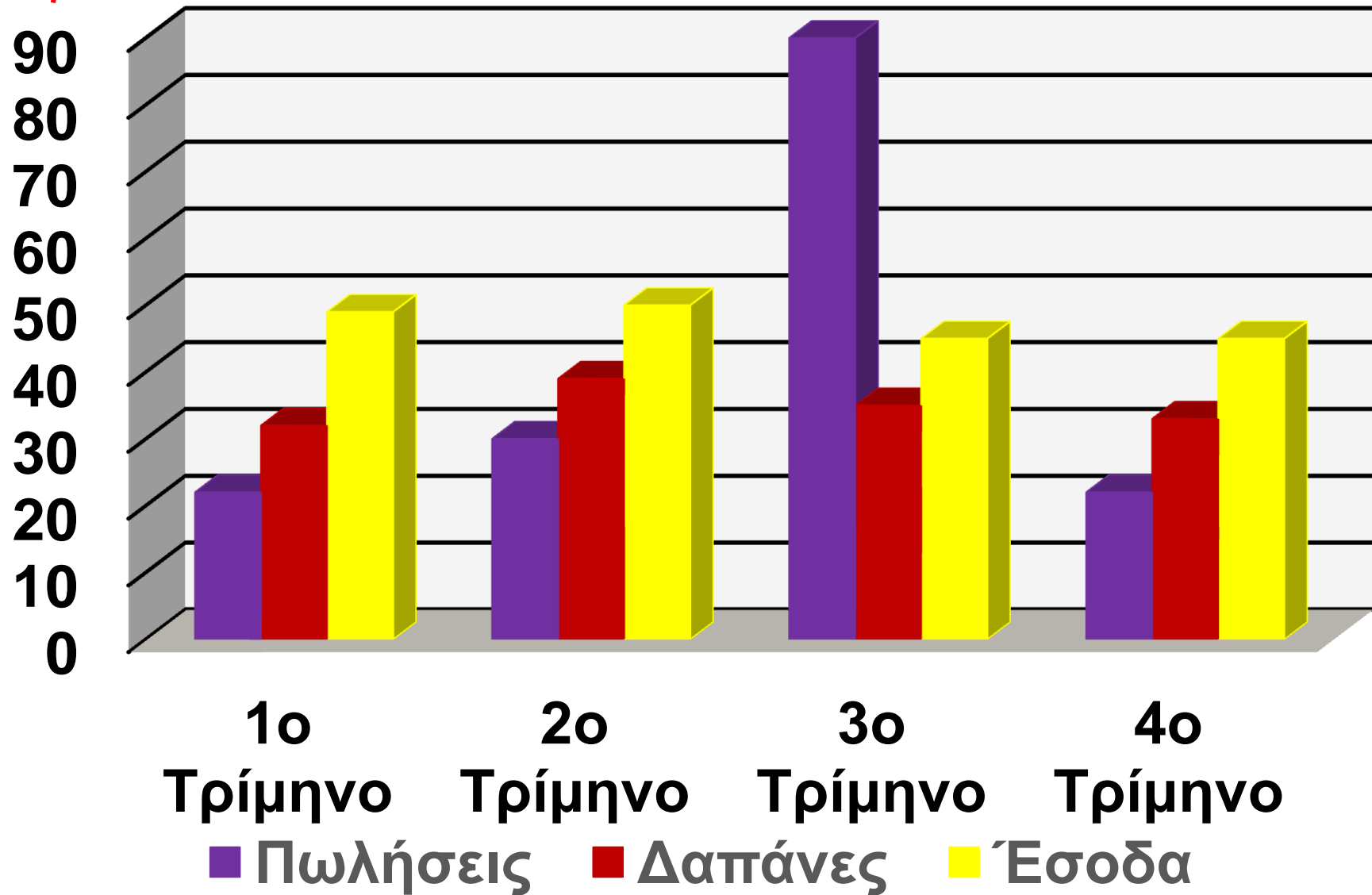
Οι Προϋπολογισμοί είναι προγράμματα που περιγράφουν με συστηματοποιημένο τρόπο τη μελλοντική κατανομή των διαφόρων πόρων της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες της. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να εκφράζονται σε:

α) οικονομικούς όρους και να αφορούν τα έσοδα, τις δαπάνες, την ταμειακή κίνηση και τον ισολογισμό και β) μη οικονομικούς όρους, όπως είναι οι προϋπολογισμοί για τις ώρες απασχόλησης του εργατικού δυναμικού, τις ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων, την κατανομή του χώρου, τον επανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας κ.ά.

Ακολουθεί το Σχήμα 3.4.1

Σχήμα 3.4.1
Διαγραμματική Συγκριτική
Παρουσίαση τριών μεγεθών
μιας επιχείρησης

Σε εκατομμύρια δραχμές



3.4.5.β Οι Στατιστικές Αναλύσεις

Οι στατιστικές αναλύσεις γίνονται συνήθως με συλλογή στοιχείων, που προκύπτουν μετά από καταγραφή των παρατηρήσεων. Η παρουσίαση των στοιχείων αυτών γίνεται είτε με πίνακες, είτε με διαγράμματα. Για να έχουν σημασία τα στοιχεία αυτά πρέπει να παρουσιάζονται συγκριτικά με άλλα ιστορικά στοιχεία. Τι σημαίνει αυτό; Για παράδειγμα, αν θέλουμε να ξέρουμε ότι πετύχαμε αύξηση των πωλήσεων κατά 5% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, πρέπει να παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα των πωλήσεων και των δύο ετών πάνω στον ίδιο πίνακα ή στο ίδιο διάγραμμα. Επίσης, μία επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί την εξέλιξη περισσότερων των δύο σημαντικών

μεγεθών (πωλήσεις, δαπάνες, έσοδα) κατά το πρώτο, δεύτερο, τρίτο και τέταρτο τρίμηνο μιας διαχειριστικής χρήσης (π.χ. κατά το έτος 1999) πάνω στο ίδιο διάγραμμα, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.4.1.

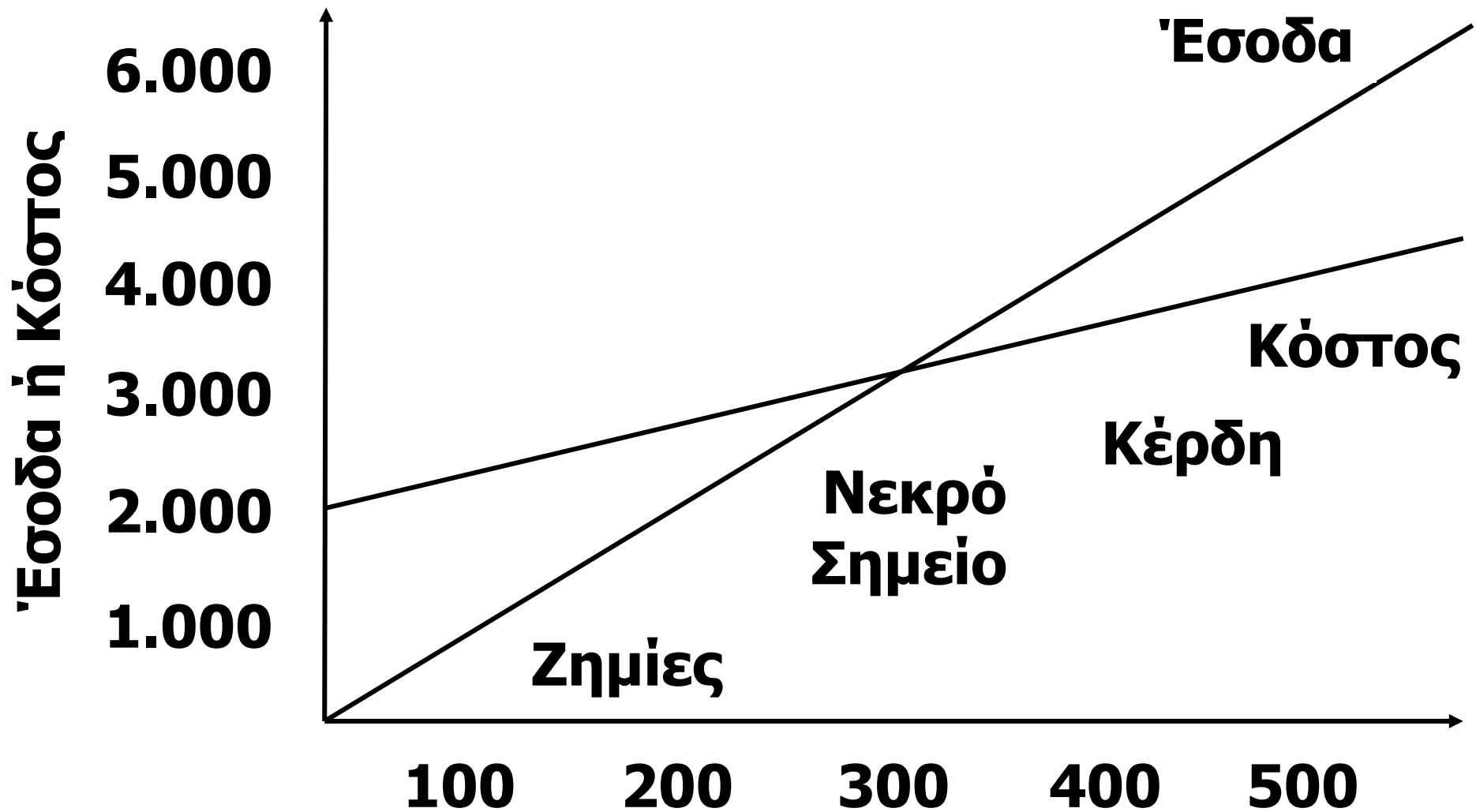
3.4.5.γ Οι Ειδικές Εκθέσεις

Οι ειδικές εκθέσεις μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές. Άλλες είναι στατικές και άλλες περιγραφικές. Τα δεδομένα για τις εκθέσεις αυτές μπορούν να παραχθούν εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση, να ληφθούν από δημόσιες υπηρεσίες, να συγκεντρωθούν από επαγγελματικές ενώσεις, να αποδελτιωθούν από εφημερίδες και οικονομικά και τεχνικά περιοδικά ή να αγοραστούν από εταιρίες συμβούλων. Οι εκθέσεις αυτές περιλαμβάνουν συνήθως στοιχεία της οικονομίας

της χώρας όπου εδρεύει η επιχείρηση, του κλάδου στον οποίο ανήκει, και του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται. Οι εκθέσεις αυτές έχουν συγκριτικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα, θεωρείται επιτυχία η αύξηση του όγκου των πωλήσεων κατά 3% σε μία οικονομία που βρίσκεται σε ύφεση, με υψηλό πληθωρισμό και πολύ ανταγωνιστικά προϊόντα.

3.4.5.δ Η Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Η ανάλυση νεκρού σημείου είναι ένα γράφημα με το οποίο συσχετίζουμε και συγκρίνουμε τα έσοδα με τις δαπάνες. Το σημείο στο οποίο τα έσοδα είναι ίσα με τις δαπάνες καλείται νεκρό σημείο, γιατί στο σημείο αυτό η επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τα έξοδά της χωρίς να αποκομίζει κέρδος.



Σχήμα 3.4.2
Γράφημα Νεκρού Σημείου του Κύκλου Εργασιών

3.4.5.ε Ο Επιχειρησιακός Έλεγχος

Ο επιχειρησιακός έλεγχος είναι ο εσωτερικός έλεγχος που γίνεται από ελεγκτικές εταιρίες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να κάνουν τέτοιους ελέγχους και να δημοσιεύουν το πιστοποιητικό ελέγχου των ορκωτών λογιστών. Πολλές φορές επιχειρήσεις που δεν είναι υποχρεωμένες από τον νόμο να υποβληθούν σε τέτοιο έλεγχο, τον εφαρμόζουν προαιρετικά προκειμένου να εντοπίσουν σφάλματα, λάθη ή παραλείψεις.

3.4.5.στ Η Προσωπική Παρατήρηση

Η προσωπική παρατήρηση παρέχει πολλές πληροφορίες και μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος. Πρόκειται γι' αυτό που στη διεθνή βιβλιογραφία

ονομάζουμε περιφερόμενη διοίκηση. Ο Γενικός Διευθυντής ή οι Διευθυντές περιφέρονται σε όλες τις Διευθύνσεις και τα τμήματα για να παρακολουθήσουν τη ροή των εργασιών και να συζητήσουν τα προβλήματα που προκύπτουν με τους υπευθύνους.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Ο Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.**
- 2. Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές**

λειτουργίες, γιατί αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών, και κυρίως κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματίστηκαν.

3. Ο Έλεγχος χρησιμοποιείται κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι κανονιστικός, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης και δημιουργικός, γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο.
4. Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές.
5. Εσωτερικός Έλεγχος λέγεται όταν διενεργείται από τους ανθρώπους ή

τις μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ **Εξωτερικός Έλεγχος**, όταν αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.

6. Γενικός είναι ο έλεγχος που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ Ειδικός Έλεγχος, όταν διεξάγεται σε μία μόνο Διεύθυνση ή σε ένα μόνο Τμήμα της επιχείρησης.

7. Μόνιμος Έλεγχος είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ, Περιστασιακός είναι ο έλεγχος που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς

συνεργάτες.

- 8. Προγενέστερος η Προληπτικός Έλεγχος** καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Ο «**Αντιδραστικός**» Έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιαμέσα στάδια αυτής για να εντοπιστούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ, ο «**Μεταδραστικός**» ή **Κατάσταλτικός Έλεγχος** πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση.
- 9. Κυβερνητικός** είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή, όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτορρύθμισης και αυτό-

ματη δυνατότητα διόρθωσης οποιασδήποτε απόκλισης. Αντίθετα, ο μη Κυβερνητικός Έλεγχος είναι εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας.

10. Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι η αρχή των κρίσιμων σημείων, της εξαίρεσης, της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας, της οργανωτικής δομής, της προσαρμογής στις ανάγκες των στελεχών, της ευθύνης, του προληπτικού ελέγχου, της οικονομικότητας, της αμεσότητας και του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα

11. Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από πέντε βασικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι: ο καθορισμός των προτύπων, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτίων και τέλος, η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων.

Λέξεις – Κλειδιά

- Έλεγχος
- Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος
- Γενικός και ειδικός έλεγχος
- Μόνιμος και περιστασιακός έλεγχος
- Προγενέστερος/προληπτικός, «αντιδραστικός» και «μεταδραστικός»

έλεγχος

- Κυβερνητικός και μη κυβερνητικός έλεγχος
- Πρότυπα
- Αποκλίσεις
- Εντοπισμός των αιτίων
- Περιφερόμενη Διοίκηση

Ερωτήσεις – Ασκήσεις

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η έννοια του ελέγχου; Αιτιολογείστε τη σπουδαιότητά του.
2. Ποιες είναι οι αρχές ενός αποτελεσματικού ελέγχου;
3. Ποια είδη ελέγχου γνωρίζετε;
4. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στις παρακάτω φράσεις (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη), αιτιολογώντας την απάντησή σας.

- Οι Προϋπολογισμοί εκφράζουν μόνο οικονομικά μεγέθη $\Sigma \Lambda$
- Ο επιχειρησιακός έλεγχος γίνεται από τους εσωτερικούς λογιστές της επιχείρησης $\Sigma \Lambda$
- Ο μη Κυβερνητικός Έλεγχος είναι εσωτερικός, γιατί γίνεται απευθείας από την ίδια τη μηχανή παραγωγής $\Sigma \Lambda$
- Ο «μεταδραστικός» έλεγχος καλείται και κατασταλτικός, γιατί πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία $\Sigma \Lambda$

5. Σημειώσατε με Χ τη σωστή απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ο έλεγχος συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό, γιατί με αυτόν εξετάζουμε το βαθμό υλοποίησης των προγραμμάτων.

Ναι Όχι

- Η ανάλυση των αποκλίσεων, ως βήμα των συστημάτων ελέγχου, έπεται της μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Ναι Όχι

Ασκήσεις

1. Να γίνουν ομαδικές εργασίες και να ακολουθήσει συζήτηση σχετικά με τον τρόπο ελέγχου της επίδοσης των μαθητών.
2. Να γίνει προσομοίωση ελέγχου μίας λειτουργίας του σχολείου (έλεγχος του εκπαιδευτικού έργου των καθηγητών, υγειονομικός έλεγχος του κυλικείου κ.τ.λ.) με ανάθεση ρόλων στους μαθητές. Για να γίνει σωστά η άσκηση, χρειάζεται να εφαρμόσετε στην πράξη τα βήματα, τις αρχές και τις τεχνικές ελέγχου που μάθατε

από τη θεωρία. Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να εντοπισθούν οι αδυναμίες, τα λάθη και οι παραλείψεις και να υπογραμμισθούν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- 1. Allen L. A., Management and Organization, McGraw- Hill, New York, 1988.**
- 2. Dean W. J., Bowen E. D., Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, 392-418, 1994.**
- 3. Donnelly, Gipson, Ivancevich, Fundamentals of Management, 10th Edition, IRWIN McGraw- Hill, New York, 1998.**
- 4. Drucker P., Management - Tasks, Responsibilities, Practices, London, 1974.**

5. **Dunham R. & J. Peirce, Management, Scott Roresman, 1989.**
6. **Gerwin D. «Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective» Management Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.**
7. **Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «TQM's Challenge to Management Theory and Practice», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.**
8. **Higginson Th., Waxier P. R., «Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering», Industrial Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.**

9. Imai M., «**KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success**», Random House, 1986.
10. Juran J., «**Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.**», Free Press, 1989.
11. Juran J., Gryna F., «**Juran's Quality Control Handbook**», 14th ed., McGraw Hill, 1988.
12. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice - Hall, 1991.
13. Porter L. & E. Lower, **Managerial Attitudes and Performance**, Irwin, Homewood, 1980.
14. Powel C. Th., «**Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study**», Strategic

**Management Journal, Vol. 16,
pages 15-37,1995.**

- 15. Robbins S. & M. Coulter,
Management, Prentice - Hall,
1996.**
- 16. Robbins S., Management,
Prentice - Hall, 1991.**
- 17. Robbins S., Organisation
Theory, Prentice - Hall, 1990.**
- 18. Rue L. & L. Byars, Management,
R. Irwin, 1981.**
- 19. Rummler G. & A. Brache,
Improving Performance: How
to Manage the White Space on
the Organization Chart, Jossey -
Bass, 1995.**
- 20. Schermerhorn J., Jr.,
Management, John Wiley and
Sons, 1996.**
- 21. Tenner R. Ar., Detoro J. Irv.,
«Total Quality Management.
Three steps to continuous**

improvement», Addison Wesley Publ, 1993.

22. The Economist Newspaper, Jan. 1995.

23. Whalen M.J. & Rahim M.A., «Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Program», Industrial Management, pages 19-21, March-April 1994.

Ελληνική

1. Αποστολόπουλος Ι., Ειδικά θέματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.

2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.

3. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993.

4. Δερβιτσιώτης Κ., **Διοίκηση Παραγωγής**, Αθήνα, 1993.
5. Ζευγαρίδης Σ., **Θεωρία Οργανώσεων**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
6. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Θεωρία και Πράξη**, Αθήνα, 1991.
7. Κανελλόπουλος Χ., **Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση**, International Publishing, Αθήνα, 1990.
8. Κέφης Β., **Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.
9. Koontz H. & C. O'Donnell, **Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών**.

Τόμοι I,II,III, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.

- 10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.**
- 11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/Π.Ι., Αθήνα, 1999.**
- 12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.**
- 13. Παπαδημητρίου Α., Αρχές Marketing, Αθήνα, 1988.**
- 14. Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΑΙΑΣ, Αθήνα, 1993.**

- 15. Ρεκλείτης Π., Μίγμα Marketing, Μέρος Ι, Το Προϊόν και η Συσκευασία του, Εκδόσεις Ο.Π.Ε., Αθήνα, 1991.**
- 16. Ρεκλείτης Π., Συστημικές Προσεγγίσεις Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1998.**
- 17. Stanton W. & Buskirk R., Διοίκηση & Οργάνωση των Πωλήσεων, Τόμοι Α & Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1992.**
- 18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, 1992.**
- 19. Τσακλάγκανος Α., Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (Ι,ΙΙ), Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.**
- 20. Τσιότρας Γ., Διοίκηση Ποιότητας, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.**

- 21. Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.**
- 22. Χυτήρης Λ., Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.**

Περιεχόμενα του 5^{ου} Τόμου

3.3 Η Λειτουργία της Διεύθυνσης	8
3.4 Η Λειτουργία του Ελέγχου	110
Βιβλιογραφία	152

Βάσει του ν. 3966/2011 τα διδακτικά βιβλία του Δημοτικού, του Γυμνασίου, του Λυκείου, των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ. τυπώνονται από το ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και διανέμονται δωρεάν στα Δημόσια Σχολεία. Τα βιβλία μπορεί να διατίθενται προς πώληση, όταν φέρουν στη δεξιά κάτω γωνία του εμπροσθόφυλλου ένδειξη «ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ». Κάθε αντίτυπο που διατίθεται προς πώληση και δεν φέρει την παραπάνω ένδειξη θεωρείται κλεψίτυπο και ο παραβάτης διώκεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του νόμου 1129 της 15/21 Μαρτίου 1946 (ΦΕΚ 1946, 108, Α').

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων / ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.