

Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ: Διοίκησης & Οικονομίας

ΤΜΗΜΑ: Χρηματοοικονομικών & Ελεγκτικών Εργασιών

Θέμα:

Οι αλλαγές στην Οργάνωση της Επιχείρησης  
στη Διεθνοποιημένη Οικονομία

Καθηγητής: κ. Οδ. Σπηλιόπουλος

Φοιτήτρια: Ζαφείρη Ευανθία

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	1
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
<b>Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	
1.1 Ορισμός.....	4
1.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης.....	5
1.3 Κίνητρα για διεθνοποίηση.....	6
1.4 Τα στάδια της διεθνοποίησης.....	7
1.5 Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	10
1.5.1 Παγκόσμιες ευκαιρίες.....	10
1.5.2 ... αλλά και παγκόσμιος ανταγωνισμός.....	11
1.5.3 Η ανερχόμενη παγκόσμια κοινωνία των πληροφοριών.....	12
1.5.4 Η μεταμορφωτική δύναμη της τεχνολογίας.....	12
1.5.5 Η διοίκηση της γνώσης κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη σύγχρονη επιχείρηση.....	13
1.5.6 Φευγαλέα πλεονεκτήματα.....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	
2.1 Η έννοια και η φύση της οργάνωσης.....	15
2.2 Τυπική και άτυπη οργάνωση.....	16
2.3 Στοιχεία που συνθέτουν την οργάνωση της επιχείρησης.....	17
2.4 Χαρακτηριστικά της οργάνωσης των επιχειρήσεων.....	17
2.5 Η ισορροπία στην επιχειρηματική οργάνωση.....	18
2.6 Κύρια οργανωτικά προβλήματα της επιχείρησης.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
<b>Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΔΙΑΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	
3.1 Ο καταμερισμός της εργασίας.....	20
3.2 Ο σχηματισμός των οργανωτικών θέσεων και τομέων στην επιχείρηση.....	21
3.3 Η διαμόρφωση των βαθμίδων και της ιεραρχικής πυραμίδας στην επιχείρηση.....	22
3.4 Το σύστημα αρμοδιοτήτων και οι μορφές του.....	23
3.5 Μέθοδοι της μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης.....	25
3.5.1 Γραμμική μέθοδος.....	25
3.5.2 Λειτουργική μέθοδος.....	26
3.5.3 Γραμμική / επιτελική μέθοδος.....	27

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

4.1 Το πρόβλημα στην παραδοσιακή οργάνωση .....	29
4.2 Διαδικασίες και νέα ανταγωνιστικότητα .....	30
4.3 Οι βλαβερές συνέπειες της ιεραρχίας.....	30
4.3.1 Γιατί χρησιμοποιείται η ιεραρχική δομή .....	29
4.3.2 Η επιρροή της ιεραρχίας στον τρόπο σκέψης των διευθυντών και των υπαλλήλων.....	31
4.3.3 Η ιεραρχία οδηγεί στην στασιμότητα.....	32

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

5.1 Η οργάνωση γύρω από δίκτυα και διαδικασίες .....	33
5.2 Διαδικασίες και ομάδες.....	34
5.3 Η οργάνωση χωρίς εσωτερικά όρια.....	35
5.4 Ο νέος κόσμος της εργασίας .....	36
5.4.1 Οι εργασίες αλλάζουν από καθήκοντα σε πολυδιάστατη εργασία .....	36
5.4.2 Οι ρόλοι των εργαζομένων αλλάζουν – από ελεγχόμενοι γίνονται δυναμικά συμμετέχοντες .....	37
5.4.3 Η προετοιμασία για εργασία αλλάζει – από την κατάρτιση στην εκπαίδευση .....	37
5.4.4 Το επίκεντρο των μέτρων απόδοσης και ανταμοιβής μετατοπίζεται – από την δράση στα αποτελέσματα .....	38
5.4.5 Οι οργανωτικές δομές αλλάζουν – από ιεραρχικές σε επίπεδες.....	38
5.4.6 Οι μάνατζερ αλλάζουν – από επιστάτες σε προπονητές....	39
5.4.7 Τα διοικητικά στελέχη αλλάζουν – από βαθμολογητές σε ηγέτες .....	40

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

6.1 Μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων .....	41
6.2 Η νέα εταιρική κουλτούρα .....	42
6.3 Το τέλος της μονιμότητας .....	43
6.4 Διαδίκτυο και εργαζόμενοι .....	44
6.5 Η τηλεργασία .....	44
6.6 Η αγορά εργασίας .....	48

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

7.1 Χαρακτηριστικά της μεθόδου .....	49
7.2 Πως εφαρμόζεται το BPR σε μια εταιρία .....	50
7.3 Απαιτήσεις και χαρακτηριστικά της τεχνολογίας της πληροφορικής για ικανοποίηση των στόχων του BPR .....	52
7.4 Αναμενόμενα αποτελέσματα και οφέλη .....	54

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

8.1 Γενικά .....	55
8.2 Λόγοι για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	57
8.3 Βήματα για την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	57
8.4 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	58
8.5 Αντικειμενικοί σκοποί .....	60
8.6 Τα διδάγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	62
8.7 Η διασφάλιση της ποιότητας .....	63

## **ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b> .....	64
-----------------------------	----

### **ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ**

Σ. ΤΑΧΜΑΤΖΙΔΗΣ ΑΕΒΕ - "ΕΣΤΙ" .....	66
ΜΟΤΣΙΟΠΟΥΛΟΣ - ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΒΕΕ .....	70
Γ. ΣΤ. ΓΚΟΥΓΚΟΥΛΙΑΝΑΣ & ΣΙΑ ΑΒΕΕΚ .....	73
Ι. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ & ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε. ....	77

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	80
---------------------------	----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	82
---------------------------	----

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης στο περιβάλλον της διεθνοποιημένης οικονομίας, είναι ένα θέμα που θα πρέπει να απασχολήσει τις επιχειρήσεις στον αιώνα που διανύουμε.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού που αυτή συνεπάγεται, οδηγούν τη σημερινή επιχείρηση να υιοθετήσει μια νέα στρατηγική προσέγγιση για να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις και ευκαιρίες των παγκόσμιων αγορών και του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Η εισαγωγή καινοτομιών από την επιχείρηση και η προσαρμογή της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον οδηγεί σε αλλαγές στην οργάνωση της. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και λειτουργιών καθώς και η Διοίκηση ολικής Ποιότητας αποτελούν σημαντικές αλλαγές στις οποίες πρέπει να προβούν οι επιχειρήσεις, έτσι ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές και να μπορέσουν να διατηρηθούν σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον.

Βρισκόμαστε μπροστά σε μια κοινωνία πληροφοριών, τεχνολογίας και γνώσεων. Οι επιχειρήσεις εκτός από την οργάνωσή τους θα πρέπει να προσέξουν και το προσωπικό τους. Χρειάζονται στελέχη που να διαθέτουν ικανότητες και γνώση. Έχουν ανάγκη από ενδυναμωμένους υπαλλήλους.

Η διαρκής ανταγωνιστικότητα, η δημιουργία αξίας, η προσοχή προς τον πελάτη αποτελούν τους κύριους παράγοντες για κάθε επιχείρηση και οργανισμό, για κάθε έθνος και τελικά για κάθε εργαζόμενο του κόσμου.

Το θέμα της εργασίας αυτής παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς επιδιώκει να εξηγήσει πως το ρεύμα της παγκοσμιοποίησης έρχεται να επηρεάσει τις επιχειρήσεις και την οργάνωσή τους. Μπορούν οι επιχειρήσεις με τις παραδοσιακές αντιλήψεις και στρατηγικές να αντεπεξέλθουν στη νέα πραγματικότητα; Ή μήπως απαιτείται μια νέα αντίληψη και προσέγγιση περί παγκόσμιων επιχειρηματικών στρατηγικών;

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον και αναλύονται μέσα από την πτυχιακή αυτή εργασία.

Το περιεχόμενο της εργασίας αυτής έχει διαρθρωθεί σε οχτώ κεφάλαια και ένα ερευνητικό μοντέλο.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων. Δηλαδή τι εννοούμε με τον όρο παγκοσμιοποίηση, ποια είναι τα κίνητρα και τα στάδια της διεθνοποίησης, ποιες στρατηγικές θα επιλέξει η επιχείρηση καθώς και το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αναζητούνται οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές που παρουσιάζει η διεθνοποίηση και διερευνάται πως η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία σε αυτές. Η διεθνοποιημένη επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει δομές, συστήματα και διαδικασίες που θα της επιτρέψουν να συντονίσει τις δραστηριότητες της και να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά της.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην οργάνωση των επιχειρήσεων, θα δούμε ποια είναι η έννοια και η φύση της οργάνωσης, τα στοιχεία που συνθέτουν την οργάνωση, τα χαρακτηριστικά, την ισορροπία στην επιχειρησιακή οργάνωση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η οργανωτική δομή – διάρθρωση της επιχείρησης. Ο καταμερισμός της εργασίας, η διαμόρφωση των βαθμίδων και της ιεραρχικής πυραμίδας στην επιχείρηση, το σύστημα αρμοδιοτήτων και οι μορφές του καθώς και οι μέθοδοι της μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο επίκεντρο της αλλαγής. Δηλαδή πως λειτουργούσε η επιχείρηση στην παραδοσιακή της μορφή, ποιο είναι το πρόβλημα στην παραδοσιακή οργάνωση και πως η ιεραρχία δημιουργεί βλαβερές συνέπειες στην επιχείρηση.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφει τις αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων. Η διεθνοποίηση και ο ανταγωνισμός, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι πιέσεις αυτές του περιβάλλοντος ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν την οργάνωση τους και να γίνουν πιο ευέλικτες για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος μέσα από την έννοια του ανασχεδιασμού. Παρατηρήθηκαν αλλαγές στην οργάνωση γύρω από τα δίκτυα και τις διαδικασίες, ευέλικτες οργανωτικές δομές, ένας νέος κόσμος εργασίας όπου οι εργασίες αλλά και οι ρόλοι των εργαζομένων αλλάζουν.

Το έκτο κεφάλαιο πραγματεύεται τις προοπτικές στην οργάνωση της επιχείρησης. Περιγράφει την νέα εταιρική κουλτούρα, νέες μεθόδους

εργασίας όπως είναι η τηλεργασία, αλλά και για ποιους λόγους προβαίνει μια επιχείρηση σε μείωση του προσωπικού της.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR). Αποτελεί μεθοδολογία για την επίτευξη απαραίτητων αλλαγών στις δομές όσο και στις διαδικασίες των επιχειρήσεων. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά της μεθόδου, πώς εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση και ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οφέλη που μπορούν να προκύψουν σε μια επιχείρηση.

Το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνει γενικά περί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Εισάγει τις βασικές αρχές ενός πελατο- κεντρικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπου η ολική ποιότητα και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών αποτελούν προαπαιτούμενα για την επιτυχία μιας εταιρίας και θεωρούνται κύριοι παράγοντες διαφοροποίησης και πρωτοπορίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τελειώνοντας, η εργασία αυτή περιλαμβάνει και ένα πρακτικό μέρος, ένα ερευνητικό μοντέλο. Είναι μια έρευνα που απευθύνεται σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις του Νομού Ημαθίας που έχουν προοπτικές ανάπτυξης στην διεθνή αγορά.

Η έρευνα αυτή είναι ζωτικής σημασίας γιατί μας δείχνει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, τις αλλαγές που πρέπει να κάνει στην οργάνωση της αλλά και στο προσωπικό της προκειμένου να γίνει ανταγωνιστική και να μπορέσει να επιβιώσει στην παγκόσμια αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 1.1 Ορισμός<sup>1</sup>

Η παγκόσμια οικονομία είναι μια οικονομική προοπτική που βασίζεται στην παγκόσμια αλληλεξάρτηση των πηγών εισόδου που χρειάζονται οι επιχειρήσεις, στην αγορά των προϊόντων και στον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Η παγκόσμια οικονομία δέχεται την ύπαρξη μιας “παγκόσμιας αγοράς”. Η τάση προς αυτήν την παγκόσμια αγορά ονομάζεται παγκοσμιοποίηση (globalization). Η παγκοσμιοποίηση υπονοεί ότι δεν υπάρχουν πλέον εθνικά σύνορα στον κόσμο. Έλληνες εργάτες ανταγωνίζονται με εργάτες άλλων χωρών. Εταιρείες από άλλες χώρες έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν στη χώρα μας, όπως και το αντίθετο.

Με την παγκοσμιοποίηση η αλληλεξάρτηση των χωρών συνεχώς αυξάνεται. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να διογκούνται συνεχώς ο όγκος των ανταλλαγών των προϊόντων και των υπηρεσιών ανάμεσα στα κράτη, να αυξάνεται η διεθνής ροή κεφαλαίων και παράλληλα να διευρύνεται η εξάπλωση της τεχνολογίας. Με αυτή τη διεθνή διαίρεση της εργασίας και την αποτελεσματικότερη οικονομία, η παγκοσμιοποίηση αυξάνει την παραγωγικότητα και το μέσο επίπεδο διαβίωσης των ατόμων. Παράλληλα όμως με την πρόσβαση στα διεθνή προϊόντα, οι καταναλωτές έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν μεγαλύτερη ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος.

Επομένως, η κοινωνία ως σύνολο ωφελείται από αυτήν την οικονομική ανάπτυξη. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με τα κέρδη τα οποία δεν είναι εξ’ ίσου κατανεμημένα για όλους. Ακόμα η παγκοσμιοποίηση της αγοράς θα απαιτήσει άτομα που να έχουν αρκετές γνώσεις και δεξιότητες, γεγονός που σημαίνει ότι άτομα με ελάχιστες γνώσεις και καθόλου δεξιότητες θα οδηγηθούν στην ανεργία. Η παγκόσμια αγορά αυξάνει συνεχώς σε αριθμό και μέγεθος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι όταν μια ανάγκη δημιουργείται στην αγορά, είναι βέβαιο ότι θα ακολουθήσουν και κάποιες άλλες.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς παρουσιάζει μια τυποποίηση των νόμων του εμπορίου. Η συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση της παγκόσμιας οικονομίας, που δημιουργεί συγχρόνως ευκαιρίες και απειλές για τα κράτη και τις επιχειρήσεις. Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τη συνεργασία, είναι δυνατόν γρήγορα να αντισταθμιστούν από τον

---

<sup>1</sup> Ζαβλανός Μύρων. Μ (1999), ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Αθήνα



παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις συγκρούσεις. Η παγκόσμια οικονομία αρχίζει σήμερα να γίνεται μια συντριπτική δύναμη ελέγχου η οποία επιβάλλεται εκ των πραγμάτων ή γίνεται αποδεκτή με τη θέληση από τις επιχειρήσεις και τις χώρες. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι εθνικές οικονομίες παραμένουν απομονωμένες η μία από την άλλη.

Σήμερα γίνονται προσπάθειες ενοποίησης των αγορών, όπως για παράδειγμα η αγορά των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της NAFTA (North American Free Trade Agreement) αποτελούμενης από τις χώρες της Αμερικής, του Καναδά και του Μεξικού. Υπάρχει και μια άλλη αγορά η οποία αναπτύσσεται ραγδαίως και την αποτελούν η Ιαπωνία, η Κίνα και άλλες Ασιατικές χώρες. Τέλος υπάρχει και η αγορά της Αφρικής η οποία όμως λόγω του μεγάλου αριθμού των φτωχών κρατών δεν μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς τη βοήθεια από τις αναπτυγμένες βιομηχανικές χώρες.

Εξ' αιτίας αυτής της τάσης προς την παγκοσμιοποίηση των προϊόντων της αγοράς, η ανάδυση των διεθνών επιχειρήσεων ήλθε ως φυσικό αποτέλεσμα. Η διεθνής επιχείρηση διεξάγει τις συναλλαγές αγαθών και υπηρεσιών δια μέσου των εθνικών συνόρων, με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ατόμων και των οργανισμών. Η κινητήρια δύναμη των διεθνών επιχειρήσεων είναι οι Πολυεθνικές εταιρείες.

## **1.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης <sup>2</sup>**

Στα πλαίσια του νεωτερικού δι-εθνούς, αν όχι δια-κυβερνητικού οικονομικού συστήματος, που ήταν οργανωμένο και ακόμη ορίζονταν σε όρους εδαφικών μονάδων (έθνη/κράτη), η έννοια των δι-εθνοποιητικών στρατηγικών σε αντιδιαστολή με την έννοια των εθνικών/εσωτερικών στρατηγικών, είχε λογική και στρατηγική υπόσταση. Τα όρια εντός/εκτός ήταν ξεκάθαρα. Ο εντός συνόρων ήταν ένας διαφορετικός κόσμος από τον εκτός συνόρων, αν και οι αντίστοιχες στρατηγικές μιας επιχείρησης ήταν ανεξάρτητες. Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία οι διαχωριστικές γραμμές εντός/εκτός δεν υφίστανται, ή τουλάχιστον δεν επιτελούν τον παραδοσιακό τους ρόλο. Οι επιχειρήσεις δεν περιβάλλονται πια από τον “προστατευτικό χιτώνα” των εθνικών κρατών. Αυτό συνεπάγεται ότι κάθε εταιρική στρατηγική είναι ταυτοχρόνως εθνική και διεθνής, είναι παγκόσμια. Η νέα αυτή πραγματικότητα επιβάλλει την υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις μιας νέας στρατηγικής λογικής. Σ' ένα παγκοσμιοποιημένο οικονομικό σύστημα, παγκοσμιοποιούνται και οι αγορές, με συνέπεια κάθε εταιρεία να

---

<sup>2</sup> <http://idec.gr/antoniadis.htm>

λειτουργεί και να παράγει κατ' ουσία γι' αυτές τις παγκοσμιοποιημένες αγορές.

Σήμερα οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να ακολουθήσουν διεθνοποιητικές στρατηγικές ούτως ώστε να επιβιώσουν στην παγκόσμια οικονομία. Έτσι η επιλογή της διεθνοποίησης δεν συνεπάγεται αβεβαιότητα αλλά ασφάλεια. Επιπλέον μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι εταιρείες που δεν έχουν ακόμη “εσωτερικεύσει” αυτήν την παγκόσμια στρατηγική λογική, είτε θα υποχρεωθούν σύντομα να αναθεωρήσουν την στρατηγική λογική τους, είτε θα αποτύχουν να επιβιώσουν στην νέα διεθνή οικονομική τάξη.

### **1.3 Κίνητρα για Διεθνοποίηση<sup>3</sup>**

Αναμφισβήτητα τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά. Καμία επιχείρηση δεν θα ήθελε να αποκοπεί από το διεθνή ανταγωνισμό καθώς έτσι αφήνει ανεκμετάλλευτες σημαντικές ευκαιρίες αλλά ταυτόχρονα η μη επέκταση μπορεί να της δημιουργήσει και σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας. Γι' αυτό τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά.

Πρώτον, έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που μπαίνουν πρώτοι σε μια διεθνή αγορά κερδίζουν μεγάλα μερίδια (εάν είναι επιτυχής η προσπάθειά τους) και συγχρόνως δημιουργούν τέτοιες συνθήκες (μέσω οικονομικών κλίμακας) ώστε να κάνουν ιδιαίτερα δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Έτσι, δεν αρκεί για μια επιχείρηση να μπει σε μια νέα αγορά, καλό θα είναι να είναι και η πρώτη που την ανακαλύπτει.

Δεύτερον, η τάση για διεθνοποίηση που κυριαρχεί – και σημειώνουμε εδώ ότι η τάση αυτή δεν αποτελεί προνόμιο μόνο του οικονομικού – επιχειρησιακού κύκλου αλλά τείνει να κυριαρχήσει ως τρόπος ζωής – κάνει όλο και πιο δύσκολη την πρόβλεψη της νέας πηγής ανταγωνισμού. Πολλοί, για παράδειγμα, ξαφνιάστηκαν από την αλματώδη ανάπτυξη του ηλεκτρονικού προγραμματισμού στις Ινδίες. Ήδη τμήματα της μεγάλης αυτής χώρας έχουν εξελιχθεί σε μικρές ‘silicon valleys’ όπου παράγονται προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

Τρίτον, Ευρώπη και Αμερική εξακολουθούν να αποτελούν τους χώρους που έλκουν μεγάλο ποσοστό ξένων επενδύσεων. Έτσι, πολλά στελέχη έχουν πλέον αποκτήσει έναν διεθνή προσανατολισμό. Δεν είναι τυχαία η επέκταση της Daimler Benz στη Βόρειο Αμερική μέσα από τη συγχώνευση με την Chrysler.

Τέταρτον, είναι φανερό ότι οι αγορές των αναπτυγμένων χωρών είναι εν πολλοίς κορεσμένες. Και έτσι μια στρατηγική προσανατολισμένη

---

<sup>3</sup> Παπαδάκης Βασίλης, Μ (1999), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Ευγ. Μπένου, Αθήνα

στην εγχώρια αγορά έχει λίγες πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, στα αναπτυσσόμενα κράτη κυρίως βρίσκονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκεί κανείς να σκεφτεί την αγορά των 1,2 δις ανθρώπων στην κίνα. Είναι εύγλωττο το παράδειγμα της General Electric μιας εξαιρετικά επιτυχημένης διαφοροποιημένης επιχείρησης, η οποία όπως και πολλές άλλες εταιρίες είδε το μερίδιό της στην αγορά των ΗΠΑ να μένει σταθερό ή και να μειώνεται στην τελευταία δεκαετία. Έτσι, στράφηκε στις διεθνείς αγορές και πιο συγκεκριμένα στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές της Κίνας, της Ινδίας και του Μεξικού. Αυτές αντιπροσωπεύουν έναν πληθυσμό της τάξεως των 2,5 δις ατόμων, και οι πωλήσεις της εκεί αυξάνονται με έναν ρυθμό 30% κατ' έτος. Τα στελέχη της GE βλέπουν τις αγορές αυτές σαν το κλειδί της επιτυχίας της εταιρίας στον επόμενο αιώνα.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι δεν είναι μόνο μεγάλες εταιρίες που μπορούν να μπουν ή μπαίνουν στη διεθνή αγορά. Για παράδειγμα, υπάρχουν 7500 εταιρείες στις ΗΠΑ που δεν συμπεριλαμβάνονται στο δείκτη Fortune 500 των οποίων, όμως, ο δείκτης ανάπτυξης την δεκαετία '80 ήταν πέντε φορές μεγαλύτερος από αυτόν του συνόλου των αμερικανικών επιχειρήσεων.

#### **1.4 Τα στάδια της διεθνοποίησης<sup>4</sup>**

Οι δραματικές αλλαγές που προκαλούν οι νέες στρατηγικές παγκοσμιοποίησης μπορούν να γίνουν καλύτερα κατανοητές μέσα από την παρουσίαση των εξελικτικών σταδίων στη γεωγραφική εξάπλωση των επιχειρήσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι η περιγραφή είναι κατ' ανάγκη σχηματική καθώς δεν μπορεί να αποδώσει τις μύριες παραλλαγές και τις ενδιάμεσες καταστάσεις που επικρατούν στην πραγματικότητα στον κόσμο των επιχειρήσεων.

##### **Στάδιο 1: Εγχώρια επιχείρηση**

Όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης και οι πελάτες της βρίσκονται στο εσωτερικό της χώρας- με πιθανή εξαίρεση την προμήθεια εξοπλισμού και πρώτων υλών. Ο εγχώριος χαρακτήρας, με κανέναν τρόπο δεν σημαίνει ότι η σημερινή επιχείρηση είναι προστατευμένη από τις δυνάμεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

---

<sup>4</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

## Στάδιο 2: Εξαγωγική επιχείρηση

Μέσω διανομών ή αντιπροσώπων ή και απευθείας η επιχείρηση πραγματοποιεί πωλήσεις σε ξένους πελάτες. Η παραγωγή και όλες οι διοικητικές λειτουργίες παραμένουν στη χώρα προέλευσης.

Οι εξαγωγές έχουν συχνά ευκαιριακό χαρακτήρα. Γίνονται μόνο για να συμπληρώσουν την παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης ή όταν η εγχώρια αγορά περνάει από κάποια ύφεση. Αλλά και οι ξένοι πελάτες τις θεωρούν ευκαιριακές καθώς η επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία επενδυτική δέσμευση και δεν έχει δημιουργήσει μόνιμη παρουσία στη χώρα τους.

## Στάδιο 3: Διεθνείς επιχείρηση

Η επιχείρηση πραγματοποιεί *παραγωγικές επενδύσεις* και ιδρύει θυγατρικές εταιρίες σε διάφορες χώρες. Οι θυγατρικές μπορούν να αποφασίζουν μόνο για καθημερινά διοικητικά θέματα και να πραγματοποιούν κινήσεις τακτικής. Όμως όλες οι στρατηγικές αποφάσεις καθορίζονται από τη μητρική εταιρία. Η επιχείρηση λειτουργεί *συγκεντρωτικά*. Και η επιχειρηματική κουλτούρα είναι η κουλτούρα της μητρικής εταιρίας.

Πολλές από τις εταιρίες που αποκαλούνται σήμερα πολυεθνικές βρίσκονται στην πραγματικότητα σε αυτό το στάδιο εξέλιξης.

## Στάδιο 4: Πολυεθνική επιχείρηση

Μια διεθνής επιχείρηση περνά σε αυτό το στάδιο εξέλιξης όταν αποκεντρώσει τη διοίκησή της. Παρέχει σημαντική αυτονομία στις ανά τον κόσμο θυγατρικές της. Τους δίνει δικαιοδοσία να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις στο πλαίσιο ενός ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού και συντονισμού από τα κεντρικά γραφεία.

Η πολυεθνική επιχείρηση ταυτόχρονα διεθνοποιεί τα κεντρικά της γραφεία. Εμπλέκει δηλαδή στην κεντρική διοίκηση στελέχη που προέρχονται από όλες τις θυγατρικές της. Δημιουργεί έτσι μια διεθνής επιχειρηματική κουλτούρα από την αλληλογονιμοποίηση και τη σύνθεση των πολιτισμικών χαρακτηριστικών και της κουλτούρας της κάθε θυγατρικής.

## Στάδιο 5: Παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση

Οι στρατηγικές παγκοσμιοποίησης στις πολυεθνικές επιχειρήσεις συνίστανται πρώτα απ' όλα σε ένα γενικό *συμμάζεμα*. Έχουμε ήδη αναφερθεί στη σύμπτυξη των δραστηριοτήτων στις θυγατρικές και στην αποδυναμωση τους ως προς τη δυνατότητα για λήψη σημαντικών αποφάσεων. Το ίδιο αποδυναμώνονται και τα διάφορα λειτουργικά τμήματα.

Η δύναμη που χάνεται από τις χώρες και τα τμήματα μεταναστεύει και συγκεντρώνεται στις *Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες* (ΣΕΜ) στα κεντρικά γραφεία. Οι ΣΕΜ βλέπουν πλέον ολόκληρη την εικόνα, και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για τις αποφάσεις τους είναι παγκόσμια. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν δεν αφορούν πλέον μεμονωμένες χώρες, αλλά ενοποιημένες παγκόσμιες δραστηριότητες.

Η πολυεθνική επιχείρηση που περνάει στη φάση της παγκοσμιοποίησης ταυτόχρονα *αποκεντρώνεται και επανασυγκεντρώνεται*. Από τη μία μεριά ενδυναμώνει τους εργαζομένους σε κάθε χώρα για τη λήψη των καθημερινών αποφάσεων και για τη λύση προβλημάτων χωρίς έγκριση από ανώτερους. Τους ενδυναμώνει με την άφθονη επικοινωνία και πληροφόρηση μέσω των δικτύων και του Διαδικτύου. Όμως ταυτόχρονα καταργεί και παίρνει πίσω τις εξουσίες που κάποτε είχε μοιράσει στις χώρες και στα τμήματα.

Πολλές από τις ερευνητικές, παραγωγικές, διοικητικές και εμπορικές δραστηριότητες σε διάφορες χώρες καταργούνται. Αυτές που απομένουν είναι συγκεντρωμένες σε περιφερειακά κέντρα εξειδίκευσης (κέντρα αριστεία ή κέντρα εμπειρίας) που παρέχουν υπηρεσίες σε πολλές χώρες μαζί. Μερικά από τα εργοστάσια ανά τον κόσμο παίρνουν το χρίσμα του στρατηγικού εργοστασίου και γίνονται δέκτες επενδύσεων για νέα προϊόντα και για περαιτέρω ανάπτυξη. Τα υπόλοιπα κλείνουν ή λειτουργούν για περιορισμένο αριθμό προϊόντων.

*Με την περιφερειοποίηση επιτυγχάνονται έτσι σημαντικότερες οικονομίες κλίμακας*. Αυτός είναι και ένας από τους σημαντικότερους λόγους που γίνονται αυτές οι αλλαγές.

Ολόκληρη η παγκόσμια οργάνωση αναδιαρθρώνεται ριζικά. *Οι διαδικασίες ανασχεδιάζονται και ενοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα. Στρώματα ιεραρχίας καταργούνται και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων περνάει σε αυτοδιοικούμενες ομάδες*. Και όλα αυτά φυσικά γίνονται δυνατά με την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία, με το Διαδίκτυο και τα εσωτερικά δίκτυα επικοινωνίας που καθιστούν άμεσες και φθηνές τις διηπειρωτικές επικοινωνίες και τις συνεργασίες, και με τα νέα λογισμικά που ολοένα ενοποιούν τις αλυσίδες εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα.

*Όλες αυτές είναι δραματικές, μεταμορφωτικές αλλαγές, οι οποίες φέρνουν στο προσκήνιο τις παγκοσμιοποιημένες εταιρίες το τελευταίο στάδιο στην εξελικτική πορεία των διεθνών επιχειρήσεων.*

Είναι φυσικό ότι με τη στρατηγική της παγκοσμιοποίησης, οι μεγάλες εταιρίες επιτυγχάνουν μύρια όσα πλεονεκτήματα ταυτόχρονα. Ταχύτερη λήψη αποφάσεων, αποφάσεις ολοκληρωμένες με παγκόσμια κριτήρια, χαμηλότερα συνολικά κόστη λειτουργίας λόγω της μικρότερης οργανωτικής δομής, χαμηλότερα κόστη και μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πόρων χάρη σε μεγάλες οικονομίες κλίμακας σε όλες τις λειτουργίες. *Η επίτευξη μεγάλων οικονομιών κλίμακας είναι μια από τις σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στην παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση και στην πολυεθνική επιχείρηση.*

Και η αυξημένη ευελιξία. Με τα νέα μικτά σχήματα συγκέντρωσης και περιφερειακής αποκέντρωσης η παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση μπορεί, ταχύτερα από κάθε άλλη φορά, να δράσει άμεσα και να εκμεταλλευτεί κάθε νέα ευκαιρία, οπουδήποτε κι αν αυτή παρουσιάζεται.

## **1.5 ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **1.5.1 Παγκόσμιες ευκαιρίες...<sup>5</sup>**

Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης προελαύνουν χωρίς αναχαίτιση, ισοπεδώνοντας τα τείχη προστασίας των εθνικών αγορών. Οι αποστάσεις σταδιακά εκμηδενίζονται χάρη στις νέες τηλεπικοινωνίες και τις φθηνές μεταφορές. Οι μύριες κατακερματισμένες εγχώριες αγορές συγχωνεύονται σε μια ενιαία, παγκόσμια αγορά.

Η νέα παγκόσμια αγορά είναι πλέον ανοιχτή σε όλα τα προϊόντα και σε όλες τις επιχειρήσεις, άσχετα από την προέλευση τους. Νέες, συναρπαστικές ευκαιρίες δημιουργούνται για κάθε επιχείρηση καθώς μακρινές, ξένες αγορές, που πριν ήταν κλειστές ή δυπρόσιτες για τα προϊόντα της, τώρα ανοίγουν τις πύλες τους. Ο ανταγωνισμός με τις εγχώριες επιχειρήσεις γίνεται τώρα σε πιο ισότιμη βάση.

Και ταυτόχρονα η τεχνολογία με τη μαζική και στιγμιαία πληροφόρηση επιτρέπει το συντονισμό παγκόσμιων δραστηριοτήτων και διευκολύνει τη σύναψη παγκόσμιων συνεργασιών και συμμαχιών.

Παγκοσμιοποίηση σημαίνει ότι ο χώρος δραστηριοποίησης για την κάθε επιχείρηση γίνεται δύναμι ο κόσμος ολόκληρος. Αλλά αυτό δεν

---

<sup>5</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

εμπεριέχει μόνο τεράστιες ευκαιρίες, αλλά εξίσου σημαντικά προβλήματα και προκλήσεις.

### **1.5.2 ...αλλά και παγκόσμιος ανταγωνισμός<sup>6</sup>**

Οι ευκαιρίες έχουν και εντελώς αντίστροφη όψη. Η παγκοσμιοποίηση απελευθερώνει τις θύελλες του ανταγωνισμού, που διαπερνούν πια κάθε γωνιά του πλανήτη. Τώρα ο μακρινός σου ανταγωνιστής μπορεί να έχει ελεύθερη πρόσβαση στους δικούς σου πελάτες. Στη δική σου αγορά, όπου ως τώρα μπορούσες να λειτουργείς ανενόχλητος καθώς σε προστάτευαν οι δασμοί και άλλα τείχη προστασίας ή σε προφύλασσε η μεγάλη απόσταση απ' αυτόν.

Τώρα οι πελάτες σου έχουν πολύ ευρύτερη πληροφόρηση και πολύ περισσότερες επιλογές. Για να «κρατηθείς» στην αγορά, είσαι πλέον υποχρεωμένος να τους προσφέρεις μεγαλύτερη αξία, να βελτιώσεις την ποιότητα, να αναβαθμίσεις τις υπηρεσίες σου. Και είσαι αναγκασμένος να ξοδέψεις για να τα πετύχεις όλα αυτά την ώρα ακριβώς που η κερδοφορία σου συρρικνώνεται δραματικά. Ο ανταγωνισμός όχι μόνο σου έχει αποσπάσει μερίδιο αγοράς, αλλά σε έχει αναγκάσει ταυτόχρονα να χαμηλώσεις τις τιμές.

Καμία επιχείρηση στον κόσμο, όσο επιτυχημένη και κραταιά και αν είναι, δεν μπορεί να ξεφύγει πλέον από την απλή αυτή λογική της παγκοσμιοποίησης. Σε όποιον τομέα και αν δραστηριοποιείται, σε οποιαδήποτε χώρα και αν λειτουργεί, σε όποια αγορά και αν συμμετέχει. *Ο οζύτατος, λυσσαλέος, καθολικός και πανταχού παρών ανταγωνισμός είναι ένα από τα πιο έντονα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης.*

Και μάλιστα ο απροσδόκητος ανταγωνισμός καθώς εμφανίζεται εκεί που δεν τον περιμένεις. Εντελώς ξαφνικά. Μπορεί και να μην είχες ακούσει πριν το όνομά του γιατί ήταν μικρός ή μακρινός ή γιατί ήταν δραστηριοποιημένος σε κάποιον εντελώς άσχετο τομέα.

Ο καθηγητής Arthur υποστηρίζει ότι ο νέος τύπος ανταγωνισμού είναι σαν τον τζόγο. Οι διεθνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε επαναλαμβανόμενα παιχνίδια, χωρίς να ξέρουν εκ των προτέρων, ούτε το ποσό των χρημάτων που θα πρέπει να διαθέσουν για να μείνουν στο παιχνίδι, ούτε ποιους και πόσους παίκτες θα έχουν ως ανταγωνιστές, ούτε τους ακριβείς κανόνες του παιχνιδιού, ούτε τις πιθανότητες νίκης.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

<sup>7</sup> <http://idec.gr/antoniadis.htm>

Η εμφάνιση ανταγωνισμού από άλλους επιχειρηματικούς κλάδους είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό που χρωματίζει έντονα το σημερινό επιχειρηματικό τοπίο. Καθώς οι αποκρατικοποιήσεις προχωρούν, καθώς τα μονοπώλια καταργούνται και οι αγορές απελευθερώνονται, οι διάφοροι τομείς οικονομικής δραστηριότητας συγχωνεύονται, μεταλλάσσονται, ανακατατάσσονται.

### **1.5.3 Η ανερχόμενη παγκόσμια κοινωνία των πληροφοριών**

Η τεχνολογία της πληροφορικής-επικοινωνιών οδηγεί σε παγκόσμια βιομηχανική επανάσταση που ήδη μπορεί να συγκριθεί ως προς την έκταση και τις συνέπειές της με τις βιομηχανικές επαναστάσεις του παρελθόντος. Η τεχνολογική πρόοδος επιτρέπει να επεξεργαστούμε, να αποθηκεύσουμε, να ανακτήσουμε και να μεταδώσουμε πληροφορίες με οποιαδήποτε μορφή προφορικά, γραπτά ή οπτικά χωρίς να περιοριζόμαστε από την απόσταση, τον χρόνο και τον όγκο των πληροφοριών. Η επανάσταση αυτή προσθέτει τεράστιες νέες δυνατότητες στην ανθρώπινη νόηση και πρόκειται να αλλάξει τον τρόπο που συνεργαζόμαστε και συμβιώνουμε.

Βρισκόμαστε μπροστά σε μια κοινωνία πληροφοριών, όπου οι κύριοι παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα είναι η ποιότητα και η ταχύτητα των πληροφοριών. Η πορεία προς την κοινωνία των πληροφοριών, και οι ευκαιρίες που θα ανοίγονται θα είναι σε μακροπρόθεσμη βάση το ίδιο σημαντικές με αυτές της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης. Είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς τον ρυθμό με τον οποίο θα προχωρήσουν αυτές οι αλλαγές. Οι οικονομίες που θα ολοκληρώσουν πρώτες αυτό τον μετασχηματισμό θα αποκτήσουν τρομακτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Τα πρότυπα απασχόλησης θα αλλάξουν καθώς οι νέες τεχνολογίες θα αντικαθιστούν παλιά προϊόντα και υπηρεσίες με νέα, και θα επιτρέπουν τη μείωση του κόστους με τον περιορισμό της απαιτούμενης ανθρώπινης εργασίας. Παράλληλα, νέες θέσεις απασχόλησης θα προκύψουν από την ανάγκη επεξεργασίας των πληροφοριών που θα δημιουργούν προστιθέμενη αξία από τα διαθέσιμα πρωτογενή δεδομένα.

### **1.5.4 Η μεταμορφωτική δύναμη της τεχνολογίας**

Η τεχνολογία-πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, είναι ο πυρήνας των μεταμορφωτικών αλλαγών στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Από τη μία μεριά ως βασικός συντελεστής της παγκοσμιοποίησης και της νέας οικονομίας δημιουργεί τις νέες ευκαιρίες και τις προκλήσεις.



Ταυτόχρονα όμως προσφέρει τον τρόπο και τις λύσεις για την εκμετάλλευση ή την αντιμετώπιση τους.

Η τεχνολογία εισχωρεί σε κάθε κόγχη του επιχειρηματικού κόσμου, σε κάθε χώρο εργασίας και πληροφορεί, ενδυναμώνει, επιτρέπει, ενώνει, δικτυώνει, αλλάζει, αντικαθιστά, μεταμορφώνει. Όλα τα νέα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν τη ρίζα τους στη διαρκή τεχνολογική επανάσταση.

### **1.5.5 Η διοίκηση της γνώσης κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη σύγχρονη επιχείρηση<sup>8</sup>**

Σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και σκληρού ανταγωνισμού το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποδεικνύεται το ισχυρότερο “χαρτί” της. Πίσω από τις πιο επιτυχημένες ενέργειες του 20<sup>ου</sup> αιώνα υπήρχαν άνθρωποι που ήξεραν να διαχειριστούν την γνώση και να κερδίσουν. Η «κοινωνία των πληροφοριών» δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την «κοινωνία της γνώσης».

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι ευρεσιτεχνίες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης μιας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη, τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως τα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

---

<sup>8</sup> [www.Plant-management.gr](http://www.Plant-management.gr)

### **1.5.6 Φευγαλέα πλεονεκτήματα<sup>9</sup>**

Η παγκοσμιοποίηση και η σύγχρονη τεχνολογία επιτρέπουν σε μία ιδέα, ένα προϊόν, μια καινοτομία, μια καταναλωτική συνήθεια να διαδοθούν αστραπιαία σε όλο τον κόσμο. Αυτή όμως η ευκαιρία-μια από τις σημαντικότερες που προσφέρει η παγκοσμιοποίηση στις επιχειρήσεις-έχει και την αντίστροφη όψη της.

Η ταχύτητα ισχύει και για την αντίθετη κατεύθυνση. Για τον κορεσμό του καταναλωτή, την απόρριψη και την εγκατάλειψη της νέας ιδέας ή του προϊόντος. Αντί για σταθερές προτιμήσεις επικρατούν ολοένα και πιο βραχύβιες, παροδικές μόδες. Όσο διαδίδεται μια καινοτομία, τόσο γρήγορα παλιώνει και ξεπερνιέται.

Και ξεπερνιέται γιατί οι συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον δίνουν στον καταναλωτή μια μόνιμη αίσθηση του πρόσκαιρου και του προσωρινού. Τον κάνουν να ενθουσιάζεται και να υιοθετεί ταχύτατα καθετί καινούργιο, αλλά και να το βαριέται και να το ξεπερνάει επίσης ταχύτατα.

Κάθε καινοτομία ξεπερνιέται επίσης και παλιώνει τάχιστα καθώς ο ανταγωνισμός караδοκεί να αντιγράψει αμέσως καθετί καινούργιο που εμφανίζεται στην αγορά. Η αντιγραφή οδηγεί σε μεγαλύτερη προσφορά στην αγορά, ευνοϊκότερες τιμές για τους καταναλωτές, γρηγορότερη μαζική κατανάλωση και τελικά ταχύτερη ωρίμανση και κορεσμό.

---

<sup>9</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 2.1 Η έννοια και η φύση της οργάνωσης<sup>10</sup>

Ο όρος «οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση»; οπωσδήποτε δεν εννοούν τη χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό: την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέση ο οργανισμός αυτός. Γιατί, δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της

<sup>10</sup> Τζωρτζιάκης Κώστας – Τζωρτζιάκη Αλεξία, (2000), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Rosili, Αθήνα

επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της .

## **2.2 Τυπική και άτυπη οργάνωση<sup>11</sup>**

Σε όλες της μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση.

### **Τυπική οργάνωση**

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

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

### **Άτυπη οργάνωση**

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

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

---

<sup>11</sup> Τζωρτζιάκης Κώστας –Τζωρτζιάκη Αλεξία, (2000), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Rosili, Αθήνα

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση.

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

### **2.3 Στοιχεία που συνθέτουν την οργάνωση της επιχείρησης<sup>12</sup>**

Τα στοιχεία που συνθέτουν την οργάνωση οποιασδήποτε επιχείρησης είναι τα παρακάτω:

- Ανθρώπινες δυνάμεις (εργασία). Γίνεται καθορισμός των απαιτούμενων ανθρώπινων δυνάμεων (εργαζομένων), προσαρμογή των ανθρώπων στην εργασία και αντίστροφα και επιδιώκεται καταλληλότητα των ανθρώπινων δυνάμεων για την εργασία που χρησιμοποιούνται.
- Υλικά μέσα κάθε φύσης. Είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν τα αναγκαία υλικά μέσα (κεφάλαια, εγκαταστάσεις, μηχανές και μηχανήματα, ύλες και υλικά )
- Ο “χρόνος”, ο οποίος σαν στοιχείο της επιχειρησιακής οργάνωσης σημαίνει τη διάταξη της πορείας εκτέλεσης της κάθε εργασίας μέσα στο χώρο.
- Τεχνικά – βοηθητικά οργανωτικά μέσα. Σ' αυτά εντάσσονται οι μέθοδοι, οι τεχνικές, τα διαγράμματα, οι πίνακες, τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται για την απλοποίηση και τη διευκόλυνση των οργανωτικών ενεργειών μέσα στην επιχείρηση.

### **2.4 Χαρακτηριστικά της οργάνωσης των επιχειρήσεων<sup>13</sup>**

- Η οργάνωση είναι ο κυριότερος συντελεστής δράσης στην επιχείρηση, η δε οργανωτική ενέργεια είναι μέθοδος με διαρκή εξέλιξη και συνεχή προσαρμογή (δυναμικής μορφής).
- Η οργάνωση έχει καθολικό χαρακτήρα για την επιχείρηση, γιατί εκτείνεται σ' όλες τις ενέργειες μέσα σ' αυτή, μέχρι τις απώτατες λεπτομέρειες τους.

---

<sup>12</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ, (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»

<sup>13</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ, (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»

- Η οργάνωση έχει οργανικό χαρακτήρα όπως και ο προγραμματισμός. Κατά τον Gutenberg, η επιχειρησιακή δράση στηρίζεται στον προγραμματισμό και την οργάνωση. Ο προγραμματισμός είναι το σχέδιο ενώ η οργάνωση, η πραγματοποίησή του.
- Η οργάνωση της δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επίτευξη ορισμένων σκοπών.
- Η οργάνωση της επιχείρησης έχει, από τη μια εξωτερική μορφή και από την άλλη πνευματικό περιεχόμενο, συνιστάμενο στην “οργανωτική ιδέα”, η οποία εκφράζεται είτε με πρόγραμμα – σε περίπτωση καθορισμού μακροπρόθεσμης δράσης – είτε με αυτοσχεδιασμό, για την άμεση αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων.
- Η οργάνωση της επιχείρησης εξαρτάται ως προς την έκταση και τη μορφή της, από τον επιδιωκόμενο σκοπό.
- Τα διάφορα οργανωτικά μέτρα, αφού κατευθύνονται σ’ ένα κοινό σκοπό, πρέπει να βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση.
- Με την οργάνωση επιδιώκεται η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση μέσα στην επιχείρηση.
- Το αποτέλεσμα του οργανωτικού ορθολογισμού στην επιχείρηση είναι συνάρτηση της προσαρμογής των μελών που ανήκουν στον επιχειρησιακό οργανισμό, στον επιδιωκόμενο κύριο σκοπό.
- Ο άνθρωπος αποτελεί ταυτόχρονα, υποκείμενο και αντικείμενο της επιχειρησιακής οργάνωσης, αφού, αυτός οργανώνει και αυτός οργανώνεται από άλλους.

## **2.5 Η ισορροπία στην επιχειρησιακή οργάνωση<sup>14</sup>**

Σε μία επιχείρηση μπορεί να λείπει η οργάνωση (σχεδόν αδύνατον), μπορεί να υπάρχει υπέρμετρη οργάνωση (υπέρ-οργάνωση), ή να υπάρχει σχετική έλλειψη οργάνωσης (υπό-οργάνωση). Οι τρεις αυτές περιπτώσεις συνιστούν μορφές έλλειψης ισορροπίας στην οργάνωση.

Επίτευξη της κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι η επίτευξη του άριστου μέτρου στην οργάνωση, δηλαδή η ισορροπία σ’ αυτή.

Έλλειψη οργάνωσης (από-οργάνωση) υπάρχει όταν παραμελούνται οι σκοποί, δεν παίρνονται υπόψη οι διατιθέμενες ή απαιτούμενες ανθρώπινες δυνάμεις και τα υλικά μέσα, όταν δείχνεται

<sup>14</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ. (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»

αδιαφορία για τον παράγοντα “χρόνος”, όταν δεν υπάρχει προσαρμογή της οργάνωσης στο περιβάλλον, όταν σημειώνονται συγκρούσεις και όταν υπάρχει ασάφεια ή περιπλοκή στην οργάνωση.

Υπέρ-οργάνωση διαπιστώνεται όταν υπάρχουν υπερβολικές οργανωτικές ρυθμίσεις ή όταν οι υπάρχουσες είναι ανελαστικές.

Υπό-οργάνωση διαπιστώνεται όταν υπάρχει οργανωτική υπορρύθμιση (ανεπαρκείς οργανωτικές ρυθμίσεις ή ρυθμίσεις χωρίς μελέτη και προσαρμογή στις συγκεκριμένες συνθήκες και ανάγκες).

Το άριστο μέτρο - η ισορροπία της οργάνωσης στην επιχείρηση – πετυχαίνεται με τον ορθολογισμό (μελέτη, έρευνα, επιστήμη), που οδηγεί στην πληρέστερη εφαρμογή της οικονομικής αρχής, με συνέπεια στην άριστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

## **2.6 Κύρια οργανωτικά προβλήματα της επιχείρησης<sup>15</sup>**

Τα κύρια, γενικής φύσης, οργανωτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση είναι:

- Καταμερισμός της εργασίας και ανάλυση των ενεργειών που είναι για εκτέλεση.
- Καθορισμός, διάκριση και συντονισμός των λειτουργιών της επιχείρησης (διοικητικών, επιτελικών, εκτελεστικών)
- Προσδιορισμός της διάταξης των εργαζομένων στην επιχείρηση ανθρώπων (δομή - διάρθρωση της επιχείρησης, καθορισμός της ιεραρχικής πυραμίδας).
- Εφοδιασμός με υλικά μέσα και προσαρμογή των εργαζομένων ανθρώπων σ' αυτά.
- Καθορισμός της πορείας εκτέλεσης του παραγωγικού έργου σε συνάρτηση με τους παράγοντες “χρόνος” και “χώρος”.
- Προσδιορισμός του τρόπου επικοινωνίας των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση.
- Καθορισμός της διαδικασίας λήψης των επιχειρησιακών αποφάσεων

---

<sup>15</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ., (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η όλη οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης εκδηλώνεται με δύο τρόπους: πρώτα, με τη δομή της επιχείρησης δηλαδή με τη διάταξη των προσώπων που εργάζονται σ' αυτή και τη δημιουργία κάθετων και οριζόντιων σχέσεων μεταξύ τους και δεύτερο, με την πορεία των ενεργειών που καταβάλλονται στο πλαίσιο της, δηλαδή με τη διαδικασία της εργασίας μέσα σ' αυτή. Έτσι προκύπτουν δύο μερικότερες μορφές της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης: α) η οργάνωση της δομής της, που αποτελεί το θεσμικό πρόβλημα, αναφερόμενο στη διαίρεση και διάταξη οργάνων και φορέων και β) η οργάνωση της ροής ή πορείας της εργασίας, που αποτελεί τη ρύθμιση των ενεργειών μέσα στην επιχείρηση, σε συνάρτηση με το χώρο και το χρόνο.<sup>16</sup>

#### 3.1 Ο καταμερισμός της εργασίας<sup>17</sup>

Ο καταμερισμός της εργασίας προσαρμόζεται στην κατανομή των καθηκόντων μέσα στην επιχείρηση, η οποία μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

1. Κατανομή ανάλογα με τον τρόπο εκτέλεσης, της εργασίας (προσαρμογή στο είδος της διαδικασίας της εργασίας).
2. Κατανομή με βάση το αντικείμενο (προσαρμογή στο είδος των παραγόμενων αγαθών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών).
3. Κατανομή κατά τη σειρά ή την τάξη των ενεργειών (προσαρμογή στις δύο φάσεις από τις οποίες περνούν οι ενέργειες (την απόφαση και την εκτέλεση)).
4. Κατανομή κατά τις φάσεις εκτέλεσης των ενεργειών, (προσαρμογή στις τρεις φάσεις από τις οποίες περνάει η εκτέλεση των ενεργειών, δηλαδή τον προγραμματισμό, την πραγματοποίηση και τον έλεγχο) και
5. Κατανομή με βάση τον επιδιωκόμενο σκοπό και ανάλογα με τη σχέση προς αυτόν.

<sup>16</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ. (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»

<sup>17</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ. (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»



### 3.2 Ο σχηματισμός των οργανωτικών θέσεων και τομέων στην επιχείρηση<sup>18</sup>

Μετά την περάτωση της οργανωτικής ανάλυσης με τον καταμερισμό της εργασίας, ακολουθεί η σύνθεση: τα καθήκοντα που κατανεμήθηκαν πρέπει να ανατεθούν σε φορείς δηλαδή σε πρόσωπα που εργάζονται στην επιχείρηση, με τον σχηματισμό “ θέσεων εργασίας” ή “ οργανωτικών θέσεων”.

Θέση εργασίας ή οργανωτική θέση είναι στοιχειώδης οργανωτική διαίρεση της επιχείρησης, που διαμορφώνεται ανάλογα με την έκταση της εξουσίας και της ευθύνης που χαρακτηρίζουν το φορέα της. Είναι ένα πλέγμα έργων (καθηκόντων) που συνδέεται με συγκεκριμένο πρόσωπο (φορέα), αλλά που είναι ουσιαστικά ανεξάρτητο από την αλλαγή των προσώπων. Για κάθε “θέση” πρέπει να γίνεται σαφής περιγραφή έργων δηλαδή να καθορίζεται το υλικό περιεχόμενο της θέσης. Η περιγραφή της θέσης έχει τρεις μορφές:

- A) περιγραφή των έργων (καθηκόντων) της θέσης (εικόνα εργασίας)
- B) καθορισμός των προσόντων του φορέα της θέσης (εικόνα πλήρωσης της θέσης) και
- Γ) ιεραρχική ένταξη της θέσης (διοικητική εικόνα)

Με τη συγκέντρωση, των οργανωτικών θέσεων δημιουργούνται οι οργανωτικοί τομείς, δηλαδή τα όργανα της επιχείρησης, μικρότερης ή μεγαλύτερης έκτασης, που παίρνουν διάφορες μορφές και ονομασίες όπως ομάδες, γραφεία, τμήματα, υπηρεσίες, διευθύνσεις. Η συγκέντρωση αυτή μπορεί να γίνεται με βάση το αντικείμενο που αναθέτεται στον διαμορφούμενο τομέα ή με βάση τη λειτουργική διάρθρωση της επιχείρησης. Αυτό λέγεται τομεοποίηση ή τμηματοποίηση.

Αν η συγκέντρωση γίνει κατά λειτουργίες γίνεται η ακόλουθη σύνδεση εννοιών:

A) Θέση εργασίας ή οργανωτική θέση: στοιχειώδης οργανωτική διαίρεση με συγκεκριμένα καθήκοντα και εξουσία και ευθύνη.

B) οργανωτικός τομέας αποτελούμενος από διάφορες θέσεις εργασίας και

Γ) λειτουργία της επιχείρησης, που αποτελεί κατηγορία συναφών μεταξύ τους ενεργειών.

Είναι δυνατόν ένας τομέας της επιχείρησης να έχει σαν αντικείμενο μια λειτουργία. Άλλοτε πάλι, είναι δυνατό ένας τομέας να έχει σαν αντικείμενο περισσότερες από μια λειτουργίες, όπως είναι δυνατόν η άσκηση μιας λειτουργίας μέσα στην επιχείρηση να αναθέτεται σε περισσότερους τομείς. Είναι φανερό ότι αυτό **εξαρτάται από**

<sup>18</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ, (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»

διάφορους παράγοντες, με κυριότερους, το μέγεθος, το είδος και το αντικείμενο της επιχείρησης.

Λόγω αυτής της έννοιας του τομέα (οργάνου), που παίρνει συγκεκριμένη υπόσταση μέσα στην επιχείρηση, αυτός συνδέεται με το στοιχείο του χώρου στον οποίο ασκείται η δραστηριότητά του και των υλικών μέσων που διαθέτονται γι' αυτή.

Σημειώνεται ότι, ο σχηματισμός των τομέων της επιχείρησης, ανεξάρτητα του πώς αποκαλούνται στην πράξη (διευθύνσεις, υπηρεσίες, τμήματα), πρέπει να είναι απόλυτα σαφής για αποφυγή συγχύσεων, παραλείψεων, ή συγκρούσεων.

### **3.3 Η διαμόρφωση των βαθμίδων και της ιεραρχικής πυραμίδας στην επιχείρηση<sup>19</sup>**

Ο προϊστάμενος κάθε τομέα αποτελεί μια “βαθμίδα” στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Και το σύνολο των προσώπων που κατέχουν οργανωτικές θέσεις, οι οποίες αποτελούν βαθμίδες, αποτελούν με την ευρεία έννοια, ηγεσία της επιχείρησης και λέγονται ηγετικά της στελέχη.

Τα ηγετικά στελέχη δεν βρίσκονται όλα στο ίδιο επίπεδο, αλλά, σύμφωνα και με διάκριση που έκανε ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Παραγωγικότητας, χωρίζονται ως εξής: α) Στελέχη ανώτατης ηγεσίας στα οποία περιλαμβάνονται ο Γενικός Διευθυντής και οι άμεσα κάτω απ' αυτόν προϊστάμενοι τομέων. β) Στελέχη μέσης ηγεσίας, στα οποία ανήκουν όλα τα στελέχη που κατέχουν ηγετικές θέσεις ανάμεσα σε ανώτατη και κατώτατη ηγεσία και γ) Στελέχη κατώτατης ηγεσίας, που είναι οι αρχιεργάτες, δηλαδή οι άμεσοι προϊστάμενοι των εργαζομένων εκτελεστών. (Σύμφωνα με άλλη διάκριση, η ηγεσία διακρίνεται σε ανώτατη – ανώτερη – μέση και κατώτερη, με αντίστοιχη διάκριση και των στελεχών).

Οι βαθμίδες διαφέρουν μεταξύ τους τόσο κατά το αντικείμενο, όσο και κατά την έκταση της αρμοδιότητας. Για παράδειγμα άλλο είναι το αντικείμενο της διεύθυνσης παραγωγής και άλλο το αντικείμενο της διεύθυνσης πωλήσεων, όπως, άλλη είναι η έκταση αρμοδιότητας του Γενικού Διευθυντή και άλλη του διευθυντή λογιστηρίου.

Με τις βαθμίδες δημιουργείται η διοικητική διάρθρωση της επιχείρησης. Αν στην επιχείρηση υπάρχει μόνο μια ηγετική θέση – ένας μόνο προϊστάμενος – τότε υπάρχει μόνο μια βαθμίδα (αυτό συμβαίνει

<sup>19</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ., (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμύλκας, «το οικονομικό»

στις επιχειρήσεις με πολύ μικρό μέγεθος). Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις προκύπτει μια ιεραρχική δομή των βαθμίδων, από την ανώτατη ηγετική θέση μέχρι την κατώτατη, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Η δομή αυτή παίρνει σχήμα πυραμίδας καθώς από πάνω προς τα κάτω πλαταίνουν (πληθαίνουν οι βαθμίδες) που είναι στο ίδιο ηγετικό επίπεδο. Αυτή λέγεται “ιεραρχική ή διοικητική” πυραμίδα γιατί εμφανίζει την ιεραρχική διάταξη των βαθμίδων και δείχνει τις ηγετικές (διοικητικές) οργανωτικές θέσεις στην επιχείρηση.

Όπως είναι ευνόητο, η βαθμίδα μπορεί να αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο πρόσωπο (φορέα), αλλά και σε ομάδα προσώπων, αν τη βαθμίδα κατέχει ένα συμβούλιο (λ.χ. Διοικητικό Συμβούλιο Ανώνυμης εταιρίας).

### **3.4 Το σύστημα αρμοδιοτήτων και οι μορφές του<sup>20</sup>**

Έννοια της αρμοδιότητας. *Αρμοδιότητα* σημαίνει ένα πλέγμα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μιας οργανωτικής θέσης ή μιας ηγετικής θέσης (βαθμίδας) και των φορέων τους. Η αρμοδιότητα ανήκει στην θέση ή στον τομέα (όργανο) ή στην βαθμίδα και ασκείται από τον αντίστοιχο φορέα.

Κάποτε συγχέεται η έννοια αρμοδιότητα με τα “καθήκοντα”. Τα καθήκοντα όμως αφορούν μόνο υποχρεώσεις, ενώ η αρμοδιότητα αφορά δικαιώματα και υποχρεώσεις (πρώτα δικαιώματα και μετά υποχρεώσεις). Όχι όμως ότι η αρμοδιότητα αφορά μόνο δικαιώματα.

Στις εκτελεστικές θέσεις εργασίας η αρμοδιότητα έχει σαν κύριο περιεχόμενο τα προς εκτέλεση καθήκοντα (υποχρεώσεις). Στις ηγετικές όμως θέσεις (βαθμίδες) η αρμοδιότητα είναι πλέγμα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, δηλαδή εξουσίας και ευθύνης. Και όσο ανεβαίνουμε την ιεραρχική κλίμακα τόσο διευρύνεται η αρμοδιότητα και σημαίνει, την έκταση του δικαιώματος λήψης αποφάσεων, χορήγησης εντολών και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Στο σύνολο των ηγετικών θέσεων συστατικά στοιχεία της αρμοδιότητας σαν πλέγματος δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, είναι αντίστοιχα η εξουσία και η ευθύνη.

Έννοια και μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. *Εξουσία* είναι το σύνολο των δικαιωμάτων τα οποία έχει κάποιος σε πρόσωπα και σε πράγματα, είναι συνώνυμη με την “δύναμη” και διαγράφει το πλαίσιο της δικαιοδοσίας ενός οργάνου (τομέα – βαθμίδας) και του αντίστοιχου

<sup>20</sup> Χολέβας Γιάννης, Κ., (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπύλιας, «το οικονομικό»

φορέα. *Ευθύνη* είναι το σύνολο των υποχρεώσεων που απορρέουν από την άσκηση ορισμένων δικαιωμάτων. Αν η εξουσία δίνει δικαίωμα για την εκτέλεση των έργων μιας θέσης, η ευθύνη δημιουργεί την αντίστοιχη υποχρέωση γι' αυτή. Αν η εξουσία δίνει το δικαίωμα για τη λήψη ορισμένων αποφάσεων, η ευθύνη δημιουργεί την αντίστοιχη υποχρέωση. Αν η εξουσία δίνει το δικαίωμα για τη χορήγηση εντολών σε ορισμένα πρόσωπα του κύκλου της δικαιοδοσίας της θέσης και για ορισμένα πράγματα του ίδιου κύκλου, η ευθύνη συνδέει αυτές τις εντολές. Το ίδιο συμβαίνει με την εξουσία και την ευθύνη για την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Σύμφωνα με πάγια οργανωτική αρχή, η κάθε ηγετική θέση πρέπει να έχει ίση εξουσία και ευθύνη. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να έχει περισσότερα δικαιώματα από υποχρεώσεις ή το αντίθετο.

Επίσης αποτελεί βασική οργανωτική αρχή ότι, σε περίπτωση μεταβίβασης εξουσίας, γίνεται και σύστοιχη μεταβίβαση ευθύνης και αντίστροφα. Δεν επιτρέπεται η μεταβίβαση μεγαλύτερης εξουσίας από ευθύνη ή μεγαλύτερης ευθύνης από εξουσία.

### **Συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα<sup>21</sup>**

Το ζήτημα του συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος αναφέρεται στην αρχή της μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης σε μια οργάνωση είναι μικρός, τότε η οργάνωση αυτή διοικείται κατά το συγκεντρωτικό σύστημα. Όταν, όμως, ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης προς τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης είναι μεγάλος, τότε η επιχείρηση αυτή διοικείται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Σε μια επιχείρηση που τη χαρακτηρίζει το συγκεντρωτικό σύστημα σε μεγάλο βαθμό, τα διοικητικά στελέχη των κατωτέρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας δεν έχουν σχεδόν καμία εξουσία για τη λήψη αποφάσεων. Το αντίθετο συμβαίνει εάν η επιχείρηση διοικείται με το αποκεντρωτικό σύστημα. Δηλαδή, στα στελέχη των κατωτέρων επιπέδων μεταβιβάζεται περισσότερη εξουσία και έτσι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων.

Δεν είναι δυνατό να θεωρηθούν όλες οι μορφές του συγκεντρωτικού συστήματος αναποτελεσματικές ή αποτελεσματικές. Το ίδιο ισχύει και για το αποκεντρωτικό σύστημα. Κάθε σύστημα έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του και επηρεάζεται από έναν αριθμό παραγόντων. Το μέγεθος, για παράδειγμα και η πολυπλοκότητα

<sup>21</sup> Τζωρτζιάκης Κώστας – Τζωρτζιάκη Αλεξία, (2000), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Rosili, Αθήνα

μιας επιχείρησης επηρεάζουν τον βαθμό μεταβίβασης ευθύνης και εξουσίας.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι:

- I. Άμεσος έλεγχος των εργασιών.
- II. Ομοιομορφία στις πολιτικές και στον τρόπο προσέγγισης των διαφόρων προβλημάτων.
- III. Καλύτερη χρησιμοποίηση των εξειδικευμένων στελεχών της επιχείρησης.

Ως πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος μπορεί να θεωρηθούν:

- I. Μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων, χωρίς να υπάρχει ανάγκη λήψης οδηγιών από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας.
- II. Δημιουργία έμπειρων στελεχών για να καλύψουν θέσεις των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης, όταν αυτό χρειαστεί.
- III. Λήψη καλύτερων αποφάσεων, προσαρμοσμένων στις τοπικές συνθήκες.

### **3.5 Μέθοδοι της μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης<sup>22</sup>**

#### **3.5.1 Γραμμική μέθοδος**

Η γραμμική μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Βάσει αυτής της μεθόδου, η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος μια γραμμική εξουσία, που την ασκεί πάνω στους υφισταμένους του.

Η γραμμική μέθοδος εφαρμόζεται με επιτυχία από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

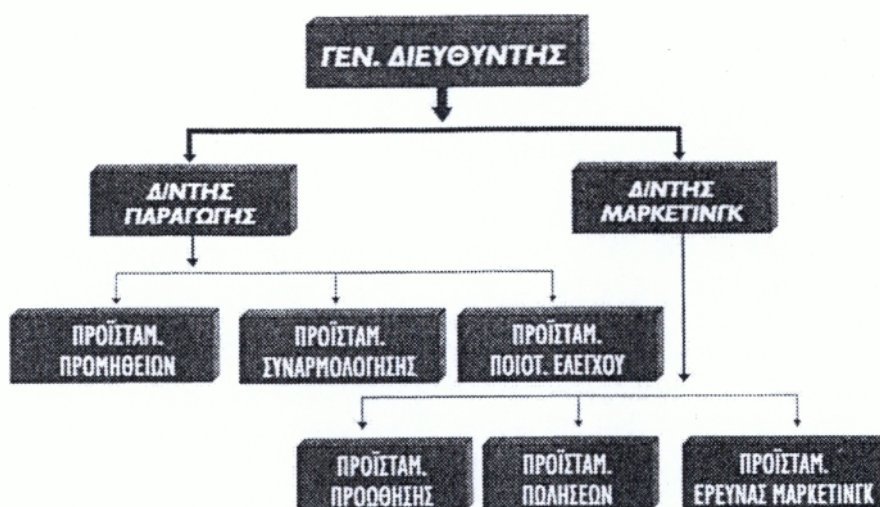
- I. Ως μέθοδος είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.
- II. Κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενό του και τους υφισταμένους του.
- III. Ο εντοπισμός των ευθυνών είναι εύκολος.

---

<sup>22</sup> Τζωρτζιάκης Κώστας – Τζωρτζιάκη Αλεξία, (2000), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Rosili, Αθήνα

Ως μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορεί να θεωρηθούν τα παρακάτω:

- I. Συνήθως η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, επειδή δεν υπάρχουν τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη που απαιτούνται για να στελεχώσουν τα διάφορα επίπεδα. Έτσι, υπάρχει συγκέντρωση της εξουσίας και γραφειοκρατία.
- II. Τα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας απαιτούν από τους υπεύθυνους των διευθύνσεων και τμημάτων να γνωρίζουν περισσότερα θέματα και να έχουν περισσότερες εξειδικεύσεις απ' ότι είχαν στην προηγούμενη κατώτερη θέση τους. Πρέπει, επομένως, να επιλέγονται στελέχη που να έχουν όλες αυτές τις ικανότητες. Αυτό, βέβαια, δεν είναι πάντα κατορθωτό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσκαμψία στη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης, καθώς και στη λήψη αποφάσεων. Άρα δεν υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.
- III. Υπάρχουν δυσκολίες συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας, όταν τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι πολλά.



*Γραμμική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης*

### 3.5.2 Λειτουργική μέθοδος

Η λειτουργική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στηρίζεται στην αρχή της εξειδίκευσης του Fr. W. Taylor. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε ειδική δραστηριότητα έχει άμεση γραμμική εξουσία και ευθύνη μέχρι του σημείου εφαρμογής της. Έτσι, κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανώτερους του, με βάση πάντα την αρχή της εξειδίκευσης της εργασίας. Η λειτουργική μέθοδος αναγνωρίζει το δικαίωμα στα εξειδικευμένα

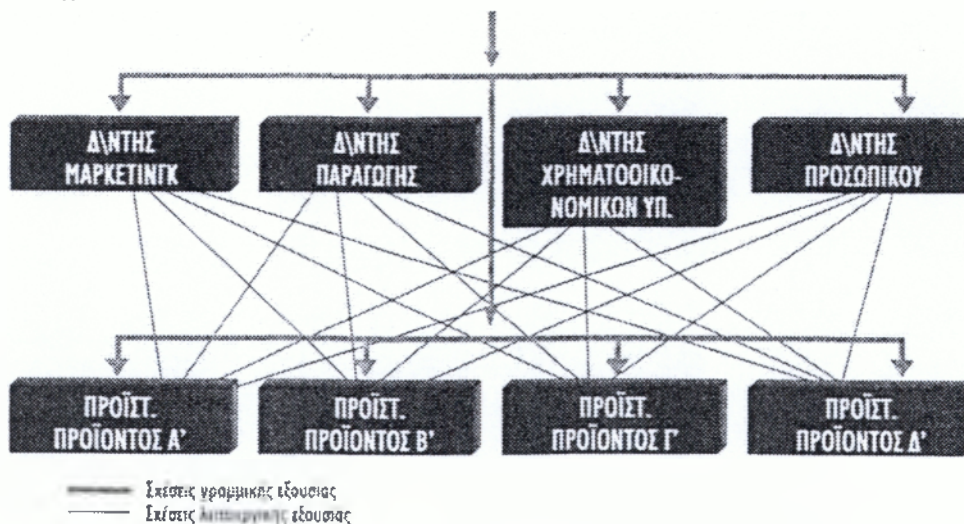
στελέχη της επιχείρησης να ασκήσουν λειτουργική εξουσία. Δηλαδή, τα στελέχη αυτά γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα το οποίο ανήκει στην αρμοδιότητά τους. Έτσι, κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από τόσους προϊστάμενους όσα είναι και τα εξειδικευμένα θέματα με τα οποία ασχολείται. Κάθε προϊστάμενος εποπτεύει τον υφιστάμενο μόνο για το συγκεκριμένο θέμα που ανήκει στην αρμοδιότητά του.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι πως δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την εξειδίκευση ορισμένων στελεχών. Αυτό, δε, το επιτυγχάνει με την παροχή εξουσίας σ' αυτά τα στελέχη, προκειμένου να κατευθυνθούν και να ελέγξουν εκείνη τη λειτουργία στην οποία έχουν εξειδικευτεί.

Ως μειονέκτημα αυτής της μεθόδου θεωρούνται τα εξής:

- I. Παύει να ισχύει η διοικητική ιεραρχία
- II. Δημιουργείται σύγχυση αρμοδιοτήτων, και αυτό συνήθως οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ των διοικητικών οργάνων.
- III. Προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας και αποπροσανατολισμό από τους στόχους της επιχείρησης.

Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου δεν έχει εξαπλωθεί, γιατί τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει είναι περισσότερα από τα πλεονεκτήματα.



*Λειτουργική εξουσία επί γραμμικών τμημάτων*

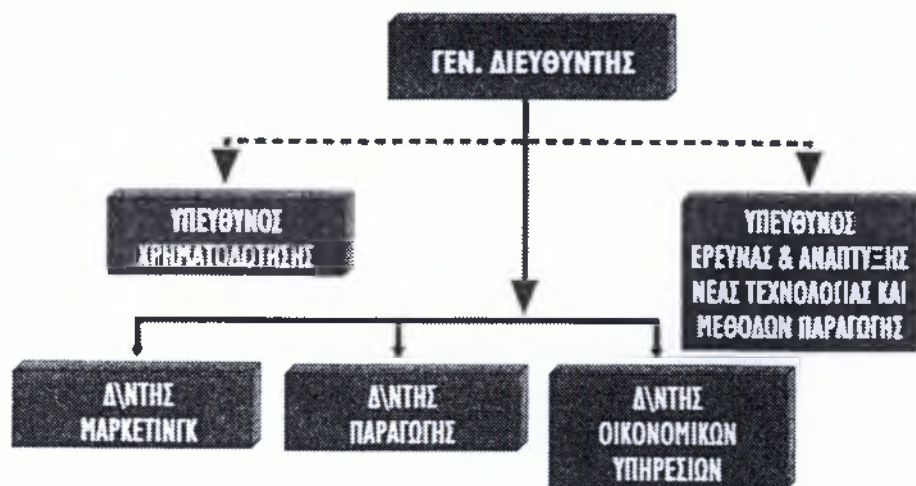
### 3.5.3 Γραμμική/ επιτελική μέθοδος

Με τη μέθοδο αυτή διατηρείται η γραμμική μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Σε αυτήν, όμως, προστίθεται στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης επιτελείο ειδικών, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Τα άτομα αυτά ονομάζονται σύμβουλοι ή εμπειρογνώμονες. Οι

οργανωτικές αυτές μονάδες ή υπηρεσίες διευκολύνουν το έργο των διοικητικών στελεχών, κυρίως των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης.

Η γραμμική/ επιτελική μέθοδος προέρχεται από το συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Έτσι, με τη μέθοδο αυτή αποφεύγονται πολλά από τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων, ενώ παράλληλα διατηρούνται τα πλεονεκτήματά τους. Αυτό που προστίθεται στη γραμμική μέθοδο και δημιουργείται η γραμμική/ επιτελική μέθοδος είναι συνήθως εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως της έρευνας και της ανάπτυξης νέας τεχνολογίας και μεθόδων παραγωγής.

Η μεικτή αυτή μέθοδος έχει μεγάλη εφαρμογή σήμερα στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις.



*Γραμμική / επιτελική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης*



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

#### 4.1 Το πρόβλημα στην παραδοσιακή οργάνωση<sup>23</sup>

Στην παραδοσιακή της μορφή η επιχείρηση λειτουργεί ως ένα σύνολο από τμήματα: παραγωγή, διακίνηση, λογιστήριο, οικονομικές υπηρεσίες, ανθρώπινοι πόροι, πωλήσεις, μάρκετινγκ. Οι περισσότερες διαδικασίες συνήθως «κατοικούν» σε ένα συγκεκριμένο τμήμα – είναι εσωτερικές.

Στην παραδοσιακή οργάνωση λίγες εσωτερικές διαδικασίες τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής από την ανώτατη διοίκηση. Θεωρούνται απλώς μια εσωτερική υπόθεση για μεσαία και χαμηλόβαθμα στελέχη. Επιπλέον υπάρχουν πολλοί υπεύθυνοι για κάθε διαδικασία και έτσι η ευθύνη για την καλή διεκπεραίωσή της διαχέεται και χάνεται.

Αλλά και η ροή των διαδικασιών από τμήμα σε τμήμα δεν τυγχάνει μεγάλης προσοχής. Οι διαδικασίες είναι ξεκομμένες μεταξύ τους καθώς το κάθε τμήμα λειτουργεί ως μια σχεδόν ανεξάρτητη οντότητα, με δική του φιλοσοφία και ιδιαίτερους τρόπους προσέγγισης. Στα όρια μεταξύ των τμημάτων εμφανίζονται ασυνέχειες, καθυστερήσεις, λάθη και συχνά συγκρούσεις. Ένα μεγάλο μέρος από τη δραστηριότητα των στελεχών αναλώνεται έτσι σε προστριβές κατά την παραλαβή και την παράδοση της σκυτάλης των διαδικασιών.

Εδώ και λίγα χρόνια έχει γίνει συνείδηση ότι μέσα στις διαδικασίες της παραδοσιακής επιχείρησης φωλιάζουν τεράστιες πηγές ανεπάρκειας, σπατάλης, γραφειοκρατίας και εσωστρέφειας, που αφαιμάσσουν την ανταγωνιστικότητα της. Σήμερα οι μάνατζερ εστιάζουν την προσοχή τους στην εξάλειψη όλων των ανεπαρκειών που σχετίζονται με τις διαδικασίες. Στις νέες διαδικασίες επιζητούν τη νέα ανταγωνιστικότητα. Και γι' αυτό η λέξη διαδικασία «βασιλεύει» στο βιβλίο της σύγχρονης διοίκησης.

---

<sup>23</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

## **4.2 Διαδικασίες και νέα ανταγωνιστικότητα<sup>24</sup>**

Τα νέα στοιχεία ανταγωνιστικότητας είναι η ταχύτητα, το χαμηλό κόστος, η ποιότητα, οι καινοτομίες – όλα μαζί. Και πρωταρχικό ρόλο παίζει η ταχύτητα. Ο πελάτης δεν θέλει μονάχα ενδιαφέροντα προϊόντα σε καλή ποιότητα και χαμηλές τιμές – τα θέλει και γρήγορα, αλλιώς έχει πλήθος άλλων επιλογών καθώς ο ανταγωνισμός караδοκεί.

Με όλα αυτά τα στοιχεία ανταγωνιστικότητας προσπαθούν να διαποτίσουν σήμερα οι επιχειρήσεις τις διαδικασίες τους. Επενδύοντας σε καινοτόμα συστήματα πληροφορικής, προσπαθούν να τις αυτοματοποιήσουν, όσο μπορούν, και να τις κάνουν ταχύτερες, φθηνότερες, με μικρότερο περιθώριο λάθους.

Έτσι συγχωνεύουν επιμέρους δραστηριότητες σε μία. Απλοποιούν τις διαδικασίες καταργώντας τους ελέγχους και τις γραφειοκρατικές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία. Τις αξιολογούν σύμφωνα με την αξία που δημιουργούν για τον πελάτη. Ολοκληρώνουν πολλές ξεκομμένες διαδικασίες σε μια. Προτυποποιούν και ομογενοποιούν τις διαδικασίες σε κάθε γραφείο και σε κάθε χώρα όπου λειτουργούν. Αντικαθιστούν μερικές ολοσχερώς με πληροφορικά συστήματα που υποστηρίζουν τις αποφάσεις επί γραμμής.

Ή καταργούν παντελώς τη διαδικασία και την ξαναδημιουργούν από την αρχή.

## **4.3 ΟΙ ΒΛΑΒΕΡΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ**

### **4.3.1 Γιατί χρησιμοποιείται η ιεραρχική δομή<sup>25</sup>**

Η ιεραρχική δομή είναι δημοφιλής, γιατί θεωρείται ότι εξασφαλίζει τον έλεγχο, ιδιαίτερα του προσωπικού και των δαπανών. Αυτό συμβαίνει επειδή εφοδιάζει τον καθένα με ένα αφεντικό που παρακολουθεί τι κάνει. Έχουν αρκετούς λόγους οι παραδοσιακοί managers για να πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει για κάθε εργαζόμενο κάποιος που θα προσέχει τι κάνει. Για παράδειγμα, το προσωπικό είναι υποχρεωμένο να κάνει τη δουλειά του όπως προδιαγράφουν τα εγχειρίδια εργασίας, και να συμπεριφέρεται σωστά, δηλαδή σύμφωνα με την επιχειρησιακή

---

<sup>24</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

<sup>25</sup> Weaver Charles. N, (1995), MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Anubis, Αθήνα

διαδικασία και τακτική. Ορισμένοι υπάλληλοι, μόλις τους δοθεί η ευκαιρία, θα εκμεταλλευτούν την επιχείρηση και τους συναδέλφους τους. Με τους ελέγχους εξασφαλίζουμε ότι αυτό δεν θα συμβεί.

#### **4.3.2 Η επιρροή της ιεραρχίας στον τρόπο σκέψης των διευθυντών και των υπαλλήλων<sup>26</sup>**

Είναι απαραίτητη η διαφύλαξη της τάξης μέσα στους οργανισμούς. Όμως, η μανία των managers για τη διαφύλαξη της τάξης, μέσω του ελέγχου και της συμμόρφωσης, έχει καταλήξει να τους κάνει να παρανοήσουν τον πραγματικό λόγο ύπαρξης της ιεραρχίας. Συνήθως, η εκπαίδευση των διευθυντών είναι τέτοια που τους κάνει να έχουν την εντύπωση ότι το βασικό τους καθήκον είναι να χορεύουν στο ταπί τους υπαλλήλους για να βγάλουν περισσότερη δουλειά, να εξασφαλίζουν τις προδιαγεγραμμένες ποσότητες παραγωγής, να τους κάνουν να συμμορφώνονται με τα πρότυπα εργασίας και να βεβαιώνονται ότι δεν υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό. Από τη δική τους πλευρά και οι υπάλληλοι νομίζουν επίσης ότι η δικιά τους δουλειά είναι να κάνουν ακριβώς όλα όσα προσδοκούν από αυτούς οι διευθυντές τους. Αυτά όλα είναι λάθος. Αναγκάζουν τον διευθυντή να παίζει το ρόλο του δικτάτορα, εκείνου που παρακολουθεί, κρίνει και επιβάλλει πειθαρχία. Οι υπάλληλοι δεν πρέπει ποτέ να ρωτούν και να αντιδρούν. Πρέπει πάντα να φέρονται με σεβασμό, να κάνουν πολιτική να μη λένε τίποτα παρακινδυνευμένο και να παραδέχονται το φταίξιμό τους.

Η πραγματική δουλειά των υπαλλήλων είναι να γνωρίζουν ότι έχουν να κάνουν με πελάτες, τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό, να προσπαθούν να εξακριβώνουν τι είναι αυτό που ζητούν οι πελάτες και να εργάζονται σκληρά για να το προσφέρουν. Ο πραγματικός ρόλος των διευθυντών είναι να μαθαίνουν τους υπαλλήλους τους πώς να βλέπουν τα πράγματα από αυτή την πλευρά και να τους βοηθούν να δίνουν αυτά που ζητούν οι πελάτες. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να περιμένει ένας υπάλληλος τις κατευθύνσεις από το διευθυντή του, αλλά να τις αναζητεί στους πελάτες.

Δεν θα πάψουμε να χρειαζόμαστε τις οργανωτικές ιεραρχίες. Αυτές, όμως θα έχουν λιγότερα επίπεδα, με τη βοήθεια του ανασχεδιασμού. Αλλά το πραγματικό πρόβλημα είναι ότι παρανοούν το σκοπό της ιεραρχίας οι υπέρμαχοι του παραδοσιακού management. Τις ιεραρχίες τις βλέπουν ως κατακόρυφες κατασκευές που ο σκοπός τους είναι να διαφυλάττουν την τάξη μέσω του ελέγχου και της συμμόρφωσης. Στην πραγματικότητα η τάξη δεν είναι παρά μια συμπτωματική λειτουργία της ιεραρχίας. Τις ιεραρχίες θα πρέπει να τις

<sup>26</sup> Weaver Charles. N, (1995), MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Anubis, Αθήνα

βλέπουμε ως οριζόντιες κατασκευές, που έχουν σκοπό την κινητοποίηση όλου του δυναμικού της επιχείρησης για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Υπάρχει πολλή παρανόηση πάνω στο ζήτημα του σκοπού της ιεραρχίας, γι' αυτό θα ήθελα να διατυπώσω ένα νόμο για να αποσαφηνίσω το θέμα. Ονομάζεται σιδηρούς νόμος της ιεραρχίας.

*Σε κάθε πετυχημένο οργανισμό, το 99,9% της εργασίας γίνεται οριζόντια. Μόνο το 0,1% γίνεται κατακόρυφα.*

Οι μικροδιευθυντές των παραδοσιακών οργανισμών συμπεριφέρονται σαν να ήταν αντίστροφα τα ποσοστά αυτά.

### **4.3.3 Η ιεραρχία οδηγεί στη στασιμότητα<sup>27</sup>**

Όπως ξέρει ο καθένας που έχει δουλέψει σε ένα μεγάλο οργανισμό, όσο αναπτύσσεται και γίνεται πιο πολύπλοκος ο οργανισμός, τόσο πιο ακατανίκητη γίνεται η τάση για αυστηρότερους ελέγχους. Η ανάπτυξη του οργανισμού συνεπάγεται την πρόσληψη περισσότερων υπαλλήλων και αυτή με τη σειρά της σημαίνει περισσότερους επόπτες, προϊστάμενους, διευθυντές και ελέγχους κάθε είδους. Επίσης, η ανάπτυξη συνεπάγεται όλο και περισσότερες απαιτήσεις για τεκμηρίωση, καθώς και όλο και υψηλότερες ιεραρχίες, που φτάνουν σε ορισμένες περιπτώσεις μέχρι τα επτά ή οκτώ επίπεδα. Η τάση αυτή επιδεινώνεται εξαιτίας των εξωτερικών πιέσεων, όπως οι αυξανόμενες απολογιστικές απαιτήσεις, που προβάλλουν διάφοροι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς οι οποίοι εποπτεύουν, ρυθμίζουν και φορολογούν, καθώς αυξάνονται οι δικαιοδοσίες τους όλο και περισσότερο. Όσο αυξάνονται οι απολογιστικές απαιτήσεις, τόσο μειώνεται το ποσοστό των υπαλλήλων που ασχολούνται με τις κεντρικές δραστηριότητες του οργανισμού, τόσο πιο δυσανάλογη γίνεται η σχέση μεταξύ των διευθυντών και του επιτελικού προσωπικού αφενός και των εργατών αφετέρου. Επίσης, δίνεται περισσότερη έμφαση στις τυπικές διαδικασίες. Συχνά αναπτύσσεται πλεονάζον επιτελικό προσωπικό, καθώς πολλαπλασιάζονται τα επίπεδα στις μονάδες που διοικούν και εγκρίνουν. Πολλοί οικονομολόγοι είναι πεπεισμένοι ότι η αξία που προσθέτουν οι γραφειοκράτες σε έναν οργανισμό είναι αρνητική. Επιπλέον, παρουσιάζεται συχνά το φαινόμενο να διαχέεται η εξουσία και η ευθύνη, για να κυκλοφορεί και το χρήμα. Έτσι η οργάνωση και διοίκηση μέσα σε ένα μεγάλο ιεραρχικό οργανισμό είναι ενδεχόμενο να καταλήξει σε ακαμψία, σε καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων και, τελικά σε "βάλτωμα" του οργανισμού.

<sup>27</sup> Weaver Charles. N, (1995), MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Anubis, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 5.1 Η οργάνωση γύρω από δίκτυα και διαδικασίες

Η ιεραρχική δομή οργάνωσης από την κορυφή προς τα κάτω που λειτουργούσε στο παρελθόν είναι παρωχημένη. Στην οικονομία της τεχνολογικής επανάστασης οι πληροφορίες και η γνώση δεν είναι συσσωρευμένες στην κορυφή αλλά διοχετεύονται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Αυτοί που σκέπτονται δεν διαχωρίζονται από αυτούς που πραγματοποιούν γιατί υπάρχουν σκεπτόμενοι παντού. Με τη διάχυση της γνώσης επέρχεται και διάσπαση της εξουσίας. Μεμονωμένα άτομα και ομάδες αποκτούν εξουσία όχι από την ιεραρχία, αλλά από τις ικανότητες και τις γνώσεις που κατέχουν. Αυτές οι αλλαγές έχουν προκαλέσει την αντικατάσταση των συγκεντρωτικών μορφών ιεραρχίας από δίκτυα.<sup>28</sup>

Η λιτότητα είναι ένας από τους κύριους στόχους των σημερινών προσπαθειών για αλλαγή καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν την ανταγωνιστικότητά τους στην ευελιξία, στην ταχύτητα, στο χαμηλό κόστος.

Ταυτόχρονα οι αλλαγές αποσκοπούν να προσδώσουν στην οργάνωση μεγαλύτερη εξωστρέφεια. Οι νέες δομές είναι περισσότερο πελατοκεντρικές από ποτέ.

Στη διαδικασία της αλλαγής επανεξετάζονται όχι μόνο όλοι οι ρόλοι, αλλά και όλες οι ανάγκες ύπαρξης. Της κάθε θυγατρικής, της κάθε παραγωγικής μονάδας, του κάθε τμήματος και της κάθε θέσης εργασίας. Και οι ρόλοι αναδιατάσσονται, ενισχύονται ή καταργούνται ανάλογα, με γνώμονα την αξία που δημιουργούν.

Στη νέα οργάνωση η εξουσία για λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι ισχυρά συγκεντρωμένη. Δεν υπάρχουν πλέον ασαφείς ευθύνες ασαφώς κατανεμημένες σε πολλούς. Η ευθύνη συγκεντρώνεται σε ένα ή ελάχιστα πρόσωπα.

Στη νέα οργάνωση μια δραστηριότητα επιτελείται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο. Την έννοια της ανάθεσης που επικρατούσε στην παραδοσιακή επιχείρηση αντικαθιστά η ενδυνάμωση των εργαζομένων για λήψη αποφάσεων.

Στη νέα οργάνωση οι διαδικασίες είναι ενοποιημένες και επιτελούνται από ενδυναμωμένες, αυτοδιοικούμενες μονάδες. Η

<sup>28</sup> Κυριαζόπουλος Παναγιώτης, Γ – Τερζίδης Κωνσταντίνος, Π, (2000), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ στην 3<sup>η</sup> βιομηχανική Επανάσταση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας είναι έτσι ενσωματωμένα στη νέα οργανωτική δομή.

Από τη νέα οργάνωση απουσιάζει παντελώς η γραφειοκρατία και η διαμεσολάβηση, που πρυτάνευαν στην παραδοσιακή επιχείρηση. Οι έλεγχοι και η επίβλεψη έχουν περιοριστεί στο ελάχιστο και στο απολύτως αναγκαίο. Η διοίκηση έχει δώσει θέση στην ηγεσία.<sup>29</sup>

## **5.2 Διαδικασίες και ομάδες<sup>30</sup>**

Ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας, ξεκινάει από τον πελάτη. Έτσι εξασφαλίζεται ο εξωστρεφής προσανατολισμός της νέας οργανωτικής δομής.

Στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες οι δραστηριότητες είναι πολύ πιο σύνθετες και πολυδιάστατες από ό,τι πριν. Το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας είναι πολύ πιο πλούσιο. Ο αριθμός των εργαζομένων είναι σημαντικά μειωμένος σε σχέση με το παρελθόν, αλλά η συνολική παραγωγικότητα είναι αυξημένη χάρη στη νέα τεχνολογία.

Οι εργαζόμενοι είναι τώρα ενδυναμωμένοι να λαμβάνουν αποφάσεις. Κάνουν τη δουλειά τους χωρίς να χρειάζονται σε κάθε βήμα έγκριση ή έλεγχο από τους ανώτερους τους. Και εργάζονται μέσα σε αυτοδιοικούμενες, διατμηματικές ομάδες, που είναι και οι βασικές οργανωτικές μονάδες της νέας οργάνωσης.

Τα μέλη της ομάδας δεν είναι ανάγκη να βρίσκονται στον ίδιο χώρο. Η πληροφορική και τα σύγχρονα δίκτυα επιτρέπουν τη διαρκή, αποδοτική συνεργασία ανάμεσα σε ανθρώπους σε διαφορετικές χώρες που δεν έχουν καν γνωριστεί μεταξύ τους.

Ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές ομάδες. Σε μόνιμες ομάδες που διαχειρίζονται ολόκληρες, ενοποιημένες διαδικασίες. Ή σε ομάδες που δημιουργούνται επί τούτου και αναλαμβάνουν να επιτελέσουν ένα έργο μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Με το πέρας του έργου η προσωρινή ομάδα αυτοδιαλύεται. Και αργότερα για κάποιο άλλο έργο άλλη ομάδα θα δημιουργηθεί με

---

<sup>29</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

<sup>30</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

διαφορετικό σχήμα, με διαφορετική σύνθεση, με διαφορετικό ρόλο για το κάθε μέλος.

Καθώς ενισχύεται η τάση για αυτοδιοικούμενες ομάδες, θα βλέπουμε στο μέλλον όλο και πιο ρευστές οργανωτικές δομές. Οι επιχειρήσεις θα μοιάζουν όλο και περισσότερο με μια αμοιβάδα που μεταλλάσσεται διαρκώς για να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η τάση για ομαδική εργασία δημιουργεί και νέες, μεγαλύτερες απαιτήσεις από τον κάθε εργαζόμενο για ικανότητες διαπροσωπικών σχέσεων και πνεύμα συνεργασίας. Αλλά αυτή δεν είναι φυσικά η μόνη πρόκληση. Καθώς η ομάδα διαχειρίζεται ολόκληρες, ενοποιημένες διαδικασίες, ο κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να αποκτήσει πολλαπλές δεξιότητες για να μπορεί να επιτελεί πολλές δραστηριότητες μαζί.

Στην παραδοσιακή επιχείρηση οι ανάγκες απαιτούσαν αυστηρή εξειδίκευση. Στη νέα οικονομία οι εργαζόμενοι καλούνται να μεταλλαχθούν σε πολυδύναμους εργάτες γνώσης.

### **5.3 Η οργάνωση χωρίς εσωτερικά όρια<sup>31</sup>**

Ο ανασχεδιασμός αλλάζει το δομικό χαρακτήρα της επιχείρησης. Από τμηματικό τον μετατρέπει σε διαδικαστικό. Οι βασικές μονάδες εργασίας στη νέα οργανωτική δομή είναι οι διαδικασίες και οι διατμηματικές ομάδες και όχι πια τα τμήματα.

Τα τμήματα συνεχίζουν να υπάρχουν, αλλά είναι πιο εξωστρεφή και έχουν λιγότερη ισχύ από πριν. Ο ρόλος τους μεταλλάσσεται καθώς λειτουργούν υποστηρικτικά για τις ομάδες και ως κέντρα παρακολούθησης και ανάπτυξης της τεχνογνωσίας που απαιτείται.

Με την πτώση των τειχών ανάμεσα στα τμήματα το τοπίο μέσα στην επιχείρηση μεταμορφώνεται σε ένα ανοιχτό πεδίο. Τα εσωτερικά ίδια μικροσυμφέροντα, τα πολιτικά παιχνίδια και οι συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων που επικρατούσαν στην παραδοσιακή οργάνωση και συχνά δρούσαν ως τροχοπέδη της ανάπτυξης έτσι εξουδετερώνονται σε σημαντικό βαθμό. Την κατακερματισμένη παραδοσιακή οργάνωση αντικαθιστά η οργάνωση χωρίς εσωτερικά όρια. Μέσα σ' αυτήν επικρατεί μια κοινή εταιρική κουλτούρα εμποτισμένη με εξωστρέφεια και με πνεύμα συνεργασίας για τη δημιουργία κοινής αξίας.

---

<sup>31</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

## 5.4 Ο ΝΕΟΣ ΚΟΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 5.4.1 Οι εργασίες αλλάζουν - από καθήκοντα σε πολυδιάστατη εργασία<sup>32</sup>

Όσο η εργασία γίνεται περισσότερο πολυδιάστατη, τόσο γίνεται και περισσότερο ουσιώδης. Ο ανασχεδιασμός εξαλείφει όχι μόνο την περιττή αλλά και την εργασία που δεν προσθέτει αξία.

Μετά τον ανασχεδιασμό, η εργασία γίνεται πιο ευχάριστη, γιατί οι εργαζόμενοι έχουν μια μεγαλύτερη αίσθηση ολοκλήρωσης, περάτωσης και επιτεύγματος, από το έργο τους. Επικεντρώνουν την προσοχή τους στους πελάτες και η ικανοποίηση των πελατών γίνεται ο στόχος τους. Δεν προσπαθούν μόνο να ικανοποιήσουν τον προϊστάμενο τους ή να ανέλθουν βαθμιαία στην ιεραρχία.

Επιπλέον, η εργασία γίνεται περισσότερο ενδιαφέρουσα, γιατί τα καθήκοντα των εργαζομένων περιέχουν ένα μεγαλύτερο μέρος προσωπικής ανάπτυξης και μάθησης. Σε ένα περιβάλλον ομάδας διαδικασίας, η προσωπική εξέλιξη δεν σημαίνει άνοδο στην ιεραρχία, αλλά το άνοιγμα των οριζόντων, τη δυνατότητα να μάθει κανείς περισσότερα, ώστε να μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για ένα μεγαλύτερο μέρος της διαδικασίας. Μετά τον ανασχεδιασμό δεν υπάρχει η έννοια της «τέλειας γνώσης» μιας δουλειάς. Όσο μεγαλώνει η γνώση και η εμπειρία του εργαζομένου, μεγαλώνει μαζί τους και η δουλειά.

Επίσης, αφού οι εργαζόμενοι σε ανασχεδιασμένες διαδικασίες καταναλώνουν περισσότερο χρόνο σε εργασία που προσθέτει αξία και λιγότερο χρόνο σε εργασία που δεν προσθέτει, οι συνεισφορές τους στην επιχείρηση γίνονται μεγαλύτερες και, συνεπώς, οι εργασίες σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον συνήθως αμείβονται καλύτερα.

Υπάρχει όμως και μια άλλη πλευρά σε όλα αυτά τα καλά νέα για την εργασία σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον. Οι εργασίες μπορεί να ικανοποιούν περισσότερο, αλλά έχουν περισσότερες απαιτήσεις και γίνονται πιο δύσκολες. Ένα μεγάλο τμήμα της παλιάς εργασίας ρουτίνας εξαλείφεται ή αυτοματοποιείται. Αν το παλαιό πρότυπο ήταν «απλά καθήκοντα για απλούς ανθρώπους», το καινούργιο είναι «πολύπλοκες δουλειές για έξυπνους ανθρώπους», κάτι που ανεβάζει το όριο εισόδου στον κόσμο της εργασίας. Πολύ λίγες απλές θέσεις εργασίας ρουτίνας, χωρίς εξειδίκευση, προσφέρονται πλέον σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον.

<sup>32</sup> Hammer Michael – Champy James, (1995), ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλίος, Αθήνα



#### **5.4.2 Οι ρόλοι των εργαζομένων αλλάζουν - από ελεγχόμενοι γίνονται δυναμικά συμμετέχοντες**<sup>33</sup>

Μια παραδοσιακή εταιρία, προσανατολισμένη στα καθήκοντα, προσλαμβάνει υπαλλήλους και περιμένει ότι αυτοί θα σεβασθούν τους κανόνες. Οι εταιρίες που έχουν ανασχεδιασθεί, δεν θέλουν υπαλλήλους που σέβονται τους κανόνες. Όπως η διεύθυνση καθιστά υπεύθυνες τις ομάδες για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, πρέπει επίσης να τους δίνει την ευχέρεια να πάρουν τις αποφάσεις που απαιτούνται για την περάτωση της.

Αυτοί που εργάζονται σε μια ανασχεδιασμένη διαδικασία είναι αναγκαστικά ενδυναμωμένοι. Ως εργαζόμενοι σε ομάδα διαδικασίας, έχουν και το δικαίωμα και την υποχρέωση να σκέπτονται, να συναλλάσσονται, να κρίνουν και να παίρνουν αποφάσεις. Οι διαδικασίες δεν μπορούν να ανασχεδιασθούν χωρίς την ενδυνάμωση των εργαζομένων: Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που ανασχεδιάζονται πρέπει να συμπεριλάβουν πρόσθετα κριτήρια για τις προσλήψεις τους. Δεν είναι πια αρκετό να ελέγξουν την εκπαίδευση, την κατάρτιση και τις ικανότητες των υποψηφίων υπαλλήλων. Ο χαρακτήρας τους αποτελεί ένα ακόμα κριτήριο. Μπορούν να ξεκινήσουν κάτι μόνοι τους; Έχουν αυτοπειθαρχία; Έχουν το ενδιαφέρον που απαιτείται για να ικανοποιήσουν ένα πελάτη;

Ο ανασχεδιασμός και η ενδυνάμωση, που προέρχεται από αυτόν παίζουν σοβαρό ρόλο στο ποιους υπαλλήλους θα προσλάβει μια εταιρία.

#### **5.4.3 Η προετοιμασία για εργασία αλλάζει - από την κατάρτιση στην εκπαίδευση**<sup>34</sup>

Αν η δουλειά στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες απαιτεί από τους εργαζόμενους να μην ακολουθούν τους κανόνες, αλλά μάλλον να χρησιμοποιούν την κρίση τους για να κάνουν το σωστό, τότε οι εργαζόμενοι χρειάζονται αρκετή εκπαίδευση ώστε να μπορούν να διακρίνουν οι ίδιοι ποιο είναι το σωστό. Οι παραδοσιακές επιχειρήσεις δίνουν συνήθως έμφαση στην κατάρτιση των εργαζομένων, δείχνοντας τους πώς να εκτελούν κάποια εργασία ή πώς να χειρίζονται μια συγκεκριμένη κατάσταση ή κάποια άλλη. Στις επιχειρήσεις που έχουν ανασχεδιασθεί, η έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση ή στην πρόσληψη των εκπαιδευμένων. Η κατάρτιση αυξάνει τις ικανότητες και την

<sup>33</sup> Hammer Michael – Champy James, (1995), ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλαίος, Αθήνα

<sup>34</sup> Hammer Michael – Champy James, (1995), ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλαίος, Αθήνα

επιδεξιότητα και διδάσκει τους εργαζομένους «πως» να κάνουν μια δουλειά. Η εκπαίδευση αυξάνει τη διορατικότητα και την κατανόησή τους και τους διδάσκει το «γιατί».

#### **5.4.4 Το επίκεντρο των μέτρων απόδοσης και ανταμοιβής μετατοπίζεται - από τη δράση στα αποτελέσματα<sup>35</sup>**

Ο ανασχεδιασμός υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν μερικές βασικές αντιλήψεις σχετικά με τις αμοιβές. Για παράδειγμα η απόδοση ενός εργαζομένου σε μια ανασχεδιασμένη δουλειά φέτος, δεν εγγυάται τίποτε σχετικά με την απόδοσή του στα επόμενα χρόνια. Γι' αυτόν τον λόγο οι βασικοί μισθοί σε επιχειρήσεις με ανασχεδιασμένες διαδικασίες παραμένουν συνήθως σταθεροί (εκτός από τις τιμαριθμικές προσαρμογές). Οι ουσιαστικές ανταμοιβές για τις αξιοσημείωτες επιδόσεις παίρνουν την μορφή πριμ και όχι αυτή των αυξήσεων στο βασικό μισθό.

Και άλλες αντιλήψεις περί αμοιβών εγκαταλείπονται μετά τον ανασχεδιασμό: η αμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία ή την αρχαιότητα, η αμοιβή μόνο και μόνο για την παρουσία, καθώς και η παροχή αυξήσεων μόνο και μόνο γιατί πέρασε ένας χρόνος υπηρεσίας.

Στις ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις η συνεισφορά και η απόδοση είναι οι κύριες βάσεις για την αμοιβή. Η απόδοση μετριέται με την αξία που παράγεται και η αμοιβή πρέπει να καθορίζεται ανάλογα.

#### **5.4.5 Οι οργανωτικές δομές αλλάζουν - από ιεραρχικές σε επίπεδες<sup>36</sup>**

Όταν μια ολόκληρη διαδικασία περιέρχεται στη δικαιοδοσία μιας ομάδας, η διαχείριση της διαδικασίας αυτής αποτελεί και αυτή έργο της ομάδας. Τώρα λαμβάνονται αποφάσεις και επιλύονται προβλήματα από την ομάδα κατά την διάρκεια των εργασιών της, ενώ παλαιότερα απαιτούσαν συνεδριάσεις των μάνατζερ. Η μετάθεση της ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων σε αυτούς που κάνουν τη δουλειά, σημαίνει ότι οι παραδοσιακοί ρόλοι των μάνατζερ περιορίζονται. Οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται πλέον τόσο πολλή διαχειριστική «συγκολλητική ουσία» όπως παλαιότερα, για τον συντονισμό της εργασίας. Μετά τον ανασχεδιασμό, δεν απαιτούνται πλέον στρατιές ολόκληρες για την

<sup>35</sup> Hammer Michael – Champy James, (1995), ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλαίος, Αθήνα

<sup>36</sup> Hammer Michael – Champy James, (1995), ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλαίος, Αθήνα

επανασυγκόλληση των κατεμαχισμένων διαδικασιών. Όταν υπάρχουν λιγότεροι μάνατζερ, απαιτούνται και λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Σε επιχειρήσεις που έχουν ανασχεδιασθεί, η οργανωτική δομή δεν είναι πολύ σημαντικό ζήτημα. Η εργασία οργανώνεται με βάση τις διαδικασίες και τις ομάδες που τις εκτελούν. Γραμμές επικοινωνίας; Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν με όποιον έχουν ανάγκη. Ο έλεγχος γίνεται από αυτούς που εκτελούν τη διαδικασία.

#### **5.4.6 Οι μάνατζερ αλλάζουν – από επιστάτες σε προπονητές<sup>37</sup>**

Οι ομάδες διαδικασίας, μονομελείς ή πολυμελείς, δεν έχουν ανάγκη από προϊσταμένους-αφεντικά, χρειάζονται προπονητές. Οι ομάδες διαδικασίας ζητούν οδηγίες από τους προπονητές τους. Οι προπονητές βοηθούν τις ομάδες να λύσουν προβλήματα. Οι προπονητές δεν είναι μέσα στη δράση, αλλά αρκετά κοντά της για να υποβοηθούν την ομάδα στο έργο της.

Οι παραδοσιακοί προϊστάμενοι δεν έχουν να κάνουν πολλά πράγματα σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον. Οι μάνατζερ πρέπει να αλλάζουν ριζικά τον ρόλο τους – από εποπτικό σε ενεργοποιητικό και διευκολυντικό. Πρέπει να συμπεριφέρονται σαν άτομα που η δουλειά τους είναι η εξέλιξη των άλλων καθώς και των ικανοτήτων τους, ώστε οι τελευταίοι να μπορούν να εκτελούν διαδικασίες που προσθέτουν αξία μόνες τους. Αυτό το είδος μάνατζμεντ είναι ένα πραγματικό επάγγελμα.

Οι μάνατζερ σε μια ανασχεδιασμένη επιχείρηση χρειάζονται μεγάλες διαπροσωπικές ικανότητες και πρέπει να νιώθουν περήφανοι για τα επιτεύγματα των άλλων. Ένας τέτοιος μάνατζερ είναι ένας μέντωρ, ένας σοφός, ο οποίος είναι εδώ για να παρέχει πόρους, για να απαντά σε ερωτήσεις και για να ενδιαφέρεται για τη μακροχρόνια εξέλιξη της καριέρας του προσωπικού. Αυτός είναι ένας διαφορετικός ρόλος από εκείνον που οι περισσότεροι μάνατζερ έπαιζαν παραδοσιακά.

---

<sup>37</sup> Hammer Michael – Champy James, (1995), ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλαίος, Αθήνα

#### **5.4.7 Τα διοικητικά στελέχη αλλάζουν - από βαθμολογητές σε ηγέτες<sup>38</sup>**

Μία από τις πλέον σημαντικές αλλαγές που ξεκινούν από τον ανασχεδιασμό είναι η δυνατότητα και η ανάγκη για μια μεταβολή στον ρόλο των ανώτερων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης. Οι περισσότεροι επίπεδοι ιεραρχικοί οργανισμοί, φέρνουν τα ανώτερα στελέχη πιο κοντά στους πελάτες και σ' αυτούς που εκτελούν την εργασία προστιθέμενης αξίας στην εταιρία. Σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον, η επιτυχημένη ολοκλήρωση της εργασίας εξαρτάται πολύ περισσότερο από τη στάση και τις προσπάθειες των ενδυναμωμένων εργαζομένων, παρά από τις ενέργειες των λειτουργικών διευθυντών που έχουν στο μυαλό τους τα καθήκοντα. Γι' αυτόν τον λόγο, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να είναι ηγέτες και να μπορούν να επηρεάσουν και να ενισχύσουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις των υφισταμένων τους με λόγια και με έργα.

Τα ανώτερα στελέχη έχουν τη γενική ευθύνη για την απόδοση των ανασχεδιασμένων διαδικασιών, χωρίς να έχουν τον άμεσο έλεγχο αυτών που τις εκτελούν. Οι τελευταίοι δουλεύουν σχεδόν αυτόνομα, με τις συμβουλές των καθοδηγητών τους. Τα ανώτερα στελέχη εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους, εξασφαλίζοντας ότι οι διαδικασίες είναι έτσι σχεδιασμένες, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να κάνουν τη δουλειά που απαιτείται και ότι τους δίνονται κίνητρα για να την με τα συστήματα μάνατζμεντ της εταιρίας – δηλαδή τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων και τα συστήματα αμοιβών.

Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, τα ανώτερα στελέχη είναι απομονωμένα από τις λειτουργίες της επιχείρησης. Το ενδιαφέρον τους για την εταιρία που διευθύνουν επικεντρώνεται κυρίως στα οικονομικά. Είχε καλούς οικονομικούς δείκτες η εταιρία το τελευταίο τρίμηνο; Σαν ηγέτες μιας ανασχεδιασμένης εταιρίας, έρχονται πιο κοντά στο πραγματικό έργο. Διαμορφώνοντας διαδικασίες και παρέχοντας οικονομικά κίνητρα στους εργαζομένους, αποκτούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η δουλειά.

---

<sup>38</sup> Hammer Michael – Champy James, (1995), ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλαίος, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 6.1 Μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων<sup>39</sup>

Είναι η σχεδιασμένη απόφαση από την πλευρά της επιχείρησης για δραστική μείωση του προσωπικού της σε μια προσπάθεια αποφυγής αποκοπής σπατάλης. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση πρέπει να απασχολεί τόσο προσωπικό όσο της χρειάζεται για υλοποίηση των στόχων της, αξιοποιώντας όλες του τις ικανότητες. Οι λόγοι που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εμπλακούν στη διαδικασία αυτή είναι βασικά δύο:

- Ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω αύξησης των πωλήσεων ελάττωσης της χρησιμοποίησης εργατικού δυναμικού ή αναδιοργάνωσης των λειτουργικών τους, γεγονός που τις περισσότερες φορές επιφέρει μείωση των θέσεων εργασίας και απολύσεις.
- Ανάγκη χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας βελτιώνει και καθιστά πιο ευέλικτο τόσο το σχεδιασμό όσο και την παραγωγή του προϊόντος ή την προσφορά μιας υπηρεσίας ενώ ταυτόχρονα προσφέρει τη δυνατότητα λήψης γρήγορων και κατά τεκμήριο σωστότερων αποφάσεων. Από την άλλη πάλι πλευρά, αλλάζει ριζικά τη φύση και τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, δημιουργώντας την ανάγκη ανάπτυξης νέων ειδικοτήτων και απαρχαίωσης άλλων. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι ορισμένες κατηγορίες προσωπικού, κυρίως βοηθητικού, δεν χρειάζονται στην επιχείρηση ενώ διευρύνονται τα καθήκοντα των κατηγοριών που παραμένουν. Δηλαδή μείωση των θέσεων εργασίας.

Οι επιπτώσεις αυτών των ενεργειών στο «ψυχολογικό συμβόλαιο» μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου έχουν ήδη απασχολήσει τους ερευνητές. Υψηλά ποσοστά απουσιών, κατάχρηση αναρρωτικών αδειών, κρούσματα κλοπών και σαμποτάζ, εμφάνιση συμπτωμάτων ψυχολογικής

<sup>39</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (2001), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη

υπερέντασης και σχετικών ασθενειών, παραιτήσεις νεαρών κυρίως στελεχών την εποχή της ανάκαμψης της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος αντικατάστασής τους, είναι ορισμένες από τις συνέπειες μείωσης του μεγέθους. Οι συνέπειες αυτές άρχισαν να δημιουργούν ερωτηματικά σε ορισμένους ως προς τα πραγματικά οφέλη από άποψη κόστους για μια επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά επιστήμονες επισημαίνουν τις ριζικές αλλαγές που επιφέρει η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην οργανωτική δομή, και στις εργασιακές σχέσεις.

## **6.2 Η νέα εταιρική κουλτούρα**

Η λέξη «κουλτούρα» για πολλές επιχειρήσεις σημαίνει μια σειρά από πιστεύω, μύθους και πρακτικές που υιοθετούνται από την ηγεσία τους και το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων. Πράγματι υπάρχουν επιχειρήσεις που σε πολλά ζητήματα επιτυγχάνουν να εδραιώσουν μεταξύ των εργαζομένων μια συλλογική άποψη, η οποία ενεργεί ως κινητήρια δύναμη για την πρόοδο, την προοπτική τους, αλλά και για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Η κουλτούρα είναι ένα ζήτημα το οποίο αναπτύσσεται σε μακρόν χρόνο μέσα στην επιχείρηση, χρειάζεται πρωτοβουλίες από την ηγεσία της, δεν αποδίδει αν χρησιμοποιηθεί ευκαιριακά και συναντάται σε επιχειρήσεις με μεγάλη παράδοση και επιτυχία. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποδώσει τεράστια οφέλη σε επιχειρήσεις που είναι ικανές να τη διατηρήσουν, να την αναπτύξουν αν υπάρχει και να τη δημιουργήσουν αν λείπει. Μπορεί να αποτελέσει, κατά περίπτωση, ένα στρατηγικό πλεονέκτημα. Ιδιαίτερα αν θεωρηθεί ως προσπάθεια κοινών απόψεων ή αντιλήψεων τις οποίες μοιράζονται ή ασπάζονται η ηγεσία και το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων.<sup>40</sup>

Τα στοιχεία της ιδανικής εταιρικής κουλτούρας που απαιτεί η νέα εποχή είναι:

*Εξωστρέφεια, δημιουργία αξίας, πελατοκεντρισμό, πνεύμα συνεργασίας, δημιουργικότητα, επιχειρηματικότητα, να βλέπεις την επιχείρηση σαν δική σου δουλειά, ομαδικότητα, πρωτοβουλία, ευελιξία, άνεση με την ιδέα της αλλαγής.*

Η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας είναι η δυσκολότερη αλλαγή από όλες τις δύσκολες αλλαγές που επιφέρουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Απαιτεί όχι μόνο μεγάλες προσπάθειες αλλά και πολύ χρόνο. Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται χρόνια ολόκληρα για να αποτινάξουν παλιές συνήθειες και νοοτροπίες, να διαποτίσουν την οργάνωση με τις νέες

<sup>40</sup> Παπούλιας Δημήτρης. Β (2002), Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ, Καστανιώτη, Αθήνα

αξίες και να χτίσουν ένα νέο «ψυχολογικό συμβόλαιο» με τους εργαζομένους.<sup>41</sup>

### **6.3 Το τέλος της μονιμότητας<sup>42</sup>**

Η παραδοσιακή επιχείρηση λειτουργούσε πατερναλιστικά. Εφόσον ο εργαζόμενος έκανε σωστά τη δουλειά του ή δούλευε σε ένα αποδοτικό τμήμα, μπορούσε να ελπίζει σε συνεχή απασχόληση και δια βίου σταδιοδρομία. Ο νέοπροσληφθείς παλαιότερα μπορούσε να περιμένει ότι θα συνταξιοδοτηθεί μέσα στην ίδια επιχείρηση. Σήμερα είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα γνωρίσει αρκετούς εργοδότες στη σταδιοδρομία του.

Βεβαίως σε περιόδους κρίσης γινόταν και στο παρελθόν μαζικές απολύσεις. Όμως αυτές έθιγαν κυρίως μη κερδοφόρα τμήματα. Ή ήταν ευκαιρία για απομάκρυνση των λιγότερο αποδοτικών εργαζομένων. Ή έθιγαν περισσότερο τους νεότερους σε ηλικία και ιεραρχία.

Όμως στη σύγχρονη επιχείρηση οι συρρικνώσεις και οι συμπτώξεις έχουν στρατηγικό χαρακτήρα. Οι αλλαγές είναι σχεδιασμένες, προγραμματισμένες. Έτσι οι απολύσεις γίνονται αδιακρίτως και αφορούν τόσο τους καλούς όσο και τους κακούς. Το κριτήριο είναι η αξία που δημιουργεί ο κάθε εργαζόμενος. Δηλαδή απλώς η χρησιμότητα μιας θέσης εργασίας σε σχέση με το μισθό αυτού που την κατέχει.

Τα μεσαία στελέχη χάνουν και στα δύο σημεία. Από τη μια μεριά οι παραδοσιακοί τους ρόλοι ως μεσολαβητών μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των εργαζομένων αχρηστεύονται. Από την άλλη οι μισθοί τους έχουν φτάσει με την πάροδο του χρόνου σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με τις απολαβές κάποιου νεότερου.

Έτσι τα θύματα των σημερινών απολύσεων είναι περισσότερο τα υψηλόμισθα στελέχη και συνεπώς αυτά που είναι κάποιας ηλικίας και πάνω.

Οι μαζικές απολύσεις στρατηγικού χαρακτήρα είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Ακόμη και στην Ιαπωνία, μια χώρα όπου μέχρι πρόσφατα επιχειρήσεις και εργαζόμενοι ήταν δεμένοι με το ισχυρότερο ψυχολογικό συμβόλαιο του κόσμου. Στις σημερινές επιχειρήσεις όλου του κόσμου συντελείται έτσι μια δραματική αναστροφή. *Καταργείται το – άγραφο, αλλά ισχυρό- συμβόλαιο δια βίου απασχόληση.*

<sup>41</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

<sup>42</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

Η αλλαγή αυτή είναι ένα από τα πιο δύσκολα μηνύματα που πρέπει να περάσει σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων στους εργαζόμενους. *Το τέλος της μονιμότητας χρωματίζει έντονα τη νέα εταιρική κουλτούρα που αναπτύσσεται στις επιχειρήσεις.*

Σήμερα ολόκληρη η φροντίδα για διαρκή απασχόληση συγκεντρώνεται ακέραιη επάνω στον ίδιο τον εργαζόμενο. Είναι αποκλειστικά στη δική του σφαίρα ευθύνης να βρίσκεται διαρκώς σε ετοιμότητα και να διαθέτει ανά πάσα στιγμή όλα τα απαιτούμενα εφόδια για μια νέα θέση εργασίας.

Είναι δική του ευθύνη να πάρει το δικό του μέλλον στα δικά του χέρια. Το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ επιχείρησης και εργαζόμενου διαλύεται και στη θέση του έρχεται η αυτοϋποχρέωση του καθενός για την εξασφάλιση της απασχολιμότητάς του.

#### **6.4 Διαδίκτυο και εργαζόμενοι<sup>43</sup>**

Όπως είναι φυσικό, η μεταμόρφωση της επιχείρησης μέσα από την τεχνολογία συνεπάγεται και αντίστοιχη αλλαγή στο περιβάλλον εργασίας. Οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται καθώς πλέον έχουν στην οθόνη του υπολογιστή τους όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται. Παλαιότερα τις πληροφορίες αυτές του τις παρείχαν οι προϊστάμενοί τους. *Τώρα ο ρόλος αυτός του μεσάζοντος που έπαιζαν οι προϊστάμενοι αχρηστεύεται παντελώς.* Η εργασία του καθενός αποκτά μεγαλύτερο εύρος και περιεχόμενο. Ο εργαζόμενος παγκοσμιοποιείται καθώς συμμετέχει μέσω του Διαδικτύου σε διεθνείς ομάδες. Θέσεις εργασίας καταργούνται, άλλες δημιουργούνται μέσα στη διαρκή ανακατανομή των δραστηριοτήτων μεταξύ των δικτυωμένων επιχειρηματικών εταίρων.

#### **6.5 Η τηλεργασία**

Τηλεργασία είναι μια από τις κύριες μορφές εργασίας που εμφανίστηκαν ύστερα από τις εξελίξεις στην τεχνολογία των Η/Υ και των τηλεπικοινωνιών. Είναι η εργασία που γίνεται μακριά από τους παραδοσιακούς χώρους εργασίας και τον εργοδότη. Συνήθως γίνεται στο σπίτι του εργαζομένου. Έχει δε ως προϋπόθεση ένα αξιόπιστο δίκτυο επικοινωνίας και τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό, με βάση τον Η/Υ<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

<sup>44</sup> <http://www.Eliny.gr>



Αυτό σημαίνει ότι εφόσον δεν απαιτείται η φυσική παρουσία του εργαζόμενου η παραδοσιακή εικόνα της επιχείρησης αλλάζει. Οδηγούμαστε σε αποκέντρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, πιο πεπλατυσμένες μορφές οργάνωσης και διαφοροποιημένους ρόλους διοικητικών στελεχών αλλά και διαφοροποίηση των ορών εργασίας. Είναι φανερό ότι διευκολύνεται η ευελιξία του εργατικού δυναμικού. Το θέμα δεν αφορά μόνο μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις.<sup>45</sup>

Σε λίγα χρόνια δεκάδες εκατομμύρια εργαζόμενοι θα δουλεύουν στο σπίτι. Το ωράριο τους θα είναι ελεύθερο, το γραφείο τους κινητό ή εικονικό. Οι Μάνατζερ θα είναι ευέλικτοι. Πρωταγωνιστικό ρόλο θα παίζουν οι πρωτοποριακές ιδέες και το αποτέλεσμα, όχι ο χρόνος εργασίας. *Η τηλεργασία αλλάζει την παραδοσιακή αντίληψη για τη μορφή της εργασίας και το LIFESTYLE του Μάνατζερ.*

Πλεονεκτήματα των εργαζομένων της τηλεργασίας:

- Αυτονομία
- Άμεση επαφή με τους πελάτες και τους συνεργάτες
- Άμεση εκτέλεση της εργασίας, ακόμη και ταξιδεύοντας
- Ελάχιστη καθημερινή μετακίνηση
- Συνδυασμός οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής
- Δυνατότητα καθορισμού προσωπικού ωραρίου και ρυθμού εργασίας
- Ευκαιρίες αύξησης των αποδοχών.

Μειονεκτήματα των εργαζομένων της τηλεργασίας:

- Έλλειψη της έννοιας της συναδελφικότητας
- Λιγότερες ευκαιρίες για προαγωγή
- Κοινωνική απομόνωση
- Λιγότερη εργασιακή κοινωνική ζωή

Προσόντα που πρέπει να πληροί ο εργαζόμενος:

Εκτός από την τεχνική υποστήριξη –υπολογιστές και τηλεπικοινωνίες-, πρέπει να έχει αναπτυγμένες διευθυντικές ικανότητες, για να μπορεί να οργανώσει τη δουλειά και το χρόνο του, να μπορεί να λειτουργήσει ως ελεύθερος επιχειρηματίας, να μπορεί ο ίδιος να αξιολογήσει τη δουλειά του, και επιπλέον να διαθέτει ικανότητες επικοινωνίας. Φυσικά, πρέπει να έχει διαθέσιμο χώρο στο σπίτι του για

<sup>45</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (2001), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη

να «στήσει» ένα γραφείο, και να είναι εξοικειωμένος με τις νέες τεχνολογίες.

Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για μια εταιρία:

- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Μείωση των εξόδων και του κόστους γεωγραφικής κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού
- Βελτίωση της διαχείρισης
- Ευελιξία στην οργάνωση
- Μείωση των θέσεων εργασίας
- Βελτίωση της εικόνας της
- Άμεση επικοινωνία και διαδικτύωση των στελεχών της
- Μείωση επενδύσεων σε ακίνητα και χώρους εργασίας
- Δυνατότητα ανταπόκρισης στη ραγδαία ανάπτυξη και τις αναγκαίες συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές.

«Η τηλεργασία δίνει την δυνατότητα σε μια εταιρεία να μειώσει τις θέσεις των μεσαίων στελεχών, καθώς και του προσωπικού που υποστηρίζει την εργασία των διευθυντών, όπως είναι οι γραμματείς», λέει ο κ. Μαστροδήμος. Η περίπτωση της Dow, αν και πρωτοποριακή, δεν είναι η μοναδική. Ήδη ο Ο.Τ.Ε. εφαρμόζει πιλοτικά ένα πρόγραμμα τηλεργασίας. «Ενώ εσείς απευθύνεστε στον Οργανισμό στην Αθήνα, ο υπάλληλος που σας απαντά βρίσκεται στη Λήμνο», εξηγεί η κ. Βάσω Δανέλλη στέλεχος του Ο.Τ.Ε.

Από την άλλη πλευρά τους, το υπουργείο Μεταφορών και το υπουργείο Εργασίας θεωρούν την Ελλάδα, λόγω των κλιματολογικών συνθηκών της, αλλά και της ιδιόμορφης γεωγραφίας της (νησιά απομονωμένα μεταξύ τους, ορεινές περιοχές), ιδανικό τόπο για την ανάπτυξη της τηλεργασίας. Την ίδια εκτίμηση, μάλιστα έχουν διατυπώσει κατά καιρούς και μεγάλες ευρωπαϊκές εταιρείες, όπως η φιλανδική Nokia, με στελέχη του ελληνικού υπουργείου Μεταφορών, την προοπτική μερικής μετεγκατάστασης και μεταφοράς εργαζομένων της Nokia, από τη «μουντή» και παγωμένη Φιλανδία, σε ένα από τα μεγάλα ελληνικά νησιά του Αιγαίου.<sup>46</sup>

Σήμερα, οι τηλεεργαζόμενοι στην Ελλάδα αποτελούν μόνο το 0,5% του εργατικού δυναμικού (25.000 άτομα). Η χώρα μας βρίσκεται σε μεγάλη απόσταση από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου εννέα εκατομμύρια άνθρωποι ήδη τηλεεργάζονται, ενώ κάθε χρόνο περισσότεροι από 1,5 εκατομμύρια μούνται στην τηλεργασία. Πρωταθλητής στην αύξηση της τηλεργασίας στην Ευρώπη είναι η Γερμανία, όπου από το 1994 μέχρι το

<sup>46</sup> Σεϊμανίδη Άντα, (13/05/2000), Ας γίνουμε φίλοι με την τηλεργασία, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, σελ 56-57

1999 παρατηρείται άνοδος κατά 34% των τηλεργαζομένων κάθε χρόνο. Ακόμη εκρηκτικότερους ρυθμούς αύξησης παρουσιάζει η τηλεργασία στην άλλη άκρη του ατλαντικού. Στις Η.Π.Α., οι τηλεργαζόμενοι τετραπλασιάστηκαν την τελευταία δεκαετία. Σήμερα φτάνουν τα 16 εκατομμύρια.

Οι ρυθμοί ανάπτυξης της τηλεργασίας δείχνουν ότι η παραδοσιακή έννοια της εργασίας, αλλά και της οργάνωσης μιας επιχείρησης, υποχωρεί ταχύτατα. Ένα νέο μοντέλο επιχείρησης, όπου η ευελιξία, η διεύρυνση των συνεργασιών, η ασταμάτητη δημιουργία νέων ιδεών και προϊόντων θα παίζουν πρωταρχικό ρόλο, ξεπηδά σιγά-σιγά και, όπως φαίνεται, σύντομα θα επικρατήσει.

Η τηλεργασία διεισδύει σταθερά στη ζωή των εργαζομένων και το στίγμα των εξελίξεων δίνει, για ακόμη μία φορά, η Αμερική. Δεν είναι λίγες οι διευθύνσεις που έχουν δημιουργηθεί στο Internet με στόχο την παροχή πληροφοριών για ανεύρεση εργασίας, που απευθύνονται σε τηλεργαζομένους.

Αναμφίβολα, η τεχνολογία θα παίζει μεγάλο ρόλο στην εξέλιξη του τρόπου οργάνωσης των επιχειρήσεων. Άλλωστε το 2005 το 80% της τεχνολογίας που χρησιμοποιούμε σήμερα, θα έχει εξαφανιστεί. Η επιχείρηση του αύριο θα πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση, για να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των τεχνολογικών εξελίξεων. Η μελλοντική επιχείρηση θα ορίζεται κυρίως μέσω δικτύων υπολογιστών, με τα οποία θα διασυνδεθούν οι εργαζόμενοι, συνεργάτες, πελάτες σε όλο τον κόσμο. Ο παραδοσιακός τρόπος ορισμού μιας εταιρείας μέσω της φυσικής παρουσίας της – γραφεία και υποκαταστήματα- θα πάψει να υπάρχει.

Σε λίγα χρόνια οι εταιρείες θα είναι «ηλεκτρονικές» ή «εικονικές» - μέσω Internet. Οι περισσότεροι θα χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο και τους νέους τρόπους τηλεπικοινωνίας για να εργαστούν. Οι περισσότεροι θα βρίσκονται σε απόσταση από την έδρα της εταιρείας τους, ενώ οι πελάτες τους θα εξαπλώνονται σε όλη τη γη. Θα επικοινωνούν μαζί τους μέσω Internet, είτε χρησιμοποιώντας τη δυνατότητα της βίντεο-διάσκεψης, η οποία χρησιμοποιείται ήδη και στην Ελλάδα. «Ο χώρος των γραφείων θα περιορίζεται, αλλά θα αυξάνει ο λογαριασμός του τηλεφώνου», λέει χαριτολογώντας ο κ. Μαστροδήμου της Dow Ελλάς, επισημαίνοντας έμμεσα τις επικείμενες αλλαγές στον τρόπο εργασίας.

Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις δίνουν την δυνατότητα στον εργαζόμενο να διαθέσει το χρόνο του όπως θέλει. «Μέχρι σήμερα ο εργοδότης “αγόραζε” το χρόνο του εργαζόμενου. Στο μέλλον ο εργοδότης θα “αγοράζει το αποτέλεσμα”», δηλώνει ο Δρ Ιωάννης Καλογεράκης, σύμβουλος επί θεμάτων τηλεργασίας. Θα αγοράζει και ιδέες. Με άλλα λόγια, ο εργοδότης του μέλλοντος πρέπει να είναι

ευέλικτος και πρωτοποριακός, να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και να δίνει έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η συνεργασία με τους υπαλλήλους του θα στηρίζεται κυρίως σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και όχι στον καθημερινό έλεγχο. Μόνο η επιχείρηση με ισχυρούς εργαζομένους, οι οποίοι θα λειτουργούν ως ανεξάρτητοι επαγγελματίες και θα αισθάνονται ότι είναι οι ίδιοι ιδιοκτήτες, θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ραγδαίες επιχειρηματικές εξελίξεις, που προκαλεί η τεχνολογία. Όπως επισημαίνει και ο Allan Larsson της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, «Το προσωπικό πρέπει να κάνει διαφορετικές εργασίες: να σκέπτεται στρατηγικά όχι μόνο εκτελεστικά, να έχει ικανότητες, όχι μόνο καθήκοντα». Έξυπνοι άνθρωποι, στρατηγική σκέψη, ευελιξία, ανοιχτό μυαλό και διαφάνεια: αυτά θα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης του μέλλοντος.<sup>47</sup>

## **6.6 Η αγορά εργασίας**

Το Διαδίκτυο μεταμορφώνει και την αγορά εργασίας. Ολοένα και περισσότερο γίνονται αναζητήσεις προσωπικού μέσα από εταιρικές ιστοσελίδες. Το Διαδίκτυο υποκαθιστά έτσι τις παραδοσιακές αγγελίες στην εφημερίδα, αλλά ακόμη και τα ειδικά γραφεία εξεύρεσης προσωπικού.

Πολλοί όμως υποψήφιοι βρίσκουν στο Διαδίκτυο τον ιδανικό χώρο για να αναζητήσουν μια θέση εργασίας με πρόδραση και όχι με αντίδραση. Δημιουργούν τις δικές τους ιστοσελίδες με το βιογραφικό και τη φωτογραφία τους, προβάλλουν τα επιτεύγματα τους με εντυπωσιακά πολυμέσα. Η αγορά εργασίας αποκτά έτσι και αυτή τα δικά της νέα χαρακτηριστικά μέσα στον κυβερνοχώρο.

---

<sup>47</sup> Βασιλείου Μαρία, Η επανάσταση της τηλεργασίας, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, 23-26

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

#### 7.1 Χαρακτηριστικά της μεθόδου<sup>48</sup>

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η απελευθέρωση του εμπορίου έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αγορά, που χαρακτηρίζεται από αστάθεια και έντονο ανταγωνισμό στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς στους τομείς που αφορούν την τιμή, την ποιότητα και διαθεσιμότητα των προϊόντων, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα παράδοσης. Η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων, η δημιουργία διεθνών οργανισμών και οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις εντείνουν τον ανταγωνισμό. Όλες αυτές οι αλλαγές καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, μεταβάλλοντας εξ ολοκλήρου τις διαδικασίες, το επιχειρησιακό κλίμα και τη διοικητική δομή.

Οι όροι Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Redesign, BPR), Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διεργασιών (Business Process Reengineering) ή απλά Αναδιοργάνωση έχουν όλοι χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν την αλλαγή διεργασιών (Process Change). Οι Hammer και Champy δίνουν τους ακόλουθους ορισμούς:

- Αναδιοργάνωση (Reengineering) είναι η θεμελιώδης και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να επιτευχθούν δραματικές αλλαγές στα κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.
- Διαδικασία (Process) είναι ένα δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων σχεδιασμένο να παράγει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά. Η διαδικασία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια εργασία στην επιχείρηση.

Κάθε διαδικασία αποτελείται από διάφορα βήματα ή δραστηριότητες, που απαιτούν ανθρώπινο δυναμικό, πληροφορίες και άλλους παράγοντες ώστε να δώσουν αξία στον πελάτη. Η επιχειρηματική διαδικασία χαρακτηρίζεται από τρία στοιχεία:

- Τα εισερχόμενα στοιχεία: πληροφορίες ή υλικά,

<sup>48</sup> Κομνηνός Νίκος – Κυργιαφίνη Λίνα – Σεφερτζή Έλενα, (2002), ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, Gutenberg, Αθήνα

- Την επεξεργασία των δεδομένων στοιχείων, η οποία συνήθως αποτελείται από αρκετά στάδια που επιφέρουν πρόσθετο χρονικό και οικονομικό κόστος και
- Το αποτέλεσμα, παράδοση επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας.

Το προβληματικό μέρος της διαδικασίας είναι η επεξεργασία. Ο ανασχεδιασμός επεμβαίνει κυρίως στο στάδιο της επεξεργασίας, το οποίο αναδιοργανώνει έτσι ώστε να γίνει λιγότερο χρονοβόρο και με μικρότερο κόστος. Ο όρος «Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων» (BPR), είναι πολύ διαδεδομένος την τελευταία διετία. Αυτό έχει ως επακόλουθο πολλές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν την πρόκληση του να μάθουν, να σχεδιάσουν, να εφαρμόσουν και να επιτύχουν την αναδιοργάνωση, με όλες τις πιθανές επιπτώσεις που θα έχει στη λειτουργία τους. Οι Hammer και Champy ορίζουν την αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών ως:

«...τη θεμελιώδη αναθεώρηση και το ριζικό επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την απόδοση, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.»

Ο Davenport χρησιμοποιεί τον όρο 'Process innovation' και τον χαρακτηρίζει ως 'την επανεξέταση αρχικά του συνολικού επιχειρηματικού στόχου μιας διεργασίας και στη συνέχεια στην πραγματοποίηση δημιουργικής και ριζικής αλλαγής για την υλοποίηση βελτιώσεων τάξης-μεγέθους στον τρόπο που ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται'. Ο Ear περιγράφει τον ανασχεδιασμό ως έργο στρατηγικής αλλαγής.

Αν και οι ορισμοί μπορεί να διαφέρουν, φαίνεται πως ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών έχει τυπικά τέσσερα σημαντικά χαρακτηριστικά: (α) προσπαθεί να πετύχει δραματική βελτίωση στην απόδοση, (β) περιλαμβάνει ριζική απομάκρυνση από υπάρχουσες πρακτικές, (γ) υποστηρίζεται συχνά από την τεχνολογία πληροφορικής και (δ) είναι μια ριζική και προγραμματισμένη προσπάθεια.

## **7.2 Πως εφαρμόζεται το BPR σε μια εταιρεία<sup>49</sup>**

Το BPR υποθέτει ότι οι τρέχουσες διαδικασίες στην επιχείρηση είναι μη εφαρμόσιμες και προτείνει την εφαρμογή καινούργιων διαδικασιών εξαρχής. Αυτή η τοποθέτηση δίνει την δυνατότητα στους σχεδιαστές να

<sup>49</sup> Κομνηνός Νίκος – Κυργιαφίνη Λίνα – Σεφερτζή Έλενα, (2002), ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, Gutenberg, Αθήνα

αποδεσμευτούν από τις υπάρχουσες διαδικασίες και να επικεντρωθούν σε καινούργιες μεθόδους. Οι χαρακτηριστικές αλλαγές που επιφέρει το BPR είναι:

- Πολλές εργασίες συγχωνεύονται σε μία
- Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μέρος της δουλειάς των εργαζομένων
- Τα βήματα των διαδικασιών εκτελούνται με φυσιολογική σειρά, και πολλές εργασίες πραγματοποιούνται ταυτόχρονα
- Οι διαδικασίες παρουσιάζουν αρκετές διαφοροποιήσεις, γεγονός που υποβοήθησε τις οικονομίες κλίμακας που προέρχονται από τη μαζική παραγωγή, και επιπλέον επιτρέπει την προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη
- Οι εργασίες εκτελούνται στον τόπο που αρμόζει καλύτερα
- Έλεγχος, παρακολουθήσεις και άλλες εργασίες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία ελαχιστοποιούνται
- Κάθε πελάτης εξυπηρετείται σε ένα σημείο επαφής
- Χρησιμοποιείται συνδυασμός κεντρικών και περιφερειακών λειτουργιών

Τα τρία στοιχεία κλειδιά του BPR, πάνω στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση, ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και τους στόχους που θέτει, είναι: *ανασχεδιασμός, αναβάθμιση εξοπλισμού και συγχρονισμός*. Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι αρκετά φιλόδοξοι (όπως για παράδειγμα η δυνατότητα 24ωρης παράδοσης προϊόντων σε οποιοδήποτε πελάτη, οπουδήποτε στον κόσμο ή η έγκριση στεγαστικών δανείων σε μια ώρα από τη στιγμή υποβολής της αίτησης). Τέτοιοι ιδεώδεις στόχοι απαιτούν ολική αναθεώρηση του τρόπου που διεξάγονται οι λειτουργίες στις επιχειρήσεις και προσεκτικό ανασχεδιασμό. Επίσης, είναι απαραίτητη η χρήση των κατάλληλων συστημάτων για την ενίσχυση των λειτουργιών και τη μεταφορά από την παραδοσιακή οργανωτική δομή (κάθετη δομή) στη διατμηματική (οργάνωση δικτυακού τύπου).

Ο ανασχεδιασμός της επιχείρησης περιλαμβάνει δραματικές αλλαγές σε οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο εργασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση και ουσιαστικά καταλήγει στη δημιουργία καινούργιας επιχείρησης από την αρχή, παρά σε διορθωτικές δράσεις της παλιάς, υπάρχουσας κατάστασης. Η επιχείρηση δέχεται ριζικές και θεμελιώδεις μετατροπές σε ό,τι αφορά την οργανωτική δομή, τις διαδικασίες, τον ανθρώπινο παράγοντα και την τεχνολογία.

### ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΑΠΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ	ΣΤΟ BPR
Λειτουργικά Τμήματα	Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία
Απλές αρμοδιότητες (διαχωρισμός εργασιών)	Ενισχυμένο Ανθρώπινο Δυναμικό
Ελεγχόμενο προσωπικό (από διοίκηση)	Πολυδιάστατες εργασίες
Εκπαίδευση υπαλλήλων	Επιμόρφωση των υπαλλήλων
Ανταμοιβή με βάση τις ικανότητες και το χρόνο εργασίας	Ανταμοιβή με βάση την απόδοση
Αυξήσεις των μισθών με βάση προαγωγές και χρόνο εργασίας στην επιχείρηση	Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα απόδοσης
Προαγωγή με βάση τις ικανότητες	Προαγωγή με βάση την απόδοση
Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα	Παραγωγική οργανωτική δομή
Οι διευθυντές επιτηρούν και ελέγχουν (εκτιμητές απόδοσης)	Οι διευθύνοντες καθοδηγούν και συμβουλεύουν
Ιεραρχική οργανωτική δομή	Οριζόντια οργανωτική δομή
Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών	Διατμηματικές ομάδες εργασίας
Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες	Παράλληλες διαδικασίες
Μαζική παραγωγή	Μαζική προσαρμογή προϊόντων

### 7.3 Απαιτήσεις και χαρακτηριστικά της τεχνολογίας της πληροφορικής για ικανοποίηση των στόχων του BPR

Η ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνολογιών πληροφορικής αποτέλεσε ίσως σημαντικό παράγοντα υποστήριξης και προώθησης του BPR. Οι Davenport και Short επισημαίνουν ότι υπάρχει μια αναδρομική σχέση μεταξύ του ανασχεδιασμού των διεργασιών και της ΤΠ και ότι 'το ένα είναι το κλειδί για να σκεφτείς το άλλο'. Ουσιαστικά, η ώθηση στο φαινόμενο BPR και η δυνατότητα υλοποίησης των επιχειρηματικών ανησυχιών για βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών, δόθηκε μέσα από την ικανότητα των νέων τεχνολογιών πληροφορικής να υποστηρίζουν τις νέες απαιτήσεις.

Οι απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά μιας αρχιτεκτονικής που να ικανοποιεί τους στόχους του BPR θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:



**Κοινή πηγή πληροφόρησης.** Η απαίτηση αυτή προκύπτει από την ανάγκη ύπαρξης μιας κοινής εικόνας για τον οργανισμό, την οποία θα μπορούν να μοιράζονται οι διάφορες διεργασίες. Κάτι τέτοιο είναι θεμελιώδες στην επίτευξη συντονισμένης και αποδοτικής λειτουργίας με έναν παράλληλο τρόπο.

**Άμεση πρόσβαση στα δεδομένα.** Ένας βασικός στόχος του BPR είναι η μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πελάτη και γενικότερα του χρόνου διεκπεραίωσης των διαφόρων διεργασιών. Αυτό συχνά σημαίνει επίτευξη γρήγορης και άμεσης πρόσβασης στα πιο πρόσφατα και έγκυρα δεδομένα, τα οποία προέρχονται συχνά από το ίδιο το σημείο παραγωγής τους.

**Αυτονομία ευρείας επικοινωνίας.** Είναι προφανές ότι δεν μπορεί να υπάρξει αναδιοργάνωση των διεργασιών σε μία επιχείρηση αν δεν είναι δυνατή η άμεση επικοινωνία μεταξύ των λειτουργιών, τόσο οριζόντια όσο και κάθετα. Η επικοινωνία αυτή δεν θα πρέπει να περιορίζεται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, αλλά να επεκτείνεται πέρα από τα οργανωτικά όρια ενός οργανισμού σε διεπιχειρησιακό ή ακόμη και διακλαδικό επίπεδο.

**Γρήγορη προσαρμογή/ευελιξία.** Ένα βασικό χαρακτηριστικό των καιρών μας, στο οποίο έρχεται να δώσει απάντηση η εφαρμογή του BPR, είναι η συνεχόμενη αλλαγή. Οι διεργασίες δεν μπορούν να ανασχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η έπ' άπειρο σταθερότητα τους, καθώς οι στόχοι στους οποίους ανταποκρίνονται, όπως και οι ανάγκες που ικανοποιούν, αλλάζουν συνεχώς. Το σύστημα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα και αποδοτικά στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος.

**Ευκολία χρήσης - Γραφικές διεπαφές.** Ένα σύστημα αποβαίνει χρήσιμο μόνο όταν μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά. Αυτό σημαίνει πως δεν αρκεί να εμπεριέχει την απαιτούμενη λειτουργικότητα και τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, αλλά να μπορεί και να χρησιμοποιηθεί πλήρως από τους χρήστες του. Η σημασία της φιλικότητας του συστήματος γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτή μέσα από την ανάγκη χρήσης του συστήματος όχι απλά για επεξεργασία δεδομένων, αλλά κυρίως για άντληση πληροφοριών και επικοινωνία. Σ' αυτά τα δύο τελευταία στοιχεία είναι που δίνει έμφαση η φιλοσοφία του BPR.

**Αυτονομία σταδιακής επέκτασης.** Η μεγάλη έκταση και πολυπλοκότητα ενός έργου ανασχεδιασμού κάνει συχνά αδύνατη την ανάληψη ολόκληρου του έργου απ' την αρχή και οδηγεί σε σταδιακές υλοποιήσεις και αναδιοργανώσεις επιμέρους διεργασιών. Εξάλλου, ο επιχειρηματικός κίνδυνος που σχετίζεται με τις μεμονωμένες αυτές διεργασίες είναι πολύ μικρότερος από αυτόν που εμπεριέχεται σε ολόκληρο το έργο. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη σταδιακής

επέκτασης του συστήματος με τρόπο ώστε να είναι δυνατή η ικανοποίηση μελλοντικών γνωστών ή και άγνωστων απαιτήσεων.

**Δυνατότητα ολοκλήρωσης.** Οι δραματικές βελτιώσεις στην ποιότητα, ταχύτητα και γενικότερα απόδοση μπορούν να προκύψουν μόνο μέσα από την εφαρμογή συνολικών λύσεων και το συντονισμό των διεργασιών και των επιμέρους λειτουργιών που τις αποτελούν. Επιπλέον, η ολοκλήρωση αυτή μπορεί να επεκταθεί πέρα από τα τυπικά όρια μιας επιχείρησης, για να συμπεριλάβει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά σχετίζονται και με τις αρχές του ανασχεδιασμού, όπως ορίζονται από το Hammer. Για παράδειγμα η κοινή πηγή πληροφόρησης και η δυνατότητα ευρείας επικοινωνίας βασίζονται στην αρχή της μεταχείρισης των γεωγραφικά κατανεμημένων πόρων σαν να ήταν συγκεντρωμένοι. Επίσης η άμεση πρόσβαση στα δεδομένα προϋποθέτει συνήθως τη συλλογή των πληροφοριών μία μόνο φορά και στην πηγή τους.

#### **7.4 Αναμενόμενα αποτελέσματα και οφέλη<sup>50</sup>**

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή του ανασχεδιασμού διαδικασιών σε μια επιχείρηση είναι:

- Ανακατάταξη εργασιών και διαδικασιών ώστε να προκύψουν λιγότερες, να εκτελούνται με φυσική σειρά, ταυτόχρονα, με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν λιγότερων εργαζομένων.
- Αναδιοργάνωση στη δομή της επιχείρησης (από κάθετη σε διατμηματική) και αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού.
- Οι εργασίες και οι διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και των πελατών – συνδυασμός επικεντρωμένων και περιφερειακών λειτουργιών.

Οι παραπάνω αλλαγές επιφέρουν μείωση του κόστους στη λειτουργία της επιχείρησης, καλύτερη ποιότητα (όσον αφορά την τιμή, στην ετοιμότητα, στην παράδοση και προσφορά των σχετικών υπηρεσιών) στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες.

<sup>50</sup> Κομνηνός Νίκος – Κυργιαφίνη Λίνα – Σεφερτζή Έλενα, (2002), ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, Gutenberg, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management, TQM)

#### 8.1 Γενικά

Ο ανταγωνισμός στο πεδίο των βιομηχανικών προϊόντων μεταξύ αμερικανικών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων από τις αρχές της δεκαετίας του '50 ανέδειξε μέσα στο χρόνο ως κυρίαρχο στοιχείο τον πελάτη και τις ειδικότερες ή γενικότερες προτιμήσεις του. Επακόλουθο αυτής της αντίληψης υπήρξε η δημιουργία ενός ρεύματος σκέψης στην ιστορία της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων με έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και στους παράγοντες που την επηρεάζουν, δεδομένου ότι αυτή επηρεάζει τις επιθυμίες και προθέσεις του πελάτη ή του καταναλωτή. Ονόματα όπως ο Juran, Deming και Ishinawa έγιναν συνώνυμα της ψυχολογίας των αντιδράσεων των καταναλωτών-πελατών καθώς και μιας σειράς τεχνικών που δίνουν έμφαση στην ποιότητα παραγωγής, αλλά και στην εμφάνιση και στην γεύση.<sup>51</sup>

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης λειτουργίας του οργανισμού. Η διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και τη χρησιμοποίηση ανθρωπίνων πηγών με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υλικών μέσων και των υπηρεσιών του οργανισμού, να βελτιώσει τις διαδικασίες μέσα στον οργανισμό και παράλληλα να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών. Η TQM συνθέτει τις θεμελιώδεις αρχές του μάνατζμεντ, τις προσπάθειες βελτίωσης καθώς και τα τεχνικά όργανα που έχουν ως στόχο την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η ολική ποιότητα δεν περιλαμβάνει μόνο τα αποτελέσματα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα των ατόμων καθώς επίσης και την ποιότητα των διαδικασιών. Ολική σημαίνει ότι όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.<sup>52</sup>

Σε επιχειρήσεις που υιοθετούν την φιλοσοφία της ΔΟΠ, η συμμετοχή είναι ουσιαστική και αυθεντική, δηλαδή:

- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων και τμημάτων της επιχείρησης στη βελτίωση της ποιότητας

<sup>51</sup> Παπούλιας Δημήτρης, Β (2002), Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ, Καστανιώτη, Αθήνα

<sup>52</sup> Ζαβλιανός Μύρων, Μ, (1998), ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Έλλην, Αθήνα

- Η συμμετοχή δεν εξαντλείται στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, αλλά στη μεταβίβαση εξουσιών και αρμοδιοτήτων στα κατώτερα στρώματα.
- Οι εργαζόμενοι επηρεάζουν αλλά και αλλάζουν το περιβάλλον και τη φύση της εργασίας τους.
- Η συμμετοχή έχει και πέρα από την επιχειρηματική κατεύθυνση, και καθαρά ανθρωπιστική λειτουργία, δηλαδή την αυτοολοκλήρωση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η ΔΟΠ, από τη φύση της, είναι μια καθαρά συμμετοχική φιλοσοφία διοίκησης. Προϋποθέτει την αφοσίωση και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, αλλά ουσιαστικά στηρίζεται στην από «πάνω προς τα κάτω» φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Έχοντας υπόψη μας ότι σε μια προσέγγιση ΔΟΠ οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι «πραγματοποιούν» τη βελτίωση ποιότητας, είναι αναμενόμενο η διοίκηση να «μοιράζει» και να εξουσιοδοτεί αρμοδιότητες μέχρι τα κατώτερα στρώματα και, ακόμη, να προωθεί προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης για τη βίωση αυτών των αρμοδιοτήτων και ρόλων.

Μια φιλοσοφία ΔΟΠ προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην ποιότητα, ενώ απαιτούνται κάποια απαραίτητα βήματα για να γίνει η ολική συμμετοχή πραγματικότητα. Τα βήματα αυτά είναι:

- Εκπόνηση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων γύρω από την ποιότητα σε όλους τους εργαζομένους.
- Εισαγωγή σημαντικών και θεσμικών αλλαγών στη διάρθρωση της εργασίας και του εργασιακού χώρου, έτσι ώστε να ευνοείται η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων.
- Συγκρότηση οργάνων και επιτροπών ποιότητας. Τα όργανα αυτά πρέπει να καλύπτουν τους εργαζόμενους όλης της επιχείρησης, να λειτουργούν συστηματικά και σε μακροχρόνια βάση, προσφέροντας υποστήριξη και συμβάλλοντας αποφασιστικά στην εφαρμογή του προγράμματος ΔΟΠ.
- Αλλαγή του ρόλου των μεσαίων στελεχών. Τα μεσαία στελέχη πρέπει να λειτουργούν όχι σαν φύλακες της παρούσας κατάστασης και σαν «ενδιάμεσοι», αλλά σαν «ατζέντηδες της αλλαγής», σαν διευκολυντές και σαν αρχηγοί ομάδων.
- Θεσμοθέτηση κάποιων βασικών μορφών υποκίνησης των εργαζομένων για τη συμμετοχή, όπως χρηματικά βραβεία και αναγνώριση.
- Μοίρασμα αρμοδιοτήτων-ευθυνών και στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα, επαφή με πελάτες-προμηθευτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέλη.

- Συμμετοχή όλων των τμημάτων και αξιολόγηση της συνεισφοράς τους.<sup>53</sup>

## 8.2 Λόγοι για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας<sup>54</sup>

Η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ για έναν ή περισσότερους λόγους:

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονη ανταγωνιστική και κορεσμένη αγορά.
2. Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας.
3. Η αναποτελεσματικότητα “μηχανιστικών διαδικασιών” όπως για παράδειγμα οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωση της.

Χωρίς την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη.

## 8.3 Βήματα για την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας<sup>55</sup>

*Η αποδοχή της ιδέας:* το πρώτο και το βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μέρος της διοίκησης. Με την αποδοχή της ιδέας αυτής, η ποιοτική τελειότητα θα αποτελέσει το θεμελιώδη στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Για την επίτευξη, όμως, αυτού του στόχου θα πρέπει η διοίκηση να καθορίσει το επίπεδο ποιότητας που στοχεύει να επιτύχει. Το επίπεδο αυτό δεν είναι σταθερό, αλλά μεταβάλλεται. Γίνεται, δηλαδή, καθορισμός και επανακαθορισμός του επιπέδου αυτού, σύμφωνα με τη μεταβαλλόμενη αντίληψη του καταναλωτή όσον αφορά στην ποιότητα. Έτσι, η ποιότητα γίνεται ένας μετακινούμενος στόχος, του οποίου η κατεύθυνση είναι ανοδική.

*Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της επιχείρησης:* μετά την αποδοχή από τη διοίκηση της ιδέας για συνολική ποιότητα, το επόμενο

<sup>53</sup> Βούζας Φώτης, (14/10/1999), η συμμετοχή των εργαζομένων είναι θεμελιώδης παράγων για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, ΣΕΛ 108-109

<sup>54</sup> Δερβιτσιώτης Κώστας, Ν. (1993), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Αθήνα

<sup>55</sup> Τζωρτζιάκης Κώστας –Τζωρτζιάκη Αλεξία, (2000), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Rosili, Αθήνα

βήμα είναι να τεθούν σε ενέργεια οι αναγκαίοι μηχανισμοί για την υλοποίηση του στόχου για ποιοτική τελειότητα. Θα πρέπει, δε, να κινηθεί προς την κατεύθυνση αυτή ολόκληρη η επιχείρηση. Δικαιολογημένα ορισμένες ιαπωνικές εταιρίες χρησιμοποιούν την έκφραση «έλεγχος ποιότητας σε όλη την έκταση της επιχείρησης.» με αυτή τη φράση θέλουν να τονίσουν πως όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης δεσμεύονται να δραστηριοποιηθούν, προκειμένου να επιτύχουν το στόχο για ποιοτική τελειότητα.

*Μεταβολή του προσανατολισμού της επιχείρησης:* η μετακίνηση προς το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Μ.Ο.Π.) συνεπάγεται αναπροσανατολισμό της προσέγγισης της ποιότητας από την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταλείψει την παραδοσιακή μορφή ελέγχου της ποιότητας, όπου ειδικοί αναλαμβάνουν καθήκοντα διασφάλισης της. Με τη νέα προσέγγιση του Μ.Ο.Π., η ποιότητα αφορά όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης.

*Παρακίνηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού:* το επόμενο βήμα είναι να δημιουργηθεί μια συνεχής παρακίνηση για την επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια βασική μέθοδος του Μ.Ο.Π. για παρακίνηση των εργαζομένων η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη εκπαίδευση, που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας. Γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνει ειδικά σεμινάρια προς την κατεύθυνση αυτή.

*Προσανατολισμός προς τον καταναλωτή:* το τελικό βήμα είναι να εφαρμοστούν οι αρχές του ελέγχου ποιότητας στο σχεδιασμό, τυποποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο το μηχανισμό, ώστε να διασφαλίζονται οι απαιτήσεις του αγοραστή. Αυτή η διαδικασία προσανατολισμού διευκολύνεται αν αναγνωριστεί η ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων απαιτήσεων.

#### **8.4 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας<sup>56</sup>**

##### *Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη*

Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που εκπληρώνει ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Για να έχει όμως η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα είναι αναγκαίο να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

<sup>56</sup> Ζαβλανός Μύρων. Μ, (1998), MANATZMENT, Έλλην, Αθήνα

Στην επιχείρηση διακρίνουμε δύο είδη πελάτες. Τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες αγοράζουν το προϊόν και πρέπει αυτό να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Οι εσωτερικοί πελάτες, που είναι οι υπάλληλοι μέσα στον οργανισμό, πρέπει και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Αν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση, τότε η κατάσταση αυτή θα επηρεάσει και τους εξωτερικούς πελάτες. Η σχέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι σχέση προμηθευτή – πελάτη. Στη διαδικασία παραγωγής για παράδειγμα κάθε εργάτης είναι ο πελάτης του προηγούμενου ο οποίος είναι ο προμηθευτής του. Το αποτέλεσμα που παράγει ένας υπάλληλος το δίνει στον επόμενο κ.ο.κ. Αυτή η σχέση είναι αμφίδρομη.

### *Συνεχής βελτίωση διαδικασιών*

Στη διοίκηση ολικής ποιότητας πιστεύουμε ότι ποτέ δεν φθάνουμε στο τέλειο και γι' αυτό πρέπει συνεχώς να προσπαθούμε για το καλύτερο. Οι προσδοκίες των πελατών συνεχώς αλλάζουν και επομένως η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από κάθε διαδικασία μεταβάλλεται, γι' αυτό και η προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να εστιαστεί στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που προέρχονται από τις διαδικασίες. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι η βελτίωση ποιότητας επιτυγχάνεται καλύτερα με την πρόληψη λαθών παρά με την επίβλεψη και τη διόρθωση.

Ο πλέον συνήθης τρόπος συνεχούς βελτίωσης είναι ο κύκλος του Deming με τις τέσσερις φάσεις: Προγραμματίζω (Plan), Εκτελώ (Do), Ελέγχω (Check) και Ενεργώ (Act). Ονομάζεται και κύκλος PDCA.

Αναλυτικότερα:

1. Προγραμματίζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας.
2. Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή.
3. Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής.
4. Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενεργώ ανάλογα με τα αποτελέσματα της είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντας και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Αυτή η διαδικασία του κύκλου συνεχίζεται χωρίς να έχει τέλος. Βελτιώνοντας την ποιότητα των διαδικασιών αυξάνεται η παραγωγικότητα και μειώνεται το κόστος παραγωγής.

### *Πλήρης συμμετοχή*

Όλα τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της ποιότητας και όλοι πρέπει να εκπληρώνουν τους στόχους τους, για να υλοποιηθεί στη συνέχεια και ο τελικός σκοπός του οργανισμού. Η ποιότητα των προϊόντων είναι υπόθεση όλων των ατόμων της επιχείρησης. Όλοι πρέπει να δεσμευθούν για την ποιότητα.

Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι,

1. Όλοι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού.
2. Κάθε υπάλληλος πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να εκτελέσει το έργο του.
3. Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων.

## **8.5 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας<sup>57</sup>**

### *Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη*

Σ' ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της ν' αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου "προϊόν - εξυπηρέτηση". Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν μια συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

### *Η συνεχείς βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών*

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ό,τι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές

<sup>57</sup> Δερβιτσιώτης Κώστας. Ν., (1993), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Αθήνα



βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

*Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.*

1. Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές, κ.α.
2. Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

*Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.*

1. Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών.
2. Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

*Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών*

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

1. Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.
2. Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.
3. Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία.

*Η βελτίωση της αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού*

Μέχρι τώρα η επικρατούσα αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή, η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν.

Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η

αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με τη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

*Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησας νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού.*

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόληση τους.

## **8.6 Τα διδάγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας<sup>58</sup>**

*Τα κυριότερα διδάγματα της ΔΟΠ. Τι επιτάσσει, τι καλλιεργεί, τι ενθαρρύνει.*

- Μια πελατοκεντρική κουλτούρα και ένα πνεύμα αρμονικής εσωτερικής συνεργασίας.
- Μια νοοτροπία σε κάθε βαθμίδα της εταιρίας για συνεχή δημιουργία και προσφορά αξίας και για συνεχή βελτίωση.
- Βελτιώσεις που στοχεύουν στα αίτια και όχι στα συμπτώματα. Όχι στις αποσπασματικές και πυροσβεστικές δραστηριότητες, πρόληψη, και όχι διόρθωση. Ένα από τα κυριότερα συνθήματα είναι: κάν' το σωστά από την αρχή.
- Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αυτοελέγχονται και να μην περιμένουν από κάποιον προϊστάμενο να αξιολογήσει την εργασία τους.
- Παρέχει απλές, εύχρηστες τεχνικές που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να δουλεύουν ομαδικά, να αναλύουν προβλήματα και να προτείνουν λύσεις.
- Επιβάλλει τον τρόπο διοίκησης που βασίζεται σε όσον το δυνατόν περισσότερα δεδομένα και μετρήσεις.

---

<sup>58</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

- Επιβάλλει διερευνήσεις ικανοποίησης των πελατών και ικανοποίησης του προσωπικού.
- Επιβάλλει συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό ώστε να αναφανούν τα σημεία που χρειάζονται άμεση βελτίωση για την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας.
- Ενθαρρύνει όλα τα στελέχη – και όχι μόνο τα ανώτατα – να γίνονται αποτελεσματικοί ηγέτες στους τομείς της ευθύνης τους
- Επιβάλλει αμφίδρομη επικοινωνία της ηγεσίας με τους εργαζομένους.
- Κηρύσσει την αναγνώριση κάθε προσπάθειας ενός εργαζομένου για βελτίωση – και όχι μόνο αυτών που στέφονται από επιτυχία.
- Τονίζει ότι αυτό που έχει πραγματική σημασία είναι αποκλειστικά αυτό που νομίζει ο πελάτης, όχι αυτό που νομίζουμε εμείς. Αντίληψη ίσον πραγματικότητα.
- Τέλος, η ΔΟΠ κηρύσσει την τεράστια σημασία που έχει η συνεχής μάθηση και εκπαίδευση.

## **8.7 Η διασφάλιση της ποιότητας<sup>59</sup>**

Τα τελευταία χρόνια τεράστια διάδοση στις επιχειρήσεις όλου του κόσμου, μεγάλες και μικρές, έχει λάβει η διασφάλιση της ποιότητας. Το πλέον διαδεδομένο σύστημα διασφάλισης σήμερα είναι η σειρά 9000 του Παγκόσμιου Οργανισμού Προτύπων ISO.

Το σύστημα αυτό απαιτεί την προτυποποίηση όλων των διεργασιών της επιχείρησης. Απαιτεί δηλαδή από όλους τους εργαζομένους να επιτελούν για μια συγκεκριμένη εργασία ακριβώς τις ίδιες δραστηριότητες με την ίδια ακριβώς σειρά, πάντοτε και απαρεγκλίτως, όπως έχουν προδιαγραφεί σε έναν κατάλογο διαδικασιών.

Τα πλεονεκτήματα που φέρνει το σύστημα ISO στις επιχειρήσεις είναι τεράστια καθώς:

Εξωτερικά διασφαλίζει ότι οι πελάτες θα παίρνουν πάντα το ίδιο προϊόν και την εξυπηρέτηση που έχουν προδιαγράψει.

Εσωτερικά αναδεικνύει τις διαδικασίες ως βασικό ιστό της επιχείρησης. Και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς εισάγει σ' αυτές τις έννοιες της σύγχρονης διοίκησης.

---

<sup>59</sup> Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα

Π  
Ρ  
Α  
Κ  
Τ  
Ι  
Κ  
Ο  
  
Μ  
Ε  
Ρ  
Ο  
Σ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

- 1) Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση;
- 2) Ποιο το περιεχόμενο της εργασίας σας;
- 3) Έχετε ενημερωθεί για την έννοια της διεθνοποίησης;
- 4) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας μπορεί να επιβιώσει στη νέα διεθνή οικονομική τάξη;
- 5) Κατά πόσο η επιχείρηση σας μπορεί να δεχτεί τις νέες προκλήσεις από το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί σ'αυτές;
- 6) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας έχει αδυναμίες στην οργάνωση της;
- 7) Ποιος θα ήταν ο κύριος λόγος που η επιχείρηση σας θα αποφάσιζε να μειώσει το μέγεθος της (μείωση προσωπικού);
- 8) Ποια η επίπτωση της νέας τεχνολογίας στις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης σας;
- 9) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας θα αναδιοργάνωνε τις διαδικασίες της;
- 10) Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να ανασχεδιάσει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της, πόσο εύκολα προσαρμόζεται το εργατικό δυναμικό στις αλλαγές αυτές;
- 11) Η Διοίκηση Προσωπικού μπορεί να συμβάλλει στις αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης;

- 12) Στην επιχείρησή σας επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας;
- 13) Ποιοι είναι οι στόχοι σας και πώς μπορούν να επιτευχθούν;
- 14) Ποια κυρίως διαδικασία θα επέλεγε η δική σας επιχείρηση στην προσπάθειά της να προσελκύσει περισσότερους πελάτες;
- 15) Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση;
- 16) Σε ποιες ενέργειες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό;
- 17) Οι επιχειρήσεις που ανασχεδιάζονται πρέπει να συμπεριλάβουν πρόσθετα κριτήρια για την πρόσληψη του προσωπικού τους;
- 18) Σε ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις με ποια κριτήρια αμείβονται οι εργαζόμενοι;
- 19) Είναι πάντοτε εφικτή η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών;

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ :  
Σ. ΤΑΧΜΑΤΖΙΔΗΣ ΑΕΒΕ – "ΕΣΤΙ"

ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ :  
ΜΑΥΡΟΔΕΝΔΡΙ 591 00 ΒΕΡΟΙΑ

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ : 78

1) Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση;

Πρόεδρος της εταιρίας

2) Ποιο το περιεχόμενο της εργασίας σας;

Επιστασία : οικονομικής διαχείρισης, ελέγχου παραγωγής, προώθησης πωλήσεων

3) Έχετε ενημερωθεί για την έννοια της διεθνοποίησης ;

Φυσικά, λόγω και του ευρύτερου χώρου δραστηριοποίησης της εταιρίας μας.

4) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας μπορεί να επιβιώσει στη νέα διεθνή οικονομική τάξη ;

Από ότι δείχνουν τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα, πιστεύω πως ναι.

5) Κατά πόσο η επιχείρηση σας μπορεί να δεχτεί τις νέες προκλήσεις από το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί σ'αυτές;

Λόγω της θέσης της χώρας μας στα σύνορα τριών ηπείρων και της παρουσίας της στην Ευρωπαϊκή αγορά και με δεδομένη τη διάθεση της εταιρίας μας για τελειοποίηση μεθόδων παραγωγής, εκσυγχρονισμό και επέκταση, πιστεύω ότι η εταιρία μας, στο μέτρο του δυνατού και με δεδομένο το ελάχιστο μέγεθος της στο παγκόσμιο περιβάλλον αλλά και την ποιότητα οργάνωσης της, μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στη νέα κατάσταση.

6) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας έχει αδυναμίες στην οργάνωση της; Επειδή η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί τον κύριο κορμό

των συνισταμένων επιτυχούς λειτουργίας της, είναι κύριο μέλημα της διοίκησης και των μετόχων της εταιρίας, οι όποιες αδυναμίες διαπιστώνονται στην οργάνωση να αντιμετωπίζονται κατά προτεραιότητα.

- 7) Ποιος θα ήταν ο κύριος λόγος που η επιχείρηση σας θα αποφάσιζε να μειώσει το μέγεθος της (μείωση προσωπικού) ;

Η μείωση του προσωπικού είναι αποτέλεσμα της μείωσης των παραγγελιών, των πωλήσεων. Αυτή μπορεί να οφείλεται είτε σε αδυναμίες της ίδιας της επιχείρησης είτε στο γενικότερο κλίμα της αγοράς. Συνήθως οι επιχειρηματίες τονίζουν το δεύτερο σκέλος της αιτιολόγησης, αποποιούμενοι των ιδίων ευθυνών. Η εταιρία μας, παρά τα γενικά προβλήματα της αγοράς αλλά και ειδικότερα του κλάδου, δεν διαβλέπει, τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα, τέτοια προοπτική.

- 8) Ποια η επίπτωση της νέας τεχνολογίας στις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης σας;

Η νέα τεχνολογία επ ουδενί δεν συνεπάγεται μείωση της απασχόλησης. Αντίθετα, με την προσφορά της σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας (από την ποιότητα - ταχύτητα της παραγωγής μέχρι τις δυνατότητες προώθησης - διάθεσης των προϊόντων), είναι αυτή που με τη μείωση του κόστους θα αποτρέψει τις εν δυνάμει προτροπές περί απολύσεων.

- 9) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας θα αναδιοργάνωνε τις διαδικασίες της ;

Η επιχείρηση προσπαθεί για την συνεχή βελτίωση - αναδιοργάνωση των διαδικασιών λειτουργίας της, αν όχι για τίποτα παραπάνω, τουλάχιστον γιατί αυτό είναι απαραίτητο για την επιβίωση της στα σημερινά και μελλοντικά δεδομένα της παγκόσμιας κοινότητας.

- 10) Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να ανασχεδιάσει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της, πόσο εύκολα προσαρμόζεται το εργατικό δυναμικό στις αλλαγές αυτές;

Το προσωπικό της εταιρίας, αντιλαμβανόμενο τις ανάγκες των καιρών, προσπαθεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές, με σχετικά ικανοποιητικά αποτελέσματα.

- 11) Η Διοίκηση Προσωπικού μπορεί να συμβάλλει στις αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης ;



Συμβάλλει βοηθώντας τους εργαζόμενους στην προσαρμογή στις αλλαγές λειτουργίας της είτε αυτόνομα είτε συμμετέχοντας στα επιμορφωτικά προγράμματα του Υπουργείου Εργασίας και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

12) Στην επιχείρησή σας επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας;

Πρέπει να επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και στην εταιρία μας αυτό υπάρχει.

13) Ποιοι είναι οι στόχοι σας και πως μπορούν να επιτευχθούν ;

Στόχος της εταιρίας την συγκεκριμένη χρονική περίοδο είναι η κατάκτηση του μέρους της αγοράς που στηρίζεται στα μεσαία εισοδήματα, με την προσφορά αντίστοιχων προϊόντων. Επίσης η επέκταση - διεκδίκηση μεριδίου στο Εξωτερικό και αυτό έχει ήδη δρομολογηθεί.

14) Ποια κυρίως διαδικασία θα επέλεγε η δική σας επιχείρηση στην προσπάθεια της να προσελκύσει περισσότερους πελάτες ;

Συγκράτηση - περιορισμός τουλάχιστον των μη λειτουργικών εξόδων και μείωση κόστους - τελικής τιμής εμπορεύματος, με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών παραγωγής και συστημάτων διάθεσης των προϊόντων.

15) Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση;

Η ποιότητα είναι ακρογωνιαίος λίθος στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Χωρίς πραγματική ποιότητα, η τυχόν επιτυχία μιας επιχείρησης είναι πρόσκαιρη και εφήμερη.

16) Σε ποιες ενέργειες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό ;

Χαμηλές τιμές, άψογη ποιότητα εμπορευμάτων, επιλεκτική διεύρυνση πελατολογίου, ισχυροποίηση ονόματος και φυσικά διαφήμιση.

17) Οι επιχειρήσεις που ανασχεδιάζονται πρέπει να συμπεριλάβουν πρόσθετα κριτήρια για την πρόσληψη του προσωπικού τους ;

Είναι κοινή πρακτική οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των εργοδοτών σχετικά με τα προσόντα του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, απαιτώντας πολύ περισσότερα από αυτόν που θα προσληφθεί σε σχέση με τον ήδη εργαζόμενο στην ίδια ακριβώς εργασία. Το ορθό, όπως πάντα, είναι μία μέση λύση - απαίτηση.

- 18) Σε ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις με ποια κριτήρια αμείβονται οι εργαζόμενοι;

Η αμοιβή πρέπει να είναι συνδυασμός σταθερών μισθολογικών παροχών και πρόσθετων, αναλόγως με την επίτευξη των - λογικά οροθετημένων - στόχων.

- 19) Είναι πάντοτε εφικτή η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ;

Ακόμα και αν σε μερικές περιπτώσεις δεν είναι εφικτή η ικανοποίηση των απαιτήσεων ενός πελάτη, θα πρέπει να γίνει εφικτή η εντύπωση της πλήρους ικανοποίησης των απαιτήσεων του.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:  
ΜΟΤΣΙΟΠΟΥΛΟΣ - ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΒΕΕ

ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ: ΕΥΓΕ (ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΣΑΛΑΤΕΣ)

ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:  
11° ΧΛΜ ΝΕΑΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΔΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ - ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: 30 άτομα

1) Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση;

Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου της Α.Ε

2) Ποιο το περιεχόμενο της εργασίας σας;

Υπεύθυνος πωλήσεων και Δημοσίων Σχέσεων της εταιρείας

3) Έχετε ενημερωθεί για την έννοια της διεθνοποίησης;

Ναι.

4) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας μπορεί να επιβιώσει στη νέα διεθνή οικονομική τάξη;

Ναι.

5) Κατά πόσο η επιχείρηση σας μπορεί να δεχτεί τις νέες προκλήσεις από το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί σ'αυτές;

Κατά 80%

6) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας έχει αδυναμίες στην οργάνωση της;

Πιστεύω πως όχι.

7) Ποιος θα ήταν ο κύριος λόγος που η επιχείρηση σας θα αποφάσιζε να μειώσει το μέγεθος της (μείωση προσωπικού);

Η μείωση των πωλήσεων και κατά συνέπεια η μείωση της παραγωγής.

8) Ποια η επίπτωση της νέας τεχνολογίας στις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησής σας;

Ενώ η τεχνολογία συνέχεια εξελίσσεται και έχει γίνει αισθητή και στην επιχείρησή μας δεν έχει επιφέρει καμία επίπτωση στις εργασιακές σχέσεις αυτής.

9) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας θα αναδιοργανώσει τις διαδικασίες της;

Για να υπάρχει καλύτερη οργάνωση και κατά συνέπεια για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

10) Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να ανασχεδιάσει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της, πόσο εύκολα προσαρμόζεται το εργατικό δυναμικό στις αλλαγές αυτές;

Αρκετά εύκολα, με την απαραίτητη εκπαίδευση και υποστήριξη που απαιτείται.

11) Η Διοίκηση Προσωπικού μπορεί να συμβάλλει στις αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης;

Ναι.

12) Στην επιχείρησή σας επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας;

Βεβαίως, χωρίς συνεργασία και ομαδικότητα δεν μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη της επιχείρησης.

13) Ποιοι είναι οι στόχοι σας και πώς μπορούν να επιτευχθούν;

1) Σταθερή ποιότητα προϊόντων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με :

- αυστηρούς ελέγχους πρώτων υλών και προϊόντων (οργανοληπτικούς, μικροβιολογικούς)
- υγιεινή προσωπικού
- τήρηση προγράμματος καθαρισμού.

2) Αύξηση πωλήσεων. Μπορεί να επιτευχθεί με:

- Νέα σημεία πώλησης
- Αύξηση αγορών στα ήδη υπάρχοντα
- Εξαγωγές

14) Ποια κυρίως διαδικασία θα επέλεγε η δική σας επιχείρηση στην προσπάθεια της να προσελκύσει περισσότερους πελάτες;

1. Την ποιότητα των προϊόντων της.
2. Την διαδικασία της άμεσης επαφής της εταιρείας με τους πελάτες της μέσω συμμετοχών σε εκθέσεις και γευστικών δοκιμών.

15) Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση;

Θεωρώ ότι είναι ο βασικότερος.

16) Σε ποιες ενέργειες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό;

Σταθερή ποιότητα και άμεση εξυπηρέτηση.

17) Οι επιχειρήσεις που ανασχεδιάζονται πρέπει να συμπεριλάβουν πρόσθετα κριτήρια για την πρόσληψη του προσωπικού τους;

Ναι.

18) Σε ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις με ποια κριτήρια αμείβονται οι εργαζόμενοι;

Σύμφωνα με την κατάρτιση τους και την απόδοση τους.

19) Είναι πάντοτε εφικτή η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών;

Ναι, στα πλαίσια του εφικτού.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

Γ. ΣΤ. ΓΚΟΥΓΚΟΥΛΙΑΝΑΣ & ΣΙΑ ΑΒΕΕΚ

(κλωστοϋφαντουργική μονάδα).

ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

3<sup>ο</sup> ΧΛΜ ΠΑΛΑΙΑΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΔΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ - ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: 73 άτομα

1) Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση;

Διευθύνων Σύμβουλος

2) Ποιο το περιεχόμενο της εργασίας σας;

Διεύθυνση γραμματείας, ελέγχου ποιότητας

3) Έχετε ενημερωθεί για την έννοια της διεθνοποίησης;

Ναι.

4) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας μπορεί να επιβιώσει στη νέα διεθνή οικονομική τάξη;

Με βελτιώσεις στην οργάνωση μας, πολύ προσπάθεια και κρατική υποστήριξη.

5) Κατά πόσο η επιχείρηση σας μπορεί να δεχτεί τις νέες προκλήσεις από το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί σ'αυτές;

Νομίζω ότι οι θετικές επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, δεν αντικατοπτρίζονται σε εταιρείες με το δικό μας μικρό μέγεθος. Παρ' όλα αυτά η δική μας προσπάθεια αφορά στην διατήρηση, τουλάχιστον, του μεριδίου που κατέχουμε στην εσωτερική αγορά και στην επέκταση των διεθνών επαφών μας αφού άλλωστε οι εξαγωγές μας καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό του τζίρου μας.

6) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας έχει αδυναμίες στην οργάνωση της;

Προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε τις όποιες οργανωτικές αδυναμίες εντοπίζουμε, όχι ευκαιριακά αλλά στα πλαίσια της γενικότερης αναδιοργάνωσης στην οποία μας ωθούν οι αλλαγές στο παγκόσμιο περιβάλλον.

7) Ποιος θα ήταν ο κύριος λόγος που η επιχείρηση σας θα αποφάσιζε να μειώσει το μέγεθος της (μείωση προσωπικού);

Ο κύριος λόγος θα ήταν το πολύ υψηλό κόστος παραγωγής. Και αυτό γιατί η μισθοδοσία του προσωπικού αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης.

8) Ποια η επίπτωση της νέας τεχνολογίας στις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης σας;

Παρά τη διαδεδομένη σήμερα άποψη ότι η νέα τεχνολογία δεν επηρεάζει την απασχόληση, προσωπική μου θέση που δεν εκφράζει απαραίτητα και το σύνολο της διοίκησης της εταιρείας είναι ότι ένα από τα προβλήματα της νέας τεχνολογίας είναι και η παρεπόμενη μείωση των θέσεων εργασίας. Αυτό κυρίως γιατί μείωση κόστους δεν σημαίνει και ταυτόχρονη αύξηση τζίρου και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

9) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας θα αναδιοργάνωνε τις διαδικασίες της;

Εκτός από την διαπίστωση τυχόν αδυναμιών στην οργάνωση μιας επιχείρησης, ένας λόγος θα μπορούσε να είναι οι νέες απαιτήσεις της αγοράς. Πάντως οι συνεχείς προσπάθειες αναδιοργάνωσης, συνήθως αποδιοργανώνουν μια επιχείρηση.

10) Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να ανασχεδιάσει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της, πόσο εύκολα προσαρμόζεται το εργατικό δυναμικό στις αλλαγές αυτές;

Μέσω κατάλληλων σεμιναρίων, το προσωπικό συνήθως προσαρμόζεται εύκολα στις όποιες αλλαγές.

11) Η Διοίκηση Προσωπικού μπορεί να συμβάλλει στις αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης;

Συμβάλλει προτρέποντας τους εργαζομένους ατομικά ή με ανάλογη ομαδοποίηση για τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια που οργανώνονται από τον ΟΑΕΔ ή άλλους κρατικούς φορείς. Αφιερώνουμε οι ίδιοι πολλές εργατοώρες στην εκπαίδευση.

12) Στην επιχείρησή σας επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας;

Ναι, σε ικανοποιητικό βαθμό.

13) Ποιοι είναι οι στόχοι σας και πως μπορούν να επιτευχθούν;

Στόχος μας είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών μας, με την έγκαιρη και άρτια παράδοση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων μας. Στόχος μας είναι η ηγετική θέση στην ελληνική και διεθνή αγορά. Για τον σκοπό αυτό:

- Υιοθετήσαμε Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9002 που περιγράφει τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης.
- Παρέχουμε επαρκείς πόρους για την διαχείριση της ποιότητας
- Επενδύουμε σε σύγχρονο παραγωγικό εξοπλισμό
- Επενδύουμε στην εκπαίδευση του προσωπικού και την απόκτηση τεχνογνωσίας
- Στοχεύουμε στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της βελτίωσης της λειτουργίας μας.

14) Ποια κυρίως διαδικασία θα επέλεγε η δική σας επιχείρηση στην προσπάθειά της να προσελκύσει περισσότερους πελάτες;

Την παρούσα χρονική περίοδο επενδύουμε στην διαδικτυακή διαφήμιση και συμμετέχουμε σε διεθνείς εκθέσεις.

15) Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση;

Χωρίς αμφιβολία, ο κυριότερος παράγοντας.

16) Σε ποιες ενέργειες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό;

Σταθερή -αν όχι συνεχώς καλύτερη ποιότητα, χαμηλές τιμές, αξιοπιστία στην παράδοση.



- 17) Οι επιχειρήσεις που ανασχεδιάζονται πρέπει να συμπεριλάβουν πρόσθετα κριτήρια για την πρόσληψη του προσωπικού τους;

Με τον ανασχεδιασμό προκύπτουν νέες απαιτήσεις οπότε και κάποια νέα κριτήρια στις προσλήψεις.

- 18) Σε ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις με ποια κριτήρια αμείβονται οι εργαζόμενοι;

Αναλόγως με την προσαρμογή - δυνατότητες στις νέες τεχνολογίες - διαδικασίες και φυσικά ανάλογα με την παραγωγικότητα.

- 19) Είναι πάντοτε εφικτή η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών;

Ο σκοπός και στόχος της κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της, έστω και αν αυτές δεν είναι πάντα σε λογικά πλαίσια.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

Ι. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Κ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε

ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΚΟΡΔΕΛΙΟ - ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: περίπου 200 άτομα

1) Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση;

Προϊστάμενος οινολογικού

2) Ποιο το περιεχόμενο της εργασίας σας;

Παραγωγή οίνων

3) Έχετε ενημερωθεί για την έννοια της διεθνοποίησης;

Ναι, λόγω εμπειρίας πολλών ετών στο εμπόριο παγκοσμίως.

4) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας μπορεί να επιβιώσει στη νέα διεθνή οικονομική τάξη;

Φυσικά, λόγω ισχυρής δομής και σημαντικής θέσης στην αγορά κρασιού.

5) Κατά πόσο η επιχείρηση σας μπορεί να δεχτεί τις νέες προκλήσεις από το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί σ'αυτές;

Η επιχείρηση μας είναι αρκετά δυνατή για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του παγκόσμιου περιβάλλοντος, αν και ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός. Εξάγουμε σε 37 χώρες. Η ποιότητα των προϊόντων και το όνομα της επιχείρησης όμως ανταποκρίνονται στην προσπάθεια.

6) Πιστεύετε ότι η επιχείρηση σας έχει αδυναμίες στην οργάνωση της;

Όλες οι υγιείς επιχειρήσεις έχουν αδυναμίες και προσπαθούν να τις ισχυροποιήσουν.

- 7) Ποιος θα ήταν ο κύριος λόγος που η επιχείρησή σας θα αποφάσιζε να μειώσει το μέγεθος της (μείωση προσωπικού);

Ο κυριότερος λόγος που η επιχείρησή σας θα αποφάσιζε ίσως να μειώσει το προσωπικό της θα ήταν τα οικονομικά προβλήματα.

- 8) Ποια η επίπτωση της νέας τεχνολογίας στις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησής σας;

Επειδή η επιχείρησή είναι κυρίως παραγωγική η τεχνολογία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

- 9) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας θα αναδιοργάνωνε τις διαδικασίες της;

Για να είναι πιο αποτελεσματική και πιο ισχυρή.

- 10) Όταν η επιχείρησή αποφασίσει να ανασχεδιάσει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της, πόσο εύκολα προσαρμόζεται το εργατικό δυναμικό στις αλλαγές αυτές;

Εξαρτάται από το μέγεθος των αλλαγών και τα στελέχη που θα κληθούν να προσαρμόσουν το προσωπικό στις αλλαγές αυτές.

- 11) Η Διοίκηση Προσωπικού μπορεί να συμβάλλει στις αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησής;

Ναι, σίγουρα.

- 12) Στην επιχείρησή σας επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας;

Επειδή η επιχείρησή είναι "οικογενειακή" και το προσωπικό ομογενές υπάρχει πολύ καλό κλίμα συνεργασίας.

- 13) Ποιοι είναι οι στόχοι σας και πώς μπορούν να επιτευχθούν;

Ανάπτυξη στην ελληνική και παγκόσμια αγορά με την προώθηση των ελληνικών κρασιών.

- 14) Ποια κυρίως διαδικασία θα επέλεγε η δική σας επιχείρηση στην προσπάθεια της να προσελκύσει περισσότερους πελάτες;

Ποιότητα προϊόντος, μείωση κόστους του προϊόντος, τεχνική των πωλήσεων και τέλος διαφήμιση - μάρκετινγκ.

- 15) Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση;

Είναι το "κλειδί" της επιτυχίας για μια επιχείρηση.

- 16) Σε ποιες ενέργειες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό;

Να προσέξει την ποιότητα του προϊόντος, χαμηλές τιμές, και φυσικά μεγαλύτερη και πιο άμεση επαφή με τον πελάτη.

- 17) Οι επιχειρήσεις που ανασχεδιάζονται πρέπει να συμπεριλάβουν πρόσθετα κριτήρια για την πρόσληψη του προσωπικού τους;

Πιστεύω ότι μια επιχείρηση που ανασχεδιάζεται θα πρέπει να καλύψει τις αδυναμίες του προηγούμενου προσωπικού.

- 18) Σε ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις με ποια κριτήρια αμείβονται οι εργαζόμενοι;

Με τα κριτήρια της ελληνικής και ευρωπαϊκής αγοράς.

- 19) Είναι πάντοτε εφικτή η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών;

Όχι, αλλά πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε παραγωγικές επιχειρήσεις με απασχολούμενο προσωπικό από 30 μέχρι 200 άτομα, με εξαγωγικούς προσανατολισμούς στη δραστηριοποίησή τους. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε μέσα από τους καταλόγους του εμπορικού και βιοτεχνικού επιμελητηρίου του Νομού Ημαθίας. Έγινε προσπάθεια να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο από στελέχη “κλειδιά” των επιχειρήσεων, με άποψη και λόγο στη διαμόρφωση της πολιτικής της εταιρίας. Ίσως θα έπρεπε να γίνει έλεγχος των απαντήσεων και σύζευξή τους με τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις (λαμβάνομένης υπόψη και της γενικότερης οικονομικής κατάστασης) αλλά ο έλεγχος των ισολογισμών δεν άπτεται των επιδιώξεων αυτής της έρευνας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας με τη μορφή συμπερασμάτων έχουν ως εξής:

- Όλες οι επιχειρήσεις εμφανίζονται ενημερωμένες για την έννοια της διεθνοποίησης και πιστεύουν ότι μπορούν να επιβιώσουν στη νέα διεθνή οικονομική τάξη.
- Αν και αναγνωρίστηκε το μικρό -για τα παγκόσμια δεδομένα- μέγεθος των επιχειρήσεων, δεν αναφέρθηκε ωστόσο διάθεση για ισχυροποίησή τους μέσω εξαγορών – συγχωνεύσεων.
- Οι επιχειρήσεις στο σύνολό τους διαβλέπουν την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον αλλά πιστεύουν ότι με τελειοποίηση των μεθόδων παραγωγής, εκσυγχρονισμό και επέκταση των διεθνών επαφών τους και βοηθούμενης από τη γεωγραφική θέση της χώρας μας και την παρουσία της στην ευρωπαϊκή αγορά, μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις.
- Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες αναγνωρίζουν οργανωτικές αδυναμίες στις εταιρίες τους αλλά ισχυρίζονται ότι αποτελεί πρωτεύον ζήτημα για τις διοικήσεις τους, η αντιμετώπισή τους.
- Τρεις είναι οι παράγοντες που θα οδηγούσαν τις εταιρίες σε μείωση μεγέθους (μείωση προσωπικού): τα γενικότερα οικονομικά προβλήματα, η ανάγκη μείωσης του κόστους παραγωγής και η δραματική μείωση των πωλήσεων.
- Στο θέμα των επιπτώσεων της νέας τεχνολογίας στις εργασιακές σχέσεις σε μια επιχείρηση, οι απόψεις διίστανται και καταλαμβάνουν όλο το φάσμα των δυνητικών απαντήσεων: α) αρνητική επιρροή της νέας τεχνολογίας με μείωση των θέσεων εργασίας, με το αιτιολογικό του ότι η μείωση του κόστους – εργατοωρών παραγωγής δεν σημαίνει απαραίτητα και δυνατότητα αύξησης της παραγωγής (ίσως λόγω της μη δυνατότητας διάθεσής της) άρα και αύξησης των απαιτούμενων θέσεων εργασίας.

β) καμία επιρροή και επίπτωση στις εργασιακές σχέσεις και  
γ) αύξηση της απασχόλησης λόγω της προσφοράς της νέας τεχνολογίας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας (ποιότητα - ταχύτητα παραγωγής, δυνατότητες προώθησης – διάθεσης προϊόντων).

- Οι επιχειρήσεις μέσα από την αναδιοργάνωση των διαδικασιών τους προβλέπουν στην ισχυροποίησή τους, στην σωστή λειτουργία και αποτελεσματικότητά τους, στην αντιμετώπιση των αδυναμιών τους και στην ικανοποίηση των νέων απαιτήσεων της αγοράς.
- Θεωρούν ότι το εργατικό δυναμικό ανταποκρίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό και προσαρμόζεται σχετικά εύκολα στις αλλαγές διαδικασιών των επιχειρήσεων. Για το σκοπό αυτό αφιερώνουν εργατοώρες στην εκπαίδευση και συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα και σεμινάρια κρατικών και τοπικών φορέων.
- Σύμφωνα με τις απαντήσεις, σε όλες τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Πάντως εκτός από την πιθανή προσπάθεια εξιδανίκευσης της κατάστασης ο οικογενειακός χαρακτήρας με τον οποίο έχουν ξεκινήσει πολλές επιχειρήσεις στην επαρχία όπως επίσης και η ομοιογένεια των απασχολούμενων σ' αυτές προσδίδουν τα απαραίτητα στοιχεία ανάπτυξης καλής συνεργασίας.
- Σε ότι αφορά τους στόχους των επιχειρήσεων και στη δυνατότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις αναδεικνύουν παμπσηφεί την ποιότητα σαν το σημαντικότερο μέλημα, παράγοντα και "κλειδί" της επιτυχίας. Γι' αυτό άλλωστε και οι περισσότερες έχουν υιοθετήσει ανάλογα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας. Αναφέρουν επίσης τη συγκράτηση των εξόδων και μείωση του κόστους, τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου στο εξωτερικό, τη διαφήμιση, την εκπαίδευση και την απόκτηση τεχνογνωσίας, την αμεσότερη επαφή με τον πελάτη αλλά και την χρήση της νέας τεχνολογίας – internet - για την επαφή μαζί του.
- Οι επιχειρήσεις συμφωνούν ότι, στα πλαίσια του ανασχεδιασμού τους, οι νέες προσλήψεις προσωπικού πρέπει να συμπεριλαμβάνουν πρόσθετα κριτήρια για να καλυφθούν οι ανάγκες που επιβάλλει η νέα τεχνολογία και θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται ανάλογα με την κατάρτιση, την απόδοση και τις δυνατότητες προσαρμογής – παραγωγής μέσα από τις νέες διαδικασίες.
- Τέλος διαπιστώθηκε ότι αν και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών δεν είναι πάντοτε εφικτή, οι επιχειρήσεις έχουν σαν πρωταρχικό τους στόχο την προσπάθεια να προσεγγίσουν την πλήρη κάλυψη των απαιτήσεών τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Δερβιτσιώτης Κώστας, Ν, (1993), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Αθήνα
- Ζαβλανός Μύρων. Μ, (1998), ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μύρων. Μ, (1999), ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Έλλην Αθήνα
- Κομνηνός Νίκος - Κυργιαφίνη Λίνα - Σεφερτζή Έλενα, (2002) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, Gutenberg, Αθήνα
- Κυριαζόπουλος Παναγιώτης. Γ - Τερζίδης Κωνσταντίνος. Π, (2000) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ στην 3<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Μασμανίδης Κώστας (2000), ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΨΛΟΠΙΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εξάντας, Αθήνα
- Ξηροτύρη - Κουφίδου Στέλλα, (2001), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαδάκης Βασίλης. Μ (1999), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Ευγ. Μπένου, Αθήνα
- Παπούλιας Δημήτρης. Β (2002), Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ, Καστανιώτη, Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κώστας - Τζωρτζάκη Αλεξία (2002), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Rosili, Αθήνα
- Χολέβας Γιάννης. Κ (1993), ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σμπιλιας «το οικονομικό», Αθήνα

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Hammer Michael – Champy James, (1995) ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΝΑ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, Γαλλαίος, Αθήνα

Weaver Charles. N, (1995), MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Anubis, Αθήνα

## **ΑΡΘΡΑ**

Βασιλείου Μαρία, Η επανάσταση της τηλεργασίας, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, σελ. 23-26

Βούζας Φώτης, (14/10/1999), η συμμετοχή των εργαζομένων είναι θεμελιώδης παράγων για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, σελ 108-109

Σειμανίδη Άντα, (13/05/2000), Ας γίνουμε φίλοι με την τηλεργασία, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, σελ 56-57

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

<http://www.eliny.gr>

<http://idec.gr/antoniadis.htm>

<http://www.Plant-management.gr>

<http://www.sena.gr>