

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



**Αρχές Οργάνωσης &
Διοίκησης Επιχειρήσεων
2ος Κύκλος – Βιβλίο Μαθητή
6ος Τόμος**

**ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συγγραφέας:

Μαρία Βαξεβανίδου,

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

Παναγιώτης Ρεκλείτης,

**Δρ. Οικονομολόγος, Εκπαιδευτικός
ΠΕ9**

Ομάδα κρίσης:

Νικόλαος Ηλιάδης,

Πολιτικός Μηχανικός Σύμβουλος ΠΙ.

Ιφιγένεια Σχιστού,

Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος

Δέσποινα Μοσχολέα,

Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος

Γλωσσική επιμέλεια:

Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα,

Εκπαιδευτικός ΠΕ2 – Φιλολόγος

Συντονίστρια:

Μαρία Βαξεβανίδου,

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

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

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ ΓΙΑ
ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ**

**Ομάδα εργασίας για το
Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής**

Προσαρμογή:

**Μάρθα Θωμοπούλου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05**

Επιμέλεια:

**Κυριακή Σημαιοφορίδου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05**

Επιστημονικός υπεύθυνος:

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

Υπεύθυνη του έργου:

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

Τεχνική υποστήριξη:

**Κωνσταντίνος Γκυρτής,
Δρ. Πληροφορικής**

Συγγραφείς Προδιαγραφών προσαρμογής των βιβλίων για το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής:

**Γιώργος Βουγιουκλίδης,
Δάσκαλος Ειδικής Αγωγής**

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,
Καθηγητής Πληροφορικής**

**Αξιολόγηση και τελικός έλεγχος
των προσαρμογών:**

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής, ΙΕΠ**

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

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2ος ΚΥΚΛΟΣ

ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ 6ος Τόμος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

3.5 Λήψη Αποφάσεων	6
3.5.1 Εισαγωγή	6
3.5.2 Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων	9
3.5.3 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	19
3.5.4 Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων	35



3.5. Λήψη Αποφάσεων

3.5.1 Εισαγωγή

Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την ύπαρξη προβλήματος ή την ύπαρξη ευκαιρίας, καθώς και την εξεύρεση λύσεων, από τις οποίες καλούμαστε να επιλέξουμε μία για να την υλοποιήσουμε. Δύο είναι, δηλαδή, τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων: η ύπαρξη

**προβλήματος και η εξεύρεση του-
λάχιστον δύο λύσεων. Οι προτεινό-
μενες λύσεις ονομάζονται εναλλα-
κτικές λύσεις, γιατί στην περίπτω-
ση που δεν μπορούμε να εφαρμό-
σουμε τη μία, υλοποιούμε μία άλλη,
που είναι εξίσου αποτελεσματική.**

**Λήψη Αποφάσεων είναι η διαδι-
κασία επιλογής μεταξύ δύο η πε-
ρισσότερων εναλλακτικών λύσεων,
προκειμένου να επιλύσουμε ένα
πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια
ευκαιρία.**

**Οι εναλλακτικές λύσεις εμπεριέ-
χουν τον τρόπο, τα μέσα, τις ενέρ-
γειες, τα άτομα και τον χρόνο που
χρειάζονται, για να οδηγηθούμε
από την υπάρχουσα προβληματική
κατάσταση στην επιθυμητή. Για
παράδειγμα, το πρόβλημα (η υπάρ-
χουσα κατάσταση) σε μία επιχείρηση**

είναι η μείωση των πωλήσεων. Η επιθυμητή κατάσταση είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή μιας από τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις, που είναι:

- α) περισσότεροι πωλητές,**
- β) περισσότερη διαφήμιση,**
- γ) χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές,**
- δ) βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και**
- ε) δώρο σε κάθε συσκευασία.**

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η λήψη αποφάσεων είναι μία διανοητική διαδικασία, που απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση, ανάλυση των πληροφοριών και ανεπτυγμένο κριτήριο επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Στην επαγγελματική μας ζωή πολλές φορές καλούμαστε να πάρουμε

διάφορες αποφάσεις. Τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στη λήψη αποφάσεων.

3.5.2. Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη σωστών και ενδεδειγμένων αποφάσεων δεν είναι μία απλή διανοητική διαδικασία. Χρειάζονται πολλές πληροφορίες, γνώσεις, τεχνικές ποσοτικών μεθόδων, ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και, σε μικρότερο βαθμό, διαίσθηση.

Η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως συγκρούσεις μικρού ή μεγάλου βαθμού γιατί διαταράσσει ισορροπίες. Αυτό συμβαίνει, γιατί η λήψη μιας απόφασης μπορεί να θεωρείται απειλή για τις θέσεις κάποιων

εργαζομένων ή για την εξουσία κάποιου διοικητικού στελέχους. Για παράδειγμα, η αγορά μιας αυτόματης μηχανής αδρανοποιεί το περιεχόμενο κάποιων θέσεων εργασίας, που γίνονται χειροκίνητα ή με χειρισμό απλών μηχανών. Πιο συγκεκριμένα, αν για τη συσκευασία ετοιμων ενδυμάτων, η οποία γίνεται από τρεις συσκευάστριες, αποφασιστεί να αγοραστεί μία αυτόματη μηχανή συσκευασίας, τότε οι τρεις συσκευάστριες ή θα πρέπει να απολυθούν ή να γίνουν γαζώτριες (να αλλάξουν δηλαδή αντικείμενο και θέση εργασίας κάτω από τις καλύτερες συνθήκες). Αυτή η περίπτωση προβλημάτων αφορά κυρίως εργάτες και στελέχη πρώτης γραμμής (επόπτες).

Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη λήψη αποφάσεων

είναι ο βαθμός αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση επιθυμεί να τοποθετήσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων σε ομόλογα δημοσίου (1η εναλλακτική λύση) ή σε αμοιβαία κεφάλαια (2η εναλλακτική λύση), των οποίων η απόδοση είναι 9% και 10% αντίστοιχα, τότε το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσει τα αμοιβαία κεφάλαια, γιατί αποδίδουν περισσότερο από τα κρατικά ομόλογα. Το χαρακτηριστικό

στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν υπάρχει το στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, γιατί πρόκειται για τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης. Η μόνη διαφορά τους έγκειται στο ποσοστό απόδοσης. Υπό καθεστώς βεβαιότητας, η λήψη αποφάσεων είναι μία σχετικά εύκολη διαδικασία. Εκείνο που απαιτείται στην περίπτωση αυτή είναι πολύ καλή πληροφόρηση, όπως τυχόν κρατήσεις για προμήθεια της τράπεζας ή φορολόγηση από το κράτος.

Όταν όμως καλούμαστε να αποφασίσουμε, ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας. Για παράδειγμα, αν ο χρηματοοικονομικός αναλυτής μιας επιχείρησης καλείται να αποφασίσει για τη σύνθεση του

χαρτοφυλακίου μεταξύ αμοιβαίων κεφαλαίων χρηματιστηριακών τίτλων ή αμοιβαίων κεφαλαίων συναλλάγματος, των οποίων η απόδοση είναι τελείως αβέβαιη, καταλαβαίνουμε ότι η απόφαση θα στηριχτεί περισσότερο στη διαίσθηση του χρηματοοικονομικού αναλυτή και πολύ λιγότερο στις πληροφορίες.

Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου. Τι σημαίνει αυτό; Για παράδειγμα, καλούμαστε να αποφασίσουμε μεταξύ μίας μετοχής με απόδοση 20% με πιθανότητα επιτυχίας 80%, και μιας μετοχής με απόδοση 25%, αλλά με πιθανότητα επιτυχίας 50%. Ποια μετοχή επιλέγουμε στην περίπτωση αυτή; Προτιμάμε τη μετοχή με τη

μεγαλύτερη απόδοση, αλλά με μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας, ή τη μετοχή με τη μικρότερη απόδοση, αλλά με μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας; Όποια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις κι αν αποφασίσουμε να υλοποιήσουμε, αναλαμβάνουμε τον κίνδυνο να μην έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποδειχθεί ότι η λύση που δεν επιλέξαμε ότι ήταν καλύτερη.

Στην πραγματικότητα καλούμαστε να επιλέξουμε μεταξύ περισσότερων των δύο εναλλακτικών λύσεων. Οι πολλές λύσεις περιπλέκουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αποφασίζουμε, γιατί η κάθε λύση περικλείει διαφορετικό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου.

Στην πράξη εμφανίζονται και άλλα προβλήματα κατά τη λήψη αποφάσεων. Όταν η απόφαση είναι

ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε:

- **Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα.** Μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει από ότι ένα μεμονωμένο στέλεχος. Αυτό συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος για να συγκεντρωθεί, να συζητήσει και να καταλήξει σε συμπεράσματα. Η δυσκολία έγκειται κυρίως στον συγκερασμό των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών της ομάδας.
- **Κυριαρχεί η μειοψηφία.** Τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δεν θεωρούνται απόλυτα ίσα. Διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις, την προϋπηρεσία, τη θέση ισχύος, την επιρροή τους σε άλλα μέλη και άλλες ομάδες, τις

ρητορικές τους ικανότητες και εν γένει την ικανότητα επηρεασμού. Αυτό καθιστά μερικά μέλη πιο ισχυρά έναντι άλλων με αποτέλεσμα, ενώ αποτελούν μειοψηφία, να επιβάλλουν τη γνώμη τους και να επηρεάζουν τις απόψεις της πλειοψηφίας.

- **Ασκούνται πιέσεις για συμφωνία.** Στις ομάδες, τα μέλη αισθάνονται πιέσεις κυρίως για να γίνουν αποδεκτά και αρεστά και να θεωρηθούν έμπιστα άτομα, που ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις των προϊσταμένων τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της τεχνητής πλειοψηφίας.

- **Ασαφής υπευθυνότητα.** Τα μέλη μιας ομάδας, όταν λαμβάνουν μια απόφαση, αναλαμβάνουν από κοινού και την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, η ευθύνη είναι κοινή και υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων.

Προβλήματα δεν εμφανίζονται μόνο στις ομαδικές αποφάσεις, αλλά και στις ατομικές. Σε αυτού του είδους τις αποφάσεις συνήθως υπάρχουν προβλήματα, που αφορούν την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης εκείνου που αποφασίζει. Παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο μυαλό έχει πάρα πολλές δυνατότητες, οι επιστήμονες επισημαίνουν ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό, περίπου 5-10% των δυνατοτήτων του. Αυτό

οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι σκέφτονται μονοδιάστατα, με ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης (με σύμβολα, ή με εικόνες, ή με μαθηματικούς τύπους, ή με σχήματα, χωρίς να κάνουν συνδυασμό όλων αυτών). Ακόμη, ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης μας θέτει περιορισμούς, που στην πραγματικότητα μπορεί να μην υπάρχουν. Τέλος, οι αρχές που διέπουν τη ζωή ή την κοινωνία μας, οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, οι παραδοχές και οι εμπειρίες θέτουν πολλούς περιορισμούς στον τρόπο σκέψης μας και στην εξεύρεση πολλών εναλλακτικών λύσεων.

Μια μέθοδος για να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης, δηλαδή την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μία, είναι να αναπτύξουμε δημιουργική σκέψη. Με τη

δημιουργική σκέψη ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και αναζητούμε λύσεις πρωτοπόρες και έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια. Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιπάρελθουν τον ανταγωνισμό με την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα.

3.5.3. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία μπορούν να εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση. Τα βήματα αυτά είναι: Ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη

Εναλλακτικών Λύσεων, η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.

1ο βήμα: Εντοπισμός του Προβλήματος ή Διαπίστωση Ευκαιρίας

Κατά το πρώτο βήμα εντοπίζουμε ότι υπάρχει πρόβλημα ή διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μία ευκαιρία που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε. Πρόβλημα υπάρχει κάθε φορά που το στέλεχος διαπιστώνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της κατάστασης που διαμορφώνεται. Πώς όμως μπορούμε να εντοπίσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα; Μπορούμε να θέτουμε απλές ερωτήσεις του τύπου: «Υπάρχει κάτι που δεν λειτουργεί καλά και σύμφωνα με τις

προδιαγραφές; Τι δεν λειτουργεί καλά; Τι συμπτώματα παρουσιάζει;»

Εκείνο που χρειάζεται να επισημάνουμε στο σημείο αυτό είναι ότι δεν πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα ή με τα αίτια που το προκάλεσαν. Για παράδειγμα, η κακή ποιότητα προϊόντος είναι ένα σύμπτωμα, που μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις σχέσεις μας με τους πελάτες ή στην εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Όταν κάτι εμφανίζεται μία ή δύο φορές θεωρείται σύμπτωμα, αν όμως συνεχιστεί καταλήγει να γίνει πρόβλημα. Αν, για παράδειγμα, η κακή ποιότητα των προϊόντων δεν διορθωθεί εγκαίρως, το σύμπτωμα θα γίνει πρόβλημα. Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα πρέπει να αναζητήσουμε τα αίτια που οδήγησαν στο σύμπτωμα. Μετά από διεξοδική

έρευνα, βρίσκουμε ότι τα αίτια είναι η πρόσφατη πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού και η υπερφόρτωση της μηχανής. Θα πάψει να υπάρχει το σύμπτωμα και κατ' επέκταση το πρόβλημα, μόνο όταν πάρουμε δραστικά μέτρα για τα δύο αίτια που αναφέραμε.

Εκτός όμως από τον εντοπισμό προβλημάτων, είναι δυνατόν να διαπιστώνουμε και ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν έχουμε την πληροφορία ότι πρόκειται να ανέβει ο γενικός δείκτης τιμών του Χρηματιστηρίου, λόγω του ευνοϊκού οικονομικού κλίματος που επικρατεί, η αγορά μετοχών αποτελεί μία ευκαιρία που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει.

2ο βήμα: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα στο προηγούμενο βήμα, έπεται η ανάπτυξη λύσεων, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα. Τα στελέχη οφείλουν να βρίσκουν και να αναπτύσσουν όσο το δυνατόν πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων παίζει η εμπειρία, οι γνώσεις, οι γνωριμίες με σημαντικά άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος (αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες γιατί μας παρέχουν πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους), οι καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, (η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), η

χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους.

Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.

1^ο Βήμα

**Εντοπισμός του προβλήματος
η Διαπίστωση ευκαιρίας**

2^ο Βήμα

**Ανάπτυξη Εναλλακτικών
Λύσεων**

3^ο Βήμα

**Ανάλυση των Εναλλακτικών
Λύσεων**

4^ο Βήμα

↓

**Αξιολόγηση των Εναλλακτικών
Λύσεων και
Επιλογή της Καλύτερης Λύσης**

5^ο Βήμα

↓

Υλοποίηση της Απόφασης

Σχήμα 3.5.1
Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Για να επανέλθουμε στο παράδειγμα από το οποίο ξεκινήσαμε, κατά το βήμα αυτό θα πρέπει να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις για τα δύο αίτια της κακής ποιότητας των προϊόντων. Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες ανειδίκευτους εργάτες, μπορούμε να τους εκπαιδεύσουμε: α) με παλιούς έμπειρους εργάτες, μειώνοντας για ένα διάστημα την παραγωγή, ή β) με εξωτερικούς συνεργάτες που θα τους δώσουν γενικές κατευθύνσεις και θα μειώσουμε περιστασιακά λίγο την παραγωγή, ή γ) με σαφείς οδηγίες και άμεσο έλεγχο από τον επόπτη παραγωγής. Όσον αφορά στην υπερφόρτωση της μηχανής μπορούμε: α) να αντικαταστήσουμε τη μηχανή με νέα αυτόματη μηχανή, ή β) να αλλάξουμε τον χρόνο λειτουργίας της θέτοντας σε εφαρμογή

διαφορετικές βάρδιες λειτουργίας στο εργοστάσιο.

3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων.

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση.

Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί

συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

4ο βήμα: Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης.

Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να εντοπιστεί η λύση που προσφέρει περισσότερα

πλεονεκτήματα και/ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες. Ένα άλλο μέτρο σύγκρισης που χρησιμοποιείται κατά το βήμα αυτό, είναι η σχέση μεταξύ ωφέλει-ας και κόστους. Σύμφωνα με το κρι-τήριο αυτό, προτιμάμε τη λύση ε-κείνη που μας παρέχει το μέγιστο δυνατό όφελος με το μικρότερο δυ-νατό κόστος. Το τρίτο στοιχείο αξι-ολόγησης των εναλλακτικών λύσε-ων είναι η δυνατότητα εφαρμογής τους. Μία λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των περιορισμών που τίθενται από την ίδια την επι-χείρηση ή από το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η α-ντικατάσταση της παλιάς μηχανής με μία αυτόματη μπορεί να φαίνεται ως η καλύτερη λύση, αλλά να μην

μπορεί να υλοποιηθεί λόγω έλλειψης χρημάτων.

Επίσης, όπως ήδη αναφέραμε, επειδή μερικές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι βέβαια και εμπειρίχουν κάποιο βαθμό κινδύνου (ρίσκου), η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις προσωπικές εκτιμήσεις, τη διαίσθηση και την ευφυΐα των στελεχών. Μια τέτοιας φύσεως επιλογή ενέχει τον κίνδυνο να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση. Για την αποφυγή μιας τέτοιας κατάληξης, πρέπει να καταβάλουμε προσπάθεια για τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών.

5ο βήμα: Υλοποίηση της Απόφασης.

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι. Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης. Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης. Στην περίπτωση του παραδείγματος μας, αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από επόπτες, τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες

δίνει (γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ..

Έχοντας αναλύσει τα συνήθη προβλήματα που προκύπτουν και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρούμε ότι χρήσιμο είναι να παρουσιάσουμε τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη λύση.



3.5.4 Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων

Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique) και το μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago (Βρουμ - Γιέτον-Τζάγκο). Η Τεχνική της ονομαστικής Ομάδας και η Τεχνική των Δελφών είναι ειδικά σχεδιασμένες για να εξουδετερώνονται τα αρνητικά στοιχεία

του ομαδικού τρόπου σκέψης, που ήδη αναφέραμε.

Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας είναι μία τεχνική κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συνέρχονται σε επίσημη συνάντηση. Τα βήματα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι τα παρακάτω:

- 1. Ανακοινώνεται το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας και ζητείται από κάθε μέλος να σκεφτεί προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος.**
- 2. Το κάθε μέλος καταγράφει σιωπηρά τις προσωπικές του απόψεις σε μία κόλα χαρτί, χωρίς προηγουμένως να έχει επικοινωνήσει με τα άλλα μέλη αναφορικά με το πρόβλημα.**
- 3. Καθορίζονται χρονικές περίοδοι διάρκειας 10 ή 15 λεπτών, κατά τις οποίες, κυκλικά κάθε**

φορά, κάθε μέλος αναφέρει μία πρόταση από αυτές που κατέγραψε στο προηγούμενο βήμα. Αυτό που πρέπει να υπογραμμίσουμε είναι ότι σε κάθε χρονική περίοδο (γύρο) το κάθε μέλος κάνει μόνο μία πρόταση. Η διαδικασία αυτή σταματά, μόλις τελειώσουν όλες οι προτάσεις. Επειδή συμβαίνει μερικά μέλη να μην έχουν πολλές προτάσεις, όπως άλλα μέλη, η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να διατυπωθούν όλες οι απόψεις, ακόμη κι αν μόνο ένα μέλος συνεχίζει να προτείνει σε κάθε γύρο.

4. Όλες οι απόψεις καταγράφονται από έναν πρακτικογράφο πάνω σε ένα χαρτί ή σε ένα πίνακα (είναι προτιμότερος).
5. Όλες οι απόψεις που γράφονται

πάνω στον πίνακα συζητούνται από τα μέλη της ομάδας. Η συζήτηση αναπτύσσεται γύρω από τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και την εφικτότητα της κάθε πρότασης.

6. Μετά τη συζήτηση, κάθε μέλος ψηφίζει σιωπηρά σύμφωνα με την προτίμησή του. Το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας καθορίζει την επιλογή της ομάδας.

Η Τεχνική των Δελφών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας, αλλά διαφέρει ως προς την κατά πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Αντί για την άμεση επικοινωνία, χρησιμοποιείται η τεχνική των ερωτηματολογίων. Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα ίδια με την προηγούμενη τεχνική, με μόνη διαφοροποίηση ότι σε κάθε

διαδοχικό κύκλο δίνεται ένα ερωτηματολόγιο. Πριν δοθεί το επόμενο ερωτηματολόγιο, παρέχεται στο κάθε μέλος ανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση) της εκτίμησης της κατάστασης από τα προηγούμενα ερωτηματολόγια. Στον τελευταίο κύκλο ερωτηματολογίων, το κάθε μέλος καλείται να ψηφίσει σχετικά με τα εξεταζόμενα θέματα που τέθηκαν με τα ερωτηματολόγια. Η συγκέντρωση των ατομικών ψήφων καθορίζει την ομαδική απόφαση.

Το Μοντέλο των Vroom-Yetton και Jago είναι πολύ σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη γιατί, ανάλογα με την περίπτωση, υποδεικνύεται η κατάλληλη μέθοδος ή μορφή απόφασης που πρέπει να ακολουθήσουν. Υπάρχουν πέντε μορφές απόφασης, που ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πάρει μία

απόφαση. Οι μορφές αυτές διαφέρουν μόνο ως προς τον βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων, δηλαδή ως προς το βαθμό που αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση.

Πίνακας 3.5.1

Οι Μορφές Αποφάσεων σύμφωνα με το Μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago

Μορφές Αποφάσεων	Περιγραφή
A	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του. Δεν ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας. Βασίζεται απόλυτα στην προσωπική του εμπειρία, γνώση και εκτίμηση της κατάστασης.
B	Ο ηγέτης αναζητά πληροφορίες από τους

υφισταμένους του και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.

Γ Ο ηγέτης συμβουλεύεται τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Συζητά το πρόβλημα με υφισταμένους της προτίμησής του και ζητά τη συμβουλή τους για την εξεύρεση πιθανών λύσεων για το πρόβλημα

Δ Ο ηγέτης συμβουλεύεται την ομάδα και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Ο ηγέτης συναντά τους υφισταμένους του και συζητούν όλοι μαζί τις πιθανές

λύσεις για το πρόβλημα. Τους χρησιμοποιεί ως συμβούλους. Ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων. Ο ηγέτης μπορεί να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του τα συναισθήματα των υφισταμένων του.

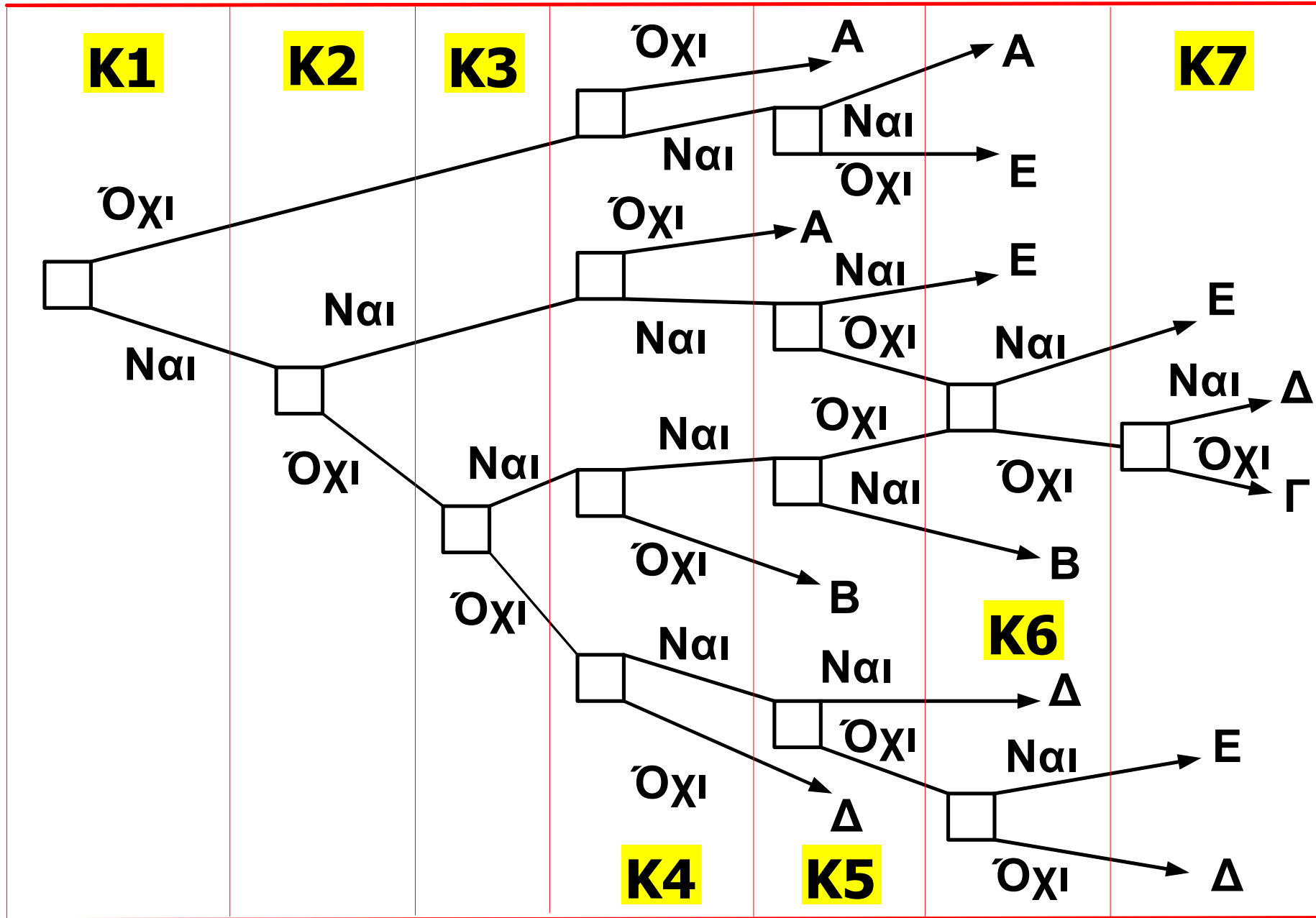
Ε Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του, και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

Οι μέθοδοι χαρακτηρίζονται με ένα γράμμα. Αυτές που συμβολίζονται

με τα γράμματα Α και Β έχουν χαρακτηρη αυταρχικό. Αυτές που χαρακτηρίζονται με τα γράμματα Γ και Δ είναι συμβουλευτικού τύπου, ενώ αυτή που προσδιορίζεται με το γράμμα Ε είναι ομαδικού τύπου. Πρέπει να υπογραμμισθεί στο σημείο αυτό ότι για κάθε τύπο απόφασης, ο ηγέτης φέρει την ευθύνη και ότι σε καμία περίπτωση δεν μεταβιβάζεται στους υφισταμένους του. Πιο αναλυτικά οι μορφές αποφάσεων δίνονται στον πίνακα 3.5.1.

Για το πότε είναι κατάλληλη κάθε μορφή απόφασης, χρειάζεται να απαντήσει ο ηγέτης σε μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους. Πρόκειται για επτά διαγνωστικές ερωτήσεις, στις οποίες

απαντούμε σύμφωνα με τη σειρά που τίθενται στο διάγραμμα «δένδρο απόφασης» του μοντέλου. Το πρώτο βήμα είναι να εντοπίσουμε το πρόβλημα και στη συνέχεια να απαντήσουμε στις διαδοχικές ερωτήσεις με ένα ναι ή με ένα όχι. Οι ερωτήσεις, το δένδρο απόφασης, καθώς και η μορφή απόφασης που ενδείκνυται κάθε φορά δίνονται στο σχήμα (3.5.2) που ακολουθεί.



Σχήμα 3.5.2 Το μοντέλο των Vroom - Yetton – Jago

- K1** Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από τη συγκεκριμένη;
- K2** Έχετε αρκετές πληροφορίες για να λάβετε μια ορθή απόφαση;
- K3** Είναι το πρόβλημα καλά δομημένο;
- K4** Είναι σημαντικό να είναι αποδεκτή η απόφαση από τους υφισταμένους;
- K5** Αν πρόκειται να πάρετε την απόφαση μόνοι σας, είστε σίγουρος ότι θα γίνει αποδεκτή από τους υφισταμένους σας;
- K6** Είστε σίγουρος ότι οι υφιστάμενοί σας συμμερίζονται τους στόχους της οργάνωσης και ότι θα

Κ7 προσπαθήσουν για την υλοποίησή τους;
Γίνονται συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων
σχετικά με τις λύσεις που θα πρέπει να προτιμη-
θούν;

Τα κύρια Σημεία

- 1. Λήψη Αποφάσεων** είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο η περισσότερων εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.
- 2. Όταν αποφασίζουμε** μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας.
- 3. Όταν καλούμαστε** να αποφασίσουμε ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας.
- 4. Στην περίπτωση** που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι

αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου.

- 5. Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε: η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα, κυριαρχεί η μειοψηφία, υπάρχουν πιέσεις για συμφωνία και η υπευθυνότητα είναι ασαφής.**
- 6. Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα. Τα βήματα αυτά είναι: ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.**
- 7. Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique),**

η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique) και το μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago (Βρουμ, Γιέτον και Τζάγκο).

Λέξεις – Κλειδιά

- **Λήψη Αποφάσεων**
- **Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πλήρους αβεβαιότητας και κινδύνου**
- **Εναλλακτικές Λύσεις**
- **Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας**
- **Η Τεχνική των Δελφών**
- **Το Μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago**

Ερωτήσεις - Εργασία – Παίγνιο - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι τα συνήθη προβλήματα που συναντάτε κατά τη λήψη προσωπικών αποφάσεων; Υπάρχουν ομοιότητες με τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στη θεωρία;
2. Ποιο ή ποια από τα πέντε βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θεωρείτε πιο σημαντικό/ά, και γιατί;

Εργασία

Να γίνει ατομική εργασία από κάθε μαθητή με την επίλυση ενός προσωπικού του προβλήματος. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εργασία θεωρείται η εφαρμογή της θεωρίας αυτού του κεφαλαίου.

Παίγνιο

Να γίνει παίγνιο μέσα στην τάξη με την επίλυση ενός προβλήματος που αφορά το σχολείο, εφαρμόζοντας τη διαδικασία και τις μεθόδους λήψης ομαδικών αποφάσεων.

Μελέτη Περίπτωσης

Ο κύριος Αθανασίου, γενικός διευθυντής μιας ασφαλιστικής εταιρείας, χρειάζεται να πάρει μία απόφαση, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, σχετικά με την επέκταση της εταιρείας. Τον τελευταίο καιρό είχε κάνει έρευνα αγοράς στην καινούρια περιοχή, όπου θα εγκατασταθούν τα καινούρια γραφεία της εταιρείας, με σκοπό να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τις συνήθειες των καταναλωτών.

Θέλει να γνωρίζει πόσοι και ποιοι

από τους πωλητές διατίθενται να αλλάξουν τόπο διαμονής και δέχονται να εργαστούν στις καινούριες εγκαταστάσεις, πολλά χιλιόμετρα μακριά από την τωρινή εργασία τους.

Η συνεργασία με τους πωλητές ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιητική. Άκουγε τις απόψεις τους και συμεριζόταν τα προβλήματά τους. Από την πλευρά τους οι πωλητές υποστήριζαν το έργο του διευθυντή τους και τον ενημέρωναν τακτικά, αν και ενεργούσαν με μεγάλη αυτονομία. Γενικά επικρατούσε σεβασμός και αλληλοκατανόηση.

Ο κύριος Αθανασίου θα μπορούσε από μόνος του να επιλέξει κάποιους πωλητές, αλλά δεν το κάνει, γιατί γνωρίζει καλά ότι οι περισσότεροι είναι οικογενειάρχες και ότι είναι αδύνατον να εγκαταλείψουν τις οικογένειες τους, ή να τις υποχρεώσουν

να μετακομίσουν σε καινούρια περιοχή, χωρίς τη θέλησή τους.

- 1. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Vroom - Yetton - Jago, ποια μορφή απόφασης πρέπει να ακολουθήσει ο κύριος Αθανασίου, προκειμένου να λάβει μία σωστή απόφαση;**
- 2. Δεδομένου ότι πιέζεται χρονικά να λάβει μία απόφαση, πώς θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να αποφασίσει γρήγορα λαμβάνοντας υπόψη του την κατάσταση του κάθε πωλητή;**

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

4.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	63
4.1.1	Εισαγωγή	63
4.1.2	Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	66
4.1.3	Σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με άλλα οργανωτικά συστήματα	73
4.1.4	Η Εξέλιξη από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	79
4.1.5	Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	90

4.2	Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών	101
4.2.1	Έννοια Επανασχεδια- σμού Επιχειρηματι- κών Διαδικασιών	101
4.2.2	Χαρακτηριστικά ε- πανασχεδιασμένων διαδικασιών	105
4.2.3	Αλλαγές που απαι- τούνται μαζί με τον επανασχεδιασμό	106
4.3	Ο Οργανισμός που μαθαίνει	123
4.3.1	Έννοια της Μάθη- σης	123
4.3.2	Η έννοια της οργα- νωσιακής μάθησης	125
4.3.3	Ο Οργανισμός που Μαθαίνει	126

4.3.4	Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν	128
4.3.5	Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης	133
4.3.6	Ο νέος ρόλος της ηγεσίας	134

Σκοπός του Κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης, που είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ο Επανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών και η Οργανωσιακή Μάθηση.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- **να περιγράφετε την έννοια και τη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην σύγχρονη Οργάνωση και Λειτουργία της επιχείρησης,**
- **να αναλύετε την έννοια, τη σημασία και τα βασικά χαρακτηριστικά του Επανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών,**
- **να εξηγείτε την έννοια και τη σημασία του «Οργανισμού που Μαθαίνει» για τη σύγχρονη επιχείρηση, καθώς και να αιτιολογείτε την αναγκαιότητα μετασχηματισμού της κλασικής επιχείρησης σε ένα οργανισμό που μαθαίνει.**

Εισαγωγή

Στις νέες συνθήκες, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στο σύγχρονο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα και με επιτυχία, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτύσσονται. Ένας από τους τομείς στον οποίο απαιτείται εκσυγχρονισμός, αλλαγή φιλοσοφίας και περισσότερο πρακτική προσέγγιση, είναι της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Έτσι αναπτύχθηκαν νέες, σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και τη διοίκηση, οι οποίες αποσκοπούν κυρίως:

- α. στην κατάλληλη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, με έμφαση στη συμμετοχή, στην παρακίνηση και στην ομαδική**

- συνεργασία,
- β. στην ανάπτυξη της «εταιρικής κουλτούρας» στα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται, με στόχο τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών,**
- γ. στη δημιουργία απλών και «ευμετάβλητων» οργανωτικών δομών, ώστε να διασφαλίζεται η ευελιξία των επιχειρήσεων. Αυτό αφορά τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες τους, όπως π.χ. την επίτευξη χαμηλού κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης, όσο και τις «εξωτερικές» τους σχέσεις, όπως π.χ. τη γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος ή και τη**

συμβολή τους στη διαμόρφω-
σή του,

**δ. στην ανάπτυξη ηγετικών ικα-
νοτήτων και συμπεριφορών
στα στελέχη,**

**ε. στην ανάπτυξη κουλτούρας συ-
νεχούς μάθησης και διαχείρισης
της γνώσης στην επιχείρηση.**

Στη συνέχεια, θα εξεταστούν σύ-
ντομα τρεις σύγχρονες βασικές
μορφές οργάνωσης και διοίκησης,
οι οποίες σήμερα εφαρμόζονται σε
ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσε-
ων και στη χώρα μας.



4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

4.1.1 Εισαγωγή

Τα πρώτα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) εμφανίζονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) δημιούργησε μια επιτροπή από ερευνητές, μηχανικούς και κρατικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση της

παραγωγικότητας στην Ιαπωνία. Η επιτροπή αυτή οργάνωσε μια σειρά διαλέξεων με θέμα τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο (δηλαδή στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον ποιοτικό έλεγχο, όπως π.χ. η δειγματοληψία) που απευθύνονταν στους Ιάπωνες μηχανικούς. Είχε επηρεαστεί στο έργο της από τη φιλοσοφία των Edwards Deming (Ντέμινγκ) και Joseph Juran (Τζουράν), που υπήρξαν οι πρωτοπόροι στην αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και στην εφαρμογή ενός νέου. Αυτός θα είχε ως βάση την προσπάθεια για ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Ιαπωνία εισήγαγε καινοτομίες στη διοίκηση όπως οι κύκλοι

ποιότητας, η συνεργασία με τον προμηθευτή, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών την κατάλληλη στιγμή (Just In Time).

Οι βιομηχανίες στις Η.Π.Α. άρχισαν να ασχολούνται με τη Δ.Ο.Π. τη δεκαετία του 1980, όταν παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ιαπωνία ξεπέρασε την αντίστοιχη των Η.Π.Α.. Παράλληλα οι τάσεις στην παραγωγικότητα υποστήριζαν τις απόψεις ότι η Ιαπωνία και άλλες Ασιατικές χώρες σύντομα θα κυριαρχούσαν στο εμπόριο και την παραγωγή, ξεπερνώντας τις Η.Π.Α..

Το 1987, ο Πρόεδρος των Η.Π.Α., Ronald Reagan (Ρέηγκαν) υπογράφωντας τον νόμο 100-107 εισήγαγε το βραβείο Malcolm Baldrige, το οποίο ήταν βραβείο ποιότητας,

δίνοντας εθνικό χαρακτήρα στην προσπάθεια ανάκαμψης των βιομηχανιών στις ΗΠΑ, με στόχο να τεθεί η ποιότητα ως βασικό σημείο στην παραγωγική διαδικασία.

4.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο οδηγεί στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, στην καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και στη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αυτή η προσέγγιση του management χαρακτηρίζεται από αρχές, πρακτικές και τεχνικές και μπορεί να αναπτυχθεί σε τρεις βασικές αρχές (σχήμα 4.1.1). Αυτές είναι:

- α) Εστίαση στον πελάτη**
- β) Συνεχής βελτίωση των διεργασιών και**
- γ) Ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.**

Κάθε αρχή εφαρμόζεται με μια σειρά πρακτικών, οι οποίες είτε είναι απλές δραστηριότητες, όπως π.χ. συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες, είτε είναι περισσότερο σύνθετες, όπως π.χ. η ανάλυση διεργασιών.



Σχήμα 4.1.1
Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

4.1.2. α Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που την συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφορίας σε όλη την επιχείρηση.

4.1.2.β Συνεχής βελτίωση διεργασιών

Η δεύτερη αρχή είναι η δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι αντίστοιχες πρακτικές υποστήριξης της δεύτερης βασικής αρχής, περιλαμβάνουν την ανάλυση διεργασιών και τον επανασχεδιασμό.

4.1.2.γ Ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης

Η τρίτη αρχή της Δ.Ο.Π. εντοπίζεται σε συνεργασίες μεταξύ:

- **διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,**
- **τμημάτων της επιχείρησης,**
- **επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.**

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίστηκε στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα.

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν οι υπομονάδες (τμήματα) που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα

στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου.

Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Όμως και στην επιχείρηση, οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στη διαδικασία τους (π.χ. παραγωγή, marketing, λογιστήριο). Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων, εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται

ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν πρόταση που είναι κοινά αποδεκτή.

4.1.3 Σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με άλλα οργανωτικά συστήματα

Η προέλευση και ο τρόπος διάδοσης της Δ.Ο.Π. την κάνουν να διαφέρει από τις άλλες οργανωσιακές θεωρίες και τις θεωρίες του management. Οι θεωρίες αυτές έχουν κυριαρχήσει σε όλον τον κόσμο μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (π.χ. Διοίκηση Βάσει Στόχων (Management By Objectives), Στρατηγικό Management των Βασικών Δεξιοτήτων (Core Competences) κ.α.. Οι διαφορές που χαρακτηρίζουν

τη Δ.Ο.Π. από τις άλλες θεωρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν ως προς:

α. Τη φιλοσοφική/ εννοιολογική προέλευση. Οι περισσότερες θεωρίες που αναφέρονται στο management προέρχονται από το χώρο των κοινωνικών επιστημών. Ειδικότερα:

- Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση αξίας μετοχών και οι αρχές λογιστικής),
 - Η ψυχολογία οδηγεί στην ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων και
 - Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για τον σχεδιασμό της οργάνωσης.
- Σχετικά με την περίπτωση της

Δ.Ο.Π., πολλά στοιχεία προέρχονται από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control) αποτελεί τον πυρήνα της.

β. Τις πηγές της καινοτομίας. Τα κέντρα ανάπτυξης και διαμόρφωσης των σύγχρονων θεωριών και τεχνικών management είναι τα πανεπιστήμια και οι εταιρείες συμβούλων. Αντίθετα, οι πρωτοπόροι που εφάρμοσαν τη Δ.Ο.Π. (Deming/Ντέμινγκ, Shewart/Σιούαρτ, Juran/Γζουράν, Crosby/Κρόσμπυ, Feigenbaum/Φάιγκενμπαουμ), δραστηριοποιήθηκαν αρχικά κυρίως στη βιομηχανία. Ήταν μηχανικοί ή φυσικοί και δεν είχαν αναπτύξει σημαντικές συνεργασίες με τα πανεπιστήμια. Συνεπώς, τα πανεπιστήμια δεν ήταν στην πρώτη γραμμή

ως προς τη διαμόρφωση της φιλοσοφίας σχετικά με την ποιότητα, αλλά ακολουθούσαν μαθαίνοντας από τη νέα πραγματικότητα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μόλις το 1991, η Motorola επέτρεψε στην ακαδημαϊκή κοινότητα να παρακολουθήσει προγράμματα εκπαίδευσης στην ποιότητα, που εφάρμοζε στο προσωπικό της.

γ. Τη γεωγραφική προέλευση. Οι περισσότερες αντιλήψεις και τεχνικές στο χρηματοοικονομικό management, marketing, στρατηγικό management και οργανωτικό σχεδιασμό παρουσιάστηκαν στις Η.Π.Α. και έπειτα διαδόθηκαν στις υπόλοιπες χώρες. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. ξεκίνησε από τις Η.Π.Α., αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 αναπτύχθηκε περαιτέρω με τη διάδοσή

της στη Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη. Με αυτόν τον τρόπο, η Δ.Ο.Π. έχει συμπεριλάβει τις αναλυτικές και τεχνικές επιδεξιότητες των Αμερικανών, τις ικανότητες για υλοποίηση και οργάνωση των Ιαπώνων και την παράδοση των Ευρωπαίων.

δ. Τη διαδικασία διάδοσης. Η διάδοση των σύγχρονων θεωριών management γίνεται ιεραρχικά. Συνήθως οι ηγέτιδες επιχειρήσεις όπως General Electric, IBM και General Motors, εφαρμόζουν τις καινοτομίες στο management ακολουθώντας μία διαδικασία διάδοσης μέσα στην επιχείρηση από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα ανώτατα στελέχη στους επικεφαλής των τμημάτων και στη συνέχεια στην υπόλοιπη κλίμακα της ιεραρχίας. Αντίθετα, μικρές σχετικά

επιχειρήσεις ήταν οι πρωτοπόροι του κινήματος της ποιότητας. Επίσης, δεν ήταν πάντα το ανώτατο στέλεχος εκείνο το οποίο πρώτο έφερνε την επιχείρηση σε επαφή με τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., αλλά μπορούσαν να είναι και άλλα διευθυντικά στελέχη.

Εκτός από τις διαφορές που προαναφέρθηκαν για την προέλευση και τη διάδοση της Δ.Ο.Π., πρέπει να επισημανθεί ότι για να εφαρμοσθούν οι καινοτομίες που αναφέρονται, πρέπει να πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές. Στην πραγματικότητα η επιχείρηση πρέπει να ανατρέψει τις καθιερωμένες δομές και τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης, διότι μόνο έτσι μπορεί να προσδοκά στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

4.1.4 Η Εξέλιξη από το παραδοσιακό management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως μια διαφορετική φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες στο χώρο της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες από αυτές εντοπίζονται αφενός μεν στον ρόλο της διοίκησης, αφετέρου δε στον συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

4.1.4.α Ο ρόλος της διοίκησης

Δύο τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς τον ρόλο της διοίκησης. Αυτές είναι η αυτοδιαχείριση (self-management) και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, οι οποίες ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers,

λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων.

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος του συμβούλου ή του «προπονητή» κερδίζει έδαφος. Τα όρια μεταξύ αυτών που «σκέφτονται» και αυτών που «ενεργούν» είναι πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζόμενων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και

αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η τάση που υπάρχει στη Δ.Ο.Π. για επικοινωνία και συνεργασία του manager - ηγέτη με το σύνολο σχεδόν των στελεχών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δεν χρειάζονται πλέον, λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία, και καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας.

4.1.4.β Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της

επιχείρησης διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές:

- 1. Η εστίαση όλης της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτόν τον τρόπο, υπήρξε η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών.**
- 2. Η εστίαση στον πελάτη δεν παρέχει μόνο ένα στόχο αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει δηλαδή την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία**

διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή.

3. Η Δ.Ο.Π., ως φιλοσοφία, συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με τον σχεδιασμό για την ποιότητα, με αποτέλεσμα να εκτείνεται και στο στρατηγικό σχεδιασμό, όπου απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

Συγκρίνοντας το εννοιολογικό περιεχόμενο της Δ.Ο.Π. και των συμβατικών θεωριών του management, διακρίνονται θεμελιώδεις διαφορές προσεγγίσεων, ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι διαφορές αυτές μπορούν να εντοπιστούν:

α. Στους στόχους της επιχείρησης: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος. Αντίθετα, σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη για μεγιστοποίηση των κερδών, η οποία όμως είναι το αποτέλεσμα και όχι η κινητήρια δύναμη.

β. Στους ατομικούς στόχους: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Αντίθετα, στην περίπτωση της Δ.Ο.Π., οι στόχοι των εργαζόμενων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί,

συνδυάζοντας την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική κατάσταση.

γ. Στις αρχές σχεδιασμού εργασίας: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων.

δ. Στον συντονισμό και στον έλεγχο: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, οι managers είναι οι ειδικοί, οι οποίοι συντονίζουν και κατευθύνουν τους υφισταμένους τους. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους, τους οποίους θεωρεί ειδικούς στην εργασία τους και

ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται σε εθελοντική βάση.

ε. Στον ρόλο της πληροφόρησης: Στο οικονομικό μοντέλο το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη Δ.Ο.Π. οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζόμενων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων.

στ. Στα όρια της εταιρείας: Στο οικονομικό μοντέλο, η διάκριση

των επιχειρήσεων και των αγορών είναι το κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αγορών των αναπτυσσόμενων βιομηχανικά κρατών. Αντίθετα, σύμφωνα με την αρχή της Δ.Ο.Π. για την εστίαση στον πελάτη, απαιτείται συνεχής επαφή και συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Είναι γεγονός ότι η εμφανιζόμενη “σύγκρουση” μεταξύ της Δ.Ο.Π. και των οικονομικών μοντέλων της επιχείρησης προέρχεται από παλαιότερες εποχές. Το τελευταίο μισό του αιώνα έχουν κυριαρχήσει δύο σχολές στο επιστημονικό πεδίο του management:

- Το «ορθολογικό» μοντέλο, το οποίο στηρίζεται στις αρχές του επιστημονικού management και στη γραφειοκρατία και**
- Στο μοντέλο των «ανθρωπίνων**

σχέσεων», το οποίο στηρίζεται στο ρόλο της επιχείρησης ως ένα κοινωνικό σύστημα, προσδίδοντας έμφαση στις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες.

Αν και ορισμένοι ειδικοί πιστεύουν ότι η Δ.Ο.Π. γεφυρώνει τις δύο αυτές διαφορετικές σχολές, στην πραγματικότητα υπάρχει σύγκρουση της Δ.Ο.Π. με τις προσεγγίσεις του management που στηρίζονται σε οικονομικά μοντέλα (Σχήμα 4.1.2).



**Σχήμα 4.1.2 Σύγκριση της Δ.Ο.Π.
και των Οικονομικών Μοντέλων**

4.1.5 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την προσαρμογή του στον άριστο συνδυασμό όλων των πόρων της επιχείρησης. Στον ελληνικό χώρο, ορισμένες εταιρείες που παράλληλα με την ολική ποιότητα, έθεσαν μακροπρόθεσμους στόχους και αξιοποίησαν τα πλεονεκτήματα του έλληνα εργαζόμενου (ευελιξία, πρωτοβουλία, φιλότιμο, κ.α.) κατάφεραν σημαντικά αποτελέσματα. Δυστυχώς όμως, το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται να μην μπορεί να την εφαρμόσει λόγω κυρίως δυσκολιών στην αλλαγή νοοτροπίας, στη θέσπιση

στόχων και οραμάτων, καθώς και στην έλλειψη της κατάλληλης ηγεσίας.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το Manufacturing Futures Survey (1986), απευθυνόμενο σε διευθυντές παραγωγής, στέλνοντας ερωτηματολόγια σε 500 εταιρείες από διάφορες χώρες, οι Ιαπωνικές εταιρείες κατέταξαν την ευελιξία εισαγωγής νέων προϊόντων και ελέγχου του ρυθμού παραγωγής ως το δεύτερο και τέταρτο αντίστοιχα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά σειρά σπουδαιότητας. Η ποιότητα ήταν το τρίτο. Οι εταιρείες της Βορείου Αμερικής και της Ευρώπης κατέταξαν αυτούς τους δύο τύπους ευελιξίας στην έκτη και όγδοη θέση αντίστοιχα ενώ την ποιότητα στην πρώτη.

Σήμερα, υπάρχει έντονος προβληματισμός σε διεθνές επίπεδο αν θα πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής

- σταδιακή βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης (που βασίζεται στη Δ.Ο.Π.) ή η ριζική αναδιάρθρωση κάθε υπάρχουσας διεργασίας από την αρχή (που βασίζεται στον επιχειρηματικό επανασχεδιασμό (BPR)) ή κάποιος συνδυασμός των δύο με στόχο, αφενός την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, αφετέρου δε την ταχύτητα και την εκάστοτε κατάλληλη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διατίθεται σε μια αγορά.

Τα Κύρια Σημεία

1. Τα πρώτα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) εμφανίζονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) δημιούργησε μια επιτροπή

από ερευνητές, μηχανικούς και κρατικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας στην Ιαπωνία.

2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Ιαπωνία εισήγαγε καινοτομίες στη διοίκηση, όπως οι κύκλοι ποιότητας, η συνεργασία με τον προμηθευτή, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών την κατάλληλη στιγμή (Just In Time).
3. Οι βιομηχανίες στις Η.Π.Α. άρχισαν να ασχολούνται με τη Δ.Ο.Π. τη δεκαετία του 1980, όταν παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ιαπωνία ξεπέρασε την αντίστοιχη των Η.Π.Α.
4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο επιτρέπει

την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και γενικότερα λειτουργιών και συμπεριφορών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

5. Οι τρεις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι: α) εστίαση στον πελάτη, β) συνεχής βελτίωση των διεργασιών και γ) ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.
6. Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.
7. Η δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών

διαδικασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας, στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών.

- 8. Η Ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης αναπτύσσεται μεταξύ: α) διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων, β) τμημάτων της επιχείρησης και γ) επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.**
- 9. Δύο τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης. Αυτές είναι η αυτοδιαχείριση (self-management) και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, οι οποίες ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών.**
- 10. Η εστίαση όλης της επιχείρησης**

στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο.

11. Η εστίαση στον πελάτη δεν παρέχει μόνο ένα στόχο αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών.

12. Η Δ.Ο.Π., ως φιλοσοφία, συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με τον σχεδιασμό για την ποιότητα.

Λέξεις κλειδιά

- **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**
- **Εστίαση στον πελάτη**
- **Συνεχής βελτίωση των διεργασιών**
- **Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού**

Ερωτήσεις

- 1. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), είναι μια προσέγγιση του management, η οποία αναπτύσσεται στις εξής βασικές αρχές:**
 - α. Εστίαση στον πελάτη.**
 - β. Συνεχής βελτίωση των διεργασιών.**
 - γ. Ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού.**
 - δ. Όλα τα παραπάνω.**
- 2. Πώς εκφράζεται στη Δ.Ο.Π., ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη;**
- 3. Ποιοι στόχοι επιτυγχάνονται από τις επιχειρήσεις με τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών;**
- 4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Η αρχή της ενεργούς συμμετοχής όλου του προσωπικού της**

επιχείρησης, εντοπίζεται σε συνεργασίες μεταξύ:

α. των πελατών της

β. των τμημάτων της

γ. των ομοειδών επιχειρήσεων

δ. όλα τα παραπάνω.

5. Σε ποια αντίληψη στηρίζεται η διατμηματική συνεργασία στις επιχειρήσεις;

6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

α. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισάγει καινοτομίες στο χώρο της επιχείρησης, οι σημαντικότερες από τις οποίες εντοπίζονται στον ρόλο της διοίκησης, καθώς και στον συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Σ Λ

β. Σύμφωνα με το οικονομικό

μοντέλο, οι δραστηριότητες των εργαζόμενων στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης που υπάρχουν μεταξύ τους, ενώ στη Δ.Ο.Π. στον συντονισμό και στις κατευθύνσεις που δίνονται από τους managers.

Σ Λ

- 7. Ποιες τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς τον ρόλο της διοίκησης;**
- 8. Ποιες αλλαγές διαμορφώνονται, ως προς τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης;**
- 9. Ποιος είναι ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης, σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο και ποιος είναι σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π.;**
- 10. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα,**

σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, ενώ σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. τα κίνητρα μπορεί να είναι και κοινωνικά ή ψυχολογικά. Σχολιάστε.



4.2. Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών

4.2.1 Εισαγωγή

Ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering) είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης από την αρχή, με στόχο

Θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς της.

Οι τομείς αυτοί συμμετέχουν στη διαμόρφωση καθοριστικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, όπως π.χ. το κόστος, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση. Με τον επανασχεδιασμό εξετάζεται, αφενός γιατί γίνονται όλες οι ενέργειες και αφετέρου γιατί γίνονται με τον τρόπο αυτό. Ακόμη, είναι απαραίτητο ο επανασχεδιασμός να είναι ριζικός, δηλαδή θα πρέπει να αγνοούνται πλήρως οι υπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να ανακαλύπτονται νέοι τρόποι, σύμφωνα με τους οποίους θα γίνεται μια εργασία. Οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται με τον επανασχεδιασμό είναι θεαματικές. Μια επιχείρηση που θέλει

10% βελτίωση σε κάποιο δείκτη επίδοσης, όπως π.χ. στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών, δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόσει επανασχεδιασμό, διότι μπορεί να το πετύχει και με μικρές αλλαγές και ρυθμίσεις. Οι εταιρείες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους γενικά ταξινομούνται σε τρεις ομάδες:

- 1. Σε αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα, όπως π.χ. πολύ μεγάλο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πολλές αστοχίες στην παραγωγή προϊόντων κ.α.**
- 2. Σε αυτές που βλέπουν να προκύψουν προβλήματα στο μέλλον, όπως π.χ. νέους ανταγωνιστές, νέες απαιτήσεις πελατών κ.α. και**
- 3. Σε αυτές που βρίσκονται ήδη στην κορυφή και έχουν φιλόδοξα και επιθετικά σχέδια. Αυτές βλέπουν**

τον επανασχεδιασμό ως μια ευκαιρία να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους ακόμα περισσότερο και να θέσουν υψηλότερα όρια στον ανταγωνισμό. Βεβαίως στην περίπτωση αυτή, είναι δύσκολο να αποφασίσει κανείς να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες του, τη στιγμή που είναι ήδη ο ηγέτης της αγοράς.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο επανασχεδιασμός δεν ταυτίζεται με τα προγράμματα ολικής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει διότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που υπάρχουν στην επιχείρηση, ενώ ο επανασχεδιασμός τις αντικαθιστά με νέες.

4.2.2 Χαρακτηριστικά επανασχεδιασμένων διαδικασιών

Ο επανασχεδιασμός απαιτεί οι διαδικασίες μιας εταιρείας να είναι απλές, γεγονός το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτές σχεδιάζονται. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε διαδικασία σχεδιάζεται από την αρχή με δημιουργικότητα, φαντασία και κρίση, καθώς και σε συνάρτηση με ορισμένα χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- Η σύνθεση πολλών θέσεων εργασίας σε μία.**
- Η λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους.**
- Τα βήματα της διαδικασίας ακολουθούν τη φυσική τους ροή.**
- Η μείωση του αριθμού των ελέγχων.**

- Ο επικεφαλής manager της διαδικασίας αποτελεί σημείο επικοινωνίας κ.α.

4.2.3 Αλλαγές που απαιτούνται μαζί με τον επανασχεδιασμό

Ο επανασχεδιασμός αλλάζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας, αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές τις αλλαγές. Πρακτικά οι αλλαγές επεκτείνονται σε όλη την εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα:

4.2.3.a Οι ομάδες εργασίας μετατρέπονται από ενδοτμηματικές σε ομάδες διαδικασιών

Παλιότερα, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε μια διαδικασία ήταν διασκορπισμένοι στα διάφορα τμήματα της εταιρείας, με αποτέλεσμα οι στόχοι καθενός να είναι διαφορετικοί από τους στόχους των άλλων (π.χ.

ως προς τον χρόνο παράδοσης ή της μείωσης των αποθεμάτων). Με τον επανασχεδιασμό, όλοι όσοι περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη διαδικασία μαζεύονται σε μια ομάδα, η οποία έχει ως στόχο την ολοκλήρωσή της.

4.2.3.β Οι εργασίες μετατρέπονται από απλές, σε πολυδιάστατες

Τα μέλη κάθε ομάδας μοιράζονται την ευθύνη για όλη τη διαδικασία, και επομένως απαιτείται να διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα ικανοτήτων. Επίσης μειώνονται οι περιττές εργασίες και αυτές που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν (π.χ. έλεγχος, αναμονή). Με τον τρόπο αυτό, δίνεται περισσότερος χρόνος στη πραγματική εργασία, με αποτέλεσμα η ικανοποίηση και η ανταμοιβή των εργαζόμενων να είναι μεγαλύτερη.

Για παράδειγμα, όταν δημιουργείται μια ομάδα εργασίας να μελετήσει τον χρόνο παράδοσης μιας μεγάλης παραγγελίας προϊόντων, συμμετέχουν στελέχη από διάφορα τμήματα όπως της παραγωγής, του marketing, της αποθήκης. Το κάθε στέλεχος από αυτά που συμμετέχουν αντιλαμβάνεται το πρόβλημα σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης του τμήματος που εκπροσωπεί. Έτσι, ο εκπρόσωπος παραγωγής το αντιμετωπίζει σύμφωνα με το προσωπικό και τα μηχανήματα που διαθέτει, ο εκπρόσωπος του marketing σύμφωνα με τη στρατηγική βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά ώστε να μην χαθούν πελάτες, ο εκπρόσωπος του τμήματος αποθηκών σύμφωνα με τους διαθέσιμους χώρους που υπάρχουν και

την πολιτική αποθεμάτων που εφαρμόζουν. Αποτέλεσμα είναι η όλη διαδικασία στην οποία συμμετέχουν τα παραπάνω τμήματα, να αντιμετωπίζεται όχι ως συνεχής αλλά κατακερματισμένη για κάθε ένα τμήμα. Αντίθετα, με τον επανασχεδιασμό, τα παραπάνω στελέχη δεν εκπροσωπούν τα τμήματα και δεν εκφράζουν την επιμέρους πολιτική τους, αλλά έχουν ως στόχο να ολοκληρώσουν το ταχύτερο τη διαδικασία παράδοσης της παραγγελίας.

4.2.3.γ Αυξάνεται το επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζόμενων

Μέσα σε καθορισμένα πλαίσια (π.χ. προθεσμίες, στόχοι παραγωγικότητας, ποιότητας) τα μέλη κάθε ομάδας αποφασίζουν ελεύθερα για τον τρόπο εργασίας τους. Αυτή η ελευθερία των εργαζόμενων είναι

απαραίτητη στα πλαίσια των διαδικασιών που σχεδιάζονται από την αρχή, ώστε να μπορούν να αποδώσουν οι ομάδες. Συνεπώς, θα πρέπει κάθε εργαζόμενος να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά, τα οποία θα του επιτρέπουν να δραστηριοποιείται στο σύγχρονο περιβάλλον, όπως πρωτοβουλία, δραστηριοποίηση κ.α.

4.2.3.δ Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παιδεία (μόρφωση) (education) και λιγότερο στην κατάρτιση (training)

Στις επιχειρήσεις γίνεται συνήθως κατάρτιση των εργαζόμενων σχετικά με το πώς εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία. Στις εταιρείες που έχουν επανασχεδιάσει τις διαδικασίες τους, απαιτείται επιμόρφωση των εργαζόμενων. Αυτό

τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις της εργασίας τους και να κάνουν τις απαραίτητες κάθε φορά ενέργειες.

4.2.3.ε Μετράται η απόδοση με βάση το αποτέλεσμα και όχι τον χρόνο απασχόλησης

Όταν η εργασία τμηματοποιείται σε πολλές επιμέρους εργασίες, δεν μπορεί να μετρηθεί η αξία του παραγόμενου προϊόντος της συνολικά. Έτσι, η αξιολόγηση γίνεται με βάση το πόσο καλά εκτελείται μια συγκεκριμένη επιμέρους εργασία, γεγονός το οποίο όμως δεν εξασφαλίζει ότι το σύνολο των εργασιών θα είναι αποδοτικό. Όταν όμως μια εργασία ολοκληρώνεται, καταλήγει πάντα σε προϊόντα μετρήσιμης αξίας, οπότε μπορεί να μετρηθεί και η απόδοση των εργαζομένων

και η ανταμοιβή τους.

4.2.3.στ Τα κριτήρια εξέλιξης των εργαζόμενων στηρίζονται περισσότερο στις ικανότητές τους και λιγότερο στην απόδοσή τους

Η απόδοση ενός εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει καθορίζει τις αποδοχές του, όχι όμως και την εξέλιξή του σε ανώτερη θέση. Οι ικανότητες που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης, είναι αυτές που καθορίζουν το εάν θα προαχθεί. Ένας πολύ καλός εργαζόμενος σε ένα τμήμα δεν σημαίνει ότι μπορεί να γίνει και ένας καλός διευθυντής σε αυτό το τμήμα.

4.2.3.ζ Αλλαγή των βασικών αξιών της επιχείρησης

Ο επανασχεδιασμός απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι δουλεύουν για τον πελάτη και όχι για τον διευθυντή. Οι αξίες των εργαζόμενων διαμορφώνονται κύρια από τα συστήματα αποδοχών τους, οπότε απαιτείται αλλαγή αυτών των συστημάτων. Με το παλιό παραδοσιακό σύστημα, υπήρχε διαμάχη μεταξύ των τμημάτων, διότι οι αποδοχές βασίζονταν στην απόδοση του κάθε τμήματος, ενώ τώρα όλοι κρίνονται με βάση την ικανοποίηση του πελάτη.

4.2.3.η Οι διευθυντές από επιβλέποντες γίνονται σύμβουλοι

Οι διευθυντές δεν χρειάζονται για να αναθέτουν ή για να επιβλέπουν την εργασία, διότι αυτό το κάνουν μόνες τους οι ομάδες. Πρέπει όμως να παρέχουν συμβουλές, να διευκολύνουν και να υποβοηθούν τους εργαζόμενους.

4.2.3.θ Η επιχείρηση αποκτά πιο επίπεδη οργάνωση (λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας)

Οι αποφάσεις στον επανασχεδιασμό λαμβάνονται από τις ίδιες τις ομάδες, οπότε χρειάζονται λιγότεροι διευθυντές. Ένας διευθυντής μπορεί να επιβλέπει περίπου επτά άτομα, ενώ μπορεί να συμβουλευτεί τριάντα. Επομένως μειώνονται οι ανάγκες για διευθυντικά στελέχη. Έτσι,

ενώ παλαιότερα η οργανωτική δομή ήταν πολύ σημαντική, διότι καθόριζε τη ροή της εργασίας, στις ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις είναι μικρότερης σπουδαιότητας.

4.2.3.1. Τα ανώτατα στελέχη εξελίσσονται από καταγράφεις αποτελέσματος σε ηγέτες

Τα ανώτατα στελέχη φροντίζουν να υπάρχει σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών και να δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους. Είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες, χωρίς όμως να ελέγχουν τους ανθρώπους που τις εκτελούν, αφού οι ομάδες δουλεύουν αυτόνομα.

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering) είναι ο

σχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης από την αρχή, με στόχο θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς της.

- 2. Με τον επανασχεδιασμό εξετάζεται γιατί γίνονται όλες οι ενέργειες και γιατί γίνονται με τον τρόπο αυτό.**
- 3. Οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται με τον επανασχεδιασμό είναι θεαματικές.**
- 4. Οι εταιρείες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους γενικά ταξινομούνται σε τρεις ομάδες:
1) σε αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα, όπως π.χ. πολύ μεγάλο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πολλές αστοχίες στην παραγωγή προϊόντων κ.α., 2) σε αυτές που βλέπουν να προκύπτουν προβλήματα στο μέλλον, όπως π.χ. νέους**

ανταγωνιστές, νέες απαιτήσεις πελατών κ.α. και 3) σε αυτές που βρίσκονται ήδη στην κορυφή και έχουν φιλόδοξα και επιθετικά σχέδια.

- 5. Ο επανασχεδιασμός δεν ταυτίζεται με τα προγράμματα ολικής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει διότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που υπάρχουν στην επιχείρηση, ενώ ο επανασχεδιασμός τις αντικαθιστά με νέες.**
- 6. Ο επανασχεδιασμός απαιτεί οι διαδικασίες μιας εταιρείας να είναι απλές.**
- 7. Τα μέλη κάθε ομάδας μοιράζονται την ευθύνη για όλη τη διαδικασία, και επομένως απαιτείται να διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα ικανοτήτων. Επίσης, μειώνονται οι**

περιττές εργασίες και αυτές που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν (π.χ. έλεγχος, αναμονή).

- 8. Μέσα σε καθορισμένα πλαίσια (π.χ. προθεσμίες, στόχοι παραγωγικότητας, ποιότητας) τα μέλη κάθε ομάδας αποφασίζουν ελεύθερα για τον τρόπο εργασίας τους. Στις εταιρείες που έχουν επανασχεδιάσει τις διαδικασίες τους, απαιτείται οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλή μόρφωση κι όχι απλώς κατάρτιση.**
- 9. Ο επανασχεδιασμός απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι δουλεύουν για τον πελάτη και όχι για τον διευθυντή.**
- 10. Οι διευθυντές οφείλουν να παρέχουν συμβουλές, να διευκολύνουν και να υποβοηθούν τους εργαζόμενους.**

- 11.** Οι αποφάσεις στον επανασχεδιασμό λαμβάνονται από τις ίδιες τις ομάδες, οπότε χρειάζονται λιγότεροι διευθυντές. Ένας διευθυντής π.χ. μπορεί να επιβλέπει περίπου επτά άτομα, ενώ μπορεί να συμβουλεύει τριάντα. Επομένως μειώνονται οι ανάγκες για διευθυντικά στελέχη.
- 12.** Τα ανώτατα στελέχη φροντίζουν να υπάρχει σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών και είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες, χωρίς όμως να ελέγχουν τους ανθρώπους που τις εκτελούν, αφού οι ομάδες δουλεύουν αυτόνομα.

Λέξεις κλειδιά

- **Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών**
- **Συνεχής Βελτίωση**

- **Ομάδες διαδικασιών**
- **Πολυδιάστατες εργασίες**
- **Επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων**

Ερωτήσεις

- 1. Τι είναι ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών και για ποιο λόγο πραγματοποιείται;**
- 2. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση. Ποιες από τις παρακάτω ομάδες των επιχειρήσεων επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους;**
 - α. Αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες της επιχείρησης.**
 - β. Αυτές που έχουν πρόβλημα μόνο στη λειτουργία της παραγωγής,**

γ. Αυτές που έχουν πρόβλημα μόνο στη λειτουργία του marketing,

δ. Καμία από τις παραπάνω.

3. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ο επανασχεδιασμός ταυτίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), διότι και τα δύο συστήματα έχουν ως στόχο να βελτιώσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες στις επιχειρήσεις. Σ Λ

4. Στον επανασχεδιασμό, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά, όπως π.χ. πρωτοβουλία, τα οποία θα του επιτρέπουν να δραστηριοποιείται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σχολιάστε.

5. Γιατί στον επανασχεδιασμό δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην

**παιδεία (μόρφωση) παρά στην
κατάρτιση;**

- 6. Στον επανασχεδιασμό τα κριτήρια εξέλιξης του εργαζομένου βασίζονται εξίσου στις ικανότητές και στην απόδοσή του. Σχολιάστε.**
- 7. Γιατί με τον επανασχεδιασμό απαιτείται αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης;**



4.3 Ο Οργανισμός που Μαθαίνει

4.3.1 Εισαγωγή – Η Έννοια της Μάθησης

Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (M.I.T.) και από το

1990 διαδόθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες:

α. Την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας. Για να παραχθεί δηλαδή ένα προϊόν ή υπηρεσία, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει αποκτήσει αρχικά τις απαραίτητες γνώσεις πώς θα παράγει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία (π.χ. μηχανήματα και εγκαταστάσεις που απαιτούνται, διαδικασίες που θα εφαρμοσθούν). Στη συνέχεια θα πρέπει να απαιτήσει τις ικανότητες να το παράγει (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό),

β. Την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί»

(know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.

Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.

Μάθηση επομένως, μπορεί να είναι:

- **Η διαδικασία με την οποία δημιουργείται γνώση μέσα από τις εμπειρίες.**
- **Η σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς, που προκύπτει από τις εμπειρίες.**

4.3.2 Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης

Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται

διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.

Συνίσταται στη δημιουργία νέων γνωστικών μοντέλων, τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και της οργάνωσης στο σύνολό της.

4.3.3 Η Έννοια του Οργανισμού που Μαθαίνει

Μαθησιακή Οργάνωση ή Οργανισμός που Μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη:

- Κατά την οποία οι άνθρωποι συνεχώς αναπτύσσουν τη δυναμικότητά τους, προκειμένου να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί**

τρόποι σκέψης καλλιεργούνται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (συλλογικά).

- **Που συνεχώς επεκτείνει τη δυναμικότητά της και δημιουργεί το μέλλον της.**
- **Που είναι ικανή να υποστηρίζει σταθερά την εισαγωγή και την εφαρμογή των καινοτομιών, καθώς και τη μάθηση με άμεσο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, των σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές, την αποτελεσματική υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και τη διαρκή κερδοφορία.**
- **Της οποίας τα μέλη συνεχώς προσπαθούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντός της.**
- **Που διευκολύνει τη μάθηση όλων**

των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται.

- Που μέσω των εμπειριών και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα, κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, οι οποίες προωθούν την αποτελεσματικότητά της και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

4.3.4 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μπορούν να επιβιώσουν μόνο αν προσαρμόζονται συνεχώς στους εξωτερικούς παράγοντες και τους ενσωματώνουν στον τρόπο λειτουργίας τους. Η ατομική μάθηση

είναι βασική και επομένως κάθε μέλος του οργανισμού βρίσκεται σε συνεχή πίεση να μαθαίνει σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Η διοίκηση (management) όμως μιας επιχείρησης πρέπει επίσης να μαθαίνει, γεγονός το οποίο είναι διαφορετικό από το να μαθαίνει κάθε διευθυντής ξεχωριστά. Ο οργανισμός που μαθαίνει αλλάζει τα συλλογικά γνωστικά του μοντέλα σε σχέση με την επιχείρηση, την αγορά και τους ανταγωνιστές.

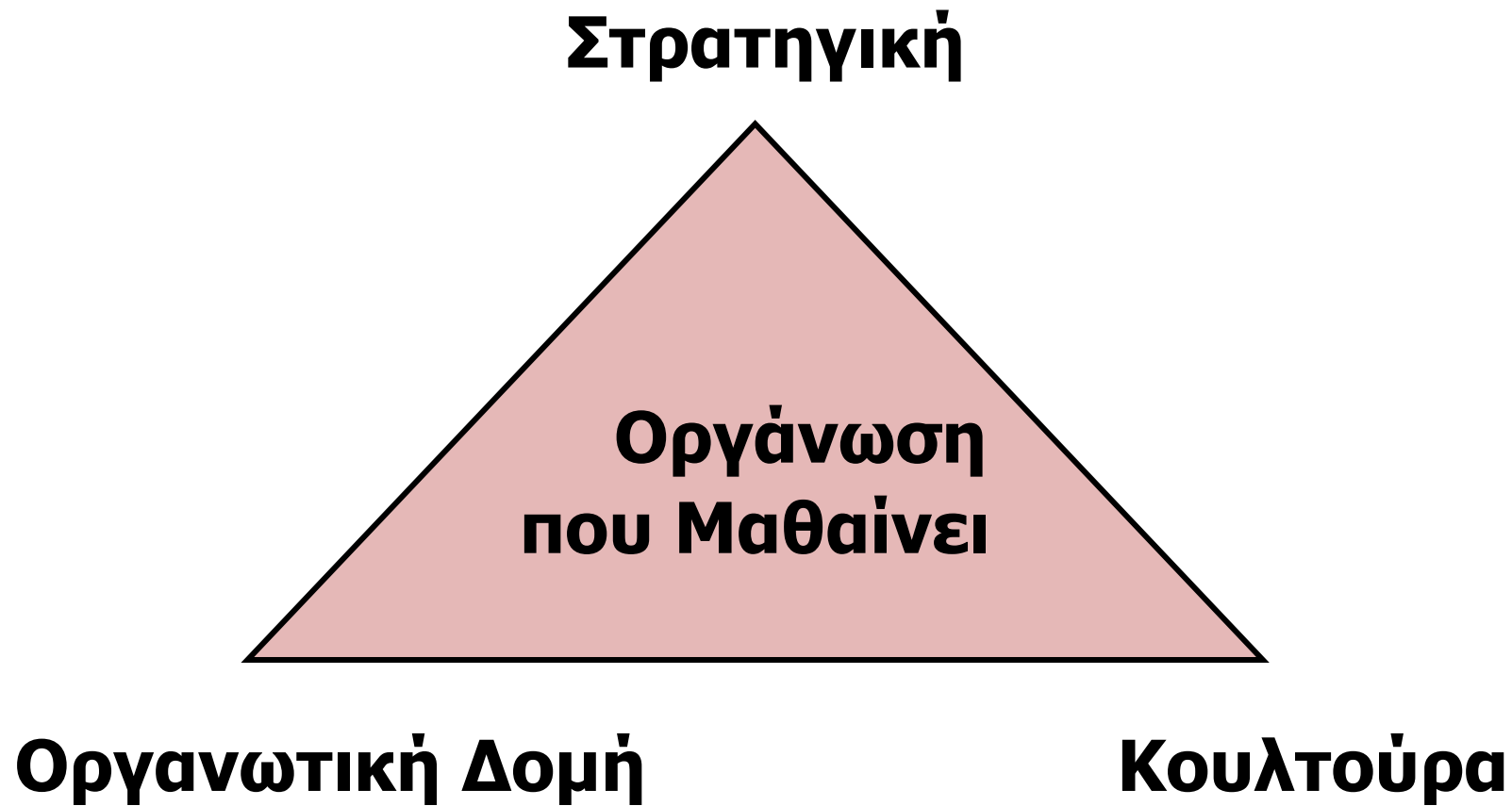
Η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. Έτσι, υπάρχει ένα τυπικό πρόγραμμα, το οποίο διαμορφώνεται από μια σειρά επίσημων και προγραμματισμένων ενεργειών της επιχείρησης, όπως π.χ. μια σειρά μαθημάτων που παρέχονται στους εργαζόμενους με τη

μορφή σεμιναρίων. Υπάρχει όμως και ο άτυπος τρόπος, ο οποίος διαμορφώνεται από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, επιτρέπει την ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων για θέματα της εργασίας τους.

Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζόμενων. Τα αποτελέσματα της μάθησης, με όποιο τρόπο και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών, καθώς

και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

Η Οργάνωση που Μαθαίνει μεταβάλλει τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης σε ένα σύστημα που μαθαίνει (Σχήμα 4.3.1).



Σχήμα 4.3.1 Η Οργάνωση που Μαθαίνει

Η μεταμόρφωση ολόκληρου του συστήματος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων που μαθαίνουν και η ανάπτυξη της διοίκησης μετασχηματίζεται σε μια διαδικασία αυτομάθησης και αυτοδιαχείρισης. Στη διαδικασία μετασχηματισμού της επιχείρησης, εμφανίζονται αρχικά ατομικές αλλαγές, στη συνέχεια προσαρμόζονται οι πεποιθήσεις σχετικά με τη στρατηγική και τελικά διαμορφώνονται οι βασικές αρχές και οι αξίες του οργανισμού.

4.3.5. Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αυξημένη προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων. Από πολλούς ειδικούς εκτιμάται ότι η επιτυχημένη επιχείρηση στο μέλλον θα είναι αυτή που θα ενσωματώνει

την οργανωσιακή μάθηση, ως μια πλήρως προσαρμοζόμενη επιχείρηση. Όμως, η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι το πρώτο βήμα για την οργανωσιακή μάθηση, καθώς οι ρίζες της μάθησης εκτείνονται βαθύτερα από την επιθυμία για προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους αφενός στη γέννηση μάθησης, που αφορά κυρίως την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, αφετέρου δε στη μάθηση προσαρμογής, που αφορά κυρίως τη μίμηση και την αντιγραφή συνηθειών μεταξύ των εργαζόμενων.

4.3.6. Ο νέος ρόλος της ηγεσίας

Η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες είναι ότι πρόκειται για

χαρισματικά άτομα που θέτουν τις κατευθύνσεις, που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και που ενεργοποιούν το πλήθος. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες ικανότητες γι αυτούς όπως π.χ. η δόμηση κοινού οράματος για όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν δηλαδή την ευθύνη να καστήσουν την επιχείρηση ευέλικτη και δυναμική, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται κατάλληλα και να επεκτείνει τις ικανότητάς του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της επιχείρησης.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση.**
- 2. Η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες: α) την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας και β) την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.**
- 3. Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί**

να επαναλαμβάνεται.

- 4. Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.**
- 5. Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζόμενων.**
- 6. Τα αποτελέσματα της μάθησης, με όποιο τρόπο και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών,**

καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

7. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες

Λέξεις-κλειδιά

- **Μάθηση**
- **Οργανωσιακή μάθηση**
- **Οργανισμός που Μαθαίνει**
- **Παραγωγή μάθησης**
- **Προσαρμογή της μάθησης**

Ερωτήσεις

1. Ποιες είναι οι έννοιες της μάθησης,

σύμφωνα με τη φιλοσοφία και την πρακτική του «Οργανισμού που μαθαίνει»;

- 2. Τι είναι και σε τι συνίσταται η οργανωσιακή μάθηση;**
- 3. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση. Ως «Οργανισμός που μαθαίνει», έχει χαρακτηριστεί η οργάνωση:**
 - α. η οποία διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται**
 - β. η οποία φροντίζει άμεσα να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, έστω και πρόσκαιρα, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά της**
 - γ. η οποία διευκολύνει τη λήψη γρήγορων αποφάσεων.**
- 4. Μια διάσταση του Οργανισμού που μαθαίνει είναι ότι η οργάνωση θα πρέπει να είναι ικανή να υποστηρίζει σταθερά την εισαγωγή**

**και εφαρμογή των καινοτομιών
και τη μάθηση. Σχολιάστε.**

**5. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη
σύμφωνα με τον Οργανισμό που
μαθαίνει;**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

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

Management, Scott Roresman, 1989.

- 6. Gerwin D. «Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective» Management Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.**
- 7. Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «TQM's Challenge to Management Theory and Practice», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.**
- 8. Higginson Th., Waxier P. R., «Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering», Industrial Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.**
- 9. Imai M., «KAIZEN. The Key to Japan's Competitive success», Random House, 1986.**

- 10. Juran J., «Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.»**, Free Press, 1989.
- 11. Juran J., Gryna F., «Juran's Quality Control Handbook»**, 14th ed., McGraw Hill, 1988.
- 12. Kotler P., Marketing Management**, Prentice - Hall, 1991.
- 13. Porter L. & E. Lower, Managerial Attitudes and Performance**, Irwin, Homewood, 1980.
- 14. Powel C. Th., «Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study»**, Strategic Management Journal, Vol. 16, pages 15-37, 1995.
- 15. Robbins S. & M. Coulter, Management**, Prentice - Hall, 1996.

- 16. Robbins S., Management, Prentice - Hall, 1991.**
- 17. Robbins S., Organisation Theory, Prentice - Hall, 1990.**
- 18. Rue L. & L. Byars, Management, R. Irwin, 1981.**
- 19. Rummler G. & A. Brache, Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, Jossey - Bass, 1995.**
- 20. Schermerhorn J., Jr., Management, John Wiley and Sons, 1996.**
- 21. Tenner R. Ar., Detoro J. Irv., «Total Quality Management. Three steps to continuous improvement», Addison Wesley Publ, 1993.**
- 22. The Economist Newspaper, Jan. 1995.**

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

Ελληνική

- 1. Αποστολόπουλος Ι., Ειδικά θέματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.**
- 2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.**
- 3. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993.**
- 4. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Παραγωγής, Αθήνα, 1993.**
- 5. Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργανώσεων, Εκδόσεις Παπαζήση,**

Αθήνα, 1973.

- 6. Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, 1991.**
- 7. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα, 1990.**
- 8. Κέφης Β., Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.**
- 9. Koontz H. & C. O'Donnell, Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών. Τόμοι I,II,III, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.**
- 10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση**

**Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπέ-
νου, Αθήνα, 1998.**

- 11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Πα-
πακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π.,
Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκ-
δόσεις ΥΠ.Ε.Π.Θ./Π.Ι., Αθήνα,
1999.**
- 12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ,
Οργανωτική θεωρία και Συμπε-
ριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα,
1992.**
- 13. Παπαδημητρίου Α., Αρχές
Marketing, Αθήνα, 1988.**
- 14. Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, Οργά-
νωση και Διοίκηση Επιχειρήσε-
ων, Εκδόσεις ΑΙΑΣ, Αθήνα, 1993.**
- 15. Ρεκλείτης Π., Μίγμα Marketing,
Μέρος Ι, Το Προϊόν και η Συ-
σκευασία του, Εκδόσεις Ο.Π.Ε.,
Αθήνα, 1991.**

16. Ρεκλείτης Π., **Συστημικές Προσεγγίσεις Οργάνωσης των Επιχειρήσεων**, Αθήνα, 1998.
17. Stanton W. & Buskirk R., **Διοίκηση & Οργάνωση των Πωλήσεων**, Τόμοι Α & Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1992.
18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, **Οργάνωση και Διοίκηση**, Αθήνα, 1992.
19. Τσακλάγκανος Α., **Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (I, II)**, Εκδοτικός Οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.
20. Τσιότρας Γ., **Διοίκηση Ποιότητας**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.
21. Χολέβας Γ., **Οργάνωση και Διοίκηση (Management)**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.

22. Χυτήρης Λ., Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.

Περιεχόμενα του 6^{ου} Τόμου

3.5	Λήψη Αποφάσεων	6
4.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	63
4.2	Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών	101
4.3	Ο Οργανισμός που μαθαίνει	123
	Βιβλιογραφία	141

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

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