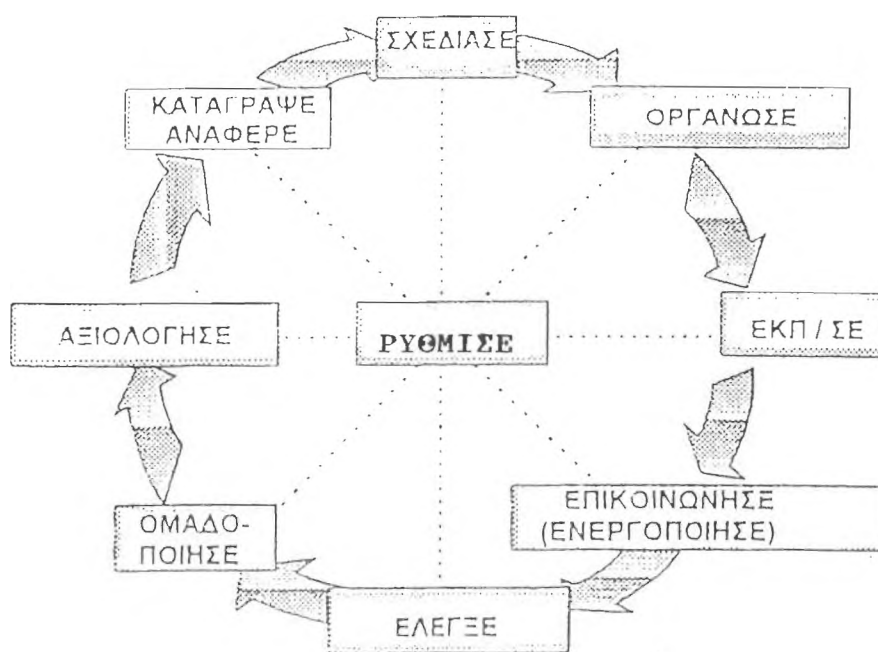


Θ Ε Μ Α :

" Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝ ΟΨΕΙ ΤΟΥ  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ"



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

ΦΥΛΑΚΤΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ :

ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ  
ΜΕΛΙΚΩΚΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2000



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## *ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ*

	<i>Σελ.</i>
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</b>	
1.1 Αναφορά στο σύγχρονο Management .....	3
1.2 Τι είναι Management .....	4
1.3 Ιστορική αναδρομή .....	7
1.4 Λειτουργίες του Management .....	9
1.5 Διακρίσεις του Management .....	17
1.6 Σύγχρονα συστήματα εφαρμογής του Management .....	18

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

2.1 Διοικητικά Στελέχη - Managers .....	22
2.2 Ποιοι είναι οι Managers .....	24
2.3 Οι δραστηριότητες του σύγχρονου Manager .....	27
2.4 Τεχνικές που χρησιμοποιεί ο σύγχρονος Manager .....	29
2.5 Γυναίκες Managers .....	42

## *ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ*

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

1.1 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας : Μια νέα κουλτούρα .....	46
1.2 Τα αξιώματα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας .....	51
1.2.1 Δέσμευση .....	52
1.2.2 Επιστημονική γνώση .....	54
1.2.3 Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα .....	56
1.3 Η επίδραση του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις ...	58
1.4 Οι αμοιβές των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.	61
1.5 Συνέπειες της Ολικής Ποιότητας .....	62
1.6 Κόστος της Ολικής Ποιότητας .....	64

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Πολύτιμα εργαλεία για την ποιότητα .....	66
2.2 Ο Ευρωπαϊκός και Ιαπωνικός παράγοντας .....	67
2.3 Τεχνικές του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ .....	70

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Βασικές Τεχνικές για Στατιστική Ανάλυση .....	72
3.1.α Μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς .....	72
3.1.β Διαστήματα εμπιστοσύνης .....	74
3.1.γ Έλεγχος της υπόθεσης .....	75
3.1.δ Κατανομές συχνότητας και ιστογράμματα .....	76
3.1.ε Πιθανοθεωρητικές κατανομές .....	79
3.1.στ Η μέτρηση γραμμικής σχέσης .....	81
3.2 Υποστηρίζοντας τη Διαδικασία Βελτίωσης της Ποιότητας .....	82
3.2.α Διάγραμμα συγγένειας .....	82
3.2.β Διάγραμμα ομαδοποίησης .....	84
3.2.γ Διάγραμμα δραστηριοτήτων .....	85
3.2.δ Η λειτουργική ανάπτυξη της ποιότητας .....	86
3.2.ε Διάγραμμα ιδιοτήτων για ελαττώματα .....	87

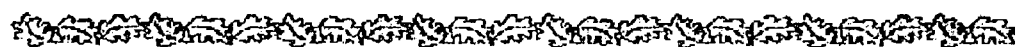
## *ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ*

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Έννοια του ανταγωνισμού .....	88
1.2 Όπου γάρ αμιλλα, ενταυθα και νίκη εστιν .....	89
1.3 Αθέμιτος ανταγωνισμός .....	90
1.4 Η επίδραση του εμπορίου στην πρόοδο και ευημερία μιας χώρας .....	91
1.5 Δει δη χρημάτων και άνευ τούτων ουδέν εστι γένεσθαι .....	93
ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	95
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	97
ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.....	98
ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	98

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	100
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ .....	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	113

# ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ



# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της σύγχρονης οικονομικής πραγματικότητας προϋποθέτει στους κόλπους της πέραν των άλλων ορισμών και την έννοια της νέας κουλτούρας : του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total quality Management – TQM).

Ωστόσο για να γίνει κατανοητό το σύγχρονο Management, θα πρέπει κανείς να εισχωρήσει στην έννοιά του, να κάνει μια αναδρομή στο αντικείμενό του, γνωρίζοντας τις λειτουργίες, τις διακρίσεις του, αλλά και τα σύγχρονα συστήματα εφαρμογής του. Όλα αυτά λοιπόν αναφέρονται στο πρώτο μέρος – πρώτο κεφάλαιο των σημειώσεων αυτών.

Κατόπιν είναι λογικό να γνωρίζει κανείς το ρόλο, τις δραστηριότητες και τις τεχνικές που χρησιμοποιεί αυτός που πραγματώνει το Management, ο Manager δηλαδή, αλλά και το ρόλο της γυναίκας στην πραγμάτωση αυτή. Τα παραπάνω δίδονται στο πρώτο μέρος – δεύτερο κεφάλαιο αυτής της εργασίας.

Κατόπιν στο δεύτερο μέρος, στο πρώτο κεφάλαιο εισερχόμαστε στην έννοια της νέας αυτής κουλτούρας, αναφερόμαστε στα αξιώματά της, τις συνέπειες, το κόστος της, αλλά και στις αμοιβές των στελεχών εν Ελλάδι.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιεί το TQM, αλλά και στην επιρροή της Ευρώπης και της Ιαπωνίας πάνω του.

Το τρίτο κεφάλαιο αυτού του μέρους αποκαλύπτει, τις βασικές τεχνικές για στατιστική ανάλυση, υποστηρίζοντας τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Εν κατακλείδι στο τρίτο και τελευταίο μέρος γίνεται γενική αναφορά όχι μόνο στην έννοια του ανταγωνισμού, στις διακρίσεις του,

αλλά και στην επίδραση του εμπορίου και του χρήματος  
και ευημερία μιας χώρας. Ακολουθεί ο επίλογος, το παρ  
βιβλιογραφία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### 1.1 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT

Αν και πάντα υπήρχαν καλά στελέχη επιχειρήσεων, η εφαρμογή του management από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες, εμφανίζεται σ' όλους τους πολιτισμούς στην ιστορία της ανθρωπότητας. Επιστημονική μελέτη του management άρχισε μόλις στις αρχές του 20ου αιώνα.

Το management όπως ορίζεται στα λεξικά είναι «η ενέργεια, η τέχνη, και ο τρόπος διοίκησης, χειρισμού, ελέγχου, καθοδήγησης». Εξηγώντας το, περισσότερο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως την λέξη «management» την δημιουργούν τέσσερις λέξεις που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή ρουτίνα. “Σχεδιάζουμε” ασυνείδητα να “υλοποιήσουμε” κάτι, “ελέγχουμε” τα αποτελέσματα και τα μετατρέπουμε σε “ενέργειες” του συγκεκριμένου έργου.

Έτσι, στη φιλελεύθερη οικονομία, αναφερόμαστε σε μια σειρά αρχών, και κανόνων και μεθόδων εργασίας και οργάνωσης για διοίκηση, προγραμματισμό και έλεγχο. Πρόκειται για στοιχεία με τα οποία εναρμονίζονται – τεχνητά – οι διαθέσιμοι συντελεστές παραγωγής (φυσικά μέσα, εργασία και κεφάλαιο) και της κατανάλωσης (ζήτηση και εισόδημα), ώστε, μέσα απ’ την συνολική αύξηση της αποτελεσματικότητας, να μεγιστοποιηθεί το όποιο αποτέλεσμα. Ως αποτέλεσμα λογίζεται το άμεσο χρηματικό, ή δημιουργία ευκαιριών.

Ψυχή του management είναι ο manager (ο ηγέτης, το αφεντικό) και στόχος το κέρδος. Τα δυο αυτά στοιχεία «ηγέτης και κέρδος» αποτελούν και τους ακρογωνιαίους λίθους, που σηματοδοτούν ολόκληρο το σύστημα της ελεύθερης οικονομίας.



Το ιδιαίτερο γνώρισμα της επιστήμης του management ή αλλιώς πως, της Οργανωτικοδιοικητικής επιστήμης, είναι ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του, η ανθρώπινη επικοινωνία και συμπεριφορά.

## 1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ MANAGEMENT

Ο μεγάλος αριθμός των ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία της οργάνωσης και Διοίκησης θα μπορούσε, όσον αφορά την ουσία της έννοιας του όρου, να παρουσιαστεί με δύο παρακάτω ορισμούς.

Πρώτο, το management θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύστημα ενεργειών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης, αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.

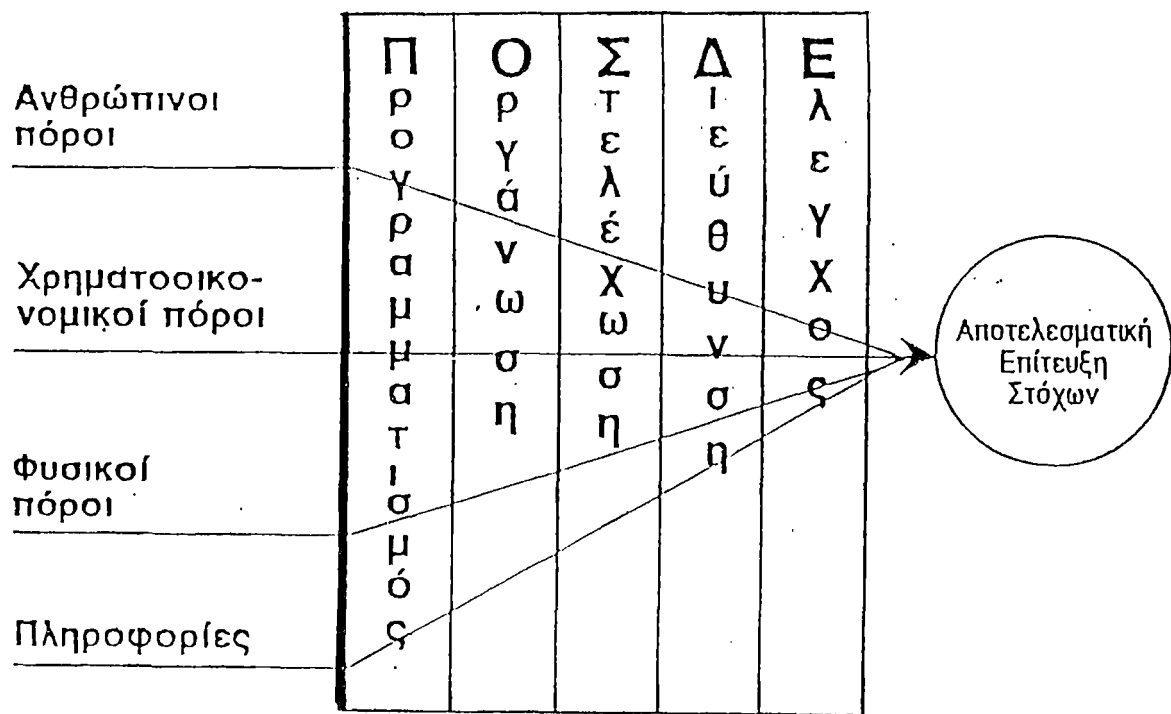
Δεύτερο, management ορίζεται η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Οι ορισμοί αυτοί οροθετούν την έννοια του management έναντι των άλλων εννοιών σε ικανοποιητικό βαθμό. Όμως είναι κάπως τεχνικοί και αφηρημένοι για να περιγράψουν συγκεκριμένα το περιεχόμενο του management. Η καλύτερη κατανόηση της έννοιας του management θα μπορούσε να γίνει μέσω ενός λειτουργικού ορισμού.

Έτσι, management θα μπορούσε να οριστεί : η λειτουργία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της στελέχωσης (staffing), της διεύθυνσης (leading – ηγεσίας – καθοδήγησης) και του ελέγχου (controlling) των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο (Σχ. 1.3).

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, το διοικητικό στέλεχος (manager) ορίζεται ως το άτομο του οποίου οι κύριες δραστηριότητες είναι μέρος της διαδικασίας του management. Συγκεκριμένα, διοικητικό στέλεχος είναι το άτομο που προγραμματίζει, οργανώνει, στελεχώνει, διευθύνει και ελέγχει ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς, φυσικούς πόρους και πληροφορίες.

Για να γίνουν βέβαια πιο αποτελεσματικοί οι παραπάνω ορισμοί όσον αφορά την κατανόηση της έννοιας του management και του διοικητικού στελέχους (manager), χρειάζεται ο ορισμός των επιμέρους λειτουργιών που συνθέτουν τη διαδικασία.



Σχήμα 1.3 : Διαδικασία του management

**α) Προγραμματισμός**

Είναι ο προσδιορισμός της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον και η επιλογή της καλύτερης πορείας

που θα ακολουθήσει για να φτάσει σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, προγραμματισμός σημαίνει καθορισμό των στόχων της οργάνωσης, των πορειών δράσης, των ενεργειών και των μέσων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων, αφού βέβαια προβλεφθούν και ληφθούν υπόψη όλες οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στην κοινωνική οργάνωση.

### **β) Οργάνωση**

Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας)· αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κτλ) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, να κατευθύνονται – αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

### **γ) Στελέχωση**

Είναι το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες εξασφαλίζεται συνεχώς η ύπαρξη του κατάλληλου από άποψη ποσότητας και ποιότητας, ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση. Βασικές τέτοιες ενέργειες είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι εργασιακές σχέσεις.

### **δ) Διεύθυνση**

Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση κλπ) έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία

να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

ε) Έλεγχος

Είναι ο καθορισμός των πρότυπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτουν δύο σημαντικές επισημάνσεις όσον αφορά τη διαδικασία του management. Πρώτο, γίνεται φανερό ότι υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των βασικών λειτουργιών του. Δεύτερο, η διαδοχική σειρά των λειτουργιών δε σημαίνει ότι το διοικητικό στέλεχος κατά τη λειτουργία του ακολουθεί αυτή τη διαδοχική σειρά. Συγχρόνως μπορεί να αναπτύσσει δυο και περισσότερες από αυτές τις λειτουργίες ανάλογα με το έργο του.

### **1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Το management έχει εφαρμοστεί εδώ και χιλιάδες χρόνια. Πατέρες του Management Ολικής Ποιότητας θεωρούνται ο William Edwards Deming και ο Joseph Juran. Ο πρώτος ξεκίνησε ως φυσικός και μαθηματικός και ο δεύτερος ως μηχανικός. Οι θεωρίες τους έγιναν αποδεκτές πρώτα από τους Ιάπωνες. Έτσι το management ήταν αμερικάνικης εφεύρεσης αλλά και ιαπωνικής εφαρμογής. Τόσο η εφαρμογή όσο και η περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Management πραγματοποιήθηκαν στην Ιαπωνία αρχικά από τους τεχνικούς των

επιχειρήσεων και στην συνέχεια έγινε αποδεκτό, ως ιδέα από το γενικό Management. Τα ανώτατα, δηλαδή, στελέχη πίστεψαν στην φιλοσοφία του Management και την πίστεψαν.

Αν και πάντα υπήρχαν καλά στελέχη επιχειρήσεων, η επιστημονική μελέτη του management από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες άρχισε μόλις στις αρχές του 20ου αιώνα. Δεν είναι τυχαίο ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση του management καλλιεργήθηκε από την αναπτυσσόμενη βιομηχανία, την οποία στη συνέχεια ωφέλησε και η οποία άλλαξε τόσο ώστε να χαρακτηρίζει πλέον σήμερα το σύγχρονο κόσμο.

Τονίζουμε ότι η γνώση της εξέλιξης του management είναι απαραίτητη γιατί μας βοηθάει να επιβεβαιώσουμε και να κατανοήσουμε :

α) οι θεωρίες του management βρίσκονται σε εξέλιξη, εκσυγχρονίζονται στα δεδομένα της εποχής,

β) τη θεωρία και την πρακτική όπως αυτές εφαρμόζονται στην σημερινή εποχή,

γ) οι σύγχρονες απόψεις για το management έχουν τις ρίζες τους στις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στο παρελθόν,

δ) ότι η εξέλιξη του management αντανακλά τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας γενικότερα, και των επιχειρήσεων ειδικότερα και

ε) ότι η γένεση και η εξέλιξη του management είναι συνδεδεμένη με τον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής.

Οι αρχές του management παρουσιάζονται σ' όλους τους πολιτισμούς που εμφανίστηκαν στην ιστορία της ανθρωπότητας. Αρκεί να εξηγήσουμε ότι οι Αιγύπτιοι εφάρμοσαν τις αρχές του management δύο χιλιάδες χρόνια π.Χ. Η απλή φυσική παρουσία των πυραμίδων, μας αναγκάζει να δεχτούμε ότι έπρεπε να υπάρχουν σχέδια, οργάνωση, ηγεσία και συστήματα ελέγχου. Διότι, πως αλλιώς θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα χτίσμα με περίπου δύομισι εκατομμύρια λίθινους

όγκους, που ο καθένας ζυγίζει κατά μέσο όρο δύομισι τόνους ; Είναι αλήθεια πως για αυτή την κατασκευή χρειάστηκε να εργαστούν πάνω από 100 χιλιάδες άτομα επί 20 χρόνια.

Έτσι λοιπόν, γίνεται δεκτό πως ένα τέτοιο εγχείρημα δείχνει την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών και καθηκόντων.

Το τεράστιο μέγεθος των επιχειρήσεων, η πολυπλοκότητα της λειτουργίας τους, η συγκέντρωση του κεφαλαίου στα χέρια μεγάλων επιχειρηματιών, δημιούργησαν τις προϋποθέσεις και την ανάγκη για την ανάπτυξη νέων τρόπων και μεθόδων οργάνωσης και εκτέλεσης της παραγωγικής διαδικασίας.

Αυτή η ανάγκη λοιπόν δημιούργησε τις βάσεις για τη συγκέντρωση της προσοχής στην διαδικασία ανάπτυξης του management και στην εξέλιξη των θεωριών του.

## 1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το management όπως κάθε επιστήμη αποτελείται από υπολείμματα περιγραφών και ορισμών, ταξινομήσεων και εννοιολογικών υποδειγμάτων και συχνά αντιφατικών φιλοσοφικών αντιλήψεων.

Στα πλαίσια του παρόντος, γίνεται μια ακόμα απόπειρα, για την ένταξη των εννοιών του management κάτω από στατιστικά ίσως, αλλά συγκεκριμένα τουλάχιστο πλαίσια. Η κωδικοποίηση αυτή των λειτουργιών του, δεν νομίζουμε ότι αφαιρεί τίποτα το σπουδαίο, ούτε περιορίζει τα περιθώρια ανάπτυξης κάτω από δυναμικά και εξελικτικά κριτήρια.

Άλλωστε, οι κλασικοί Taylor και Fayol, πρώτοι οι ίδιοι δοκίμασαν να συμπυκνώσουν και τη φιλοσοφία και την πρακτική του management, στους όρους «αποφασίζω, σχεδιάζω και προγραμματίζω, οργανώνω,

διευθύνω, ελέγχω και συντονίζω».

Η εργασία μας αυτή δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση βέβαια να παραλληλισθεί με την ανατομία της οργανωτικής και διοικητικής σχέσης και επιστήμης, που επιχείρησαν οι γίγαντες αυτοί της γνώσης και του προβληματισμού. Ωστόσο, έναντι αυτών έχουμε ένα προνόμιο «Γνωρίζουμε καλύτερα την εποχή μας». Ας μας συγχωρήσει ο αναγνώστης για την βλαστήμια μας, αλλά «η ψυχρή ηλεκτρονική εποχή μας έχει κιόλας βάλλει άλλες μεταβλητές και παραμέτρους ΣΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ».

Έτσι διακρίνουμε τις ακόλουθες βασικές λειτουργίες του management οι οποίες είναι :

- α) Προγραμματισμός – Σχεδιασμός
- β) Οργάνωση
- γ) Στελέχωση
- δ) Διεύθυνση – Ηγεσία
- ε) Έλεγχος

### *Ανάλυση των λειτουργιών του Management*

Α. Η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί θεμέλιο της όλης διαδικασίας του management διότι με το σχεδιασμό καθορίζονται και εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι σε οποιοδήποτε οικονομικό χώρο.

Ο προγραμματισμός συνίσταται :

α) στη διαδικασία καθορισμού των στόχων του επιχειρησιακού χώρου και στην επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους.

β) Στον προκαθορισμό των διαδικασιών και των ενεργειών, που θα τις διακρίνει εσωτερική αλληλουχία, συνάφεια και εναρμόνιση, αν πρόκειται για μακροχρόνιο σχεδιασμό.

γ) Στον καθορισμό των προβλημάτων μιας επιχείρησης και στην ανεύρεση των δυνατών εναλλακτικών λύσεων.

δ) Στον καθορισμό επακριβώς των μέσων και της τακτικής για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης.

ε) Στον προϋπολογισμό, δηλαδή χρηματικό πλέον – «σκοπούς – μέσα και προβλεπόμενα αποτελέσματα».

στ) Στην λήψη αποφάσεων ως προς την εκλογή της πιο συμφέρουσας λύσης.

ζ) Τέλος, αρχίζει η διαδικασία σχεδίου δράσης για την υλοποίηση της απόφασης με την οποία θα επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι της επιχείρησης.

Μετά τη λήψη των αποφάσεων ως προς την ακολουθούμενη λύση, έπεται η διαδικασία καθορισμένων επιμέρων στόχων των διαφόρων τμημάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε, να υπάρχει ένας συντονισμός δραστηριοτήτων για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων.

Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι η λήψη των αποφάσεων αυτών δεν θα πρέπει να είναι έργο ενός μόνο προσώπου – manager αλλά θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των managers διαφόρων τμημάτων.

Έτσι όταν μεταξύ των managers διαπιστώνεται ακριβής και κατανοητή συνεργασία στην κατάστρωση των προγραμμάτων, τότε υπάρχει και καλύτερη εγγύηση για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

## **B. Οργάνωση**

Οργάνωση είναι η λειτουργία με την οποία επιδιώκεται η δομή του εσωτερικού πλαισίου επιχείρησης μέσα στο οποίο αποτελούνται όλες οι δραστηριότητες για την πραγματοποίηση των προγραμματισμένων έργων



Η οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας μεταξύ των ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Επίσης με την οργάνωση το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας) · αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ).

Στη διαδικασία της οργάνωσης ακολουθούμε κάποιο βασικό σχέδιο για την πραγματοποίηση του σκοπού της.

Πρέπει, πρώτα να γίνει ο καθορισμός του συνολικού έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Απαραίτητη είναι η ανάλυση του όλου έργου σε επιμέρους στοιχειώδη έργα με βάση κάποια κριτήρια τμηματοποίησης. Στη συνέχεια απαραίτητος είναι ο καθορισμός του χρόνου που χρειάζεται για την εκτέλεση του κάθε έργου.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως μέσω της οργάνωσης δημιουργείται το κατάλληλο εσωτερικό περιβάλλον για την καλύτερη λειτουργία και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Και για να είναι επιτυχής η οργάνωση, είναι επίσης απαραίτητη, η διαμόρφωση του οργανογράμματος το οποίο εμφανίζει με τη μορφή διαγράμματος, την οργανωτική δομή ενός οργανισμού.

### Γ. Στελέχωση

Η στελέχωση αναφέρεται στην κάλυψη των κενών θέσεων στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό σημείο της *στελέχωσης* είναι η εξασφάλιση του καλύτερου δυναμικού προσωπικού όσον αφορά την ικανότητα, παρέχοντας πάντα την κατάλληλη

εκπαίδευση προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιχείρηση με έμπειρο εργατικό και υπαλληλικό προσωπικό.

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο καλά, τα στελέχη του, αναπτύσσουν και διατηρούν τους διάφορους πόρους του. Και σε κάθε επιχείρηση ο πιο σπουδαίος πόρος είναι οι άνθρωποι, και η λειτουργία της στελέχωσης ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες που κάνουν τα διοικητικά στελέχη κατά την εκτέλεση της στελέχωσης είναι οι εξής :

- Καθορίζουν το έργο που πρέπει να γίνει και το χωρισμό σε θέσεις εργασίας.
- Ανάλυση της σχετικής αξίας των έργων έτσι ώστε να προσδιοριστούν ανάλογα επίπεδα αμοιβής.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών κενών σε ανθρώπους που πρέπει να συμπληρωθούν.
- Αναζήτηση και επιλογή ανθρώπων γι' αυτά τα κενά.
- Εκτίμηση της απόδοσης της εργασίας των εργαζομένων.

#### Δ. Διεύθυνση – Ηγεσία

Διεύθυνση είναι η λειτουργία αλλά και ικανότητα του “management” να καθοδηγεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων.

Μέσω της διεύθυνσης επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κλπ) έτσι ώστε κάθε άτομο μιας επιχείρησης ξεχωριστά, να έχει την επιθυμία και τη διάθεση να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση, επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της διεύθυνσεως αποσκοπεί στη ταύτιση των στόχων

της επιχείρησης με τα μέλη της οργανώσεως. Εξασφαλίζει το κατάλληλο ένδο επιχειρησιακό περιβάλλον και ψυχολογικό κλίμα, καθώς και τις κατά το δυνατό καλύτερες υλικές συνθήκες για το προσωπικό. Εναρμονίζει τα μέσα και τις δυνάμεις με τους στόχους και αποκαθιστά τη διαλεκτική τους σχέση. Το έργο της συνίσταται στην προσαρμογή και τόνωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης, ανάλογα με το κοινωνικό περιβάλλον. Καθορίζει το σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Η λειτουργία της διεύθυνσης πρέπει να είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των ανθρωπίνων αναγκών που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους στο επιχειρησιακό χώρο. Επίσης για τον καθορισμό των μέσων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση των αναγκών κινήτρων των εργαζομένων πχ.χ υψηλός μισθός, ηθική αναγνώριση, δυνατότητες προαγωγής κλπ.

Τέλος η λειτουργία της διεύθυνσεως στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να πραγματοποιήσει με την ταύτισή τους και τους στόχους της επιχείρησης δηλαδή, ο τρόπος ικανοποίησης των επιχειρησιακών στόχων να παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών.

#### Ε. Έλεγχος

Ο έλεγχος είναι η λειτουργία η οποία εξασφαλίζει στην επιχείρηση το σωστό προσανατολισμό πάντα σε σχέση με τους στόχους που έχουν ήδη καθοριστεί.

Επίσης περιλαμβάνει την αντικειμενική αλλά και αξιοκρατική αξιολόγηση του προσωπικού αλλά και τις μεθόδους διάρθρωσης της πορείας όταν αυτή παρεκκλίνει από τους ήδη προγραμματισμένους.

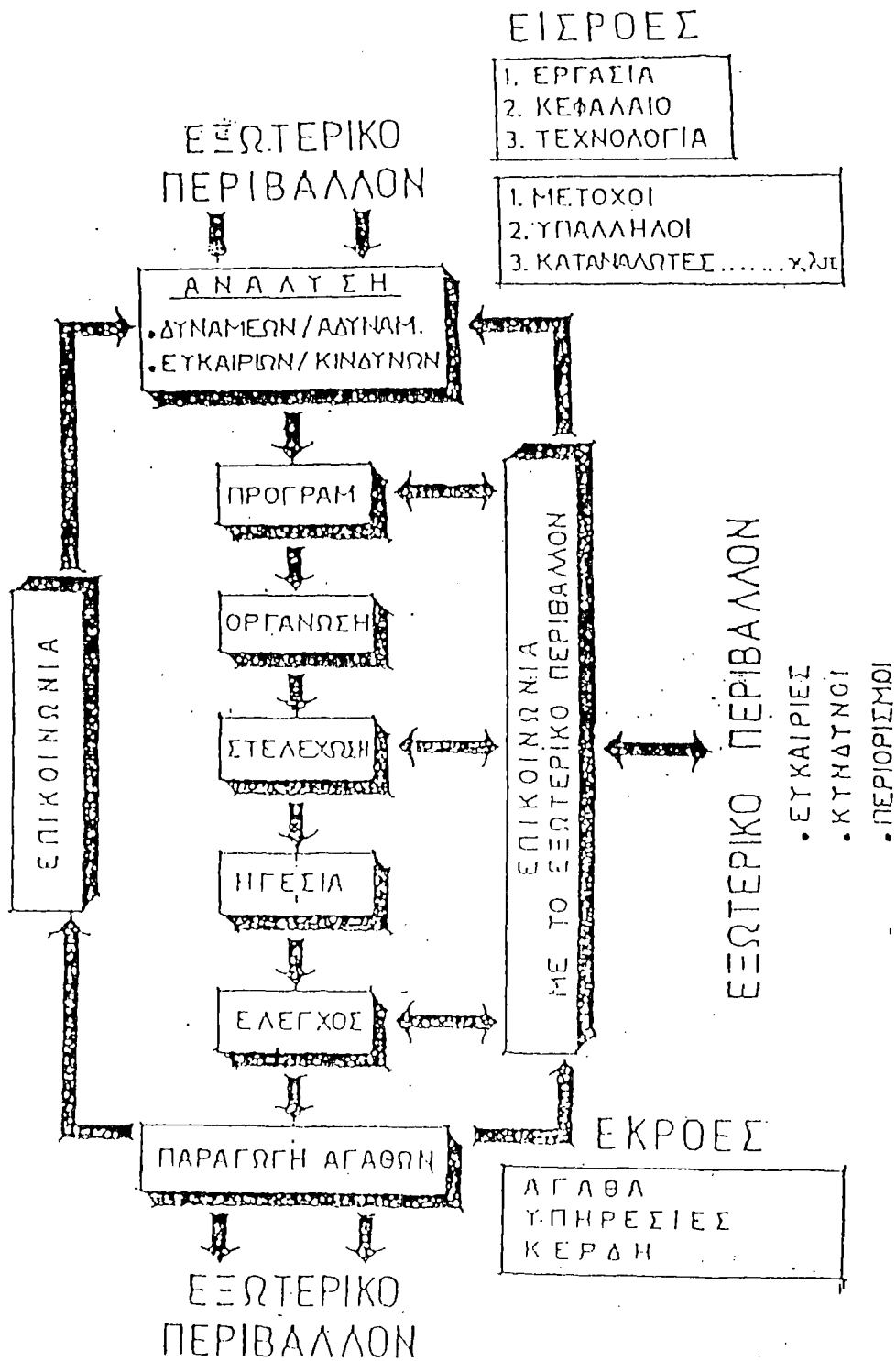
Η διαδικασία του ελέγχου είναι αναγκαία γιατί μ' αυτή γίνεται η παρακολούθηση της εκτέλεσης των διαφόρων λειτουργιών. Έτσι, ο έλεγχος αποτελείται από τέσσερις διαδοχικές φάσεις : α) καθορισμός προτύπων απόδοσης, β) μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιείται, γ) σύγκριση της απόδοσης αυτής προς τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης, επαναπληροφόρησης και δ) επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση αποκλίσεως από τα καθορισμένα πρότυπα.

Πιο αναλυτικά, μπορούμε να πούμε, ότι ο έλεγχος μπορεί να ρυθμίζει και να ελέγχει την απόδοση και συμπεριφορά του εργαζομένου προς κάποια πρότυπα που έχουν καθοριστεί με τη λειτουργία του προγραμματισμού.

Μπορεί να παρακολουθεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ώστε να καθοριστεί αν τα διάφορα τμήματα και ο ίδιος ο οργανισμός, αποκτούν και χρησιμοποιούν τους πόρους τους (υλικά, μηχανήματα, χρήματα) με αποτελεσματικότητα και επάρκεια έτσι ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς στόχους.

Το πρόβλημα του ελέγχου αποτελεί αναμφίβολα μια από τις δυσκολότερες δραστηριότητες της διοικήσεως αφού η ικανοποιητική λειτουργία του ελέγχου προϋποθέτει ακριβή προγραμματισμό, τέλεια οργάνωση και άριστη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο έλεγχος με τα επίπεδα μιας επιχείρησης που είναι η παραγωγή, η διοίκηση προσωπικού, το οικονομικό και λογιστικό τμήμα της επιχείρησης και το marketing, μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα αποπροσανατολισμού του.



## 1.5 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Όπως επισημάνθηκε και σε άλλα σημεία του παρόντος, το management, ως «οργάνωση και διοίκηση», δεν είναι μια ιστορία του νέου βιομηχανικού κράτους και προπαντός δεν είναι μια ακόμα Αμερικάνικη έμπνευση.

Η πρώτη αντικειμενική διάκριση αναφέρεται στην αντίστοιχη του κοινωνικού, οικονομικού, στρατιωτικού, κτηνοτροφικού, ναυτιλιακού, γεωργικού ή άλλου τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Έτσι αναφερόμαστε σε :

management επιχειρηματικό (ιδιοκτήτης)

management επιχειρησιακό – ιδιωτικού τομέα (Managers)

management Δημόσιας Διοίκησης

management Δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών

management Επιχειρήσεων συλλογικού χαρακτήρα (π.χ. Συνεταιρισμών, Κοινωνικοποιημένων επιχειρήσεων, εταιριών λαϊκής βάσης κλπ)

management Στρατιωτικό

management Πολιτικό (κομματικό)

management Κυβερνητικό κλπ

management Παροχής Υπηρεσιών κλπ

management Καλλιτεχνικό, αθλητικό κ.α.

Η δεύτερη διάκριση, εξαρτάται από μια σειρά σπουδαίων επίσης παραγόντων όπως είναι,

- ο κλάδος και το αντικείμενο
- ο τρόπος παραγωγής
- ο τόπος δράσης
- τα συστήματα διάθεσης και διανομής

- το μέγεθος της επιχείρησης και ο αριθμός των εργαζομένων
- η νομική μορφή
- και άλλοι ακόμα αναρίθμητοι παράγοντες.

Τέλος, οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, το τεχνολογικό επίπεδο, η φιλοσοφία της δοσμένης κοινωνίας, ασκούν καθοριστικό ρόλο στο είδος και στην επιλογή των στρατηγικών στόχων αλλά και της τακτικής και των μέσων του management.

Σ' οποιαδήποτε περίπτωση, ο σκοπός παραμένει ο ίδιος. Η μεγιστοποίηση, δηλαδή, της συνολικής αποτελεσματικότητας της διοίκησης (παραγωγικότητα υλικού κεφαλαίου και εργασίας, αποδοτικότητα χρηματικού κεφαλαίου, οικονομικότητα), ή η ελαχιστοποίηση των θυσιών.

## **1.6 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Το management θα μπορούσαμε να το χαρακτηρίσουμε περισσότερο σαν τέχνη παρά σαν επιστήμη. Το μέγεθος της πρακτικής είναι πολύ μεγαλύτερο από το μέγεθος της θεωρίας, γι' αυτό παρακάτω θα δούμε ορισμένα συστήματα εφαρμογής.

### **α) Management βάσει Αντικειμενικών Σκοπών**

Κάθε manager έχει κάποιους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να τους πετύχει παίρνοντας υπόψη τα διατιθέμενα μέσα (τεχνολογικά – οικονομικά) καθώς και το πρόγραμμα δράσης που έχει καθορισθεί.

Οι αντικειμενικοί σκοποί στοχεύουν στην ευόδωση και του στόχου και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Βασίζεται στην θεωρία (γ) και

στην παραδοχή ότι, κάτω απ' τις κατάλληλες συνθήκες, οι άνθρωποι βρίσκουν ικανοποίηση στην εργασία και αποδέχονται την ευθύνη για το αποτέλεσμα.

Για να επιτευχθεί όμως το επιθυμητό αποτέλεσμα θα πρέπει οι σκοποί να είναι σαφείς, να είναι σημαντικοί και να εναρμονίζονται μεταξύ τους. Με βάση αυτούς τους σκοπούς και από το βαθμό επίτευξής τους γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης του κάθε manager

### **β) Management για αποτελέσματα**

Το management δεν πρέπει να ασχολείται μόνο με την αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων αλλά θα πρέπει η προσπάθειά του να εστιάζεται και στη δημιουργία ευνοϊκών αποτελεσμάτων.

Βασικό ρόλο όμως για την επίτευξη των αποτελεσμάτων «παίζει» η δημιουργική σκέψη των managers και η κατάλληλη αξιοποίησή τους. Ο manager δεν θα πρέπει να χάνει χρόνο διερευνώντας ποιος έχει δίκιο και ποιος άδικο, αλλά τι είναι απαραίτητο, χρήσιμο και αποτελεσματικό.

### **γ) Management με σχεδιασμό και προγραμματισμό**

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός έχει πλέον καθιερωθεί στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Προκαθορίζει τις διαδικασίες και τις ενέργειες που θα τις διακρίνει εσωτερική αλληλουχία, συνάφεια και εναρμόνιση, αν πρόκειται για μακροχρόνιο σχεδιασμό.

Το management πρέπει να έχει ένα δικό του σχέδιο – πρόγραμμα για μελλοντικές δραστηριότητες που αφορούν την αντιμετώπιση υπαρχόντων και ενδεχομένων κινδύνων, την αξιοποίηση ευκαιριών κλπ.

Όλα αυτά τα δεδομένα, οι προβλέψεις και οι προγνώσεις θα



καταχωρηθούν στον υπολογιστή που θα παρουσιάσει διάφορες εναλλακτικές λύσεις όπου θα επιλεγεί η καλύτερη.

#### δ) Management με εφαρμογή την αρχή της εξαίρεσης

Αναφέροντας την αρχή της εξαίρεσης εννοούμε την αφαίρεση από ανώτερα διοικητικά στελέχη ασχολίες μικρότερης σημασίας, για να μπορούν να ασχολούνται με τα κύρια προβλήματα της επιχείρησης.

Οι managers πρέπει να αντιμετωπίζουν μόνο τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησης ή του τομέα τους. Γι' αυτό κατά τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των managers θα πρέπει να προσδιορίζονται και τα προβλήματα που μπορούν κατ' εξαίρεση να θέτονται υπόψη τους.

#### ε) Management ανάλογα με το παρόν

Μια επιχείρηση παράγει ένα αριθμό ποικιλίας ομοειδών προϊόντων όπως π.χ. παράγει τηλεοράσεις, βίντεο, κλιματιστικά κλπ. Κάθε προϊόν από όλα αυτά έχει ορισμένες ιδιομορφίες, γι' αυτό και για την παρακολούθησή τους εφαρμόζεται το management κατά προϊόν. Κάθε manager λοιπόν κάνει όλες τις λειτουργίες για το συγκεκριμένο προϊόν όπως διαφήμιση, έρευνα αγοράς, προώθηση πωλήσεων κλπ.

#### στ) Management σε πεδίο κρίσης

Το τελευταίο διάστημα βλέπουμε ότι πολλές επιχειρήσεις περνούν διάφορες οικονομικές κρίσεις. Έτσι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τέχνη του management σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Έτσι λοιπόν οι managers των επιχειρήσεων σε μια περίοδο κρίσης

θα πρέπει να παίρνουν διάφορα μέτρα άμυνας τα οποία μπορούν να αφορούν την παραγωγή, το marketing, το προσωπικό κλπ και οι χειρισμοί να στηρίζονται στην πρόγνωση, στην συνεργασία των αρμοδίων παραγόντων στην επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ – MANAGERS

Manager (διοικητικό στέλεχος) είναι κάθε άτομο μέσα σε μια οργάνωση που κατευθύνει τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων για την πραγματοποίηση καθορισμένων στόχων.

Για να γίνει κάποιος manager απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δραστηριοποίησή του μέσα σε μια οργάνωση η οποία επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και για την πραγματοποίησή τους απασχολεί ανθρώπους και χρησιμοποιεί παραγωγικούς και χρηματικούς πόρους.

Ένας σύγχρονος manager πρέπει να σκέφτεται τρόπους να προετοιμάσει την επιχείρηση για το μέλλον που επιθυμεί. Καθήκον του είναι να παρακολουθεί στενά τις τάσεις.

Πως αλλάζει η αγορά ; Τι συμβαίνει στα εργαστήρια έρευνας σ' όλο τον κόσμο, που θα αλλάξει αυτό που κάνει και τον τρόπο που το κάνει ;

Ο manager πρέπει να γίνεται πρωταθλητής αλλαγής. Ο Λέστερ Θάρου γράφει σ' ένα πρόσφατο βιβλίο του :

*«Ο ανταγωνιστικός κόσμος έχει δύο πιθανότητες για σας. Μπορεί να χάσετε. Η αν θέλετε να κερδίσετε, μπορείτε να αλλάξετε».* Πρέπει να προετοιμάζεται ψυχολογικά για την πραγματικότητα της αλλαγής. ΝΑ την βλέπει σαν μια ευκαιρία και περιπέτεια, όχι σαν απειλή.

Ο επιτυχημένος manager, πέρα από τη γνώση του αντικειμένου, έχει και διοικητικές ικανότητες, που κρίνονται απαραίτητες για την επιτυχία του στόχου και την υλοποίηση των αποφάσεων. Ο τεχνοκράτης, απεναντίας έχει τις γνώσεις και προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, χωρίς να εξετάζει συνήθως πως θα γίνει και ποιους θα επιλέξει να το κάνουν

καλύτερα. Ο επιτυχημένος manager ερευνά συγχρόνως αυτό που πρέπει να γίνει, με ποιο τρόπο θα γίνει καλύτερα, από ποιους και πως θα γίνει περισσότερο αποδεκτό.

Έχει τις γνώσεις και τη διοικητική ικανότητα να παρακολουθήσει την εκτέλεση των αποφάσεων και να επέμβει άμεσα όταν χρειασθεί.

Για να εκτελέσει σωστά τους ρόλους του, ο manager πρέπει να διαθέτει κάποιες ειδικές τεχνικές και επιχειρηματικές γνώσεις, διαύγεια πνεύματος, δημιουργικότητα, ικανότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων, ικανότητα άσκησης ηγεσίας κλπ. Ικανότητες δηλαδή που είναι απαραίτητες για την ένταξη ενός manager σε κάποιο οικονομικό οργανισμό.

Μπορούμε να αναφέρουμε πως τρία είναι τα είδη των δεξιοτήτων που χρειάζεται ένας manager για να εκτελέσει το ρόλο του :

*Τεχνική* δεξιότητα, δηλαδή η ικανότητα να χρησιμοποιεί ο manager γνώση, μεθόδους, τεχνικές και εξοπλισμό που χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων του τα οποία αποκτώνται με την εκπαίδευση και την άσκηση.

*Ανθρώπινη* δεξιότητα, δηλαδή η ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας με το εργατικό δυναμικό.

*Αντιληπτική* δεξιότητα, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης των πόρων και των μέσων που χρησιμοποιεί ο κάθε οικονομικός οργανισμός, και ο χειρισμός αυτών, μέσα στον οργανισμό για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων του.

Οι managers μπορούν να διακριθούν :

**I.** Με κριτήριο το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκονται σε :

**A.** Managers πρώτου επιπέδου που εποπτεύουν εργάτες ή υπαλλήλους.

**B.** Managers μεσαίου επιπέδου που κατευθύνουν τις δραστηριότητες άλλων διοικητικών στελεχών και καμιά φορά των άμεσα

υπευθύνων για την εκτέλεση του έργου.

**C. Managers** ανωτάτου επιπέδου. Το επίπεδο αυτό αποτελείται από μια ομάδα που είναι υπεύθυνη για την επίτευξη του βασικού σκοπού της επιχείρησης και υπεύθυνη για το management.

**II.** Με κριτήριο την έκταση των δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνοι :

**A.** Λειτουργικοί managers οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα του οργανισμού.

**B.** Γενικοί manager οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων. Παρακολουθούν δηλαδή όλες τις δραστηριότητες ή καλύτερα τις εποπτεύουν.

## **2.2 ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ;**

Το μάνατζμεντ είναι ένα σύγχρονο αμερικάνικο κοινωνικό στρώμα, που οφείλει την ανακάλυψή του στον αμερικάνο F. Taintor γνωρίζοντας μεγάλη ανάπτυξη από τις αρχές του 1950 μέχρι σήμερα, που η αναγκαιότητα της οικονομικής πραγμάτωσης επιβάλλει κάθε άλλο παρά ποτέ την εφαρμογή του. Και τούτο γιατί αποτελεί ένα είδος διοικητικής πολιτικής που εφαρμόζεται στις διάφορες επιχειρήσεις και βιομηχανίες από ειδικούς επιστήμονες που ονομάζονται “Μάνατζερ” ή κατά την ελληνική ορολογία “Διοικητικά Στελέχη”.

Οι Μάνατζερ εργάζονται σε ένα χώρο που ονομάζεται επιχείρηση ή οργανισμός. Η επιχείρηση αυτή ή ο οργανισμός έχει μια δομή. Η δομή αυτή περιλαμβάνει κανονισμούς, όπως παραδείγματος χάρη, την επιλογή ορισμένων ατόμων ως «αρχηγών» που τους δίδεται εξουσία και καθοδηγούν τους υπολοίπους. Οι κανονισμοί αυτοί μπορεί, επίσης, να

περιγράψουν το έργο κάθε θέσης εργασίας, για να ξέρει καθένας τις αρμοδιότητές του.

Όλοι όσοι εργάζονται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν είναι Μάνατζερ. Τα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες : σε εργάτες ή υπάλληλους και σε διοικητικά στελέχη (Μάνατζερ).

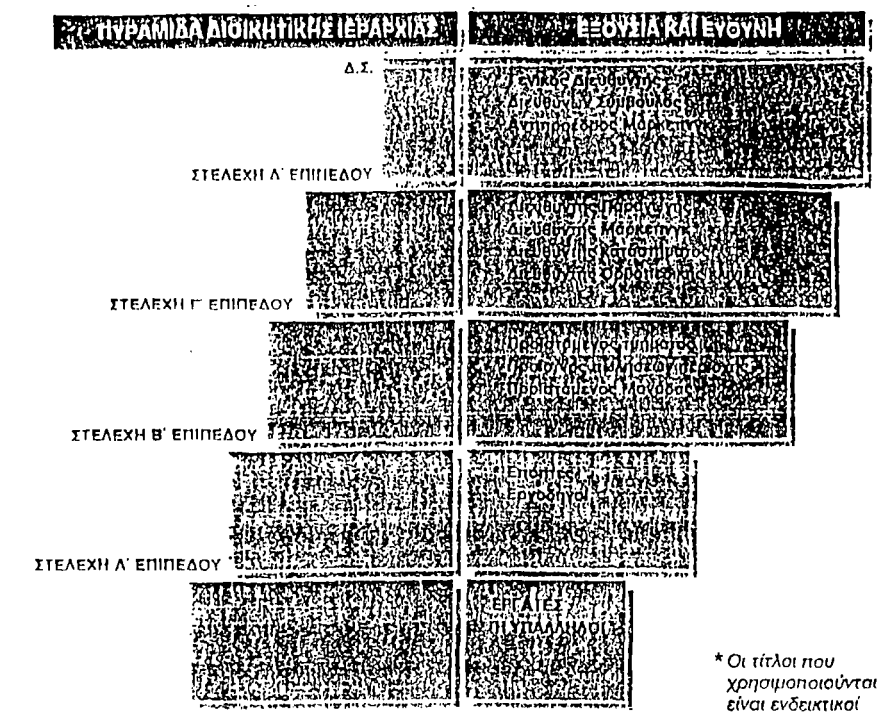
Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχουν καμία ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων. Υπάλληλος ή εργάτης είναι αυτός που παραλαμβάνει την αίτηση για την έκδοση πιστοποιητικού σπουδών, ο ταμίας σε μια τράπεζα, ο σερβιτόρος ενός εστιατορίου, αυτός που εργάζεται σε μια σειρά παραγωγής – κατασκευής πλυντηρίων ρούχων κτλ. Σε αντιπαράθεση με τον υπάλληλο ή εργάτη, διοικητικό στέλεχος (Μάνατζερ) ονομάζεται εκείνο το μέλος της επιχείρησης που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μεταξύ της επιχείρησης. Ο Μάνατζερ μπορεί, παράλληλα με το διοικητικό έργο, να επιτελεί και εκτελεστικό έργο. Παραδείγματος χάρη, σ' ένα μικρό συνεργείο αυτοκινήτων, ο εργοδηγός που έχει αναλάβει τα ηλεκτρολογικά των αυτοκινήτων επιτηρεί αυτούς που εργάζονται κάτω απ' αυτών, αλλά εργάζεται και ο ίδιος για την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Επομένως, για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα, πρέπει να έχει υφισταμένους. Οι Μάνατζερ κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι, έχουμε στελέχη πρώτου επιπέδου στη διοικητική ιεραρχία, δευτέρου επιπέδου, τρίτου και στελέχη (Μάνατζερ) που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας.

Οι τίτλοι που δίδονται στα διοικητικά στελέχη (Μάνατζερ) των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται

από το είδος της οργάνωσης. Έτσι, π.χ. τα στελέχη (Μάνατζερ) του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται επόπτες. Σε μια βιομηχανία, οι Μάνατζερ του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται εργοδηγοί. Οι Μάνατζερ του δεύτερου επιπέδου είναι δυνατό να ονομάζονται Προϊστάμενοι (τιμήματος, πωλήσεων περιοχής π.χ. Α', μονάδας κ.τ.λ.).

Σε τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στις διευθύνσεις, ο τίτλος του Μάνατζερ είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκεί. Έτσι, έχουμε διευθυντή : Μάρκετινγκ, Παραγωγής, χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, προμηθειών κ.τ.λ.

Τέλος, αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας μπορεί να ονομάζεται : Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος κ.τ.λ.



Πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

## 2.3 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Κάθε σύγχρονος Μάνατζερ, προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα. Η δραστηριότητά του αυτή είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη.

Είναι πολύπλοκη, γιατί θα πρέπει ο Μάνατζερ να εναρμονίσει, να συντονίσει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές και μάλιστα τον βασικότερο από αυτούς, δηλαδή τον άνθρωπο, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης και γενικά του οργανισμού.

Η φύση των δραστηριοτήτων είναι αδιαίρετη, γιατί ο μάνατζερ θα πρέπει ταυτόχρονα να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει.

Από μια άποψη οι Μάνατζερ είναι «σύμβουλοι του αφεντικού» και το βοηθούν πάνω σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης του μηχανισμού της επιχείρησης.

Η επιστήμη, όμως, από άλλη άποψη, του Μάνατζμεντ προσπαθεί να διαχωρίσει την όλη δραστηριότητα του Μάνατζερ σε επιμέρους δραστηριότητες. Ο διαχωρισμός αυτός, έστω και πλασματικός, βοηθά στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του όλου προβλήματος, τόσο γι' αυτούς που σπουδάζουν την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων, όσο και για τα είδη υπάρχοντα στελέχη των επιχειρήσεων.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα γνωρίζουν π.χ. πως όταν τους ζητούν οι ανώτεροί τους προτάσεις δράσης για το νέο επιχειρηματικό έτος, βρίσκονται στην αρχή της επιμέρους δραστηριότητας που λέγεται προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων. Όταν θέλουν να ζητήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια από τους υφισταμένους τους για να επιτευχθεί



κάποιο αποτέλεσμα, αυτό θα το πετύχουν με τη σωστή υποκίνηση, που ανήκει στην επιμέρους δραστηριότητα που λέγεται ηγεσία – καθοδήγηση. Για τις επιμέρους αυτές δραστηριότητες υπάρχει ένα πλούσιο θεωρητικό πλαίσιο σε τεχνικές μεθόδους, το οποίο πρέπει να γνωρίζουν τόσο αυτοί που ασκούν το Μάνατζμεντ, όσο και αυτοί που επιθυμούν να το ασκήσουν.

Δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία εκ μέρους των συγγραφέων και των μελετητών σχετικά με την υποδιαίρεση της δραστηριότητας του Μάνατζμεντ σε επιμέρους δραστηριότητες. Με βάση τους Harold Koontz και Heinz Wehrich η δραστηριότητα του Μάνατζμεντ υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες, ως εξής:

1. στον προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων,
2. στην οργάνωση,
3. στη στελέχωση,
4. στη διεύθυνση και καθοδήγηση, και
5. στον έλεγχο.

Για κάθε ένα από αυτά, έχουμε αναφερθεί στην ενότητα «Λειτουργίες του Μάνατζμεντ και τα χαρακτηριστικά του».

Οι δραστηριότητες του Μάνατζμεντ έχουν εφαρμογή και είναι απαραίτητος για όλες τις μορφές επιχειρήσεων, για μικρές ή μεγάλες, για κερδοσκοπικές ή μη κερδοσκοπικές, για βιομηχανίες ή επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Επίσης, όλα τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας εφαρμόζουν τις ίδιες θεμελιώδεις δραστηριότητες του Μάνατζμεντ που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Είναι δυνατό μια μικρή επιχείρηση να μην έχει τόσα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας όσα περιγράφονται πιο πάνω. Ανεξάρτητα, όμως, από τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων και αυτά τα στελέχη εφαρμόζουν τις δραστηριότητες του Μάνατζμεντ. Ακόμα και ο πιο

μικρός επιχειρηματίας είναι υποχρεωμένος να ασκεί τις δραστηριότητες του Μάνατζμεντ, αν θέλει να πετύχει τους στόχους του.

Εδώ πρέπει να γίνει μια αντιδιαστολή μεταξύ δραστηριοτήτων του Μάνατζμεντ που είναι καθολικές, όπως αναφέρθηκε, για όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι λειτουργίες των επιχειρήσεων, ή των οργανισμών γενικά διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Παραδείγματος χάρη, μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να διαθέσει λειτουργίες όπως : της παραγωγής, των προμηθειών, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κ.α. Ενώ στην περίπτωση ενός πολυκαταστήματος δεν υπάρχει η λειτουργία της παραγωγής, εκτός, βέβαια, εάν υπάρχει κάθετη οργάνωση σε αυτό το πολυκατάστημα και παράγει αυτά που διαθέτει (πολύ σπάνιο φαινόμενο, αφού ένα πολυκατάστημα εμπορεύεται χιλιάδες είδη). Διαφορές επίσης, ως προς τις λειτουργίες έχουμε στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως π.χ. σε ένα νοσοκομείο κ.α.

Ολοκληρώνοντας, θα μπορούσε να πει κανείς πως η ανάγκη της γνώσης των αρχών του Μάνατζμεντ γίνεται πιο επιτακτική, αν λάβει κανείς υπόψη του τις περιοχές ευθύνης των Μάνατζερ.

## **2.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Πολύ συχνά οι Μάνατζερ μιλούν για ποσοστό αυξήσεων, για ρυθμούς ανάπτυξης, για ποσοτικές μεθόδους, τεχνικές προγραμματισμού κλπ. Για να βρεθούν τα παρακάτω μεγέθη πρέπει ο εκάστοτε Μάνατζερ να έχει γνώσεις σχετικές με την επεξεργασία και παρουσίαση των πληροφοριών, με τη μεθοδολογία προγραμματισμού, με τη

χρησιμοποίηση αριθμών και διαγραμμάτων και με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Αυτό σημαίνει ότι ο Μάνατζερ πρέπει να διδαχθεί και να αποκτήσει εμπειρία στην εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων ή τεχνικών. Οι τεχνικές αυτές αποτελούν ένα εργαλείο στα χέρια του Μάνατζερ και γι' αυτό στη συνέχεια θα αναλύσουμε μερικές από αυτές.

#### **A. Επεξεργασία Πληροφοριών**

##### Α1. Ποσοστό επί τοις εκατό (%)

Η παρουσίαση μιας πληροφορίας σε επί τοις εκατό % ποσοστό μπορεί να πάρει τις παρακάτω τρεις μορφές.

- i) Μια τιμή μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό κάποιας άλλης. Π.χ. η τιμή 55 δρχ. ως ποσοστό των 375 δρχ. είναι :

$$\frac{55}{375} \times 100 = 14,6\%$$

- ii) Μία αύξηση στην τιμή κάποιου αγαθού μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό αύξησης. Π.χ. η τιμή σ' ένα αγαθό αυξάνεται από 48 σε 53 δρχ, δηλαδή αύξηση κατά 5 δρχ. Το ποσοστό αύξησης είναι :

$$\frac{5}{48} \times 100 = 10,4\%$$

- iii) Η μείωση στην τιμή κάποιου αγαθού μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό μείωσης. Π.χ. τα κέρδη των πωλήσεων σ' ένα κατάστημα τον περασμένο μήνα έπεσαν από 2.885.000 δρχ σε 2.400.000, δηλαδή μείωση 485.000 δρχ. Το ποσοστό μείωσης είναι :

$$\frac{485.000}{2.885.000} \times 100 = 16,8\%$$

## 42. Αναλογίες – Ποσοστά

- i) Η αναλογία δείχνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε μέρη τα οποία προστιθέμενα όλα μαζί σχηματίζουν το σύνολο.

*Π.χ. ο κος Γεωργίου έχει στο τμήμα του 24 χειριστές. Από αυτούς οι 20 είναι άνδρες και οι 4 γυναίκες. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του αριθμού των ανδρών και του αριθμού των γυναικών ; Η σχέση εκφράζεται από το κλάσμα  $20 : 4$  ή σε απλοποιημένη μορφή  $5 : 1$ . Αυτή είναι η αναλογία των ανδρών έναντι των γυναικών.*

- ii) Το ποσοστό είναι η μέτρηση του μεγέθους του μέρους ή τμήματος σε σχέση με το μέγεθος του συνόλου.

*Π.χ. Τέσσερις άνδρες από το τμήμα του κου Γεωργίου μεταφέρθηκαν σε άλλο τμήμα. Ποια είναι η νέα αναλογία ανδρών έναντι γυναικών στο τμήμα του ;*

*Οι άνδρες τώρα είναι 16 και οι γυναίκες 4. Έτσι η αναλογία ανδρών / γυναικών είναι :  $16:4$  ή απλά  $4:1$ .*

*Στη συνέχεια θα το εκφράσουμε αυτό ως ποσοστό. Δηλαδή, ποιο ποσοστό αντιπροσωπεύουν οι γυναίκες στο σύνολο των υπαλλήλων που έχει ο κος Γεωργίου στο τμήμα του ;*

*Ο κος Γεωργίου έχει συνολικά στο τμήμα του 16 άνδρες + 4 γυναίκες = 20 υπαλλήλους.*

*Επομένως το ποσοστό των γυναικών στο σύνολο των υπαλλήλων του*

*τμήματός του είναι :  $\frac{4}{20} = \frac{1}{5}$ .*

*Με την ίδια λογική το ποσοστό των ανδρών είναι :  $\frac{16}{20} = \frac{4}{5}$ .*

*Άρα η αναλογία δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο μερών ενός συνόλου, δηλαδή μέρος 1: μέρος 2. Αντίθετα με το ποσοστό συνδέουμε κάθε μέρος με το σύνολό του, δηλαδή μέρος 1 : το σύνολο.*

### 43. Μέση τιμή

Η μέση τιμή δείχνει την αντιπροσωπευτική τιμή ενός δείγματος. Η μέτρηση της κεντρικής ροπής ενός συνόλου αριθμών μπορεί να εκφραστεί με τρεις συντελεστές.

- i) Την αριθμητική μέση τιμή, η οποία δίνεται από ένα κλάσμα που έχει αριθμητή το άθροισμα όλων των τιμών του δείγματος και παρονομαστή το πλήθος των αριθμών.

$$\text{Δηλαδή } \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Η αριθμητική μέση τιμή χρησιμοποιείται κυρίως από τους Μάνατζερς.

- ii) Τη διάμεσο, η οποία είναι το ποσοστό στα 100, δηλαδή το  $P_{50}$ . Είναι δηλαδή η μεσαία τιμή ενός συνόλου αριθμών στην περίπτωση που αυτοί ταξινομούνται κατά φθίνουσα τάξη.
- iii) Την τυπική τιμή, η οποία είναι η τιμή στο δείγμα που εμφανίζεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα.

#### Παράδειγμα.

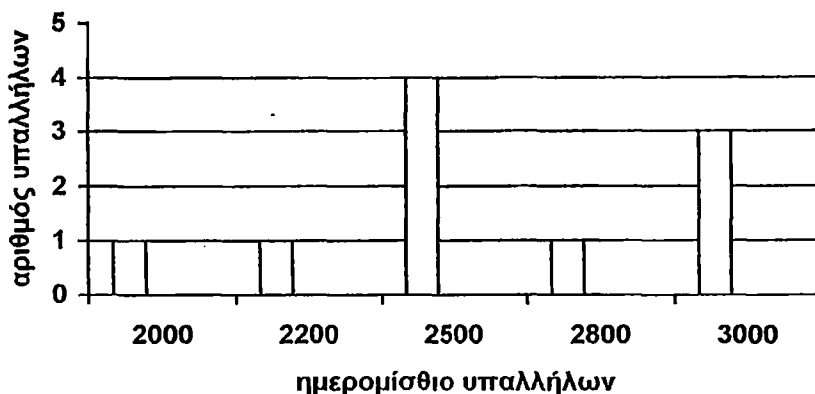
Το ημερομίσθιο των 10 υπαλλήλων μιας εταιρείας είναι : 2000, 3000, 2500, 2500, 2,500, 3000, 2500, 2800, 2200, 3000. Η μέση τιμή είναι:

$$\bar{x} = \frac{2000 + 3000 + 2500 + 2500 + 2500 + 3000 + 2500 + 2800 + 2200 + 3000}{10} = \frac{26000}{10} = 2600 \text{ δρχ}$$

Η διάμεσος είναι η τιμή 2500 δρχ, γιατί αν τα ημερομίσθια ταξινομούνται κατά φθίνουσα τάξη 3000, 3000, 3000, 2800, 2500, 2500, 2500, 2500, 2200, 2000 η μεσαία τιμή είναι 2500.

Η τυπική τιμή είναι πάλι η τιμή 2500, γιατί αυτή εμφανίζεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα στο δείγμα.

Μπορούμε να απεικονίσουμε και γραφικά τη σχέση του αριθμού των υπαλλήλων με τα ημερομίσθια του καθενός.



### ***B. Παρουσίαση των αριθμών***

Σήμερα υπάρχει τόση πληθώρα πληροφοριών που είναι αδύνατον να την επεξεργαστεί και να την παρουσιάσει με το χέρι του ο άνθρωπος. Γι' αυτό και οι Μάνατζερ χρησιμοποιούν τους υπολογιστές – οι οποίοι κάνουν όλη την επεξεργασία. Η πληροφορία έχει νόημα μόνον όταν αυτή μπορεί να γίνει κατανοητή από τον άλλον. Αυτό συμβαίνει όταν μπορεί να παρουσιαστεί με κάποια μορφή.

Τρεις είναι οι μέθοδοι παρουσιάσεως των πληροφοριών.

- Με τη μορφή πινάκων
- Με τη μορφή διαγράμματος της κυκλικής παράστασης και του διαγράμματος στηλών
- Με τη μορφή διαγραμμάτων, στα οποία μια μεταβλητή συνδέεται με κάποια άλλη.

Αναλυτικότερα :

□ Πίνακες

Ο πίνακας απεικονίζει ένα σύνολο αριθμών που είναι ταξινομημένοι με κάποιο τρόπο σε γραμμές και στήλες.

Οι πίνακες χρησιμοποιούνται για να παρουσιάσουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών για δύο λόγους : *α)* γιατί είναι εύκολοι στην κατασκευή τους και *β)* γιατί πολλές πληροφορίες μπορεί να καταλάβουν μικρό χώρο.

Για την κατασκευή των πινάκων πρέπει να έχουμε υπόψη μας τα εξής :

- α.* Οι πίνακες αποτελούνται από στήλες και γραμμές και πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα η θέση στην οποία θα τοποθετηθεί μια πληροφορία.
- β.* Οι στήλες και οι γραμμές πρέπει να έχουν επικεφαλίδες που να δείχνουν το είδος των πληροφοριών που περιέχουν.
- γ.* Ο πίνακας πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένος και οι πληροφορίες γραμμένες με προσοχή.

□ Διάγραμμα Κυκλικής Παράστασης και Διάγραμμα Στηλών

- ι.* Το διάγραμμα κυκλικής παράστασης μοιάζει με μια πίτα που είναι χωρισμένη σε κομμάτια. Κάθε κομμάτι αποτελεί ένα ποσοστό του συνόλου.

Το διάγραμμα στηλών αποτελείται από μια σειρά από στήλες που μπορεί να είναι κάθετες ή οριζόντιες.

Παράδειγμα

*Μια τετραμελής οικογένεια ξοδεύει κατά μέσο όρο το μήνα 200.000 δρχ. Τα έξοδα αυτά κατανέμονται ως εξής : Για φαγητό 65.000 δρχ, για διασκέδαση 40.000 δρχ, για φόρους και αποταμίευση 35.000 δρχ,*

για ενοίκιο 40.000 δρχ και τα υπόλοιπα 20.000 για ένδυση και μικροέξοδα.

Να υπολογίσετε το επί τοις εκατό ποσοστό κάθε κατηγορίας και να σχεδιάσετε σ' ένα πίνακα αυτές τις πληροφορίες.

Απάντηση :

Ο πίνακας έχει ως εξής :

<u>Κατηγορία</u>	<u>Έξοδα (δρχ)</u>	<u>Ποσοστό %</u>
Φαγητό	65.000	32,5
Διασκέδαση	40.000	20
Φόροι	35.000	17,5
Ενοίκιο	40.000	20
Ένδυση	<u>20.000</u>	<u>10</u>
	200.000	100

Για να απεικονιστεί αυτή η πληροφορία σ' ένα διάγραμμα κυκλικής παράστασης πρέπει να υπολογιστούν αναλογικά οι γωνίες των κυκλικών τομέων. Είναι βεβαίως γνωστό ότι ο κύκλος έχει 360° οι οποίες αντιστοιχούν στα συνολικά έξοδα των 200.000 δρχ της οικογένειας.

Επομένως η γωνία του κυκλικού τομέα που αντιστοιχεί στο φαγητό είναι :

$$\frac{65.000}{200.000} \times 360^\circ = 117^\circ$$

Κατά τον ίδιο τρόπο βρίσκουμε και τις γωνίες των κυκλικών τομέων για τις υπόλοιπες κατηγορίες.

Για διασκέδαση :

$$\frac{40.000}{200.000} \times 360^\circ = 72^\circ$$

Για φόρους :

$$\frac{35.000}{200.000} \times 360^\circ = 63^\circ$$

Για ενοίκιο :

$$\frac{40.000}{200.000} \times 360^\circ = 72^\circ$$

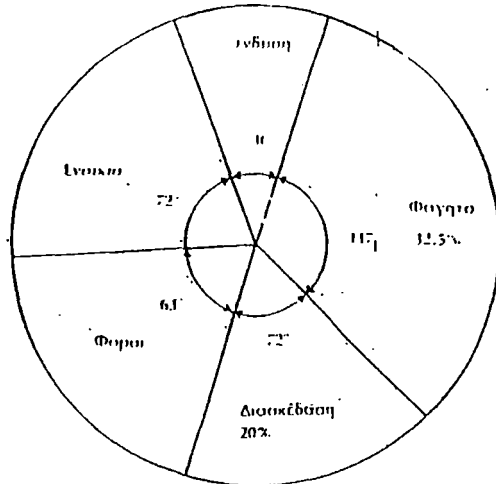
Για ένδυση :

$$\frac{20.000}{200.000} \times 360^\circ = 36^\circ$$



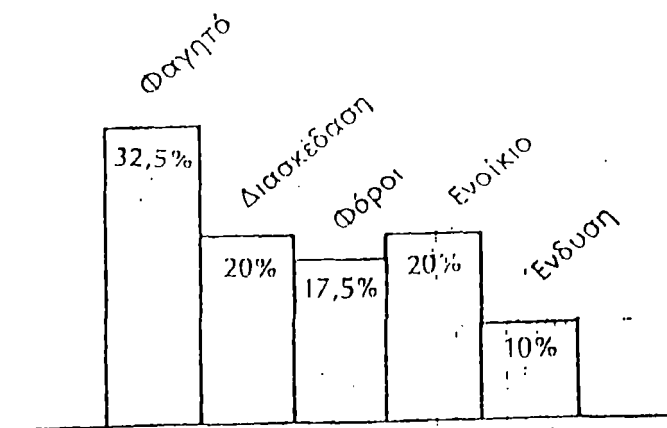
Το άθροισμα των γωνιών πρέπει να δίνει την τιμή των  $360^\circ$ .  
Πράγματι  $117^\circ + 72^\circ + 63^\circ + 72^\circ + 36^\circ = 360^\circ$ .

Η παρουσίαση των κατηγοριών στο διάγραμμα της κυκλικής παράστασης θα έχει την παρακάτω μορφή.



ii. Το διάγραμμα στηλών είναι ευκολότερο στην κατασκευή και απεικονίζεται με κάθετες ή οριζόντιες στήλες.

Για το προηγούμενο παράδειγμα, το διάγραμμα στηλών έχει τη μορφή.



Τα παραπάνω διαγράμματα χρησιμοποιούνται πάρα πολύ από τους μάνατζερ.

□ Διαγράμματα

Τα διαγράμματα αυτά τα οποία απεικονίζουν γραφικά μια συνάρτηση χρησιμοποιούνται και από επιστήμονες και τεχνικούς. Είναι χρήσιμο για τον Μάνατζερ, γιατί δείχνουν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές που μεταβάλλονται π.χ. πως μεταβάλλονται οι πωλήσεις κατά τη διάρκεια του έτους. Για τη χάραξη του διαγράμματος χρησιμοποιούνται δύο άξονες στους οποίους έχουν βαθμολογηθεί και τοποθετηθεί κατάλληλα οι τιμές. Το ζεύγος τιμών στο διάγραμμα απεικονίζεται μ' ένα σημείο. Στο τέλος συνδέονται όλα τα σημεία τα οποία σχηματίζουν μια καμπύλη η οποία δείχνει και τη σχέση μεταβολής των μεταβλητών της συνάρτησης.

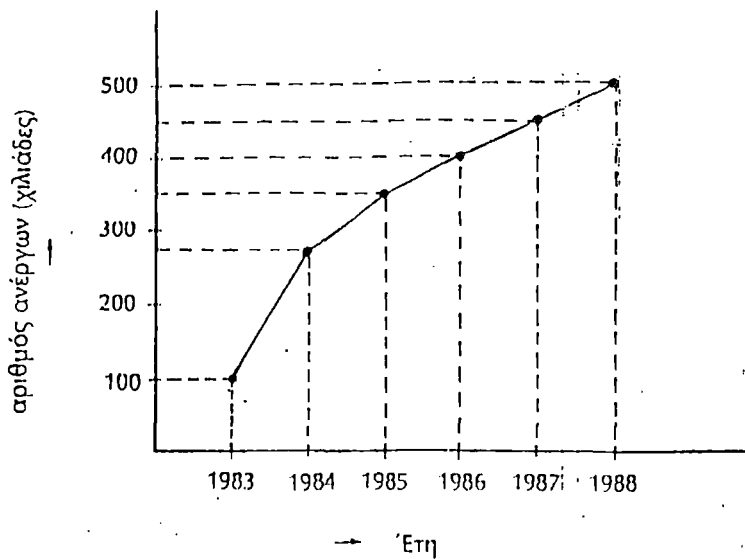
Παράδειγμα

*Έστω ότι ο διευθυντής ενός οργανισμού θέλει να απεικονίσει σ' ένα διάγραμμα τις μεταβολές του αριθμού των ανέργων στα τελευταία έξι χρόνια. Από τη στατιστική υπηρεσία ο διευθυντής παίρνει τον αριθμό των ανέργων για την περίοδο των τελευταίων έξι ετών.*

<i>Έτη</i>	<i>Αριθμός ανέργων (χιλιάδες)</i>
1983	110
1984	270
1985	350
1986	400
1987	420
1988	450

*Το διάγραμμα θα απεικονίζει τον αριθμό των ανέργων σε σχέση με τις διάφορες χρονικές περιόδους. Η εξαρτώμενη μεταβλητή (αριθμός ανέργων) παρουσιάζεται στον κάθετο άξονα και η ανεξάρτητη μεταβλητή (χρόνος) στον οριζόντιο άξονα.*

Το διάγραμμα έχει ως εξής :



### ***Γ. Τεχνικές προγραμματισμού***

Δύο είναι οι πλέον διαδεδομένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό : Το διάγραμμα Gantt και το διάγραμμα PERT ή η μέθοδος του κρίσιμου μονοπατιού (CPM).

#### **Γ1. Διάγραμμα Gantt**

Το διάγραμμα Gantt είναι ένα μέσο προγραμματισμού το οποίο καταχωρεί τα στάδια που απαιτούνται για να φθάσουμε στον αντικειμενικό σκοπό και παράλληλα προσδιορίζει το χρόνο που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί κάθε στάδιο. Για να γίνει κατανοητή αυτή χρησιμοποιούμε ένα απλό παράδειγμα.

Ας υποθέσουμε ότι κάποιος σπουδαστής θέλει να γράψει την πτυχιακή του εργασία, την οποία οφείλει να παραδώσει στις 5 Μαΐου. Ο σπουδαστής πρέπει να την τελειώσει νωρίτερα π.χ. την 1<sup>η</sup> Μαΐου για να έχει χρόνο να τη δακτυλογραφήσει. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να

εργαστεί για δύο τουλάχιστο εβδομάδες του Απριλίου στη βιβλιοθήκη για να συγκεντρώσει το υλικό και ότι άλλα στοιχεία είναι απαραίτητα. Θα χρειαστεί ακόμη και κάποιος χρόνος για να επιλέξει το θέμα που τοποθετείται στα μέσα του Απριλίου.

Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει τις αρχές του διαγράμματος του Gantt, οι οποίες συνοψίζονται ως εξής :

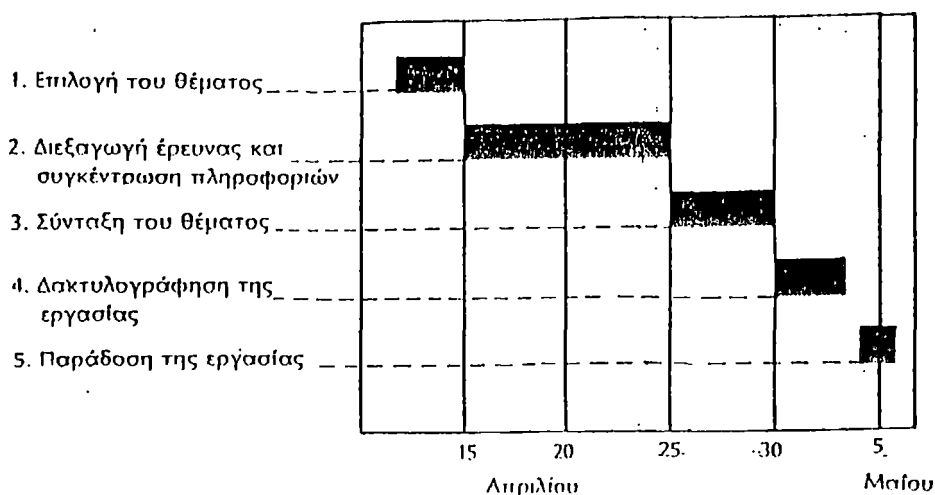
- i.* Προσδιορισμός των καθηκόντων.
- ii.* Καθορισμός της σειράς πραγματοποίησης και
- iii.* Καθορισμός του χρόνου για την πραγματοποίηση κάθε καθήκοντος.

Στο παράδειγμά μας τα καθήκοντα είναι τα εξής :

- a.* Επιλογή του θέματος
- β.* Διεξαγωγή έρευνας και συγκέντρωση πληροφοριών από τη βιβλιοθήκη.
- γ.* Ανάπτυξη και σύνταξη του θέματος.
- δ.* Δακτυλογράφηση της εργασίας.
- ε.* Παράδοση της εργασίας.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει το διάγραμμα Gantt για τον προγραμματισμό της πτυχιακής εργασίας.

Το πλεονέκτημα του διαγράμματος Gantt είναι ότι επιτρέπει στον προγραμματιστή να εκτιμήσει το χρόνο που απαιτείται για να φθάσει στον αντικειμενικό σκοπό και να επιτύχει τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της οργάνωσης με την ανίχνευση και τη διόρθωση των αποκλίσεων και των σφαλμάτων από το πρόγραμμα.



## Γ2. Διάγραμμα PERT

Το διάγραμμα PERT (Program Evaluation Review Technique) είναι παρόμοιο με το διάγραμμα Gantt, με μόνη τη διαφορά ότι μπορεί να αναλύσει περισσότερο σύνθετα καθήκοντα. Το PERT είναι ένα λογικό σύστημα που βασίζεται σ' ένα διάγραμμα που αποτελείται από μια σειρά διαδοχικών βημάτων, τα οποία πρέπει να εκτελεστούν για να πραγματοποιηθεί το έργο.

Στο διάγραμμα PERT διακρίνουμε :

- i.* Τα γεγονότα που είναι τα καθήκοντα
- ii.* Τις δραστηριότητες που είναι οι διαδικασίες που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν τα γεγονότα, και
- iii.* Τις διαδοχικές σχέσεις μεταξύ των γεγονότων, που ακολουθούν τη σειρά από αριστερά προς τα δεξιά. Το διάγραμμα PERT κατασκευάζεται βάσει των εκτιμήσεων που έχουμε για τις πηγές που χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα και το χρόνο που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί κάθε καθήκον ή δραστηριότητα. Για να γίνει κατανοητή η τεχνική αυτή χρησιμοποιούμε ένα απλό παράδειγμα.

*Ας υποθέσουμε ότι κάποιος σπουδαστής αποφασίζει να κάνει ένα ταξίδι αναψυχής στα Μετέωρα την άνοιξη. Προγραμματίζει ότι το ταξίδι θα διαρκέσει μια μέρα. Πριν από την πραγματοποίηση του ταξιδιού θα χρειαστεί τρεις εβδομάδες για να πείσει τους γονείς του να του δώσουν το αυτοκίνητό τους, 13 εβδομάδες για να κερδίσει τα χρήματα που απαιτούνται για το ταξίδι και 10 εβδομάδες για να τελειώσουν τα μαθήματα του εξαμήνου. Τα γεγονότα και οι δραστηριότητες του παραδείγματος αυτού παρουσιάζονται παρακάτω :*

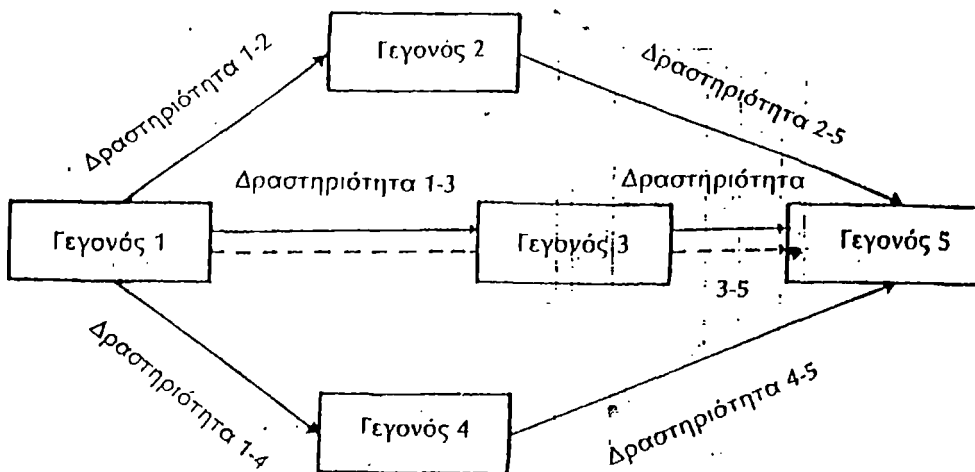
**Γεγονότα :**

1. Απόφαση για διακοπές στα Μετέωρα
2. Άδεια από τους γονείς να χρησιμοποιήσει το αυτοκίνητό τους
3. Συγκέντρωση των χρημάτων
4. Αναχώρηση για τα Μετέωρα
5. Άφιξη στα Μετέωρα

**Δραστηριότητες :**

- 1-2 Προσπαθεί να πείσει τους γονείς του να του δώσουν το αυτοκίνητο (3 βδομάδες)
- 1-3 Πραγματοποιεί κάποια εργασία για να συγκεντρώσει τα χρήματα (13 εβδομάδες)
- 1-4 Παρακολουθεί τα μαθήματα μέχρι το τέλος του εξαμήνου (10 εβδομάδες)
- 2-5, 3-5, 4-5 Φθάνει οδηγώντας στα Μετέωρα (1 ημέρα).

Το παρακάτω σχήμα δείχνει το διάγραμμα PERT για τον προγραμματισμό του ταξιδιού.



Η διακεκομμένη γραμμή δείχνει το κρίσιμο μονοπάτι ή την κρίσιμη πορεία επειδή αυτό απαιτεί το μεγαλύτερο χρόνο για να καλυφθεί. Ο συνολικός χρόνος που θα χρειαστεί για να φθάσει ο σπουδαστής στα Μετέωρα είναι 13 εβδομάδες και 1 ημέρα. Οι δραστηριότητες 1-2, 1-3 και 1-4, μπορούν να γίνουν ταυτοχρόνως, η δραστηριότητα όμως 1-3 θα απαιτήσει μεγαλύτερο χρόνο. Ο χρόνος εργασίας που χρειάζεται ο σπουδαστής για να συγκεντρώσει τα χρήματα του ταξιδιού μπορεί να αλλάξει εξαιτίας απρόβλεπτων οικονομικών καταστάσεων. Ο χρόνος όμως που χρειάζεται για να πείσει τους γονείς του και να τελειώσει τα μαθήματα δεν μπορεί να αλλάξει το πρόγραμμα του ταξιδιού, εκτός βέβαια αν ο χρόνος αυτός ξεπεράσει τις 13 εβδομάδες, πράγμα που είναι αρκετά δύσκολο.

## 2.5 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Οι γυναίκες Μάνατζερ στις δεκαετίες του '70 και του '80 αντιμετώπισαν δύσκολες συνθήκες εργασίας και εμπόδια στην επαγγελματική τους εξέλιξη από το εργασιακό και οικογενειακό τους περιβάλλον, αλλά και σήμερα τρεις δεκαετίες αργότερα οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη μεταξύ γυναικών και ανδρών παραμένουν άνισες. Συγκεκριμένα, την σήμερα ημέρα, υπολογίζεται πανελλαδικά ότι μόνο το 2% των ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων είναι γυναίκες.

Κάπως πιο ενθαρρυντικά εμφανίζονται τα ποσοστά γυναικών Μάνατζερ στον ιδιωτικό τομέα (διαφήμιση, ΜΜΕ, τραπεζικός κλάδος κλπ). Ωστόσο η γλώσσα του Μάνατζμεντ είναι μια. Τα δύο φύλλα, βέβαια την ομιλούν διαφορετικά και μάλιστα οι άνδρες την χρησιμοποιούν καλύτερα δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον άμεσο τρόπο επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους, ενώ «το ωραίο φύλλο» προτιμά

έμμεσες προτάσεις για να πει αυτό που θέλει. Πολύ είναι, πάντως, αυτοί που σπεύδουν να δηλώσουν ότι η «αποτυχία» των γυναικών Μάνατζερ οφείλεται στην αδυναμία τους να εκφραστούν με σαφήνεια και ακρίβεια.

Επειδή όπως αναφέρει και η λαϊκή ρήση : «Τα πολλά λόγια είναι φτώχεια» όσοι ζητούν δουλειά κυρίως τέτοιας εμβέλειας θα πρέπει να λένε με λόγια σταράτα αυτό που πιστεύουν. Η φωνή, επίσης, σύμφωνα με την Μαργκιτ Χερτλαν στο βιβλίο της «Αυτογνωσία και επιτυχία στην εργασιακή συνομιλία», δεν θα πρέπει να τρέμει και η στάση του σώματος να είναι τέτοια που να μην προδίδει αμηχανία. Άλλωστε και ο τρόπος που χρησιμοποιούμε το λόγο όταν είμαστε στο γραφείο μπορεί να μην είναι ο ίδιος μ' αυτόν που χρησιμοποιούμε στο σπίτι, με το πέρασμα όμως του χρόνου εξομοιώνεται. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στη λεκτική επικοινωνία στον εργασιακό τομέα.

Παρόλα ταύτα οι διαφορές που αναφέρθηκαν πιο πάνω ανάμεσα στα δύο φύλλα θα πρέπει, εν μέρει, να δικαιολογηθούν από τη φύση τους.

Η γυναίκα είναι πιο ευαίσθητη, κατά κύριο λόγο. Αντιμετωπίζει τα πράγματα με έναν τρόπο αποστασιοποιημένο προκειμένου να μην εμπλακεί συναισθηματικά. Γι' αυτό, άλλωστε, και προτιμάει λέξεις, οι οποίες εκφράζουν αβεβαιότητα.

Για παράδειγμα όταν περνάμε από interview, θα πρέπει να αποφεύγουμε ορισμένες λέξεις όπως : πιστεύω ότι, σχεδόν, μάλλον, νομίζω. Οι λέξεις αυτές εκφράζουν αδυναμία γι' αυτό και επιβάλλεται να εξαφανιστούν από το λεξιλόγιο των εργαζομένων που φλερτάρουν με τις επιτελικές θέσεις. Το «ισχυρό φύλλο», από την πλευρά του, χρησιμοποιεί σταράτα λόγια κι αυτά είναι που του διασφαλίζουν την επαγγελματική του άνοδο.

Οι γλωσσολόγοι υποστηρίζουν ότι η γλώσσα αποτελεί ισχυρό όπλο στα χέρια των εργαζομένων και σε αυτούς που κατέχουν υπεύθυνες



θέσεις και σαφώς η σωστή της χρήση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην επαγγελματική εξέλιξή τους.

Μολαταύτα, η σημερινοί Μάνατζερ δε θα πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα με το φύλλο τους, αλλά ανάλογα με την επαγγελματική τους κατάρτιση.

Άλλωστε ο μεγαλύτερος κίνδυνος για ένα Μάνατζερ, ανεξάρτητα αν πρόκειται για γυναίκα ή άνδρα είναι ο ίδιος, δηλαδή η «ικανοποιητική υπολειτουργία» που υπονοεί την αίσθηση ότι είμαστε καλά ως εδώ, μας αρκεί. Αν συνειδητοποιήσει κανείς εγκαίρως τον κίνδυνο που κρύβει αυτή η αίσθηση, έχει την δυνατότητα να ανανεώσει τις δυνάμεις του και να επαναπροσδιορίσει τους στόχους του.

Οι Μάνατζερ, άλλωστε, άνδρες και γυναίκες, πρέπει να ανακαλύψουν αποτελεσματικότερα κίνητρα στην εργασία. Ήδη υπάρχουν τάσεις για μείωση των ωρών εργασίας, για διακοπές μεγαλύτερης διάρκειας και για περισσότερο ευέλικτο πρόγραμμα στην εργασία. Τα παραδοσιακά κίνητρα, όπως χρήματα, συνθήκες εργασίας κ.λ.π. δεν υποκινούν όλα τα άτομα κατά τον ίδιο τρόπο.

Ο Μάνατζερ, ανεξαρτήτως φύλλου πρέπει να προσδιορίσει τις ατομικές ανάγκες και τις προσδοκίες των ατόμων που εργάζονται στο τμήμα του, ώστε να μπορέσει στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει. Ακόμα και η συμμετοχή αυτών με κάποιο ποσοστό στα κέρδη της επιχείρησης βελτιώνει την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την αφοσίωση των ατόμων στη λειτουργία της επιχείρησης. Εξάλλου σήμερα με τις γρήγορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα δεν είναι δυνατόν να έχουμε τον εργάτη να εκτελεί μόνιμα τα ίδια καθήκοντα, ούτε τον Μάνατζερ να δίνει εντολές που να περιορίζουν την δυνατότητα ανάπτυξης του εργάτη στην εργασία.

Και τούτο γιατί οι μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων δεν διαρκούν πάρα πολύ. Οι Μάνατζερ, λοιπόν, άνδρες και γυναίκες ή

γυναίκες και άνδρες, θέλοντας να δείξουνε την εξισωτική ισορροπία ανάμεσά τους, πρέπει να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές και να μην τις βλέπουν ως απειλές εναντίον της εξουσίας και του ελέγχου που διαθέτουν στην εκτέλεση του έργου τους. Έτσι, εν τέλει, πρέπει να δημιουργήσουν ένα κλίμα μέσα στην επιχείρηση τέτοιο που να εκπληρώνει δύο βασικούς στόχους. Την αύξηση της παραγωγικότητας και την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να δίνουν την δυνατότητα στο άτομο να σκέπτεται, να κρίνει, να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων και να επικοινωνεί μαζί τους κατά τρόπο που να το θεωρεί υπεύθυνο και ικανό.

*«Η τελειότητα δεν είναι πράξη, αλλά  
συνήθεια.»*

*Αριστοτέλης*

# ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

*«Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα.  
Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του  
προβλήματος»*

Miron Tribus

### 1.1 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ :

#### Μια νέα κουλτούρα

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η φύση όμως του σημερινού ευρωπαϊκού και γενικότερα παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε εταιρία, τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες :

1. Της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού, αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος,
2. της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας,
3. της συμπίεσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και
4. του να βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη, δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα.

Φυσικά, όπως λει ο Deming : «Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό, η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική». Το γεγονός όμως είναι ότι κάθε επιχείρηση που παρουσιάζει καθυστέρηση, όσον αφορά στην επίδειξη κάποιου από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μοιραία θα υπερκεραστεί από κάποιον ανταγωνιστή.

Η απόκλιση αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του Μάνατζμεντ, μια προσέγγιση όπου η διοικητική διαδικασία στοχεύει στην ολική ποιότητα. Μία προσέγγιση δηλαδή, όπου το Μάνατζμεντ στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται κάθε μία ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης : την προσέγγιση του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM). Τις περισσότερες φορές, αυτός ο τρόπος προσέγγισης θα απαιτήσει ένα συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας που αφορά το Μάνατζμεντ. Δε θα υπάρχει χώρος για εφησυχασμό ή απρόθυμες ενέργειες. Δε θα υπάρχει εναλλακτική λύση. Για να ριζώσει και να πετύχει η επανάσταση της ποιότητας, θα απαιτηθεί μια εντελώς νέα κουλτούρα.

Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας είναι μια τέτοια κουλτούρα. Κουλτούρα που είναι υπέρμαχη μιας πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Λέγοντας πελάτη στην κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας δεν εννοούμε μόνο το τελικό αποδέκτη του ολοκληρωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας μιας εταιρίας. Η λέξη πελάτης αντιπροσωπεύει επίσης κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στη επιχείρηση (εσωτερικός πελάτης), η οποία θεωρείται τώρα μια αλυσίδα, από την οποία μόνο το τελευταίο μέρος είναι ο εξωτερικός πελάτης.

Κάθε άτομο ή δραστηριότητα κάποιου τμήματος της εταιρίας

επηρεάζει κάποια άλλα άτομα ή δραστηριότητες και αυτά με τη σειρά τους επηρεάζονται από άλλα (φαύλος κύκλος).

Υπάρχει πάντοτε ένας αποδέκτης του αποτελέσματος κάθε διαδικασίας, οποιασδήποτε δραστηριότητας, λειτουργίας, δράσης, μεμονωμένης εργασίας ή απόφασης που λαμβάνει χώρα. Αυτό καθιστά τον καθένα πελάτη και προμηθευτή κάποιου άλλου, με ποιοτικά στοιχεία που εισάγονται και που απορρέουν από τη διαδικασία και τα οποία απαιτούνται και αναμένονται σε κάθε τμήμα της αλυσίδας. Στο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον των καιρών μας, εμφανίζονται πολλές διαφορετικές δυνατότητες, οι οποίες εξαρτώνται κατά πολύ η μία από την άλλη (έστω και για ένα μόνο παραγόμενο προϊόν). Από εκεί προκύπτει και η ανάγκη για μια κατάλληλη μέθοδο επικοινωνίας και μια κοινή γλώσσα, την οποία μπορεί να παράσχει το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.

Έχοντας ως βάση τον παραπάνω ορισμό της λέξης πελάτης, οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί «η ικανοποίηση του πελάτη» γίνονται τα καθημερινά καθήκοντα κάθε ατόμου ή τμήματος μέσα στην επιχείρηση.

Μερικά από αυτά τα τρέχοντα καθήκοντα θα μπορούσαν να είναι :

1. να ελέγχονται τα επίπεδα απόδοσης καθώς και ικανοποίησης του πελάτη,
2. να προσδιορίζονται οι βελτιώσεις που είναι απαραίτητες στις σχέσεις με τον πελάτη,
3. να παρέχονται στον πελάτη βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες με το χαμηλότερο κόστος,
4. να εκτιμώνται και να εγκρίνονται οι απαιτήσεις του πελάτη,
5. να προσαρμόζεται το αποτέλεσμα της παραγωγής στις αξιώσεις του πελάτη.

Όταν θα έχουν καθιερωθεί οι ανάλογες στρατηγικές της εταιρίας, ώστε δραστηριότητες όπως οι ανωτέρω καθώς και ο ορισμός του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας για τον «πελάτη» ν' αποτελούν δεύτερη φύση σε κάθε εργαζόμενο της εταιρίας, τότε θα έχει εδραιωθεί η κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας η οποία ποικίλει από εταιρία σε εταιρία, με τον ίδιο τρόπο που μια κουλτούρα διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρόλα αυτά, οι βασικές αρχές είναι ίδιες και εξίσου χρήσιμες, όχι μόνο ανάμεσα σε διάφορες επιχειρήσεις, αλλά και ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού, όπως στις προμήθειες, στο λογιστήριο και το οικονομικό τμήμα, την έρευνα και την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, τις πωλήσεις και το Μάρκετινγκ, στοχεύοντας στην επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας σε συνολική κλίμακα.

Ακόμα πιο σημαντικές επιτεύξεις περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους και την επιτυχία της επιχείρησης. Όμως οι αντικειμενικοί στόχοι δεν είναι η εξάλειψη των περιττών δαπανών, η μείωση του κόστους, η καλή φήμη και το αυξημένο μερίδιο αγοράς, στοιχεία που είναι απλά φυσικές συνέπειες.

Η συνεχής βελτίωση και καινοτομία είναι οι αντικειμενικοί στόχοι. Είναι ένας σκοπός χωρίς χρονικό περιορισμό όσον αφορά την ολοκλήρωσή του. Και τούτο γιατί δεν μπορεί να υπάρξει ποτέ κάτι που να μην επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση.

Στην κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, τα ανώτερα στελέχη είναι τα ίδια οι συνήγοροι των αλλαγών.

Η πρόοδος και η επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν μια δεσμευμένη διοίκηση αποδεχθεί την πρόκληση της αλλαγής και γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας νέας στρατηγικής ολικής ποιότητας και στη δημιουργία των συνθηκών οι οποίες θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν σ' αυτή τη στρατηγική.

Είναι σαφές ότι δεν είναι εύκολο να κατευθύνει κανείς τη διαδικασία της αλλαγής. Δεν είναι μόνο η δέσμευση ως προς τον σκοπό και οι τεχνικές αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, το σημαντικότερο είναι ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και κοινωνική αλλαγή, θα πρέπει κάποιος ν' ασχοληθεί με το κοινωνικό αντίκτυπο. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες και νοοτροπίες για χάρη καινούργιων είναι πράγματι δύσκολο, όπως και για την επιχείρηση. Η μεγαλύτερη αντίσταση συνήθως προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχουν, επίσης, αυτοί των οποίων οι πράξεις κυριαρχούνται από το φόβο της αποτυχίας ή ακόμη εκείνοι που ανησυχούν για την πρόσθετη ευθύνη που πιθανόν να φέρει κάθε νέα γνώση.

Ένας Μάνατζερ που προσπαθεί ν' αλλάξει τους άλλους θα πρέπει να είναι επιστήμονας της ψυχολογίας της συμπεριφοράς, ειδικός στα κίνητρα της ανθρώπινης φύσης και ειδήμων όσον αφορά έννοιες της υπάρχουσας κουλτούρας. Για ν' αποδεχθεί κάποιος πραγματικά την αλλαγή, η λύση είναι μία : η προσφορά μιας βιώσιμης εναλλακτικής λύσης. Η κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας οπωσδήποτε παρέχει μια τέτοια εναλλακτική λύση, προσφέρει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος απομακρύνεται. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι για την δουλειά τους, νιώθουν πως τους σέβονται και τους αποδέχονται, αισθάνονται μέλη της ίδιας ομάδας και αγωνίζονται όχι μόνο για τα ατομικά τους συμφέροντα, αλλά και για τα συμφέροντα ολόκληρης της επιχείρησης.

Αυτό πιθανόν ν' ακούγεται ουτοπικό και ξένο, αλλά δεν είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί. Χρειάζεται, ωστόσο, να εδραιωθούν τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά :

1. Δέσμευση (για βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία)
2. Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών)



και

### 3. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα (όλοι μια ομάδα για την κοινωνική αλλαγή)

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τόσο σημαντικά, ώστε μπορούν να θεωρηθούν ως αξιώματα της κουλτούρας του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.

Εν τέλει σε συνδυασμό και των παραπάνω τριών αξιωμάτων, θα λέγαμε, ότι σύγχρονο Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, σημαίνει υιοθέτηση μιας συνολικής προσέγγισης της ποιότητας.

Βασικό συστατικό του οποίου είναι η δέσμευση, η οποία, απαιτεί από μια εταιρεία ή οργανισμό διευθέτηση των δραστηριοτήτων κατά τον οικονομικότερο τρόπο, πράγμα που σημαίνει ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία σχεδιάζεται, οικοδομείται και παραδίδεται με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες και προσδοκίες του τελικού καταναλωτή, με ζωτικό μέρος της όλης διαδικασίας ποιον άλλο από το κάθε μέλος του οργανισμού, το οποίο είναι αυτονόητο ότι πρέπει να συνειδητοποιήσει τη σημασία του ρόλου που παίζει το ίδιο για την επίτευξή της.

## 1.2 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα αξιώματα το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας που αναφέρθηκαν και πιο πάνω είναι ε μ φ α ν ή ότι αλληλεξαρτώνται, τούτο δε, μας διευκολύνει στο να χαρακτηρίσουμε πλήρως το περιβάλλον του.

Ειδικότερα :

### 1.2.1 Δέσμευση

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών ακούγεται ως μια αναγκαιότητα που είναι αυτονόητη, αλλά δεν είναι και τόσο εύκολο ν' αφοσιωθεί κανείς. Για μερικές επιχειρήσεις αυτό μπορεί να απαιτήσει μια ολοκληρωτική μεταστροφή από τον παλιό τύπο Μάνατζμεντ, σ' ένα συνολικό πολιτιστικό μετασχηματισμό της εταιρίας. Δεν υπάρχει όμως εναλλακτική πρόταση, ούτε εύκολη λύση.

Η ποιότητα είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας για την εκλογή του καταναλωτή, ο οποίος δεν είναι πλέον διατεθειμένος ν' αποδεχθεί ένα υποδεέστερο προϊόν, όσο ελκυστική κι αν είναι η τιμή του.

Η βελτίωση στο κάθε τι μπορεί να βοηθήσει και να προωθήσει την καινοτομία (innovation), πράγμα που είναι απολύτως απαραίτητο για τις ανταγωνιστικές αγορές, ευρείου φάσματος, της σημερινής εποχής.

Οι διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες από την πλευρά του καταναλωτή απαιτούν μια επιτακτική επανεξέταση των τρεχουσών πρακτικών και την ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής με επίκεντρο κάθε δραστηριότητας, το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.

Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι αυτά που θα σχεδιάσουν, θα εγκαινιάσουν, θα συντονίσουν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και θα διατηρήσουν την κεκτημένη ταχύτητα όταν μειωθεί ο αρχικός ενθουσιασμός. Απαιτείται, επομένως, κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση και μόρφωση, όχι μόνο του εργατικού δυναμικού, αλλά και των ίδιων των Μάνατζερ, οι οποίοι θα πρέπει να είναι οι πρώτοι που θα αποδείξουν τη δέσμευσή τους, μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους στα προγραμματισμένα έργα βελτίωσης της ποιότητας.

Η συμμετοχή της διοίκησης είναι η καλύτερη μέθοδος για να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι οι μάνατζερ είναι ειλικρινείς όταν μιλούν για

ποιότητα και ότι το ίδιο θα πρέπει να αναμένεται από τον καθένα. Η δέσμευση θα πρέπει ν' αποδεικνύεται μέσα από τις πράξεις, ίσως μέσα από την έκδοση υπογεγραμμένων πολιτικών ποιότητας, σχηματισμό επιτροπών καθώς και τη συγκρότηση συμβουλίων ποιότητας, στους κόλπους των οποίων θα συμπεριλαμβάνονται ανώτερα και διευθυντικά στελέχη.

Τα σλόγκαν, οι αφίσες και οι παραινέσεις που απαιτούν ποιότητα από όλους πιθανόν να μην πετύχουν τίποτε πέρα από απογοήτευση, άγχος και απομόνωση. Είναι καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει σωστές συνθήκες και κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας. Μόνο έτσι μπορεί να επιτευχθεί η δέσμευση της πλειοψηφίας των εργαζομένων και η ποιότητα να γίνει αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων τους.

Το λάθος δεν ανήκει στον μηχανικό παραγωγής όταν ένα προϊόν συστηματικά αποδεικνύεται ελαττωματικό αν τα υλικά που αγοράστηκαν δεν είναι κατάλληλα. Σε όποιον, επομένως αριθμό κι αν ανέρχονται οι αφίσες προώθησης της ιδέας που θα απαιτεί μηδέν ελαττώματα, δεν θα βελτιωθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα, να τα δεδομένα ήταν ακατάλληλα από την αρχή.

Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής και συνεχής μόρφωση και εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία και συνεργασία, η μοντέρνα διοικητική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών και όχι η αυστηρή επίβλεψη, η χρησιμοποίηση κατάλληλων πρώτων υλών και εξοπλισμού, τα σωστά εργαλεία ποιότητας και η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία, είναι μερικά από τα συστατικά ενός συστήματος που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους. Ένα τέτοιο σύστημα χρειάζεται αλλαγή στη νοοτροπία και την κουλτούρα, κάτι που είναι αδύνατον να γίνει εκτός αν υπάρξει μια πραγματική δέσμευση,

όσον αφορά την ποιότητα και καινοτομία, από την πλευρά των ανώτατων στελεχών.

Όμως, αν το καθήκον των ανώτατων στελεχών είναι να φυτέψουν τον σπόρο του δέντρου της ποιότητας, να παράσχουν το πρόσφορο έδαφος και τις κατάλληλες περιβαλλοντικές συνθήκες, η ευθύνη των μεσαίων στελεχών είναι εξίσου σημαντική για να διασφαλιστεί ότι το δέντρο της ποιότητας θα καλλιεργείται αδιάκοπα. Θα λειτουργούν επίσης και ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο ανώτατο Μάνατζμεντ και το εργατικό δυναμικό. Θα γίνει τότε το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας μια γλώσσα κοινή που θα βοηθήσει να συντριβούν όλα τα εμπόδια και θα μετατρέψει τη δέσμευση της διοίκησης σε δέσμευση όλων των εργαζομένων.

### 1.2.2 Επιστημονική γνώση

Κάθε άνθρωπος μπορεί να πετύχει υψηλή ποιότητα και καινοτομία, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει κατάλληλη διάρθρωση για Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αυτό απαιτεί, μεταξύ άλλων, και μια δέσμευση όσον αφορά τη μόρφωση, την συνεχή εκπαίδευση και επανεκπαίδευση σε τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας που είναι σύμφωνες με τις πλέον πρόσφατες καινοτομίες. Όλοι χρειάζονται κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση, κατάλληλη γνώση την επιστημονική, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τον απλό εργαζόμενο, ο οποίος δεν πρέπει να θεωρείται ως εμπόρευμα της επιχείρησης, αν φυσικά η διοίκησή της είναι πρόθυμη να επενδύσει στη μελλοντική και μακροπρόθεσμη εξέλιξη του εργατικού δυναμικού και συνεπώς της επιχείρησης και όχι απλά για βραχυπρόθεσμα κέρδη.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών γνώσεων και μεθόδων είναι η χρήση της μπορεί αν γίνει τόσο από ένα Μάνατζερ, όσο και από ένα

μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές εκτός του ότι παρέχουν μια κοινή γλώσσα για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό ευθυνών, έτσι ώστε να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών και της απάθειας.

Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να επισημαίνει την αιτία μιας δυσλειτουργίας και να φροντίζει το ζήτημα το ταχύτερο δυνατόν, προλαμβάνοντας έτσι ένα μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα, χωρίς να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που θα ενεργήσει, σε κάποια στιγμή που πιθανόν να είναι πολύ αργά.\

Η αξία λοιπόν, της πρόληψης γίνεται εμφανής γιατί το να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη και έτσι να μειωθούν οι πυροσβεστικού τύπου παρεμβάσεις και οι περιττές δαπάνες, μπορεί πράγματι να συνεισφέρει πολύ περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης απ' ότι, ας πούμε, μια ακριβή καμπάνια Μάρκετινγκ και διαφήμισης. «Το προλαμβάνει εστί καλύτερο του θεραπεύειν» έλεγαν οι αρχαίοι ημών πρόγονοι, πράγμα που θα πρέπει να αποτελεί σήμερα τη βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα.

Η πρόληψη ωστόσο απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν στατιστικές τεχνικές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την τρέχουσα παραγωγική δυνατότητα.

Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση της ποιότητας και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης. Φυσικά, η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν ν' αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών, σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα. Αλλά υπάρχουν και μέθοδοι για την οικοδόμηση της ποιότητας κατά το προτιμότερο στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος.

Η επιστημονική γνώση βοηθά, ακόμη, στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι

υπεύθυνοι για την ποιότητα των δικών τους έργων. Άρα, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων γίνονται τρόπο ζωής. Το ποιοτικό αποτέλεσμα θεωρείται μάλλον μια αναμενόμενη αμοιβή παρά μια αναγκαστική υποχρέωση.

Μια από τις πολλές συνέπειες, λοιπόν, της επιστημονικής γνώσης είναι η ικανοποίηση της εργασίας και η περηφάνια που νιώθει κανείς γι' αυτήν, αλλά και μια άλλη συνέπεια είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Πράγματι, όπως λει ο Wells : «Η ανθρώπινη ιστορία γίνεται όλο και περισσότερο ένας αγώνας δρόμου ανάμεσα στη μόρφωση και την καταστροφή».

Σίγουρα, ένας από τους δρόμους για ν' αποφευχθεί η οικονομική καταστροφή περνάει μέσα από την εκπαίδευση για την ποιότητα.

### 1.2.3 Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα

Αν τ' αξιώματα 1 και 2 ασχολούνται αντίστοιχα με τις διαρθρωτικές και τεχνολογικές πλευρές, το 3<sup>ο</sup> αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος.

Για παράδειγμα κάθε πρωτοβουλία που θα αφορά την εισαγωγή μέσω επιστημονικών μεθόδων θ' αποτυγχάνει εκτός αν οι μέθοδοι προσαρμοστούν στις ανάγκες των ανθρώπων που τις χρησιμοποιούν.

Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους. Τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για τη δουλειά του και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους θέλουν να νιώθουν ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί από τους άλλους. Θέλουν να αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα μιας ομάδας που αγωνίζεται για ένα κοινό σκοπό και μοιράζεται

τις επιτυχίες και αποτυχίες. Θα εκτιμούσαν την εμπιστοσύνη που θα τους έδειχναν και θα παρακινούνταν σε μεγαλύτερη προσπάθεια, αν γνώριζαν ότι μπορούν πραγματικά να επηρεάσουν με τις πράξεις τους τις δραστηριότητες των άλλων και αν αντιλαμβάνονταν ότι κάποιος άλλος άνθρωπος εξαρτάται από αυτούς. Θα συνεισέφεραν, αν γνώριζαν ότι η γνήσια προσπάθεια, είναι αυτή που θα εκτιμήσει δεόντως, παρά το γεγονός ότι οι επιδιώξεις τους σε στέφθηκαν μ' επιτυχία. Κι αυτό γιατί η ομαδική δουλειά παρέχει μια ισχυρή βάση για την απορρόφηση των περιστασιακών αποτυχιών. Άλλωστε ο μόνος τρόπος για να λυθούν τα προβλήματα που εμφανίζονται σε κάθε τμήμα της επιχείρησης είναι η συνεργασία.

Πράγματι, το επιχείρημα της ομαδικής δουλειάς είναι τόσο ακαταμάχητο, που ξαφνιάζεται κανείς όταν βλέπει ότι πολλές επιχειρήσεις ακόμη δεν έχουν επωφεληθεί σωστά π' αυτήν. Φυσικά, η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των επικοινωνιακών φραγμών, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνιστικών συναισθημάτων, την απουσία του ατομισμού και την απομόνωση. Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μόνο όταν η ανώτατη διοίκηση μεταβάλει ανάλογα το σύστημα. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού απελευθερώνεται, προς όφελος του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης.

Η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων αυξάνεται με την κοινή προσπάθεια. Μια ομάδα φέρνει κοντά έναν τεράστιο αριθμό ικανοτήτων για την επίλυση προβλημάτων και παραγωγή ιδεών.

Αλλά και η μέγιστη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρησιμοποίηση της πολύτιμης πείρας των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η εμπειρία, που μοιράζεται μέσα από μια ανοιχτή, ειλικρινή και επαρκή επικοινωνία και που τη

βοηθούν οι σύγχρονες τεχνικές βελτιώσεις της ποιότητας, μπορεί να πετύχει πολύ ανώτερα αποτελέσματα από αυτά που θα έφερναν οι μεμονωμένες προσπάθειες. Απαιτώντας κανείς την τελειότητα χωρίς να παρέχει τα μέσα για την επίτευξή της συμβάλλει στον ατομιστικό ανταγωνισμό και στην έλλειψη ομαδικού πνεύματος, αποκόπτοντας έτσι κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.

Φυσικά, τα ένστικτα του ανταγωνισμού δε μπορούν ποτέ να εξασκηθούν. Αυτό όμως δε θα πρέπει ν' αποτελεί αρνητικό στοιχείο. Όταν αναπτύσσεται στους κόλπους της επιχείρησης ο υγιής ανταγωνισμός, όλα βαίνουν καλώς, πράγμα όμως που θα πρέπει να επιστήσει την προσοχή της ανώτατης διοίκησης, η οποία θα πρέπει ν' ακολουθήσει φυσιολογικά την εξέλιξη μιας ελεγχόμενης και υγιούς κουλτούρας του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, διαφορετικά θα γίνει αιτία διάλυσης της εταιρίας.

### **1.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Στα μέσα της δεκαετίας του '80 το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας που αποτελεί έναν όρο άγνωστο ως τότε αρχίζει να εισβάλλει δειλά στο λεξιλόγιο των ελλήνων επιχειρηματιών.

Ήταν η εποχή που η εφαρμογή του διοικείν μέσω της μεθόδου της Ολικής Ποιότητας σε μεγάλες επιχειρήσεις άλλων ευρωπαϊκών, κυρίως, κρατών απέδιδε ήδη τα πρώτα θετικά αποτελέσματα και όλοι ενδιαφερόταν να πληροφορηθούν για το νέο ρεύμα που διαμορφωνόταν στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή.

Σήμερα, είκοσι χρόνια μετά, οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν



υιοθετήσει μεθόδους Ολικής Ποιότητας στον τρόπο διοίκησής τους μετριούνται στα δάχτυλα. Εντούτοις, το μήνυμα έχει «περάσει» όπως υποστηρίζει ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του Ινστιτούτου Turan, το οποίο ειδικεύεται στη διοίκηση, το σχεδιασμό και την αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, εφαρμόζοντας τη μέθοδο Ολικής Ποιότητας, Dr Blanton Godfrey, συνεχίζοντας ότι : «Η Ολική Ποιότητα μπορεί όχι μόνο να βγάλει πολλές επιχειρήσεις από το αδιέξοδο, αλλά και να τις ωθήσει στο μέγιστο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα». Και τούτο γιατί η έννοια της Ολικής Ποιότητας κατά την τελευταία εξαετία έχει διευρυνθεί σε πολλούς τομείς, δεν απευθύνεται αποκλειστικά και μόνο στην παραγωγή ενός προϊόντος αλλά σε όλο το εύρος των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Από τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και την παρεχόμενη πληροφόρηση ως τη στιγμή της πώλησης ενός προϊόντος. Αυτό συνεπάγεται και αλλαγή όσον αφορά τον ορισμό της ίδιας της επιχείρησης.

Δεν είναι πια η «φάμπρικα» που θεωρούσε παλαιότερα μόνο την ποιότητα μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.

Σήμερα στην έννοια «ποιότητα» εντάσσονται νέες παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η εκπαίδευση, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, ακόμη και μεθόδους συμπεριφοράς προς τον πελάτη.

Η επίδραση, ωστόσο, που μπορεί να έχει η εφαρμογή πολιτικών Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί να είναι επαναστατική, ν' αποδειχθεί πραγματικό χρυσωρυχείο.

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα απαιτεί ριζικές τομές στον τρόπο διοίκησης. Παλαιότερα, για παράδειγμα, επικρατούσε η λογική ότι κέντρο των αποφάσεων έπρεπε να είναι ο Μάνατζερ ή το Διοικητικό Συμβούλιο. Η διοίκηση, όμως, Ολικής Ποιότητας προτείνει

συμμετοχή από το σύνολο των υπαλλήλων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Να ενθαρρύνονται όλοι οι εργαζόμενοι, ώστε να λένε τις ιδέες, τις απόψεις αλλά και τις επιφυλάξεις τους.

Οι έλληνες Μάνατζερ έχουν καινοτόμες ιδέες, αλλά ο βαθμός ενημέρωσής τους αναφορικά με τις εξελίξεις δεν είναι ικανοποιητικός. Υπάρχει, ωστόσο διάσταση μεταξύ των γνώσεων που διαθέτουν και αυτών που εφαρμόζουν στην πράξη. Ακούμε συνεχώς παραδοσιακές δικαιολογίες για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Άλλοτε ευθύνεται η κυβέρνηση, άλλοτε οι ίδιοι και άλλοτε οι εργαζόμενοι. Δυστυχώς στην Ελλάδα δεν υπάρχουν πολλά παραδείγματα εφαρμογής Ολικής Ποιότητας, μολοταύτα υπάρχουν αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις, είτε ιδιωτικές είτε δημόσιες, οι οποίες έχουν ήδη αποκτήσει ισχυρή θέση στις διεθνείς αγορές.

Εταιρίες τροφίμων, τηλεπικοινωνιών, τράπεζες κ.α., διαθέτουν μεγάλη επιρροή στις αγορές κυρίως της Ανατολικής Ευρώπης. Απαραίτητη, όμως προϋπόθεση για να ενισχύσουν τη θέση τους είναι να εργαστούν σκληρά προς τη κατεύθυνση του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, καταρτίζοντας και εφαρμόζοντας σύγχρονα και ανταγωνιστικά προγράμματα στρατηγικού σχεδιασμού.

Μεγάλο βάρος πρέπει να δοθεί στις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα, οι διοικήσεις των οποίων πρέπει να μελετήσουν μεθόδους σύγχρονης διοίκησης, να εντάξουν προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης προσωπικού, ν' ανακαλύψουν νέους τρόπους επαφής με τον πελάτη, ώστε να καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις του.

Μόνον έτσι θα επιτύχουν να σπάσουν τα ελληνικά σύνορα και να επεκταθούν. Είναι λοιπόν απαραίτητο σήμερα να προσαρμοστεί το εκπαιδευτικό σύστημα στις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Στην Ελλάδα το εκπαιδευτικό σύστημα δεν καλλιεργεί τη δημιουργικότητα, την ομαδική εργασία και την καινοτομία, τα οποία

αποτελούν τα τρία βασικότερα προσόντα ώστε να στέφεται μ' επιτυχία κάθε προσπάθεια που καταβάλλουμε στη ζωή. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται αυτή την περίοδο στη χώρα μας είναι ίσως η σημαντικότερη κίνηση που κάνει η ελληνική κυβέρνηση προς τον τομέα της Ολικής Ποιότητας.

#### **1.4 ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Η στελέχωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με τα κατάλληλα άτομα αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας.

Τούτο δε συνεπάγεται, ότι η σύγχρονη επιχείρηση και ειδικότερα η ελληνική, μια και σ' αυτή αναφερόμαστε, για να εξασφαλίσει υψηλή ποιότητα, πιστότητα και απόδοση στο στελεχιακό δυναμικό της, πρέπει οι αμοιβές των να είναι ικανοποιητικές και αντάξιες της ευθύνης και των κόπων που φέρουν.

Προκειμένου, όμως, να τυποποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο καθορίζονται οι αμοιβές μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν κριτήρια, όπως τα ιεραρχικά επίπεδα. Για παράδειγμα η ατομική απόδοση του στελέχους, οι υπευθυνότητες της συγκεκριμένης θέσης κλπ.

Όμως η πείρα, μας λει, ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός δεν έχει πάντα επίγνωση όλων αυτών των παραμέτρων, αλλά και εάν μεν τις συνειδητοποιήσει, τότε αναζητά και βρίσκει, κατά το πλείστον, έναν ορθολογιστικό τρόπο κλιμάκωσης των αμοιβών.

Στην περίπτωση δε, κατά την οποία δεν αναγνωρίζει τη σημασία των παραμέτρων αυτών, τότε η κλιμάκωση των αμοιβών εξαρτάται, κατά

κύριο λόγο, από το ηγετικό ένστικτο των επικεφαλών της, οι οποίοι προσπαθώντας ν' ακολουθήσουν τα χνάρια της σημερινής οικονομικής και ορθολογιστικής πραγματικότητας, αμοίβουν τις υπηρεσίες των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών τους όπως ένα καλό προϊστάμενο, στην καλύτερη περίπτωση και στη χειρότερη περίπτωση όπως έναν εργάτη. Ωστόσο η αλλαγή στις αμοιβές κυρίως των ανωτάτων στελεχών είναι πολλή σημαντική τα τελευταία τρία χρόνια, με μηνιαίο εισόδημα να ξεπερνά το τριπλάσιο ενός δημοσίου υπαλλήλου, πόσο μάλλον ενός απλού εργάτη, αλλά και ζήτηση από την πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων που ξεπερνούν κατά πολύ αυτές ενός μέσου ανθρώπου, του οποίου οι γνώσεις είναι γηράστωνσες.

## **1.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Τα πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό που θα επιλέξει να εφαρμόσει τη μέθοδο Ολικής Ποιότητας είναι πολλά, ωστόσο το μειονέκτημα μόνον ένα : η πολύ σκληρή δουλειά. Είναι εύκολο να μιλούμε για Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, αλλά το μεγαλύτερο μέρος της αφορά την αλλαγή ισορροπίας των ανθρώπων.

Πρέπει κανείς να πιστεύει ότι η ανθρώπινη δημιουργικότητα είναι ατέρμονη. Είναι υποχρέωση όλων να επαναπροσδιορίζουν συνεχώς τους στόχους και τα δεδομένα που θέτουν. Από το σχολείο και τα πανεπιστήμια μέχρι τον τρόπο με τον οποίο παράγεται ο ηλεκτρισμός. Άρα πρέπει ν' αναζητούνται νέοι και πιο αποδοτικοί και συμφέροντες τρόποι.

Κατά την εκτέλεση λοιπόν, των καθηκόντων τους, πολλά ανώτατα στελέχη προσδιορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς που θα επιθυμούσαν να εκπληρωθούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Επικεντρώνουν την προσοχή τους σε γενικά ζητήματα ή σε συγκεκριμένους στόχους, όπως : «ικανοποίηση του πελάτη», «ικανοποίηση προδιαγραφών», «μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς», «υψηλότερη παραγωγικότητα», «μηδέν ελαττώματα», «χ% αύξηση των πωλήσεων», «ψ% μείωση του κόστους» κλπ.

Ενσωματώνοντας μιá ηθική της ποιότητας σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όλοι οι παραπάνω σ τ ό χ ο ι μπορούν να γίνουν απλώς σ υ ν έ π ε ι ε ς. Μπορούν να πραγματοποιηθούν φυσικά και χωρίς κόπο, με το συνεχή αγώνα για ένα μοναδικό αντικειμενικό σκοπό : την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας.

Πράγματι, στην κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, ο πελάτης είναι το σημαντικότερο μέρος της γραμμής παραγωγής. Κατ' αυτόν τον τρόπο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καλής ποιότητας εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιστροφή του πελάτη, λιγότερα παράπονα και μικρότερο κόστος εγγυήσεων, υψηλότερα κέρδη, καλή φήμη και, επομένως αυξημένο μερίδιο αγοράς.

Όσο μεγαλύτερη είναι η βελτίωση, τόσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προϊόντων χαμηλής ποιότητας και πιστότητας.

Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτρέψει τον καθορισμό ανταγωνιστικότερων χαμηλών τιμών στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, πράγμα που αποδεικνύει ότι επένδυση της ποιότητας στη διαδικασία δε σημαίνει απαραίτητα υψηλότερες τιμές για το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Όμως, ακόμα και αν δεν είναι δυνατή η μείωση των τιμών, δεν θα πρέπει να διακυβεύεται η ποιότητα. Διότι ο καταναλωτής στις μέρες μας είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο για την ποιότητα, παρά να επιδοτεί υποδεέστερα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Γενικά, η επένδυση στη συνεχή βελτίωση της Ολικής Ποιότητας, θα εγγυηθεί επιβίωση και ευημερία της επιχείρησης, προστασία της αρχικής επένδυσης, μελλοντικά μερίσματα και περισσότερες θέσεις εργασίας.

Επομένως, η ολική ποιότητα θα πρέπει να είναι ο αντικειμενικός σκοπός · όλα τ' άλλα ακολουθούν ως συνέπειες. Μια από τις βέβαιες συνέπειες είναι η μείωση στο κόστος της χαμηλής ποιότητας, ένα δημοφιλές κριτήριο επιτυχίας για πολλές επιχειρήσεις.

## 1.6 ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος χαμηλής ποιότητας συνδέεται γενικά με την ανακάλυψη (κόστος αξιολόγησης), τη διόρθωση (κόστος αποτυχίας) της χαμηλής ποιότητας, καθώς και με τη πρόσληψη της χαμηλής ποιότητας (κόστος πρόσληψης).

Επειδή το κόστος χαμηλής ποιότητας εμπεριέχεται σε κάθε προγραμματισμένο έργο βελτίωσης της ποιότητας, πολλοί ακόμα θεωρούν τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας ως οικονομική επιβάρυνση την οποία αναπόφευκτα πρέπει να επωμισθεί ο καταναλωτής.

Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση όπου οι μοναδικές ενέργειες που σχετίζονται με το πρόγραμμα της ποιότητας είναι οι αυξανόμενες προσπάθειες για μαζική επιθεώρηση, η επιδιόρθωση ελαττωματικών προϊόντων, η επανεπιθεώρηση, η αξιολόγηση της λειτουργίας, οι συχνοί εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας, ο έλεγχος ποιότητας των παραλαμβανόμενων προϊόντων και η επένδυση σε νέα μηχανήματα. Οι περισσότερες από τις παραπάνω ενέργειες είναι αρνητικές όσον αφορά την επίτευξη της ποιότητας. Ενισχύουν την άποψη ότι τα ελαττώματα είναι αναπόφευκτα και, επομένως, ο μόνος τρόπος για ν' αποφευχθεί η χαμηλή ποιότητα που φθάνει στον καταναλωτή είναι να καταβληθεί

μεγαλύτερη προσπάθεια για τον εντοπισμό και τη διόρθωση του ελαττωματικού.

Η συμπεριφορά αυτή ενθαρρύνει την παθητικότητα και τον εφησυχασμό και, στην πραγματικότητα, συνεισφέρει στην αύξηση της χαμηλής ποιότητας και του συνολικού κόστους.

Επιπλέον, το αυξανόμενο κόστος χαμηλής ποιότητας συχνά αντανακλά την επιχειρησιακή γραφειοκρατία και δεν αποτελεί το πραγματικό κόστος βελτίωσης και καινοτομίας. Δεν είναι, λοιπόν, ν' απορεί κανείς που ο κατάναλωτής τελικά πληρώνει περισσότερα, όχι όμως απαραίτητα για καλύτερη ποιότητα.

Ωστόσο τα πράγματα δεν είναι υποχρεωτικό να εξελιχθούν έτσι. Αν καταβληθεί αρκετή προσπάθεια για σωστή μόρφωση και χρήση εργαλείων ποιότητας για πρόληψη της φτωχής ποιότητας, τα δύο αρνητικά στοιχεία του κόστους χαμηλής ποιότητας, δηλαδή το κόστος αποτυχίας και εκτίμησης, θα ελαττωθούν ως αποτέλεσμα. Το θετικό στοιχείο, που είναι το κόστος πρόληψης, είναι αναγκαίο, να περιμένουμε ότι θα αυξηθεί. Το συνολικό κόστος, χαμηλής ποιότητας όμως θα μειωθεί, πράγμα που είναι φανερό, ότι αποτελεί απλή συνέπεια της ολικής ποιότητας.

Όταν, όμως, η κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας έχει σταθεροποιηθεί, δεν εξυπηρετεί σε τίποτα η μέτρηση του κόστους χαμηλής ποιότητας · σε τελευταία ανάλυση το κόστος μπορεί να μην είναι μετρήσιμο ή αναγνωρίσιμο, σε αντίθεση, φυσικά, με τα αρχικά στάδια παραγωγής του.

Υπάρχει τελικά κίνδυνος να γίνει, στην καλύτερη περίπτωση, μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει καμιά αξία στη συνολική διαδικασία και, στη χειρότερη, κόστος αποτυχίας αυτό καθαυτό.

Ένα πράγμα, λοιπόν, είναι βέβαιο : Μεριμνήσε για την ποιότητα και το κόστος χαμηλής ποιότητας θα μεριμνήσει για τον εαυτό του !

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2.1 ΠΟΛΥΤΙΜΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Τα εργαλεία για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας μπορούν γενικά να ταξινομηθούν σε δύο κύριες κατηγορίες :

1. Εργαλεία Ποιότητας του Μάνατζμεντ
2. Εργαλεία Ποιότητας της στατιστικής

Και οι δύο τύποι είναι εργαλεία για τη διεργασία, όπου «διεργασία» νοείται οποιαδήποτε δραστηριότητα.

Υπάρχουν εργαλεία για τη διεύθυνση της διεργασίας, αλλά υπάρχουν και εργαλεία για την τεχνική βελτίωσή της. Και τους δύο τύπους μπορεί να τους χρησιμοποιήσει τόσο το ανώτατο στέλεχος όσο και ένας μηχανικός παραγωγής. Στην κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ο καθένας ευθύνεται όχι μόνο για τη διεύθυνση, αλλά και την τεχνική βελτίωσης των δραστηριοτήτων του. Και οι δύο, ωστόσο, τύποι έχουν ένα κοινό στόχο, την επίτευξη της ποιότητας. Φυσικά, παρόλο που επιστημονική γνώση σημαίνει επαρκής γνώση και για τους δύο τύπους εργαλείων, αναπόφευκτα η πρώτη κατηγορία είναι περισσότερο χρήσιμη στους μάνατζερ, ενώ η δεύτερη στους ανθρώπους που ασχολούνται με την τεχνική πλευρά της διεργασίας.

Ακόμη, στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα, υπάρχουν πολλές πολύτιμες τεχνικές που υποστηρίζονται από διάφορους «γκουρού» της ποιότητας, οι πιο σημαντικοί εκ των ποίων είναι ο Deming και ο Taguchi.

Ο μεν Deming παρέχει μια φιλοσοφία του Μάνατζμεντ και συγκεκριμένους κανόνες, ικανούς να μετασχηματίσουν οποιαδήποτε



εταιρική κουλτούρα σε μια γνήσια κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Ενώ ο δε Taguchi από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει καινοτόμες τεχνικές που παρέχουν τα μέσα για την τεχνική βελτίωση οποιασδήποτε διεργασίας σε κάθε στάδιο, από το σχεδιασμό ως την παραγωγή και τη συντήρηση, καθώς και για τη διατήρηση υπό έλεγχο των βελτιωμένων διαδικασιών.

Τα παραπάνω εργαλεία και τεχνικές που αναφέρθηκαν, θα μελετηθούν ειδικότερα στο επόμενο κεφάλαιο.

## **2.2 Ο ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΚΑΙ ΙΑΠΩΝΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ**

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ποιότητας. Βρισκόμαστε σε μια νέα οικονομική εποχή, που δημιουργήθηκε από την Ιαπωνία και από άλλα ανατολικά κράτη όπως Κορέα, Ταϊβάν, Χονγκ Κονγκ και Σιγκαπούρη (όπου είναι γνωστά ως η συμμορία των τεσσάρων), καθώς και από τις Η.Π.Α. Πράγματι, τα διευθυντικά στελέχη των αμερικάνικων εταιριών υπέφεραν από το σύνδρομο του «δεν εφευρέθηκε εδώ» και, όπως οι Ιάπωνες ομολογοί τους πριν απ' αυτούς, επέδειξαν έναν ενθουσιασμό για να προσαρμόσουν, να δοκιμάσουν και στη συνέχεια ν' αναπτύξουν ιδέες και μεθόδους, που ήρθαν από το «εξωτερικό».

Τώρα είναι η σειρά της Ευρώπης. Δεν υπάρχει λόγος να ντρεπόμαστε : η ευρωπαϊκή ήπειρος δεν είναι μόνο κοιτίδα αιώνων αρχών της δημοκρατίας και του ίδιου του πολιτισμού – είναι αφετηρία πολλών από τις μεθοδολογίες και φιλοσοφίες, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των πρόσφατων εξελίξεων στις τεχνικές επίταξης της ποιότητας, όπως είναι οι τεχνικές στατιστικής ανάλυσης και πειραματικού σχεδιασμού που «δανείστηκαν» αρχικά οι Ιάπωνες. Η

Ευρώπη τώρα ανακαλύπτει ξανά τη χρησιμότητα και τη δυναμική της.

Η στρατηγική θέση της Ευρώπης στον πλανήτη μας, η πολλαπλότητα, η ποικιλία και ο πλούτος της κουλτούρας της, των παραδόσεων, της αρχαίας ιστορίας της, των πολιτικών συστημάτων, οι ευκαιρίες που παρέχει η οικονομική ολοκλήρωση του 1992, καθώς και η επανεμφάνιση στο προσκήνιο των ανατολικό-ευρωπαϊκών οικονομιών, κάνουν την ευρωπαϊκή ήπειρο τον ιδανικό χώρο λειτουργίας και ευημερίας μιας επιχείρησης. Την κάνουν επίσης μια αρένα υψηλού και ανελέητου ανταγωνισμού. Επιπλέον, η Ευρώπη δεν εξαιρείται από την παγκόσμια αλήθεια των καιρών μας ότι, όταν πρόκειται για ποιότητα ο καταναλωτής δεν αφήνεται στο έλεος του παραγωγού· μάλλον το αντίθετο συμβαίνει.

Όμως η οικονομική «απειλή» ειδικά από την Ιαπωνία, έκανε πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες ν' αντιληφθούν την αναγκαιότητα για βελτίωση της ποιότητας και πιστότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους, ν' αυξήσουν την παραγωγικότητα και να ελαχιστοποιήσουν το κόστος τους.

Αν επιχειρήσει κανείς να καθορίσει τις στρατηγικές που βρίσκονται πίσω από τη βιομηχανική επιτυχία της Ιαπωνίας, είναι αναπόφευκτο ότι θα επικρατήσουν οι αρχές του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας : συνεχή προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, τα οποία θα υποστηρίζονται ενεργά από τη διοίκηση και εμπλέκουν στη διαδικασία τους όλους όσους εργάζονται στην επιχείρηση. Υπάρχει μια ιαπωνική λέξη που περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της παραγωγής με τη συμμετοχή όλων : Kaizen. Στην Ιαπωνία το Kaizen είναι καθήκον του καθενός. Έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα ούτως ώστε ν' αποκτήσουν οι Μάνατζμεντ και οι εργαζόμενοι επίγνωση του Kaizen.

Κατά τα λεγόμενα του Masaaki Imai, συγγραφέα, : «*Το Kaizen είναι η απλή αλήθεια που βρίσκεται πίσω από το οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας και η πραγματική αιτία που οι Ιάπωνες έγιναν κυρίαρχοι της τεχνολογίας, σε άμεση σχέση και συνάρτηση βέβαια, με την εφαρμογή καινοτομίας*».

Η Ιαπωνία, μετά το ολοκαύτωμά της κατά τη διάρκεια του πολέμου, ενθάρρυνε ένα κλίμα αλλαγής από την αρχή. Οι Ιάπωνες Μάνατζερ πήραν στα σοβαρά τις προειδοποιήσεις για επερχόμενες αλλαγές στην αντίληψη του καταναλωτή, ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις καθώς επίσης την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον καταναλωτή. Έτσι, συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας · αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους πελάτες και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς. Το Kaizen ήταν το στοιχείο εκείνο που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων · ωστόσο, αυτό αποδείχθηκε σε πολλές περιπτώσεις εσφαλμένο.

Πολλοί άνθρωποι, προσπαθώντας να εξηγήσουν την ιαπωνική επιτυχία, την αποδίδουν και σε πολιτισμικούς παράγοντες. Όμως, εάν αυτό ήταν η αιτία, γιατί η Ιαπωνία εμφανίστηκε στο χάρτη της ποιότητας μόνο κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ου αιώνα και όχι νωρίτερα ;

Η προσέγγιση που εστιάζεται στη διαφορά στην κουλτούρα είναι η εύκολη δικαιολογία που δίνουν πολλοί Μάνατζερ στη Δύση, μη θέλοντας να παραδεχτούν τη δική τους υπαιτιότητα για τη χαώδη κατάσταση που σχετίζεται με την ποιότητα της εταιρίας τους. Ο γεγονός είναι ότι η ιαπωνική επιτυχία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις σωστές πρακτικές του

Μάνατζμεντ και σε μικρό βαθμό σε πολιτιστικούς παράγοντες. Η διάκριση δεν αφορά την εθνική κουλτούρα αλλά την επιχειρησιακή, κάτι για το οποίο έχει απόλυτη ευθύνη η ανώτατη διοίκηση. Το Kaizen, άλλωστε, είναι προσανατολισμένο στον πελάτη, ενοποίησε τα παραγωγικά στρώματα και τα εργαλεία επίλυσης των προβλημάτων, πράγμα που βοήθησε τα ιαπωνικά προϊόντα και υπηρεσίες ν' αποκτήσουν τη φήμη της οποίας χαίρουν σήμερα.

Με το Kaizen, αναπτύσσονται και υφίστανται δύο κυρίως στοιχεία:

1. Υπάρχει πίεση για διάρκειες προσπάθειες βελτίωσης και βαθμιαία αλλάζει προς το καλύτερο, και το ότι
2. Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία παρά στο παραγόμενο προϊόν, πράγμα που αποτελεί ακόμη μια δημοφιλή ιαπωνική φράση.

## **2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΥ ΙΑΠΩΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Σύμφωνα με το ιαπωνικό Μάνατζμεντ, οι πιο αποτελεσματικές αποφάσεις παίρνονται από την ομάδα και όχι από τον εκάστοτε μεμονωμένο Μάνατζερ. Πρόκειται για ένα συναινετικό τρόπο λήψης αποφάσεων, που θεωρεί ότι η διεργασία λήψης αποφάσεων από την ομάδα καταλήγει σε καλύτερες αποφάσεις για τον οργανισμό επειδή :

- α. Η ομάδα έχει πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα.
- β. Τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται όλα από την ομαδική απόφασή τους.
- γ. Η διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων φιλτράρει τις πολύ καλές και πολύ κακές πληροφορίες, αυτό συνεπάγεται ότι μια ομαδική απόφαση είναι σαφώς πολύ καλύτερη από μια ατομική.

Επιπλέον, το Ιαπωνικό Μάνατζμεντ προβάλλει το ιδανικό της ισόβιας απασχόλησης για την ανάπτυξη νομιμοφροσύνης και

εξασφάλισης μιας εργατικής δύναμης αφοσιωμένης στον οργανισμό και στην επίτευξη των στόχων του. ΑΥΤή η διοικητική πρακτική έχει μια μακροπρόθεσμη θεώρηση της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και διενεργεί αξιολογήσεις απόδοσης.

Η κυριότερη εφαρμογή του Ιαπωνικού μάνατζμεντ είναι οι παραγωγικές μονάδες κύκλων ποιότητας. Πρόκειται για μικρές ομάδες εκπροσώπων εργαζομένων και προϊσταμένων που συνέρχονται σε τακτική βάση κατά τις ώρες εργασίας και υποβάλλουν προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και της μείωσης κόστους. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιγράψουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Αυτές οι λύσεις εξετάζονται από την ομάδα με διαδικασίες λήψης αποφάσεων και κατόπιν προωθούνται παραπάνω στην ιεραρχία σαν επίσημη πρόταση. Οι προτάσεις της διεύθυνσης επιστρέφουν στη συνέχεια στην ομάδα για να ενισχύσουν το έργο της.

Οι κύκλοι ποιότητας, επίσης, προβλέπουν :

- α.** Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- β.** Βελτιωμένη και συχνότερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης. Και τελικά
- γ.** Αυτοέλεγχο από τους εργαζομένους σε διάφορα θέματα στο χώρο εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### 3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Τα πάντα ποικίλουν. Δυο πράγματα δεν είναι ποτέ ίδια, όσο όμοια κι αν φαίνονται. Αν δεν υπήρχε μεταβλητικότητα, η στατιστική επιστήμη δε θα είχε αναπτυχθεί. Είναι η ουσιώδης αιτία πίσω από τη στατιστική ανάλυση κάθε προβλήματος. Οποιαδήποτε διεργασία, όσο ακριβής κι αν είναι, υφίσταται πάντα την επίδραση τυχαίων παραγόντων ενόχλησης.

Αν εξετασθεί κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες ξεχωριστά, μπορεί να μην θεωρηθεί σημαντικός· όμως, αν συνδυαστούν μεταξύ τους μπορούν ν' αποτελέσουν αιτία σημαντικής απόκλισης από το βέλτιστο, πράγμα που αφορά την απόδοση της διεργασίας.

Οι βασικές, λοιπόν, τεχνικές για στατιστική ανάλυση, είναι :

- α. Μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς
- β. Διαστήματα εμπιστοσύνης
- γ. Έλεγχος της υπόθεσης
- δ. Κατανομές συχνότητας και ιστογράμματα
- ε. Πιθανοθεωρητικές κατανομές και
- στ. Η μέτρηση γραμμικής σχέσης.

#### 3.1.α Μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς.

Υπάρχουν διάφορα μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς, από τα οποία συχνότερα χρησιμοποιούνται τα ακόλουθα :

#### Μέτρα κεντρικής τάσης

**Κορυφή :** Είναι η παρατήρηση που συναντάται συχνότερα. Σε έναν πληθυσμό είναι δυνατόν να υπάρχουν περισσότερες από μία.

**Μέσο εύρος :** Είναι το ενδιάμεσο σημείο ανάμεσα στην ανώτερη και κατώτερη παρατήρηση.

**Διάμεσος :** Είναι η μέση παρατήρηση όταν όλες οι παρατηρήσεις τοποθετούνται κατά σειρά μεγέθους. Μ' άλλα λόγια, είναι η τιμή από την οποία οι μισές παρατηρήσεις βρίσκονται πάνω απ' αυτήν και οι υπόλοιπες κάτω.

**Μέσος :** Είναι ο μέσος αριθμητικός όρος όλων των παρατηρήσεων. Σε σχέση με ένα δείγμα μεγέθους  $n$  που παριστάνεται από τα  $y_1, y_2, \dots, y_n$ .

Ο μέσος του δείγματος δίδεται από τη σχέση :

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$$

Όπου  $\Sigma$  είναι το άθροισμα γενικά, ενώ  $\Sigma y_i$  είναι το συνολικό άθροισμα όλων των τιμών του δείγματος ( $j=1, \dots, n$ )

**Σημείωση :** Ο μέσος όρος μας δίνει μια έξοχη απεικόνιση του μέσου όρου του πληθυσμού.

**Παράδειγμα :**

*Τα ακόλουθα δεδομένα παριστάνουν την ένταση του ρεύματος που διαρρέει 11 λαμπτήρες οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία από τη γραμμή παραγωγής :*

9.1, 9.8, 9.5, 10.4, 10.7, 10.2, 9.8, 10.0, 10.3, 10.1, 9.6,

Τότε :

Μέγεθος δείγματος = 11

Κορυφή = 9,8

Μέσο εύρος =  $(y_{max} + y_{min})/2 = (10,7 + 9,1)/2 = 9,9$

Διάμεσος = 10,0

Μέσος =  $(9,1 + 9,8 + \dots + 9,6)/11 = 109,5/11 = 9,95$

### Μέτρα διασποράς

Το πλέον χρήσιμο μέτρο διασποράς είναι η τυπική απόκλιση, που για να την ορίσουμε χρειαζόμαστε τις έννοιες των βαθμών ελευθερίας και διασποράς.

Βαθμοί ελευθερίας : Είναι ο αριθμός των παρατηρήσεων που μπορούν να μεταβάλλονται ανεξάρτητα η μία από την άλλη.

Διασπορά : Είναι το άθροισμα των τετραγωνικών αποκλίσεων από τον μέσο, διαιρεμένο με τους βαθμούς ελευθερίας. Στην περίπτωση ενός

δείγματος, διασπορά του δείγματος  $\Rightarrow S^2 = \frac{\Sigma(y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}$

ενώ Τυπική απόκλιση ή τυπικό λάθος  $\Rightarrow S = \sqrt{\frac{\Sigma(y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}}$

### **3.1.β Διαστήματα εμπιστοσύνης**

Μπορούμε να έχουμε μια ιδέα του πιθανού βαθμού ακριβείας, υπολογίζοντας εκτιμητές διαστημάτων που σχετίζονται με έναν προκαθορισμένο βαθμό εμπιστοσύνης – τα διαστήματα εμπιστοσύνης. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης μπορούν να διαμορφωθούν για κάθε μεμονωμένη παράμετρο του πληθυσμού ή και για τυχόν συνδυασμό παραμέτρων από περισσότερους από έναν πληθυσμούς θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στον εκτιμητή διαστήματος του μέσου. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, αν  $\theta$  συμβολίζει μια παράμετρο του πληθυσμού και  $\theta'$  συμβολίζει έναν εκτιμητή για το  $\theta$ , τότε ένα % διάστημα εμπιστοσύνης για το  $\theta$ , έχει γενικά τον τύπο :

$$\Delta E (\theta) : [\theta' \pm t (\beta\epsilon, \alpha) T\Lambda (\theta')]$$

όπου  $T\Lambda (\theta')$  είναι το τυπικό λάθος (τυπική απόκλιση) του εκτιμητή,



θ' και  $t(\beta\epsilon, \alpha)$  είναι μια τιμή που παίρνουμε από ειδικούς στατιστικούς πίνακες (βλ. π.χ. Παράρτημα), που ονομάζονται στην περίπτωση αυτή  $t$ -πίνακες (Πίνακας Α). Οι  $t$  - τιμές εξαρτώνται από τους βαθμούς ελευθερίας  $\beta\epsilon$  που σχετίζονται με το δείγμα και από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha$ , το οποίο είναι μια προκαθορισμένη σταθερά που συνδέεται με το βαθμό εμπιστοσύνης που απαιτείται · οι τυπικές αξίες του  $\alpha$  είναι 1%, 5% ή 10%.

### 3.1.γ Έλεγχος της υπόθεσης

Το να κάνει κανείς υποθέσεις και να δοκιμάζει την εγκυρότητά τους είναι μια βασική επιστημονική διαδικασία. Μπορεί ν' απορρίψουμε εσφαλμένα μια σωστή υπόθεση ή αντίθετα, μπορεί εσφαλμένα ν' αποδεχτούμε μια εσφαλμένη. Αυτά τα σφάλματα οφείλονται στην παρουσία και πάλι του μπελά που λέγεται μεταβλητικότητα. Η στατιστική θεωρία το λαμβάνει αυτό υπόψη της και μας λει πώς να κάνουμε δοκιμή της υπόθεσης, όταν υπάρχουν τυχαίες διακυμάνσεις.

Η στατιστική διαδικασία του ελέγχου μιας υπόθεσης μπορεί να χωριστεί σε τρία στάδια :

1<sup>ο</sup> στάδιο : Η διατύπωση της υπόθεσης που θα ελεγχθεί.

Υπάρχουν δύο ενδιαφέρουσες υποθέσεις :

Η μηδενική υπόθεση ( $Y_0$ ) : που είναι μια διατύπωση για ένα μόνο χαρακτηριστικό του πληθυσμού, που υποτίθεται ότι θα έχει μια ορισμένη τιμή,  $Y_0 : \mu = \kappa$  (όπου  $\kappa$  κάθε πραγματικός αριθμός).

Η εναλλακτική υπόθεση : που είναι μια διατύπωση για ένα χαρακτηριστικό του πληθυσμού που υποτίθεται, ότι θα είναι μεγαλύτερο από μια ορισμένη τιμή,  $Y_1 : \mu > \kappa$  ή  $Y_1 : \mu < \kappa$

2<sup>ο</sup> στάδιο : Ο υπολογισμός του «στατιστικού τεστ».

Το στατιστικό τεστ είναι ένα μέτρο που υπολογίζεται με βάση τα

χαρακτηριστικά του δείγματος, υπό την προϋπόθεση ότι η  $Y_0$  (η μηδενική υπόθεση) είναι αληθής, αυτό σημαίνει ότι το στατιστικό τεστ συμπεριλαμβάνει μια ορισμένη τιμή της παραμέτρου του πληθυσμού, η οποία θεωρείται ότι ισχύει σύμφωνα με την  $Y_0$ .

Για παράδειγμα, αν ελέγξουμε τη σχέση  $\mu = \kappa$  (όπου  $\kappa$  κάθε πραγματικός αριθμός), τότε η τιμή  $\kappa$  θα εμπεριέχεται στο κατάλληλο στατιστικό τεστ μαζί με τις τιμές των στατιστικών συναρτήσεων του δείγματος.

$$\text{Τύπος } \Sigma T \text{ (στατιστικού ελέγχου)} = \frac{|\theta' - \theta|}{T\Lambda(\theta')}, \quad \text{και}$$

3<sup>ο</sup> στάδιο : Η λήψη αποφάσεων

### 3.1.δ Κατανομές συχνότητας και ιστογράμματα

για να εκτιμήσουμε την ποιότητα των μεμονωμένων μονάδων, μπορεί να χρειαστεί να συλλέξουμε δείγματα πολύ μεγαλύτερα απ' αυτά που χρησιμοποιούμε συνήθως, για παράδειγμα, όταν βγάζουμε συμπεράσματα για το μέσο του πληθυσμού. Ένα τέτοιο μεγάλο δείγμα απεικονίζεται παρακάτω και αφορά το χρόνο χειρισμού (σε second) των κλήσεων της Υπηρεσίας Πληροφοριών Τηλεφωνικών Καταλόγων.

#### Πληροφορίες καταλόγου – Χρόνος απόκρισης

46	56	37	71	72	61	81	60	54	50	56	80	60	80	64	68	46	46
42	55	52	62	90	56	67	44	72	42	34	60	89	72	58	19	36	76
52	50	55	70	76	75	73	52	80	46	70	46	26	66	58	64	46	86
44	102	52	30	64	66	70	44	64	56	50	58	32	66	52	68	36	69
52	55	44	52	80	38	54	35	71	42	90	46	21	91	50	80	32	62
58	92	52	38	86	62	66	44	76	45	58	44	97	78	60	61	46	78

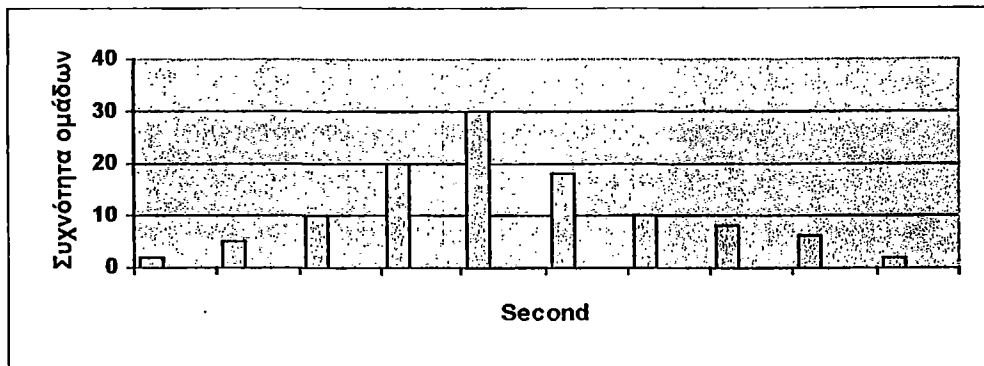
Ασφαλώς είναι αρκετά δύσκολο να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα από τα ακατέργαστα δεδομένα του παραπάνω πίνακα μόνο με οπτική εξέταση. Χρειάζονται κάποιες μέθοδοι σύνοψης των πληροφοριών. Συχνά, το πρώτο βήμα για τον περιορισμό του όγκου των ακατέργαστων δεδομένων προς μια πιο κατανοητή μορφή, είναι να καθορίσουμε έναν αριθμό διαφορετικών κατηγοριών, μέσα στις οποίες κατανέμονται οι παρατηρήσεις.

Κατόπιν αντικαθιστούμε τ' ακατέργαστα δεδομένα μ' έναν κατάλογο κατηγοριών και τον αριθμό των δεδομένων που βρίσκονται σε κάθε μία (συχνότητα). Ένας τέτοιος κατάλογος ονομάζεται κατανομή συχνότητας. Για παράδειγμα, η κατανομή συχνότητας των ακατέργαστων δεδομένων του παραπάνω πίνακα απεικονίζεται παρακάτω.

#### Κατανομή συχνότητας χρόνου απόκρισης

<i>Χρόνος απόκρισης κατά ομάδες</i> (σε <i>second</i> )	<i>Μέσο σημείο</i> (ετικέτα)	<i>Συχνότητα ομάδας</i>
1 (10 – 19,9)	15	1
2 (20 – 29,9)	25	2
3 (30 – 39,9)	34	10
4 (40 – 49,9)	45	18
5 (50 – 59,9)	55	26
6 (60 – 69,9)	65	21
7 (70 – 79,9)	75	15
8 (80 – 89,9)	85	9
9 (90 – 99,9)	95	5
10 (100 – 109,9)	105	<u>1</u>

Μπορεί ακόμη, κανείς να δει τα κύρια γνωρίσματα ενός συνόλου δεδομένων πολύ πιο καθαρά σε μία γραφική απεικόνιση της κατανομής συχνότητας, που είναι γνωστή ως «ιστόγραμμα» ή «διάγραμμα ομαδοποίησης». Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει το ιστόγραμμα που αντιστοιχεί στην κατανομή συχνότητας του παραπάνω πίνακα.



*Ιστόγραμμα χρόνων απόκρισης κλήσεων*

Η οριζόντια γραμμή του διαγράμματος διαιρείται σύμφωνα με το εύρος των ομάδων και υψώνεται μια ράβδος (ορθογώνια) σε κάθε τμήμα, έτσι ώστε τα ύψη των ράβδων που σχηματίζουν οι ομάδες να είναι ανάλογα με την αντίστοιχη συχνότητα. Επομένως

$$\text{ύψος} = \frac{\text{συχνότητα ομάδας}}{\text{εύρος ομάδας}}$$

Ακόμη, ο μέσος του δείγματος για κατανομή συχνότητας δίδεται από τον τύπο :

$$\bar{x} = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i}$$

Ενώ η διασπορά του δείγματος για την κατανομή συχνότητας από το :

$$S^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{\sum f_i}$$

όπου  $x_i$  είναι τα μέσα (ή «ετικέτες») των ομάδων,  $f_i$  είναι οι αντίστοιχες συχνότητες και αθροίσματα και  $i = 1, \dots, k$ .

Από τα δεδομένα, λοιπόν του πίνακά μας, προκύπτει :

$$\bar{x} = \frac{1 \times 15 + 2 \times 25 + 10 \times 35 + 18 \times 45 + 26 \times 55 + 21 \times 65 + 15 \times 75 + 9 \times 85 + 5 \times 95 + 1 \times 105}{1 + 2 + 10 + 18 + 26 + 21 + 15 + 9 + 5 + 1} = 60,1$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{j=1}^n x_j}{n} = \frac{(46 + 56 + \dots + 78)}{108} = \frac{6364}{108} = 58,9$$

Επίσης

$$S^2 = \frac{1 \times (15 - 60,1)^2 + 2 \times (25 - 60,1)^2 + 10 \times (35 - 60,1)^2 + \dots + 1 \times (105 - 60,1)^2}{1 + 2 + 10 + \dots + 1} = 17,5^2$$

$$S = 17,5$$

### 3.1.ε Πιθανοθεωρητικές κατανομές

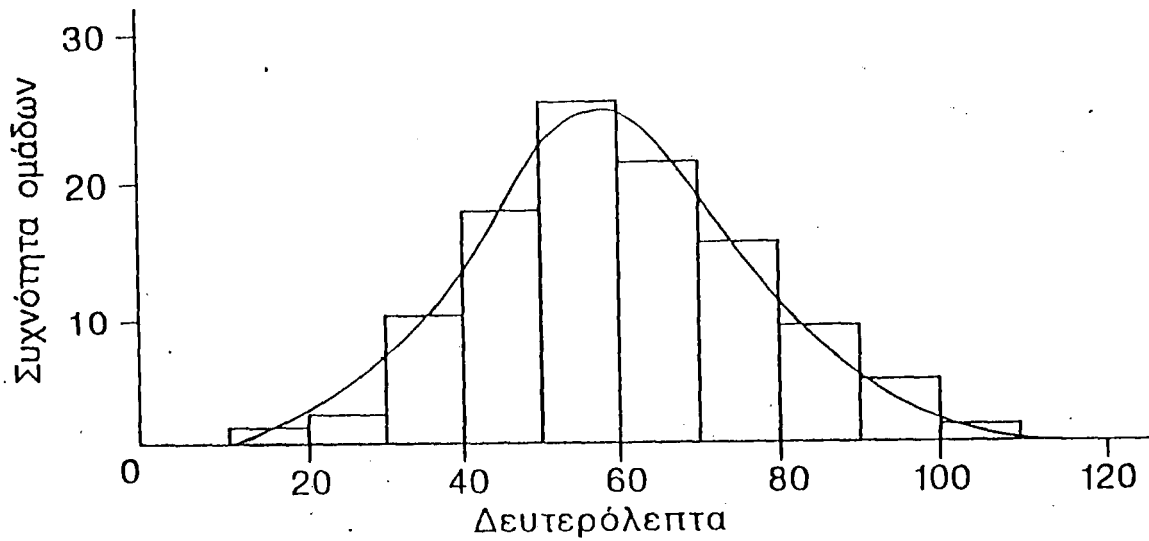
Πιθανοθεωρητική κατανομή ονομάζεται η καμπύλη που είναι παρόμοια με το ιστογράμμο αλλά όχι και ταυτόσημα. Διότι αποτελεί την οριακή τιμή του ιστογράμματος, όταν το εύρος των διαστημάτων (στον οριζόντιο άξονα) προσεγγίζει το μηδέν και όταν το μέγεθος του δείγματος προσεγγίζει το άπειρο.

Γ. ΕΡΕΥΝΑ

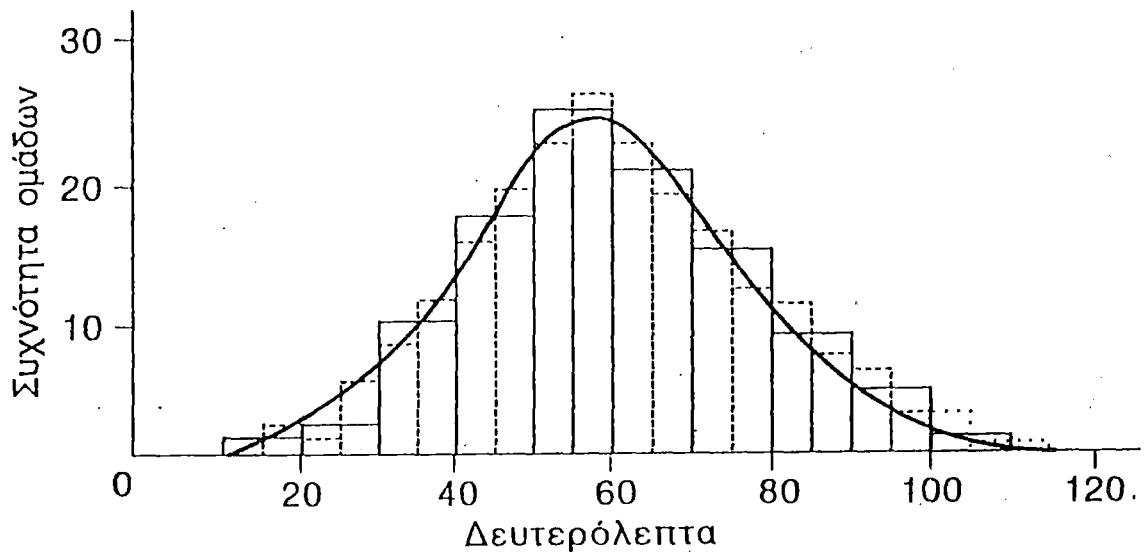
Ερευνα Συμπεριφοράς (Οικιακή εργασία - Ήθρα - Περιοδικά)  
από... Στίβος... ανδρών... Η.Τ. Ανεκδοκίτης... π.ε  
... ανδρών... Διασπορά... Στοιχεία...

Δ. ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.





Ιστόγραμμα (χρόνων απόκρισης κλήσεων)  
και κανονική καμπύλη



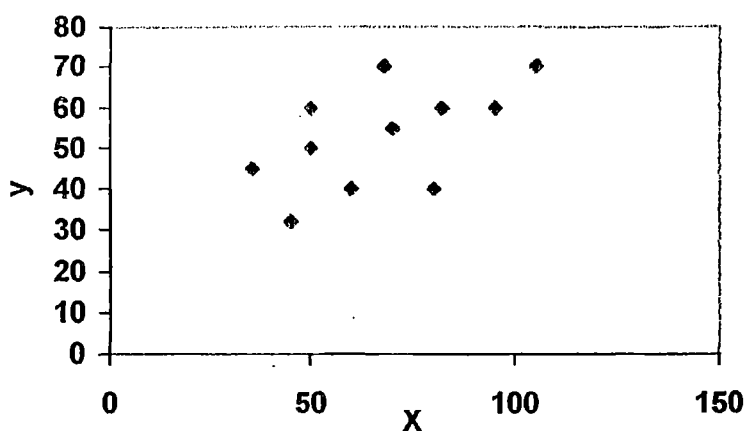
Ιστόγραμμα προσεγγίζον την κανονική καμπύλη καθώς  
το μέγεθος του δείγματος αυξάνεται



### 3.1.στ Η μέτρηση της γραμμικής σχέσης

Συχνά υπάρχει ανάγκη να μετρηθεί η ισχύς της σχέσης δύο μεταβλητών. Σε πολλές περιπτώσεις, καταλήγουμε να μετράμε την έκταση που μπορεί να περιγράψει η σχέση σαν να είχε ένα συγκεκριμένο τύπο, δηλαδή σαν μια γραμμική σχέση. Στην πράξη, αυτό μπορεί να γίνει, είτε μέσα σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, είτε αφού γίνει κάποιος κατάλληλος μετασχηματισμός των μεταβλητών.

Παριστάνοντας, μάλιστα κάποια δεδομένα σε ένα διάγραμμα συσχετισμού, κατανοούμε πιο καθαρά τα παραπάνω :



*Διάγραμμα συσχετισμού*

Παρόλο που τα διαγράμματα συσχετισμού είναι πολύ βολικά εργαλεία για την πιστοποίηση αμφίδρομων σχέσεων, δεν παρέχουν ωστόσο, κάποια επίσημη μέτρηση των σχέσεων αυτών, αλλά ούτε και καμιά μέθοδο για να διαπιστωθεί αν οι τυχόν εμφανείς συσχετισμοί που απεικονίζονται στα διαγράμματα είναι στην πραγματικότητα τυχαία ή όχι.

## 3.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν εργαλεία και τεχνικές, οι οποίες είναι δυνατόν να ενταχθούν στη φιλοσοφία του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Πολλά απ' αυτά τα εργαλεία μπορούν εύκολα να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων ή τη συνειδητοποίηση ευκαιριών υποστηρίζοντας καθ' αυτόν τον τρόπο την εφαρμογή της μεθοδολογίας του Μάνατζμεντ της ποιότητας και της βελτίωσης.

Η ενότητα αυτή περιέχει κάποια τέτοια εργαλεία. Οι περισσότερες από τις τεχνικές αυτές είναι τεχνικές κοινού νου εμφανώς απλές και εντελώς αυτονόητες. Συγκεκριμένα :

### 3.2.α Διάγραμμα συγγένειας (affinity diagram)

Είναι ένα οργανωτικό εργαλείο, χρήσιμο π.χ. για την ταξινόμηση ιδεών που παράγονται σε μια συνεδρίαση.

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, όταν συλλέγεται μεγάλος όγκος πληροφοριών, ιδεών, απόψεων όπου χρειάζεται να εντοπιστούν οι ανάγκες των πελατών ή για να λυθεί ένα πρόβλημα.

Η τεχνική οργανώνει τα συλλεγόμενα τμήματα πληροφοριών σε ομάδες, με βάση τις φυσικές σχέσεις μεταξύ τους. Ο αριθμός των ομάδων δε θα πρέπει να υπερβαίνει τις δέκα. Ένα μεμονωμένο τμήμα πληροφοριών αποτελεί ανεξάρτητη ομάδα από μόνο του. Έτσι δημιουργείται ένας τίτλος για κάθε ομάδα, ο οποίος συλλαμβάνει το νόημά της. Παράδειγμα διαγράμματος συγγένειας είναι το παρακάτω :

Διάγραμμα συγγένειας για μια εταιρία συμβούλων.

1. Συμβουλευτικές δραστηριότητες

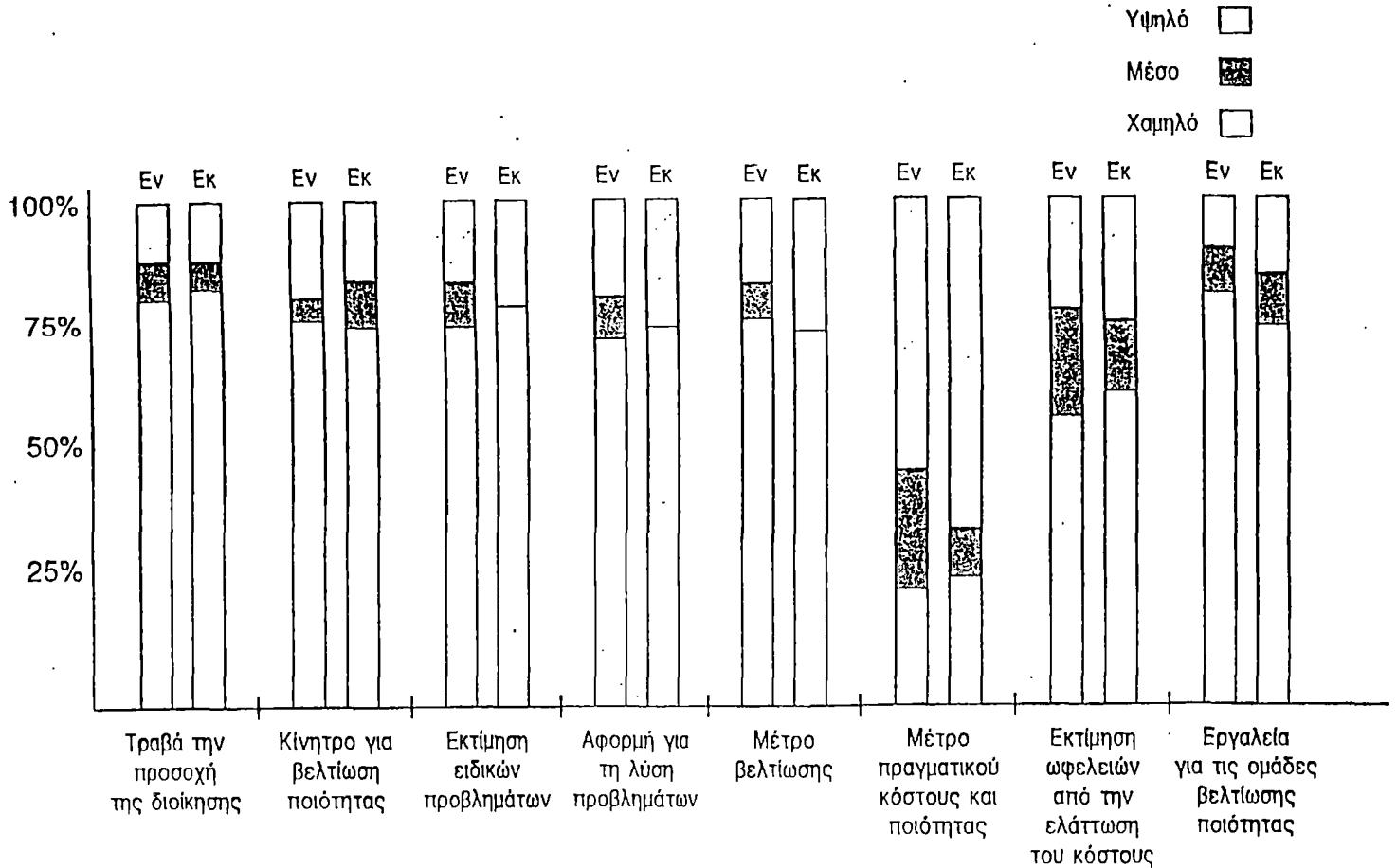
Παρουσίαση και επεξήγηση πληροφοριών	Παράσταση και Ανάλυση Διεργασίας	Αρχές και εργαλεία του TQM
Ανάλυση κινδύνου	Σχεδιασμός Χωρομέτρησης	Οικονομετρία
Έρευνα Αγοράς SPC	Επιλογή Στόχων.	Ανάλυση Χρονοσειρών
Ανάλυση κόστους	Μέθοδοι Taguchi	Προσομοίωση
Λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας	Μέθοδοι Αριστοποίησης	Μάνατζμεντ Προγραμ. Έργου
Δικτύωση	Στατιστική Εκτίμηση	Καθορισμός Ερωτηματολογίου
Σχεδιασμός Συστημάτων	Μοντέλα Συστημάτων	Επιχειρησιακή Έρευνα
	Πρόβλεψη	Ανάλυση Πληροφοριών

2. Μονάδες συμβούλων

	Μέτρηση και πληροφόρηση	
Σχεδιασμός χωρομέτρησης	Δειγματοληψία	Παρουσίαση και επεξήγηση πληροφοριών
Έρευνα Αγοράς	Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου	
	Χρήση πόρων	
Προσομοίωση	Μέθοδοι Αριστοποίησης	Ανάλυση κόστους
Δικτύωση		
	Ποιότητα	
Μέθοδοι Taguchi	SPC	Λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας
Αρχές και εργαλεία του TQM		
	Οργάνωση, συστήματα και διεργασίες	
Παράσταση και ανάλυση Διεργασίας	Ανάλυση κινδύνου	Μοντέλα Συστημάτων
Επιχειρησιακή έρευνα	Σχεδιασμός συστημάτων	Μάνατζμεντ προγραμματισμένου Έργου
	Στατιστικές τεχνικές	
Στατιστική εκτίμηση	Ανάλυση πληροφοριών	Πρόβλεψη
Ανάλυση Χρονοσειρών	Οικονομετρία	

### 3.2.β Διάγραμμα ομαδοποίησης (bar chart)

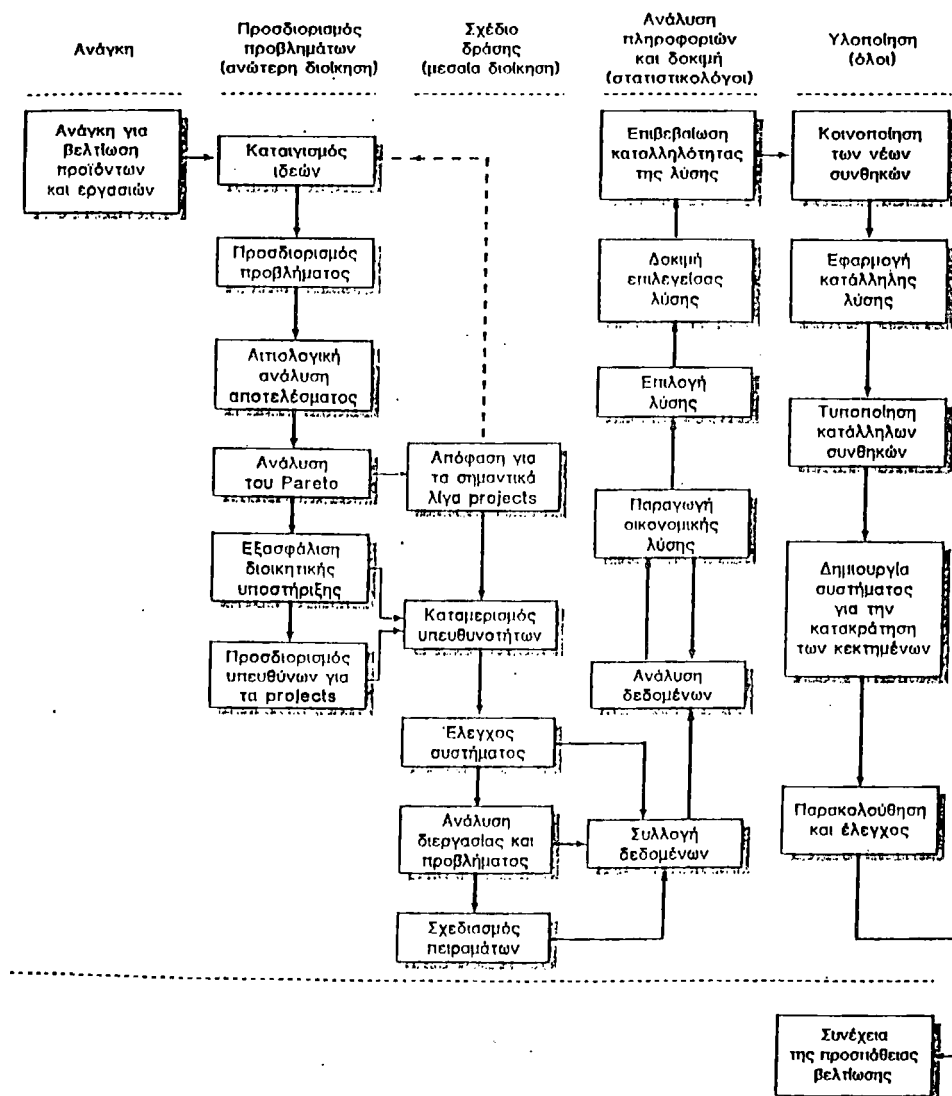
Είναι μια γραφική παράσταση ασύνετων ομάδων, οι οποίες παριστάνονται κατά τρόπο, που εύκολα να γίνονται συγκρίσεις μεταξύ τους.



Οφέλη συστήματος υπολογισμού του κόστους της χαμηλής ποιότητας (απόψεις εντός και εκτός εταιρίας)

### 3.2.γ Διάγραμμα δραστηριοτήτων

Αν κάθε δραστηριότητα που αποτελεί μέρος μια διεργασίας συμβολίζεται μ' ένα τεμάχιο (κουτί) και όλα τα τεμάχια συνδέονται γραμμικά, έτσι ώστε ν' αντιπροσωπεύονται οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων, έχουμε τότε μια άποψη της διεργασίας, που φέρει το όνομα διάγραμμα δραστηριοτήτων. Τούτο ανατρέχει το δρόμο που μπορούμε να πάρουμε κάθε πληροφορία, τις απαιτούμενες δραστηριότητες ή τα υλικά, ανάμεσα στην εισροή και εκροή της διεργασίας. Το παρακάτω σχήμα παριστάνει ένα διάγραμμα δραστηριοτήτων που έχει σαν στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και διαδικασιών.

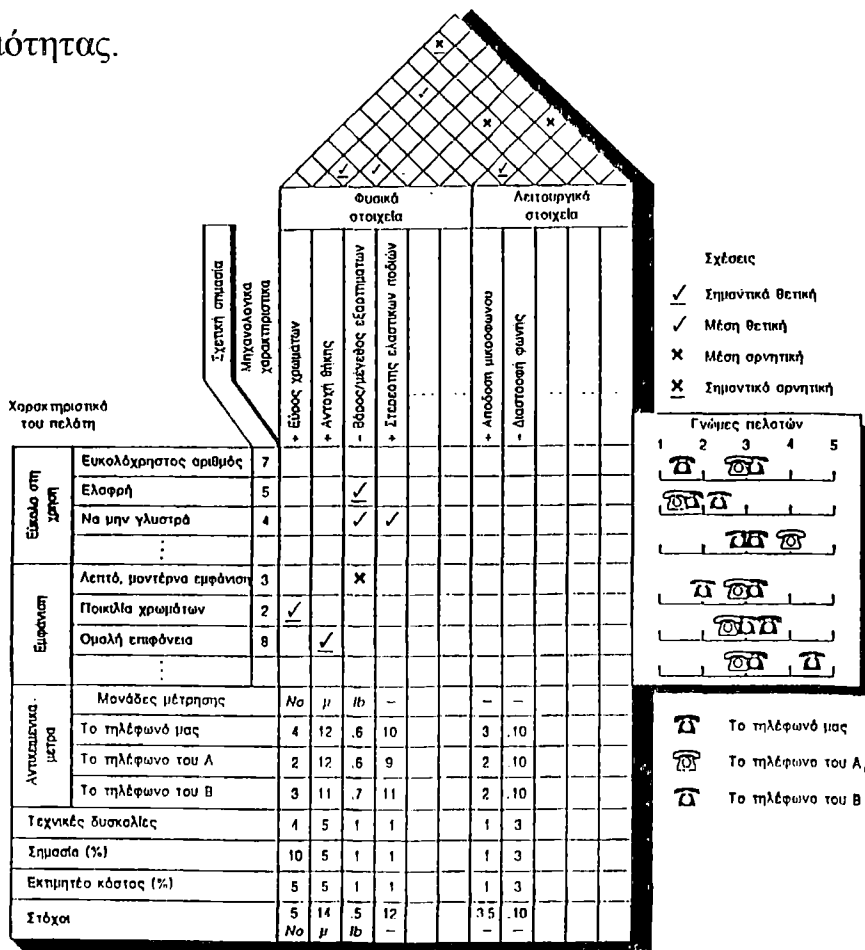


Διάγραμμα δραστηριοτήτων για τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας

### 3.2.δ Η λειτουργία ανάπτυξη της ποιότητας

Είναι μια διαδικασία που συνδέει τα ουσιαστικά συστατικά και τα κρίσιμα χαρακτηριστικά των διαφόρων φάσεων του κύκλου ζώνης του προϊόντος, από τη σύλληψη μέσω σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της κατασκευής, της διανομής και της χρήσης του. Εστιάζει τις δυνατότητες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και τις συντονίζει ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία ανάμεσα στους ανθρώπους του Μάνατζμεντ, τους μηχανικούς σχεδιασμούς και το προσωπικό παραγωγής. Με την αναγνώριση των αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στις ιδιότητες του προϊόντος και τις απαιτήσεις του πελάτη, μπορεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες σε κάθε στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι ώστε να προλαμβάνονται οι ανάγκες του πελάτη, με άμεσο στόχο, την επιτυχία του προϊόντος.

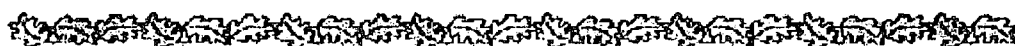
Παρακάτω δίδεται ένα σχήμα που αφορά τη λειτουργική ανάπτυξη της ποιότητας.



Το σπίτι της ποιότητας



# ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### 1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός αποτελεί την ικανότητα επιβολής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στην ανταγωνιστική αγορά, πόσο μάλλον τη σημερινή. Ο ανταγωνισμός αποτελεί συνισταμένη πολλών παραγόντων, από τους οποίους κάποιοι βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο της επιχείρησης ή του οργανισμού, κάποιοι όχι, ενώ άλλοι πάλι μετριούνται με κριτήρια της εκάστοτε επιχείρησης, σε σύγκριση με αντίστοιχα μεγέθη άλλων επιχειρήσεων ή οργανισμών. Έτσι, μεγαλύτερη πρακτική σημασία έχει η κατάταξη των παραγόντων, που περικλείουν την έννοια του ανταγωνισμού σε δύο ομάδες: τους εξωγενείς και τους ενδογενείς.

Οι εξωγενείς παράγοντες μπορεί να είναι φυσικοί, τεχνικοί ή θεσμολογικοί. Φυσικοί είναι η ύπαρξη, η επάρκεια και η προσιτότητα της πρώτης ύλης. Τεχνικοί είναι τα έργα υποδομής σε σχέση με την επιχείρηση ή τον οργανισμό και ειδικότερα η προσφορά της τεχνολογίας στο αντικείμενό της ή αντικείμενό του. Θεσμολογικοί είναι η νομοθεσία (φορολογική, δασμολογική, εργατική κλπ), η βιομηχανική πολιτική του κράτους και η στάση της διοίκησης και του κοινού απέναντι στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Ενώ ενδογενείς παράγοντες είναι η παραγωγικότητα, η οικονομικότητα και η αποδοτικότητα, που εξαρτώνται από τον τεχνικό εξοπλισμό, την οργάνωση και λειτουργία και πάνω απ' όλα από την ηγεσία.

Η ανάγκη, λοιπόν, του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων ή οργανισμών χαρακτηρίζει το καθεστώς της ελεύθερης οικονομίας και

αποτελεί σαφέστατο κίνητρο κάθε προόδου στον οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτιστικό τομέα.

Ο ανταγωνισμός χωρίζεται σε θεμιτό και αθέμιτο. Παρακάτω θα διευκρινιστούν εκτενέστερα οι μεταξύ τους διαφορές.

## 1.2 'Όπου γάρ άμιλλα, 'ενταῦθα και νίκη 'εστιν.

«'Όπου γάρ άμιλλα, 'ενταῦθα και νίκη 'εστιν», είπε πριν από αιώνες ο Αριστοτέλης.

'Όταν λέμε άμιλλα, εννοούμε τον ευγενικό, τον θεμιτό ανταγωνισμό μεταξύ ατόμων, λαών, επιχειρήσεων ή οργανισμών και την τάση τους ν' αναδειχθούν και να υπερτερήσουν.

Σε κάθε άτομο, άλλωστε, υπάρχει κάποια έμφυτη τάση για πρόοδο και ανάδειξη · αν δεν υπήρχε η τάση αυτή, ο άνθρωπος θα έμενε στάσιμος και δε θα διέφερε σε τίποτε από τα ζώα. Ο άνθρωπος ακόμη αισθάνεται πάντα θαυμασμό για τους μεγάλους άνδρες ή γυναίκες και τα έργα τους και γι' αυτό φλέγεται από τον πόθο να τους ή να τις μιμηθεί και να τους ξεπεράσει. Έτσι γεννιέται η άμιλλα.

Το πνεύμα της άμιλλας εκδηλώνεται σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δράσης · έτσι βλέπουμε να συναγωνίζεται ο μαθητής το μαθητή, ο επιστήμονας τον επιστήμονα, ο έμπορος τον έμπορο, ο βιομήχανος τον βιομήχανο, ο τεχνίτης τον τεχνίτη, ο αθλητής τον αθλητή, ο πολιτικός τον πολιτικό και ούτω καθ' εξής. Ο ένας, λοιπόν, τον άλλο για την παραγωγή υλικών και πνευματικών αγαθών, στην βιομηχανία, στη στρατιωτική δύναμη, στη διπλωματική δραστηριότητα.

Σαφέστατα, η έλλειψη του πνεύματος της άμιλλας, θα σήμαινε τη στασιμότητα της προόδου και στη συνέχεια νέκρωση της ζωής · διότι αυτή είναι που ερεθίζει την ατομική και ομαδική φιλοτιμία, κεντρίζει την

ευγενική φιλοδοξία, παρακινεί το ζήλο και καθώς επιστρατεύει όλες τις σωματικές, πνευματικές και ηθικές δυνάμεις ατόμων και ομάδων, τις κατευθύνει να πετύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Ενεργητικά, λοιπόν, είναι τα αποτελέσματα που προέρχονται από την άμιλλα. Αλλά και ολέθρια είναι τ' αποτελέσματα της άμιλλας, που δεν την έχουν ευνοήσει σωστά όσοι την επιδιώκουν, γι' αυτή θα μιλήσουμε παρακάτω (πρόκειται για τον αθέμιτο ανταγωνισμό) και τούτο γιατί πολλές φορές γίνεται σύγχυση μεταξύ άμιλλας και πλεονεξίας, η οποία όμως παρακινεί επίσης τον άνθρωπο για δράση και υπερτέρηση.

Εντούτοις, η ευγενική άμιλλα έχει ευγενικά κίνητρα και αποβλέπει σε ηθικούς σκοπούς, ενώ η ανάδειξη και απόκτηση υπεροχής με κάθε μέσο, που κινείται από φθόνο και πλεονεξία, είναι όπως ειπώθηκε και παραπάνω αθέμιτος ανταγωνισμός. Επομένως, όταν επιδιώκουμε την εξύψωση, πρέπει να δίνουμε προσοχή στα μέσα που χρησιμοποιούμε, ούτως ώστε να μη γινόμαστε έρμια του αθέμιτου ανταγωνισμού.

### 1.3 ΑΘΕΜΙΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Αυτός αναφέρεται στην παραπλάνηση του καταναλωτικού κοινού σχετικά με την προέλευση των προϊόντων και όχι μόνο. Οι ενδείξεις, λοιπόν, και οι δηλώσεις προέλευσης των προϊόντων πάνω σ' αυτά, έχουν μεγάλη σημασία για τον βιομήχανο και τον έμπορο, αλλά και για τους ανταγωνιστές και το καταναλωτικό κοινό. Για παράδειγμα ένα άρωμα που παρασκευάζεται στην Ελλάδα και αναγράφει στη συσκευασία του ότι είναι κατασκευασμένο στο Παρίσι, παραπλανεί το καταναλωτικό κοινό και ανταγωνίζεται αθέμιτα, αυτούς που πραγματικά πουλούν ξένα αρώματα. Για να χαρακτηριστεί μια πράξη ως αθέμιτα ανταγωνιστική πρέπει να εκτιμηθεί από το αρμόδιο δικαστήριο.

Ο νόμος για τον αθέμιτο ανταγωνισμό, προστατεύει το εμπορικό και βιομηχανικό απόρρητο, όπως σχέδια ή κανόνες τεχνικής φύσης για την αύξηση της απόδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού οδηγίες για το προσωπικό κλπ.

Έτσι, απαγορεύεται στις εμπορικές, βιομηχανικές και γεωργικές επιχειρήσεις ή οργανισμούς κάθε ανταγωνιστική πράξη, που αποβλέπει στην επικράτηση της επιχείρησης ή του οργανισμού στην αγορά, με μέσα αθέμιτα. Ακόμη απαγορεύονται (α) οι ψεύτικες διαφημίσεις, που προκαλούν την εντύπωση ιδιαίτερης ευνοϊκής προσφοράς, (β) οι ψεύτικες ανακοινώσεις σχετικά με την προέλευση των εμπορευμάτων, (γ) η ψεύτικη αναγγελία εκποίησης εμπορευμάτων, (δ) οι παραβάσεις σχετικά με τη λιανική πώληση, (ε) πωλήσεις με απαγορευμένο τρόπο, (στ) η δυσφήμιση του ανταγωνιστή, (ζ) η χρησιμοποίηση ξένου ονόματος ή εμπορικής ονομασίας και (η) η κατάχρηση του εμπορικού και βιομηχανικού απορρήτου.

#### **1.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ**

Η επίδραση του εμπορίου είναι πολύ μεγάλη, διότι με την αποστολή προϊόντων από άτομο σε άτομο, από τόπο σε τόπο, από λαό σε λαό γίνεται η επικοινωνία των ανθρώπων πιο ζωνηρή και συνεχής. Μαζί με τις εμπορικές συναλλαγές ανταλλάσσονται, ταυτόχρονα, και γνώσεις και ιδέες με αποτέλεσμα ν' αυξάνεται έτσι ο πνευματικός πλούτος των ανθρώπων· γιατί το εμπόριο παίζει ρόλο στην ανάπτυξη όχι μόνον της βιομηχανίας, αλλά και της γεωργίας· γιατί το εμπόριο με την ανάπτυξη της βιομηχανίας παίζει σημαντικό ρόλο στην πύκνωση του πληθυσμού στις πόλεις, στη δημιουργία μεγάλων κέντρων βιομηχανικής και

εμπορικής κινήσεως με αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγαλουπόλεων και την ανάπτυξη αστικού βίου · γιατί το εμπόριο στην προσπάθειά του ν' ανοίξει μεγάλους δρόμους κάνει τον άνθρωπο τολμηρό και ριψοκίνδυνο, μεγαλεπήβολο και δημιουργό υπέροχων πράξεων · γιατί συντελεί στην ανάπτυξη της ναυτιλίας και γιατί συντελεί στην ανάπτυξη του αισθήματος αλληλεγγύης.

Με όλα τα παραπάνω είναι ευνόητο ότι κυρίως η σημερινή οικονομική πραγματικότητα βομβαρδίζεται καθημερινά από πληθώρα αναγκών που συνεχώς αναγεννιούνται από τη μία και από την άλλη οι περιορισμένες δυνατότητες του ανθρώπου τον ανάγκασαν να ζητά το χέρι των συνανθρώπων του, για να καλύπτει τις ανάγκες του. Αυτό το χέρι «βοηθείας» καλύπτει ο ρόλος του εμπόρου, που ως σύνδεσμος μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών και τις απαιτήσεις των πρώτων ικανοποιεί και τις ανάγκες των δευτέρων εξυπηρετεί.

Για ν' ανταποκριθεί όμως έμπορος στο δύσκολο έργο του, πρέπει να γνωρίζει τις απαιτήσεις των πελατών του. Οι απαιτήσεις αυτές διαφέρουν ανάλογα με την εποχή και συμβαδίζουν με την εξέλιξη της κοινωνίας και την οικονομική της δυνατότητα.

Με βάση αυτές τις απαιτήσεις θ' αναζητά τις προμήθειές του, που πρέπει ν' ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών του. Ο καλός έμπορος χρησιμοποιεί και τη διαφήμιση. Εν τέλει η γνωστή φράση «η ευγένεια υποχρεώνει» έχει την καλύτερη εφαρμογή της στο εμπόριο. Σ' όλους είναι γνωστό, πόσο η βαριεστημένη εξυπηρέτηση, η αγενής συμπεριφορά υπαλλήλων ενοχλούν και απομακρύνουν τον πελάτη · αντίθετα η γρήγορη εξυπηρέτηση, η προσπάθεια να μαντεύσουμε τις προτιμήσεις του και η προθυμία να ικανοποιηθούν οι ιδιοτροπίες του δημιουργούν κατάλληλο κλίμα επαφής και συνεννοήσεως και συντελούν στην αύξηση της πελατείας.

## 1.5 ΔΕΙ ΔΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΕΥ ΤΟΥΤΩΝ ΟΥΔΕΝ ΕΣΤΙ ΓΕΝΕΣΘΑΙ

«Υπάρχει ανάγκη χρημάτων και χωρίς αυτά τίποτα δεν είναι δυνατό να γίνει» είπε ο Δημοσθένης στον Α' Ολυνθιακό λόγο του, έχοντας τη γνώμη πως το χρήμα θεωρείται η κορωνίδα κάθε επίγειας ευδαιμονίας ή καλύτερα πως το χρήμα είναι για την κοινωνία ότι το αίμα για τον ζώντα οργανισμό. Έτσι, λοιπόν, αυτό αποτελεί την κινητήρια δύναμη και το μέσο, με το οποίο τα πάντα κατορθώνονται. Μ' αυτό επίσης η ζωή γίνεται πιο ευχάριστη και άνετη, αλλά και αποκτάται κοινωνική επιρροή.

Είναι γνωστό άλλωστε, ότι πολύς χρόνος στη ζωή του ανθρώπου καταναλώνεται για την απόκτηση χρημάτων. Προσπαθώντας ο άνθρωπος να κατακτήσει την ευτυχία παραδέχεται πως ένας από τους συντελεστές της είναι και ο πλούτος. Πολλές φορές μάλιστα το μέσον μεταβάλλεται σε σκοπό και τότε η συγκέντρωση χρημάτων αποτελεί μια ανόητη και επώδυνη μανία.

Η αξία του χρήματος, επομένως, εξαρτάται από το αν ο κάτοχός του το θεωρεί σκοπό ή μέσο για την εκπλήρωση άλλων σκοπών και από την καλή ή όχι χρήση του.

Αν το χρήμα το θεωρήσουμε ως μέσον για την ικανοποίηση των αναγκών μας και κάνουμε καλή και λογική χρήση του πλούτου, τα ευεργετικά αποτελέσματά του είναι πολλά και πολλών ειδών όπως αναφέρθηκαν και πιο πάνω.

Ενώ πραγματικά, αν περιοριστούμε στο «φάγε, πιε, ευφραίνου» του άφρονα πλουσίου ή αν θεωρήσουμε το χρήμα ως σκοπό και αποκλειστικό έργο την συγκέντρωσή του, είναι φυσικό να πάθουμε πολλά κακά.

Αν ο άνθρωπος γίνει υποχείριος του χρήματος, θα αποκτήσει αναπόφευκτα όλα ή μερικά από τα ελαττώματα της φιλαργυρίας, της φιληδονίας, της μαλθακότητας, της υπερηφάνειας, της σπατάλης ή θα συνηθίσει στη «μεγάλη ζωή» οπότε θα σπαταλά το χρήμα ικανοποιώντας τη ματαιοδοξία του.

Το χρήμα, προορισμένο να υπηρετεί τον άνθρωπο, δεν πρέπει να γίνεται δυνάστης του και με το φως των ακτινών του να οδηγεί τον άνθρωπο σε πράξεις ασεβείς και σε ανομίες. Η δίψα του ανθρώπου για το χρήμα, σ' αυτήν την περίπτωση, αν συμβεί αυτό, θα γίνει ακόρεστη και θα χρησιμοποιεί κάθε μέσο, για να το αυξήσει. Έτσι, θα εκμεταλλευθεί τους πάντες και τα πάντα και χωρίς ηθική συνείδηση πια θα πέφτει από σφάλμα σε σφάλμα στην κοινωνική του ζωή. Με τις προϋποθέσεις αυτές το χρήμα προξενεί κοινωνική αντιδικία με όλα τα επακόλουθα, όπως η διαμάχη μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας και η πάλη των τάξεων.

Όχι λοιπόν το χρήμα, αλλά η σωστή χρήση του πρέπει να είναι η επιδίωξη του ανθρώπου. Επομένως πρέπει να επιδιώκουμε την απόκτηση του χρήματος ως μέσου που εξασφαλίζει τη ζωή και να μην είναι για μας ο σκοπός της ζωής.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι γνωστό πως η ζωή είναι ένας αδιάκοπος αγώνας. Ένας αγώνας προς το καλύτερο, ένας αγώνας που προϋποθέτει δράση και συνεχή προσπάθεια μέσω μιας νέας κουλτούρας : του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Γι' αυτό άλλωστε η κίνηση αποτελεί χαρακτηριστική ιδιότητα κάθε ζωντανού οργανισμού.

Ό,τι δε δρα, δεν έχει ζωή και η αδράνεια είναι γνώρισμα της νεκρής ύλης. Όμως όπου κυριαρχεί η «κίνηση» και η «δράση» υλικών αγαθών και υπηρεσιών, εκεί φωλιάζει ο ανταγωνισμός. Ανταγωνισμός που είναι συνυφασμένος ιδιαίτερα στο πλαίσιο της σύγχρονης οικονομικής πραγματικότητας μια που ο ρόλος του έχει τονιστεί τα τελευταία χρόνια εξαιτίας των πληθώραν ανταλλαγών υλικών αγαθών και υπηρεσιών τόσο μέσα στα σύνορα του ελληνικού κράτους, μια και σ' αυτό αναφερόμαστε περισσότερο, όσο και παγκοσμίως.



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η όλη αυτή προσπάθεια που έγινε από τις σπουδάστριες της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του τμήματος Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων, του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Μεσολογγίου, Δημητριάδου Αγγελική και Μελικώκη Παναγιώτα.

Για τη συλλογή των στοιχείων και συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας, είχε την υποστήριξη και βοήθεια του εισηγητή της, Φύλακτου Δημήτρη, τον οποίο ευχαριστούμε θερμά. Επίσης, ευχαριστούμε την βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου και τη βιβλιοθήκη του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης (στην Ξάνθη) για τις πολύτιμες σημειώσεις της.

Δημητριάδου Αγγελική  
Μελικώκη Παναγιώτα

# Παράρτημα

## Στατιστικοί Πίνακες

*«Τι είναι όλη η γνώση, αν δεν είναι μια καταγραμμένη εμπειρία  
και ένα προϊόν της ιστορίας;»*

Thomas Carlyle

Πίνακας Α Κρίσιμες τιμές για το *t*-τεστ

Βαθμοί ελευθερίας	Επίπεδο σημαντικότητας					
	Δίπλευρο			Μονόπλευρο		
	10% (0.10)	5% (0.05)	1% (0.01)	10% (0.10)	5% (0.05)	1% (0.01)
1	6.31	12.71	63.66	3.08	6.31	31.82
2	2.92	4.30	9.92	1.89	2.92	6.97
3	2.35	3.18	5.84	1.64	2.35	4.54
4	2.13	2.78	4.60	1.53	2.13	3.75
5	2.02	2.57	4.03	1.48	2.02	3.36
6	1.94	2.45	3.71	1.44	1.94	3.14
7	1.89	2.36	3.50	1.42	1.89	3.00
8	1.86	2.31	3.36	1.40	1.86	2.90
9	1.83	2.26	3.25	1.38	1.83	2.82
10	1.81	2.23	3.17	1.37	1.81	2.76
11	1.80	2.20	3.11	1.36	1.80	2.72
12	1.78	2.18	3.06	1.36	1.78	2.68
13	1.77	2.16	3.01	1.35	1.77	2.65
14	1.76	2.15	2.98	1.35	1.76	2.62
15	1.75	2.13	2.95	1.34	1.75	2.60
16	1.75	2.12	2.92	1.34	1.75	2.58
17	1.74	2.11	2.90	1.33	1.74	2.57
18	1.73	2.10	2.88	1.33	1.73	2.55
19	1.73	2.09	2.86	1.33	1.73	2.54
20	1.72	2.08	2.85	1.32	1.72	2.53
25	1.71	2.06	2.78	1.32	1.71	2.49
30	1.70	2.04	2.75	1.31	1.70	2.46
40	1.68	2.02	2.70	1.30	1.68	2.42
60	1.67	2.00	2.66	1.30	1.67	2.39
120	1.66	1.98	2.62	1.29	1.66	2.36
∞	1.64	1.96	2.58	1.28	1.64	2.33

## ΕΡΕΥΝΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφερθήκαμε γενικά στην θεωρία του management, έννοια, λειτουργίες, στο management ολικής ποιότητας και στον ευρωπαϊκό και παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Έτσι σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται η εφαρμογή του management ολικής ποιότητας στη πράξη, το οποίο το επιτυγχάνουμε με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου.

Οι ερωτήσεις αναφέρονται σε σύγχρονα θέματα που απασχολούν, γενικά, σήμερα όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η συμμετοχή των ερωτούμενων υπεύθυνων προσώπων, όπως τα διοικητικά στελέχη – manager ήταν, σχετικά ικανοποιητική. Μερικοί απ' αυτούς αποκτήσαμε με ευκολία χωρίς περαιτέρω διευκρινήσεις, άλλοι ζητούσαν κάποια επιπλέον στοιχεία και άλλοι αρνήθηκαν να απαντήσουν.

Στη συνέχεια γίνεται στατιστική επεξεργασία των θετικών και αρνητικών απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

### ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στις επόμενες σελίδες της εργασίας μας λοιπόν αναφερόμαστε στην έρευνα καθώς και στην στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η έρευνα στηρίχτηκε σε πρωτογενή στοιχεία : Δόθηκαν ερωτηματολόγια σε 3 επιχειρήσεις που απευθύνονται στην TOYOTA Αγρινίου, στην ΕΦΟΡΙΑ ΑΓΡΙΝΙΟΥ και κατάστημα ετοιμών ενδυμάτων ΧΡΥΣΑΦΗΣ Κ. ΑΡΓΥΡΙΟΣ.

Όλες οι επιχειρήσεις απασχολούν έναν σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Αυτό θεωρήθηκε απαραίτητη προϋπόθεση για να επιληφθούν

στο δείγμα. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στις επόμενες σελίδες. Περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν, όλες τις πτυχές του management ολικής ποιότητας (προγραμματισμός, διοίκηση προσωπικού κλπ).

Στη στατιστική επεξεργασία, όπως θα δείτε στις επόμενες σελίδες έχουν υπολογισθεί οι θετικές και αρνητικές απαντήσεις, ύστερα από τις οποίες συνεπάγεται και το αντίστοιχο αποτέλεσμα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(1) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίρνει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(2) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(3) Με την δημιουργία της συντηρασίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη, επιτυγχάνονται οι στόχοι της Επιχείρησης;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(4) Οι μεταδόσεις και οι προσωπικές επιδράσεις αλληλεπιδρούν στην Επιχείρηση;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(5) Η συντηρασία των managers και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(6) Η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να έχει ειδικούς στόχους;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

ΚΑΡΑΜΠΕΤΙΑΤ : ΠΑΝΑΡΧΗΣΤΟΣ ΑΕ  
 ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΝΗΜΕΙΟ ΤΟΥΤΑ  
 ΑΝΤΙΚΑ - ΑΕΣΤΟΛΑΡ ΕΡΒΙΙ  
 ΕΘΝ. ΟΥ. ΑΡΧΙΜΟΥΤ ΙΟ ΚΙΛΑ - 2185  
 ΑΦΜΙ 9430505 - ΔΟΥ ΑΠΙΝΙΟΥ

NAI V

OXI

(14) Αν οι επόχοντες αναλαμβάνουν τους υποχρ. στην  
 εξουσία εφόσον έχουν, θα αναλαμβάνουν  
 με την εκπρόθεση

NAI

OXI V

(11) Το ανώτατο ως προαχθέν εμπειρ. ναυαγκία  
 των τμημάτων

NAI V

OXI

(10) Η άγνη των αναγκών είναι το πρώτο κριτήριο  
 του διορισμού

NAI

OXI V

(9) Η εμπειρία αναφέρεται στην εμπειρία  
 στην εργασία του κλάδου

NAI V

OXI

(8) Η εγγύηση του διαχειριστή  
 στην εργασία του

NAI V

OXI

(7) Ο διαχειριστής αναφέρεται στην  
 εμπειρία του

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(1) Ο προγραμματισμός των Επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(2) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(3) Με την λειτουργία της συντεχνίας υπαίτιοι εργαζομένων και εργοδότη, επισημαίνονται οι στόχοι της Επιχείρησης;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(4) Οι μεγάλες και οι προχωρητές επιβραβεύονται στην Επιχείρηση;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(5) Η συντεχνία των managers και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(6) Η πολιτική της Επιχείρησης πρέπει να έχει ενιαίους στόχους;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(7) Ο Manager πρέπει να έχει απαιτήσεις προς απ' τον εαυτό του και γιὰ απ' τους συνεργάτες;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(8) Η εφαρμογή του Management διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(9) Η επιτυχία ή αποτυχία των βιοσίων της Επιχείρησης είναι μόνο κριτήριο των manager;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(10) Η θέση των αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του Προϊσταμένου βιολιχού;

ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(11) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πληροθυμία στα βιολιχία;

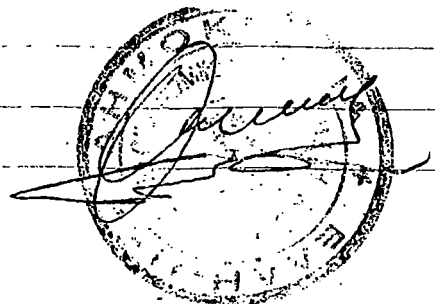
ΝΑΙ ✓

ΟΧΙ

(12) Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει αληθινή δίψα ενός βιολιχού για έλεγχο, θα ανταποκρίνονται με μια ισχυρότερη συνεργασία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ ✓





ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(1) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίλυση των εσόδων;

ΝΑΙ ✓ ΟΧΙ

(2) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους εσόδους της Επιχείρησης;

ΝΑΙ ✓ ΟΧΙ

(3) Με την δημιουργία της συντεχνίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη, επισημαίνονται οι εσόδους της Επιχείρησης;

ΝΑΙ ✓ ΟΧΙ

(4) Οι μεταβολές και οι προσαρμογές επηρεάζουν αρνητικά στην Επιχείρηση;

ΝΑΙ ΟΧΙ ✓

(5) Η συντεχνία των μαγαζιών και των υποστηρικτών της Επιχείρησης βοηθάει στην επίλυση των εσόδων;

ΝΑΙ ✓ ΟΧΙ

(6) Η ποιότητα της Επιχείρησης πρέπει να έχει ενισχυθεί εσόδους;

ΝΑΙ ✓ ΟΧΙ

(7) Ο Manager πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα απ' όλων εαυτού του και μετά απ' τους συνεργάτες;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

(8) Η εφαρμογή του Management διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

(9) Η επιτυχία ή αποτυχία των διοικήσεων της Επιχείρησης είναι μόνο κριτήριο των manager;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(10) Η Πίστη των αφορέτων είναι το αρχικό κριτήριο του Διοικητικού βελετήχου

ΝΑΙ  ΟΧΙ

(11) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πληκτικιστικά στην Επιχείρηση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(12) Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει αληθινή γι' αυτούς β' ένα σύστημα ελέγχου, θα ανταποδίδουν με μια ισχυρότερη συνεργασία;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**ΧΡΥΣΑΦΗΣ Κ. ΑΡΓΥΡΙΟΣ**  
**ΕΤΟΙΜΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ**  
ΥΠ/ΜΑ: ΛΟΡΔΟΥΣΒΥΡΩΝΑ 11 - ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ  
ΚΕΝΤΡΙΚΟ: ΤΖΑΒΕΛΛΑ 63 - ΝΑΥΠΑΚΤΟΣ  
ΤΗΛ. 0681/27.151 - Α.Φ.Μ 035834412  
Α.Ο.Υ. ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ 1541

## ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

*Ερώτηση 1<sup>η</sup>* : Ο προγραμματισμός στην επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

· ΝΑΙ : 3  
ΟΧΙ : 0  
ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων μια και όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά. Έτσι έχουμε 3 θετικές απαντήσεις και 0 αρνητικές.

Αυτό δηλώνει ότι όλοι οι managers, γνωρίζουν ότι ο προγραμματισμός παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

*Ερώτηση 2<sup>η</sup>* : Η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της επιχείρησης ;

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 3  
ΟΧΙ : 0  
ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων μια και όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά. Έτσι έχουμε 3 θετικές απαντήσεις και 0 αρνητικές.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι managers των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν ότι η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στους στόχους της επιχείρησης.

*Ερώτηση 3<sup>η</sup>* : Με την λειτουργία της συνεργασίας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης;

#### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 3

ΟΧΙ : 0

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απαντήσεων αφού όλοι απάντησαν θετικά. Έτσι έχουμε 3 θετικές απαντήσεις και 0 αρνητικές. Αυτό σημαίνει πως οι managers των επιχειρήσεων γνωρίζουν πως η συνεργασία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου πραγματοποιεί τους στόχους της επιχείρησης.

*Ερώτηση 4<sup>η</sup>* : Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην επιχείρηση ;

#### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 0

ΟΧΙ : 3

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων αφού όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν αρνητικά. Έτσι έχουμε 0 θετικές απαντήσεις και 3 αρνητικές.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι managers των επιχειρήσεων, γνωρίζουν ότι οι προαγωγές και οι μεταθέσεις επιδρούν αρνητικά στην επιχείρηση.

*Ερώτηση 5<sup>η</sup>* : Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη στόχων ;

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 0

ΟΧΙ : 3

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή έχουμε ομογένεια απόψεων μια και όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά. Έτσι έχουμε 3 θετικές απαντήσεις και 0 αρνητικές.

Αυτό σημαίνει πως όλοι οι managers, των επιχειρήσεων αυτών γνωρίζουν ότι η συνεργασία τους με τους υπαλλήλους βοηθά στην επίτευξη των στόχων.

*Ερώτηση 6<sup>η</sup>* : Η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να έχει ενιαίους στόχους ;

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 3

ΟΧΙ : 0

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων μια και όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά. Έτσι έχουμε 3 θετικές απαντήσεις και 0 αρνητικές.

Αυτό σημαίνει πως όλοι οι managers των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν πως η πολιτική της επιχείρησης θα πρέπει να έχει ενιαίους στόχους.

*Ερώτηση 7<sup>η</sup>* : Ο manager θα πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα απ' τον εαυτό του και μετά απ' τους συνεργάτες ;

#### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 3

ΟΧΙ : 0

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή έχουμε ομοιογένεια απόψεων αφού όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά. Έτσι έχουμε 3 θετικές απαντήσεις και 0 αρνητικές.

Αυτό δηλώνει ότι όλοι οι managers, των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν ότι πρέπει πρώτα να έχουν απαιτήσεις από τον εαυτό τους και μετά από τους συνεργάτες τους.

*Ερώτηση 8<sup>η</sup>* : Η εφαρμογή του management διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ;

#### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 3

ΟΧΙ : 0

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή έχουμε ομογένεια απόψεων, μια και όλοι οι ερωτούμενοι απαντήσεων θετικά. Έτσι έχουμε 3 θετικές απαντήσεις και 0 αρνητικές.

Αυτό σημαίνει πως όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν πως η εφαρμογή του management διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

*Ερώτηση 9<sup>η</sup>* : Η επιτυχία ή αποτυχία των σκοπών της επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

#### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 1

ΟΧΙ : 2

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή είχαμε μόνο 1 θετική απάντηση και 2 αρνητικές. Όπως βλέπουμε λοιπόν στην ερώτηση αυτή ένα μικρό μέρος των managers γνωρίζουν ότι η επιτυχία ή αποτυχία των σκοπών της επιχείρησης δεν είναι μόνο ευθύνη των managers.

*Ερώτηση 10<sup>η</sup>* : Η λήψη των αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

#### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 2

ΟΧΙ : 1

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 2 θετικές απαντήσεις και 1 αρνητική. Στην ερώτηση αυτή οι περισσότεροι managers γνωρίζουν ότι οι αποφάσεις που αφορούν κάθε επιχείρηση είναι καθήκον του διοικητικού στελέχους.

*Ερώτηση 11'* : Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση ;

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 1

ΟΧΙ : 2

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 1 θετική απάντηση και 2 αρνητικές. Έτσι βλέπουμε ότι ένα μικρό μέρος των managers των επιχειρήσεων αυτών γνώριζαν ότι η προαγωγή δεν επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση.

*Ερώτηση 12'* : Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν πως υπάρχει απειλή γι' αυτούς σ' ένα σύστημα ελέγχου, θα ανταποκρίνονταν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΑΙ : 2

ΟΧΙ : 1

ΣΥΝΟΛΟ : 3

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 2 θετικές απαντήσεις και 1 αρνητική. Έτσι ο μεγαλύτερος αριθμός των managers υποστηρίζει ότι οι



εργαζόμενοι είναι συνεργάσιμοι όταν αντιλαμβάνονται κάποια απειλή σ' ένα σύστημα ελέγχου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### □ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ζαβλάνου Μ.Μ., Τεχνικές που χρησιμοποιεί ο επόπτης, Αθήνα 1989
2. Κανελλόπουλος Χαρ., Κατσιούλας Ευαγ., Management – Αποτελεσματική Διοίκηση, Έκδοση 2<sup>η</sup>, Αθήνα 1984
3. Καρασαβίδου – Χατζηγηγορίου, Τερζίδη, Εισαγωγή στο Management, Θεσσαλονίκη 1989
4. Κολλάρος Ιωαν., Εκθέσεις Ιδεών α,β,γ, λυκείου, Εκδόσεις Ρώσση, Αθήνα, άνευ έτους
5. Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1993
6. Παπαδόπουλος Ν.Γ., Μάντες Γ.Α., Management μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, Έκδοση 2<sup>η</sup>
7. Πατρώνης Βασιλ., Διεύθυνση Συνεταιριστικών οργανώσεων και Επιχειρήσεων ΙΙ, Μεσολόγγι 1995
8. Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ. Η ελληνική προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili, Έκδοση 1<sup>η</sup>, Αθήνα 1996
9. Φίλιος Φ. Βασιλ., Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks M.Soc.Sc.Ph.D.
10. Φύλακτος Δημητρ., Διοίκηση Προσωπικού, Μεσολόγγι 1995
11. Χαλέβας Ιωάν., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων και πράξη Management, Αθήνα 1993

□ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Himstreet Baty Lehman, Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, Έκδοση 10<sup>η</sup>
2. Kotler Philip, Marketing, management, ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος
3. Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov, Σειρά : Οικονομία και Επιχείρηση, Μάνατζμεντ, 2<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση, Κλειδάριθμος 1993

□ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

1. Έθνος, Τρίτη 18 Ιανουαρίου 2000
2. Έξυπνο Χρήμα, Σάββατο – Κυριακή 22 – 23 Μαρτίου 1997
3. Έξυπνο Χρήμα, Μ. Πέμπτη – Κυριακή Πάσχα 24 – 27 Απριλίου 1997
4. Έξυπνο Χρήμα, Σάββατο – Κυριακή 3-4 Μαΐου 1997
5. Επενδυτής, Σάββατο – Κυριακή 20 – 21 Σεπτεμβρίου 1997

□ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

1. Management science, Volume 33, Number 12, December 1987
2. Management science, Volume 36, Number 10, October 1990

□ ΕΓΚΥΚΛΟΠΑΙΔΕΙΕΣ

1. Παγκόσμια Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 2<sup>ος</sup>.