

# Διοίκηση Λειτουργιών

## τα τετράδια μιας Οδύσσειας

### τετράδιο 21

Η Οργάνωση είναι το θεμέλιο των λειτουργιών

## τετράδιο 21

# Η Οργάνωση είναι το θεμέλιο των λειτουργιών

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συζήτηση ξεκινά με τη διαπίστωση της αναγκαιότητας της Οργανωτικής Δομής. Η απρόσκοπτη ροή εντολών και πληροφοριών, η διατήρηση ξεκάθαρων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και η αποτελεσματική διοίκηση των διεργασιών στηρίζονται στην Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης.

Ο Γιάννης και ο Λορέντζος διερευνούν τις βασικές έννοιες της οργάνωσης, όπως η ανάληψη ευθύνης, η εξειδίκευση, ο κοινός σκοπός και ο έλεγχος. Κατόπιν εξετάζουν τις αρχές στις οποίες στηρίζεται η αποτελεσματική οργάνωση και που απεικονίζεται με το βασικό της εργαλείο, το οργανόγραμμα. Η αρχή της Ενότητας της Διοίκησης μας λέει ότι: «ο κάθε εργαζόμενος αναγνωρίζει μόνο έναν ελέγχοντα». Μας προφυλάσσει από αλληλοσυγκρουόμενες εντολές για την ίδια δραστηριότητα και επιβάλλει την ύπαρξη ενός μόνου προϊσταμένου. Μια δεύτερη αρχή είναι το Εύρος Ελέγχου, που καθορίζει πόσους εργαζόμενους μπορεί να ελέγχει ένας επικεφαλής, χωρίς να καταφεύγει στο ηρωικό μάνατζμεντ.

Τους απασχολεί ιδιαίτερα η τρίτη αρχή που μας λέει ότι οι κατακόρυφες υποδιαιρέσεις του οργανογράμματος πρέπει να υπηρετούν την Ομοιογένεια της Εργασίας, ενώ υποστηρίζουμε ότι είναι αναγκαίο, για μια παροχή υπηρεσιών υψηλής στάθμης ποιότητας, ο εργαζόμενος να εξυπηρετεί τον πελάτη από την αναγνώριση της ανάγκης του μέχρι την εκπλήρωσή της. Τέλος, εξετάζουν την τέταρτη και πιο σημαντική αρχή της Μεταβίβασης της Ευθύνης και της Εξουσίας και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «η Ευθύνη μεταβιβάζεται αλλά δεν εκχωρείται!». Συμφωνούν ότι πρέπει να διατηρούμε απλό το οργανόγραμμα και επομένως και τις εργασιακές επικοινωνίες και ασχολούνται με τις επιπτώσεις της μεταβίβασης της ευθύνης, όπως η ανάπτυξη των εργαζομένων και η αποφυγή του συγκεντρωτισμού.

Συνεχίζουν με την ανάγκη ανάλυσης των ρόλων, την περιγραφή των θέσεων εργασίας και την απόφαση για το είδος της εξειδίκευσης σε κάθε θέση, βασικά στοιχεία για τη δόμηση του οργανογράμματος. Καταλήγουν με την αναγκαία μορφή του οργανογράμματος για την απρόσκοπτη επικοινωνία των ατόμων, απαντώντας και στο ερώτημα τι είναι τελικά η πληροφορία.

## 21η Συζήτηση

### Η Οργάνωση είναι το θεμέλιο των λειτουργιών

#### Η αναγκαιότητα της Οργανωτικής Δομής

*Καλησπέρα, Λορέντζο, νομίζω ότι σήμερα το βράδυ πρέπει να ξανασυζητήσουμε το θέμα της διοίκησης των εργαζομένων. Έχω την αίσθηση ότι την προηγούμενη φορά δώσαμε μεγάλη βαρύτητα στις ανθρώπινες σχέσεις, ως παράγοντα της αποτελεσματικής διοίκησης, και όχι στις οργανωτικές δομές.*

Δεν έχεις άδικο. Η αποτελεσματική διοίκηση βασίζεται στην **οργάνωση της εργασίας**. Η τελευταία αποτελείται από το σχεδιασμό και την εφαρμογή της **οργανωτικής δομής**, καθώς και της **οργανωτικής λειτουργίας**. Είναι και οι δύο αναγκαίες συνθήκες για την αποτελεσματική διοίκηση και κατ' επέκταση τη λειτουργία, όπως επίσης αναγκαίες είναι και οι σωστές ανθρώπινες σχέσεις, το επίπεδο ικανοτήτων των ανθρώπων και ο τρόπος συνεργασίας των στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Σε όλες τις συναντήσεις μας, και στην προηγούμενη, όπου μιλήσαμε για την Διοίκηση, θίξαμε αρκετά θέματα Οργανωτικής Λειτουργίας και βέβαια Ανθρώπινων Σχέσεων. Καιρός να δούμε και τα θέματα Οργανωτικής Δομής.

*Ο Δάσκαλος στο Κολλέγιο μας έδωσε τον επόμενο πίνακα για το τι περιλαμβάνει ο σχεδιασμός της Οργανωτικής Δομής και της Οργανωτικής Λειτουργίας:*

#### Σχεδιασμός της Οργανωτικής Δομής:

- Οργανόγραμμα (γραμμές μεταβίβασης ευθύνης και γραμμές επικοινωνίας). Το οργανόγραμμα αποτελεί τμήμα της δομής, αλλά είναι **και η βάση** για την οργανωτική λειτουργία
- Ανάλυση ρόλων
- Προσδιορισμός θέσεων εργασίας / περιγραφή θέσεων εργασίας
- Σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων, και περιγραφή των αναγκαίων ικανοτήτων – δεξιοτήτων

#### Σχεδιασμός της Οργανωτικής Λειτουργίας:

- Ανάλυση των διεργασιών (workflow)
- Σύστημα επικοινωνίας και τρόπος λήψης αποφάσεων
- Σύστημα καθορισμού στόχων και προϋπολογισμού, καθώς και αξιολόγησης αποτελεσμάτων
- Τρόπος προγραμματισμού και ελέγχου
- Πολιτικές διοίκησης προσωπικού

Γιάννη, η Οργανωτική Δομή είναι ο **σκελετός** του οικοδομήματος κάθε επιχείρησης, στον οποίο στηρίζονται η απρόσκοπτη ροή των εντολών και της πληροφορίας, η διατήρηση ξεκάθαρων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και η αποτελεσματική διοίκηση των διεργασιών. Κατ' επέκταση, για την απρόσκοπτη διοίκηση και την ευστάθεια μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητη η ακριβής τήρηση και εφαρμογή της. Οι περισσότεροι από τους ασχολούμενους με τις λειτουργίες, θεωρούν ότι η οργάνωση είναι κάτι πολύ απλό και σύμφωνο με τη λογική και τις εμπειρίες καθενός. Έχει όμως κανόνες και αρχές, που όταν τους αγνοείς ή τους διαστρέφεις, ο οργανισμός υποφέρει. Είναι κατά κάποιο τρόπο σαν τους κανόνες της στατικής, οι οποίοι επιτρέπουν σ' έναν μηχανικό να κτίσει ένα γερό σπίτι, γεγονός που εμείς οι υπόλοιποι, οι μη γνώστες, θεωρούμε ως κάτι πάρα πολύ απλό, όμως είμαστε ανίκανοι να στήσουμε έστω και μια καλύβα.

*Και ο Δάσκαλος μας τόνισε ότι η οργάνωση είναι βασικό συστατικό της Διοίκησης και ανέφερε*

ορισμένες θεωρητικές αρχές της Διοικητικής ή Οργανωτικής Δομής. Δεν καταλαβαίνω και πολύ τις σημειώσεις μου, οπότε ας το συζητήσουμε χωρίς πολλές θεωρίες γιατί, όπως ξέρεις, δεν τις αντέχω.

Γιάννη, κάποιες θεωρητικές έννοιες, στις οποίες στηρίζεται η οργάνωση και κυρίως η οργανωτική δομή, είμαστε αναγκασμένοι να τις συζητήσουμε, όπως την έννοια της **εργασίας** που θεωρώ ότι είναι η πιο σημαντική. Εργάζομαι σημαίνει παράγω έργο αξιοποιώντας τα μέσα και τους πόρους που διαθέτω, αναλίσκοντας τη σωματική ή/και την πνευματική μου ικανότητα, αλλά κυρίως νοιώθοντας την ευθύνη αυτού που κάνω. Προσπαθώ να κάνω αυτό που **αναλαμβάνω**, με τον τρόπο που είναι καθορισμένος ή με τον καλύτερο τρόπο που νομίζω, διατηρώντας πάντα την ευθύνη των πράξεών μου. Η **ανάληψη ευθύνης** ταυτόχρονα σημαίνει ότι είμαι και **υπόλογος** σε αυτόν που μου αναθέτει. Πέραν από την υπεύθυνη εκτέλεση της εργασίας που μου ανατίθεται, η ανάληψη ευθύνης προϋποθέτει και μια σειρά άλλων ενεργειών, όπως το ότι παίρνω **πρωτοβουλίες**, ή κοινοποιώ στους ανωτέρους μου **ιδέες για αλλαγές**. Μπορώ βέβαια να παράγω έργο με τον τρόπο που είναι καθορισμένος χωρίς να νοιώθω καμία ευθύνη, σαν να είμαι μια μηχανή. Η ευθύνη που αναλαμβάνω, όταν παράγω κάποιο υλικό ή μια υπηρεσία, διαφοροποιεί την **εργασία** από αυτό που ονομάζουμε **δουλειά**. Δεν είναι περίεργο γιατί στα ελληνικά η λέξη δουλειά έχει ουσιαστικά υποκαταστήσει τη λέξη εργασία στην καθημερινή επικοινωνία. Είναι άραγε υπερβολικό να πούμε ότι στην Ελλάδα η πλειονότητα δουλεύει και δεν εργάζεται; Πάρε παράδειγμα το Δημόσιο...

*Αντε πάλι με το Δημόσιο! Συγκράτησα όμως, από όσα είπες, τον ιδιαίτερο τρόπο που τόνισες τη λέξη «αναλαμβάνω».*

## Οι έννοιες της Οργάνωσης της Εργασίας

Πιστεύω ότι η γλώσσα προδίδει το πώς σκεπτόμαστε ή προσλαμβάνουμε τόσο τις καταστάσεις, όσο και τις αξίες μας. Αναλαμβάνω σημαίνει ότι αποφασίζω να κάνω αυτή την εργασία με την ψυχή μου και ότι αναλαμβάνω την ευθύνη των ενεργειών μου, αλλά και του αποτελέσματος. Μπορώ να επικαλεσθώ πολλούς λόγους μη ανάληψης ευθύνης όταν ο προϊστάμενος μου ζητά να κάνω κάτι, όπως ότι: δεν ξέρω αν πρέπει να το κάνω, δεν είμαι σίγουρος αν αξίζει τον κόπο να προσπαθήσω, δεν νομίζω ότι πρέπει να γίνει με αυτόν τον τρόπο και ένα σωρό άλλες δικαιολογίες για να μην αναλάβω την ευθύνη. Σε μια τέτοια περίπτωση, ουσιαστικά, ψάχνω από την αρχή για δικαιολογίες, τις οποίες θα χρησιμοποιήσω σε μια (πολύ) πιθανή αποτυχία.

*Η μη ανάληψη ευθύνης σημαίνει ότι είμαι τεμπέλης και αδιάφορος; Δεν υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν μπορώ ή δεν θέλω να αναλάβω την εργασία;*

Πάρα πολλές, θα μπορούσα να πω είναι οι περισσότερες. Η αιτία συνήθως είναι πως ο προϊστάμενός μου δεν ξέρει να αναθέτει ανάλογα με την εργασιακή μου ωριμότητα<sup>1</sup>, δεν τηρεί σωστές ανθρώπινες σχέσεις, δεν γνωρίζει πώς να διοικεί<sup>2</sup>, αλλά και δεν εφαρμόζει ηγετικές τεχνικές, όπως η αποτελεσματική ανάθεση, η παρακίνηση, η αναπληροφόρηση και η καθοδήγηση.

*Λορέντζο, το έχω νιώσει αυτό το συναίσθημα της άρνησης ανάληψης ευθύνης, ειδικά στις αναθέσεις που μου έδινε ο παλιός διευθυντής στο ξενοδοχείο. Είχε το σύνδρομο του αρχιλοχία, το οποίο έκρυβε από τα αφεντικά με μια επίπλαστη ευγένεια, μπορώ να πω δουλικότητα. Ήταν απόμακρος, μόνιμα*

<sup>1</sup> Βλ. Η διαχείριση της παραγωγικής ικανότητας, Τετράδιο 9.

<sup>2</sup> Βλ. Η Διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες, Τετράδιο 20.

επιτιμητικός – σε ό,τι και να πετύχαινες, αλλά μεταξύ μας, δεν ήξερε που πάνε τα τέσσερα. Μπορώ να πω ότι και εγώ, ως προϊστάμενος, έχω βιώσει αυτή την κατάσταση της απόμακρης αποδοχής, της άρνησης ανάληψης της ευθύνης από κάποιους υφισταμένους μου. Τώρα πια αντιλαμβάνομαι την αξία των ανθρώπινων σχέσεων και ότι δεν αρκεί να ξέρεις τη δουλειά, αλλά να προσπαθείς συνέχεια να βρίσκεις τον κατάλληλο τρόπο διοίκησης.

Εργασία είπαμε, Γιάννη, και όχι δουλειά! Όλοι μας έχουμε αντιμετωπίσει τέτοιες καταστάσεις, που σημαίνει ότι για να διοικείς αποτελεσματικά απαιτείται να έχεις αξιοποιήσει τις εμπειρίες που έχεις βιώσει, αποδεχόμενος τις αξίες και τις αρχές που προκύπτουν ως συμπεράσματα από αυτές. Η **Ανάληψη Ευθύνης** είναι για μένα ένας τρόπος ζωής – μια αξία, την οποία έχεις ενστερνισθεί ή όχι, κάτι παραπάνω δηλαδή από μια ακόμη χρήσιμη έννοια για να στήσουμε μια σωστή οργανωτική δομή. Χρήσιμη έννοια για την οργάνωση της εργασίας είναι και η **Εξειδίκευση** που απαιτεί κάθε θέση και την οποία ζητούμε από το άτομο που θα καταλάβει τη θέση. Είναι ένα θέμα που θα αναφερθούμε και στον προσδιορισμό και στην περιγραφή των θέσεων εργασίας.

*Ποιες είναι οι άλλες χρήσιμες έννοιες;*

Βασικές έννοιες, εκτός από την ευθύνη και την εξειδίκευση, είναι ο **κοινός Σκοπός** και ο **Έλεγχος**. Ο κοινός σκοπός είναι τόσο αυτονόητος ώστε να μην ασχολούμαστε μαζί του, οπότε (πολλοί από μας και ίσως πάρα πολλές φορές) ξεχνάμε τον σκοπό για τον οποίο εργαζόμαστε και τον οποίον εξυπηρετούμε. Σε πάρα πολλές επιχειρήσεις ξοδεύουν αρκετά χρήματα, για να κάνουν σεμινάρια και να θυμίζουν στους εργαζόμενους ότι έχουν έναν κοινό σκοπό – αποστολή, και ποιος είναι αυτός.

*Κάτι που δεν γίνεται στις υπηρεσίες του Δημοσίου.*

Συ είπας! Τώρα όσον αφορά για τον έλεγχο, αντιλαμβάνεσαι ότι πρέπει να υπάρχει, όπου αντίστοιχα έχει αναληφθεί ευθύνη. Ο έλεγχος προλαμβάνει σφάλματα, υποδεικνύει τρόπους αποφυγής, είναι ένα εργαλείο αναπτυξιακό. Ο έλεγχος στον υπεύθυνο άνθρωπο γίνεται στις ενέργειές του και στις αποφάσεις του και όχι στην προσωπικότητά του.

*Αντιλαμβάνομαι τι θέλεις να πεις. Ο έλεγχος της μορφής: «Έκανες σφάλμα, είσαι ανίκανος!» είναι χαρακτηριστική συμπεριφορά του αρχιλοχία και είναι βασική αιτία ώστε οι υφιστάμενοι να «δουλεύουν» και να μην «εργάζονται». Θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι ο τρόπος ανάθεσης και ελέγχου από την πλευρά του προϊσταμένου οδηγεί αντίστοιχα τον υφιστάμενο σε υπεύθυνη εργασία ή στη λογική: πρέπει να κάνω τη δουλειά που μου ανέθεσαν, γιατί αλλιώς θα έχω **επιπτώσεις**.*

Έχεις απόλυτο δίκαιο. Οι ενδιάμεσοι και τελικοί έλεγχοι διασφαλίζουν το ποιοτικό αποτέλεσμα και ταυτόχρονα είναι σημαντικά εργαλεία εκπαίδευσης, εφ' όσον συνδυάζονται με ορθό τρόπο καθοδήγησης και αναπληροφόρησης. Η πρακτική της τιμωρίας έχει μεγάλη σχέση με τη λογική του αρχιλοχία και σε ελάχιστες περιπτώσεις πετυχαίνει κάποια αλλαγή συμπεριφοράς. Τιμωρώντας τον άνθρωπο, πώς θα του αναπτύξεις την τάση του για υπεύθυνη εργασία;

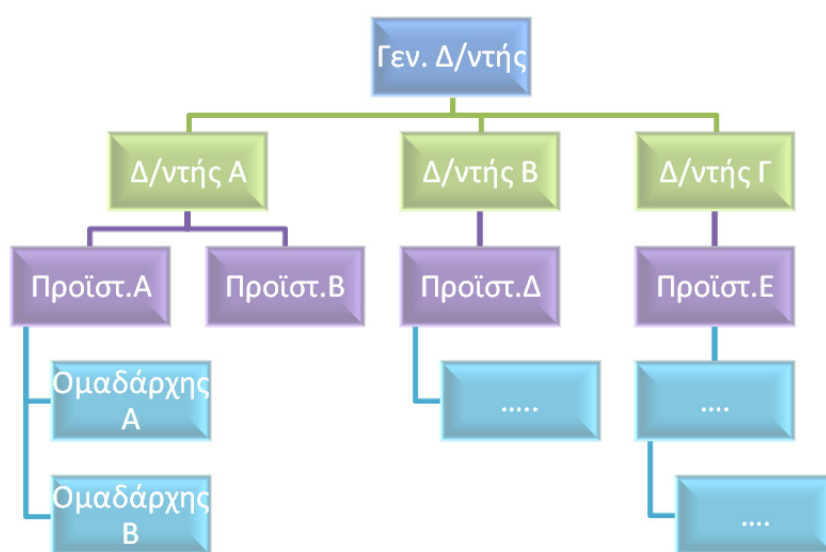
*Και βέβαια, δεν πρέπει ακόμη να ξεχνάμε ότι υπάρχουν πάρα πολλοί εργαζόμενοι που έχουν ενστερνισθεί την ανάληψη της ευθύνης, ως βασική αρχή στη ζωή τους και η τιμωρία και οι φωνές τούς αποθαρρύνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες.*

Ακόμη και στο Δημόσιο!

*Συ είπας!*

## Το Οργανόγραμμα και η Ενότητα Διοίκησης

Ας περάσουμε τώρα, Γιάννη, στο βασικό εργαλείο της οργάνωσης (δομής και λειτουργίας), το **Οργανόγραμμα**. Είναι ένα απλό διάγραμμα που απεικονίζει τις σχέσεις των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Κάθε κουτάκι συμβολίζει μια θέση ευθύνης, την οποία καταλαμβάνει ένας εργαζόμενος και κάθε γραμμή είναι ένας δεσμός εξουσίας, μια γραμμή μεταβίβασης ευθύνης αλλά και λογοδοσίας. Απεικονίζει τη μορφή της ροής των εντολών και του ελέγχου, καθορίζοντας ουσιαστικά τα κανάλια επικοινωνίας και ανταλλαγής των πληροφοριών μεταξύ των ατόμων που έχουν ένα κοινό σκοπό στην οργάνωση που μελετάμε. Συνήθως το οργανόγραμμα έχει μορφή πυραμίδας. Κάθε μέλος της οργάνωσης, κάθε κουτάκι, παίρνει εντολές από τον άμεσως ανώτερό του στην ιεραρχία, και δίνει εντολές (και ελέγχει) σε όσους είναι κάτω από τη δική του ιεραρχική στάθμη και συνδέονται με αυτόν με τους δεσμούς εξουσίας. Τώρα, το κατά πόσο έχει σχέση με την πραγματικότητα είναι άλλο θέμα.



Σχήμα 1

*Τι εννοείς;*

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν κάπου καταχωνιασμένο ένα Οργανόγραμμα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι ισχύει πια, ότι έχουν γίνει δηλαδή οι διορθώσεις που απαιτούνται μετά από τις αναδιαρθρώσεις της διοικητικής δομής ή τις αλλαγές στα καθήκοντα των στελεχών και των εργαζομένων. Το σύνηθες όμως πρόβλημα είναι ότι δεν τηρείται αυτό που είχαμε σχεδιάσει για τον τρόπο της επιθυμητής λειτουργίας, γιατί καταπατούνται οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται η δόμηση του οργανογράμματος.

*Και ποιες είναι αυτές;*

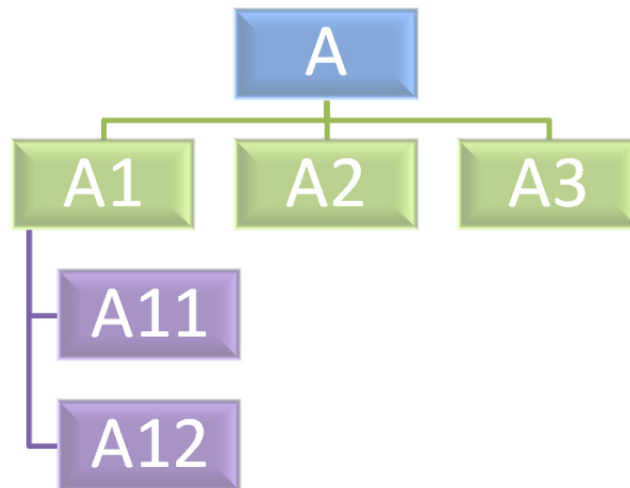
Η πρώτη αρχή που είναι πολύ απλή, είναι η κλασική της **Ενότητας της Διοίκησης**. Μας λέει ότι: «ο κάθε εργαζόμενος αναγνωρίζει μόνο έναν ελέγχοντα». Αντιλαμβάνεσαι ότι είναι πολύ λογική αρχή γιατί μας προφυλάσσει από πολλαπλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες εντολές για την ίδια δραστηριότητα.

*Να υποθέσω ότι ταυτόχρονα επιβάλλει την ύπαρξη ενός (και μόνον) προϊσταμένου, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να ξέρει ότι κάποιος θα ενδιαφερθεί και θα εκτιμήσει την εργασία του, αλλά ταυτόχρονα θα τον στηρίξει με υποδείξεις;*

Ακριβώς. Η συνηθισμένη παράβαση αυτής της αρχής είναι να δίνει εντολές στον εργαζόμενο (A11) κατ'

ευθείαν ο προϊστάμενος του τμήματος (A) αντί του άμεσου επικεφαλής (A1). (Σχ. 2)

Λορέντζο, το έχω δει αυτό το έργο και μπορώ να σου πω ότι ήταν ο βασικός λόγος που αποχώρησα από την προηγούμενη επιχείρηση. Είχα μια ομάδα συντήρησης που «διοικούσα» αποτελεσματικά κατά τη γνώμη μου, αλλά κάθε τόσο επενέβαινε ο προϊστάμενός μου και έδινε κατ' ευθείαν εντολές στους τεχνίτες. Με αυτόν τον τρόπο αχρηστεύεται ο άμεσος επικεφαλής γιατί ο εργαζόμενος, προφανώς, από τους δύο που δίνουν την εντολή, θα ακολουθήσει τις εντολές του ιεραρχικά ανώτερου.



Σχήμα 2

Και σαν συνέπεια έχουμε τη ρήξη μεταξύ του A και του A1. Προσοχή όμως, Γιάννη, η αρχή δεν απαγορεύει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ A και A11. Βεβαίως και σε αυτή την περίπτωση ο A πρέπει να ενημερώνει τον A1 για το τι έχει διαμειφθεί μεταξύ τους (A με τον A11).

Λορέντζο, διακρίνω και την ακόλουθη παράβαση: ο A2 να επεμβαίνει στους ανθρώπους του A1. Συνηθισμένη είναι η περίπτωση όπου ο προϊστάμενος πωλήσεων πιέζει τους εργαζόμενους της αποθήκης για γρήγορη εκτέλεση της παραγγελίας που τον ενδιαφέρει. Αυτή η περίπτωση είναι και η πιο δύσκολη, γιατί για να επιλυθεί η σύγκρουση, πρέπει να επέμβει ο A. Είναι οι λεγόμενες διατμηματικές συγκρούσεις που είναι και οι ισχυρότερες μέσα στην επιχείρηση.

### Εύρος Ελέγχου και Ομοιογένεια Εργασίας

Πραγματικά, συμβαίνει και αυτό γιατί δεν έχουμε προβλέψει να δημιουργηθούν επίσημα κανάλια επικοινωνίας, οι λεγόμενες γέφυρες μεταξύ των τμημάτων, για καλύτερη αποτελεσματικότητα των ομοιόβαθμων εργαζόμενων όπως μεταξύ των A1, A2 και A3. Τέτοιες γέφυρες μπορεί να είναι η καθημερινή συνάντηση με την παρουσία του A για ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων και τεχνογνωσίας.

Αρκεί να μην καταντούν μακρόσυρτα συμβούλια με συζητήσεις σε άσχετα θέματα, στίβος επίδειξης δύναμης και αλληλοκατηγοριών. Θυμάμαι τον Διευθυντή ενός εργοστασίου που έκανε κάθε πρωί μια τέτοια συνάντηση μέσα στο χώρο παραγωγής, κρατώντας μας όλους όρθιους χωρίς τσιγάρο και καφέ για να παραμένουν εστιασμένοι και λακωνικοί!

Εξαιρετική ιδέα. Μια δεύτερη αρχή είναι το **Εύρος Ελέγχου**, που καθορίζει πόσους εργαζόμενους μπορεί να ελέγχει ένας επικεφαλής. Τα παλιά τα χρόνια μαθαίναμε ότι υπάρχει ο μαγικός αριθμός των



7 υφισταμένων, που αυξάνεται όσο πιο απλοϊκή είναι η εργασία ή/και πιο ικανός και έμπειρος είναι ο προϊστάμενος. Άλλα κριτήρια είναι οι προσωπικές σχέσεις εντός της ομάδας, αλλά και η απόσταση του ελέγχοντα από τους εργαζομένους. Μάλιστα στα ανώτερα επίπεδα του οργανογράμματος ο αριθμός αυτός έπρεπε να είναι μικρότερος από 5!

*Να υποθέσω από το ύφος σου ότι η αρχή αυτή αναφέρεται στα βιβλία, αλλά έχει πολύ μικρή αξία σήμερα με τους νέους τρόπους επικοινωνίας και την πολύ καλύτερη κατάρτιση των στελεχών;*

Πολύ σωστά, Γιάννη, αυτή η αρχή έχει αντικατασταθεί από την εμπειρία και τη λογική των συνεχών δοκιμών και επεμβάσεων στο οργανόγραμμα. Αρκεί αυτές οι αλλαγές να ανακοινώνονται άμεσα στους ενδιαφερόμενους, να εφαρμόζονται, και κάποιος από τους πολύ ψηλά στην ιεραρχία να παρακολουθεί την εφαρμογή και να επεμβαίνει σε περιπτώσεις που παρουσιάζονται προβλήματα. Το σίγουρο είναι ότι κάθε επικεφαλής, κάθε διαφορετικής εργασίας, έχει κάποιο όριο στα άτομα που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά, χωρίς να καταφεύγει στο **ηρωικό μάνατζμεντ**.

*Βλέπω στις σημειώσεις μου ότι ο Δάσκαλος μας μίλησε στο σημείο αυτό για «ρηχές δομές», αλλά κάτι μου έχει ξεφύγει.*

Όταν το εύρος ελέγχου είναι πολύ μικρό, χρειάζεσαι πολλούς προϊσταμένους και επομένως και περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Αντίθετα, όταν είναι μεγάλο, οι επικεφαλής είναι λίγοι και η όλη οργανωτική δομή είναι «ρηχή ή πλατιά». Στην αρχαία Ρώμη, ο εκατόνταρχος ήλεγχε 10 δέκαρχους και ο καθένας τους 10 στρατιώτες. Αν σε αυτό το παράδειγμα, το εύρος ελέγχου ήταν 5 αντί 10, θα χρειαζόμασταν 20 «πεντάρχους», 4 επικεφαλής αυτών, ας τους ονομάσουμε «εικοσιπένταρχους» και τέλος τον εκατόνταρχο.

*Καταλήγουμε δηλαδή με 25 συνολικά επικεφαλής αντί 11 (μαζί με τον εκατόνταρχο) και με ένα πρόσθετο ιεραρχικό επίπεδο! Είναι αυτό που λέγαμε: too many chiefs, no Indians.*

Εκτός από τους πολλούς αρχηγούς, τι άλλα μειονεκτήματα διακρίνεις;

*Μα, νομίζω, Λορέντζο, ότι η επικοινωνία θα γίνεται πιο αργά, με περισσότερες πιθανότητες να αλλοιώνεται το μήνυμα, λόγω των πολλών ενδιάμεσων και, βέβαια, πιο στενό μαρκάρισμα των υφισταμένων, με αποτέλεσμα την αργή ανάπτυξή τους. Η άλλη αρχή ποια είναι;*

Η τρίτη αρχή μας λέει ότι οι κατακόρυφες υποδιαιρέσεις του οργανογράμματος πρέπει να υπηρετούν την **Ομοιογένεια της Εργασίας**. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται η τμηματοποίηση της εργασίας κατά λειτουργία ή κατά προϊόν ή υπηρεσία. Μια κατακόρυφη υποδιαίρεση μπορεί να είναι η εκτέλεση των παραγγελιών των πελατών με έναν Διευθυντή στην κορυφή και από κάτω τρεις υποδιαιρέσεις - αυτές της λήψης και επεξεργασίας των Παραγγελιών, της Αποθήκης και της Διανομής. Η Αποθήκη μπορεί να έχει δύο υποδιαιρέσεις: αυτή των παραλαβών και την άλλη της προετοιμασίας των παραγγελιών. Στην περίπτωση της τμηματοποίησης κατά προϊόν, μπορεί να έχουμε σε μια αντιπροσωπεία ένα τμήμα που ασχολείται με νευρολογικά φάρμακα και ένα άλλο με δερματολογικά. Ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, αλλά και με τους στόχους της, καθορίζονται και οι θέσεις που είναι αμφισβητούμενες. Για παράδειγμα, ο έλεγχος πιστώσεων των πελατών ανήκει στις Πωλήσεις ή στο Λογιστήριο;

*Λορέντζο, θυμάμαι ότι ο καθηγητής στο Πολυτεχνείο μας είχε τονίσει τη λογική: να ανήκει σε άλλη Διεύθυνση ή υποδιαίρεση του οργανογράμματος ο έλεγχων από τον ελεγχόμενο, όπως για παράδειγμα η διασφάλιση ποιότητας από την παραγωγή. Καλό θα είναι, επομένως, ο έλεγχος πιστώσεων να μην ανήκει στις πωλήσεις, ώστε να εξασφαλίζει ότι δεν θα παραβαίνει κανείς πωλητής τα όρια των πιστώσεων, στην προσπάθειά του να φορτώσει περισσότερο εμπόρευμα και, ταυτόχρονα, κάποιος άλλος θα εξασκεί την πίεση στους πωλητές (και στους πελάτες) για τις εισπράξεις.*



Θα μπορούσα να πω ότι η πλήρης ανεξαρτησία του ελέγχοντος από τον ελεγχόμενο είναι μια ακόμη αρχή που πρέπει να ακολουθούμε με πολύ περίσκεψη, γιατί μια **πρακτική αρχή** που δεν αναφέρεται στα βιβλία υποστηρίζει: κρατάτε το οργανόγραμμα και επομένως και τις εργασιακές επικοινωνίες απλές.

*Λορέντζο, κατά πόσο τηρούμε την αρχή της Ομοιογένειας της Εργασίας, όταν υποστηρίζουμε ότι είναι αναγκαίο, για μια παροχή υπηρεσιών υψηλής στάθμης ποιότητας, ένας εργαζόμενος να εξυπηρετεί τον πελάτη από την αναγνώριση της ανάγκης του μέχρι την εκπλήρωσή της; Δεν ξεχνώ ότι αυτές οι αρχές έχουν τις ρίζες τους στη βιομηχανική παραγωγή. Όμως, ακόμη και στη βιομηχανία, έχουμε αρνηθεί την απόλυτη ομοιογένεια της εργασίας, ότι δηλαδή κάθε εργαζόμενος πρέπει να κάνει έναν πολύ περιορισμένο αριθμό εργασιών, που αντίστοιχα οδηγεί στη μονοτονία και την πτώση της απόδοσης.*

Γιάννη, έχεις δίκαιο, στο οργανόγραμμα, ομοιογένεια δεν σημαίνει ότι μαζεύω όλες τις θέσεις που κάνουν την ίδια εργασία, π.χ. όλες τις γραμματείς (αν και παλιότερα είχαμε τέτοιες περιπτώσεις), ή όλους τους προϊστάμενους. Μπορώ να ερμηνεύσω το ποιες θέσεις θεωρούνται ομοιογενείς και με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι όσες υπηρετούν ένα κοινό στόχο, έχουν συγγενικές ικανότητες αλλά και καθήκοντα, απευθύνονται σε ομοειδείς πελάτες ή, στην περίπτωση της βιομηχανίας, σε ένα επόμενο τμήμα – πελάτη ή και, τέλος, όσοι ευρίσκονται συνεργαζόμενοι σε ένα απομακρυσμένο σημείο, όπως για παράδειγμα σ' ένα υποκατάστημα. Έτσι, στη σύγχρονη βιομηχανία, παρατηρούμε εξαιρετικά επιτυχημένες εφαρμογές, ομοιογένειας του στόχου, των βασικών κατεργασιών ή και της βασικής μορφής των εξαρτημάτων που παράγονται, όπου ομάδες χειριστών εργαλειομηχανών, τεχνιτών, διακινητών υλικού, βοηθητικών εργατών, μαθητευομένων, μαζί με τον προϊστάμενο, αποτελούν ένα αυτόνομο παραγωγικό κύτταρο. Ένα κύτταρο που προγραμματίζει, ελέγχει και λύνει τα προβλήματά του, υπηρετώντας το επιχειρησιακό πρόγραμμα. Και που βέβαια με πρώτη ματιά παραβαίνει τον κανόνα της ομοιογένειας της εργασίας!

*Αυτό το τελευταίο παράδειγμα του group technology, με οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διαίρεση ή τμηματοποίηση, όπως λέτε εσείς οι ώριμοι, θα μπορούσε να γίνεται με βάση τις λειτουργίες, όπως η συσκευασία των χυμών ή η συντήρηση των μηχανών σε μια βιομηχανία τροφίμων, ή με βάση τα προϊόντα, π.χ. η παραγωγή γλυκών κουταλιού ή η παραγωγή χαλβά και τέλος με βάση την ολοκληρωμένη διεργασία, όπως η εξυπηρέτηση κάθε ενός πελάτη από την αρχή ως το τέλος, κάτι που κάνει για παράδειγμα μόνος του (σε αντίθεση με το group technology) ο κλασικός μπάρμαν. Υποδέχεται τον πελάτη, τον συμβουλεύει, παίρνει την παραγγελία, σερβίρει, ακούει τα προβλήματα του πελάτη που έχει με τη γυναίκα του, πληρώνεται, αποχαιρετά, μαζεύει, πλένει τα ποτήρια. Σκέπτομαι και μια άλλη περίπτωση παράβασης την οποία συναντούμε στα τμήματα του στρατού, που υπηρετούν σύνθετες, δύσκολες αποστολές, όπως οι μονάδες των ΛΟΚ. Λορέντζο, κάπως έτσι δεν εργάζονται και τα μικρά συνεργεία των υπερβολάβων τεχνιτών, μαραγκών κλπ. στην πατρίδα μας;*

## **Η μεταβίβαση της Ευθύνης και της Εξουσίας**

Τώρα, μη συγκρίνεις το group technology με τον τρόπο που δουλεύει ο Γιάννης ο σιδεράς με τον γιό και τον ανεψιό του. Ας δούμε και την τέταρτη, ίσως την πιο σημαντική, την αρχή της **Μεταβίβασης της Ευθύνης και της Εξουσίας**. Μια αρχή που συχνά την παραβαίνουμε, λίγο-πολύ όλοι, δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης και υπονομεύοντας το καλό εργασιακό κλίμα. Η αρχή διευκρινίζει τον τρόπο που αναθέτει και κατανέμει την εργασία ο κάθε επικεφαλής, όπως ο γενικός Διευθυντής ή κάποιος προϊστάμενος, καθώς και τον τρόπο που μεταβιβάζει την ευθύνη και την εξουσία, ώστε όλοι να εκτελούν μέρος της εργασίας και τελικά να υπηρετείται ο γενικός στόχος.

*Τι εννοείς;*

Γιάννη, για κάθε έργο, δράση, λειτουργία, ο επικεφαλής της επί μέρους πυραμίδας, της κατακόρυφης υποδιαίρεσης, έστω ο Α, κρατά ένα πολύ μικρό μέρος της εργασίας, για παράδειγμα την τελική αναφορά στον προϊστάμενό του, και το υπόλοιπο το κατανέμει στους άμεσα υφιστάμενούς του Α1, Α2, Α3, ... Αυτοί πάλι κρατούν ένα μέρος για τον εαυτό τους, για παράδειγμα τον τελικό έλεγχο του κάθε τμήματος του έργου, και το υπόλοιπο το κατανέμουν στα μέλη της ομάδας τους, ο Α1 στους Α11, Α12, Α13, ... ο Α2 στους Α21, Α22, Α23, ... κλπ. Με τον ίδιο τρόπο μεταβιβάζεται και το μέρος της **Ευθύνης** που φέρει ο Α προς τους υφιστάμενους, αλλά και η **Εξουσία** που διαθέτει, ώστε και αυτοί, να αξιοποιήσουν σε κάθε στάδιο τους πόρους της επιχείρησης κατάλληλα, για να γίνει τελικά το έργο.

Αντιλαμβάνομαι ότι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, πρέπει η Κατανομή της Εργασίας και η Μεταβίβαση της Ευθύνης να πληρούν τις ακόλουθες ιδιότητες:

- *Να είναι σαφής η κατανομή, ώστε να γίνεται αντιληπτό το εύρος της εργασίας και οι υποχρεώσεις του καθενός. Σε περίπτωση που δεν γίνεται με σαφή τρόπο, θα έχουμε αντίστοιχα το φαινόμενο να μην ασχολείται κανείς με τα δύσκολα, να μην φέρει κανείς την ευθύνη και να έχουμε ενασχόληση όλων με τα εύκολα.*
- *Να είναι σύμμετρη, ανάλογη δηλαδή με τις δυνατότητες του κάθε τμήματος και του καθενός εργαζόμενου.*

Ακριβώς. Το στοιχείο της ευθύνης είναι σημαντικό στοιχείο της Οργάνωσης, το οποίο ουσιαστικά καθορίζει και την ποιότητα του προϊστάμενου. Είμαι υπεύθυνος για κάποια λειτουργία, ή για κάποιο τμήμα μιας διεργασίας και κατανέμω την ευθύνη στους συνεργάτες μου, αλλά τελικά εγώ είμαι υπεύθυνος για το αποτέλεσμα. **Η Ευθύνη μεταβιβάζεται αλλά δεν εκχωρείται!** Εξακολουθείς να είσαι εσύ **υπεύθυνος για το σύνολο του έργου** που σου ζήτησαν και που κάποιο τμήμα ίσως έκανες εσύ και κάποια άλλα τμήματα του έργου έκαναν οι υφιστάμενοί σου, γιατί εσύ τους μεταβίβασες κάποια κομμάτια της ευθύνης από αυτήν που σου μεταβίβασαν εσένα. Δεν ισχύει το κλασικό δημοσιοϋπαλληλίστικο: *εγώ του το είπα (δηλαδή η ευθύνη τώρα είναι δική του)*. Ένας καλός μου δάσκαλος έλεγε ότι ο πραγματικός προϊστάμενος, ο επικεφαλής σε οποιαδήποτε βαθμίδα ιεραρχίας, είναι αυτός που τον βρίζουν για λάθη άλλων, των υφισταμένων του... Και ένας θαυμάσιος αξιωματικός μου στο στρατό έλεγε ότι ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος ή υπόλογος για ότι κάνει, αλλά επίσης και για ότι παραλείπει να κάνει.

*Λορέντζο, τώρα που την ανέφερες, η λέξη **υπόλογος** είναι από τις πιο σπάνια χρησιμοποιούμενες λέξεις. Πολύ λίγοι Έλληνες αντιλαμβάνονται το νόημά της. Αναλαμβάνω ένα έργο, αποδέχομαι την ευθύνη και είμαι υπόλογος στον αναθέτοντα να το φέρω σε πέρας. Άρα, στο τέλος πρέπει να αναλογισθώ τις επιτυχίες μου και τις τυχόν επιπτώσεις από τα σφάλματά μου, να δώσω απολογισμό για το αποτέλεσμα, το κόστος και τον χρόνο που ανάλωσα, να αποδεχθώ τις παρατηρήσεις και να συμμορφωθώ με τις υποδείξεις του αναθέσαντα την εργασία. Αυτό σημαίνει αναλαμβάνω την ευθύνη...*

Γιάννη, όπως εργάζονται και αναλαμβάνουν την ευθύνη οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση!

*Τόση ώρα διερωτόμουν πότε θα ψέξεις τη δημόσια διοίκηση. Αλλά πράγματι, ο τρόπος που γίνεται η διασπορά και η μη ανάληψη της ευθύνης στο Δημόσιο είναι εκπληκτικός.*

Το εκπληκτικό είναι ότι η ασχετοσύνη των πολιτικών και των συμβούλων τους είναι τόση που έχει νομοθετηθεί αυτή η αποφυγή της ευθύνης. Δεν είμαι σίγουρος αν είναι άγνοια ή συμφέρον, για να καλύπτονται όλοι και να επιπλέουν οι ημέτεροι και οι βλάκες (που συνήθως συμπίπτουν). Τελικά,

την πληρώνουν οι εργατικοί και οι συνεπείς, οι οποίοι όμως από φόβο δεν ξεσηκώνονται και δεν καταγγέλλουν την όλη κατάσταση. Πάρε παράδειγμα τις αποσπάσεις. Χιλιάδες ημέτεροι παίρνουν αποσπάσεις. Σε ποιον δίνουν λόγο; Ποιος ασχολείται μαζί τους; Στις αποσπάσεις, όλοι γνωρίζουμε ότι ο εργαζόμενος είναι ανεξέλεγκτος, κανείς δεν ασχολείται μαζί του, ακόμα ούτε και αν εμφανίζεται στην εργασία του. Το πιο τρελό είναι ότι τον πληρώνει η παλιά του υπηρεσία, χωρίς να ξέρει αν υπάρχει, πού υπάρχει, αν, τελικά, αξίζει να τον πληρώνει...

*Λίγο πολύ το ίδιο γίνεται και με τους έκτακτους, που συνήθως είναι χαμηλών προσόντων και η θέση είναι προθάλαμος για μονιμοποίηση.*

## Η σημασία του Οργανογράμματος

Γιάννη, κάτι ακόμη. Η οργανωτική αρχή μεταβίβασης της ευθύνης, αλλά και της εξουσίας, είναι αναγκαία για δύο λόγους, εξ ίσου σημαντικούς. Βραχυπρόθεσμα για να αποφεύγεται ο **συγκεντρωτισμός** και η συσσώρευση εργασιών που πρέπει να γίνουν και συνεχώς αναβάλλονται γιατί δεν υπάρχει χρόνος. Ο επικεφαλής κάνει ηρωικές προσπάθειες, του βγαίνει η ψυχή, παραπονιέται ότι δεν τον βοηθούν ή ότι του έχουν δώσει όλους τους άσχετους, αλλά συνήθως το πρόβλημα είναι ότι δεν αναθέτει.

*Είναι η κλασική δικαιολογία: «μέχρι να το πω και μετά να το ελέγξω θα νυχτώσει. Άσε, το κάνω μόνος μου».*

Μεσοπρόθεσμα, η μεταβίβαση της ευθύνης είναι το κύριο εργαλείο για την αντιμετώπιση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και της αγοράς. Οι αλλαγές γίνονται στις παρυφές της επιχείρησης και τις αντιμετωπίζουν τα χαμηλά επίπεδα της πυραμίδας. Άρα, πρέπει να ξέρουν και να μπορούν να αποφασίζουν αποτελεσματικά. Ταυτόχρονα, επιταχύνει την **ανάπτυξη** των ανθρώπων της επιχείρησης. Η ανάθεση είναι βασικό εργαλείο εκπαίδευσης στις τεχνικές της διοίκησης, αλλά και στην ενσωμάτωση στη συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου των αξιών της επιχείρησης.

*Λορέντζο, έχω πέσει στην παγίδα του ηρωικού μανάτζμεντ και ξέρω. Το κακό είναι ότι τρέχεις, εργάζεσαι ασταμάτητα, τα παίρνεις όλα επάνω σου γιατί «μόνο εσύ μπορείς, οι άλλοι είναι άσχετοι», δεν προλαβαίνεις να αναθέσεις και γενικά να διοικήσεις. Αισθάνεσαι κάθε μέρα ότι σκοτώνεσαι στο πεδίο της μάχης, θυσιάζεις την προσωπική σου ζωή, αλλά συνηθίζεις και αρχίζει να σου αρέσει. Ζεις σε μια καθοδική σπείρα, είναι σαν τις ουσίες που δεν μπορείς να ξεφύγεις και που σε οδηγούν σε δρόμους αναποτελεσματικότητας.*

Πολύ λυρική η περιγραφή σου, θα έλεγα συγκινητική, αλλά και πολύ ρεαλιστική. Η υπακοή στα κελεύσματα της Οργάνωσης της Εργασίας είναι αναγκαία και για σένα (προσωπική ζωή και καριέρα) και για τους συνεργάτες σου και για την επιχείρηση. Το κακό είναι ότι, γενικά, δεν έχουμε μάθει να εργαζόμαστε με ιεραρχικές δομές. Δεν μάθαμε να διοικούμε άλλους γιατί δεν διοικηθήκαμε και εμείς ποτέ σωστά. Ακόμη και στο Στρατό, που θα μπορούσε να αποτελέσει ένα καλό σχολείο, μαθαίνεις μόνο πώς να ξεγελάς την ιεραρχία. Η πειθαρχία είναι συνώνυμη με την καταπίεση και αφού «του Έλληνας ο τράχηλος ζυγό δεν υποφέρει», η καταστροφή της ιεραρχίας, η ανυπακοή, γίνονται βασικοί στόχοι και η μεταβίβαση ευθύνης και εξουσίας, καθώς και η έννοια του είμαι υπόλογος, δεν μετράνε, δεν διδάσκονται, δεν εφαρμόζονται.

*Κληρονομιά από τα χρόνια του Τουρκικού Ζυγού και της χαμένης Αναγέννησης. Μέχρι και την εποχή της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας υπήρχαν ιεραρχίες, ο Μέγας Αλέξανδρος με τους στρατηγούς του, οι*

*αυτοκράτορες με τους οργανωμένους στρατούς και τους δημόσιους υπαλλήλους που διοικούσαν όλη την αυτοκρατορία. Πάρε για παράδειγμα την Εκκλησία και τα μοναστήρια τα οποία έχουν αυστηρή ιεραρχία και τα οποία μέχρι σήμερα λειτουργούν και είναι αποδοτικά.*

Γιάννη, εργασθήκαμε και μάθαμε με μικρές ομάδες σε εξαιρετικά ρηχές δομές, με τη λογική των αρματολών και των κλεφτών που ο καθένας είχε και ένα φουστάτο. Θέλουμε να είμαστε όλοι αρχηγοί και δεν συνεργαζόμαστε μεταξύ μας. Δεν σου κάνει εντύπωση ότι είχαμε τόσους πολλούς ήρωες στην Ελληνική Επανάσταση και που όλοι τους ήταν «οπλαρχηγοί»; Πράγματι το μεγάλο θέλει οργάνωση, αλλά και αντίστοιχα είναι πολύ πιο αποτελεσματικό (αν διοικείται σωστά). Συνηθίσαμε σε δομές των δύο το πολύ επιπέδων που είναι «ενός ανδρός αρχή». Βέβαια οι ρηχές δομές είναι ευέλικτες. Τόσο ευέλικτες που σχηματίζονται αλλά και διαλύονται πολύ εύκολα (παράδειγμα τα κόμματα).

*Όμως, Λορέντζο, παρακολούθησα πρόσφατα ένα σεμινάριο για την Καινοτομία. Περνά πολύ πιο εύκολα κάθε ιδέα στο επίπεδο απόφασης, όταν η ιεραρχία είναι ρηχή, όπως στις οικογενειακές επιχειρήσεις.*

Εφ' όσον ισχύει μια βασική αρχή...

*Και άλλη βασική αρχή; Μα πόσες είναι οι βασικές και πόσες οι μη βασικές...*

Γιάννη, μη με δουλεύεις. Έστω, ας μην το ονομάσουμε αρχή. Ένας σημαντικός όρος στην αποδοχή της καινοτομίας είναι να ισχύει το πνεύμα της **Επιτρεπτικότητας**, να μπορείς δηλαδή, να πεις την ιδέα σου και να είναι καλοδεχούμενη και να συζητείται. Στη ρηχή ιεραρχία, όταν ισχύει αυτός ο όρος, ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να «πετάξει» μια ιδέα που φτάνει στα επάνω επίπεδα εύκολα. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αν ισχύει η επιτρεπτικότητα, κάτι τέτοιο μπορεί να είναι ακόμη πιο εύκολο και να γίνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, γιατί το μέλος της οικογένειας, εκτός από τα επιχειρησιακά θέματα, έχει και πολλές ευκαιρίες να τη συζητήσει, σε στιγμές οικογενειακές με αυτόν που παίρνει τις αποφάσεις. Άρα η ιδέα ωριμάζει και μπορεί να εφαρμοσθεί πιο γρήγορα.

*Αυτό μας είπαν και στο σεμινάριο. Μάλιστα, για όλες τις επιχειρήσεις πρέπει να εκπαιδεύεις την ομάδα: Προχώρα σε μικρές αλλαγές μετά από προτάσεις των εργαζομένων, ακόμη και αν δεν φέρουν σημαντικό αποτέλεσμα, ώστε να καλλιεργείται το πνεύμα της Καινοτομίας και της Επιτρεπτικότητας. Στις μεγάλες καινοτομικές εταιρίες, το πνεύμα αυτό καλλιεργείται έντονα και αποτελεί βασικό στοιχείο της κουλτούρας της επιχείρησης. Ειδικά στο IT, η αποτυχία στο βιογραφικό σου μετρά γιατί δείχνει ότι, τουλάχιστον, προσπάθησες κάτι να αλλάξεις...*

## **Ανάλυση ρόλων – Προσδιορισμός / περιγραφή θέσεων εργασίας**

Ας δούμε τώρα τις λεπτομέρειες σχηματοποίησης του Οργανογράμματος. Η σημαντικότερη είναι η ανάλυση ρόλων. Χρειαζόμαστε, για παράδειγμα, μια θέση στην οποία ο κατέχων θα παίζει τον ρόλο του προϊστάμενου της Αποθήκης; Μήπως η Αποθήκη είναι πολύ μικρή και μπορεί να εκπληρώνει και τον ρόλο του υπεύθυνου του Γραφείου Κίνησης, να κανονίζει δηλαδή τα καθημερινά δρομολόγια των αυτοκινήτων που κάνουν τις παραδόσεις των παραγγελιών; Και σε ποιον λογοδοτεί; Στον διευθυντή πωλήσεων ή στη διεύθυνση του εργοστασίου;

*Υπάρχουν κανόνες Λορέντζο;*

Ένας και μοναδικός. Η εκπλήρωση του στόχου της επιχείρησης. Η ανάγκη για γρήγορη απόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, επιτάσσουν την ένταξή του στις πωλήσεις. Αντίθετα, η ανάγκη για καλύτερο

προγραμματισμό της παραγωγής, με βάση τα αποθέματα, στην παραγωγή.

*Φοβάμαι ότι σημαντικό στοιχείο στη λήψη μιας απόφασης είναι η δύναμη και η επιρροή που έχει κάθε διευθυντής και που πολλές φορές υπερβαίνει τη λογική της εκπλήρωσης του στόχου προκαλώντας σημαντική ζημιά στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.*

Γιάννη δεν έχεις άδικο. Στις περισσότερες περιπτώσεις η όλη επιχείρηση Καθορισμού Ρόλων και Ένταξη της Θέσης στο Οργανόγραμμα γίνεται με τη λογική «δοκιμή και λάθος – trial and error». Συνήθως, αυτές τις ενέργειες τις ονομάζουμε Αναδιοργάνωση. Να μη ξεχνάμε ότι στην ανάλυση ρόλων μπαίνουν και τα «μαλακά – soft» χαρακτηριστικά από τις απαιτούμενες ικανότητες των εργαζομένων, κυρίως στις υπηρεσίες. Ο ρόλος για παράδειγμα μπορεί να απαιτεί την επίλυση των προβλημάτων και των διαμαρτυριών των πελατών, την κατανομή των πελατών στους εξυπηρετητές ανάλογα με την περίπτωση κλπ. Τώρα όσον αφορά στην **Εξειδίκευση** που απαιτείται από τη θέση, διακρίνουμε την **Οριζόντια** και την **Κάθετη** εξειδίκευση.

*Ο Δάσκαλος μας ανέφερε ότι η Οριζόντια αφορά στο εύρος των καθηκόντων του εργαζόμενου. Όταν λέμε υψηλή Οριζόντια Εξειδίκευση μιας θέσης, εννοούμε ότι ο εργαζόμενος οφείλει να κάνει ομοιογενή και επαναλαμβανόμενη εργασία από πολύ περιορισμένη σε ποικιλία ενέργειες, το κλασικό μοντέλο της κλασικής βιομηχανικής παραγωγής. Σου θυμίζω την ταινία με τον Τσάπλιν «Μοντέρνοι καιροί». Από την άλλη πλευρά η Κάθετη Εξειδίκευση αφορά στην ευχέρεια και το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που έχει ο εργαζόμενος. Στις θέσεις με υψηλή κάθετη εξειδίκευση οι εργαζόμενοι έχουν ελάχιστη δυνατότητα αυτενέργειας και δυνατότητα λήψης απόφασης.*

Η εξειδίκευση αξιοποιεί την ποικιλία των ικανοτήτων των εργαζομένων. Κάπου χρειαζόμαστε ανεπτυγμένες ικανότητες και κάπου χαμηλότερου επιπέδου. Αν όλοι ασχολούνται με όλα τα βήματα μιας διεργασίας θα πρέπει να εκτελούν απαιτητικές σε ικανότητες εργασίες, αλλά ταυτόχρονα και απλές. Άρα, θα έχουμε υψηλό κόστος εργατικού χωρίς να χρειάζεται. Όπως συζητήσαμε και στην αρχή της Ομοιογένειας της Εργασίας, η υψηλή οριζόντια και κάθετη εξειδίκευση απαιτείται μόνο από θέσεις απλής εργασίας, κάτι που σήμερα ακόμη και σε βιομηχανικό επίπεδο αποφεύγεται, όταν επιδιώκουμε την ποιότητα. Μη ξεχνάς ότι η ενασχόληση με εργασίες χαμηλών απαιτήσεων σε ικανότητες οδηγεί σε ανία, στρες, κούραση κλπ.

*Λορέντζο, φαίνεται πολύ λογικό και πολύ περισσότερο στις υπηρεσίες. Τώρα, σε ό,τι αφορά στον προσδιορισμό των θέσεων, πιστεύω ότι εξαρτάται από την απόφαση που θα πάρουμε για τον τρόπο διαίρεσης της εργασίας, όπως αναφέραμε προηγουμένως. Τελικά καταλήγουμε στην περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description) που όπως μας είπε ο δάσκαλος, πρέπει να περιλαμβάνει:*

1. Τους τίτλους της θέσης που περιγράφουμε, της θέσης του προϊσταμένου, των θέσεων που θα συνεργάζεται και των θέσεων των υφισταμένων.
2. Τα ονόματα όσων κατέχουν τις παραπάνω θέσεις.
3. Την αποστολή και γενικό σκοπό – λόγο ύπαρξης της θέσης.
4. Τις κύριες υπευθυνότητες και τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης.
5. Τις απαιτήσεις, σε προσόντα (γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες) του κατόχου για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης.
6. Τα πρότυπα απόδοσης της θέσης.



Γιάννη, το πρόβλημα είναι ότι πολλές φορές η τυπικότητα αυτή, που προκύπτει από τον προσδιορισμό του ρόλου και την πλήρη και πολύ συγκεκριμένη περιγραφή της θέσης, γίνεται θηλιά στο λαιμό της ευελιξίας της εταιρείας και, μάλιστα, όσο περισσότερο απευθύνεται σε γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές.

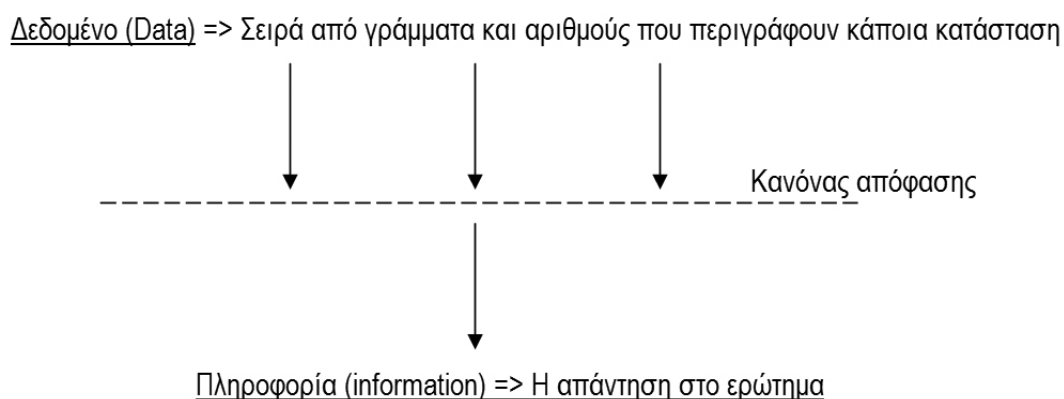
*Ο προσδιορισμός των θέσεων έχει να κάνει βέβαια και με τον αριθμό των εργαζομένων που χρειάζονται για να εκτελεσθεί το σύνολο των εργασιών στον χρόνο που έχει προγραμματισθεί. Η περιγραφή της θέσης αντίστοιχα, εξαρτάται από την ανάλυση των ενεργειών και δράσεων που πρέπει να γίνονται σε κάθε θέση. Εξαρτάται, επίσης, από το ποιος είναι ο εσωτερικός προμηθευτής, αλλά και ο πελάτης (εσωτερικός ή τελικός) της υπηρεσίας ή του προϊόντος της θέσης.*

## Οργανόγραμμα και Επικοινωνίες

Πολύ σωστά. Βασικό ζητούμενο στη σχηματοποίηση ενός Οργανογράμματος είναι και η εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και με τον προϊστάμενό τους, αλλά και μεταξύ των στελεχών. Εκτός από το ποιος είναι ο προϊστάμενος και οι υπευθυνότητές του, είναι σημαντικό να προβλέπονται και οι γραμμές επικοινωνίας της θέσης. Τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης εξαρτώνται από το επίπεδο των ανθρώπων της, αλλά και από τον τρόπο συνεργασίας των στελεχών της σε όλα τα επίπεδα.

*Λορέντζο, όταν λες Επικοινωνίες, προφανώς εννοείς το μοίρασμα των Δεδομένων, των Στοιχείων και την ανταλλαγή Πληροφοριών. Αλήθεια, κάποτε μου είχες ορίσει αυτά τα δύο στοιχεία επικοινωνίας με κάπως πρωτότυπο τρόπο.*

**Δεδομένα**, Γιάννη, ονομάζονται τα πρωτογενή στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας υπό μορφή αριθμών ή λέξεων που περιγράφουν μία κατάσταση. Είναι κατά συνθήκη ακριβή ή μη ακριβή με βάση τη μέθοδο και τον μηχανισμό συλλογής και απεικόνισης. **Πληροφορία** είναι το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των δεδομένων με βάση κάποιο **Κανόνα Απόφασης**, π.χ. Πρωτογενή στοιχεία (δεδομένα) που συλλέγονται σε κάποια έρευνα μετά την στατιστική τους επεξεργασία γίνονται πληροφορίες. Ανάλογα με το πόσο ο Κανόνας Απόφασης είναι ή όχι κατάλληλος για την περίπτωση, μας δίνει αντίστοιχα αξιόπιστες ή μη Πληροφορίες. (Σχ. 3)



Σχ. 3: Η επικοινωνία στην οργάνωση

*Τι εννοείς με την αοριστία «κατάλληλος» Κανόνας Απόφασης;*

Έχεις δίκαιο. Όταν μιλάμε για πρακτική χρήση των Λειτουργιών, η χρήση του όρου «κατάλληλος» μας



οδηγεί σε αοριστίες.

*Συνεπώς, Λορέντζο, για να κάνω και ένα λογοπαίγνιο, είναι «κατάλληλος» για τις συζητήσεις μας, τις οποίες μέχρι τώρα κρατήσαμε σε επίπεδο πρακτικό και προσγειωμένο. Τι θέλεις να πεις ακριβώς;*

Θέλω να τονίσω δύο πράγματα. Ο Κανόνας Απόφασης να έχει κατ' αρχήν μια δοκιμασμένη μέθοδο επεξεργασίας με αποδεκτό επίπεδο σφάλματος και να οδηγεί αποδεδειγμένα σε μη αμφισβητήσιμα αποτελέσματα. Το δεύτερο είναι συνήθως πιο δύσκολο, να είναι ανεξάρτητος ο Κανόνας από τις εμπειρίες και τις προτιμήσεις του αξιολογητή.

*Γιατί είναι πιο δύσκολο;*

Συνήθως ο Κανόνας Απόφασης είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τα νοητικά πρότυπα, τις αξίες, τις προκαταλήψεις, καθώς και με τον τρόπο σκέψης του αξιολογητή των δεδομένων και των πληροφοριών που πήρε από τους άλλους. Τέλος ο «κατάλληλος» Κανόνας Απόφασης πρέπει να υπηρετεί τον στόχο της Πληροφόρησης, να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κατάστασης, να είναι ευαίσθητος στην ερμηνεία των μεταβολών και να δίνει περιθώρια διερεύνησης των αποτελεσμάτων σε ακραίες καταστάσεις.

*Ο Δάσκαλος μας είχε πει κάποτε ότι **Πληροφορία ονομάζουμε την απάντηση στο ερώτημα!***

Εξαιρετικός ορισμός. Αντιλαμβάνεσαι, λοιπόν, ότι σε μια επιχείρηση, το κόστος που υπολογίζεται από το λογιστήριο, για τον στόχο κάλυψης των φορολογικών υποχρεώσεων, δεν αποτελεί αξιόπιστη πληροφορία, ώστε να χρησιμοποιηθεί στην επίλυση προβλημάτων της παραγωγής. Τα τελευταία αφορούν στην ανακατανομή πόρων, ή στον προγραμματισμό εργασιών σε διάφορα κέντρα επεξεργασίας και το λογιστικό κόστος δεν λαμβάνει υπόψη τη στένωση (bottleneck) που εμφανίζεται σε κάθε διαφορετικό παραγωγικό μίγμα (product mix).

*Το ίδιο συμβαίνει και με το γενικό προϋπολογιστικό κόστος των προϊόντων που έχει στηριχθεί σε κάποια, κατά συνθήκη ιδεατή, μακροπρόθεσμη φόρτιση του εξοπλισμού, αντίστοιχη κατανομή των γενικών εξόδων και, βέβαια, την παραδοχή ότι τα εργατικά είναι αναλογικές δαπάνες.*

Το πρόβλημα, Γιάννη, με την **αξιοπιστία της Πληροφορίας** γίνεται πιο έντονο όσο ανερχόμαστε την ιεραρχία όπου, σε κάθε επίπεδο, το management αξιολογεί τα δεδομένα με τον δικό του Κανόνα Απόφασης και δημιουργεί κάποια νέα Πληροφορία. Περνά κατόπιν την Πληροφορία προς τα άνω, η οποία πλέον μπορεί να αποτελεί δεδομένο για το επόμενο επίπεδο.

*Υπάρχει λύση, Λορέντζο;*

Σαφώς. Θα μπορούσα να απαριθμήσω τις ακόλουθες συγκεκριμένες ενέργειες:

- **Πλατιές δομές**, λίγα στάδια ιεραρχίας, απόφαση χαμηλά με βάση τα Δεδομένα και τον Κανόνα Απόφασης, που λαμβάνει υπόψη την ιδιαιτερότητα του τμήματος.
- **Ελεύθερη ροή Δεδομένων**, μέσω δικτύων υπολογιστών και χρήση τους σε κάθε επίπεδο ή τμήμα, ανάλογα με τον τοπικό κανόνα απόφασης.
- **Κοινό Όραμα και Ευθυγράμμιση** όλων των επιπέδων με κοινές αξίες και στόχους, κοινά παραδείγματα – νοητικά πρότυπα.
- **Δείκτες απόδοσης** των τμημάτων, οι οποίοι υπηρετούν το σύνολο της επιχείρησης, ώστε να δημιουργούνται εστιασμένοι προς τον κοινό στόχο κανόνες απόφασης.

*Λορέντζο, να σου δώσω ένα δεδομένο; Είναι ήδη ένδεκα η ώρα.*

Εντάξει, Γιάννη, επεξεργάζομαι αυτό το δεδομένο με τον Κανόνα Απόφασης που λέει ότι, όταν η επόμενη είναι εργάσιμη ημέρα, πρέπει να κοιμάσαι νωρίς και, σου μεταβιβάζω την πληροφορία, ότι πρέπει να πας για ύπνο.

*Εσύ;*

Άσε με εμένα. Οι ηλικιωμένοι δεν χρειάζονται και πολύ ύπνο. Θα διαβάσω λίγο να προετοιμασθώ για την επόμενη συνάντησή μας που, όπως μου είπες, θα είναι για τα θέματα της Ηγεσίας στις Λειτουργίες.

## Έννοιες

Εργασία και ανάληψη ευθύνης

Βασικές έννοιες της οργανωτικής δομής: ευθύνη, εξειδίκευση, κοινός σκοπός και έλεγχος

Οργανόγραμμα: απεικονίζει τις σχέσεις των εργαζομένων και ορίζει τη μορφή της ροής των εντολών και του ελέγχου. Είναι ουσιαστικά και ένα δομημένο κανάλι ροής των πληροφοριών.

Τέσσερις βασικές αρχές: Ενότητα διοίκησης, Εύρος ελέγχου, Ομοιογένεια εργασίας (τμηματοποίηση και υποδιαιρέσεις), Μεταβίβαση της ευθύνης και της εξουσίας.

Η Ευθύνη μεταβιβάζεται αλλά δεν εκχωρείται!

Οριζόντια και κάθετη εξειδίκευση της εργασίας

Ανάλυση ρόλων και Προσδιορισμός / Περιγραφή θέσεων εργασίας

## Εμπειρίες

Υπεύθυνη εργασία και ανεύθυνη δουλειά

Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος ή υπόλογος για ότι κάνει, αλλά και για ότι παραλείπει να κάνει.

Η τιμωρία και οι φωνές αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους που έχουν ενστερνισθεί την ανάληψη της ευθύνης ως βασική αρχή στη ζωή τους και δεν αναλαμβάνουν ευθύνες.

Κρατάτε το οργανόγραμμα και επομένως και τις εργασιακές επικοινωνίες απλές.

Ο συγκεντρωτισμός έχει επιπτώσεις το ηρωικό μάνατζμεντ και το φρενάρισμα της ανάπτυξης των εργαζομένων.

Όταν η ιεραρχία είναι ρηχή, όπως στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι καινοτόμες ιδέες αναδεικνύονται εφ' όσον ισχύει το πνεύμα της επιτρεπτικότητας.

Μοναδικός κανόνας για την ανάλυση των ρόλων είναι η εκπλήρωση του στόχου της επιχείρησης.

Η τυπικότητα που προκύπτει από τον προσδιορισμό το ρόλου και την πλήρη και πολύ συγκεκριμένη περιγραφή της θέσης μπορεί να γίνει θηλιά στο λαιμό της ευελιξίας της εταιρείας.

Πληροφορία ονομάζουμε την απάντηση στο ερώτημα.

## Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Williams Kate, Johnson Bob, *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*, Κριτική, 2005.

Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002.

Κονταράτου Α., *Η τέχνη της διοίκησης επιχειρήσεων*, ΕΛΚΕΠΑ, 1992.

Robbins P. Stephen, DeCenzo A. David, *Fundamentals Of Management, Essential Concepts and Applications*, 6th ed., Pearson Prentice Hall, 2008.