

S-Curve Trend

Δημήτρης Π. Ψωινός

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ

ο δρόμος προς την
ανταγωνιστικότητα

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΗΤΗ

Κάθε γνήσιο αντίτυπο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα

ISBN: 978-960-456-284-8

© Copyright: 2011, Εκδόσεις ΖΗΤΗ, Δ.Π. Ψωϊνός

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του ελληνικού νόμου (Ν.2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

Φωτοστοιχειοθεσία

Εκτύπωση

Βιβλιοδεσία

Π. ΖΗΤΗ & Σία ΟΕ

18ο χλμ Θεσ/νίκης-Περαίας

Τ.Θ. 4171 • Περαία Θεσσαλονίκης • Τ.Κ. 570 19

Τηλ.: 2392.072.222 - Fax: 2392.072.229 • e-mail: info@ziti.gr



www.ziti.gr

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ - ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ:

Αρμενοπούλου 27, 546 35 Θεσσαλονίκη

Τηλ.: 2310.203.720, Fax: 2310.211.305 • e-mail: sales@ziti.gr

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ - ΕΝΩΣΗ ΕΚΔΟΤΩΝ ΒΙΒΛΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ:

Στοά του Βιβλίου (Πεσμαζόγλου 5), 105 64 Αθήνα • Τηλ.-Fax: 210.3211.097

ΑΠΟΘΗΚΗ ΑΘΗΝΩΝ - ΠΩΛΗΣΗ ΧΟΝΔΡΙΚΗ:

Ασκληπιού 60, 114 71 Αθήνα

Τηλ.-Fax: 210.3816.650 • e-mail: athina@ziti.gr

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ: www.ziti.gr

Πρόλογος

Επί μισό αιώνα προσπάθησα να πείσω μερικές χιλιάδες φοιτητές μου και αρκετές εκατοντάδες στελέχη παραγωγικών οργανώσεων ότι έπρεπε να χρησιμοποιούν μεθοδικά επιστημονική γνώση, για να βελτιώνουν τη λειτουργία των οργανώσεων στις οποίες θα προσέφεραν τις υπηρεσίες τους. Και το επεδίωκα επίμονα, γιατί έβλεπα ξεκάθαρα ότι η αναγκαία γνώση υπήρχε και ότι οι χώρες που τη χρησιμοποιούσαν συστηματικά εξασφάλιζαν εντυπωσιακή αποτελεσματικότητα στις οργανώσεις τους και ευημερία στους λαούς τους.

Τώρα που κλείνει ο επαγγελματικός κύκλος και ξανακοιτάω πίσω διαπιστώνω με πίκρα ότι τα πραγματικά αποτελέσματα της προσπάθειάς μου –αλλά και πολλών άλλων που προσπάθησαν ίσως και περισσότερο– δεν αντιστοιχούν σε ό,τι προσδοκούσα. Εύλογα λοιπόν δημιουργείται το ερώτημα: πού οφείλεται αυτός ο αρνητικός απο-

λογισμός; Με άλλα λόγια, γιατί συνεχίζουμε να μη χρησιμοποιούμε ακόμη και σήμερα στην έκταση που χρειάζεται επιστημονική γνώση που υπάρχει, για να προάγουμε τη λειτουργία των οργανώσεών μας και να βελτιώνουμε την ανταγωνιστικότητα της χώρας μας;

Το ερώτημα παρέμεινε επίκαιρο στη χώρα μας επί αρκετές δεκαετίες. Τελευταία όμως δεν είναι μόνο επίκαιρο αλλά και κρίσιμο για τη χώρα συνολικά, διότι αυτή πρέπει να παλέψει σκληρά για πολλά, ίσως, χρόνια για να οδηγήσει τις παραγωγικές οργανώσεις σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Ως τελευταία προσφορά αποφάσισα να ξανακοιτάξω την πραγματικότητα που εκφράζει το ερώτημα με τη «ματιά» της πενήντάχρονης πείρας μου σε αυτόν τον τομέα. Αυτή πιστεύω ότι με βοηθάει να συνδυάσω, έστω και σε πολύ γενικό επίπεδο, την οικεία μου επιστημονική γνώση με τις προσωπικές εμπειρίες μου από την επικρατούσα πρακτική στη χώρα μας. Ελπίζω ο συνδυασμός αυτός να αφήσει στους νεώτερους χρήσιμες διαπιστώσεις και να τους βοηθήσει να συνεχίσουν την προσπάθεια υπό καλύτερους όρους.

Αναμφισβήτητα, το εγχείρημα δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί στην ουσία του είναι ένα σύνθετο πρόβλημα διαχείρισης πολυεπιστημονικής γνώσης, με ασαφή όρια και ανομοιογενή συγκρότηση, και στόχο την επίτευξη αποτελεσματικής λειτουργίας των παραγωγικών οργανώσεων.

Ας είναι όμως σαφές εξαρχής ότι επιδίωξή μου δεν είναι να λύσω το πρόβλημα, αλλά αφενός να αναδείξω πρώτα την ύπαρξή του και τις αιτίες που το προκαλούν, συμβάλλοντας έτσι στην όσο γίνεται καλύτερη κατανόησή του και αφετέρου να διατυπώσω εν συνεχεία μερικές σκέψεις που ενδεχομένως να βοηθήσουν στη λύση του.

Καθοριστική για την ανάληψη αυτής της προσπάθειας στάθηκε η δημοσίευση του Μανιφέστου του Βρετανικού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ (10 Νοεμβρίου 2009), με το οποίο οι εμπνευστές του ξεκίνησαν μία «επανάσταση στις πρακτικές και στην πολιτική του μάνατζμεντ». Το σχετικό κείμενο το παρουσιάζω στο παράρτημα «Α», γιατί έχει ενδιαφέρον και το περιεχόμενό του. Με αυτό οι Άγγλοι ειδικοί στα θέματα οργάνωσης και διοίκησης ανακοίνωσαν την έναρξη εκστρατείας για επανάσταση στις πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης των παραγωγικών οργανώσεών τους. Αν αυτά συμβαίνουν στην Αγγλία, η

οποία αναμφισβήτητη είχε και έχει πρωτοποριακό ρόλο στα θέματα οργάνωσης και διοίκησης, ας αναλογισθούμε τι πρέπει να κάνουμε στην Ελλάδα, η οποία πόρρω απέχει από το σημείο στο οποίο βρίσκονται οι προηγμένες χώρες.

Όσα καταγράφονται σε αυτό το κείμενο είναι καρπός της μακρόχρονης επιστημονικής ενασχόλησής μου με τα θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Στη διαδρομή αυτή πολλές εμπειρίες και λύσεις προβλημάτων αποκτήθηκαν με τη συμπαράσταση και βοήθεια των εκάστοτε συνεργατών μου στον τομέα της Βιομηχανικής Διοίκησης. Γι' αυτή τους τη συνεισφορά τους ευχαριστώ όλους θερμά.

Ευχαριστίες οφείλω επίσης στις κόρες μου για τη συμβολή τους στη συγγραφή αυτού του βιβλίου. Την Άννα για τις πολλές και εύστοχες υποδειξεις και συμβουλές της και τη Μαρία για τη βοήθειά της να κατανοήσω την έκταση και το βάθος του ανθρωπιστικού περιεχομένου των οργανώσεων και της συμβολής που αυτό έχει στην αποτελεσματική λειτουργία τους.

Τέλος, πολλές ευχαριστίες εκφράζω στο προσωπικό των Εκδόσεων Ζήτη που για πολλοστή φορά φρόντισαν το κείμενό μου με ξεχωριστή επιμέλεια.

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2011

Δημήτρης Π. Ψωϊνός

Περιεχόμενα

Εισαγωγή

Γενικά	17
Βασικές έννοιες	24
Βιβλιογραφικές παραπομπές	29

Κεφάλαιο I:

Θεμελίωση της Διοικητικής Πρακτικής στις Αναπτυγμένες Χώρες

1.1 Γενικά	31
1.2 Περίοδος Εμπειρισμού	33

1.3	Επιστημονική Διοίκηση	37
	Γενικά	37
	Εισαγωγή Επιστημονικής Μεθόδου	39
	Μελέτη Εργασίας	42
	Χρονικός Προγραμματισμός	43
	Γραμμή Παραγωγής	45
	Προγραμματισμός και Έλεγχος Αποθεμάτων	45
	Σύνοψη	46
1.4	Ανθρώπινες Σχέσεις	49
	Γενικά	49
	Πειράματα Hawthorne	50
	Προεκτάσεις των Ανθρωπίνων Σχέσεων	56
	Σύνοψη	58
1.5	Οργανωτικές Θεωρίες	60
	Γενικά	60
	Παραδοσιακή Οργανωτική Θεωρία	63
	Βελτιώσεις της Παραδοσιακής Οργανωτικής Θεωρίας	65
	Σύνοψη	68
1.6	Ποσοτική Ανάλυση	69
	Γενικά	69
	Στατιστική	70
	Επιχειρησιακή Έρευνα	74
	Οικονομικά και Λογιστική	78
	Σύνοψη	79
1.7	Πληροφοριακά Συστήματα	80
1.8	Συμπεράσματα	84
	Βιβλιογραφικές παραπομπές	87

Κεφάλαιο II:

Η Διοικητική Πρακτική στην Ελλάδα

2.1	Γενικά	89
2.2	Εμπειρικές Διαπιστώσεις	93
2.2.1	Επιστημονική Διοίκηση	93
	<i>Ανανέωση ερασιτεχνικής άδειας οδήγησης</i>	93
	<i>Διαχείριση αποθεμάτων</i>	97
	<i>Χρονικός προγραμματισμός κατασκευής</i>	99
2.2.2	Οργανωτική Θεωρία	100
	<i>Αδυναμία εφαρμογής νόμου</i>	100
	<i>Αναδιοργάνωση Διοικητικών Υπηρεσιών</i>	102
	<i>Οργανωτικές δομές</i>	106
2.2.3	Ποσοτική Ανάλυση	108
	<i>Διαχείριση ποιότητας σε οиноποιία</i>	108
	<i>Διανομή προϊόντων</i>	112
	<i>Λειτουργία λιμένων</i>	113
	<i>Διανομή ζάχαρης</i>	115
	<i>Αναπτυξιακά κίνητρα</i>	118
	<i>Βιομηχανία παραγωγής χυτοσιδηρών βανών</i>	122
2.2.4	Πληροφοριακά Συστήματα	123
	<i>Η Πληροφορική στον Δημόσιο Τομέα</i>	123
	<i>Πληροφοριακό σύστημα λιμένος</i>	126
2.3	Ειδικές Έρευνες	128
2.3.1	Διαγνωστική μελέτη της λειτουργίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων νομού Δράμας	129
2.3.2	Έρευνα για τη διάγνωση χρήσης επιστημονικής γνώσης στη διοικητική πρακτική των ΜΜΕ	131
2.3.3	Ευρωπαϊκή έρευνα για τις συνθήκες εργασίας στις ευρωπαϊκές χώρες	136

2.4 Συμπεράσματα	140
Βιβλιογραφικές παραπομπές	144

Κεφάλαιο III:

Αιτίες της Πλημμελούς Διοικητικής Πρακτικής στην Ελλάδα

3.1 Γενικά	147
3.2 Πολιτικό-κοινωνικό περιβάλλον	151
3.3 Ανάγκες οργανώσεων και χρησιμότητα γνώσης	155
3.4 Ανεπαρκής προσφορά	158
Ανύπαρκτη παραγωγή γνώσης	158
Τυχαία μεταφορά γνώσης	162
3.5 Ασυστηματοποίητη διάχυση	167
Εκπαιδευτικά ιδρύματα	168
Συναφείς φορείς	171
Στελέχη οργανώσεων, ερευνητές και ειδικοί σύμβουλοι	171
3.6 Μειωμένη δεκτικότητα οργανώσεων	172
3.7 Συμπεράσματα	175
Βιβλιογραφικές παραπομπές	178

Κεφάλαιο IV:

Σκέψεις για Βελτίωση της Διοικητικής Πρακτικής στην Ελλάδα

4.1 Γενικά	179
4.2 Διάγνωση αναγκών	181

4.3	Αύξηση προσφοράς γνώσης	184
	Επιλεκτική μεταφορά	184
	Παραγωγή γνώσης	187
4.4	Συστηματοποίηση διάχυσης γνώσης	189
4.5	Καλλιέργεια δεκτικότητας οργανώσεων	193
4.6	Συμπεράσματα	197
	Βιβλιογραφικές παραπομπές	200

Γενικά Συμπεράσματα

Γενικά	201
Περιληπτική ανασκόπηση	202
Συστάσεις για την πράξη	204
Συστάσεις για έρευνα	206

Παραρτήματα

A.	Manifesto for a Better Managed Britain	210
B.	Ανανέωση άδειας οδήγησης	215
Γ.	Πρόταση για τη σχεδίαση, ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων πρώτων υλών	216
Δ.	Διάγραμμα διαδικασίας για την προμήθεια με τακτικό διαγωνισμό	220
E.	Ερωτηματολόγιο έρευνας για τη διάγνωση χρήσης επιστημονικής γνώσης στη διοικητική πρακτική των MME	225
Z.	Planning form for an educational module	231

Εισαγωγή

Γενικά

Όλοι γνωρίζουμε πόσο αποτελεσματικές είναι οι οργανώσεις που λειτουργούν στις αναπτυγμένες χώρες όσον αφορά στην επιδίωξη των στόχων τους. Εκείνο που φαίνεται να μην αντιλαμβανόμαστε αρκετά είναι ότι αυτή η αποτελεσματικότητά τους οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ποιότητα της πρακτικής με την οποία οργανώνονται και διοικούνται. Δεν αντιλαμβανόμαστε επίσης αρκετά ότι αυτή η ποιότητα εξασφαλίζεται με τη συστηματική χρήση συγκεκριμένης επιστημονικής γνώσης.

Η γνώση αυτή ουσιαστικά δεν υπήρχε πριν από το τέλος του 19ου αιώνα. Έτσι, προγενέστερα αυτής της περιόδου, ο τρόπος με τον οποίον δομούσαν και διοικούνταν όλες οι παραγωγικές οργα-

νώσεις σε όλο τον κόσμο ήταν εμπειρικός. Δεν χρησιμοποιούνταν δηλαδή επιστημονική γνώση, αφού, όπως είπαμε, δεν υπήρχε και απλώς η σχετική πρακτική μεταφερόταν από γενιά σε γενιά χωρίς να παρεμβάλλεται συστηματική εκπαίδευση. Και προφανώς τα επίπεδα ανάπτυξης όλων των χωρών ήταν παρόμοια και, αν υπήρχαν διαφορές, αυτές οφείλονταν σε άλλους παράγοντες (π.χ. πλούσιοι φυσικοί πόροι) και όχι στον διαφορετικό τρόπο συγκρότησης και διοίκησης των παραγωγικών οργανώσεών τους.

Στο τέλος όμως του 19ου αιώνα, παρόλο που τα αποτελέσματα της βιομηχανικής επανάστασης, η οποία είχε προηγηθεί, είχαν διαχυθεί αρκετά τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Αγγλία και τη Γαλλία, αυτά δεν δημιουργούσαν την αναμενόμενη ευημερία στους λαούς αυτών των χωρών. Αυτή η διαπίστωση παρακίνησε κάποιους μηχανικούς, κυρίως στις ΗΠΑ αλλά και στη Δυτική Ευρώπη, να αναζητήσουν τις αιτίες της μικρής παραγωγικότητας που υπήρχε στον τομέα της βιομηχανίας, παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις που είχαν ενσωματωθεί σε αυτόν.

Από την προσπάθειά τους να λύσουν πραγματικά οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα, άρχισε να δημιουργείται επιστημονική γνώση στις παραπάνω χώρες και να βελτιώνεται ο τρόπος που συγκροτούσαν και διοικούσαν τις οργανώσεις τους. Η γνώση αυτή πολλαπλασιάστηκε κατά τον 20ό στις χώρες αυτές και ενσωματώθηκε βαθμιαία στην πρακτική οργάνωσης και διοίκησής τους μετασχηματίζοντας ταυτόχρονα τη σχετική πρακτική από εμπειρική σε επιστημονική κατά το μέγιστο μέρος της. Αυτός ο μετασχηματισμός έχει συμβάλει πάρα πολύ στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των πάσης φύσεως οργανώσεών τους και στην επίτευξη ενός εκπληκτικού επιπέδου ανάπτυξης. Ένας από τους δείκτες αυτής της αποτελεσματικότητας είναι το γεγονός ότι, ενώ ο πληθυσμός των ΗΠΑ είναι το 5% του παγκόσμιου πληθυσμού, η παραγωγή τους ανέρχεται στο 25% σχεδόν της παγκόσμιας^[1].

Στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες και βέβαια και στις αναπτυσσόμενες αυτός ο μετασχηματισμός δεν έχει γίνει ακόμη σε ικανοποιητικό βαθμό. Αποτέλεσμα αυτής της υστέρησης είναι σε μακρο-επίπεδο η αναποτελεσματικότητά τους και το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξής τους και σε μικρο-επίπεδο τα υψηλά επίπεδα έντασης και δυσαρέσκειας όπως συστηματικά καταγράφουν έρευνες^[2].

Η Ελλάδα, ως μία από τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, δεν αποτελεί εξαίρεση. Η πρακτική συγκρότησης και διοίκησης των οργανώσεων σε αυτήν ασκείται μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον με αρνητική γι' αυτήν κουλτούρα και χωρίς τη συστηματική χρήση επιστημονικής γνώσης. Το αποτέλεσμα αυτών είναι να μην περνάει ημέρα που να μην ομολογείται από όλους μας και να μην επιβεβαιώνεται από έρευνες εθνικών και διεθνών οργανισμών ο κακός τρόπος με τον οποίον συγκροτούμε και λειτουργούμε τις οργανώσεις μας, καθώς και η αναπτυξιακή υστέρηση που προκαλείται από αυτόν. Περιττό να θυμίσουμε ότι το κράτος δεν γνώριζε τον ακριβή αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων του ούτε το σύνολο των αμοιβών τους και ότι χρειάστηκε πρόσφατα να προβεί σε απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων στο σύνολο της χώρας. Η κατάσταση της χώρας γενικώς στις τελευταίες θέσεις διεθνώς με βάση διάφορα κριτήρια ποιότητας και αποτελεσματικότητας δεν προκαλεί σε κανέναν καμιά εντύπωση.

Η υστέρησή μας έναντι των αναπτυγμένων χωρών υπήρχε σε κάποια έκταση και στην πρόσφατη ιστορική διαδρομή μας, ωστόσο με ελεγχόμενες εισροές και εκροές στη χώρα είχαμε κατορθώσει να διαμορφώνουμε μία ανεκτή οικονομική ισορροπία. Με το άνοιγμα όμως των συνόρων, τόσο λόγω της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και κυρίως λόγω της **παγκοσμιοποίησης**, η ισορροπία αυτή έχει διαταραχθεί. Οι αναπτυγμένες χώρες έχουν πλέον ένα τεράστιο προβάδισμα, που το απέκτησαν και από τον τρόπο που δομούν και διοικούν τις οργανώσεις τους. Δεν είναι καθόλου δύσκολο να διαπιστώσουμε ότι ο τρόπος με τον οποίον δημιουργούνται και λειτουργούν οι οργανώσεις γενικά αναδεικνύεται καθημερινά ως ένας καθοριστικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια χώρα που λειτουργεί στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Αυτό εξάλλου, εκφράζουν έμμεσα έρευνες που κατά καιρούς έχουν γίνει από Έλληνες ερευνητές όταν καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας έχουν λειτουργικές πρακτικές που υπερτερούν ποιοτικά πολύ από εκείνες που χρησιμοποιούν οι ελληνικές οργανώσεις^[3].

Πρόσφατα ο τρόπος με τον οποίον συγκροτούμε και λειτουργούμε τις παραγωγικές οργανώσεις μας έχει γίνει ιδιαίτερα κρίσιμος και

για τις ίδιες και για τη χώρα συνολικά. Η «συχνότητα θανάτων» τους έχει αυξηθεί επικίνδυνα και τα περιθώρια για συνέχιση του εφησυχασμού έχουν μηδενισθεί. Η οδυνηρή άλλωστε οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουμε είναι αποτέλεσμα και της αναποτελεσματικής λειτουργίας των οργανώσεών μας.

Συνεπώς, η ανάγκη βελτίωσης του τρόπου με τον οποίον τις οργανώνουμε και τις διοικούμε είναι επιτακτική. Μόνο έτσι θα μπορέσουμε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητά τους και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας μας, που είναι και το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε σήμερα. Αναμφισβήτητα, στη χώρα γίνονταν και γίνονται κάποιες προσπάθειες αλλά χωρίς αποτέλεσμα. Ακόμη και τα πολιτικά κόμματα εντάσσουν στα προγράμματα τους στόχους όπως: «Υιοθετούμε πάνω απ' όλα ένα νέο σύστημα, μια νέα μεθοδολογία, νοοτροπία και φιλοσοφία διοίκησης και οργάνωσης μακριά από τη γραφειοκρατία και... Η Χώρα χρειάζεται μία νέα μέθοδο και πρακτική του διοικείν που να βασίζεται στους στόχους και τα αποτελέσματα, στην οικονομία των μέσων, στην ευθύνη, τον συστηματικό έλεγχο και την αξιολόγηση»^[4]. Ομολογουμένως, στόχοι τίθενται –αν και συχνά ασαφείς– αλλά δεν συνοδεύονται ποτέ από μέθοδο επιδίωξής τους.

Η αντιμετώπιση της κρίσης σε μακρο-επίπεδο (πολιτικό) έχει ήδη ορθώς αρχίσει να επιδιώκεται από τη σημερινή κυβέρνηση. Η μείωση όμως των δαπανών με περικοπές μισθών και οι διαρθρωτικές αλλαγές που επιχειρούνται, παρότι απαραίτητες, δεν αρκούν να φέρουν την επιθυμητή αποτελεσματικότητα στη χώρα και να τη βγάλουν από το οικονομικό αδιέξοδο. Όλες αυτές οι προσπάθειες χρειάζεται να συμπληρωθούν και με ουσιαστικές παρεμβάσεις στο εσωτερικό των οργανώσεων. Αν οι νέοι οργανωτικοί σχηματισμοί που θα προκύψουν από τις διαρθρωτικές αλλαγές που επιχειρούνται συνεχίσουν να μην είναι λειτουργικά αποτελεσματικοί, δεν θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Δυστυχώς όμως σχεδόν κανένας δεν ασχολείται με την αποτροπή αυτού του ενδεχομένου, μολονότι η κρίση στη χώρα μας είναι κρίση κατά κύριο λόγο κρίση προβληματικότητας των παραγωγικών οργανώσεών της τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Και ως τέτοια απαιτεί ριζικές βελτιώσεις στο οργανωτικό-διοικητικό περιεχόμενό τους.

Αναμφισβήτητα, προσπάθειες γίνονται και στο επίπεδο των ιδίων των οργανώσεων. Ότι όμως γίνεται, γίνεται με πολύ αργούς ρυθμούς και μόνο σε μερικές από τις μεγάλες οργανώσεις, που απασχολούν περισσότερους από 80 εργαζόμενους· αυτές όμως αποτελούν μόνο το 5% του συνόλου της χώρας. Τα αποτελέσματα και σε αυτές τις μεμονωμένες περιπτώσεις γρήγορα εξαφανίζονται μέσα στο κατεστημένο κακό γενικό περιβάλλον. Ελάχιστες οργανώσεις στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, έχουν επιτύχει ικανοποιητικό λειτουργικό επίπεδο συγκρινόμενο με εκείνο των αντίστοιχων οργανώσεων στις αναπτυγμένες χώρες. Παράλληλα, όμως, οι αναπτυγμένες χώρες βελτιώνουν καθημερινά την ποιότητα της πρακτικής τους με την ενσωμάτωση σε αυτήν νέας επιστημονικής γνώσης και με την καλύτερη αφομοίωση της υφιστάμενης· έτσι το χάσμα διευρύνεται όλο και περισσότερο. Το πρόβλημα γενικά παραμένει άλυτο όχι βέβαια από έλλειψη ενδιαφέροντος, αλλά κυρίως, όπως είπαμε, επειδή σε όλες αυτές τις χώρες δεν κατανοείται επαρκώς ο τρόπος με τον οποίον πρέπει να οικοδομείται και να λειτουργεί μία παραγωγική οργάνωση.

Η διεθνής βιβλιογραφία εξάλλου δεν βοηθάει τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες να χειρισθούν αυτό το πρόβλημα, γιατί αποκλειστικά σχεδόν παρουσιάζει επιστημονική γνώση (θεωρία και εφαρμογές) που είναι εφαρμόσιμη σε εργασιακά περιβάλλοντα αναπτυγμένων χωρών, τα οποία όμως είναι διαφορετικά από εκείνα των λιγότερο αναπτυγμένων. Υπάρχουν βέβαια δημοσιεύσεις άρθρων και βιβλίων σχετικά με τη δυνατότητα μεταφοράς των θεωριών και πρακτικών της οργάνωσης και διοίκησης των αναπτυγμένων χωρών στις λιγότερο αναπτυγμένες και στις αναπτυσσόμενες, τα οποία όμως καταλήγουν στο γενικό συμπέρασμα ότι δεν είναι δυνατή η μεταφορά τους, διότι δεν μπορούν να εφαρμοστούν παγκοσμίως^{[5], [6]}. Βέβαια το σύνολο σχεδόν των σχετικών δημοσιεύσεων έχει εστιασθεί στη σχέση των οργανώσεων με το περιβάλλον τους, το οποίο έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε αυτές λόγω των διαφορετικών κοινωνικο-οικονομικών δομών των χωρών αυτών και κυρίως της διαφορετικής κουλτούρας τους^{[7], [8], [9]}.

Είναι απορίας άξιον ότι δεν έχει δοθεί από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα καμιά προσοχή στο τι μπορεί να γίνει όσον αφορά

στη δυνατότητα μεταφοράς υπάρχουσας γνώσης στο λειτουργικό επίπεδο των οργανώσεων των λιγότερο αναπτυγμένων και των αναπτυσσομένων χωρών, όπου κυρίως λαμβάνουν χώρα όσα επιδρούν αρνητικά και άμεσα στην αποτελεσματικότητα κάθε οργάνωσης.

Η πληθώρα εξάλλου της ελληνικής σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία αναπαράγει άμεσα (μεταφράσεις) ή έμμεσα (συγγραφικές συνθέσεις) τη διεθνή βιβλιογραφία χωρίς να συνοδεύεται από σχετική εμπειρική έρευνα και χωρίς να προβληματίζεται ιδιαίτερα κατά πόσο η γνώση που προβάλλει είναι αυτή που χρειάζονται οι ελληνικές οργανώσεις, ελάχιστα έχει να προσφέρει στο θέμα που μας απασχολεί. Το ίδιο περίπου συμβαίνει και με τις συχνές αλλά αναποτελεσματικές προσπάθειες των συμβούλων επιχειρήσεων να εφαρμόσουν και να «φορέσουν τα κοστούμια» της τελευταίας μόδας του εξωτερικού (κυρίως των ΗΠΑ) στις ρακένδυτες ελληνικές οργανώσεις.

Ας προσπαθήσουμε, λοιπόν, να διερευνήσουμε γιατί ο τρόπος με τον οποίον οργανώνονται και διοικούνται όλες οι οργανώσεις που συγκροτούν τον δημιουργικό μηχανισμό της χώρας μας συνεχίζει να είναι εμπειρικός στο μέγιστο μέρος του, ενώ η διαθέσιμη διεθνώς σχετική επιστημονική γνώση είναι και ποσοτικά επαρκής και ποιοτικά δοκιμασμένη. Για να γίνει όμως αυτό, χρειάζεται πρώτα από όλα να κοιτάξουμε πίσω και να κατανοήσουμε, όσο γίνεται καλύτερα, από τη μια τον τρόπο με τον οποίο δημιουργήθηκε στις αναπτυγμένες χώρες η επιστημονική γνώση που χρησιμοποιείται από αυτές στην πράξη και από την άλλη να αναγνωρίσουμε τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ελλειμματικής ύπαρξης και χρήσης ανάλογης γνώσης στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες και φυσικά κατά κύριο λόγο στην Ελλάδα. Η άσκηση αυτή δεν είναι καθόλου απλή για πολλούς λόγους. Ο κυριότερος από αυτούς είναι ότι η υπάρχουσα γνώση σχηματίζει ένα τεράστιο γνωσιακό σύνολο με ασαφή όρια και ανομοιογενή συστατικά μέρη^[10].

Προφανώς, δεν θα αποπειραθούμε να την καταγράψουμε συνολικά, κατά κύριο λόγο διότι κάτι τέτοιο είναι αδύνατο λόγω του όγκου της, και δευτερευόντως διότι αρκετά μέρη της είτε αμφισβητούνται ακόμη από τμήματα της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας είτε δεν έχουν αποδώσει στην πράξη. Έτσι, θα περιοριστούμε σε εκείνα τα τμήματά της που αποδεδειγμένα διαμόρφωσαν τα θεμέλια πάνω στα

οποία στηρίζεται το σύγχρονο γνωσιακό οικοδόμημα. Τα κριτήρια για την επιλογή τους είναι η χρησιμότητά τους για τη συγκρότηση και τη λειτουργία των οργανώσεων και η αποδεδειγμένη ενσωμάτωσή τους στην πρακτική οργάνωσης και διοίκησης των αναπτυγμένων χωρών. Ωστόσο, εφόσον κάνουμε επιλογές, είναι αναπόφευκτο να σημειωθούν παραλείψεις σε ιδέες και συνεισφορές στη σχετική γνώση, οι οποίες όμως πιστεύουμε ότι δεν αλλοιώνουν τη συνολική εικόνα και δεν παραλλάσσουν τη βασική στόχευσή μας.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε στις πραγματικές του διαστάσεις το πρόβλημα της πλημμελούς ελληνικής πρακτικής και να εντοπίσουμε τις αιτίες που τη διαμορφώνουν. Για να το κάνουμε αυτό, χρησιμοποιούμε δύο διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις: εκείνη της μελέτης περιπτώσεων και εκείνη των ερευνών με συνεντεύξεις. Τέλος, αναζητούμε τρόπους που θα ευαισθητοποιήσουν όλους όσοι έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τη σχετική πραγματικότητα με την ελπίδα ότι θα θελήσουν να συμβάλλουν στη βαθμιαία ενσωμάτωση της υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης στις αναπτυγμένες χώρες και όποιας είναι δυνατόν να παραχθεί τοπικά στην πρακτική οργάνωσης και διοίκησης των παραγωγικών οργανώσεών μας.

Συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο I παρουσιάζουμε τον τρόπο με τον οποίον δημιουργήθηκαν οι αφητηρίες των τομέων της επιστημονικής γνώσης, οι οποίες αποτελούν τα θεμέλια πάνω στα οποία οικοδομήθηκε η σύγχρονη σχετική επιστημονική γνώση. Αυτή η γνώση προκάλεσε εξελικτικά την επιτυχημένη πρακτική συγκρότησης και διοίκησης των οργανώσεων στις αναπτυγμένες χώρες. Στο Κεφάλαιο II παραθέτουμε χαρακτηριστικές περιπτώσεις πλημμελούς πρακτικής οργάνωσης και διοίκησης στη χώρα μας και τα αποτελέσματα τριών σχετικών ειδικών ερευνών. Στο Κεφάλαιο III πραγματευόμαστε συστηματικά τις αιτίες της ελλιπούς χρήσης της επιστημονικής γνώσης στην πρακτική οργάνωσης και διοίκησης των οργανώσεών μας και, τέλος, στο Κεφάλαιο IV παρουσιάζουμε κάποιες σκέψεις για την εξάλειψή τους.

Βασικές Έννοιες

Για να καταστεί πιο εύληπτο το κείμενο που ακολουθεί, θα διευκρινίσουμε –δεν θα ορίσουμε– μόνο ορισμένες βασικές γενικές έννοιες. Πέραν αυτών, στο κείμενο αναπόφευκτα καταγράφονται αρκετοί τεχνικοί όροι που είτε δεν είναι δυνατόν να τους αποφύγουμε είτε δεν είναι ευχερές να τους εξηγήσουμε. Ας μας συγχωρήσουν γι' αυτό οι μη ειδικοί αναγνώστες, οι οποίοι εύλογα δεν είναι εξοικειωμένοι με αυτούς. Σε αυτές τις περιπτώσεις ας αγνοήσουν οποιαδήποτε ασάφεια δημιουργείται εξαιτίας κάποιου τεχνικού όρου και ας προχωρήσουν στο κείμενο. Η συνολική κατανόηση του περιεχομένου του δεν θα επηρεαστεί.

➔ *Τυπική οργάνωση*

Όπως ξέρουμε, οι ανάγκες του ανθρώπου ικανοποιούνται με υλικά αγαθά και υπηρεσίες που δεν βρίσκονται πάντα ελεύθερα στη φύση, αλλά πρέπει και να παράγονται. Για να παραχθούν όμως αυτά, δεν είναι αρκετό να υπάρχουν οι συντελεστές της παραγωγής, πρέπει και να συνδυαστούν αυτοί κατάλληλα και να κατευθυνθούν σε κάποιο συγκεκριμένο παραγωγικό αποτέλεσμα. Ο άνθρωπος, για να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής και να τους κατευθύνει στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, επιτόνησε την *οργάνωση*. Την οργάνωση που συγκροτούμε και λειτουργούμε για να επιδιώξουμε συγκεκριμένους στόχους με την αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων σε αυτήν πόρων την ονομάζουμε *τυπική οργάνωση*^{[11]*}. Κάθε τυπική οργάνωση λοιπόν δημιουργείται για συγκεκριμένο σκοπό.

Ο πυρήνας οποιασδήποτε οργάνωσης είναι η παραγωγική της διαδικασία. Με αυτήν μετασχηματίζει ένα σύνολο στοιχείων εισόδου (ανθρώπινοι πόροι, πρώτες ύλες, ενέργεια κ.λπ.) σε ένα μεγαλύτερης αξίας σύνολο στοιχείων εξόδου (υπηρεσίες ή τελικά προϊόντα που προσφέρονται με μία τιμή ή που χρηματοδοτούνται με τη φορολογία

* Εκτός από τις τυπικές οργανώσεις έχουμε και τις κοινωνικές οργανώσεις με τις οποίες όμως δεν ασχολούμαστε σε αυτό το κείμενο. Γι' αυτό αντί να επαναλαμβάνουμε συνεχώς τον όρο τυπική οργάνωση θα χρησιμοποιούμε τον όρο οργάνωση, αλλά πάντοτε θα εννοούμε την τυπική οργάνωση.

στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών). Η παραγωγική διαδικασία, για να είναι μακροπρόθεσμα οικονομικά σκόπιμη και κοινωνικά ωφέλιμη, πρέπει να συζευχθεί με έναν άλλο τύπο διαδικασίας που θα της παρέχει καθοδήγηση, που θα αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της και θα την προσαρμόζει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτή η διαδικασία είναι η *διοικητική*. Συνδυάζοντας τη διοικητική και την παραγωγική διαδικασία σχηματίζουμε την οργάνωση, που μπορεί να είναι μια βιομηχανική μονάδα, μια μονάδα μεταφορών, μια νοσηλευτική ή μια εκπαιδευτική μονάδα κ.λπ.

Οι τυπικές οργανώσεις στις μέρες μας αποτελούν κοινωνικά, τεχνολογικά, οικονομικά και οργανωτικά ιδιαίτερα πολύπλοκους σχηματισμούς. Η σύνθετη φύση τους, από τη μία, και η λόγω της συμβολής τους στην ευημερία των λαών έντονη κοινωνική ανάγκη να λειτουργούν αποτελεσματικά, από την άλλη, τις έχει φέρει στην πρώτη γραμμή του επιστημονικού ενδιαφέροντος.

➔ **Παραγωγικότητα***

Η κάθε οργάνωση προσπαθεί, όπως είπαμε, να επιτύχει τους στόχους της χρησιμοποιώντας κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που έχει στη διάθεσή της. Τον τρόπο με τον οποίον χρησιμοποιεί τους πόρους της, με άλλα λόγια την παραγωγική ικανότητά της, την αξιολογούμε με ένα μέτρο που έχει επικρατήσει να το λέμε παραγωγικότητα. Την παραγωγικότητα την εκφράζουμε με την αναλογία του είδους και του όγκου της παραγωγής (εκροές) προς τους συντελεστές παραγωγής που απαιτούνται για να υπάρξει αυτή η παραγωγή (εισροές). Οι συντελεστές παραγωγής, δηλαδή ο παρονομαστής του κλάσματος με το οποίο εκφράζουμε την παραγωγικότητα, είναι συνήθως η εργασία, το κεφάλαιο (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και υλικά) και το έδαφος και λαμβάνονται υπόψη είτε συνολικά είτε καθένας χωριστά. Γι' αυτό στη βιβλιογραφία συναντάμε και τον ορισμό της παραγωγικότητας ως ενός μέτρου της εξόδου από μια παραγωγική διαδικασία προς τη μονάδα εισόδου συγκεκριμένου συντελεστή παραγωγής.

* Η παραγωγικότητα μπορεί να αναφέρεται στο σύνολο της χώρας ή σε έναν παραγωγικό τομέα ή σε μια οργάνωση.

Η παραγωγικότητα είναι ένα σχετικό μέτρο. Για να έχει νόημα, χρειάζεται σύγκριση. Καμία χρησιμότητα δεν έχει να ξέρουμε ότι την περασμένη ημέρα η παραγωγικότητα μιας συγκεκριμένης οργάνωσης ήταν 9,5 εξυπηρετηθέντες πελάτες ανά ώρα εργασίας ενός υπαλλήλου. Έχει όμως την αξία του να ξέρουμε ότι ενώ σήμερα είναι 9,5 χθες ήταν 7. Οι συγκρίσεις της παραγωγικότητας μπορούν να γίνουν είτε με την πάροδο του χρόνου για την ίδια οργάνωση είτε συγκρίνοντας τις παραγωγικότητες δύο ή περισσότερων οργανώσεων του ίδιου παραγωγικού τομέα^[12].

➔ *Ρητή και άρρητη Γνώση*

Οι διάφοροι συγγραφείς ορίζουν τη γνώση ως αυτό που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, πιστεύουν και εκτιμούν, βασιζόμενοι στην πληροφορία, την εμπειρία, τη διαδικασία δοκιμής και λάθους, τη μάθηση μέσα από την παρατήρηση άλλων, την επικοινωνία και τον επαγωγικό συλλογισμό^[13].

Τη γνώση που χρειάζεται η πρακτική οργάνωσης και διοίκησης τη διακρίνουμε σε *ρητή* και *άρρητη*. Η πρώτη είναι αυτή που μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά και να μεταδοθεί με λεκτικούς όρους, μαθηματικούς τύπους, προδιαγραφές, εγχειρίδια κ.ά. Συνεπώς, μπορεί να μεταδοθεί και να ενσωματωθεί μέσα στην οργάνωση επίσημα και εύκολα και να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση προβλημάτων και προφανώς να επαναχρησιμοποιηθεί. Η άρρητη γνώση είναι η προσωπική γνώση κάθε ατόμου, η οποία είναι ριζωμένη στην ατομική εμπειρία του και συνυπάρχει πάντα με αρκετούς απροσδιόριστους παράγοντες, όπως είναι οι προσωπικές πεποιθήσεις, οι προσωπικές αξίες, η συγκεκριμένη οπτική γωνία κ.λπ. Η άρρητη γνώση περιέχει και όλη την κουλτούρα του κάθε ατόμου, που είναι βέβαια πέρα από την ειδική άρρητη γνώση που κατέχει κανείς εμπειρικά γι' αυτό που κάνει. Είναι προφανές ότι αυτή η γνώση είναι δύσκολο να μεταδοθεί γλωσσικά.

Μολονότι η άρρητη γνώση έχει ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση της πρακτικής οργάνωσης και διοίκησης, εντούτοις στο βιβλίο αυτό ασχολούμαστε μόνο με τη ρητή γνώση, που είναι και το κυρίαρχο είδος γνώσης στην παραδοσιακή δυτική φιλοσοφία. Γι' αυτό, όπου χρησιμοποιούμε τη λέξη γνώση, εννοούμε τη ρητή γνώση.

➔ **Διοικητική Πρακτική**

Η δημιουργία κατ' αρχάς μιας οργάνωσης και η λειτουργία της στη συνέχεια είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία. Τον τρόπο με τον οποίον εκτελούμε αυτή τη διαδικασία τον ονομάζουμε *Διοικητική Πρακτική*. Η εκτέλεσή της προϋποθέτει γνώση. Ο Drucker πρόσθεσε ότι η ουσία της Διοικητικής Πρακτικής είναι ότι κάνει τη γνώση παραγωγική^[14].

Η Διοικητική Πρακτική μετετράπηκε από εμπειρική σε επιστημονική δεοντολογία με τη βαθμιαία εφαρμογή στην πράξη της ρητής γνώσης, η οποία συνδεδεμένη με την υπάρχουσα άρρητη γνώση δημιουργεί και νέα βελτιωμένη άρρητη γνώση. Αυτό θεωρητικά γίνεται με βάση τις απόψεις των Ιαπώνων Nonaka και Takeuchi, οι οποίοι ισχυρίζονται πειστικά ότι η οργάνωση δεν χρησιμοποιεί απλώς γνώση, αλλά και δημιουργεί. Η αλληλεπίδραση της νέας ρητής και υφιστάμενης άρρητης γνώσης δημιουργεί νέα γνώση στο εσωτερικό των ίδιων των οργανώσεων και η σχετική διεργασία είναι συνεχής^[15].

Η Διοικητική Πρακτική μπορεί να βελτιωθεί άμεσα από την ενσωμάτωση της ρητής γνώσης σε αυτήν και έμμεσα από τη βελτίωση της άρρητης γνώσης από τις επιδράσεις που δέχεται αυτή από την ενσωμάτωση της ρητής. Όσο όμως δεν ενσωματώνεται η ρητή γνώση στη Διοικητική Πρακτική, τόσο δεν βελτιώνεται και η άρρητη. Δηλαδή, η μη χρήση –μη ενσωμάτωση– της ρητής γνώσης στη Διοικητική Πρακτική έχει ως αποτέλεσμα τη μη βελτίωση της Διοικητικής Πρακτικής τόσο άμεσα λόγω της απουσίας της ίδιας, όσο και έμμεσα λόγω της βελτίωσης της άρρητης γνώσης.

➔ **Διαχείριση Γνώσης**

Το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (APQC) ορίζει τη *διαχείριση της γνώσης* ως τις στρατηγικές και τις διαδικασίες της εξεύρεσης, σύλληψης και διάχυσης της γνώσης που στοχεύουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς των οργανώσεων^[16]. Η διαχείριση της γνώσης διαμορφώθηκε πρόσφατα από την ανάγκη των οργανώσεων να διαχειριστούν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες τα τελευταία χρόνια γίνεται πολλή έρευνα για τα θέματα της διαχείρισης γνώσης στο εσωτερικό μιας

οργάνωσης. Το θέμα αυτό ελάχιστα μας απασχολεί σε αυτό το κείμενο, γιατί, για να ασχοληθεί κανείς με την οργάνωση και τη διαχείριση της γνώσης σε μια οργάνωση, πρέπει κατ' αρχάς να υπάρχει γνώση (εννοείται ρητή) σε αρκετή έκταση. Αν δεν υπάρχει, η διαχείριση της γνώσης, όπως την πραγματοποιούν οι οργανώσεις στις αναπτυγμένες χώρες, είναι άνευ νοήματος για τις οργανώσεις των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών.

➔ **Γραφειοκρατία**

Τον όρο σε αυτό το κείμενο τον χρησιμοποιούμε ως έκφραση της κακής ποιότητας Διοικητικής Πρακτικής ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα και όχι με την έννοια που ο Weber έδωσε σε αυτόν στο πλαίσιο της Γραφειοκρατικής Θεωρίας του, την οποία θα τη δούμε ως ιδιαίτερο θέμα.

Βιβλιογραφικές Παραπομπές

1. Martinez, A., *The Next American Century: Time*, Annual Special Issue, Time Warner Publishing. Vol. 175, No II, 2010, p. 36.
2. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities, 2007.
3. Bourandas, D. and V. Papathakis, Greek Management: *Diagnosis and Prognosis. International Studies of Management and Organization, Special Issue on European Management*, 1996, 26(3), p. 13-22.
4. Κυβερνητικό Πρόγραμμα για τη Δημόσια Διοίκηση και την Αυτοδιοίκηση της Νέας Δημοκρατίας. 2004, σελ. 8.
5. Hofstede, G., *Cultures and Organisations*, Mc Graw-Hill, London, 1991.
6. Ying, Fan, *The Transfer of Western Management to China: Context, Content and Constraints*. Management Learning, **29**(2): 1998. p. 201-222.
7. Jaeger, A.M. and R.N.Kanungo, *Management in Developing Countries*, Routledge, New York, 1990, chapter seven.
8. Brown, A.D. and Humphreys, International cultural differences in public sector management, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 8, No 3, MCB University Press, 1995.
9. Morden, T., *Models of National Culture-A Management Review*, Cross Cultural Management, An International Journal, Vol 6, No 1, 1999.
10. Cloud, D.J., *Decisions in Public & Private Sectors, Theories, Practices & Processes*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, p. 148.
11. Γιαννούζα, Ι. και Ρ. Κόρζο, *Η Τυπική Οργάνωση*. Παπαζήση, Αθήνα. 1968, σελ. 28-33.
12. OECD Manual: *Measuring Productivity; Measurement of Aggregate and Industry - Level Productivity Growth*, 2002.
13. Blacker, F., *Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation*. Organization Studies, **15**(6), 1995, p. 1021-1046.
14. Edershein, E.H., *The Definitive Drucker*. McGraw-Hill, New York. 2007, p. 13.
15. Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*: Oxford University Press. 1995.
16. Manasco, B., *Leading firms develop knowledge strategies*. Knowledge Inc., **1**(6): p. 96-104. 1996.