

ΣΧΟΛΗ : ΣΔΟ
ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΞΑΜΗΝΟ : ΠΤΥΧΙΟ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

MANAGEMENT & ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT

**Η εφαρμογή του σύγχρονου Management
στην Ελλάδα κριτική & απόψεις**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΦΑΖΑΚΗΣ

ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΜΠΡΟΚΟΥΜΗ ΚΩΝ/ΝΟ
ΣΜΟΪΛΗ ΑΝΘΗ
ΤΣΕΜΠΕΤΖΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΜΑΪΟΣ 1991

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	683
----------------------	-----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μέσα στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας θα αναλύσουμε την έννοια του Management.

Αρχίζουμε με μια γενική εισαγωγή και έπειτα δίνουμε την έννοια του τι είναι το Management, μερικά ιστορικά καθορισμούς.

Αναφερόμαστε στα καθήκοντα-λειτουργίες του Management, και προχωράμε στην ανάλυσή τους.

Συνεχίζουμε δίνοντας την διαφορά της "Εκτέλεσης" από τη "Διοίκηση" αναφέροντας και ένα παράδειγμα.

Δίνουμε και περιγράφουμε το "Ρεαλιστικό Management" και το "Management με βάση το Κοινωνικό στυλ".

Αναλύουμε το "Συμμετοχικό Management" και τις τάσεις του νέου management.

Αναφέρουμε τα συμπεράσματα όσον αφορά την εφαρμογή του σύγχρονου management στην Ελλάδα, που έγινε από την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Τέλος, καταλήγουμε σε συμπεράσματα και προτάσεις γύρω από το σύγχρονο management στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΑ**A. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT**

	1
1. Μια καινούργια λέξη για μια καινούργια έννοια	1
2. Από τη διοίκηση στο management	2
3. Λίγη ιστορία του management	3
4. Η επιστημονική διοίκηση	5
5. Από τη συντήρηση στο δυναμικό management	6
6. Management και τεχνολογία	7
7. Μερικοί ορισμοί	7
8. Το management όλων των δυνατοτήτων	8
9. Μία λειτουργία με αυταρκεία	8
10. Πηγή γενικής παιδείας και αρχών	9
11. Μακροοικονομικό εργαλείο	10
12. Φιλοσοφία και management	10

B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

	11
1. Καθήκοντα του Manager	11
2. Προγραμματισμός	12
3. Λήψη αποφάσεων	13
4. Οργάνωση	14
5. Διεύθυνση	15
6. Έλεγχος	16
7. Συνκεντρωτικός πίνακας λειτουργιών	17
8. Άλλο εκτέλεση κι άλλο διοίκηση	19
9. Τα πέντε καθήκοντα στα διάφορα επίπεδα του management	21

<u>Γ. ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ MANAGEMENT</u>	25
1. Ρεαλιστικό management	25
2. Εφαρμόζοντας τό ρεαλιστικό management για τη βελτίωση της παραγωγικότητας	26
3. Συνεργασία manager και εργαζομένου	27
4. Επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού	28
5. Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων	29
6. Το πρόβλημα του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας	29
7. Συνεχής επιτήρηση και καθοδήγηση	30
8. Γνώση των προϋποθέσεων εκτέλεσης της εργασίας	32
9. Κατανόηση των στόχων της εργασίας	32
10. Η σχέση manager-εργαζομένου	32
11. Επιτήρηση και επιβολή πειθαρχίας	32
12. Η περίπτωση του ρεαλιστικού management	34

<u>Δ. ΣΩΣΤΟ MANAGEMENT ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΤΥΛ</u>	35
1. Σωστό management με βάση το κοινοκικό στυλ	35
2. Κατανόηση του εαυτού μας	36
3. Το management του εαυτού μας	37
4. Η κατανόηση των άλλων	38
5. Το μοντέλο της προσαρμογής του κοινωνικού στυλ στην πράξη	39
6. Management του στρες στα πλαίσια του κοινωνικού στυλ	42

E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT 44

1. Οι ανθρώπινες σχέσεις 44
2. Η συμπεριφορά προς τους ανθρώπους 45
3. Η συμπεριφορά του Διευθυντή 45
4. Τα προτερήματα του manager 46
5. Η συμμετοχή του εργαζομένου 47
6. Ο ορισμός της συμμετοχής 48
7. Συμμετοχή στην οργάνωση της εργασίας 48
8. Συμμετοχή στα οικονομικά 49
9. Συμμετοχή στην εξουσία 49
10. Τα ευαίσθητα σημεία της επιχείρησης 50
11. Οι στρατηγικές αποφάσεις στην επιχείρηση 50

ΣΤ. ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ MANAGEMENT 51

1. Οι τάσεις του νέου management 51

Z. ΕΡΕΥΝΑ 52

-Πρόλογος

1. ΕΚΟ 53-59
2. MOBIL 60-65
3. SOSCO 66-76
4. SHELL 77-85
5. KMOIL 86-95

<u>ΕΕΔΕ. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ</u> <u>ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	96
Βασικά Συμπεράσματα	97
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	98
<u>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</u>	99
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT

1. ΜΙΑ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΛΕΞΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΕΝΝΟΙΑ

Η λέξη Management είναι πολύ δύσκολη.

Είναι αμερικάνικη και δύσκολα μεταφράζεται σε άλλη γλώσσα.

Αυτό είναι φυσικό, αν σκεφθούμε την πολλαπλή εννοιολογική σημασία και πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει το Management.

Με έντονα στοιχεία επιστήμης αλλά και τέχνης το Management είναι συγχρόνως μια λειτουργία και μια πρακτική.

Ακόμα σημαίνει, τους ανθρώπους που εξασκούν αυτή τη λειτουργία, χαρακτηρίζει και ορίζει μια πειθαρχία, μια ιεραρχία και τέλος, ένα πεδίο μελέτης, έρευνας και εξέλιξης.

Με την ευρύτητα και την πολυπλοκότητα που έχει πάρει, και που με τα παραπάνω αναφερθήκαμε, η εξέλιξη και η ανάπτυξη του Management ήταν και συνεχίζεται να είναι θεαματική, και αυτό μόνο στις Ηνωμ. Πολιτείες, όπου έκλεισε ήδη έναν αιώνα έντονης παρουσίας, αλλά ακόμα και σε χώρες σαν την Ελλάδα, όπου μόλις τελευταία άρχισε να εμφανίζεται, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό επιχειρηματικό χώρο.

2. ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ MANAGEMENT

Η διαφοροποίηση του Management από τη Διοίκηση (Administration) γίνεται αμέσως αντιληπτή η διαπίστωση ότι η λέξη Management, καθώς επίσης και η λέξη Manager υποδηλώνουν μια κατάσταση όπου η διευθυντική δομή της επιχείρησης άλλαξε ριζικά με την προοδευτική αναπλήρωση του παλιού αφεντικού-επιχειρηματία από το Manager.

Η αναπλήρωση αυτή δεν περιορίστηκε μόνο σε έργα ρουτίνας ή βραχυπρόθεσμης ανέλιξης της επιχείρησης, αλλά επεκτάθηκε σε κατεξοχήν διευθυντικά έργα και ευθύνη ανωτάτου επιπέδου, όπου συναντάμε λειτουργίες και καθήκοντα τα οποία κρατούσαν, κατά κανόνα για τον εαυτό τους, κάτω από τις αρχές της στατιστικής άτολης δομής της μέχρι τότε διοικητικής.

Με συμβόλαιο εργασίας διαφορετικό, ταυτίζοντας τους προσωπικούς του στόχους με εκείνους της επιχείρησης ένας νέος επαγγελματίας δημιουργήθηκε, σαν αποτέλεσμα του μεγέθους των εταιριών και της πολυπλοκότητας των προβλημάτων.

Ένας επαγγελματίας που ήρθε να καλύψει τις ανεπάρκειες, ποσοτικές και ποιοτικές, του ενός άνδρα με την κατεύθυνση και διοίκηση του οποίου η επιχείρηση πορευόταν μέχρι στιγμής.

Έτσι μια καινούργια εποχή εγκαινιάστηκε, όπου παράλληλα με τους γενικότερους ιστορικούς και κοινωνικούς μετασχηματισμούς κάτω από τους οποίους η κρατική εξουσία πέρασε από την δυναστεία στους πολιτικούς καριέρας και στην κορυφή της δημοσιουπαλληλικής πυραμίδας, η δύναμη στην Διοίκηση των επιχειρήσεων πέρασε από την οικογένεια και την κληρονομική διαδοχή στους επαγγελματίες Managers.

Στην πολιτική αυτό ονομάστηκε εποχή του κοινού πολίτη.

Στόν επιχειρηματικό χώρο: διευθυντική επανάσταση.

3. ΛΙΓΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η διοίκηση ή Management με την έννοια που δόθηκε έχει εφαρμοστεί εδώ και χιλιάδες χρόνια.

Όμως μόλις πρόσφατα η εμπειρία της διοίκησης έχει συσσωρευτεί κατά ένα συστηματικό τρόπο μέσα σ' ένα σώμα γνώσεων.

Όπως και τώρα ο στόχος της διοικήσεως ήταν πάντοτε υποκίνηση του εργαζόμενου έτσι ώστε ν' αποσπάσει κανείς απ' αυτόν ένα μέρος ικανοποιητικού έργου.

Για να κατανοήσουμε όμως αυτό που υποκινεί τους ανθρώπους να κάνουν καλή δουλειά, καθώς και το πώς ο κάθε προϊστάμενος ή Manager μπορεί να πετύχει αυτή την υποκίνηση, πρέπει πρώτα να δοθεί απάντηση σε τρεις βασικές ερωτήσεις.

Η πρώτη ερώτηση: Γιατί ο οποιοσδήποτε Manager νοιάζεται για την υποκίνηση των υφισταμένων του για μεγαλύτερη απόδοση;

Η απάντηση εδώ είναι εύκολη. Η απόδοση του Manager είναι το άθροισμα των αποδόσεων των υφισταμένων του και καθώς ενδιαφέρεται για την παραγωγικότητα του οργανισμού, όπου εργάζεται.

Είναι φυσικό να επιθυμεί όπως ο καθένας από τους εργαζόμενους συμβάλλει όσο το δυνατό περισσότερο στην απόδοση αυτή.

Η δεύτερη ερώτηση: ποιός είναι ο στόχος του υπαλλήλου ή του εργατή, που δεν προίσταται άλλων ανθρώπων, σε ένα σύστημα εργασίας;

Αυτή η ερώτηση είναι ουσιαστικότερη από την προηγούμενη, γιατί ασχολείται με το αληθινό περιεχόμενο της προσπάθειας του ανθρώπου, δηλαδή να κερδίσει όσο το δυνατό περισσότερο από το καλύτερο και μ' ελάχιστη προσπάθεια, κάτι που πάντοτε υπήρξε η κινητήρια δύναμη στη ζωή, από τότε δηλαδή που ο άνθρωπος άρχισε να σκέπτεται. Επί πλέον, αυτό έχει εφαρμογή τόσο στον εργαζόμενο σ' ένα οργανισμό και στον κοινωνικό άνθρωπο κι έχει μια καθολικότητα, η οποία δεν γνωρίζει κοινωνικά, γεωγραφικά ή ψυχολογικά όρια.

Ας πάρουμε το παράδειγμα της συνηθισμένης νοικοκυράς.

Δεν προσπαθεί με τη δραχμή να αγοράσει όσο το δυνατό περισσότερα ενώ συγχρόνως καλύτερης ποιότητας τρόφιμα;

Η διαρκής του προσπάθεια και ο προσανατολισμός του στρέφονταν, σε μεγάλο βαθμό στη διατήρηση υλικών αγαθών και στη συνεχή και σταθερή επιδίωξη του να έχει το περισσότερο από το καλύτερο σε τροφή και στέγη. Τελικά, κοιτάξετε τη λογική όλων των διοικητικών δυνάμεων ενός οργανισμού που συνεργάζεται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, δηλαδή τη μέγιστη εκροή (αποτελέσματα) σε χρήματα ή μονάδες παραγωγής, μ' ελάχιστη εισροή σε πόρους, χρόνο κι ατομική προσπάθεια.

Η τρίτη ερώτηση: Πώς οι δύο πρώτες ερωτήσεις συσχετίζονται με το Management;

Η απάντηση απαιτεί μια αναδρομή στην ίδια την ιστορία του Management, αφού το Management έχει ιστορία.

Τα όσα έχουν δημοσιευτεί στα πρόσφατα χρόνια σε άρθρα και βιβλία δίνουν την εντύπωση πως το Management είναι κάτι νέο. Αλλά δεν είναι. Ωστόσο, υπάρχουν δύο βασικές διαφορές μεταξύ των σύγχρονων Manager και εκείνων του παρελθόντος.

Πρώτη διαφορά είναι η έμφαση που δίνεται από τους σύγχρονους Managers στην απόκτηση εκροής ποιότητας, μ' ελάχιστο κόστος και δεύτερη, η εκτεταμένη ενημερωτικότητά τους πάνω σ' αυτή τη λειτουργία σαν πρωταρχική προσπάθεια.

Ας δούμε τώρα πως διοικούσαν μερικοί από τους προγόνους μας.

Βρίσκουμε ενδείξεις ότι οι Αιγύπτιοι εφάρμοσαν την αποκέντρωση και τη χρήση επιτελικών συμβούλων, δύο χιλιάδες χρόνια προ Χριστού.

Η απλή φυσική παρουσία των πυραμίδων μας αναγκάζει να δεχτούμε ότι έπρεπε να υπάρχουν σχέδια για οργάνωση, ηγεσία και συστήματα ελέγχου.

Γιατί πώς αλλιώς μπορούσε να δημιουργηθεί ένα χτίσμα με περίπου δυόμισι εκατομμύρια λίθινους όγκους που ο καθένας ζυγίζει κατά μέσο όρο δυόμισι τόννους; Έχει υπολογιστεί, πως αυτή η κατασκευή χρειάστηκε την εργασία πάνω από 100' χιλιάδες ανθρώπων επί 20 χρόνια .

Γίνεται λοιπόν φανερό , πως ένα τέτοιο εγχείρημα δείχνει την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών ή καθηκόντων. Έχουμε ακόμα ενδείξεις ότι το 1100 Π.Χ. περίπου οι κινέζοι αναγνώρισαν την ανάγκη προγραμματισμού, οργανώσεως, διευθύνσεως και ελέγχου. Η αναφορά στα παραπάνω τονίζει κατά δραματικό τρόπο την ανάγκη για μεταβίβαση εξουσίας μέσα σ' ένα μεγάλο οργανισμό και για ανασκόπηση από τους ανωτέρους μόνο ασυνήθιστων ή εξαιρετικών περιπτώσεων, οι οποίες δεν μπορούν να αποφασισθούν από υφισταμένους, Manager. Αυτή η σύντομη παραπομπή εξηγεί πολύ απλά γιατί τα οργανογράμματα υπήρξαν ιστορικά σε σχήμα πυραμίδας.

Δύο θεσμοί, που συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της οργανώσεως και της θεωρίας της διοικήσεως ήταν η εκκλησία κι ο στρατός. Π.χ. άριστο παράδειγμα αποτελεί η Καθολική Εκκλησία που έχει διαρκέσει περίπου 2000 χρόνια με μια απλή, πέντε επιπέδων ιεραρχίας, της οποίας η αλυσίδα εξουσίας κινείται από τον Πάπα στους Καρδινάλιους, τους Επισκόπους, τους Αρχιεπισκόπους και τελικά στους Ενοριακούς ιερείς.

Αυτή η απλή δομή αποδείχτηκε βιώσιμη για ένα οργανισμό με περισσότερους από 430000 κληρικούς².

Διαθέτει πολύ λίγα επίπεδα εξουσίας σε σύγκριση με αυτά της γιγάντιας επιχείρησης General Motors, είναι πραγματικά σπάνιο για ένα Manager να έχει περισσότερους από δεκαπέντε υφισταμένους ενώ δεν είναι ασυνήθιστο για έναν επίσκοπο να διοικεί περισσότερους από 500 ιερείς.

Οι στρατιωτικοί οργανισμοί αναφέρονται επίσης για την συμβολή τους στον χώρο του Management.

Η χρήση συμβουλών από επιτελικά όργανα, οι ομοιόμορφες μέθοδοι για εκτέλεση καθηκόντων κι η πειθαρχία εφαρμόστηκαν από τον Μ. Αλέξανδρο, τον Καίσαρα, τον Αννίβα, και τον Ναπολέοντα και πολύ πρόσφατα οι ένοπλες δυνάμεις αποτέλεσαν μια σημαντική πηγή για μελέτες σε θέματα ηγεσίας εξουσίας και προστριβών.

¹"Management Αποτελεσματική Διοίκηση"-Κανελλόπουλος

²"Management Αποτελεσματική Διοίκηση"-Κανελλόπουλος

4. Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αν κανείς θελήσει να καθορίσει συγκεκριμένα το χρόνο που γεννήθηκε το σύγχρονο Management κι η θεωρία της διοικήσεως, θα πρέπει να πάει πίσω, στο 1911 τότε δηλαδή που δημοσιεύτηκε κι έγινε αποδεκτή η εργασία του F.W. Taylor με τον τίτλο Αρχές Επιστημονικού Management, εργασία δηλαδή που καθιέρωσε τον Taylor σαν πατέρα της επιστημονικής. Οι ιδέες που πήγασαν από τη δουλειά του σαν μηχανικού σε βιομηχανία χάλυβα (Bethlehem Co), κι επί δύο δεκαετίες εφάρμοζε την επιστημονική του μέθοδο, αναζητώντας τον "μόνο άριστο τρόπο" για κάθε έργο, και διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής επάρκειας καθόρισε τις τέσσερις αρχές του Management.

1. Την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο.
2. Την επιστημονική επιλογή κι εκπαίδευση των εργαζομένων.
3. Την συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζομένους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
4. Μια περισσότερο ισορόπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ Manager κι εργαζομένων έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία.

Εξαιτίας του γεγονότος ότι ο Taylor πέτυχε βελτιώσεις στην παραγωγικότητα η επιστημονική του διοίκηση έγινε αποδεκτή από τους Manager και υιοθετήθηκε, όχι μόνο στην Αμερική, αλλά επίσης στην Γερμανία, στην Ρωσία, στην Ιαπωνία και σ' άλλες χώρες.

Οι προσπάθειες, του Taylor έδωσαν έμπνευση και σ' άλλους να ερευνήσουν και να αναπτύξουν μεθόδους επιστημονικού Management. Ίσως περισσότερο επέδρασε στους Frank και Lillian Gilbrth που έγιναν γνωστοί για την εργασία τους στη μελέτη των κινήσεων χεριών και σώματος και το σχεδιασμό και χρησιμοποίηση των κατάλληλων εργαλείων κι εξοπλισμού με σκοπό την εξαφάνιση των περιττών κινήσεων από το ένα μέρος και απ' το άλλο τη μεγιστοποίηση της αποδόσεως στην εργασία. Παρόμοια επίδραση υπήρξε και για τον M. Cooke, που διεύρυνε τις ιδέες του επιστημονικού Management με το να συμπεριλάβει την εφαρμογή τους στα πανεπιστήμια και στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοικήσεως.

5. ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ MANAGEMENT

Επί τρία τέταρτα του αιώνα μας το Management εφαρμόστηκε κυρίως σε επιχειρήσεις που είχαν ιδρυθεί και αναπτυχθεί κάτω από λίγο πολύ ομοιόμορφους μηχανισμούς λειτουργίας αλλά και προστασίας από έντονο ανταγωνισμό.

Σύντομα όμως η πρόσμιξη στο πρόσωπό του Manager τριών βασικών ευθυνών και ιδιοτήτων οδήγησε, μαζί με άλλα, στη σημερινή πολυδιάστατη φύση του Management.

Οι τρεις αυτές συνυπάρχουσες ιδιότητες είναι:

1. Του προϊσταμένου, όπου ο Manager επικεφαλής μιας ομάδας εργαζομένων είναι υπεύθυνος γι' αυτούς και τη δουλειά τους.
2. Του επιχειρηματία σαν αποτέλεσμα της διεύθυνσης των ενδιαφερόντων του Manager της αξιοποίησης των ικανοτήτων του και της τοποθέτησης του ως αναπληρωτή του ιδιοκτήτη επιχειρηματία.
3. Του δημιουργού του μέλλοντος, ιδιότητα που ταιριάζει περισσότερο προς τη σημερινή εξέλιξη του Management και του γενικότερου ρόλου και της ευθύνης του Manager.

Με βάση τις παραπάνω ιδιότητες μπορούμε να εξηγήσουμε τους παρακάτω όρους, που συχνά συναντάμε και που περιγράφουν τους διάφορους τύπους Management όπως τεχνοκρατικό Management, για να περιγράψουμε το Management που αποσκοπεί στην εκτέλεση ενός συνόλου εργασιών από μια ομάδα που αποδίδει το Maximum των δυνατοτήτων της για την επίτευξη ενός γνωστού, συνήθως βραχυπρόθεσμου, στόχου της επιχείρησης μέσα στην γενικότερη ιστορική προοπτική.

Ακόμα, στο πολιτικό Management σπουδαία είναι η κοινωνική διάσταση, όπως εκφράζεται, από την ευθύνη και τη φροντίδα του Management για την εξασφάλιση της νομιμότητας και της εσωτερικής δημοκρατίας των εργαζομένων, την κατανομή των επιμέρους κόστων κλπ

6. MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Στις ημέρες μας ακούμε πολλά για την τεχνολογική επανάσταση των τελευταίων δεκαετιών, αλλά πολύ λιγότερα για την ανθρώπινη επανάσταση που την έκανε δυνατή.

Εδώ οφείλουμε να υπογραμμίσουμε και να αναγνωρίσουμε την συμβολή των ανθρώπων του Management, που με τη θετική παρεμβολή τους κατευθύνουν την πορεία της τεχνολογικής επανάστασης.

Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία κυρίως για τον παρακάτω λόγο.

Καθώς η τεχνολογία δεν μπορεί ν' αντικαταστήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και καθώς η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων εξαρτάται κατά τον μεγαλύτερο αριθμό από την ποιότητα της σχέσης μεταξύ Manager και εργαζομένων, υπήρχε ο κίνδυνος να οδηγηθούμε σε αναποτελεσματικότητα, αν οι επικεφαλής ήταν αποκλειστικά άνθρωποι της τεχνολογίας και όχι προσωπικότητες με περισσότερη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως τεκμήριο είναι οι άνθρωποι του Management.

Είναι το Management λοιπόν που ανέλαβε την ευθύνη της διαχείρισης της τεχνολογίας, φροντίζοντας συγχρόνως για τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος, που μόνο από τη σωστή αναλογική πρόσμιξη της τεχνολογίας, της δράσης και του ανθρώπινου πνεύματος μπορούμε να περιμένουμε

7. ΜΕΡΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Πρίν επιχειρήσουμε μια εμβάθυνση στην ουσία του Management αναπτύσσοντας όλες τις πτυχές και τις διαστάσεις του, παραθέτουμε τρεις ολοκληρωμένους ορισμούς που γράφτηκαν κατά καιρούς.

Πέρα από το γνωστό συμπυκνωμένο αλλά συγχρόνως και γενικό ορισμό του Jean-Jacques Servan-Schreiber που συνοψίζει το Management σαν την τέχνη των τεχνών, αφού είναι ο οργανωτής των ανθρώπινων ταλέντων, δίνουμε παρακάτω ακόμα δύο ορισμούς, που μας ορίζουν με τον καλύτερο τρόπο την έννοια και τις λειτουργίες του Management.

Το Management καθορίζεται σαν ένα σχέδιο δημιουργίας και διατήρησης ενός δυναμικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με συναδέλφους τους με μια λειτουργική επάρκεια αλλά και αποτελεσματικότητα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τα αρχικά και της επιχείρησης ή του οργανισμού γενικότερα.

Επισημαίνοντας μια λεπτή διαφορά μεταξύ Managing και Management έχει γραφεί ότι Managing είναι η τέχνη της δράσης και Management είναι η οργανωμένη γνώση που στηρίζει αυτή την τέχνη.

Ο Theodore Levitt περιέγραψε το Management σαν την εκλογικευμένη σήληψη μιας κατάστασης και μιας συνειδητής επιλογής σκοπών και στόχων, την κατανομή των απαιτούμενων πόρων, το λογικό, σχεδιασμό την οργάνωση, κατεύθυνση και έλεγχο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των επιλεγέντων σκοπών και, τελικά, την υποκίνηση των ανθρώπων που θα αγαλάβουν τις επιμέρους ευθύνες.

Απο τους παραπάνω ορισμούς δίνουμε μια αίσθηση της πολυπλοκότητας και της πολυδιάστατης φύσης του Management.

8. ΤΟ MANAGEMENT ΣΥΝΘΕΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Τρία είναι τα βασικά στοιχεία μιας οποιασδήποτε οργανωμένης προσπάθειας ανθρώπων: ιδέες, πράγματα και άνθρωποι και κατά συνέπεια, αυτά είναι τα στοιχεία που αποτελούν το αντικείμενο των ενασχολήσεων του Manager.

Οι ιδέες, ειδικότερα δημιουργούν την ανάγκη για μια γενική συγκρότηση και θεώρηση όχι μόνο του συνόλου της επιχείρησης, αλλά και την ανάγκη για μια άποψη και γνώμη του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα πράγματα, απο την άλλη μεριά, απαιτούν διοίκηση, ενώ οι άνθρωποι χρειάζονται ηγεσία.

Ο Jan Christian Smuts, Νοτιοαφρικανός φιλόσοφος, έγραψε ότι, όπως συμβαίνει με την ποίηση, τη ζωγραφική ή τη μουσική έτσι και το Management το όλο που μας δίνει σαν αποτέλεσμα των διεργασιών που συνεπάγεται είναι πάντα περισσότερο απο το σύνολο των επί μέρους καμματιών που χρησιμοποιήθηκαν.

Αυτό το περισσότερο στο αποτέλεσμα έχει κάποια εξωτερικότητα, κάποια βαθύτατη υφή, που μόνο αυτή μπορεί να ερμηνεύσει και να εξηγήσει τη δύναμη, την αποτελεσματικότητα και τη μαγεία του Management.

Το Management δεν υπάρχει μόνο του. Υπάρχει πάντα μέσα σε σχέση με τους συγκεκριμένους ανθρώπους της επιχείρησης που μπορούν και να δούν αυτό το κάτι παραπάνω το περισσότερο, το οποίο, στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτα άλλο απο τις επιμέρους συνεισφορές αυτών των ανθρώπων στο κοινό στόχο πέρα και πάνω απο συνηθισμένες αποδόσεις, δυνατότητες και επιθυμίες.

9. ΜΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΕ ΑΥΤΑΡΚΕΙΑ

Με έργα και αποτελέσματα ασυνήθιστα, το Management είναι βέβαια ένα επάγγελμα με δικές του αρχές, δική του θωράκιση, φιλοσοφία και τεχνική. Είναι, θα λέγαμε ένα πολύπλοκο όργανο, που από μέσα του περνάνε ρεύματα και κραδασμοί με πολλαπλή διαχυτικότητα σε ευρύτητα στρώματα της επαγγελματικής, κοινωνικής και πολιτικής ζωής, ευρύτερων κοινωνιών.

Πότε παίρνοντας την μορφή της επιστήμης, άλλοτε απλώς της πρακτικής, συχνά της γνώσης, πάντα όμως της αποτελεσματικότητας, το Management άλλοτε ταυτίζεται με την εφαρμογή κανόνων της κοινής λογικής και άλλοτε

πετάει σε ύψη ανάλογα με τους υψηλούς οραματισμούς της κάθε ηγεσίας. Πάντα ωστόσο, το Management είναι έντονα σφαιρισμένο και δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την αίσθηση ευθύνης και τη δέσμευση για την επίτευξη μεγάλων αποτελεσμάτων κατ' εξοχήν λειτουργίας, πειθαρχίας, το Management δεν είναι τόσο υπεύθυνο για ένα σύνολο εργασιών όσο για ένα σύστημα εργασίας που οριοθετείται σε ένα εύρος και ύψος τόσο, που να περιλαμβάνει ολόκληρη την πυραμίδα της ιεραρχίας και αυτό ανεξάρτητα από την ιδιότητα της βαθμίδας ή τη δύναμη του κάθε εργαζόμενου ή Manager.

10. ΠΗΓΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ

Πέρα όμως από αυτά που αφορούν κυρίως το Management με κάποια ασ πούμε στενότερη έννοια, το Management σε κάθε εκδήλωση που αποπνέει μια διαλεκτική σχέση, μια δημοκρατική ανοχή που οδηγεί σε μια επιείκεια που ενθαρρύνει την επιμονή και τελικά εξασφαλίζει τη διαδοχή.

Επεκτείνοντας μερικές σκέψεις του Αθ. Κανελλόπουλου θα λέγαμε ότι το Management άσκησε και ασκεί επίδραση στο δημόσιο ήθος, στον κώδικα της πολιτικής συμπεριφοράς μιας κοινωνίας, στις εξωτερικές αντιδράσεις των ανθρώπων, στα κριτήρια επιλογών και των μεγάλων αποφάσεων, στη στάση μας απέναντι στους θεσμούς και στις αξίες, ακόμα και στο ύφος και στη διάθεσή μας.

Ακόμα, όπως η Δημοκρατία, έτσι και το Management με τις ίσες ευκαιρίες που προσφέρει για αξιολογική διάθεση μέσα σε μια οργανωμένη κοινότητα ή κοινωνία απελευθερώνει τις δυνάμεις κάθε ανθρώπου για επίτευξη μεγάλων προσπαθειών.

Έτσι, πλέον το Management, εμφανίζεται σαν το αποτέλεσμα της πολλαπλής επίδρασης που εξασκεί σε όλες τις πτυχές του οικονομικού βίου μιας χώρας, διδάσκει με τον ηγετικό ρόλο των ανθρώπων του ένα τρόπο δράσης ακι σκέψης που εξυψώνει το γενικό επίπεδο της συνναλακτικής πρακτικής.

Προοδευτικά και με την έντονη αίσθηση της ευθύνης, που κατά κανόνα συναντάμε στους προικισμένους Managers, η διαφορά στην επάρκεια και την ποιότητα του Management που παρουσιάζεται από εποχή σε εποχή, ή από χώρα σε χώρα σιγά σιγά γεφυρώνεται.

Έτσι από μια κατάσταση, όπου η υπεροχή εντοπιζόνταν αποκλειστικά στα πρόσωπα που προτρέπει κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από θέση και βαθμό, να αποδίδει με ένα βαθμό επάρκειας, αποτελεσματικότητας και ενθουσιασμό μεγαλύτερο από ότι θα μπορούσε να περιμένει κάποιος κάτω από μια λογική προσδοκία.

Η επιτυχία λοιπόν που φέρνει η επάρκεια του Management θα μπορούσε να μετρηθεί με το σύνολο των μικρών κομματιών της extra προσπάθειας των επί μέρους ανθρώπων της επιχείρησης, που δρουν κάτω από την κατεύθυνση ενός εμπνευσμένου Management.

11. ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Έχει λεχθεί, ότι ο πλούτος των εθνών εξαρτάται όλο και πιο πολύ από την ποιότητα και το επίπεδο επάρκειας των Managers που έχουν στην διάθεσή τους, κι ακόμα από τον αριθμό των νέων προικισμένων ανθρώπων που επιθυμούν να γίνουν Managers.

Ακόμα πιο επιγραμματικά έχει λεχθεί ότι οι χώρες που έχουμε συνηθίσει να ονομάζουμε αναπτυσσόμενες ή υποανάπτυκτες δεν είναι τίποτα άλλο από "Undermanagement".

12. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT

Όλα αυτά βέβαια δεν θά μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από ανθρώπους συνηθισμένους.

Κι αυτό είναι φυσικό.

Οι Manager είναι κατά κανόνα άνθρωποι με υψηλή πνευματική πληρότητα, κατασταλλαγμένες απόψεις και πάνω από όλα άνθρωποι με γνώμη και γνώση πάνω σε πολλά θέματα και προβλήματα.

Αυτό βέβαια έρχεται σε αντίθεση κατά κάποιο τρόπο με την επικρατούσα άποψη ότι οι Manager δεν έχουν καμιά φιλοσοφική παιδεία ή αίσθηση, σαν αποτέλεσμα της άλλης άποψης ότι η φιλοσοφία αδιαφορεί για την πράξη και τα καθημερινά προβλήματα του ανθρώπινου βίου.

Η φιλοσοφία θεωρείται ένα απαγορευμένο πεδίο για πολλούς ανθρώπους στην επιχείρηση, μια που η φιλοσοφία γενικά συνδέεται με όχι πρακτικά θέματα.

Άλλοι πάλι θεωρούν τη φιλοσοφία πολύ θεωρητική και όχι χειροπιαστή και όλοι σχεδόν σαν κάτι με όχι χρηστικό αποτέλεσμα.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει τίποτα, τόσο πρακτικό, και απαραίτητο για ένα Manager όσο ορισμένες βασικές πεποιθήσεις αξίες και αρχές. Για να σφυρηλατηθούν όμως αυτές οι αρχές και να αποτελέσουν ένα πιστεύω χρειάζεται πειθαρχία που μόνο μια φιλοσοφική υποδομή και θεώρηση των πραγμάτων μπορεί να την εξασφαλίσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

1. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΩΝ MANAGER

Γενικά, διοίκηση ή Management δεν είναι τίποτα άλλο από το συντονισμό και την εναρμόνιση, ενοποίηση, όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρωπίνων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό το Management εξετάζεται με βάση τα καθήκοντα τα οποία, εκτελεί ένας Manager.

Αλλά και σχετικά με τα καθήκοντα ή τις λειτουργίες που ιστορικά αποτέλεσαν τον πυρήνα για τη μελέτη του Management, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των συγγραφέων του κλάδου.

Έτσι κατά το S.P. Robbins η διαδικασία της διοικήσεως αναφέρεται στον προγραμματισμό, την ηγεσία και την αξιολόγηση ενώ κατά το Fayol, αναφέρονται σαν λειτουργίες του Management, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός κι ο έλεγχος.

Εμείς αναφερόμαστε στον προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση κι έλεγχο.

2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο προγραμματισμός καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα, με τα οποία θα επιτευχθούν.

Αποφασίζουν για το **ΤΙ** πρέπει να γίνει, **ΠΩΣ** πρέπει να γίνει και **ΠΟΙΟΣ** πρέπει να το κάνει.

Επειδή ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που είμαστε και στο σημείο που θέλουμε να είμαστε, θεωρείται και είναι η πιο βασική από τις πέντε λειτουργίες.

Επί πλέον, επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσεως, η λήψη αποφάσεων συμβαίνει μέσα σε όλη αυτή τη λειτουργία.

Όμως, η λήψη αποφάσεων μόνη δεν είναι προγραμματισμός.

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί ουσιαστικά να υποδιαιρεθεί σε δύο φάσεις.

Η πρώτη αναφέρεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας κατευθύνσεως του οργανισμού (επιχειρήσεως, υπηρεσίας) και απαιτεί σημαντική σκέψη και ανάλυση από τα κατώτατα στελέχη, όπως π.χ. να καθορίσουν στην αρχή κατά πόσο ή όχι ο κλάδος στον οποίο συμπεριλαμβάνεται ο οργανισμός αναπτύσσεται και επεκτείνεται, παρακμάζει ή τέλος βρίσκεται ανάμεσα στις δύο καταστάσεις κατά τη μία ή την άλλη περίπτωση, η διοίκηση οφείλει να αποφασίσει για το **ΠΟΥ**, **ΠΩΣ** και σε **ΠΟΙΟ** βαθμό πρέπει να γίνουν αλλαγές ή τροποποιήσεις εδώ, επίσης, περιλαμβάνονται κι αποφάσεις σχετικά με το μέγεθος του οργανισμού, τη δυνατότητα για ανάπτυξη, το βαθμό και την έκταση προς την οποία θέλει ο οργανισμός να αναπτυχθεί, την εξέταση των συνεπειών από την άληψη ή όχι μερικών δραστηριοτήτων.

Μόνο όταν έχουν ληφθεί αυτά τα είδη των αποφάσεων θα γίνει δυνατή η διατύπωση βραχυχρόνιων, συγκεκριμένων στόχων, για να εξασφαλιστεί η πραγματοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων.

Κι αυτό είναι το περιεχόμενο της δεύτερης φάσεως του προγραμματισμού, ο καθορισμός δηλ. των βραχυχρόνιων των συγκεκριμένων στόχων.

Επί πλέον, αυτή η πορεία της τοποθετήσεως στόχων περιλαμβάνει και τον καθορισμό γενικής πολιτικής και διαδικασιών καθώς και λειτουργικών απόψεων ή "του πώς" για επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών.

3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα από τα πιο σπουδαία καθήκοντα ενός Manager, στο οποίο κατά την πρόσφατα χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση κι ακόμα είναι μια λειτουργία που συνδέει τις άλλες λειτουργίες ή καθήκοντα.

Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει:

α) Ανάλυση του προβλήματος

Κατά την άσκηση του Management για επιτυχία κάποιων αποτελεσμάτων, πάντα παρουσιάζονται προβλήματα που την παρεμποδίζουν.

Η ανάλυση του προβλήματος κι η επισήμανση μερικών απο τους μακροχρόνιους παράγοντες είναι τα σημεία στα οποία πρέπει στην αρχή να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες του Manager.

β) Ανάπτυξη κι ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσεως.

Μετά δηλ. την διαπίστωση του προβλήματος, ο Manager οφείλει όχι απλώς να αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας, αλλά και να τους αναλύσει με βάση τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους (κανένας τρόπος δεν περιλαμβάνει μόνο πλεονεκτήματα ή μόνο μειονεκτήματα), έτσι ώστε να επιλέξει τον τρόπο που συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγώτερα μειονεκτήματα.

γ) Υλοποίηση της απόφασεως.

Αποτελεί το τελικό στοιχείο στη λήψη της αποφάσεων, που μπορεί να προκαλέσει περιορισμένη επιτυχία, αν όχι πλήρη αποτυχία, στην περίπτωση παραμελήσεως του ανθρώπινου παράγοντα, η δράση του οποίου είναι αναγκαία και που πρέπει να συνοδεύεται απο ένα σχέδιο υλοποιήσεως ή εφαρμογής της αποφάσεως.

Αυτό το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, δηλ. γνωστοποίηση της αποφάσεως σε εκείνους τους οποίου αφορά (άμεσα ή έμμεσα) και φροντίδα για συμμετοχή τους.

4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται.

Για τον συντονισμό των διαθέσιμων πόρων ο Manager ή ηγετικό στέλεχος σχεδιάζει μια τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος κι εξουσίας, η οποία θα στηρίζει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων.

Τα κυριώτερα πράγματα, για τα οποία ενδιαφέρεται η οργάνωση, είναι η διαίρεση ή καταμερισμός της εργασίας που πρέπει να γίνει, ο καθορισμός της ομαδοποίησης της εργασίας, ή ειδικά με την οργάνωση σχηματίζεται σχέση εξουσίας μεταξύ τους (ανθρώπων και ομάδων) που περιλαμβάνουν ακόμη όρια ευθύνης και υπευθυνότητας, αγωγούς επικοινωνίας, κι όρια λήψεως αποφάσεων κατά την πορεία αναπτύξεως ολόκληρης της δομής του οργανισμού πρέπει να δίνεται προσοχή και σε τέτοια θέματα όπως ο βαθμός αποκεντρώσεως που πρέπει να υπάρχει, τα όρια ασκήσεως εποπτείας, το εύρος ελέγχου, η μεταβίβαση εξουσίας, κι η αλυσίδα μεταβιβάσεως εντολών.

Η αύξηση της παραγωγικότητας με τη διαίρεση ή τον καταμερισμό της εργασίας είχε αναγνωρισθεί ακόμη κι απο την εποχή του Πλάτωνα, που στην Πολιτεία του έγραφε πως οι άνθρωποι εξειδικεύονται σε πολύ λίγα καθήκοντα, ο χρόνος για εκμάθηση κι εφαρμογή μειώνεται, αναπτύσσονται καλύτερες επιδεξιότητες και πετυχαίνονται μεγαλύτερες ταχύτητες εκτελέσεως.

Η γραμμή συναρμομογήσεως αυτοκινήτων, τηλεοράσεων κλπ. αποτελεί παράδειγμα της αξίας της εξειδικεύσεως στη βιομηχανία.

Ωστόσο πρόσφατα υποστηρίζεται ότι ο τρόπος εκτελέσεως εργασίας δημιουργεί μερικές συνθήκες, εξαιρετικά απάνθρωπης εργασίας, ότι δηλ. ακόμα κι αν η υπερβολικά εξειδικευμένη εργασία αποδεικνύεται επιτυχής, τα ωφέλη της εξειδικεύσεως μάλλον αντισταθμίζονται απο την ανία και την κόπωση των εργαζομένων που την υφίστανται κι όλο αυξανόμενες ενδείξεις υποστηρίζουν τον εμπλουτισμό ή διεύρυνση του έργου σαν μέσο για βελτίωση της παραγωγικότητας.

Με την ανάπτυξη μεγαλύτερης εξειδικεύσεως έγινε αναγκαίος ο καθορισμός του αριθμού των εργαζομένων κάτω απο ένα Manager, δεδομένου ότι το δυναμικό ενός διοικούντος για πετυχημένο συντονισμό των δραστηριοτήτων των άλλων διαβαθμίζεται απο κάποιο αριθμό μεγαλύτερο απο τη μονάδα αλλά προφανώς λιγότερο απο το άπειρο. Το εύρος ελέγχου (ή τα όρια ασκήσεως εποπτείας) ενός διοικητικού στελέχους ορίζει τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά.

Έτσι ανάλογα με τις εκτελούμενες δραστηριότητες, τις επιδεξιότητες των υφισταμένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, την εμπειρία κι άλλες μεταβλητές ή παράγοντες, μερικοί Manager, μπορούν να διευθύνουν αποτελεσματικά σαράντα, ενώ άλλοι απασχολούνται σε μεγάλο βαθμό με την εποπτεία μόνο τριών εργαζομένων.

Η απόφαση σχετικά με αυτό το εύρος θα επηρεάσει άμεσα τον αριθμό των επιπέδων στην οργανωτική ιεραρχία και συνεπώς στην πολυπλοκότητά της.

Τελικά, βρίσκουμε μία διαβάθμιση εξουσίας σε όλους τους οργανισμούς, η οποία καθώς ρέει μέσα σε μια διαβάθμιση εξουσίας σε όλους τους οργανισμούς, και μέσα απο μια αλυσίδα διαταγών καταλήγει σε μια κάθετη ανάπτυξη της δομής.

Η μεταβίβαση αυτής της εξουσίας σε όλους τους οργανισμούς, η οποία καθώς ρέει μέσα απο μια αλυσίδα διαταγών καταλήγει σε μια κάθετη ανάπτυξη της δομής.

Με τη μεταβίβαση αυτής της εξουσίας, η ανώτατη διοίκηση εφοδιάζει τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με τη δυνατότητα να πετύχουν τους στόχους τους.

5. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Με αυτή τη λειτουργία κατευθύνουμε και εποπτεύουμε τους υφισταμένους για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό.

Βασικά, το καθήκον αυτό συνίσταται στην εποπτεία, την υποκίνηση, κι επικοινωνία.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται κι αναμένουν εποπτεία.

Αυτή, μπορεί να είναι αυστηρή ή χαλαρή κι ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα υπάρχει ένας απεριόριστος αριθμός προϊσταμένου-υφισταμένου.

Η εποπτεία απαιτεί επιτήρηση της εργασίας, των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Το καθήκον της διεύθυνσεως περικλείει επίσης την ευθύνη για υποκίνηση των εργαζομένων, γιατί, ανεξάρτητα απο το πόσο σπουδαιίοι είναι οι στόχοι κι επαρκής η οργάνωση, τίποτα δεν γίνεται μέχρις ότου οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό ωθηθούν να αποδώσουν,

Αυτή η ώθηση ίσως να είναι εξ' ολοκλήρου εσωτερική στον εργαζόμενο, πλην όμως απαιτεί απο το Manager να χρησιμοποιήσει ένα εξωτερικό ερέθισμα.

Σήμερα και στη χώρα μας το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού βρίσκεται σε ψηλότερο πνευματικό επίπεδο κι απολαμβάνει καλύτερη οικονομική σιγουριά από οποιαδήποτε προηγούμενη γενιά.

Οι βασικές ή φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες για σιγουριά και οι κοινωνικές ανάγκες έχουν αντιμετωπισθεί αρκετά με ψηλότερες αμοιβές. Μ' όλο που αυτές οι εξωτερικές μεταβλητές, έχουν σπουδαιότητα και που πρέπει να βελτιωθούν ακόμα περισσότερο, πολλοί εργαζόμενοι επιδιώκουν κάτι παραπάνω απο τη δουλειά τους, όπως π.χ. επιθυμία για ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση στον τόπο εργασίας τους.

Με άλλα λόγια επιζητούν στην εργασία τις εσωτερικές ιδιότητες της αναγνωρίσεως του επιτεύγματος, της αναπτύξεως και της προόδου. Οι διοικούντες εξ άλλου οφείλουν να διαθέτουν την ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία με αυτούς που διοικούν, γιατί, αλήθεια δεν μπορούν να πετύχουν στο ρόλο του Manager, εκτός αν μπορούν να εκφράζουν τις ιδέες του κατά τρόπο που να κατανοούν οι άλλοι. Με μια τέτοια επικοινωνία διευκολύνεται η μύηση των εργαζομένων στο έργο, καθώς κι η πληροφόρηση για το πώς αποδίδει, λειτουργίες δηλ. που αποτελούν σπουδαίο μέρος των καθηκόντων του Manager.

6. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η τελευταία λειτουργία του Manager είναι ο έλεγχος. Κατ' αυτήν ανασκοπεί, ρυθμίζει κι ελέγχει την απόδοση του εργαζομένου για να ελεγχθεί η συμμόρφωση προς κάποια πρότυπα, που έχουν καθοριστεί με την λειτουργία του προγραμματισμού. Η διαδικασία του ελέγχου τότε γίνεται ως εξής:

Μετράται η απόδοση, συγκρίνεται με τα πρότυπα και σε περίπτωση που διαπιστωθούν σοβαρές αποκλίσεις, τότε αναλαμβάνεται διορθωτική δράση. Κι όπως συμβαίνει με την διεύθυνση, ο έλεγχος μπορεί να είναι αυστηρός ή χαλαρός.

Στη δεύτερη περίπτωση αυξάνεται η πιθανότητα αποτυχίας για επισήμανση και διόρθωση των παρεκλίσεων.

Ωστόσο, αν η απόδοση κριθεί σαν όχι ικανοποιητική, μια λύση μπορεί να είναι η μεταβολή των σχεδίων, δηλ. η διευθέτηση των αντικειμενικών σκοπών και της πολιτικής, αφού οι παρεκλίσεις είναι δυνατό να μην είναι τόσο ένα αποτέλεσμα ανεπαρκούς προγραμματισμού.

Μια δεύτερη λύση μπορεί να είναι η αναδιοργάνωση, η μεταβολή δηλ. των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων για εκτέλεση, του προσωπικού που οφείλει να τις εκτελέσει και των υλικών παραγόντων που χρειάζονται.

Η λύση αυτή είναι δυνατό να συντελέσει στη διόρθωση. Κι ακόμη μια τρίτη λύση μπορεί να επιτευχθεί με μια προσαρμογή της διευθυντικής λειτουργίας, δηλ. με αύξηση ή μείωση της εποπτείας, της αλλαγής των κινήτρων ή της μεταβολής των τρόπων επικοινωνίας. Τότε η μη ανεκτή απόδοση μπορεί να βρεί το σωστό επίπεδό της.

Η εκτίμηση της αποδόσεως είναι δυνατόν να γίνει με βάση την ποσότητα, την ποιότητα ή τα κριτήρια κόστους.

Επειδή όμως δεν είναι εύκολη η εκτίμηση όλων των ενεργειών των υφισταμένων από το Manager, η λειτουργία αυτή μπορεί αποτελεσματικά να γίνει με αναφορά σε κρίσιμα ή στρατηγικά σημεία για την επιτυχία των στόχων της μονάδας.

Πέρα από τις απ' έξω επιβαλλόμενες εκτιμήσεις, πολλοί Manager, πρόσφατα έχουν αναγνωρίσει την αξία της αναθέσεως στους εργαζόμενους για να εκτιμήσουν την ίδια τους την απόδοση.

Ο Manager που έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και που τους θεωρεί σαν έντιμους σκληρά εργαζόμενους και με επιθυμία να αναλάβουν ευθύνη, θα τους επιτρέψει να κάνουν χρήση της αυτοεκτιμήσεως, κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετρούν, συγκρίνουν και διορθώνουν τις ενέργειες τους που θεωρούν αναγκαίες, μεγιστοποιώντας έτσι τη συμβολή της για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

Οι πέντε αυτές λειτουργίες είναι εκείνες που διαφοροποιούν τους Managers από τους μη διοικούντες.

Ο επόμενος κατάλογος περιέχει μερικές από τις ευθύνες μέσα σε καθεμιά από τις πέντε διοικητικές λειτουργίες.

Διαβάζοντας αυτό τον κατάλογο σημειώστε με X τις προτάσεις (πάνω στην παύλα πριν απ' αυτές) που φαίνεται να έχουν εφαρμογή στα δικά σας καθήκοντα σαν Manager.

Επειτα, για κάθε πρόταση που σημειώσατε, καταχωρήστε στο πιο κάτω κενό με την επικεφαλίδα "ενέργειες" μερικές από τις δραστηριότητες που εκτελείτε ή είστε υπεύθυνοι γι αυτές.

Αυτό θα σας βοηθήσει να συσχετίσετε τις καθημερινές σας ενέργειες, με τις λειτουργίες ή τα καθήκοντα ενός Manager.

7. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΡΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.....
.....
.....
.....
.....

1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Καθορισμός της αποστολής ή της γενικής κατευθύνσεως του οργανισμού.
- Λήψη αποφάσεων σχετικά με συγχωνεύσεις, αγορές, νέα προϊόντα, ποικιλίες, γενικό μέγεθος του οργανισμού και δυναμικό γι' ανάπτυξη.
- Καθορισμός συγκεκριμένων βραχυχρόνιων στόχων
- Ανάπτυξη λειτουργικών σχέσεων.
- Ανάπτυξη λειτουργικών σχεδίων.

2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Επισημάνση των κυριότερων προβλημάτων που παρεμποδίζουν την εκτέλεση (ανάλυση του προβλήματος).
- Καθορισμός κι ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσεως.
- Υλοποίηση-εφαρμογή των αποφάσεων.

3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Ανάπτυξη μιας τυπικής δομής.
- Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων σε τμήματα.
- Διευκρίνιση σχέσεων μεταξύ τμημάτων και λειτουργικών μονάδων.
- Εξέταση θεμάτων, όπως ο βαθμός αποκεντρώσεως, μεταβίβαση εξουσίας και γραμμή (αλυσίδα μεταβιβάσεως) εντολών.

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

- Ανάπτυξη μιας γενικής φιλοσοφίας του οργανισμού για τους ανθρώπους.
- Εναρμόνιση, ενοποίηση των εργαζομένων με εκείνες του οργανισμού.
- Δημιουργία ενός κλίματος ηγεσίας που οδηγεί σε υποκίνηση.

5. ΕΛΕΓΧΟΣ

- Καθορισμός προτύπων ή στόχων
- Καθορισμός μετρήσεων ή κριτηρίων επιτυχημένης εκτελέσεως.
- Σχεδιασμός ενός συστήματος αναφορών (εκθέσεων αποδόσεως).
- Ανάληψη διορθωτικής δράσεως, όταν κι όπου χρειάζονται.

8. ΑΛΛΟ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΙ ΑΛΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Πρίν μερικά χρόνια δύο άτομα που εργάζονταν σαν σχεδιαστές σ' ένα μεγάλο οργανισμό και που είχαν ουσιαστικά την ίδια κατάρτιση, πείρα και διάρκεια υπηρεσίας τοποθετήθηκαν σε διοικητικές θέσεις ταυτόχρονα δηλ. σαν προϊστάμενοι ή Manager τμημάτων όπου εκτελούνται εργασίες σχεδιαστή.

Υστερα από έξι μήνες ο ένας από αυτούς σημείωσε σημαντική επιτυχία στην εκτέλεση του νέου ρόλου του και γι' αυτό ήταν πολύ ευχαριστημένος. Ο άλλος όμως, ήταν τόσο επιτυχημένος κι ένιωθε κάποια απογοήτευση κι αποθάρρυνση, γιατί συναντούσε προβλήματα σχετικά με τα προγράμματα και τα χρονικά τους όρια και γιατί, ακόμη διαπίστωνε κάποιο βαθμό ανησυχίας ανάμεσα στους σχεδιαστές του τμήματός του, τους υφισταμένους τους, μια κατάσταση δηλ. που έκανε τους ανώτερους του ν' αρχίσουν να ασχολούνται με το θέμα αυτό.

Είναι φανερό πως ο πρώτος προϊστάμενος, είχε μπει πολύ καλά στο νέο του ρόλο κατανόησε σαφώς ότι κατά κάποιο τρόπο άρχισε για αυτόν μια νέα, διαφορετική καριέρα μέσα στον οργανισμό και για αυτό είχε προσαρμοστεί ανάλογα.

Επειδή ίσως διακρινόταν για προσωπική οξυδέρκεια, ή ακόμη γιατί τον βοήθησε σχετικά ο ανώτερός του, γρήγορα κατάλαβε ότι ο ρόλος του ήταν κάτι διαφορετικό από τον προηγούμενό του, δηλ. το ρόλο του απλού σχεδιαστή.

Γι' αυτό, όταν τοποθετήθηκε Manager, εξέτασε το τμήμα, που τόσο από άποψη της δουλειάς που έπρεπε να γίνεται, όσο κι από την άποψη των ανθρώπων που είχε στη διάθεσή του για να την κάνουν.

Όμως, δεν ενδιαφέρθηκε μόνο για τον αριθμό των ανθρώπων που εργαζόταν στο τμήμα του, αλλά και για τις ικανότητες και δεξιότητες του καθενός όπως και για τις δυνατότητες και αδυναμίες τους. Ακόμη, εξέτασε την παρούσα κατάσταση της εργασίας και με βάση αυτή, διατύπωσε προτεραιότητες και χρονικά προγράμματα.

Σε συσκέψεις, ατομική και του τμήματος, βοήθησε τους υφισταμένους του να κατανοήσουν τη θέση και τη σπουδαιότητα του τμήματος μέσα σ' ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς και το σκοπό και τους στόχους των διαφόρων σχεδίων, στα οποία συμπεριλαμβάνονταν.

Επιπλέον, έδωσε στους υφισταμένους του μια σαφή εικόνα, σχετικά με το που στεκόταν το τμήμα και μ' αυτό που αναμενόταν καθώς και με το τώρινό επίπεδο εργασίας.

Συζήτησε μαζί τους τα προβλήματα που θεωρούσε πως εμποδίζουν την καλύτερη απόδοση του τμήματος κι έτσι είχε τις γνώμες και τις ιδέες του για το τι έπρεπε να γίνει για να καλύτερεύσουν τα πράγματα.

Πέρα απ' αυτό, έδειξε ενεργητικό, ενδιαφέρον για κάθε υφιστάμενο του ατομικά, κι εργάστηκε καθοδηγώντας τον να καθορίσει τους στόχους, να βελτιώσει την εκτέλεση των καθηκόντων του για να έχει περισσότερη ικανοποίηση από τη δουλειά του.

Μ' άλλα λόγια αυτός ο Manager διοικούσε δηλ. προγραμματίζε, έπαιρνε αποφάσεις, οργάνωνε, κατεύθυνε κι έκανε έλεγχο.

Ο άλλος-δεύτερος- Manager τρομοκρατήθηκε κάπως με το νέο του ρόλο. Μόλις διαπίστωσε ότι δεν αναμενόταν πλέον απ' αυτόν να κάνει πραγματική δουλειά σχεδιαστή, όπως πρώτα, έπαθε κυριολεκτικά σύγχυση. Κατά κάποιο τρόπο έπρεπε να ξοδέψει τον χρόνο του. Έτσι άρχισε να ελέγχει το κάθε πράγμα που ο κάθε σχεδιαστής/υφιστάμενός του έκανε πριν εγκαταλείψει το τμήμα.

Όταν διαπίστωνε κάποιο λάθος, επιστούσε την προσοχή του υφισταμένου του κι ο ίδιος έκανε τις διορθώσεις.

Είχε πειστεί δηλ. ότι χρειαζόταν περισσότερο χρόνο σε στενή εποπτεία για να είναι βέβαιος ότι τα πράγματα γίνονταν σωστά.

Υπήρχαν, επίσης, σχέδια του οργανισμού με μεγάλη προτεραιότητα και στρατηγική αξία, τα οποία αισθανόταν πως απαιτούσαν τη δική του προσοχή.

Γι αυτό, μετακίνησε το σχεδιαστήριό του μέσα στο γραφείο του κι εργαζόταν πάνω σ' αυτά προσωπικά ο ίδιος, πολύ συχνά μέχρι αργά την νύχτα, ακόμα και κατά τα Σαββατοκύριακα.

Ακριβώς γιατί είχε, εμπλακεί τόσο πολύ μ' αυτά τα ειδικά σχέδια δεν κατάφερνε να τελειώνει μερικά άλλα πράγματα, όπως π.χ. να συμπληρώνει έγκαιρα τα φύλλα ποιότητας των υφισταμένων.

Σε συσκέψεις μ' άλλους Managers δεν μπορούσε να παρουσιάζει μια επαρκή εικόνα της εργασίας του τμήματος του, και συχνά ανέβαλλε τις τελικές ημερομηνίες διάφορων εργασιών.

Επί πλέον, οι υφιστάμενοί του ανελάμβαναν όλο και λιγότερη ευθύνη και γίνονταν παθητικοί.

Ένας μάλιστα, απο τους καλύτερους κι εμπειρότερους σχεδιαστές του παραιτήθηκε κι άλλοι δύο ζήτησαν μετάθεση.

Πραγματικά, αυτός ο προϊστάμενος δεν διοικούσε, αλλά απλώς έκανε εκτελεστική εργασία, όπως ακριβώς ενεργούσε πριν γίνει προϊστάμενος, στο ρόλο του οποίου είχε βρεί κάτι παράξενο και διαφορετικό, πρὸς το οποίο δεν μπορούσε να προσαρμοστεί.

Δεν ήταν δηλ. ικανός να γίνει προϊστάμενος και να έχει την ικανοποίηση απο τα επιτεύγματα των άλλων των υφισταμένων του τελικά, απέτυχε σαν Manager και ξαναγύρισε στην ειδικότητά του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η διοίκηση είναι μια ξεχωριστή δραστηριότητα η οποία απαιτεί μια ειδική σειρά από δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και στάσεις.
Δέν μπορεί, ο καθένας να είναι επιτυχημένος Manager.
Διοίκηση κι εκτέλεση είναι καθαρά δύο διαφορετικές δραστηριότητες.

9. ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ακόμα και σ' εξαιρετικά όμοιους οργανισμούς, η αποτελεσματικότητα ενός Manager, επηρεάζεται από το επίπεδο του οργανισμού όπου εργάζεται, διότι τα προβλήματα διαφέρουν από επίπεδο σε επίπεδο.

Ωστόσο, η κατανόηση των καθηκόντων ενός Manager μπορεί να γίνει μεγαλύτερη, αν συγκρίνουμε τον τρόπο με τον οποίο οι Manager των διαφόρων βαθμίδων ιεραρχίας σ' ένα οργανισμό εκτελούν τα πέντε βασικά τους διοικητικά καθήκοντα.

Όσο περισσότερο απέχει το ένα από το άλλο τόσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά, όπως π.χ. μεταξύ της ανώτατης ηγεσίας του οργανισμού και του πρώτου εργοδηγού-επόπτη, δηλ. του πρώτου επιπέδου στην ιεραρχία.

Έτσι, ο προγραμματισμός στο ανώτατο επίπεδο είναι μακροχρόνιος κι αναφέρεται συνήθως σε γενικούς και ευρείς στόχους.
Αναφέρεται σε τέτοια θέματα όπως είναι η επέκταση, η εξεύρεση των κεφαλαίων, οι συγχωνεύσεις, η απόδοση των επενδύσεων, ο συσχετισμός μεταξύ πωλήσεων και κερδών, τα είδη των παραγομένων προϊόντων κ.λ.π.

Ο προγραμματισμός σ' αυτό το επίπεδο απαιτεί πρωτοτυπία, με την έννοια ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις και τα διαμορφούμενα σχέδια, υπηρετούν σαν μια βάση για τον προγραμματισμό σε κάθε επόμενο επίπεδο του οργανισμού.

Αντίθετα, ο προγραμματισμός στο πρώτο επίπεδο είναι βραχυχρόνιος στη φύση του, δηλ. γίνεται σε καθημερινή ή εβδομαδιαία βάση, κι εκτελείται με ανεπίσημο τρόπο.

Ακόμα, μεγάλο μέρος του προγραμματισμού αυτού μπορεί να γίνει για λογαριασμό του επόπτη-εργοδηγού από άλλα, στελέχη όπως π.χ. από ένα κεντρικό τμήμα προγραμματισμού κι ελέγχου παραγωγής μπορεί να προσδιορίζεται ένα χρονικό πρόγραμμα συντηρήσεως του εξοπλισμού κατά περιοδικά διαστήματα, ο έλεγχος κι ο προϋπολογισμός κόστους.

Ο ίδιος ο επόπτης παρεμβαίνει μόνο σε επείγουσες καταστάσεις και έχοντας την απαιτούμενη, επαναπληροφόρηση από τα διάφορα τμήματα ή κέντρα υποχρεώνεται να κάνει τις αναγκαίες προσαρμογές.

Γενικά, κατεβαίνοντας προς τα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού ο προγραμματισμός γίνεται λεπτομερέστερος, σαφέστερος και ακριβέστερος. Έτσι σ' αυτά τα επίπεδα ο προγραμματισμός είναι παράγωγος (δευτερογενής) παρά πρωτότυπος (πρωτογενής), είναι αποτέλεσμα αποφάσεων που πάρθηκαν σε ανώτερα επίπεδα κι ασχολείται περισσότερο με το "ΠΩΣ" σ' αντίθεση με το "ΤΙ".

Στο ανώτατο επίπεδο η οργάνωση αναφέρεται στον καθορισμό μιας γενικής τυπικής (ή επίσημης) δομής του οργανισμού σχετικά με την εργασία κατά τμήματα (παραγωγή, Marketing, διοίκηση προσωπικού, προϊόντα, περιοχές εξουσίας, ευθύνης, υπευθυνότητας, επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και με τη σχέση μεταξύ γραμμικών ή ιεραρχικών τμημάτων, ιδιαίτερα απο την άποψη του συντονισμού και της ολοκλήρωσης-εναρμονίσεως των προσπαθειών τους εξ' άλλου η οργάνωση στο πρώτο επίπεδο σχεδόν αποκλειστικά στον καθημερινό συντονισμό ανθρώπων μηχανών και υλικών για επίτευξη ειδικών, συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Μ' άλλα λόγια ο Manager του πρώτου επιπέδου ενδιαφέρεται περισσότερο για τις σχέσεις, ανάμεσα σε πράγματα παρά σε δομές.

Όπως συμβαίνει με τις λειτουργίες του προγραμματισμού και της οργανώσεως, η λειτουργία της διευθύνσεως στα ανώτερα στελέχη είναι ευρύτερη από εκείνη του πρώτου επιπέδου και συνίσταται στην ευθύνη για ανάπτυξη και προαγωγή μιας γενικής θετικής προσεγγίσεως για εκτέλεση του διευθυντικού καθήκοντος, και απο την φροντίδα όπως οι Manager όλων των επιπέδων έχουν την οποιαδήποτε αναγκαία εκπαίδευση για να γίνουν αποτελεσματικότεροι ηγέτες.

Δεν αρκεί να εξηγήσουμε με λόγια σε κάποιον τι πρέπει να κάνει.

Πρέπει να δίνεται απο πάνω το παράδειγμα, γιατί πρέπει να γίνει αντιληπτό πως ο τρόπος με τον οποίο ένας Manager διευθύνει, είναι συχνά ο καθρέφτης του τρόπου και του στύλ ηγεσίας του ανωτέρου του κι αυτό γιατί τα διάφορα διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να διοικούν όπως διοικούνται.

Επιπλέον, το ανώτατο επίπεδο είναι υπεύθυνο γι' ανάπτυξη προγραμμάτων, κινήτρων και για εξασφάλιση προσωπικού με προσόντα.

Εξ' άλλου ο Manager του πρώτου επιπέδου είναι υπεύθυνος για τις προσπάθειες των απλών εκτελεστικών για τη διεξαγωγή της εργασίας κι οφείλει να φροντίζει ιδιαίτερα τόσο για το στύλ της διευθύνσεώς του όσο και της ηγετικής του τεχνικής που καταλήγουν στη δημιουργία ενός υποκινητικού κλίματος καθώς στα μάτια των υφισταμένων του ο επόπτης του πρώτου επιπέδου αντιπροσωπεύει ολόκληρο τον οργανισμό η αντίληψη και η γνώμη των εργαζομένων γι αυτό τον οργανισμό είναι η αντανάκλαση της αντίληψεως που σχημάτισε για τον προϊστάμενό του.

Γι αυτό, η ικανότητα του επόπτη να δημιουργεί και να διατηρεί επικοδομητικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και να είναι ευαίσθητος προς αυτούς σαν άτομα, αποτελούν βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής εποπτείας.

Εξ αιτίας της πολλής και στενής σχέσεως ανάμεσα στις λειτουργίες προγραμματισμού, λήψεως αποφάσεων κι ελέγχου οι διακρίσεις μεταξύ του ανωτάτου και του πρώτου (εποπτικού) επιπέδου σχετικά με την εκτέλεση είναι πολύ όμοιες με εκείνες που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Το ανώτερο επίπεδο συνήθως συγκεντρώνει τη προσοχή του πάνω σε μακροχρόνια και ευρύτερα θέματα, όπως είναι ο καθορισμός προτύπων ή στόχων, η εξέταση πληροφοριών για διαπίστωση της πορείας του οργανισμού σαν σύνολο κ.λ.π.

Κι αφήνει τις λεπτομέρειες των διορθωτικών ενεργειών στους Manager των κατώτερων επιπέδων.

Επίσης συγκεντρώνει την προσοχή του και σε τομείς όπως είναι η παραγωγή, το Marketing, τα οικονομικά κι η διοίκηση προσωπικού, ενώ ο έλεγχος του πρώτου επιπέδου περιορίζεται σε ειδικούς παράγοντες που εκφράζουν τα καθημερινά προβλήματα κι αναφέρονται στην εξουδετέρωση των αμέσων εμποδίων.

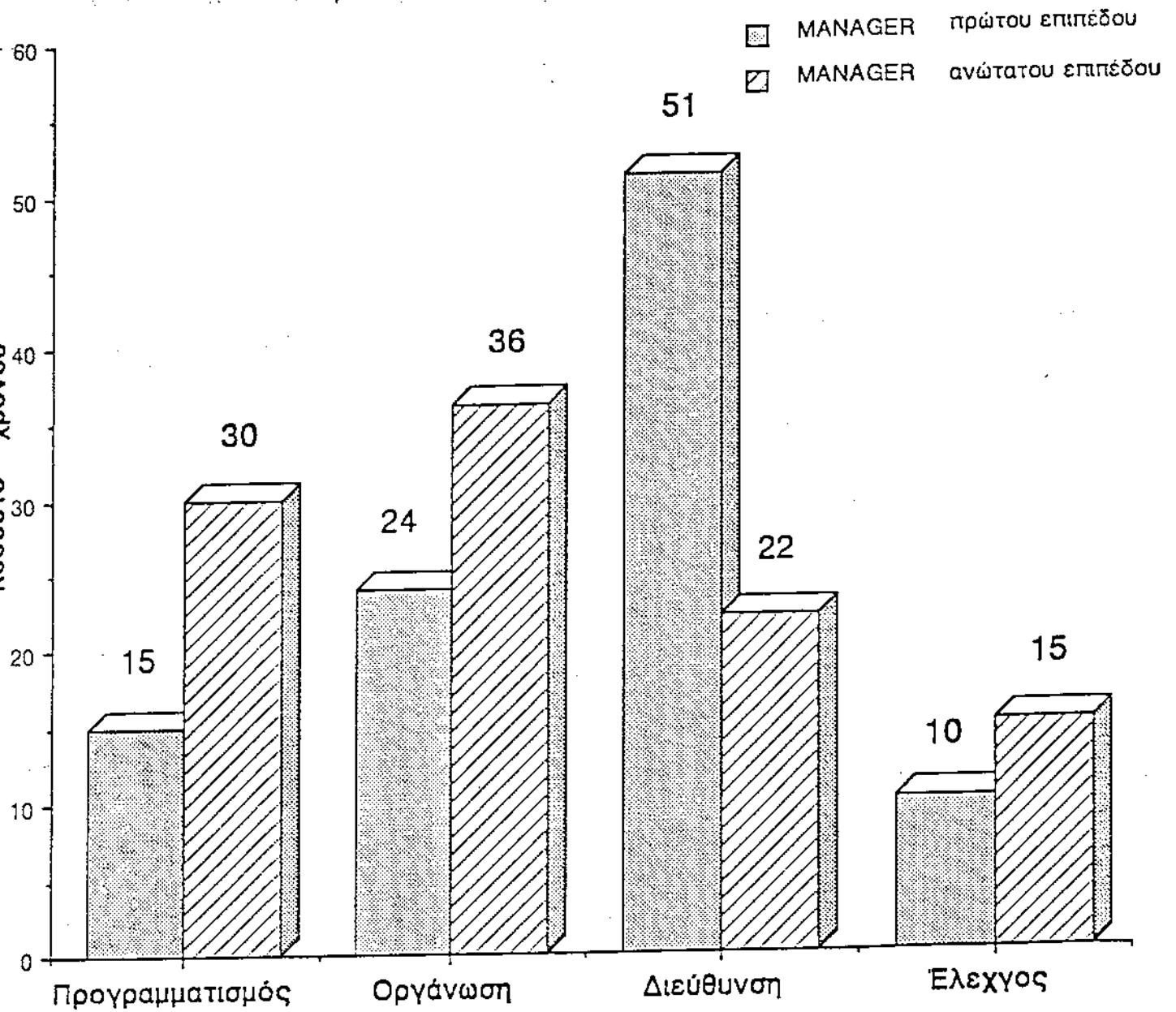
Οι ίδιες γενικές παρατηρήσεις ισχύουν και για τη λήψη αποφάσεων.

Δηλ. το ανώτατο επίπεδο ενδιαφέρεται κυρίως για ευρύτερα και μακροχρόνια θέματα, ενώ το πρώτο επίπεδο ενδιαφέρεται περισσότερο μ' άμεσα καθημερινά προβλήματα.

Στο σχ.1, εικονίζεται το γεγονός πως αν και όλοι οι διοικούντες προγραμματίζουν, οργανώνουν, διευθύνουν και ελέγχουν, η θέση τους στον οργανισμό επηρεάζει και το ποσό του χρόνου που ξοδεύουν για κάθε λειτουργία.

Έτσι, καθώς κάποιος ανεβαίνει στην ιεραρχία του οργανισμού, διαθέτει περισσότερο χρόνο σε προσπάθειες προγραμματισμού και λιγότερο σε διευθυντικά καθήκοντα.

Χ. 1. Χρόνος που ξοδεύουν τα διάφορα επίπεδα για κάθε λειτουργία



Πρόσθετα, αυτό το γεγονός έμμεσα δείχνει ότι μια συγκεκριμένη ειδικότητα σ' ένα τομέα (όπως οι αγορές, παραγωγή, οικονομικά ή μηχανική) είναι περισσότερο αναγκαία σε εργασίες του πρώτου επιπέδου, ενώ οι Manager του ανωτάτου, έχουν λίγη άμεση επαφή με καθημερινούς χειρισμούς κι επομένως χρειάζονται μια γενική θεώρηση δηλ. οι συγκεκριμένες γνώσεις είναι ελάχιστα αναγκαίες ενώ κυριαρχούν οι διοικητικές δεξιότητες. Π.χ., οι προϊστάμενοι νοσοκόμων, κοστολόγων ή κτιστών πρέπει να γνωρίζουν τις εργασίες που εποπτεύουν, ενώ ο διευθυντής ενός εργοστασίου ηλεκτρικών συσκευών δεν χρειάζεται να γνωρίζει πώς κατασκευάζονται αυτές οι συσκευές ή τις λεπτομέρειες της προώθησέως τους στην αγορά.

Οι διευθυντές έχουν υφιστάμενα στελέχη με εμπειρία γύρω από τα θέματα αυτά. Αυτή η ιδιομορφία των λειτουργιών στο ανώτατο επίπεδο είναι εκείνη που δίνει τη δυνατότητα της μεταφοράς των διοικητικών δεξιοτήτων απο οργανισμό σε οργανισμό, εντελώς διαφορετικού είδους.

Πολλές από αυτές τις περιπτώσεις δεν προκαλούν ωστόσο, την προσοχή μας.

Όμως, χτυπητό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του στρατηγού Eisen-Hower που μετακινήθηκε απο το στρατό στην προεδρία του Πανεπιστημίου Columbia κι ύστερα στην προεδρία της Αμερικής ή του Σουηδού Manager Gylenhmmar που απο διευθυντής ασφαλιστικής εταιρείας έγινε πρόεδρος της Volvo με πολύ επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ' ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ MANAGEMENT

1. ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ MANAGEMENT

Για να χρησιμοποιηθούν οι οργανώσεις περισσότερο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους, πρέπει να υιοθετηθεί μια διαφορετική προσέγγιση στο Management προσωπικού απ' αυτή που έχει επιβληθεί στο παρελθόν. Δεν υποστηρίζουμε ότι πρέπει να ακολουθείται δογματικά ένας μοναδικός τρόπος διοίκησης και να εφαρμόζεται καθολικά σ' όλους τους ανθρώπους και σε κάθε κατάσταση.

Αντίθετα, χρειάζεται μια ελαστική προσέγγιση στη διοίκηση των εργαζομένων, μια προσέγγιση η οποία αντικατοπτρίζει τις ειδικές συνθήκες, τους παράγοντες και τις καταστάσεις που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργούν οι Manager δηλ. ρεαλιστικό Management.

Αυτή η προσέγγιση στο Management προσωπικού λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον τύπο κάθε εργαζομένου, με ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητές τους, τα διαφορετικά κίνητρα, όπως επίσης και όλους τους σημαντικούς παράγοντες που υπάρχουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι Manager πάντα θα έχουν υπό εποπτεία τους ορισμένους ανθρώπους που θέλουν να εκφραστούν, που αναζητούν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση μέσω της εργασίας τους και είναι πάντοτε πρόθυμοι να συμμετέχουν με το Management στη λήψη αποφάσεων ταυτόχρονα, όμως, θα υπάρχουν πάντοτε ανάμεσα στο προσωπικό άτομα που δεν παρέχουν ότι οι Manager θα τους δίνουν ξεκάθαρες και συγκεκριμένες οδηγίες και θα τους καθοδηγούν. Έτσι, οι ικανοί Manager πρέπει να υιοθετούν έναν ελαστικό τρόπο διοίκησης, που θα επιτρέπει σε ορισμένους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε οργανωτικά θέματα, ενώ ταυτόχρονα θα ασκούν μια περισσότερο διευθυντική και ελεγχόμενη τακτική σε άλλους εργαζόμενους πάντα ανάλογα με τις ατομικές ανάγκες και τις ικανότητες των ομάδων. Το ρεαλιστικό Management αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης σαν κάποια ακολουθία η οποία αρχίζει από μια απόλυτα διευθυντική διοίκηση και καταρτίζει σε μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση, χωρίς ωστόσο να λαμβάνει την ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο. Η μέθοδος διοίκησης του κάθε Manager και ο τρόπος επίβλεψης των εργαζομένων θα διαμορφωθεί προς την κατεύθυνση είτε της διευθυντικής, είτε της συμμετοχικής, αλλά είναι μάλλον απίθανο ο ένας ή ο άλλος τρόπος διοίκησης να τείνει αποκλειστικά σε ένα τρόπο, από τα άκρα της ακολουθίας.

Το σημείο που θέλουμε να τονίσουμε είναι ότι, ενώ οι Manager έχουν τις έμφυτες προτιμήσεις τους για τον τρόπο διοίκησης οι αποτελεσματικοί Manager πρέπει να είναι ελαστικοί στη διοίκηση των ανθρώπων. Πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να προσαρμόζουν κατάλληλα το δικό τους τρόπο διοίκησης ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου και τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων καταστάσεων.

2. ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κατά ένα μεγάλο ποσοστό το ρεαλιστικό Management σηματοδοτεί την επιστροφή σε μερικές αρχές του Management που τελευταία παραγκωνίστηκαν. Πιστεύουμε ότι πολλοί Manager και πολλά στελέχη έχουν παρασυρθεί από ορισμένες θεωρίες διοίκησης και από μη ρεαλιστικές φιλοσοφίες.

Στην πορεία ακόμα έχασαν τον δρόμο τους και απομακρύνθηκαν από τις σωστές βάσεις της διοίκησης. Πολλές επιχειρήσεις πλήρωσαν ένα βαρύ τίμημα γι' αυτή την παρέκκλιση, που οδήγησε στην πτώση της παραγωγικότητας και στη χαμηλή απόδοση του προσωπικού. Έχει έρθει ο καιρός το Management να επαναφέρει-κι όπου είναι απαραίτητο- να εκσυγχρονήσει μερικές από τις παραδοσιακές τεχνικές, που τελευταία βρίσκονται σε αδράνεια.

Για να λειτουργήσει σωστά και προσοδοφόρα το ρεαλιστικό Management, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις εξής τέσσερις ουσιώσεις λειτουργίες :

Σωστή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, κατάλληλη εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Προγράμματα για τη σωστή αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Αποτελεσματική και συνεχής επιτήρηση και καθοδήγηση.

Δίκαιη επιβράβευση και αμοιβή των εργαζομένων.

3. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ MANAGER ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Είναι απολύτως αναγκαία η συνεχής συνεργασία μεταξύ των Manager και των εργαζομένων. Οι Manager πρέπει να είναι διαρκώς πληροφορημένοι για τις τρέχουσες δραστηριότητες στο τμήμα τους. Πολλές φορές χρειάζεται η άμεση διορθωτική τους παρέμβαση, όταν παρουσιάζονται απρόβλεπτα προβλήματα. Ακόμα, οι εργαζόμενοι απαιτούν συχνά μια συγκεκριμένη βοήθεια και υποστήριξη, που μόνο ο Manager μπορεί να τους δώσει. Γι' αυτό το λόγο πρέπει οι Manager να είναι διαθέσιμοι και, με τη συμπεριφορά τους πάντα προσιτοί στους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι πάλι, αισθάνονται πάντα σε απόσταση σε σχέση με εκείνους που φέρονται σαν τιμωροί δικαστές. Αποφεύγουν να έρχονται σε επικοινωνία μαζί τους. Συχνά προσπαθούν να τους κρύψουν τα άσχημα νέα για να μην τους δυσαρεστήσουν και για να μην υπονομεύσουν τη θέση τους και το μέλλον τους στην εταιρεία. Ο σωστός Manager όμως πρέπει να είναι πρόθυμος αρχηγός, στον οποίο μπορούν άνετα να απευθύνονται οι υφιστάμενοι για βοήθεια στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν. Η στάση του πρέπει να είναι του τύπου "Ποιό είναι το πρόβλημά σας για την επίτευξη του στόχου και πώς μπορώ εγώ να σας βοηθήσω;"

4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η σωστή επιλογή και τοποθέτηση των εργαζομένων είναι τόσο ουσιαστική για την επιτυχία της επιχείρησης, ώστε είναι αδύνατον να υπερβάλλουν εξαιρώντας τη σημασία των δύο αυτών παραγόντων για την επιτυχία κάθε οργάνωσης.

Σχετική με το πρόβλημα της επιλογής είναι και η διαδικασία της προαγωγής των υπαλλήλων. Θεωρητικά όλες οι εταιρείες, επιδιώκουν όταν είναι δυνατόν, να προωθούν τους υπαλλήλους τους, κάθε φορά που δημιουργούνται καλύτερες θέσεις εργασίας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι πολλά, το σημαντικότερο είναι η θετική επίδραση στο ηθικό και στα κίνητρα των εργαζομένων. Αντιλαμβάνονται ότι η καλή απόδοση ανταμείβεται και οι ικανοί άνθρωποι προωθούνται στην ιεραρχία κλίμακα της εταιρείας.

Επιβάλλεται οι υποψήφιοι να έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Αν θέλουμε να εξασφαλίσουμε μια ικανοποιητική παραγωγικότητα, είναι απαραίτητο να είμαστε βέβαιοι ότι οι υποψήφιοι έχουν τα κίνητρα και είναι έτοιμοι να προσφέρουν στην εταιρεία. Σημαντικότερο όμως είναι το γεγονός ότι οι ικανοί Manager πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορές, που υπάρχουν στο πεδίο δράσης κάθε εργασίας, η οποία βρίσκεται κάτω από τη δικαιοδοσία τους. Θα πρέπει να προσπαθήσουν να τοποθετούν το σωστό άτομο στην κάθε θέση, γνωρίζοντας ότι ορισμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν σε ένα απόλυτα ιεραρχημένο περιβάλλον και καθοδηγούνται από την άμεση επιτήρηση, ενώ άλλοι αποδίδουν καλύτερα όταν μπορούν να αποδείξουν τη δημιουργικότητά τους, τη φαντασία τους και την επινοητικότητά τους με ένα περισσότερο συμμετοχικό τρόπο διοίκησης.

5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όλοι οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα, πρέπει κατά περιόδους να επιμορφώνονται. Αυτό ισχύει τόσο για τα πεπειραμένα στελέχη, που προσλαμβάνονται σε μια νέα εταιρεία ή αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα στην ίδια εταιρεία, όσο και για τους αποφοίτους γυμνασίου ή πανεπιστημίου που μόλις αρχίζουν την καριέρα τους.

6. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι περισσότερες εταιρείες διατηρούν πλήρη και εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης και παρέχουν στους εργαζόμενους τη θεωρητική και πρακτική τους γνώση, που είναι απαραίτητη για την επιτυχή εκπλήρωση της εργασίας τους.

Η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία είναι το αποτέλεσμα των εμπειριών που έχουν κατά πάσα πιθανότητα ζήσει. Ο σημαντικότερος παράγοντας, που επηρεάζει περισσότερο τους εργαζόμενους στον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας, είναι το οικογενειακό περιβάλλον και οι ηθικές αξίες, που αποτέλεσαν τη βάση της διαπαιδαγώγησής τους.

Πράγματι, πολλοί Managers πιστεύουν ότι είναι ήδη πολύ αργά για να αλλάξει η στάση των ανθρώπων στην εργασία, την ώρα που προσλαμβάνονται. Γιατί έχουν ήδη επιλέξει τις τις αξίες τους, και ίσως είναι άσκοπο να προσπαθήσει η επιχείρηση να καλλιεργήσει σ' αυτήν την ηλικία ένα διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας.

Παρ' όλα αυτά αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους στόχους του management. Αυτό είναι ένα μήνυμα που πρέπει να διαδώσουμε προς όλες τις κατευθύνσεις, αν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία των στόχων των επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη ενός νέου τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας είναι ένας δρόμος διπλής κατευθύνσεως. Προυποθέτει υποχρεώσεις και από την πλευρά του management που έχει την υποχρέωση να φέρεται στους εργαζόμενους με σεβασμό, με εκτίμηση και αξιοπρέπεια και να διαθέτει ένα λειτουργικό πρόγραμμα οργάνωσης των σχέσεων από τους εργαζόμενους, το οποίο μεταξύ των άλλων παραγόντων να περιλαμβάνει ικανοποιητικές αποδοχές, τα νόμιμα επιδόματα και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Παράλληλα όμως και οι εργαζόμενοι έχουν υποχρεώσεις απέναντι στις επιχειρήσεις τους. Πρέπει να δουλεύουν ευσυνείδητα προσφέροντας υψηλής ποιότητας εργασία και συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών της εταιρείας.

Μπορεί η αναφορά στις υποχρεώσεις των εργαζομένων να φαίνεται κάπως ξεπερασμένη και ίσως ουτοπική. Εντούτοις παραμένει μια θεμελιώδη αλήθεια για τις επιχειρήσεις και είναι ιδιαίτερα σημαντική για την σημερινή πραγματικότητα.

7. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Η επιτυχία του ρεαλιστικού management στο ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας για την αύξηση της παραγωγικότητας και την αναζωογόνησή της επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από την αποτελεσματική και συνεχή επιτήρηση του manager.

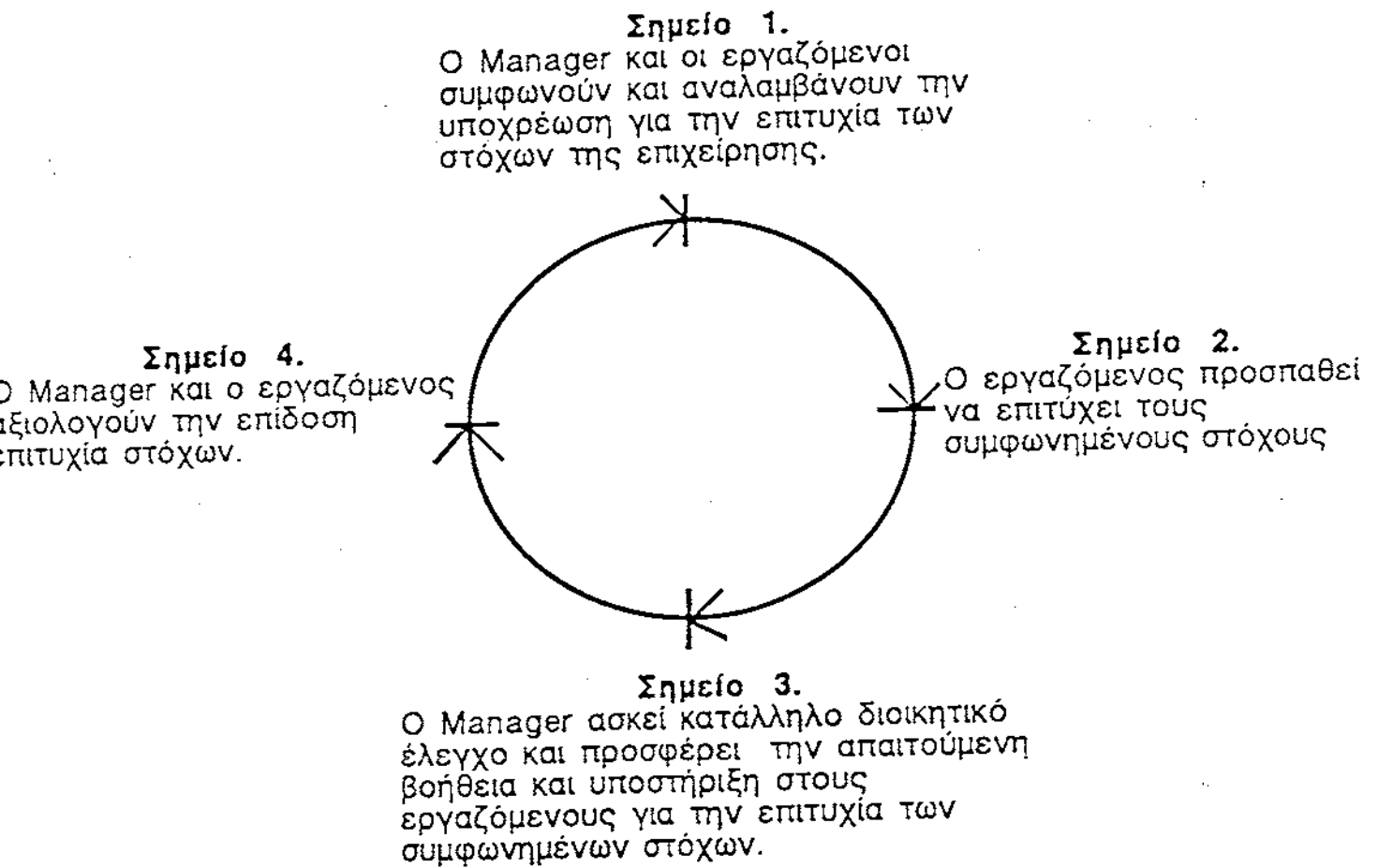
Κατά μια έννοια, η αποτελεσματική και συνεχής καθοδήγηση των βασικών αρχών και ιδεών που αποτελούν τη βάση ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης της αποδοτικότητας. Το ρεαλιστικό management απαιτεί μια συγκεκριμένη στρατηγική στη διοίκηση που την ονομάζουμε Διοίκηση για Παραγωγικά Αποτελέσματα.

Το "Σύστημα Διοίκησης για παραγωγικά αποτελέσματα" επεξηγείται στο σχήμα 2. Το σύστημα αρχίζει στο σημείο 1 του κύκλου, όπου ο εργαζόμενος καταννοεί απόλυτα και δέχεται τις απαιτήσεις της δουλειάς του μαζί με το manager αναλαμβάνουν την ευθύνη επίτευξης των στόχων που είναι απαραίτητοι για τη βελτίωση της απόδοσης. Θα πρέπει να καθορισθεί ένα συγκεκριμένο χρονικό όριο επίτευξης των στόχων, που είναι εφικτό.

Είναι απαραίτητο το επίπεδο των απαιτήσεων να είναι κατάλληλο. Ούτε υπερβολικά υψηλό, για να αποθαρρύνονται οι εργαζόμενοι, ούτε πολύ χαμηλό για να μην αναπαύονται οι υπάλληλοι.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ 2



Η εταιρεία δεν θα μπορέσει να επιτύχει την παραγωγικότητα, και οι εργαζόμενοι δε θα αποκομίσουν καμιά αληθινή ικανοποίηση από την εργασία τους, αν δεν συνδιάζονται κατάλληλα οι ικανότητες και των δύο.

Ο κύκλος φτάνει στο σημείο 2, όπου ο εργαζόμενος προσπαθεί να επιτύχει τους από κοινού συμφωνημένους στόχους και σκοπούς. Η προσπάθειά του είναι έντονη και έχει άμεσα αποτελέσματα, επειδή ο εργαζόμενος έχει λάβει ενεργό μέρος στον καθορισμό των στόχων. Συνεπώς έχει ισχυρά κίνητρα, έχει αναλάβει την υποχρέωση επίτευξης των στόχων και επομένως έχει ένα μερίδιο ευθύνης για τα αποτελέσματα.

Καθώς ο κύκλος συνεχίζεται, στο σημείο 3 ο manager ασκεί συνεχώς τον κατάλληλο διοικητικό έλεγχο και προσφέρει οποιαδήποτε υποστήριξη και βοήθεια είναι απαραίτητη για την πραγματοποίηση των συμφωνημένων στόχων. Τελικά, στο σημείο 4, ο manager και ο εργαζόμενος εξιολογούν την όλη εξέλιξη των πραγμάτων, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τους στόχους, που τέθηκαν στην αρχή στο σημείο 1.

Αν όλοι ουσιαστικά, οι αντικειμενικοί στόχοι έχουν πραγματοποιηθεί και οι απαιτήσεις της θέσης βασικά είναι ίδιες, τότε ο κύκλος επιστρέφει στο σημείο 1, με την επανεπιβεβαίωση των στόχων, που προηγουμένως συμφωνήθηκαν από κοινού. Αν όμως οι στόχοι δεν πραγματοποιήθηκαν με επιτυχία οι απαιτήσεις της θέσης άλλαξαν, τότε ο manager και ο εργαζόμενος πρέπει πάλι να κατανοήσουν σαφώς την κατάσταση, να καταλήξουν σε μια συμφωνία, αναλαμβάνοντας από κοινού την υποχρέωση εκπλήρωσης των νέων αντικειμενικών σκοπών. Και έτσι ο κύκλος συνεχίζει με τον ίδιο ακριβώς τρόπο.

Για να έχει επιτυχία το Σύστημα Διοίκησης για Παραγωγικά Αποτελέσματα απαιτούνται τα παρακάτω:

1. Πρέπει να υπάρχει πλήρης γνώση των προϋποθέσεων για την εκτέλεση της εργασίας.
2. Πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση των στόχων της εργασίας.
3. Πρέπει να υπάρχει συνεχής επαφή και συνεργασία μεταξύ του manager και του εργαζόμενου.
4. Πρέπει να υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ manager-εργαζομένου.
5. Πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική επιτήρηση και επιβολή της πειθαρχίας.

8. ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Και οι manager και ο εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσουν πλήρως και να συμφωνήσουν στις βασικές προϋποθέσεις για την εκτέλεση της εργασίας. Θα πρέπει ακόμα να υπάρχει σαφήνεια και συμφωνία ως προς τα κατώτερα όρια των επιδόσεων, που ισχύουν για τους βασικούς συντελεστές, όπως ποιότητα ποσότητα απαιτούμενος χρόνος και οτιδήποτε είναι σημαντικό για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

9. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμφωνήσουν με τους manager σχετικά με τους συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς που αναμένεται να επιτύχουν. Οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ασφαλείς μη δυσαρεστώντας τους και για να μην υπονομεύσουν την θέση τους και το μέλλον τους στην εταιρεία.

Ο σωστός manager όμως πρέπει, να είναι πρόθυμος αρχηγός, στον οποίο να μπορούν άνετα να απευθύνονται οι υφιστάμενοι για βοήθεια στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν. Η στάση του πρέπει να είναι του τύπου "Ποιό είναι το πρόβλημά σας για την επίτευξη του στόχου και πώς μπορώ να σας βοηθήσω; "

10. Η ΣΧΕΣΗ MANAGER-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Κατά μεγάλο βαθμό, η κινητήρια δύναμη του κύκλου των παραγωγικών αποτελεσμάτων (σχ.2) είναι οι καλές σχέσεις του manager και των εργαζομένων.

Και αυτές, υπάρχουν μόνο όταν υφίσταται μεταξύ τους ο σεβασμός, η ειλικρίνεια και η καλή επικοινωνία. Όπως ήδη αναφέρθηκε, τέτοιου είδους σχέσεις δημιουργούνται όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν το manager σαν αρχικό βοηθό και όταν ο τρόπος της διοίκησης του, είναι ενθαρρυντικός και προσανατολισμένος μόνο στη λύση των προβλημάτων.

11. ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΟΛΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

Το ιδεώδες θα ήταν, όλοι οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονταν σωστά, επιδεικνύοντας την απαραίτητη θέληση για εργασία.

Αν κερδίζοντας τον μισθό τους, αναγνώριζαν και την υποχρέωσή τους να αποδίδουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας τους. Εντούτοις, δεν ζούμε σε έναν ιδεώδη κόσμο.

Στον πραγματικό κόσμο της εργασίας, θα υπάρχουν πάντα μερικοί απείθαρχοι και ανίκανοι άνθρωποι που αποτελούν πληγή για κάθε εταιρεία. Αυτό συμβαίνει παρ' όλες τις προσπάθειες της διοίκησης να επανδρώσει σωστά την εταιρεία και παρά τα όσα δυνατόν καλύτερα προσφερόμενα προγράμματα επιμόρφωσης.

Η αυτοπειθαρχία είναι πάντα προτιμότερη, για τους εργαζόμενους. Παρ' όλα αυτά όμως, υπάρχουν πότε πότε άτομα που δεν μπορούν να εκπαιδευτούν και να βελτιωθούν, που δεν μπορούν ή δεν θέλουν να αποδώσουν και να συνεισφέρουν στην επιχείρηση ή τέλος που η συμπεριφορά τους είναι αρνητική. Έτσι, είναι απαραίτητο, σ' αυτές τις περιπτώσεις οι manager να επιβάλλουν την αναγκαία πειθαρχία και να απαιτήσουν υψηλά επίπεδα επίδοσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιτυχία στις προσπάθειες να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και να αναζωογονηθεί η επιχείρηση.

12. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΥ MANAGEMENT

Το ρεαλιστικό management, το οποίο είναι περισσότερο εφαρμόσιμο και λαμβάνει υπόψη του τους διάφορους παράγοντες που δρουν σε μια κατάσταση εργασίας, όχι αυτήν που θα θέλαμε να είναι, αλλά απλώς όπως είναι στην πραγματικότητα. Αντί να προσκολλούνται δογματικά οι manager σε κάποιον, ιδιαίτερο τρόπο διοίκησης θα έπρεπε να υιοθετήσουν μια ελαστικότερη προσέγγιση στην κατεύθυνση και τη διοίκηση των ανθρώπων, τέτοια που να ανταποκρίνεται πλήρως και με τρόπο ρεαλιστικό στις συγκεκριμένες περιπτώσεις που αντιμετωπίζουν.

Σύμφωνα μ' αυτήν την προσέγγιση, το σημείο εκκίνησης είναι η διαπίστωση ότι οι manager έχουν υφισταμένους, που πραγματικά δείχνουν να έχουν κίνητρα για την εργασία και είναι ικανοί να λάβουν μέρος στην από κοινού λήψη των αποφάσεων. Ταυτόχρονα όμως, οι manager θα πρέπει να ξέρουν ότι οι εργαζόμενοι, που έμφυτα νοιώθουν λιγότερο ζήλο για την εργασία και οι οποίοι στερούνται την ικανότητα ή ακόμα και το ενδιαφέρον να συμμετέχουν στην διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Σ' αυτήν την περίπτωση οι manager θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα περισσότερο καθοδηγητικό τρόπο διοίκησης, τέτοιο που να παρέχει στους εργαζόμενους το απαραίτητο υπόβαθρο και την αναγκαία υποστήριξη για να είναι σε θέση να αποδώσουν αποτελεσματικότερα.

Επιπλέον, για να λυθεί το δίλλημα της παραγωγικότητας είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες να ξαναθυμηθούμε μερικές από τις αρχές του management, που έχουν από καιρό παραγκωνιστεί. Είναι πρωταρχικής σημασίας για όλους τους manager η καθιέρωση συγκεκριμένων και ερκετά αυστηρών κριτηρίων απόδοσης ενώ παράλληλα πρέπει να καταστούν υπεύθυνοι οι εργαζόμενοι για την προσαρμογή τους σ' αυτά τα κριτήρια. Μ' αυτό τον τρόπο, όλοι οι manager θα μπορέσουν να συμβάλλουν σημαντικά στην αναζωογόνηση των εταιρειών τους και στην αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'

ΣΩΣΤΟ MANAGEMENT ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΤΥΛ

1. ΣΩΣΤΟ MANAGEMENT ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΤΥΛ

Η θεωρία του κοινωνικού στυλ, αρχικά διατυπώθηκε από David Marill και τους συνεργάτες του, και είναι ίσως το πιο χρήσιμο μοντέλο που βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τον εαυτό τους και τους άλλους.

Υπάρχουν 4 κοινωνικά στυλ που κανένα τους δεν είναι καλύτερο ή χειρότερο από τα άλλα. Και είναι τα εξής:

Αναλυτικό Στυλ: Οι αναλυτικοί τύποι συνδυάζουν ψηλό δείκτη συναισθηματικού αυτοελέγχου με χαμηλό δείκτη διεκδικητικότητας. Συνήθως συγκεντρώνουν και αξιολογούν πολλά δεδομένα πριν προχωρήσουν, σε κάποια ενέργεια.

Φιλικό Στυλ: Έχουν την τάση να κατανοούν τις ανάγκες των άλλων και συχνά τους διακρίνει μεγάλη ευαισθησία κάτω από την επιφανειακή συμπεριφορά του άλλου ατόμου. Η εμπιστοσύνη που δείχνουν στους άλλους, πολύ συχνά βοηθά τους πελάτες, τους φίλους και τους υφισταμένους τους.

Εκφραστικό Στυλ: Έχουν την τάση να βλέπουν μακριά, αντιμετωπίζουν συνήθως τα προβλήματά τους και είναι διατεθειμένοι να ρισκινδυνέψουν για να αρπάξουν τις ευκαιρίες και να πραγματοποιήσουν, τα όνειρά τους. Οι εκφραστικοί τύποι έχουν την τάση να αποφασίζουν και να ενεργούν γρήγορα.

Δυναμικό Στυλ: Είναι άνθρωποι του καθήκοντος που ξέρουν που πάνε και τι θέλουν. Μπαίνουν στο θέμα γρήγορα κι εκφράζονται λακωνικά. Οι δυναμικοί τύποι είναι κατ' εξοχήν ρεαλιστές, αποφασιστικοί, ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν αποτελέσματα.

Κάθε άτομο έχει ένα κυρίαρχο κοινωνικό στυλ, κι αυτό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται.

Η παρατήρηση της συμπεριφοράς είναι το κλειδί για την κατανόηση του κοινωνικού στυλ ενός ατόμου.

2. Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΜΑΣ

Την ισχυρότερη επίδραση στη ζωή ενός ατόμου ασκεί η εικόνα που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Η ακριβής γνώση του εαυτού μας είναι ουσιώδης για:

- Την ανάπτυξη θετικών σχέσεων
- Την αποτελεσματική καθοδήγηση των άλλων
- Την αύξηση της δημιουργικότητας
- Την ανάπτυξη άλλων πλευρών της προσωπικής αποδοτικότητάς τους

Η γνώση του εαυτού μας είναι η αφετηρία της αποδοτικότητας στην εργασία.

Ο καθένας έχει μια εικόνα για τον εαυτό του που σε κάποιο βαθμό δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στην εικόνα αυτή και την πραγματικότητα, μπορεί να αποβεί επιζήμια. Όσο βαθύτερη αυτεπίγνωση έχετε, τόσο λιγότερο ευάλωτος είστε στις ψευδαισθήσεις σας. Όσο βαθύτερη αυτεπίγνωση έχετε, τόσο περισσότερα μπορείτε να πετύχετε στη ζωή σας κι όπως είπε η Therese Smith: "Η αυτεπίγνωση είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίζονται οι άλλες εμπειρίες."

3. ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΜΑΣ

Το σωστό management του εαυτού μας είναι ουσιαστική υπόθεση για την αποτελεσματική επίβλεψη των άλλων. Πολλά προβλήματα του management, που δίνουν την εντύπωση ότι δημιουργούνται από εξαιρετικούς παράγοντες, στην πραγματικότητα δημιουργούνται από την συμπεριφορά του ίδιου του manager. Όσοι προσπαθούν να διοικήσουν τους άλλους, χωρίς προηγουμένως να μάθουν πως να κυριαρχούν στον εαυτό τους συνήθως κατευθύνουν την ενεργητικότητα εσφαλμένα.

Όπως έγραψε ο D.H. Lawrence αναφερόμενος σε έναν από τους ήρωές του: "Ο καημένος ο Richard Lovatt στενοχωριόταν, μέχρι θανάτου παλεύοντας με το πρόβλημα του εαυτού του και αποκαλώντας το Αυστραλία." Τόσοι και τόσοι manager έχουν παλέψει με το πρόβλημα που βρίσκονταν στον ίδιο τον εαυτό τους ενώ το ονόμαζαν "υπηρεσία" ή "προϊστάμενος" ή "ένας συγκεκριμένος υφιστάμενός τους". Όσο κάποιος δεν κατορθώνει να κατευθύνει σωστά τον εαυτό του, η πιθανότητα είναι πως θα διοικεί εσφαλμένα και τους άλλους.

Μια κεντρική ιδέα της θεωρίας του κοινωνικού στυλ είναι: Φροντίστε να διακριθείτε σ' αυτό που είστε, αντί να προσπαθείτε να γίνετε αυτό που δεν είστε. Η διδασκαλία του κοινωνικού στυλ δεν ζητά αλλαγή του "εγώ" σας τα βασικά σημεία του. Δεν προσπαθεί να σας αλλάξει για να ταιριάξετε στα βασικά σημεία του. Δεν προσπαθεί να σας αλλάξει για να ταιριάξετε σε κάποιο υποθετικό στυλ.

Πράγματι, η έρευνα αποδεικνύει ότι κάθε στυλ είναι αποδοτικό αν εφαρμοστεί σωστά και είναι κατάλληλο για την περίπτωση.

4. Η ΚΑΤΑΝΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

Ποτέ μέχρι τώρα οι άνθρωποι δεν ήταν υποχρεωμένοι να συναλλάσσονται με τόσο πολλούς άλλους ανθρώπους. Το πλήθος των ατόμων που πρέπει να συναναστρεφόμεστε μέσα αποσύνχρονους οργανισμούς, αποτελεί ένα φαινόμενο.

Έτσι περισσότερο απο κάθε άλλη φορά χρειαζόμαστε ένα αποτελεσματικό τρόπο κατανόησης και συνεργασίας με ανθρώπους που παρουσιάζουν μια μεγάλη ποικιλία σε ότι αφορά τους χαρακτήρες του.

Ομως οι περισσότεροι θεωρούν εξαιρετικά δύσκολη την κατανόηση των άλλων. Ο Lewis Thomas ένας προικισμένος κι ευαίσθητος επιστήμονας, έλεγε ότι το πιο περίεργο στην πρόβλεψή του σχεδόν το πιο ακατανόητο απο όλα τα φαινόμενα, με τα οποία είμαστε υποχρεωμένοι να ζούμε".

Δεν υπάρχει αμφιβολία για αυτό: Η ανθρώπινη συμπεριφορά δύσκολα καταννοείται. Παρ' όλα αυτά το μοντέλο του κοινωνικού στυλ μας βοηθάει να αντιληφθούμε ότι στην φαινομενικά αμεθόδευτη και τυχαία συμπεριφορά ενός ατόμου υπάρχει πολύ περισσότερη τάξη και συνέπεια απ' όσα οι περισσότεροι υποπτεύονται. Ως επί το πλείστον η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συνηθειών και επομένως μπορούμε να την προβλέψουμε με αρκετή ακρίβεια. Οι τρόποι συμπεριφοράς καθορίζονται από δύο αποφασιστικής σημασίας συνιστώσες, την διεκδικητικότητα και την ανταποκριτικότητα.

Αν μάθουμε να εντοπίζουμε ένα άτομο μέσα στο πλέγμα που δημιουργούν αυτές οι δύο συνιστώσες, μπορούμε να προσδιορίσουμε το κυρίαρχο κοινωνικό του στυλ.

Είναι φανερό ότι ο προσδιορισμός του κοινωνικού στυλ ενός ατόμου δεν σημαίνει ότι έχουμε μέθει τα πάντα γι αυτό το άτομο. Φωτίζει, όμως, κάποιες διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους ανθρώπους και μας βοηθάει να κατανοήσουμε μερικά από τα σημεία που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στις σχέσεις μας με όσους έχουν διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς από τους δικούς μας.

Όταν δεν γνωρίζουμε το στυλ ενός άλλου εύκολα μπορούμε να οπαρερμηνεύσουμε τα λόγια και τη συμπεριφορά του, γιατί συνήθως ερμηνεύουμε ότι λέει ο άλλος με βάση το δικό μας κοινωνικό στυλ και όχι το δικό του.

Με την κατανόηση του κοινωνικού στυλ των άλλων, μπορούμε να βελτιώσουμε τις επαγγελματικές μας σχέσεις, αποδεχόμενοι περισσότερο τους άλλους και τον τρόπο, που εκείνοι ενεργούν. Το μοντέλο του κοινωνικού στυλ βοηθάει να αντιληφθούμε καλύτερα, ότι αν ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο άλλος διαφέρει από τον δικό μας, δεν είναι απαραίτητως λανθασμένος. Πράγματι, κάθε στυλ εργασίας, όταν χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία.

Η αυξημένη παραδοχή του άλλου δεν είναι μόνο το κλειδί για την αποδοτικότητα στην εργασία, αλλά και η βάση κάθε σωστής σχέσης. Ο φιλόσοφος Martin Buber διατύπωσε τη σκέψη αυτή "Πραγματική αληθινή συνομιλία...σημαίνει παραδοχή άλλων."

ΣΧΗΜΑ 3

Ένα πλέγμα κοινωνικού στύλ που απεικονίζει το που τοποθέτησε ο Αλ το στύλ του κάθε μέλους.

Jordan	
Jim	
Jack	
Sue	Me
Fred	

5. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Ο Αι Lewis ανέλαβε νέα καθήκοντα, ως υπεύθυνος του τμήματος πληροφόρησης για θέματα management, στο βορειοανατολικό τομέα μιας μεγάλης εταιρείας, έχει εντοπίσει ένα σημαντικό πρόβλημα που ήθελε να λύσει.

Πίστευε ακράδαντα στο Συμμετοχικό Management και είχε απογοητευτεί γιατί, όσο κι αν προσπάθησε, δεν κατάφερε τους πέντε ικανούς manager, που αποτελούσαν τους άμεσους συνεργάτες του, να συμβάλλουν προτείνοντας πολλές ιδέες στην εβδομαδιαία σύσκεψη.

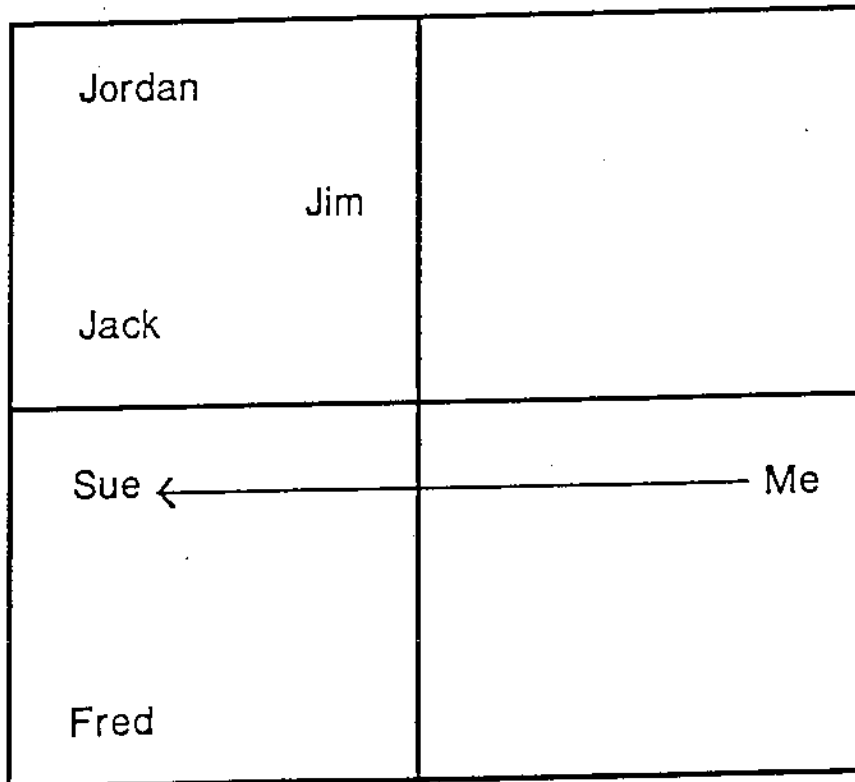
Σ' αυτές ακριβώς τις συσκέψεις εντοπίζονταν τα προβλήματα, παίρνονταν οι αποφάσεις και σχεδιάζονταν τα σχέδια δράσης. Ο Αι σχημάτισε την εντύπωση ότι μόνος του έκανε όλους τους συλλογισμούς, διατύπωνε ιδέες και έβρισκε λύσεις για τα προβλήματα. Κανένας άλλος δεν φαινόταν να έχει τη διάθεση να συμμετέχει είτε αντιδρώντας είτε διατυπώνοντας ιδέες ή ακόμα και τα προβλήματά του. Κι άλλα μέλη της ομάδας επιβεβαίωσαν την ύπαρξη αυτού του προβλήματος. Ο Αι χρειαζόταν εκπαίδευση για να μπορέσει να κινήσει την ομάδα του από εκεί που βρισκόταν στο σημείο που ήθελε να είναι.

Κατά τη διάρκεια μιας διήμερης επιμόρφωσης πάνω στο κοινωνικό στυλ, ο Αι έμαθε τους τρόπους αναγνώρισης του στυλ, και σχεδίασε ένα πλέγμα, όπου σημείωσε το κοινωνικό στυλ του κάθε μέλους της ομάδας του. Ο Αι αποφάσισε να ακολουθήσει βήμα προς βήμα, την τακτική της προσαρμογής του στυλ. (σχ.3)

Στη διάγνωση του κοινωνικού στυλ έκανε δύο πράγματα. Πρώτο και δυσκολότερο, διατύπωσε τους στόχους του με καταμετρητούς όρους. Όπως είπε ήθελε να αυξήσει τη συμμετοχή. Ο καταμετρητός στόχος ήταν η αύξηση του αριθμού των συμμετοχών απ' όλα τα μέλη της ομάδας κατά 60% κατά μέσο όρο. Είχε αναθέσει σ' έναν πρακτικογράφο, να σημειώσει πόσες φορές πήρε το λόγο το κάθε μέλος κατά την διάρκεια των ορίων συμβουλίων που έχουν προηγηθεί από την προσπάθειά του για προσαρμογή του στυλ. Ύστερα αντιπαρέβαλε τα στοιχεία αυτά με αποτελέσματα που πέτυχε όταν έκανε ευέλικτο το επίσης, κι ένα υοικειμενικό κριτήριο ότι η ποιότητα των αποφάσεων μπορούσε να παραμείνει η ίδια ή να βελτιωθεί.

Η δεύτερη φάση της διάγνωσης προέβλεπε σχεδιασμό ενός διαγράμματος Προσαρμογής. (σχ.4)

ΣΧΗΜΑ 4
Το διάγραμμα προσαρμογής



Επειδή είχε να ασχοληθεί με πέντε άτομα αντί, με ένα η "ανάλυση χάσματος" που έκανε, έδειξε το πως θα έπρεπε ο ίδιος να προσπαθήσει να προσεγγίσει την ομάδα.

Κατά το προγραμματισμό, ο ΑΙ αποφάσισε να εφαρμόσει την προσαρμογή του στυλ μόνο στον τομέα της διεκδικητικότητας στα συμβούλια με τα στελέχη του. Αποφάσισε να κάνει τις εξής τέσσερις αλλαγές.

- 1) Να σταματήσει να είναι ο πρώτος που θα προτείνει ιδέες (όπως τα πρακτικά είχαν δείξει πως ήταν η συνήθειά του).
- 2) Να μειώσει τη συμμετοχή του παίρνοντας το λόγο μια φορά στις τρεις που ήθελε κάτι.
- 3) Να αποκτήσει την ικανότητα ν' ακούει προσεκτικά για να ενθαρύνει τους άλλους να διατυπώσουν τις ιδέες τους.
- 4) Να αυξήσει τη διάρκεια των συζητήσεων κατά 30 λεπτά περίπου ανάλογα με το (πρόγραμμα της ημέρας) εξαιτίας του αργότερου ρυθμού της μειωμένης διεκδικητικότητας μελών της ομάδας του.

Το σχέδιο του ΑΙ περιλάμβανε επίσης την διατύπωσή του, τη διακιολόγηση του και την ανάλυσή της μεθόδου που σχεδίαζε να ακολουθήσει.

Το τρίτο στάδιο, η εφαρμογή, ήταν και το πιο δύσκολο μολονότι ο ΑΙ προσπαθούσε να μεταβαλλει ένα μέρος μόνο των τρόπων συμπεριφοράς, στρεφόταν ενάντια στις συνήθειες μιας ολόκληρης ζωής. Τα κατάφερε, όμως, να ξεφύγει από τη συνήθεια του να παίρνει το λόγο πρώτος, μιλούσε μόνο το ένα τρίτο απ' ό,τι προηγουμένος και αύξησε ουσιαστικά την ικανότητα του να ακούει. Ο ΑΙ απόρησε με το πόσο εκνευριζότανε κατά τη διάρκεια της συζήτησης και πόσο κουρασμένος ένιωθε μετά.

Καθώς παρατηρούσε τη συμπεριφορά του στη διάρκεια των συζητήσεων της ομάδας, ο ΑΙ είχε την εντύπωση ότι εφαρμόζε σωστά την προσαρμογή του στυλ, η ανταπόκριση όμως από τα μέλη της ομάδας ήταν σχετικά μικρή. Υπήρχαν μεγάλα διαστήματα αμήχανης σιωπής. Παρ' όλα αυτά αποφάσισε να ακολουθήσει κατά γράμμα το σχέδιό του.

Μετά τη συνεδρίαση, έγινε μια εκ των υστέρων κριτική από τον παρατηρητή της ομαδικής εργασίας, με τη συμμετοχή του ΑΙ κι όλων των άλλων μελών της ομάδας. Η αναφορά του παρατηρητή ήταν ότι ο ΑΙ είχε εκπληρώσει αρκετά καλά τους όρους, αλλά κι ότι ελάχιστες μόνο συμμετοχές άλλων μελών παρατηρήθηκαν. Όλοι όσοι είχαν πάρει μέρος συμφώνησαν ότι ήταν μια φοβερή συνεδρίαση κατέληξαν, όμως, ότι βρίσκονταν μπροστά σε μια από εκείνες τις περιστάσεις όπου οι συνθήκες, χειροτερεύουν προτού αρχίσουν να βελτιώνονται.

Η ομάδα αποφάσισε να συνεχίσει το πείραμα για τέσσερις ακόμα συναντήσεις. Ένα από τα μέλη "ο ΑΙ έχανε αυτό που έπρεπε, πρέπει τώρα εμείς να αναλάβουμε την πρωτοβουλία μερικών αλλαγών". Στην επόμενη συνάντηση κάθε μέλος της ομάδας υιοθέτησε ένα δύο διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς, οι οποίοι σημειώθηκαν πάνω σ' έναν πίνακα πριν αρχίσει η συνεδρίαση. Στην τέταρτη συνάντηση η ομάδα είχε κάνει αλματώδεις προόδους και συνέχιζε χωρίς ενδεχόμενο πισογυρίσματος. Η συμμετοχή των μελών αυξήθηκε πάνω από 70%, η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώθηκε (σύμφωνα με την επιστήμη του ΑΙ και η εφαρμογή τους ήταν πιο αποτελεσματική απ' ότι πριν.

Πέντε χρόνια αργότερα ο ΑΙ είπε "τότε ήταν μια τραυματική εμπειρία, αλλά αυτή η απόπειρα προσαρμογής του στυλ είχε εκπληκτικό αποτέλεσμα. Το τμήμα μας παρουσίασε απίστευτη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Ο νέος τρόπος που υιοθετήσαμε, μας βοήθησε να αντιμετωπίσουμε τις διάφορες αλλαγές και προετοίμασε τα μέλη του προσωπικού μου για τις πολλές προαγωγές που έμμελε να πάρουν."

6. MANAGEMENT ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ

Το στρες έφτασε να αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα ιδιαίτερα στο βιομηχανικό τομέα, και μάλιστα, απόλυτα δικαιολογημένα. Το στρες είναι μια συνεχώς αυξανόμενη σοβαρή απειλή για την υγεία και την παραγωγικότητα όλων των εργαζομένων.

Σε μια πενεθνική έρευνα για το επαγγελματικό στρες (ΗΠΑ), το 83% των ατόμων που ερωτήθηκαν δήλωσαν ότι βιώνουν έντονο στρες, σαν αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Το στρες είναι σημαντικό εμπόδιο στην επαγγελματική αποδοτικότητα.

Ορισμένες συνέπειες του στρες είναι:

- Μείωση της ικανότητας για ομαδική εργασία
- Αύξηση παραπόνων
- Συνεχείς αδικαιολόγητες απουσίες
- Ταχύτερος ρυθμός αποχώρησης του προσωπικού
- Ελαττωμένη δραστηριοποίηση
- Δυσχέρειες στην επικοινωνία
- Αύξηση των ατυχημάτων
- Αύξηση αντικοινωνικών ενεργειών
- Μείωση της δημιουργικότητας
- Αύξηση του κόστους περιθαλψης
- Χαμηλότερη παραγωγικότητα

. Το στρες συνδέεται με την αποτυχία στο management. Ο κυνηγός εγκεφάλων John Wareham λέει ότι: "Το κλειδί της επιτυχίας για την κατανόηση του ανίκανου στελέχους, οφείλεται σε τεχνική ή πνευματική ανεπάρκεια, αλλά ότι το πρόβλημά του πάντα είναι ψυχο-συναισθηματικό και οφείλεται στο "στρες".

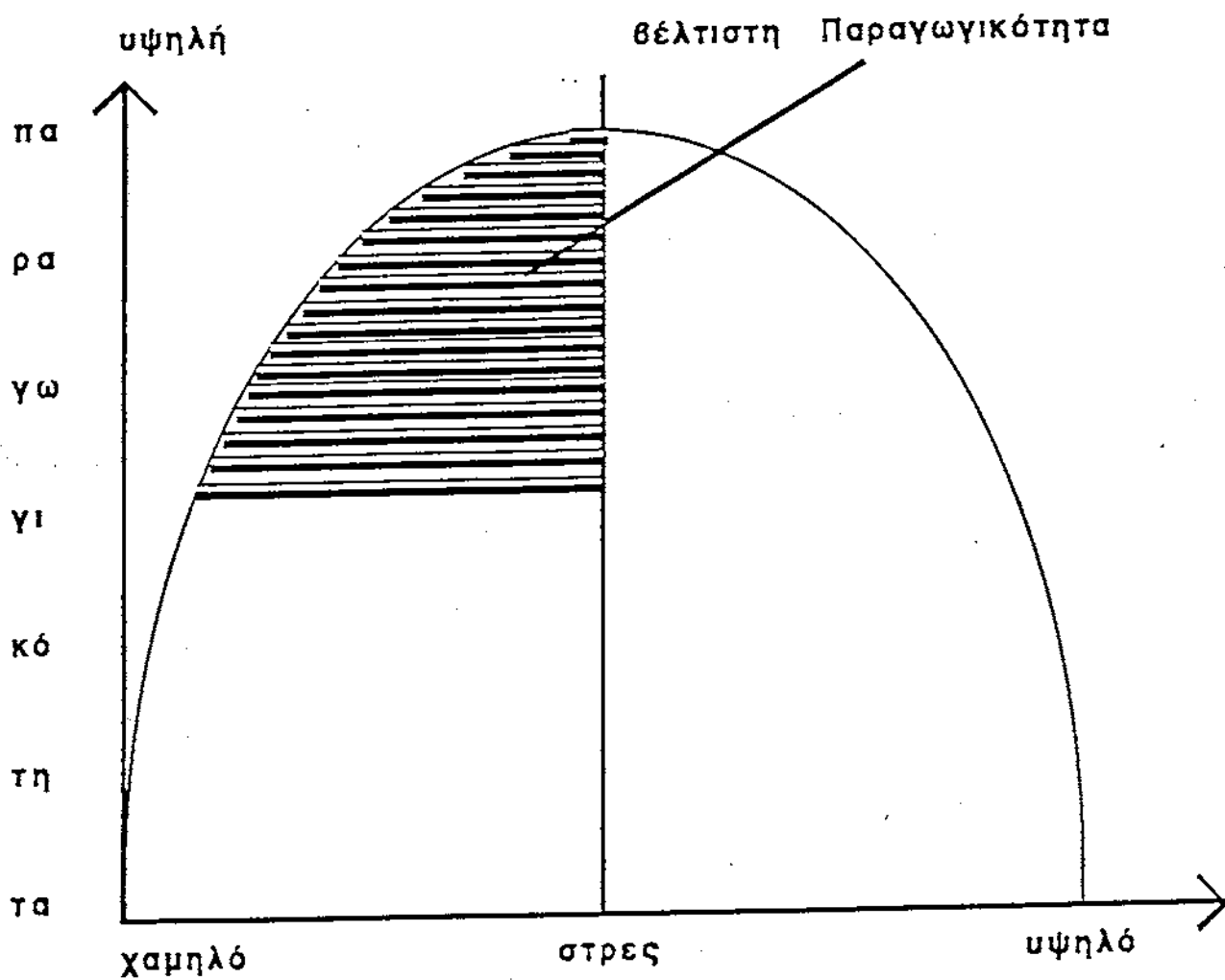
. Η ετήσια οικονομική επιβάρυνση εξαιτίας του στρες στη βιομηχανία των ΗΠΑ, υπολογίζεται σε 150 δισεκατομμύρια \$.
(βλ. κοινωνικό στυλ)

Το στρες αποτελεί πρόβλημα που απασχολεί τους έξυπνους manager γιατί αυξάνει το κόστος εργασίας και υποβιβάζει την ποιότητα ζωής των περισσότερων εργαζομένων. Όταν όμως αυτό ελέγχεται σωστά, το στρες μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και την ποιοτική βελτίωση της ζωής.

Η σχέση μερταξύ του στρες της εργασίας και της παραγωγικότητας δίνεται στο σχ.5

Όταν το στρες είναι ιδιαίτερα έντονο, η παραγωγικότητα πέφτει. Η παραγωγικότητα, όμως υποφέρει κι όταν παρατηρείται μια ανεπάρκεια σε δημιουργικό στρες εργασίας. Άτομα τα οποία δρουν σε διαφορετικά πεδία έμαθαν να βελτιώνουν την απόδοσή τους, χρησιμοποιώντας σωστές δόσεις στρες δημιουργικά.

ΣΧΗΜΑ 5
Η σχέση μεταξύ του στρες και της παραγωγικότητας



Ο μεγαλύτερος παγκόσμιος ερευνητής του στρες, Hans Selye, παραδέχεται την αρνητική επίδραση του στρες στους ανθρώπους και την παραγωγικότητα. Όμως αντί να αποφεύγει το στρες λέει τα εξής:

“Το εντονότερο κίνητρο που νοιώθω είναι η αναζήτηση ενός σκοπού στη ζωή που να βρίσκεται στο ανώτατο όριο της αντοχής μου στο στρες”. Ξέρει ότι λειτουργώντας σε σωστά επίπεδα δημιουργικού και καλά κατευθυνόμενου στρες, δεν θα έχει ενθουσιασμό και όρεξη στη ζωή του. Στα γραπτά του Selye το στρες αναφέρεται συχνά σαν το “καρύκευμα της ζωής”.

Το στρες είναι αναπόφευκτο εφόσον μπορεί να αποβεί τόσο σπουδαίος παράγοντας, για το καλό ή το κακό στη ζωή μας και στις επιχειρήσεις μας, είναι πολύ σημαντικό να μάθουμε να το κατευθύνουμε σωστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε'

ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT

1. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Στο πνεύμα του Taylor και των διαδόχων του, υπήρχε ένας συσχετισμός ανάμεσα στις φυσικές συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η δουλειά και στην παραγόμενη ποσότητα. Έτσι, διάφοροι παράγοντες όπως το χρώμα του κτιρίου, η διάρκεια της εργασίας και των διαλλειμάτων, ο φωτισμός των χώρων κ.λ.π. παίζουν σπουδαίο ρόλο στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Το 1924 ύστερα από μια σειρά δύσκολων πειραμάτων από ερευνητές του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ κάτω από τη διεύθυνση του Elton Mayo, συνειδητοποίησαν την επίδραση ενός εξωτερικού παράγοντα που συγκλόνιζε την λογική των θεωριών τις οποίες προσπαθούσαν να επαληθεύσουν. Ενώ δηλαδή επιχειρούσαν να μετρήσουν τα αποτελέσματα του φωτισμού στη παραγωγικότητα μιας ομάδας εργατών, ανακάλυψαν κάτι πολύ πιο σημαντικό από τις ώρες εργασίας τους μισθούς ή τις φυσικές συνθήκες εργασίας, κάτι που αλύξανε την παραγωγή κάτω από οποιοσδήποτε εξωτερικές συνθήκες.

Δηλαδή είτε δυνάμωνε, είτε μειωνόταν ο φωτισμός, η παραγωγή έφτανε τα 2400 έως 3000 κομμάτια την εβδομάδα, όποιες κι αν ήταν οι φυσικές συνθήκες (μεγάλα ή μικρά διαλλείματα, λίγες ή πολλές ώρες εργασίας).

Ο αριθμός των 3000 κομματιών επιτεύχθηκε μάλιστα ύστερα από ενάμιση χρόνο, αν και στο μεταξύ είχαν επανέλθει οι αρχικές συνθήκες εργασίας (ούτε διαλλείματα, ούτε γεύματα και εβδομάδα 48ωρων). Οι ερευνητές ονόμασαν αυτή την επίδραση "παράγοντα Χ".

Την απάντηση σ' αυτό το αίνιγμα θα την αναζητήσουμε όχι στις όψεις της παραγωγής, αλλά στη συμπεριφορά των εργατών. Οι ερευνητές, επιζητώντας την συνεργασία των εργατών, τους έδωσαν μια κάποια σπουδαιότητα.

Η συμπεριφορά των εργατών άλλαξε από τη στιγμή που αντιλήφθηκαν ότι έπρεπε να βοηθήσουν τον εργοδότη τους να λύσει κάποιο πρόβλημα. Βρήκαν έτσι μια σταθερότητα και ένα τόπο όπου αισθάνονταν σαν στο σπίτι τους. Καταλάβαιναν καλύτερα τη δουλειά τους, εργάζονταν με μεγαλύτερη όρεξη και διαπιστώθηκε έτσι, ότι ένα εργοστάσιο δεν έχει μία αλλά δύο λειτουργίες:

-από τη μια πλευρά, την οικονομική λειτουργία της παραγωγής
-λειτουργία που να ικανοποιεί όσους εργάζονται σ' αυτό

Το πείραμα αυτό έδειξε ότι οι θεωρητικοί οπαδοί του Taylor, είχαν άδικο όταν έβλεπαν στη βιομηχανική εργασία αποκλειστικά τη λειτουργία της παραγωγής, ενώ τελικά αποδείχτηκε ότι ήταν αχώριστη από τη κοινωνική λειτουργία.

Από τη στιγμή εκείνη αποκαλύφθηκε η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη βιομηχανική επιχείρηση και άρχισε να χρησιμοποιείται η ψυχολογία και η ψυχοθεραπεία για την καλυτέρευση της βιομηχανικής παραγωγής.

2. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

Η καλή συμπεριφορά προς τους ανθρώπους (η διοίκηση) αποτελεί βασικό καθήκον του διευθυντή, χωρίς το οποίο η ίδια του η ειδικότητα παύει να είναι αποτελεσματική. Η επιχείρηση είναι ένα σύνολο που αποτελείται από ανθρώπους. Οι στόχοι της κανονίζονται από τους ανθρώπους και επιτυγχάνονται από αυτούς. Από την αξία τους και την συμπεριφορά τους εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία μιας υπηρεσίας ή και όλης της επιχείρησης.

3. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Δεν είναι ποτέ εύκολο να διευθύνει κάποιος σωστά έναν αριθμό ανθρώπων. Σήμερα ιδιαίτερα, αποτελεί δύσκολη "τέχνη" λόγω της νοοτροπίας του προσωπικού.

Δεν είναι δυνατόν να συμπεριφέρεται κανείς αυθαίρετα στους άλλους, όπως γινόταν παλιότερα. Τα μέλη του προσωπικού έχουν προοδευτικά χειραφετηθεί και συνειδητοποιήσει την αξιοπρέπειά τους. Δεν ανέχονται να τους συμπεριφέρεται ο Διευθυντής σαν να είναι κατώτεροι. Από το σημείο αυτό ο Διευθυντής πρέπει να επιβληθεί στους συνεργάτες του με τρόπο φυσικό και να τους κάνει να πειθαρχούν αυθόρμητα. Ποιά είναι η βασική συμπεριφορά απέναντι στους συνεργάτες του;

Ο ανθρώπινος σεβασμός, που όλα τα μέλη μιας επιχειρήσεως θέλουν να αισθάνονται, πρέπει να είναι απεριόριστος. Ακόμα και σε έκτακτες καταστάσεις (επείγοντα θέματα, κούραση, στενοχώριες κ.λ.π.) ο διευθυντής πρέπει να είναι κύριος του εαυτού του, ανεκτικός, ευγενικός και διακριτικός απέναντι στους συνεργάτες του, με τους οποίους πρέπει να έχει σχέσεις που να στηρίζονται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Ο διευθυντής πρέπει να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον απέναντι στους συνεργάτες του, να προσπαθεί να μπαίνει στη θέση τους, ώστε να τους καταλαβαίνει καλύτερα και να τους γνωρίζει πραγματικά. Η γνώση αυτή του δίνει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται προσωπικά κάθε συνεργάτη του. Του επιτρέπει να δείχνει στον καθένα την εμπιστοσύνη που του αξίζει να παραχωρεί: Δηλαδή στο συνεργάτη του μια ανεξαρτησία που θα επιδράσει ευνοϊκά επάνω του, θα τον γεμίσει εμπιστοσύνη, θα τον ωθήσει να παίρνει πρωτοβουλίες και να συνεργάζεται αρμονικά με τους άλλους.

4. ΤΑ ΠΡΟΤΕΡΗΜΑΤΑ ΤΟΥ MANAGER

Όποιος διευθυντής συμπεριφέρεται μ' αυτό τον τρόπο δείχνει ότι είναι τίμιος, αντικειμενικός και δίκαιος. Στα τρία αυτά προτερήματα στηρίζεται εν μέρει η εξουσία του.

Το να είναι τίμιος σημαίνει:

Να είναι ειλικρινής, να λέει πάντα την αλήθεια, να μην δίνει ψεύτικες ελπίδες, να ομολογεί τα λάθη του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

Να κρατάει τις υποχρεώσεις του και να τις δίνει μόνο όταν είναι σίγουρος ότι θα πραγματοποιηθούν.

Να μην κλέβει τις καλές ιδέες των άλλων.

Το να είναι αντικειμενικός σημαίνει:

Πρέπει να υποτάσει τις αποφάσεις του στις απαιτήσεις του αντικειμένου.

Πρέπει να δέχεται για αληθινό μόνο κάτι για το οποίο είναι απόλυτα σίγουρος.

Πρέπει να αποφεύγει την υποκειμενική συμπεριφορά που υπαγορεύεται από αισθήματα όπως το προσωπικό γόητρο, η περηφάνεια, η ματαιοδοξία, οι προσωπικές συμπάθειες και γενικά οι διαθέσεις της στιγμής.

Το να είναι δίκαιος σημαίνει ότι:

Χρησιμοποιεί για όλους τα ίδια μέτρα και σταθμά όταν οι συνθήκες είναι ίδιες και προσπαθεί να αποφεύγει να ευνοεί κάποιον ή να είναι αυθαίρετος.

Πρέπει με άλλα λόγια να μεταχειρίζεται το προσωπικό του όπως ακριβώς θα επιθυμούσε να τον μεταχειρίζονται οι δικοί του άνθρωποι.

Δεν πρέπει να επιδιώκει να φαίνεται διαφορετικός από ότι είναι.

Πρέπει να είναι απλός, σίγουρος και αποφασιστικός. Κανείς δεν αγαπάει διευθυντές που φέρονται υπεροπτικά.

Σ' όλα αυτά θα προσθέσουμε τρία ακόμα προτερήματα απαραίτητα για ένα διευθυντή.

Τη λογική.

Το χιούμορ (όχι σε βάρος των άλλων).

Την ευρύτητα των απόψεων.

Το προσωπικό δεν εργάζεται ποτέ με ευχαρίστηση για ένα διευθυντή τυπικό, σκληρό και αγενή. Αν ο διευθυντής υιοθετήσει τη σωστή συμπεριφορά, οι συνεργάτες του θα τον εκτιμήσουν όχι μόνο σαν διευθυντή αλλά και σαν άνθρωπο. Θα αισθανθούν άνετα στο περιβάλλον και η ατμόσφαιρα της εργασίας θα είναι ευχάριστη.

5. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Εκτός από το προσωπικό ύφος του manager εντείνεται η κίνηση υπέρ κάποιας "συμμετοχής" των εργαζομένων στη σύγχρονη βιομηχανική οικονομία και αντιπροσωπεύει για τους διευθυντές των βιομηχανιών ένα σημαντικό στοιχείο για την επίλυση των προβλημάτων τους. Η κίνηση αυτή, με την ονομασία "Βιομηχανική Δημοκρατία", βρίσκεται στην ημερήσια διάταξη στις περισσότερες βιομηχανικές χώρες της Δύσης. Η μελέτη του ζητήματος έκανε τους ερευνητές να διαρέσουν την "ένταση συμμετοχής" ως εξής:

Πληροφορία

Συμβουλή

Κοινή Σκέψη

Κοινή Απόφαση

Κοινή Διαχείριση

Αυτοδιαχείριση

6. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Για να διοικηθεί μια επιχείρηση, υπάρχουν δύο ακραίες περιπτώσεις.
Η αυταρχική αντίληψη της απόλυτης εξουσίας.

Η αντίληψη αυτή πιστεύει στην ιεραρχία και δίνει ελάχιστη σημασία στον εργαζόμενο. Πρόκειται λοιπόν για "συμμετοχή 0%".

Η εξουσία ασκείται απ' όλους.

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αυτοδιαχείριση που καταργεί την ιεραρχία και βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης. Πρόκειται λοιπόν για συμμετοχή 100%.

Ανάμεσα σ' αυτές τις δύο θεωρητικές ακραίες περιπτώσεις υπάρχουν διάφορες μέθοδοι management, που βασίζονται στη μετάθεση και παραχώρηση των ευθυνών στη πληροφορία, στις συμβουλές και στις ομαδικές συζητήσεις. Με τους τρόπους αυτούς πολλές επιχειρήσεις εξασφαλίζουν ως ένα βαθμό, τη συμμετοχή μερικών συνεργατών τους.

Οι πολιτικές όψεις της συμμετοχής μας κάνουν συχνά να ξεχνάμε ότι μπορεί να υπάρχει αρκετά έντονη συμμετοχή σε τρεις τομείς της επιχειρήσεως.

Συμμετοχή στην οργάνωση της εργασίας.
Συμμετοχή στα οικονομικά.
Συμμετοχή στην εξουσία.

Ας εξηγήσουμε αναλυτικά αυτούς τους τρεις τομείς.

7. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρόκειται για συμμετοχή που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί οργανική. Όταν ένας μισθωτός δέχεται να εργαστεί σε μια επιχείρηση από τη στιγμή που εξιοκειώνεται το επαγγελματικό του περιβάλλον, συμμετέχει με διάφορους τρόπους στην προσπάθεια να επιτευχθεί ο κοινός στόχος. Ο μισθωτός ανεξάρτητα του αν εργάζεται σωστά ή του αν γνωρίζει τέλεια τη δουλειά του, με τη συνεισφορά του συμμετέχει στην επιχείρηση.

Οι διαδικασίες καταμερισμού των εργασιών σε μια βιομηχανική επιχείρηση πριν από λίγα χρόνια στερούσαν τον εκτελεστή από τη δυνατότητα δημιουργικής συμμετοχής γιατί αυτό τον ρόλο τον αναλαμβάνουν τα στελέχη. Οι πρόσφατες όμως εξελίξεις αύξησαν τα καθήκοντα των εργαζομένων και οι αυτόνομες ομάδες εργασίας τόνωσαν τη σημασία της συμμετοχής στην εργασία.

8. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις του Δυτικού Κόσμου έριχναν ανέκαθεν σ' αυτό το σημείο το βάρος των προσπαθειών τους. Πάντως μόλις τα τελευταία χρόνια ο αγώνας για την καλύτερευση των μισθών θεωρήθηκε σαν ένα είδος συμμετοχής στην καλή πορεία της επιχείρησης ιδιαίτερα όταν συνηδαιοποιήθηκε το γεγονός ότι κάθε προσαρμογή στην αύξηση του κόστους ζωής, θα έπρεπε να συνοδεύεται από αύξηση της παραγωγικότητας. Στην πραγματικότητα, η αύξηση των μισθών θεωρείται σαν συμμετοχή στην καλή οικονομική πορεία της επιχείρησης.

Μια άλλη όψη της οικονομικής συμμετοχής, έχουμε στην περίπτωση που ο εργαζόμενος γίνεται συνιδιοκτήτης της επιχείρησης, χάρη σε μια άμεση ή έμμεση συμμετοχή στο κεφάλαιό της. Σε πολλές βιομηχανικές χώρες οι εργαζόμενοι συμμετέχουν πια στα κέρδη της επιχείρησης.

9. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην εξουσία μιας επιχείρησης, αποτελεί πρόσφατα αντικείμενο δημοψηφίσματος σε πολλές χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Σ' αυτό τον τομέα η κατάσταση είναι ξεκαθαρισμένη παντού. Ο εργάτης που συμμετέχει οργανικά στην εξουσία στο επίπεδο του κόστους εργασίας του, κατά τις εκτιμήσεις των συνδικάτων, δεν έχει άμεση σχέση με τις ουσιαστικές αποφάσεις.

Ένα κύμα διεκδικήσεων ξέσπασε στις περισσότερες βιομηχανικές χώρες της Ευρώπης γύρω απ' αυτό το ζήτημα. Ο όρος "Βιομηχανική Δημοκρατία" στηρίζεται στην ιδέα ότι ο εργάτης δεν είναι δυνατόν να κηδεμονεύεται στην επιχείρηση από τη στιγμή που έχει αναγνωρισμένα πολιτικά δικαιώματα.

Στην ιδέα αυτή, στηρίχτηκε η θεωρία που δεν σκοπεύει, σε μια πραγματική δημοκρατία, αλλά στη πάλη των συνδικάτων με την εξουσία.

Οι επιφυλάξεις απέναντι σ' αυτές τις διεκδικήσεις είναι πολλές. Θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε το ζήτημα με βάση όχι πολιτικά ή κοινωνικά επιχειρήματα αλλά σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις καλής λειτουργίας της επιχείρησης.

10. ΤΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εκτός από τα πολυάριθμα επιχειρήματα που χρησιμοποίησαν στην διάρκεια του αγώνα της "Βιομηχανικής Δημοκρατίας" οι πρωταγωνιστές φαίνεται να ξεχνούν ένα σημαντικό στοιχείο του προβλήματος, την επιχείρηση. Πως θα αντέξει τη Βιομηχανική Δημοκρατία;

Για ν' απαντήσουμε σ' αυτήν την ερώτηση, πρέπει να εξετάσουμε δυό βασικά στοιχεία για την λειτουργία της επιχείρησης.

11. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η αρμονική λειτουργία κάθε επιχείρησης επιτυγχάνεται χάρη στις συνετές αποφάσεις των ιθυνόντων οι οποίες καθορίζουν το ρυθμό της. Θυμίζουμε τα κυριώτερα χαρακτηριστικά των τριών τύπων αποφάσεων.

Ενώ οι επιχειρησιακές αποφάσεις (Ε) επαναλαμβάνονται συχνά και μπορούν εύκολα να διορθωθούν σε περίπτωση λάθους, οι στρατηγικές αποφάσεις (Σ) παίρνονται ύστερα από μελέτες που μπορεί να διαρκέσουν μήνες, δημιουργούν ανάγκες μεγάλων επενδύσεων και σε περίπτωση λάθους μπορεί να στοιχίσουν τη ζωή της ίδιας της επιχείρησης. Εννοείται λοιπόν ότι κάτω απ' αυτές τις συνθήκες χρειάζεται πείρα, γνώσεις και απόψεις πλατιές, πολύ περισσότερες απ' ότι για τις επιχειρησιακές αποφάσεις (Ε).

Όσο για τις διοικητικές αποφάσεις (Δ) αυτές απαιτούν ειδικευμένες γνώσεις.

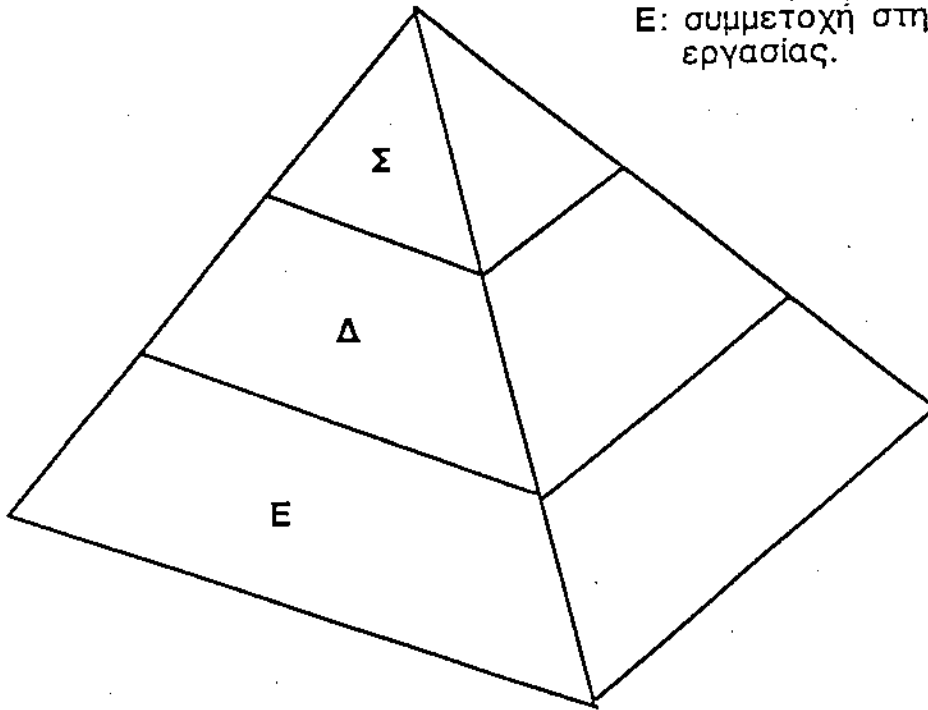
Συμπερασματικά, ενώ οι επιχειρησιακές και οι διοικητικές αποφάσεις είναι σχετικά απλές και μπορούν εύκολα να διορθωθούν, οι στρατηγικές αποφάσεις φέρνουν αποτελέσματα (καλά ή κακά) ύστερα από σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα. Απαιτείται λοιπόν μεγάλη πείρα απ' αυτούς που τις παίρνουν. Γι' αυτό δεν γίνεται κάποιος "διά μαγείας" διοικητικό στέλεχος.

Η συμμετοχή που αποτελεί αντικείμενο πολιτικών ανταγωνισμών υπάρχει σ' αυτό ακριβώς το επίπεδο. Μπορούμε παράλληλα με τις αποφάσεις της επιχείρησης να παραστήσουμε ως εξής τους διάφορους τύπους συμμετοχής. (Σχ.6)

ΣΧΗΜΑ 6

Τα κυριώτερα χαρακτηριστικά των τριών τύπων αποφάσεων.

Σ: συμμετοχή στην εξουσία.
Δ: οικονομική συμμετοχή
Ε: συμμετοχή στην οργάνωση της εργασίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'

ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ MANAGEMENT

1. ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ MANAGEMENT

Γνωρίζοντας ταυτόχρονα τις πραγματικές ελλείψεις λειτουργίας των σύγχρονων βιομηχανικών επιχειρήσεων και του αναντικατάστατου ρόλου τους, πολλοί manager μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων παραδέχονται ότι πρέπει να επιδιώκουν συνεχώς να καλυτερεύουν συνεχώς κάθε τί, που υπάρχει στην πραγματικότητα.

Γι' αυτό σήμερα γίνεται λόγος για "ανθρωπιστικό καπιταλισμό", που άλλοι ονομάζουν "και του οποίου οι βάσεις είναι οι ακόλουθες:

-Πρέπει να δημιουργηθούν στις επιχειρήσεις οι κατάλληλες συνθήκες που θα επιτρέπουν στους εργάτες ν' αναπτυχθούν, όχι μόνο οικονομικά αλλά και κοινωνικά.

-Πρέπει να γίνει προσπάθεια να εξανθρωπιστούν οι σχέσεις τόσο στο εσωτερικό των επιχειρήσεων όσο και μεταξύ τους.

Φυσικά τα μέσα για να φτάσουμε στον "ανθρωπιστικό καπιταλισμό" είναι πολλά, οι δρόμοι όμως είναι διαφορετικοί και εξαρτώνται από τις παραδόσεις, την εθνικότητα και τις συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί μια επιχείρηση.

Είναι πάντως βέβαιο ότι κανείς δεν έχει δικαίωμα να θίγει την αξιοπρέπεια του ανθρώπου στην εργασία του.

Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ο κεντρικός μοχλός κάθε επιχείρησης. Γι' αυτό τόσο οι στόχοι όσο κι ο έλεγχος της δραστηριότητας της επιχείρησης εξαρτώνται από το περιβάλλον ή τουλάχιστον επηρεάζονται απ' αυτό. Η μεγαλύτερη ευχή για τον σύγχρονο επιχειρηματία είναι να διοικεί υπολογίζοντας ταυτόχρονα τις ανθρώπινες ανάγκες και αυτές της κοινωνίας.

Γι' αυτό τα τελευταία χρόνια σε πολλές επιχειρήσεις έγινε αισθητή η ανάγκη δημιουργίας μιας ειδικής λειτουργίας του management "για να προσαρμοστεί στη πίεση του περιβάλλοντος.

Σκοπός της λειτουργίας αυτής είναι η κατάστρωση μιας στρατηγικής που να μην στηρίζεται στις προσωπικές πεποιθήσεις των διευθυντών, αλλά σε μια αντικειμενική ανάλυση της κατάστασης.

ΕΡΕΥΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η έρευνα που ακολουθεί αφορά τον τρόπο διοίκησης (management) που εφαρμόζουν, μερικές από τις εταιρείες πετρελαιοειδών που υπάρχουν στην Ελλάδα.

Η έρευνα έγινε σε πέντε εταιρείες, τρεις Ελληνικές (EKO-SOSCO-KMOIL) και δύο ξένες (MOBIL-SHELL), με την μορφή συνέντευξης. Συναντηθήκαμε με κάποιον υπεύθυνο από κάθε εταιρεία, και του θέσαμε ένα σύνολο ερωτήσεων ζητώντας του να μας δώσει απαντήσεις πάνω σ' αυτές.

Παρακάτω αναφέρουμε τους ανθρώπους οι οποίοι μας έδωσαν συνέντευξη, και τους ευχαριστούμε για την βοήθεια και την συνεργασία τους.

1. Δημήτρης Παπαθανασίου
Διευθυντής Δημοσίων Σχέσεων και Εκπαίδευσης στην EKO
2. Νίκος Κοντοχρήστος
Υπεύθυνος Εξαγωγών και Πωλήσεων σε Κρατικούς Οργανισμούς στην MOBIL
3. Γεώργιος Μαυράκης
Προϊστάμενος Πωλήσεων στην SHELL
4. Κος Μπουφέας
Οικονομικός Διευθυντής στην KMOIL
5. Τάσος Ταταράκης
Σύμβουλος Πωλήσεων στην SOSCO

Τέλος λυπόμαστε για την αδιαφορία που μας έδειξαν η MOTOR OIL, και η BP στην προσπάθεια μας να διευρύνουμε ακόμα περισσότερο την έρευνά μας.

1. ΕΚΟ

1. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑ ΡΙΨΟΚΙΝΔΥΝΟΙ;

Το να είναι κάποιος υφιστάμενος συντηρητικός ή ριψοκίνδυνος, εξαρτάται από την προσωπικότητά του, τον χαρακτήρα του και από την φύση της εργασίας που εκτελεί.

Συνήθως, οι υφιστάμενοι στην εταιρεία, είναι συντηρητικοί στην εργασία τους, και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένας λάθος χειρισμός κάποιου θέματος, μπορεί να επιφέρει άσχημα αποτελέσματα για τον εργαζόμενο, όπως και τον κίνδυνο να χάσει την δουλειά του.

Αυτό όμως δεν είναι απόλυτο, γιατί υπάρχουν στην εταιρεία εργασίες που από την φύση τους, είναι ριψοκίνδυνες. Σ' αυτή την περίπτωση οι υφιστάμενοι που βρίσκονται σε επαφή με τον προϊστάμενο του τμήματος, ύστερα από κάποια μελέτη του θέματος και συζήτηση που ακολουθεί, παίρνονται κάποιες αποφάσεις που πολλές φορές απαιτούν κάποιο κίνδυνο.

2. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ Ή ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ MANAGER;

Οι υφιστάμενοι εναθαρρύνονται στη λήψη αποφάσεων έτσι ώστε επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν καλύτερη επιτυχία των σκοπών και των στόχων τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση.

3. ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ;

Κατά την εκτέλεση μιας εργασίας καθορίζονται ορισμένοι στόχοι, τόσο λειτουργικοί όσο και διαχρονικοί, έτσι ώστε οι υφιστάμενοι που εκτελούν την εργασία να έχουν την δυνατότητα να δρουν ορθολογικά και να αποφεύγουν συγκρούσεις των στόχων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, όπως επίσης και την δημιουργία κενών ή παραλείψεων, κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μιας εργασίας.

4. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΚΣΙ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης εκτός από τον manager που γνωρίζει ποιοί είναι οι βραχυπρόθεσμοι και ποιοί οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας, ενημερώνονται και οι υφιστάμενοι.

Η ενημέρωση για τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας μας, γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, για να βλέπουμε ποιοί από αυτούς έχουν επιτευχθεί, και ποιοί πρέπει στην συνέχεια να επιτευχθούν.

Αν κάτι στους στόχους αλλάξει, τότε υπάρχει κάποια έκτακτη συγκέντρωση, για την αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων, που αφορά την επίτευξή τους.

Ακόμα οι υφιστάμενοι γνωρίζουν για την εσωτερική και εξωτερική δράση της επιχείρησης, καθώς και πως εξελίσσονται τα διάφορα μεγέθη και οι παράγοντες που επηρεάζουν την δραστηριότητά της.

5. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΑΦΟΡΟΥΝ;

Το πόσο θα συμμετέχει ένας εργαζόμενος σε στόχους και σε αποφάσεις που τον αφορούν, εξαρτάται κυρίως από την διοικητική φιλοσοφία, από τον τρόπο οργάνωσης, και το είδος των επιμέρους ατόμων τα οποία συμμετέχουν.

Έτσι σε ορισμένες εταιρείες διαπιστώνουμε μεγαλύτερη συμμετοχή, και σε άλλες μικρότερη, στον καθορισμό των στόχων, χωρίς αυτό να σημαίνει πάντα, ότι όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή, τόσο αποτελεσματικότερη είναι η σύμπραξη των μελών αυτών.

Στην ΕΚΟ υπάρχει μια μέση συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων και στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν τους εργαζομένους.

6. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΟΥΝ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΥΘΥΝΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ;

Το πόσο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναλάβουν επιπλέον ευθύνες στα πλαίσια της εργασίας τους, εξαρτάται κυρίως από τον χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου, καθώς επίσης αρκετές φορές και από την ηλικία του.

Έτσι στην εταιρεία μας, παρουσιάζεται το φαινόμενο νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι να επικοινωνούν με μεγάλη άνεση τόσο με τους συνεργάτες όσο και με τους προϊσταμένους τους, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, και βοηθούν στην επίλυση των προβλημάτων που μπορεί να δημιουργηθούν. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορούν τις περισσότερες φορές να αναλάβουν επιπλέον ευθύνες στην εργασία τους.

Υπάρχουν όμως στην ΕΚΟ και εργαζόμενοι, που δουλεύουν χρόνια και δεν έχουν την άνεση επικοινωνίας και ανάληψης επιπλέον ευθυνών. Πρόκειται για ένα μικρό αριθμό εργαζομένων, που δουλεύουν ακόμα με την παλιά νοοτροπία, έχοντας στο μυαλό τους μία και μοναδική εικόνα "την εικόνα του αυταρχικού manager". Οι εργαζόμενοι αυτοί δύσκολα αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες, και προσπαθούν να περιορίζονται στα συνηθισμένα καθήκοντα που τους έχουν δοθεί από την Διεύθυνση.

Βασικός στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργηθεί ένα συμμετοχικό πνεύμα συνεργασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να επικοινωνούν με άνεση τόσο με τους υφισταμένους όσο και με τους προϊσταμένους τους, ώστε να αναλαμβάνουν με ευκολία επιπλέον ευθύνες όταν αυτό είναι αναγκαίο.

7. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΖΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ;

Η ΕΚΟ πάντα ζητά από τους εργαζομένους της νέες ιδέες και προτάσεις, τόσο α) για την βελτίωση του τρόπου διοίκησης β) για την καλύτερη λειτουργία της εταιρείας γ) για την αύξηση της παραγωγικότητας δ) για την μείωση του κόστους των προϊόντων και ε) για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Αν οι ιδέες και οι προτάσεις είναι σύγχρονες και πρωτότυπες, υιοθετούνται από την εταιρεία και λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν για την εφαρμογή τους. Βέβαια το πρόβλημα είναι το κατά πόσο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στο κάλεσμα αυτό της διοίκησης.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν παρακινδυνευμένη ενέργεια την εθελοντική προσφορά των ιδεών εκ μέρους τους, κι αυτό γιατί η οποιαδήποτε παρατήρηση ή σκέψη προέρχεται από ένα υπάλληλο που έχει αποκτήσει μια σχετική πείρα στην θέση του, και αφορά φυσικά το αντικείμενο της εργασίας του, η διατύπωση παραπόνων ή οικονομικών αιτημάτων μπορεί πολλές φορές να παρεξηγηθεί από τη διοίκηση, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να διατρέχουν κάποιους κινδύνους που συνδέονται με την ελεύθερη έκφραση των ιδεών τους.

Αυτοί οι κίνδυνοι είναι:

- α) Να χάσουν την θέση τους
- β) Να στιγματιστούν ως ταραχοποιά στοιχεία
- γ) Να μην τους δοθεί αναγνώριση για την πατρότητα μιας επιτυχημένης ιδέας
- δ) Να μην αρέσει η ιδέα στους συναδέλφους τους
- ε) Να συνσηπτήσουν την εχθρότητα των ανωτέρων τους, που αισθάνονται ότι απειλούνται
- στ) Να απορριφθεί η ιδέα τους

Βέβαια η πιο συχνή μορφή κινδύνου, βρίσκεται στην πιθανότητα να απορριφθεί η ιδέα ή στο να δυσανεμισθούν οι συνάδελφοι του εργαζομένου.

Τα αποτελέσματα αυτά εναρμονίζονται με τα όσα δείχνουν οι έρευνες που έχουν προηγηθεί και επισημαίνουν ότι όλες οι μέχρι τώρα προσπάθειες αξιοποίησης των προτάσεων από τους εργαζόμενους, έχουν δυστυχώς αποτύχει. Όπως λέει και ο "John Kotler" στο άρθρο του "Τι πραγματικά κάνουν οι ηγέτες" αυτό οφείλεται στο ότι συχνά οι εταιρείες προσαρμόζονται δύσκολα, σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι ακόμη και όταν η κοινή λογική μας σπρώχνει στην αναγνώριση μιας νέας πραγματικότητας και στην αναγκαιότητα νέων μεθόδων, τείνουμε πάντα να υποκύπτουμε στον ακαθόριστο φόβο της ανώτερης αρχής.

Στην ΕΚΟ έχει γίνει αντιληπτό ότι νέες ιδέες είναι απαραίτητες για την επιτυχία των επιχειρήσεων, και για την εξασφάλιση των ίδιων των εργαζομένων.

Το λεπτό σημείο βρίσκεται στην παρουσίαση των νέων ιδεών. Η επιτυχία δεν έγκειται στην ίδια την ιδέα αλλά στον τρόπο που μεταδίδεται. Η κατανόηση αυτού του σημαντικού σημείου βοηθάει τους υφισταμένους μας, στην εξουδετέρωση της φοβίας που προκαλεί το όλο ζήτημα.

8. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΕΧΕΤΑΙ ΜΕ ΕΥΚΟΛΙΑ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΙΔΙΩΣ ΑΝ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ:

Όπως είπαμε και προηγουμένως η ΕΚΟ έχει κάνει σημαντικά βήματα στον τομέα της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δεχόμαστε τις νέες προτάσεις και ιδέες που προέρχονται από τους εργαζόμενους. Τώρα αν έρχονται σε αντίθεση με τις προσωπικές μας απόψεις, δεν τις απορρίπτουμε αλλά συζητάμε με τους υφισταμένους μας.

Βέβαια πάνω απ' όλα προέχει το συμφέρον της εταιρείας, γι' αυτό ακόμα κι αν οι προτάσεις είναι αντίθετες με τις προσωπικές μας απόψεις και αποδειχτεί ότι είναι σωστές, υιοθετούνται και πολλές φορές εφαρμόζονται.

9. ΟΙ MANAGER ΠΡΕΠΕΙ Ν' ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΕΝΑ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΙ ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:

Η άποψη αυτή είναι λάθος μας είπε ο εκπρόσωπος της ΕΚΟ. Όπως και η έκφραση ότι η δημοκρατία σταματά στην πύλη του εργοστασίου. Οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές έχουν γίνει πολλές. Απέναντι σε αυτές τις αλλαγές το management δεν μπορεί αλλά και δεν πρέπει να μένει αδιάφορο.

Το σύγχρονο management προσπαθεί να το πετύχει μέσω του διαλόγου. Συνταγές για το τι πρέπει ακριβώς να είναι το management δεν υπάρχουν. Όταν π.χ. ασκείται διοίκηση σε άτομα που αναπτύσσουν πρωτοβουλία, στα άτομα αυτά η διοίκηση δεν μπορεί ν' ασκήσει ένα σταθερό κι αμετάβλητο τρόπο. Δεν μπορεί να γίνει πειστική και να τους τοποθετήσει μέσα σε καλούπια που αυτή θα ήθελε.

Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να εφαρμοστεί. Κυρίως εξαρτάται από την ιδιοσυγγρασία και το χαρακτήρα που υπάρχει στα άτομα.

10. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Κάθε επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει τους υφισταμένους της κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να μπορούν πράγματι να παίξουν και να πείθονται πως μπορούν πράγματι να παίξουν κι εκείνοι σημαντικό ρόλο στην ροή της επιχείρησης, να διορθώσουν κάποια πράγματα τα οποία λειτουργούν με τρόπο που δεν εξυπηρετεί τα συμφέροντα της εταιρείας. Να τους βοηθήσει να κατανοήσουν πως αν είναι ικανοί, δημιουργικοί και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σε θέματα άμεσα υπάρχουν πολλά περιθώρια για άνοδο και λήψη μεγαλύτερων ευθυνών στα πλαίσια μιας εργασίας.

11. ΤΟΝΩΣΗ ΠΤΩΣΕΩΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Στην περίπτωση της πτώσης του ηθικού ενός εργαζομένου όταν δηλ. καταλάβουμε ότι δεν εργάζεται όπως πριν ή δεν αποδίδει όσο μπορεί, τότε γίνεται συζήτηση μαζί του (φυσικά χωρίς την παρουσία των συναδέλφων του), προσπαθώντας να βρεθούν τα αίτια στα οποία οφείλεται η πτώση αυτή.

Όταν προσδιοριστεί η αιτία, προσπαθούμε να δώσουμε μαζί με τον εργαζόμενο κάποια λύση στο πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί.

Συνήθως η πτώση του ηθικού των εργαζομένων οφείλεται σε οικονομικό θέμα ή το σπουδαιότερο, σε θέμα μη αναγνώρισης της εργασίας του που πολλές φορές τον θίγει περισσότερο.

Γι αυτό τον λόγο από την πλευρά μας γίνεται προσπάθεια να μην δίνουμε συγχαρητήρια στον εργαζόμενο μόνο όταν φέρνει καλά αποτελέσματα, αλλά και όταν ξέρουμε ότι έκανε μια πολύ καλή προσπάθεια, αλλά δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

12. MANAGEMENT ΤΟΥ 2000

Το management που προσπαθεί να εφαρμοστεί σήμερα και που πρόκειται να εφαρμοστεί από πολλές μεγάλες εταιρείες το 2000, είναι το Συμμετοχικό Management δηλ. η συμμετοχή των εργαζομένων στην Διοίκηση, στη λήψη αποφάσεων, ακόμα και στα κέρδη.

Με το Συμμετοχικό Management θα έχουμε "αυξημένη αυτοεκτίμηση και συμβολή στην πρόοδο της επιχείρησης". Οι υφιστάμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι βοηθούν στο δύσκολο έργο της λήψεως των αποφάσεων.

Ακόμα το Συμμετοχικό Management συντελεί στο να μπορέσουν οι υφιστάμενοι να βοηθήσουν οι ίδιοι τον εαυτό τους, γιατί μαθαίνουν πως οι άλλοι μπορούν να δουν διαφορετικά το ίδιο πρόβλημα.

Η Συμμετοχική Διαδικασία φέρνει τους υπαλλήλους σε επαφή με την πείρα, τις γνώσεις και τις μεθόδους εργασίας πολλών διαφορετικών εργαζομένων, δίνοντάς τους την δυνατότητα να επιλέξουν για τους εαυτούς τους τις πιο επιτυχημένες από αυτές.

Τέλος, αυξάνει την εξειδίκευση και την αποτελεσματικότητα τόσο των ατόμων που συνεργάζονται όσο και ολόκληρης της ομάδας.

13. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥΣ ΔΟΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2000

Ένα μεγάλο ποσοστό των Ελληνικών Επιχειρήσεων με την σημερινή τους δομή, θα είναι δύσκολο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του 2000.

Έτσι, πολλές Ελληνικές Εταιρείες θα κλείσουν γιατί δεν θα μπορούν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό από τις ξένες εταιρείες.

Μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις σήμερα είναι:

- α) Δυσκολίες χρηματοδότησης
- β) Φτωχό management
- γ) Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
- δ) Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης
- ε) Έλλειψη νέας τεχνολογίας

Δυσκολίες χρηματοδότησης

Οι τράπεζες πολύ σύντομα χρηματοδοτούν τις Ατομικές Επιχειρήσεις. Οι βασικοί λόγοι είναι:

- Έλλειψη εγγυήσεων
- Το υψηλό κόστος που έχουν οι τράπεζες στις τοποθετήσεις χρημάτων, σε πολλές μικρές επιχειρήσεις
- Ο πιστωτικός κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες δανείζοντας κεφάλαια σε μικρές εταιρείες

Έτσι, εφόσον υπάρχει δυσκολία χρηματοδότησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων από τις τράπεζες επόμενο είναι οι επιχειρήσεις αυτές να μην έχουν οικονομική δυνατότητα για αλλαγή της παλιάς τεχνολογίας με νέα.

Φτωχό management-Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης

Οι μικρές και μεσαίες Ελληνικές Επιχειρήσεις λόγω των μικρών οικονομικών δυνατοτήτων, δεν μπορούν να προσλάβουν ανώτατα οικονομικά στελέχη (manager) με υψηλές αποδοχές και δεν έχουν την δυνατότητα για έρευνα αγοράς.

Όλα αυτά είναι αποτελέσματα της δύσκολης χρηματοδότησης. Έτσι για να ανταποκριθούν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις στον σκληρό ανταγωνισμό του 2000 θα πρέπει να συγκεντρώσουν τις δραστηριότητές τους και να συνεργαστούν.

Δηλ. οι ομοειδείς μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ενωθούν με κάποια μορφή συνεργασίας. Δυνατές μορφές συνεργασίας μπορεί να είναι ο συνεταιρισμός, η κοινοπραξία και η συγχώνευση.

14. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

ο εκπρόσωπος της ΕΚΟ πιστεύει ότι δεν υπάρχει ένας σωστός όρος για το Management. Ωστόσο μας είπε "Management είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω ανθρώπων και στόχων".

2. MOBIL

1. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑ ΡΙΨΟΚΙΝΔΥΝΟΙ;

Οι υφιστάμενοι στην πλειοψηφία τους είναι περισσότερο συντηρητικοί παρά ριψοκίνδυνοι. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση μιας εργασίας, προσπαθούν να αποφύγουν τα λάθη που μπορούν να προκαλέσουν βλάβες ή προβλήματα στην εταιρεία, γι' αυτό προσπαθούν να ακολουθούν με πίστη τις εντολές που προέρχονται από τις υψηλότερες θέσεις ιεραρχίας και δεν προσπαθούν ν' αλλάξουν τις συνήθειες και την ροή των εργασιών που ακολουθούνται χρόνια στην MOBIL.

Βέβαια μεγάλο ρόλο παίζει και ο τομέας της εργασίας στον οποίο απασχολείται κάποιος εργαζόμενος. Έτσι, σε ορισμένους τομείς όπως είναι η διαφήμιση, το management και η επικοινωνία που έχουν σχέση με τους πελάτες μας, οι εργαζόμενοι σ' αυτούς τους τομείς πολλές φορές, πρέπει να πετύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα για την εταιρεία.

2. ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ;

Κατά την εκτέλεση μιας εργασίας, οι manager δίνουν στους υφισταμένους τους τα αποτελέσματα που θέλει η επιχείρηση να επιτευχθούν. Καθώς επίσης και μερικούς τρόπους δράσεως, για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα.

Κατόπιν δίνεται στους υφισταμένους η ελευθερία να διαλέξουν τον καλύτερο τρόπο δράσης που θα φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τη MOBIL. Δηλ. υπάρχει ελευθερία στον τρόπο δράσης, για την επίτευξη των στόχων.

Βέβαια αν ο υφιστάμενος δεν φέρει τα αποτελέσματα που προσδοκεί η επιχείρηση, γιατί ίσως δεν διάλεξε σωστό τρόπο δράσης, τότε έρχεται σε επαφή με τον manager, και μετά από συζήτηση που έχουν, διαλέγουν μαζί κάποιον άλλον τρόπο δράσης που θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα.

3. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η ενημέρωση των υφισταμένων, είναι πολύ σημαντική για να είναι μια επιχείρηση υγιής. Γι' αυτό το λόγο η MOBIL, με διάφορα επιχειρησιακά προγράμματα που οργανώνει κάθε χρόνο ενημερώνει τους manager για τους μελλοντικούς στόχους της. Στη συνέχεια ο manager ενημερώνει με τη σειρά του τους υφισταμένους για τους νέους στόχους της επιχείρησης καθώς επίσης και τους τρόπους που πρέπει να ακολουθήσουν για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

Αν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αρχικά στόχων κάποιου τμήματος της εταιρείας, τότε ο manager έρχεται σε επαφή με τους υφισταμένους, εντοπίζουν την αιτία και λύνουν το πρόβλημα.

Τέλος για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης γίνονται κάποιες συναντήσεις μεταξύ των manager και του Γενικού Διευθυντή, τόσο σε τακτά όσο και σε έκτακτα χρονικά διαστήματα.

ΤΑΚΤΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνονται στην εταιρεία meeting, στα οποία καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της MOBIL, και ελέγχονται κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της εταιρείας.

ΕΚΤΑΚΤΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ

Γίνονται συναντήσεις για τυχόν προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων της εταιρείας.

4. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΑΦΟΡΟΥΝ;

Βασική προϋπόθεση, για την επιτυχία των στόχων είναι ο βαθμός συμμετοχής των διαφόρων μελών της εταιρείας στον καθορισμό των στόχων αυτών.

Με αυτό εννοούμε ότι χρειάζεται συμμετοχή των υφισταμένων στον καθορισμό των στόχων, η οποία βοηθάει τόσο στον καθορισμό των ρεαλιστικών στόχων οι οποίοι στηρίζονται σε σωστές, επίκαιρες και επαρκείς πληροφορίες εκ μέρους των συμμετεχόντων όσο και στη δημιουργία του απαραίτητου ζήλου, για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι εργαζόμενοι που έχουν συμπράξει στον καθορισμό των στόχων είναι ψυχολογικά περισσότερο διατεθειμένοι και ενήμεροι και επιδιώκουν με περισσότερη κατανόηση την επίτευξη των στόχων αυτών.

Έτσι έχουμε αύξηση της αποτελεσματικότητας και ευκολότερη επίτευξη των στόχων με τη συμμετοχή των εργαζομένων.

5. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΟΥΝ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΥΘΥΝΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ;

Εδώ και 2-3 χρόνια η MOBIL έχει ξεκινήσει ένα πρόγραμμα στελέχωσης της με νέους κυρίως ανθρώπους, μικρής σχετικά ηλικίας, οι οποίοι έχουν καινούργιες ιδέες και θέληση για εργασία και εξέλιξη.

Σκοπός του προγράμματος αυτού είναι οι εργαζόμενοι που στελεχώνουν την MOBIL, να θέκλουν και να μπορούν να αναλαμβάνουν ευθύνες στα πλαίσια της εργασίας τους.

Είναι κοινό μυστικό ότι κυρίως οι νέοι που υπάρχουν στην αγορά εργασίας, με κάποιες ειδικές γνώσεις και βέβαια με τα ανάλογα πτυχία, επιθυμούν να αναλάβουν επιπλέον επιπλέον ευθύνες όταν προσληφθούν σε μια εργασία, με σκοπό να εξελιχθούν γι' αυτό και η **MOBIL** τους δίνει αυτή την δυνατότητα.

Φυσικά κανένας εργαζόμενος δεν αναλαμβάνει εύκολα επιπλέον ευθύνες, όταν δεν υπάρχουν και κάποια ανάλογα κίνητρα.

Έτσι, κάποια αύξηση των αποδοχών ή ποσοστό επί των κερρδών που μπορεί να αποφέρει ένας εργαζόμενος στην εταιρεία, είναι δύο από τα βασικά κίνητρα που ωθούν τους εργαζομένους στο να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες στην εργασία τους.

Τέλος, ανάληψη επιπλέον ευθυνών από τους εργαζομένους σημαίνει κομμάτισμα της εργασίας ενός manager. Όσα κομμάτια μπορούν να ανατεθούν, ανατίθενται. Έτσι, επιτρέπει και στους manager αλλά και στους υφισταμένους να εξασφαλίσουν την μέγιστη απόδοσή τους.

6. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΖΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ:

Η διοίκηση της **MOBIL** είναι πάντα ανοιχτή σε συζητήσεις με εργαζομένους οι οποίοι θέλουν να εκφράσουν νέες προτάσεις και ιδέες για την καλύτερη λειτουργία της εταιρείας.

Πάντα έχουμε την καλή διάθεση να ακούσουμε και τις νέες ιδέες και τα παράπονα των εργαζομένων που αφορούν την εργασία τους.

Το πρόβλημα είναι όμως, ότι λίγοι είναι οι εργαζόμενοι που έχουν κάποια σωστή ιδέα για την καλύτερη λειτουργία της **MOBIL**. Συνήθως το πρόβλημα βρίσκεται στο ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται να εκφράσουν τις προτιμήσεις και τις προτάσεις τους στην Διεύθυνση.

Σε μια έρευνα που είχε κάνει η **MOBIL** στην Αμερική σχετικά με τους εργαζομένους στην εταιρεία της είχαμε τα εξής συμπεράσματα:

- Δεν μπορούμε να περιμένουμε από τους υπαλλήλους να εκφράσουν τις προτάσεις τους επειδή απλώς διαφημίζουμε την πολιτική της "ανοιχτής πόρτας". Οι υπάλληλοι είναι δυνατόν να διστάσουν να μιλήσουν λόγω κακών εμπειριών που είχαν στο παρελθόν και απαιτείται πολύς χρόνος και εντατικές προσπάθειες για την αλλαγή κατεστημένων εξιών και αντιλήψεων.

-Οι νέες ιδέες μπορεί πράγματι να απειλούν τον εφησυχασμό των ανωτέρων και των συναδέλφων. Ειδικότερα οι συνάδελφοι μπορεί να αισθάνονται ότι ο φορέας των προτάσεων επιχειρεί να ξεχωρίσει εις βάρος των ομοίων τους.

-Είναι δυνατή και η πρόκληση φθόνου ο οποίος μπορεί να εκδηλωθεί έμπρακτα με υπονόμευση της εφαρμογής.

-Μπορεί επίσης το "αφεντικό" να αποστρέφεται τους "πολύξερους" ιδίως αν πιστεύει ότι η προσφορά υποδείξεων και προτάσεων είναι καθήκον των ανωτέρων και όχι των υπαλλήλων.

Έτσι όσοι αποφασίσαμε να δημιουργήσουμε ένα ειδικό γραφείο, το οποίο να μπορεί να δέχεται τις ιδέες τις προτάσεις και τα παράπονα των εργαζομένων κατά τέτοι τρόπο ώστε όσοι έχουν κάποια ιδέα να απευθύνονται στο "Γραφείο Προτάσεων" όπου υπάρχει κάποιος πρόθυμος να τους ακούσει και να μεταφέρει τις προτάσεις τους στην Διεύθυνση.

7. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΕΧΕΤΑΙ ΜΕ ΕΥΚΟΛΙΑ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΣ ΑΝ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ;

Η διοίκηση πρέπει να αναζητά το σωστό. Στη δουλειά του πρέπει να βλέπει κανείς τα όρια προσωπικής επαφής, αλλά και τα όρια της εργασίας του.

Όταν υπάρχουν ιδέες και προτάσεις που έρχονται σε αντίθεση, γίνεται διάλογος και υποστήριξη των ιδεών με αντικειμενικά κριτήρια, χωρίς προσωπικά στοιχεία.

Εάν οι προτάσεις αποδειχθεί ότι είναι καλύτερες για τη σωστότερη λειτουργία της επιχείρησης τότε υιοθετούνται.

8. ΟΙ MANAGER ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΕΝΑ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΑΙ ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ;

Οι manager της MOBIL, φροντίζουν να διοικούν στρατηγικά, με απόλυτη κατανόηση. Φροντίζουν για το περιβάλλον του οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κράτος) και για την εσωτερική λειτουργία του. Έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν τη στρατηγική σκέψη, την αίσθηση της πρωτοβουλίας και κατεύθυνσης με την διαχειριστική αποστολή και την καθημερινή δραστηριότητα.

Έτσι οι managers δεν θα πρέπει ν' ακολουθούν ένα σταθερό και αμετάβλητο τρόπο διοίκησης, αλλά αντίθετα πρέπει να διοικούν ανάλογα με τις καταστάσεις του περιβάλλοντος του οργανισμού (εσωτερικό και εξωτερικό).

Εξάλλου το management εξαρτάται από τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα. Έτσι όταν έχουμε αλλαγή των συνθηκών αυτών, πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη προσαρμογή του management στις συνθήκες αυτές.

9. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Οι manager στη MOBIL επιδιώκουν την καλύτερη επίδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα. Μετρούν την επιτυχία ανάλογα με την απόδοση της εταιρείας και την ανταγωνιστική της θέση.

Έτσι για να πετύχουν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα, ενθαρρύνονθν τους υφισταμένους να παίρνουν πρωτοβουλία, ακόμα κι αν υπάρχουν κάποιοι κίνδυνοι.

10. ΤΟΝΩΣΗ ΠΤΩΣΕΩΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΙΟΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Πράγματι ένα απ' τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εταιρεία, είναι το πρόβλημα της πτώσεως του ηθικού των υπαλλήλων της.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι στους οποίους μπορεί να οφείλεται η πτώση της παραγωγικότητας κάποιου εργαζομένου, όπως υπάρχουν και πολλοί τρόποι για να τονωθεί περισσότερο το ηθικό των υφισταμένων.

Οι λόγοι στους οποίους συνήθως οφείλεται η πτώση του ηθικού των υφισταμένων είναι:

- Οικονομικοί λόγοι
- Αλλαγή πόστου εργασίας
- Έλλειψη σωστής επικοινωνίας με κάποιο συνεργάτη ή προϊστάμενο
- Έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας που προσφέρει
- Προσωπικοί λόγοι

Οι manager στην **MOBIL** καλούν τον υπάλληλο και συζητούν μαζί του το πρόβλημα ανάλογα με τον λόγο που οφείλεται η πτώση του, δίνουν και τις ανάλογες λύσεις στο πρόβλημά τους.

Έτσι μια αύξηση στο μισθό του εργαζομένου, ή αλλαγή του πόστου εργασίας ή έμμεση επιβράβευση της εργασίας του είναι μερικοί τρόποι που μπορούν να τονώσουν το ηθικό του εργαζομένου.

11. MANAGEMENT ΤΟΥ 2000

Το management που εφαρμόζεται σήμερα στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι στην πλειοψηφία του Συμμετοχικό.

Το Συμμετοχικό Management είναι αυτό που θα εφαρμόζεται και το 2000. Στη **MOBIL** εδώ και μερικά χρόνια τα ανώτατα διοικητικά στελέχη εφαρμόζουν όσο μπορούν τις αρχές του Συμμετοχικού Management. Το Συμμετοχικό Management προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα όπως είναι:

-Επιτρέπει στους μεσαίους manager "να μάθουν για την δουλειά". Με την βοήθεια του Συμμετοχικού Management έχουν πρόσβαση σε μια τεράστια ποσότητα πληροφοριών, στην πολύχρονη πείρα (άλλων manager) χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες αυτές στην δική τους εργασία. Είναι ένας σίγουρος τρόπος για να ενισχυθούν οι διοικητικές και επιχειρησιακές ικανότητες των manager.

-Ένα άλλο πλεονέκτημα που προσφέρει το Συμμετοχικό Management είναι η "μείωση της εσωτερικής εχθρότητας" προς τις διευθυντικές αποφάσεις και τις διαδικαστικές αλλαγές που ακολουθούν.

Η δυσαρέσκεια απέναντι σ' αυτούς που είναι η "εξουσία" αντικαθίσταται από ένα αίσθημα ευθύνης και μια συναισθηματική ταύτιση με τους managers οι

οποίοι είναι υποχρεωμένοι να παίρνουν τις δύσκολες αποφάσεις. Με τον τρόπο αυτό οι managers δεσμεύονται περισσότερο από τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ακριβώς γιατί βοήθησαν και οι ίδιοι στην λήψη των αποφάσεων και επομένως το να βοηθήσουν στην υλοποίησή τους αποκτάει ιδιαίτερη σημασία.

-Με το Συμμετοχικό Management υπάρχει μεγαλύτερη πρόοδος στην επιχείρηση, γιατί οι υφιστάμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι βοηθούν το δύσκολο έργο της λήψεως των αποφάσεων.

-Τέλος η Συμμετοχική Διαδικασία φέρνει τους υπαλλήλους σε επαφή με την γνώση, την πείρα και τις μεθόδους εργασίας πολλών διαφορετικών εργαζομένων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιλέξουν για τους εαυτούς τους τις πιο επιτυχημένες από αυτές.

12.ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥΣ ΔΟΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2000.

Ο υπεύθυνος της MOBIL πιστεύει ότι όπως είναι σήμερα οι Ελληνικές Επιχειρήσεις σεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του 2000.

Χρειάζονται να γίνουν πολλές αλλαγές. Δηλ. να εφαρμοστεί νέα τεχνολογία, μηχανογράφηση και να ξεφύγουν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις από την οικογενειακή τους δομή.

Για να επιτευχθούν όλα αυτά και για να έχουν κάποιο μέλλον οι Ελληνικές Επιχειρήσεις πρέπει να υπάρχει ροή των κεφαλαίων στην αγορά.

13. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Επίτευξη συντονισμένης προσπάθειας που περιλαμβάνει αρχές βάσει των οποίων μπορεί να επιτευχθεί αρμονική επιχειρησιακή δραστηριότητα.

3. SOSCO

1. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑ ΡΙΨΟΚΙΝΔΥΝΟΙ :

Οι Υφιστάμενοι στην εταιρεία μας είναι περισσότερο συντηρητικοί, προσέχουν την κάθε εργασία με την οποία θα ασχοληθούν και προσπαθούν να φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θέλει η επιχείρηση από τους εργαζόμενους χωρίς να υπάρχει ζημιά.

Ετσι σπάνια οι εργαζόμενοι στην εταιρεία ριψοκινδυνεύουν για κάτι που αφορά την επιχείρηση χωρίς να παίρνουν τη γνώμη του προϊσταμένου.

2. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ Ή ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ MANAGERS:

Σαν σύμβουλος πωλήσεων στη Sosco, προσπαθώ να ενθαρρύνω όσο μπορώ τους εργαζόμενους στην μονάδα μου να λαμβάνουν αποφάσεις για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης χωρίς να βασίζονται σε μένα.

Προσπαθώ να δημιουργώ, όσο μπορώ ένα κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής του εργαζόμενου στους στόχους της εταιρείας και έχω ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας με την ομάδα μου σε περίπτωση που δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα.

Προσπαθώ να δώσω στην ομάδα μου να καταλάβει ότι θα πρέπει να λύνει συμμετοχικά τα προβλήματα που δημιουργούνται και να μην με επιβαρύνουν με αυτά.

Ετσι όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα στην ομάδα, αφήνω την πρωτοβουλία στους υφισταμένους να δώσουν αυτοί τις λύσεις και αργότερα να μου παρουσιάσουν όχι το πρόβλημα αλλά τις λύσεις που προτείνουν πάνω στο πρόβλημα αυτό.

Μ' αυτό τον τρόπο ενθαρρύνω τους υφισταμένους να λαμβάνουν αποφάσεις και να βασίζονται ελάχιστα στις δικές μου ικανότητες.

3. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η αποστολή κάθε επιχείρησης είναι επίτευξη συγκεκριμένων στόχων τους οποίους θέτει κατά το ξεκίνημα των εργασιών.

Η Sosco στην αρχή κάθε χρόνου καταρτίζει ένα πρόγραμμα με τους στόχους που πρέπει να πετύχει η εταιρεία (βραχυπρόθεσμοι στόχοι).

Στο πρόγραμμα αναλύονται οι στόχοι που πρέπει να πετύχει κάθε τμήμα της επιχείρησης. Για να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας σημαντικό ρόλο παίζει η ενημέρωση των εργαζομένων της.

Η ενημέρωση αυτή γίνεται με ειδικά σεμινάρια που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι από τους Managers των εταιρειών, γύρω από τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Τα σεμινάρια αυτά γίνονται στην αρχή κάθε χρόνου και κρατούν από 7 έως 15 ημέρες. Οσοι εργαζόμενοι δεν μπορέσουν να τα παρακολουθήσουν, ενημερώνονται από τους συναδέλφους τους.

Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία ενημερώνει τους εργαζομένους τους για τους βραχυπρόθεσμους στόχους της.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης είναι συνάρτηση της επίτευξης των βραχυπρόθεσμων στόχων της.

Ετσι ενώ υπάρχει κάποιο πρόγραμμα με τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας δεν δίνεται και τόσο μεγάλη σημασία στην ενημέρωση των υπαλλήλων για τους στόχους αυτούς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αν κάτι δεν πάει καλά και δεν επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα όσον αφορά τους στόχους (βραχυπρόθεσμους) που έχει θέσει η επιχείρηση, τότε υπάρχει κίνδυνος η εταιρεία να εκτεθεί στις υποσχέσεις που πιθανόν έχει δώσει στους εργαζομένους της γύρω από την επίτευξη των στόχων.

Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι δέχονται μια έμμεση ενημέρωση από τους Manager, για τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης.

4. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ;

Με τον όρο "συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση" εννοούμε πάσης φύσεως συμμετοχές και κυρίως α) Συμμετοχή στις αποφάσεις, β) Συμμετοχή στα κέρδη, γ) Αυτοδιαχείριση.

Σε μερικές χώρες της δυτικής Ευρώπης, η συμμετοχή αυτή, αποκαλείται "Βιομηχανική Δημοκρατία", ή "Συνδιοίκηση" και έχει προχωρήσει αρκετά χωρίς να έχει φτάσει στην τελειότητα.

Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, γίνεται αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι και ικανοποιούν τα ανώτερα επίπεδα των αναγκών τους.

Ακόμα, με τη συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη είναι φυσικό ότι αν ο εργαζόμενος έχει κάποιο ενδιαφέρον για τη δουλειά του, το ενδιαφέρον του αυτό θα αυξηθεί αν έχει κάποιο μερίδιο από τα κέρδη της επιχείρησης.

Η εφαρμογή όμως αυτή του συστήματος της συμμετοχής του προσωπικού στα κέρδη, είναι δύσκολη γιατί υπάρχουν πολλά πρακτικά προβλήματα, όπως ποιο θα είναι το ποσοστό των κερδών που θα μοιράζονται στο προσωπικό, ποιός θα είναι ο χρόνος διανομής των κερδών, (μετά τον ισολογισμό, ή μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα) πως θα καθορισθεί το ποσοστό κέρδους ανάμεσα στους εργαζομένους, ανάλογα με τα χρόνια που εργάζονται στην επιχείρηση, αυτοί που φεύγουν από την επιχείρηση θα συνεχίσουν να πληρώνονται ; Τέτοιου είδους προβλήματα, ερωτήματα, θα πρέπει να απαντηθούν προτού οποιαδήποτε επιχείρηση προχωρήσει στην εφαρμογή του συστήματος αυτού.

Είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί μια φόρμουλα γενική, που να μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλες τις επιχειρήσεις, γιατί κάθε επιχείρηση έχει ιδιαίτερες συνθήκες και πρέπει η λύση που θα βρεθεί να ταιριάζει με αυτές.

Ο συνδυασμός της συμμετοχικής διοίκησης με τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη έχει αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικός. Στην ομάδα μου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν έμμεσα στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη των αποφάσεων.

5. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΟΥΝ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΥΘΥΝΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ :

Στη Soscο οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες στα πλαίσια της εργασίας τους. Αυτό οφείλεται σε δύο αρχές που επικρατούν στην εταιρεία:

- α. Στην αρχή της προσωπικής αποτελεσματικότητας και
- β. Στην αρχή των οικονομικών κινήτρων.

Η πρώτη αρχή εκφράζει τη συνεχή προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλεται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, με την κατάλληλη εκπαίδευσή τους ή με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε ότι απαραίτητη προϋπόθεση για μια βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι συνήθως η εκπαίδευση και μετεκπαίδευσή τους στα νεώτερα συστήματα. Αλλά και οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος δεν έχουν μικρότερη σημασία.

Το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μέσα σ' αυτό επηρεάζει άμεσα και την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία του.

Ετσι η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται αναμφισβήτητα από την ηγεσία της οργάνωσης, από τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και από τις συνθήκες που επικρατούν στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας.

Η δεύτερη αρχή αναφέρεται στην ανάγκη παροχής οικονομικών κινήτρων προς τους εργαζομένους με σκοπό την αύξηση ή τη διατήρηση της αποδοτικότητά τους.

Χωρίς αμφιβολία το χρήμα είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας, γιατί μ' αυτό ο άνθρωπος ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Εάν κάποιος έχει εξασφαλίσει ένα καλό μισθό θέλει κάτι παραπάνω.

Σύμφωνα με την αρχή της ιεραρχήσεως των αναγκών, μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη παρουσιάζονται άλλες υψηλότερου επιπέδου.

Μόνο όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιηθούν και ο εργαζόμενος νοιώθει ευχαριστημένος και η παραγωγικότητα αυξάνει και οι συγκρούσεις εκλείπουν από τους χώρους της εργασίας.

6. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΖΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:

Η διοίκηση ζητά από τους υφισταμένους της νέες προτάσεις και ιδέες για την καλύτερη λειτουργία της εταιρείας.

Έτσι, όταν η εταιρεία θέλει να πάρει κάποια απόφαση σχετικά με κάποιο θέμα που την αφορά, ζητά προτάσεις και ιδέες και από τους υφισταμένους της. Εκδίδει δηλ. ένα "memo" στο οποίο περιγράφει το πρόβλημα και ζητά από τους εργαζόμενους προτάσεις και ιδέες για την διευθέτηση του προβλήματος.

Το "memo" κοινοποιείται προς το τμήμα εκείνο το οποίο αφορά για να γνωστοποιηθεί το υπάρχον πρόβλημα, και ζητά από τους υφισταμένους κάποια λύση γι' αυτό.

Π.χ. πριν δύο μήνες κοινοποιήθηκε ένα "memo" που αφορούσε την αγορά 2 νέων computer στην μηχανογράφηση, ζητώντας από τους εργαζόμενους που βρίσκονταν σε άμεση σχέση με τον χειρισμό τους, την γνώμη τους πάνω σε ποιο μοντέλο, πρέπει να αγοραστεί ή αν είναι καλύτερο για την εταιρεία να επισκευασθούν τα παλιά.

Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση λαμβάνει τις νέες προτάσεις και ιδέες από τους υπαλλήλους της. Όταν συγκεντρωθούν οι προτάσεις εξετάζονται οι εναλλακτικές λύσεις και παίρνονται οι κατάλληλες αποφάσεις.

7. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΕΧΕΤΑΙ ΜΕ ΕΥΚΟΛΙΑ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΣ ΑΝ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ:

Η διοίκηση της Soscó δέχεται με ευκολία τις νέες προτάσεις και ιδέες που προέρχονται από τους υπαλλήλους ακόμα κι αν έρχονται σε προσωπικές αντιθέσεις.

Βέβαια αυτό ίσως φαίνεται παράξενο αλλά υπάρχει ανάγκη για διαφωνία, προκειμένου να εξεταστούν οι εναλλακτικές λύσεις.

Οι σοβαρές αποφάσεις δεν λαμβάνονται με ζητοκραυγές. Είναι καλές μόνο εάν βασίζονται στη διαφωνία των αντιμαχόμενων απόψεων, τον διάλογο μεταξύ διαφόρων αντιλήψεων, την επιλογή μεταξύ διαφόρων γνωμών και κρίσεων.

Μια απόφαση, όταν παίρνεται χωρίς να υπάρχει καμιά άλλη εναλλακτική λύση είναι απελπισμένη κίνηση, ενεξάρτητα από το πόσο προσεκτικά έχει ληφθεί. Υπάρχει πάντα μεγάλη πιθανότητα η απόφαση να αποδειχτεί λάθος ή για το ότι ήταν λάθος που ξεκίνησε ή επειδή μεταβλήθηκαν οι συνθήκες, στις οποίες είχε στηριχτεί.

Εάν εκείνος που πήρε την απόφαση είχε λάβει υπόψη του και τις εναλλακτικές λύσεις κατά την διαδικασία λήψεως της αποφάσεως ίσως θα μπορούσε να καταφύγει σε κάποια άλλη απόφαση η οποία έχει ήδη μελετηθεί και κατανοηθεί.

Χωρίς κάποια εναλλακτική λύση, εκείνος που αποφασίζει είναι πιθανόν να μπλέξει άσχημα όταν η πραγματικότητα δείξει ότι η ιδέα είναι εναφάρμοστη.

Τέλος πάνω απ' όλα η διαφωνία χρειάζεται για την παρακίνηση της φαντασίας.

8. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Βασικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση παίζει η συμμετοχή των εργαζομένων στους στόχους αυτούς.

Για να γίνει αυτό πρέπει οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται από τους προϊσταμένους τους, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δρουν σύμφωνα με το συμφέρον της εταιρείας.

Πρέπει να δίνονται από την πλευρά της εταιρείας κίνητρα, ώστε ο εργαζόμενος να παίρνει πρωτοβουλία και να φέρνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τέτοια κίνητρα είναι η αύξηση μισθού, ποσοστά επί των κερδών που θα έχει η επιχείρηση από τη δράση των εργαζομένων της, κλπ.

9. ΤΟΝΩΣΗ ΠΤΩΣΕΩΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όταν σε μια εταιρεία το ηθικό των εργαζομένων είναι υψηλό, αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση έχει δώσει μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις με αποτέλεσμα να έχει μεταδώσει το συναίσθημα αυτό και στο εργατικό δυναμικό. Και γίνεται το ηθικό υψηλό, όσο οι στόχοι της επιχείρησης πλησιάζουν στους στόχους του ατόμου και της ομάδας του.

Υπάρχουν όμως και παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων και πολλές φορές δημιουργούν πτώση αυτού.

Οι σπουδαιότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι:

α) Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων

Ο βαθμός της ικανοποίησης ενός υπαλλήλου από την εργασία του, καθορίζει σε μεγάλο ποσοστό το επίπεδο του ηθικού του.

Με χαμηλό μισθό, ανασφάλεια θέσης, ανυπαρξία προσωπικής ικανοποίησης και κοινωνικής καταξίωσης έχουμε ηθικό που υποφέρει.

Αντίθετα, μια εταιρεία που βάζει σε εφαρμογή τις αρχές των ανθρώπινων θέσεων, θα έχει υψηλό ηθικό των εργαζομένων της.

β) Πειθαρχία και τρόποι επιβολής της

Η πειθαρχία είναι ένα μέσο, που χρησιμοποιήθηκε από παλιά σε γενικότερα κοινωνικά πλαίσια αλλά τα αρνητικά χαρακτηριστικά της (φόβος, απειλές, τιμωρία, ταπείνωση, σαρκασμός, εκδίκηση) περιορίζουν πολλές φορές την αποτελεσματικότητά της και επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων.

Γι' αυτό η πειθαρχία πρέπει να χρησιμοποιείται με φρόνηση, για να έχει κάποια θετικά αποτελέσματα. Η εκδίκηση είναι ένα από τ' αποτελέσματα της άσχημα επιβαλλόμενης πειθαρχίας. Και αυτό γιατί δεν υπάρχει μια βάση πάνω στην οποία θα δημιουργηθεί μια σχέση, με την οποία η εξουσία και η πειθαρχία θα χρησιμοποιούνται μόνο περιστασιακά έτσι ώστε η έχθρα μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου να μειωθεί στο ελάχιστο.

γ) Η επίβλεψη

Η επίβλεψη είναι ο τρίτος παράγοντας που επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων. Μια διοίκηση με κακή επίβλεψη και ανίκανη ηγεσία θα έχει σαν αποτέλεσμα την πτώση του ηθικού.

Η επιχείρηση δεν πρέπει να ευθύνεται για κάθε πρόβλημα. Ένας άρρωστος σύζυγος, οι συντηρούμενοι γονείς, πολλά χρέη, είναι προβλήματα προσωπικά τα οποία όμως επηρεάζουν την εργασία και γίνονται έτσι παράγοντες πτώσεως του ηθικού.

Οι χαμηλοί μισθοί σπρώχνουν τους εργαζόμενους στην αναζήτηση και δεύτερης εργασίας με αποτέλεσμα να έρχονται στην δουλειά τους κουρασμένοι και αδιάφοροι. Αυτό βέβαια είναι πρόβλημα ηθικού και υπάγεται στις διοικητικές ευθύνες και όταν μάλιστα συνδυάζεται με χαμηλή θέση, τότε γίνεται πρόβλημα ολόκληρης της εταιρείας.

Οι φυσικές συνθήκες σε μια επιχείρηση είναι ζήτημα που επηρεάζει το ηθικό και πρέπει να απασχολεί τη διοίκηση.

Η καταλληλότητα, η καθαιότητα και η ασφάλεια του εξοπλισμού των χώρων εργασίας συντείνει στην πτώση του ηθικού των εργαζομένων. Στη Soscο φροντίζουμε να μην υπάρχει πτώση του ηθικού των υπαλλήλων προσέχοντας τη σωστή λειτουργία των παραπάνω παραγόντων. Αλλά κι αν υπάρξει έστω κι ένας εργαζόμενος στον οποίο θα παρατηρηθεί κάποια πτώση του ηθικού του, γίνεται ιδιαίτερη συζήτηση με αυτόν με σκοπό τον εντοπισμό του προβλήματός του και την επίλυσή του.

10. MANAGEMENT ΤΟΥ 2000

Το management που εφαρμόζουν οι περισσότερες εταιρείες σήμερα και που θα εφαρμόζεται και το 2000, είναι στην πλειοψηφία του συμμετοχικό.

Πολλές εταιρείες έχουν καταλήξει τα τελευταία χρόνια στις τεχνικές του συμμετοχικού management για να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, να βελτιώσουν τις εργασιακές σχέσεις και να λύσουν άλλα διαπροσωπικά και λειτουργικά προβλήματα.

Η εταιρεία μας είναι μια από εκείνες που υιοθέτησαν τη συμμετοχική μέθοδο και η εμπειρία μας θα μπορούσε να αποτελέσει χαρακτηριστικό παράδειγμα για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κανείς να κάνει το συμμετοχικό management να λειτουργεί σωστά.

Έτσι, εφαρμόζοντας τον συμμετοχικό τρόπο διοίκησης, καταφέταμε να έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

1) Καλύτερη επικοινωνία:

Με το συμμετοχικό management οι υφιστάμενοι επικοινωνούν με μεγαλύτερη ευκολία με τους προϊσταμένους τους και εκφέρουν γνώμες, προτάσεις επιλύοντας πολλές φορές προβλήματα ουσιώδη για την εταιρεία.

2) Ένα άλλο πλεονέκτημα του συμμετοχικού management είναι η έλλειψη εσωτερικής εχθρότητας μεταξύ τόσο των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου.

3) Με το συμμετοχικό management έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων γιατί αισθάνονται ότι βοηθούν τους ανωτέρους τους στο δύσκολο έργο της λήψεως των αποφάσεων.

4) Τέλος το συμμετοχικό management καθαρίζει την ατμόσφαιρα. Είναι ευκολότερο να συζητούνται τα διάφορα προβλήματα ακόμα κι αν υπάρχουν διαφωνίες.

Από ένα τέτοιο πιο ελεύθερο περιβάλλον δημιουργούνται περισσότερες ιδέες και αναπτύσσεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μέσα στην ομάδα εργασίας.

11. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥΣ ΔΟΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2000

Η διοίκηση της Soscο πιστεύει ότι όπως είναι σήμερα οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του 2000.

Οι δύο κύριοι λόγοι είναι:

α) Η έλλειψη οργάνωσης που υπάρχει στις περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις

β) Η έλλειψη επικοινωνίας

Η πρωταρχική ευθύνη ενός manager είναι να μεταβιβάζει στους άλλους πληροφορίες σχετικά με την εκτέλεση αυτών που έχει σχεδιάσει. Όσο κι αν είναι σωστές οι ιδέες του ή λογικές οι αποφάσεις του, δεν φέρνουν αποτέλεσμα παρά μόνον εφ' όσον μεταβιβαστούν στους άλλους και προκαλέσουν την επιθυμητή ενέργεια ή αντίδραση. Η επικοινωνία, λοιπόν, είναι το ζωτικότερο όργανο στη διάθεση του manager.

Στη δουλειά του ένας manager επικοινωνεί όχι μόνο με λόγια, αλλά και με την εξωτερική στάση και τις πράξεις του. Και αυτό γιατί η επικοινωνία περιλαμβάνει όλη την ανθρώπινη συμπεριφορά που καταλήγει σε ανταλλαγή κατανόησης. Το πόσο καλά ενεργεί ένας manager εξαρτάται από το πόσο καλά επικοινωνεί, με την πλατειά έννοια του όρου.

Ένας manager πρέπει:

α) Να επιδιώκει να αποσαφηνίζει τις ιδέες του προτού επικοινωνήσει

Αυτό είναι το πρώτο βήμα για αποτελεσματική επικοινωνία. Πολλές προσπάθειες επικοινωνίας αποτυγχάνουν από ανεπαρκή προετοιμασία. Η καλή προετοιμασία πρέπει να υπολογίζει τους σκοπούς και την στάση εκείνων, με τους οποίους επικοινωνεί αμέσως ο manager και εκείνων που κατά κάποιο τρόπο επηρεάζονται από το γεγονός.

β) Να εξετάζει τον πραγματικό σκοπό της κάθε επικοινωνίας

Προτού θελήσει να επικοινωνήσει ο manager θα πρέπει να αναρωτηθεί τι πραγματικά θέλει να πετύχει με το μήνυμά του: να συγκεντρώσει πληροφορίες, να προκαλέσει μια ενέργεια, να μεταβάλει την στάση ενός άλλου προσώπου; Πρέπει να εντοπίσει την κυριώτερη επιδίωξή του, κι ύστερα να προσαρμόσει την γλώσσα, τον τόνο του και γενικά τον τρόπο που προσεγγίζει κάποιον, ώστε να εξυπηρετείται αυτός ο ειδικός στόχος.

Πρέπει να προσπαθεί να επιτύχει πάρα πολλά με μια μόνο προσπάθεια επικοινωνίας. Όσο πιο συγκεντρωμένη είναι η εστία του μηνύματός του, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας υπάρχουν.

3) Να έχει υπόψη κατά την επικοινωνία όλες τις εξωτερικές συνθήκες κατά τον ανθρώπινο παράγοντα.

Το νόημα και η πρόθεση δεν μεταβιβάζονται μόνο με λόγια. Πολλοί άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το τελικό αντίκτυπο μιας επικοινωνίας και ο manager πρέπει να είναι ευαίσθητος στο σύνολο των δεδομένων που αποτελούν τις συνθήκες υπό τις οποίες επικοινωνεί.

Πρέπει να προσέχει πχ. την καταλληλότητα του χρόνου δηλ. τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες προβαίνει σε μια ανακοίνωση ή γνωστοποιεί κάποια απόφαση. Το κοινωνικό κλίμα που διαπνέει τις εργασιακές σχέσεις μέσα στην εταιρεία ή στο τμήμα που εργάζεται και καθορίζει το ύψος της επικοινωνίας. Τις συνήθειες και την πρακτική του παρελθόντος-κατά πόσο η επικοινωνία ανταποκρίνεται στις ή παρεκκλίνει από τις προσδοκίες του ακροατή του.

Ο manager δεν πρέπει να παραγνωρίζει τη σημασία ενός παράγοντα: ότι δηλ. όπως όλα τα ζωντανά πράγματα έτσι και η επικοινωνία πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στο περιβάλλον.

4) Να συμβουλευέται άλλους, όταν είναι δυνατόν

Συχνά είναι επιθυμητό ή αναγκαίο ο manager να επιδιώξει τη συμμετοχή και άλλων στη σχεδίαση μιας επικοινωνίας ή στην ανάπτυξη των δεδομένων, στα οποία θα βασισθεί. Επί πλέον, αυτοί που τον βοήθησαν να προετοιμάσει μια επικοινωνία, θα προσφέρουν κατά την εκτέλεσή της και την ενεργό τους υποστήριξη.

5) Να είναι προσεκτικός όταν επικοινωνεί, τόσο στη μορφή όσο και στο βασικό περιεχόμενο του μηνύματός του.

Πρέπει ο τόνος της φωνής του manager, η έκφρασή του, ο τρόπος του, να φανερώνει ότι είναι πρόθυμος να ακούσει τους άλλους. Όλα έχουν τρομερό αντίκτυπο σ' εκείνους που θέλει να πλησιάσει. Αυτές οι λεπτές πτυχές, που συχνά παραβλέπονται πολλές φορές επηρεάζουν την αντίδραση του ακροατή στο μήνυμα περισσότερο από ότι το βασικό του περιεχόμενο. Το ίδιο και η επιλογή της γλώσσας προκαθορίζει κατά πολύ την αντίδραση των ακροατών του.

6) Δεν πρέπει ο manager να χάνει την ευκαιρία, όταν παρουσιάζεται, να μεταβιβάσει στον δέκτη κάτι, που μπορεί να τον βοηθήσει ή που έχει αξία.

Ο σεβασμός προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες του άλλου, η συνήθεια να προσπαθεί κανείς να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά του άλλου, δίνει συχνά ευκαιρίες να μεταβιβάσει ο manager στον δέκτη κάτι που τον ωφελεί ή έχει γι' αυτόν μια μελλοντική αξία. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται προθυμότερα στα μηνύματα του manager, όταν αυτά δείχνουν κατανόηση των συμφερόντων τους.

7) Πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη της επικοινωνίας

Οι καλύτερες προσπάθειες ενός manager για επικοινωνία μπορεί να πάνε χαμένες και να μη μάθει ποτέ αν πέτυχε να εκφράσει το αληθινό νόημα και την πρόθεσή του όταν δεν παρακολουθεί από κοντά την επιτυχία του μηνύματός του. Αυτό μπορεί να το κατορθώσει ενθαρρύνοντας τον δέκτη του μηνύματος να εκφράσει τις απόψεις του, διατηρώντας συνεχώς επαφή μαζί του και επανεξετάζοντας αργότερα την εκτέλεση του μηνύματος.

Πρέπει να βεβαιώνεται ότι κάθε σημαντική επικοινωνία διαθέτει τον τρόπο να εξασφαλίσει την πλήρη κατανόηση και την πρόβλεψη δράση.

8) Πρέπει ο manager να επικοινωνεί όχι μόνο για το σήμερα, αλλά και για το αύριο

Ενώ με την επικοινωνία ο manager απόβλεπει βασικά στην αντιμετώπιση απαιτήσεων, που προβάλλονται από μια άμεση κατάσταση, πρέπει να προσχεδιάζει χωρίς να αγνοεί το παρελθόν, αν θέλει να διατηρήσει την συνοχή στην άποψη του δέκτη. Αλλά το πιο σημαντικό απ' όλα είναι ότι θα πρέπει να υπάρξει συνάφεια με απώτερα συμφέροντα και σκοπούς. Π.χ. δεν είναι εύκολο να επικοινωνεί ειλικρινά για θέματα, όπως η χαμηλή απόδοση ή η ανεπάρκεια ενός πιστού υφισταμένου.

Αλλά η αναβολή μιας τέτοιας δυσάρεστης συζητήσεως δυσκολεύει περισσότερο την κατάσταση με το πέρασμα του χρόνου, πράγμα που είναι άδικο για τους υφισταμένους και για την εταιρεία του.

9. Βεβαίωση ότι οι πράξεις του manager συμφωνούν με την όλη προσπάθεια του, για επικοινωνία

Σε τελευταία ανάλυση, ο πιο πειστικός τρόπος για να επικοινωνήσει ένας manager δεν είναι το τι θα πει, αλλά το τι θα κάνει. Όταν οι πράξεις ενός ανθρώπου έρχονται σε αντίθεση με τα λόγια του, ο manager πρέπει να δώσει λιγότερη σημασία λέει.

Για κάθε manager, αυτό σημαίνει ότι η καλή επιστασία, στην πράξη, όπως η σαφής μεταβίβαση ευθύνης και εξουσίας, οι δίκαιες ανταμοιβές προσπαθειών και η σωστή εφαρμογή πολιτικής εξυπηρετεί την επικοινωνία καλύτερα απ' όλα τα ρητορικά χαρίσματα.

12. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥΣ ΔΟΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2000

Ένα μεγάλο ποσοστό των Ελληνικών Επιχειρήσεων με τη σημερινή τους δομή, θα είναι πολύ δύσκολο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του 1992 και γενικότερα στις προκλήσεις του 2000.

Έτσι, πολλές Ελληνικές Επιχειρήσεις θα κλείσουν γιατί δεν θα μπορούν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό από τις ξένες εταιρείες.

Μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις σήμερα είναι:

- 1) Δυσκολίες χρηματοδότησης
- 2) Φτωχό management
- 3) Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
- 4) Αδυναμία έρευνας κι ανάπτυξης
- 5) Έλλειψη νέας τεχνολογίας

1. Δυσκολίες χρηματοδότησης

Οι τράπεζες πολύ δύσκολα χρηματοδοτούν τις Ατομικές Επιχειρήσεις. Οι βασικοί λόγοι είναι:

- α) έλλειψη εγγυήσεων
- β) το υψηλό κόστος που έχουν οι τράπεζες στις τοποθετήσεις χρημάτων, σε πολλές μικρές επιχειρήσεις
- γ) Ο πιστωτικός κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες δανείζοντας κεφάλαια σε μικρές εταιρείες

Έτσι, αφού υπάρχει δυσκολία χρηματοδότησης επόμενο είναι οι επιχειρήσεις αυτές να μην έχουν την οικονομική δυνατότητα για αλλαγή της παλιάς τεχνολογίας με νέα.

Φτωχό management-Αδυναμία έρευνας κι ανάπτυξης

Οι μικρές και μεσαίες Ελληνικές Επιχειρήσεις λόγω των μικρών οικονομικών δυνατοτήτων, δεν μπορούν να προσλάβουν ανώτατα οικονομικά στελέχη (manager) με υψηλές αποδοχές και δεν έχουν την δυνατότητα για έρευνα αγοράς.

Όλα αυτά είναι αποτελέσματα της δύσκολης χρηματοδότησης. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο για να ανταποκριθούν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις στον σκληρό ανταγωνισμό του 2000, θα πρέπει να συγκεντρώσουν τις δραστηριότητές τους και να συνεργαστούν. Δηλ. ομοειδής μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ενωθούν με κάποια μορφή συνεργασίας. Δυνατές μορφές συνεργασίας μπορεί να είναι ο συνεταιρισμός, η κοινοπραξία και η συγχώνευση.

13. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Προγραμματισμός, οργάνωση, Διεύθυνση, έλεγχος και επικοινωνία.

4. SHELL

1. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑ ΡΙΨΟΚΙΝΔΥΝΟΙ:

Οι ανάγκες των ανθρώπων, διαφέρουν τρομακτικά σε σχέση με την δομή της εργασίας τους.

Μερικά άτομα χρειάζονται ένα απολύτως ιεραρχημένο εργασιακό πλαίσιο, στο οποίο θα καθοηθούν από τον προϊστάμενό τους με συγκεκριμένες εντολές, όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και να γνωρίζουν τι ακριβώς περιμένουν οι προϊστάμενοι τους από τους ίδιους.

Πράγματι, πολλοί εργαζόμενοι που είναι ανασφαλείς, βρίσκουν ότι μιά παρόμοια ατμόσφαιρα είναι ψυχολογικά κατάλληλη γι'αυτούς και υπό αυτές τις συνθήκες αποδίδουν τα μέγιστα χωρίς όμως να είναι καθόλου ριψοκίνδυνοι, από τον φόβο μην τυχόν δημιουργηθεί κάποιο αίσθημα απειλής και συνεπακόλουθα ένα έντονο άγχος που πιθανώς θα μειώσει την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι προτιμούν ένα σχετικά χαλαρό περιβάλλον εργασίας, με μεγαλύτερη αυτονομία. Αυτοί οι άνθρωποι δέχονται με ευχαρίστηση την ευκαιρία να κάνουν τις ιδέες τους πράξη και αισθάνονται πραγματικά ευτυχισμένοι με εκείνες τις εργασίες που τους δίνουν την δυνατότητα να ριψοκινδυνέψουν και στο τέλος να έχουν την χαρά και την ικανοποίηση της πραγματικής επιτυχίας.

2. ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ Ή ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ MANAGER:

Οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στην από κεινού με το management λήψη αποφάσεων θα πρέπει να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης. Θα πρέπει δηλαδή να ενδιαφέρονται για τις εταιρίες στις οποίες εργάζονται.

Αυτό το θέμα είναι το καίριο σημείο στην τάση των εργαζομένων.

Πάντως πρέπει να τονιστεί ότι οι εργαζόμενοι δεν ταυτίζονται όλοι στον ίδιο βαθμό με τους στόχους των επιχειρήσεων. Εάν δεν έχουμε την επίδραση των άλλων παραγόντων οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εταιρία τους για τα προβλήματα και τους στόχους της και μπορεί να κάνουν ακόμα και θετικές προτάσεις για την πρόοδο της.

Γι' αυτούς λοιπόν τους λόγους, στην εταιρία μας, οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται στη λήψη των αποφάσεων γιατί έτσι, αισθάνονται ότι τους δίνεται η ανάλογη σημασία και ότι προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εταιρία, χωρίς να στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο στους managers.

3. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εταιρία μας σε τακτά χρονικά διαστήματα ενημερώνει το προσωπικό της για τους βραχυπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει, για να γνωρίζει τα βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει, για να φθάσει στην επιτυχία. Ακόμα μιά φορά το μήνα γίνεται συνάντηση τόσο των διοικητικών στελεχών όσο και των ιδίων των εργαζομένων για την ενημέρωση τους πάνω στην καλή ή όχι λειτουργία της πραγματοποίησης των στόχων αυτών, για την αλλαγή κάποιας πορείας ή κάποιου στόχου.

4. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΑΦΟΡΟΥΝ;

Τα ευαίσθητα άτομα για να ανταπεξέλθουν σωστά στις άπειρες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν αναπτύσσουν ένα μεγάλο φάσμα πιθανών τρόπων συμπεριφοράς. Μοιάζουν, κατά κάποιο τρόπο, με τους επαγγελματίες παίκτες του μπέηζμπολ που μαθαίνουν να κάνουν διάφορες κινήσεις για τις γρήγορες μπαλιές, τα γλιστρήματα και τις γωνίες.

Όσοι όμως διαθέτουν μικρή ευαισθησία, μοιάζουν με τον άπειρο παίκτη που κάνει την ίδια κίνηση σε κάθε σερβίρισμα της μπάλας. Είναι εξίσου δύσκολο σε ορισμένα άτομα να διεκδικούν τα δικαιώματά τους αποφασιστικά, όπως είναι για τους άλλους να φέρονται με λιγότερη επιθετικότητα.

Κάθε ανθρώπινος τύπος διαθέτει ένα σύνολο κοινωνικών αντιδράσεων οι οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί αρκετά.

Μερικές φορές, άτομα που έχουν την ευαισθησία να καταλαβαίνουν τι ταιριάζει σε μιά δεδομένη περίπτωση και που έχουν την ικανότητα να το κάνουν, αποφασίζουν παρ'όλα αυτά να μην ανταποκριθούν με ευέλικτο τρόπο.

Όταν όσος διαθέτουν πλούσιο ρεπερτόριο συμπεριφοράς, αποφασίζουν να μην εφαρμόσουν την τακτική που αρμόζει σε κάθε περίπτωση, εκμηδενίζουν τις δυνατότητες αυτού του ρεπερτορίου συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα είναι συνήθως επιβλαβή γιά τους ίδιους, τις εταιρίες και γιά τους άλλους εργαζόμενους.

Γι'αυτόν ακριβώς τον λόγο η εταιρία μας ενθαρρύνει τα πραγματικά προικισμένα αυτά άτομα στην λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν ακόμα και σε κάποιο, μικρό βέβαια πάντα, κίνδυνο.

5. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΟΥΝ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΥΘΥΝΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ:

Η ανύψωση του μορφωτικού επιπέδου και η αλλαγή των αξιών ανάμεσα στους νεώτερους εργαζόμενους, καταλήγει σε μιά αυξημένη επιθυμία από τους εργαζόμενους που βρίσκονται σε σχετικά μικρή ηλικία, γιά θέσεις-εργασία που παρέχει πρόκληση, αυτονομία και αυτοπραγμάτωση.

Οι φιλοδοξίες της ζωής των νεοεισερχόμενων στην εταιρία είναι σημαντικά ψηλότερες από εκείνες των πατέρων τους, μιά γενιά πριν. Πέρα από την παροχή σ'αυτούς των μέσων ζωής, οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο θα επιδιώκουν έργα-θέσεις που θα τους ικανοποιούν εσωτερικά-ψυχικά.

Επομένως μπορούμε να πούμε, πως γενικά οι νέοι άνθρωποι πάντα αναζητούν μιά πιά ενδιαφέρουσα εργασία, προκλήσεις γιά να δείξουν τις ικανότητες τους και ευκαιρίες γιά ανάπτυξη και προαγωγή.

Γι'αυτόν ακριβώς τον λόγο οι διοικητές manager είναι ανάγκη να σχεδιάζουν έργα που θα μπορούν να γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους ως ικανοποιητικά πρόσωπικά και ικανά να υποκινούν υψηλή εκτέλεση - απόδοση.

Εκείνοι οι manager που αποτυγχάνουν στην προσπάθεια αυτή σίγουρα θα συναντήσουν δυσκολία, στο να έχουν τις υπηρεσίες εκείνων .

6. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΕΧΕΤΑΙ ΜΕ ΕΥΚΟΛΙΑ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΣ ΑΝ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ:

Βασικός σκοπός είναι να παρουσιαστεί μία ιδέα ή μία νέα πρόταση σε μία τακτοποιημένη σειρά, ώστε όλες οι σχετικές πληροφορίες να αξιολογηθούν και να δοθεί η ενδεδειγμένη λύση.

Σκοπός μίας νέας πρότασης ή ιδέας δεν είναι να επιβληθεί μία άποψη. Πρέπει να την βλέπουμε ως όργανο για την αναζήτηση της αλήθειας σε μία περίπτωση, ώστε η απόφαση που θα συμφωνηθεί να είναι η καλύτερη απόφαση που θα μπορούσε να γίνει την στιγμή εκείνη βάση των διαθέσιμων στοιχείων.

Όταν την δούμε από το πρίσμα, η ιδέα ή η τελική απόφαση, όσο σημαντική κι αν είναι δεν αποτελεί παρά ένα μέρος της διεργασίας αξιολογήσεως αποδεικτικού υλικού και γνώμων.

Συνεπάγεται λογικά, ότι όσοι ενδιαφέρονται για την απόφαση θα βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση για να την υποστηρίξουν με ενθουσιασμό αν έχουν μετέχει στην διεργασία που οδήγησε στην γένεση της αποφάσεως χωρίς προσωπικές αντιθέσεις.

7. ΟΙ MANAGER ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΕΝΑ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΙ ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:

Οι manager αντί να προσκολλούνται σε κάποιον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης, θα έπρεπε να υιοθετήσουν μία ελαστικότερη προσέγγιση στην κατεύθυνση και την διοίκηση των ανθρώπων.

Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να είναι τέτοια που να ανταποκρίνεται πλήρως στις συγκεκριμένες περιπτώσεις που αντιμετωπίζουν.

Οι manager πρέπει να διαπιστώνουν ότι έχουν υφιστάμενους οι οποίοι πραγματικά δείχνουν να έχουν κίνητρα για την εργασία και είναι ικανοί να λάβουν μέρος στην από κοινού λήψη των αποφάσεων.

Θα πρέπει όμως να γνωρίζουν ακόμα, ότι υπάρχουν και εργαζόμενοι οι οποίοι από τη φύση τους νοιώθουν λιγότερο ζήλο για την εργασία και οι οποίοι δεν έχουν την ικανότητα ή το απαραίτητο ενδιαφέρον να συμμετέχουν στην διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Στην περίπτωση αυτή οι managers θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα όσο το δυνατόν πιο καθοδηγητικό τρόπο διοίκησης για να δοθεί στους εργαζόμενους η απαραίτητη υποστήριξη και να είναι οι ίδιοι σε θέση να αποδώσουν αποτελεσματικότερα.

Όσον αφορά την παραγωγικότητα, είναι βασικής σημασίας για όλους τους manager η καθιέρωση συγκεκριμένων και αρκετά...αυστηρών κριτηρίων απόδοσης ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αναλάβουν την ευθύνη για την προσαρμογή τους στα κριτήρια αυτά.

Μόνο με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν οι manager να συνεχίσουν τον δρόμο που έχει χαράξει η εταιρία και να βοηθήσουν στην αύξηση του επιπέδου της παραγωγικότητας της.

8. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Η εταιρία μας ενθαρρύνει όσο μπορεί την πρωτοβουλία της δράσεως των υφισταμένων γιατί :

α. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κάποιο λόγο στα θέματα της εργασίας που τους αφορούν και επηρεάζουν άμεσα.

β. Οι εργαζόμενοι έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις δικές τους δυνατότητες και γι'αυτό ακριβώς τον λόγο δεν είναι αναγκαίος ο ασφυκτικός έλεγχος.

γ. Οι εργαζόμενοι αναζητούν την ικανοποίηση του εγώ τους και των ψυχολογικών τους αναγκών μέσω της εργασίας τους.

δ. Οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγάλη ανεκτικότητα στην εργασία τους και δεν αισθάνονται αγωνία, όταν δεν έχουν αναλάβει οι ίδιοι κάποια πρωτοβουλία για την διεκπαιρέωση της εργασίας τους.

ε. Τέλος οι εργαζόμενοι ταυτίζονται απόλυτα με τους στόχους της επιχείρησης.

9. ΤΟΝΩΣΗ ΠΤΩΣΕΩΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.

Κάθε manager θα πρέπει να επιλέγει και να τοποθετεί το προσωπικό σωστά, να φροντίζει για την κατάλληλη εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων. Ακόμα θα πρέπει σε μία εταιρία η οποία θέλει να πηγαίνει πάντα καλά, να υπάρχουν προγράμματα για την σωστή αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι της εταιρίας θα πρέπει να επιτηρούνται και να καθοδηγούνται συνεχώς. Πρέπει να υπάρχει δίκαιη επιβράβευση και αμοιβή των εργαζομένων.

Αρκετές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι αισθάνονται σε απόσταση σε σχέση με τους manager.

Αποφεύγουν να έρχονται σε επικοινωνία μαζί τους αρκετά συχνά μάλιστα προσπαθούν να τους κρύψουν τα άσχημα αποτελέσματα κάποιας εργασίας που είχαν αναλάβει να κάνουν, για να μην προκαλέσουν την δυσαρέσκεια τους και από φόβο μήπως το μέλλον τους στην εταιρία αρχίσει να γίνεται αβέβαιο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την πτώση του ηθικού των εργαζομένων.

Κάθε manager, θα πρέπει να προσπαθεί να πείσει και να κάνει συνεχώς γνωστό ότι οι υφιστάμενοι του μπορούν οποιαδήποτε στιγμή και για οποιοδήποτε πρόβλημα να στηριχθούν στην βοήθεια του, για την αντιμετώπιση των δυσκολιών που υπάρχουν την κάθε φορά, ή ακόμα θα πρέπει μόνος του σε περίπτωση διαπιστώσης της πτώσεως του ηθικού κάποιου εργαζόμενου, να προσπαθεί να δώσει άμεσα λύση στο πρόβλημα και να χτυπήσει το κακό δραστικά στην ρίζα του.

10. MANAGEMENT ΤΟΥ 2000

Το management του 2000 θα είναι περισσότερο δημοκρατικό - συμμετοχικό. Εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα τους, να βελτιώσουν τις ανθρώπινες σχέσεις και να επιλύσουν, τυχόν λειτουργικά προβλήματα, θα πρέπει να διέπονται από ένα πνεύμα δημοκρατίας, και συμμετοχής των εργαζομένων τόσο στα κέρδη όσο και στα προβλήματα της επιχείρησης.

Με τον Συμμετοχικό τρόπο διοίκησης, έχουμε καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, ελευθερία επικοινωνίας, ενεργητικότερη συμμετοχή στη λύση των προβλημάτων, επιλογή εναλλακτικών λύσεων, και σωστότερη λήψη αποφάσεων.

Υπάρχουν όμως μερικές παγίδες, που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα, στην εφαρμογή του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης.

Ετσι μερικοί από τους κινδύνους είναι :

1. Πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο το συμμετοχικό Management είναι κατάλληλο για την επιχείρηση. Δεν είναι πάντα. Πάρτε για παράδειγμα ένα εργοστάσιο λαμπτήρων.

Η τεχνολογία έχει ηλικία αρκετών δεκαετιών και ελάχιστες καινοτομίες είναι απαραίτητες.

Μιά ιεραρχική διάρθρωση μπορεί να είναι ότι πρέπει για μιά τέτοια επιχείρηση.

Αλλά μιά βιομηχανία η οποία χρησιμοποιεί μιά δυναμική τεχνολογία, όπου οι συνεχείς καινοτομίες είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της, είναι διαφορετική περίπτωση.

Στις επιχειρήσεις αυτού του είδους, οι άνθρωποι που εκτελούν τη βασική εργασία, είναι εκείνοι οι οποίοι αναπτύσσουν την τεχνολογία και τις διαδικασίες για την βελτίωση της. Τέτοιες επιχειρήσεις δημιουργούν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ευνοϊκό για το συμμετοχικό Management.

2. Η πιο συνηθισμένη παγίδα του συμμετοχικού management είναι η παράλειψη της σχετικής προετοιμασίας του προσωπικού.

Στο κάτω-κάτω, οι υπάλληλοι έχουν από πολύ καιρό μάθει να πιστεύουν ότι δεν είναι ούτε συνετό, ούτε αποδεκτό να διαφωνούν με το διευθυντή.

3. Έχει σημασία για την διοίκηση να εκτιμήσει και να καλλιεργήσει την αίσθηση της επιχείρησης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Με τον όρο "αίσθηση της επιχείρησης" εννοώ την κατανόηση της φύσης μιάς εταιρίας που αποβλέπει στην επίτευξη κέρδους.

Μέχρις ότου οι μεσαίοι managers αντιληφθούν σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο η εταιρία επιτυγχάνει τα κέρδη της, η διοίκηση θα πρέπει να είναι επιφυλακτική για την ποιότητα των αποφάσεων των μεσαίων managers από επιχειρηματική άποψη.

4. Τέλος για να λειτουργήσει καλά το συμμετοχικό management, πρέπει να προσέξουμε τα συμμετοχικά προγράμματα. Δηλ. Τα συμμετοχικά προγράμματα συχνά βασίζονται στην έννοια της δημοκρατικής διακυβέρνησης. Αλλά δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι την ίδια πείρα και εξειδίκευση. Κατά συνέπεια το δόγμα "κάθε άτομο και μία ψήφος" δεν είναι πάντα η σωστότερη.

θα μπορούσε να εξεταστεί ένα σύστημα στάθμισης όταν έρχεται η στιγμή της ψηφοφορίας για αποφάσεις που λαμβάνονται ομαδικά.

11. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2000

Για να επιβιώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο σκληρό ανταγωνισμό που θα επικρατήσει στην Ευρωπαϊκή αγορά, θα πρέπει να συγκεντρώσουν τις δραστηριότητες τους.

Δηλ. Η μικρομεσαία από τη φύση της δεν είναι δυνατόν να αναπτύξει ορισμένες δραστηριότητες "τριτογενείς" ή "βοηθητικές" της παραγωγής, που ο ρόλος τους όμως στις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού, είναι καθοριστικός για την επιβίωση τους (έρευνα - επιμόρφωση - πληροφόρηση - προμήθειες - πωλήσεις - μηχανοργάνωση).

Σε πολλές περιπτώσεις, το είδος της παραγωγής απαιτεί επίσης ένα μεγαλύτερο μέγεθος από αυτό πολλών μικρομεσαίων.

Είναι συνεπώς απαραίτητο να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες των μικρομεσαίων που αφορούν τούτες τις δυνατότητες.

Σε γενικό επίπεδο μπορούμε να υποστηρίξουμε :

Οι δραστηριότητες των προμηθειών, των πωλήσεων και της παραγωγής (όπου απαιτείται) μπορούν να συγκεντρωθούν αποτελεσματικά στην βάση του συνεταιρισμού. Ο συνεταιρισμός εκτός των οικονομικών πλεονεκτημάτων (οικονομίες κλίμακας, μείωση της εξάρτησης κ.λ.π.) χαρακτηρίζεται από μία σειρά κοινωνικών πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η λειτουργία του, και τα οποία θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν ακόμη περισσότερο τα οικονομικά πλεονεκτήματα.

Γιά παράδειγμα, η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και το πλεονέκτημα του συνεταιρισμού (κοινωνικό πλεονέκτημα) έχει σημαντικά θετικές συνέπειες πάνω στην παραγωγικότητα (οικονομικό πλεονέκτημα).

Αναμφισβήτητα και οι άλλες μορφές συνεργασίας θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές κάτω από ορισμένες συνθήκες. Εκείνο όμως που θα πρέπει να τονιστεί εδώ είναι ότι το κοινωνικοοικονομικό σύστημα και η κρατική πολιτική καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τις μορφές συνεργασίας και συγκέντρωσης των ΜΜΕ.

12. ΟΡΙΣΜΟΣ MANAGEMENT

Σωστή Διοίκηση των ανθρώπων μέσω συλλογικής προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων.

5. ΚΜΟΙΛ

Ερωτήσεις

1. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑ ΡΙΨΟΚΙΝΔΥΝΟΙ;

Το αν είναι ένας εργαζόμενος συντηρητικός ή ριψοκίνδυνος στις αποφάσεις που αφορούν την εργασία του, εξαρτάται από δύο παράγοντες.

α. Από τη φύση της εργασίας που εκτελεί.

β. Από το χαρακτήρα του εργαζόμενου.

Α. Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα, δηλ. την εργασία, που εκτελεί, ο εργαζόμενος, υπάρχουν εργασίες στην εταιρία, όπως π.χ. οι πωλήσεις και οι επενδύσεις, που χρειάζεται κάποιο ρίσκο για να επιτευχθούν, υπάρχουν όμως και εργασίες που ο υφιστάμενος, πρέπει να ακολουθήσει πιστά, κάποιες συγκεκριμένες οδηγίες.

Στην πλειοψηφία τους όμως οι εργαζόμενοι είναι συντηρητικοί.

Β. Υπάρχουν στην εταιρία εργαζόμενοι που από τη φύση τους είναι εξωστρεφής χαρακτήρες, δηλ. έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν με μεγάλη ευκολία τόσο με τους συνεργάτες τους, όσο και με τους προϊστάμενους τους, στους εργαζόμενους αυτούς ανατίθενται πολλές φορές εργασίες με κάποιο ρίσκο, γιατί είναι ικανοί να φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Υπάρχουν όμως και εργαζόμενοι που αν και η φύση της εργασίας τους απαιτεί κάποιο ρίσκο, πολλές φορές δεν ρισκάρουν γιατί φοβούνται πως αν κάτι δεν πάει καλά, υπάρχει κίνδυνος να χάσουν τη θέση τους.

2. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Ή ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ MANAGER;

Οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται στη λήψη των αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων, όμως το πρόβλημα είναι ότι αν και ενθαρρύνονται στη λήψη των αποφάσεων, εντούτοις φοβούνται να παίρνουν αποφάσεις και ευθύνη για τα διάφορα ζητήματα και βασίζονται περισσότερο στους MANAGER. Έτσι όλη η ευθύνη της λήψης των αποφάσεων πέφτει αποκλειστικά πάνω στο MANAGER, με αποτέλεσμα, οι προσωπικές αυτές αποφάσεις να μη φέρνουν και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η εταιρία, προσπαθεί με κάθε τρόπο, να υπάρχει κάποια συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ή όσο το δυνατό καλύτερη επιτυχία των στόχων και σκοπών τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση.

3. ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ;

Δεν υπάρχει επιλογή στον τρόπο εκτέλεσης μίας εργασίας από τους εργαζόμενους. Υπάρχει ένας τρόπος με τον οποίο εκτελείται η κάθε εργασία και οι εργαζόμενοι, ακολουθούν αυτόν τον συγκεκριμένο τρόπο, για να εκτελέσουν την εργασία τους. Δηλ. δίνονται κάποιες συγκεκριμένες οδηγίες από την διοίκηση και ο υπάλληλος, ακολουθεί πιστά αυτές τις οδηγίες για να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

4. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΚΜΟΙΛ στην αρχή κάθε χρόνου βάζει κάποιους στόχους, (βραχυπρόθεσμους) όπως αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος, εξέλιξη της τεχνολογίας, καλύτερευση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων, αύξηση των κερδών της επιχείρησης, αύξηση των πελατών της, ή διατήρηση αυτών κλπ.

Αφού θέσει όπως είπα παραπάνω κάποιους συγκεκριμένους στόχους, ενημερώνει τους MANAGER, γιά τους στόχους αυτούς.
Με τη σειρά τους οι MANAGERS, ενημερώνουν τους υφισταμένους τους, γιά τους στόχους, που έχει βάλει η εταιρία και τα αποτελέσματα τα οποία περιμένει.

Η ενημέρωση των υφισταμένων γίνεται στην αίθουσα των συσκέψεων και μοιράζονται από τους MANAGERS, ενημερωτικά φυλλάδια.

Ακόμα οι MANAGERS καθορίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

Δύο φορές το χρόνο, γίνεται έλεγχος, γιά να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι αυτοί.

Εχουμε λοιπόν 1) Καταγραφή των στόχων από τους MANAGER,

2) Ενημέρωση των υφισταμένων γιά τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, 3) Καθορισμός των τρόπων, με τους οποίους θα επιτευχθούν

οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της εταιρίας. Αντίθετα οι υφιστάμενοι δεν ενημερώνονται λεπτομερώς γιά τους μακροπρόθεσμους στόχους της

εταιρίας και αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι πολλές φορές οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επιτυχία των βραχυπρόθεσμων στόχων.

5. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΑΦΟΡΟΥΝ:

Πολιτική της ΚΜΟΙΛ είναι οι εργαζόμενοι, να καθορίζουν στόχους και να λαμβάνουν αποφάσεις που τους αφορούν.

Αλλωστε με αυτό τον τρόπο ένας εργαζόμενος δείχνει ότι συμμετέχει ενεργά μέσα στην επιχείρηση και συμπεριζεται τις ανάγκες της και τα προβλήματα της.

Εξάλλου όταν μιά επιχείρηση είναι υγιής, τότε και οι εργαζόμενοι, δεν έχουν προβλήματα με την επιχείρηση.

Η ουσία βέβαια είναι ότι οι στόχοι που βάζουν και οι αποφάσεις που παίρνουν οι εργαζόμενοι, να μην έχουν μεγάλη απόκλιση, από τους στόχους και τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Τέλος οι εργαζόμενοι στην ΚΜΟΙΛ συμμετέχουν σε μεγάλο ποσοστό, στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν, ενώ αντίθετα, υπάρχει μικρό ποσοστό συμμετοχής στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρία.

6. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΟΥΝ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΥΘΥΝΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ:

Στην εταιρία μας, είναι πολύ μικρό το ποσοστό των εργαζομένων που επιθυμούν να αναλάβουν επιπλέον ευθύνες στα πλαίσια της εργασίας τους. Εξάλλου, το ίδιο πρέπει να συμβαίνει και σε άλλες εταιρίες.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι που εργάζονται σε μία εταιρία, δεν ενδιαφέρονται παρά μόνο πως θα περάσουν όμορφα τις 8 ώρες που θα δουλέψουν στην εταιρία. Λίγοι είναι οι εργαζόμενοι που θα κάτσουν να σκεφτούν και να προσπαθήσουν να λύσουν προβλήματα που αφορούν την εταιρία και είναι έξω από τις αρμοδιότητες τους.

Βέβαια μεγάλο ρόλο παίζουν και οι φιλοδοξίες που έχει ο κάθε εργαζόμενος μέσα σε μία εταιρία.

Εάν ο εργαζόμενος θέλει να αναίβει τα σκαλοπάτια της ιεραρχικής βαθμίδας, ή αν θέλει να πάρει κάποιο πριμ, ή να καλυτερέψει τις συνθήκες διαβίωσης του, τότε αναλαμβάνει ευχαρίστως επιπλέον ευθύνες.

Αλλά αν πρόκειται για άτομο που είναι ευχαριστημένο με τον μισθό που παίρνει και δεν έχει φιλοδοξίες και προοπτικές, τότε μοναδικός σκοπός του είναι να φέρνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, στα πλαίσια της εργασίας του και να μην αναλαμβάνει επιπλέον ευθύνες. Οι manager που εργάζονται στην ΚΜΟΙΛ, δίνουν ερεθίσματα (πριμ, bonus), για την ανάληψη επιπλέον ευθυνών από τους εργαζομένους, γιατί αυτό σημαίνει εκτός των άλλων και κομμάτισμα της εργασίας ενός MANAGER.

Όμως το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων, δεν είναι μεγάλο, γιά να ικανοποιηθεί η εταιρία.

7. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΖΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ.

Η διοίκηση της ΚΜΟΙΛ είναι ανοιχτή στις προτάσεις που προέρχονται από τους εργαζομένους και έχουν σχέση με την μείωση του κόστους των προϊόντων, την αύξηση της παραγωγικότητας και βασικά για τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης.

Οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τον υπεύθυνο των δημοσίων σχέσεων και αναλύουν τις νέες προτάσεις και ιδέες που έχουν.

Αν και οι νέες προτάσεις και ιδέες που προέρχονται από τους υφισταμένους είναι ελάχιστες, εν τούτοις αυτές οι λίγες προτάσεις, δεν έχουν σχέση με τα παραπάνω που σας ανέλυσα (δηλ. αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους κ.λ.π.) τις περισσότερες φορές αυτές οι νέες ιδέες είναι αντίθετες με τους στόχους και τα συμφέροντα της επιχείρησης και έχει σαν αποτέλεσμα, να απορρίπτονται.

Ελάχιστες είναι οι προοδευτικές και πρωτότυπες ιδέες που πολλές φορές κρατούνται σε κάποιο συρτάρι και την κατάλληλη στιγμή, εφαρμόζονται.

Οι εργαζόμενοι που φέρνουν στην διοίκηση πρωτότυπες ιδέες, που μπορούν να υιοθετηθούν και να εφαρμοσθούν στην εταιρία, αμοιβονται (πριμ, βραβεία, αύξηση μισθού κλπ).

8. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΕΧΕΤΑΙ ΜΕ ΕΥΚΟΛΙΑ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΙΔΙΩΣ ΑΝ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ;

Βασικός σκοπός είναι να παρουσιασθεί μία ιδέα ή μία νέα πρόταση σε μία τακτοποιημένη σειρά ώστε όλες οι σχετικές πληροφορίες να αξιολογηθούν και να δοθεί η ενδεδειγμένη λύση. Σκοπός μίας νέας πρότασης ή ιδέας δεν είναι να επιβληθεί μία άποψη.

Πρέπει να τη βλέπουμε ως όργανο για την αναζήτηση της αλήθειας, σε μία περίπτωση ώστε η απόφαση που θα συμφωνηθεί να είναι η καλύτερη απόφαση που θα μπορούσε να γίνει τη στιγμή εκείνη βάση των διαθέσιμων στοιχείων.

Όταν δούμε μ'αυτό το πρίσμα την ιδέα τότε η τελική απόφαση όσο σημαντική και αν είναι, δεν αποτελεί παρά ένα μέρος της διεργασίας μιά αξιολογήσεως αποδεικτικά υλικού και γνώμων.

Συνεπάγεται λογικώς ότι όσοι ενδιαφέρονται για την απόφαση, θα βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση, γιά να την υποστηρίξουν με ενθουσιασμό, αν έχουν μετάσχει στην διεργασία που οδήγησε στην γένεση της απόφασης χωρίς προσωπικές αντιθέσεις.

9. ΟΙ MANAGER ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΕΝΑ ΣΤΑΘΕΡΟ & ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ :

Ενας manager δεν πρέπει να ακολουθεί ένα σταθερό και αμετάβλητο τρόπο διοίκησης. Ενας manager θα πρέπει να δείχνει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του, να μπορεί να κάνει διάλογο μαζί τους και να θέτει υψηλά πρότυπα εργασίας.

Το management που πρέπει να ακολουθεί ο manager, πρέπει να είναι ανάλογο, με την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς επίσης και με το κοινωνικό περιβάλλον.

Ετσι υπάρχουν manager που η εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης τους επιβάλλει να ασκήσουν έναν αυταρχικό τρόπο διοίκησης και manager, που η εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης τους επιβάλλει να ασκήσουν ένα συμμετοχικό τρόπο διοίκησης.

Γι'αυτό λοιπόν οι manager, δεν πρέπει να ακολουθούν ένα σταθερό και αμετάβλητο τρόπο διοίκησης.

10. ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.

Γιά την καλύτερη λειτουργία και πρόοδο της εταιρίας μας, ενθαρύνουμε τις πρωτοβουλίες που προέρχονται από τους υφιστάμενους.

Θα πρέπει δηλ. οι manager να συντονίσουν τις δεξιότητες των ατόμων αυτών με τέτοι τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν οικονομική παραγωγή.

Να εφαρμόσουν με τον τρόπο αυτό τις πλέον μοντέρνες μεθόδους και τεχνικές, γιά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

11. ΤΟΝΩΣΗ ΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.

Αρχικά προσδιορίζονται τα αίτια που έχουν οδηγήσει στην πτώση του ηθικού των υφισταμένων.

Τα αίτια αυτά μπορεί να είναι :

1. Ο εργαζόμενος να θέλει αύξηση των αποδοχών του.
2. Ελλειψη επικοινωνίας με κάποιο συνάδελφο ή προϊστάμενο.
3. Μη αναγνώριση της εργασίας του.
4. Καλύτερες συνθήκες εργασίας.
5. Οικογενειακά προβλήματα.

Όταν προσδιοριστούν τα αίτια που οφείλονται στην πτώση του εργαζόμενου, τότε γίνεται κάποια συζήτηση, υφιστάμενου-προϊστάμενου, προκειμένου να βρεθεί κάποια λύση στο πρόβλημα του εργαζόμενου.

12. MANAGEMENT 2000

Πιστεύω ότι το management που θα υιοθετηθεί τόσο από τις μεγάλες, όσο και από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το 2000, θα είναι το συμμετοχικό management, δηλ. η συμμετοχή των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης και στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση. Έτσι θα συζητιούνται ευκολότερα τα διάφορα προβλήματα, ακόμη και αν υπάρχουν διαφωνίες.

Σε ένα πιά ελεύθερο περιβάλλον δημιουργούνται περισσότερες ιδέες και αναπτύσσεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μέσα στην ομάδα.

Φυσικά είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοσθεί το Συμμετοχικό management στις επιχειρήσεις, γιατί υπάρχουν διάφορα προβλήματα που εμποδίζουν την εφαρμογή του όπως :

1. Παράλειψη της σχετικής προετοιμασίας του προσωπικού.

Οι υπάλληλοι έχουν από πολύ καιρό μάθει να πιστεύουν, ότι δεν είναι ούτε συνετό, ούτε αποδεκτό να διαφωνούν με τον διευθυντή.

Γνωρίζουν ότι μερικές φορές οι διευθυντές παίρνουν κάποια διαφωνία σαν προσωπικό θέμα.

Αυτό συμβαίνει ακόμα και με managers οι οποίοι διαχωρίζουν ότι θεωρούν, ευπρόσδεκτη τη διαφωνία.

Ακόμη δεν έχει νόημα να διαφωνεί κανείς με την Διεύθυνση αν αυτή δεν είναι πρόθυμη να ακούσει.

2. Το συμμετοχικό management αποτυγχάνει επίσης όταν οι manager αγνοούν τις υποδείξεις και τα προγράμματα δράσης της ομάδας.

Κάτι τέτοιο είναι λογικό να αποθαρύνει την ομάδα.

Οι managers δεν είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόσουν τα προγράμματα και οπωσδήποτε δεν είναι υποχρεωμένοι να εγκρίνουν όλα όσα λέει η ομάδα.

Αλλά δεν μπορούν να την αγνοήσουν.

3. Ένα άλλο πρόβλημα του Συμμετοχικού management είναι ότι μπορεί να κάνει ζημιά στην προσωπικότητα του ατόμου.

Μερικοί υπάλληλοι φοβούνται, ότι όταν τα μέλη της ομάδας στηρίζονται στις ιδέες των άλλων, δεν πρόκειται πιά να τους αναγνωρίζεται η

πατρότητα των ιδεών τις οποίες προσφέρουν.

Όταν η σπίθα της ατομικής δημιουργικότητας θαφτεί κάτω από την ομαδική διαδικασία, είναι δύσκολο να διακριθεί και κατά συνέπεια να αναγνωρισθεί η ατομική συμβολή.

Πάντως η προσπάθεια θα πρέπει να εξακολουθεί.

Το θέμα είναι ότι πρέπει να υπάρχει ένας ηγέτης.

Όταν το συμμετοχικό management φθάσει στα άκρα, η ομάδα πρέπει να έχει ηγέτη, γιατί κανείς δεν θέλει να διαταράξει την ισοροπία δυνάμεων.

Αν δεν υπάρχει κανείς για να πάρει τις τελικές αποφάσεις ή να οργανώσει τις ιδέες της ομάδας, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί οτιδήποτε.

Στην εταιρία μας, αυτή τη στιγμή προσπαθούμε να πλησιάσουμε όσο το δυνατόν γίνεται τους εργαζόμενους, και να εφαρμόσουμε το συμμετοχικό management.

Σας πληροφορώ ότι είναι αρκετά δύσκολο, να αλλάξουν οι ιδέες και τα πιστεύω, εφαρμόζονται χρόνια, τόσο στην εταιρία, όσο και σε άλλες μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις.

13. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥΣ ΔΟΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2000.

Καταρχήν να ξεχωρίσουμε τις ελληνικές επιχειρήσεις στις μεγάλες και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα μικρό ποσοστό της αγοράς 1-5%, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ε.Ο.Κ.

Οι επιχειρήσεις αυτές πιστεύω ότι δεν θα έχουν πρόβλημα, στις προκλήσεις του 1992, και γενικά στο 2000 και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν 1. Υψηλό επίπεδο οργάνωσης και μηχανογράφησης, 2. Εξειδικευμένη τεχνολογία, και 3. Υψηλά κεφάλαια για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις.

Το πρόβλημα τίθεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που υπάρχουν στην Ελλάδα και αποτελούν το 95-99% των ελληνικών επιχειρήσεων.

Αν κάνουμε μιά απλή σύγκριση μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που υπάρχουν στην κοινότητα και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα, θα δούμε καθαρά γιατί το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων είναι αβέβαιο.

1. Στην Ελλάδα οι μικρομεσαίες είναι ανταγωνιστικές προς τις μεγάλες. Παράγουν δηλ. τα ίδια προϊόντα με ανάλογες μεθόδους παραγωγής και ο προσανατολισμός είναι να περάσουν σε μεγάλα μεγέθη.

Αντίθετα στην κοινότητα οι μικρομεσαίες είναι συμπληρωματικές προς τις μεγάλες.

2. Έχουν χαμηλό βαθμό εξειδίκευσης και επιβιώνουν χάρη στην ανορθολογικότητα του Ελληνικού συστήματος διανομής και εμπορίας προϊόντων. Αντίθετα στην Ε.Ο.Κ. οι μικρομεσαίες έχουν αυστηρή εξειδίκευση σε περιορισμένο αντικείμενο.

3. Οι ελληνικές επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα που δεν έχουν μεγάλες τεχνολογικές απαιτήσεις και καλύπτουν από άποψη ποιότητας καταναλωτές με σχετικά χαμηλά εισοδήματα.

Αντίθετα στην Ε.Ο.Κ. έχουμε υψηλή τεχνολογική στάθμη (πολλές φορές πατενταρισμένα προϊόντα) και κάλυψη υψηλής ποιότητας εξατομικευμένων καταναλωτικών αναγκών.

4. Το επίπεδο οργάνωσης των ελληνικών μικρομεσαίων παρουσιάζει μεγάλες ελλείψεις σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης (ανορθολογική τοποθέτηση μηχανημάτων, έλλειψη στοιχειώδους κοστολόγησης κ.λ.π.)

Τα χαρακτηριστικά αυτά καθλώνουν το επίπεδο παραγωγικότητας των μικρομεσαίων στην Ελλάδα, σε अपαράδεκτα χαμηλό επίπεδο, και κάνουν αναγκαία τη μετάβαση σε ένα άλλο μοντέλο ανάπτυξης τους στο μέλλον. Έτσι για να δημιουργήσουμε γενικά μία βιώσιμη βιομηχανική διάρθρωση, δεν έχει σημασία αν θα παράγουμε για εξαγωγές ή για να υποκαταστήσουμε εισαγόμενα προϊόντα.

Εκείνο που έχει σημασία πρώτα απ'όλα είναι να παράγουμε.

Επιπλέον επειδή σαν μικρή χώρα, δεν μπορούμε να παράγουμε όλα τα προϊόντα, πρέπει να επιλέξουμε ορισμένα για εντατική ανάπτυξη, και αυτά θα πρέπει να είναι μέρος ορισμένων κυκλωμάτων παραγωγής, μέσα στα οποία θα διασφαλίζεται η επάρκεια, και η καλή ποιότητα όλων των ενδιάμεσων εισροών και εκροών που μειώνουν το κόστος και επιτρέπουν την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων.

Μόνο με τη δημιουργία τέτοιων κυκλωμάτων παραγωγής που θα στηρίζονται και με την ανάπτυξη ορισμένων βασικών κλάδων υποδομής, θα μπορέσουμε να παράγουμε αποτελεσματικά και θα μειώσουμε την εξάρτηση μας από το εξωτερικό.

14. ΟΡΙΣΜΟΣ MANAGEMENT

Συλλογική προσπάθεια όλων των εργαζομένων που εργάζονται μέσα σε μία επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων από την έρευνά της κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα όσον αφορά την σύγκριση Ελληνικών και Ξένων επιχειρήσεων:

- Σε πολλές περιπτώσεις (όπου π.χ. διαπιστώθηκε παντελής ανυπαρξία ανθρώπινου δυναμικού, ή σαφής σύγχυση υπευθυνότητων, ή ανυπαρξία περιγραφών εργασίας, ή σύστημα συγκεντρωτικό στη λήψη των αποφάσεων) η άποψη της διοικήσεως είναι ότι δεν υπάρχει πρόβλημα, αφού "όλοι είναι ευχαριστημένοι" και τα αποτελέσματα πολύ καλά.

Παράλληλα όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρατηρήθηκε ιδιαίτερη δυσχέρεια στη συγκέντρωση στοιχείων γύρω από την αποτελεσματικότητα (Profitability), για όλη την επιχείρηση ή τον ρυθμό αναπτύξεως ή το μερίδιο αγοράς ή την παραγωγικότητα.

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα γνωρίζουν τώρα πιο πολλά για την ύπαρξη και την δυνατότητα χρησιμοποίησεως διαδικασιών και μεθόδων, σαν εργαλείων απαραίτητων για την πρόοδο της επιχείρησης.

Το περίεργο είναι, όμως, ότι στις πιο πολλές περιπτώσεις "μένουν στη γνώση". Και το χάσμα αυτό μεταξύ γνώσεως και εφαρμογής είναι συνέπεια του προβλήματος Στελεχώσεως και Διευθύνσεως που εντόπισε η έρευνα.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα πιο βασικά συμπεράσματα, από την σύγκριση των Ερευνών του 1970 και του 1985 θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Η ανάπτυξη του management των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αν και αξιολογη στη 15ετία που μεσολάβησε, δεν προχώρησε, όμως με τον ρυθμό που αναμενόταν.

2. Ειδικότερα στη ζωτική λειτουργία της Στελεχώσεως παρατηρείται αδικαιολόγητη, θα λέγαμε στασιμότητα. Η διαπίστωση αυτή δημιουργεί κάποια ερωτηματικά για την πραγματική αξία της προόδου που σημειώθηκε στις άλλες βασικές λειτουργίες του management.

3. Για να έχουμε πιο αντικειμενικά συμπεράσματα δεν είναι αρκετό, απλώς, "να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα οι σύγχρονες αρχές και μέθοδοι management". Είναι απαραίτητο, πέρα από την απλή απεικόνιση, να γίνει ευρύτερη και σε μεγαλύτερο βάθος έρευνα, για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των αρχών και μεθόδων του management. Μόνο τότε μπορεί να αξιολογηθεί το πραγματικό επίπεδο του management στις επιχειρήσεις.

4. Οι "ξένες" επιχειρήσεις εμφανίζονται πιο αποτελεσματικές από τις Ελληνικές, στις περισσότερες από τις λειτουργίες του management.

Γενικάτα "καταφέρνουν" πιο καλά από τις Ελληνικές, στην εφαρμογή των σύγχρονων διαδικασιών και μεθόδων των λειτουργιών του management.

5. Βαθύτερη διερεύνηση της διαπιστώσεως αυτής θα μπορούσε ίσως να δώσει χρήσιμες πληροφορίες για τους λόγους, που κάνουν τις Ελληνικές επιχειρήσεις να υστερούν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι manager έχουν αντιληφθεί, ότι ορισμένοι εργαζόμενοι προτιμούν ένα σχετικά χαλαρό περιβάλλον εργασίας. Αυτοί οι άνθρωποι δέχονται με ευχαρίστηση να κάνουν τις ιδέες τους πράξη και είναι πραγματικά ευχαριστημένοι, με εκείνες τις εργασίες που απαιτούν τη συμμετοχή τους.

Όμως το σημαντικότερο είναι ότι τα άτομα αυτά κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες μπορούν να προσφέρουν το μέγιστο στις εταιρείες τους. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν μέρος στην από κοινού λήψη των αποφάσεων πρέπει να ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

Δηλ. πρέπει να ενδιαφέρονται για την εταιρεία τους. Πρέπει να τονιστεί ότι οι εργαζόμενοι δεν ταυτίζονται όλοι στον ίδιο βαθμό με τους στόχους της επιχείρησης. Εάν υπάρχει επίδραση άλλων παραγόντων οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εταιρεία στην οποία εργάζονται, για τα προβλήματα και τους στόχους της και μπορούν να κάνουν θετικές προτάσεις για την πρόοδό της.

Όταν όμως η στάση των εργαζομένων είναι αδιάφορη δεν υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να φανούν χρήσιμοι στην εταιρεία.

Όταν manager και εργαζόμενοι έρχονται σε σύγκρουση απόψεων επικρατεί αυτή η άποψη, η οποία είναι σωστά τεκμηριωμένη, με σωστές βάσεις και κλείνει περισσότερο στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το κλειδί για να περάσει στους εργαζόμενους η νοοτροπία και οι ιδέες του manager είναι το να μην πιστεύει ο manager ότι είναι παντογνώστης. Πρέπει να πιστεύει στο team-work και να μπορεί να "ακούει" τον κόσμο του. Να κάνει τα στελέχη να συμμετέχουν στις αποφάσεις. Γιατί μπορεί ο manager να είναι ο ειδικός και να έχει τις ευθύνες, όμως δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να χρησιμοποιεί την εξουσία που του έχει ανατεθεί.

Ιδιαίτερα στο management είναι ανάγκη το να πείθει τους άλλους με τα επιχειρήματά του. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως για να εφαρμοστούν όσα πιστεύει ένας manager, είναι απαραίτητο να συμφωνήσει και η οικονομική Διεύθυνση και η Διεύθυνση Παραγωγής και πολλοί άλλοι...

Πρέπει λοιπόν να πειστούν πρώτα όλα τα στελέχη της επιχείρησης για την ορθότητα όσων υποστηρίζει ο manager, να περάσει την φιλοσοφία του στο top management και έπειτα να ζητήσει να εφαρμοστεί. Διαφορετικά έχει αποτύχει.

Όσον αφορά την συνεργασία με τους ανθρώπους έξω από τον χώρο της εταιρείας το πρόβλημα που θα αντιμετωπίσει ένας manager είναι η ποιότητα. Και είναι κάτι που συχνά παρερμηνεύεται, γιατί κανένας manager δεν έχει κάποιο μηχάνημα που χωρίζει τα καλά από τα κακά προϊόντα.

Ποιότητα σημαίνει να υπερβαίνεις συνεχώς τις προσδοκίες του πελάτη. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει οι managers να θέτουν κάποια standards για την δουλειά της επιχείρησης. Και επειδή services σημαίνει ανθρώπινες σχέσεις, πρέπει καθένας από αυτούς να προσπαθεί να διατηρεί σταθερή την ποιότητα της δουλειάς του, άσχετα από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν κάθε περίπτωση. Αυτό προϋποθέτει σωστή εκπαίδευση, πειθαρχία σε ότι έχει σχέση με την ποιότητα του προϊόντος και ελαχιστοποίηση των λαθών.

Ακόμα από την πλευρά του manager πρέπει να υπάρχει ευαισθησία στον ανθρώπινο παράγοντα. Τα εφόδια που πρέπει να έχει κάθε στέλεχος για να επιτύχει στην εργασία του, πρέπει να είναι διορατικότητα, ανησυχία, υπευθυνότητα και διάθεση συνεργασίας.

Η ακαδημαϊκή εμπειρία είναι απαραίτητη προϋπόθεση, ενώ ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η συνεχής επαφή με την πραγματικότητα. Δηλ. να έχζει κανείς το μυαλό του ανοιχτό και σε όσα συμβαίνουν έξω από τον χώρο των services.

Οι κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές αλλαγές που σημειώνονται γύρω μας δεν μπορούν ν' αφήσουν ανέπαφη την επιχείρηση και το management. Η επιχείρηση και η κοινωνία ζουν και συνυπάρχουν μαζί. Ένας manager δεν μπορεί ν' αφήνει έξω από την επιχείρηση τις επιρροές που έχει δεχθεί από το κοινωνικό περιβάλλον, όπως και η επιχείρηση δεν μπορεί να κρύβεται γύρω από το προστατευτικό κάλυμμα χωρίς να αναπνέει και κοινωνικο-πολιτικό αέρα.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε στην πτυχιακή μας εργασία, θέτουμε τις εξής προτάσεις:

- 1) Γνώση από την πλευρά του manager όχι μόνο του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης στην οποία εργάζεται αλλά και της ψυχολογίας του εργαζομένου.
- 2) Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στον χώρο της εργασίας ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους.
- 3) Εισαγωγή νεώτερων και δυσκολότερων στόχων εργασίας.
- 4) Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους.
- 5) Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
- 6) Αναφορές κατά περιόδους με γνωστοποίηση όχι μόνο στους επόπτες αλλά και στους εργαζόμενους.
- 7) Κατανόηση της χρησιμότητας του Συμμετοχικού Management και εφαρμογή του.
- 8) Επιβράβευση και ανταμοιβή της εργασίας των εργαζομένων.
- 9) Η διοίκηση να ζητά ιδέες και προτάσεις από τους εργαζόμενους για την καλύτερη πορεία της επιχείρησης.
- 10) Συνεχής ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού των εταιρειών, περισσότερες και καλύτερες Δημόσιες Σχέσεις.
- 11) Συνεχής προσπάθεια από μέρους των Επιχειρήσεων για απόσπαση των κατάλληλων manager που να διαθέτουν την απαραίτητη πείρα, την εκμάθηση και εκπαίδευση από επιχειρήσεις του εξωτερικού, έτσι ώστε να γίνει προσπάθεια και τέλος να επιτευχθεί η εξισορρόπηση του επιπέδου μεταξύ Ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

➤ Management Αποτελεσματική Διοίκηση

Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλου
Ευαγ. Ι. Κατσιούλα

➤ Η βιομηχανική επιχείρηση και το Management

Στ. Πέρδιος και
Γιάννης Καρούζος

➤ Ρεαλιστικό Management Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα

Erwins Stanton

➤ Σωστό Management με βάση το κοινωνικό στύλ

Robert Bolton
Dorothy G. Bolton

➤ Το Management Η τεχνολογία της συμπεριφοράς
και της απόφασης

Γεωρ. Ι. Κωστούλα

➤ Διοικητική Δεοντολογία και πρακτική

Γεωρ. Ν. Φαζάκη

