

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΤΟ ΠΟΡΤΡΑΙΤΟ ΤΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ MANAGER

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΤΣΑΜΠΙΚΑ ΠΡΕΚΑ

ΠΑΤΡΑ 1995



| | |
|-----------|--------|
| ΑΡΙΘΜΟΣ | 1349 0 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία μας αυτή, σκοπός μας είναι να παρουσιάσουμε το πορτραίτο του manager και πιά συγκεκριμένα το πορτραίτο του δυναμικού manager στην επιχείρηση.

Αρχικά αναφερόμαστε στην έννοια και στα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον manager κι ακόμη περισσότερο στα γνωρίσματα που απαιτούνται για την άσκηση αποτελεσματικού έργου· αυτά, δηλαδή, τα εφόδια που πρέπει να έχει ένα άτομο προκειμένου να δράσει αποτελεσματικά.

Στη συνέχεια γίνεται μια ανάλυση των λειτουργιών του manager, δηλαδή του τι πρέπει να κάνει ώστε να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης.

Τελικά, η εργασία αυτή είναι το αποτέλεσμα μιας προσπάθειας να καλύψουμε όσες περισσότερες πτυχές του θέματος, μας ήταν δυνατό.

Αν και οπωσδήποτε πρόκειται για ένα θέμα ανεξάντλητο και με μεγάλη σπουδαιότητα, ωστόσο ελπίζουμε να δώσαμε μια αρκετά καιατοπιστική περιγραφή του δυναμικού manager.

.....

" Ο ΜΑΝΑΓΕΡ μοιάζει με μαέστρο, τι θα μπορούσε ν'αποδώσει
η καλύτερη ορχήστρα χωρίς αυτόν ; "

.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

Μια κατάλληλη εικόνα της έννοιας MANAGER, μας δίνει ο ορισμός του CLAYTON REESER 1973, σελ. 1 :

"Επιχειρησιακό στέλεχος (MANAGER) είναι ο εφαρμοστής του MANAGEMENT, ο συντονιστής των ανθρώπινων και φυσικών και τεχνικών πόρων του οργανισμού για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για τον οργανισμό. Η ενασχόληση του είναι η εκτέλεση των λειτουργιών του "σχεδιασμού" (PLANNING), της "οργάνωσης" (ORGANIZING), της "στελέχωσης" (STAFFING), της "διεύθυνσης" (DIRECTING) και του "ελέγχου" (CONTROLLING).

Τ Ι Ε Ι Ν Α Ι Ο Ι Μ Α Ν Α Γ Ε Ρ Σ

Γ Ι Α Τ Ο Κ Α Λ Υ Τ Ε Ρ Ο Κ Α Ι Τ Ο Χ Ε Ι Ρ Ο Τ Ε Ρ Ο

Σήμερα οι MANAGERS θεωρούνται σαν το σύμβολο για ότι καλύτερο και ότι χειρότερο της κοινωνίας μας. Από το ένα μέρος χαιρετίσθηκαν σαν οι οργανωτές και οι υπεύθυνοι του νέου αιώνα της αφθονίας. Από το άλλο μέρος καταγγέλλθηκαν σαν οι καταστροφείς μιας κοινωνίας αξιών και σαν συνυπεύθυνοι μιας περιόδου πολιτιστικής και ηθικής κενότητας.

Μια άνευ προηγουμένου καταναλωτική ευφορία δημιουργήθηκε και η τεχνολογία που οργανώθηκε από τις μεγάλες εταιρείες είχε σαν κύριο χαρακτηριστικό της την αδηφαγία και τη συσσώρευση προϊόντων στις γωνιές του κόσμου, που λέγονται Ευρώπη και ΗΠΑ.

Οι MANAGERS, λοιπόν, φορείς, ενσάρκωτες και υποκινητές κάθε σημαντικής αλλαγής στις τελευταίες δεκαετίες συγκέντρωσαν πολύ το ενδιαφέρον και την προσοχή του κόσμου.

Υπήρξαν, όπως έγραφε ο ANDREW HACKER, τα κύματα που κουβάλησαν στις πλάτες τους το μέλλον. Ήταν ένας ρόλος, που οι MANAGERS, δουλεύοντας από ταμπεραμέντο σε ανασχολήσεις μεγάλου ρίσκου, ανέλαβαν με προθυμία.

ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΜΕ ΑΣΥΝΗΘΙΣΤΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Οι λειτουργίες του MANAGEMENT και τα συγκεκριμένα έργα των MANAGERS διαπερνώνται από μια βασική φιλοσοφική αντίληψη, που είναι εμποτισμένη από το πνεύμα των υψηλών επιδόσεων. Το πνεύμα αυτό είναι το αποτέλεσμα της συνεχούς παρουσίας μιας εσωτερικής δύναμης που τροφοδοτείται συνέχεια από ένα συναίσθημα ανάγκης για επιτυχία μέσα από υψηλά στάνταρς.

Οι MANAGERS γενικά προσπαθούν να πετυχαίνουν ασυνήθιστα αποτελέσματα σε ότι ασχολούνται και έχουν πολύ μικρή εκτίμηση για τη μετριότητα. Είναι πολύ δραστήριοι και η δραστηριότητά τους πηγάζει ακριβώς από την εσωτερική αυτή υποκίνηση που σπάνια υπακούει σε εξωτερικά κίνητρα, ιδιαίτερα όταν η όρση εντοπίζεται σε πραγματικά μεγάλα έργα.

Μόνο στο ξεκίνημα τους οι MANAGERS είχαν σαν σκοπό και ζητούν υλικές αμοιβές. Καθώς όμως ωριμάζουν επιζητούν όλο και περισσότερο την εσωτερική εκείνη ικανοποίηση που προέρχεται από την πρωτοπορία και τις μεγάλες επιτεύξεις.

Εκτεθειμένος και εξαρτημένος καθημερινά από πληθώρα διαφορετικών συνηθειών, κινήτρων, αντιλήψεων, μοντέλων μάθησης, πιστεύω και ατομικών διαφορών, ο MANAGER χρειάζεται να επιστρατεύει και να επιδίδεται σε μια τεράστια εναλλαγή αντίστοιχων ρόλων στην καθημερινή του επαφή με τους άλλους.

Χρειάζεται να εφευρίσκει και να βελτιώνει συνεχώς την τεχνική του μπροστά σ'ένα εναλλασσόμενο πανόραμα, χωρίς ποτέ να είναι βέβαιος για το αποτέλεσμα, ενεργώντας πάντα κάτω από μεγάλη πίεση.

Δουλεύοντας με γρήγορο ρυθμό, κάτω από αμείλικτα κοντινά χρονικά όρια, εξασκημένος σε μια ταχύτατη θεώρηση των προγμάτων, πηδώντας από δραστηριότητα σε δραστηριότητα, οφείλει να ανταποκρίνεται κατά κανόνα στις ανάγκες της στιγμής.

Ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του μιλώντας με τους άλλους, αν και τελικά γνωρίζει ότι πρέπει να βασιστεί περισσότερο στην κρίση του, στη σκέψη του και στο ένστικτό του για το πάρσιμο των μεγάλων αποφάσεων.

Πρέπει ν'αποδίδει πάνω από το μέσο όρο, με μια αίσθηση ενός παλμού και ρυθμού του χρόνου, διαφορετικού απ'αυτόν που είναι συνήθως ο παλμός του μέσου ανθρώπου. Πάντα με την υπέρτατη σοφία, την ανώτερη απ'όσες γνώρισε ποτέ ο άνθρωπος και που για το MANAGER είναι, όπως το διατύπωσε ο Γκαίτε, η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι την ελευθερία και τη ζωή την απολαμβάνει μόνο εκείνος που τις κατακτά κάθε μέρα.

Πρέπει επίσης να μη νιώθει δυσφορία για το βάρος των υποχρεώσεων του, τον πολύπλοκο χαρακτήρα των αποφάσεων που πρέπει να πάρει και την αγωνία της κάθε επιλογής. Χωρίς άνεση και ασφάλεια και ευχέρεια καταφυγής ή εγκατάλειψης δεν υπάρχει για το MANAGER παραίτηση, δεν υπάρχει ανακούφιση, ούτε απόρριψη της ευθύνης.

ΠΟΛΥΔΙΛΣΤΑΤΕΣ ΦΥΣΕΙΣ

Ο καλός MANAGER πρέπει να είναι πολυδιάστατος, γι' αυτό παρομοιάσθηκε σαν ένα διαμάντι. Όσο περισσότερες είναι οι πλευρές του, τόσο πιο πολύ λάμπει. Άλλες πλευρές μπορεί να είναι μεγάλες, άλλες μικρότερες και ποτέ κανένα διαμάντι δεν είναι ίδιο με κάποιο άλλο.

Πότε δίνει εντολές, πότε είναι ανοιχτός σε απαιτήσεις και αντιθέσεις της επιχείρησης και του κοινωνικού της περιγυρου. Άλλοτε πάλι επωμίζεται το ρόλο του δασκάλου ανταποκρινόμενος στις προσδοκίες των μέσων ανθρώπων βάζοντας στόνταρς επιτυχίας και αποτυχίας.

Αποτέλεσμα αυτής της πολύπτυχης έκθεσης σε τόσες εμπειρίες είναι ο MANAGER να έχει μία σφαιρική, πολύπλευρη διανοητική υπεροχή, που σχεδόν πάντα χαρακτηρίζεται από μια συνέχεια και μια συνέπεια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στη σκέψη του να υπάρχουν ξεκαθαρισμένα τα μέρη που απαρτίζουν το όλο οδηγώντας τον έτσι σε μια εκπληκτική αναλυτική ικανότητα.

Έτσι προικισμένος και σε συνδυασμό με μια άσκηση και εμπειρία, που αργά ή γρήγορα έρχεται, μπορεί σχεδόν αυτόματα να ρίχνει το βλέμμα του και τη σκέψη του στο πιο σωστό, το πιο σαφές και το πιο σημαντικό.

Συνδυάζει σε μια εναλλαγή τον άνθρωπο της σκέψης με τον άνθρωπο της δράσης δημιουργώντας ένα συνολικό έργο ανεπανάληπτο, αφού και η κάθε μέρα ενός MANAGER είναι ανεπανάληπτη.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΦΟΔΙΑ

Για να στεφεί, με επιτυχία το έργο του MANAGER, όλες δηλαδή εκείνες οι ενέργειες και λειτουργίες, στις οποίες καταφεύγει, ώστε να εξυπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης, είναι απαραίτητες κάποιες προϋποθέσεις και πιά συγκεκριμένα, πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά γνώρισμα, που θα τον βοηθούν να κινείται μέσα σε ορθά και λογικά πλαίσια.

Και πρώτα απ' όλα, ας μην φανούμε αδιάφοροι στο θέμα της εμπειρίας που οφείλει να κατέχει. Δυστυχώς ή ευτυχώς δεν είναι αρκετές μόνο οι θεωρητικές γνώσεις και τα υποθετικά παραδείγματα και πρότυπα. Χρειάζεται, οπωσδήποτε, μια άμεση, στενή επαφή με το αντικείμενο της εργασίας του· χρειάζεται να γνωρίσει το περιβάλλον, τους ανθρώπους, ώστε να έχει πιά ξεκάθαρες αντιλήψεις σχετικά με την στάση και τον τρόπο με τον οποίο θα σκέπτεται και θα συμπεριφέρεται.

Οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες είναι επίσης βασικό κι αναγκαίο γνώρισμα του δυναμικού MANAGER. Σε μία εποχή σαν αυτή που διανύει ο σύγχρονος κόσμος, κανείς δεν αισθάνεται βέβαιος στηριζόμενος αποκλειστικά και μόνο στις εμπειρίες του. Οι θεμελιωμένες βάσει θεωριών γνώσεις βοηθούν στην άσκηση των λειτουργιών του, γιατί μαθαίνει σε ευρύτερη κλίμακα ο,τιδήποτε αφορά το αντικείμενό του (παραγωγή, εργασιακές σχέσεις, κ.λ.π.) πράγμα που τον διευκολύνει απεριόριστα. Εξάλλου, σήμερα οι εργάτες εμφανίζονται ήδη εξειδικευμένοι και κατέχοντες αρκετές γνώσεις· πόσο μάλλον θα πρέπει να είναι επιστημονικώς καταρτισμένοι αυτοί, που κινούν τα γρανάζια της επιχειρησιακής μηχανής. Άλλωστε στην εποχή μας

προσφέρεται πανεπιστημιακή πλέον μόρφωση σε όλους όσους επιθυμούν να ασχοληθούν με τη διοίκηση και την οργάνωση των επιχειρήσεων.

Μα και πάλι δεν είναι αρκετές οι γνώσεις κι οι εμπειρίες μόνο, αν ο MANAGER δεν επιδιώκει να παρακολουθεί τις καθημερινές εξελίξεις στο χώρο του κι αν δεν πληροφορείται σε μόνιμη βάση για τις νέες μεθόδους παραγωγής, τις νέες ανακαλύψεις, τις σύγχρονες θεωρίες, τα πρόσφατα επιστημονικά επιτεύγματα. Ο συντηρητισμός δεν αρμόζει στον MANAGER που θέλει να εκτελεί το έργο του με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Ο συντονισμός με τα νέα προγράμματα και η προσαρμογή στα νέα τεχνολογικά βήματα συμβάλλουν στην επιτυχία και στην προοδευτική άνοδο των αποτελεσμάτων.

Επομένως, αν κρίνουμε από τα προηγούμενα, απαιτείται να υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η ενεργητικότητα και η αποφασιστικότητα. Δίχως αυτά ίσως ποτέ δεν θα φτάσει στον κεντρικό του στόχο. Μ'άλλα λόγια, πρέπει να είναι τολμηρός έως και ριψοκίνδυνος, αν πρόκειται να πετύχει κάτι καλύτερο από αυτά που ήδη υπάρχουν και να μην στασιμοποιείται και ορέσκειται σε όσα ήδη έχει κατορθώσει.

Βέβαια, πολύ πιθανό και καθόλου παράλογο θα'ταν να αποτύχει ίσως σε μια απ'αυτές του τις προσπάθειες μεταβίβασης κι ανόρθωσης απ'το ένα σημείο στο άλλο. Γι'αυτό είναι βασικό να τονίσουμε, ότι συμπληρωματικό της όλης εικόνας του MANAGER είναι η κρ'ση, που οφείλει να τον διακρίνει. Πρέπει, δηλαδή, να είναι οξυδερκής αλλά και συνάμα διορατικός, ώστε, αφενός μεν να μην χάνει τις ευκαιρίες που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί για τη βελτίωση της κατάστασης της επιχείρησης ή και των

σχέσεών του με τους υφιστάμενους, κι αφετέρου να προλαμβάνει τα τυχόν σφάλματα που σίγουρα θα είναι ανασταλτικά της προόδου.

Η πρωτοβουλία παίζει επίσης τον δικό της καταλυτικό ρόλο στη ζωή και δράση του MANAGER στην επιχείρηση. Πρωτοβουλία σε κάθε τομέα της οικονομικής της ζωής : μέθοδοι παραγωγής, χρήση παραγωγικών συντελεστών, αμοιβές εργαζομένων, νέοι τρόποι διοίκησης, διάφορα προγράμματα εξειδίκευσης κι εκπαίδευσης, τεχνική επιμόρφωση του προσωπικού και μία ακόμη αλυσίδα με θέματα, στα οποία μπορεί να ζητήσει, να επιτύχει ή να απαιτήσει την καινοτομία και την αλλαγή προς το βέλτιστο.

Αλλά η πρωτοβουλία χωρίς την επιμονή δεν είναι σίγουρο πως θα επαρκούσε για ένα MANAGER που θέλει να είναι αποτελεσματικός. Επιμονή, λοιπόν, τόσο στις ενέργειές του, που αφορούν το πρακτικό μέρος του έργου του, όσο και στις σχέσεις του με τον ανθρώπινο παράγοντα. Επιμονή για να επιβάλλει μια άποψή του που, ύστερα από κατάλληλη κι εμπειριστατωμένη μελέτη, θεωρεί σημαντικό να υλοποιηθεί. Το να υποχωρεί και να μην αντιστέκεται στην πρώτη αντίρρηση, που ίσως του προταθεί, είναι δυνατόν να του δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα. Προβλήματα, που σχετίζονται με τον τρόπο αντιμετώπισής του από τους υπόλοιπους (πιθανώς ως ασταθή κι άτολμο χαρακτήρα).

Συνάμα με την επιμονή και πλάι-πλάι συμβαδίζει η ικανότητα της πειθούς, ένα απ'τα σπουδαιότερα, ίσως, χαρακτηριστικά γνωρίσματα του MANAGER. Η πειθώ συνιστά το μέσο εκείνο, χάρις στο οποίο μπορεί να περάσει τις απόψεις του, τις θέσεις του, τις αντιρρήσεις του. Η ύπαρξη της πειθούς είναι απαραίτητη, αν θέλει κανείς να μη φτάσει, κυρίως όμως να μην παραβιάσει τα όρια του εξαναγκασμού και της απότομης-δεσποτικής συμπεριφοράς.

Μιλώντας για χαρακτηριστικά του δυναμικού MANAGER, είναι απαραίτητο να συμπεριλάβουμε το χάρισμα της ευφυΐας, που οφείλει να τον διακρίνει. Και με τον όρο ευφυΐα εννοούμε, ασφαλώς, την ικανότητά του να έχει άμεση αντίληψη των καταστάσεων - άμεση και ταχεία αντίληψη -, ώστε εξίσου γρήγορα να είναι σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε δύσκολης και περίπλοκης περίπτωσης. Ευφυΐα σημαίνει να μπορεί να αναλύει τα δεδομένα κάθε προβλήματος, και να σκέφτεται όλους τους πιθανούς τρόπους επίλυσής τους.

ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ

Οι MANAGER είναι, πάνω από όλα, άνθρωποι της δράσης.

Είναι μια ευχαρίστηση να βλέπεις την ευκινησία και την πολύπλοκη συγκρότηση των MANAGERS καθώς δρουν και μετατοπίζονται από πρόβλημα σε πρόβλημα και από σχέση σε σχέση. Κι όλ' αυτά με πλήρη ανάληψη ευθυνών και με συναίσθηση των κινδύνων που η κάθε κίνηση περιέχει.

Ξέρουν όμως οι καλοί MANAGERS ότι μαζί με κάθε επιλογή ή κίνδυνο που παίρνουν πάει μαζί και η ανάλογη ευκαιρία. Καμιά φορά βέβαια και μόνο η ικανοποίηση που προσφέρει το αποτέλεσμα μιας σωστής στρατηγικής ή τακτικής που χρησιμοποιήθηκε είναι αρκετό σαν ανταμοιβή της αγωνίας, που συνεπάγεται κάθε διαδικασία επιλογής και λήψης αποφάσεων.

Ο MANAGER ξέρει, ότι όποιος κρίνει τα πάντα ορθά και δεν πλανιέται δεν είναι άνθρωπος της δράσης. Για να είναι άνθρωπος της δράσης πρέπει να πλανιέται τουλάχιστον σε τούτο ή πρέπει να υπερτιμά τον εαυτό του ή τους συνανθρώπους του.

Σαν άνθρωποι της δράσης, οι MANAGERS έχουν εξελικτικό συνηθίσει να ανέχονται ακόμα και τη χυδαιότητα, που μοίραθα θα συναντήσουν στην πολύπτυχη συνδιαλλαγή τους με ανθρώπους και καταστάσεις και ακόμα έχουν συνειδητοποιήσει το γεγονός ότι το μεγαλείο στον κόσμο της πράξης είναι πάντα συνεταιρικό με την τύχη.

ΣΥΝΔΙΑΖΟΥΝ ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Πρέπει να τονίσουμε ότι η ύπαρξη προσόντων και ικανοτήτων δεν είναι το παν. Εκείνο, το οποίο ενδιαφέρει περισσότερο, σε ότι αφορά τον Μ, είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τα προσόντα του. Δεν αρκεί να αφήνει καλές εντυπώσεις η προσωπικότητά του Μ. Εκείνο το οποίο ενδιαφέρει σε τελική ανάλυση, είναι η αποτελεσματική δράση του υποσυστήματος που διευθύνει (ομάδας, τμήματος, διεύθυνσης, εργοστασίου κ.λ.π.).

Χαρακτηριστική είναι στην προκειμένη περίπτωση η φράση του Δημοσθένη σε κάποιο ρήτορα, ο οποίος τον συναγωνίζονταν : "Εσύ κάμνεις το ακροατήριο να ειπή : "Πόσον όμορφα ομιλεί!". Εγώ όμως το κάμνω να φωνάξη : "Να βαδίσωμεν εναντίον του Φιλίππου!".

Απόσα αναφέρθηκαν παραπάνω συνεπάγεται, ότι ένα βασικό στοιχείο πάνω στο οποίο στηρίζεται η επιτυχία ενός MANAGER είναι η τεχνική του να ηγείται. Εκτός από την τέχνη όμως αυτή, πάνω στην οποία και μόνο στηρίζονται οι MANAGERS του παρελθόντος, προστίθεται ολοένα και περισσότερο ο παράγοντας της επιστήμης, δηλ. των γνώσεων σε δεδομένο αντικείμενο. Στην προκειμένη περίπτωση, τα

στοιχεία της επιστήμης και της τέχνης δεν αποκλείουν το ένα το άλλο, αλλά αντίθετα, αλληλοσυμπληρώνονται. Αν ένας MANAGER θελήσει να εκπληρώσει τα καθήκοντά του αγνοώντας τη θεωρία και τις βασιζόμενες σ' αυτήν γνώσεις, θα βασίζεται απλά στην τύχη, τη διαίσθηση και σε ότι έκανε κατά το παρελθόν. Αντίθετα, κατέχοντας συστηματοποιημένες γνώσεις, θα έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να καταστρώσει ορθές και πραγματοποιήσιμες λύσεις στα διοικητικά προβλήματα. Εξάλλου, μόνη η γνώση θεωρίας και αρχών δεν εγγυάται επιτυχία στον M A N A G E R , καθόσον θα πρέπει επίσης να γνωρίζει πως να χρησιμοποιεί αυτές τις γνώσεις στην πράξη, αφού και η μεγαλύτερη σοφία αν δεν εφαρμόζεται στην πράξη παραμένει ανώφελη, όπως η πλήρης άγνοια. Ένα συνηθισμένο λάθος κατά την χρησιμοποίηση των επιστημονικών γνώσεων, είναι το γεγονός, ότι δε λαμβάνεται υπόψη η αναγκαιότητα των συμβιβασμών και συνυπολόγησης της επιστήμης και της τέχνης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η σύγχρονη τεχνολογική πρόοδος και η οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η από αυτά προκύπτουσα συνεχής μεταβολή του μεγέθους, της δομής και των μεθόδων διοίκησης και λειτουργίας των οικονομικών μονάδων, απαιτούν από τις κάθε φορά επερχόμενες γενεές M A N A G E R S πληρέστερη κατάρτιση σε περισσότερους και συνεχώς εξελισσόμενους κλάδους της επιστήμης, κυρίως όμως, ειδικά προσόντα και ειδική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης των οικονομικών μονάδων. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι πρόκειται ποτέ η επιστήμη να αντικαταστήσει πλήρως την τέχνη. Οι απαιτούμενες επιστημονικές γνώσεις των MANAGERS (τόσο οι ειδικές τεχνικές γνώσεις, όσο

και οι αναφερόμενες στον ανθρώπινο παράγοντα), συνέχεια θα αυξάνονται, θα μπαίνει όμως πάντοτε το προσωπικό στοιχείο και η τέχνη καθενός στελέχους, η οποία προσδίδει τον ιδιαίτερο ατομικό χαρακτήρα στην εκτέλεση των κοινών καθηκόντων των MANAGERS. Οι γνώμες διαιρούνται, σε ότι αφορά στο ποσοστό της επιστήμης και της τέχνης στην πρακτική της διοίκησης. Εξακριβωμένοι υπολογισμοί το 1968, ανεβάζουν σε 20-30% την επιστήμη και αναμένεται, ότι το ποσοστό αυτό θα αυξηθεί με την επέκταση της έρευνας στη διοίκηση.

ΤΡΕΙΣ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Θα σταθούμε και θα θίξουμε τις βασικές επιδεξιότητες που κατό κανόνα κατέχουν και χρησιμοποιούν οι MANAGERS, άλλους λιγότερο κι άλλους περισσότερο. Τρεις είναι οι βασικές αυτές ιδιότητες-εργαλεία :

- 1) Αναλυτική ικανότητα
- 2) Συναισθηματική ικανότητα
- 3) Ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων

Συμπληρώνουμε ακόμη τις βασικές επιδεξιότητες ενός MANAGER με δύο ακόμη :

την τεχνική κατάρτιση και την ικανότητα σύλληψης της συνολικής εικόνας της επιχείρησης.

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ : Είναι η ικανότητα να εντοπίζουμε, αναλύουμε και λύνουμε προβλήματα κάτω από συνθήκες ατελών πληροφοριών και μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας.

Αναφερόμαστε στην ικανότητα ενός ατόμου να σκέφτεται λογικά, αφαιρετικά, καθαρά, αναλυτικά, καταληπτά και δημιουργικά.

Ουσιαστικά βέβαια δεν πρόκειται για ένα πράγμα, αλλά για σύνθεση πολλών.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ : Σημαίνει την ικανότητα να επωμιζόμαστε υψηλά επίπεδα ευθύνης, χωρίς να παραλύουμε και να καταρρέουμε, να έχουμε ορισμένες κοινωνικές αρετές, με πιά σημαντική απ'όλες την κατανόηση των άλλων ατόμων ή ομάδων ατόμων. Μ'άλλα λόγια, είναι όλ'αυτά μαζί, που κάνουν το άτομο ικανό, κάτω από πίεση, να κρατά σταθερές τις προοπτικές κι αταλάντευτη την πορεία προς τον στόχο. Γενικά, στο ώριμο συναισθηματικά άτομο, ισχύει αυτό που έχει γραφεί για απόδοση του όρου INSIGHT : Είναι η περίπτωση κάποιου, που δεν κοιτάζει απλώς αλλά βλέπει, έχει ανοιχτά τ'αυτιά του, αλλά και ακούει, συναναστρέφεται, αλλά και ταυτίζεται, ομαδοποιείται αλλά και ανήκει.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ

ΣΧΕΣΕΩΝ : Απλά, σημαίνει την ικανότητα να δουλεύουμε μέσω άλλων ανθρώπων. Η ικανότητα να επηρρεάζουμε, παρακολουθούμε, χειριζόμαστε κι ελέγχουμε ανθρώπους σ'όλα τα επίπεδα της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα απ'την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Εδώ επίσης περιλαμβάνεται και η ικανότητα, ώστε κάποιος να οργανώνει τη δουλειά και να κατευθύνει άλλους.

Αυτή η επιδεξιότητα βέβαια είναι γενικότερης εφαρμογής.

Εδώ την αναφέρουμε για να περιγράψουμε τον προικτισμένο MANAGER, που μπορεί να κατευθύνει άλλους χωρίς να χρειαστεί να επιδεικνύει συνέχεια, ή να κάνει χρήση της δύναμής του, παραμένοντας συγχρόνως ευγενικός, λεπτός και ωστόσο ένα άτομο με δύναμη.

Ανεπαρκείς MANAGERS είναι εκείνοι που δε μπορούν να ενασχοληθούν σωστά με τους ανθρώπους. Σ' αυτόν τον τομέα, ο MANAGER πρέπει να είναι χαρισματικός.

Πρέπει να αντιδρά πιο γρήγορα, να σκέφτεται πιο βαθειά, να καταλαβαίνει πιο καθαρά, να ηγείται πιο επιδέξια, να υποκινεί πιο θετικά, να ιεραρχεί τη δράση με μεγαλύτερη ακρίβεια και προσοχή.

Η ζωή στην επιχείρηση τον περισσότερο χρόνο δεν είναι τίποτα άλλο, από ανθρώπινη συναναστροφή και συνεργασία. Ένα ανθρώπινο "δούναί και λαβείν". Στην πράξη όλοι οι MANAGERS ασχολούνται με ανθρώπους διάσπαρτους στην ιεραρχική πυραμίδα.

ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ

Ανθρωποκεντρική λοιπόν η δουλειά του MANAGER αφού, το να διευθύνεις ανθρώπους σημαίνει κυρίως κατεύθυνση και επιστράτευση των διαθέσεων των άλλων για συμμετοχή στην επίτευξη ενός στόχου τόσο κοινού, που να εξομειώνεται με ατομικό στόχο.

Διοίκηση ανθρώπων, ακόμα, σημαίνει να κάνεις τους ανθρώπους σου να κάνουν πολλές φορές πράγματα που δεν αγαπούν, να ρωτάς ερωτήσεις που πιθανώς δε θα είναι αρεστές ή που ενδεχομένως, θα δώσουν δυσάρεστες απαντήσεις.

Όλα αυτά είναι κομμάτι της δουλειάς του MANAGER. Ακόμα, κομμάτι της δουλειάς του MANAGER είναι να κάνει τους εργαζομένους να δεσμευτούν σε ένα πρόγραμμα δράσης, στο οποίο να πιστέψουν, και την εκτέλεση του να αναγάγουν σε

προσωπική τους υπόθεση.

Όλα αυτά βέβαια δεν μπορούν να επιτευχθούν από τη μιά στιγμή στην άλλη, έστω κι αν ο MANAGER είναι τόσο προικισμένος και χαρισματικός. Αυτά όλα είναι αποτελέσματα άσκησης και δοκιμασίας που οδηγεί τελικά στην εμπιστοσύνη των συνεργατών, που είναι ο άριστος καταλύτης για την καλλιέργεια ομαλών ανθρώπινων σχέσεων.

Η ΒΑΘΕΙΑ ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Τα ερωτήματα που θα πρέπει να θέτει ένας σωστός MANAGER όπως και κάθε MANAGER είναι τα εξής :

- Ξέρω τους ανθρώπους μου ;
- Μπορώ να προβλέψω τη συμπεριφορά τους σε συγκεκριμένες καταστάσεις ;
- Με ενδιαφέρει πως τα πάνε, πως εξελίσσονται γενικά ;
- Ξέρουν την εντύπωση που έχω εγώ γι' αυτούς ;
- Μπορώ να προσδιορίσω που θα βρίσκεται ο καθένας από τους ανθρώπους μετά 5 ή 10 χρόνια ;
- Έχω εντύπωση της ανάγκης για άνοδο του καθενός από τους υφισταμένους μου ;
- Σέβομαι την ακεραιότητα των ανθρώπων μου ;

Μια άλλη σημαντική πτυχή του διοικητικού ρόλου του MANAGER είναι η ανάληψη από το MANAGER της ευθύνης να λειτουργεί όταν χρειάζεται σαν καταλύτης και ενδιάμεσος παράγοντας, που με το κύρος του, την κρίση και τις καλές του υπηρεσίες θα εξομαλύνει σχέσεις και θα μεταμορφώσει αντιθέσεις συμβάλλοντας έτσι σε δημιουργικά ξεκινήματα και νέες συνεργασίες.

Αυτό είναι πολύ χρήσιμο με δεδομένο την πληθώρα των ανθρώπων που περιβάλλουν το MANAGER και τις ποικίλες εξαρτήσεις και σχέσεις που αναπτύσσονται στη μία ή άλλη φάση της δουλειάς του.

Αντίθετα με τους γιατρούς, μαθηματικούς ή άλλους επιστήμονες η απόδοση των οποίων εξαρτάται από τη προσωπική τους κατάρτιση ή ταλέντο, οι MANAGERS είναι αναγκασμένοι να εξαρτώνται από μια μεγάλη ποικιλία ανθρώπων, όπως προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, συνάδελφοι εξωτερικοί συναλλασσόμενοι ή συνεργαζόμενοι με την επιχείριση, ανταγωνιστές συνδικαλιστές κυβερνητικοί επίσημοι κ.λ.π.

ΛΙΣΙΟΔΟΞΙΑ ΤΟ Α ΚΑΙ ΤΟ Ω ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGER

Όποιος σκοπεύει ν' ασχοληθεί με την διοίκηση και οργάνωση οποιουδήποτε οργανισμού, πρέπει να έχει στο νου του το παράδειγμα ενός αισιόδοξου ανθρώπου :

- 31 ετών απέτυχε στο εμπόριο
- 32 ετών νικήθηκε σε δημοτικές εκλογές
- 34 ετών εξελέγη δημοτικός σύμβουλος
- 35 ετών πέθανε η πολυαγαπημένη του
- 36 ετών έπαθε νευρικό κλονισμό
- 41 ετών νικήθηκε στην εκλογή βουλευτού
- 46 ετών εξελέγη βουλευτής
- 55 ετών νικήθηκε στην εκλογή γερουσιαστού
- 56 ετών νικήθηκε στην εκλογή αντιπροέδρου της κυβέρνησης
- 58 ετών νικήθηκε στην εκλογή γερουσιαστού
- 60 ετών εξελέγη πρόεδρος των Η.Π.Α.

Ονομάζεται : ΑΒΡΑΑΜ ΛΙΝΚΟΛΝ

Τέλος η δουλειά του MANAGER απαιτεί αυτοπειθαρχία,
ήθος, καλή σωματική κατάσταση, ισορροπημένο τρόπο ζωής,
θάρρος, θεωρητική κατάρτιση,
αλλά σίγουρα απαιτεί και " Τ Α Λ Ε Ν Τ Ο " .

.....
Αν δεν μπορείς να είσαι λεωφόρος, γίνε μονοπάτι.
Αν δεν μπορείς να είσαι ήλιος, γίνε αστέρι.
Από το μέγεθος ούτε κερδίζεις, ούτε χάνεις.
Να είσαι όμως ο ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ σ' αυτό που είσαι.
.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ - ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑ ΤΟΥ MANAGER

Ο Φαγιόλ πρώτος ανέπτυξε, ότι το έργο κάθε "διοικητή" περιλαμβάνει πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο.

Σήμερα επικρατεί μια παραλλαγή της άποψης του Φαγιόλ, κατά την οποία τα καθήκοντα των MANAGERS διακρίνονται στις εξής δραστηριότητες : Προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση και έλεγχος. Κατά την άποψη αυτή κάθε MANAGER προγραμματίζει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του, επιλέγει και εκπαιδεύει αυτούς, οργανώνει τις υπηρεσιακές σχέσεις διευθύνει την εργασία τους, και αξιολογεί τα πραγματικά αποτελέσματα.

Ο προγραμματισμός στην πλατιά του έννοια, η οποία έχει το νόημα της προπαρασκευής, περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, τη διατύπωση της πολιτικής, την κατάστρωση σχεδίων δράσης και την εκτέλεση προγραμμάτων.

Ο προγραμματισμός αναφέρεται πρώτα απ'όλα στο μέλλον, τόσο το άμεσο, όσο και το απώτερο, αλλά επίσης αναφέρεται και στο παρόν, καθόσον προδιαγράφει τον τρόπο μετάβασης απ' την παρούσα κατάσταση στον αντικειμενικό σκοπό που έχει τεθεί, δηλαδή στην επιθυμητή για το μέλλον κατάσταση.

Κατά τον προγραμματισμό ο MANAGER πρέπει καταρχή να προβλέψει τα πιθανά προβλήματα και τις ευκαιρίες, οι οποίες θα παρουσιαστούν στο μέλλον. Για βοήθημα των MANAGERS στο έργο αυτό χρησιμοποιείται ένας αριθμός μεθόδων και τεχνικών, ο οποίος συνεχώς αυξάνεται, στις οποίες ανάμεσα στ'άλλα περιλαμβάνονται :

- Ανάλυση οικονομικών δεδομένων, προβολές από εκθέσεις για μεγέθη του παρόντος.

- Τεχνικές διαγνώσεις των μεταβολών των τάσεων και θέσεων του αγοραστικού κοινού, των εργαζομένων κλπ., οι οποίες επηρεάζουν την εργασία των MANAGERS.

- Γνώσεις απ' τις διαγωγικές επιστήμες, οι οποίες έχουν σαν σκοπό να κάνουν πιο κατανοητή και ικανή πρόβλεψης την εκδηλουμένη συμπεριφορά των μεμονωμένων ατόμων και ομάδων μέσα στις οικονομικές μονάδες.

- Μεθόδους της επιχειρησιακής έρευνας οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τον MANAGER στην ορθή στάθμιση των συνεπειών διαφόρων μεταβολών μέσα και έξω από την επιχείρηση, κ.α.

Οι MANAGERS δηλαδή οφείλουν σήμερα να αναπτύξουν περισσότερες και νέες ικανότητες προκειμένου να ανταπεξέλθουν επιτυχέστερα στον οξύ ανταγωνισμό για την κατάληψη των επιχειρησιακών θέσεων. Αυτό όμως, δε σημαίνει ότι οι ικανότητες αυτές αντικαθιστούν την από παράδοση απαραίτητη ικανότητα σωστής διαίσθησης, με νεότερες πια "λογικές" μεθόδους. Αντίθετα η διαίσθηση παραμένει και σήμερα βασικό όπλο του MANAGER, καθόσον η πρόβλεψη απέχει τόσο πολύ απ' το να θεωρηθεί σαν "ακριβής επιστήμη", ώστε ο MANAGER πρέπει να βασιστεί στην κρίση και στην πείρα του για να καταλήξει σε αποφάσεις για τη σημασία των διαφόρων στοιχείων τα οποία βρίσκονται στη διάθεσή του.

Μετά την εκτίμηση του μέλλοντος, ο προγραμματισμός με την πλατιά του έννοια περιλαμβάνει τον καθορισμό για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Ο καθορισμός των σκοπών αυτών είναι βασικό καθήκον της ανώτατης ηγεσίας. Εν τούτοις, σε

πολλές επιχειρήσεις πολλοί MANAGERS και σε διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας συμβάλλουν στη δημιουργία των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, πριν από τον τελικό καθορισμό τους.

Επιπλέον ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό πολιτικής, με βάση την οποία θα επιδιωχτούν οι σκοποί που έχουν τεθεί, την κατάρτιση σχεδίου δράσης, το οποίο θα ακολουθηθεί, τον καθορισμό διαδικασιών, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν, την εκτέλεση προγραμμάτων και προϋπολογισμών.

Οργάνωση καλείται η διαδικασία της ορθολογικής ομαδοποίησης καθηκόντων (εργασιών για εκτέλεση) σε θέσεις εργασίας, της οριοθέτησης της ευθύνης και της εξουσίας κάθε θέσης, της σύνδεσης περισσότερων θέσεων εργασίας σε ευρύτερης ενότητας ή υποσυστήματα (τμήματα, τομείς, υπηρεσίες κλπ.) και καθορισμού των επισήμων (τυπικών) ιεραρχικών σχέσεων (σχέσεων εργασίας) καθώς και του συστήματος επικοινωνίας (σχέσεων επικοινωνίας).

Έχει εξακριβωθεί, ότι τα ίδια πρόσωπα, με τα ίδια μέσα στη διάθεσή τους, επιφέρουν πολύ διαφορετικά αποτελέσματα, τα οποία εξαρτώνται απ' τον τρόπο, με τον οποίο τα πρόσωπα αυτά είναι οργανωμένα σε υποσυστήματα. Εφόσον ο MANAGER επιδιώκει την επιτυχία σκοπών που έχουν τεθεί με τη συνεργασία άλλων ατόμων, απ' τη φύση της εργασίας του, ενδιαφέρεται για την άριστη οργάνωση του υποσυστήματος που διευθύνει, ώστε να εκτελέσει με επιτυχία το έργο, για το οποίο είναι υπεύθυνος.

Η απόφαση για την μορφή της δομής ολόκληρης της επιχείρησης είναι ένα απ' τα σημαντικά καθήκοντα της ανώτατης ηγεσίας. Καθήκοντα όμως οργάνωσης έχουν και οι MANAGERS όλων των βαθμίδων ιεραρχίας μόνο, για τα υποσυστήματα που διευθύνουν.

Κάθε MANAGER έχει την υποχρέωση επιπλέον να αναθέσει τμήμα της εξουσίας του σε υφισταμένους, για να πετύχει την άριστη απόδοση των ικανοτήτων του. Πρέπει δηλαδή να αποφασίσει πόση και ποιά ευθύνη και εξουσία θα αναθέσει και σε ποιούς υφισταμένους του.

Επίσης πρέπει ο MANAGER να εξασφαλίσει τέτοιες σχέσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του, ώστε καθένας από αυτούς να έχει στη διάθεσή του τις πληροφορίες, τις οποίες χρειάζεται για την εργασία του. Ακόμα πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει κατάλληλες σχέσεις του τμήματος του, με τα υπόλοιπα υποσυστήματα της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η οργάνωση κάθε υποσυστήματος συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία ή αποτυχία του, καθώς και του επικεφαλής του. Καθήκον άρα, κάθε MANAGER είναι να νοιάζεται για την προσαρμογή της οργάνωσης στις κάθε φορά ισχύουσες συνθήκες.

Στελέχωση καλείται αφενός μὲν το σύνολο των ενεργειών για τη συνεχή επάνδρωση της οικονομικής μονάδας ή υποσυστήματος της, με τους κατάλληλους και επαρκείς MANAGERS, αφετέρου δε η κάθε φορά επιτυγχανόμενη κατάσταση, η οποία είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας στελέχωσης.

Η σημασία της στελέχωσης γίνεται ολοφάνερη αν αναλογιστεί κανείς, ότι και ο καλύτερος προγραμματισμός στην καλύτερα οργανωμένη μονάδα, δεν μπορούν να αποφέρουν κανένα αποτέλεσμα αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πρόσωπα και μάλιστα οι κατάλληλοι MANAGERS. Πρέπει επομένως, οι θέσεις, οι οποίες καθορίστηκαν κατά τη δημιουργία της οργανωτικής διάρθρωσης και κυρίως οι ηγετικές, να καλυφθούν με άτομα των οποίων τα

προσόντα εγγυώνται κατά το δυνατό, την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ένα πολύ βασικό καθήκον κάθε MANAGER αποτελεί η μέριμνα του για εξασφάλιση ικανών MANAGERS, τα οποία θα το διαδεχτούν, καθώς και κάθε MANAGER είναι συνυπεύθυνο για τη διατήρηση ικανής ηγεσίας για όλη την επιχείρηση. Σήμερα θεωρείται σαν αυτονόητη υποχρέωση κάθε MANAGER η βοήθεια και παρακίνηση καθενός από αυτά προς τους υφισταμένους του, για μάθηση, βελτίωση και ανάπτυξη στα πλαίσια της εργασίας τους και για πλήρη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων (δυνάμεων) τους.

Αυτό δεν αποτελεί υποχρέωση κάθε MANAGER μόνο προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, αλλά επίσης προς τα επίμερους υπό εξέλιξη πρόσωπα και προς το σύνολο της κοινωνίας, στην οποία δρα η επιχείρηση.

Όπως με επιτυχία λέχθηκε, η δημιουργία υψηλής ποιότητας MANAGERS είναι μάλλον το δυσχερέστερο καθήκον, το οποίο πρέπει να εκπληρώσουν οι υπό ανάπτυξη χώρες για την εξέλιξη τους σε βιομηχανικές κοινωνίες.

Παρ' όλη τη σπουδαιότητα, την οποία έχει η εξασφάλιση ικανών συνεργατών, πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και στις πιο εξελιγμένες οικονομικές χώρες, γνωρίζουν λεπτομέρειες για όλα τα εσωτερικά τους θέματα, εκτός απ' την δημιουργία ικανών συνεργατών. Απόδειξη αυτού είναι η σημασία, την οποία αποδίδουν τέτοιες επιχειρήσεις π.χ. στη θέση του υπεύθυνου μάρκετινγκ και παραγωγής - πράγμα το οποίο παρουσιάζεται και στο οργανόγραμμα διάρθρωσης των επιχειρήσεων αυτών - σε αντίθεση προς τη θέση του προσωπάρχη.

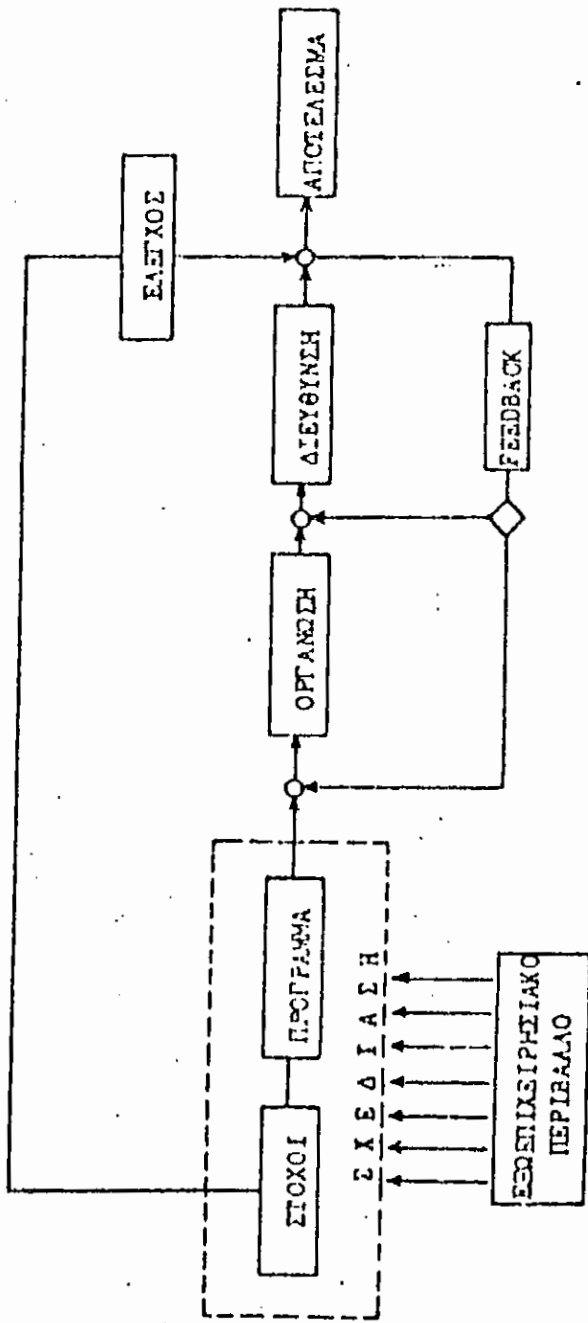
Η διεύθυνση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες, οι οποίες αποβλέπουν στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, κατά τρόπο ώστε κάθε προσπάθεια του να αποβλέπει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί. Ο ρόλος της δραστηριότητας αυτής των MANAGERS είναι σπουδαιότερος, καθόσον και τα ικανότερα άτομα, εργαζόμενα με άριστο προγραμματισμό, σε άρτια οργανωμένη οικονομική μονάδα ή τμήμα της, δεν μπορούν να αποδώσουν στο ανώτατο επίπεδο των δυνάμεων τους, αν δεν υπάρχει η κατάλληλη διεύθυνση. Στην προκειμένη περίπτωση, η ηγεσία κάθε υποδιαίρεσης της οικονομικής μονάδας με την κατάλληλη επίβλεψη, κατεύθυνση και συντονισμό των ενεργειών των μελών της, καθώς και με την συμπαράσταση των υφισταμένων στο έργο τους και με την παρακίνηση αυτών παίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της. Ως προς την παρακίνηση υπάρχει ομοφωνία των συγγραφέων, ότι δεν είναι δυνατή η απ'ευθείας παρακίνηση καθενός υφισταμένου, αλλά μόνο η δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας, μέσα στο οποίο θα είναι κατορθωτή στο μέγιστο βαθμό η παρακίνηση των υφισταμένων. Τα κίνητρα των ανθρώπων για εργασία είναι τόσο πολύπλοκα και οι αστάθμητοι παράγοντες τόσοι πολλοί, ώστε η προσπάθεια κάθε MANAGER πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία, κατά τον πιο επιθυμητό τρόπο, συνθηκών οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα τη μέγιστη προθυμία των υφισταμένων για εργασία.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων (με καθορισμό πρότυπων εκτέλεσης) για την κρίση των πραγματικών αποτελεσμάτων, τη μέτρηση και σύγκριση τους προς τα πρότυπα, καθώς και την εκτίμηση, αιτιολόγηση και θεραπεία (διόρθωση)

των τυχών σημαντικών αρνητικών αποκλίσεων που θα παρουσιαστούν. Για επίτευξη των σκοπών του ελέγχου απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλου συστήματος, επικοινωνιών για την πληροφόρηση του MANAGER σχετικά με το αποτέλεσμα των ενεργειών του, ώστε να μπορεί αυτό να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την τήρηση του προγράμματος δράσης που προδιαγράφεται.

Οι λειτουργίες των MANAGERS που περιγράφησαν (ή τα στοιχεία της εργασίας τους) δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, αλλά αλληλοεξαρτώνται. Ένας MANAGER προγραμματίζει την οργάνωση του τμήματος του, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, αλλά επίσης διευθύνει τους υφισταμένους του για επιδίωξη των σκοπών που έχουν προγραμματίσει και για έλεγχο των αποτελεσμάτων των προσπαθειών και ελέγχει τον προγραμματισμό και τις άλλες δραστηριότητες.

Για όλες τις δραστηριότητες του και για κάθε μια απ' αυτές ο MANAGER παίρνει αποφάσεις. Αυτό δεν σημαίνει, ότι η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια επιπρόσθετη λειτουργία των MANAGERS. Η λήψη αποφάσεων είναι πιο πλατιά και διαφορετικού είδους δραστηριότητα απ' τα παραπάνω καθήκοντα (λειτουργίες) των MANAGERS. Η επιτέλεση καθενός απ' τα παραπάνω καθήκοντά τους βασίζεται στη λήψη σειράς αποφάσεων. Έτσι κατά τον προγραμματισμό παίρνονται αποφάσεις για καθορισμό σκοπών, στόχων και πολιτικής και για κατάτρωση σχεδίων δράσης και προγραμμάτων. Κατά την οργάνωση η κατάληξη σε ορισμένο οργανωτικό σχήμα, αποτελεί απόφαση. Η λήψη αποφάσεων κύριαρχεί σε κάθε μία απ' τις πέντε λειτουργίες των MANAGERS, αλλά την καθαυτό εργασία τους.



1.5 εφαρμόζετε τη διαδικασία του μίνιτζμεντ

Π Ι Ν Α Κ Α Σ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜGT | ΕΡΓΟ | ΟΜΑΔΑ | ΑΤΟΜΑ |
|---------------------|--|--|--|
| ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ | | | |
| 1.ΣΧΕΔΙΑΖΕΤΕ | ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΟΝ ΣΤΟΧΟ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ -ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ -ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ | ΚΑΘΟΡΙΣΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ | ΚΑΘΟΡΙΣΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΔΩΣΕ ΕΥΘΥΝΕΣ |
| 2.ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΕ | ΚΑΘΟΡΙΣΣΕ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΕΛΕΓΞΕ ΤΙ ΜΕΣΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΙΣΕ | ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΣΕ ΚΑΘΟΡΙΣΣΕ ΠΡΟΒΛΕΨΕ ΟΡΓΑΝΩΣΕ | ΕΚΤΙΜΗΣΕ ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕ ΕΞΕΥΣΙΩΣΤΗΣΕ |
| 3.ΔΙΕΥΘΥΝΕΤΕ | ΕΝΗΜΕΡΩΣΕ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΕ, ΟΤΙ ΕΤΙΝΕΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΟΣ | ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΣΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΚΟΥΣΕ ΑΠΟΨΕΙΣ FEEDBACK | ΑΚΟΥΣΕ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΣΕ ΕΜΘΟΥΣΙΑΣΕ |
| 4.ΒΑΛΕΥΧΕΤΕ | ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΕΤΕ | ΣΥΝΤΟΝΙΖΕ ΣΥΜΒΙΒΑΤΩΣ ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΝΤΙΔΙΚΙΕΣ | ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕ ΕΜΨΑΡΡΥΝΕ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΣΕ |
| | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ | ΣΥΝΟΨΙΣ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΑΝΑΒΕΒΡΗΣΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΛΑΜΣΧΕΔΙΑΣΕ ΑΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΕ | ΕΚΤΙΜΗΣΕ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕ ΔΩΣΕ ΟΔΗΓΙΕΣ |

ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΛΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ:

Ο ΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΑΚΡΙΒΩΣ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ
ΘΕΣΗΣ ΤΟΥΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΗΚΟΝΤΩΝ/ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο ΕΞΗΓΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Ο ΣΥΜΦΩΝΩΝΤΑΣ ΜΑΖΙ ΤΟΥΣ ΠΟΣΟ ΚΑΛΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΟ ΚΑ-
ΝΟΥΝ

ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο ΔΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΕΠΑΡΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΒΟΗΘΕΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΨΗ

Ο ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΣ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
ΕΠΑΙΝΟΣ
ΕΠΙΠΛΗΝΗ

Ο ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΝΤΑΣ ΜΑΖΙ ΤΟΥΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Σχήμα 4B : Η διαδικασία του Μάνατζμεντ

" ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ "

Πως να κάνετε στον εαυτό σας και σε άλλους "το δώρο"
του να πετυχαίνετε περισσότερα πράγματα σε λιγότερο χρόνο.

ΚΑΘΟΡΙΣΤΕ ΣΤΟΧΟΥΣ - ΕΠΑΙΝΗΣΤΕ & ΕΠΙΠΛΗΞΤΕ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ
ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΤΕ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ - ΠΕΙΤΕ ΤΗΝ ΑΛΗΘΕΙΑ - ΓΕΛΑΣΤΕ -
ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ - ΧΑΡΕΙΤΕ

και ενθαρρύνετε τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεστε να
κάνουν το ίδιο!!!

Α Ρ Χ Η

ΜΕ

— Βάλτε Νέους Στόχους — — Ανάθεωρήστε, Ξεκαθαρίστε —
και Συμφωνήστε σε Στόχους
ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ

Στόχοι επιτεύχθηκαν
(ή μέρος τους)

- Στόχοι δεν επιτεύχθηκαν

ΚΕΡΔΙΖΕΤΕ

ΧΑΝΕΤΕ

Προχωρήστε στο

Γυρίστε στους Στόχους μία
φορά. —

Μετά προχωρήστε στο

ΕΠΑΙΝΟΙ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ

ΕΠΙΠΛΗΞΕΙΣ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ

- επαινέστε τη συμπεριφορά
(με ειλικρινή αισθήματα)
- κάντε το σύντομα
- να είστε συγκεκριμένος
- πείτε τους τι έκαναν σωστό
- και πως αισθάνεστε γι' αυτό
- ενθαρρύνετε το άτομο
(με ειλικρινή αισθήματα)

- επιπλήξτε τη συμπεριφορά
(με ειλικρινή αισθήματα)
- κάντε το σύντομα
- να είστε συγκεκριμένος
- πείτε τους τι έκαναν στραβά
- και πως αισθάνεστε γι' αυτό
- ενθαρρύνετε το άτομο
(με ειλικρινή αισθήματα)

Προχωρήστε στην Επιτυχία

Γυρίστε στην Αρχή



Β ι β λ ι ο γ ρ α φ ί α

- 1) HAROLD KOONTZ και CYRIL O'DONNELL : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
- 2) J.D. BATTEN : ΤΟ ΠΟΡΤΡΑΙΤΟ ΤΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ MANAGER
- 3) SPENSER JONSON : Ο MANAGER ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ
από έκδοση στα ελληνικά Κ. Παραταντάκη
- 4) ΧΑΡ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ : "MANAGEMENT - Αποτελεσματική
Διοίκηση"
- 5) ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΓΑΛΑΝΟΣ : Η σύγχρονη τεχνολογία συμπεριφοράς
στο αποτελεσματικό μάντζμεντ
- 6) ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΩΣΤΟΥΛΑΣ : ΤΟ MANAGEMENT, η τεχνολογία της
συμπεριφοράς και της απόφασης
- 7) Περιοδικό "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ"
- 8) Περιοδικό "ΑΓΟΡΑ"