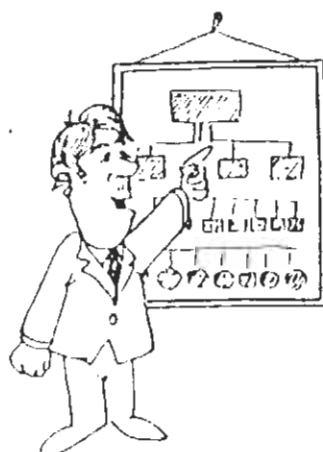


ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΔΕΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

Ένας Πραϊσάρμενος



Προβλέπει και Προγραμματίζει



Οργανώνει και Διευθύνει



Έλέγχει και Συντονίζει



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

κ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ



ΕΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

1. ΜΕΧΜΕΤ ΦΑΤΜΕ
2. ΠΑΝΤΕΛΕΩΝ ΜΑΡΙΑ
3. ΤΣΟΥΚΑΛΗ ΕΥΓΕΝΙΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1166



Η εργασία αυτή αφιερώνεται
 στους γονείς μας, στα αδέρφια
 μας στον καθηγητή μας κ. Θεοδω-
 ράτο και σε όλους όσους μας
 βοήθησαν για την πραγμάτωση
 αυτής.



<<Δεν μπορείς να κερδίσεις ένα
 άνθρωπο όταν του επιβάλλεις
 αλωπή>>

VISCOUNT MORLEY

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η εισαγωγή στους προβληματισμούς, τους οποίους αντιμετωπίζει η Διοίκηση των Επιχειρήσεων ως επιστήμη πραγματοποίησης των επιχειρησιακών στόχων, όπως π.χ. η πραγματοποίηση επιθυμητού ύψους κέρδους, η κοινωνική αναγνώριση κ.λ.π.. Η επιστήμη της Διοικήσεως των επιχειρήσεων δεν καθορίζει το είδος των επιχειρησιακών στόχων, τους οποίους θα επιδιώξει να ικανοποιήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά το ενδιαφέρον της προσανατολίζεται αποκλειστικά και μόνο στην υλοποίηση δεδομένων στόχων. Δηλαδή βρίσκεται έξω από κάθε άλλη αρμοδιότητα ή αξιολόγηση ενός στόχου και μόνο, η πραγματοποίηση αυτού (του στόχου) αποτελεί αντικείμενο έρευνας οποιουδήποτε επιστημονικού κλάδου του εμπειρικού κόσμου.

Η κοινωνία στην οποία η επιχείρηση δρα βρίσκεται σε μια δυναμική εναλλαγή. Τίποτε στο κόσμο αυτό δεν είναι στατικό. Τα πάντα βρίσκονται σε μία συνεχή και αδιάκοπη μεταβλητικότητα η οποία λαμβάνεται ως εξέλιξη.

Σε ένα τέτοιο δυναμικό κόσμο η συμβολή της επιχειρήσεως είναι βασική, γιατί κανένας άλλος θεσμός ή καμιά άλλη οργάνωση ή συλλογική δραστηριότητα ασκεί τόση μεγάλη επίδραση στην κοινωνική ζωή και ειδικότερα η Διοίκηση της επιχειρήσεως ως φορέας καθοδηγήσεως για την πραγματοποίηση των συλλογικών του στόχων.

Η διοίκηση από ατομική με αυταρχικό χαρακτήρα μετατρέπεται σε συλλογική ή μάλλον τείνει να γίνει συλλογική. Ο ρόλος του MANAGER μετατοπίζεται από το να είναι ειδικός σε όλα τα πεδία της επιχειρηματικής ζωής σε καθαρά συντονιστική δραστηριότητα, συντονίζοντας και καθοδηγώντας τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού προς καθορισμένους στόχους ως έκφραση μίας κοινής προσπάθειας.

Η πρόοδος της οικονομικής σκέψεως έχει καταστήσει σαφές, τουλάχιστο, σε ότι αφορά την εποχή μας, ότι η οικονομική πρόοδος μίας κοινωνίας είναι συνάρτηση της ποιοτικής στάθμης της διοικήσεως των επιχειρήσεων και ότι μια προσπάθεια περαιτέρω οικονομικής αναπτύξεως προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση του τρόπου διοικήσεως όλων των οικονομικών μονάδων

οι οποίες απαρτίζουν την οικονομική ολότητα.

Δεν θα πρέπει να χαρακτηριστεί ως τυχαίο το γεγονός ότι στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης με το υψηλότερο κατακεφαλή εισόδημα και την οικονομική ευφορία η στάθμη της ποιότητας της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι κατά πολύ ανώτερη εκείνης των οικονομικώς υποανάπτυκτων χωρών. Υποστηρίζεται από άλλους τους σύγχρονους οικονομολόγους, ότι η ύπαρξη αναγκαίων πόρων δεν αποτελεί πάντα προϋπόθεση οικονομικής ανάπτυξης, αλλά αποτελεί προϋπόθεση ή προσπάθεια ορθολογικής αξιοποίησής αυτών των πόρων, γεγονός το οποίο είναι αποκλειστικό έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Ο ROBOCK υποστηρίζει ότι <<εάν υπάρχει ένας παράγοντας>> ο οποίος είναι κλειδί αποδεσμεύσεως των δυνάμεων για την οικονομική ανάπτυξη στις υποανάπτυκτες περιοχές του κόσμου, ο παράγοντας αυτός είναι το MANAGEMENT. Η εισαγωγή κεφαλαίων δεν θα καλύψει τις ανάγκες αυτών των χωρών, διότι πολλές απ'αυτές, δεν χρειάζονται κεφάλαια, κρατικά ή ιδιωτικά σε μεγάλη κλίμακα. Εκείνο το οποίο χρειάζονται περισσότερο είναι η ικανότητα MANAGEMENT προς καλύτερη αξιοποίηση των πόρων τους οποίους διαθέτουν.

Παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης δεν είναι μόνο η ύπαρξη πόρων, αλλά το ύψος της στάθμης της διοίκησης των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την προσπάθεια εφαρμογής των γνώσεων της επιστήμης στον τομέα αυτό.

Οι Η.Π.Α. αποτελούν το επιτυχημένο πείραμα της προσπάθειας αυτής. Άλλωστε είναι και η κατεξοχή χώρα στην οποία είδε το φως η <<επιστήμη του διοικείν>> αλλά και μέχρι σήμερα καλλιεργείται και προάγεται η διοικητική σκέψη περισσότερο από κάθε άλλη περιοχή της γής. Πολλοί δε οι οποίοι διέσχισαν τον Ατλαντικό Ωκεανό, με σκοπό να μελετήσουν το Αμερικάνικο Οικονομικό θαύμα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαφορά μεταξύ Ευρώπης και Αμερικής είναι αποτέλεσμα του τρόπου διοικήσεως των Αμερικανικών και των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Όταν σε μια κοινωνία όλες οι οικονομικές μονάδες, αξιοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους του περιβάλλοντος και επιτυγχάνουν την μέγιστη δυνατή ικανοποίη-

ση των στόχων των κοινωνικών ομάδων, οι οποίες ομάδες δομούν τις επιχειρήσεις, τόσο καλύτερα προάγεται οικονομικά και εξυπηρετείται το κοινωνικό σύνολο.

Βρεττανοί, ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, τα οποία επισκέφτηκαν τις Η.Π.Α. επί 6 μήνες για τη σπουδή των προόδων στη διοίκηση των επιχειρήσεων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι: εάν υπάρχει ένα μυστικό σε ότι αφορά τις επιτυχίες στις αμερικάνικες επιχειρήσεις και την αποτελεσματικότητα της δράσης τους, αυτό συνυπάρχει στη συμπεριφορά του τρόπου διοικήσεως (Attitude of American Management). Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι έμειναν κατάπληκτοι με τον τρόπο συμπεριφοράς της διοικήσεως, η οποία θεωρήθηκε ως <<επιθετική στηριζόμενη επί της αντιλήψεως ότι διαμεθοδικού προγραμματισμού της διοικητικής δραστηριότητας, εντύπου εκπαιδεύσεως εργασίας και ενθουσιασμού είναι δυνατό να λυθεί κάθε πρόβλημα της επιχειρήσεως>>.

Η αποτελεσματική διοίκηση των αμερικανικών επιχειρήσεων και η υπεροχή αυτών σε σχέση με τις ευρωπαϊκές έγκεινται, κατά τους επισκέπτες πάντοτε στους εξής λόγους:

α) στην εμπιστοσύνη, η οποία χρειάζεται σε κάθε τι το οποίο λέγεται BUSINESS και στην εκτίμηση, με την οποία περιβάλλεται το άτομο το οποίο ως BUSINESSMAN δρά στην Αμερικανική κοινωνία.

β) στο ρηξικέλευθο πνεύμα, το οποίο έχει υποκινήσει το αίσθημα της εκμεταλλεύσεως κάθε ευκαιρίας, της οποίας πιστεύεται ότι προάγεται τόσο η οικονομική όσο και η κοινωνική ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

γ) στην ισχυρή πεποίθηση της αλλαγής, ότι δηλαδή ο κόσμος της επιχειρήσεως δεν είναι στατικός αλλά δυναμικός υπό την έννοια ότι συνεχώς μεταβάλλεται, χωρίς συγχρόνως να αμφισβητείται η σπουδαιότητα της εμπειρίας. Τα δύο αυτά στοιχεία εμπειρία και αλλαγή παράλληλα με τη λήψη αποφάσεων όπου και ο κίνδυνος αποτελεί στοιχείο της οικονομικής ζωής, αποτελούν τα χαρακτηριστικά στοιχεία της νοοτροπίας του αμερικανού MANAGER.

Είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι η λειτουργία της διοικήσεως αποτελεί μια από τις σημαντικές δραστηριότητες στο χώρο της συγχρόνου κοινωνίας λόγω του ότι είναι επιφορ-

τισμένη με την παραγωγή των αναγκαίων αγαθών για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της κοινωνίας, συγχρόνως καλύπτει ένα ευρύτατο πεδίο εφαρμογής στο κοινωνικό χώρο όπως π.χ. Διοίκηση του οργανισμού τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, Δ.Ε.Η., Εμπορικές Τράπεζες κ.λ.π..

Ιστορική ανασκόπηση

Η ανάπτυξη των αρχών της διοικήσεως πέρασε διαμέσου της εξέλιξης της ιστορίας του πολιτισμού. Η μεγάλη όμως εποχή αναζήτησης και έρευνας της διοικήσεως είναι αποτέλεσμα αναπτύξεως των τελευταίων ετών.

Αρχικά στους παπύρους της Αιγύπτου μπορεί να διαπιστώσει κάποιος τη σημασία της οργανώσεως και γενικότερα της διοικήσεως στα γραφειοκρατικά κράτη.

Αντίστοιχα έγγραφα υπήρχαν και στην Αρχαία Κίνα που περιλάμβαναν συμβουλές για μια κατάλληλη δημόσια διοίκηση. Επίσης στην Αρχαία Ελλάδα αν και δεν υπάρχει τίποτα το σημαντικό σχετικά με τις αρχές της διοίκησης υπήρχε η Αθηναϊκή Κοινοπολιτεία που με τα διάφορα όργανα δημόσιας διοίκησης αποκτούσε πολύ μεγάλη σημασία για τη διοίκηση. Στην αρχαία Ρώμη οι περγαμηνές δεν ήταν πλήρεις, είναι γνωστό ότι η επιτυχία της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας οφειλόταν στην ικανότητα που είχαν οι Ρωμαίοι στις αρχές της οργάνωσης.

Άλλη πηγή αναπτύξεως αποτελεί και η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία. Αυτή διακρίνεται για την περισσότερο αποτελεσματική τυπική οργάνωση που είχε στην ιστορία του Δυτικού Πολιτισμού. Μια άλλη πηγή υπήρξε όσο το δυνατόν θα μπορούσε κανείς να περιμένει, οι στρατιωτικοί οργανισμοί. Αυτοί ανέπτυξαν κάποιες από τις περισσότερες σημαντικές αρχές διοικήσεως των συγχρόνων επιχειρήσεων.

Οι καμεραλιστές (ομάδα γερμανών και αυστριακών δημοσίων λειτουργών και διανοουμένων-αναλόγως προς την ομάδα των Άγγλων εμποροκρατών και Γάλλων φυσιοκρατών της οικονομικής θεωρίας) υποστήριξαν ότι για να δυναμώσει κάποιος τη θέση του κράτους είναι απαραίτητο εκτός από τη μεγιστοποίηση του υλικού πλούτου να πραγματοποιηθεί η συστηματική διοίκηση και η καθολική εφαρμογή των μεθόδων της διοικήσεως.

Άλλο στάδιο εξέλιξεως της θεωρίας της διοικήσεως είναι

η εμφάνιση της σύγχρονης επιστημονικής διοικήσεως (TAYLOR) ο οποίος αποκαλείται ο πατέρας της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης που εργάστηκε στις αρχές του 20ου αιώνα και καθόρισε πέντε (5) αρχές οργάνωσης και διοικήσεως που προτείνουν τα ακόλουθα: α) Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την επιστήμη, β) επίτευξη αρμονίας στην ομαδική δράση αντί για ασυμφωνία, γ) συνεργασία διοίκησης και εργαζομένων για τη πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο, δ) εργασία για μέγιστη απόδοση αντί για περιορισμένη απόδοση, ε) ανάπτυξη όλων των εργαζομένων στην μεγαλύτερη δυνατή έκταση για τη προσωπική τους μεγαλύτερη ευημερία και τη μεγαλύτερη ευημερία της εταιρείας τους. Είναι αποδεδειγμένο ότι ο TAYLOR είδε την παραγωγικότητα σαν την απάντηση και για τους υψηλότερους μισθούς και για τα υψηλότερα κέρδη. Πίστεψε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων, αντί της συνήθειας και των εμπειρικών κανόνων, θα μπορούσε να αυξήσει αυτή την παραγωγικότητα χωρίς δαπάνη περισσότερης ανθρώπινης ενέργειας ή προσπάθειας.

Επίσης πρέπει να αναφέρουμε τη συμβολή του Γάλλου μηχανικού FAYOL της σύγχρονης λειτουργικής διοικητικής θεωρίας. Ο FAYOL ως πρακτικός άνθρωπος των επιχειρήσεων κατέγραψε απλώς τις αρχές τις οποίες είχε παρατηρήσει ως διευθυντής. Χωρίς να προσπαθήσει να αναπτύξει μια λογική θεωρία ή μια προσωπική φιλοσοφία της διοίκησης γιατί έβλεπε τα πράγματα αφ' υψηλού σε σύγκριση με τον TAYLOR που προερχόταν από την τάξη των εργατών. Ο FAYOL βρήκε ότι όλες οι δραστηριότητες της βιομηχανικής επιχειρήσεως θα μπορούσαν να διαιρεθούν σε έξι ομάδες: 1) τεχνική (παραγωγή), 2) Εμπορική, 3) Οικονομική 4) Ασφαλείας, 5) Λογιστική, 6) Διοικητική (σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος).

Ο FAYOL έκανε διάκριση μεταξύ αρχών και στοιχείων, χρησιμοποιώντας το πρώτο όρο για κανόνες ή οδηγίες και το δεύτερο για λειτουργίες.

Οι άνθρωποι που ασχολήθηκαν με τη διοίκηση και την οργάνωση των επιχειρήσεων σχημάτισαν τις διάφορες σχολές όπως:

1) Εμπειρική σχολή η οποία αναλύει την οργάνωση και διοίκηση με τη μελέτη της Εμπορίας του παρελθόντος.

2) Σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η κλασική θεωρία

δεν κατάφερε να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων λόγω του ότι αντιμετώπιζε τους εργαζόμενους σα μηχανήματα, προ- καθόριζε το ρόλο των ανθρώπων στη παραγωγική διαδικασία χω- ρίς να διερωτάται αν πράγματι οι αντιδράσεις των εργαζομέ- νων θα είναι αυτές που θα ήθελαν. Αποτέλεσμα αυτών ήταν η διαμόρφωση της σχολής της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η υποστη- ρικτές της σχολής αυτής μελέτησαν και υποστήριξαν τη συμπερι- φορά των ανθρώπων και ότι η αποδοτικότητά τους και η παραγω- γικότητα επηρεάζεται από την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών τους.

Εάν η διοίκηση της επιχείρησης μπορέσει να ικανοποιήσει σ'ένα ικανοποιητικό βαθμό αυτές τις ανάγκες τότε οι εργαζόμε- νοι θα αποδώσουν περισσότερο και θα ενδιαφέρονται για την ερ- γασία τους. Αυτό ήταν το συμπέρασμα των υποστηρικτών της scho- λής της ανθρώπινης συμπεριφοράς που κύριοι εκπρόσωποί της ή- ταν: ELTON MAYO, MC GRECOR κ.λ.π. Η λύση που προτείνουν είναι η συμμετοχική διοίκηση, εμπλουτισμός των έργων, η ανάθεση έρ- γου σε ομάδες και η βελτίωση του περιβάλλοντος του εργαζομέ- νου.

3) Σχολή της ομαδικής συμπεριφοράς η οποία συνδέεται στε- νά με τη σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Βασικά η ανάπτυξη και των δύο στηρίζεται στην εφαρμο- γή των επιστημών συμπεριφοράς στη διοίκηση. Θεμελιώδης πε- ποίθηση της σχολής αυτής είναι η ανάγκη υπερνικήσεως, μέσω της επικοινωνίας, των διαφόρων περιοριστικών παραγόντων τους οποίους είναι δυνατό να έχει ο άνθρωπος και το περιβάλλον του. Η σχολή συνέβαλε σημαντικά στη θεωρία της διοικήσεως.

4) Σχολή της θεωρίας των αποφάσεων η οποία συγκεντρώνει την προσοχή της στην ορθολογική λήψη των αποφάσεων και την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων μίας πορείας δράσης.

5) Ποσοτική ή μαθηματική σχολή. Οι οπαδοί της σχολής αυ- τής πιστεύουν και εξετάζουν τη διοίκηση σαν μία λογική ενότη- τα της οποίας οι δραστηριότητες μπορούν να διατυπωθούν με μα- θηματικά σύμβολα και σχέσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι η scho- λή αυτή αναφέρετε στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης.

6) Η σχολή των συστημάτων έχει πάρει τεράστια ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και η κύρια αιτία για την ανάπτυξη της θε- ωρίας των συστημάτων ήταν η αδυναμία της θεωρίας της ανθρώπι-

νης συμπεριφοράς, να συμβάλλει σημαντικά στο σχεδιασμό της οργάνωσης, στη συγκρότηση των τμημάτων και των δραστηριοτήτων. Επίσης εξετάζει την επίδραση του περιβάλλοντος στην επιχείρηση και της επιχειρήσης στο περιβάλλον. Το περιβάλλον και η επιχείρηση είναι δύο στοιχεία που αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπιδρούνται μεταξύ τους.

7) Η κλασική σχολή ήταν η πρώτη που προσπάθησε να κατασκευάσει κάποιο οργανοδιοικητικό πρότυπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι βασικότερες αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η κλασική θεωρία είναι οι αρχές του συντονισμού, της ενότητας της διοίκησης, της συγκεντρωτικής λήψης των αποφάσεων της τμηματοποίησης, του ορίου εποπτείας, της εξουσιοδότησης κ.λ.π.. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής είναι ο TAYLOR, FAYOL, M.VEBER κ.λ.π..

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο

ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων σαν επιστήμη, από την εμφάνιση των πρώτων ολοκληρωμένων εγχειριδίων της στις αρχές του αιώνα μας μέχρι σήμερα, έχει υποστεί ριζικές μεταβολές, τόσο στο όνομά της, όσο και στο περιεχόμενό της και τον τρόπο της αντιμετώπισής της.

Όσο αφορά το όνομά της επιστημαίνονται τα ακόλουθα: Εκείνο που κατ'αρχή αποτέλεσε το κέντρο του ενδιαφέροντος της επιστήμης, ήταν ο ιδιώτης επιχειρηματίας, γύρω από το πρόσωπο του οποίου στράφηκε και το κατ'εξοχή επιστημονικό της έργο. Το πρόσωπο του επιχειρηματία και η κατά κανόνα προσωπική μορφή των επιχειρήσεων δέσποζαν την εποχή εκείνη στην οικονομική ζωή. Αυτός ήταν ιστορικά ο κύριος λόγος για τον οποίο επιβλήθηκε και το πρώτο όνομά της, σαν επιστήμη της ιδιωτικής οικονομικής στις αρχές του αιώνα μας στη Γερμανία, χώρα στην οποία ο κλάδος της ιδιωτικής οικονομίας είχε πολύ αναπτυχθεί.

Τα πράγματα όμως με την πάροδο του χρόνου άλλαξαν, οι επιχειρήσεις άρχισαν προοδευτικά να παίρνουν τη μορφή των εταιρειών, ομόρρυθμων, ετερόρρυθμων, περιορισμένης ευθύνης και ανώνυμης. Το πρόσωπο του ιδιώτη επιχειρηματία έγινε πρόσωπα που κατά τρόπο συλλογικό διάλεγαν τον υπεύθυνο για τη διοίκηση της μονάδας. Έτσι ο φορέας από φυσικό πρόσωπο έγινε νομικό πρόσωπο εταιρεία και το ενδιαφέρον της επιστήμης μας, στράφηκε από το άτομο τον επιχειρηματία στην επιχείρηση με συλλογικό φορέα ευθύνης. Ο φακός της επιστημονικής έρευνας και αναλύσεως στράφηκε στην περίπτωση αυτή από τον ιδιώτη επιχειρηματία στην επιχείρηση, απ'όπου και η μετονομασία της επιστήμης μας σε οικονομική των επιχειρήσεων.

Οι συλλογικές προσπάθειες στον επιχειρηματικό στίβο και ιδιαίτερα των εταιρειών περιορισμένης ευθύνης και ανώνυμων εταιρειών, δημιούργησαν μεγαλύτερες προϋποθέσεις συγκεντρώσεως κεφαλαίου και δυνάμεως, πράγμα που ήταν ένα ακόμη εχέγγυο στις τράπεζες και τους πιστωτικούς οργανισμούς και ιδρύ-

ματα για μεγαλύτερους δανεισμούς και διευκολύνσεις. Όλα αυτά όμως, με τη βοήθεια της ταχείας ανόδου της τεχνολογίας στο τομέα των μηχανών και του αυτοματισμού, προσδώσανε μια νέα διάσταση στο κύκλο του ενδιαφέροντος της επιστήμης της ιδιωτικής οικονομικής.

Οι οικονομικές μονάδες, οι επιχειρήσεις, άρχισαν να συγκεντρώνουν το βάρος τους στην καθαυτό παραγωγική μηχανή, στη μεταποιητική διαδικασία με τη βοήθεια υπερσύγχρονων μηχανικών εξοπλισμών και αυτοματισμών. Παρατηρεί κανείς ότι μεταξύ των βασικών λειτουργιών της οικονομικής μονάδας, προμήθεια, παραγωγή, διάθεση, η παραγωγή παίρνει προοδευτικά τη πρώτη θέση του ενδιαφέροντος. Εκεί η επιστήμη μας συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον της και εκεί καλείται να διαδραματίσει βασικά το ρόλο της. Επειδή όμως η παραγωγή, το κατ'εξοχήμέρος της οικονομικής μονάδας, έφερε το όνομα την εποχή εκείνη της εκμεταλλεύσεως, έτσι μετονομάσθηκε και η επιστήμη σε οικονομική των εκμεταλλεύσεων.

Αυτά, λίγο ή πολύ, διαδραματίζονταν την εποχή εκείνη στη κεντρική Ευρώπη και ιδιαίτερα στη Γερμανία, ενώ στις Η.Π.Α., ιστορικοί καθαρά λόγοι υπαγόρευσαν από τις αρχές του αιώνα ένα άλλο επιστημονικό καθεστώς. Έτσι από την αρχή, η ασχοληθέντες με την επιστήμη μας προσβλέπανε στην οικονομική μονάδα το χώρο στον οποίο <<κάποια λύση θα έπρεπε να δοθεί>>, την επιστημονική περιοχή όπου το επίκεντρο το είχε η διοίκησή της. Κάπως έτσι οι μεγάλοι πρωτεργάτες της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, όπως ο HENRY GANTT, F. TAYLOR, HARRINGTON EMERSON, FRANK GILBERTH, JAMES MAPES DODGE, HENRY R. TOWN, MORRIS L. GOOKS, STANFORD E., TOMSON, WALLACE GLARK, καθώς επίσης στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στη Γαλλία, ο H. FAYOL ασχολήθηκαν με τη διοίκηση, την επιστημονική διοίκηση, τις αρχές διοικήσεως, την αποτελεσματικότητα, τον καλύτερο τρόπο δράσεως κ.λ.π., των οικονομικών μονάδων.

Οι τελευταίοι ασχολήθηκαν με την οικονομική μονάδα περισσότερο δεοντολογικά και λιγώτερο οντολογικά, αντίθετα με τους Γερμανούς επιστήμονες που έριξαν το βάρος τους στην οντολογική αναζήτηση της αλήθειας. Οι Αμερικάνοι δεν αρκέστηκαν στην οντολογική διαπίστωση των πραγμάτων, αλλά αναζητούσαν καλύτερες λύσεις, βελτίωση των υπαρχουσών καταστάσεων

και καλύτερο προγραμματισμό νέων, αυτοί ασχολήθηκαν κυριολεκτικά με το <<δέον γενέσθαι>>. Το τελευταίο έδωσε στην επιστήμη μας το χαρακτηρισμό διοικητική των επιχειρήσεων.

Οι δύο αυτές τάσεις, τόσο η Ευρωπαϊκή της Οικονομικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων όσο και η Αμερικάνικη της Διοικήσεως των Επιχειρήσεων δεν εξελίχθηκαν μεμονωμένα και ανεξάρτητα, αλλά αντίθετα αλληλοεπηρεάστηκαν και δημιούργησαν πρόσφατα τη συνισταμένη τους την καλούμενη Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων.

Είναι κατά βάση Εμπειρική Επιστήμη, καθόσον ασχολείται με ένα συγκεκριμένο, πραγματικό αντικείμενο, την οικονομική μονάδα και ασχολείται με την αναζήτηση της επιστημονικής αλήθειας στο επίπεδο της μονάδας.

Οργανογράμματα

Είναι γνωστό πως η οργάνωση, από μια ανάγκη που ήταν έγινε ένας κοινωνικός θεσμός και από μια άτυπη κοινωνική οργάνωση αναγκάστηκε να πάρει μια επίσημη μορφή και να ρυθμίσει ρητά και τυπικά τις σχέσεις ανάμεσα στα <<όργανα>> (ανθρώπους, διαδικασίες κ.λ.π.).

Η τυπική οργάνωση χαρακτηρίζεται αναγκαστικά από επίσημο καθορισμό των δομών και διαδικασιών, από επίσημες περιγραφές καθηκόντων από ρητό καθορισμό των σκοπών κάθε πράξεως κάθε εργασίας. Περιγράφει τις ομαδοποιήσεις δραστηριοτήτων και τις εκχωρήσεις εξουσιών καθορίζει, τις σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους και τις διαδικασίες και τέλος καθορίζει το τρόπο που τα διάφορα τμήματα θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργανώσεως.

Βασικό κριτήριο της τυπικής οργανώσεως είναι η <<ενσυνείδητη συνεργασία>> μέσα στα πλαίσια ορισμένων κανόνων και στόχων, αλλά αρκούν για να δεχθούμε αυτό το κριτήριο 3 προϋποθέσεις δηλαδή τα πρόσωπα να μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, να επιθυμούν μια κοινή δράση και να μοιράζονται ένα σκοπό.

Ο ρόλος της επικοινωνίας ανάμεσα στους ανθρώπους της οργανώσεως είναι πολύ σημαντικός, γιατί χωρίς αυτήν οι άνθρωποι, δεν μπορούν να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν. Θα πρέπει να παρακινούνται και να ενθαρρύνονται για να προβούν σε αποτε-

λεσματικές ενέργειες, καθώς επίσης πρέπει να αναπτυχθούν, μέσα στην οργάνωση δηλαδή να αποκτήσουν την επιδεξιότητα και τις ικανότητες που απαιτούνται για να εκτελέσουν την εργασία τους και να πάρουν αποφάσεις για τα θέματα που τους έχουν ανατεθεί.

Έτσι λοιπόν χρειαζόταν να γίνει μια προσπάθεια συνεργασίας για να αναπτυχθούν αρχές και μέθοδοι οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων οι οποίοι επανδρώνουν την οργάνωση και να σχεδιάσουν μια διάρθρωση που θα προσφέρει σ'αυτούς τη δυνατότητα να συνεργάζονται αποτελεσματικότερα. Γι'αυτό το λόγο δημιουργήθηκαν τα οργανογράμματα που είναι γραφικές απεικονίσεις και περιγράφουν παραστατικά το οργανωτικό σύστημα, την κατανομή των εργασιών ανάμεσα σε διάφορες οργανωτικές μονάδες και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

Σκοποί της καταρτίσεως του οργανογράμματος είναι:

-να δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχειρήσεως αν υπάρχουν, και να μας καθοδηγούν να τα διορθώνουμε. Γι'αυτό πριν συντάξουμε το οργανόγραμμα μπορεί να υποπτευόμαστε ότι κάτι φταίει και να μην μπορούμε να το εντοπίσουμε ή να υποψιαζόμαστε το πρόβλημα και να το αποκολύσουμε καθώς συντάσσουμε το οργανόγραμμα.

-να βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους και τις αρμοδιότητες των άλλων.

-βοηθούν στην ορθή αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων σε σχέση με τη διαχείριση των αμοιβών του προσωπικού.

-να εξασφαλίζουν μία αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων γιατί τα οργανογράμματα δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων εφ'όσον οι γραμμές διοικήσεως είναι ευδιάκριτες.

-να παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχειρήσεως ή του οργανισμού (Υπουργείου κ.λ.π.) όπως π.χ.

- τι επιδιώκει και πως το επιδιώκει
- τι κλάδους έχει αναπτύξει
- που κατασκευάζει τα προϊόντα (εργοστάσια)
- πως τα παρασκευάζει (υπηρεσίες επιστημονικής και τεχνικής παρακολουθήσεως)
- πως και που τα διαθέτει (τμήματα, υποκαταστήματα, κέν-

τρα, πρακτορία).

-ποιοί είναι επικεφαλής των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών μέχρι ποιό σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητά τους κ.λ.π.

-να επιτρέπουν την αποφυγή συγχύσεως για τη θέση κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση. Βλέποντας το οργανόγραμμα κανείς, δεν μπορεί να έχει αυταπάτες, όσον αφορά τη θέση του, από άποψη αρμοδιοτήτων και ιεραρχίας.

-να λιγοστεύουν τις πιθανότητες να περιπλανηθούν οι οδηγίες, η αλληλογραφία κ.λ.π., διότι τα κανάλια διαβιβάσεως προς τα άνω και προς τα κάτω ορίζονται καθαρά.

-να βοηθούν τις υπηρεσίες, τα γραφεία, τα συνεργεία κ.λ.π. να αποφεύγουν τις άσκοπες επικαλύψεις και επαναλήψεις, γιατί καθένας γνωρίζει ότι για την εργασία που κάνει είναι αυτός ο μόνος υπεύθυνος.

-να βοηθούν να αξιολογείται η εργασία και η ικανότητα των ανώτερων στελεχών, διότι οι χάρτες δείχνουν την έκταση του τομέα δράσεώς τους και το ειδικό βάρος των καθηκόντων τους

-να δείχνουν στον καθένα, που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τι πρέπει να κάνει και από που θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.

-σε περιπτώσεις επεκτάσεως των εργασιών της επιχειρήσεως, να παρέχουν ευκολίες οργανώσεως με τρόπο που να αποφεύγεται κάθε εμπειρική τακτοποίηση προβλημάτων που θα έδιναν ίσως δυσβάστακτο βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχειρήσεως.

-να επιτρέπουν να γίνονται οι αλλαγές που επιβάλλονται, λόγω προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες περιβάλλοντος προς την ορθή κατεύθυνση.

Επίσης σ'αυτά πρέπει να προσθέσουμε ότι το οργανόγραμμα αποτελεί μία βάση για την ανάπτυξη και διατύπωση των προδιαγραφών εργασίας και της συμμετοχής καθενός, στους στόχους της οργανώσεως. Παρ'όλα αυτά όμως η <<χαρτογράφηση>> των λειτουργιών μιάς οργανώσεως παρουσιάζει δυσκολίες και οδηγεί σε ανακρίβειες για τους εξής λόγους:

-Δεν μπορούν, από τη φύση τους, να περιγραφούν σχηματικά οι ανθρώπινες σχέσεις που υπόκεινται σε συνεχείς μετα-

βολές, εξαιτίας μεταβολών του γενικού περιβάλλοντος, και
-Δημιουργούνται προβλήματα σημαντικής και κατανοήσεως, αφού οι λέξεις, τα σύμβολα, οι τίτλοι, οι γραμμές κ.λ.π. έχουν για καθένα διαφορετική σημασία.

-Επειδή η ίδια η οργάνωση εξελίσσεται, αναπτύσσεται και μεταβάλλεται συνεχώς.

-Επίσης επειδή συνεχώς οι περιοχές ευθύνης, από τη φύση τους, περιπλέκονται και επικαλύπτονται.

Σ'αυτά μπορούμε να προσθέσουμε ότι το οργανόγραμμα δεν είναι <<η οργάνωση>> αλλά μια κατάλληλη αναπαράσταση της οργάνωσης βάσει <<συμπεφωνημένων συμβόλων>>. Αν λοιπόν το οργανόγραμμα καταρτισθεί σωστά, μπορεί να απεικονίσει τους κύριους τομείς των εργασιών που θα εκτελεσθούν, να δείξει τις βασικές σχέσεις ανάμεσα σ'αυτούς τους τομείς και να ορίσει ποιός θα δίνει εντολές σε ποιόν.

Μια άλλη αδυναμία του οργανογράμματος που θα την επισημάνουμε στα πλαίσια της δημόσιας διοικήσεως ή των μεγάλων οργανισμών, είναι ότι το οργανόγραμμα, μέχρι να προλάβει να δημοσιευθεί πανηγυρικά και να εκτυπωθεί, είναι ήδη παλιό, γιατί έχουν μεταβληθεί οι συνθήκες που περιγράφει.

Θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε τι δεν δείχνει το οργανόγραμμα. Το πρώτο λοιπόν πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ανθρώπων. Όπως προαναφέραμε, το οργανόγραμμα δείχνει τις σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και τις αναμενόμενες διαδικασίες εξουσιοδοτήσεως, αλλά δεν δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο του οργανογράμματος.

Έτσι για παράδειγμα το οργανόγραμμα μπορεί να δείχνει ότι τόσο ο διευθυντής παραγωγής όσο και ο διευθυντής προσωπικού αναφέρονται στο γενικό διευθυντή και αυτό να φαίνεται πως δείχνει ότι και οι δύο στις αντίστοιχες περιοχές τους, έχουν ίση ευθύνη και επιρροή μέσα στην οργάνωση. Στην πράξη όμως είναι δυνατόν ο διευθυντής προσωπικού να έχει ελάχιστη επιρροή. Μπορεί ελάχιστες φορές να τον συμβουλευονται όταν παίρνουν αποφάσεις, να του δίνουν λίγη σημασία για τις καθημερινές εργασίες, και ακόμα μπορεί οι ευθύνες του να περιορίζονται σε γραφειακές εργασίες και στη γραφειοκρατία των σχέσεων προσωπικού.

Αν πάμε ένα βήμα παραπέρα, μπορούμε ίσως να ανακαλύψουμε ότι υπάρχουν άνθρωποι στο δεύτερο επίπεδο διοικήσεως της διευθύνσεως παραγωγής που έχουν μεγαλύτερη επιρροή και εξουσία από όση ο διευθυντής προσωπικού. Αυτά όμως τα φαινόμενα δεν γίνονται φανερά σ' όποιον βλέπει το οργανόγραμμα. Ας πάρουμε τώρα μια άλλη περίπτωση. Ας υποθέσουμε ότι η ίδια εταιρεία αντιμετωπίζει οργανωμένο συνδικαλισμό των εργατών της και ότι η Διοίκηση αναγκάζεται να στραφεί στο διευθυντή προσωπικού για να βοηθήσει στην κατάσταση και έτσι ξαφνικά ο ρόλος του αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Εάν οι συνδικαλιστές αντιμετωπισθούν και δεν καταφέρουν να οργανώσουν την εργατική δύναμη εναντίον της επιχειρήσεως, η νέα θέση που απέκτησε ο διευθυντής προσωπικού με το ρόλο που ανέλαβε ίσως μονιμοποιηθεί εξαιτίας της εκτιμήσεως με την οποία όλοι θα τον περιβάλλουν. Ακόμα όμως και αν οι συνδικαλιστές πετύχουν, ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού στα καθημερινά προβλήματα, ίσως απαιτά όλο και μεγαλύτερη σημασία από τις ανάγκες που θα δημιουργούνται για καθημερινή διαπραγμάτευση ή συνδιαλλαγή που θα έχουν οι προϊστάμενοι παραγωγής με το εργατικό σωματείο ύστερα από μια διαπραγμάτευση της συλλογικής συμβάσεως, από την ανάγκη να αντιμετωπισθούν απειλές για απεργίες κ.λ.π..

Ένα δεύτερο πράγμα που δεν φαίνεται στο οργανόγραμμα είναι η πραγματική διάκριση της γραμμής από το επιτελείο. Η γραμμή και το επιτελείο συνδέονται με σχέσεις εξουσίας. Η εξουσία του επιτελείου μπορεί να κλιμακωθεί από μια απλή συμβουλευτική και απλή συμπαράσταση μέχρι μια σχέση λειτουργική. Καθώς, λοιπόν, το οργανόγραμμα δεν δείχνει τυπικά ποιόν τύπο εξουσίας έχει το επιτελείο στις διάφορες περιοχές, αυτός που βλέπει το οργανόγραμμα δεν μπορεί να δει για το πως λειτουργεί στην πραγματικότητα η οργάνωση.

Το τρίτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι οι γραμμές επικοινωνίας. Φαίνονται βέβαια μερικά από τα μεγάλα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα κανάλια αυτά, τίποτε δεν θα γινόταν. Αποτελεί μια αυταπόδεικτη αλήθεια της οργανώσεως ότι καμμιά μονάδα και κανένα πρόσωπο δεν λειτουργούν μόνα τους, ανεξάρτητα από όλα τα άλλα, αφού οργάνωση σημαίνει αρμονική άρθρωση διαφόρων οργάνων που έχουν έτσι συγκροτηθεί ώστε να επιτελούν κάποιο έργο. Όλα

τα <<όργανα>> (μονάδες οργανωτικές, άνθρωποι κ.λ.π.) συνδέονται μεταξύ τους σε ένα μεγάλο δίκτυο επικοινωνίας. Τα έργα της οργανώσεως (του φορέα) βασίζονται σ' αυτό το δίκτυο και σε κάθε μονάδα ή άτομο που έγιναν κομμάτια αυτού του δικτύου. Είναι όμως πρακτικά αδύνατο να σχεδιάσει κανείς στο οργανόγραμμα όλο το δίκτυο επικοινωνιών.

Το τελευταίο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι η άτυπη οργάνωση, δηλαδή όλες τις άτυπες σχέσεις, τα κανάλια επικοινωνίας και επιρροής ή τα κέντρα δυνάμεως που με τον καιρό αναπτύσσονται καθώς τα πρόσωπα συναναστρέφονται το ένα το άλλο. Η άτυπη οργάνωση αποτελεί μία προέκταση της τυπικής και αναπτύσσεται για να διευκολύνει την επίτευξη των σκοπών και των έργων της οργανώσεως. Ακόμα μερικοί υποστηρίζουν ότι η άτυπη οργάνωση επιτρέπει να γίνονται οι εργασίες της οργανώσεως <<παρά την>> τυπική δομή. Το διοικητικό στέλεχος που γνωρίζει την άτυπη δομή της οργανώσεως του και γνωρίζει επίσης πως να τη χρησιμοποιεί έχει ένα ξέχωρο πλεονέκτημα και ειδικότερα μπορεί πολλές φορές να παρακάμψει τη <<γραφειοκρατική οδό>> και να πετύχει έτσι γρηγορότερα αποτελέσματα.

Αναγκαιότητα της διοικήσεως στον εργασιακό χώρο

Η ανάγκη για μια διαυγή αντίληψη για την διοίκηση και για ένα πλαίσιο σχετικής θεωρίας και αρχών αναγνωρίσθηκε εδώ και πολλά χρόνια από τους πρωτοπόρους πρακτικούς λειτουργούς της διοίκησης όπως ο FAYOL, BARNARD, BROWN . Αυτή η ανάγκη εξακολουθεί να αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τα διοικητικά στελέχη.

Όταν οι αρχές και οι τεχνικές της διοίκησης μπορέσουν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν η διοικητική αποδοτικότητα θα βελτιωθεί αναπόφευκτα. Το ευσυνείδητο διοικητικό στέλεχος θα μπορέσει να γίνει αποτελεσματικότερο χρησιμοποιώντας τεκμηριωμένες οδηγίες για να βοηθήσουν στην επίλυση προβλημάτων χωρίς να απασχολείται με νέα επίπονη έρευνα. Δεν εκτιμάται πάντοτε το γεγονός ότι μόνο από την πείρα μπορεί κανείς να αποκομίσει θεμελιώδη στοιχεία και να τα μεταφέρει σε νέες καταστάσεις. Το είδος της πείρας πά-

νω στο οποίο βασίζονται τόσο πολύ πολλά διοικητικά στελέχη είναι μόνο ένα μείγμα προβλημάτων και λύσεων που υπήρξαν στο παρελθόν και δεν επαναλαμβάνονται ποτέ ακριβώς με την ίδια μορφή.

Κανένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να αναπτύξει μεθόδους ελέγχου χωρίς να είναι βασισμένες σε κάποια σχέδια. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν την αναγκαία οργανωτική εξουσία για την εκπλήρωση των αποτελεσμάτων που αναμένονται από αυτούς. Κανένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να αναπτύξει ένα σοβαρό και κατανοητό σχέδιο χωρίς να έχει σαφή ιδέα του στόχου που θα πρέπει να επιτευχθεί και του μελλοντικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει. Η αποσταγμένη γνώση, η εμπέδωση μπορεί να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη να αποφύγουν λάθη. Είναι προφανώς χάσιμο χρόνου για κάθε διοικητικό στέλεχος το να πρέπει να μάθει αυτές τις αληθείες από την προσωπική του εμπειρία.

Επίσης δημιουργήθηκε η ανάγκη της διοίκησης εξαιτίας της έλλειψης κατανόησης των ιδεών των αρχών και των τεχνικών της διοίκησης, η οποία κάνει δύσκολη την ανάλυση της διοικητικής εργασίας και την εκπαίδευση διοικητικών στελεχών. Η βασική αυτή γνώση ενεργεί ως σημείο αναφορά της σημασίας της διοίκησης. Χωρίς αυτή η εκπαίδευση διοικητικών στελεχών εξαρτάται από τη συμπτωματική τυχαία δοκιμή. Σε κάποια έκταση, αυτό θα συμβαίνει μέχρι να αναπτυχθεί μια επαρκής διοικητική επιστήμη. Στις επιχειρήσεις όμως στην Κυβέρνηση και αλλού έχει ήδη συγκεντρωθεί ένας σημαντικός όγκος διοικητικής γνώσης που χρησιμεύει όλο και περισσότερο για την αποκρυστάλλωση της φύσης της διοίκησης και την απλοποίηση της διοικητικής εκπαίδευσης.

Οι υποθέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν την έρευνα. Και αν πρόκειται να αναφθεί έρευνα για την εξάπλωση του ορίζοντα της γνώσης, τότε η κατασκευή ενός δομικού πλαισίου γνώσης θα φανεί χρήσιμη για αυτή την παραγωγική έρευνα. Εν όψει του αυξανόμενου ενδιαφέροντος για τη διοίκηση κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες και τις εκπληκτικά πολλής μελέτης σπουδαστών και διοικητικών στελεχών μια πιο σωστή επιλογή κατεύθυνσης της έρευνας θα δώσει παραγωγικά αποτελέσματα. Καθώς η διοίκηση ασχολείται εν μέρει με τους άν-

θρώπους και καθώς οι ομάδες ανθρώπων είναι σύνθετες και έχουν απρόβλεπτες αντιδράσεις, η αποτελεσματική έρευνα είναι δύσκολη. Η διοίκηση ασχολείται επίσης με το σχεδιασμό της δράσης, την επινόηση μεθόδων ελέγχου, και την ομαδοποίηση δραστηριοτήτων, και η πρόοδος της έρευνας σε όλες αυτές τις περιοχές είναι αργή και δαπανηρή. Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για τη δοκιμασμένη γνώση που προέρχεται από μια οργανωμένη επιχείρηση και οτιδήποτε βοηθά τη διοικητική έρευνα, θα βοηθήσει με τη σειρά της και τη βελτίωση της διοικητικής άσκησης.

Στην ευρεία έννοια, η διοίκηση συντονίζει τις προσπάθειες των ανθρώπων, έτσι ώστε οι ατομικοί αντικειμενικοί σκοποί να μεταφράζονται σε κοινωνικές επιτεύξεις. Η ανάπτυξη της διοικητικής γνώσης με την αύξηση της αποδοτικότητας της χρήσης ανθρώπινων καθώς και υλικών πόρων, θα έχει αναμφίβολα μια επαναστατική επιρροή στο πολιτιστικό επίπεδο της κοινωνίας. Για να επεξηγηθεί αυτό το σημείο, αρκεί να αναφέρουμε ότι έθνη με υψηλό βιοτικό επίπεδο τείνουν να έχουν και ένα υψηλό επίπεδο ευφυΐας και ικανότητας στη διοίκηση των επιχειρήσεων τους. Οι άφθονες πρώτες ύλες και ένα ευνοϊκό πολιτικό κλίμα υπήρξαν σημαντικά για την οικονομική παραγωγικότητα των Ηνωμένων Πολιτειών. Εξίσου σημαντική, ιδιαίτερα τον 20ο αιώνα υπήρξε η σχετικά υψηλή ποιότητα της διοίκησης.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΟΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αναμφισβήτητα η ύπαρξη συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση αποτελεί έναν από τους κυριώτερους παράγοντες για την ομαλή λειτουργία της. Αλλά τι εννοούμε με τον όρο <<συνεργασία>>; Συνεργασία καλείται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή σε κοινή εργασία.

Όπως γίνεται φανερό από τον ορισμό, η συνεργασία απαιτεί τη συμμετοχή τουλάχιστον δύο ατόμων ή και ευρύτερων ομάδων αυτών. Η δημιουργία όμως ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση προϋποθέτει πολλά στοιχεία, ανάμεσα στα οποία μπορούμε ν'αναφέρουμε τα εξής:

(ι) γνώση των ανθρώπων και των ανθρωπίνων σχέσεων. Είναι γνωστό ότι μέσα στην επιχείρηση προσφέρουν καθημερινά τις υπηρεσίες τους πολλοί εργαζόμενοι, ο καθένας με διαφορετικό αντικείμενο εργασίας. Όπως όλοι οι άνθρωποι έτσι και αυτοί, έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες, τα προβλήματά τους, τις δυσκολίες και τις αδυναμίες τους. Τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους και εμφανίζονται έμμεσα στον εργασιακό χώρο, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις που είναι δυνατό να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα και για την επιχείρηση και για τους ίδιους. Για το λόγο αυτό τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι υποχρεώνονται να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις, συμβιβασμούς και να δημιουργούν συνεννοήσεις για κοινές επιτυχίες.

(ιι) σαφή γνώση των αρχών οργάνωσης και Διοικήσεως καθώς και της Ψυχολογίας. Οι αρχές που διέπουν την Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων είναι πολλές και καθεμιά τους με ιδιαίτερη σημασία. Η τήρηση των αρχών αυτών διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό όχι μόνο τη δημιουργία του ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας αλλά και τη διατήρησή του.

Η Ψυχολογία βασικά εξετάζει τον άνθρωπο ή σαν άτομο ή σαν μάζα και στις δύο αυτές περιπτώσεις τον συναντά όχι μόνο στην εξωτερική του ζωή, αλλά και μέσα σ'αυτή. Η συνεργασία με τους ανθρώπους σε οποιοδήποτε σχεδόν χώρο ιδιαίτερα όμως στον εργασιακό, διευκολύνεται πολύ αν γνωρίζουν όσοι ασχολού-

νται με τους άλλους ανθρώπους ορισμένα τουλάχιστον στοιχεία για την προσωπικότητα και τον ψυχικό βίο των ανθρώπων. Οι καταβαλλόμενες σήμερα προσπάθειες αναζητήσεως, καλύτερων σχέσεων εργασίας, σχέσεων μεταξύ του εργοδότη και εργαζομένων, διοικούντων και διοικουμένων κ.λ.π. γίνονται από κοινού με ψυχολόγους. Η προώθηση των πωλήσεων στην αγορά και η επιτυχία μιάς διαφημιστικής προσπάθειας δεν είναι μόνο θέμα οικονομικό-διοικητικό αλλά και ψυχολογικά.

ίί)διορατικότητα από την πλευρά των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας θα πρέπει να κάνει αναλύσεις για τα επόμενα χρόνια συνεχώς και όχι μόνο για το αμέσως επόμενο έτος. Πρέπει να προγραμματίσει και να κάνει προβλέψεις μακροχρόνια. Κύριος λοιπόν στόχος είναι η προσαρμογή της επιχείρησης στις εκάστοτε εξελίξεις του περιβάλλοντος. Είναι αλήθεια ότι έχουμε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δεν υπάρχει στασιμότητα, γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται και έτσι να επιβιώνουν.

Κίνητρο πρέπει να είναι ο προγραμματισμός των ενεργειών (δηλαδή η πρόβλεψη των εξελίξεων στο περιβάλλον) και η δημιουργία των προϋποθέσεων για την έγκαιρη προσαρμογή της επιχείρησης στο κατάλληλο χρονικό διάστημα. Για να επιτύχουν οι επιχειρήσεις αυτές τις προβλέψεις χρησιμοποιούν μόνιμα απασχολούμενα διοικητικά στελέχη που είναι εξειδικευμένα και φυσικά έχουν την ικανότητα της διορατικότητας.

Η σωστή συνεργασία είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για τη ψυχική υγεία των ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να δείχνουν τον καλύτερο εαυτό τους από όλες τις πλευρές. Επίσης οι ανθρώπινες σχέσεις μπορούν να βοηθήσουν στην εμπέδωση καλής συνεργασίας δεδομένου, ότι δεν ενδιαφέρονται άοριστα για τη φιλοσοφική επισκόπηση των ανθρωπίνων, δυσκολιών και των θεμάτων της συνεργασίας των ανθρώπων, αλλά βοηθούν με τις διάφορες γνώσεις που διαθέτουν για την έμπρακτη επίλυση των προβλημάτων, αρκεί οι άνθρωποι να επιθυμούν την αξιοποίηση των γνώσεων που προσφέρουν αυτές.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΑΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η επιβίωση, η ανάπτυξη, η επιτυχία ενός οργανισμού στην πραγμάτωση των στόχων του, εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει. Πρέπει η ηγεσία να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό σε τρόπο ώστε να προωθούνται οι επιλεγμένοι στόχοι. Κι αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει μονάχα στα ανώτατα και ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, αλλά σ' όλα τα επίπεδα μέχρι τον υπεύθυνο ενός μικρού γραφείου τον επιστάτη μιάς μικρής παραγωγικής μονάδας, τον γραμματέα μιας ολιγομελούς επιτροπής.

Ευτυχώς η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη. Μπορεί να γίνει κτήμα του καθενός μας με μελέτη, προβληματισμό και εξάσκηση. Εδώ όμως είναι απαραίτητη μία παρατήρηση-προειδοποίηση. Η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική, γι' αυτό χρειάζεται προσοχή να μην υποπέσουμε σε στερεότυπα μηχανηστικά μοντέλα που δεν βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξάρτητα από τόπο και χρόνο.

Βέβαια υπάρχουν μερικές γενικές αρχές που εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται πάντα με επιτυχία. Πρέπει όμως να προσαρμόζονται και να εναρμονίζονται με τις συνήθειες την πολιτιστική παράδοση, το σύστημα αξιών, τα ιδεώδη και τις προσδοκίες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούμε.

Από τα παραπάνω εξάγεται πως η υλοποίηση των στόχων ενός οποιουδήποτε οργανισμού είναι βασική ευθύνη της ηγεσίας του, με την πλατιά έννοια, που γι' αυτό το σκοπό μετέρχεται τις βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού, οργάνωσης, στελέχωσης, διεύθυνσης-συντονισμού και ελέγχου.

Με την έννοια αυτή, η ηγετική ικανότητα ορίζεται σαν ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την εθελοντική πρόθυμη συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού.

Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, γιατί αποτελεί την ειδοποιό διαφορά α-

νάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό-αυταρχικό αφεντικό. Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του που συνεργάζονται μαζί του γιατί θέλουν, όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι. Το παραδοσιακό αφεντικό πετυχαίνει τους σκοπούς του με τον εξαναγκασμό, το φόβο, την απειλή των κυρώσεων.

Βασική στη θεώρηση της ηγεσίας σαν λειτουργία, είναι η εξέταση της χρήσης της εξουσίας που έχει στα χέρια του ο ηγέτης. Ο πετυχημένος ηγέτης αναγνωρίζει τις ευθύνες που συνεπάγεται η εξουσία που απορρέει από τη θέση που κατέχει και τη χρησιμοποιεί κατά τρόπο που και η ιεραρχική δομή διατηρείται και η συμπαράσταση των υφισταμένων εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα.

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας στο πρώτο μισό του αιώνα μας ήταν βασικά αυταρχική στη φύση της. Σαν αποτέλεσμα η ηγεσία εφάρμοζε αυστηρά, σκληρά και αυθαίρετα μέτρα στη μεταχείριση των υφιστάμενων. Αυτή η αντιμετώπιση της ηγετικής λειτουργίας ήταν απόρροια μιάς ορισμένης αντίληψης της ουσίας της διοίκησης που κατά τον καθηγητή Ντάγκλας Μακ-Γκρέγκορ, του τεχνολογικού Ινστιτούτου της Μασσαχουσέτης συνοψίζεται στις εξής θέσεις που έγιναν γνωστές σε θεωρία <<X>>:

- ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την οργάνωση όλων των σημαντικών στοιχείων της παραγωγής. Αυτά είναι: άνθρωποι, χρήμα, μηχανές, μέθοδοι, αγορές και εφόδια.

- ο ηγέτης οφείλει να κατευθύνει, να υποκινεί να ελέγχει και να τροποποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και να την προσαρμόζει στις ανάγκες του οργανισμού.

- χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις οι άνθρωποι θα ήταν νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες του οργανισμού. Ευθύνη λοιπόν του ηγέτη είναι να πείθει, να ανταμοίβει, να τιμωρεί και ελέγχει τους υφισταμένους.

Ας δούμε πάνω σε ποιές πεποιθήσεις χτίστηκε η θεωρία <<X>>.

-ο μέσος άνθρωπος, έμφυτα απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει όταν μπορεί.

-έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης και προτιμά να τον κατευθύνουν.

-είναι έμφυτα εγωκεντρικός και δεν ενδιαφέρεται για τις

ανάγκες του οργανισμού.

-εναντιώνεται στην αλλαγή-είτε αυτή αφορά τον ίδιο, είτε τον οργανισμό-και προτιμά τη διατήρηση του STATUS QUO.

Η παραδοσιακή <<θεωρία Χ>> βασίστηκε σε πολλές εσφαλμένες αντιλήψεις ως προς το τι είναι αιτία και τι είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σ' αυτό το σημείο είναι εύλογο να δημιουργηθεί το ερώτημα:<<Ποιά είναι η αληθινή φύση του ανθρώπου;>>. Μία μονάχα σωστή απάντηση υπάρχει:<<Κανένας δεν ξέρει, σε τελική ανάλυση>>.

Γνωρίζουμε όμως από συσσωρευμένη πείρα πως η ηγεσία που στηρίζεται σε αυταρχικές μεθόδους, έχει σημειώσει παταγώδεις αποτυχίες στις προσπάθειές της να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό, σε τρόπο που να υλοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού. Η σωστή εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, επιβάλλει την επανεξέταση του θέματος κάτω από το πρίσμα διαφορετικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων για την ουσία της ανθρώπινης φύσης. Οι αντιλήψεις αυτές συνοψίζονται σε μια ριζικά διαφορετική θεωρία που ο Μαι-Γκρέγκορ ονομάζει <<θεωρία Ψ>>.

-Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των στοιχείων της παραγωγής, δηλαδή ανθρώπους, χρήμα, μηχανές, μέθοδοι, αγορές και εφόδια. (Αυτό κατά ανάγκη παραμένει το ίδιο όπως και στην <<θεωρία Χ>>).

-Όμως οι άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν έτσι σαν αποτέλεσμα των εμπειριών τους μέσα στον οργανισμό.

-Η υποκίνηση, η δυνατότητα για ανάπτυξη, η ικανότητα ανάληψης ευθυνών, η ετοιμότητα να κατευθυνθεί η συμπεριφορά προς την ικανοποίηση των αναγκών, όλα βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους. Δεν τα δημιουργεί η ηγεσία. Είναι καθήκον της ηγεσίας να αναγνωρίσει την ύπαρξη αυτών των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και να συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξή τους.

-Είναι στοιχειώδης ευθύνη της ηγεσίας, να δημιουργήσει συνθήκες και λειτουργικές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες, οι άνθρωποι θα μπορούν να πραγματοποιήσουν τους δικούς τους στόχους, ενώ παράλληλα να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.

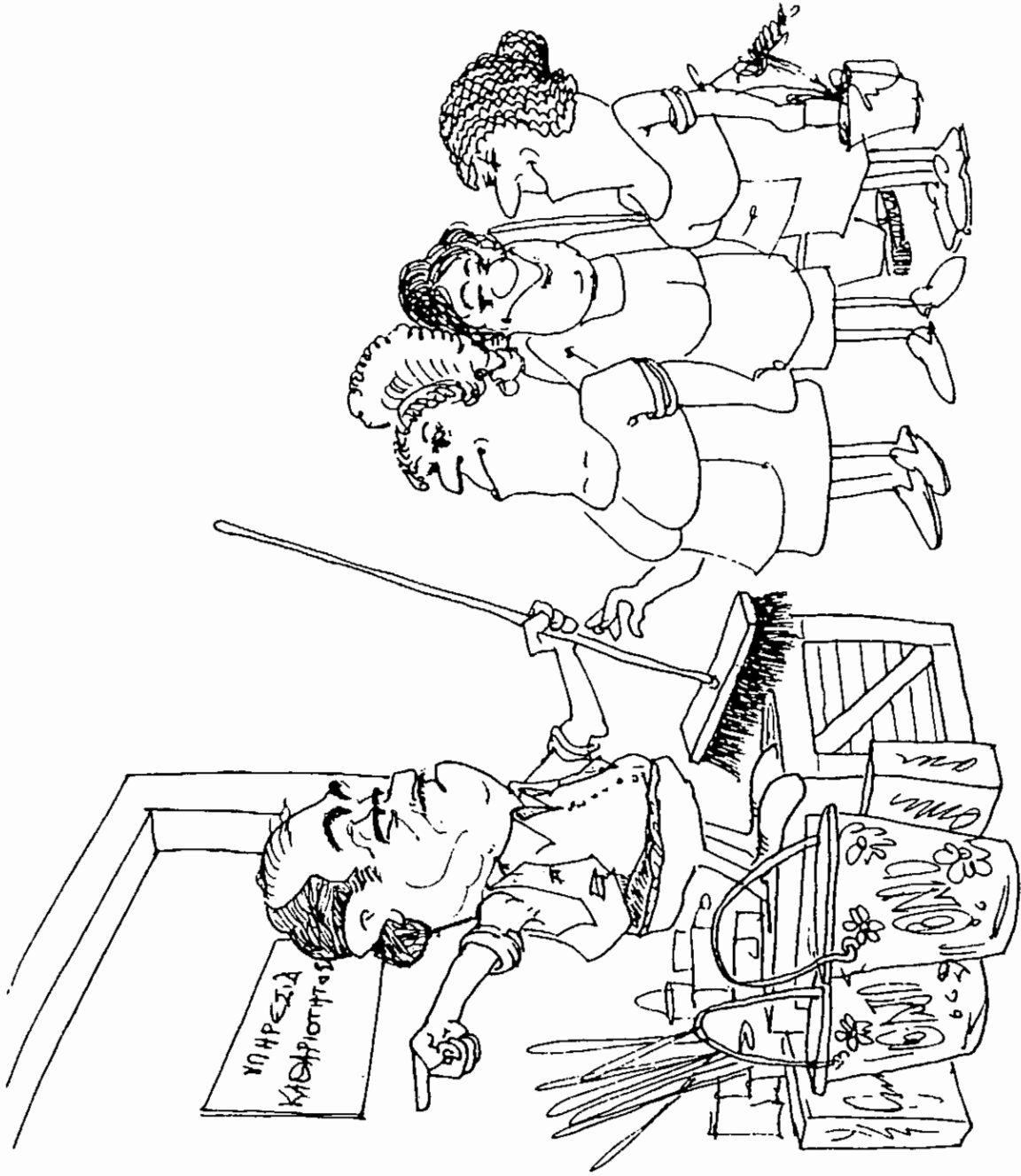
Αυτές οι θέσεις, βασικά, συνθέτουν την έννοια της ηγε-

σίας με βάση τους στόχους, σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέθοδο της ηγεσίας, με βάση τον έλεγχο της συμπεριφοράς κατά το πρότυπο της <<θεωρίας Χ>>. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως η <<θεωρία Ψ>> δεν συνεπάγεται χαλάρωμα της ηγετικής λειτουργίας, υποβιβασμό των στόχων, ή άλλα πράγματα που συνήθως σχετίζονται με αδύνατη ηγεσία. Είναι μια δυναμική αυτοενισχυμένη διαδικασία που ενεργοποιεί ολόκληρο τον άνθρωπο.

Πολλές έρευνες επιβεβαίωσαν το γεγονός πως προϋπόθεση της υποστήριξης των στόχων του οργανισμού με ζήλο και ενθουσιασμό είναι η ενεργή συμμετοχή των μελών του στη διαμόρφωση και υλοποίησή τους. Όσο περισσότερο επιδιώκουμε τον έλεγχο της συμπεριφοράς των άλλων τόσο λιγότερο είμαστε αφοσιωμένοι στην ιδέα της πραγμάτωσης των στόχων του οργανισμού. Ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο, δίνοντας μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και αναθέτοντας ουσιαστικότερες ευθύνες ενισχύει την πίστη των υφισταμένων του που τους έχει εμπιστοσύνη. Σε όσους οργανισμούς εφαρμόζεται η <<θεωρία Ψ>> σαν βάση της λειτουργίας τους, οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν με ικανοποίηση και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Η αυτοεκπλήρωτη προφητεία της <<θεωρίας Χ>>. Οι υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η εκτίμηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς από το αφεντικό της <<θεωρίας Χ>> προκαθορίζουν και τη στάση του απέναντι στους υφισταμένους του. Εφόσον πιστεύει πως οι άνθρωποι είναι βασικά τεμπέληδες και δεν πρέπει να τους έχει κανένας εμπιστοσύνη, τείνει να τους παρακολουθεί ασφυκτικά και δεν τους αφήνει ελευθερία κινήσεων. Αυτή η τακτική ερμηνεύεται, σωστά, από τους υφισταμένους σαν έλλειψη εμπιστοσύνης και αντιδρούν ανάλογα: <<Αφού δε με εμπιστεύεται, δε θα ξεθεωθώ και εγώ για χατήρι του>>. Έτσι αποδίδει μονάχα στο ελάχιστο ανεκτό επίπεδο παραγωγής. Το αφεντικό της <<θεωρίας Χ>> δικαιώνεται στην εκτίμησή του πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά: <<Δε σας το 'λεγα; οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες. Για να δουλέψουν, πρέπει να τους ζορίσεις>>.

Η αυτοεκπλήρωτη προφητεία της <<θεωρίας Ψ>>: Ο ηγέτης της <<θεωρίας Ψ>> βασίζει τις εκτιμήσεις του για την ανθρώπινη συμπεριφορά σε εντελώς διαφορετικές υποθέσεις και κατά



...Τό ιδεώδες είναι κάθε προϊστάμενος νά είναι στό μέτρο τής δουλειάς του ένας ηγέτης...

συνέπεια μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του κατά εντελώς διαφορετικό τρόπο. Παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους του, για να αναπτυχθούν και να πραγματοποιήσουν στόχους προσωπικούς και στόχους του οργανισμού. Γι' αυτό, τους περιβάλλει με εμπιστοσύνη.

Εκείνοι, θέλοντας να φανούν άξιοι αυτής της εμπιστοσύνης, ανταποκρίνονται με αύξηση της αποδοτικότητάς τους και πολλές φορές με μεγάλη επινοητικότητα και δημιουργικότητα. Έτσι οι προσδοκίες του ηγέτη της <<θεωρίας Ψ>> γίνονται πραγματικότητα. Η εκτίμησή του για την ανθρώπινη συμπεριφορά επίσης δικαιώνεται. <<Μπορεί, πραγματικά κανείς να έχει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους>>.

Είναι δύσκολο, σχεδόν αδύνατο, να εντοπίσει κανείς ηγετική συμπεριφορά που να ταυτίζεται απόλυτα με τους τύπους που διαγράφονται από τη <<θεωρία Χ>> ή τη <<θεωρία Ψ>> του Μαικ Γκρέγκορ. Συνήθως, τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών υιοθετούν ένα τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που αποτελεί κράμα των δύο θεωριών και βρίσκεται ανάμεσα στα δύο άκρα, το απόλυτα αυταρχικό και το απόλυτα εξουσιοδοτικό. Επίσης είναι δύσκολο να βρεθεί ηγετικό στέλεχος να εφαρμόζει πάντα την ίδια ηγετική συμπεριφορά, χωρίς διάκριση, ανεξάρτητα από χρόνο, τόπο και συγκεκριμένο πρόβλημα που καλείται να λύσει.

Οι έμπειροι ηγέτες έχουν συνειδητοποιήσει την αλήθεια πως δεν υπάρχει μόνιμη, σίγουρη, καθολική λύση για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ηγεσία, από μέρα σε μέρα. Από πείρα γνωρίζουν πως οποιαδήποτε προσπάθεια υπεραπλοποίησης των προβλημάτων που αφορούν τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Ένας βολικός τρόπος ανάλυσης της συμπεριφοράς του ηγετικού στελέχους είναι η εξέτασή της από τη σκοπιά των τριών βασικών τύπων που τη συνθέτουν.

Η μέθοδος αυτή είναι επινόηση του καθηγητή της εφαρμοσμένης ψυχολογίας Ντίκ Γουόλεν, ο οποίος υποστηρίζει πως η προσωπικότητα του ηγέτη στηρίζεται από τρεις τύπους: το δυναμικό, το συναισθηματικό και το λογικό. Ο βαθμός στον οποίο έχει αναπτυγμένες ο ηγέτης αυτές τις ιδιότητες, προσδιορίζει και την αποτελεσματικότητά του.

Ο δυναμικός τύπος είναι δραστήριος και ενεργητικός. Του

αρέσει να αναλαμβάνει τη πρωτοβουλία. Προτιμά να ηγείται και να δίνει εντολές παρά να ακολουθεί και να τον διατάσσουν. Επιδιώκει να επιβάλλεται στους άλλους. Θαυμάζει όλους όσους διαθέτουν δυναμισμό και επιβλητικότητα. Προσπαθεί να αποφύγει τους συναισθηματισμούς ή να φαίνεται συγκινημένος. Είναι περιζήτητος από επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς για την ικανότητά του να υποκινεί άλλους για δουλειά, να επιβάλλει τάξη και πειθαρχία και να παίρνει στα χέρια του τη πρωτοβουλία της διοίκησης.

Τα μειονεκτήματα αυτού του τύπου συνίστανται στο ότι έχει τη τάση να είναι εριστικός και να ανταγωνίζεται άλλους, στην προσπάθεια του να επιβληθεί. Διαπνέεται από το φόβο μήπως βρεθεί <<μαλακός>> ή χρειαστεί να εξαρτάται από άλλους. Πολλές φορές υστερεί σε κατανόηση, αντικειμενικότητα, εγκαρδιότητα και ταπεινοφροσύνη.

Ο συναισθηματικός τύπος έχει σαν κύρια χαρακτηριστικά του τη κατανόηση, τη στοργή, τη συμπόνοια. Έχει τη τάση <<να κάνει το ξένο πόνο δικό του>>, να συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων, να συμπάσχει μαζί τους. Επιδιώκει κοινωνικές σχέσεις και φιλίες γιατί θέλει να νιώθει πως τον αγαπούν και επιζητούν τη παρέα του οι άλλοι. Στην προσπάθεια του αυτή δεν διστάζει να τροφοδοτεί τον εγωισμό των άλλων. Η χρησιμότητά του στα πλαίσια οργανισμών συνίσταται στο να συμφιλιώνει, να εναρμονίζει, να ενθαρρύνει τους άλλους, να μειώνει την ένταση, να προσφέρει συμπαράσταση. Από την αρνητική πλευρά, έχει την τάση να είναι υπερβολικά καλόβολος μέχρι σημείου που συχνά αφήνει άλλους να τον ποδοπατούν. Του λείπει πολλές φορές η αποφασιστικότητα, το κουράγιο να αντιστέκεται στις πιέσεις των άλλων και να υποστηρίζει τις απόψεις του .

Ο λογικός τύπος απορρίπτει κάθε μορφής συναισθηματισμό. Δεν ενδιαφέρεται να εξουσιάζει άλλους ούτε να συμμερίζεται τα προβλήματά τους. Βάσει της συμπεριφοράς, του είναι η ψυχρή λογική και επιδίωξή του η ορθότητα, τα πνευματικά του επιτεύγματα η τεκμηριωμένη κρίση. Εντυπωσιάζεται από άτομα που συνοδεύουν τα επιχειρήματά τους με αρκετά στατιστικά στοιχεία.

Είναι πολύτιμη η προσφορά του σε οργανισμούς γιατί έχει την ικανότητα να συλλέγει και να αξιολογεί πληροφοριακά στοιχεία, να διευκρινίζει, να αναλύει αριθμούς, να κάνει κριτική, να προλαβαίνει υπερβολές που οφείλονται σε συναισθηματικά, παρμένες χωρίς λογική βάση αποφάσεις.

Από την αρνητική του όψη, αυτός ο τύπος ρέπει σε αυτοαπομόνωση από οποιοδήποτε συναίσθημα που κατά τη γνώμη του απειλεί να επιδράσει αρνητικά τη κρίση του. Του χρειάζεται να αφήσει χώρο στη ζωή του για τα αισθήματά του. Να αποκτήσει την ικανότητα να αγαπά, να θυμώνει αν χρειαστεί, και να νιώθει τα συναισθήματα των άλλων. Να μάθει πως εκτός από τη μαθηματική λογική και τα στατιστικά στοιχεία, η ικανότητα να αισθάνεται κανένας, είναι σημαντικό προσόν του ηγέτη.

Συμπερασματικά λοιπόν αναφέρουμε ότι ο δυναμικός τύπος θα είναι καλύτερος ηγέτης, αν δεχθεί λίγη ευαισθησία την αναπόφευχτη αλληλοεξάρτησή του με άλλους και το σεβασμό των αισθημάτων και των αναγκών τους. Ο συναισθηματικός τύπος θα ήταν καλύτερος διευθυντής αν είχε το θάρρος να υπερασπίζεται το δίκιο του, τη δύναμη να αντιμετωπίζει προβλήματα χωρίς αναβολές και χωρίς να αγνοεί αντικειμενικές αλήθειες μόνο και μόνο επειδή της βρίσκει αντιπαθητικές. Ο λογικός τύπος θα ήταν πιο αποτελεσματικός ηγέτης, αν επέτρεπε στον εαυτό του να γνωρίσει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων.

Ενώ οι λειτουργίες διοικήσεως είναι κοινές για όλα τα ηγετικά στελέχη, η αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονται μ'αυτές τις δραστηριότητες είναι διαφορετικές. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα σε συνδυασμό με την επιδίωξη της παραγωγής.

Τόσο οι έρευνες του Πανεπιστημίου του MICHIGAN όσο και αυτές του OHIO STATE προσδιόρισαν δύο νέους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, όχι με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων, αλλά με κριτήριο την σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης και το προσανατολισμό της συμπεριφοράς του, προς δύο κύριες μεταβλητές: τον άνθρωπο και τα καθήκοντα.

Ο πρώτος τύπος ηγεσίας είναι αυτός που ονομάστηκε <<προσανατολισμός προς τους ανθρώπους>>. Εδώ ο ηγέτης θεωρεί

τον άνθρωπο σαν το σπουδαιότερο συντελεστή της παραγωγής, ενδιαφέρεται για τον κάθε υφιστάμενό του, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητες του και τις προσωπικές του ανάγκες, αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Ο δεύτερος τύπος ηγέτη ονομάστηκε <<προσανατολισμός προς τα καθήκοντα>>. Ο ηγέτης δίνει μεγάλη έμφαση στο σχεδιασμό της παραγωγής και των διαδικασιών, ορίζει ξεκάθαρα τους φίλους των υφισταμένων του, και έχει τις απαιτήσεις του από αυτούς. Σχεδιάζει και διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους. Οι δομές, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι καθορισμένα. Ο ηγέτης που η συμπεριφορά του είναι προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους πιστεύει ότι κύριος στόχος είναι η ικανοποίηση των μελών της ομάδας και βέβαια αν αυτό επιτευχθεί, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική.

Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα θεωρεί την επίτευξη αποτελεσμάτων σαν τον κύριο στόχο. Πιστεύει ότι όταν οι στόχοι της παραγωγής επιτυγχάνονται τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Ως προς την αποτελεσματικότητα των δύο τύπων ηγετικής συμπεριφοράς οι έρευνες έχουν δείξει ότι και οι δύο έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που συγχρόνως έχει μεγάλο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους και για την επίτευξη των στόχων. Ένα θεωρητικό υπόδειγμα μοντέλο ηγεσίας των R. TANNENBAUM και N. SCHMIDT που αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας.

Η ενδεχομενική προσέγγιση που επιχειρούν δίνει απαντήσεις σε ορισμένα κενά άλλων θεωριών. Η κεντρική ιδέα της θέσης των δύο συγγραφέων είναι ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων στύλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών, παραγόντων ή δυνάμεων, όπως τις ονομάζουν, που αναφέρονται στον ηγέτη, τους υφισταμένους και την κατάσταση.

Πιο συγκεκριμένα οι συγγραφείς θεωρούν ότι υπάρχει μία συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στύλ ηγεσίας. Η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό στύλ ηγεσίας, που βασίζεται στον προϊστάμενο, και καταλήγει στο δημοκρατικό, που βασίζεται στους υφισταμένους.

Η μετακίνηση από το πρώτο στύλ προς το δεύτερο σημαίνει

μείωση της χρησιμοποιούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων.

Μεταξύ των δύο άκρων είναι δυνατό να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά, περισσότερο αυταρχικά ή περισσότερο δημοκρατικά, στυλ ηγεσίας. Οι συγγραφείς στα πλαίσια αυτής της σύνδεσης διατυπώνουν τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας:

1) Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους. (Διατάσσει).

2) Ο ηγέτης αφού αποφασίσει, προσπαθεί <<να περάσει>> την απόφασή του, στους υφιστάμενους. (Πείθει).

3) Παρουσιάζει ιδέες και προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων. (Συζητά).

4) Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις που μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει. (Δοκιμάζει).

5) Αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και τις υποδείξεις των υφισταμένων. (Συμβουλευεται).

6) Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να αποφασίσουν. (Ζητά Συμμετοχή).

7) Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν στα όρια που τίθενται από τους ανωτέρους του. (Εξουσιοδοτεί).

Με βάση λοιπόν τα όσα παραπάνω αναφέραμε, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι τα έργα του προϊσταμένου πρέπει να είναι σε απόλυτη συμφωνία με τις πράξεις του. Αν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ τους τότε έχουμε αυτό που καλείται <<χάσμα αξιοπιστίας>> στην διοίκηση. Ο DRUCKER σημειώνει σχετικά: <<Πολλές επιχειρήσεις έχουν θαυμάσια πολιτική προσωπικού. Στα χαρτιά. Κι αυτό είναι όλο κι όλο που καταφέρνουν να έχουν>>.

Διοικητικό πλέγμα με το κλειδί GRID.

Με κριτήριο ότι τα μέλη της ομάδας διοίκησης πρέπει να ενεργούν σαν ηγέτες οι οποίοι θα είναι ικανοί να καθοδηγούν, να δημιουργούν κίνητρα και να ενοποιούν τις προσπάθειες των άλλων για να πετύχουν τους στόχους τους θα συμπεραίναμε ότι προορισμός του κάθε στελέχους είναι να τελειοποιήσει ένα κλίμα ομαδικού πνεύματος συνεργασίας το οποίο θα προωθεί και θα διατηρεί απόδοση του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ποιότητας και ποσότητας που θα ενθαρρύνει και θα χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητα και που θα εμπνέει ενθουσιασμό για προσπάθεια, εκμάθηση και για νέες προκλήσεις.

Μία τέτοια διοικητική ικανότητα θα μπορούσε να διδαχθεί και ξέρουμε ότι μερικοί διευθυντές και προϊστάμενοι, διακρίνονται για τις ικανότητές τους ως προς το να πετυχαίνουν αποτελέσματα περισσότερο από τους άλλους. Βασικό λοιπόν στοιχείο είναι η ηγεσία.

Οι ειδικοί υποστηρίζουν διαφορετικές απόψεις για το πως ασκείται μία τέλεια ηγεσία, πράγμα που δείχνει ότι δεν υπάρχει μεγάλη συμφωνία ως προς το ποιά είναι τελικά η τέλεια ηγεσία. Γι' αυτό το λόγο δημιουργήθηκε μια μέθοδος το GRID που επιτρέπει να εξεταστούν τα διάφορα στυλ διοίκησης με συστηματικό τρόπο και να αξιολογηθούν.

Το GRID προσδιορίζει βασικές θεωρίες για το πως ασκείται η ηγεσία στην επίτευξη της παραγωγής μέσω άλλων. Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο ένα στέλεχος μπορεί να αντιληφθεί τις επιπτώσεις της διοίκησης μέσα από τους διαφορετικούς τρόπους άσκησης της και να αποφασίσει προσωπικά τις αλλαγές που χρειάζεται να κάνει για να ενισχύσει τη προσωπική του απόδοση.

Μία μεγάλη πρόσφατη εφαρμογή χρησιμοποιεί το GRID για να λύσει τις κρίσεις που αντιμετωπίζονται στην καμπίνα του πιλότου στα αεροπλάνα είτε αυτά είναι δημόσια, είτε ιδιωτικά, είτε στρατιωτικά. Το πλήρωμα χρησιμοποιεί το GRID για να κατανοήσει τις επιδεξιότητες της ομαδικής συνεργασίας που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική κινητοποίηση των ανθρώπων. Υπάρχουν σοβαρές συνέπειες ως προς την ασφάλεια στα κέντρα πυρηνικής ενέργειας στα χειρουργεία, στα πολεμικά πλοία κ.λ.π., στα οποία απαιτείται λύση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων κάτω

από πίεση.

Το GRID είναι χρήσιμο για να βοηθά τους ηγέτες να αναγνωρίζουν τις υποθέσεις με βάση τις οποίες ενεργούν, όταν εργάζονται για να πετύχουν αποτελέσματα μαζί με τους ανθρώπους και μέσω ανθρώπων.

Όταν συνειδητοποιήσουμε το βάθος και το χαρακτήρα των υποθέσεων μας, μπορούμε να τις αναλύσουμε και να προσδιορίσουμε τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις των ενεργειών μας που βασίστηκαν σ'αυτές. Μπορούμε να σκεφθούμε εναλλακτικές υποθέσεις που ίσως θα δώσουν τελειότερη βάση για τις ενέργειές μας και να εξασκηθούμε στην εφαρμογή τους μέχρι να γίνουν οι πιο χαρακτηριστικές.

Όσο πιο έμπειρος γίνεται κανείς στη χρήση μιάς σωστής θεωρίας, τόσο πιο ικανός είναι να μειώνει τη σύγχυση, την έχθρα και άλλα αρνητικά αισθήματα. Η αλλαγή από τα αισθήματα αυτά προς τον ενθουσιασμό και την αφοσίωση αναπτύσσει το αίσθημα της συνεισφοράς και της προσωπικής ολοκλήρωσης.

Οι διάφοροι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την άσκηση της ηγεσίας δίνονται παραστατικά με το GRID. Μία διάσταση του GRID είναι το ενδιαφέρον για τη παραγωγή, δηλαδή την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η δεύτερη είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους-υφισταμένους και συναδέλφους. Το <<ενδιαφέρον για>> δεν είναι μηχανικός όρος που δείχνει τη ποσότητα της πραγματικής παραγωγής που έχει επιτευχθεί ή τη πραγματική συμπεριφορά προς τους ανθρώπους. Δείχνει το χαρακτήρα και την ένταση των υποθέσεων που υπάρχουν πίσω από κάθε δεδομένο στύλ ηγεσίας.

Από την ποικιλία των προσανατολισμών, πέντε έχουν σημαντικές διαφορές σε χαρακτηριστικές ενέργειες και αποτελέσματα οπότε μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν διαφορετικά στύλ.

9,1

Στη κάτω δεξιά γωνία του GRID βρίσκεται ο προσανατολισμός 9,1 όπου ένα μεγάλο ενδιαφέρον για τη παραγωγή, 9, συνδυάζεται με το ένα μικρό ενδιαφέρον για ανθρώπους, 1. Το στύλ ηγεσίας 9,1 βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για παραγωγικότητα και στις ανάγκες των ανθρώπων.

Οι στόχοι της παραγωγής μπορούν να επιτευχθούν μόνο όταν οι άνθρωποι ελέγχονται με τρόπο που τους υποχρεώνει να ολοκληρώσουν τις εργασίες.

Έτσι ένα στέλεχος με προσανατολισμό 9,1 μπορεί να χαρακτηριστεί σαν σχολαστικός προϊστάμενος που ήδη ξέρει τι είναι το καλύτερο και του οποίου το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται σε μία σκέψη: να πετύχει αποτελέσματα. Η διανοητική του πυξίδα δείχνει με επιμονή ένα μοναδικό σημείο. Εμποδίζει τα <<ανθρώπινα>> στοιχεία να παρέμβουν στην αποδοτικότητα και την απόδοση κατευθύνοντας στενά τη δουλειά. Ο προσανατολισμός 9,1 περιληπτικά δίνεται με τη φράση <<παράγεις αλλιώς καταστρέφεις>>.

Έτσι ο προϊστάμενος με προσανατολισμό 9,1 αισθάνεται ισχυρός ότι μπορεί να ελέγχει και ότι μπορεί να παραμερίσει όλα τα εμπόδια. Το να επιζητήσει προτάσεις, συστάσεις, συμβουλή ή κατεύθυνση θα σήμαινε ότι παραδέχεται ότι έχει ανάγκη, πράγμα που δείχνει αδυναμία. Στόχος του λοιπόν είναι να μην βασίζεται σε κανένα. Η υπόθεση 9,1 είναι: <<Όταν έχω αρκετά δύναμη μπορώ να επιβάλλω τη θέλησή μου άσχετα από την αντίδραση>>.

Μερικές φορές οι υφιστάμενοι αντιστέκονται στη στενή παρακολούθηση ενός προϊσταμένου με προσανατολισμό 9,1 και έτσι δεν παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όταν ο προϊστάμενος με προσανατολισμό 9,1 αποτύχει, η κυριαρχία και ο έλεγχός του έχουν καταρρεύσει. Αποδίδει την ευθύνη της αποτυχίας στους συναδέλφους ή τους υφισταμένους και σκέπτεται: <<Την επόμενη φορά θα τους παρακολουθώ στενότερα>>.

Όταν ο προσανατολισμός 9,1 απλώνεται σε όλο τον οργανισμό, μπορεί να δημιουργήσει κλίμα δεσμοφύλακα. Η νοοτροπία του δεσμοφύλακα οδηγεί σε έλλειψη ειλικρίνειας καχυποψία και έλλειψη εμπιστοσύνης.

Εφόσον το στέλεχος 9,1 βλέπει τη διαφωνία σαν ανυπακοή ή κύρια προσέγγιση για να λύσει τις συγκρούσεις είναι να τις καταστείλει, επιβάλλοντας τις απόψεις του σε άλλους και απορρίπτοντας τις δικές τους θέσεις, σαν απαράδεκτες. Η καταστολή είναι ένας πολύ δυναμικός τρόπος να πετύχει κανείς τη συμμόρφωση και χρησιμοποιείται συχνά με τη δικαιολογία ότι κρατά

τη διοίκηση και εξασφαλίζει τον συντονισμό. Οι μέθοδοι καταστολής έχουν παρενέργειες που δεν φαίνονται άμεσα. Η καταστολή συχνά καταλήγει σε αντεπίθεση. Μερικές αντεπιθέσεις όμως στρέφονται ενάντια στον οργανισμό χωρίς βέβαια να γίνονται ανοικτά. Μπορεί να είναι μια αποστολή κακής ποιότητας προϊόντος, όπου ο υπαίτιος δεν μπορεί να επισημανθεί, βλάβη εξοπλισμού που προκαλείται σκόπιμα. Ένας άλλος τρόπος να εννευρίσουν οι υφιστάμενοι αυτούς που είναι στην εξουσία είναι οι καθυστερήσεις, που εμποδίζουν τους προϊστάμενους να αποκτήσουν την επιθυμητή κατ'αυτούς παραγωγή.

Ένα στέλεχος 9,1 μπορεί να χρησιμοποιήσει άλλες καλυμμένες μορφές τιμωρίας για να επιτύχει τα ίδια αποτελέσματα, όπως να δημιουργήσει διλήμματα που αναγκάζουν τον υφιστάμενο ή να ενδώσει ή να αντιμετωπίσει ανεπιθύμητες συνέπειες. Συχνά κρίνει ότι μια δουλειά δεν είναι πια αναγκαία.

Έτσι όταν δεν μπορεί να απολύσει, προσφέρει μία ανάλογη εργασία αλλού, η οποία για ορισμένους λόγους (οικογένεια κ.λ.π.) δεν είναι δυνατό να γίνει αποδεκτή, από τον υφιστάμενο οπότε η μόνη πραγματική λύση είναι η παραίτησή του. Τέτοια τακτική χρησιμοποιείται πολύ στις επιχειρήσεις, στην κυβέρνηση και στην πολιτική για να βάλουν τέλος στις διαφορές και να αφανίσουν αυτούς που δεν συμμορφώνονται.

Από τη διοικητική συμπεριφορά του τύπου 9,1 προκύπτουν αρκετές συνέπειες, έτσι βραχυχρόνια είναι πιθανό ο προσανατολισμός 9,1 να έχει ευνοϊκές συνέπειες στην παραγωγικότητα. Η στενή επιτήρηση μπορεί να συγκεντρώσει τη προσοχή των ανθρώπων στο να επιτύχουν αποτελέσματα γιατί δεν έχουν άλλη εκλογή. Μερικές φορές η παραγωγή μπορεί να είναι σε υψηλό επίπεδο, όχι όμως λόγω του προσανατολισμού 9,1 αλλά άσχετα από αυτόν. Αυτό όμως μπορεί να συμβεί όταν οι ανάγκες για την παραγωγή είναι εμφανείς σε όλους. Τότε η επίτευξη αποτελεσμάτων σχετίζεται με την αντίληψη της ανάγκης και όχι με το είδος της επιτήρησης που ασκείται. Μακροχρόνια το ηθικό και η συνοχή είναι πιθανό να χειροτερεύουν όσο οι υφιστάμενοι αντιστέκονται στην πίεση και γίνονται εχθρικοί. Μπορεί να φαίνονται παραγωγικοί, αλλά δείχνουν την έλλειψη σεβασμού για την ηγεσία με το να μην διατηρούν ποιότητα ή με το να συγκρατούν

την πρωτοβουλία. Σε ακραία περίπτωση οι υφιστάμενοι μπορεί να απουσιάζουν χωρίς δικαιολογία, να κάνουν μόνο ό,τι τους λένε, ή να ψάξουν για ευκαιρίες αλλού. Έχουμε διάφορες ενδείξεις ότι ο προσανατολισμός 9,1 παράγει δημιουργικές αντιδράσεις οι οποίες δυστυχώς τείνουν να στρέφονται ενάντια στον οργανισμό, ένα τέτοιο παράδειγμα φαίνεται στο βιομηχανικό σαμποτάζ, και περιλαμβάνει την καταστροφή εξοπλισμού, <<χαμένα έγγραφα>>, άγνοια για τα παράπονα των πελατών, υπερβολική σπατάλη, κλοπές.

Άλλες φορές ο προσανατολισμός 9,1 έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των υφισταμένων, έτσι λένε στον προϊστάμενο ότι έχει δίκιο, άσχετα από το αν συμβαίνει αυτό. Αν αυτό που απαιτείται από αυτούς είναι σκέτη συμμόρφωση, θα ενδιαφερθούν λιγότερο για την ίδια τη δουλειά και τελικά θα συγκεντρώσουν τη προσοχή τους σε προσωπικές σκέψεις ή θα συζητούν κοινωνικά θέματα όπως σπορ, πολιτική και άλλα.

Ένας υφιστάμενος μπορεί να δυσανασχετεί με τις τετελεσμένες αποφάσεις και να αισθανθεί θυμό γιατί δεν ζητήθηκε η συμβουλή του. Βλέπει τις ιδέες του σαν εξαιρετικές αλλά που όμως δεν εκτιμούνται και δικαιολογείται λέγοντας: <<Δεν θα τους βοηθήσω άλλο, προσφέροντας τις ιδέες μου. Τότε θα φθάνουν να δούν τι χάνουν με το να μην τις χρησιμοποιούν>>.

Ένας άλλος τρόπος αντίδρασης είναι η απόκρυψη παραβάσεων τεχνικών ή διαδικασιών.

Για παράδειγμα πληροφορίες για προβλήματα ελέγχου ποιότητας φιλτράρονται και αποσιωπούνται σε σημείο που όταν φθάνουν στην κορυφή έχουν χάσει την αξία τους.

Μια άλλη κοινή αντίδραση των υφισταμένων είναι να αγανακτούν, να είναι έτοιμοι να επαναστατήσουν κατά του συστήματος που αφαιρεί την ανθρωπιά και απαιτεί. Αυτή η ανοικτή εχθρότητα δεν συζητιέται καθαρά, αλλά ο ανταγωνισμός παίρνει τη μορφή απέχθειας και οργής.

Ο υφιστάμενος κάθε φορά που βρίσκει κάτι στραβό το εκφράζει με το να αντιμιλά, να παραπονείται κ.λ.π.. Όσο πιο έντονη είναι η σύγχυσή του, τόσο πιο πιθανό είναι να κτυπήσει με νόμιμους ή με παράνομους τρόπους. Η πιο ακραία μορφή επανάστασης είναι να φύγει από το σύστημα. Αυτό εξηγεί τη μεγάλη εναλλαγή προσωπικού σε μερικούς οργανισμούς με προσανατο-

λισμό 9,1. Εκτεκταμένες έρευνες έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η σταδιοδρομία του στελέχους 9,1 είναι μάλλον μέτρια από άποψη επιτυχίας. Ωστόσο οι υφιστάμενοι που νομίζουν ότι αγνοούνται, ή που προσβάλλονται από αυθαίρετη μεταχείριση μπορεί να επιδιώξουν άλλους πιο ισχυρούς τρόπους διόρθωσης των προβλημάτων. Έτσι αν έχουν αποτελεσματική ηγεσία, μπορούν συλλογικά να πετύχουν αυτό που δεν μπορούν να πετύχουν ατομικά. Αναγνωρίζοντας την ατομική τους αδυναμία οι εργάτες, οι προϊστάμενοι και οι επιστήμονες (μηχανολόγοι κ.λ.π.) ενώνονται όλοι μαζί για να πιέσουν τους εργοδότες να αναγνωρίσουν τη μαζική τους δύναμη. Είναι πολλοί οι λόγοι που οι υφιστάμενοι ανήκουν σε σωματεία αλλά η οργάνωσή τους σ'αυτά είναι μια αντίσταση στο τρόπο που ο οργανισμός βλέπει και μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του. Αλλά όσο υπάρχει η ηγεσία 9,1 η οργάνωση των εργαζομένων στους διάφορους κλάδους θα συνεχίζεται.

9,9. Στην πάνω δεξιά γωνία του GRID παρατηρούμε μεγάλο ενδιαφέρον για παραγωγή 9 που συνδυάζεται με μεγάλο ενδιαφέρον για ανθρώπους 9. Ο προσανατολισμός 9,9 υποθέτει ότι δεν υπάρχει αντίφαση μεταξύ των αναγκών της παραγωγής και των αναγκών των ανθρώπων.

Η αποτελεσματική ενοποίηση είναι δυνατή με τη συμμετοχή των ανθρώπων και των ιδεών τους στον καθορισμό της στρατηγικής, της εργασίας και της απόδοσης. Ο προσανατολισμός 9,9 στοχεύει στην προώθηση της συμμετοχής που καταλήγει σε αυτοδέσμευση για την ομαδική εργασία.

Η θεωρία διοίκησης 9,9 προϋποθέτει σύνδεση των αναγκών για παραγωγή και των αναγκών των ανθρώπων για πλήρη και ικανοποιητική εμπειρία από την εργασία. Η επιθυμία του ηγέτη είναι να συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού, δεσμευόμενος να προκαλέσει συμμετοχή των άλλων ώστε να γίνει δυνατή η συμβολή τους. Το πνεύμα <<μπορώ να το επιτύχω>> είναι κολλητικό και εμπνέει νοοτροπία <<νίκης>>. Αυτές οι αξίες προωθούν τον ενθουσιασμό, τον αυθορμητισμό, την ειλικρίνεια και τις ανοιχτές σχέσεις. Η συνεισφορά που ενδιαφέρεται να βοηθήσει τους άλλους να φθάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, είναι βασική για τη δημιουργικότητα, την αυ-

τοδέσμευση και τη συνοχή.

Το κίνητρο για επιτεύγματα του στελέχους 9,9 προέρχεται από την ανάπτυξη της ικανότητάς του να συμβάλλει θετικά στους στόχους της εταιρείας με τον ίδιο ενθουσιασμό σα να ήταν δικοί του. Έτσι όσο πιο κοντά φθάσει κανείς στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας τόσο μεγαλύτερο είναι το αίσθημα της προσωπικής ικανοποίησης.

Το στέλεχος 9,9 αποφεύγει να προωθήσει εγωϊστικά συμφέροντα σε βάρος άλλων ή του οργανισμού. Κάτι τέτοιο βέβαια θα προκαλέσει υποψίες και έλλειψη εμπιστοσύνης και τελικά θα ελαττώσει την ειλικρίνεια στις συναλλαγές με τους άλλους. Οι επιφυλακτικές σχέσεις εμποδίζουν την πρόοδο και δημιουργούν τις δυσάρεστες καταστάσεις που εισχωρούν στους οργανισμούς: πολιτική, καταπάτηση των άλλων, απόκρυψη πληροφοριών και άλλους τρόπους αυτοπροώθησης σε βάρος άλλων. Το κίνητρο για να αποφευχθούν τέτοιες ενέργειες μπορεί να χαρακτηριστεί <<αλτρουϊστικός εγωϊσμός>>.

Τα στελέχη του προσανατολισμού 9,9 μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους για να βρουν τις σωστές λύσεις σε προβλήματα, έτσι όμως ανταλλάσσουν τις απόψεις τους χωρίς οξύτητες. Η ειλικρίνειά τους αναγνωρίζεται από τους συνεργάτες τους, οι οποίοι μπορούν να συζητήσουν επιφυλάξεις και αμφιβολίες τους. Έτσι μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαιότητας μπορούν να λύσουν το οποιοδήποτε πρόβλημα που θα παρουσιασθεί αφού εξαλειφθούν οι διαφωνίες και οι αντιθέσεις.

Το στέλεχος 9,9 δεν θα πρέπει να κρύψει τίποτε που μπορεί να έχει σχέση με τη λύση του προβλήματος. Η αυτοαποκάλυψη είναι πλήρης όταν λεχθεί οτιδήποτε πρέπει να λεχθεί σχετικά με τη δουλειά.

Περιλαμβάνει ιδιωτικές και προσωπικές πληροφορίες αλλά μόνο ως εκεί που αφορούν άμεσα την απόδοση του οργανισμού. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει καθαρή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών έτσι η επιλογή των λέξεων μπορεί να επηρεάσει την ερμηνεία του μηνύματος και επομένως την κατανόηση και τα μηνύματα. Τα στελέχη του προσανατολισμού 9,9 προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις όταν αυτές εμφανίζονται. Μια έννοια της αντιμετώπισης είναι λίγο περισσότερο από ανταγωνισμός και λίγο λιγότερο από μάχη. Τα συναισθήματα που συνο-

δεύουν την αντίθεση όπως θυμός, άγχος, αμφιβολία μπορούν να αντιμετωπισθούν. Οι αντίθετες απόψεις εξετάζονται κάτω από το ίδιο πρίσμα, ώστε να ερευνηθούν οι διαφορές και να εξαλειφθούν. Δεν είναι απαραίτητο να υπερισχύσει η μία ή η άλλη άποψη.

Το ανοικτό μυαλό στη συζήτηση εναλλακτικών λύσεων, η πειθαρχία στον έλεγχο των συνεπειών και η ειλικρίνεια είναι σημαντικά στοιχεία στην εξεύρεση σωστών λύσεων.

Επίσης στο προσανατολισμό 9,9 κάθε στέλεχος θα πρέπει να ξέρει τις προσδοκίες των άλλων έτσι ώστε να μπορεί να τις λάβει υπόψη στις καθημερινές σχέσεις.

Στον προσανατολισμό 9,9 η πρωτοβουλία ασκείται με τρόπο ισχυρό υπέρ του οργανισμού.

Η προσωπική ενεργητικότητα συγκεντρώνεται στην άσκηση πρωτοβουλίας με ενθουσιώδη και αυθόρμητο τρόπο που προκαλεί τη συμμετοχή και δέσμευση των άλλων.

Το στέλεχος 9,9 θέτει προτεραιότητες στις πρωτοβουλίες και μετά τις παρακολουθεί προσπαθώντας να εξασφαλίσει την ορθότητα.

Οι ερωτήσεις επίσης είναι αμφίδρομη διαδικασία, έτσι οι υφιστάμενοι είναι ελεύθεροι να ρωτήσουν το προϊστάμενο και εκείνος αυτούς.

Η αναζήτηση τύπου 9,9 μπορεί να έχει ένα μοναδικό χαρακτηριστικό, να διεξαχθεί ομαδικά με αυτούς που έχουν κάτι να συνεισφέρουν και που ασχολούνται να ανακαλύψουν και να ελέγξουν γεγονότα, στοιχεία και ενδείξεις. Αυτή η διαδικασία εμπλουτίζει την ποιότητα της αναζήτησης. Κάθε συμμετέχων έχει την ευκαιρία να δει το πρόβλημα με τα μάτια των άλλων και να εξετάσει τα γεγονότα από διαφορετικές προοπτικές από ότι αν τα σκεπτόταν μόνος του. Η πληρότητα και το βάθος της αναζήτησης είναι στην καρδιά της διοίκησης 9,9. <<Η προεργασία είναι προϋπόθεση για τη συμμετοχή>>.

Ο προσανατολισμός 9,9 περιλαμβάνει την ιδέα αναπληροφόρησης αλλά πηγαίνει πέρα από αυτή, να ενσωματώσει την ευρύτερη έννοια της κριτικής. Η κριτική αναφέρεται στη συνεχή εξέταση και επανεξέταση όχι μόνο των ιδίων των αποφάσεων αλλά και του τρόπου που ελήφθησαν. Η σωστή κριτική επιτρέπει

την εξέταση πραγμάτων που πηγαίνουν καλά και αυτών που πηγαίνουν άσχημα. Ο χρόνος που δαπανάται για την ανάλυση των αιτίων μιάς επιτυχίας συχνά συμβάλλει περισσότερο στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού από ό,τι ο ίδιος ο χρόνος δαπανημένος για την εξέταση των προβλημάτων. Ο σκοπός αυτής της συνεχούς εξέτασης είναι να εξασφαλίσει ότι η διαδικασία είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική σε όλα τα σημεία. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα προκύπτουν από πολλές πηγές. Τα πιο κοινά από αυτά περιλαμβάνουν τη σκέψη και τα αισθήματα των συμμετεχόντων, όπως λανθασμένη λογική, συμφέροντα, κοιμημένα θέματα, ζήλεις, εύνοιες, τύωλωση στις εναλλαγές σχόλια που προκαλούν φόβο, λανθασμένο χρονισμό, αθέλητη αποδοχή στόχων χαμηλής ποιότητας, παράβλεψη συνεισφορών-τα εμπόδια είναι ατελείωτα.

Η αποτελεσματικότητα της κριτικής φαίνεται όταν κυριαρχεί κλίμα ευρύτητας και ειλικρίνειας και την ακολουθούν όλα τα μέλη γιατί αναγνωρίζουν ότι με τη χρήση της θα έχουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, επίσης όταν η κριτική γίνεται σε διάφορα σημεία της διαδρομής από την αρχή μέχρι το τέλος, όχι μόνο στο τέλος του κύκλου της δραστηριότητας. Έτσι με τον τρόπο αυτό τα προβλήματα επισημαίνονται και λύνονται μόλις παρουσιαστούν, όχι στο τέλος όταν μπορεί να είναι πολύ αργά. Η κριτική θα πρέπει να γίνει όσο το δυνατόν συντομότερα μετά το γεγονός που συζητιέται ώστε να μη θολώνει η σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Επίσης θα πρέπει να έχει στόχο να αποκαλύψει συνδέσμους ανάμεσα στην προσωπική συμπεριφορά και τις συνέπειες της ενέργειας.

Ο προσανατολισμός 9,9 εξασφαλίζει ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας αφού δημιουργείται ένα θετικό περιβάλλον, όταν οι συμμετέχοντες έχουν σαφείς στόχους, που προέρχονται από πλήρη γνώση και ισχυρές πεποιθήσεις. Επίσης ο προσανατολισμός 9,9 έχει αντίκτυπο στη δημιουργικότητα αφού ενισχύει την πρωτοβουλία και υποστηρίζει τους υφιστάμενους και βοηθά στην επίλυση των αντιθέσεων. Οι ανώτεροι βλέπουν τα άτομα με προσανατολισμό 9,9 σαν πιο συνεπή και ικανά να προωθήσουν τα συμφέροντα της εταιρείας και ότι αυτά που διοικούν με προσανατολισμό 9,9 προοδεύουν γρηγορότερα μέσα στον οργανισμό:

Ο προσανατολισμός 9,9 στηρίζεται σε βασικές αρχές οι οποίες θα πρέπει να εφαρμοσθούν με διαφορετικές τακτικές ανά-

λογα με τις συνθήκες. Έτσι αν παραβιασθούν οι αρχές της ορθής ηγεσίας κινδυνεύει ο οργανισμός να καταστραφεί.

Οι ανθρώπινες αξίες της ειλικρίνειας και της αντιμετώπισης συγκρούσεων και η διάθεση πειραματισμού δίνουν την δυνατότητα σε μια ομάδα με προσανατολισμό 9,9 να μαθαίνει συνεχώς πως να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της. Επίσης η κριτική μπορεί να γίνει στη αρχή μιά δραστηριότητας, κατά τη διάρκειά της και στο τέλος της.

Τώρα θα εξετάσουμε το σύστημα 9,9 για διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς. Μεγαλύτερες και σημαντικότερες συνεισφορές είναι δυνατές όταν τα στελέχη δεσμεύονται με στόχους οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη του σκοπού του οργανισμού. Ένα πρόγραμμα Διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς συχνά εισάγεται στον οργανισμό από την ανώτατη διοίκηση η οποία δέχεται την εγκυρότητα της προσέγγισης και εγκρίνει την εφαρμογή του. Πρώτα τα στελέχη διδάσκονται μιά σειρά από διαδικασίες που ξεκινούν με συζήτηση των στόχων με έναν υφιστάμενο. Μετά οι στόχοι καταγράφονται και στέλνονται στο κεντρικό γραφείο που τους συγκεντρώνει και τους συνοψίζει.

Ένας στόχος έχει πολλές ιδιότητες που ερεθίζουν τους ανθρώπους να δεσμεύσουν τις προσπάθειές τους για να το πετύχουν. Μόνο όταν οι ιδιότητες αυτές παρακινούν τη συμμετοχή αυτών που πρέπει να τους πετύχουν είναι πιθανό να υπάρχουν ουσιαστικά αποτελέσματα από τέτοιο πρόγραμμα.

Για την πραγματοποίηση ενός προγράμματος Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους θα πρέπει να υπάρξουν ορισμένες βασικές προϋποθέσεις. Έτσι ένα πρόγραμμα Δ.Α.Σ. θα πρέπει να έχει την υποστήριξη και την κατανόηση της ανώτατης ηγεσίας. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δέχονται σχόλια, κριτική και εισηγήσεις από τους συνεργάτες και υφιστάμενους τους. Επίσης θα πρέπει να διευκρινισθούν τα βασικά αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει κάθε εργαζόμενος σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης, όπως και θα πρέπει να υπάρξει συμφωνία για προγράμματα βελτιώσεως εργασίας.

Άλλες προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση ενός προγράμματος Δ.Α.Σ. είναι ότι θα πρέπει να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες οι οποίες θα επιτρέπουν την πραγματοποίηση των βασικών αποτελεσμάτων καθώς και του προγράμματος βελτιώσεως.

θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση της αποδόσεως, σ' αυτή την αξιολόγηση βοηθά ο αυτοέλεγχος, η αυτοκατεύθυνση και η επαπληροφόρηση, καθώς και η αξιολόγηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων έτσι ώστε να μπορούν να εντοπισθούν άτομα με δυνατότητα βελτιώσεως.

Μία άλλη σοβαρή προϋπόθεση για την υλοποίηση ενός προγράμματος Δ.Α.Σ. είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσεως. Με τα προγράμματα εκπαίδευσεως δίνεται σαφής εικόνα της Δ.Α.Σ. και επεξηγήσεις για τους λόγους, τις επιδιώξεις, τα πιθανά προβλήματα που συνδέονται με τη χρήση της Δ.Α.Σ. στην επιχείρηση. Άλλη μία επίσης σοβαρή προϋπόθεση είναι η ενίσχυση κινήτρων υποκινήσεως των εργαζομένων με αποτελεσματικά προγράμματα επιλογής, προαγωγών, μισθοδοσίας, διαδοχής. Η εφαρμογή της Δ.Α.Σ. επιφέρει πολλά οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στα διοικητικά στελέχη αφού τους προσφέρει μεγαλύτερη ευκαιρία για προσωπική συμβολή, βελτιωμένες διαπροσωπικές σχέσεις λόγω της συμμετοχής των διοικητικών στελεχών σε ομάδες εργασίας, καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών, προσφέρονται περισσότερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη καθώς επίσης γίνεται αναγνώριση των επιτευγμάτων χάρη στα πιο σαφή πρότυπα αποδόσεως και στους πιο αυστηρούς διοικητικούς ελέγχους. Τα διοικητικά στελέχη ανταμοίβονται πιο δίκαια και καταρτίζονται τα προγράμματα προαγωγών.

Η Δ.Α.Σ. βασίζεται στη συμμετοχή αυτών που τους επιτηρούν και τους εφαρμόζουν. Τα οφέλη από τη συμμετοχή περιλαμβάνουν τα εξής: βελτιωμένη αυτοκατεύθυνση, αφού το να μπορεί κανείς να σκεφθεί προσεκτικά και ολοκληρωμένα τους στόχους για την εφαρμογή των οποίων είναι υπεύθυνος, δημιουργεί βάση για προσωπική κατανόηση και διαίσθηση. Ερεθίζεται το ενδιαφέρον για συμμετοχή στα πραγματικά θέματα και προκαλείται αυτοδέσμευση για επιτυχία το να μπορεί κανείς να σκεφθεί σε βάθος τους στόχους. Ένας προϊστάμενος 9,9 δίνει αξία στη συμμετοχή των υφισταμένων, είναι ευαίσθητος στις επιφυλάξεις και τις αμφιβολίες τους, τους αντιμετωπίζει με διαίσθηση και είναι πιθανό να κερδίσει τη δέσμευσή τους για την επιτυχία των στόχων. Επίσης γίνεται δυνατό να φθάσει το κίνητρο

για επιτεύγματα σε υψηλό επίπεδο αφού υπάρχει ανοικτή συμμετοχή η οποία αναγνωρίζει ότι και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος έχουν αλληλοεξαρτώμενο ρόλο στο να κάνουν πράγματα που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί ένας στόχος. Έτσι όταν κυριαρχούν αυτές οι συνθήκες τότε η Δ.Α.Σ. είναι δυνατό να συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία της επιχειρήσεως λειτουργικά και μέσω της πραγματικής εξελίξεως των ανθρώπων της.

Για να επιτύχει ένα πρόγραμμα Δ.Α.Σ. σε συνδυασμό με το προσανατολισμό 9,9 αν και όπως υποστηρίζεται δεν υπάρχει ένας και μοναδικός <<σωστός>> τρόπος, θα πρέπει για να καθορισθεί το καλύτερο σημείο εκκινήσεως να γίνει μια προσεκτική μελέτη της επιχείρησης, επίσης θα πρέπει να γίνει επισήμανση των στόχων και όχι χειρισμός των τρεχόντων προβλημάτων, έτσι οι αρμόδιοι θα πρέπει να σκεφθούν την καλύτερη δυνατή έκβαση σε αντίθεση, με το τι εκείνη τη στιγμή μπορεί να φαίνεται πρακτικό και ρεαλιστικό. Θα πρέπει να εκπαιδευθούν ένας ή περισσότεροι σύμβουλοι ώστε ένα πρόγραμμα Δ.Α.Σ. να μπορεί να εφαρμοσθεί. Επίσης θα πρέπει σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης να ενημερωθούν τα στελέχη λεπτομερώς από τα ανώτερα μέχρι τα κατώτερα επίπεδα. Ένα πρόγραμμα ΔΑΣ δεν θα πρέπει να εφαρμοστεί βεβιασμένα αλλά σε διάρκεια περφόρου ενός έτους να ολοκληρωθεί ο πρώτος κύκλος εργασίας σ'ένα τμήμα και ένα ή δύο χρόνια να παρακολουθείται το πρόγραμμα από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη ώστε να μπορεί να γίνει <<τρόπος ζωής>>.

Τέλος η Δ.Α.Σ. όταν συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις είναι ωφέλιμη όχι μόνο για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχειρήσεως αλλά και για την ολοκλήρωση της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσα σε μια οικονομική μονάδα.

Υπάρχουν και άλλα στυλ ηγεσίας με το σύστημα GRID όπως είναι το στυλ ηγεσίας 1,9 του οποίου η θέση του σχηματικά στο GRID είναι στην πάνω αριστερή γωνία, εδώ ένα ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή (1), συνδυάζεται με μέγιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (9). Ένα άλλο στυλ ηγεσίας είναι το 1,1 που βρίσκεται στην κάτω αριστερή γωνία που ένα ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή (1) συνδυάζεται με ένα

ελάχιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Στο κέντρο του διοικητικού GRID απεικονίζεται ο προσανατολισμός 5,5 όπου ένα μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή (5) συνδυάζεται με ένα μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (5). Αυτή είναι η θεωρία του <<μέσου δρόμου>>, οι υποθέσεις του αποκαλύπτονται στον συμβιβασμό με την υπάρχουσα κατάσταση. Έτσι ένα στέλεχος με προσανατολισμό 5,5 είναι απίθανο να επιζητήσει την καλύτερη θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά θα βρεί μια ισορροπία ανάμεσα στα δύο. Επίσης υπάρχουν τρία πρόσθετα στυλ GRID, το ένα είναι ο πατερναλισμός/ματερναλισμός, το άλλο ο οππορτουνισμός και το τρίτο τα προσωπεία. Όλα είναι τρόποι συνδυασμού δύο ή περισσότερων στυλ GRID σε ένα.

Το GRID είναι βασική προσέγγιση στην ανανέωση του οργανισμού. Οι στρατηγικές αλλαγής βασίζονται στο να μάθουν τα άτομα να σκέφτονται πιο συστηματικά για το πως να συμπεριφέρονται αποτελεσματικά και μετά να αποκτήσουν εμπειρία σωστών ενεργειών που θα βοηθήσουν την ατομική αποτελεσματικότητα. Έτσι η προσέγγιση GRID για την ανάπτυξη του οργανισμού βασίζεται στο να βοηθήσει όλα τα στελέχη του οργανισμού να μάθουν τις θεωρίες πρώτα προσωπικά για να ξεκαθαρίσει ο καθένας τους τρόπους με τους οποίους προσπαθεί να πετύχει παραγωγή με τους ανθρώπους και μέσω των ανθρώπων και να τους βοηθήσει να αποκτήσουν τις ικανότητες που χρειάζονται για να εφαρμόσουν υγιείς αρχές συμπεριφοράς στη λύση μεγάλων προβλημάτων του οργανισμού.

Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ενδεχομενική θεωρία ηγεσίας, ή <<συντελεστικό πρότυπο>> έγινε αφορμή να γραφούν περισσότερα από 400 άρθρα και μελέτες.

Κατωτέρω παρατίθεται σύντομη περιγραφή της θεωρίας αυτής:

-Περιγραφή της ενδεχομενικής θεωρίας.

Η ενδεχομενική θεωρία της ηγεσίας υποστηρίζει, ότι η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών ή μίας ομάδας εξαρτάται από:

1. Την βασική κατεύθυνση του διοικητικού στελέχους, ειδικότερα, εάν το στέλεχος πρωταρχικά έχει κατεύθυνση να αναζητά την εκπλήρωση της εργασίας ή να αναζητά ικανοποίηση διαπροσωπικών σχέσεων:

2. Τον εργασιακό έλεγχο (ή έλεγχο καταστάσεως) του στελέχους, δηλαδή την εμπιστοσύνη του, ότι η εργασία (ή το έργο) θα εκπληρωθεί.

3. Την αλληλεπίδραση μεταξύ της βασικής κατευθύνσεως του διοικητικού στελέχους και του εργασιακού ελέγχου που έχει. Τα διοικητικά στελέχη, τα προσανατολισμένα προς το έργο (χαμηλό ΕΕΣ) έχουν τάση να αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις στις οποίες έχουν υψηλό επίπεδο ελέγχου όπως επίσης και σε εκείνες στις οποίες ο έλεγχός τους είναι χαμηλός. Τα διοικητικά στελέχη που είναι προσανατολισμένα προς τις σχέσεις (υψηλό ΕΕΣ) αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις μέσου επιπέδου ελέγχου.

Η υπόθεση δοκιμάζεται συνήθως με την ανάθεση καθηκόντων σε ομάδες μίας ειδικής μελέτης ενός από τα οκτώ <<οκτάνια>> ή οκτημόρια εργασιακού ελέγχου:

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι με τον όρο <<οκτάνια>> εννοείται κάθε ένα από τα οκτώ ίσα τμήματα της κλίμακας του εργασιακού ελέγχου.

Αντιστοίχως, εργασιακός έλεγχος είναι η συνισταμένη των επί μέρους αθροισμάτων των Σχέσεων Προϊσταμένου-Υφισταμένων, Δομής Έργου (μείον την εκπαίδευση και την πείρα) και δυνάμεως θέσεως, που εξάγονται από τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια. (Όπως το συνημμένο υπόδειγμα).

Στο κατωτέρω σχήμα καταγράφεται η επεξήγηση των <<οκτα-

νίων>>σε συνδυασμό με τον εργασιακό έλεγχο και τις Σχέσεις Προϊσταμένου-Υφισταμένων (ΣΠ-Υ), Δομής Έργου (Δ.Ε.) και Δυνάμεως θέσεως (Δ.Θ.).

Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΣΠ-Υ	ΚΑΛΕΣ				ΚΑΚΕΣ			
ΔΕ	ΚΑΛΗ		ΚΑΚΗ		ΚΑΛΗ		ΚΑΚΗ	
ΔΘ	ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ

Οκτάνια 1 2 3 4 5 6 7 8

ΥΨΗΛΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

ΜΕΣΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

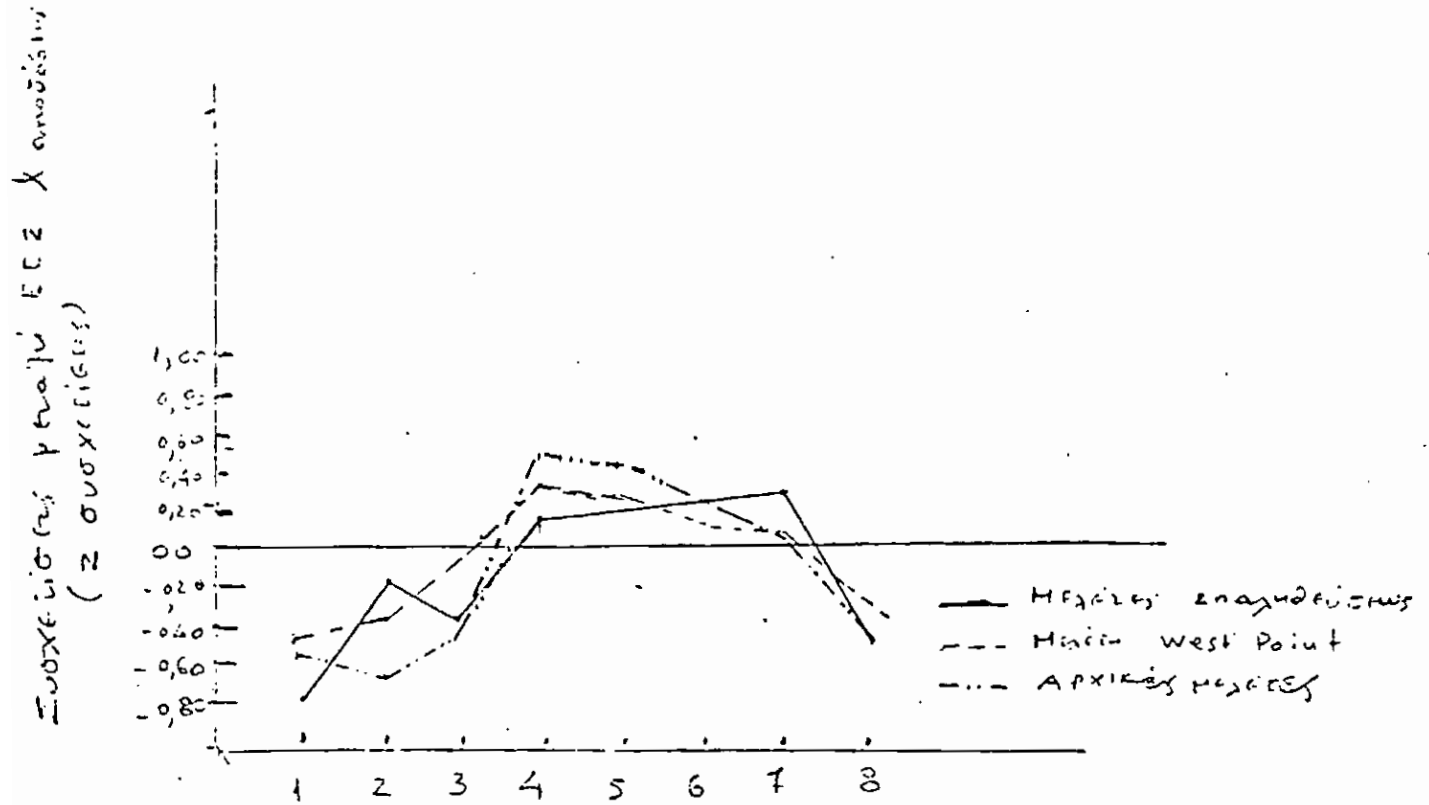
ΧΑΜΗΛΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Σχήμα 1:Κλίμακα εργασιακού ελέγχου που προσδιορίζεται από καλές ή κακές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, καλή ή κακή δομή έργου και μεγάλη ή μικρή δύναμη θέσεως.

Τα οκτάνια λοιπόν κατατάσσουν τις ομάδες σε εκείνες με καλές ή κακές Σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου (ΣΠ-Υ), καλή ή κακή δομή έργου (Δ.Ε.), μεγάλη ή μικρή Δύναμη θέσεως (Δ.Θ.).

Αντιστοίχως, οι ομάδες (οκτάνια)είναι δυνατόν να καταταγούν σε υψηλά, μεσαία και χαμηλά επίπεδα ή ζώνες εργασιακού ελέγχου. Μετά από αυτά η βαθμολογία Ε.Ε.Σ. του Διοικητικού στελέχους συσχετίζεται με την απόδοση της ομάδας, μέσα σε ένα ειδικό οκτάνιο ή επίπεδο εργασιακού ελέγχου.

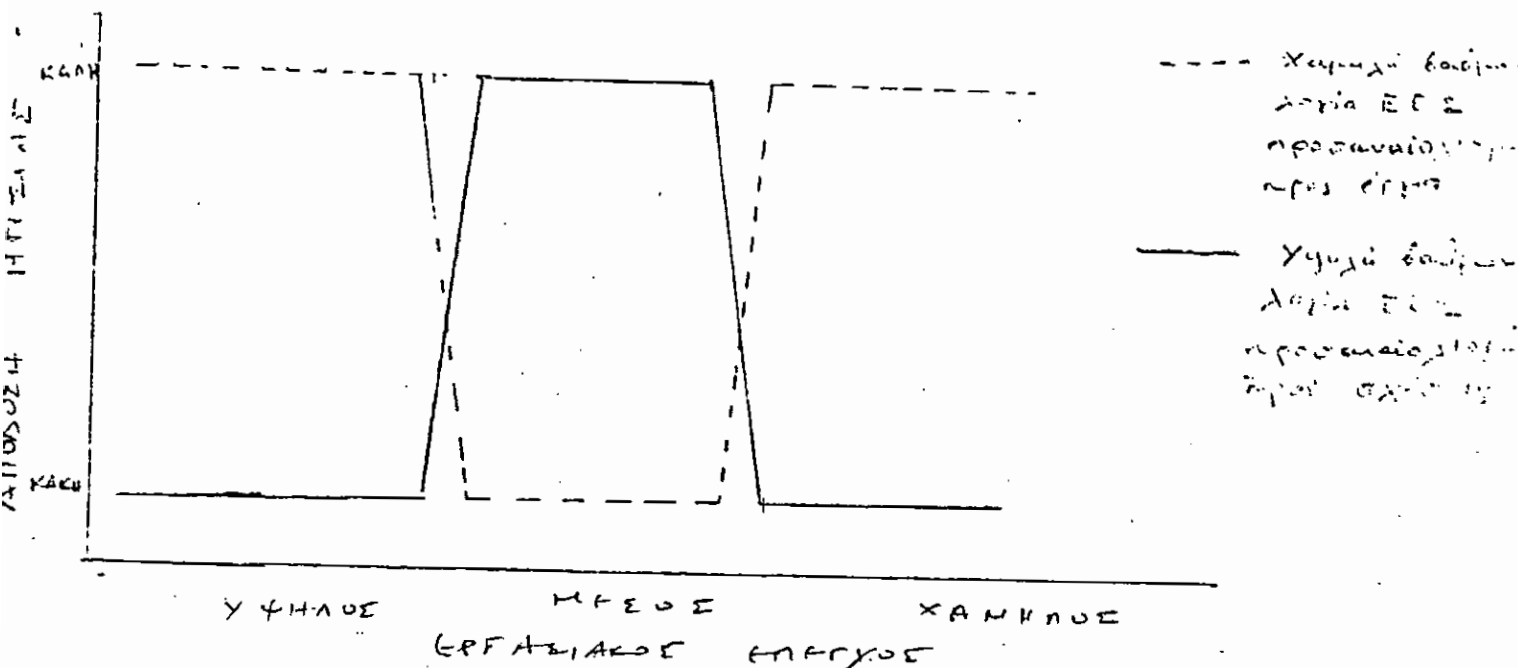
Η ανάλυση αυτή οδήγησε σε ένα πρότυπο τοξοειδών συσχετίσεων. Αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ βαθμολογίας Ε.Ε.Σ. των Διοικητικών Στελεχών και αποδόσεως της ομάδας τους παρουσιάζονται σε υψηλά και χαμηλά επίπεδα εργασιακού ελέγχου. Θετικές συσχετίσεις παρουσιάζονται σε μεσαία επίπεδα εργασιακού ελέγχου. Στο κατωτέρω σχήμα παρουσιάζονται οι συσχετίσεις που ελήφθησαν στις 13 αρχικές μελέτες (-.-) και στις επακολουθήσασες μελέτες επαληθεύσεως (FIEDLER, 1978α).



Σχήμα 2: Μέσες συσχετίσεις μεταξύ βαθμολογίας ΕΕΣ των διοικητικών στελεχών και αποδόσεώς τους από τις αρχικές μελέτες τις μελέτες επαληθεύσεώς τους και την μελέτη στην Στρατιωτική Ακαδημία WEST POINT (1972).

Ο κάθετος άξονας του ανωτέρω σχήματος δείχνει το μέγεθος των συντελεστών συσχετίσεως. Ο οριζόντιος άξονας του σχήματος αυτού περιγράφει τα επίπεδα εργασιακού ελέγχου των διοικητικών στελεχών. Η εν λόγω γραφική παράσταση δείχνει, ότι τα προσανατολισμένα προς το έργο διοικητικά στελέχη έχουν τάση να αποδίδουν καλύτερα σε κατατάσεις όπου έχουν υψηλό έλεγχο (οκτάνια 1-3) και σε εκείνες που έχουν σχετικώς χαμηλό έλεγχο (οκτάνιο 8) τα προσανατολισμένα προς τις σχέσεις διοικητικά στελέχη (υψηλό ΕΕΣ) έχουν τάση να αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις μέσου ελέγχου (οκτάνια 4-6).

ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗ ΤΗΣ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ



Σχήμα 3: Γραφική αναπαράσταση της ενδεχομενικής θεωρίας, παρουσιάζουσα την αλληλεπίδραση της υποκινητικής δομής (προσανατολισμού) του διοικητικού στελέχους που μετρείται με την κλίμακα του ελάχιστα επιθυμητού συνεργάτου (ΕΕΣ) και το επίπεδο εργασιακού ελέγχου και την απόδοση της ηγεσίας πηγή F.E. FIEDLER.

Ένας άλλος τρόπος για την παρουσίαση της σχέσεως της ενδεχομενικής θεωρίας εμφανίζεται στο προηγούμενο σχήμα 3.

Το σχέδιο αυτό παρουσιάζει την απόδοση του διοικητικού στελέχους ή της ομάδας στον κάθετο άξονα και στον οριζόντιο άξονα τον υψηλό, μέσο και χαμηλό εργασιακό έλεγχο. Η απόδοση του διοικητικού στελέχους με υψηλό ΕΕΣ παρουσιάζεται με συνεχή γραμμή ενώ εκείνη του διοικητικού στελέχους με χαμηλό ΕΕΣ με διακεκομμένη γραμμή. Το σχήμα αυτό υπογραμμίζει διάφορα σημαντικά στοιχεία. Κατά πρώτο τα περισσότερα άτομα είναι αποτελεσματικά σε ορισμένες καταστάσεις και μη αποτελεσματικά σε άλλες. Διό τούτο δεν μπορούμε πράγματι να μιλούμε για «καλό διοικητικό στέλεχος» ή για «κακό διοικητικό στέλεχος». Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται

από την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους όπως επίσης και από τον εργασιακό έλεγχο. Ενώ η άποψη αυτή δεν ήταν παραδεικτική από πολλούς ερευνητές της ηγεσίας και θεωρητικούς της οργανώσεως και διοικήσεως, όταν παρουσιάσθηκε η ενδεχομενική θεωρία το 1964, τώρα είναι γενικά αποδεκτό. Το σχήμα περαιτέρω σημαίνει ότι η απόδοση του διοικητικού στελέχους είναι πιθανό να βελτιωθεί, όταν το άτομο αυτό μετακινηθεί σε άλλη κατάσταση η οποία είναι σύμφωνη με την βαθμολογία ΕΕΣ του στελέχους αυτού. Η απόδοση θα μειωθεί, αν το στέλεχος μετακινηθεί σε μία περιοχή εργασιακού ελέγχου η οποία δεν συμβαδίζει με την βαθμολογία ΕΕΣ του εν λόγω στελέχους. Μία μεταβολή στον εργασιακό έλεγχο πιθανόν να προκαλέσει μεταβολή στην απόδοση της ηγεσίας.

Αυξήσεις στον εργασιακό έλεγχο πιθανό να προκληθούν από διάφορους λόγους εκτός από μεταβολές στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένων.

Θεωρίες σχετικά με την ηγεσία και τη διοίκηση FREDERIK TAYLOR.

Η εργασία του TAYLOR <<Αρχές Επιστημονικής Οργανώσεως και Διοικήσεως>> δημοσιεύθηκε το 1911, και όπως αναφέρουμε και στις ανθρώπινες σχέσεις, αποτέλεσε το εισαγωγικό έναυσμα του επιστημονικού αυτού κλάδου. Οι θεμελιώδεις αρχές της θεωρίας της Διοικήσεως, κατά τον TAYLOR μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

1. Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την επιστήμη (οργανωμένη γνώση).
2. Επίτευξη αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για ασυμφωνία.
3. Εργασία για μέγιστη απόδοση, αντί για περιορισμένη απόδοση.
4. Επίτευξη συνεργασίας των ανθρώπινων πλασμάτων, αντί για χάωδη ατομικισμό.
5. Ανάπτυξη όλων των εργαζομένων στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση για την προσωπική τους μεγαλύτερη ευημερία και τη μεγαλύτερη ευημερία της εταιρείας τους.

Παρατηρούμε ότι αυτά τα βασικά διδάγματα του TAYLOR δεν απέχουν πολύ από τα θεμελιώδη πιστεύω του σύγχρονου διοικητικού στελέχους. Ορισμένες από τις τεχνικές που ανέπτυξαν ο TAYLOR και οι συνεργάτες του για να βάλουν σε εφαρμογή τη φιλοσοφία και τις αρχές του είχαν κάποιες μηχανιστικές απόψεις.

Η μελέτη των κινήσεων και του χρόνου (ή κίνησιοχρονομετρία) θεμελιώθηκε από τον TAYLOR και τελειοποιήθηκε από τις έρευνες και τις εργασίες των FRANK και LILIAN GILBRETH

Η μελέτη κινήσεων και χρόνου συμπληρώνει το έργο της μελέτης μεθόδων, και οι δύο μαζί διαμορφώνουν όλη τη μεθοδολογία της μελέτης εργασίας, βάσει στην οποία πραγματοποιείται η απλοποίηση και η προτυποποίηση της εργασίας. Με τη μελέτη κινήσεων και χρόνου επιδιώκεται η αποσυνθετική ανάλυση, η αναγνωριστική μέτρηση και η επιστημονική παρατήρηση τόσο των επαναλαμβανόμενων κινήσεων όσο και του χρόνου που αναλώνει κάποια σωματική εργασία που εκτελείται μακροχρονίως και που την εκτελούν άνθρωποι ή κάποια μηχανική εργασία που πραγματοποιείται από κάποιο μηχάνημα ή από ομοιογενή τους ομάδα, μέσα σε συγκεκριμένο περιβάλλον.

Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής πραγματοποιείται και προγραμματίζεται, τις περισσότερες φορές, όταν κάποια συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1.Υπάρχουν πολύπλοκες ενέργειες και κινήσεις, ανθρώπων και μηχανημάτων, που επαναλαμβάνονται, αλληλοεξαρτημένες, για πολύ χρόνο ομοιόμορφα και συστηματικά και όχι από καιρό σε καιρό. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται ιδιαιτέρως, όταν οι προαναφερθείσες κινήσεις εκτελούνται σε θέσεις εργασίας ή βαθμίδες ιεραρχίας του ίδιου επίπεδου εργαζομένων και από μηχανήματα της ίδιας δραστηριότητας και ικανότητας.

2.Οι ενέργειες αυτές να δείχνουν ότι υπάρχουν εσωτερικές αντιοικονομίες (σπατάλες) που πρέπει να εξαφανιστούν το ταχύτερο δυνατό.

3.Να είναι απαλλαγμένες από αξιόλογη πνευματική προσπάθεια, από σύνθετες και πολύπλοκες δραστηριότητες ως και από συχνές εναλλαγές σε χώρο και χρόνο κ.λ.π..

Το πρώτο στάδιο εφαρμογής της μεθόδου αυτής είπαμε ότι είναι η αποσυνθετική ανάλυση της εργασίας. Σ' αυτό το στά-

διο επιδιώκεται συστηματικά η υποδιαίρεση συγκεκριμένης εργασίας σε κύκλους, βαθμίδες, στοιχεία και κινήσεις.

Η κίνηση εργασίας είναι η πιο απλή φυσική μονάδα μέτρησης των συστατικών των ενεργειών της εργασίας.

Η μονάδα αυτή είναι πρακτικά αδιαίρετη και ομοιόμορφη. Η εν λόγω μονάδα μπορεί να μετρηθεί αυτοτελώς και μπορεί ο χειριστής να την παρατηρήσει, διότι έχει συγκεκριμένα σημεία αλλαγής της δηλαδή πότε αρχίζει και πότε τελειώνει.

Στο δεύτερο στάδιο της μεθόδου που είναι η αναγνωριστική μέτρηση της εργασίας διευκολύνεται ή υποβοηθείται η εφαρμογή της μελέτης κινήσεων και χρόνου.

Κατά το στάδιο αυτό υπολογίζονται ή διαπιστώνονται, προσδιορίζονται και καταγράφονται αφ'ενός μεν ο τρόπος εκτέλεσης κάθε διαφορετικής κινήσεως, από πλευράς εκτάσεως, ανάλωσής δυνάμεως και ποιοτικής τελειότητας της εργασίας, αφ'ετέρου δε η ποσότητα του αναλισκομένου χρόνου κατά την εκτέλεση κάθε κινήσεως, από πλευράς ταχύτητας ή χρονικής διάρκειας εκτελέσεώς της, με ακριβή διαδοχική σειρά.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται σήμερα για την μέτρηση της εργασίας είναι πολλά. Τα πιο γνωστά απ'αυτά είναι το χρονόμετρο, ο κυκλογράφος, η κινηματογραφική μηχανή, το μαγνητόφωνο, η επιστημονική παρατήρηση:

HENRY FORD

Ο HENRY FORD γεννήθηκε (1863-1947) στην Αμερική ήταν άνθρωπος της πράξης, το επιστημονικό του πνεύμα βοήθησε στην προώθηση της επιστήμης της οργανώσεως και διοικήσεως. Υπήρξε ο πρώτος επαγγελματίας οργανωτής στο κόσμο. Διαμόρφωσε δικό του οργανωτικό σύστημα και εφαρμόστηκε στην βιομηχανία παραγωγής αυτοκινήτων το (1904) στο DETROIT των ΗΠΑ.

Σύμφωνα με το σύστημα <<συνεχούς ροής>> στην εργασία ή <<αλυσίδα παραγωγής>> ένα αντικείμενο καθώς κατασκευάζεται περνά, χωρίς διακοπή, από διάφορα στάδια διαμορφώσεως, με την βοήθεια καταλλήλων μεταφορέων, επάνω στους οποίους διεξάγεται η εργασία. Οι μεταφορείς είναι διαφόρων μορφών, μέσα στους οποίους τοποθετείται το αντικείμενο και μεταφέρεται από θέση σε θέση εργασίας.

Ο εργάτης είναι συνεργάτης υποστήριζε ο FORD και για αυτό πρέπει να αμοίβεται καλά και να μην εργάζεται υπερβολικά. Έτσι από τότε εφαρμόστηκε η εβδομάδα των 5 ημερών.

Ο FORD είχε ορισμένες βασικές αρχές οι οποίες ήταν:

- 1) Πρέπει να κάνουμε οικονομία χρόνου χώρου και υλικών.
- 2) Να βρεθεί το κατάλληλο πρόσωπο για κάθε εργασία.
- 3) Διδασκαλία της αποτελεσματικής μεθόδου στο προσωπικό.
- 4) Πρέπει να εφαρμοστεί ο προγραμματισμός στην εργασία.
- 5) Απλοποίηση, ειδίευση, τυποποίηση για να επιτευχθεί πληθοπαγωγή.

Την ίδια χρονική περίοδο (1900-1920) έχουν παρουσιάσει εργασίες και έχουν συμβάλει στην θεμελίωση της επιστήμης της Οργανώσεως και Διοικήσεως και οι ακόλουθοι:

Ο HENRY GANTT κατά την περίοδο (1901-1908) δημοσίευσε εργασίες του σχετικά με την προμηθευτικότητα, την παραγωγικότητα, τους στόχους, τα προγράμματα εκπαίδευσής του προσωπικού κ.ά..

Στην ιστορία της επιστήμης έμεινε ο GANTT για τις δύο σημαντικές προσφορές του. Η πρώτη ήταν ο σύστημα αμοιβής με δώρο και η δεύτερη το διάγραμμα, που φέρει και τ'όνομά του το οποίο εφαρμόστηκε στην παρακολούθηση των έργων.

Ο GANTT είναι ίσως περισσότερο γνωστός από την ανάπτυξη γραφικών μεθόδων για την απεικόνιση των σχεδίων και για να γίνει δυνατός ένας καλύτερος διοικητικός έλεγχος. Έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου καθώς και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας. Το περίφημο διάγραμμα GANTT, χρησιμοποιείται πλατιά σήμερα, και υπήρξε ο πρόδρομος σύγχρονων τεχνικών όπως η PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE = Τεχνική αξιολόγησης και Αναθεώρησης Προγράμματος), και ακόμη θεωρείται από ορισμένους κοινωνιολόγους ιστορικούς η σημαντικότερη κοινωνική εφεύρεση του 20ου αιώνα.

HARRINGTON EMERSON (1835-1931). Ήταν σύμβουλος Οργανώσεως. Είναι από τους πρώτους που συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα. Διετύπωσε 12 βασικές αρχές. Η εργασία του είναι συστηματική. Το 1911 δημοσίευσε εργασίες σχετικά με την επιτελική ιδέα, την σύνδεση επιτελικού και διοι-

κητικού γραμμικού προτύπου.

MAX WEBER - θεωρία της Γραφειοκρατίας

Ο MAX WEBER (1864-1920) θεωρείται ως ο θεμελιωτής της <<προτύπου γραφειοκρατίας>> που συνδέεται πάρα πολύ με την κλασική Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Διαφέρει από όλους τους άλλους γιατί είναι θεωρητικός και ο μόνος που δεν αντιμετώπισε τα προβλήματά της στη πράξη. Ο ρόλος των ιδεών του στην διαμόρφωση των μεγάλων ιστορικών γεγονότων είναι σπουδαίος. Όμως το έργο του WEBER παρά τις αδυναμίες και τις ελλείψεις του θεωρείται ότι αποτελεί μία από τις πλέον θεμελιώδεις εισφορές στην ανάπτυξη των θεωρητικών Κοινωνικών Επιστημών της εποχής μας.

Η μεγαλύτερη συμβολή του MAX WEBER στην μελέτη της Δημόσιας Διοικήσεως εκφράζεται από τις απόψεις τις οποίες διατύπωσε για τα είδη της εξουσίας, της μονοκρατικής μορφής διοικήσεως, των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της γραφειοκρατίας, και των συλλογικών οργάνων.

Το σημαντικότερό του έργο είναι η θεωρία της Κοινωνικής και Οικονομικής Οργανώσεως. Αναλύει την οργάνωση με νομικιστικό τρόπο. Βασικό πρόβλημα στην οργάνωση είναι η αναγνώριση της εξουσίας. Ανάλυσε την εξουσία σε τρεις θεμελιώδεις τύπους: α) Ο τύπος της <<ένομης>> εξουσίας, β) Ο τύπος της <<παραδοσιακής>> εξουσίας, γ) ο τύπος της <<χαρισματικής>> εξουσίας.

Το κύρος κάθε τύπου εξουσίας στηρίζεται επί διαφορετικών βάσεων.

1) Ο τύπος της <<ένομης>> εξουσίας που στηρίζεται στην πίστη, την νομιμότητα των υποχρεωτικών κανόνων, και στο δικαίωμα εκείνων, οι οποίοι ήλθαν στην εξουσία, με βάση τους κανόνες αυτούς να εκδίδουν διαταγές.

2) Ο τύπος της <<παραδοσιακής>> εξουσίας στηρίζεται σε μια καθιερωμένη πίστη που στηρίζεται σε παραδόσεις πολλών ετών, καθώς και την νομιμότητα της θέσεως εκείνων οι οποίοι ασκούν την εξουσία.

3) Ο τύπος της <<χαρισματικής>> εξουσίας που στηρίζεται στην αφοσίωση και ιδιαίτερα στην ιερότητα, στον ηρωισμό,

στον υποδειγματικό χαρακτήρα ενός προσώπου, και στους υποχρεωτικούς κανόνες που του έχουν δοθεί ή αποκαλυφθεί.

Για όλους τους τύπους εξουσίας γράφει ο MAX WEBER η ύπαρξη και η συνεχής λειτουργία μιάς διοικητικής υπαλληλίας είναι ζωτική.

Η καθαρή γραφειοκρατική μορφή διοικητικής οργάνωσης, η μονοκρατική ή μονομελής που είναι μια ποικιλία γραφειοκρατίας, είναι από καθαρή τεχνική άποψη ικανή να επιτυγχάνει τον ανώτατο βαθμό αποδοτικής δραστηριότητας. Από τυπική άποψη είναι το περισσότερο γνωστό λογικό μέσο ασκήσεως επιτακτικού ελέγχου στους ανθρώπους. Αυτή η μορφή είναι ανώτερη από κάθε άλλη μορφή οργάνωσης από άποψη ακρίβειας, σταθερότητας, πειθαρχίας και αξιοπιστίας.

Η ανάπτυξη της σύγχρονης μορφής οργάνωσης αυτοδιοικουμένων ομάδων σε όλα τα πεδία, δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ανάπτυξη και η συνεχής εξάπλωση της γραφειοκρατικής αυτής διοικήσεως. Η ανάπτυξη της γραφειοκρατίας είναι το περισσότερο κρίσιμο φαινόμενο των σύγχρονων κρατών στο Δυτικό Κόσμο.

Ο MAX WEBER προσπάθησε να δώσει λύση, σε διάφορα θέματα με τις εργασίες του, οι οποίες θεωρητικά είναι λογικές και σωστές. Υιοθέτησε με σεβασμό τις απόψεις του TAYLOR όσο αφορά τις ιδιότητες των εργατών, την διαίρεση και τα κίνητρα της εργασίας. Τέλος πρέπει να προσθέσουμε, ότι ο WEBER υποστήριζε, ότι τα υλικά αγαθά έχουν αποκτήσει μία αυξημένη και τελικά αδυσώπητη επιρροή στη ζωή των ανθρώπων. Πίστευε, ότι η γραφειοκρατική οργάνωση ήταν από τη φύση της η πιο αποτελεσματική μορφή οργάνωσης.

Θεωρία Συστημάτων (Συστημική Θεωρία).

Η εμφάνιση των θεωριών των συστημάτων είναι αποτέλεσμα των προβληματισμών των ερευνητών, είτε ομαδικά είτε ατομικά, κυρίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, επειδή δεν εύρισκαν ικανοποιητικές λύσεις στην αντιμετώπιση προβλημάτων της διοικήσεως επιχειρήσεων από τις θεωρίες που είχαν αναπτυχθεί μέχρι τότε (κλασικές και νεοκλασικές).

Κανένα βιβλίο διοικητικής και κανένα διοικητικό στέλεχος, δεν μπορεί να παραβλέψει τη συστηματική θεώρηση. Τα αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν πάντοτε υπόψη έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιδράσεων ή μεταβλητών πριν μπορέσουν να αναλάβουν την εργασία τους. Η εταιρεία, το τμήμα, ή ο τομέας του διοικητικού στελέχους αντιπροσωπεύει ένα σύστημα. Ένα τμήμα λειτουργεί μέσα στο σύστημα μίας εταιρείας. Και αυτό και η εταιρεία λειτουργούν μέσα σ'ένα σύνθετο σύστημα αντεπιδρώντων στοιχείων που επηρεάζουν την απόδοσή τους.

Ο πρώτος που είδε τη διοίκηση μέσα στη συνάφεια των συστημάτων ήταν ο πρόεδρος της NEW JERSEY BELL TELEPHONE COMPANY, CHESTER I. BARNARD.

Σύμφωνα με τον καθιερωμένο ορισμό σύστημα είναι ένα άθροισμα ή συγκέντρωση πραγμάτων που συνδέονται ή αλληλοεξαρτιώνται δυναμικά για να σχηματίσουν μία σύνθετη ενότητα, ένα σύνολο που αποτελείται από μέρη σε τακτική διευσθέτηση σύμφωνα με κάποιο σχήμα ή σχέδιο. Το σύνολο αυτό είναι σε θέση να λειτουργήσει, να δράσει, ή να κινηθεί σε συμφωνία και πολλές φορές υπακούοντας σε κάποια μορφή ελέγχου.

Σύμφωνα με την Γενική Θεωρία Συστημάτων οι βασικές ιδέες των συστημάτων μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

1) Το όλο δεν είναι μόνο ένα άθροισμα των μερών, επειδή το σύστημα μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο.

2) Τα συστήματα, μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι είτε <<κλειστά>> είτε <<ανοικτά>>. Ένα σύστημα θεωρείται ανοικτό αν ανταλλάσει πληροφορίες, ενέργεια ή ύλη με το περιβάλλον του, όπως συμβαίνει με τα βιολογικά ή κοινωνικά συστήματα, ενώ κλειστό αν δεν έχει τέτοιες αντεπιδράσεις με το περιβάλλον του.

3) Για να θεωρηθεί σύστημα, οποιοδήποτε σύστημα, θα πρέπει να έχει <<σύνορα>> που το διαχωρίζουν από το περιβάλλον του.

4) Σύμφωνα με την θεωρία της πληροφορίας, μεταφέρει από τη θερμοδυναμική, στα συστήματα τους νόμους της εντροπίας.

Έτσι τα κλειστά συστήματα υπόκεινται στην εντροπία και έχουν τη τάση να εξαντλούνται, ενώ τα ανοικτά συστήματα, επει-

δή λαμβάνουν στοιχεία από το περιβάλλον τους, δεν υποφέρουν από εντροπία αν αυτά τα εισαγόμενα στοιχεία είναι τουλάχιστον ίσου μεγέθους με την ενέργεια που χρησιμοποιούν τα συστήματα, πλέον τα εξαγόμενα.

5) Με τον τρόπο αυτό αν ένα σύστημα θέλει να επιζήσει, θα πρέπει να πετύχει μία κατάσταση στην οποία απορροφά αρκετά στοιχεία από το περιβάλλον του για να αντισταθμίσει τα εξαγόμενα πλέον την ενέργεια και τα υλικά που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία του συστήματος. Αυτό αναφέρεται από τους θεωρητικούς των συστημάτων σαν μία <<σταθερή κατάσταση>> ή <<δυναμική ομοιόσταση>>, δανειζόμενοι τον όρο <<ομοιόσταση>> από τη βιολογική διαδικασία με την οποία το σώμα μας επιτυγχάνει σταθερή θερμοκρασία μπροστά σ'ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και την έννοια <<δυναμική>> από την ιδέα ότι η σταθερή κατάσταση είναι διαρκώς σε κίνηση.

6) Όπως διαφαίνεται, αν ένα σύστημα θέλει να πετύχει τη <<δυναμική ομοιόσταση>> θα πρέπει να έχει αναπληροφόρηση, μία εισαγωγή πληροφοριακών στοιχείων που ενημερώνει κατά πόσο το σύστημα επιτυγχάνει πραγματικά μία σταθερή τουλάχιστον κατάσταση και δεν αντιμετωπίζει κίνδυνο καταστροφής.

7) Με την εξαίρεση ολόκληρου του σύμπαντος, όλα τα συστήματα είναι υποσυστήματα. Αν τεθεί διαφορετικά το θέμα, τα συστήματα έχουν υποσυστήματα και είναι επίσης τμήμα ενός υπερσυστήματος, έχουν ιεραρχική ταξινόμηση.

8) Τα ανοικτά συστήματα, ιδιαίτερα τα κοινωνικά, τείνουν προς μία αυξανόμενη επεξεργασία και διαφοροποίηση, δηλαδή, το ανοικτό σύστημα καθώς μεγαλώνει, θα τείνει να γίνει περισσότερο ειδικευμένο στα στοιχεία του και να επεξεργαστεί τη δομή του, διευρύνοντας συχνά τα σύνορά του ή δημιουργώντας ένα νέο υπερσύστημα με ευρύτερα σύνορα.

9) Οι θεωρητικοί των συστημάτων δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι τα ανοικτά συστήματα μπορούν να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με διάφορους τρόπους μέσω μίας ιδέας ή διαδικασίας που αναφέρεται ως <<ισοτελικότητα>>.

Για να κατανοηθεί ένα σύστημα πρέπει να μελετηθούν τα στοιχεία υποσυστήματα, που απαρτίζουν το σύστημα, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας των. Τα κοινωνικά συστήματα κάθε είδους είναι επινοημένα από ανθρώπινα πλάσματα για να πετύχουν ορι-

σμένους αντικειμενικούς σκοπούς. Επειδή τα πρότυπα σχέσεων έχουν επινοηθεί από ανθρώπινα πλάσματα, μπορεί να είναι τόσο μεταβλητά όσο οποιαδήποτε ομάδα ανθρώπινων πλασμάτων και οι σχέσεις μεταξύ τους.

Τα συστήματα έχουν κάποιες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που είναι κοινές, η έντασή τους όμως ποικίλλει. Οι ιδιότητες αυτές μπορεί να είναι: Μπορεί να χαρακτηρίσουμε <<ανοικτά>> ή <<κλειστά>> συστήματα ανάλογα με το βαθμό ανοικτότητας ή κλειστότητας που θα υπάρχει μεταξύ του συστήματος και του περιβάλλοντος.

Η δυναμικότητα εκδηλώνεται με την συμπεριφορά του συστήματος προς το περιβάλλον και με τη δυνατότητα να το επηρεάζει και να επηρεάζεται απ'αυτό, με τη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών. Η πολυπλοκότητα είναι ένα χαρακτηριστικό των συστημάτων η οποία εκδηλώνεται με τον αριθμό των στοιχείων και τις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων. Τέλος, κάθε σύστημα έχει καθορισμένη συμπεριφορά, που αποβλέπει στην υλοποίηση συγκεκριμένου στόχου και εξηγεί τον λόγο υπάρξεώς του. Η συμπεριφορά δηλαδή έχει σκοπό και τέλος για όλα τα συστήματα.

Η εφαρμογή της συστημικής θεωρήσεως στη διοικητική χωρίς να αποτελεί το μοναδικό φάρμακο για την άριστη αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων, που παρουσιάζονται, διευκολύνει, όσους την χρησιμοποιούν, να δούν τις κρίσιμες μεταβλητές και περιορισμούς και την αλληλεπίδραση του ενός με το άλλο.

Αναγκάζει τους θεωρητικούς και πρακτικούς λειτουργούς της επιστήμης να έχουν συνεχώς υπόψη τους ότι δεν θα πρέπει να χειρισθούν ένα μόνο στοιχείο, φαινόμενο, ή πρόβλημα χωρίς να δώσουν προσοχή στις επιπτώσεις της αντεπιδράσεώς του με άλλα στοιχεία. Κανείς δεν μπορεί και δεν πρέπει να παραβλέψει τη δικτυωτή φύση των συστατικών που συνθέτουν κάθε επιχείρηση, τμήμα, πρόβλημα ή πρόγραμμα.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Είναι γνωστό ότι η ανάπτυξη της θεωρίας και επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης υποφέρει λόγω των διαφωνιών που υπάρχουν μεταξύ των θεωρητικών και διοικητικών στελεχών, ως προς την κατάταξη των διοικητικών λειτουργιών.

Μερικοί συγγραφείς πιστεύουν ότι έχουν υιοθετήσει την περισσότερο χρήσιμη μέθοδο κατάταξης των διοικητικών λειτουργιών, τουλάχιστον για το σκοπό ταξινόμησης της γνώσης, την πρακτική δεν είναι πάντοτε δυνατό να συνταχθούν όλες οι διοικητικές δραστηριότητες σε αυτές τις κατηγορίες, επειδή οι λειτουργίες τείνουν να συγχωνεύονται. Οποσδήποτε όμως, αυτή η κατάταξη είναι ένα χρήσιμο και ρεαλιστικό εργαλείο για την ανάλυση και την κατανόηση. Ορισμένοι έχουν στον νού τους διοικητικά στελέχη που αντιπροσωπεύουν την εταιρεία τους σε εμπορικές συναλλαγές και κυβερνητικές επαφές με σκοπό την τροποποίηση του εξωτερικού περιβάλλοντος ή διοικητικά στελέχη που αντιπροσωπεύουν τον τομέα ή το τμήμα τους σε συνεδριάσεις επιτροπών που μπορεί να επηρεάσουν το εσωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη περίπτωση οι θεωρητικοί απασχολούνται με τη σειρά με την οποία θα πρέπει να αναλαμβάνονται οι διοικητικές λειτουργίες. Θεωρητικά έρχεται πρώτος ο σχεδιασμός-προγραμματισμός και ακολουθούν η οργάνωση στελέχωση, η διεύθυνση, η ηγεσία και ο έλεγχος. Σύμφωνα όμως με την λογική, μια επιχείρηση εκτελεί μόνο ένα γενικό σχέδιο, κάθε μέρος του οποίου από τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί δεν χρειάζεται ποτέ να αναθεωρηθεί ή να τροποποιηθεί. Αυτή η αντίληψη δεν είναι ρεαλιστική.

Στην πρακτική όμως τα διοικητικά στελέχη επιβλέπουν πολλά σχέδια-προγράμματα σε διάφορα στάδια εκτέλεσης. Είναι πιθανόν να απασχολούνται το λιγότερο με την επίλυση ενός προβλήματος ελέγχου ή ενός προβλήματος υποκίνησης σε οποιαδήποτε στιγμή.

Μετακινούνται εύκολα από τη μια λειτουργία στην άλλη και αφιερώνουν την προσοχή τους στα περισσότερα πιεστικά θέματα.

Η διοίκηση είναι ένα συστηματικό δίκτυο και όχι η εκτέλεση καθηκόντων σε μορφή ακολουθίας. Ακόμη περισσότερο το τι κάνουν πράγματι τα διοικητικά στελέχη έχει στην ουσία δευτερεύουσα σημασία ως προς το τι συνιστά μία αποδεκτή και σαφή πρώτη ανάλυση της διοικητικής γνώσης. Άρα το κύριο ενδιαφέρον μας είναι να οργανώσουμε τη γνώση που αφορά τη διοίκηση με σκοπό την ανάπτυξη μίας οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης.

ΑΣ ΕΞΕΤΑΣΟΥΜΕ λοιπόν αναλυτικά τις λειτουργίες της διοίκησης που είναι οι εξής: Προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος και συντονισμός.

Προγραμματισμός:

Όταν ο FAYOL αναφερόταν στην λειτουργία του προγραμματισμού δεν εννοούσε απλώς την σχεδίαση μίας διαδικασίας, αλλά υπονοούσε και την διαδικασία προβλέψεως που πρέπει να συντελεσθεί σε κάποιο χρόνο πριν από αυτόν. Δηλαδή ενώ πρόβλεψη σημαίνει το να μπορέσει να προεκτιμήσει κανείς μελλοντικές καταστάσεις, προγραμματισμός σημαίνει την ανάλυση δράσεως για να λάβει αποφάσεις, αναφορικά με την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει στις καταστάσεις αυτές.

Αυτό που έχει σημασία στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, αλλά και στη ζωή γενικότερα, είναι το να διαθέτει κανείς μία έγκυρη διαδικασία που θα τον βοηθά να παίρνει τις σωστότερες αποφάσεις ανάλογα με την περίπτωση. Κι αυτό γιατί μέσα στον κόσμο που ζούμε, με την έντονη αβεβαιότητα που τον μαστιάζει, με τις ταχύτατες εναλλαγές καταστάσεων, με την ελλιπή πληροφόρηση, στο μόνο που μπορούμε πραγματικά να εξασκήσουμε έλεγχο είναι η δική μας διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η ελευθερία που έχουμε να λάβουμε με μία απόφαση μετατρέπεται, την ίδια κιόλας στιγμή σε δέσμευση να δεχθούμε τα καλά ή δυσάρεστα αποτελέσματά της.

Πριν προγραμματίσουμε θα πρέπει πρώτα από όλα να προβούμε σε αξιόπιστες προβλέψεις. Όσο περισσότερα λοιπόν θα είναι τα θετικά στοιχεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς στην πρόβλεψή του, τόσο καλύτερος θα είναι κατά συνέπεια ο προγραμματισμός των ενεργειών του, τόσο καλύτερες δηλαδή θα είναι οι αποφάσεις που θα λάβει για το μέλλον.

Η εμπειρία βέβαια του καθενός μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πρόβλεψη εκατό τοις εκατό ακριβής δεν είναι δυνατό να γίνει. Ακριβώς λόγω της ποικιλίας των παραγόντων και της τυχαιότητας που επηρεάζουν τα φαινόμενα. Αυτό όμως δεν πρέπει να μας αποτρέπει από το να <<χτίσουμε>> σωστά μία απόφαση που πρέπει να πάρουμε.

Πριν ξεκινήσουμε να προγραμματίσουμε θα πρέπει να έχουμε ξεκαθαρίσει καλά μέσα μας το πόσο μπροστά στο χρόνο σκοπεύουμε την πρόβλεψή μας και ποιός είναι ο απαιτούμενος βαθμός λεπτομέρειας.

Προγραμματισμός σημαίνει: καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μετρήσεως της πραγματικής επιδόσεως της επιχειρήσεως, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος επιτεύξεως βελτιώσεως πέρα από το στάδιο που μέχρι στιγμής βρίσκεται χωρίς αυτόν η επιχείρηση. Ο προγραμματισμός στην ευρύτερη έννοιά του σημαίνει το καθορισμό πολιτικής για την πορεία της επιχειρήσεως. Ξέρουμε πως μια επιχείρηση χωρίς καθορισμένη πολιτική είναι σαν πλοίο χωρίς τιμόνι. Ο ορθός προγραμματισμός είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, αμέσως μόλις αναφανούν στοιχεία που πείθουν ότι η ακολουθούμενη πορεία ενεργειών δεν οδηγεί στην βελτιστοποίηση της παραγωγής.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι προγραμματισμού που γίνονται στα διάφορα επίπεδα διοικήσεως μίας επιχειρήσεως. Θα τα εξετάσουμε ξεκινώντας από το ανώτατο επίπεδο διοικήσεως.

Οι διευθύνοντες μίας επιχείρησης θα πρέπει να ενδιαφέρονται κυρίως για την σχεδίαση της στρατηγικής της και την διαμόρφωση μίας ευρείας πολιτικής. Έτσι αρμοδιότητα και καθήκον τους είναι ο καθορισμός στρατηγικής για το προϊόν ή την υπηρεσία την οποία προσφέρει η επιχείρηση, ενώ παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψη τους βέβαια, την πρόβλεψη των πωλήσεων και τα προβλήματα της παραγωγής. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν μέριμνα για την οργανωτική δομή της επιχειρήσεως, για το κατά πόσο δηλαδή θα ασκήσουν συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική εξουσία, κατά πόσο θα αναπτυχθούν περιφερειακά ή όχι κ.λ.π..

θα πρέπει ακόμη αυτοί οι ίδιοι να ασχοληθούν με την χρηματοδοτική λειτουργία της επιχειρήσεως. Θα μπορούσαμε μάλιστα να πούμε, με απαιτήσεις γενικής παραδοχής της απόψεώς μας ότι η χρηματοδοτική λειτουργία της επιχειρήσεως θα πρέπει να ασκείται αποκλειστικά στο ανώτατο επίπεδο της διοικήσεώς της.

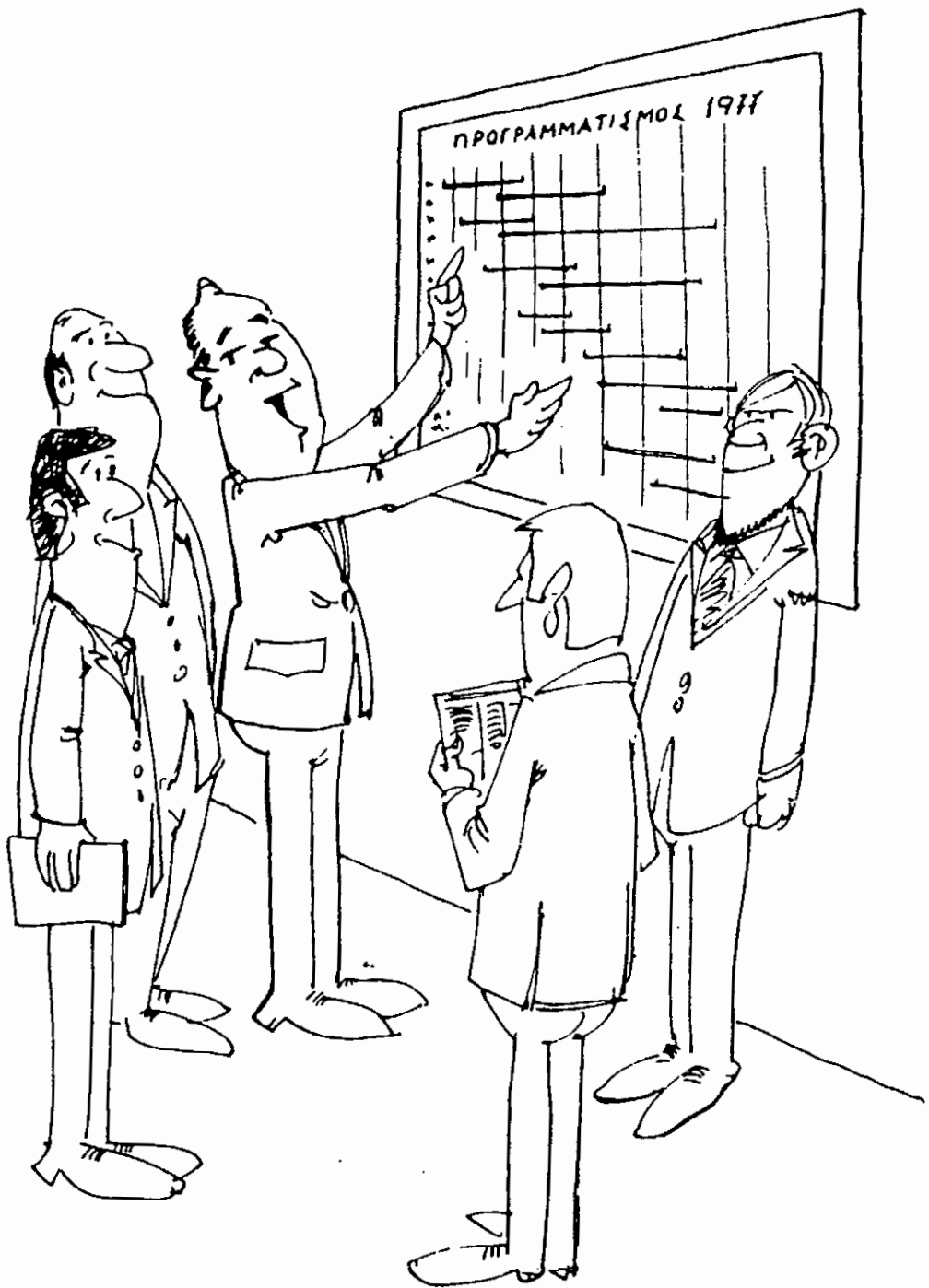
Το ανώτερο επίπεδο διοικητικών στελεχών της επιχειρήσεως θα πρέπει με βάση τη στρατηγική που έχει σχεδιάσει η διεύθυνση της επιχειρήσεως να σχεδιάσει τη τακτική της. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχειρήσεως θα πρέπει να ενδιαφερθούν όχι για το ποιού θα είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχειρήσεως, αλλά κυρίως για το πως θα επιτευχθούν αυτοί.

Επόμενο επίπεδο διοικήσεως της επιχειρήσεως είναι το επίπεδο του επιβλέποντα και αυτό μπορούμε να πούμε χαρακτηριστικά ότι περιλαμβάνει τους τμηματάρχες, εργοδηγούς κ.λ.π.έτσι θα πρέπει να συντελεσθεί ο σχεδιασμός της δραστηριότητας της καθεαυτό εργασίας. Βασικά καθήκον του επιβλέποντα είναι η λήψη αποφάσεως περί της κατανομής των επί μέρους έργων.

Η χρονική περίοδος στην οποία αναφέρεται ένας προγραμματισμός συνδέεται κατά ανάγκη και με το επίπεδο διοικήσεως που ασκείται η λειτουργία του προγραμματισμού. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο διοικήσεως τόσο βαθύτερα στο χρόνο θα πρέπει να σκοπεύουν οι ενέργειές του. Έτσι διακρίνουμε τον προγραμματισμό σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο οι οποίοι είναι πολύ διαδεδομένοι τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο όσο και στον δημόσιο τομέα. Πάντως μέχρι 2 χρόνια θεωρούμε ότι ο προγραμματισμός είναι βραχυπρόθεσμος, από 2 μέχρι 5 χρόνια μεσοπρόθεσμος και από 5 χρόνια και πάνω θεωρείται μακροπρόθεσμος.

Συνοπτικά αναφέρουμε ορισμένους τομείς μιάς επιχειρήσεως που επιδέχονται προγραμματισμό και είναι οι εξής: Ο τομέας της χρηματοδοτικής λειτουργίας, ο τομέας των πωλήσεων, ο τομέας της παραγωγής, ο τομέας προσωπικού και ο τομέας έρευνας και αναπτύξεως.

Υπάρχουν όμως και ορισμένες αρχές που διέπουν την λειτουργία του προγραμματισμού, σε συνδυασμό με τη μεθοδολογία και τις οδηγίες συντάξεως, παρέχουν την δυνατότητα να οδηγήσουν στην διαμόρφωση ενός ρεαλιστικού και αποδοτικού προγραμ-



...ὁ προγραμματισμὸς εἶναι τὸ Α καὶ τὸ Ω σὲ μιὰ ἐπιχείρηση...

ματισμού.

Σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρονται στο σκοπό και την φύση του προγραμματισμού, στην δομή και στην διαδικασία μπορούμε να συνοψίσουμε ονομαστικά ορισμένες από τις κυριότερες αρχές:

Η αρχή της συνεισφοράς του προγραμματισμού στην επίτευξη των τειθέντων αντικειμενικών σκοπών, η αρχή της αποδοτικότητας των σχεδίων, η αρχή της πρωταρχικότητας του προγραμματισμού η αρχή των προϋποθέσεων του προγραμματισμού η αρχή του πλαισίου της πολιτικής, η αρχή του ορθού χρονισμού, η αρχή των εναλλακτικών λύσεων, η αρχή προσδιορισμού του στρατηγικού παράγοντα, η αρχή ανειλημμένων υποχρεώσεων, η αρχή της ευελιξίας, η αρχή της πλοίηγησης του προγραμματισμού και τέλος η αρχή της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Ανεξάρτητα από την φύση κάθε επιχειρήσεως, υπάρχουν ορισμένες κοινές απόψεις οι οποίες μπορεί και πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να αναληφθεί προσπάθεια διαμορφώσεως ενός ρεαλιστικού προγραμματισμού. Συνοπτικά οι απόψεις αυτές είναι οι εξής: <<αποφασίστε επί των αντικειμενικών σκοπών που επιδιώκει η λειτουργία της επιχειρήσεώς σας και προσδιορίστε τους τελικούς στόχους τους οποίους σκοπεύετε. Αποφασίστε επί των προϋποθέσεων που δέχεστε ότι θα επικρατούν κατά την διάρκεια της περιόδου για την οποία προγραμματίζετε...>>

Συλλέξτε πληροφοριακά και στατιστικά στοιχεία που θα σας χρησιμεύσουν σαν οδηγός στις προβλέψεις σας. Εξετάστε όλες τις εναλλακτικές πορείες ενεργειών οι οποίες είναι δυνατό να αναληφθούν <<μην διαλέγετε ποτέ ένα και μόνο δρόμο που οδηγεί στους στόχους σας>>. Επιλέξτε την βέλτιστη πορεία των γενικών ενεργειών και σχηματίστε ένα χρονοδιάγραμμα των επί μέρους ενεργειών σας. Εκτιμάτε τα αποτελέσματα σε τακτικά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε ο προγραμματισμός να είναι δυνατόν να αναθεωρείται από την αποκτημένη εμπειρία σας>>.

θα τελειώσουμε την λειτουργία του προγραμματισμού δίνοντας ορισμένες βασικές οδηγίες σχετικά με το πως θα πρέπει να συντάσσεται ένας προγραμματισμός:

α) Κάθε προγραμματισμός θα πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο στο μέλλον, θα πρέπει δηλ. να γνωρίζουμε

για ποιά περίοδο σχεδιάζουμε.

β)θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε εκ των προτέρων τον βαθμό λεπτομέρειας στον οποίο θα αναφερθούμε. Φυσικά ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός θα πρέπει να είναι λεπτομερέστατος από ότι ο μεσοπρόθεσμος και ο μακροπρόθεσμος.

γ)θα πρέπει,απαραίτητα, να ορίζουμε εναλλακτικές πορείες ενεργειών. Μιά και μόνη οδός επιτεύξεως των δοθέντων αντικειμενικών σκοπών είναι ευάλωτη στα αναπόφευκτα εμπόδια. Με μια και μόνη οδός, πολύ πιθανόν δεν θα μπορέσουμε να πετύχουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς που θέσαμε. Για αυτό θα πρέπει να καθορίζουμε περισσότερες από μία εναλλακτικές πορείες ενεργειών.

δ)Ο προγραμματισμός θα πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα ή σε εκτίμηση γεγονότων με προσαρτημένο, σε κάθε εκτίμηση, ένα συγκεκριμένο ποσοστό επιχειρησιακού κινδύνου για το καθένα. Δε θα πρέπει να βασίζεται σε απλή διατύπωση γνώμης.

ε)θα πρέπει να γίνεται από τα πλέον κατάλληλα πρόσωπα μέσα στην επιχείρηση.

στ)Δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπ'όψη μόνο στις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουμε οι κύριες αντιδράσεις στις ενέργειές μας, θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπ'όψη και οι συνέπειες των αντιδράσεων αυτών.

ζ)Οι επιτελείς που θα κάνουν τον προγραμματισμό θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι υπάρχουν ήδη ή θα δημιουργηθούν πρότυπα με τα οποία θα είναι δυνατός ο έλεγχος της υλοποίησής του.

η)θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι θα εκδοθούν οδηγίες και θα δοθούν κατευθύνσεις για την υλοποίησή του.

θ)Κανενός είδους προγραμματισμός δεν θεωρείται επιτυχής εάν δεν παρουσιάζει κάποιο βαθμό ευελιξίας.

ι)Ο προγραμματισμός μας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ρεαλισμό και από την δυνατότητα να επιτυγχάνει τους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς σκοπούς με τα διατιθέμενα μέσα.

Ανακεφαλαιώνοντας τη μέθοδο της λειτουργίας του Προγραμματισμού σε μία επιχείρηση, μπορούμε να διατυπώσουμε την άποψη ότι ο Προγραμματισμός δεν είναι τίποτε άλλο παρά μία λογική προσέγγιση του μέλλοντος σε ότι αφορά την λειτουργία της επιχειρήσεως.

Οργάνωση: Η λειτουργία της οργανώσεως περιλαμβάνει κάθε μορφή σχέσεων, επίσημα ή ανεπίσημα, μέσα και έξω της επιχειρήσεως που μπορούν να έχουν κάποιο αντίκτυπο πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σ'αυτήν. Η λειτουργία της οργανώσεως περιλαμβάνει τη θεμελίωση σχέσεων εξουσίας με την πρόβλεψη συντονισμού μεταξύ τους, τόσο οριζόντια όσο και κάθετα, μέσα στην οργανωτική δομή της επιχειρήσεως. Σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρήσουμε την οργάνωση μιάς επιχειρήσεως σαν μία μηχανική λειτουργία. Η σωστή αντίληψη είναι να την θεωρήσουμε σαν μία λειτουργία που θέτει σε κεντρική θέση το ανθρώπινο στοιχείο. Έτσι, θα πρέπει να επιδιώκουμε κάθε μορφή οργανώσεως να είναι κατά τέτοιο τρόπο δομημένη ώστε τα άτομα μέσα σ'αυτήν να είναι σε θέση να εκτελούν παραγωγικά το έργο που προβλέπεται να εκτελέσουν. Επιγραμματικά μπορούμε να πούμε ότι ένα οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να αποβλέπει στην δημιουργία αλλά και διατήρηση ενός συμπλέγματος ορθολογικά διατεταγμένων ρόλων.

Αν και η πλειονότητα των μελών μιάς επιχειρήσεως είναι δυνατό να μην συμμερίζεται απόλυτα τις επιδιώξεις της επιχειρήσεως στο σύνολό της, όπως αναφέρουμε σε άλλη θέση, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν την μεγιστοποίηση της ικανοποιήσεως των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση. Μία οργανωτική δομή λοιπόν θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να ξεκαθαρίζει το περιβάλλον σε τρόπο που ο καθένας να γνωρίζει ποιός είναι σε σχέση με την επιχείρηση και τι αναμένεται από αυτόν να κάνει. Προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να λαμβάνεται κάθε μέριμνα ώστε να απομακρύνονται τα εμπόδια για μία αποδοτική εργασία. Εμπόδια τα οποία δυνατόν να προκύπτουν από σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με το περιεχόμενο του έργου. Ακόμη θα πρέπει να προβλέπεται ένα δίκτυο επικοινωνίας που θα διευκολύνει την διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Το δίκτυο αυτό θα πρέπει να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει παράλληλα, τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχειρήσεως.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε πως μία επιχείρηση είναι ένα σύστημα διαφοροποιημένων αλλά συντονισμένων μεταξύ τους ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Σύστημα που χρησιμοποιεί, μετασχηματίζει και τελικά μετουσιώνει τα άτομα που εργάζονται μέσα

σ' αυτό, τον υλικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, το κεφάλαιο που είναι επενδεδυμένο και γενικά τους διατιθέμενους υλικούς και πνευματικούς πόρους με ένα ενιαίο, άρρηκτο σύνολο. Το σύνολο αυτό καταλήγει να αποτελεί ένα όργανο επιλύσεως προβλημάτων που η λειτουργία του θα έχει σαν σκοπό να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανθρώπινες ανάγκες σε συνεργασία και αλληλεπίδραση με άλλα συστήματα ανθρώπινης δραστηριότητας.

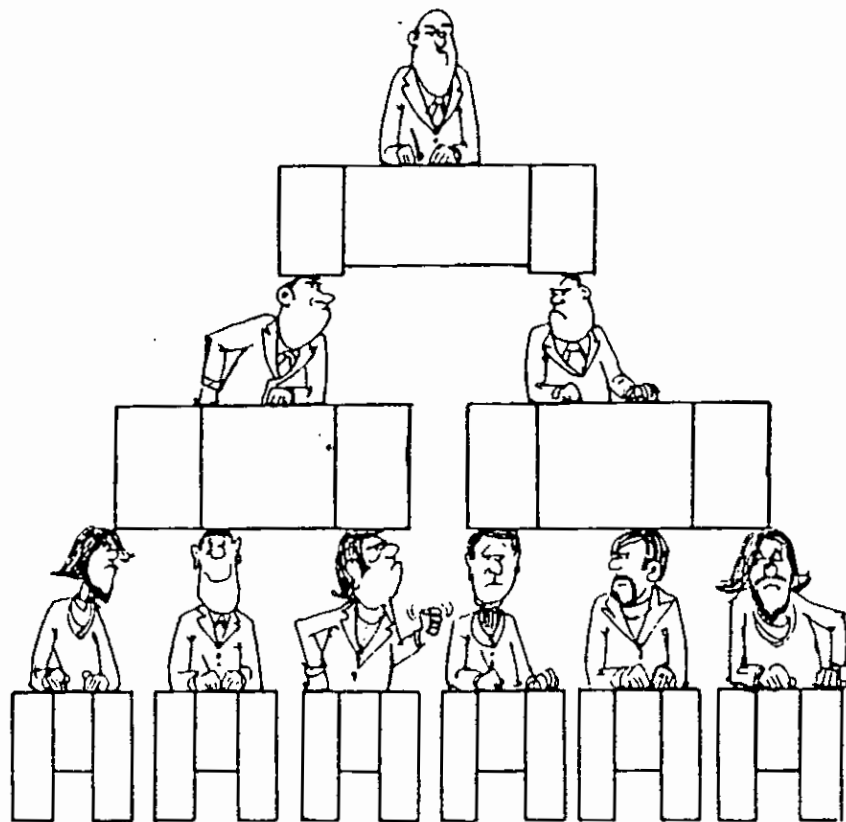
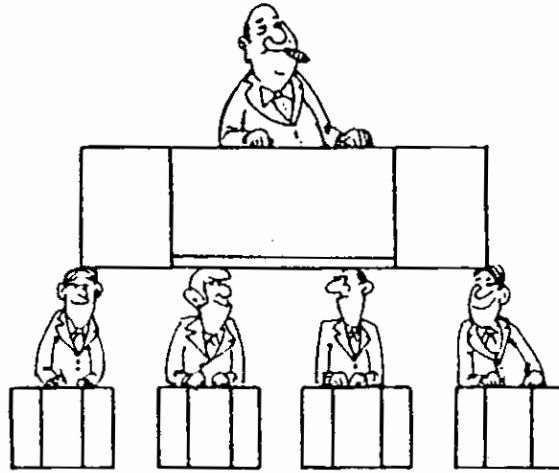
Είναι γεγονός, στην πράξη, ένα οργανωτικό σχήμα να αποτελείται κατ'αρχήν από ένα Διοικητικό Συμβούλιο που αντιπροσωπεύει τους ιδιοκτήτες της επιχειρήσεως και φέρει την συλλογική ευθύνη για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της, την υλοποίηση της σχετικής με την επιχείρηση πολιτική και την στο σύνολό της πρόοδο της επιχειρήσεως. Υπεύθυνος απέναντι στο διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο εκτελεστικό στέλεχος της επιχειρήσεως το οποίο έχει συνήθως τον τίτλο του Διευθύνοντος Συμβούλου ή Γενικού Διευθυντού της επιχειρήσεως.

Κάτω απ'αυτόν βρίσκει κανείς συνήθως μία ιεραρχία ανωτέρων, μέσων και κατωτέρων εκτελεστικών στελεχών μικρού ή μεγάλου αριθμού αναλόγως του μεγέθους της επιχειρήσεως. Αυτά τα στελέχη έχουν την ιδιότητα του προϊσταμένου, οι οποίοι φέρουν την ευθύνη για τις διάφορες εκδηλώσεις της καθημερινής λειτουργίας της επιχειρήσεως και είναι υπεύθυνοι για την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων. Οι προϊστάμενοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους που απορρέουν από την εκτέλεση του γενικότερου έργου έχουν ως όργανα, άτομα τα οποία απλώς εκτελούν τα συγκεκριμένα επί μέρους έργα. Τα όργανα αυτά δεν λαμβάνουν μέρος ούτε στη σχεδίαση ούτε στον προγραμματισμό. Εκτελούν συγκεκριμένες εντολές έτσι που να εξασφαλίζεται ότι τα υφιστάμενα σχέδια υλοποιούνται ή ότι, στην αντίθετη περίπτωση, δεν υλοποιούνται οπότε αυτό πρέπει να γνωστοποιηθεί στο υπεύθυνο εκτελεστικό στέλεχος της επιχειρήσεως για να αναληφθεί η διορθωτική προσπάθεια.

Υπάρχουν ορισμένοι τύποι οργανώσεως οι οποίοι είναι η κάθετη οργάνωση, η οριζόντια και η μικτή οργάνωση.

Η κάθετη οργάνωση ή οργάνωση γραμμής αποτελεί έναν κοινό τύπο οργανώσεως στις επιχειρήσεις και είναι η οργάνωση αυ-

...Μικτή 'Οργάνωση



τή κατά την οποία η εξουσία μεταφέρεται από τα ανώτατα στα κατώτατα επίπεδα διοικήσεως της επιχειρήσεως κατά ευθεία γραμμή. Κάθε επιτελής της επιχειρήσεως έχει μία συγκεκριμένη ευθύνη για τον τομέα που διευθύνει και η εξουσιοδότηση την οποία έχει από τη διοίκηση αλλά και οι αντίστοιχες ευθύνες είναι μεγαλύτερες όσο ανεβαίνουμε την κλίμακα ιεραρχίας δηλαδή από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα της επιχειρήσεως.

Στην οριζόντια ή λειτουργική οργάνωση τοποθετούνται για κάθε θέμα ειδικοί επι κεφαλής των διαφόρων τομέων εργασίας σε όλη την έκταση της επιχειρήσεως. Για να λειτουργήσει σωστά μία επιχείρηση με αυτόν τον τύπο θα πρέπει οι επιτελείς να έχουν συμβουλευτικό ρόλο και μόνο, αλλά στην πράξη οι επιτελείς έχουν πραγματική ισχύ και λαμβάνουν αποφάσεις.

Η μικτή οργάνωση είναι ένας συνδυασμός της κάθετης και της οριζόντιας οργάνωσης. Αυτός ο τύπος περιλαμβάνει τα πλεονεκτήματα των δύο προηγούμενων τύπων χωριστά και εξουδετερώνει τα περισσότερα από τα μειονεκτηματά τους. Οι επιτελείς οι οποίοι είναι οργανωμένοι κατά κάθετο τρόπο είναι εκτελεστικά όργανα υπεύθυνα για τους τομείς τους, ενώ οι επιτελείς που είναι οργανωμένοι κατά οριζόντιο τρόπο είναι συμβουλευτικά όργανα τα οποία παρέχουν τις εξειδικευμένες γνώσεις τους στην διεύθυνση της επιχειρήσεως και διευκολύνουν κατ'αυτό τον τρόπο την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της.

Θεωρώντας την οργάνωση ως διαδικασία με την οποία τυποποιείται μία δομή ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων και σχέσεων εξουσίας, θα πρέπει να θεωρήσουμε ορισμένες εισροές στη διαδικασία αυτή. Η δομή που θα υιοθετήσουμε θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα επί μέρους σχέδια της επιχειρήσεως. Κι αυτό γιατί οι επιχειρήσεις υπάρχουν ακριβώς για να υλοποιήσουν ορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς. Η οργανωτική δομή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τη διαθέσιμη εξουσία στην διοίκηση της επιχειρήσεως. Αυτό εξαρτάται από θεσμούς όπως το Κοινοβουλευτικό πολίτευμα, η αναγνώριση της ιδιωτικής ιδιοκτησίας κ.λ.π.. Η εξουσία σε δεδομένο οργανισμό είναι συνεπώς μία κοινωνικά προσ-

διορισμένη ισχύς, και σαν τέτοια υπόκειται σε μεταβολές. Ακόμη θα πρέπει να αντικατοπτρίζει το περιβάλλον εντός του οποίου δρά. Η οργανωτική δομή μιάς επιχείρησης θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να λειτουργεί και να επιτρέπει την συνεισφορά εργασίας των μελών της, είτε καθ'ενός ατομικά είτε κατ'ομάδες. Θα πρέπει να βοηθά τα άτομα που εργάζονται σ'αυτή να ανταποκρίνονται στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης αποδοτικά, μέσα σ'ένα κατ'ανάγκη συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κάθε οργάνωση θα πρέπει να επανδρώνεται με κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων και οι προβλέψεις για εξουσία, μιάς οργανωτικής δομής, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τους περιορισμούς του ανθρώπινου παράγοντα και τις υφιστάμενες συνθήκες. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι μια οργανωτική δομή θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη για συγκεκριμένα άτομα, αντί να είναι προσανατολισμένη προς αντικειμενικούς σκοπούς και τις δραστηριότητες που τους υποστηρίζουν.

Η λειτουργία της οργανώσεως είναι μία διαδικασία με την οποία ο Προϊστάμενος φέρνει την τάξη στο χάος. Απομακρύνει τις ανταγωνιστικές απόψεις μεταξύ των ατόμων επί θεμάτων εργασίας ή ευθύνης και εγκαθιδρύει ένα περιβάλλον κατάλληλο για ομαδική εργασία. Όλα αυτά χωρίς να παραγνωρίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας, και το γεγονός ότι όλες οι εργασίες θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να είναι κατάλληλες για το άτομο, το άτομο με όλη τή δύναμη και τις αδυναμίες του. Η λειτουργία της οργανώσεως απορρέει από την ανθρώπινη ανάγκη για συνεργασία. Το άτομο, η συμπεριφορά του και οι συναναστροφές του ανήκουν σ'ένα γενικότερο σύστημα κοινωνικών σχέσεων, όπου μία επιχείρηση, τυπικά οργανωμένη, δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα υποσύστημα. Η τυπική οργάνωση διαμορφώνεται όταν τα άτομα που την αποτελούν είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους, θέλουν να δράσουν και να μοιραστούν μία κοινή υπόθεση. Όσο πιο τυπική είναι μία οργάνωση τόσο σαφέστερα και ξεκαθαρισμένα θα είναι τα όρια της διακριτικής ευχέρειας του καθενός εργαζομένου μέσα σ'αυτήν και τα όρια της εξουσιοδοτήσεώς του. Όσο σαφέστερα είναι ξεκαθαρισμένη μία περιοχή δράσεως, τόσο μέσα σ'αυτήν την περιοχή υπάρχει πραγματική ελευθερία. Θα πρέπει λοιπόν να δημιουργήσουμε τους νόμους οι οποίοι δεν είναι τίποτε άλλο παρά το πλαίσιο ευθυνών και αρ-

μοδιοτήτων του καθενός εργαζομένου μέσα σ' αυτή, στο επίπεδο διοικήσεως στο οποίο προσφέρει τις υπηρεσίες του. Τα άτομα εργάζονται ομαδικά για να πετύχουν ορισμένους κοινούς αντικειμενικούς σκοπούς. Η συνεργασία αυτή διέπεται από δύο αρχές: την αρχή της ενότητας των αντικειμενικών σκοπών και την αρχή της αποδοτικότητας.

Μία οργανωτική δομή είναι αποτελεσματική εάν σαν σύνολο, αλλά και κάθε μέρος του συνόλου αυτού, είναι σε θέση να παρέχει την ευκαιρία στα άτομα που εργάζονται μέσα σ' αυτή να συνεισφέρουν στην προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών. Η εφαρμογή της αρχής αυτής προϋποθέτει ότι έχουν διατυπωθεί και έχουν κατανοηθεί οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχειρήσεως.

Ένας οργανισμός είναι αποδοτικός εάν είναι έτσι δομημένος ώστε να καθιστά δυνατή την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχειρήσεως από τα άτομα που εργάζονται μέσα σ' αυτή με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Διευκρινίζουμε ότι ο όρος <<κόστος>>, εδώ έχει γενικότερη σημασία από την συνήθη χρηματική αντίληψη που προσάπτουμε στην καθημερινή του χρήση.

Η άτυπη ή ανεπίσημη οργάνωση σφυρηλατείται στα κανάλια της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων εργαζομένων σε μία επιχείρηση έτσι ώστε να είναι ευκολότερα δυνατή η εργασία τους σαν ομάδα. Εγκαθιδρύει υποδείγματα συμπεριφοράς έτσι ώστε να καθιστά τα άτομα ικανά να εργαστούν σε ένα ομαδικό περιβάλλον.

Σε μία επιχείρηση η οποία απαιτεί διαδοχικές ομαδοποιήσεις των υφισταμένων της, καθιστάτε επιτακτική η χρήση συγκεκριμένων ορισμών διαχωρισμού σε τμήματα, δεδομένου ότι ορισμένοι χαρακτηρισμοί υποδηλούν συνεκδοχές ισχύος, γοήτρου, αλλά και μισθολογικές διαφορές. Καμιά φορά, σε μικρές ιδιαίτερα επιχειρήσεις η έννοια της υποδιαιρέσεως σε τμήμα μπορεί να έχει και την έννοια της υποκαταστάσεως της ανταμοιβής με την παροχή ενός τίτλου. Η αρχή αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Θα πρέπει να γνωρίζουμε ακόμη ότι ένα τμήμα συγκροτείται επειδή ακριβώς το έργο το οποίο απαιτείται να πραγματοποιηθεί δεν είναι δυνατό να γίνει από ένα και μόνο άτομο. Αφού επιλεγεί ο τρόπος της ομαδικής επι-

τελέσεως του έργου, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη ότι δεν είναι δυνατό ότι ένα και μόνο άτομο να διευθύνει απεριόριστο αριθμό υφισταμένων. Έτσι ένα έγκυρο τμήμα υπάρχει τότε μόνο όταν τοποθετούμε ένα προϊστάμενο επικεφαλής μιάς εξειδικευμένης ομάδος η οποία απασχολεί ένα αριθμό ατόμων.

Τελειώνοντας μπορούμε να πούμε ότι η οργάνωση, είναι επιστήμη και επάγγελμα που προϋποθέτει πολλά. Δεν είναι έργο ερασιτεχνικό, ούτε δευτερεύουσα απασχόληση, ούτε εμπειρική συνταγή. Η οργάνωση βοηθά τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις για την σωστή και αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Διεύθυνση: Η διεύθυνση σαν λειτουργία της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων, αποτελεί την κύρια απασχόληση των διευθυντών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στο σωστό χειρισμό του ανθρωπίνου παράγοντα, ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας, διαμορφώνοντας πολιτική, πλάνα δουλειάς, μέθοδες, συστήματα, διαδικασίες και εσωτερικούς κανονισμούς. Για να συμβάλλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων κάνει χρήση των αρχών της εφαρμοσμένης ψυχολογίας που αφορούν την υποκίνηση, την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την δυναμική της ομάδα και την ηγετική της λειτουργία.

Η διεύθυνση δηλαδή θα μεριμνήσει για να δοθούν οι σωστές εντολές οι υποδείξεις, με κάθε τρόπο, προς τους υφισταμένους για το τι πρέπει να γίνει, να τους κατευθύνει και να τους προτρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την εκτέλεση των οδηγιών και των εντολών, και ακόμη για να επιβλέπονται και να συντονίζονται οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων (και των υφισταμένων), ώστε να πραγματοποιηθούν οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

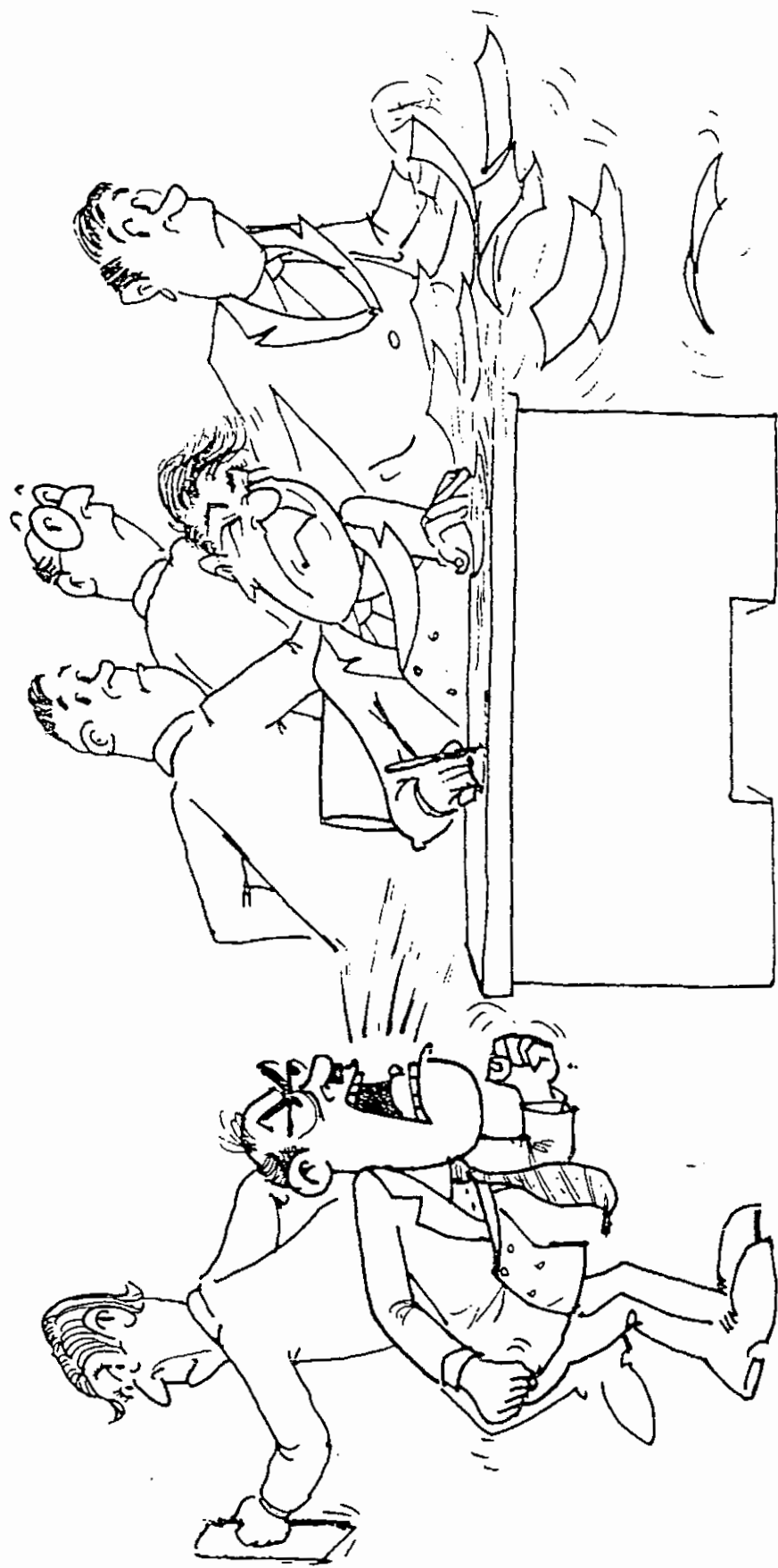
Για να δοθούν όμως οι εντολές σε άλλους, πρέπει προηγουμένως να γνωρίζει η διεύθυνση τι επιδιώκει. Μια διαταγή ξεκινά, τροποποιεί ή και σταματά μιά δραστηριότητα. Είναι η «κινητήριος δύναμη» με την οποία ένας οργανισμός ενεργοποιείται ή απενεργοποιείται. Για τον λόγο αυτό οι προϊστά-

μενοι θα πρέπει να κατανοήσουν πλήρως την έννοια, την χρήση αλλά και τους περιορισμούς τους οποίους συνεπάγονται οι εντολές. Συνήθως η πηγή εξουσίας στην οποία βασίζονται οι εντολές απορρέει από συμβατικές υποχρεώσεις που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ παρεχομένης εργασίας και προσφερομένης εργασίας.

Δεδομένου ότι η επιχείρηση εκμισθώνει την εργασία ατόμων, η έκδοση εντολών δικαιολογεί ακριβώς αυτή την απαίτηση δηλαδή την εκτέλεση της εργασίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επιχειρήσεως. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο υφιστάμενος αποζημιώνεται από την επιχείρηση. Συνεπώς η έκδοση διαταγών έχει συνάρτηση άμεσα με τις συμβατικές υποχρεώσεις του εργαζομένου προς την επιχείρηση. Πάνω σ'αυτήν την νομική βάση γίνεται υποχρεωτικό εκ μέρους του εργαζομένου να συμμορφώνεται προς τις εντολές των εργοδοτών του. Η εντολή είναι δυνατό να έχει θετικό ή αρνητικό χαρακτήρα. Δηλαδή με την εντολή ο υφιστάμενος άλλες μεν φορές υποχρεώνεται να δράσει θετικά άλλες φορές υποχρεώνεται να δράσει αρνητικά. Να αποφύγει δηλαδή την ανάληψη δράσεως.

Η έκδοση εντολής προϋποθέτει μια προσωπική σχέση η οποία δεν είναι ανατρέψιμη. Έχει μια μονοσήμαντη ροή από τα άνω προς τα κάτω, δηλαδή από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο. Αυτό το οποίο καθιστά την εντολή σημαντική, από νομική άποψη, είναι ότι η υποχρέωση του υφισταμένου να συμμορφωθεί στο περιεχόμενό της σταματά μέχρι του ορίου όπου η δοθείσα εντολή είναι σχετική με το αντικείμενο της εργασίας. Έτσι π.χ. εάν εκμισθώσουμε, την εργασία ενός εργάτη για την εκτέλεση ενός έργου, έχουμε κάθε δικαίωμα να του δώσουμε εντολές σχετικά με την εκτέλεση του έργου, αλλά δεν έχουμε κανένα δικαίωμα να του κάνουμε παρατηρήσεις αναφορικά με το μήκος των μαλλιών του ή τον τρόπο με τον οποίο ντύνεται κατά την διάρκεια της εκτελέσεως της εργασίας του.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει τις εντολές του εργοδότη προς τους εργαζόμενους είναι ότι η συμμόρφωση προς αυτές είναι υποχρεωτική και αυτό προϋποθέτει ρητά ότι υπάρχει ένα σύστημα κυρώσεων, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την απόλυση του εργαζομένου από την εργασία του.



...ή έντολη ή διαταγή είναι ή «κινήτριος δύναμις» με την όποία ενεργοποιείται ένας οργανισμός...

Μία από τις σοβαρότερες δυσκολίες των διευθυντών είναι η αδυναμία τους να μεταβιβάσουν με ακρίβεια στους υφισταμένους τους εκείνα που επιθυμούν να εκτελεστούν. Υπάρχουν ορισμένα ερωτήματα που αναφέρονται στην έκδοση εντολών δηλαδή κατά πόσο μια εντολή θα πρέπει να είναι γενική ή ειδική γραπτή ή προφορική ή εάν θα πρέπει να είναι τυπική ή άτυπη. Αν προσδιορίσουμε την απάντηση στα ερωτήματα αυτά, θα παρατηρήσουμε ότι μία εντολή θα είναι ειδική ή εξειδικευμένη, αν εξαρτάται από τις προτιμήσεις και το ύφος του προϊστάμενου, την ικανότητά του να προβλέψει τις καταστάσεις τις οποίες θα αντιμετωπίσουν οι υφιστάμενοί του, καθώς επίσης και τον τρόπο αντιδράσεως που επιθυμεί να έχουν οι υφιστάμενοί του στις καταστάσεις αυτές.

Παρατηρούμε γενικά ότι οι προϊστάμενοι που διακρίνονται για το αυστηρό τους ύφος και συνεπώς παρέχουν περιορισμένη εξουσιοδότηση στους υφισταμένους τους φαίνεται να προτιμούν εντολές με απολύτως εξειδικευμένο περιεχόμενο έτσι ώστε οι υφιστάμενοί τους να γνωρίζουν τι ακριβώς θα πρέπει ή δεν πρέπει να κάνουν στις συγκεκριμένες περιπτώσεις που καλύπτει το περιεχόμενο της εντολής. Οι προϊστάμενοι αυτοί ασκούν στενώτατο έλεγχο πάνω στους υφισταμένους τους. Δείχνουν το τι θα πρέπει να κάνει σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση ο υφιστάμενός τους και ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος να το πραγματοποιήσει. Έτσι απαιτούν να συμμορφώνονται οι υφιστάμενοί τους στις συγκεκριμένες εντολές τους.

Αν η εντολή θα πρέπει να είναι γραπτή ή προφορική θα πρέπει να εξεταστεί η μονιμότητα σχέσεως μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου και κυρίως το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Από ένα ορισμένο μέγεθος και πάνω οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θεωρήσουν σοβαρά την καθιέρωση ενός συστήματος γραπτής επικοινωνίας με τους υφισταμένους τους σε απλό τύπο με ποιοτικό θα είναι δυνατό να μεταβιβάζονται οι εντολές της διευθύνσεως:

Εάν η εντολή εκφράζεται από επίσημη ή ανεπίσημη μορφή έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής: Στους στρατιωτικούς οργανισμούς η έννοια της εντολής έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα τελειοποιήσεως και δεν υπάρχει καμμία ασάφεια. Στις ιδιωτι-

κές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις μικροτέρου μεγέθους η μορφή της εντολής προς τον υφιστάμενο εμφανίζεται περισσότερο άτυπη και ανεπίσημη. Παρ'όλα αυτά όμως οι υφιστάμενοι κατανοούν πλήρως το νόημά της. Π.χ. εάν ένας προϊστάμενος πει στον υφιστάμενό του: <<Γιάννη, νομίζω ότι πρέπει να ενεργήσουμε έτσι για την συγκεκριμένη περίπτωση>>, ο υφιστάμενος ξέρει ότι αυτό δεν είναι μιά απλή υπόδειξη αλλά μια συγκεκριμένη εντολή, γιατί θα έχει να αντιμετωπίσει κάποιες κυρώσεις από τον προϊστάμενό του εάν δεν συμμορφωθεί προς την άποψή του.

Υπάρχει μία ευαισθησία στη ψυχολογία των υφισταμένων σχετικά με την αντίδρασή τους σε μια εντολή. Η ευαισθησία αυτή είναι η άμεση αντίδραση προς τον τρόπο διατυπώσεως της εντολής. Άρα η φρασεολογία και το ύφος μιας εντολής μπορούν να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά, την ψυχολογία και συνεπώς το ηθικό των εργαζομένων. Και έτσι, ενώ επιδιώκουμε με την έκδοση μιάς εντολής, αύξηση της παραγωγικότητας, είναι δυνατόν σε ακραίες περιπτώσεις να την εκμηδενίσουμε τελείως.

Η υιοθέτηση όμως τέτοιων σκέψεων εξαρτάται, από τη συνολική νοοτροπία που επικρατεί στην διοίκηση της οικονομικής μονάδας και από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση.

Είναι γνωστό ότι έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και τα θέματα που συνδέονται με την άσκηση της διευθύνσεως. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι θεωρίες <<X>> και <<Ψ>> του MC GREGOR η θεωρία των τριών διαστάσεων του W. REDDIN, η ενδεχομενική θεωρία του FIEDLER, το διοικητικό πλέγμα κ.ά..

Η διεύθυνση ανάλογα με τα πιστεύω που έχει ακολουθεί και ένα από τους τρόπους που έχουν, κατά καιρούς, παρουσιαστεί και αντίστοιχα εκδηλώνει την στάση της και τα αισθήματά της προς το ανθρώπινο δυναμικό της Οικονομικής μονάδας.

Οι διευθυντές και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται πολύ σοβαρά για τα ανθρώπινα συναισθήματα και το ανθρώπινο δυναμικό.

Γίνεται και στην χώρα μας αποδεκτό, ότι οι άνθρωποι τους οποίους διοικούν είναι οι ποιό σημαντικοί πόροι. Θα πρέπει

να εξετάσουν την δυναμικότητα, την επιτηδειότητα, τις ικανότητες των εργαζομένων, τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες που έχει κάθε ένα άτομο και ανάλογα θα πρέπει να του φέρονται. Πρέπει να το καθοδηγήσουν, να επιβλέπουν την εργασία του και την συμπεριφορά του, και αν χρειάζεται, να του παρέχουν υποστήριξη ή να το ενθαρρύνουν με έπαινο ή να του επισημαίνουν τα λάθη και να το οδηγήσουν στο σωστό και μετά στον έπαινο.

Αντίθετα το πεπειραμένο άτομο δεν χρειάζεται μακροχρόνια ενημέρωση για την προσαρμογή του. Αυτά τα άτομα μπορούν να αναζητήσουν ευθύνες, δραστηριότητες, αναγνώριση που να ανταποκρίνονται στα αυξημένα τους προσόντα να αξιολογούν την εργασία και την απόδοση, αλλά χρειάζονται την συνεργασία και την αναγνώριση από τους ανωτέρους τους.

Όλη η εργασία των διευθυντών με άλλους ανθρώπους συνδέεται με όσα έχουν αναπτύξει οι ψυχολόγοι για την προσωπικότητα και καταλληλότητα των ανθρώπων. Εάν οι διευθυντές έχουν κάνει λάθη, θα πρέπει να έχουν το θάρρος και να τα αναγνωρίσουν.

Όταν συμφωνηθεί για ποιό τομέα εργασίας είναι κατάλληλο κάθε άτομο και συμφωνηθεί ο τρόπος εκπαίδευσής του και συνεργασίας, στην συνέχεια συμφωνούνται οι στόχοι που πρέπει να πετύχει, και για τους οποίους είναι υπεύθυνο. Οι υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν για ποιά έργα είναι υπεύθυνοι, αλλά και πως θα μετρηθεί η απόδοσή τους καθώς επίσης και τι είναι η καλή εργασία. Εξετάζοντας λοιπόν την καλή εξουσιοδότηση, βλέπουμε ότι το εργαζόμενο άτομο πρέπει να γνωρίζει, ότι όταν παρουσιαστούν δυσκολίες υπάρχει κάποιος, που είναι σε θέση να διευκολύνει την υπερπήδηση της δυσκολίας και την εφαρμογή του προβλήματος.

Αναφέρουμε ακόμη ότι στη λειτουργία της διοικήσεως, υπάγεται και η αρμοδιότητα του προϊσταμένου να προσανατολίζει τους υφισταμένους του. Με τον όρο <<προσανατολισμός>> εννοούμε την εξασφάλιση πληροφοριακών στοιχείων σχετικά με την εργασία που πρόκειται να επιτελέσει ο υφιστάμενος και κρίνονται αναγκαία για την ανάληψη και επιτυχή περάτωση του έργου. Στα καθήκοντά του αυτά ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να θεωρήσει τον εαυτό του υποχρεωμένο να προσανατολίσει τους νεοπροσλαμβανομένους υφισταμένους του, σχετικά με το αντικεί-

μενο της εργασίας τους, αλλά και γενικότερα με τους αντικειμενικούς σκοπούς που επιδιώκει τόσο το τμήμα στο οποίο εργάζεται όσο και γενικότερα η επιχείρηση.

Ο προσανατολισμός αυτός θα πρέπει να είναι συνεχής γιατί αντικατοπτρίζει τις μεταβαλλόμενες, λόγω ευελιξίας, επιδιώξεις της επιχειρήσεως. Θα πρέπει να τονίσουμε όμως εδώ ότι η εμπειρία έχει αποδείξει ότι ο προσανατολισμός πρέπει να είναι αμφίδρομος.

Δεν είναι μόνο καθήκον του προϊσταμένου να προσανατολίζει τον υφιστάμενό του, αλλά και ο υφιστάμενος να προσανατολίζει τον προϊστάμενο αναφορικά με τις δραστηριότητες της εργασίας τις οποίες διευθύνει ο προϊστάμενος. Γιατί κάθε υφιστάμενος είναι σε θέση να γνωρίζει λεπτομέρειες τις οποίες αν είναι γνωστές στον προϊστάμενό του θα του δώσουν καλύτερα στοιχεία να λάβει αποφάσεις αναφορικά με την αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας που ελέγχει. Αυτό το οποίο συνήθως γίνεται στην πράξη είναι ο προϊστάμενος να ενημερώνεται από διάφορες αναφορές και στατιστικά στοιχεία τα οποία του παρουσιάζουν οι υφιστάμενοι. Πιστεύουμε ότι ο Προσανατολισμός πρέπει να γίνεται προς δύο κατευθύνσεις: και εκ των άνω προς τα κάτω, είναι απαραίτητος, αλλά και εκ των κάτω προς τα άνω.

Συντονισμός: Ο συντονισμός είναι ο <<νωτιαίος μυελός>> της Οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων γιατί η επίτευξη αρμονίας στις επί μέρους ατομικές προσπάθειες που αποσκοπούν στην πραγματοποίηση των ομαδικών στόχων, είναι αυτός καθ'αυτός ο σκοπός της οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων. Κάθε μία από τις λειτουργίες της οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων περιλαμβάνει κατά ένα ποσοστό την άσκηση της λειτουργίας του συντονισμού.

Ειδικότερα, με τον όρο <<συντονισμό>> εννοούμε την ενοποίηση της προσπάθειας με την οποία όλες οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων μιάς επιχειρήσεως επιχειρούν την επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών για την υιοθέτηση κοινής ή παράλληλης πολιτικής.

Είναι γνωστό ότι η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται ως εποχή απόλυτης εξειδικεύσεως. Όσο δε μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εξειδικεύσεως, ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, τόσο εντονότερη γίνεται και η ανάγκη για συντονισμό.

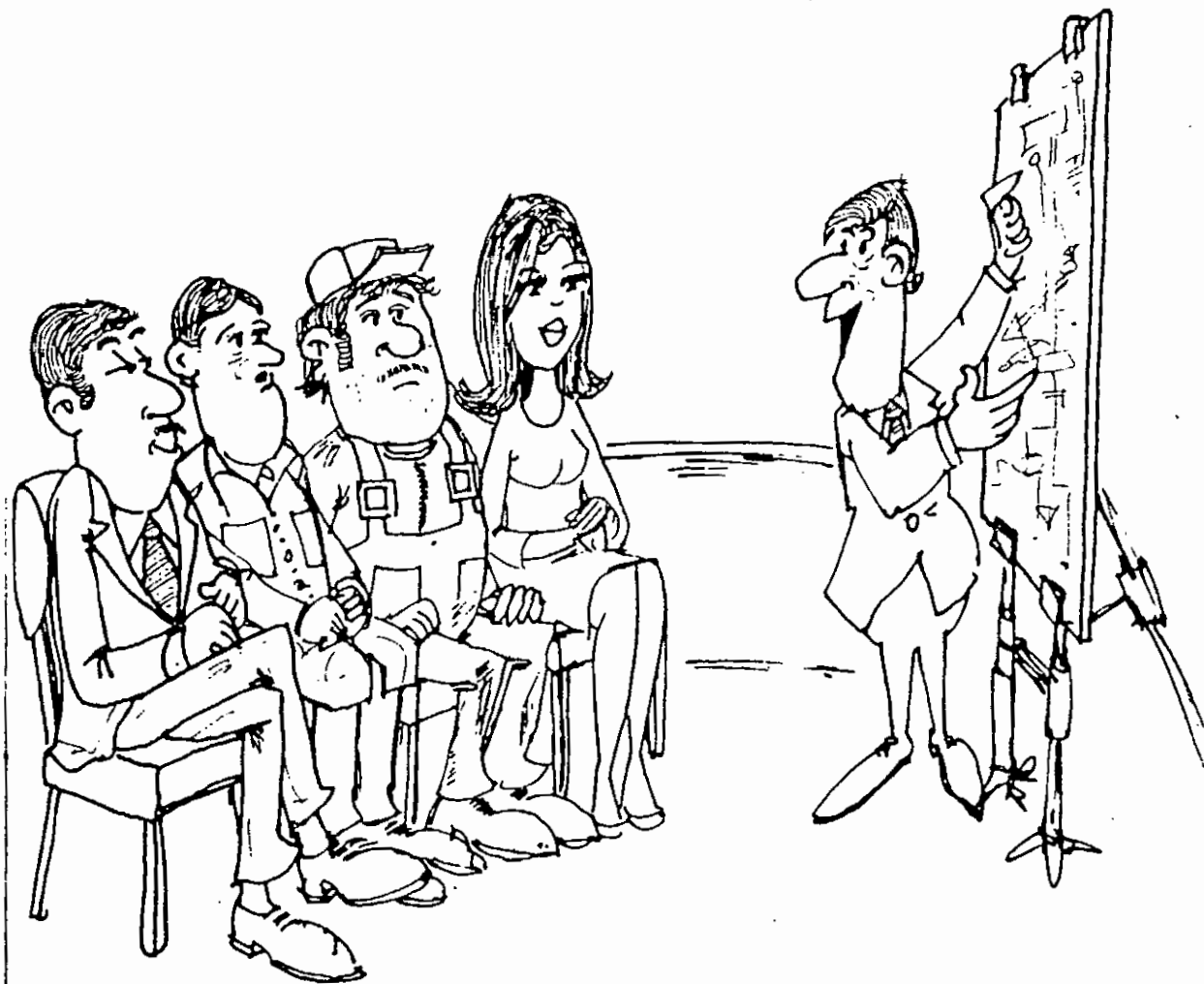
Η ανάγκη για συγχρονισμό της επί μέρους ατομικής δράσεως απορρέει από τη διαφορά γνώμης που είναι φυσικό να υπάρχει σε ένα σύνολο ατόμων αναφορικά με το πως θα επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι και της εναρμονίσεως των ατομικών με τους ομαδικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Σε οποιαδήποτε μορφή προσπάθειας, είτε αυτή αναφέρεται στο ποδόσφαιρο είτε στην οργάνωση της εκκλησίας δημιουργούνται διαφορές απόψεως, αναφορικά με το πως θα πρέπει να επιτευχθούν οι επί μέρους αντικειμενικοί σκοποί, που καθιστούν την ανάγκη για συντονισμό επιτακτική. Έτσι το κυρίως έργο του προϊσταμένου καταλήγει να είναι ο συμβιβασμός των διαφόρων προσεγγίσεων για την επίλυση του κάθε θέματος που ανακύπτει, συγχρονισμός της ατομικής προσπάθειας και η εναρμόνιση των επί μέρους ενδιαφερόντων των εργαζομένων προς τα γενικότερα συμφέροντα της επιχειρήσεως.

Καλύτερος συντονισμός υπάρχει όταν τα άτομα είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται το πως η εργασία τους συμβάλλει προς τη κατεύθυνση επιτεύξεως των ομαδικών αντικειμενικών σκοπών. Η αντίληψη αυτή απορρέει μόνο από την κατανόηση του καθενός για το γενικότερο στόχο της λειτουργίας της επιχειρήσεως. Οι αντικειμενικοί σκοποί των επί μέρους τμημάτων της επιχειρήσεως θα πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένοι, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της όλης επιχειρήσεως.

Για να λειτουργήσει σωστά ο συντονισμός θα πρέπει να διέπεται από τις εξής αρχές:

(α) Η αρχή της απ'ευθείας επαφής: Η αρχή αυτή καθορίζει ότι ο συντονισμός θα πρέπει να επιτυγχάνεται μέσω των ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ των ατόμων που καταλαμβάνουν τις διάφορες θέσεις, τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια οργάνωση μέσα σε μία επιχείρηση. Τα άτομα είναι σε θέση να ανταλλάσσουν ιδέες με απ'ευθείας προσωπική επικοινωνία, περισσότερο αποδοτικά απ'ότι με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Έτσι με την κατανόηση που επιτυγχάνεται βρίσκεται πάντοτε ο τρόπος να επι-



...Ο καλύτερος συντονισμός επιτυγχάνεται όταν τα άτομα κατανοήσουν το πώς ή
έργασία τους συμβάλλει στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της
επιχειρήσεως...

τευχθούν μέ κάποιο βαθμό συμβιβασμού τόσο οι ατομικοί όσο και οι ομαδικοί στόχοι.

(β) Η αρχή του εγκαίρου συντονισμού: Με την αρχή αυτή η άσκηση της λειτουργίας του συντονισμού απαιτείται στα πρώτα στάδια οργανώσεως και διοικήσεως και ιδιαίτερα στη φάση του προγραμματισμού και της διαμορφώσεως πολιτικής. Δεν είναι δυνατό να υπάρξει συντονισμός εκ των υστέρων, αφού έχει δηλαδή ήδη καθορισθεί η πολιτική του κάθε τμήματος της επιχειρήσεως.

(γ) Η αρχή της αλληλεπιδράσεως: Η αρχή αυτή τείνει προς την άποψη ότι οι μέθοδοι επιτεύξεως συντονισμού είναι οριζόντιες παρά κάθετες. Η συνεργασία των ατόμων είναι αποτέλεσμα της κατανοήσεως που δείχνουν μεταξύ τους. Έτσι εάν μία επιχείρηση έχει καλό συντονισμό, τα προβλήματα προβάλλονται και επιλύονται αμέσως αν εμφανισθούν. Εάν δεν εμφανίζονται προβλήματα τότε η επιχείρηση έχει άριστο συντονισμό.

Από τα παλαιότερα αλλά και το χρησιμότερο από όλα τα χρησιμοποιούμενα μέσα συντονισμού είναι αυτός ο ίδιος ο προϊστάμενος. Έχει καθήκον, απέναντι στους δικούς του προϊστάμενους να εξασφαλίζει ότι οι υφιστάμενοί του επιτυγχάνουν έναν υψηλό βαθμό συντονισμένης προσπάθειας τόσο μέσα στην δραστηριότητα που ελέγχει όσο και σε συσχετισμό με την εργασία των άλλων ομάδων. Η λειτουργία της οργανώσεως, όταν συντελείται σωστά, διευκολύνει την επίτευξη συντονισμού.

Παρά το ότι η προσωπική επαφή είναι το αποτελεσματικότερο μέσο επικοινωνίας προσφέρονται εν τούτοις και άλλα μέσα συντονισμού που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για να πετύχουμε τελικά τον επιθυμητό βαθμό συντονισμού μεταξύ των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Τα μέσα αυτά αναφέρονται κατά κύριο λόγο στην γραπτή επικοινωνία. Γι' αυτό απαιτείται μία εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στα μέσα της επικοινωνίας, εκεί όπου δεν είναι δυνατόν να υπάρξει άμεση προσωπική. Θα πρέπει δηλαδή να εκπαιδευθούν πάνω στα μέσα επικοινωνίας και στη ροή των πληροφοριακών στοιχείων μέσα στην επιχείρηση.

Οι ομαδικές συναντήσεις, είτε υπό μορφή συσκέψεων είτε υπό άλλη τυπική μορφή αποτελούν επίσης ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο επιτεύξεως υψηλού βαθμού συντονισμού. Και αυτό

γιατί αντιπροσωπεύουν μία θελημένη προσπάθεια των διαφόρων ατόμων, που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα, να έλθουν σε προσωπική επικοινωνία μεταξύ τους προκειμένου να ανταλλάξουν απόψεις περί της επιλύσεώς του. Σκοπός του τέτοιου είδους συγκεντρώσεων είναι να ενημερωθούν τα μέλη των ομάδων που εκπροσωπούνται, πάνω στις διάφορες απόψεις του προβλήματος και να καταλήξουν σε αποφάσεις με τελικό σκοπό την επίλυσή του.

Γενικά, αναφέρουμε ότι μπορούμε να πετύχουμε συντονισμό με δύο τρόπους: Με την εξασφάλιση ότι το περιβάλλον διευκολύνει τον συντονισμό, δηλαδή με τη δημιουργία κατάλληλης οργανωτικής δομής και εξάσκησης των κατάλληλων προσώπων ως υφισταμένων των διαφόρων δραστηριοτήτων. Με την εκπαίδευση και επίβλεψη των υφισταμένων κατά τέτοιο τρόπο που να είναι αποτελεσματικός και να μπορεί να εξασφαλίσει λεπτομερή σχέδια δράσεως. Επίσης με την εξασφάλιση ότι οι υφιστάμενοι έχουν κατανοήσει τις αρχές που διέπουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση και προσπαθούν να τις εφαρμόζουν στις μεταξύ τους σχέσεις. Συντονισμό μέσα σε μία επιχείρηση μπορούμε να πετύχουμε με τα ακόλουθα μέσα: Θα πρέπει να έχουμε ένα δυναμικό γενικό διευθυντή που να εξασφαλίζει ότι ακολουθείται και εφαρμόζεται η χαραχθείσα πολιτική της επιχειρήσεως. Θα πρέπει με τακτικές συσκέψεις στο ανώτατο επίπεδο διοικήσεως της επιχειρήσεως, να πιστοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, η πρόοδος προς την κατεύθυνση της υλοποιήσεως των κοινών αντικειμενικών σκοπών. Η διοίκηση της επιχειρήσεως, αφού ορίσει πλήρως την επιθυμητή πολιτική θα πρέπει να φροντίσει ώστε να μεταβιβασθεί μέχρι και του κατωτάτου επηρεαζομένου επιπέδου διοικήσεως της επιχειρήσεως, με τους εξής τρόπους:

1) Με την θέσπιση προϋπολογιστικού ελέγχου.

2) Με τον ορισμό ενός επιτελούς προγραμματισμού που καθήκον του θα είναι ο συντονισμός του εφοδιασμού της παραγωγής με πρώτες ύλες και συντήρηση των λοιπών δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως.

3) Με τον ορισμό επιτελών της επιχειρήσεως οι οποίοι θα προΐστανται των διαφόρων τμημάτων. Έμμεσα, με εκπαίδευση και αλληλοενημέρωση γύρω από τις αρμοδιότητες και τα καθήκο-

ντα των διαφόρων τμημάτων της επιχειρήσεως.

4) Με την εξασφάλιση ενός ρεαλιστικού οργανωτικού σχήματος της επιχειρήσεως.

5) Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού έτσι ώστε να αναπτύξει υψηλό ηθικό σε ότι έχει σχέση με την προσφορά εργασίας προς την επιχείρηση.

Έλεγχος: Ο έλεγχος είναι μία συνεχής λειτουργία που σκοπό της έχει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική της επιχειρήσεως εφαρμόζεται και ερμηνεύεται όπως πρέπει. Ο έλεγχος είναι για την επιχείρηση καθοδηγητικός και ρυθμιστικός παράγοντας στην προσπάθεια επιτεύξεως των αντικειμενικών της σκοπών. Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη λειτουργία του ελέγχου είναι τα πρότυπα τα οποία αντικατοπτρίζουν την υιοθετηθείσα πολιτική, οι τακτικές και περιοδικές συγκρίσεις με τα τεθέντα πρότυπα, και τις διορθωτικές ενέργειες εκεί όπου διαπιστώνεται απόκλιση από τα πρότυπα. Επιγραμματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η λειτουργία του ελέγχου είναι αυτή που πληροφορεί εάν αυτό που γίνεται είναι αυτό που έχουμε την πρόθεση να κάνουμε.

Η διαδικασία του ελέγχου, στη βάση της, είναι η ίδια, ανεξάρτητα από τη φύση της εργασίας στην οποία αναφέρεται ο έλεγχος. Έτσι είτε πρόκειται να ελέγξουμε την ποιότητα της παραγωγής μας, είτε την διακίνηση του χρήματος της επιχειρήσεως, είτε ακόμη την απόδοση του προσωπικού μας είναι απαραίτητο να προηγηθούν τρία στάδια: Η θέσπιση προτύπων, η μέτρηση επιδόσεων με μέτρο συγκρίσεως τα θεσπιζόμενα πρότυπα, και η σχεδίαση διορθωτικών ενεργειών για να εξαλειφθούν οι τυχόν διαπιστούμενες αποκλίσεις.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να λάβει χώρα η λειτουργία του ελέγχου είναι όχι μόνο η υλοποίηση των σταδίων αυτών αλλά και η μέχρι της στιγμής εκείνης ολοκλήρωση της λειτουργίας του Προγραμματισμού και της οργανώσεως. Έτσι οι προϊστάμενοι θα είναι σίγουροι ότι ο δρόμος που ακολουθούν οδηγεί στο καλύτερο αποτέλεσμα ενώ οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης τους θα είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένες.

Πρώτα απ' όλα όμως ας δούμε τι αποτελούν πρότυπα. Πρότυ-

πα είναι τα καθιερωμένα κριτήρια τα οποία μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέτρα συγκρίσεως των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την πράξη.

Πρότυπα μιάς πολύ γενικής μορφής αποτελούν για μία επιχείρηση οι επιδιωκόμενοι απ'αυτήν αντικειμενικοί σκοποί. Στην πράξη, τα διάφορα πρότυπα είναι δυνατό να αντιπροσωπεύουν την φυσική ποσότητα ενός προϊόντος και την χρηματική αξία. Τα διάφορα πρότυπα που υιοθετούν οι επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητο να εκφράζονται πάντοτε σε συγκεκριμένα φυσικά μεγέθη. Πολλές φορές υιοθετούνται, ανάλογα με το σκοπό που καλούνται να εξυπηρετήσουν, και πρότυπα που ανάγονται στην πνευματική, ψυχολογική και ηθική σφαίρα.

Στη συνέχεια χρειάζεται η σχεδίαση μιάς διαδικασίας που θα επιτρέπει την σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την πράξη με τα πρότυπα που θέσαμε. Μόνο έτσι είναι δυνατό να αξιολογηθεί το επιτελούμενο έργο. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας 20ετίας αναπτύχθηκαν διάφορες μέθοδοι μετρήσεως των επιδόσεων, πολλές από τις οποίες αποδείχθηκαν ιδιαίτερα αποτελεσματικές. Οι περισσότερες απ'αυτές, αν όχι όλες, αναφέρονται αποκλειστικά, σε μετρήσιμα ποσοτικά στοιχεία. Τα πρότυπα όμως δεν είναι δυνατό να εκφράζονται πάντοτε ποσοτικά. Πως είναι δυνατόν π.χ. να μετρηθεί η απόδοση του Οικονομικού Διευθυντή της επιχειρήσεως, δεδομένου ότι δεν είναι δυνατόν να διαμορφωθούν σαφή πρότυπα επιδόσεων για το έργο το οποίο ο άνθρωπος αυτός καλείται να αποδώσει. Επί πλέον το έργο το οποίο πράγματι αποδίδει δεν είναι δυνατόν κατά κανένα τρόπο να μετρηθεί ποσοτικά κατά εντελώς αντικειμενικό τρόπο.

Έτσι λοιπόν, οι προϊστάμενοι του ανθρώπου αυτού θα αξιολογήσουν το έργο του με βάση μη απόλυτα ξεκαθαρισμένα κριτήρια συνεντιμώντας στοιχεία που σχετίζονται με την εργασία του, όπως π.χ. η θέση των υφισταμένων έναντι αυτού. Μπορεί δηλαδή ο άνθρωπος αυτός να θεωρηθεί ότι πέτυχε στη δουλειά του ακριβώς γιατί δεν είναι προκαθορισμένοι σαφώς οι παράγοντες της αποτυχίας. Στην ουσία όμως κρινόμενος υπό λεπτομερέστερη ανάλυση μπορεί να θεωρηθεί ότι απέτυχε.

Εάν τα δύο αυτά στάδια έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία τότε η σχεδίαση διορθωτικών ενεργειών έρχεται

σαν φυσική συνέπειά τους. Τότε ο προϊστάμενος θα ξέρει που θα πρέπει να επέμβει για να συνεχίσει η επιχείρηση να κινείται πάνω στον δρόμο που χάραξε.

Η διόρθωση των αποκλίσεων από την επιθυμητή επίδοση είναι το στάδιο όπου η λειτουργία του ελέγχου συγχωνεύεται με τις άλλες λειτουργίες της οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί η διόρθωση είναι δυνατόν να συνεπάγεται μεταβολή στον αρχικό προγραμματισμό ή στη μεταβολή της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχειρήσεως ή ακόμη άσκηση κατά αποτελεσματικότερο τρόπο της λειτουργίας της διοικήσεως.

Είναι φυσικό, ο κάθε προϊστάμενος να επιθυμεί να έχει όσο γίνεται πιο αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου των δραστηριοτήτων που διευθύνει έτσι που τα συμβαίνοντα να ταυτίζονται αν είναι δυνατόν με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σ' αυτή την κατεύθυνση συγκλίνουν όλα τα πληροφοριακά στοιχεία τα οποία συλλέγουν και επεξεργάζονται οι διάφοροι φορείς της επιχειρήσεως. Ποιν αρχίσουμε όμως να συλλέγουμε και να καταγράφουμε το οποιοδήποτε στοιχείο θα πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ένα πράγμα πως το οποιοδήποτε σύστημα ελέγχου πρέπει από την αρχή να σχεδιασθεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται προς τις απαιτήσεις του έργου που έχει σκοπό να ελέγχει. Έτσι ενώ οι αρχές του ελέγχου είναι εννιαίες και ανεξάρτητες της φύσεως πριν του ελέγχου του έργου, κάθε σύστημα ελέγχου που θα θεωρήσουμε θα πρέπει να αντιμετωπισθεί εξατομικευμένα έτσι ώστε να ανταποκρίνεται προς τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης δραστηριότητας που τίθεται υπό έλεγχο. Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε ορισμένες ιδιότητες ελέγχων που ισχύουν ανεξάρτητα από το επίπεδο διοικήσεως που αναφέρονται.

α) Οι έλεγχοι πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη φύση και τις ανάγκες της δραστηριότητας που ελέγχουν. Τα διάφορα τμήματα μιάς επιχειρήσεως απαιτούν διάφορα είδη ελέγχων, καθώς επίσης και τα διάφορα επίπεδα διοικήσεως απαιτούν διαφόρου φύσεως και εκτάσεως ελέγχους.

β) Οι έλεγχοι θα πρέπει να καταγράφουν τις αποκλίσεις τακτικά και λεπτομερώς. Το ιδανικό σύστημα ελέγχου ανιχνεύει τις αποκλίσεις πριν εμφανισθούν. Στην πράξη πρέπει να επιδιώκεται ώστε η πληροφόρηση του ενδιαφερομένου προϊσταμένου να γίνεται το συντομώτερο δυνατό έτσι που αυτός να είναι δυνατό

να προετοιμασθεί έγκαιρα για τις ανωμαλίες που θα προκύψουν.

γ)Οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι προς το μέλλον. Το ιδανικό σύστημα ελέγχου ανιχνεύει και εντοπίζει τις αποκλίσεις στιγμιαία. Στην πράξη όμως όλοι γνωρίζουν ότι από τη διατύπωση μιάς ανωμαλού καταστάσεως, μιάς αποκλίσεως, μέχρι την ανάληψη της κατάλληλης διορθωτικής ενέργειας, μεσολαβεί κάποιο χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να επιδιώκει ένα σύστημα ελέγχου το οποίο θα προβαίνει σε διορθώσεις και αν είναι δυνατόν, πριν ακόμη εμφανισθεί το πρόβλημα.

δ)Οι έλεγχοι θα πρέπει να τονίζουν τις αποκλίσεις στα κρίσιμα σημεία. Όλες οι αποκλίσεις δεν έχουν την ίδια σημασία. Έτσι είναι δυνατόν μικρές αποκλίσεις σε ορισμένους τομείς να είναι σημαντικότερες από μεγαλύτερες αποκλίσεις σε άλλους τομείς. Γι'αυτό οι έλεγχοι θα πρέπει να εντοπίζουν και τα σημεία στα οποία σημειώνονται οι αποκλίσεις με παράλληλη ένδειξη για την κρισιμότητά τους στην λειτουργία της επιχειρήσεως.

ε)Οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί. Αυτό είναι δυνατόν να γίνει μόνο όταν τα πρότυπα μπορούν να προσδιορισθούν σαφώς και να επαληθευτούν ακριβώς.

στ)Οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι ευέλικτοι. Κάθε σύστημα ελέγχου θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες λειτουργίας της επιχειρήσεως.

ζ)Οι έλεγχοι θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την οργανωτική δομή της δραστηριότητας του ελέγχου.

η)Οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι οικονομικοί. Η έννοια της περιστολής του κόστους είναι συνυφασμένη με την έννοια της αποδοτικής και αναπτυξιακής λειτουργίας της επιχειρήσεως.

θ)Οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι κατανοητοί.

ι)Οι έλεγχοι θα πρέπει να υποδεικνύουν διορθωτικές ενέργειες.

Για να λειτουργήσει σωστά ο έλεγχος θα πρέπει να αποτελεί ορισμένες βασικές αρχές οι οποίες διακρίνονται σε 3 κατηγορίες ανάλογα με τον σκοπό και τη φύση, τη δομή, και τη διαδικασία του ελέγχου. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

α)Η αρχή της εξασφαλίσεως του αντικειμενικού σκοπού,



...Ο έλεγχος είναι για την επίχειρηση καθοδηγητικός και ρυθμιστικός παραγων στην προσπάθεια επιτεύξεως των αντικειμενικών της σκοπών...

η οποία έχει σαν στόχο την επίτευξη των τηθέντων αντικειμενικών σκοπών. Αυτό είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με την ανίχνευση των ασθενών σημείων του προγραμματισμού.

β) Η αρχή της αποδοτικότητας του ελέγχου, της οποίας ένας έλεγχος ή μία τεχνική είναι τόσο αποδοτικότερη όσο περισσότερο διευκολύνει την ανίχνευση και διαφωτίζει τα αίτια των αποκλίσεων από τον αρχικό προγραμματισμό. Αυτή η αρχή είναι ιδιαίτερα σημαντική στη λειτουργία του ελέγχου γιατί οι διάφορες μέθοδοι ελέγχου γίνονται όλο και περισσότερο πιο δαπανηρές και πολύπλοκες, λόγω του διαρκώς αυξανόμενου μεγέθους και της πολυπλοκότητας των συγχρόνων επιχειρήσεων.

γ) Η αρχή της ευθύνης του ελέγχου. Η πρωταρχική ευθύνη για την άσκηση ελέγχου εναπόκειται στον προϊστάμενο, ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την εκτέλεση του σχεδιασμού της επιχειρήσεως. Ξέρουμε, ότι σε μία οργανωτική δομή έχει προβλεφθεί εξουσιοδότηση της ευθύνης, έτσι κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο του συνολικού έργου της επιχειρήσεως που του έχει ανατεθεί και για το οποίο έχει εξουσιοδοτήσει, αντίστοιχα κατώτερα απ' αυτόν στελέχη για την πραγματοποίησή του.

δ) Η αρχή του απ' ευθείας ελέγχου, του οποίου αν είναι δυνατόν θα πρέπει να αποσκοπεί στην πρόληψη του σφάλματος. Το καλύτερο μέσο εξασφαλίσεως για να αποδώσει ο προγραμματισμός, είναι, να εξασφαλιστούν προϊστάμενοι της καλύτερης δυνατής στάθμης σε όλα τα επίπεδα διοικήσεως. Οι προϊστάμενοι αυτοί είναι φυσικό να κάνουν τελικά τα λιγότερα λάθη και να υλοποιούν την πολιτική που η επιχείρηση χάραξε, κατά τον ακριβέστερο δυνατό τρόπο.

ε) Η αρχή της αντικατοπτρίσεως του προγραμματισμού. Σε όσο μεγαλύτερο βαθμό τα μέσα ελέγχου είναι σχεδιασμένα να αναφέρονται και να αντικατοπτρίζουν την ειδική μορφή και δομή του προγραμματισμού της επιχειρήσεως σε τόσο μεγαλύτερο βαθμό είναι αποδοτικότερα και εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχειρήσεως ενώ παράλληλα διευκολύνουν αυτούς που τη διευθύνουν στην εκτέλεση του έργου τους.

στ) Η αρχή της οργανωτικής καταλληλότητας. Σε όσο μεγαλύτερο βαθμό τα μέσα ελέγχου είναι σχεδιασμένα να αναφέρο-

νται στο συγκεκριμένο σημείο που θα πρέπει να λάβει χώρα ο έλεγχος μέσα στην οργανωτική δομή της επιχειρήσεως, σημείο δηλαδή όπου κυρίως ανήκει η ευθύνη για ανάληψη διορθωτικής ενέργειας, σε τόσο μεγαλύτερο βαθμό διευκολύνουν τη διόρθωση από τις σημειούμενες αποκλίσεις. Οποιοδήποτε μέσο ελέγχου πρέπει να είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με την οργανωτική δομή της θεωρουμένης επιχειρήσεως και τα πληροφοριακά στοιχεία, τα απαραίτητα για την εκτίμηση των επιδόσεων της επιχειρήσεως σε σύγκριση προς τον υφιστάμενο σχεδιασμό, θα πρέπει να είναι τα κατάλληλα για την θέση του προϊσταμένου που πρόκειται να τα χρησιμοποιήσει.

ζ) Η αρχή της ατομικότητας των μέσων ελέγχου.

Πρέπει να έχουμε υπ' όψη μας ότι τα μέσα και οι τεχνικές ελέγχου είναι διευκολυντικά στοιχεία για ένα προϊστάμενο και συνεπώς δεν πρέπει να γίνονται αυτοσκοπός αλλά να παραμείνουν μέσα. Όπως ακριβώς το λέει και ο όρος. Συνεπώς πληροφοριακά στοιχεία ελέγχου τα οποία ένας προϊστάμενος δεν μπορεί για τον Α ή Β λόγο να χρησιμοποιήσει έχουν για αυτόν προφανώς μηδενική αξία. Σκοπός της λειτουργίας του ελέγχου είναι να διεγείρει τους ενδιαφερόμενους επιτελείς της επιχειρήσεως, να αναλάβουν διορθωτική ενέργεια για τις τυχόν σημειούμενες αποκλίσεις. Ένα αποτελεσματικό μέσο ελέγχου πρέπει να είναι συνεπές προς την θέση, την λειτουργική θέση, την ικανότητα και τις ανάγκες του ατόμου στο οποίο αναφέρεται.

η) Η αρχή των προτύπων. Έχει σαν σκοπό να υπάρχουν ακριβείς αντικειμενικοί σκοποί, σαφώς διατυπωμένοι και κατάλληλα πρότυπα προς τα οποία να συγκρίνεται η λειτουργία της επιχειρήσεως. Πρέπει να υπάρχει ένας απλός και συγκριμένος και επαληθεύσιμος τρόπος να μετρήσουμε κατά πόσο ένα πρόγραμμα πράγματι υλοποιείται.

θ) Η αρχή των κρίσιμων σημείων ελέγχου. Απαιτείται προσοχή σε κείνους τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την εκτίμηση των επιδόσεων αναφορικά με τα υλοθετημένα πρότυπα. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να συγκεντρώσει την προσοχή του στα κρίσιμα σημεία από τα οποία εξαρτάται η υλοποίηση του προγράμματος και συνεπώς στον έλεγχο των παραγόντων εκείνων οι ο-

ποίοι επηρεάζουν τα σημεία αυτά. Θα πρέπει να αναρωτηθεί ποιά σημεία είναι εκείνα, τις λειτουργίες που ελέγχει, για τα οποία εάν έχει τον πλήρη έλεγχο θα γνωρίζει το βαθμό συμωρώσεως προς τον ισχύοντα προγραμματισμό.

ι) Η αρχή της εξαιρέσεως στην οποία κάθε καλός προϊστάμενος θα πρέπει να ενδιαφέρεται ο ίδιος για τις σημειούμενες σημαντικές αποκλίσεις από τα τιθέμενα πρότυπα, είτε οι αποκλίσεις αυτές να αναφέρονται σε υπερβολικά καλές επιδόσεις είτε σε αρνητικές.

κ) Η αρχή της ευκαμψίας των μέσων ελέγχου. Σύμφωνα με την αρχή αυτή τα μέσα ελέγχου δεν θα πρέπει να είναι τόσο άκαμπτα συνδεδεμένα με ένα σχέδιο και αυτό γιατί εάν το σχέδιο αποτύχει, είτε στο σύνολό του είτε σε σημαντικά του μέρη θα πρέπει να είμαστε σε θέση να τ'αλλάξουμε.

Ακόμη αυτή η αρχή αναφέρεται στις εξωτερικά επιβαλλόμενες αδυναμίες των διαφόρων σχεδίων και όχι στην ικανότητα των ατόμων να λειτουργήσουν σωστά ένα συγκεκριμένο σχέδιο.

λ) Η αρχή της δράσεως. Σύμφωνα με την αρχή αυτή η θέσπιση ενός ελέγχου δικαιολογείται μόνο εάν είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να αναλαμβάνεται ευθύς αμέσως μία κάποια διορθωτική ενέργεια. Αυτή η ενέργεια μπορεί να γίνει με την βοήθεια των υπολοίπων λειτουργιών της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας αναφέρουμε ότι η λειτουργία του ελέγχου αποβλέπει στην εκτίμηση της καθημερινής και ολοκληρωμένης δράσεως, η οποία θα θεωρείται βάση για τον καθορισμό της μελλοντικής δραστηριότητας. Η εκτίμηση αυτή απλοποιείται συνήθως από τους αρμοδίους με την συγκέντρωση της προσοχής τους στα απροσδόκητα και στα ασυνήθιστα αποτελέσματα. Όταν τα υπόλοιπα αποτελέσματα συμφωνούν με τα αναμενόμενα και τα προγραμματισθέντα, δεν υπάρχει λόγος να παρέμβουν ιδιαιτέρως τα διοικητικά στελέχη. Η εξασφάλιση της συμφωνίας των αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα αποτελεί βασικό καθήκον, που πρέπει να συγκεντρώνει την προσοχή τους. Γι' αυτό και πολλά διευθυντικά στελέχη κάνουν έλεγχο και ζητούν αναφορές μόνο για τα εξαιρετικά και ασυνήθιστα ζητήματα.

ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο Ανθρώπινος Παράγοντας είναι ένας πολύπλοκος παράγοντας από τον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αποσπάσει, στο μέγιστο δυνατό βαθμό την παραγωγική ισχύ την οποία από την φύση τους διαθέτουν οι εργαζόμενοι και που είναι τόσο απαραίτητη για την λειτουργία της. Έτσι ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να ασχοληθεί σοβαρά με την μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα. Πως αισθάνεται το άτομο στην διαδικασία απόδοσης της εργασίας του; Πως αντιδρά στους διάφορους σχετικούς ερεθισμούς; Πως διαμορφώνεται το ηθικό του; Οι άνθρωποι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν εργάζονται μόνοι τους αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα σε αυτούς τους ομαδικούς τρόπους εργασίας, λιγότεροι ή περισσότεροι εργαζόμενοι συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής ημέρας και κατ'επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές, που εξελίσσονται συνήθως σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασία ή σύγκρουση.

Όλα αυτά προκύπτουν γιατί το άτομο ενδιαφέρεται ασχικά για τον εαυτό του. Θέλει να προάγεται να κερδίζει. Μπορούμε κάλλιστα να χαρούμε για την επιτυχία των άλλων αφού έχουμε επιτύχει οι ίδιοι, αν ακόμη και τότε υπεισέρχεται στη χαρά η ζηλοφθονία και η δυσπιστία μας.

Συχνά λέγεται ότι οι άνθρωποι απολαμβάνουν την εργασία. Αυτό είναι οπωσδήποτε αλήθεια αν η προσπάθειά τους κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων της σύνθετης φύσης τους. Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην ηγεσία. Μπορούν να πεισθούν με πολλούς τρόπους να ακολουθήσουν την επιθυμητή πορεία, αλλά οι τρόποι αυτοί πρέπει να επιλέγονται να προσαρμόζονται και να ρυθμίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των ατόμων. Το κέντρισμα της υπερηφάνειας, του κύρους, της πλεονεξίας και πολλών άλλων πλευρών της ανθρώπινης φύσης έχει μερικές φορές επιτυχία. Το άτομο θέλει να ζει και να εργάζεται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Αυτό φαίνεται να ισχύει για το μεγαλύτερο διάστημα της ζωής του. Έχει όμως και μία

απόλυτη ανάγκη για μοναξιά. Μερικές φορές οι άνθρωποι δεν μπορούν να υποφέρουν άλλους ανθρώπους. Αυτές όμως οι περιόδους είναι πολύ μικρότερες από εκείνες που οι άνθρωποι επιθυμούν την συναναστροφή άλλων ανθρώπων. Και δύο όψεις εξαρτιώνονται απόλυτα από την βασική φύση κάθε ατόμου. Ο άνθρωπος μπορεί να είναι κυρίως κοινωνικό ον, αλλά δεν είναι και απόλυτα. Δεν υπάρχει μέσος άνθρωπος. Οι απόπειρες να πάρουμε τον αριθμητικό μέσο όρο των ανθρώπινων πλοσμάτων, βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι όλοι οι άνθρωποι είναι ίδιοι, είναι προορισμένες να αποτύχουν. Οι άνθρωποι δεν είναι όλοι ίδιοι. Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός από τους άλλους αλλά και η ίδια η φύση κάθε ανθρώπου μπορεί να διαφέρει από καιρό σε καιρό. Ακόμη και σαν μεμονωμένα άτομα, οι άνθρωποι δεν ικανοποιούν όλες τις πλευρές της βασικής τους φύσης στον ίδιο βαθμό και κατά τον ίδιο χρόνο. Βάζουν προτεραιότητες οι οποίες μεταβάλλονται συνεχώς. Άρα, αν κάποιος επιχειρήσει να μελετήσει την φύση του ανθρώπου, θα πρέπει απαραίτητα να εξετάσει ολόκληρο το άτομο. Η πίεση όμως και η ένταση της ζωής που ζούμε πολύ κοντά σε άλλους ανθρώπους, είναι συνηθισμένα σπιάδια των καιρών μας. Η χάραξη των κοινωνικών πολιτικών, ανάλογα με την κοινωνία και τους ανθρώπους, δεν αρκεί για την επίλυση των ανθρωπίνων προβλημάτων που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους χώρους της εργασίας. Οι επιχειρήσεις από την άλλη μεριά έδωσαν σημασία στην οργάνωσή τους και εφάρμοσαν τις αρχές της Οργανωτικής και Διοικητικής. Τόσο αυτές όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές διότι διαφορετικά κάποια από τις δύο θα έχει παράπονα.

Η ανάγκη λοιπόν αναγνώρισεως της σημασίας του ανθρώπου ώθησε τις επιχειρήσεις, να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές να ασχοληθούν συστηματικά με τον άνθρωπο. Έχουν παρουσιαστεί οι ανθρωπίνες σχέσεις, σαν σύνολο γνώσεων και προσπαθειών μελέτης του ανθρώπου και εφαρμογής των γνώσεων αυτών για την βελτίωση της θέσεως και της καταστάσεώς τους. Οι άνθρωποι αναγνωρίζουμε την αξία και την σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων. Επιθυμούμε

οι άλλοι να μας αναγνωρίζουν, να μας κάνουν να αισθανόμαστε σπουδαίοι, να προσέχουν πως θα μας μιλήσουν ή πως θα συμπεριφερθούν οι άλλοι σε μας αλλά εμείς τι κάνουμε για τους άλλους; Είναι ένα μεγάλο ερώτημα που πολλές φορές δεν έχει απάντηση. Ο υπάλληλος φέρνει μαζί του στο περιβάλλον της εργασίας του ένα πολυδιάστατο ον που υποκινείται μόνο μερικά, από την ανάγκη του να δουλέψει. Αυτό που δεν μπορεί να κάνει είναι να αφήσει πίσω του τις επιρροές, τις φιλοδοξίες και την επιθυμία να ικανοποιήσει φυσιολογικές απαιτήσεις του, που καμμία εταιρεία δεν μπορεί να καλύψει. Ο υπάλληλος μπορεί να απασχολείται με την δημιουργία οικογένειας, με την εκπαίδευση των παιδιών του, με την αγορά ενός σπιτιού, με την υποψηφιότητά του για κάποια πολιτική θέση ή με τη θρησκευτική του ζωή. Κανένα από αυτά τα ενδιαφέροντα δεν μπορεί να ξεχαστεί απόλυτα καθώς ο υπάλληλος περνά την πόρτα του γραφείου, αν και έρχεται να δουλέψει κυρίως επειδή χρειάζεται ένα εισόδημα και έχει συμφωνήσει να προσφέρει τις υπηρεσίες του σ'αντάλλαγμα για αυτό το εισόδημα. Τα Διοικητικά Στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίζουν αυτό το γεγονός και να είναι προετοιμασμένα να το αντιμετωπίσουν. Οι ανθρώπινες διαθέσεις, το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχοκοινωνικό κλίμα έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες. Πως είναι δυνατόν υπάλληλος που αισθάνεται αδικημένος από την υπηρεσία του να εξυπηρετήσει τον συνάδελφό του ή κάποιον συναλλασσόμενο μαζί του;

Έτσι προκύπτει ότι η εφαρμογή των αρχών των ανθρωπίνων σχέσεων είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και την κοινωνία και μάλιστα όταν εφαρμόζονται από όλες τις πλευρές του κοινωνικού συνόλου. Οι σωστές και αποδοτικές ανθρώπινες Σχέσεις στηρίζονται σε κάποιες απαιτήσεις, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι εξής: α) Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση τον εργαζόμενο ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, σαν συνάνθρωπο και συνεργάτη, β) Τα διοικητικά μέτρα να προσαρμόζονται όπου είναι δυνατό, ανάλογα με την περίπτωση παρά τις φαινομενικές δυσκολίες, γ) Να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου, δ) Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι σαν ευθύνη την ανύψωση, όχι μόνο της αποδόσεως, αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους. ε) Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μην

παραλείπουν να τα επαινούν. στ)Οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σε αυτές.

Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν κάποια βοηθητικά όργανα χωρίς να είναι τα μοναδικά για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις μιάς επιχειρήσεως. Δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι η εφαρμογή τους είναι δύσκολη, γιατί απαιτεί ανωτερότητα, αυτοπεποίθηση, γνώση, εθισμό εκείνων που θα τα εφαρμόσουν. Παρόλα αυτά όμως πρέπει να εφαρμόζονται σωστά και οι ανθρώπινες σχέσεις, γιατί ο άνθρωπος παραμένει ο απαραίτητος συντελεστής παραγωγής.

Θεωρίες που συνδέονται μεταξύ των ανθρωπίνων σχέσεων των εργαζομένων και της διοίκησης.

Παρουσιάστηκαν διάφορες απόψεις για να εξετάσουν τα προβλήματα που συνδέονται με τους εργαζομένους και κατατάσσονται σε Σχολές-θεωρίες, όπως οι εξής:

Σχολή TAYLOR

Ο FREDERIK WINSLOW TAYLOR γεννήθηκε στην Φιλαδέλφεια το 1856 από εύπορους γονείς. Σπούδασε νομικές επιστήμες στο HARVARD UNIVERSITY. Ξεκίνησε από μαθητευόμενος τεχνίτης το 1875 και ανέλαβε διευθυντικά καθήκοντα για να παρακολουθεί με ευσυνειδησία το έργο των εργαζομένων. Το 1890 όταν απεχώρησε από την εταιρεία που εργαζόταν είχε ένα εντυπωσιακό συνδυασμό υλικής προόδου και θεωρητικής μελέτης των εργαζομένων.

Μετά από διάφορες μελέτες και απόδοσης εργασίας των εργαζομένων δημοσίευσε το 1911 την εργασία του <<Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας>>. Εκεί αναπτύσσει την μελέτη χρόνου και κινήσεων, την απλοποίηση την τυποποίηση και ειδίκευση της εργασίας. Η μελέτη του αυτή τον καθιέρωσε ως πατέρα της επιστημονικής διοικήσεως. Οι απόψεις του αυτές πηγάζαν από την απασχόληση σαν μηχανικού στην βιομηχανία Χάλυβος BETHLEM των Η.Π.Α.. Ο TAYLOR καθόρισε 4 βασικές αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως που προτείνουν τα ακόλουθα:

1) Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο, σε κάθε στάδιο ανθρώπινης εργασίας.

2) Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, διδασκαλία και εφαρμογή στην πράξη με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούν την εργασία τους, όσο το δυνατό καλύτερα.

3) Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφιστάμενους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.

4) Περισσότερο ισορροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικού στελέχους και εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.

Ο TAYLOR μαζί με τους συνεργάτες του (GANTT, GILBRETH) με την εργασία τους <<μελέτη των κινήσεων>> το 1912 και την ανάλυση των κινήσεων σε 18 επιμέρους στοιχεία, έδωσαν με τα έργα τους το <<εισαγωγικό έναυσμα>> του επιστημονικού κλάδου της Οργανώσεως και Διοικήσεως της Επιχειρήσεως.

Παρόλο που το κίνημα της Επιστημονικής Διοικήσεως διεδόθηκε στην Γερμανία, την Αγγλία, την Γαλλία, την Σουηδία, την Σοβιετική Ένωση, και σε άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες οι ιδέες του αποτέλεσαν κήρυγμα επαναστάσεως τόσο των διοικούντων όσο και των διοικουμένων. Δεν σχολήθηκε με τα προβλήματα που υπήρχαν ή που δημιουργούσε η θεωρία του στους ανθρώπους. Αυτό συνέβη γιατί ήταν μηχανικός και δεν είχε ασχοληθεί με την κοινωνική άποψη της εργασίας του. Οι σχέσεις του ήταν προσανατολισμένες προς την παραγωγή και την αποδοτική λειτουργία των μηχανών.

Ο κλασικός <<Ταϊηλορισμός>> απασχόλησε τον επιστημονικό και Επιχειρηματικό κόσμο, τους εργαζόμενους και τις Εργατικές Ενώσεις. Μετά από πολύ έντονες συζητήσεις τελικά το 1915 μία επιτροπή στις Η.Π.Α. κατεδίκασε επίσημα την θεωρία αυτή.

Σχολή FAYOL

Ο HENRY FAYOL είναι ο μεγαλύτερος Ευρωπαίος πρωτεργάτης της Επιστήμης της διοικήσεως. Γεννήθηκε στην Γαλλία το 1841 από μικροαστική οικογένεια. Απεφοίτησε από την Εθνική Σχολή Μεταλλειολόγων στο ST.ETIENNE, ως μεταλλειολόγος μηχανικός σε ηλικία δέκα εννέα ετών. Η σταδιοδρομία του ολοκληρωμένη είναι μία σταδιοδρομία διευθυντού. Αντίθετα από τον TAYLOR που προήλθε από τις τάξεις των εργατών, ο FAYOL ξεκίνησε την επαγγελματική του ζωή με απόθεμα γνώσεων μηχανικού.

Το 1916 παρουσιάσθηκαν οι εργασίες του HENRY FAYOL, με τίτλο <<Βιομηχανική και γενική Διοίκηση>>. Σ' αυτή του την εργασία βλέπει τα πράγματα αψ' υψηλού από το άλλο άκρο της διόπτρας, σε σύγκριση με τον TAYLOR. Ο FAYOL ερεύνησε δηλαδή τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διαρθρώσεως. Ο TAYLOR αντίθετα, μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου ερ-

γασιών με τάση ανόδου προς τα υψηλότερα κλιμάκια. Οι σκέψεις του FAYOL, σχετικά με τις λειτουργίες των επιχειρήσεων, την έννοια της διοικήσεως, τις αρχές της εξειδίκευσεως κ.λ.π. δεν περιέχουν δογματισμούς. Βλέπει την Διοικητική από το πρίσμα της τυπικής οργανώσεως και δεν αναλύει τα προβλήματα των εργαζομένων, σαν άτομα ή σαν μέλη ομάδων. Το έργο του πάντως υπήρξε τυχερό. Βρήκε αμέσως πολύ μεγαλύτερη απήχηση απ' όση βρήκε κατά την πρώτη εμφάνισή του, το έργο του TAYLOR γιατί οι θεωρίες του θεωρούνται περισσότερο ανθρώπινες.

Σχολή MAYO

Ο GEORGE ELLTON MAYO είναι ο πρώτος που ασχολήθηκε κατά τρόπο αποφασιστικό με τα προβλήματα της διοικήσεως. Γεννήθηκε στην Αδελαΐδα της Αυστραλίας το 1880 από εύπορους γονείς και σπούδασε Ιατρική. Το 1923 επισκέφτηκε για πρώτη φορά τις Η.Π.Α., και έστρεψε την προσοχή του στα βιομηχανικά προβλήματα. Η βαθειά του γνώση σχετικά με τις κοινωνικές και βιολογικές επιστήμες του έδωσαν την αντίληψη ότι ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο κάθε παραγωγικής δραστηριότητας. Από το 1927 ως το 1945 ήταν Καθηγητής στο Τμήμα Βιομηχανικών ερευνών του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ. Ο MAYO συνέδεσε το όνομά του με τα ονομαστά πειράματα του HAWTHORNE. Αυτά πραγματοποιήθηκαν στα εργοστάσια της Ηλεκτρικής Εταιρείας του Σικάγου. Τα πειράματα του HOWTHORNE του δημιούργησαν την πεποίθηση ότι τα προβλήματα των ατόμων ήταν βασικά κοινωνικά. Στα πειράματά του τονίζει την ανάγκη έρευνας της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε όλες τις περίπλοκες εκδηλώσεις. Επέμενε, ότι όλοι οι σχετικοί παράγοντες φυσιολογικοί, φυσικοί, οικονομικοί και ψυχολογικοί θα έπρεπε να ερευνούνται προσεκτικά. Κατά την ίδια έρευνα επέμενε να μελετηθεί και το φαινόμενο της μονομανούς και νευρωτικής συμπεριφοράς. Μπορούμε να πούμε ότι ο MAYO υπήρξε ένας κοινωνικός μεταρρυθμιστής, ο οποίος οραματίσθηκε μία καλύτερη κοινωνία, η οποία θα ήταν αδύνατο να υπάρξει, όχι με την εφαρμογή μιάς μαγικής συνταγής, αλλά με την άσκηση ηγεσίας σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα στον τομέα των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Η κύρια συμβολή του MAYO στην επιστημονική οργάνωση

και τις ανθρώπινες σχέσεις ειδικότερα είναι ότι απεκάλυψε την σημασία του ανθρώπου και των κοινωνικών συντελεστών στους εργασιακούς χώρους και ότι επισήμανε τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής, η οποία εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Οι έρευνες του HAWTHORNE αποτέλεσαν την πρώτη βάση των ανθρωπίνων σχέσεων και της σπουδής του ανθρώπινου παράγοντα. Φώτισαν την πρωταρχική του αξία, σαν ψυχολογικού παράγοντα και την προτεραιότητά του σε σύγκριση με τους φυσιολογικούς και τους φυσικούς όρους της εργασίας. Έδειξαν ότι η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, λιγότερο συλληπτή και χειροπιαστή από τη φυσική ατμόσφαιρα, αποτελεί μία πραγματικότητα, όχι λιγότερο σημαντική από εκείνη. Έτσι έστρεψαν την προσοχή των μελετητών στη σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους χώρους, που ζουν και κινούνται ανθρώπινες υπάρξεις, άτομα ή ομάδες και στη σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων, που είναι οι κύριοι φορείς του κλίματος αυτού.

RENSIS LIKERT

Ο LIKERT κατατάσσει 4 κύρια συστήματα για τους δώδεκα διαφόρους τρόπους ασκήσεως της διοικήσεως. Το πρώτο σύστημα ονομάζεται <<Εκμεταλλευτικό, Αυταρχικό>>, το δεύτερο σύστημα <<Φιλανθρωπικό, Αυταρχικό>>, το τρίτο <<Συμβουλευτικό>> και το τέταρτο σύστημα <<Συμμετοχικό>>. Τονίζει ότι οι διάφοροι τρόποι ασκήσεως της εξουσίας πρέπει να θεωρούνται ως συστήματα, γιατί η άσκηση της διοικήσεως στην εποχή μας εξαρτάται από πολλούς δυναμικούς παράγοντες, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τα οικονομικά μέσα, ο τεχνικός εξοπλισμός, η οργανωτική διάρθρωση, η εσωτερική του ατμόσφαιρα κ.λ.π..

Ορισμένα από τα ενδιαφέροντα συμπεράσματα των μελετών του LIKERT θα αναφέρουμε στη συνέχεια:

α) Παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στον τρόπο ασκήσεως της εξουσίας μεταξύ των διοικητικών μονάδων, οι οποίες παρουσιάζουν υψηλή αποδοτικότητα και εκείνες οι οποίες παρουσιάζουν χαμηλή αποδοτικότητα. Ο τρόπος ασκήσεως της εξουσίας, ο οποίος εφαρμόζεται στις υψηλές μονάδες αποδοτικότητας, χαρακτηρίζεται από την συγκέντρωση της προσοχής

των διοικούντων στην ανθρώπινη πλευρά της διοικήσεως και στη δημιουργία και ανάπτυξη πνεύματος ομαδικής εργασίας. Ενώ ο τρόπος ασκήσεως της διοικήσεως που εφαρμόζεται στη μονάδα χαμηλής αποδοτικότητας, χαρακτηρίζεται από τη συγκέντρωση της προσοχής των διοικούντων με την άσκηση πιέσεως επί των εργαζομένων, ώστε <<να βγει η δουλειά>> καθώς και από την παραμέληση σημαντικών αναγκών.

β) Η ελευθερία, την οποία είχαν να κανονίζουν οι εργαζόμενοι τον ρυθμό των εργασιών τους, είχε άμεσο αντίκτυπο στις αποδόσεις τους. Σε αντίθεση με την επικρατούσα αντίληψη, ότι οι εργαζόμενοι <<τεμπελιάζουν>> εάν οι προϊστάμενοι δεν ασκούν επίβλεψη σ' αυτούς, οι μελέτες απέδειξαν ότι οι προϊστάμενοι των οποίων οι μονάδες είχαν υψηλή απόδοση έκαναν το καθήκον της επιβλέψεως των υφισταμένων με ένα αίσθημα ελευθερίας.

γ) Για την επίτευξη υψηλής εργασιακής απόδοσης χρειάζεται να υπάρχει μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων ένα αποτελεσματικό σύστημα αλληλοεπιδράσεως και επιρροής.

Τέλος, αναφέρουμε ότι ο RENSIS LIKERT ασχολήθηκε γενικά με την Κοινωνική Ψυχολογία και ερεύνησε τη διευθυντική μορφή των προϊσταμένων και τις επιδράσεις των διαφορών στάσεων των προϊσταμένων απέναντι στην παραγωγικότητα των ατόμων που εργάζονται κάτω από τις εντολές τους.

Σχολή D. MC GREGOR

Ο MC GREGOR λόγω των πολλών εργασιών που δημοσίευσε σχετικά με την υποκίνηση ή παρακίνηση και τη γενική συμπεριφορά του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο χαρακτηρίστηκε σαν τον πιο γνωστό εκπρόσωπο της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.

Το 1960 έγραψε ένα βιβλίο το οποίο θεωρείται ως ορόσημο στην εξέλιξη της θεωρίας της διοικήσεως. <<Η ανθρώπινη πλευρά της Επιχειρήσεως>>. Στο βιβλίο αυτό ο MC GREGOR εξετάζει το φαινόμενο της διοικήσεως υπό το φως των γνώσεων στον τομέα των Κοινωνικών Επιστημών κατά την δεκαετία 1951-1960 και ιδίως αυτές που αναφέρονται στην συμπεριφορά του ανθρώπου στο περιβάλλον της εργασίας του.

Η <<κλασσιική>> θεωρία της διοικήσεως, την οποία ονομάζει <<θεωρία Χ>> που ανήκει στην αυταρχική Σχολή, και η <<θεωρία Ψ>> που κατατάσσεται στην Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων.

Ο MC GREGOR υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές θεωρίες για τον τρόπο διοικήσεως θεμελιώθηκαν στη θεωρία <<Χ>> που υποθέτει ότι: 1) Ο μέσος εργαζόμενος είχε από την φύση του μία αντιπάθεια προς την εργασία και γι' αυτό όσο δυνατό προσπαθεί να την αποφύγει. 2) Λόγω της αντιπάθειας, της εργασίας, η οποία χαρακτηρίζει τον μέσο άνθρωπο, ο άνθρωπος θα πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται, να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρία, για να καταβάλλει προσπάθεια αφού έχει προηγουμένως αποδειχθεί ότι δείχνει απροθυμία για εργασία. 3) Ο μέσος εργαζόμενος προτιμάει να καθοδηγείται, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες, είναι εγωϊστής, και θέλει ασφάλεια προ παντός.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της, όσο για την συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση συμφωνούν κάποιοι, γιατί κατά τη γνώμη τους εξηγεί πολλά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ενώ ο ίδιος ο MC GREGOR έθεσε το ερώτημα για πολλά περιστατικά, τα οποία δεν είναι δυνατό να ερμηνευθούν από αυτή τη θεωρία, όπως αυξημένη παραγωγικότητα με μειωμένο έλεγχο.

Δίνει την απάντηση σε αυτό το ερώτημα ο MC GREGOR προτείνοντας την θεωρία <<Ψ>>, υποστήριζε ότι δίνει πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η θεωρία <<Ψ>> δέχεται ότι οι άνθρωποι δεν είναι τέτοιοι από την φύση τους όπως περιγράφει η θεωρία <<Χ>> αλλά έγιναν έτσι με την επίδραση του τρόπου διοικήσεως. Αναλύεται στα ακόλουθα στοιχεία:

1) Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από την φύση του την εργασία αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποιήσεως ή δυσαρέσκειας.

2) Ο εξωτερικός έλεγχος και ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της τυπικής οργανώσεως, κατευθύνοντας προς τα εκεί, τις προσπάθειες των εργαζομένων. Το εργαζόμενο άτομο μπορεί να ενεργήσει με

αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία και αυτοκατεύθυνση για να συμβάλει στην επιτυχία των στόχων, που έχει συναινέσει ή έχει αναλάβει την εκτέλεση.

3) Η αποδοχή ενός στόχου εξαρτάται από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από τη πραγματοποίηση του στόχου.

4) Ο μέσος εργαζόμενος κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται αλλά και επιζητεί υπευθυνότητα.

5) Οι σύγχρονοι άνθρωποι διαθέτουν, σε μεγάλο ποσοστό, σχετικώς ψηλό βαθμό ευφυΐας φαντασίας και δημιουργικότητας κατά την αντιμετώπιση επιχειρησιακών και συναφών προβλημάτων.

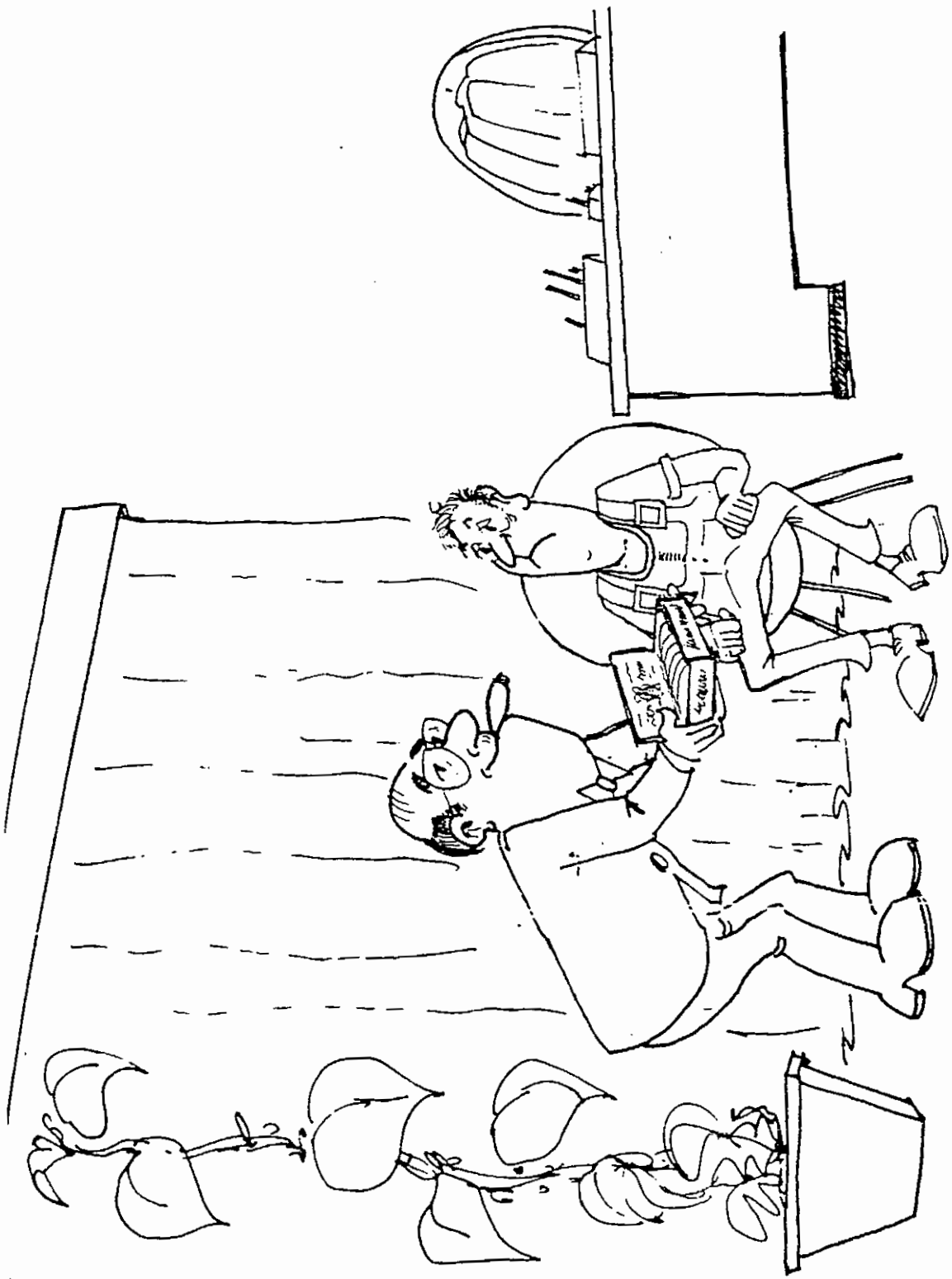
6) Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τέτοια θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο MCMGREGOR υποστήριζε ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει να αντικαταστήσει τη διεύθυνση και τον έλεγχο με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και την συνεργασία. Το ιδανικό σύμφωνα με τις θέσεις του, είναι να φθάσουμε στην μορφή εκείνη, όπου κάθε μέλος της επιχείρησης ή του οργανισμού κ.λ.π. μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και εκτιμάται από τους ανωτέρους του.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5ο

ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Δεν υπάρχει σημαντικότερη περιοχή της ανθρώπινης δραστηριότητας από τη διοίκηση, γιατί το βασικό καθήκον των διοικητικών στελεχών σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα είδη επιχειρήσεων είναι να σχεδιάσουν και να διατηρήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο άτομα που εργάζονται μαζί σε ομάδες μπορούν να επιτύχουν προεπιλεγμένες αποστολές και αντικειμενικούς σκοπούς. Με άλλα λόγια, τα διοικητικά στελέχη επιφορτίζονται με την ευθύνη να κάνουν τις ενέργειες εκείνες που θα καταστήσουν δυνατή την καλύτερη συνεισφορά των ατόμων στους αντικειμενικούς σκοπούς της ομάδας. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν πολλές αντεπιδράσεις με το περιβάλλον και της επιχείρησης και των τμημάτων μέσα σ'αυτή. Από την άλλη πλευρά ο ανθρώπινος παράγοντας δηλαδή ο εργαζόμενος αποτελεί το υποκείμενο της λειτουργίας της διοικήσεως. Αλλά ποιά είναι η πραγματική σχέση μεταξύ αυτών; Ένα καλό διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναγνωρίσει την επιθυμία που έχουν ορισμένα άτομα, είτε γιατί αυτό τους τονώνει την προσωπικότητα είτε τους ικανοποιεί με άλλο τρόπο, να αναλαμβάνουν ευθύνες. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε άτομο είναι πλασμένο έτσι από τη φύση του ώστε να εξαρθεί στο ύψος των περιστάσεων εκείνων όπου θα αποδώσει το φυσικώς μέγιστο των ικανοτήτων του. Η ανθρώπινη φύση έχει τεράστιες δυνατότητες. <<Μιλήστε στον άνθρωπο, φροντίστε να κατανοήσει γιατί ζητάτε και αμοίβετε την εργασία του, δώστε του κίνητρα να εργασθεί>>. Μην ξεχνάτε εσείς τα διοικητικά στελέχη να δείξετε στοιχεία ηγεσίας. Και η ηγεσία περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων τη συνετή χρήση συστήματος κινήτρων και ακόμη μία προσωπικότητα που να γεννά τη διάθεση στους άλλους να την ακολουθήσουν. Το ικανό διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι παράδειγμα και οδηγός. Δεν πρέπει να ξεχνούν τα διοικητικά στελέχη ότι η συμπεριφορά μιάς ομάδας εξαρτάται και επηρεάζεται σημαντικά από το είδος του αρχηγού της. Το ύψος της ηγεσίας του, η ποιότητα της επικοινωνίας του, ο σεβασμός που δείχνει προς τους συνεργάτες του, ο χαρακτήρας του, η εμπιστοσύνη στην οποία θα πρέπει να εμπνέει, η ανθρω-



...Μιλήστε στον "Ανθρώπο..."

πιά του. Στο σημείο όμως αυτό θα πρέπει να εξετάσουμε γιατί ο άνθρωπος επιδιώκει να εργάζεται. Η εργασία είναι προσπάθεια κατευθυνόμενη προς την επίτευξη ορισμένου αντικειμενικού σκοπού. Βέβαια αποτελεί κοινή γνώση ότι το άτομο εργάζεται είτε ομαδικά είτε μεμονωμένα, και ότι πολλές φορές επίσης, εργάζεται για δική του ευχαρίστηση χωρίς να αναμένει οικονομικά ή άλλου είδους οφέλη από την εργασία του. Από την πλευρά όμως της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, η εργασία θα πρέπει να ερμηνεύεται σαν προσπάθεια του ατόμου εξευρέσεως μιάς ευκαιρίας για να επιζήσει αφ'ενός και να καλυτερεύσει τους όρους της ζωής του αφ'ετέρου. Τον άνθρωπο ωθεί για εργασία η ανάγκη για εισοδήματα, τα οποία διευκολύνουν την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών. Παράλληλα όμως με την επιθυμία του αυτή, επιδιώκει να εργασθεί σε ένα περιβάλλον που θα του είναι ευχάριστο, ενδιαφέρον και μέσα στο οποίο θα έχει μία κάποια παραδοχή. Όλα αυτά θα πρέπει να τα έχει υπόψη του ένα διοικητικό στέλεχος και να φροντίζει να τα εξασφαλίζει κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο.

Ικανοποιητική αμοιβή, ευχάριστο και ενδιαφέρον περιβάλλον εργασίας, τάση των ανθρωπίνων αξιών, αξιοπρεπείας κ.λ.π. είναι παράγοντες οι οποίοι θα εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό προσωπικό.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο το οποίο θα πρέπει να έχει υπόψη του ένα καλό διοικητικό στέλεχος είναι ότι το άτομο μπορεί να διοικηθεί. Είναι σε θέση δηλαδή να ακολουθήσει έναν ηγέτη, βέβαια όλα τα διοικητικά στελέχη δεν είναι ηγέτες. Το ιδεώδες θα ήταν κάθε ένα διοικητικό στέλεχος να είναι στο μέτρο μιάς κάποιας κλίμακας, ηγέτης. Το γιατί τα άτομα ακολουθούν έναν ηγέτη δεν είναι απόλυτα εξακριβωμένο. Τα αίτια που τους ωθούν σ' αυτό περιλαμβάνουν, μεταξύ των άλλων, την τάση για ασφάλεια, την επιδίωξη βελτιώσεως των υλικών όρων της ζωής τους, την απόκτηση ισχύος, την προσέλκυση θαυμασμού κ.λ.π.. Ένας ηγέτης λοιπόν ακολουθείται από μία ομάδα ατόμων όταν τους πείσει, ρητά ή άρρητα, ότι μπορεί να τους προσφέρει αυτά τα ωφέλη, ίσως δε και άλλα. Αυτά είναι τα στοιχεία τα οποία κάθε διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να εντοπίσει και να τα εμμεταλλευθεί κατάλληλα.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο θα πρέπει να εκμεταλλευθεί ένα διοικητικό στέλεχος είναι η κοινωνική φύση του εργαζόμενου. Το άτομο είναι κοινωνικό όν, αναντίρροπα. Η κοινωνικότητά του λοιπόν θα πρέπει να ενθαρρύνεται μέσα στην επιχείρηση μέχρι του βαθμού που δεν θα επιδρά αρνητικά πάνω στην παραγωγή. Θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη ότι η κοινωνικότητα ενός κάποιου επιπέδου μέσα στην επιχείρηση δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα και μπορεί να επιδράσει ευνοϊκά πάνω στην παραγωγικότητα. Επίσης, ενθαρρύνοντας την κοινωνικότητα μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, ένα διοικητικό στέλεχος είναι σε θέση να διακρίνει την άτυπη (ανεπίσημη) μορφή οργάνωσης, η οποία δεν είναι τίποτε άλλο παρά μία αντανάκλαση των εσωτερικών κοινωνικών τάσεων του ατόμου. Σ'αυτήν την άτυπη οργάνωση δεν θα πρέπει να παρέμβει το διοικητικό στέλεχος παρά μόνο όταν αρχίζει να διαπιστώνει ότι παραβλάπτεται η τυπική, η επίσημη οργανωτική δομή της επιχείρησης, οπότε και αρχίζει να επιδρά αρνητικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Το διοικητικό στέλεχος επειδή ακριβώς είναι άνθρωπος και ασκεί μία εξουσία από θέση υψηλότερη των άλλων, είναι σημαντικό να είναι αντικειμενικό και να έχει αυτοέλεγχο. Θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τέτοιο εσωτερικό περιβάλλον στην δραστηριότητα την οποία διοικεί ώστε να προσελκύσει τους εργαζόμενους να εργασθούν περισσότερο. Και ακριβώς γιατί πρέπει να επιδιώκει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων του, γι'αυτό θα πρέπει η επιλογή, η εκτίμηση και η προαγωγή τους να είναι στενά συσχετισμένη με τις ικανότητές τους. Η επαγγελματική τους επίσης εκπαίδευση θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τις εξατομικευμένες ανάγκες του καθενός.

Έτσι εάν ακολουθηθούν αυτές οι απλές υποδείξεις το περιβάλλον εργασίας που θα διαμορφωθεί πάνω σ'αυτές τις γραμμές θα έχει επιλύσει πολλά από τα προβλήματα που αναφέρονται στην διοίκηση της ομαδικής εργασίας.

Ένα πρόγραμμα συνεργασίας διοικητικών στελεχών και εργαζομένων είναι δυνατό να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ελάτωση προστριβών κ.λ.π..

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

(MANAGEMENT BY OBJECTIVES)

Η <<διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους>> (ΔΑΣ) είναι ένα σύστημα διοικήσεως όπου κάθε τμήμα και κάθε άτομο εργάζονται με σκοπό την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων σε σημαντικές περιοχές << λογοδοσίας για δουλειά>> στην διάρκεια μιάς συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Η ΔΑΣ υποθέτει ότι μερικά από τα βασικά αποτελέσματα που ζητούνται επιτυγχάνονται με μια εργασία για την οποία μπορεί να καθιερωθεί κάποια λογοδοσία. Δίνει έμφαση στην συνεχή ανάλυση μιάς ενέργειας με σκοπό την βελτίωση είτε των συνολικών αποτελεσμάτων είτε των αποτελεσμάτων της ατομικής εργασίας. Έτσι προκαθορίζει πως η οργάνωση μπορεί να ενεργήσει για κάτι που θέλει να συμβεί και πως μπορεί να σιγουρέψει ύστερα, ότι αυτό συνέβη πραγματικά. Δίνει ένα εργαλείο που επιτρέπει στον φορέα, με μια βάση <<μέρα με τη μέρα>>, <<εβδομάδα με την εβδομάδα>> ή <<χρόνο με τον χρόνο>> να στρέφεται πίσω και να βλέπει τι συνέβη. Με άλλα λόγια, το σύστημα υποθέτει ότι μερικά βασικά επιτεύγματα μπορούν να παρακολουθούνται με μιά συνεχή βάση σε όλες τις σημαντικές περιοχές μιάς εργασίας.

Πρέπει να αντιληφθούμε μερικές πρόσθετες σημαντικές υποθέσεις για την ΔΑΣ. Υποθέτει ότι το διοικητικό στέλεχος έχει επισημάνει τις περιοχές απασχολήσεως ή δραστηριοτήτων του τμήματός του όπου γίνεται αναζήτηση μερικών αποτελεσμάτων. Για κάθε ειδική περιοχή λογοδοσίας έχουν τεθεί μερικά ελάχιστα αποδεκτά πρότυπα επιτεύξεων. Ακόμη υποθέτει ότι έχει γίνει κίολας μια συντονισμένη προσπάθεια, για να φτάσει η οργάνωση σε νέα επίπεδα επιτεύξεων, με τον εντοπισμό και την παράκαμψη προβλημάτων που παρεμποδίζουν από την επίτευξη.

Κατάλαβαίνουμε λοιπόν, ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην ιδέα της ΔΑΣ και στην γνωστή καθιέρωση προτύπων. Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε μερικές από τις διαφορές αυτές: α) Τα πρότυπα είναι στατικά δηλαδή καθορίζονται μιά φορά και ύστερα έχουν την τάση να παραμένουν αμετάβλητα. Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι φαινόμενο δυναμικό, γιατί τοποθετούνται νέοι στόχοι και πάντοτε επιδιώκονται πρόσθετες βελτιώσεις αυτών

των στόχων, β) Η καθιέρωση αντικειμενικών στόχων τείνει να ξεπεράσει όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχειρήσεως και όχι μόνο μερικές περιοχές, γ) Τα πρότυπα συχνά αντανακλούν επίπεδα επιτεύξεων που είναι ικανοποιητικά, αλλά όχι κατά ανάγκη τα μέγιστα. Αντίθετα, οι αντικειμενικοί στόχοι ζητούν από τα τμήματα ή τα άτομα να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν. δ) Οι αντικειμενικοί στόχοι συνοδεύονται από σχέδια που αποβλέπουν στην επίτευξή τους. Αφορούν στο πως θα κάνουν να συμβούν ορισμένα πράγματα που πιθανόν δεν θα συνέβαιναν. Αντίθετα, τα πρότυπα χρησιμοποιούνται συνήθως για να μετρήσουν τα επιτεύγματα, αφού συμβούν.

Είναι πολύ σημαντικό και βασικό να συνδέσουμε τον ΑΣ (αντικειμενικό στόχο) με την υποκίνηση. Ένα μεγάλο μέρος της λογικής αυτών ρίζωσε στην ιδέα ότι χάρη σε αυτούς μπορεί να αξιοποιηθεί όλο το δυναμικό υποκινήσεως των ανθρώπων.

Ο μεγάλος βαθμός της ατομικής υποκινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται μία τέτοια δομή της εργασίας, που μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί, για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας. Παρ'ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι που οδηγούν στο κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες όπως (κοινωνικές, ψυχολογικές, αίσθηση επίτευξεως, υπευθυνότητα, αναγνώριση, κ.λ.π.). Το πρώτο και βασικό είναι να υπάρχουν σαφείς αντικειμενικοί σκοποί εξάλλου, χωρίς αυτούς ο εργαζόμενος βρίσκεται συνέχεια σε στάση άμυνας. Γιατί αν δεν συμφωνήθηκε που θα φτάσει, μπορεί να υποστεί κριτική επειδή δεν έφτασε στο σημείο που οι άλλοι αποφάσισαν για λογαριασμό του ότι πρέπει να φτάσει. Αυτό φαίνεται άδικο, ανέντιμο και είναι πολλές φορές υπεύθυνο για την πτώση του ηθικού του. Από την άλλη μεριά όταν έχουν εγκαθιδρυθεί σαφείς αντικειμενικοί σκοποί, ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποιο εποικοδομητικό σκοπό στην δουλειά του, με αποτέλεσμα να βρίσκεται ψηλά το προσωπικό του ηθικό. Δίνουν σκοπό, νόημα, ευψύχωση και κατεύθυνση στην εργασία, συμβάλλουν σημαντικά στην πνευματική και συγκινησιακή εμπλοκή του εργαζομένου στο έργο του και κάνουν ευχάριστη και ευπρόσδεκτη την μορφή της προσωπικής αναθέσεως.

Εκτός από την επίδραση που έχουν οι ΑΣ στην προσωπική υποκίνηση, υπάρχουν μερικά πλεονεκτήματα της καθιέρωσης αυτών που σχετίζονται με το τμήμα της επιχειρήσεως όπου δουλεύουν αυτά τα πρόσωπα: Αυτά είναι τα εξής:

α) Όταν ένα διοικητικό στέλεχος θέτει τους ΑΣ του τμήματός του κάνει ένα βήμα προς το να προκαλέσει την πραγματοποίηση πραγμάτων που αλλιώς δεν θα γίνονταν. β) Οι ΑΣ συγκεντρώνουν την προσοχή στα αποτελέσματα, κατευθύνουν το σύνολο των προσπαθειών στην επίτευξη ειδικών στόχων. Χωρίς αυτούς είναι σαν να προσπαθούμε χωρίς διεύθυνση να τα βγάλουμε πέρα με το σύνολο της εργασίας. γ) Ενθαρρύνουν τις αποτελεσματικές και τις οικονομικά αποδοτικές εργασίες. Το κόστος ελαχιστοποιείται γιατί δίνει έμφαση στην συνέπεια. Οι ασυντόνιστες εργασίες αντικαθίστανται με αποτελεσματική ροή και οι τυχαίες κρίσεις δίνουν την θέση τους σε συστηματικές και συνεπείς αποφάσεις. δ) Διευκολύνουν τον έλεγχο και χρησιμεύουν σαν οριοδείκτες που βοηθούν στην μέτρηση των επιτεύξεων. Ο σκοπός του ελέγχου είναι να βεβαιώνει ότι τα γεγονότα εναρμονίζονται προς τα σχέδια-προγράμματα. Όταν οι ΑΣ καθορίζονται με σαφήνεια, βοηθούν τα τμήματα της οργάνωσης να κυλούν επάνω στις <<γραμμές τους>> παρέχοντας ξεκαθαρισμένη κατεύθυνση σε μια συνεχή βάση.

Η ανάπτυξη των αντικειμενικών στόχων είναι μία διαδικασία που γίνεται βήμα με βήμα, όπου αν τα ακολουθήσουμε ένα προς ένα θα μας οδηγήσουν σε ένα σχέδιο-πρόγραμμα εργασίας του τμήματος κατάλληλο για καθοδήγηση και ανάπτυξη. Αυτά λοιπόν τα βήματα θα αναπτύξουμε στην συνέχεια: α) Διατύπωση της γενικής αποστολής του τμήματος: Η διατύπωση αυτή γίνεται για δύο λόγους: Πρώτον, αποκρυσταλλώνει, κατά γενικό τρόπο, τη συνολική λειτουργία, το σκοπό ή την υπηρεσία που προσφέρει το τμήμα σε σχέση με την οργάνωση σαν όλο καθώς και τα τμήματα με τα οποία συνδέεται. Μία οργάνωση αποτελεί πλέγμα πολλών μονάδων ή λειτουργικών και υπολειτουργικών περιοχών. Για να είναι αποτελεσματική ολόκληρη η οργάνωση πρέπει να είναι το ίδιο αποτελεσματική κάθε μονάδα της, έτσι ώστε να παρέχει την συμβολή της στο σύνολο και στα τμήματα που συνδέονται μ'αυτή. Δεύτερο, διαμορφώνεται το υπόβαθρο για την ενοποίηση της προσπάθειας μεταξύ τμημάτων και αρχίζουν να σχηματοποιούνται οι βασικές κατευθυντήριες γραμ-

μές της διατυπωματικής δραστηριότητας. Η γενική αυτή διατύπωση ποικίλλει από άποψη λεπτομερειών και εκτάσεως, ανάλογα με τον τύπο της λειτουργίας.

β) Προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης του τμήματος: Ένα τμήμα της διαδικασίας του λεπτομερούς καθορισμού των κυριότερων περιοχών ευθύνης είναι να προσδιορίσουμε τις περιοχές εκείνες όπου υπάρχει επικάλυψη. Ο προϊστάμενος πρέπει, μετά από προσεκτική μελέτη, να επιδιώξει να προσδιορίσει τις περιοχές ευθύνης που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανότητά του να επιτύχει αποτελέσματα και παραπέρα εκείνες που μπορούν ίσως να θεωρηθούν ότι ανήκουν στην σφαίρα των εργασιών κάποιου άλλου.

β) Καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικοποιημένων μέτρων που περιγράφουν τις συνθήκες που θα προκύψουν όταν καλυφθεί κάθε περιοχή ευθύνης τους τμήματος. Για κάθε κύρια περιοχή ευθύνης πρέπει να διατυπωθούν συγκεκριμένα μέτρα επιτυχημένης επιδόσεως. Όπου είναι δυνατόν, τα μέτρα αυτά πρέπει να ποσοτικοποιούνται σε αριθμούς, ποσοστά, χρόνο ή κάποιο άλλο στοιχείο. Τέτοια μέτρα είναι δυνατό να διατυπωθούν στις περισσότερες περιπτώσεις, ακόμα και σε περιοχές που ιστορικά δεν επιδέχονται μέτρηση. Η ακρίβειά τους, βέβαια, είναι δυνατό να διαφέρει, αλλά κάποιο μέτρο είναι πάντα καλύτερο από κανένα. Το σημαντικό στοιχείο εδώ είναι ότι το διοικητικό στέλεχος αναγνωρίζει σε ποιά σημεία υπάρχουν οι διάφοροι βαθμοί αντικειμενικότητας και βαθμολογεί ανάλογα αυτή την αξιολόγηση της πραγματικής επιδόσεως.

Όπου δεν είναι δυνατό να γίνουν οποιεσδήποτε ποσοτικοποιήσεις, είναι επιθυμητό να διατυπωθεί μιά σειρά συγκεκριμένων προτάσεων που να περιγράφουν τις γενικές συνθήκες που θα υφίστανται όταν καλυφθούν επαρκώς οι απαιτήσεις της περιοχής ευθύνης. Το πραγματικό πρόβλημα είναι να κάνουμε τους ανθρώπους να δεχθούν την ιδέα ότι η επίδοση μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια και ότι από ένα τέτοιο σύστημα θα προκύψουν ωφέλη, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα άτομα.

δ) Ανάλυση της σημερινής καταστάσεως σε σχέση με τις κυριότερες περιοχές ευθύνης: Από τη στιγμή που περιγράφονται οι συνθήκες των ιδανικών επιτεύξεων, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να προσδιορίσει με ακρίβεια σε ποιο σημείο βρίσκεται το τμήμα που πρέπει να επισημάνει με ακρίβεια τα αποτελέσματα

νει σήμερα και ταυτόχρονα να προσδιορίσει ποιές είναι οι μεγαλύτερες περιοχές προβλημάτων και ποιά θα είναι τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα στην περίπτωση που θα πραγματοποιηθούν βελτιώσεις. Αρχικά, η εργασία αυτή αποβλέπει στην αποτύπωση του STATUS QUO. Είναι δυνατό να υπάρχουν μερικές περιοχές στις οποίες τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σήμερα βρίσκονται πολύ κοντά ή είναι ίσα με το θεωρούμενο σαν μέγιστο επίπεδο. Στις περιπτώσεις αυτές, το βασικό θέμα που πρέπει να εξετασθεί είναι αν το επίπεδο επιδόσεως, που παρουσιάζεται, αντικατοπτρίζει τις μέγιστες δυνατές ή απλά τις επαρκείς.

ε)Καθορισμός των περιοχών ευθύνης, στις οποίες θα θέλαμε να γίνουν βελτιώσεις και γραπτή διατύπωση συγκεκριμένων στόχων: Η γραπτή διατύπωση των στόχων είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα. Γι' αυτό πρέπει να ακολουθούνται ορισμένες κατεύθυντήριες γραμμές. Τα στοιχεία αυτών των στόχων θα πρέπει να διατυπωθούν ποσοτικά και να αναπτυχθεί με σαφήνεια ο τρόπος που θα μετρηθεί η πραγματική επίδοση και να προσδιοριστεί η χρονική περίοδος.

στ)Ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων δράσεως με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Από τη στιγμή που θα διατυπωθούν συγκεκριμένοι στόχοι, ανακύπτει το πρόβλημα του να βρεθούν τρόποι επιτεύξεώς τους. Η επίτευξη στόχων δε γίνεται τυχαία ούτε είναι αποτέλεσμα καλοδιατυπωμένων σχεδίων και προγραμμάτων. Προτείνουμε, για την ανάπτυξη σχεδίων με σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα: 1) Προσδιορίζουμε τα προβλήματα ή τις περιοχές όπου υπάρχουν δυσκολίες που πρέπει να ξεπεραστούν, για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα. 2) Το διοικητικό στέλεχος, αφού προσδιορίσει τις περιοχές προβλήματος, πρέπει τώρα να προσδιορίσει τι θα κάνει, για να ξεπεράσει αυτές τις δυσκολίες. Η ανάλυση αυτή πρέπει να γίνει σε συνδυασμό με κάθε κύρια περιοχή προβλήματος ώστε να οδηγήσει σε απαρίθμηση όλων των πιθανών λύσεων, ανεξάρτητα αν είναι εφικτές ή όχι και ανεξάρτητα του ποιός θα τις δώσει. 3) Από την κατάσταση αυτή που εκφράζει το τι θα μπορούμε τώρα να καθορίσουμε τι θα γίνει, ποιοί είναι οι κρίσιμοι παράγοντες και που θα προκύψουν μεγαλύτερα αποτελέσματα. Έτσι αναγνωρίζεται ότι υπάρχει ένα όριο προσοχής και προσπάθειας, που μπορεί να δοθεί σε μια

ωάση της όλης λειτουργίας και ότi επίσης πρέπει να υπάρχει κάποιος βαθμός συσχετίσεως μεταξύ προσπάθειας και αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Από την υλοποίηση προγράμματος της διοίκησης αντικειμενικών στόχων μπορούμε να επιλέξουμε ορισμένα οφέλη από την εφαρμογή του προγράμματος αυτού, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για διοικητικά στελέχη.

Τα οφέλη για την επιχείρηση είναι τα εξής: 1) Γίνεται συγκέντρωση της προσοχής, σαν άτομο και σαν ομάδα, στα πραγματικά σπουδαία και επωφελή καθήκοντα, αντί της σπατάλης ενεργειών σε καθήκοντα που ακόμη κι αν εκτελεστούν με εξαίρετο τρόπο, θα έχουν περιορισμένα αποτελέσματα στα γενικά αποτελέσματα και στην ανάπτυξη. 2) Γίνεται επισήμανση των παραγόντων που εμποδίζουν την υψηλή απόδοση και προγράμματα βελτιώσεως για την αντιμετώπισή τους. 3) Είναι αποδεδειγμένη η βελτίωση του ηθικού ή του αισθήματος επιδιώξεως συγκεκριμένου σκοπού, λόγω της υπεύθυνης συμμετοχής των διοικητικών στελεχών. 4) Γίνεται επισήμανση των ανθρώπων με δυνατότητες, που καθιστά δυνατή την κατάρτιση επιτυχημένων προγραμμάτων διαδοχής των διευθυντικών στελεχών. Υπάρχει καλύτερη εκπαίδευση στην οργάνωση και διοίκηση με χαμηλότερο κόστος, σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες. 6) Έχουμε λογικότερη οργανωτική διάθωση με αποτελεσματικότερη εκχώρηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων.

Τα οφέλη για τα διοικητικά στελέχη αντίστοιχα είναι τα ακόλουθα: (1) Δίνεται η ευκαιρία για προσωπική συμβολή και για αποδοχή περισσότερης ευθύνης. (2) Έχουμε βελτιωμένες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ της συμμετοχής σε ομάδες εργασίας, για την επίλυση προβλημάτων που είναι έξω από την αρμοδιότητα ενός στελέχους. (3) Είναι καλύτερη και πιο ουσιαστική επικοινωνία, για θέματα που αφορούν όλα τα διοικητικά επίπεδα. (4) Δίδονται περισσότερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη γιατί η επιχείρηση προγραμματίζει συστηματικά την εκπαίδευση. (5) Γίνεται αναγνώριση των επιτευγμάτων από τον ίδιο και από τον προϊστάμενό του, χάρη σε σαφέστερα πρότυπα αποδόσεως και αυστηρότερους διοικητικούς ελέγχους. (6) Δίδονται πιο δίκαιες υλικές ανταμοιβές και προγράμματα παραγωγής. Τελειώνοντας θα υπογραμμίσουμε ότι η διοίκηση αντικειμενικών στόχων δεν είναι μια <<έτοιμη συνταγή>>

γιατί υπάρχουν ακόμη προβλήματα που δεν έχουν λυθεί. Πάντως βοηθά στην δημιουργία μιας σειράς σωστών μεθόδων που συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο και περιεκτικό σύστημα που ενοποιεί τους στόχους της επιχειρήσεως για κέρδη και ανάπτυξη για την βελτίωση της αποδόσεως της επιχειρήσεως και των στελεχών, βοηθώντας στην συνέχεια τα άτομα που την περιβάλλουν.

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων φαίνεται να αποτελεί μία αντίληψη που δεν έχει ακόμη καλά καθοριστεί. Πρέπει να προσδιορίσουμε το περιεχόμενο και τις δυνατότητές της. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί μία φιλοσοφία διοικήσεως, μια τεχνική διοικήσεως, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά.

Πρόκειται για την γνωστή σε όλους μας βιομηχανική Δημοκρατία ή συνδιοίκηση ή αυτοδιαχείριση ή αυτοδιάθεση ή συνδιαχείριση ή συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις και άλλα. Η έννοια των όρων αυτών εκφράζει ένα διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοικήσεως και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Οι μεγάλες μεταβολές που επιφέρει στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα μία πραγματική συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχειρήσεως δεν είναι επαρκής λόγος για να παραμείνουμε σε αυτό το STATUS QUO.

Η ανάγκη της προοδευτικής συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις, από τις οποίες εξαρτάται η ανάπτυξη της επιχειρήσεως και της Οικονομικής αναπτύξεως του Έθνους, θα αποδειχθεί αληθινά αναπόφευκτη σε έναν απώτερο έστω χρόνο για τους εξής λόγους:

1) Εξαιτίας της διαδόσεως των γνώσεων, που οφείλεται στην γενίκευση, στην ένταση και στην τελειοποίηση των μέσων ενημερώσεως.

2) Η μεταβολή των συνθηκών της εργασίας είχε ένα διπλό αποτέλεσμα. Πρώτον, από την εκπαίδευση και την ειδίκευση της εργασίας δημιουργείται στους εργαζόμενους μία σύξουσα διανοητική περιέργεια που εκφράζεται κυρίως με την ανάγκη μεγαλύτερης συμμετοχής στην τεχνική πρόοδο, στην διαμόρφωση των σκοπών της επιχειρήσεως, στην πραγματοποίησή τους και κατά ένα γενικό τρόπο στην εξέλιξη της Οικονομίας. Δεύτερον, με την αναπόφευκτη διασπορά των απασχολήσεων σήμερα, η εργασία επιβάλλει την απόδοση μιας μεγαλύτερης σημασίας στην ανθρώπινη προσπάθεια.

3) Λόγω της στάσεως των ανθρώπων απέναντι στον προσανατολισμό των οικονομικών ενεργειών, στάση που τείνει να γίνει αποδεικτική κατά το μέτρο που συμβάλλει στην βελτίωση των όρων διαβιώσεως και του βιοτικού επιπέδου.

4) Λόγω της εξελίξεως της ίδιας της επιχείρησης που στον σημερινό κόσμο δεν έχει πια σαν αντικείμενο μόνο την αναζήτηση του κέρδους μέσω της παραγωγής των αγαθών αλλά φαίνεται όλο και περισσότερο σαν ένας τρόπος ανταλλαγής υπηρεσιών προοριζομένων πέρα από την οικονομική τους σκοπιμότητα να ικανοποιήσουν ένα αριθμό κοινωνικών και ηθικών απαιτήσεων.

Η συνειδητοποίηση των προσαγών αυτών αποτελεί μία πραγματικότητα του σύγχρονου κόσμου και επιτρέπει μια συνεργασία όλο και πιο στενή μεταξύ των ενδιαφερομένων των διαφόρων κοινωνικών και οικονομικών μονάδων.

Από ηθική άποψη με την εξάλειψη του θεσμού των ημερομισθίων και με την μετατροπή των ανεύθυνων μισθωδοτούμενων σε ευσυνείδητους συνεταιίρους και υπεύθυνους της καλής λειτουργίας της επιχειρήσεως θα συντελεστεί η συνεταιρική συμμετοχή στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων και στην πραγματοποίηση της ανθρώπινης παραγωγής.

Εκτός όμως αυτών που αναφέραμε επιβάλλονται και νέες συνθήκες. Από αυτές άλλες αναφέρονται στους ανθρώπους και άλλες στις δομές.

Για να μπορέσει να αναπτυχθεί μία πολιτική συνδιοικήσεως για τους ανθρώπους θα πρέπει να ικανοποιεί την ψυχολογική τάση τους και την οικονομική τους μόρφωση.

Μία ειλικρινής προσκόλληση στην αρχή της συνδιοικήσεως απαιτεί μία νοοτροπία που να μην προσανατολίζεται αποκλειστικά προς το κέρδος. Προϋποθέτει επίσης από μέρους των εργαζομένων, στο βαθμό που θα εδρεώνονται οι οικονομικές τους υπευθυνότητες, την προοδευτική αντικατάσταση της αποκλειστικά διεκδικητικής συμπεριφοράς από ένα δημιουργικό πνεύμα.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να αποβλέπει στην διαμόρφωση και ενημέρωση των προϋσταμένων της επιχείρησης.

Για να εφαρμοστεί μία πολιτική συνδιοικήσεως θα πρέπει να γίνουν αλλαγές στην δομή της επιχείρησης. Οι όροι θα πρέπει να αναπτυχθούν πάνω σε δύο πλάνα:

α) Να υιοθετηθούν μέτρα που να προορίζονται να εξασφαλίσουν

μία πραγματική οικονομική προώθηση των εργαζομένων.

β) Να εφαρμοστούν, ιδιαίτερα όσο αφορά, τη νομική υπόσταση της επιχειρήσεως, διατάξεις που θα επιτρέπουν την συνδιοίκηση και θα ευνοούν την ανάπτυξή της. Αυτοί οι δύο σκοποί θεωρούνται αλληλένδετοι. Είναι βέβαιο ότι για κάθε επιχείρηση που την αντιμετωπίζουμε απομονωμένα τα ανθρώπινα προβλήματα, που απορρέουν από την συνδιοίκηση θα πρέπει να λυθούν πριν από τα προβλήματα της δομής. Θα είναι απατηλό και επικίνδυνο για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν νέες νομικές δομές, να τείνουν να εφαρμόσουν μία μορφή συνδιοικήσεως ενώ τα μέλη τους δεν είναι ακόμη σε θέση να συμμετάσχουν αποτελεσματικά. Θα καταλήξουν σε αποτελέσματα αρνητικά.

Έχοντας υπόψη τις διαφορές των βαθμών κοινωνικής εξέλιξεως, που υπάρχουν σήμερα στις επιχειρήσεις οι περισσότερες από αυτές θα πρέπει να κατευθύνουν τις πρώτες τους προσπάθειες στην οικονομική προαγωγή των εργαζομένων τους, ώστε μερικές να είναι από τώρα σε θέση να εφαρμόσουν επωφελώς μία μεταρρύθμιση στην δομή.

Για να επιτρέψουμε σε όλες αυτές που θα ήθελαν να μπουν χωρίς καθυστέρηση στο δρόμο της συνδιοικήσεως στο επίπεδο που αντιστοιχεί στην σημερινή τους εξέλιξη επιβάλλεται να αναζητήσουν τα μέτρα που από την μια μεριά θα εξασφαλίσουν την οικονομική ανάπτυξη των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές, και από την άλλη τα μέτρα εκείνα που θα δώσουν στις επιχειρήσεις με συνδιοίκηση μια νομική υπόσταση, που προς το παρόν τους λείπει.

Στη συνέχεια του θέματός μας θα αναλύσουμε τις τρεις βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, δηλαδή τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, στο κεφάλαιο και στα κέρδη και τέλος στην αυτοδιαχείριση.

Γίνεται αποδεικτό ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά. Είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιάς αποφάσεως στη λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι

σε αντίθεση με μία απόφαση που τους επιβλήθηκε <<εκ των άνω>> και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί. Ακόμη ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει την δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασιστούν σε περισσότερες πληροφορίες σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεως διακρίνεται σε άμεση και έμμεση:

Άμεση είναι η συμμετοχή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις.

Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε ότι έχουμε στις εξής περιπτώσεις:

α) Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και διευκρινίζει μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν, χωρίς βέβαια να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε στέλεχος μπορεί, αν επιθυμεί, να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους που κρίνει κατάλληλες, αρκεί να φθάσει στο προκαθορισμένο αποτέλεσμα.

β) Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα επιλέγεται από τους υφισταμένους. Ο Προϊστάμενος ελέγχει απλώς αν επιτεύχθηκαν τα καθορισμένα αποτελέσματα.

γ) Ο Προϊστάμενος αφήνει ελεύθερους τους υφισταμένους να θέσουν αυτοί τους στόχους και να προσδιορίσουν τις ανάλογες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα σαν ένα μέτρο επιτυχίας των στελεχών. Είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει αν του το ζητήσουν και φροντίζει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο τμήμα του για να μπορέσουν τα στελέχη του να εργαστούν αποδοτικά.

δ) Η διοίκηση θέτει σε ψηφοφορία στη Συνέλευση των εργαζομένων τις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα που αφορούν τη λειτουργία της επιχειρήσεως, αλλά και τα προβλήματα του προσωπικού της ή δέχεται προτάσεις και, μετά από διάλογο με τη γενική Συνέλευση πάντα, καταλήγει σε μία γενικά αποδεκτή απόφαση.

Η τέταρτη περίπτωση έχει εφαρμοσθεί σε ορισμένες επιχειρήσεις με επιτυχία.

Έμμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχείρησης. Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται συνήθως η έμμεση συμμετοχή είναι:

α) Το εποπτικό συμβούλιο που αποτελείται από εκπροσώπους των εργαζομένων και των ιδιοκτητών, καθώς και από ένα ουδέτερο μέλος το οποίο εκλέγεται από τους εκπροσώπους. Το όργανο αυτό ασχολείται με θέματα επενδύσεων, τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού και από τη συγκατάθεσή του είναι δυνατό να εξαρτάται το κύρος σημαντικών αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

β) Στο εργατικό συμβούλιο οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύονται με έναν αριθμό μελών ο οποίος κυμαίνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Σκοπός αυτού είναι ο κοινωνικός έλεγχος της επιχείρησης, ή υποβολή προτάσεων στη διοίκηση της επιχείρησης σχετικά με την καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας ή ενημέρωσή τους σχετικά με τον Ισολογισμό της επιχείρησης.

γ) Το εργοστασιακό συμβούλιο αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων. Τα θέματά του είναι: προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, άδειες, ώρες εργασίας σύστημα αμοιβής καθώς και γενικότερα θέματα της οικονομικής πορείας της επιχείρησης.

δ) Η οικονομική επιτροπή αποτελείται από τον εργοδότη και από εκπροσώπους των εργαζομένων με ειδικές γνώσεις ώστε να είναι σε θέση να κρίνουν τις πληροφορίες που τους παρέχει η επιχείρηση.

ε) Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις γίνονται σε επίπεδο επιχείρησης, όπου εκπρόσωποι των εργαζομένων και της διοίκησης συζητούν και συμφωνούν πάνω σε θέματα και προβλήματα που τους αφορούν, για μία ορισμένη χρονική περίοδο.

Οι έμμεσες αυτές μορφές συμμετοχής στις αποφάσεις έχουν θα λέγαμε γενικά σα σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού πάνω στην πορεία των εργασιών της επιχείρησης, και την επιρροή επί των αποφάσεων της διοίκησης.

Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην Ελλάδα παρουσιάστηκε ένα ενδιαφέρον για το θεσμό αυτό, ο οποίος ισχύει ήδη σε μερικές επιχειρήσεις, βασικά όμως δεν έχει ακόμα κατοχυρωθεί νομοθετικά.

Στη συνέχεια του θέματός μας θα αναφερθούμε στη δεύτερη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων που είναι, στο κεφάλαιο και στα κέρδη.

Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μ.Βρετανία το 1865 και στις Η.Π.Α. το 1887. Βλέπουμε λοιπόν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη είναι πολύ παλιά, πιο παλιά και από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Θεωρητικά θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ότι τα κέρδη που πραγματοποιεί μία επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους οι οποίοι συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους και, φυσικά δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ'αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι δυσκολίες όμως εμφανίζονται συνήθως στην πράξη και συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο ή στα κέρδη.

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία.

α) Η Συμπληρωματική αμοιβή η οποία δίνεται σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του, ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό μια φορά το χρόνο.

β) Ποσοστό της αμοιβής: Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

γ) Ανάλογα με την προϋπηρεσία κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μία μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.

δ) Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων. Με το σύστημα αυτό γίνεται μια προσπάθεια αντικειμενικότερης αξιολογήσεως της συμβολής του καθενός στα τελικά αποτελέσματα.

ε) Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο: Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί της συμμετοχής στα κέρδη, τον άμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

Στην Ελλάδα θα δούμε, ότι, σποραδικά εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής, ενώ ορισμένες εταιρείες διανέμουν στους εργαζόμενους τους ποσοστό των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν. Από την πλευρά των επιχειρήσεων ο θεσμός βρίσκεται ακόμα στο στάδιο των πειραματισμών, ενώ από πλευράς εργαζομένων αν και είναι επιθυμητός, δεν έχει προβληθεί ακόμα σαν μαζικό αίτημα.

Τελειώνουμε αναφέροντας την τρίτη μορφή συμμετοχής εργαζομένων που είναι η Αυτοδιαχείριση. Θεωρείται από ορισμένους ότι αποτελεί την πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Κατά κάποιο τρόπο αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο άλλων. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και αναπτύξεως της επιχείρησης.

Στο παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την εταιρεία AMERICAN CAST IRON PIPE COMPANY που ιδρύθηκε το 1905 και μεταβιβάστηκε στους εργαζόμενους το 1922. Από τότε αριθμεί ζωή πάνω από πενήντα χρόνια και θεωρείται μια πολύ αποτελεσματική και προοδευούσα επιχείρηση, η οποία απασχολεί σήμερα 3.000 εργαζόμενους.

Το Αμερικάνικο αυτό σύστημα αυτοδιαχείρισης εμφανίζει δύο κατευθύνσεις:

α) Την ιδιοκτησία των εργαζομένων που με ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού, είναι δυνατό οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιάς επιχείρησης, ξεπληρώνοντας το χρέος τους.

β) Διοίκηση από τους εργαζόμενους. Σε μια προσπάθεια βελτιώσεως της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, πολλές απ' αυτές δοκιμάζουν ένα σύστημα διοικήσεως από τους εργαζομένους. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες, έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για κάποιο τοπικό εργοστάσιο, χωρίς όμως να έχουν την ιδιοκτησία.

Το σύστημα της Αυτοδιαχειρήσεως αρχίζει σιγά-σιγά να διαδίδεται όλο και περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Εξετάσαμε μέχρι τώρα τις κατά τη γνώμη μας, βασικότερες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Νομίζουμε πως γίνεται φανερό ότι πέρα από κάθε λογής νομοθετικές ρυθμίσεις, ο θεσμός της συμμετοχής χρειάζεται για να ευδοκιμήσει και να αναπτυχθεί ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και εκτιμήσεως μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων. Με άλλα λόγια, προϋποθέτει ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας και από τα δύο μέρη.

Π Α Ρ Α Ρ Τ Η Μ Α

(Έντυπα και στοιχεία για την
καλύτερη διεξαγωγή του τρόπου
διοικήσεως των επιχειρήσεων)

ΜΕΡΙΚΕΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Πρώτα απ'όλα θα φροντίσεις να ορίσεις με ζωντάνια τις αρμοδιότητες.
2. Θα καθορίσεις, σε λεπτομέρειες και με ακρίβεια, τις διάφορες συνδέσεις.
3. Θα έχεις υπόψη σου ότι ο συνεργάτης ποτέ δεν πρέπει να έχει δύο προϊσταμένους ταυτόχρονα.
4. Στον βοηθό σου θα μεταβιβάσεις μέρος της εξουσίας σου ολοκληρωτικά.
5. Θα μεταβιβάσεις τις αρμοδιότητες προς τα κάτω με λογικό τρόπο.
6. Θα ασκείς ένα σωστό έλεγχο αλλά μόνο εκ των υστέρων.
7. Έτσι θα διαμορφώσεις υπεύθυνους τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον.
8. Μ'αυτό τον τρόπο θ'αποκτήσεις αποτελεσματικότητα, αλλά και ελεύθερο χρόνο ταυτόχρονα.

(Απόσπασμα από το <<Εργασία και μέθοδοι>>)

ΟΙ 10 ΑΡΧΕΣ ΜΙΑΣ ΚΑΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι λογική σε όλα τα επίπεδα.
2. Κανένα μέλος της οργάνωσης που κατέχει μία θέση, διευθύνουσα ή υφισταμένη, δεν πρέπει να δίνει ή να παίρνει εντολές σε περισσότερες από μία πηγές.
3. Το προσωπικό ή οι υπηρεσίες που δίνουν λογαριασμό σ'έναν προϊστάμενο δεν πρέπει να είναι περισσότερα του αριθμού που μπορεί να διευθύνει και συντονίσει ο προϊστάμενος.
4. Η εξουσία και η υπευθυνότητα που αφορά μία δραστηριότητα, πρέπει ν'ανατίθεται κατά το δυνατόν, στο πρόσωπο ή την μονάδα που ασχολείται με αυτή (υπό τον όρο ότι αυτό δεν βλάπτει την τυποποίηση και τον απαραίτητο έλεγχο της πολιτικής).

5. Κάθε μέλος του προσωπικού πρέπει να έχει ευθύνες σαφώς καθορισμένες.
6. Η ευθύνη πρέπει πάντοτε να συνοδεύεται με την αντίστοιχη εξουσιοδότηση.
7. Η δουλειά γίνεται αποτελεσματικότερη όταν αναπτύσσεται η ατομική πρωτοβουλία και το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης.
8. Οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να ασκούν τον έλεγχό τους, δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στα προβλήματα πρωταρχικής σημασίας σχετικά με την πολιτική, παρά ελέγχοντας την τρέχουσα εργασία των υφισταμένων τους.
9. Κάθε μέλος της οργάνωσης που κατέχει μία θέση, πρέπει να ξέρει: α) σε ποιόν δίνει λογαριασμό και β) από ποιόν παίρνει εντολές.
10. Δεν πρέπει ποτέ μία οργάνωση να γίνεται περίπλοκη, σε σημείο που να παρεμποδίζεται η επίτευξη των στόχων της.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ,
ΚΟΙΝΕΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ.

1. Φροντίζω ώστε η οποιαδήποτε απόφαση να παίρνεται από το χαμηλότερο δυνατό κλιμάκιο, το οποίο είναι ικανό να πάρει με έγκυρο τρόπο μια τέτοια απόφαση.
2. Μεταβιβάζω βαθμιαία, και αφού προηγουμένως έχω εκπαιδεύσει τους υφισταμένους μου, αυξημένες αρμοδιότητες και τις αντίστοιχες εξουσίες.
3. Παραμένω πάντα προσωπικά υπεύθυνος έναντι των ανωτέρων κλιμακίων της ιεραρχίας.
4. Τολμώ να απαντήσω σε κάποιον ανώτερο ότι δεν είμαι ενήμερος ενός προβλήματος και θα φροντίσω να τον πληροφορήσω.
5. Απαγορεύω στον εαυτό μου κάθε άμεση παρέμβαση, έναντι των συνεργατών μου, σε προβλήματα για τα οποία έχω μεταβιβάσει σ' αυτούς τις σχετικές αρμοδιότητες.
6. Σέβομαι την ιεραρχία και δεν δίνω εντολές παρά μόνο στους άμεσους συνεργάτες μου.
7. Εμπιστεύομαι υλικό διοικήσεως.

8. Φροντίζω, ώστε ο συνεργάτης μου να συμμετέχει στην επεξεργασία μιάς απόφασης.
9. Ελέγχω αν οι εντολές γίνονται κατανοητές.
10. Αναγνωρίζω το δικαίωμα κάποιου ν' αποτύχει.
11. Υποχρεώνω τον συνεργάτη, αν αισθάνεται ικανός, ν' αποφασίσει μόνος του. Διαφορετικά, με αρμόζουσες ερωτήσεις τον οδηγώ να σκεφτεί και να βρει μόνος του τη λύση.
12. Αναπτύσσω τον αυτοέλεγχο ανάμεσα στους συνεργάτες μου.
13. Απαιτώ να με πληροφορούν γρήγορα όταν κάτι δεν πηγαίνει καλά.
14. Γνωρίζω τα πράγματα που πηγαίνουν καλά.

Απόσπασμα από το βιβλίο
<<FORMER DES CHEFS>> του
R. HUGONNIER

ΟΙ ΕΞΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΕΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

1. Η ηρεμία και η ψυχραιμία, απαραίτητες σ' ένα κόσμο όπου τα πράγματα προχωρούν όλο και πιο γρήγορα.
2. Η φαντασία. Πρέπει ν' ανανεώνουμε συνεχώς τις αντιλήψεις μας, να βλέπουμε μακριά και με ευρύτητα.
3. Ο ενθουσιασμός. Η φαντασία που δεν τροφοδοτείται από τον ενθουσιασμό δίνει φτωχούς καρπούς.
4. Το πνεύμα της ομάδας. Πρέπει να μάθουμε να εγγράφουμε την προσωπική μας δραστηριότητα μέσα στο πλαίσιο μιάς συλλογικής δραστηριότητας.
5. Το θάρρος, το επιχειρησιακό πνεύμα.
6. Το ανθρώπινο αίσθημα.

Άρθρο του κ. ANDRE GRAND-PIERRE
δημοσιευμένο στο <<ACTUALITES
INDUSTRIELLES LORRAINES>>

ΜΕΡΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΟΥΣΙΩΔΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ
ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΑΣ.

1. Να ξέρετε τι θέλετε και γιατί το θέλετε.
Οι πράξεις πρέπει να βασίζονται σε ακριβή διάγνωση του παρόντος και πρόβλεψη του μέλλοντος.
2. Η χάραξη μιάς στρατηγικής είναι απαραίτητη για την σωστή κατεύθυνση των πράξεων.
3. Να πιστεύετε σ' αυτά που θέλετε και ν' αντλείτε από αυτά τη δύναμη για την υλοποίησή τους.
4. Νάχετε το κουράγιο να λέτε την αλήθεια γι' αυτό που είστε και στην κατάλληλη στιγμή γι' αυτό που θέλετε. Οι αλλαγές δεν θα γίνουν παρά μόνο αν γίνουν αποδεκτές απ' όλους τους ενδιαφερόμενους.
5. Οι αλλαγές απαιτούν χρόνο. Να είστε υπομονετικοί, πείσμονες και συνετοί και να προχωρείτε σταδιακά και όχι με απότομες μεταρρυθμίσεις.
6. Να προσέχετε το γεγονός ότι το προσωπικό των δημοσίων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα προσεκτικό στην τήρηση κάποιας δικαιοσύνης στις αποφάσεις που το αφορούν άμεσα.
7. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός πρέπει να διέπουν τις αμοιβαίες σχέσεις. Ένα καλό κλίμα εργασίας επιτρέπει την διαφύλαξη της προσωπικότητας των ατόμων και της ομάδας.
8. Μη ξεχνάτε ότι τα ανθρώπινα προσόντα είναι σε κάθε αναδιοργάνωση, ένα από τα μεγαλύτερα μυστικά της επιτυχίας.

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΕΚΑ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΣΤΗΝ <<GENERAL ELECTRIC CO>>

1. Η αποκέντρωση τοποθετεί την εξουσία λήψης αποφάσεων πιο κοντά στην δοάση.
2. Αποκέντρωση θα υπάρξει μόνο με πραγματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, και όχι όταν πρέπει να λογοδοτεί κανείς για λεπτομέρειες.
3. Βασική προϋπόθεση να παρέχουμε εμπιστοσύνη στα πρόσωπα που εκπληρώνουν τις αποκεντρωμένες λειτουργίες. Αυτή η εμπιστοσύνη πρέπει να προέρχεται από την Διεύθυνση.

4. Η αποκέντρωση βασίζεται στην ανάγκη να δοθούν στην επιχείρηση γενικοί στόχοι, μία οργάνωση των επικοινωνιών, των πολιτικών και των ελέγχων η οποία νάχει γίνει γνωστή, κατανοητή και αποδεκτή. Ο καθορισμός μιάς πολιτικής όμως δεν προϋποθέτει αναγκαστικά την ομοιομορφία των μεθόδων πραγματοποίησεως αυτής της πολιτικής στις αποκεντρωμένες δραστηριότητες.
5. Η αποκέντρωση θα πραγματοποιηθεί μόνο όταν οι προϊστάμενοι καταλάβουν ότι δεν μπορούν να διατηρήσουν για τους εαυτούς τους την εξουσία την οποία στην ουσία μεταβιβάζουν στους συνεργάτες τους των κατωτέρω κλιμακίων.
6. Η αποκέντρωση δεν θα είναι πραγματική, παρά μόνο όταν μία ευθύνη αναλογική προς την εξουσία απομάσεως που διαθέτει ο καθένας έχει γίνει ειλικρινά αποδεκτή και ανεκτή σε όλα τα επίπεδα.
7. Η αποκέντρωση απαιτεί μία πολιτική σε σχέση με το προσωπικό της επιχειρήσεως, η οποία να βασίζεται στην εκτίμηση των πραγματοποιήσεων, στο σεβασμό των στόχων, σε ανταμοιβές για τα καλά αποτελέσματα και σε ανάλογες συνέπειες για ανεπάρκεια αποτελεσμάτων.

Απόσπασμα από το βιβλίο
<<LA DECENTRALISATION DES POUVOIRS
DANS L'ENTREPRISE>>
του OLIVER GISCARD D'ESTAING

Ο ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ <<RADIO CORPORATION OF
AMERICA (R.C.A.)>>

1. Να βλέπετε τον καθένα σαν άτομο, και να τον μεταχειρίζεστε σαν τέτοιο.
2. Να γνωρίζετε τους συνεργάτες σας προσωπικά.
3. Να είστε δίκαιος και αμερόληπτος.
4. Να είστε προϊστάμενος χωρίς να διατάζετε.
5. Να είστε έντιμος. Να κρατάτε τις υποσχέσεις σας.
6. Να προειδοποιείτε τον καθένα για ότι τον ενδιαφέρει. Αφήστε τον να γνωρίσει τι του επιφυλάσσει το μέλλον.

7. Να σταματάτε τις φήμες, δίνοντας γεγονότα.
8. Να γνωρίζετε πως να μαλώνετε τους συνεργάτες σας με κατάλληλο τρόπο.
9. Να μάθετε να γνωρίζετε την άποψη των άλλων.
10. Να εκδηλώνετε την επιδοκιμασία σας σ' εκείνους που την αξίζουν.

Ο ΧΑΡΤΗΣ ΕΝΤΟΛΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ <<WESTINGHOUSE>>

<<Οι δέκα εντολές τις οποίες οφείλει να τηρεί μία καλά οργανωμένη επιχείρηση>>.

1. Στο κάθε στέλεχος πρέπει να δίνονται ακριβείς και σαφώς καθορισμένες ευθύνες.
2. Τα πρόσωπα που ευθύνονται για μία λειτουργία πρέπει πάντοτε να κατέχουν το αντίστοιχο κύρος γι' αυτή τη λειτουργία.
3. Καμμία λειτουργία δεν πρέπει να υφίσταται τροποποίηση χωρίς την πλήρη συμφωνία των ενδιαφερουμένων προσώπων.
4. Κανένα στέλεχος ή συνεργάτης που έχει μία μόνη λειτουργία μέσα στην επιχείρηση δεν πρέπει να υπόκειται σε ρητές εντολές από μέρος περισσοτέρων της μίας πηγής.
5. Εντολές δεν πρέπει να δίνονται σε υφισταμένους, χωρίς να το γνωρίζει ο άμεσος προϊστάμενός τους.
6. Θα πρέπει να αποφεύγουμε να επιτιμήσουμε κάποιον υφιστάμενο δημόσια και μπροστά σε άτομα κατώτερης ή ίσης σειράς μ' αυτόν.
7. Οποιαδήποτε διαφορά μεταξύ συνεργατών για ζήτημα εξουσίας ή υπευθυνότητας, πρέπει να ρυθμίζεται άμεσα και με επιμέλεια.
8. Κάθε προαγωγή, μεταβολή στο μισθό, πειθαρχικό μέτρο θα πρέπει να εγκρίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο.
9. Δεν πρέπει ποτέ να ζητάμε ή να περιμένουμε από κάποιον συνεργάτη να είναι βοηθός κάποιου προσώπου και παράλληλα να ασκεί κριτική σε βάρος του.
10. Κάθε συνεργάτης του οποίου η εργασία υπόκειται σε τακτικό έλεγχο θα πρέπει να έχει την αναγκαία βοήθεια που θα του επιτρέπει να ελέγχει την ποιότητα της εργασίας του.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΥ ΛΙΓΩΤΕΡΟ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥ

ΟΔΗΓΙΕΣ

Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας ζωής έχετε συνεργασθεί προφανώς στις διάφορες θέσεις εργασίας με άλλους ανθρώπους. Μερικοί από τους συνδέλφους σας είχαν μεγάλη προθυμία να συνεργασθούν με άλλους για να επιτύχουν τον σκοπό της ομάδας εργασίας, ενώ άλλοι δεν είχαν καμία τέτοια διάθεση.

Να σκεφθείτε το άτομο που δεν συνεργασθήκατε καθόλου καλά. Αυτός ή αυτή πιθανόν να είναι από τα άτομα που γνωρίσατε παλαιότερα ή άλλο που εργάζεσθε μαζί τώρα. Το πρόσωπο αυτό δεν θα είναι εκείνο που σας αρέσει πολύ λίγο, αλλά πρέπει να είναι εκείνο το πρόσωπο με το οποίο είχατε (ή έχετε) μεγάλη δυσκολία για να εργασθείτε μαζί. Δεν χρειάζεται να γράψετε το όνομα του ατόμου αυτού.

Στην επόμενη σελίδα δίνονται ζεύγη εννοιών που είναι αντίθετες μεταξύ τους, όπως "Έχει μεγάλη τάξη στην εργασία" και "Δεν έχει καμία τάξη στην εργασία". Μεταξύ κάθε ζεύγους εννοιών υπάρχουν οκτώ (8) διαστήματα, που σχηματίζουν μια κλιμάκωση, όπως:

Έχει μεγάλη τάξη στην εργασία	8	:	7	:	6	:	5	:	4	:	3	:	2	:	1	:	Δεν έχει καμιά τάξη
	Έχει μεγάλη τάξη		Έχει αρκετή τάξη		Έχει μικρή τάξη (στην εργασία του)		Ελαφρά ασυγύρι-στος		Αρκετά ασυγύ-ριστος		Πολύ ασυγύ-ριστος						

Παράδειγμα

Περιγράφοντας το άτομο με το οποίο θέλετε πολύ λίγο να συνεργάζεσθε, αν νομίζετε συνήθως ότι αυτός ή αυτή έχει αρκετή τάξη, τότε να βάλετε ένα X στο διάστημα 7.

Αν συνήθως νομίζετε ότι το άτομο αυτό έχει "Έχει μικρή τάξη", τότε να βάλετε ένα X στο διάστημα 6 ή 5 κ.ο.κ.

Προσέξτε τις έννοιες και στις δύο άκρες της γραμμής, πριν βάλετε το σημείο X. Εργασθείτε γρήγορα, η πρώτη σας απάντηση πιθανώς να είναι η πιο καλή (μολονότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις). Παρακαλούμε να μην παραλείψετε κανένα στοιχείο, και σημειώστε κάθε στοιχείο μιά φορά.

Τώρα προχωρήστε στην επόμενη σελίδα και περιγράψτε το άτομο με το οποίο βρίσκετε την μεγαλύτερη δυσκολία να συνεργασθείτε.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΥ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΣ :	8	7	6	5	4	3	2	1	ΔΥΣΑΡΕΣΤΟΣ	_____
ΦΙΛΙΚΟΣ :	8	7	6	5	4	3	2	1	ΕΧΘΡΙΚΟΣ	_____
ΑΠΟΡΡΙΠΤΙΚΟΣ ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΑΠΟΔΕΚΤΙΚΟΣ	_____
ΣΕ ΥΠΕΡΕΝΤΑΣΗ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΗΡΕΜΟΣ	_____
ΕΠΙΦΥΛΑΚΤΙΚΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΑΝΕΤΟΣ	_____
ΨΥΧΡΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΘΕΡΜΟΣ	_____
ΥΠΟΣΤΗ- ΡΙΚΤΙΚΟΣ :	8	7	6	5	4	3	2	1	ΕΧΘΡΙΚΟΣ	_____
ΠΛΗΚΤΙΚΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	_____
ΦΙΛΟΝΙΚΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΑΡΜΟΝΙΚΟΣ	_____
ΜΕΛΑΓΧΟΛΙΚΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΚΕΦΑΤΟΣ	_____
ΑΝΟΙΚΤΟΣ :	8	7	6	5	4	3	2	1	ΣΥΓΚΡΑΤΗΜΕΝΟΣ	_____
ΥΠΟΥΛΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΤΟΜΠΡΟΣ	_____
ΑΝΑΞΙΟΠΙ- ΣΤΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΑΞΙΟΠΙΣΤΟΣ	_____
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ :	8	7	6	5	4	3	2	1	ΑΔΙΑΚΡΙΤΟΣ	_____
ΜΟΧΘΗΡΟΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΣΥΜΠΑΘΗΤΙΚΟΣ	_____
ΑΥΧΕΡΠΙΣΤΟΣ :	8	7	6	5	4	3	2	1	ΑΥΧΕΡΠΙΣΤΟΣ	_____
ΑΝΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ :	1	2	3	4	5	6	7	8	ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ	_____
ΕΥΓΕΝΗΣ :	8	7	6	5	4	3	2	1	ΑΓΕΝΗΣ	_____

ΣΥΝΟΛΟ _____

ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που εκπροσωπεί καλύτερα την απάντησή σας για κάθε ερώτηση.

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
1. Οι άνθρωποι που με έχουν προϊστάμενο έχουν δυσκολία να συνεργασθούν μεξού τους	1	2	3	4	5
2. Οι υφιστάμενοι μου είναι άτομα υπεύθυνα και άξια εμπιστοσύνης	5	4	3	2	1
3. Φαίνεται ότι υπάρχει φιλική ατμόσφαιρα μεταξύ των ανθρώπων που με έχουν προϊστάμενο	5	4	3	2	1
4. Οι υφιστάμενοι μου πάντοτε συνεργάζονται μαζί μου για την πραγματοποίηση της εργασίας	5	4	3	2	1
5. Υπάρχουν προστριβές των υφισταμένων με μένα	1	2	3	4	5
6. Οι υφιστάμενοι μου με βοηθούν και με υποστηρίζουν	5	4	3	2	1
7. Οι άνθρωποι που με έχουν προϊστάμενο συνεργάζονται για να επιτύχουν στην πραγματοποίηση της εργασίας τους.	5	4	3	2	1
8. Εχω καλές σχέσεις με τους ανθρώπους που με έχουν προϊστάμενο	5	4	3	2	1

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ :

ΜΕΡΟΣ Ι.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό στην αντίστοιχη στήλη

Ο ΣΚΟΠΟΣ ΕΧΕΙ ΔΟΘΕΙ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ Ή ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΤΟΣ;

1. Υπάρχει προσχέδιο, φωτογραφία, ή υπόδειγμα(μοντέλλο) που να δείχνει με τί θα μοιάζει το τελικό προϊόν ή υπάρχει λεπτομερής περιγραφή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας;
2. Υπάρχει διαθέσιμο άτομο που μπορεί να δώσει συμβουλές και να δώσει τουλάχιστον μια γενική περιγραφή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας ή πώς μπορεί να γίνει το έργο;

ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΟΝΟ ΕΝΑΣ ΤΡΟΠΟΣ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ ΤΟ ΕΡΓΟ;

3. Υπάρχει μια διαδικασία βήμα προς βήμα ή ένα πρότυπο με το οποίο προχωράει η παραγωγή και δείχνει λεπτομερώς την διαδικασία που θα ακολουθηθεί;
4. Υπάρχουν κάποιοι τρόποι που αναγνωρίζονται σαφώς ότι είναι καλύτεροι από άλλους για την εκτέλεση του έργου ή της εργασίας;

ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΟΝΟ ΜΙΑ ΣΩΣΤΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ Ή ΛΥΣΗ;

5. Είναι φανερό πότε τελειώνει το έργο ή η εργασία και η σωστή λύση έχει βρεθεί, (π.χ. η μηχανή λειτουργεί καλά ως προς το πρόβλημα X θα λυθεί με την Ψ πολιτική).
6. Υπάρχει ένα βιβλίο, τεχνικό εγχειρίδιο ή περιγραφή εργασίας που δείχνει την πιο καλή λύση ή το πιο καλό αποτέλεσμα για το έργο ή την εργασία (π.χ. ένα βιβλίο που να δείχνει τις ανά λεπτό στροφές μιας μηχανής, ή ένα επιμέρους τεχνικό εγχειρίδιο που να δίνει την ακρίβεια του κινούμενου στόχου);

ΕΙΝΑΙ ΕΥΚΟΛΟ ΝΑ ΕΛΕΓΧΘΕΙ ΑΝ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΓΙΝΕ ΣΩΣΤΑ;

7. Υπάρχει γενική κατανόηση σχετικά με τα πρότυπα (standards) που πρέπει να ανταποκρίνεται το ειδικό προϊόν ή η υπηρεσία για να θεωρούνται αποδεκτά;
8. Η εκτίμηση αυτού του έργου γίνεται με βάση ποσοτική, δηλ. δίνοντας ένα σταθερό αριθμό σημείων, βαθμών ή δίνοντας βαθμολογία όπως άριστα, αρκετά καλά, καλά κ.λ.π.;
9. Μπορούν ο προϊστάμενος και η ομάδα να βρουν πόσο καλά εκτελέστηκε το έργο σε επαρκή χρόνο για να βελτιώνουν την μελλοντική απόδοση;

	ΣΥΜΜΕΤΡΩΣ	ΕΝΙΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ
1.	2	1	0
2.	2	1	0
3.	1	2	0
4.	2	1	0
5.	2	1	0
6.	2	1	0
7.	2	1	0
8.	2	1	0
9.	2	1	0

Μ Ε Ρ Ο Σ Ι Ι

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΣ

ΣΗΜΕΙΩΣΗ :

Να μην αξιολογήσετε τις εργασίες όταν η βαθμολογία της δομής του έργου είναι 6 ή λιγότερο.

α. Σε σύγκριση με άλλους σ' αυτή ή σε όμοιες θέσεις πόση εκπαίδευση έχει ο προϊστάμενος;

3	2	1	0
Καθόλου Εκπαίδευση	Πολύ μικρή εκπαίδευση	Μετρία εκπαίδευση	Πολύ μεγάλη εκπαίδευση

β. Σε σύγκριση με άλλους σε αυτή ή σε όμοιες θέσεις, πόση πείρα έχει ο προϊστάμενος :

6	4	2	0
Καθόλου πείρα	Πολύ μικρή πείρα	Μέτρια πείρα	Πολύ μεγάλη πείρα

Να προσθέσετε τους αριθμούς των α και β της αξιολογήσεως της εκπαίδευσως και της πείρας των προϊσταμένων και να το αφαιρέσετε από το υποσύνολο της προηγούμενης σελίδας.

ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΣΕΛΙΔΑΣ _____
 ΜΕΙΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΣ _____
 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΔΟΜΗΣ ΕΡΓΟΥ _____

ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΕΩΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ

Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που αντιπροσωπεύει πολύ καλά την απάντησή σας.

1. Μπορεί ο προϊστάμενος άμεσα ή με υπόδειξη να δίνει ανταμοιβές ή να επιβάλλει ποινές στους υφισταμένους του;

<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Μπορεί να ενεργήσει άμεσα ή να υποδείξει με μεγάλη αποτελεσματικότητα.	Μπορεί να υποδείξει αλλά με ανάμικτα αποτελέσματα	ΟΧΙ

2. Μπορεί ο προϊστάμενος άμεσα ή με υπόδειξη να επηρεάσει την προαγωγή, τον υποβιβασμό, την πρόσληψη ή την απόλυση των υφισταμένων του;

<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Μπορεί να ενεργήσει άμεσα ή να υποδείξει με μεγάλη αποτελεσματικότητα	Μπορεί να υποδείξει αλλά με ανάμικτα αποτελέσματα	ΟΧΙ

3. Ο προϊστάμενος έχει τις ανάλογες γνώσεις για να αναθέσει εργασίες στους υφισταμένους του ή να τους δώσει οδηγίες για την εκτέλεση του έργου ή της εργασίας;

<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
ΝΑΙ	Μερικές φορές ή σε μερικές φάσεις	ΟΧΙ

4. Είναι εργασία του προϊσταμένου να αξιολογήσει την απόδοση των υφισταμένων του;

<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
ΝΑΙ	Μερικές φορές ή σε μερικές φάσεις	ΟΧΙ

5. Ο προϊστάμενος έχει κάποιο τίτλο εξουσίας από την οργανωτική δομή (π.χ. Διευθυντής, προϊστάμενος, εργοδηγός);

<u>2</u>	<u>0</u>
ΝΑΙ	ΟΧΙ

ΣΥΝΟΛΟ

ΔΕΙΚΤΗΣ 3

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Καταχωρήστε, κατωτέρω τις συνολικές βαθμολογίες,
α. για τις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένων,
β. την κλίμακα Δομής Έργου και
γ. την κλίμακα Δυνάμεως θέσεως,
στα αντίστοιχα σημεία.

1. Σύνολο σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένων _____
2. Σύνολο Δομής Έργου _____
3. Σύνολο Δυνάμεως θέσεως _____

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

51 - 70	31 - 50	10 - 30
υψηλός έλεγχος	μέσος έλεγχος	χαμηλός έλεγχος

ΠΟΣΟΤΗΤΑ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ

Α. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ

Οι στόχοι του ενός λεπτού είναι εύκολο να τεθούν:

1. Συμφωνήστε τους σκοπούς σας
2. Αναζητήστε ποιά είναι η κατάλληλη συμπεριφορά
3. Γράψτε κάθε στόχο σας σε ένα φύλλο χαρτί χρησιμοποιώντας λιγώτερες από 250 λέξεις.
4. Διαβάστε και ξαναδιαβάστε καθένα στόχο, που χρειάζεται μόνο ένα λεπτό κάθε φορά που κάνετε αυτή την ενέργεια
5. Αφιερώστε ~~ένα~~ λεπτό την ημέρα για να προσέξετε την απόδοση σας και
6. Παρατηρήστε εάν η συμπεριφορά σας ανταποκρίνεται στους στόχους σας.

B. ΕΠΑΙΝΟΙ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ

Οι έπαινοι του ενός λεπτού λειτουργούν καλά όταν :

1. Λέτε στους ανθρώπους από πριν, ότι πρόκειται να τους γνωρίσετε πως να ενεργούν
2. Επαινεείτε αμέσως τους ανθρώπους
3. Λέτε στους ανθρώπους τι έκαναν σωστό
4. Λέτε στους ανθρώπους πόσο καλά αισθάνεσθε για τις σωστές ενέργειες τους και πόσο αυτό βοηθά, τόσο την επιχείρηση, όσο και τους άλλους ανθρώπους που εργάζονται σ' αυτήν
3. Σταματήστε για μια στιγμή σιωπής για να τους αφήσετε να "αισθανθούν" πόσο καλά αισθάνεσθε
6. Ενθαρρύνετε τους να κάνουν περισσότερα σωστά
7. Χαιρετίστε τους με χειραψία ή αγγίξτε τους με τέτοιο τρόπο που να κάνει σαφές, ότι υποστηρίζετε την επιτυχία τους στην επιχείρηση.

Γ. ΕΠΙΠΛΗΞΕΙΣ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ

Οι επιπλήξεις του ενός λεπτού λειτουργούν καλά όταν :

1. Λέτε στους ανθρώπους από πριν, ότι θα τους γνωρίσετε συγκεκριμένα πώς ενεργούν.

Το πρώτο μισό της επιπλήξεως

2. Επιπλήξτε τους ανθρώπους αμέσως
3. Πήτε τους τί έκαναν λάθος - να είστε συγκεκριμένοι
4. Πήτε τους πώς αισθάνεσθε για ό,τι έκαναν λάθος - χωρίς αβεβαιότητες και χωρίς ασάφεια
5. Μείνετε λίγα δευτερόλεπτα σιωπηλός για να τους αφήσετε να αισθανθούν πώς αισθάνεσθε

Το δεύτερο μισό της επιπλήξεως

6. Σφίξτε το χέρι τους ή αγγίξτε τους με τρόπο που να τους αφήσετε να σας καταλάβουν ειλικρινά
7. Υπενθυμίστε τους πόσο πολύ τους εκτιμάτε
8. Επιβεβαιώστε τους, ότι σκέπτεσθε καλά γι' αυτούς, αλλά όχι για την απόδοση τους στην περίπτωση αυτή
9. Βεβαιώστε τους, ότι όταν τελειώσει η επίπληξη, το θέμα έληξε.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά τη προσπάθειά μας να κάνουμε έρευνα (το σχετικό έ-
ντυπο με τη μορφή ερωτηματολογίου, που καλούνταν να απαντή-
σουν οι προϊστάμενοι, το υποβάλλουμε στο παράρτημα) στις βι-
ομηχανίες αντιμετωπίσαμε πολλές δυσκολίες μέχρι σχεδόν εχθρι-
κή αντιμετώπιση.

Τελικά μετά τις δυσκολίες που συναντήσαμε, βρήκαμε σχε-
τικό πρόσφορο έδαφος στις εξής επιχειρήσεις

1) Από το Ν.Αχαΐας

α) Χαρτοποιία Λαδοπούλου

β) RANIA πλεκτοβιομηχανία

γ) Βαρβαρούτα - Βιοτεχνία δερματίνων ενδυμάτων

2) Από το Ν.Κορινθίας

α) ΗΒΗ - Βιομηχανία εμφιαλώσεως ύδατος και παραγωγής ανα-
ψυκτικών

β) ADAMS βιομηχανία τσιχλών

γ) MOTOR OIL διυλιστήρια πετρελαίου

3) Από το Ν.Αττικής

α) Γαβρουήλ βιομηχανία βάμβακος

β) Κάλας βιομηχανία άλατος

γ) Γεωργιάδης βιομηχανία μαρμάρων

δ) ΒΕΛΚΑ βιομηχανία κλωστικών ειδών.

Από την έρευνά μας καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα:

Οι σχέσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους εί-
ναι αρκετά καλές σε σύνολο (31,03 μέσος όρος). Η δομή του έρ-
γου είναι πάνω από το μέσο και πάλι αρκετά καλές (μέσος όρος δο-
μής έργου 14). Η δύναμη θέσεως που δίνει η τυπική οργάνωση
στους προϊσταμένους είναι 8 στα 10.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι προϊστάμε-
νοι δεν έχουν την αρμοδιότητα να προσλαμβάνουν ή να δίνουν έ-
παινο χρηματικό χρηματικό. Έχουν όμως δύναμη να επιβάλλουν κά-
ποιες ποινές και κάποιες ηθικές αμοιβές. Η δύναμη που έχουν πε-
ριορίζεται αρκετά επειδή βρίσκονται στο μέσο και κατώτερο επί-
πεδο ιεραρχίας και επειδή βρίσκονται σε αποκεντρωμένες βασικά
υπηρεσίες των επιχειρήσεων αυτών.

Η δύναμη θέσεως που έχουν είναι επίσης μειωμένη από το γε-
γονός ότι τα εργατικά σωματεία έχουν νομοθετημένη και ουσιαστι-
κή δύναμη που περιορίζει τη δύναμη των προϊσταμένων.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Σκοπός αυτής της εργασίας μας ήταν να αναλύσουμε την έννοια και τη λειτουργία της διοικήσεως και να δούμε ποιά στοιχεία αποτέλεσαν τη καλή οργάνωση της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Το πεδίο εφαρμογής της επιστήμης μας δηλαδή της διοίκησης των επιχειρήσεων αποδεικνύεται κατά τα τελευταία χρόνια ότι είναι ένας χώρος γεμάτος από αντιφάσεις μεταβαλλομένων δυνάμεων και θέσεων. Ενώ κατά το παρελθόν π.χ. η βάση της οικονομικής επιστήμης στηρίχθηκε στο γεγονός του περιορισμένου αριθμού των μέσων για την κάλυψη των αναγκών καθώς και της συνεχούς αυξήσεως και πολλαπλασιασμού των τελευταίων, αποδεικνύεται σήμερα ότι τα μέσα αυτά τότε ήταν πιο άφθονα από ότι σήμερα και εύκολα πιο προσιτά, πράγμα που δημιουργούσε από αυτή τη πλευρά καλύτερες συνθήκες αποκτησεώς τους. Τα μέσα αυτά σήμερα συνεχώς στενεύουν και εξαντλούνται π.χ. το πετρέλαιο, τα ορυκτά, η ξυλεία κ.λ.π. και οι προοπτικές τους είναι δυσοίωνες. Για να υπερνικηθεί η κατάσταση που διαγράφεται κάπως έτσι οι επιστήμονες προσπαθούν να αυξήσουν τις δυνατότητες ανακαλύψεως νέων μέσων και καλύτερης προσεγγίσεως των μέχρι τώρα απισχνουμένων μέσων.

Επίσης, ενώ κατά το παρελθόν υπερτερούσαν μία ή ελάχιστες δυνάμεις στα παραγωγικά μέσα και το έργο της επιβολής των δυνατότερων ήταν εύκολο, σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει τελείως, οι δυνάμεις έχουν παντού ορθωθεί και η επιβολή ή η από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων, με τη παρουσία όλων των δυνάμεων, κάνει τα πράγματα πολυπλοκότερα. Η οικονομική μονάδα σήμερα, για να επιβιώσει σε θεσμός, απαιτείται να απλώσει τις κεραίες της για να συλλάβει τα μηνύματα της εποχής μας και να εργασθεί σε πολλές συχνότητες, για να καλύψει τις από παντού γύρω της αναπτυσσόμενες νέες εκδηλώσεις, που έχουν ενδιαφέρον για το σώμα της και τις απαιτήσεις.

Ξεχωριστή θέση στο ανθρώπινο δυναμικό της κοινωνίας μας κατέχει το στέλεχος. Στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα, το στέλεχος είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρήσεως ή του οργανισμού, ένα βασικό γρανάζι της λειτουργίας τους, υ-

πεύθυνο για ένα μέρος ή το σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Χειρίζεται εκτός από τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, και τις ευκαιρίες. Είναι ο δέκτης τους αυτός που θα τις εντοπίσει και θα τις εκμεταλλευτεί. Και ευκαιρίες υπάρχουν πάντα λίγες ή πολλές, μεγάλες ή μικρές, ακόμα και μέσα σε συνθήκες δυσμενείς όταν το βαρόμετρο δείχνει προς τα κάτω. Σύμφωτη με την έννοια της ευκαιρίας είναι η έννοια του χρόνου, μια ευκαιρία υπάρχει για περιορισμένο διάστημα και είναι δουλειά του στελέχους στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα να την επισημάνει και να τη χειριστεί σωστά και αποτελεσματικά.

Εκμετάλλευση της ευκαιρίας θα πει αποδοτική χρησιμοποίηση του χρόνου. Σήμερα που τα προβλήματα παρουσιάζονται τόσο επείγοντα δεν μπορούμε να αφήσουμε καμμία στιγμή να πάει χαμένη. Και όμως, ενώ όλοι έχουμε συνειδητοποιήσει το πρόβλημα, χάνουμε ευκαιρίες και σπαταλάμε το χρόνο. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις λόγω δυσχερειών στην επικοινωνία, ενώ στο δημόσιο τομέα η βραδυκίνητη γραφειοκρατία δημιουργεί ακόμα σοβαρότερα προβλήματα. Έτσι τα στελέχη εμποδίζονται να αναπτύξουν τις πρωτοβουλίες που χρειάζεται η οικονομία μας, δηλαδή την έγκαιρη διάγνωση των αναγκών και των δυνατοτήτων και την αποφασιστική δράση για την αντιμετώπισή τους.

Αφήνουμε ανεκμετάλλευτο το πιο πολύτιμο πόρο που έχουμε, την επιχειρηματικότητα του Έλληνα. Και το πόσο πολύτιμος είναι αυτός ο πόρος, το έχει αποδείξει επί γενεές ο απόδημος ελληνισμός. Ο ανθρώπινος παράγοντας, η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία αλλά δεν προσελκύουν το απαιτούμενο ενδιαφέρον και την προσοχή της κοινωνίας μας. Και αυτό εξηγεί γιατί τα στελέχη δεν απολαμβάνουν πάντοτε την αναγνώριση και ανταμοιβή την ανάλογη με τη συμβολή τους, που είναι πρωταρχική.

Από τη μια πλευρά οι απαιτήσεις της οικονομίας σε όλα τα επίπεδα επιβάλλουν απαγκρίστρωση από ξεπερασμένες πρακτικές, εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοικήσεως, νέες τεχνολογίες παραγωγής. Επιβάλλουν δηλαδή όλο και ικανότερη στελέχωση τεχνική και διοικητική, όλο και περισσότερη προσπάθεια χρόνο και νου από τα ίδια τα στελέχη. Από την άλλη πλευρά

όμως οι απαιτήσεις της κοινωνίας και της πολιτείας αφαιρούν διαθέσιμο χρόνο από τα ικανότερα στελέχη και τα αναγκάζουν να συντηρούν αντιπαραγωγικές δραστηριότητες, περιορίζοντας έτσι τις δυνατότητες για την ανάπτυξη και ευπλουτισμό της επαγγελματικής τους δράσεως.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν τα στελέχη τους τον κυριότερο παράγοντα της επιτυχίας τους και επιδιώκουν να ενσωματώσουν ικανά νέα στελέχη που στο μέλλον θα παραλάβουν τη σκυτάλη. Οι επιχειρήσεις, αν θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, έχουν μόνο ένα τρόπο: να επιλέξουν τα πιο ικανά στελέχη, ανεξάρτητα από το αν είναι επιχειρηματίες ή επαγγελματίες.

Οι επιχειρήσεις όμως αντιμετωπίζουν ένα σοβαρό πρόβλημα, δυσχέρειες στην εξεύρεση του κατάλληλου δυναμικού. Και αυτό γιατί για ιστορικούς και κοινωνικούς λόγους, το εκπαιδευτικό μας σύστημα παράγει πτυχιούχους χωρίς σύγχρονη ειδίκευση και τεχνικούς χωρίς διοικητικές γνώσεις.

Γενικότερα πολλά είναι τα εμπόδια που θέτει το θεσμικό μας πλαίσιο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των στελεχών.

Απαρχαιωμένες δομές λειτουργίας, γραφειοκρατική αδράνεια, κανονισμοί που έγιναν πριν πολλά χρόνια και δεν ανταποκρίνονται πια στις σημερινές μας ανάγκες.

Τέλος, η πείρα του παρελθόντος δείχνει τις περιορισμένες δυνατότητες που έχει.



Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1.<<Οργάνωση και Διοίκηση>> (3 τόμοι)
HAROLD KOONTZ, CYRIL O'DONNELL
- 2.<<Οργάνωση και Διοίκηση Ι>> (1988)
Ευάγγελος Θεοδωράτος
- 3.<<Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα>>
Δημήτριος Μπουραντάς ΑΣΟΕΕ
- 4.<<Θέματα διοίκησης προσωπικού>>
Ιορδάνης Λαδόπουλος ΑΣΟΕΕ
- 5.<<Ανθρώπινες Σχέσεις>>
Ευάγγελος Θεοδωράτος
- 6.<<Βασικές Αρχές της Οργανώσεως και Διοικήσεως των
Επιχειρήσεων>>
Δημήτριος Γ.Ναζλή
- 7.<<Οργανωτική και Διοικητική των Επιχειρήσεων>> (1979)
Λογ.Μ.Λιαρμακόπουλος Μ. SC(ECON).
- 8.<<Οργάνωση και Διοίκηση>> (1985)
Σπύρος Κ.Ζευγαρίδης
- 9.<<Ιστορία των διοικητικών θεωριών>>
Κωνσταντίνος Κούρτης
- 10.<<Η θεωρία και η Πρακτική της σύγχρονου διοικήσεως>>
Κωνσταντίνος Κούρτης
- 11.<<Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων>>
Αθανάσιος Νικ.Σταθόπουλος
- 12.<<Διοίκησης Επιχειρήσεων:MANAGEMENT>>
Ιορδάνης Λαδόπουλος
- 13.<<Διοικητικό πλέγμα με το κλειδί GRID>>
BLAKE R.MOUTON.
- 14.2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στελεχών Επιχειρήσεων 1983

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελίδα
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
Α.ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	8
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	10
Β.ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	15
Γ.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΟΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
Α.Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΑΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	20
Β.ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ - ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ FIEDLER	29-42
Γ.ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
Α.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ	55
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	56
ΟΡΓΑΝΩΣΗ	61
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	66
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	71
ΕΛΕΓΧΟΣ	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	
Α.ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	82
Β.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	
Α.ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	93
Β.ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Μ.Β.Ο.	96
Γ.ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	103
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	128
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	132

