

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Οι επιχειρησιακές επικοινωνίες και το σύγχρονο
MANAGEMENT του 2000. Έρευνα σε επιχειρήσεις.**

**Των Σπουδαστών: Τσαραδήμα Χρήστου
Προβάταρη Μιχαήλ**

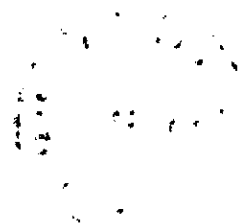


Υπεύθυνος Καθηγητής: Dr Ευάγγελος Φ Θεοδωράτος

ΠΑΤΡΑ 1996

ΑΠΟΦΑΣΗ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1907



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όπως είναι γενικά αποδεκτό μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία. Η βιωσιμότητά της εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη σωστή λειτουργία της διαδικασίας της επικοινωνίας η οποία από τη μια δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζομένους να ενεργούν και από την άλλη εξασφαλίζει τη σωστή της πληροφόρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον, από το οποίο σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να είναι αποκομμένη. Επίσης χωρίς επικοινωνία δεν νοούνται ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων παίρνουν μέσα από αυτή αν και δεν είναι ο μόνος παράγοντας για την άσκηση σωστής διοίκησης. Στην εργασία αυτή αφού αναλύσουμε τις έννοιες του management και των επιχειρησιακών επικοινωνιών, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τη μορφή τους και τον ρόλο τους στην επιχείρηση του μέλλοντος μέσα από τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών και τις επιδράσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

MANAGEMENT

1. Έννοια και σημασία του Management.

Είναι γνωστό ότι η επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους ή αντικειμένου δραστηριότητας αποτελείται από το συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής όπως διδάσκει και η οικονομική, δηλαδή της εργασίας, της γης και του κεφαλαίου. Πλην όμως δεν μπορεί να νοηθεί επιτυχημένη επιχείρηση μια ομάδα ανθρώπων, χωρίς σύνδεση μεταξύ τους, ένας σωρός υλών και υλικών και κάποια μηχανήματα τοποθετημένα χωρίς τάξη.

Όλοι αναγνωρίζουν ότι για να υπάρξει επιτυχία της επιχειρήσεως πρέπει κάποιοι να συνδέσουν τους ανθρώπους μεταξύ τους και με το αντικείμενο της εργασίας τους να αποφασίσουν τι θα παραχθεί από τις ύλες και τα υλικά και να τοποθετήσει με τάξη τα μηχανήματα. Ή ακόμα πως θα υπολογισθούν τα απαραίτητα χρηματικά μέσα, πως θα συγκεντρωθούν και πώς θα γίνει η απόσβεση των κεφαλαίων. Ή επίσης πως και ποιος θα επιλύσει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα.

Έχει αναγνωρισθεί από όλους ότι όλα τα προαναφερθέντα θέματα μόνο η κατάλληλη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να τα αντιμετωπίσει.

Εξετάζοντας όμως την έννοια "Διοίκηση" θα δούμε ότι δεν υπάρχει μια και μόνο ανάλυση του όρου. Γι' αυτό θα παραθέσουμε κάποιες απόψεις για να είναι δυνατή η παραπέρα ανάλυση του θέματος αφού συνδέεται άμεσα με τον όρο αυτό.

Ο πρώτος που διατύπωσε την έννοια της διοικήσεως είναι ο Henri Fayol το 1916 στο βιβλίο του "βιομηχανική και Γενική Διοίκηση" όπου καθορίζει ότι Διοίκηση είναι πρόβλεψη και σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε το ελληνικό κέντρο παραγωγικότητας το 1961 διοίκηση είναι η οργάνωση και η κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών.

Η ελληνική εταιρεία Διοικήσεως επιχειρήσεων το 1972 ορίζει την διοίκηση σαν την καθολική εκείνη λειτουργία δια της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.

Σύμφωνα με τη λειτουργία έννοια Διοίκηση των Επιχειρήσεων είναι σύστημα δράσεως που συνίσταται την ορθολογική χρησιμοποίηση των υπό των επιχειρήσεων επιδιωκόμενων σκοπών.

Στην Ελλάδα παράλληλα με τον όρο διοίκηση Επιχειρήσεων χρησιμοποιείται χωρίς μετάφραση ο όρος "management" και ο όρος "manager" σαν αντίστοιχος του Διοικητικού στελέχους.

Η διοίκηση της επιχειρήσεως έχει πολύ δύσκολο έργο που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και τα εξής:

- Καθορισμό του είδους της επιχειρήσεως του μεγέθους, του τόπου εγκαταστάσεως των προϊόντων που θα παράγονται (τύποι ποιότητες και ποσότητες), του τρόπου χρηματοδοτήσεως (αυτοχρηματοδότηση ή δανεισμός).
- Προσδιορισμό των στόχων της επιχειρήσεως, οι οποίοι αποτελούν τη συνισταμένη των στόχων όλων των μελών της επιχειρήσεως που ζουν ως οργανωμένες ομάδες μέσα ή γύρω στον επιχειρηματικό χώρο, δηλαδή ως επιχειρηματίες ή και μέτοχοι, ως διοικητικά στελέχη και ως απλοί εργαζόμενοι, ως προμηθευτές, ως καταναλωτικό κοινό, ως χρηματοδότες κ.λ.π. και αλληλοεπηρεάζονται, αλληλοσυμπληρώνονται προσδιορίζοντας τελικά την συμπεριφορά της επιχειρήσεως.
- Καθορισμό του Οργανωτικού πλαισίου με προσδιορισμό σχέσεων συνεργασίας και συντονισμού των δραστηριοτήτων των μελών του

προσωπικού και των μηχανημάτων, με σκοπό την πραγματοποίηση των προγραμματισμένων στόχων.

2. Λειτουργίες και χαρακτηριστικά του Management.

Όπως έχουμε προαναφέρει ο Fayol όρισε το Management σαν πρόβλεψη και σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο. Από τη θέση αυτή του Fayol, συνδυάζοντας και άλλες σκέψεις όπως του B.K. Scanlan Επιχειρήσεως, Ζευγαρίδη, Χκ Κανελλοπούλου, κ.λ.π., δεχόμαστε ότι οι βασικές λειτουργίες (καθήκοντα) του Management είναι οι ακόλουθες πέντε:

- α) Λήψη αποφάσεως,
- β) Προγραμματισμός,
- γ) Οργάνωση,
- δ) Διεύθυνση,
- ε) Συντονισμός και έλεγχος.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να τις αναλύσουμε έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητός ο όρος Management.

α) Προγραμματισμός.

Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία και μια βασική λειτουργία της διοικήσεως, που καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους (τι) αναπτύσσει πολιτικές, σχέδια δράσεως, διαδικασίες, περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες (ανθρώπων, υλικών, χρημάτων, μεθόδων) που πρέπει να πραγματοποιηθούν (πως) σε ορισμένο χρονικό διάστημα (πότε) για την επιτυχία αυτών των στόχων και προβλέπει για την ύπαρξη επαναπληροφόρησης (feedback). Επιπλέον επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων συμβαίνει μέσα σ' όλη αυτή τη λειτουργία. Όμως η λήψη αποφάσεων μόνο δεν είναι προγραμματισμός. Ο προγραμματισμός αποφασίζει για το τι πρέπει να γίνει, πως να γίνει, ποιος να το κάνει και πότε θα γίνει. Επειδή ο

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

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί ουσιαστικά να υποδιαιρεθεί σε δυο φάσεις. Η πρώτη αναφέρεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας κατεύθυνσης του οργανισμού και απαιτεί σημαντική σκέψη και ανάλυση από τα ανώτερα στελέχη όπως π.χ. να καθορίσουν την αρχή κατά πόσο ή όχι ο κλάδος στον οποίο συμπεριλαμβάνεται ο οργανισμός αναπτύσσεται και επεκτείνεται παρακάμπει ή βρίσκεται ανάμεσα στις δύο καταστάσεις, κατά τη μία η άλλη περίπτωση η διοίκηση οφείλει να αποφασίσει για το που, πώς και σε ποιο βαθμό πρέπει να γίνουν αλλαγές ή τροποποιήσεις.

Εδώ επίσης περιλαμβάνονται και αποφάσεις σχετικές με το μέγεθος του οργανισμού, τη δυνατότητα για ανάπτυξη το βαθμό και την έκταση προς την οποία θέλει ο οργανισμός να αναπτυχθεί την εξέταση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και των συνεπειών από την ανάληψη ή όχι μερικών δραστηριοτήτων. Μόνο όταν έχουν ληφθεί αυτά τα είδη των αποφάσεων θα γίνει δυνατή η διατύπωση βραχυχρόνιων συγκεκριμένων στόχων για να εξασφαλισθεί η πραγματοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων, κι αυτό είναι το περιεχόμενο της δεύτερης φάσης του προγραμματισμού, ο καθορισμός δηλαδή των βραχυχρόνιων των συγκεκριμένων στόχων. Επιπλέον αυτή η πορεία της τοποθέτησης στόχων περιλαμβάνει και το καθορισμό γενικής πολιτικής και διαδικασιών καθώς και λειτουργικών απόψεων.

β) Λήψη αποφάσεων.

Απόφαση σύμφωνα με κάποιες απόψεις σημαίνει βασικά επιλογή μεταξύ διαφόρων πιθανών μορφών δράσεως. Πρόθεση των διοικητικών στελεχών αποτελεί η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων δηλαδή η επιλογή εκείνης της απόφασης που θα δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα, που τα μετράμε με βάση τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

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

Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει:

I. Ανάλυση του προβλήματος.

Κατά την ενάσκηση του management για επιτυχία κάποιων αποτελεσμάτων πάντοτε παρουσιάζονται προβλήματα που την παρεμποδίζουν. Η ανάλυση του προβλήματος κι η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παράγοντες είναι τα σημεία στα οποία πρέπει στην αρχή να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες του manager.

II. Ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης.

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

III. Υλοποίηση της απόφασης.

Αποτελεί το τελικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων που μπορεί να προκαλέσει περιορισμένη επιτυχία αν όχι πλήρη αποτυχία στην περίπτωση παραμέλησης, του ανθρώπινου παράγοντα, η δράση του οποίου είναι αναγκαία και που πρέπει να συνοδεύεται από ένα σχέδιο υλοποίησης ή εφαρμογής της απόφασης. Αυτό δε το στοιχείο πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, δηλαδή γνωστοποίηση της απόφασης σε εκείνους τους οποίους αφορά (άμεσα ή έμμεσα) και φροντίδα για συμμετοχή τους.

γ) Οργάνωση.

Οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Για το συντονισμό των διαθέσιμων πόρων ο manager ή ηγετικό στέλεχος σχεδιάζει μια τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος και εξουσίας η οποία θα στηρίξει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων. Τα κυριότερα πράγματα για τα οποία ενδιαφέρεται η οργάνωση είναι η διαίρεση ή ο καταμερισμός της εργασίας που πρέπει να γίνει ο καθορισμός της ομαδοποίησης της εργασίας (grouping of work), η διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και η εξίσωση εξουσίας και ευθύνης. Πιο ειδικά με την οργάνωση σχηματίζεται μια σειρά λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων που το καθένα είναι υπεύθυνο για μια ιδιαίτερη φάση μιας λειτουργίας και προσδιορίζονται σχέσεις εξουσίας μεταξύ τους (ανθρώπων και ομάδων ή τμημάτων) που περιλαμβάνουν ακόμη όρια ευθύνης και υπευθυνότητας, αγωγούς επικοινωνίας και όρια λήψης αποφάσεων. Κατά την πορεία δε ανάπτυξης ολόκληρης της δομής του οργανισμού πρέπει να δίνεται προσοχή και σε τέτοια θέματα όπως είναι ο βαθμός αποκέντρωσης που πρέπει να υπάρχει, τα όρια

άσκησης εποπτείας, το εύρος ελέγχου, η μεταβίβαση εξουσίας και η αλυσίδα μεταβίβασης εντολών.

Η αύξηση παραγωγικότητας με τη διαίρεση ή τον καταμερισμό της εργασίας έχει αναγνωρισθεί ακόμη και από την εποχή του Πλάτωνα που στην πολιτεία του έγραψε πως όταν οι άνθρωποι εξειδικεύονται σε πολύ λίγα καθήκοντα ο χρόνος για εκμάθηση και εφαρμογή μειώνεται, αναπτύσσονται καλύτερες επιδεξιότητες και πετυχαίνονται μεγαλύτερες ταχύτητες εκτέλεσης. Η γραμμή συναρμολόγησης αυτοκινήτων, τηλεοράσεων κ.λ.π. αποτελεί παράδειγμα της αξίας της εξειδίκευσης στη βιομηχανία. Ωστόσο πρόσφατα υποστηρίζεται ότι ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας δημιουργεί μερικές συνθήκες απάνθρωπης εργασίας, ότι δηλαδή ακόμη και αν η υπερβολική εξειδικευμένη εργασία αποδεικνύεται επιτυχής, τα οφέλη της εξειδίκευσης μάλλον αντισταθμίζονται από την ανία και την κόπωση των εργαζομένων που την υφίστανται. Κι όλο αυξανόμενες ενδείξεις υποστηρίζουν τον εμπλουτισμό ή διεύρυνση του έργου ως μέσο για βελτίωση της παραγωγικότητας.

Με την ανάπτυξη μεγαλύτερης εξειδίκευσης έγινε αναγκαίος ο καθορισμός των εργαζομένων κάτω από ένα manager, δεδομένου ότι το δυναμικό ενός διοικούντος για επιτυχημένο συντονισμό των δραστηριοτήτων των άλλων διαβαθμίζεται από κάποιο αριθμό μεγαλύτερο από τη μονάδα αλλά προφανώς λιγότερο από το άπειρο. Το εύρος ελέγχου (ή τα όρια άσκησης εποπτείας) ενός διοικητικού στελέχους ορίζει τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά. Έτσι ανάλογα με τις εκτελούμενες δραστηριότητες, τις επιδεξιότητες των υφισταμένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, την εμπειρία και άλλες μεταβλητές ή παράγοντες, μερικοί manager μπορούν να διευθύνουν αποτελεσματικά σαράντα, ενώ άλλοι απασχολούνται σε μεγάλο βαθμό με την εποπτεία μόνο τριών εργαζομένων. Η απόφαση σχετικά μ' αυτό το εύρος θα

επηρεάσει άμεσα τον αριθμό των επιπέδων στην οργανωτική ιεραρχία και συνεπώς την πολυπλοκότητά της.

Τελικά βρίσκουμε μια διαβάθμιση εξουσίας σ' όλους τους οργανισμούς, η οποία καθώς ρέει μέσα από μια αλυσίδα διαταγών καταλήγει σε μια κάθετη ανάπτυξη της δομής. Με την μεταβίβαση αυτής της εξουσίας η ανώτατη διοίκηση εφοδιάζει τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με τη δυνατότητα να πετύχουν τους στόχους τους.

δ) Διεύθυνση.

Μ' αυτή τη λειτουργία κατευθύνουμε και εποπτεύουμε τους υφιστάμενους για επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό. Βασικά το καθήκον αυτό συνίσταται στην εποπτεία, την υποκίνηση και επικοινωνία.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται και αναμένουν εποπτεία. Αυτή δε η εποπτεία μπορεί να είναι αυστηρή ή χαλαρή, κι ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα υπάρχει απεριόριστος αριθμός εποπτικών σχέσεων προϊσταμένου υφισταμένου. Η εποπτεία απαιτεί επιτήρηση της εργασίας για να εξασφαλισθεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Το καθήκον της διεύθυνσης περικλείει επίσης την ευθύνη για υποκίνηση των εργαζομένων, γιατί ανεξάρτητα από το πόσο σπουδαίοι είναι οι στόχοι κι επαρκής η οργάνωση τίποτα δε γίνεται μέχρις ότου οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό ωθηθούν, να αποδώσουν. Αυτή η ώθηση ίσως να είναι εξ ολοκλήρου εσωτερική στον εργαζόμενο, πλην όμως πολύ συχνότερα απαιτεί από το manager να χρησιμοποιεί ένα εξωτερικό ερέθισμα. Σήμερα και στη χώρα μας το πλείστο του εργατικού δυναμικού βρίσκεται σε υψηλότερο πνευματικό επίπεδο και απολαμβάνει καλύτερη οικονομική σιγουριά από οποιαδήποτε προηγούμενη γενιά. Οι βασικές ή φυσιολογικές ανάγκες και οι κοινωνικές ανάγκες, οι

ανάγκες για σιγουριά έχουν αντιμετωπισθεί αρκετά με υψηλότερες συνθήκες εργασίας. Μ' όλο που αυτές οι εξωτερικές μεταβλητές έχουν σπουδαιότητα και που πρέπει να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο πολλοί εργαζόμενοι επιδιώκουν κάτι παραπάνω από τη δουλειά τους όπως π.χ. επιθυμία για ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση στον τόπο της εργασίας τους. Μ' άλλα λόγια ζητούν στην εργασία τους τις εσωτερικές ιδιότητες της αναγνώρισης του επιτεύγματος της ανάπτυξης και της προόδου.

Οι διοικούντες εξάλλου οφείλουν να διαθέτουν την ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία με αυτούς που διοικούν γιατί αλήθεια δεν μπορούν να πετύχουν στο ρόλο του manager εκτός ανά μπορούν να εκφράζουν τις ιδέες τους κατά τρόπο που να κατανοούν οι άλλοι. Με μια τέτοια επικοινωνία διευκολύνεται η μύηση των εργαζομένων στο έργο, καθώς κι η πληροφόρηση για το πως αποδίδει, λειτουργεί, δηλαδή που αποτελούν σπουδαίο μέρος των καθηκόντων του manager.

ε) Έλεγχος.

Άλλο ένα έργο του management είναι ο έλεγχος. Κατ' αυτό ρυθμίζει και ελέγχει την απόδοση του εργαζόμενου για να ελεγχθεί η συμμόρφωση προς κάποια πρότυπα που έχουν καθορισθεί με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Έλεγχος είναι η συνεχής μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η εξακρίβωση εάν αυτά είναι σύμφωνα με εκείνα που έχουν προγραμματισθεί να γίνουν. Η διαδικασία του ελέγχου γίνεται ως εξής: Μετράται η απόδοση συγκρίνεται με τα πρότυπα και σε περίπτωση που διαπιστωθούν σοβαρές αποκλίσεις τότε αναλαμβάνεται διορθωτική δράση. Κι όπως συμβαίνει με τη διεύθυνση ο έλεγχος μπορεί να είναι αυστηρός ή χαλαρός. Στη δεύτερη περίπτωση αυξάνεται η πιθανότητα αποτυχίας για

επισήμανση και διόρθωση των παρεκκλίσεων. Ωστόσο αν η απόδοση κριθεί ως μη ικανοποιητική μια λύση μπορεί να είναι η μεταβολή των σχεδίων δηλαδή η διευθέτηση των αντικειμενικών σκοπών και της πολιτικής αφού οι παρεκκλίσεις μπορεί να μην είναι τόσο ένα αποτέλεσμα ανεπαρκούς εκτέλεσης όσο ανεπαρκούς προγραμματισμού. Μια δεύτερη λύση μπορεί να είναι η αναδιοργάνωση, η μεταβολή δηλαδή των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων για εκτέλεση του προσωπικού που οφείλει να τις εκτελέσει και των υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Η λύση αυτή είναι δυνατόν να συντελέσει στη διόρθωση, κι ακόμη μια Τρίτη λύση μπορεί να επιτευχθεί με μια προσαρμογή της διευθυντικής λειτουργίας δηλαδή με αύξηση ή μείωση της εποπτείας, της αλλαγής των κινήτρων ή της μεταβολής των τρόπων επικοινωνίας. Τότε η μη ανεκτή απόδοση μπορεί να βρει το σωστό επίπεδό της.

Η εκτίμηση της απόδοσης είναι δυνατόν να γίνει με βάση την ποσότητα την ποιότητα ή τα κριτήρια κόστους. Επειδή όμως δεν είναι εύκολη η εκτίμηση όλων των ενεργειών των υφισταμένων από τον manager η λειτουργία αυτή μπορεί αποτελεσματικά να γίνει με αναφορά σε κρίσιμα ή στρατηγικά σημεία για την επιτυχία των στόχων της μονάδας. Πέρα από τις έξω επιβαλλόμενες εκτιμήσεις πολλοί manager πρόσφατα έχουν αναγνωρίσει την αξία της ανάθεσης στους εργαζομένους για να εκτιμήσουν την ίδια τους την απόδοση. Ο manager που έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και τους θεωρεί σαν έντιμους, φιλότιμα εργαζόμενους και με επιθυμία να αναλαμβάνουν ευθύνη, θα τους επιτρέψει να κάνουν χρήση της αυτοεκτίμησης κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετρούν συγκρίνουν και διορθώνουν τις ενέργειές τους που θεωρούν αναγκαίες μεγιστοποιώντας έτσι την συμβολή τους για την επιτυχία στόχων του οργανισμού

3. Εξουσιοδότηση.

α) Έννοια - ορισμός - σημασία.

Έχει γίνει δεκτό ότι έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και τη διοίκησή της να γίνεται μεταβίβαση πολλών από τα καθήκοντα και αρκετού μέρους από τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες των ανώτερων κλιμακίων διευθύνσεως προς τα στελέχη των άλλων (κατώτερων) κλιμακίων.

Η μεταβίβαση αυτή καθηκόντων ευθυνών έργων με παράλληλη εκχώρηση εξουσίας και με διατήρηση σχέσεως επικοινωνίας και αναφοράς μεταξύ αυτού που μεταβιβάζει και αυτού που παίρνει την εξουσία για την εκτέλεση καθηκόντων ονομάζεται εξουσιοδότηση.

Σύμφωνα με την αρχή της ιεραρχικής πυραμίδας η εξουσία αναπτύσσεται στην κορυφή της επιχειρήσεως και των άλλων οργανισμών με την εξουσιοδότηση. Η εξουσιοδότηση έχει σημάδια τόσο για την επιχείρηση ή και τον οργανισμό γενικότερα όσο και για τους ανθρώπους όλων των διοικητικών επιπέδων.

Ο ρόλος της εξουσιοδοτήσεως είναι τριπλός.

1. Δίνει την ελευθερία στα διοικητικά στελέχη ανωτέρου επιπέδου να διοικούν.
2. Βοηθά στην ανάπτυξη των υφιστάμενων.
3. Αξιοποιεί τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εξουσιοδοτούμενων.

Η σωστή εξουσιοδότηση πρέπει να έχει τη συμφωνία και εκείνων που καλούνται να λάβουν εξουσία.

Η αποδοτική εξουσιοδότηση απαιτεί επίσης:

1. Να υπάρχει συμφωνία για εκείνα που θα γίνουν και τα στάδια των ενεργειών, να συνεννοούνται τα ενδιαφερόμενα μέρη για το τι, πως, πότε, από ποιόν και γιατί θα γίνει.
2. Αν παρουσιασθούν απορίες, δυσκολίες ή προβλήματα, το εξουσιοδοτούμενο στέλεχος να έχει την αναγκαία υποστήριξη και βοήθεια μέσω ανοικτής αμφίπλευρου επικοινωνίας που θα

οδηγήσουν στην υπερπήδηση των δυσκολιών. Από την άλλη πλευρά δεν θα πρέπει να γίνεται κατάχρηση στην επίκληση τέτοιας βοήθειας από τα εξουσιοδοτούμενα στελέχη. Όταν όμως παρουσιάζονται δυσκολίες ασαφείς κ.λ.π. είναι προτιμότερο να ζητήσουν βοήθεια από τα προϊστάμενα κλιμάκια παρά να αφήσουν να δημιουργηθούν προβλήματα που οδηγούν στη δημιουργία κακού κλίματος εργασίας.

3. Αν αποδειχθεί ότι τα εξουσιοδοτούμενα στελέχη δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα τότε ή α) προσπαθούμε με επιμόρφωση και άλλες ενέργειες να συμπληρώσουμε τις ελλείψεις ή β) (που είναι αρκετά δυσκολότερο) να ανακαλέσουμε την εξουσία από το συγκεκριμένο άτομο.

4. Τα πέντε καθήκοντα στα διάφορα επίπεδα του Management.

Σε μια επιχείρηση όλα τα διοικητικά στελέχη δεν βρίσκονται σε ένα επίπεδο. Αλλά ανάλογα με τη σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν κατατάσσονται σε διάφορα επίπεδα επάλληλα που συγκροτούν την ιεραρχική πυραμίδα της διοίκησης. Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη ούτε απόλυτη, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: το μέγεθος της επιχειρήσεως, η δραστηριότητά της, η ποιότητα και η ποσότητα των εργαζομένων.

Ακόμα και σε εξαιρετικά όμοιους οργανισμούς η αποτελεσματικότητα ενός manager επηρεάζεται από το επίπεδο του οργανισμού που εργάζεται διότι τα προβλήματα διαφέρουν από επίπεδο σε επίπεδο. Ωστόσο η κατανόηση των καθηκόντων ενός manager μπορεί να γίνει μεγαλύτερη αν συγκρίνουμε τον τρόπο με τον οποίο οι manager των διαφόρων βαθμίδων ιεραρχίας εκτελούν τα πέντε βασικά τους καθήκοντα. Όσο δε περισσότερο απέχει το ένα επίπεδο από το άλλο τόσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά όπως π.χ. μεταξύ της ανώτατης ηγεσίας του οργανισμού και του πρώτου εργοδηγού επόπτη δηλαδή του πρώτου επιπέδου στην ιεραρχία.

Έτσι ο προγραμματισμός στο ανώτατο επίπεδο είναι μακροχρόνια κι αναφέρεται συνήθως σε γενικούς και ευρείς στόχους. Αναφέρεται σε τέτοια θέματα όπως είναι η επέκταση, η εξεύρεση κεφαλαίων, οι συγχωνεύσεις, η απόδοση των επενδύσεων, ο συσχετισμός μεταξύ πωλήσεων και κερδών, τα είδη των παραγόμενων προϊόντων κ.λ.π. Ο προγραμματισμός σ' αυτό το επίπεδο απαιτεί πρωτοτυπία με την έννοια ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις και τα διαμορφούμενα σχέδια υπηρετούν ως μια βάση για τον προγραμματισμό σε κάθε επόμενο επίπεδο του οργανισμού.

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

μέρος αυτού του προγραμματισμού μπορεί να γίνει για λογαριασμό του επόπτη εργοδηγού από άλλα στελέχη όπως π.χ. από ένα κεντρικό τμήμα προγραμματισμού κι ελέγχου παραγωγής μπορεί να προσδιορίζεται ένα χρονικό πρόγραμμα παραγωγής, ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, ένα πρόγραμμα συντήρησης του εξοπλισμού κατά περιοδικά διαστήματα, ο έλεγχος και ο εξοπλισμός του κόστους κ.λ.π. Ο ίδιος ο επόπτης, παρεμβαίνει μόνο σε επείγουσες καταστάσεις κι έχοντας την απαιτούμενη επαναπληροφόρηση από τα διάφορα τμήματα ή κέντρα υποχρεώνεται να κάνει τις αναγκαίες προσαρμογές. Γενικά κατεβαίνοντας προς τα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού ο προγραμματισμός γίνεται λεπτομερέστερος, σαφέστερος κι ακριβέστερος. Έτσι σ' αυτά τα επίπεδα ο προγραμματισμός είναι παράγωγος παρά πρωτότυπος, είναι αποτέλεσμα αποφάσεων που πάρθηκαν στα ανώτερα επίπεδα κι ασχολείται περισσότερο με το «πώς» σε αντίθεση με το «τι».

Στο ανώτατο επίπεδο η οργάνωση αναφέρεται στον καθορισμό μιας γενικής τυπικής δομής του οργανισμού σχετικά με την εργασία κατά τμήματα (παραγωγή, μάρκετινγκ, διοίκηση προσωπικού, προϊόντα, περιοχές και είδη πελατών) με την αποκέντρωση με την καθιέρωση γραμμών εξουσίας, ευθύνης, υπευθυνότητας, επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και με τη σχέση μεταξύ γραμμικών ή ιεραρχικών (line) κι επιτελικών (staff) τμημάτων ιδιαίτερα από την άποψη του συντονισμού και της ολοκλήρωσης εναρμόνισης των προσπαθειών τους. Εξάλλου η οργάνωση στο πρώτο επίπεδο αναφέρεται σχεδόν αποκλειστικά στο καθημερινό συντονισμό ανθρώπων μηχανών και υλικών για επίτευξη ειδικών συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια manager του πρώτου επιπέδου ενδιαφέρεται περισσότερο για τις σχέσεις ανάμεσα σε πράγματα παρά σε δομές.

Όπως συμβαίνει με τις λειτουργίες του προγραμματισμού και της οργάνωσης η λειτουργία της διεύθυνσης στα ανώτατα επίπεδα

είναι ευρύτερη από εκείνη του πρώτου επιπέδου και συνίσταται στην ευθύνη για ανάπτυξη και προαγωγή μιας γενικής θετικής προσέγγισης για εκτέλεση του διευθυντικού καθήκοντος και από τη φροντίδα όπως οι manager όλων των επιπέδων έχουν την οποιαδήποτε αναγκαία εκπαίδευση για να γίνουν αποτελεσματικότεροι ηγέτες. Δεν αρκεί να εξηγήσουμε με λόγια σε κάποιον τι πρέπει να κάνει. Πρέπει να δίνεται από πάνω το παράδειγμα γιατί πρέπει να γίνει αντιληπτό πως ο τρόπος με τον οποίο ένας manager διευθύνει είναι συχνά ο καθρέπτης του τρόπου και του στυλ ηγεσίας του ανώτερου του κι αυτό γιατί τα διάφορα διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να διοικούν όπως διοικούνται. Επιπλέον το ανώτατο επίπεδο είναι υπεύθυνο για ανάπτυξη προγραμμάτων κινήτρων και για εξασφάλιση του προσωπικού με προσόντα. Εξάλλου ο manager του πρώτου επιπέδου είναι υπεύθυνος για τις προσπάθειες των απλών εκτελεστικών για τη διεξαγωγή της εργασίας και οφείλει να φροντίζει ιδιαίτερα τόσο για το στυλ της διεύθυνσης του όσο και για τις ηγετικές του τεχνικές που καταλήγουν στη δημιουργία ενός υποκινητικού κλίματος. Καθώς δε στα μάτια των υφισταμένων του ο επόπτης του πρώτου επιπέδου αντιπροσωπεύει ολόκληρο τον οργανισμό, αντίληψη κι η γνώμη των εργαζομένων για αυτό τον οργανισμό είναι συνήθως η αντανάκλαση της αντίληψης που σχημάτισε για τον προϊστάμενό του. Γι' αυτό η ικανότητα του επόπτη να δημιουργεί και να διατηρεί εποικοδομητικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του και να είναι ευαίσθητος προς αυτούς ως άτομα αποτελούν βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής εποπτείας.

Εξαιτίας της πολλής και στενής σχέσης μεταξύ των λειτουργιών "προγραμματισμός", "λήψη αποφάσεων" κι "ελέγχου" οι διακρίσεις μεταξύ του ανώτερου και του πρώτου (εποπτικού) επιπέδου σχετικά με την εκτέλεση είναι πολύ όμοιες σχετικά με εκείνες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το ανώτερο επίπεδο συνήθως

συγκεντρώνει την προσοχή του πάνω σε μακροχρόνια και ευρύτερα θέματα όπως είναι ο καθορισμός προτύπων ή στόχων, η εξέταση πληροφοριών για διαπίστωση της πορείας του οργανισμού σαν σύνολο κ.λ.π. κι αφήνει τις λεπτομέρειες των διορθωτικών ενεργειών στους manager των κατώτερων επιπέδων. Επίσης συγκεντρώνει την προσοχή του και σε τομείς του οργανισμού όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και η διοίκηση προσωπικού, ενώ ο έλεγχος του πρώτου επιπέδου περιορίζεται σε ειδικούς παράγοντες που εκφράζουν τα καθημερινά προβλήματα κι αναφέρονται στην εξουδετέρωση των άμεσων εμποδίων. Οι ίδιες γενικές παρατηρήσεις ισχύουν και για τη λήψη αποφάσεων. Δηλαδή το ανώτατο επίπεδο ενδιαφέρεται κυρίως για ευρύτερα και μακροχρόνια θέματα ενώ το πρώτο επίπεδο ενδιαφέρεται για άμεσα καθημερινά προβλήματα. Καθώς κάποιος ανεβαίνει στην ιεραρχία του οργανισμού διαθέτει περισσότερο χρόνο σε προσπάθειες προγραμματισμού και λιγότερο σε διευθυντικά καθήκοντα. Πρόσθετα αυτό το γεγονός δείχνει έμμεσα ότι μια συγκεκριμένη ειδικότητα σε έναν τομέα (όπως αγορές, παραγωγή, οικονομικά ή μηχανική) είναι περισσότερο αναγκαία σε εργασίες του πρώτου επιπέδου ενώ ο manager του ανωτάτου έχουν λιγότερο άμεση επαφή με καθημερινούς χειρισμούς και επομένως χρειάζονται μια γενική θεώρηση, δηλαδή οι συγκεκριμένες γνώσεις για το έργο είναι ελάχιστα αναγκαίες ενώ κυριαρχούν οι διοικητικές δεξιότητες π.χ. ο προϊστάμενος οικοδομών πρέπει να γνωρίζει την εργασία που εποπτεύει ενώ ο διευθυντής ενός εργοστασίου ηλεκτρικών συσκευών δεν χρειάζεται να γνωρίζει πως κατασκευάζονται αυτές οι συσκευές ή τις λεπτομέρειες της προώθησής τους στην αγορά. Οι διευθυντές έχουν υφιστάμενα διοικητικά στελέχη με εμπειρία γύρω από τα θέματα αυτά. Αυτή δε η ιδιομορφία των λειτουργιών στο ανώτατο επίπεδο είναι εκείνη που δίνει τη δυνατότητα της

μεταφοράς των διοικητικών δεξιοτήτων από οργανισμό σε οργανισμό εντελώς διαφορετικού είδους.

Τέλος μπορούμε να πούμε ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ασχολούνται περισσότερο με τα πέντε προαναφερθέντα καθήκοντα ενώ ο βαθμός εξουσίας και η ευθύνη είναι αυξημένα στα ανώτατα επίπεδα και μειώνονται όσο προχωράμε προς τα κάτω όπως επίσης και το διοικητικό έργο, αντίθετα με το εκτελεστικό έργο, είναι ασθενέστερο στα κατώτερα επίπεδα και γίνεται πιο έντονο όσο ανεβαίνουμε στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα. Επίσης αναφορικά με την ποιότητα γνώσεων και τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας manager βλέπουμε ότι στα κατώτερα επίπεδα απαιτούνται περισσότερο εμπειρίες και τεχνικές γνώσεις ενώ ανεβαίνοντας στα μέσα επίπεδα απαιτείται περισσότερο δεξιότητα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και τέλος στα ανώτατα επίπεδα πιο σημαντικά κρίνονται η δημιουργική σκέψη, η αντιληπτική ικανότητα και η δεξιότητα συνολικής θεώρησης.

5. Τύποι Management.

Ένα από τα αντικείμενα ή τις βασικές λειτουργίες του management είναι η άσκηση της ηγεσίας. Αυτή συμπληρώνει τα άλλα κύρια αντικείμενα του (προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, λήψη αποφάσεων και έλεγχο) γιατί αφορά τη σχέση διοικούμενων και διοικούντων και την κατάλληλη καθοδήγηση του προσωπικού με καλές επικοινωνίες και ηγετική ικανότητα. Στα πλαίσια της ηγεσίας περιλαμβάνεται η ανάθεση των σωστών ρόλων στις διαπροσωπικές σχέσεις η κατάλληλη υποκίνηση με κίνητρα η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και η καθοδήγηση στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και των επιμέρους τομέων της. Η ηγεσία στους εργαζομένους συνδέει τη διοίκηση με τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχειρήσεως. Το κλειδί της επιτυχίας των manager ως ηγετών ανθρώπων είναι η εναρμόνιση των ατομικών σκοπών με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης. Όργανο αυτής της επιδιώξεως είναι η υποκίνηση που έχει μεγάλη επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Γενικά η άσκηση της ηγεσίας σε ανθρώπινη ομάδα σημαίνει την τέχνη ή τη διαδικασία επιδράσεως στους ανθρώπους να επιδιώκουν με τη θέλησή τους, τους σκοπούς της ομάδας ή και ακόμα περισσότερο με ενθουσιασμό.

Το μέσο το οποίο κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης για την επιτυχία του έργου του είναι η επικοινωνία. Και ανάλογα με το στυλ διοίκησης διαμορφώνονται οι επικοινωνιακές δομές και οι πρακτικές της επιχείρησης.

α) Αυταρχικό στυλ διοίκησης.

Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιον τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μια από τις ανάγκες η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή για την οποία υπεύθυνος είναι ο manager, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα, ο manager όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα της οργάνωσης.>>

Ο διευθυντής ή ο manager που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφιστάμενούς του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή.

Ο manager που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πίστη, υπακοή στο καθήκον.

Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται manager' αυτήν οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανώτερους και ακόμη πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία για την παραγωγή, η ισχύς που διαθέτει το άτομο που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας-υπακοής που έχει στην βάση της τον έλεγχο. Οι σχέσεις του προϊστάμενου με κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά είναι οι κύριες συνδέσεις της κορυφής με τα μέλη της οργάνωσης μέσα στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλοεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες, παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των

πληροφοριών μέσα στο σύστημα που υπαγορεύονται από την εργασία.

Η σχέση του διευθυντή με τους υφιστάμενούς του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος δίνεται μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Όταν ξεσπάσει μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφιστάμενους ο αυταρχικός τρόπος του manager την καταπνίγει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.

β) Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης.

Ο διευθυντής που διοικεί με το ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων ως και οι ανάγκες ευημερίας.

Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης, ο αυταρχικός όμως ηγέτης επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ ηγείται δίνοντας πάντοτε αυτός το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του. Ο διευθυντής με το να δίνει μικρότερη έμφαση στην παραγωγή αποφεύγει μερικές από τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους που μπορούν να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις.

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του μεγαλύτερου αδερφού και όχι του αυστηρού γονέα. Οι ανθρώπινες σχέσεις με την έννοια της κοινωνικότητας είναι σημαντικές από μόνες τους. Η μονάδα της οργάνωσης δεν είναι το άτομο αλλά η ομάδα η οποία διακρίνεται για την φιλία και την αρμονία που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Με λίγα λόγια το συμπέρασμα είναι ότι μέσα σ' αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν περισσότερο παρόλο που στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος θέλει να τον αποδέχονται οι υφιστάμενοί του ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται σε βάρος της παραγωγής. Η επικοινωνία στην οργάνωση γίνεται ελεύθερα ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους και παρέχεται η δυνατότητα να αναπτυχθούν κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις.

γ) Αδιάφορο στυλ διοίκησης "Laissez faire".

Στο στυλ αυτό όπως και στα δύο προηγούμενα υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία στις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση για την παραγωγή από τη μια μεριά και για τις ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Όμως επειδή το ενδιαφέρον και για τα δύο αυτά μέρη είναι χαμηλό ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα γιατί λίγο ή πολύ είναι "έξω από τα πράγματα". Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται "έξω από τα πράγματα" ενώ παραμένει μέσα στην οργάνωση. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του Laissez-faire εφαρμόζεται σπάνια στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινό σε οργανώσεις που έχουν

εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Στη διοίκηση των ατόμων μιας οργάνωσης που εφαρμόζει το *Laissez-faire* ο διευθυντής ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους, δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Σε θέση επόπτου το πιθανότερο είναι ότι εκτελεί καθήκοντα αγγελιοφόρου δηλαδή μεταφέρει εντολές από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική μόνο όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του. Αφήνει τους υφιστάμενους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους ακόμη και όταν χρειάζονται τη βοήθειά του. Οι υφιστάμενοι έχουν το συναίσθημα της απομόνωσης, αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία όμως είναι επιφανειακή και η εργασία τους είναι και κακή σε ποιότητα λιγότερη σε ποσότητα. Γενικά υπάρχει μεγάλη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Και η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

δ) Πειστικό στυλ διοίκησης.

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα, το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει η οργάνωση και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ ή προς τους ανθρώπους όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το αδιάφορο στυλ βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δυο κατευθύνσεις. Από αυτή την προσέγγιση είναι δυνατόν να

προέλθει μια αποδεκτή αν όχι άλλη παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δυο. Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.

Έτσι με τον τρόπο αυτό ο manager επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους χρησιμοποιώντας το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

ε) Δημοκρατικό στυλ διοίκησης.

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της οργάνωσης για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή, αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της οργάνωσης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη, αυτή είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές τους, παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν

για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν τη συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στη δουλειά. Για όλες αυτές τις λειτουργίες αξιολογούνται με αντικειμενικό τρόπο στο τέλος.

Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού στυλ και των άλλων βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων της οργάνωσης και στην χρησιμοποίησή του σαν μέσον διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διαφόρων προβλημάτων. Όπως εύκολα συμπεραίνουμε αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα μόνο εφόσον συνυπάρχει μέσα στην οργάνωση ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Εξετάζοντας τις εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει γύρω από την ηγεσία και εφόσον είναι δεδομένο ότι όλα τα στυλ έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συμπεραίνουμε, ότι δεν υπάρχει κάποιο ηγετικό στυλ που είναι σταθερά καλύτερο και αποτελεσματικότερο από τα υπόλοιπα. Άλλοτε είναι πιο αποτελεσματικοί οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην οργάνωση και στα καθήκοντα, άλλοτε οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στις σχέσεις και στις ανάγκες των μελών της οργάνωσης και άλλοτε οι ηγέτες που ενδιαφέρονται και για τις δύο διαστάσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί για την επιτυχία ενός στυλ ηγεσίας, πέρα από τις ικανότητες του ιδίου του manager σημαντικό ρόλο παίζουν και άλλοι παράγοντες. Τέτοιος είναι η ωριμότητα και οι ανάγκες των υφισταμένων καθώς και οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της επιχείρησης. Άρα επιτυχημένα είναι οι ηγέτες εκείνοι που προσαρμόζουν την ηγετική τους συμπεριφορά κατά τρόπο, που να ικανοποιούν τις ανάγκες της ομάδας και του συγκεκριμένου περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

1. Έννοια και περιεχόμενο του όρου επικοινωνία.

Έχει επικρατήσει η άποψη σήμερα ότι το φαινόμενο της επικοινωνίας έχει και άλλα πεδία εκτός από την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, όπως π.χ. την επικοινωνία μεταξύ της φύσεως και του ανθρώπου, μεταξύ ζώων και ανθρώπων, μεταξύ μηχανής και ανθρώπου. Σ' αυτή την εργασία θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε σφαιρικά και να ορίσουμε τις πραγματικές διαστάσεις της επικοινωνίας μέσα στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καθώς και της επικοινωνίας της επιχείρησης με εξωτερικούς παράγοντες. Θα μας απασχολήσει δηλαδή η επιχειρησιακή επικοινωνία όπως λέγεται στην εμπορική ορολογία και επίσης θα εξετάσουμε τον αυξανόμενο ρόλο της στην διαμόρφωση και επιτυχία του μελλοντικού Management.

Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση δεν θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Ο άνθρωπος δηλαδή στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά την διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσεων εργασίας, ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωπερησιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα και συναισθήματα του ο άνθρωπος είναι πάντοτε μια και η αυτή προσωπικότητα και παραμένει στην επιχείρηση ταυτοχρόνως ένας φορέας θέσεως εργασίας και ένα ανεξάρτητο άτομο. Γι' αυτό η επικοινωνία δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.

Για τον ορισμό της επικοινωνίας δεν υπάρχει ομοφωνία, δεν υπάρχει καμία άποψη η οποία να έχει γίνει αποδεκτή σαν η μόνη σωστή.

Εμείς θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μερικούς ορισμούς οι οποίοι νομίζουμε ότι είναι οι πιο κατάλληλοι στην κατανόηση του όρου.

- α) Σαν επικοινωνία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιας έννοιας από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους.
- β) Κατά την Αμερικανική εταιρεία Διοίκησης επιχειρήσεων επικοινωνία είναι "κάθε συμπεριφορά που καταλήγει σε μια ανταλλαγή έννοιας".
- γ) Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία σκέψεις, ιδέες, γνώσεις, επιθυμίες, εντολές ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λ.π.

Επικοινωνία λοιπόν είναι μια διαδικασία "η διαδικασία της επικοινωνίας". Εκτός από αυτή την στενή έννοια της επικοινωνίας που ταυτίζεται με την διαδικασία επικοινωνίας, ο όρος επικοινωνία έχει επίσης και μια ευρύτερη έννοια, κατά την οποία επικοινωνία είναι ο συλλογικός όρος για περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας. Π.χ. οι επικοινωνίες μιας επιχειρήσεως. Όταν μάλιστα το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία περιοριστεί με ένα "αντικείμενο" π.χ. ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία τότε αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση.

Συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας στην γενική της έννοια είναι:

- 1) Η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη.
- 2) Η αποστολή μιας "έννοιας" από τον αποστολέα και
- 3) Η λήψη μιας "έννοιας" από τον παραλήπτη.

Για να υπάρξει επικοινωνία ο παραλήπτης πρέπει να λάβει όχι μόνο τα σήματα οποιασδήποτε μορφής αλλά πρέπει να αντιληφθεί κάτι. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσεως σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία τουλάχιστον δεν αποτελεί σωστή επικοινωνία.

Πέρα από αυτά όμως ο παραλήπτης δεν πρέπει να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις οι οποίες σε σύνολο δεν δίνουν νόημα αλλά πρέπει να λάβει μια κατανοητή σ' αυτόν έννοια. Και μια μεμονωμένη ακόμη μεταβίβαση μιας έννοιας (σημασίας) είναι επικοινωνία.

Δηλαδή δεν είναι αναγκαίο η μεταβίβαση αυτή να λαμβάνει χώρα τακτικά. Η μεταβίβαση μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση π.χ. μέσω ενός τρίτου προσώπου και να γίνει ευσυνείδητα η ασυνείδητα.

Τέλος πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με την στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μια διαδικασία επικοινωνίας δηλαδή στην μεταβίβαση μιας έννοιας (νοήματος) από ένα πρόσωπο σε άλλο. Με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών της επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο χρόνο η οργανισμό. Έτσι π.χ. μιλούμε για επικοινωνία ή συνηθέστερα για τις επικοινωνίες της επιχειρήσεως π.χ. επιχειρηματική ή καλύτερα επιχειρησιακή επικοινωνία.

2. Σκοποί της επικοινωνίας.

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως.

Πολλοί όμως από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από τον συντονισμό η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι:

1. Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων.

Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχειρήσεως.

2. Το ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία) τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχειρήσεως βάση της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχειρήσεως είναι μεγάλη. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να επιτύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχειρήσεως.

Ο σκοπός της επικοινωνίας στη στενή της έννοια δηλαδή σκοπός των μεμονωμένων διαδικασιών επικοινωνίας μπορεί να θεωρηθεί ένας ή περισσότερο από τους λόγους οι οποίοι θα αποτελούν τα είδη της επικοινωνίας αναλόγως του σκοπού της.

3. Είδη επικοινωνίας.

Γενικά εξετάζοντας τα είδη επικοινωνίας μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής δύο βασικές κατηγορίες:

α) Μονής - κατευθύνσεως δηλαδή μεταβίβαση μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη και

β) Διπλής κατευθύνσεως δηλαδή επικοινωνία τόσο από τον πομπό στο δέκτη όσο και από τον δέκτη στον πομπό.

Σήμερα η επικοινωνία που χρησιμοποιείται είναι κυρίως η διπλής κατευθύνσεως επειδή έχει κατανοηθεί η ανάγκη ότι ο πομπός πρέπει να μετράει τις αντιδράσεις του δέκτη και να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών του και ότι ο δέκτης πρέπει να μπορεί να εκφράσει τις απόψεις του.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τα είδη επικοινωνίας διπλής κατευθύνσεως, που διακρίνουμε μελετώντας την καλύτερα, κυρίως ανάλογα με το σκοπό που προξενούνται.

Πρώτα θα πρέπει να διευκρινίσουμε το γεγονός ότι παρόλο που τις περισσότερες φορές οι διαδικασίες της επικοινωνίας προξενούνται από έναν ή περισσότερους σκοπούς υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες έχουμε μια επικοινωνία αυθόρμητα χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε "ασυναίσθητη επικοινωνία" επίσης έχουμε περιπτώσεις στις οποίες εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση από τον αποδέκτη (λήπτη) μιας έννοιας την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας διότι είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμιά έννοια είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από αυτή που έλαβε ο αποδέκτης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις της χωρίς πρόθεση

επικοινωνίας δεν έχουμε κάποιο διαφορετικό είδος επικοινωνίας αλλά τη θεωρούμε σαν αποτυχημένη επικοινωνία ή επικοινωνία κακής ποιότητας.

Εκτός από την ασυναίσθητη αυτή επικοινωνία η οποία δεν έχει κανένα σκοπό κάθε άλλη διαδικασία επικοινωνίας γίνεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ο οποίος δίνει και ένα ορισμένο χαρακτηρισμό στη διαδικασία της επικοινωνίας. Με βάση αυτό το σκοπό τους υπάρχουν τα ακόλουθα είδη επικοινωνίας:

α) Επικοινωνία πληροφόρησης.

Πρόθεση αυτού του είδους της επικοινωνίας είναι η μεταβίβαση στοιχείων με πιθανώς πληροφοριακό χαρακτήρα για τον παραλήπτη, θέτοντας στη διάθεση του γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη.

β) Επικοινωνία παρακινήσεως.

Σαν επικοινωνία παρακινήσεως αποκαλείται κάθε διαδικασία επικοινωνίας σκοπός της οποίας είναι να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Με βάση τον βαθμό με τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης να ενεργήσει προς την ορισμένη αυτή κατεύθυνση και με βάση τα χρονικά και πραγματικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακινήσεως ακόμη όμως και με βάση τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η παρακίνηση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και επικοινωνία πειθούς.

βα) Επικοινωνία εντολών.

Σε κάθε περίπτωση που συναντάμε ιεραρχία σε μια οργάνωση π.χ. επιχειρήσεις, δημόσια διοίκηση, στρατός, εκκλησία κ.λ.π. Οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφιστάμενους τους "έννοιες" με πρόθεση να τους κατευθύνουν. Πρόκειται δηλαδή για

εντολές, διαταγές, υποδείξεις, κατευθύνσεις, οδηγίες οι οποίες περιορίζουν την ελευθερία ενέργειας και αποφάσεως του παραλήπτη γιατί είναι υποχρεωτικές. Με την επικοινωνία αυτή των εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχειρήσεως.

ββ) Επικοινωνία πειθούς.

Με αυτό το είδος της επικοινωνίας επιδιώκεται η δραστηριοποίηση του παραλήπτη ή η αλλαγή των απόψεων του όχι με την χρήση αναγκαστικών εντολών αλλά με πειθώ και συμφωνία. Η επικοινωνία πειθούς έχει συνήθως τη μορφή μιας παρακλήσεως, μιας προτάσεως ή μιας συμβουλής και δίνει πολλά περιθώρια συζητήσεως και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη.

Στη διαδικασία της πειθούς παίζουν πολύ ισχυρό ρόλο η ατομική ψυχολογική, οι ιδέες και αξίες, οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι πεποιθήσεις του παραλήπτη. Την επίδραση των παραγόντων αυτών είναι δύσκολο ο παραλήπτης να την παραμερίσει ή να την σταματήσει έστω και για λίγο.

γ) Συνενωτική επικοινωνία.

Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο της μη καλής συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων ή τμημάτων ή θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Η αιτία της μη καλής συνεργασίας αυτής είναι ότι τα μέλη και των δυο πλευρών έχουν μεταξύ τους πολύ λίγη επαφή έτσι ώστε δίνεται η δυνατότητα στη φαντασία τους να μεγεθύνουν τα προβλήματα και να πιστεύουν ότι η άλλη πλευρά ενδιαφέρεται πολύ λίγο για την εργασία και για τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η πρώτη ακόμη και αν δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα, ή εάν η άλλη πλευρά δεν έχει καν την ευκαιρία να πληροφορηθεί τα προβλήματα της πρώτης.

Σκοπός λοιπόν της συνενωτικής επικοινωνίας είναι να φέρει τη επιθυμητή αρμονία στις σχέσεις μέσα στην επιχείρηση. Με την επικοινωνία αυτή συνήθως αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσεως των άλλων ανθρώπων.

Συχνά μάλιστα δημιουργούνται στις επιχειρήσεις επιτροπές που το νόημα της εργασίας τους βρίσκεται στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων και την δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος.

δ) Επικοινωνία αποφάσεων.

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση, το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κ.λ.π.

Η επικοινωνία η οποία έχει σαν σκοπό τη λήψη μιας αποφάσεως δε μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφόρησης ούτε σαν παρακινήσεως εντολών ή πειθούς ούτε σαν επικοινωνία συνενώσεως. Κατά την επικοινωνία λήψεως αποφάσεων όλες οι

πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών αλλά ούτε για τις δεσμευτικές οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς διότι δεν υπάρχει η πρόθεση επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη αλλά η πρόθεση σταθμίσεως και συγκρίσεως μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγθεί. Τέλος δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία συνενωτική διότι manager' αυτήν ο αποστολέας δηλαδή ο ομιλητής π.χ. δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή τη βελτίωση των σχέσεων με άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί.

Κατά την επικοινωνία λήψεως αποφάσεων πρόκειται για την συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις και όχι από ανταγωνιστικό πάθος. Η επικοινωνία λήψεως αποφάσεων λοιπόν αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατό άριστη λύση (μεταξύ περισσοτέρων εναλλακτικών λύσεων) για το υποσυζήτηση πρόβλημα.

4. Φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας

Σαν φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας θεωρούνται στην παρούσα ανάλυση οι λειτουργικές και χρονικές βαθμίδες εξελίξεως της διαδικασίας της επικοινωνίας οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

α) Κωδικοποίηση.

Κωδικοποίηση εννοούμε την "παραγωγή της προς μεταβίβαση έννοιας". Σαν "παραγωγή" εννοείται όχι μόνο η αποστολή σημάτων από τον αποστολέα αλλά επιπλέον και η πνευματική εργασία η οποία γίνεται πριν τη μεταβίβαση του μηνύματος και η οποία είναι απαραίτητη για να μεταφραστεί σε σήματα το νόημα (μήνυμα) το οποίο πρέπει να μεταβιβαστεί. Αυτό είναι π.χ. η περίπτωση όταν κάποιος πριν να πει κάτι δυνατά σκέπτεται εκ των προτέρων ολόκληρη την φράση ή το κείμενο (ή πριν να στείλει κάποια επιστολή, πρώτα τη γράφει πρόχειρα και μετά διορθώνει τα γραμματικά, συντακτικά και αισθητικά λάθη) και τότε μόνο λέει δυνατά το κείμενο ή αντίστοιχα καθαρογράφει την επιστολή του και την αποστέλλει. Αυτή η πνευματική εργασία θεωρείται σαν η πρώτη φάση της διαδικασίας της επικοινωνίας και αποκαλείται κωδικοποίηση. Η κωδικοποίηση και η αποστολή των σημάτων αποτελούν την παραγωγή του μηνύματος.

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία πρέπει να γίνει προσαρμογή της κωδικοποίησης στην οδό, το είδος και τα μέσα επικοινωνίας που έχουν επιλεγεί.

β) Αποστολή.

Η δεύτερη φάση της επικοινωνίας είναι η αποστολή της προς μεταβίβαση έννοιας μέσω της δημιουργίας σημάτων η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός περιφερειακού οργάνου του αποστολέα π.χ. χέρια, γλώσσα, μάτια, κινήσεις. Κατ' αυτή τη στιγμή λαμβάνει χώρα η αποστολή, δηλαδή τώρα εκφράζει ο

αποστολέας την ιδέα του προφορικά, γραπτά, με κώδικα, με χειρονομίες ή ακόμη με τη σιωπή του.

Οι δυο πρώτες φάσεις (κωδικοποίηση και αποστολή) αποδίδονται με τον συλλογικό όρο "παραγωγή". Στην πράξη βεβαίως οι δυο πρώτες αυτές φάσεις δεν παρουσιάζονται χρονικά διαχωρισμένες. Για να δημιουργήσει κανείς όμως μια θεωρητικά πληρέστερη παρουσίαση πρέπει να τις θεωρήσει σαν δυο φάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα διαδοχικά και ξεχωριστά η μία από την άλλη. Και πράγματι παρότι στην καθημερινή είναι συνήθεις κανείς να σκέφτεται να κωδικοποιεί και να ομιλεί σχεδόν ταυτόχρονα, εν τούτοις η κωδικοποίηση και η αποστολή παραμένουν δυο ξεχωριστές μεταξύ τους φάσεις.

γ) Μεταβίβαση σήματος.

Στη φάση αυτή μετατοπίζεται υπό φυσική μορφή (ηχητικά κύματα ή φωτός κ.λ.π.) ή π.χ. γραπτή μορφή η έννοια η οποία πρέπει να μεταβιβαστεί, δηλαδή γίνεται η μεταφορά της από ένα τόπο σ' ένα άλλο. Ο αποστολέας πρέπει λοιπόν να επιλέξει την κατάλληλη οδό μεταβίβασης για την επικοινωνία του. Επίσης πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο χρόνο για την αποστολή του μηνύματος διότι είναι γνωστό ότι δεν είναι όλες οι στιγμές εξ ίσου ευνοϊκές ή δυσμενείς για τη μεταβίβαση ενός μηνύματος. Κάτω από ορισμένες συνθήκες τα ανθρώπινα περιφερειακά όργανα δεν είναι κατάλληλα για τη λήψη των σημάτων. Στις περιπτώσεις αυτές ο άνθρωπος πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορα τεχνητά βοηθητικά μέσα (τηλέφωνο, τηλέτυπο, φαξ, τηλέγραφο κ.λ.π.). Μ' αυτό τον τρόπο η φάση μεταβίβασης των σημάτων υποδιαιρείται περαιτέρω σε 3 τμήματα, δηλαδή το μετασχηματισμό π.χ. της ομιλίας δια της χρήσεως του μικροφώνου ενός τηλεφώνου σε ηλεκτρομαγνητικούς παλμούς, η μεταφορά τους δια του καλωδίου δηλαδή η κίνηση των σημάτων αυτών δια του φυσικού μέσου και ο ανασχηματισμός αυτών των παλμών δια του

ακουστικού του τηλεφώνου σε ηχητικά κύματα τα οποία είναι δυνατό να συλληφθούν από το περιφερειακό όργανο του ανθρώπου, δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση το αυτί.

δ) Παραλαβή (λήψη).

Η επόμενη φάση είναι η παραλαβή του αποσταλέντος μηνύματος, δηλαδή η σύλληψη των σημάτων με τις αισθήσεις. Εδώ δεν παίζει κανένα ρόλο αν η μεταβίβαση γίνεται με ή χωρίς τη χρησιμοποίηση τεχνικών βοηθητικών μέσων. Ο παραλήπτης πρέπει κατά τη φάση αυτή να δώσει προσοχή ώστε π.χ. να ακούσει αυτό το οποίο ελέχθη. Η παραλαβή, η λήψη είναι πλήρης όταν υπό την προϋπόθεση μιας μεταβιβάσεως των σημάτων χωρίς ενοχλήσεις εκείνο που λαμβάνει ο παραλήπτης συμπίπτει τελείως με εκείνο το οποίο ο απέστειλε ο αποστολέας. Εάν ο παραλήπτης δια των ληφθέντων σημάτων καταλαβαίνει κάτι ή όχι δεν παίζει κανέναν ρόλο για την παραλαβή σαν ξεχωριστή φάση. Για τη φάση της παραλαβής είναι λοιπόν σπουδαίο να παραληφθεί εκείνο το οποίο απεστάλη. Η παραλαβή γίνεται μέσω ενός περιφερειακού οργάνου λήψεως (αυτί, μάτι, μύτη κ.λ.π.). Όταν το όργανο αυτό το οποίο στην περίπτωση μιας συνομιλίας είναι το αυτί δεν λειτουργήσει ελαττωματικά η λήψη είναι αντιστοίχως αλλοιωμένη.

Οι φάσεις της παραλαβής και της αποκωδικοποιήσεως χωρίζονται μεταξύ τους μόνο για λόγους θεωρητικής παρουσιάσεως ενώ στην πράξη γίνονται ταυτόχρονα. Ο χρόνος ο οποίος διαρρέει μεταξύ των δύο αυτών φάσεων είναι τόσο μικρός ώστε αποβαίνει ασήμαντος. Οι διαδικασίες αυτές της μεταφράσεως και της μετατροπής γίνονται στιγμιαία και σχεδόν ταυτόχρονα. Εν τούτοις για να μπορέσει κανείς να αντιληφθεί σε βάθος η διαδικασία επικοινωνίας χρειάζεται οι φάσεις αυτές να θεωρηθούν σαν ξεχωριστές διαδικασίες.

ε) Αποδικωποίηση.

Την παραλαβή ακολουθεί σαν τελευταία φάση της διαδικασίας επικοινωνίας η αποκωδικοποίηση. Κατά την τελευταία αυτή φάση τα

ληφθέντα στοιχεία π.χ. ήχοι της ομιλούμενης γλώσσας ή τα σήματα MORS μετατρέπονται σε μια πνευματική έννοια π.χ. σε λέξεις. Το προϊόν της αποκωδικοποίησης παρ' ότι έχει ένα νόημα εν τούτης μπορεί για τον παραλήπτη να είναι ακατανόητο. Το νόημα αυτό γίνεται κατανοητό όταν ο παραλήπτης τις λέξεις ή τις φράσεις τις οποίες έλαβε τις συνδέει με το γνωστικό του πεδίο δηλαδή με τον κόσμο των εμπειριών και των γνώσεών του και μέσω αυτής της συνδέσεως και με τον αλληλοεπηρεασμό του γνωστικού πεδίου και του ληφθέντος μηνύματος δίδεται κάποια κατανοητή έννοια στο τελευταίο. Τότε μόνο γίνεται μια πληροφορία κατάλληλη για κατανάλωση.

Μια ψυχολογική περίπτωση μη κατανοήσεως κειμένων και φράσεων οι οποίες κατά τα άλλα είναι κατανοητές υπάρχει όταν ο παραλήπτης θεωρεί το λαμβανόμενο μήνυμα σαν μη ενδιαφέρον. Π.χ. όταν κανείς δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για τη φιλοσοφία, για την αστρονομία ή την επικοινωνία με δυσκολία θα καταλάβει (ή δεν θα καταλάβει καθόλου) κείμενα περί διαλεκτικής δορυφόρων ή φάσεων της διαδικασίας επικοινωνίας. Εκτός τούτου πρέπει να αναφερθεί ότι κανείς καταλαβαίνει ευκολότερα κάτι με το οποίο ο ίδιος συμφωνεί.

Η φάση λοιπόν της αποκωδικοποίησης είναι το κατώφλι, μετά το οποίο η είδηση περνάει από την αντίληψη στη διαίσθηση, δηλαδή από ένα απλό ερέθισμα των αισθητηρίων οργάνων στη συνειδητή σύλληψη του θέματος (συνειδητή αναπαράσταση του θέματος στη φαντασία του παραλήπτη).

5. Ο ρόλος της επικοινωνίας στην αποδοτικότητα της επιχείρησης

Όπως είναι γνωστό το μόνο μέσο για την επιτυχία ενός οποιουδήποτε προϊστάμενου είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εφόσον οι προϊστάμενοι εργάζονται πάντα μέσω των ανθρώπων διοχετεύουν όλη τη διευθυντική τους δραστηριότητα με τη χρήση του διαύλου των επικοινωνιών.

Έχοντας λοιπόν υπόψη ότι οσοδήποτε μεγάλες ιδέες και αν έχει ο προϊστάμενος αυτές παραμένουν απλές σκέψεις μέχρι να μπουν σε ενέργεια με τη χρησιμοποίηση του συστήματος των επικοινωνιών. Με την έννοια αυτή η επικοινωνία στην πράξη παίζει πολλούς ρόλους σε σχέση με την εξασφάλιση της αποδοτικότητας της επιχειρήσεως.

Έτσι η επικοινωνία αποτελεί:

- α) Μέσο για την πληροφόρηση της επιχειρήσεως γύρω από το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται και τις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικεύσεως της.
- β) Όργανο λήψεως αποφάσεων.
- γ) Συντελεστή διαμόρφωσης των διαθέσεων.
- δ) Παράγοντες δημιουργίας μιας προοδευτικής ανταγωνιστικής και πρωτοπόρου επιχειρήσεως στον τομέα της ειδικεύσεως της.

Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία αποτελεί το νευρικό σύστημα της επιχειρήσεως συμβάλλει στη δημιουργία της απαραίτητης συνοχής της επιχειρήσεως, διευκολύνοντας παράλληλα τη συνεργασία και το συντονισμό. Έτσι η επικοινωνία δεν πρέπει να θεωρείται σαν δευτερεύουσα λειτουργία αλλά σαν ουσία της οργανωμένης δράσεως.

Λόγω της συνεχούς αυξανόμενης σπουδαιότητας της επικοινωνίας διαμορφώνονται σήμερα οργανωμένα συστήματα τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην διαρκή πληροφόρηση των επιχειρήσεων σ' όλα τα επίπεδα αυτής, ενώ τα ανώτατα και μεσαία

Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν:

α) Τα διάφορα εγχειρίδια (κανονισμοί).

β) Τα έντυπα.

γ) Οι οδηγίες.

Η μηχανική επικοινωνία περιλαμβάνει τα συστήματα αυτομάτου δακτυλογραφήσεως, τα συστήματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας στοιχείων, τα τυπογραφεία, τα συστήματα αναπαραγωγής εγγράφων, τα συστήματα τηλεφωνικής και τηλεοπτικής επικοινωνίας.

7. Κάθετη και οριζόντια επικοινωνία.

Η επικοινωνία ανάλογα με τα πρόσωπα που συμμετέχουν σ' αυτή μπορεί να διακριθεί σε κάθετη και οριζόντια.

α. Κάθετη Επικοινωνία.

Κάθετη επικοινωνία είναι κάθε μορφή μεταβιβάσεως πληροφοριών και οδηγιών μεταξύ των διαφόρων προσώπων ή τμημάτων μέσα στον οργανισμό ανεξάρτητα αν κατευθύνεται από τα άνω προς τα κάτω ή και αντιθέτως.

Στην πρώτη περίπτωση δηλαδή στην περίπτωση στην οποία οι πληροφορίες κατευθύνονται προς πρόσωπα που βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα λέμε ότι έχουμε κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής, ενώ όταν οι πληροφορίες απευθύνονται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα λέμε ότι έχουμε κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής.

Στην πρώτη μορφή το ρεύμα των πληροφοριών αποτελείται από διαταγές ή οδηγίες, έχουν δε τη μορφή εισαγωγής νέων μέτρων πολιτικής εισαγωγής νέων διαδικασιών, μεταβολών στην οργανωτική διάρθρωση προγραμμάτων λειτουργίας της επιχειρήσεως προϋπολογισμών ή οδηγιών εκτελέσεως της εργασίας κ.λ.π. Κατά κανόνα ο τύπος αυτός των πληροφοριών μεταβιβάζεται με γραπτά κείμενα α) Γιατί οι περιπτώσεις που αντιμετωπίζονται κάθε φορά είναι περίπλοκες β) Για την εξασφάλιση της ακρίβειας

και την αποφυγή πιθανών αποκλίσεων και γ) Για τη δημιουργία ενός μόνιμου αρχείου των πληροφοριών.

Συνήθως ο τύπος αυτός των πληροφοριών περικλείει μια μορφή εντολής την οποία ακολουθεί η συμμόρφωση.

Στην δεύτερη περίπτωση, δηλαδή στην περίπτωση της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής, η επικοινωνία έχει συνήθως τη μορφή αναφορών πάνω σε αποτελέσματα από τη λειτουργία της επιχειρήσεως τα οποία συνήθως εκφράζονται σε ποσότητες που μπορούν να μετρηθούν όπως π.χ. δραχμές που αντιπροσωπεύουν έσοδα ή έξοδα, αριθμό πωληθέντων τεμαχίων, αριθμό ανθρωποωρών που έχουν διατεθεί, η αριθμό υπαλλήλων που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτέλεση μιας εργασίας κ.λ.π.

Πέρα απ' αυτά τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης μπορούν να υποβάλλουν αναφορές επί αποτελεσμάτων των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων ερεύνης, επί συστημάτων υποβολής υποδείξεων για την απλούστευση της εργασίας κ.λ.π.

β) Οριζόντια Επικοινωνία.

Η μορφή αυτή της επικοινωνίας εκδηλώνεται κυρίως με την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μέσα στην επιχείρηση. Η ανταλλαγή αυτή λαμβάνει χώρα τόσο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων όσο και μεταξύ του προσωπικού του αυτού οργανωτικού επιπέδου.

Η επικοινωνία μπορεί να έχει είτε επίσημη (τυπική) μορφή, είτε ανεπίσημη (άτυπη) μορφή.

Η άτυπη επικοινωνία διεξάγεται είτε με τη μεταξύ δυο ατόμων επαφή, πρόσωπο με πρόσωπο, εντός ή εκτός επιχειρήσεως είτε με τηλεφωνικές επικοινωνίας.

Η τυπική μορφή οριζόντιας επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιείται μέσω των διαδικασιών με την κυκλοφορία αντιγραφών των διάφορων γραπτών κειμένων ή με τη δημιουργία

κυκλοφορούντων φακέλων, οι οποίοι περιφέρονται μεταξύ μελών του ίδιου οργανωτικού επιπέδου (τμήματος ή Δ/σεων) για ενημέρωση. Η καθιέρωση κατάλληλων διαύλων οριζόντιας επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό θεωρείται ως ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα σύστημα Διοικήσεως.

8. Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.

Οι επιχειρησιακές επικοινωνίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές:

- α) Η εσωτερική επικοινωνία αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ στελεχών, μετόχων, ηγεσίας κ.λ.π. της επιχείρησης. Η εσωτερική επικοινωνία είναι αυτή που μπορεί να θεμελιώσει την αρμονία στις σχέσεις όλων των μελών της επιχειρήσεως δηλαδή όλων των επιπέδων στην οργάνωσή της. Αποτελεί δηλαδή την κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία του επιχειρησιακού οργανισμού.
- β) Η εξωτερική επικοινωνία αφορά ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχειρήσεως με το περιβάλλον της, δηλαδή με άλλες επιχειρήσεις, με τους προμηθευτές της, με δημόσιες υπηρεσίες, με τους πελάτες της και με το κοινό. Με την εξωτερική επικοινωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει το κοινωνικό της γόητρο, την υποστήριξη του κοινού και των αρχών και γενικότερα την παραδοχή της από το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

10. Τεχνικές επικοινωνίας.

Σε κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία πρέπει να χρησιμοποιούνται πολλές τεχνικές επικοινωνίας, η δε εκλογή κάποιας εξαρτάται από το σκοπό που θέλουμε να πετύχουμε κι από την πιθανότητα επιτυχίας που μας εγγυάται. Και συχνά φρόνιμο είναι να χρησιμοποιούνται περισσότερες της μιας μεθόδου γραπτής ή προφορικής για διαβίβαση της ίδιας πληροφορίας κι έτσι που η μια να ενισχύει την άλλη.

Όπως έχουμε προαναφέρει οι επιχειρησιακές επικοινωνίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές.

Στις εσωτερικές επικοινωνίας η διοίκηση επικοινωνεί με τους μετόχους και το προσωπικό κυρίως με τις παρακάτω τεχνικές:

• Δημοσιεύσεις - Εκδόσεις.

Οι δημοσιεύσεις αποτελούν βασικό μέσο πληροφόρησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Τα τμήματα δημοσίων σχέσεων των επιχειρήσεων προσπαθούν να προσαρμόζουν το περιεχόμενο των δημοσιεύσεων με τις επιθυμίες των αναγνωστών.

Τα κυριότερα είδα δημοσιεύσεων και εκδόσεων είναι:

1. Περιοδικά για τους εργαζομένους.
2. Εβδομαδιαίες εφημερίδες για τους εργαζομένους στα εργοστάσια.
3. Μηνιαία δελτία ειδήσεων για τους επόπτες.
4. Τριμηνιαία δίπτυχα με πληροφορίες για τους μετόχους.
5. Ημερήσια δελτία για το προσωπικό των γραφείων.
6. Εγχειρίδια οργανώσεως και διαδικασιών.

• Έρευνα για τις απόψεις των εργαζομένων.

Η διεξαγωγή έρευνας είναι η βασική τεχνική για τη μέτρηση του ηθικού του προσωπικού για το πόσο είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και την αμοιβή τους για τις σχέσεις τους με

τους συναδέλφους τους, για το πόσο είναι πληροφορημένοι για τα προβλήματα της επιχειρήσεως. Όμως η διεξαγωγή έρευνας προϋποθέτει καλό προγραμματισμό και προσεκτική μεθόδευση και ταυτόχρονα πρέπει να γίνει αντιληπτή η μεγάλη χρησιμότητά της από τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους. Επίσης η έρευνα είναι πολύ βασικό να απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και διεξάγεται την κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να εξασφαλίζει τις αντικειμενικές απαντήσεις των εργαζομένων και το ερωτηματολόγιο πρέπει να καταρτίζεται με μεγάλη προσοχή.

- **Σύστημα των εισηγήσεων.**

Με το σύστημα των εισηγήσεων δίνεται η δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να μετέχει με τις ιδέες του και τις προτάσεις του στην πραγμάτωση των κοινών σκοπών και για τις χρήσιμες ιδέες δίνονται οικονομικές ή άλλες αμοιβές.

- **Πληροφοριακές συναντήσεις.**

Στις πληροφοριακές συναντήσεις συμμετέχουν οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων και βαθμών, γίνονται συνήθως σε μηνιαία βάση και σκοπεύουν στην ενημέρωση των εργαζομένων για τις δραστηριότητες της επιχειρήσεως. Βασική σημασία έχει οι συναντήσεις αυτές να διέπονται από κλίμα καλής πίστης κατανοήσεως και συνεργασίας, ώστε να πετύχει η προσέγγιση των εργαζομένων με τη διοίκηση για την εκπλήρωση των κοινών σκοπών.

- **Επιστολή προς τους εργαζομένους.**

Η αποστολή επιστολών της διοικήσεως σε κάθε εργαζόμενο ατομικά έχει το πλεονέκτημα η επικοινωνία να γίνεται σε προσωπική βάση. Ο τρόπος συντάξεως της επιστολής πρέπει να είναι φιλικός και να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, απλότητα, μεθοδικότητα, περιεκτικότητα, συντομία, προσωπικό ύφος και να έχει θέμα που να ενδιαφέρει το λήπτη.

- **Η πολιτική των ανοικτών θυρών.**

Σύμφωνα με την πολιτική αυτή κάθε εργαζόμενος οποιασδήποτε ιεραρχικής βαθμίδας έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει καθετί, που αφορά την επιχείρηση και να θέτει τις ιδέες του και τις αντιρρήσεις του υπόψη της ηγεσίας. Για να πετύχει όμως αυτή η πολιτική της δημιουργίας υψηλού κλίματος συνεργασίας και αλληλοκατανοήσεως μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας.

- **Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας.**

Τα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας έρχονται σε ενίσχυση των άλλων γραπτών και προφορικών μεθόδων επικοινωνίας. Δηλαδή συντελούν στην καλύτερη κατανόηση των μηνυμάτων που μεταδίδονται με τις άλλες μεθόδους και βοηθούν στην πιο έντονη αφομοίωση των μηνυμάτων από τους λήπτες.

Τα κυριότερα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι τηλεφωνικές συνδέσεις, οι κινηματογραφικές προβολές, τα πόστερς, οι οργανωτικοί χάρτες, τηλέτυπα κ.λ.π.

- **Πίνακες ανακοινώσεων.**

Αποτελούν ένα από τα παλαιότερα χρησιμοποιούμενα μέσα επικοινωνίας για ανακοινώσεις κοινωνικών γεγονότων, αφίσες ασφαλείας, φωτογραφίες επισκεπτών, αθλητικά προγράμματα κ.λ.π. Μειονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι πρέπει να αλλάζονται συχνά οι παλιές ανακοινώσεις αν και είναι ελκυστικά στο κοινό.

- **Άλλες τεχνικές επικοινωνίας είναι:**

- Θήκες πληροφοριακού υλικού.
- Γεύματα, εκδρομές και άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις που διευκολύνουν επιπλέον επαφές και ελεύθερες ανταλλαγές ιδεών.
- Μηνύματα της διοικήσεως στον τοπικό τύπο ιδίως σε περιπτώσεις διαφωνιών με τις συνδικαλιστικές οργανωτικές οργανώσεις.
- Συνέντευξη κυρίως για την επιλογή του προσωπικού.
- Συνελεύσεις.

Όπως προανέφερα η επιχείρηση επικοινωνεί με το περιβάλλον της, δεν μπορεί να επιβιώσει αποκομμένη από την κοινωνία, επικοινωνεί λοιπόν με τους καταναλωτές της, τους προμηθευτές της, τις τοπικές αρχές και με το ευρύ κοινό.

Οι βασικές τεχνικές της εξωτερικής επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση γι' αυτό και το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων σήμερα έχει δημιουργήσει ξεχωριστά τμήματα που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτά τα αντικείμενα διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό και δαπανούν τεράστια κεφάλαια από τον προϋπολογισμό του για την επιτυχία του έργου των τμημάτων αυτών επειδή έχουν κατανοήσει ότι μέσα από εκεί περνάει σε μεγάλο βαθμό η πραγμάτωση των βασικών επιχειρησιακών στόχων.

A) Δημόσιες σχέσεις.

Δημόσιες σχέσεις είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών ατόμων ή συνόλων ατόμων για την κατάκτηση της εμπιστοσύνης των άλλων ανθρώπων, μέσω της επικοινωνίας μαζί τους και για την εξασφάλιση της κατανοήσεώς τους σχετικά με τους σκοπούς τους και τις εργασίες τους με αμοιβαίο όφελος. Έχουν σκοπό την ανάπτυξη συναισθηματικών και προσωπικών σχέσεων με τους άλλους για να κερδίσουν την καλή του θέληση, την υποστήριξη και την εκτίμηση τους. Είναι μια μακροχρόνια επένδυση σε ανθρώπους.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη των Δημοσίων Σχέσεων είναι κυρίως τα ακόλουθα:

α) ακουστικά.

1. Συνομιλία, προσωπικές επαφές.
2. Συζητήσεις ιδιωτικές και δημόσιες.
3. Μαθήματα - εκπαιδευτικά προγράμματα.
4. Διαλέξεις.
5. Συνεντεύξεις τύπου.
6. Συνελεύσεις.
7. συσκέψεις.

β) Οπτικά μέσα.

1. Ο τύπος.
2. Βιβλία.
3. Έντυπα (περιοδικά, ειδικά φυλλάδια).
4. Εκθέσεις, ισολογισμοί.

γ) οπτικοακουστικά μέσα.

1. Κινηματογράφος.

2. Διαφάνειες.

3. Τηλεόραση.

4. Τελετές (δεξιώσεις, γεύματα, εγκαίνια κ.λ.π.).

5. Οργάνωση επισκεπτών στους χώρους παραγωγής.

Η αποτελεσματικότητα όμως του προγράμματος των δημοσίων σχέσεων εξαρτάται από τον προσεκτικό σχεδιασμό τους γιατί έλλειψή του είναι πολύ πιθανό να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

B) Διαφήμιση.

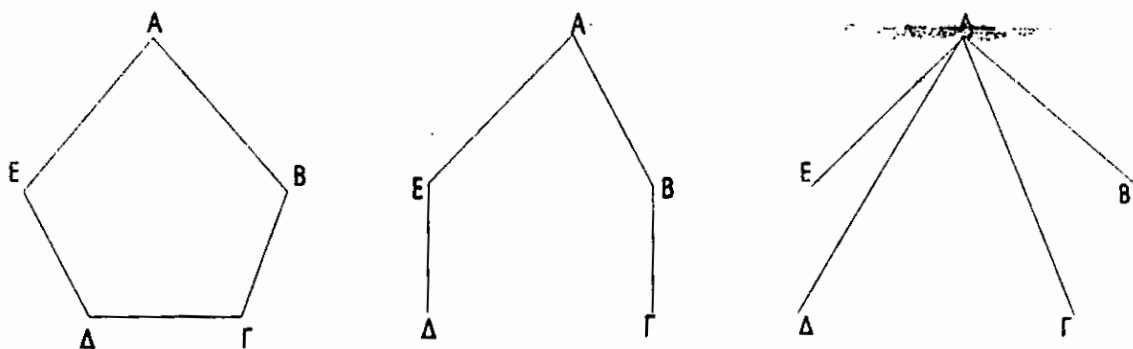
Διαφήμιση είναι προσπάθεια της επιχείρησης να επικοινωνήσει μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης με τους καταναλωτές να τους δημιουργήσει ευνοϊκή γνώμη για το προϊόν της ή για την ίδια την επιχείρηση και έτσι να συμβάλει στην προαγωγή των στόχων της.

Η διαφορά της με τις δημόσιες σχέσεις είναι ότι χρησιμοποιεί το λογικό στοιχείο για να πείσει τον καταναλωτή ενώ στις δημόσιες σχέσεις το μέσο είναι το συναίσθημα.

Τα μέσα διαφήμισης είναι όπως προαναφέραμε τα μαζικά μέσα ενημέρωσης δηλαδή η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι εφημερίδες, τα περιοδικά και οι αφίσες. Βέβαια πριν την πραγματοποίηση της διαφήμισης, η επιχείρηση επικοινωνεί με το κοινό μέσου κάποιων ερευνών, οπότε πληροφορείται σχετικά με τις ανάγκες τις επιθυμίες και τις τάσεις του. Στη συνέχεια προσαρμόζει όσο μπορεί τα προϊόντα της σ' αυτές και τέλος με την πραγματοποίηση της προσπαθεί να του προβάλει. Όσον αφορά τώρα τις έρευνες που αναφέραμε αυτές έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου, παρατηρήσεις πειραματισμού κ.λ.π. και μαζί με τη διαφήμιση είναι το αντικείμενο του Marketing.

11. Δίκτυα επικοινωνιών.

Τα μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς κι η διεύθυνση της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Τρία δίκτυα επικοινωνιών απεικονίζονται στο πιο κάτω σχήμα. Οι τελείες αντιπροσωπεύουν άτομα κι οι γραμμές δρόμους διπλής επικοινωνίας. Το δίκτυο I είναι μια χωρίς αρχηγό ομάδα από πέντε ανθρώπους που σε μια σύσκεψη προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα. Πέντε είναι οι άνθρωποι και στο δίκτυο II με μόνη διαφορά ότι ο A είναι ο διευθύνων, οι E και B επόπτες και οι Δ και Γ απλοί υπάλληλοι. Στο δίκτυο III εξάλλου ο A είναι ο επόπτης κι οι υπόλοιποι όλοι τεχνικοί. Όταν δοθεί και στα τρία το ίδιο πρόβλημα παρατηρείται όπως στα δίκτυα II και III είναι γρήγορα και ακριβή στις λύσεις των προβλημάτων τους, ενώ το δίκτυο I είναι βραδύ και σε ακρίβεια λύσεων πολύ φτωχό. Όμως το ηθικό στο I είναι υψηλό στο II φτωχό και στο III πολύ φτωχό.



Βέβαια σε μια επιχείρηση μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο περίπλοκα. Όμως τα διάφορα πειράματα και οι μελέτες οι σχετικές με το θέμα μέχρι σήμερα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις και ότι ρόλος παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια υπάρξεως διαφόρων λύσεων που έχει να ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες, κι ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες κι ηθικό.

12. Η πληροφορία και η σχέση της με τις επιχειρησιακές επικοινωνίες.

Η πληροφορία είναι το αντικείμενο της επικοινωνίας. Είναι η πρώτη ύλη για να ενεργοποιηθούν οι λειτουργίες της επιχειρήσεως. Ενώ το Management είναι η μετατροπή σε πράξη των πληροφοριών. Αλλά για να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια της πληροφορίας θα πρέπει να τη διακρίνουμε από την έννοια των δεδομένων. Τα δεδομένα είναι ασύνδετα γεγονότα και στατιστικές που έχουν συλλέγει. Οι πληροφορίες είναι η γνώση που πηγάζει από τη συλλογή την οργάνωση και την ανάληψη των δεδομένων.

Οι πληροφορίες σαν αντικείμενο στη διαδικασία της επικοινωνίας έχουν σαν προέλευση δεδομένα που αντλούνται από πηγές, μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Οι πληροφορίες μπορούν να διακριθούν με κριτήριο το σκοπό που υπηρετούν στις εξής κατηγορίες:

α) Λειτουργικές πληροφορίες στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πληροφορίες που αφορούν τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων και περιέχονται σε έγγραφα εργασίας, τιμολόγια, εμπόρευμα των επιστολών κ.λ.π.

β) Πληροφορίες προγραμματισμού.

Περιέχουν στοιχεία συγκρίσεως εναλλακτικών λύσεων και όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής, την κατάρτιση και εφαρμογή των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχειρήσεως, την κατάρτιση και εφαρμογή των ειδικών προγραμμάτων στα πλαίσια των στρατηγικών προγραμμάτων.

γ) Πληροφορίες ελέγχου και αξιολογήσεως.

Περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που κάνουν δυνατόν τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκτελέσεως των προγραμμάτων π.χ. προϋπολογισμός, στοιχεία ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου της εργασίας.

Η διάκριση που αναφέρουμε των πληροφοριών σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα της διοικήσεως στην επιχείρηση. Τα κατώτερα επίπεδα διαθέτουν πληροφορίες λειτουργικής φύσεως, σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων π.χ. Marketing, παραγωγή προσωπικό, προμήθειες κ.λ.π. Οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτερα επίπεδα και χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα για την εξαγωγή πληροφοριών ασκήσεως του λειτουργικού ελέγχου. Με τη σειρά τους οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτατα κλιμάκια της διοικήσεως για να μεταβληθούν μετά από αξιολόγηση σε πληροφορίες προγραμματισμού και ελέγχου για να χρησιμεύσουν για τη σχεδίαση στρατηγικών προγραμμάτων και τη λήψη τελικών αποφάσεων.

Παράλληλα ο βαθμός ροής των πληροφοριών από τα κάτω προς τα άνω αλλά και από τα άνω προς τα κάτω επηρεάζει τη λειτουργία των επικοινωνιών και σε τελική ανάλυση την ίδια την υπόσταση του οργανισμού. Η απαίτηση εξάλλου των κατωτέρω κλιμακίων για πληροφορίες προγραμματισμού και ελέγχου αποτελεί ένα από τα προβλήματα επικοινωνίας στις σημερινές επιχειρήσεις. Η πράξη έχει δείξει ότι όσο περισσότερο ενημερώνεται ο εργαζόμενος για την στρατηγική και πολιτική της επιχείσεως τόσο περισσότερο βελτιώνεται το ηθικό και η απόδοση του στην εργασία.

13. Γενικές αρχές επικοινωνίας.

Για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνίας πρέπει να έχουμε υπ' όψη τις πιο κάτω βασικές αρχές οι οποίες ισχύουν τόσο για την περίπτωση της γραπτής όσο και για την περίπτωση της προφορικής επικοινωνίας.

Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

- Αρχή της ειλικρίνειας.

Έχει την έννοια ότι ανεξάρτητα από το αν η επικοινωνία μας είναι γραπτή ή προφορική δεν είναι δυνατό να παρουσιάζουμε ψευδή πράγματα σαν αληθινά. Όταν η επικοινωνία δεν χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια γίνεται επικίνδυνη επειδή εξαφανίζει την ουσία της αποστολής της, διότι όπως γνωρίζουμε η επικοινωνία αποβλέπει στην αποκατάσταση της καλής πίστεως και της αμοιβαίας κατανοήσεως. Συνεπώς για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη πρέπει να διακρίνεται από το στοιχείο της τιμιότητας και της ειλικρίνειας.

Το τελευταίο αυτό δεν ισχύει μόνο για τις σχέσεις της επιχειρήσεως με τους πελάτες της αλλά και για τις σχέσεις της με το προσωπικό. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ή διογκώνουν ορισμένες καλές πλευρές τους για να δημιουργήσουν εντυπώσεις στους πελάτες ή αποκρύπτουν από το προσωπικό ορισμένες δυσάρεστες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να έχουμε υπόψη ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τις καλές και τις κακές πλευρές, επιτυχίες και αποτυχίες. Συνεπώς η υπερβολή στα επιχειρήματά μας περικλείει τον κίνδυνο της διαψεύσεως που μπορεί να κλονίσει το κύρος της επιχειρήσεως. Για τον ίδιο λόγο και η απόκρυψη από το προσωπικό δυσάρεστων καταστάσεων δημιουργεί υποψίες ενώ από την άλλη πλευρά αποκλείει τη συμπαράσταση που μπορεί να δώσει το προσωπικό στην επιχείρηση σε τέτοιες περιπτώσεις.

- Αρχή της σαφήνειας και της απλότητας.

Η χειρότερη απάντηση που μπορούμε να πάρουμε από τον αποδέκτη ενός γραπτού ή προφορικού μηνύματος είναι το να μας πει ότι δεν αντελήφθη τι εννοούμε.

Για να γίνει σαφές το μήνυμά μας πρέπει να έχουμε υπόψη μας τα εξής:

- α) Να γραφούμε ευανάγνωστα.
- β) Να σχεδιάζουμε το κείμενο του μηνύματος που θέλουμε να μεταδώσουμε με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζεται η συνοχή του κειμένου η προοδευτική εξέλιξη και ο τονισμός των σημείων που θέλουμε να στρέψουμε περισσότερο την προσοχή του αναγνώστη.
- γ) Να χρησιμοποιούμε κατάλληλο λεξιλόγιο και τονισμό και να εφαρμόζουμε τους κανόνες της γραμματικής και του συντακτικού.

Ειδικότερα για να γίνει κατανοητό ένα κείμενο πρέπει:

- * Να χρησιμοποιούμε λεξιλόγιο τέτοιο που να είμαστε βέβαιοι ότι το αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης και
- * να αποφεύγουμε μακροσκελείς προτάσεις με υπονοούμενα καθώς και αφηρημένες έννοιες.

- Αρχή της πειστικότητας.

Για να προσελκύσουμε την προσοχή του αποδέκτη μας πρέπει να διαμορφώνουμε το μήνυμά μας ώστε να είναι αφενός μεν ενδιαφέρον αφετέρου δε πειστικό.

Το ενδιαφέρον του αποδέκτη δεν προκαλείται με τη χρήση διαφόρων φραστικών σχημάτων αλλά με τον τρόπο με τον οποίο θα δείξουμε σ' αυτόν ότι έχει να ωφεληθεί από το μήνυμα που θέλουμε να τον μεταβιβάσουμε. Όταν κατά τη σύνταξη μιας επιστολής που αφορά σ' ένα προϊόν που θέλουμε να πουλήσουμε ασχολούμαστε μόνο με την περιγραφή των φυσικών χαρακτηριστικών του (π.χ. μέγεθος, σχήμα, χρώμα, πρώτη ύλη) τότε πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι το μήνυμά μας δεν

θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του παραλήπτη και το πιθανότερο είναι να μην διαβαστεί.

Όταν όμως αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά αυτά σε συνδυασμό με τα οφέλη που προκύπτουν για τον παραλήπτη ώστε να μη του αφήνουμε καμία αμφιβολία τότε μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ότι η επικοινωνία μας γίνεται ενδιαφέρουσα και πειστική.

- Αρχή της συντομίας και της πληρότητας.

Κάθε λέξη που βγάζουμε από το κείμενο του μηνύματος μας χωρίς να μειώνεται η αποδοτικότητα, θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν σπατάλη χρόνου και χώρου εάν παράμενε μέσα στο κείμενο. Όταν για την διατύπωση ενός νοήματος μας, χρησιμοποιούμε πολλές και σε ορισμένες περιπτώσεις δυσνόητες από τον παραλήπτη λέξεις ή φράσεις τότε περιπλέκουμε τη σκέψη του συνομιλητή μας και τον κρατούμε σε μια κατάσταση αναμονής μέχρι να τελειώσουμε για να δει τι εννοούμε. Αντίθετα όταν στην προσπάθεια μας να επιτύχουμε τη συντομία χρησιμοποιούμε πολύ λίγες λέξεις ή φράσεις τότε υπάρχει ο κίνδυνος να μην μπορέσουμε να αναπτύξουμε αρκετά όλα τα νοήματά μας με αποτέλεσμα να γινόμαστε δυσνόητοι και να αναγκαζόμαστε να δίνουμε στη συνέχεια εξηγήσεις πάνω στο περιεχόμενο του μηνύματός μας.

Έτσι πολλές φορές όταν θέλουμε να μεταδώσουμε ένα μήνυμα βρισκόμαστε στο δίλημμα δηλαδή να αναπτύξουμε το κείμενο αρκετά ώστε να περιλάβουμε όλες τις λεπτομέρειες σ' αυτό ή να το περιορίσουμε με κίνδυνο βασικά σημεία του μηνύματός μας να παραλείπονται.

Το πρώτο βήμα για την απάντηση στο δίλημμα αυτό γίνεται με τη σαφή διάκριση μεταξύ της συντομίας και της πληρότητας. Συντομία όπως είναι γνωστό σημαίνει τον περιορισμό του κειμένου στα απόλυτα αναγκαία στοιχεία στα οποία πρέπει να δίνεται και η μεγαλύτερη έμφαση, ενώ όταν λέμε πληρότητα εννοούμε ότι κάθε λέξη που χρησιμοποιείται συμβάλει άμεσα στην επίτευξη του αντικειμενικού μας σκοπού.

Η συντομία ενός μηνύματος δεν προκύπτει από την παράλειψη αναγκαίων πληροφοριών ή λεπτομερειών αλλά από τη διατύπωση όλων όσων θέλουμε να πούμε με όσο το δυνατό λιγότερες λέξεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

Η ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ 2000 ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ: Υπολογιστές και Τηλεπικοινωνίες

Το στοιχείο που χαρακτηρίζει κυρίως τη μεταβιομηχανική κοινωνία του 2000 είναι η ένταξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας στην καθημερινή ζωή του ανθρώπου. Και εκείνο που δίνει στη νέα τεχνολογία της πληροφορικής διάσταση πραγματικής επανάστασης είναι το πάντρεμα των τηλεπικοινωνιών. Με τη σύζευξη αυτή συντελέστηκε η διασύνδεση και η αλληλοεπικοινωνία απομονωμένων ομάδων Η/Υ μέσα από τα δίκτυα, καλωδιακής και ασύρματης τηλεπικοινωνίας και η δημιουργία μιας κοινωνίας ηλεκτρονικής.

Με την παρεμβολή ενός μικρού ηλεκτρονικού μετασχηματιστή οι Η/Υ μπορούν άνετα να επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω των κοινών τηλεπικοινωνιακών δικτύων ανταλλάσσοντας δεδομένα και μηνύματα.

Η επαναστατική αυτή τεχνολογική εφαρμογή επέτρεψε:

- Να γίνει δυνατή η ανταλλαγή δεδομένων, η αμοιβαία ενημέρωση και η συνεργασία απομακρυσμένων μονάδων Η/Υ.
- Να προσπελάσουν μικροί απομονωμένοι Η/Υ σε μνήμες μεγάλων κεντρικών μονάδων Η/Υ που λειτουργούν σαν Τράπεζες πληροφοριών με τεράστιο όγκο αποθηκευμένων και διαθέσιμων δεδομένων.
- Να δημιουργηθούν δίκτυα συλλογικής συνεργασίας τραπεζών πληροφοριών που με την ανταλλαγή δεδομένων διαμορφώνουν δίκτυα τραπεζών πληροφοριών στα οποία συγκροτούνται Υπερμνήμες με δυναμικότητα αποθηκευμένων δεδομένων ισόποσων στο άθροισμα των συνεργαζομένων σε επίπεδα εθνικά και διακρατικά.

Η πρόοδος στις δυνατότητες επεξεργασίας στοιχείων αποτελεί την κινητήρια δύναμη πίσω από την πληροφορική επανάσταση. Λόγοι που καθιστούν την υπολογιστική ικανότητα τόσο ζωτικής σημασίας για το

ρόλο που θα παίξει στην εξέλιξη των συστημάτων αυτοματισμού γραφείου αναφέρονται:

- Λειτουργίες γραφείου: Εισαγωγή δεδομένων, συγκέντρωση, μη επεξεργασμένων στοιχείων.
- Επικοινωνία: Η μεταφορά στοιχείων από κάποια στάδια της ροής της εργασίας σε άλλα.
- Επεξεργασία δεδομένων: μετατροπή των στοιχείων από μια μορφή σε άλλη.
- Αποθήκευση: Διαδικασία διατήρησης των στοιχείων για μελλοντική αναφορά.
- Ανάκληση: Δυνατότητα πρόσβασης στα αποθηκευμένα στοιχεία.
- Εισαγωγή αποτελεσμάτων: Η παραγωγή στοιχείων στην μορφή που ορίστηκε από την επεξεργασία και αποθήκευση.

Οι σημαντικότερες εξελίξεις στην τεχνολογία των υπολογιστών είναι:

- Η πολύ υψηλής κλίμακας ολοκλήρωση, αναφέρεται στη δυνατότητα τοποθέτησης τεράστιου πλήθους ηλεκτρονικών κυκλωμάτων σε ένα και μόνο πλακίδιο πυριτίου (CHIP) 6 τετραγωνικών χιλιοστών, γεγονός που σημαίνει υπολογιστές μεγαλύτερης ισχύς που απαιτούν λιγότερο χώρο αλλά εκτελούν περισσότερες λειτουργίες.
- Η πολύ υψηλή ταχύτητα ολοκλήρωσης αναφέρεται στην ικανότητα των μηχανών αυτών να εκτελούν λειτουργίες σε τρισεκατομμυριοστά του δευτερολέπτου.

ΟΦΕΛΗ.

Στο μέλλον θα υπάρχουν συσκευές που θα εκτελούν όχι μια αλλά δύο και περισσότερες από τις λειτουργίες ενός γραφείου. Αυτό αποτελεί και το πρώτο βήμα στην εμφάνιση συστημάτων αυτοματισμού γραφείου. Συνδυασμός δυνατότητας επεξεργασίας αριθμών με τη δυνατότητα επεξεργασίας κειμένου με αποτέλεσμα κέρδους του manager. Οι ευφρείς επεξεργαστές κειμένου μπορούν να εκτελούν μεγάλη ποικιλία λειτουργιών: Ταχεία διόρθωση και αναδιάρθρωση μηνυμάτων για αποστολή σε διαφορετικούς παραλήπτες, αποθήκευση και ανάκτηση τυποποιημένων μηνυμάτων, ειδικά διαμορφωμένες φόρμες και αναφορές, δυνατότητα για αριθμητικές πράξεις, χρήση εξειδικευμένων βάσεων δεδομένων κ.λ.π.

Πρόοδος στην εκτύπωση και επικοινωνία μέσω γραπτών μηνυμάτων:

- Ένα έγγραφο μπορεί να μεταδοθεί και να παραληφθεί σε οποιαδήποτε μορφή επιθυμεί ο χρήστης.
- Το "Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο" επιτρέπει την ηλεκτρονική αποστολή εγγράφων και άμεση αναπαραγωγή.

Τηλεομοιοτυπικό (FAX) με τηλεφωνικό δίκτυο:

Τα σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα εξασφαλίζουν τη δυνατότητα διακίνησης μηνυμάτων με τη χρησιμοποίηση Η/Υ, ο οποίος επιλέγει και αποστέλλει μηνύματα από και προς απομακρυσμένους σταθμούς εργασίας. Καθώς οι συσκευές τελειοποιούνται όλο και περισσότερο, μπορούν να μετατρέψουν στοιχεία από οποιαδήποτε συσκευή εισαγωγής δεδομένων για να εκτυπωθούν σε κάποιο απομακρυσμένο εκτυπωτή.

Τηλεφωνικά κέντρα με υπολογιστικά συστήματα:

Πέρα από τις συνήθεις τηλεφωνικές (συνδιαλέξεις) επικοινωνίας, οι συσκευές αυτές θα μπορούν να χειριστούν μια ποικιλία από περιφερειακές συσκευές επεξεργασίας στοιχείων. Όπως τερματικές οθόνες και απομακρυσμένους εκτυπωτές.

Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές θα καθορίζουν προτεραιότητες για τις εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις θα καθοδηγούν τις κλήσεις έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η χαμηλότερη δυνατή χρέωση να κάνουν εφικτές τηλεσυνδιασκέψεις και να μας προμηθεύουν με λεπτομερή ανάλυση των λογαριασμών κι όλα αυτά χωρίς ιδιαίτερη αύξηση στο κόστος.

2. Αυτόματα τηλεφωνικά κέντρα.

Το τηλέφωνο είναι ίσως το πιο κοντινό σε μας όργανο και η εξέλιξη του αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα της σημερινής κατάστασης. Δύο τμήματα συγκροτούν ένα τηλεφωνικό σύστημα:

1. Το δίκτυο γραμμών συνδέσεως των συσκευών.
2. Οι διατάξεις καθοδηγήσεως που δέχονται τα ηλεκτρικά σήματα από τη συσκευή που καλεί, τα επεξεργάζονται, τα ερμηνεύουν και αποκαθιστούν τη σύνδεση με την καλούμενη συσκευή ή εκτελούν άλλες ενέργειες.

Υπάρχουν τρία είδη τηλεφωνικών συστημάτων:

- Τα ηλεκτρομηχανικά (ξεπερασμένα πλέον) που χρησιμοποιούν μόνο ηλεκτρομηχανικά στοιχεία για τις συνδέσεις και τις διατάξεις ελέγχου.
- Τα ημιηλεκτρονικά (τείνουν να εκλείψουν) που χρησιμοποιούν ηλεκτρομηχανικά και ηλεκτρικά στοιχεία.
- Τα ηλεκτρονικά που χρησιμοποιούν μόνο ηλεκτρονικά στοιχεία. Τα ηλεκτρονικά τηλεφωνικά κέντρα έχουν όργανα που δεν φθείρονται είναι γρήγορα έχουν μικρό κόστος συντήρησης και παρέχουν προχωρημένες υπηρεσίες και εύκολες επεκτάσεις.

Τα σύγχρονα κέντρα διαθέτουν σύστημα ελέγχου που περιλαμβάνει μικροεπεξεργαστή ο οποίος λειτουργεί υπό τον έλεγχο κατάλληλου SOFTWARE. Μιλάμε για ένα σύστημα COMPIOUTERIZED με μνήμη και περιφερειακά, που παρακολουθεί την κίνηση και εντοπίζει τι υπάρχει διαθέσιμο εκτελεί και διατηρεί τις συνδέσεις, εκτελεί αυτοέλεγχο (SELFTEST) και συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να δώσει σχετικές αναφορές όταν ο χρήστης της ζητήσει.

Αφού το HARDWARE υπάρχει έτοιμο και το SOFTWARE καθορίζει πως θα αξιοποιηθεί μπορούμε να εισάγουμε αλλαγές νέες λειτουργίες και επεκτάσεις χωρίς να επηρεαστεί η λειτουργία του συστήματος.

Η δομή του κέντρου καθορίζει τη δυνατότητα του να παρέχει ταυτόχρονα υπηρεσίες σε πολλούς χρήστες. Ένα κέντρο NOBLOCKING όπως είναι γνωστό μπορεί να χειριστεί ταυτόχρονες επικοινωνίας από όλους τους χρήστες γιατί θα έχει τις απαραίτητες γραμμές. Η εισαγωγή της λειτουργίας ACD (αυτόματη κατανομή κλήσεων) είναι κάτι που υπαγορεύτηκε από τις ανάγκες της αγοράς λόγω των εξελίξεων. Διοχετεύει τις κλήσεις στα τερματικά που έχουν δεχθεί τις λιγότερες κλήσεις ώστε να μην υπάρχει υπερφόρτωση σε ορισμένα, ενώ άλλα να παραμένουν αδρανή.

Το τηλεφωνικό κέντρο είναι ο κόμβος στον οποίο συνδέονται όλες οι συσκευές με ξεχωριστές γραμμές για την καθεμιά. Με τις τεχνικές διασυνδέσεις συνδέονται μεταξύ τους οι συσκευές μέσω του κέντρου και αυτές οι τεχνικές αποτελούν βάση για την κατάταξη του κέντρου σε δύο μέρη. Οι δύο αρχές διασύνδεσης κυκλωμάτων χρηστών οι οποίοι πραγματοποιούν ταυτόχρονα συνδιαλέξεις είναι ο επιμερισμός χώρου και ο επιμερισμός χρόνου. Στον επιμερισμό χώρου τα κυκλώματα των χρηστών ξεχωρίζουν μεταξύ τους τοπικά με ξεχωριστές γραμμές. Με τον επιμερισμό χρόνου πολλές συνδιαλέξεις μπορούν να γίνουν ταυτόχρονα χρησιμοποιώντας μια μόνο γραμμή.

Τα ηλεκτρονικά τηλεφωνικά κέντρα που χρησιμοποιούν την πολυπλεξία χρόνου και μέσω μιας γραμμής μεταβιβάζουν ολόκληρα τα δείγματα των παλμών ομιλίας εργάζεται με διαμόρφωση παλμών κατά κράτος όπως λέγεται. Είναι τα αναλογικά. Τα αναλογικά κέντρα μεταδίδουν σήματα φωνής μέσω αναλογικών ηλεκτρονικών σημάτων.

Με την είσοδο των συστημάτων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών στην επικοινωνία που λειτουργούν με ψηφιακά σήματα, κατέστη απαραίτητη η ψηφιακή επικοινωνία. Βέβαια μπορούμε να ανατρέψουμε τα αναλογικά σήματα σε ψηφιακά και το αντίστροφο αλλά ένα αναλογικό κέντρο δεν μπορούμε να πούμε ότι αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες της ψηφιακής επικοινωνίας. Τα ψηφιακά κέντρα χρησιμοποιούν (εκτός από τη δειγματοληψία) τις τεχνικές κωδικοποίησης στο να μεταβιβάσουν ψηφιακά σήματα ομιλίας με παλμωδική διαμόρφωση (P.C.M.). Ένα ψηφιακό κέντρο αποτελεί την καρδιά της ψηφιακής επικοινωνίας της επιχείρησης μέσω του οποίου μπορούν να συνδεθούν οι πιο εξελιγμένες μηχανές γραφείου και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητές τους στο έπακρο.

Τα αυτόματα τηλεφωνικά κέντρα τοποθετούνται σε κτίρια όπου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους αλλά και με το αστικό τηλεφωνικό δίκτυο και προφανώς η απευθείας σύνδεση τους είναι δαπανηρή δύσκαμπτη και ανορθόδοξη αν λάβουμε υπόψη και τις αδυναμίες του δικτύου. Οι χρήστες του κέντρου έχουν πρόσβαση σε μια ποικιλία από βασικές δυνατότητες και υπηρεσίες.

Κάποιος εκτός κέντρου μπορεί να συνδεθεί με τους χρήστες χωρίς τη μεσολάβηση της τηλεφωνήτριας εφόσον βέβαια το κέντρο είναι δομημένο έτσι που να τους το επιτρέπει, έτσι μειώνεται ο χρόνος αναμονής άρα και η χρέωση. Ιδιαίτερα χρήσιμο επίσης μπορεί να αποδειχθεί ένα εσωτερικό κύκλωμα επικοινωνίας μεταξύ των εντός κέντρου, τη στιγμή που ο εκτός κέντρου αναμένει στο ακουστικό τους, πράγμα που επιτρέπει στους εντός κέντρου να συμβουλευτούν συναδέλφους τους, πριν απαντήσουν στους εκτός κέντρου.

Τώρα τελευταία τα τηλεφωνικά κέντρα καλούνται να υποστηρίξουν την ολοένα και υψηλότερη ανάγκη για μεταβίβαση δεδομένων (DATA TRANSMISSION), καθώς εισάγονται συνεχώς πρωτοποριακές και ισχυρές συσκευές στο γραφείο, όπως τα COMPUTERS τα TELEFAX και διάφορα είδη δικτύων. Το 1998 είναι η τελευταία προθεσμία που έχει βάλει η Ευρωπαϊκή Ένωση για την πλήρη απελευθέρωση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Ήδη έχουν απελευθερωθεί πιο ειδικοί τομείς όπως η κινητή τηλεφωνία και τα ιδιωτικά εταιρικά δίκτυα με αποτέλεσμα στα τέλη του 1993 τα κινητά τηλέφωνα να έχουν φτάσει τα 8 εκατομμύρια εκ των οποίων το 10% ήταν τελείως ψηφιακά με δυνατότητα χρήσης σε όλη τη Δυτική Ευρώπη και 8 εκατομμύρια άλλες κινητές συσκευές Επικοινωνίας. Οι εμπειρογνώμονες εκτιμούν ότι το 2000 θα έχουν φτάσει το 40 εκατομμύρια. Καταλαβαίνουμε λοιπόν γιατί η Ευρωπαϊκή Ένωση με την πλήρη απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών βλέπει τη δημιουργία μιας Ευρωπαϊκής Information Superhighway.

3. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές

α) Μηχανιστική άποψη - HARDWARE.

Στα τέλη του αιώνα μας οι Η/Υ γραφείου θα έχουν την ισχύ των σημερινών υπερυπολογιστών, ενώ οι αντίστοιχοι υπερυπολογιστές θα λειτουργούν σε ταχύτητες μεγαλύτερες κατά τουλάχιστον 1000 φορές από τις σημερινές.

Τα τσιπς των Η/Υ θα περιέχουν περισσότερα από 10 στοιχεία επεξεργασίας δεδομένων ενώ η παράλληλη επεξεργασία (δηλαδή η ικανότητα κατανομής και επεξεργασίας ενός προβλήματος σε διάφορες μονάδες ταυτόχρονα) θα ενισχύσει φοβερά τη δύναμή τους. Θα είναι δυνατό να μεταδίδονται τεράστιοι όγκοι πληροφοριών με ποικιλίες μορφές εντός δευτερολέπτων σε μεγάλες αποστάσεις. Οι Η/Υ θα είναι ταχύτεροι, μικρότεροι σε όγκο περισσότερο αξιόπιστοι και περισσότερο εύχρηστοι. Θα ενταμιεύουν τεράστιο όγκο πληροφοριών και θα είναι αρκετά ευλύγιστοι ώστε να επιτρέπουν στις εταιρείες να χειρίζονται τις

πληροφορίες και τα συστήματα επικοινωνίας σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Οι υπολογιστές που θα έχουν το μέγεθος ενός μικρού βιβλίου θα έχουν ισχύ επεξεργασίας δεδομένων ισοδύναμη με τους σημερινούς σταθμούς εργασίας, ενώ θα μπορούν να μεταφέρονται μέσα σε ένα χαρτοφύλακα.

Θα έχουν τη δυνατότητα να βοηθούν στη δημιουργία και την αναθεώρηση διαφόρων κειμένων να καταχωρούν και απαντούν στο ταχυδρομείο ενώ παράλληλα θα παρέχουν τηλεπικοινωνιακές δυνατότητες ήχου και εικόνας σε οποιαδήποτε εγκατάσταση διαθέτει μια απλή τηλεφωνική γραμμή. Τα τερματικά θα παρέχουν ακόμη μεγαλύτερες ελευθερίες καθώς δεν θα απαιτούν ενσύρματες συνδέσεις. Επίσης δεν θα μετατρέπουν τους χρήστες τους σε δούλους του ηλεκτρολογίου χάρη στα συστήματα αναγνώρισης φωνής που θα επιτρέπουν την υπαγόρευση εντολών και τη σύνταξη και διόρθωση κειμένων. Η αύξηση της ταχύτητας επεξεργασίας δεδομένων και επικοινωνίας των Η/Υ επιβάλλει και την παράλληλη εξέλιξη των αποθηκευτικών μέσων (όπως π.χ. οι σημερινοί σκληροί δίσκοι).

Η εξέλιξη αυτή κατευθύνεται προς τα οπτικά μέσα που έλκουν την καταγωγή τους από την τεχνολογία των λέιζερ των οπτικοακουστικών δίσκων και παρέχουν κατά πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες αποθήκευσης δεδομένων αλλά και προσπέλασης.

Οι μελλοντικοί Η/Υ θα είναι πραγματικά περισσότερο "έξυπνοι" και αυτό λόγω των νέων συστημάτων πληροφορικής που εισβάλουν έντονα στις επιχειρήσεις και ενισχύουν διαδικασίες λήψης αποφάσεων, βοηθούν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να παρακολουθούν και να ελέγχουν ογκώδεις περίπλοκες και γεωγραφικά διάσπαρτες επιχειρήσεις.

Μέχρι τα τέλη του αιώνα μας η τεχνολογία αυτή θα έχει διεισδύσει στη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

β) Λογισμικό - SOFTWARE.

Η δεκαετία του '90 ανήκει στα LOCAL AREA NETWORKS (LANS) - (Δίκτυα Τοπικών Χωρών).

Πρόκειται για τα δίκτυα των ηλεκτρονικών υπολογιστών που συνδέουν όλες τις ηλεκτρονικές πηγές πληροφοριών της εταιρείας και επιτρέπουν στους managers να έχουν πλήρη εικόνα όλων των δεδομένων.

Η νέα τεχνολογία των δικτύων επιτρέπει την συνένωση "σκόρπιων" πηγών πληροφόρησης, έτσι ώστε τα δίκτυα να αποτελέσουν ένα ενιαίο σύστημα. Μέχρι πριν μερικά χρόνια τα δίκτυα υπολογιστών είχαν εξελιχθεί αρκετά ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες ενός τμήματος. Εκείνα που συνέβαλαν στην εξέλιξη των LANS ήσαν οι οριακές δυνατότητες του προσωπικού υπολογιστή με τον καταμερισμό αρχείων δεδομένων και προγραμμάτων που βρίσκονται σε ένα κοινό υπολογιστή.

Στα δίκτυα αυτά τα οποία σήμερα ονομάζονται WORKGROUP LANS, κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να έχει διαθέσιμο μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών από ότι του επέτρεπε ο υπολογιστής του. Τα δίκτυα αυτά έδωσαν λύσεις σε μικρές επιχειρήσεις και σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου το προσωπικό εργαζόταν σε ομάδες. Οι χρήστες του μπορούσαν να μοιράζονται τις ίδιες εφαρμογές και επιπλέον και πιο σημαντικό να ανταλλάσσουν δεδομένα μεταξύ τους.

Εδώ συναντάμε και εγκατάσταση πρωτόγονων μέσων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τη μετάδοση μηνυμάτων μεταξύ τους.

Τα WORKGROUP LANS παρότι έδωσαν μεγάλη ώθηση στη χρήση της πληροφορικής μέσα στην επιχείρηση δεν κατάφεραν να δώσουν συνολικές λύσεις στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Και τούτο γιατί οι εταιρείες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των τμημάτων τους χρησιμοποιούσαν διαφορετικής τεχνολογίας πληροφοριακά συστήματα από τα οποία τα περισσότερα ήταν ασύμβατα μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό έκανε δύσκολο το έργο των managers οι οποίοι στην προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν με το προσωπικό τους

θα έπρεπε να διέτεθαν δύο ή τρία τερματικά και προσωπικούς υπολογιστές στο γραφείο τους.

Σήμερα οι νέες λύσεις προσφέρουν τη συνένωση δύο ή τριών τερματικών σε ένα και μέσα από αυτό οι managers να ελέγχουν όλες τις πληροφορίες που διακινούνται μέσα σε μια επιχείρηση.

Το τερματικό αυτό μπορεί να είναι και ένας προσωπικός υπολογιστής απ' όπου ο manager θα είναι σε θέση να πάρει τις πληροφορίες που υπάρχουν σε κάθε πηγή πληροφόρησης είτε αυτή είναι ένα P.C. είτε ένας MINICOMPUTER είτε ένας MAINFRAME υπολογιστής (μεγάλου μεγέθους).

Τα πιο γνωστά δίκτυα είναι οι "γέφυρες" (BRIDGES) οι οποίες συνδέουν διαφορετικού τύπου WORKGROUP LANS και οι "Πύλες" (GATE WAYS) που επιτρέπουν τη σύνδεση τελείως ανομοιογενών HARDWARE. Αυτές χρησιμοποιούνται κυρίως για τη σύνδεση προσωπικών υπολογιστών με MINICOMPUTER και MAINFRAMES δηλαδή υπολογιστές με τελείως διαφορετική εσωτερική αρχιτεκτονική.

Ωστόσο η φυσική και η λογική σύνδεση αποτελεί το πρώτο βήμα για τα οραματιζόμενα δίκτυα. Ο στόχος των κατασκευαστών είναι να προσφέρουν λογισμικό το οποίο θα επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε κάθε πληροφοριακό σύστημα εύκολα και γρήγορα. Κι αυτό πρέπει να συμβαίνει ανεξάρτητα αν το σύστημα βρίσκεται λίγα μέτρα ή χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά από τον χρήστη. Η περίπτωση αυτή όπου το δίκτυο ενσωματώνει απομακρυσμένους υπολογιστές ονομάζεται δίκτυο ευρείας περιοχής.

Έχει μεγάλη συνέπεια για τον χρήστη και κατά συνέπεια για τον manager ο τύπος δικτύου που χρησιμοποιεί. Αν πρόκειται να δουλέψει σε -WAN- και έχει ανάγκη από πληροφορίες που υπάρχουν στους απομακρυσμένους υπολογιστές τότε πρέπει να είναι ενήμερος για κάθε αλλαγή των δεδομένων των υπολογιστών αυτών. Επίσης αν εργάζεται σε ένα P.C. θα πρέπει να είναι ενήμερος για τις αλλαγές που συντελούν στον MINI COMPUTER και στον MAINFRAME.

Για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, οι εταιρείες πληροφορικής σήμερα αναπτύσσουν τις λεγόμενες κατανεμημένες βάσεις δεδομένων. Οι εφαρμογές αυτές επιτρέπουν στον χρήστη να βλέπει τα δεδομένα που υπάρχουν στους άλλους υπολογιστές και να ενημερώνεται άμεσα και εύκολα για κάθε αλλαγή που γίνεται πάνω στο δίκτυο από κάποιον χρήστη.

Με το σύστημα αυτό λοιπόν ο χρήστης βλέπει τα δεδομένα σαν να βρίσκονται στον προσωπικό του υπολογιστή, ενώ στην πραγματικότητα βρίσκονται σε δεκάδες άλλους υπολογιστές οπουδήποτε μέσα στην επιχείρηση.

Η εξέλιξη αυτή αναβαθμίζει την λήψη αποφάσεων και ο χρήστης - manager έχει το εργαλείο που του λείπει σήμερα, ένα σύστημα απ' όπου ενημερώνεται εύκολα και γρήγορα. Τα οφέλη αυτών είναι η αυξημένη παραγωγικότητα του manager και η ικανότητα του να λαμβάνει πιο ασφαλείς αποφάσεις.

Εκτός από τη δυνατότητα εύκολης και γρήγορης προσπέλασης σε μεγάλο όγκο δεδομένων, τα δίκτυα προσφέρουν την σημαντική επικοινωνία μεταξύ των χρηστών. Επίσης η σημαντικότητα των επικοινωνιών επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι ο μεγαλύτερος όγκος εφαρμογών που εγκαθίστανται σ' αυτά αφορούν εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι εφαρμογές αυτές είναι βολικές για τους χρήστες αφού αποφεύγουν τις μετακινήσεις μέσα στα γραφεία της επιχείρησης. Ακόμη ικανοποιούνται με την χρήση των υπολογιστών τους σαν MAIL - BOX όπου μπορούν να βρουν όλα τα μηνύματα που τους έχουν αποσταλεί.

Στους managers το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προσφέρει επιπλέον οφέλη. Αρκετοί Αμερικανοί manager χρησιμοποιούν αυτή την εφαρμογή για να συνδεθούν με τα χρηματιστήρια για να παρακολουθούν την εξέλιξη των μετοχών του και αυτών των ανταγωνιστών τους. Με την ενημέρωση που προσφέρει το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο οι αποφάσεις που λαμβάνονται πλέον βασίζονται περισσότερο σε δεδομένα και γεγονότα

παρά σε εργασίες. Επιπλέον οι χρόνοι στη διαδικασία αυτή πιέζονται δίνοντας ένα ακόμα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες τους.

Νέα συστήματα λογισμικού.

Το μεγαλύτερο μέρος της τεχνολογίας που παρέχει στα διευθυντικά στελέχη την ελευθερία να διαμορφώνουν την οργάνωση των επιχειρήσεων τους βρίσκεται ήδη στις γραμμές παραγωγής και αφορά τα λεγόμενα "εξειδικευμένα συστήματα τα συνεργαζόμενα συστήματα" και τα συνεργαζόμενα συστήματα και τα νέα συστήματα πληροφορικής που ενισχύουν τις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων.

Τα "εξειδικευμένα συστήματα" λογισμού που αποτελούν ένα υποσύνολο της τεχνογνωσίας τεχνητής ευφυίας εισβάλουν στις επιχειρήσεις.

Τα "συνεργαζόμενα συστήματα" έχουν ήδη εγκατασταθεί σε αρκετές εταιρείες και χρησιμοποιούνται κυρίως από ομάδες ατόμων με πολλαπλές λειτουργικές ευθύνες.

Τέλος τα συστήματα πληροφορικής, λήψης αποφάσεων βοηθούν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να παρακολουθούν και να ελέγχουν μεγάλες και διάσπαρτες επιχειρήσεις.

Οι κοινές τηλεφωνικές γραμμές χάρη στη προηγμένη τεχνολογία θα παρέχουν προσπέλαση σε δίκτυα υψηλών ταχυτήτων που χειρίζονται δεδομένα κείμενα γραφικές παραστάσεις ήχους και εικόνες από το ένα άκρο της γης στο άλλο. Η βελτιωμένη αξιοπιστία και ασφάλεια θα συνδέει τις σημαντικά υψηλότερες ταχύτητες των δικτύων και τις υψηλές επιδόσεις τους.

Στην πραγματικότητα τα τηλέφωνα θα έχουν αντικατασταθεί από τερματικά που θα μετατρέπουν ήχους σε κώδικα μηχανής και θα χειρίζονται ταυτόχρονα εικόνες και ήχους και δεδομένα. Οι ίδιες γραμμές θα χρησιμοποιούνται για μετάδοση κειμένων, πληρωμές και αγορές.

Όπως είναι γνωστό οι σημερινοί Η/Υ λειτουργούν σειριακά, επεξεργαζόμενοι τις εντολές με βάση το δομημένο πρόγραμμα ιεράρχησης.

Η σχεδίαση αυτή εξυπηρετεί άριστα προβλήματα ή εργασίες με αυστηρή δόμηση που μπορούν να αναλυθούν σε σειριακά διαδικαστικά βήματα αλλά συναντά δυσκολίες σε περίπλοκα προβλήματα χωρίς συγκεκριμένη δομή που απαιτούν φαντασία δημιουργικότητα και κρίση.

Τα νευρωνικά δίκτυα" υπόσχονται να ανατρέψουν αυτή την κατάσταση. Στη θέση της σειριακής επεξεργασίας δεδομένων ενός Η/Υ νευρωνικών δικτύων χρησιμοποιεί συνδυαστική λογική ώστε να ενταμιεύει πληροφορίες υπό τη μορφή δομών σύνδεσης μεταξύ εκατομμυρίων μικροσκοπικών επεξεργαστών οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους. Οι Η/Υ αυτής της μορφής μιμούνται τη λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου. Όταν αντιμετωπίζουν μια νέα δομή χρησιμοποιούν λογικούς κανόνες ώστε να έχουν τη δυνατότητα να κατατάξουν "γνωσιολογικά" την ανωμαλία. Ήδη έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν διάφοροι τύποι νευρωνικών δικτύων.

Στις αρχές του 21ου αιώνα θα υπάρχουν πολλές εταιρείες που θα ασχολούνται σε καθημερινή βάση με την ανάπτυξη συστημάτων τεχνητής ευφυίας. Γνωσιολογικές Τράπεζες Δεδομένων στις οποίες η εμπειρία θα αποθηκεύεται παράλληλα με τις πληροφορίες θα γίνουν τόσο κοινότυπες όσο οι σημερινές τράπεζες δεδομένων.

Η τεχνολογία θα βοηθά όλο και περισσότερο τους ανθρώπους να εκτελούν διαδικασίες που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις. Ήδη η τεχνογνωσία των μαχητικών αεροσκαφών κινείται προς τη σχεδίαση μηχανών που θα αντιδρούν στη σκέψη και όχι στις κινήσεις του πιλότου.

Αυτή η τεχνολογία δε θα έχει επίπτωση μόνο στις επιδόσεις των επιχειρήσεων καθώς ουσιαστικά μετατρέπει τον Η/Υ σε ένα εργαλείο δημιουργικότητας ανακαλύψεων και επιμόρφωσης.

Η ενεργητική της μάλιστα μορφή χρησιμοποιείται σε προσομοιούντες πτήσεις που βοηθούν πολύ τους χρήστες να συνηθίζουν στη λήψη ορθών αποφάσεων.

Μερικές εταιρείες πειραματίζονται με παρόμοια συστήματα που περιγράφονται συχνά σαν ενεργειακά οπτικοακουστικά συστήματα, με στόχο να βοηθήσουν σχεδιαστές, αναλυτές, ερευνητές, εξειδικευμένους λειτουργούς και διευθυντές στη λήψη αποφάσεων χωρίς να ρισκοκινδυνεύσουν τη βιωσιμότητα υπαρκτών καταστάσεων και επιπλέον παρέχοντας σημαντική οικονομία χρόνου.

Οι Η/Υ και το αντίστοιχο εξελιγμένο λογισμικό τους θα υποστηρίζουν διοικητική σχεδίαση, λήψη αποφάσεων και διαδικασίες ελέγχου. Ήδη αρκετά στελέχη έχουν προχωρήσει σ' αυτό το στάδιο χρήσης του Η/Υ, υποστηρίζουν κυρίως την προσωπική εργασία σε ατομικό επίπεδο, τα μελλοντικά συστήματα στοχεύουν στην υποστήριξη ομάδων.

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν αυτοματοποιήσει τις συσκέψεις στελεχών, μέσω Η/Υ ενώ ένας σοβαρός αριθμός βιομηχανιών του κλάδου εργάζεται πυρετωδώς για την εξέλιξη λογισμικού που να υποστηρίζει ομαδικές δραστηριότητες.

Οι ερευνητές ασχολούνται επίσης με συστήματα που υποστηρίζουν διαπραγματεύσεις, ομαδική ανάπτυξη ιδεών συσκέψεις και συναντήσεις στελεχών.

Για να υπάρξει ουσιαστική βοήθεια σε γεωγραφικά διασκορπισμένα στελέχη, τα συστήματα λογισμικού υποστηρίζουν τηλεπικοινωνίες, προχωρούν σε εφαρμογές που επιταχύνουν την επικοινωνία και την ανταλλαγή κειμένων.

Η διεθνής πρακτική δείχνει ότι αυτή τη στιγμή υπάρχουν εκατοντάδες εφαρμογές που θα μπορούσαν να τρέξουν σε ένα δίκτυο πληροφορικής υποδομής.

Μερικά τέτοια παραδείγματα είναι:

- Η διάδοση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που επιτρέπει να μεταφέρονται με ηλεκτρονικούς υπολογιστές μηνύματα, κείμενα ακόμη και ολόκληρα βιβλία από τον ένα χρήστη του δικτύου στον άλλον γρήγορα.
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές με το δημόσιο, όπως αιτήσεις, άδειες, πιστοποιητικά, φορολογικές δηλώσεις.
- Τηλεμαθήματα για σχολεία αγροτικών περιοχών που θα μπορούν να βλέπουν και να ακούν μαθήματα με τον ίδιο τρόπο που τα παρακολουθούν οι μαθητές των αστικών κέντρων.
- Ηλεκτρονική εύρεση εργασίας, όπου οι εργοδότες θα μπορούν να καταθέτουν σε μια τράπεζα δεδομένων τις ανάγκες τους και οι άνεργοι θα μπορούν ευκολότερα να βρουν που και ποιος προσφέρει εργασία.
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων που θα μπορούν να συναλλάσσονται μεταξύ τους γρηγορότερα αλλά και να βρίσκουν τους κατάλληλους προμηθευτές και πελάτες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.
- Η διάδοση της τηλεόρασης, δηλαδή εργαζόμενοι που κάνουν δουλείες παροχής υπηρεσιών με τη βοήθεια κάποιου Η/Υ θα μπορούν να κάνουν την εργασία τους από το σπίτι. Εκτιμάται ότι στην Ευρώπη ως το έτος 2000 θα υπάρχουν 10 εκατομμύρια τηλε-εργαζόμενοι.

Επιπλέον είναι φανερό ότι ο Η/Υ με την παραπέρα ανάπτυξη των δορυφορικών τηλεπικοινωνιών, που εκτός από τηλεφωνική και τηλεοπτική επικοινωνία διεκπεραιώνει και προγράμματα τηλεόρασης, μεταφέρει από τα κέντρα του αναπτυγμένου κόσμου στις καθυστερημένες περιοχές της γης τις γνώσεις και την τεχνολογία που θα τις βγάλουν από την υπανάπτυξη.

Οι μελλοντικοί διευθυντές αποκτούν τρομακτικές δυνατότητες μέσα από αυτή την τεχνολογία και οι συνέπειες δεν προβλέπονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

MANAGEMENT ΤΟΥ 2000

1. Το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον του 2000.

Προσπαθώντας να προσδιορίσουμε το management του 2000 δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης του 2000, διότι όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας πολύ σοβαρός παράγοντας για την επιτυχία της διοίκησης μιας επιχείρησης δηλαδή την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια του 20^{ου} αιώνα συμβαίνουν κοσμοϊστορικά γεγονότα στην πολιτική σκηνή του κόσμου. Μέχρι πριν λίγα χρόνια ο κόσμος ήταν διαιρεμένος σε δυο συγκρουόμενα στρατόπεδα με τις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Σοβιετική Ένωση να διατηρούν την ισορροπία ισχύος και ειρήνης στον κόσμο. Όταν όμως ο "ψυχρός πόλεμος" τελείωσε και έγινε η κατεδάφιση του "τείχους του Βερολίνου", η επανένωση της Γερμανίας και η διάλυση του Συμφώνου της Βαρσοβίας το ένα μπλοκ εξαφανίστηκε τελείως αφού το δόγμα του "υπαρκτού σοσιαλισμού" κατέρρευσε και έτσι βλέπουμε τα πρώην μέλη του να προσανατολίζονται με την οικονομία της ανοικτής αγοράς και το σύστημα του φιλελευθερισμού και οι χώρες της Σοβιετικής ένωσης άρχισαν να αναζητούν με ειρηνικά μέσα (τουλάχιστον στην αρχή) την ανεξαρτησία τους. Ενώ το φύλο μπλοκ έχασε τη συνοχή που του πρόσφερε ο φόβος του αντιπάλου. Μόνο μια υπερδύναμη έχει απομείνει (οι Ηνωμένες Πολιτείες) η οποία ούτε μπορεί ούτε είναι σε θέση να αστυνομεύσει μόνη της τον κόσμο.

Έτσι σηματοδοτήθηκε η αρχή μιας "νέας τάξης πραγμάτων" στην οποία αναμένονταν να επικρατήσουν η ειρήνη, η διεθνής δικαιοσύνη και ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα. Και ενώ πράγματι στην αρχή η διαδικασία αυτή είχε κάποια αποτελέσματα όπως φαίνεται από τους

γιορτασμούς μετά τις πρώτες εκλογές στη Νότια Αφρική και την εγκατάσταση του προέδρου Νέλσου Μαντέλα και την αρχή μιας Αραβισραϊλής ειρήνης, μετά την συμφωνία Αραφάτ - Ραμπίν. Πολλοί νόμισαν ότι η ανθρωπότητα κατέκτησε το μέλλον της, μερικοί μάλιστα υποστήριξαν ότι φθάσαμε στο "τέλος της ιστορίας".

Η αισιοδοξία όμως αυτή κράτησε πολύ λίγο. Οι επακολουθήσας εξελίξεις: πόλεμοι, εθνοκεντρικές, θρησκευτικές, ηγετικές συγκρούσεις, παραβιάσεις των ανθρώπινων δικαιωμάτων από την Βοσνία μέχρι τη Ρουάντα θρυσματίζουν αυτό το πνεύμα αισιοδοξίας και τη θέση του παίρνει ο φόβος και η δυσφορία για το μέλλον.

Η παγκοσμιότητα της αγοράς και οι κίνδυνοι για περιβαλλοντική καταστροφή, πολιτική αβεβαιότητα και σύγκρουση υποσκιάζουν τώρα το Έθνος - Κράτος το οποίο είναι υποχρεωμένο να παραχωρήσει πολλές από τις εξουσίες του σε νεοϊδρυόμενες πολυμερείς και περιφερειακές οργανώσεις. Η τάση αυτή πλήττει κάθε κατάλοιπο του Έθνους - Κράτους, έτσι βλέπουμε να πραγματοποιείται η οικονομική και νομισματική ένωση της Ευρωπαϊκής κοινότητας και τα γεωγραφικά και τελωνειακά σύνορα των χωρών της να διαλύονται σταδιακά προκειμένου να αντιμετωπισθεί ο ανταγωνισμός από τις χώρες της Βόρειας Αμερικής (ειδικά των Η.Π.Α.) και του Ανατολικού Ασιατικού μπλοκ που σχηματίζεται γύρω από την Ιαπωνία.

Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης μέσα από το οικονομικό χάος που βρίσκονται προκειμένου να προσελκύσουν επενδύσεις για να αναπτυχθούν, προσφέρουν μεγάλα ανταλλάγματα και ο ανταγωνισμός από τα αναπτυγμένα κράτη για την κατάκτηση αυτών των νέων αγορών είναι τεράστιος. Ο συνδυασμός της νέας τεχνολογίας με το χαμηλό κόστος παραγωγής λόγω της φθηνής εργασίας και των πρώτων υλών υπόσχεται υψηλή παραγωγικότητα αλλά και καλή ποιότητα για να ξεπεραστεί έτσι η γενική οικονομική ύφεση.

Με τον ερχομό της Μεταβιομηχανικής κοινωνίας η παραγωγή προϊόντων αντικαθίσταται από την παροχή υπηρεσιών και η

παραγκωνισμένη κατασκευή προϊόντων μεταφέρετε σε αναπτυσσόμενες περιοχές, ενώ τόσο η παροχή υπηρεσιών που χαρακτηρίζει τη μεταβιομηχανική κοινωνία όσο και η λίγη παραγωγική βιομηχανία που υπάρχει στις αναπτυγμένες χώρες έχουν να κάνουν με μια μαγική λέξη "πληροφορία". Οι αναπτυγμένες χώρες κατασκευάζουν Η/Υ που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό, την προσφορά και έλεγχο υπηρεσιών.

Η μαζική ανεργία είναι το μεγαλύτερο κοινωνικό πρόβλημα τόσο στις υποανάπτυκτες όσο και στις αναπτυγμένες χώρες και αυτό γιατί η ανάπτυξή τους συντελέσθηκε χωρίς την ταυτόχρονη δημιουργία απασχόλησης.

Το κράτος ευημερίας (πρόνοιας) δέχεται από παντού επιθέσεις, τα ιδρύματά του τείνουν να καταρρεύσουν λόγω της ανεργίας του αυξημένου κόστους των ιατρικών υπηρεσιών και της γήρανσης του πληθυσμού. Η αύξηση του οποίου έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις στις υποανάπτυκτες χώρες, ενώ στις αναπτυγμένες έχουμε μεγάλα προβλήματα υπογεννητικότητας.

Όσον αφορά όμως την τεχνολογία και την επιστήμη μπορούμε να πούμε ότι η ανάπτυξή τους τα τελευταία χρόνια είναι χωρίς προηγούμενο. Ποτέ στην ιστορία της ανθρωπότητας δεν σημειώθηκε τόσο μεγάλη πρόοδος σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα. Οι πρώτοι άνθρωποι περπάτησαν στο φεγγάρι και η κατάκτηση του απώτερου διαστήματος έχει αρχίσει. Η ατομική ενέργεια έχει δαμαστή. Η επανάσταση στα μέσα επικοινωνίας όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο έχει μετατρέψει τον πλανήτη σε ένα μικρό χωριό. Η επιστήμη και η τεχνολογία προβαίνουν σε κάθε τομέα με εξαιρετικά ταχύ ρυθμό χωρίς να υπάρχουν οποιεσδήποτε ενδείξεις για επιβάρυνση. Το ενενήντα της εκατό των μηχανικών που έζησαν ποτέ στη γη ζουν και εργάζονται σήμερα. Οποιαδήποτε και αν υπήρξαν τα επιτεύγματα της τεχνολογίας ως τώρα αναμένονται πολύ περισσότερα στο μέλλον ιδίως στους τομείς της υπολογιστικής, της βιογεννητικής, της εξελικτικής μηχανικής, των ρομπότ, της πληροφορικής και των μεταφορών.

Ταυτόχρονα όμως με την πορεία αυτής της ανάπτυξης πρέπει να καταλάβουμε ότι ζούμε σε έναν κόσμο με πολύ εύθραστο οικοσύστημα και φυσικό μας περιβάλλον κινδυνεύει να καταστραφεί. Βρισκόμαστε σε οριακό σημείο και είναι στο χέρι μας να διασφαλίσουμε την προστασία του πλανήτη μας, αφού άλλωστε η αιτία των καταστροφών που έχουν συντελεσθεί έως σήμερα δεν είναι άλλος από εμάς τους ίδιους.

2. Η δομή και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης του 2000.

Όπως και σήμερα έτσι και στο μέλλον μερικές επιχειρήσεις θα έχουν μικρό μέγεθος κι άλλες θα είναι τεράστιες, (αν και γενικά υπάρχει μια τάση για γιγαντισμό και πέρασμα σε πολυεθνικές) άλλες θα είναι αποκεντρωτικές και άλλες θα βασίζονται στο συγκεντρωτισμό. Η τεχνολογία θα επιτρέψει την ανάπτυξη νέων οργανωτικών δομών και διαχειριστικών διαδικασιών οι οποίες θα ενσωματώσουν τις ήδη υπάρχουσες.

Οι επιχειρήσεις θα απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την οργάνωσή σε μικρή κλίμακα και τις δομές μεγάλου όγκου ταυτόχρονα. Ακόμα και οι ογκωδέστερες επιχειρήσεις θα μπορούν να υιοθετούν περισσότερο ελκυστικές και δυναμικές δομές. Η διάκριση μεταξύ συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης θα πάψει να είναι σαφή.

Η αυτοματοποίηση των δικτύων πληροφορικής και επικοινωνίας θα υποστηρίξει την κατανομή των πληροφοριών σε μεγάλη κλίμακα σε οποιαδήποτε επιχείρηση όσο περίπλοκη, ογκώδης και γεωγραφικά διασκορπισμένη και αν είναι. Τα συστήματα θα σχηματίζουν την εσωτερική δομή της επιχείρησης μεταβάλλοντας και τη λειτουργία των τυπικών διαδικασιών αναφοράς και καταγραφής.

Ακόμα και σε μεγάλες επιχειρήσεις κάθε άτομο θα έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί με οποιοδήποτε άλλο, όπως ακριβώς θα συνέβαινε αν εργαζόταν σε μια μικρή επιχείρηση.

Οι τεχνολογίες που θα επιτρέψουν την ύπαρξη αυτών των πλέον ρευστών μορφών έχουν ήδη εμφανιστεί όπως είδαμε και στο

προηγούμενο κεφάλαιο στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, την τηλεματική, τα δίκτυα δεδομένων, τα δορυφορικά τηλεπικοινωνιακά συστήματα ήχου και εικόνας και τα δίκτυα Η/Υ. Η βελτίωση των επιδόσεων σε λειτουργικότητα και ταχύτητα εκμηδενίζει ουσιαστικά το πρόβλημα των αποστάσεων που μέχρι σήμερα χωρίζουν τους ανθρώπους προσφέροντας σοβαρά πλεονεκτήματα σε χώρες εργασίας που πάσχουν από το πρόβλημα των αποστάσεων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του μέλλοντος θα φαίνονται τόσο στενά δικτυωμένες όσο οι σημερινές μικρομεσαίες.

Η εποχή που ζούμε είναι η πιο ανταγωνιστική στην ιστορία του ανθρώπου, γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθούν συνεχώς να γίνουν καλύτερες αν θέλουν να επιβιώσουν και να πετύχουν. Και για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να προσπαθούν συνεχώς να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος, να προωθούν με προσοχή τεχνολογικές καινοτομίες που εισάγονται στην αγορά, να επιτυγχάνουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων, να δημιουργούν καλύτερα δίκτυα διανομής των προϊόντων και τέλος να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό για να πληροφορούνται τις ανάγκες τους ώστε να προσαρμόζουν την παραγωγή τους σε προϊόντα που τις ικανοποιούν, καθώς επίσης και για να την αναζήτηση νέων κέντρων αγοράς και νέων αγοραστών. Το κέρδος θα έρθει σαν επιβράβευση της ικανοποίησης του καταναλωτικού κοινού, γι' αυτό πρέπει συνεχώς η επιχείρηση να προσπαθεί να ικανοποιεί τους πελάτες της περισσότερο και βέβαια με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος.

Είναι όμως πολύ δύσκολη υπόθεση σήμερα η ικανοποίηση του πελάτη γιατί αυτός έχει συνεχώς μεγαλύτερες απαιτήσεις θέλει, προϊόντα υψηλής ποιότητας που να ανταποκρίνονται ακριβώς στις ανάγκες του σε συνδυασμό με ταχεία εξυπηρέτηση και κάποιες εμπρόθεσμες δωρεάν υπηρεσίες που να εμπεριέχονται στο προϊόν και βέβαια όλα αυτά σε χαμηλή τιμή. Μάλιστα είναι έτοιμος να στραφεί στους ανταγωνιστές εάν του προσφέρουν κάτι παραπάνω που απλώς να δικαιολογεί τη μεταπήδηση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι κολοσσοί όπως η IBM

η Kodak η Philips η Seat και η General Motors που αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα επειδή κυρίως επέδειξαν αδυναμία προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες, δεν θέλησαν να βελτιώσουν εγκαίρως τα προϊόντα τους, δε μπόρεσαν να αυξήσουν την προσφερόμενη αξία του προϊόντος, αδιαφόρησαν για την παροχή καλού σέρβις στους πελάτες του και δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν στις στρατηγικές των ανταγωνιστών τους με χαμηλό κόστος.

Σ' ένα κόσμο με ρυθμούς ταχύτερους απ' αυτούς που είχαμε γνωρίσει, οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών θα χρειαστεί να προσαρμόζονται στη δυναμική του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την επιχείρηση, γι' αυτό η επιχείρηση του μέλλοντος πρέπει να είναι ανοιχτή, να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το περιβάλλον της και να λαμβάνει υπόψη της στη διαδικασία λήψης αποφάσεως, τις απαιτήσεις του και γενικά κάθε πληροφορία για τις συνεχείς μεταβολές του.

Το κέρδος σίγουρα είναι αναγκαίο για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης δεν είναι όμως από μόνο του ικανό. Είναι φανερό πλέον η ανάγκη για εξωστρέφεια της επιχείρησης, η ανάγκη για κοινωνική συνείδηση και στρατηγική. Και λέγοντας αυτό εννοούμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να τηρεί τους νόμους προστασίας των καταναλωτών και του περιβάλλοντος, να μην δημιουργεί προβλήματα στην κοινωνία και να δείχνει ευαισθησία για το κοινό καλό ακόμη και για πράγματα που δεν απαιτούνται από τους νόμους. Γιατί έτσι διαμορφώνει ευνοϊκή κοινή γνώμη που είναι θετικός παράγοντας για την επιτυχία της. Επίσης έχει γίνει πλέον σαφής η σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία. Η επιχείρηση είναι ένα σύνολο από ανθρώπους και οι στόχοι της κανονίζονται από τους ανθρώπους και επιτυγχάνονται από αυτούς. Γι' αυτό η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο συμπεριφοράς της διοίκησης απέναντι στους εργαζομένους της. Ο ιδρυτής της IBM Thomaw J.Watson έλεγε: "μπορείς να μου πάρεις τα

εργοστάσια μου, τα κτίρια μου αλλά δώσε μου τους ανθρώπους μου και θα ξαναφτιάξει την επιχείρησή μου αμέσως".

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση του 2000 θα έχει μια τρισδιάστατη φιλοσοφία που θα χαρακτηρίζεται από το άνοιγμα προς το περιβάλλον του ανθρωποκεντρικού της χαρακτήρα και από τη δυνατότητα ευέλικτης και ταχείας αυτορύθμισης.

3. Εφαρμογές της τεχνολογίας στο γραφείο του μέλλοντος.

Η δόμηση των επιχειρήσεων του σήμερα βασίζεται σε τρία κύρια σημεία. Αυτά είναι η θέση εργασίας, τα δίκτυα επικοινωνιών και το εργασιακό περιβάλλον. Στις θέσεις εργασίας διεκπεραιώνονται οι καθημερινές εργασίες σε ατομικό επίπεδο. Εκτός όμως από τους ανθρώπους διαχέονται και κάθε μορφής δίκτυα επικοινωνιών.

Η σύνθεση των επιμέρους θέσεων εργασίας και των επικοινωνιών αποτελούν το περιβάλλον εργασίας στο οποίο αναπτύσσονται οι γραφειακές κυρίως δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Μέσα στο περιβάλλον εργασίας ο υπάλληλος καταναλώνει σημαντικό ποσοστό του παραγωγικού του χρόνου και γι' αυτό θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο άνετο και ελκυστικό ώστε να το προδιαθέτει να αποδίδει περισσότερο. Είναι αυτονόητο ότι από τη στιγμή που ο υπάλληλος επενδύει πολλές ώρες σε ένα γραφείο πρέπει να νιώθει άνετα μέσα σε αυτό και παράλληλα να διεκπεραιώνει όλες του τις εργασίες με το ελάχιστο κόστος χρόνου, προσπάθειας, ενέργειας κ.λ.π. με τη μεγαλύτερη δυνατή ευχαρίστηση.

Η τεχνολογία της πληροφορικής δίνει σε κάθε εξειδικευμένο υπάλληλο τη δυνατότητα να είναι ιδιαίτερα επιλεκτικός με τη δουλειά που θα κάνει.

Μέσω των υπολογιστικών - επικοινωνιακών κέντρων μια ομάδα διευθυντικών έχει τη δυνατότητα μέσω τηλεόρασης να κάνει διορθώσεις ενός κειμένου ή επιστολής στην οθόνη των τερματικών τους και να στείλουν ηλεκτρονικά το κείμενο για εκτύπωση.

Η πρόσβαση σε τράπεζες πληροφοριών θα επιτρέπει στο στέλεχος να μελετήσει ιστορικά στοιχεία, βιομηχανικές στατιστικές και πληροφορίες για την τρέχουσα λειτουργία, να κάνει ερωτήσεις του τύπου "τι θα συνέβαινε αν ..." και όλα αυτά χωρίς να αφήσει το γραφείο του. Από την κονσόλα ή το τερματικό πάνω στο γραφείο του, το διευθυντικό στέλεχος θα μπορεί να ερευνά κάποιο θέμα ηλεκτρονικά με τον ίδιο τρόπο που χρησιμοποιεί μια εγκυκλοπαίδεια, ένα λεξικό, ένα χάρτη και να αποθηκεύει αρχεία αναφορών και προσωπικών σημειώσεων σε μια τράπεζα πληροφοριών που είναι πολύ αποδοτικό ισοδύναμο ενός συρταριού. Επειδή η φυσική θέση του εργαζόμενου, θα έχει όλο και λιγότερη σημασία, πολλές παραδοσιακές λειτουργίες του γραφείου θα μεταφερθούν στο σπίτι του εργαζόμενου, γεγονός που θα αλλάξει δραματικά το περιβάλλον εργασίας.

Καθώς οι δυνατότητες επικοινωνίας θα γίνονται όλο και πιο εξελιγμένες και ταυτόχρονα η επικοινωνία με τους υπολογιστές ευκολότερη η φυσική παρουσία των υπαλλήλων και των στελεχών σε καθορισμένα κέντρα εργασίας θα είναι όλο και λιγότερο αναγκαίος. Και οι δυο ομάδες θα μπορούν να ξοδεύουν αρκετές μέρες τις εβδομάδας σε απομακρυσμένα κέντρα εργασίας κοντά ή και μέσα στα σπίτια τους, παρά να μετακινούνται κάθε μέρα από το σπίτι στα κεντρικά ή τα επαρχιακά γραφεία.

Τα πραγματικά οφέλη αυτής της επανάστασης δεν θα εκφράζονται ως αυξημένης παραγωγικότητα αλλά μέσω των επιχειρησιακών πληροφοριών και μέσω της διασύνδεσης των διαφόρων στοιχείων της δουλείας ενός διευθυντικού στελέχους για να εξαλειφθούν τα εξαντλητικά στάδια στη συλλογή, επεξεργασία, μετάδοση και αποθήκευση των πληροφοριών.

4. Τάσεις του νέου management και ο ρόλος της επικοινωνίας.

Εξετάζοντας στην αρχή της εργασίας μας διάφορα στυλ διοίκησης είχαμε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι πολύ σοβαροί παράγοντες για την επιτυχία ενός στυλ διοίκησης σε μια επιχείρηση πέρα από τις ξεχωριστές ιδιομορφίες που μπορεί να έχει αυτή ή τα προβλήματα που να αντιμετωπίζει είναι και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Προσπαθώντας να αναλύσουμε το περιβάλλον της επιχείρησης του 2000 ανακαλύπτουμε ότι βασική του επιταγή προς αυτή είναι ο σεβασμός και η προσαρμογή στις ανάγκες της κοινωνίας και του ανθρώπου.

Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει μια τέλεια και συνεχή λειτουργία της διαδικασίας της επικοινωνίας που μόνο μέσα σε ένα σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων στην διοίκηση της επιχείρησης. Και αν όχι για τη λήψη όλων των αποφάσεων τουλάχιστον γι' αυτούς που τους αφορούν, μπορεί να πραγματοποιηθεί. Επίσης όπως θα δούμε παρακάτω το συμμετοχικό σύστημα από μόνο του είναι μια ανάγκη των εργαζόμενων και μια ξεκάθαρη απαίτηση της κοινωνίας αλλά και της δομής της σύγχρονης επιχείρησης.

Πρώτα - πρώτα από έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να πληροφορούνται συνεχώς τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, για την οικονομική της κατάσταση και για την πολιτική που θα ακολουθήσει. Επίσης στο εργατικό δυναμικό έχει αποκτήσει τρομερή εξειδίκευση και το μορφωτικό του επίπεδο είναι αρκετά ανεβασμένο, τουλάχιστον στις αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες χώρες. Φαίνεται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ώριμοι, μπορούν και θέλουν να βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων της επιχείρησης και να αναλάβουν κάποιες ευθύνες.

Για να υποκινήσει η επιχείρηση τους εργαζομένους προσπαθεί να ικανοποιήσει υλικές και ψυχικές τους ανάγκες. Όταν λοιπόν ο εργοδότης ζητά από τους εργαζομένους τις απόψεις και τις ιδέες τους για κάποια προβλήματα που αντιμετωπίζει, τότε ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό οι

ψυχικές ανάγκες του εργαζόμενου, γιατί αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν και τον σέβονται, ότι είναι χρήσιμος και μπορεί να βοηθήσει και ότι αναγνωρίζουν τις ικανότητες του. Οπότε αρχίζει να ενδιαφέρεται περισσότερο για τη δουλειά του, αξιοποιεί τις γνώσεις του και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, με λίγα λόγια ανεβάζει την παραγωγικότητα του. Γι' αυτό λέμε ότι το συμμετοχικό σύστημα διοίκησης στοχεύει στην αύξηση της παραγωγής μέσα από την προσοχή του για τον ανθρώπινο παράγοντα.

Όταν αντίθετα οι εργαζόμενοι εμποδίζονται να προσφέρουν την πληροφορία τους, ειδικά για αποφάσεις που σχετίζονται μ' αυτούς αισθάνονται "απ' έξω" και ανήμποροι να ελέγξουν την έκβαση των γεγονότων, δεδομένου ότι όλοι οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι έχουν κάποιον έλεγχο πάνω στη δική τους μοίρα. Έτσι φορτώνονται με στρες και η απόδοση τους επηρεάζεται αρνητικά.

Επίσης άλλο ένα πλεονέκτημα του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης είναι ότι δεν παρατηρείται πλέον εσωτερική εχθρότητα μεταξύ εργαζομένων ή μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων, γιατί όλοι επικοινωνούν με μεγαλύτερη ευκολία μεταξύ τους και ανταλλάσσουν απόψεις και προτάσεις, τα διάφορα προβλήματα συζητούνται έστω και αν υπάρχει διαφωνία και σε ένα πιο ελεύθερο περιβάλλον δημιουργούνται περισσότερες ιδέες και αναπτύσσεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μέσα στην ομάδα.

Στη συμμετοχική διοίκηση ο ρόλος της ηγεσίας περιορίζεται αλλά γίνεται πολυπλοκότερος. Η διοίκηση θέτει σε όλους το πρόβλημα καθώς και τις σχετικές πληροφορίες και συντονίζει την λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή τους. Έτσι η εντολή που εκδίδεται δεν είναι εντολή αλλά παροχή οδηγιών, ερμηνείας, καθοδήγηση πάνω στις απαιτήσεις της εργασίας. Το πνεύμα και η προδιαγραφές της εντολής είναι αντικείμενο που καθορίζεται από τα μέλη της εργασιακής ομάδας αφού αυτά συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων.

Όπως έχουμε τονίσει σε άλλο σημείο της εργασίας μας η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών είναι ένα μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, όμως λόγω της ταχύτατης προόδου της τεχνολογίας οι καινοτομίες αυτές έχουν μικρή διάρκεια ζωής και οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να τις αντικαταστήσουν συνεχώς, οπότε το προσωπικό πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στην καινούργια τεχνολογία, κάτι που ευνοεί τη συμμετοχική διοίκηση.

Απ' όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η σωστή λειτουργία της συμμετοχικής διοίκησης μιας επιχείρησης προϋποθέτει μια άψογη λειτουργία της διαδικασίας ,της επικοινωνίας, της επιχείρησης, αν δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο η αποτυχία είναι δεδομένη. Και μέσα από την επικοινωνία αυτή η επιχείρηση επικοινωνεί με την ίδια την κοινωνία γιατί οι εργαζόμενοι της αντιπροσωπεύουν το κοινωνικό σύνολο και λαμβάνοντας υπόψη στην λήψη αποφάσεων τις απόψεις τους λαμβάνει υπόψη τις απόψεις της κοινωνίας, κάτι που είναι απαραίτητο στην εποχή μας.

Βέβαια στο συμμετοχικό σύστημα, η λήψη αποφάσεων διακρίνεται από κάποια βραδύτητα που είναι ευνόητη αφού εμπλέκονται σ' αυτή περισσότερα πρόσωπα, όμως αυτό το αντισταθμίζει η ποιότητα στην παραγωγή η οποία είναι αποτέλεσμα της αλληλοσυμπλήρωσης των γνώσεων και εμπειριών της ομάδας και της δυνατότητας ανταλλαγής αυτών εκ των άνω προς τα κάτω καθώς και του υψηλού ηθικού και αισθήματος ευθύνης των εργαζομένων. Επίσης η επανάσταση στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών όπως έχουμε ξαναπεί έχει μειώσει δραστικά αυτή τη βραδύτητα της επικοινωνίας.

Βέβαια όπως είναι φυσικό το συμμετοχικό management δεν εγγυάται πάντα την επιτυχία, υπάρχουν κάποιοι κίνδυνοι και κάποιες προϋποθέσεις που αν δεν ληφθούν υπ' όψιν η διοίκηση θα μείνει μακριά από τους στόχους της:

1. Πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο το συμμετοχικό σύστημα είναι κατάλληλο για την επιχείρηση, γιατί δεν είναι πάντα. Δηλαδή σε επιχειρήσεις που έχουν τεχνολογία δεκαετιών και εισάγουν πολύ μικρό αριθμό καινοτομιών, δεν σίγουρο ότι θα αποδώσει το συμμετοχικό σύστημα. Όταν όμως μια επιχείρηση χρησιμοποιεί μια δυναμική τεχνολογία όπου οι συνεχείς καινοτομίες είναι απαραίτητες για να επιβιώσει έχουμε μια διαφορετική περίπτωση, γιατί σ' αυτές τις επιχειρήσεις οι άνθρωποι που εκτελούν τη βασική εργασία είναι εκείνοι που αναπτύσσουν την τεχνολογία και τις διαδικασίες για τη βελτίωσή της. Τέτοιες επιχειρήσεις δημιουργούν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ευνοϊκό για τον συμμετοχικό management.
2. Η πιο συνηθισμένη παγίδα του συμμετοχικού management είναι η παράλειψη της σχετικής προετοιμασίας του προσωπικού. Οι υπάλληλοι έχουν από πολύ καιρό μάθει να πιστεύουν ότι δεν είναι ούτε συνετό ούτε αποδεκτό να διαφωνούν με το διευθυντή.

Γνωρίζουν ότι μερικές φορές οι διευθυντές παίρνουν κάποια διαφωνία σαν προσωπικό θέμα. Αυτό συμβαίνει ακόμη και με manager , οι οποίοι διαχωρίζουν ότι θεωρούν, ευπρόσδεκτη τη διαφωνία. Ακόμη δεν έχει νόημα να διαφωνεί κανείς με τη διεύθυνση αν αυτή δεν είναι πρόθυμη να ακούσει.
3. Ένα άλλο πρόβλημα του συμμετοχικού management είναι ότι μπορεί να κάνει ζημιά στην προσωπικότητα του ατόμου.

Μερικοί υπάλληλοι φοβούνται ότι όταν τα μέλη της ομάδας στηρίζονται στις ιδέες των άλλων δεν πρόκειται πια να τους αναγνωρίζεται η πατρότητα των ιδεών τις οποίες προσφέρουν.

Όταν η σπίθα της ατομικής δημιουργικότητας θαφτεί κάτω από την ομαδική διαδικασία είναι δύσκολο να διακριθεί και κατά συνέπεια να αναγνωρισθεί η ατομική συμβολή. Πάντως η προσπάθεια θα πρέπει να εξακολουθεί. Το θέμα είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας ηγέτης. Όταν το συμμετοχικό management φθάσει

στα άκρα η ομάδα πρέπει να έχει ηγήτη γιατί κανείς δεν θέλει να διαταράξει την ισορροπία δυνάμεων.

4. Το συμμετοχικό management επίσης αποτυγχάνει όταν οι managers αγνοούν τις υποδείξεις και τα προγράμματα της ομάδας. Οι managers δεν είναι υποχρεωμένοι να εγκρίνουν όλα όσα λέει η ομάδα αλλά δεν μπορούν και να την αγνοήσουν.
5. Έχει σημασία για τη διοίκηση να εκτιμήσει και να καλλιεργήσει την αίσθηση της επιχείρησης μεταξύ των μελών της ομάδας. Με τον όρο "αίσθηση της επιχείρησης" εννοούμε την κατανόηση της φύσης μιας εταιρείας που αποβλέπει στην επίτευξη κέρδους. Μέχρις ότου οι μεσαίοι manager αντιληφθούν σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επιτυγχάνει τα κέρδη της, η διοίκηση πρέπει να είναι επιφυλακτική στην ποιότητα των αποφάσεων τους από επιχειρηματική άποψη.

Αν όμως η επιχείρηση δείξει προσοχή στις παγίδες που περιγράψαμε παραπάνω μπορεί με το συμμετοχικό τρόπο διοίκησης να εξασφαλίσει καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, ενεργητικότερη συμμετοχή στη λύση των προβλημάτων, ελευθερία επικοινωνίας, επιλογή εναλλακτικών λύσεων, σωστότερη λήψη αποφάσεων, αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, με λίγα λόγια θα βρεθεί πολύ κοντά στην πραγματοποίηση των στόχων της. Ένας τύπος συμμετοχικής διοίκησης που έχει ευρεία χρήση σήμερα είναι το "Management" με αντικειμενικούς στόχους, γι' αυτό θα το αναλύσουμε στη συνέχεια.

5. Management με αντικειμενικούς στόχους.

Είναι ξεκάθαρο σήμερα ότι κάτι που έχει ανάγκη η σύγχρονη επιχείρηση είναι κάποιος κανόνες διοίκησης με τους οποίους να μπορεί να υποκινήσει τις δυνατότητες και την ευθύνη κάθε μέλους του οργανισμού και ταυτόχρονα να δίνουν κοινή κατεύθυνση του "πιστεύω" και των προσπαθειών των μελών της. Καθώς επίσης και να δημιουργήσεις την ομαδική εργασία και να εναρμονίσει τους στόχους των μελών με την ευημερία του οργανισμού.

Γι' αυτούς τους λόγους πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει το "Management με Αντικειμενικούς Στόχους". Όταν λέμε "Management με Αντικειμενικούς Στόχους" εννοούμε την διαδικασία όπου ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος μιας επιχείρησης από κοινού θέτουν τους στόχους και την περιοχή ευθύνης του καθενός. Όσον αφορά τα αποτελέσματα που αναμένονται, χρησιμοποιούν αυτά τα αποτελέσματα - μέτρα σαν οδηγό για την λειτουργία κάθε μονάδας μέσα στην επιχείρηση, για αυτοέλεγχο και τέλος απαιτούν, ελέγχουν, αξιολογούν τη συμβολή κάθε μέλους της επιχείρησης στην πραγματοποίηση αυτών των στόχων - αποτελεσμάτων. Με απλά λόγια με το Management με Αντικειμενικούς Στόχους δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία και στα ομαδικά αποτελέσματα.

Η διαδικασία του Management με Αντικειμενικούς Στόχους είναι η εξής:

- Με δεδομένες τις επιχειρηματικές συνθήκες γίνεται ο προκαταρκτικός προσδιορισμός των σκοπών, επιδιώξεων στο ανώτερο επίπεδο της διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη και τις δυνατότητες και αδυναμίες του συστήματος.
- Προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ αποτελεσμάτων που αναμένονται και των διαφόρων τομέων ευθύνης για την πραγματοποίηση των σκοπών - στόχων.
- Οι προϊστάμενοι δίνουν καταρχήν στους υφιστάμενους προκαταρκτικές σκέψεις για τους στόχους που πιστεύουν ότι είναι

εφικτοί για την επιχείρηση σαν σύνολο ή τμήμα και στην συνέχεια ρωτούν τους υφισταμένους ποιους στόχους πιστεύουν αυτοί ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν, σε ποια χρονική περίοδο, με ποιους οικονομικούς πόρους και με ποια μέτρα πολιτικής θα επιδιωχθεί η πραγματοποίησή τους.

- Καθορισμός ενός δικτύου εφικτών στόχων με τους αντίστοιχους πόρους που απαιτούνται για την πραγματοποίησή τους, καθώς και τα αντίστοιχα μέτρα πολιτικής (χρονικά, ποσοτικά κόστη, προτεραιότητες κ.λ.π.).
- διαδικασία ελέγχου - αξιολόγησης για συμβολή στα αποτελέσματα.

Τέλος πρέπει να τονισθεί ότι κατά τον καθορισμό των στόχων στο σύστημα Management με Αντικειμενικούς Στόχους υπάρχει μια συνεχής διαδικασία αλληλεπίδρασης από την κορυφή προς τα κάτω και από κάτω προς την κορυφή καθώς και μεταξύ των διαφόρων τομέων της επιχείρησης.

Τα κύρια πλεονεκτήματα του Management με Αντικειμενικούς Στόχους είναι:

- ◆ Πιο αποτελεσματικός προγραμματισμός λόγω του προσδιορισμού στόχων που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, συνέπεια και εφικτότητα.
- ◆ Πιο αποτελεσματική οργάνωση εξ' αιτίας τους σαφώς καθορισμού του ρόλου και τομέα ευθύνης του κάθε στελέχους για τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που αναμένονται.
- ◆ Πιο αποτελεσματικό έλεγχο - αυτοέλεγχο γιατί ο προσδιορισμός σαφών χρονικών ποιοτικών και ποσοτικών στόχων αποτελούν τα καλύτερα πρότυπα για τη διαδικασία ελέγχου.
- ◆ Ενδιαφέρον - ζήλος και δέσμευση για αποτελέσματα εξαιτίας της συμμετοχικής διαδικασίας στον καθορισμό των στόχων της

αποδοχής των ιδεών στα προγράμματα δράσης και την βοήθεια που έχουν από τους προϊσταμένους στην πραγματοποίηση των στόχων.

- ◆ Πιο αποτελεσματική διοίκηση με τη διαμόρφωση καλύτερων διαδικασιών ελέγχου και σύνδεσης αμοιβής - παραγωγικότητας.

Δεν πρέπει να παραλείψουμε βέβαια ότι το Management με Αντικειμενικούς Στόχους δεν είναι επιτυχημένο πάντα. Δεν μπορούμε να το θεωρήσουμε σαν "θαυματουργό εργαλείο" και μπορεί να φέρει άσχημα αποτελέσματα όταν δεν αντιμετωπίσουμε και ορισμένα μειονεκτήματα που μπορεί να έχει, δηλαδή:

1. Όταν δεν έχει γίνει κατανοητό από τα στελέχη το όφελος που μπορεί να έχουν από την εφαρμογή του.
2. Όταν οι προϊστάμενοι αδυνατούν να δώσουν οδηγίες στους υφιστάμενους όσον αφορά τις συνθήκες τις πολιτικές που επηρεάζουν τον τομέα ευθύνης τους και τις μελλοντικές εξελίξεις της επιχείρησης.
3. Όταν τα στελέχη αδυνατούν να διατυπώσουν εφικτούς (ποσοτικά ή ποιοτικά) και συνεπείς στόχους για τους διάφορους τομείς της επιχείρησης.
4. Όταν υπάρχει ακαμψία προγραμμάτων (= στόχων).
5. Όταν δίνεται έμφαση στους βραχυχρόνιους στόχους και υποβαθμίζονται οι μεσομακροχρόνιοι στόχοι, πράγμα επικίνδυνο για την επιβίωση της επιχείρησης.
6. Όταν οι στόχοι διατυπώνονται από τους προϊστάμενους κατά τρόπο πειστικό - υποχρεωτικό χωρίς να αφήνει περιθώρια συμμετοχής των υφισταμένων.
7. Όταν υπάρχει αδυναμία καθορισμού διαφοροποιημένων προτύπων αξιολόγησης των στελεχών (π.χ. πρότυπα απόδοσης προσωπικού πωλήσεων για όλο τον κόσμο).

Επίσης πέρα από την αποφυγή αυτών των μειονεκτημάτων και την προσφυγή στα πλεονεκτήματα για την επιτυχή εφαρμογή του Management με Αντικειμενικούς Στόχους απαιτείται:

- Ο υφιστάμενος να διαθέτει ένα δίκτυο στόχων με χρονοπίνακα υλοποίησης, τους απαραίτητους πόρους και ικανοποιητικό βαθμό ελευθερίας - πρωτοβουλίας για την πραγματοποίησή τους.
- Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να βρίσκεται συνεχώς πάνω από τις πλάτες και μέσα στα πόδια των υφισταμένων του, αλλά ούτε να επαναπαύεται ότι όλα πάνε καλά χωρίς να κάνει έλεγχο.
- Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει κανονική συνεχή πληροφόρηση όσον αφορά την πρόοδο, υλοποίηση των στόχων και να βοηθά τον υφιστάμενο για την απομάκρυνση των εμποδίων και την εφαρμογή των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων για την πραγματοποίηση των στόχων.
- Πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

6. Οι λειτουργίες της Διοίκησης του 2000.

Οι βασικές λειτουργίες του management είναι σίγουρο ότι δεν πρόκειται να αλλάξουν στο άμεσο μέλλον, αυτές καθ' αυτές δεν μπορούν και να μείνουν ανεπηρέαστες όμως από τη δυναμική του περιβάλλοντος και των καινούργιων καταστάσεων που θα επικρατήσουν. Ας προσπαθήσουμε λοιπόν να τις φανταστούμε:

α) Προγραμματισμός.

Ο προγραμματισμός είναι η έρευνα και η προπαρασκευή ταυτόχρονα του μέλλοντος κατά τον Fayol και όσο συστηματικός και επίμονος είναι τόσο πιο εύκολη γίνεται η υλοποίηση λένε οι Ιάπωνες. Για μια σχεδιασμένη αλλαγή χρειάζεται καταρχήν να υπάρξει συναίνεση ως προς το ιδανικό, ως προς τον στόχο. Σήμερα λόγω των ραγδαίων οικονομικών και πολιτικών αλλαγών που σημειώθηκαν σε διεθνή επίπεδο και την ανάπτυξη της τεχνολογίας στα μέσα επικοινωνίας και μεταφορών παρουσιάστηκε μια νέα μορφή management του γεωστρατηγικού, που οδήγησε τον επιχειρησιακό προγραμματισμό από βραχυπρόθεσμα σε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Η αλλαγή και το πέρασμα της οικονομίας από την εθνική στην διεθνή οικονομία. Οδήγησε τις επιχειρήσεις στην κατάστρωση πενταετών επιχειρησιακών προγραμμάτων. Τα οποία είναι ευέλικτα με πολλές εναλλακτικές προτάσεις ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και τυχόν απρόβλεπτες αλλαγές στον επιχειρησιακό κόσμο.

β) Λήψη αποφάσεων.

Σήμερα λόγω του υψηλού ανταγωνισμού και των συνεχών αλλαγών των δεδομένων είναι αναγκαίο περισσότερο από κάθε άλλη φορά, αλλά και πολύ δύσκολο η επιχείρηση να επιλέξει γρήγορα την απόφαση που θα δώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Είναι απαραίτητο το διοικητικό στέλεχος να έχει στη διάθεση του έγκαιρα όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες και να μπορεί να τις επεξεργαστεί και να τις

ερμηνεύσει ώστε να ληφθεί γρήγορα η σωστή απόφαση. Κάτι τέτοιο μπορεί να το εξασφαλίσουν τα νέα συστήματα της πληροφορικής που εισβάλλουν έντονα στις επιχειρήσεις γιατί παρέχουν τις δυνατότητες συγκέντρωσης και επεξεργασίας μεγάλου όγκου πληροφοριών και επιτρέπουν τη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων των εργαζομένων αλλά και απομακρυσμένων γεωγραφικά μονάδων λόγω της επικοινωνίας των Η/Υ μέσω των αναπτυγμένων τηλεπικοινωνιακών συστημάτων που δίνουν τη δυνατότητα ακόμη και για τηλεοπτικά συμβούλια. Η ταχύτητα λοιπόν της διακίνησης των πληροφοριών σήμερα σε συνδυασμό με την πληροφορική παρέχουν τη δυνατότητα στο manager να ελέγχει άμεσα τον όγκο των πληροφοριών, είτε αυτές οι πληροφορίες αντλούνται από τις τράπεζες δεδομένων, είτε από άλλες πηγές ενημέρωσης (π.χ. πρόσβαση σε άλλους PERSONAL, COMPUTERS, μέσω των δικτύων Η/Υ, μέσα στην Επιχείρηση).

γ) Οργάνωση.

Με το όρο "οργάνωση" εννοούμε την κατανομή των λειτουργιών μεταξύ των οργάνων καθώς και των εφοδιασμό της επιχείρησης με το καταστατικό και τους κανονισμούς που ρυθμίζουν της λειτουργία της. Δηλαδή η διάθεση τόσο των άψυχων όσο και των έμψυχων παραγόντων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Όταν η επιχείρηση αποτελείται από μια μικρή ομάδα ατόμων η δομή της οργάνωσης είναι πολύ μικρή. Αντίθετα όταν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη και οι δραστηριότητες, πολλές κάνουν αναγκαία τη διαίρεση της εργασίας. Συνεπώς μια σειρά λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων σχηματίζεται ώστε το καθένα να είναι υπεύθυνο για μια ιδιαίτερη φάση μιας λειτουργίας ή εργασίας, τότε ο manager θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τον ακριβή προσδιορισμό των σχέσεων ανάμεσα σε διάφορα λειτουργικά τμήματα.

Εδώ αποστολή της οργάνωσης είναι να εναρμονίσει όλες τις αναγκαίες πηγές για να εκπληρώσει επιθυμητούς αντικειμενικούς

σκοπούς. Έτσι βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της οργάνωσης είναι η εργασία, οι άνθρωποι και το εργασιακό περιβάλλον.

Προσπαθώντας να καθορίσουμε την οργανωτική δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων σε προηγούμενη παράγραφο είχαμε συμπεράνει ότι τα επιτεύγματα της τεχνολογίας θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα της μικρής οργάνωσης και τις δομές μεγάλου όγκου ταυτόχρονα και ότι ακόμα και οι ογκωδέστερες θα μπορούν να υιοθετούν ελκυστικές και δυναμικές δομές και να έχουν δικτύωση σημερινής μικρομεσαίας επιχείρησης.

Καθώς λοιπόν η τεχνολογία επηρεάζει όλο και περισσότερους τομείς της σύγχρονης επιχείρησης μεταβάλλοντας το περιβάλλον και απαιτώντας διαφορετικές ικανότητες οι άνθρωποι θα πρέπει να έχουν σαφή επίγνωση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας και τις αντίστοιχες απαιτούμενες γνώσεις, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες. Επίσης οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να καθοδηγούν και όχι να καθοδηγούνται, καθώς οι τεχνολογικές τους γνώσεις θα του επιτρέπουν να χρησιμοποιούν την τεχνολογία σαν μοχλό έναντι της αυξανόμενης περιπλοκότητας και της επιτάχυνσης του ρυθμού των μεταβολών στον επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Καθώς η ανώτατη διοίκηση αποκτά την ικανότητα να παρακολουθεί τα πάντα χωρίς να περιορίζει το βαθμό ελευθερίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ελέγχουν αποφασιστικά την εργασία τους, η γενική πολιτική των επιχειρήσεων θα είναι εύκαμπτη ενώ οι διοικήσεις τους σχεδόν αόρατες.

Επίσης καθώς η φύση της εργασίας θα αλλάξει και οι άνθρωποι θα συμμετέχουν σε προγράμματα και σχέδια που ανταποκρίνονται στις ικανότητες τους δε θα έχουν τόσο έντονο δεσμό με την επιχείρησή τους με συνέπεια το ζήτημα της αφοσίωσης προς την επιχείρηση να είναι ένα πολύ λεπτό θέμα λόγω του μειωμένου βαθμού εξάρτησής τους.

Λόγω του ότι το εργατικό δυναμικό θα αποκτήσει τρομερή εξειδίκευση με αποτέλεσμα η οργανωτική δομή των εταιριών να μην

προσφέρεται για την παραδοσιακή παραγωγική σταδιοδρομία, το βάρος των απολαβών θα επιβαρύνει το περιβάλλον της εργασίας και της αμοιβές. Εάν για οποιοδήποτε λόγο ο εργαζόμενος αισθάνεται μειωμένος ή κακά αμειβόμενος θα εγκαταλείπει τη επιχείρηση. Κατ' αυτό τον τρόπο οι εταιρείες θα θυμίζουν πολύ ορισμένες σύγχρονες μονάδες παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών οι οποίες σήμερα έχουν τη δυνατότητα να προσελκύσουν τους ικανότερους ανθρώπους, χάρη στις αμοιβές και το ελκυστικό περιβάλλον εργασίας τους.

Η εργασία είναι μια πρόκληση, τα σχέδια πολύμορφα και οι σχέσεις με τους πελάτες σχεδόν ανεξάρτητες.

Η διοίκηση επιχειρήσεων θα μεταβληθεί σε μια μερική απασχόληση καθώς τα άτομα που την ασκούν θα αποτελούν μια ομάδα που θα βασίζεται σε συμμετοχικές διαδικασίες.

Εκτός από την κορυφή της επιχείρησης θα υπάρχουν ελάχιστες θέσεις εργασίας με αντικείμενο τον έλεγχο και την καταγραφή των επιδόσεων του προσωπικού, οι οποίες σε αντίθεση με ότι ισχύει σήμερα θα αφορούν κυρίως μέτρηση και έλεγχο αποδοτικότητας. Κάθε ομάδα εργασίας θα έχει πιθανώς διαφορετικό προϊστάμενο, ενώ η επιστασία της θα περιέρχεται κυκλικά στα διάφορα μέλη της ανάλογα με την μορφή του εκάστοτε εμφανιζόμενου προβλήματος. Οι εργαζόμενοι δηλαδή θα εκτελούν και χρέη διευθυντού για μικρά χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα να αποκτούν σαφέστερη επίγνωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Η συχνή μεταβολή της υφής της εργασίας θα καταστήσει σταδιακά άχρηστη την άκαμπτη περιγραφή των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας, γιατί τελικά από μια άποψη όλοι σχεδόν θα ασχολούνται με τα ίδια πράγματα διαθέτοντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους σε διάφορα σχέδια. Από την άλλη πλευρά όμως κάθε απασχόληση θα είναι μοναδική καθώς τα σχέδια και τα προγράμματα θα μεταβάλλονται διαρκώς. Τα συστήματα πληροφορικής πάλι θα έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν

την εργασία κάθε ατόμου σε συνδυασμό με τις εμπειρίες και τις γνώσεις του.

Η δυνατότητα να παρακολουθεί κανείς τις ικανότητες κάθε ατόμου στο χώρο εργασίας του και την συμμετοχή του στην λειτουργία της επιχείρησης χωρίς τα γνωστά παραδοσιακά πλαίσια, δημιουργεί μια νέα αίσθηση ελευθερίας που απορρέει από το γεγονός ότι ο καθένας μπορεί να αμείβεται ανάλογα με την προσφορά του χωρίς να διαταράσσεται λόγω των αμοιβών, το ιεραρχικό πλέγμα.

δ) Διεύθυνση.

Η διεύθυνση είναι η τέχνη του ορθού χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και η δυνατότητα επιτυχημένης επικοινωνίας σε επαγγελματική βάση με απώτερο σκοπό το μεγαλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Αναλυτικότερα είναι ώστε η εκτέλεσή τους να γίνεται γρήγορα και ορθά. Επίσης είναι η ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ο manager να γίνεται απόλυτα κατανοητός από τους άλλους αφού ο ίδιος ξέρει τι ζητά, μπορεί να το εξηγήσει στους συνεργάτες του και δεν απαιτεί περισσότερο από ότι του επιτρέπουν οι δυνάμεις του.

Καθώς τώρα στην επιχείρηση του 2000 τα συστήματα υποστήριξης των διοικητικών λειτουργιών θα επιτρέπουν την προσπέλαση σε πληροφορίες που απαιτείται καταγραφή, συντονισμός και έλεγχος ώστε να παρακολουθείται η λειτουργία της εταιρείας. Οι manager αντί να περιμένουν κάποιες σχετικές αναφορές από τους αναλυτές και τα μέσα διευθυντικά στελέχη, που συνεπάγεται χρονοβόρες διαδικασίες θα έχουν άμεση προσπέλαση στις πληροφορίες.

Τα συστήματα επίσης θα ελευθερώσουν τα διευθυντικά στελέχη από χρονοβόρες διαδικασίες, επιτρέποντας την πρόσβαση και ανάλυση πληροφοριών που απαιτούνται για την λήψη των αποφάσεων και τον έλεγχο.

ε) Έλεγχος.

Σκοπός της λειτουργίας του ελέγχου είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο συμφωνούν οι διάφορες ενέργειες με το πρόγραμμα που έχει καθορισθεί και τις αρχές που έχουν γίνει παραδεκτές.

Ακόμη επισημαίνει τις τυχόν αρνητικές αποκλίσεις για να θέσει καθ' αυτό τον τρόπο όλες εκείνες τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για τη διόρθωση των σφαλμάτων.

Με το πλήθος δε των πληροφοριακών στοιχείων που παρέχει, επιτρέπει την ανάλυση σε βάθος των αιτιών της απόκλισης.

Στον έλεγχο της επιχείρησης σήμερα με βάση το τυπικό οργανόγραμμα της επιχείρησης. Ένα στέλεχος σε συγκεκριμένο ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού είναι υπεύθυνο για οτιδήποτε συμβαίνει ακριβώς κάτω από το επίπεδό του. Το ίδιο πρόσωπο μεταβιβάζει τις πληροφορίες του στο πρόσωπο το οποίο είναι ο άμεσος προϊστάμενος του. Όταν όμως η τεχνολογία επιτρέπει στην ανώτατη διοίκηση να παρακολουθεί πληροφορίες και στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα χωρίς καμιά παρεμβολή ενδιάμεσων στελεχών και όταν οι εργαζόμενοι σε κάθε επίπεδο και σε κάθε τομέα μπορούν να επικοινωνούν άμεσα τα τυπικά συστήματα ελέγχου παύουν να έχουν σημασία στην διακίνηση πληροφοριών.

Η δυνατότητα διαχωρισμού της λειτουργίας του ελέγχου από την διακίνηση των πληροφοριών σημαίνει ότι και οι διαδικασίες μπορούν να αναπτυχθούν αποτελεσματικότερα. Η ανώτατη διοίκηση λόγω χάρη, μπορεί να ασκεί άμεσο έλεγχο παρακολουθώντας τα αποτελέσματα ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί μια διαφορετική δομή σχέσεων στη διακίνηση πληροφοριών. Αυτές οι σχέσεις μπορούν να εστιάζονται στα κίνητρα, τη δημιουργικότητα και την κοινωνικότητα των εργαζομένων.

Καθώς το μεγαλύτερο μέρος της αναλυτικής λειτουργίας και εργασιών θα εκτελείται από εξειδικευμένα συστήματα λογισμικού, οι εργαζόμενοι σε κάθε επίπεδο θα έχουν την ευκαιρία να είναι περισσότερο δημιουργικοί.

στ) Στελέχωση.

Άλλη μια δύσκολη λειτουργία της διοίκησης είναι η στελέχωση, δηλαδή η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων σε επίκαιρες θέσεις που δημιουργούνται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να βρει μέσω της στελέχωσης τα κατάλληλα άτομα που θα πραγματοποιήσουν τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης. Και στην συνέχεια να διατηρήσει το εργατικό της δυναμικό σε υψηλά επίπεδα απόδοσης με εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια ενημέρωσης και κατάρτισης του προσωπικού.

Η αναζήτηση εξειδικευμένου προσωπικού δεν θα αποτελεί πρόβλημα για τις εταιρείες του 21^{ου} αιώνα τα συστήματα πληροφορικής θα διατηρούν το ιστορικό της επιχείρησης, τις εμπειρίες της και τις εξειδικευμένες γνώσεις της που τώρα βρίσκονται αποθησαυρισμένες σε άτομα με μακρά εμπειρία. Τα συστήματα αυτά και όχι ο άνθρωπος θα αποτελούν πλέον την σπονδυλική στήλη της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι θα είναι απόλυτα ελεύθεροι να παραμείνουν ή να εγκαταλείπουν την εταιρεία τους, ενώ οι εμπειρίες τους θα ενταμιεύονται στα συστήματα που τους υποστηρίζουν και που θα συνεχίζουν να υποστηρίζουν τους διαδόχους τους.

Σε ένα περιβάλλον οι επιχειρήσεις θα χρειάζονται πολύ λιγότερα στελέχη. Οι διευθυντές που θα κατέχουν εντεταλμένες θέσεις δεν θα κατέχουν την εμπειρία που απαιτεί η χρόνια προϋπηρεσία σε μέσες διευθυντικές θέσεις. Η σταδιοδρομία τους δεν θα είναι σταδιακή. Η τεχνολογία θα επιταχύνει την άνοδό τους στην ιεραρχία, ενώ περίπλοκα συστήματα λογισμικού θα αναλύσουν την στρατηγική και τακτική των επιχειρήσεων. Προχωρώντας σε προσομοιώσεις καταστάσεων αναλύοντας τις συνέπειές τους με συνέπεια την μείωση πιθανών κινδύνων. Οι Η/Υ θα βοηθούν επίσης στον εντοπισμό των ατόμων που διαθέτουν τις εξειδικευμένες γνώσεις για κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα. Τράπεζες δεδομένων με στοιχεία τις ικανότητες και τις γνώσεις κάθε εργαζόμενου θα εγγυώνται το γεγονός ότι πρόβλημα ή

εξειδικευμένο πρόγραμμα μπορεί να αντιμετωπιστεί από τα κατάλληλα άτομα. Τα συστήματα θα καταγράφουν το ποιος γνωρίζει τι και πως θα πρέπει να προετοιμαστεί για το επόμενο πρόγραμμα. Τα διευθυντικά στελέχη επίσης θα έχουν και την τεχνολογική βοήθεια για να εντοπίζουν το που βρίσκονται οι πληροφορίες και το πως μπορούν να αναλυθούν.

7. Τα χαρακτηριστικά του νέου τρόπου διοίκησης.

Η διοίκηση της επιχείρησης του σήμερα αλλά και του αύριο για να πετύχει στο έργο της όπως συμπεραίνουμε θα πρέπει να διαθέτει κάποια καινούργια χαρακτηριστικά:

- Το management θα δημιουργεί κοινό όραμα, κοινές αξίες και κοινό σχέδιο για όλους τους εργαζόμενους.
- Η νέα τεχνολογία θα αποτελεί βασική παράμετρο στην οργάνωση και στη λήψη αποφάσεων.
- Η υπευθυνότητα των manager δε θα περιορίζεται μόνο στο οικονομικό αποτέλεσμα, αλλά και στη δημιουργία κοινωνικής ευημερίας. Ο κοινωνικός ρόλος και η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης θα αποτελέσουν παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσής τους.
- Θα ενταθεί η πολιτική διαδικασία των managers και οι διαπραγματεύσεις με διάφορες ομάδες πίεσης θα αποτελέσουν βασικό εργαλείο κάθε δικαιούντος.
- Οι managers θα κληθούν να ενεργοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό υπό δύσκολες συνθήκες και να παίξουν το δύσκολο παιχνίδι των διεθνικών και διαπολιτιστικών ισορροπιών.
- Τέλος η εξουσία και η ηγεσία θα πρέπει να ασκείται με πειθώ με διάλογο με ομαδική συνεργασία και συναίνεση. Η αυτονομία των θέσεων εργασίας, η ανάθεση καθηκόντων και πρωτοβουλίας, η ενθάρρυνση, η εμπύχωση και η "χαρισματική καθοδήγηση" θα αποτελέσουν χαρακτηριστικά του μελλοντικού management.

Οι πετυχημένοι manager σίγουρα θα διαθέτουν ικανότητα να εκφράζονται με σαφή και συγκροτημένο τρόπο, δηλαδή σωστή γραπτή και προφορική επικοινωνία, προσωπικότητα και στυλ, εξειδικευμένες γνώσεις της σύγχρονης τεχνολογίας, θα κατέχουν όλο εκείνο άμορφο και αφηρημένο σύνολο ποιοτικών χαρακτηριστικών που αποκαλούνται ηγετικές ικανότητες, "ανοικτό" μυαλό αποφασιστικότητα, δημιουργικότητα και ακόμα θα είναι δραστήριοι, οραματιστές και καλοί "χειριστές" των Ανθρώπινων Σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε

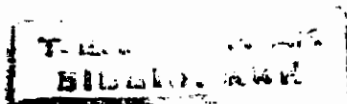
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ως αυτό το σημείο προσπαθήσαμε να αναλύσουμε όσο το δυνατόν σε μεγαλύτερο βάθος τις επιχειρησιακές επικοινωνίες σε σχέση με το management. Όμως όλα όσα έχουμε πει δεν θα είχαν ουσία αν δεν επιβεβαιώνονταν από τις απόψεις των ανθρώπων που ζουν μέσα σ' αυτό το σύστημα αλληλεπίδρασης λόγω της δουλειάς τους.

Θέσαμε λοιπόν το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη, μεγάλων επιχειρήσεων μπορέσαμε και στην συνέχεια παραθέτουμε τις απόψεις τους.

A. Ερωτηματολόγιο.

1. Ποιος νομίζετε ότι είναι ο ρόλος των επιχειρησιακών επικοινωνιών στη σημερινή επιχείρηση;
2. Πιστεύεται ότι η τεχνολογική ανάπτυξη στον τομέα των επικοινωνιών θα επηρεάσει το management του 2000 και των μετέπειτα χρόνων;
3. Νομίζετε ότι οι λειτουργίες της διοίκησης θα αλλάξουν; Ποια η συμβολή των επιχειρησιακών επικοινωνιών;
4. Ποιος τρόπος διοίκησης θα επικρατήσει το έτος 2000; Ποια η γνώμη σας για την αξία της εμπιστοσύνης προς τους υφισταμένους και της επικοινωνίας με αυτούς;
5. Ποια νομίζετε ότι θα είναι η αξία της συμμετοχής των εργαζομένων στη λύση των προβλημάτων της επιχείρησης;
6. Ποια η σημασία πιστεύεται ότι θα έχουν για τις επιχειρήσεις του 2000 και μετά:
 - α) Η συνεχής επικοινωνία με το περιβάλλον τους;
 - β) Ο σεβασμός προς τον ανθρώπινο παράγοντα και η κοινωνική τους συνείδηση;



B. Απαντήσεις

Όλες οι απόψεις, πάνω στις ερωτήσεις που προαναφέραμε συγκλίνουν στα εξής:

1. Ο ρόλος των επιχειρησιακών επικοινωνιών στη σημερινή επιχείρηση είναι πολύ βασικός, λόγω των γρήγορων αλλαγών η συνεχής και γρήγορη επικοινωνία τόσο με το εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη. Πρέπει τα μηνύματα να λαμβάνονται γρήγορα να αναλύονται και να προσαρμόζεται ανάλογα η πολιτική της επιχείρησης.

2. Η μεγάλη τεχνολογική ανάπτυξη στον τομέα των επικοινωνιών σίγουρα θα επηρεάσει θετικά το management όπως και έχει αποδειχθεί ότι θετικά το έχει επηρεάσει η κάθε είδους τεχνολογικής εξέλιξης σ' αυτό το χώρο ως σήμερα.

Παρά τα διάφορα μειονεκτήματα ή πλεονεκτήματα που μπορεί να κρίνει ότι έχουν τα διάφορα επιτεύγματα της τεχνολογίας πάνω στην επικοινωνία (Fax, κινητή τηλεφωνία, Modem κ.λ.π.) η γενική ομολογία είναι, ότι ανεβάζουν και την ταχύτητα και την ποιότητα της επικοινωνίας.

3. Όπως αναφέραμε και πιο πάνω η τεχνολογία στο χώρο των επικοινωνιών προχωρά με πολύ γρήγορο ρυθμό και σκοπός της είναι να καλυτερεύσει τις επικοινωνίες. Άρα λογικά είναι να πιστεύουμε ότι στο μέλλον θα έχουμε καλύτερες επικοινωνίες. Υπάρχουν βέβαια κάποιες επιφυλάξεις για το κακό που μπορεί να προξενηθεί επειδή με τις όλο και πιο προηγμένες τεχνολογικά επικοινωνίες χάνεται η προσωπική επαφή στη διαδικασία της επικοινωνίας, γίνονται δηλαδή όλο και πιο απρόσωπες σε επικοινωνίες. Όμως οι manager θα έχουν την ευκαιρία να διαθέτουν τον χρόνο που κερδίζουν χάρη στα τεχνολογικά επιτεύγματα, στις προσωπικές επαφές όπου κρίνουν αναγκαία.

4. Η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν μπορεί να μένει στατική και ανεπηρέαστη στη ροή του χρόνου και στις κοσμογενικές αλλαγές που πραγματοποιούνται γύρω της σε κάθε τομέα.

Βέβαια δεν μπορούμε να πούμε ότι οι βασικές λειτουργίες θα αλλάξουν ριζικά από τη μια στιγμή στην άλλη, όμως δεν μπορούν να μείνουν και ανεπηρέαστες στις καινούργιες καταστάσεις που επικρατούν. Ένας παράγοντας που θα τις επηρεάσει δυναμικά θα είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα των επιχειρησιακών επικοινωνιών γιατί έτσι η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών γίνεται πιο εύκολα και πιο γρήγορα, άρα διευκολύνεται η διοίκηση στο να ανταποκρίνεται στις συνεχώς διευρυνόμενες και πολυπλοκότερες υποχρεώσεις της.

5. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης που θα επικρατήσει το έτος 2000 και μετά, όλοι πιστεύουν ότι βαδίζουμε προς το συμμετοχικό management, και αν δεν φτάσουμε στην απόλυτη μορφή του, δηλαδή στην αυτοδιαχείριση από τους εργαζομένους, το σίγουρο είναι ότι ήδη στις περισσότερες εταιρείες οι εργαζόμενοι συμμετέχουν όλο και περισσότερο κυρίως στην οργάνωση της εργασίας, αλλά έχουν αρχίσει να έχουν και οικονομική συμμετοχή, αλλά και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων σε πολύ μικρότερη έκταση βέβαια. Έχει γίνει κατανοητό σήμερα ότι μέσα από την εφαρμογή του management απορρέουν πολλά κέρδη για την επιχείρηση που μπορούν να στέψουν το έργο της διοίκησης με επιτυχία.

Οι εργαζόμενοι έχουν την διάθεση να πουν τις απόψεις τους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να συμμετάσχουν με μια λέξη στη λύση των προβλημάτων της επιχείρησης. Όμως πρέπει για να γίνει αυτό να καλλιεργηθεί από τους manager μέσα από τη συνεχή τους επικοινωνία με τους εργαζομένους ένα κλίμα εμπιστοσύνης ώστε να ενθαρρύνουν την συμμετοχή τους όπως την προαναφέραμε.

6. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λύση των προβλημάτων της επιχείρησης έχει μεγάλη αξία. Όπως είπαμε και ποιο πάνω οι εργαζόμενοι έχουν από μόνοι τους την τάση να συμμετάσχουν, θέλουν να βοηθήσουν στην λύση των προβλημάτων της επιχείρησης, όταν λοιπόν βλέπουν ότι η διοίκηση ενθαρρύνει κάτι τέτοιο και ότι τους εμπιστεύεται, λένε άφοβα τις απόψεις τους παίρνοντας πρωτοβουλίες, εξαντλούν τις γνώσεις τους, με μια λέξη ανεβάζουν την παραγωγικότητα και αυτό γιατί βλέπουν ότι πιστεύουν σ' αυτούς, ότι είναι υπολογίσιμοι και αισθάνονται χρήσιμοι. Αυτό είναι ένα μεγάλο ψυχολογικό πριμ για τους εργαζόμενους άσχετα αν δεν εφαρμόζονται οι απόψεις τους, πάντα είναι πολύ σημαντικό γι' αυτούς να ακούγονται αυτά, τουλάχιστον για τα θέματα που τους αφορούν άμεσα.

Μέσα από τις ιδέες των εργαζομένων όμως αρκετές φορές οι επιχειρήσεις βρίσκουν πετυχημένες λύσεις για τα προβλήματά τους, γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις επιβραβεύουν τέτοιες προσπάθειες (ιδέες) με χρηματικά πριμ.

α) Η επιχείρηση σήμερα δεν μπορεί να επιβιώσει αποξενωμένη από το περιβάλλον της αντίθετα, μάλιστα πρέπει να επιδιώκει μια πλατιά και συνεχείς επικοινωνία μαζί του. Και αυτό γιατί πρέπει πρώτα - πρώτα να επικοινωνεί με το καταναλωτικό κοινό για να πληροφορείται τις ανάγκες του και τις τάσεις του, ώστε να προσαρμόζει ανάλογα τα προϊόντα της και να το ικανοποιεί όσο γίνεται περισσότερο. Επίσης πρέπει συνεχώς να του υπενθυμίζει τα πλεονεκτήματα των προϊόντων της μέσα από τις διαφημίσεις ώστε να κρατά πιστούς τους πελάτες της και να προσελκύει νέους. Ακόμη πρέπει να γνωρίζει τις κινήσεις των ανταγωνιστών της, ώστε να μπορεί να τους αντιμετωπίσει έγκαιρα και τέλος πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τα καινούργια επιτεύγματα της

τεχνολογίας, για καινούργιες πηγές πρώτων υλών, για καλύτερες προσφορές προμηθευτών και πιστωτών, για νέες αγορές κ.λ.π.

β) Είναι βέβαιο ότι ο κεντρικός μοχλός κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι ο άνθρωπος, γι' αυτό έχει γίνει πλέον σαφές ότι η μεγάλη σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία. Ο τρόπος συμπεριφοράς της διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους έχει μεγάλη σημασία, κανείς δεν έχει το δικαίωμα να θίξει την αξιοπρέπεια του ανθρώπου στην εργασία του, αντίθετα μάλιστα η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθεί να δημιουργήσει τέτοιες συνθήκες ώστε να αναπτυχθούν οι εργαζόμενοι όχι μόνο οικονομικά αλλά και κοινωνικά. Η επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων και μέσα από αυτό προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της.

Επίσης σήμερα με τον τόσο μεγάλο ανταγωνισμό που επικρατεί για την επιλογή του καλύτερου προϊόντος, ο καταναλωτής δεν λαμβάνει υπόψη του μόνο το κατά πόσο καλύπτει τις ανάγκες του, την ποιότητά του και το κόστος απόκτησής του. Έχει αρχίσει να παίζει σημαντικό ρόλο και η κοινωνική συνείδηση της επιχείρησης που το παράγει, δηλαδή κατά πόσο σέβεται τους νόμους προστασίας των καταναλωτών, τα δικαιώματα εργαζομένων της, την κοινωνική της ευαισθησία και προσφορά (π.χ. χορηγίες σε αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις, φιλανθρωπικές προσφορές κ.λ.π.) και το σεβασμό της προς την φύση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αναζητώντας την τελειότητα. Μαθήματα από τις Αμερικανικές Επιχειρήσεις.
(Παπαγεωργίου Πέτρος)
- Η οργάνωση της Σύγχρονης Επιχείρησης.
(Πιτσιοφίδης Χ. - Τσούκας Χ.)
- Η Πολιτιστική Αυτονομία στις Παγκόσμιες Επικοινωνίες.
(HAMELINK J. CEES)
- Management - Αποτελεσματική Διοίκηση.
(Χ. Κ. Κανελλόπουλος).
- Σύγχρονα Συστήματα Οργανώσεως των Επιχειρήσεων.

(PEPRAGILO G.)

- Ο Manager Τρίτου Τύπου.
(Ντίνος Βατικιώτης).
- Το Management Προβλήματα και Προοπτικές.
(Κεφάλας Μαντές)
- Οργάνωση και Διοίκηση, θεωρία και Ελληνική Πρακτική.
(Ζευγαρίδης)
- Οργάνωση και Διοίκηση. Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών.
(Ζευγαρίδης)
- Το Management των Πληροφοριών.
(DIEBOLD I.)
- Στρατηγικό Management.
(MOLZ R.)
- Επιχείρηση και Περιβάλλον.
(Ξουρή Δ.)
- Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων.
(Dr Ευαγ. Φ. Θεοδωράτος)
- Δημόσιες Σχέσεις.
(Dr Ευαγ. Φ. Θεοδωράτος)

- Ανθρώπινες Σχέσεις στην εργασία.
(Dr Ευαγ. Φ. Θεοδωράτος)
- Επιχειρησιακές Επικοινωνίες.
(Θ. Κοντή)
- Εισαγωγή στο Management. Κέρδη και Άνθρωποι.
(Προφέτης Γεώργιος)

Εφημερίδες: ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ ,ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΥΠΟΣ ,
ΤΟ ΒΗΜΑ

Περιοδικά: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ , ΚΕΦΑΛΑΙΟ , ΑΓΟΡΑ ,
ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ , ΣΥΓΧΡΟΝΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΡΚΑΔΙΑΣ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'	2
MANAGEMENT	2
1. Έννοια και σημασία του Management.	2
2. Λειτουργίες και χαρακτηριστικά του Management.	4
3. Εξουσιοδότηση.	12
4. Τα πέντε καθήκοντα στα διάφορα επίπεδα του Management.	14
5. Τύποι Management.	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'	26
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	26
1. Έννοια και περιεχόμενο του όρου επικοινωνία.	26
2. Σκοποί της επικοινωνίας.	29
3. Είδη επικοινωνίας.	30
4. Φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας.	35
5. Ο ρόλος της επικοινωνίας στην αποδοτικότητα της επιχείρησης	39
6. Διάκριση της επικοινωνίας.	40
7. Κάθετη και οριζόντια επικοινωνία.	41
8. Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.	43
9. Τυπική και άτυπη επικοινωνία.	44
10. Τεχνικές επικοινωνίας.	45
11. Δίκτυα επικοινωνιών.	51
12. Η πληροφορία και η σχέση της με τις επιχειρησιακές επικοινωνίες.	52
13. Γενικές αρχές επικοινωνίας.	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ '	58
Η ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ 2000 ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	58
1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ: Υπολογιστές και Τηλεπικοινωνίες.....	58
2. Αυτόματα τηλεφωνικά κέντρα.	61
3. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ.....	74
MANAGEMENT ΤΟΥ 2000	74
1. Το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον του 2000.	74
2. Η δομή και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης του 2000.	77
3. Εφαρμογές της τεχνολογίας στο γραφείο του μέλλοντος.	80
4. Τάσεις του νέου management και ο ρόλος της επικοινωνίας.	82
5. Management με αντικειμενικούς στόχους.....	86
6. Οι λειτουργίες της Διοίκησης του 2000.	91
7. Τα χαρακτηριστικά του νέου τρόπου διοίκησης.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε.....	100
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	100
Α. Ερωτηματολόγιο.	100
Β. Απαντήσεις.....	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	107