

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΤΡΑΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΥΠΟ

ΠΟΥΛΙΑΣΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΕΡΚΥΡΑ 1998

ΑΡΙΘΜΟΣ	2496
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

ΣΧΟΛΗ : ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΑΤΡΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

MANAGEMENT

ΘΕΜΑ : Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ και η εφαρμογή τους στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις.

(Η έρευνα περιλαμβάνει 7 επιχειρήσεις : 4 Ξενοδοχεία και 3 μεταποιητικές).

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΠΟΥΛΙΑΣΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

1998

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

II. ΚΥΡΙΩΣ ΘΕΜΑ

1. Σύντομη Ιστορική αναδρομή - εξέλιξη της νεότερης σκέψης του Μάνατζμεντ.
 2. Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ.
 3. Η φύση του Μάνατζμεντ.
 4. Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ
 - α) Προγραμματισμός
 - β) Οργάνωση
 - γ) Διεύθυνση
 - δ) Έλεγχος
 5. Η εκπαίδευση στο Μάνατζμεντ
 6. Τι κάνει τον Μάνατζερ (δεξιότητες)
 7. Τι κάνει ο Μάνατζερ (ρόλοι)
 8. Η καθολικότητα του Μάνατζμεντ
 9. Ένα καυτό ερώτημα : Μάνατζμεντ Επιστήμη ή Τέχνη;
 10. Παράγοντες που επηρεάζουν το μάνατζμεντ
 11. Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ
 12. ΕΡΕΥΝΑ : 4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ, 3 ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ
 13. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
 14. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ
- ### III. ΕΠΙΛΟΓΟΣ
- ### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Με τον όρο Management αναφερόμαστε γενικώς στην τέχνη του να διευθύνει και διοικεί κάποιος έναν οργανισμό. Επιστήμη και Τέχνη που χρησιμοποιεί υλικά μέσα και ανθρώπους, οι λειτουργίες των οποίων είναι διαφορετικές και εξειδικευμένες αλλά συνεργάζονται στην ίδια επιχείρηση για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό.

Η έννοια του Management περιλαμβάνει τόσο την έννοια της Διεύθυνσης (προσανατολισμός της επιχείρησης προς την μελλοντική ανάπτυξη της), όσο και την έννοια της δυναμικής και αποδοτικής Διαχείρισης (εμπύχωση όλων των υλικών και ανθρώπινων μέσων). Το σύγχρονο Management δεν περιορίζεται σε συνταγές διεύθυνσης και διαχείρισης, αλλά συνίσταται στα εξής:

1. Σε μία νέα αντίληψη όσον αφορά την εξουσία, η οποία στηρίζεται στη συνεργασία και τη λογική.
2. Στην νέα αντίληψη περί του ανθρώπου η οποία στηρίζεται σε μία μεγαλύτερη κατανόηση των πολύπλοκων και μεταβαλλόμενων αναγκών του.
3. Σε ορισμένα κίνητρα για τους ανθρώπους κυρίως όσον αφορά προβλήματα συμμετοχής, επιμόρφωσης, πληροφόρησης, για να υπάρχει μία αρμονική σύνθεση των διαφόρων λειτουργιών εντός της επιχείρησης και εμπύχωση των διαφόρων ομάδων οι οποίες εξασφαλίζουν αυτές τις λειτουργίες.

Το νέο Management μπορεί να θεωρηθεί ως μία νέα νοοτροπία η οποία τονίζει ακόμη περισσότερο τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και δίνει ολοένα και περισσότερο προβάδισμα στα ψυχολογικά προβλήματα έναντι των τεχνικών κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι αξίες και οι βλέψεις του

στόχου να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στην λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει εμπιστοσύνη στον άνθρωπο, τον οποίο αφήνει ελεύθερο να δράσει μέσα στα πλαίσια του καθορισμένου στόχου της επιχείρησης, με καθορισμένη μεταβίβαση ευθυνών και μέσων, αλλά ο οποίος υφίσταται τις συνέπειες των επιτυχιών και των αποτυχιών του.

1. ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το Management είναι από τα αρχαιότερα φαινόμενα της συλλογικής δραστηριότητας του ανθρώπου. Όμως ως γλωσσολογικός τομέας, μόλις στις αρχές του αιώνα μας άρχισε να ελκύει την προσοχή των ερευνητών. Η ιστορία του ανθρώπου είναι γεμάτη από τα επιτεύγματά του ο Ναός του Σολομώντα, ο Παρθενώνας, το σύστημα των δρόμων της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, οι εφευρέσεις του 16-20ου αιώνα οι οποίες άνοιξαν το δρόμο για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, την κατάκτηση του διαστήματος κλπ. Όπως και τώρα ο στόχος της διοίκησης ήταν πάντοτε η υποκίνηση του εργαζόμενου έτσι ώστε να αποσπάσει κανείς από αυτόν μιάς μέρας ικανοποιητικό έργο.

Οι Αιγύπτιοι εφάρμοσαν την αποκέντρωση και την χρήση επιτελικών συμβούλων δύο χιλιάδες χρόνια πριν. Η απλή φυσική παρουσία των πυραμίδων μας αναγκάζει να δεχτούμε ότι έπρεπε να υπάρχουν σχέδια, οργάνωση, ηγεσία και συστήματα ελέγχου.

Γιατί πως αλλιώς μπορούσε να δημιουργηθεί ένα κτίσμα με περίπου δύομισυ εκατομμύρια λίθινους όγκους, που ο καθένας ζυγίζει κατά μέσο όρο διόμισυ τόννους; Έχει υπολογιστεί πως αυτή η κατασκευή χρειάστηκε την εργασία πάνω από 100 χιλιάδων ανθρώπων επί 20 χρόνια. Φανερό λοιπόν γίνεται πως ένα τέτοιο εγχείρημα δείχνει την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών ή καθηκόντων.

Ο Φιλελευθερισμός - Με την έκδοση του γνωστού ο Πλούτος των Εθνών του Ανταμ Σμιθ 1776 ο οποίος συνηγορούσε υπέρ των οικονομικών

ελευθεριών, επιχειρηματολογώντας ότι, μεγιστοποιώντας το ατομικό του συμφέρον το άτομο, θα συντελούσε στην ευημερία της κοινωνίας. Φυσικά αυτό θα επιτυγχάνετο χωρίς την ελεγκτική παρέμβαση της πολιτείας, αλλά μόνο με την ελεύθερη ανάπτυξη της εμπορικής και βιοτεχνικής δραστηριότητας.

Η Βιομηχανική Επανάσταση- Η ιδεολογία του Ανταμ Σμιθ συνδυάστηκε με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ανάπτυξη της βιομηχανίας, και την ανάπτυξη των μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων, με τις οποίες ο άνθρωπος άρχισε να πετυχαίνει αποτελέσματα τα οποία προηγουμένως του ήταν ακατόρθωτα. Αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν πολλούς και διαφορετικών εξειδικεύσεων ανθρώπους και την "προηγμένη" τεχνολογία της εποχής. Όλα αυτά για την αποδοτική αξιοποίησή τους απαιτούσαν εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Αυτές τις γνώσεις άρχισαν να συγκεντρώνουν, να συστηματοποιούν και να διαδίδουν οι πρώτοι σκαπανείς της ιδέας του μανάτζμεντ. π.χ.ο Ρ.Οουες (1771-1858) κ.α.

Αν κανείς θελήσει να καθορίσει συγκεκριμένα πότε γεννήθηκε το σύγχρονο Μανάτζμεντ και η θεωρία της διοίκησης, θα πρέπει να πάει, στο 1911, τότε που δημοσιεύθηκε κι έγινε αποδεκτή η εργασία του F.W.Taylor με τον τίτλο "Αρχές Επιστημονικού Μανάτζμεντ", εργασία που καθιέρωσε τον Taylor σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. Καθόρισε τις τέσσερις αρχές του μανάτζμεντ : 1) την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για τον καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο. 2) την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων. 3)

τη συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο και 4) μία περισσότερο ισορροπημένη διαίρεση ευθύνης μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία. Εξαιτίας του γεγονότος ότι ο Taylor πέτυχε βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, η επιστημονική του διοίκηση έγινε αποδεκτή από τους μάνατζερ και υιοθετήθηκε όχι μόνο στην Αμερική, αλλά επίσης στη Γερμανία, τη Σοβιετική Ένωση, την Ιαπωνία και άλλες χώρες. Οι προσπάθειες του Taylor έδωσαν έμπνευση και σε άλλους στους Frank και Lillian Gilberh, m.Cooke κ.α.

Ταυτόχρονα με τις γραπτές εργασίες του Taylor αλλά σε άλλη ήπειρο και χώρα, τη Γαλλία, κατέχουν μία ενδιαφέρουσα θέση στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ οι γραπτές εργασίες του Henri Fayol. Σε αντίθεση με τον Taylor αντιμετώπισε τα πράγματα με μία ευρύτερη άποψη, και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο πρώτος από τους θεωρητικούς της διοίκησης, δηλ. απ' αυτούς που ασχολήθηκαν με τις αρχές της οργάνωσης και τα καθήκοντα του μάνατζερ με καθολικότητα στην εφαρμογή. Η κύρια εργασία του Fayol ήταν το Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ. Πρώτος στη σειρά ήταν ο ορισμός του για τη διοίκηση: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος.

Εδώ υπήρξε η πρώτη διατύπωση των καθηκόντων ενός μάνατζερ και παρότι έχουν περάσει πολλά χρόνια από τη δημοσίευση της εργασίας του, η περιγραφή ενός μάνατζερ σαν κάποιου που προγραμματίζει, οργανώνει,

ηγείται και αξιολογεί είναι σχεδόν αμετάβλητη. Μόνο που η διεύθυνση κι ο έλεγχος είναι από κατευθυντήριες και τυπικές απόψεις αυτό που ονομάζουμε ηγεσία και αξιολόγηση. Σχετικά με το συντονισμό ο Fayol τον περιέγραψε ως κάτι που ενοποιεί κι εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες και προσπάθειες και διεισδύει στις άλλες τέσσερις βασικές λειτουργίες. Οφείλουμε να συντονίσουμε τα προγράμματά μας, την οργάνωσή μας, το ανθρώπινο δυναμικό και τους ελέγχους μας, αν θέλουμε να πετύχουμε τους στόχους μας.

Αξίζει να αναφερθούν για τη συμβολή τους στην επιστήμη της διοίκησης και άλλοι συγγραφείς: οι Max Weber, Oliver Sheldog, η φιλοσοφία του Μάνατζμεντ, James D. Mooney, Lyndall Urwich, τα στοιχεία της Διοίκησης, Herbert Simon, Διοικητική Συμπεριφορά, C.I. Barnard, οι λειτουργίες του Διοικητικού Στελέχους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μελέτη της Ιστορίας αποτελεί πρακτική υπόθεση για τους Μάνατζερ. γιατί μέσα από αυτήν, μπορούν να ευαισθητοποιηθούν και να κατανοήσουν που βρίσκονται τα πράγματα σήμερα και που οδεύουν. Αυτό μπορεί να συντελέσει στην επίλυση κάποιου σημερινού προβλήματος, ή την αποφυγή κάποιου μελλοντικού. Ακόμη η κατανόηση της Ιστορίας οδηγεί στην ανάπτυξη της γόνιμης σκέψης. Επίσης βοηθάει τους μάνατζερ να κατανοήσουν γιατί κάτι που γινόταν και απέδιδε στο παρελθόν, μπορεί να μην αποδίδει σήμερα, ή γιατί κάτι πρέπει να γίνει σήμερα με διαφορετικό τρόπο. Φυσικά η κάθε εποχή, ανάλογα με τις επικρατούσες σ' αυτήν αξίες, χρησιμοποιεί τεχνικές μεθόδους που την εκφράζουν και την ικανοποιούν.

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΝΕΟΤΕΡΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για το μάνατζμεντ που απορρέουν από τις διάφορες νοοτροπίες, τρόπο σκέψης κλπ. προχωρώντας στην ιχνηλάτηση των εξελίξεων του μάνατζμεντ μπορούμε εκλεκτικά να παρουσιάσουμε τις εξιγνωστές σχολές μάνατζμεντ.

1. Κίνηση επιστημονικού μάνατζμεντ (Φρειδερίκος Τέηλορ) όπου ασχολήθηκε κυρίως με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στο επίπεδο ομάδας εργασίας.

Το επιστημονικό μάνατζμεντ στηρίζεται σε τέσσερις αρχές

α) Ανάπτυξη μίας επιστήμης για κάθε εργασία, η οποία θα αντικαταστήσει τους εμπειρικούς τρόπους εργασίας.

β) Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργασιών.

γ) Συνεργασία μάνατζερ και εργαζομένων ώστε να εξασφαλίζεται η διεξαγωγή της εργασίας με τις αρχές της επιστήμης που έχει αναπτυχθεί.

δ) Διαχωρισμός του σχεδιασμού-προγραμματισμού από την εκτέλεση της εργασίας. Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός αποτελεί ευθύνη του μάνατζερ ενώ η εκτέλεση της εργασίας, των εργαζομένων.

2. Κλασσική Σχολή.

Κίνηση-θεωρία του λειτουργικού μάνατζμεντ (Α.Φαγιόλ) όπου το 1916 έκανε την αρχή για τη συστηματοποίηση της θεωρίας του μάνατζμεντ, το οποίο ξεχώρισε από τις άλλες πέντε λειτουργίες της επιχειρήσεως (την τεχνική, την εμπορική, τη χρηματοοικονομική, την ασφάλεια και τη λογιστική).

Κατά τον Φαγιόλ λοιπόν το μάνατζμεντ αποτελείται από πέντε υπολειτουργίες:

- α) Σχεδιασμός - Προγραμματισμός
- β) Οργάνωση
- γ) Καθοδήγηση
- δ) Συντονισμός
- ε) Έλεγχος

Ο Φαγιόλ υποστήριξε ότι το μάνατζμεντ είναι καθολικό φαινόμενο-εφαρμόζεται σε κάθε μορφή συλλογικής προσπάθειας.

Για την καθοδήγηση των μάνατζερ στο έργο τους διατύπωσε 14 αρχές όχι όμως άκαμπτες και απόλυτες:

1. Καταμερισμός έργου
2. Εξουσία και ευθύνη
3. Πειθαρχία
4. Ενότητα εντολής
5. Ενότητα κατευθύνσεως
6. Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον
7. Ανταμοιβές
8. Συγκεντρωτισμός
9. Ιεραρχική διάρθρωση εξουσίας
10. Τάξη
11. Δικαιοσύνη
12. Μονιμότητα απασχολήσεως προσωπικού
13. Πρωτοβουλία
14. Ηθικό πνεύμα ομάδας

3. Το γραφειοκρατικό πρότυπο (Μαξ Βέμπερ) όπου υπογραμμίζει ιδιαίτερα το ρόλο της δομής της οργάνωσης, προκειμένου αυτή να γίνει αποτελεσματική.

Φυσικά το γραφειοκρατικό σύστημα του Βέμπερ δεν έχει καμιά απολύτως σχέση μ'αυτό που σήμερα ονομάζουμε με αρνητική σημασία "γραφειοκρατία". Τη βάση αυτής της προσεγγίσεως του Βέμπερ αποτελεί η εξουσία. Αυτό το νομικό δικαίωμα δίνεται από την οργάνωση στον κάτοχο της θέσεως. Κατά τον Βέμπερ τα μέλη της οργανώσεως επιχείρησης είναι κατά τέτοιο τρόπο

σχεδιασμένα και συντονισμένα ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους της με τρόπο απρόσωπο. Η ανωτερότητα της γραφειοκρατικής οργάνωσης κρίνεται από τεχνικής πλευράς, από την ακρίβειά της, από την αυστηρότητα της πειθαρχίας των μελών, από την αξιοπιστία της, από την αποτελεσματικότητά της, από την έκταση της λειτουργίας της και από την εφαρμογή της σε κάθε διοικητική περίπτωση.

Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι κατάλληλο για μονότονες οργανωτικές δραστηριότητες, και εκεί όπου κύριος στόχος είναι η επίτευξη παραγωγικότητας. Βέβαια ένα τέτοιο σύστημα δεν αποδίδει στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος. Ακόμη αυτό το σύστημα ενθαρρύνει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο έχει και δυσλειτουργικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά των ατόμων-μελών της οργάνωσης.

Εξετάζοντας τους μεγαλύτερου μεγέθους οργανισμούς της εποχής μας, παρατηρούμε ότι όλοι τους, σε κάποια έκταση, αποτελούν μορφή γραφειοκρατικής οργάνωσης, προσαρμοσμένης σε κάποια ειδική κατάσταση.

4. Κίνηση διανθρώπινων σχέσεων (Έλτον Μάγιο) όπου βάση δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό και τις ιδιαιτερότητές του.

Γίνεται φανερό ότι κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι σχέσεις πρόσωπο με πρόσωπο λειτουργούν θετικά στο έμπυχο υλικό της επιχείρησης. Επίσης μ' αυτή τη θεωρία καταρίφθηκε η άποψη ότι ο άνθρωπος είναι ον μόνο οικονομικό. Ο γνωσιολογικός αυτός τομέας αποτελεί από τα βασικότερα παρακλάδια εξειδικευμένης προσεγγίσεως των προβλημάτων του

μάνατζμεντ- της προσεγγίσεως των Επιστημών της Συμπεριφοράς.

Την ίδια κίνηση αποκούθησε και ο Μακ Γκρεγκορ προσφέροντας πολλά στο χώρο.

5. Η ενδεχόμενη προσέγγιση (contingency approach)

Τα τελευταία χρόνια η έρευνα του μάνατζμεντ ξέφυγε από την αναζήτηση γενικών αρχών οι οποίες να εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση.

Αυτό έγινε φανερό διότι η επιτυχημένη αντιμετώπιση με έναν "άλφα" τρόπο κάποιας συγκεκριμένης κατάστασης διέφερε από την επιτυχημένη αντιμετώπιση κάποιας άλλης παρεμφερούς κατάστασης.

Σπάνια δύο παρόμοιες καταστάσεις αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο. Κάθε κατάσταση έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σύμφωνα με αυτά για να θεωρηθεί επιτυχημένη.

Η αναγνώριση της ιδιαιτερότητας κάθε καταστάσεως δεν υποδηλώνει βέβαια ότι δεν υπάρχει κάποιος καλύτερος ή και κάποιος κάλλιστος τρόπος για την αντιμετώπισή τους. Απλά έγινε αποδεκτό ότι το μάνατζμεντ είναι πιο πολύπλοκη διαδικασία από ότι κάποτε νομιζόταν και ότι τα προβλήματά του δεν επιδέχονται τυποποιημένες λύσεις.

6. Συστημική προσέγγιση (system approach). Οι άνθρωποι της συστημικής προσέγγισης προσεγγίζουν το μάνατζμεντ και τις οργανώσεις ως ενιαία σύνολα- ως συστήματα. Σύστημα είναι μία ολότητα, η οποία αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα και αλληλεπιδρώντα μέρη των οποίων η αλληλεξάρτηση και αλληλεπηρεασμός είναι τέτοιος που συντελεί στην αποτελεσματική πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου στόχου-αποτελέσματος. Αυτή

η προσέγγιση επιτρέπει την αντιμετώπιση της οργανώσεως ως συνόλου, αλλά και ως μέρους του εξωτερικού της περιβάλλοντος-του μεγαλύτερου συστήματος. Έτσι γίνεται δεκτό ότι οι δραστηριότητες κάποιου μέρους της οργανώσεως επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε άλλου μέρους της και επηρεάζονται από το περιβάλλον του μεγαλύτερου συστήματος. Γίνεται λοιπόν δεκτό ότι οι δραστηριότητες κάποιου μέρους της οργανώσεως επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε άλλου μέρους της.

Τα συστήματα ανάλογα με το βαθμό αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον τους χαρακτηρίζονται ως ανοικτά ή κλειστά.

Μέσα από τις διάφορες θεωρίες δημιουργήθηκαν σχολές όσον αφορά το τι είναι μάνατζμεντ (διοίκηση) και ποιό το έργο ενός μάνατζερ.

Οι βασικότερες οκτώ σχολές είναι:

α) Η κλασσική σχολή όπου πατέρας αυτής είναι ο Henri Fayol.

β) Η σχολή των μεγάλων ανδρών όπως οι Henry Ford, Alfred P. Sloan, Cornelius Vanderbilt, Conrad Hilton, E.M. Statler, Ray Krock κ.α. που άφησαν βαθιά ίχνη στον επιχειρηματικό κη οποία δίνει έμφαση στην καινοτομία .

γ) Η σχολή της επιχειρηματικότητας η οποία δίνει έμφαση στην καινοτομία του έργου του μάνατζερ χωρίς όμως να κατορθώνει να μας πεί πως καινοτομεί ένας μάνατζερ.

δ) Η σχολή της θεωρίας λήψης αποφάσεων όπου δέχεται δύο τύπους αποφάσεων την προγραμματισμένη και την απρογραμμάτιστη, και στις δύο περιπτώσεις ο μάνατζερ στηρίζεται στην κρίση, τη διαίσθηση και την φαντασία.

ε) Η σχολή της αποτελεσματικότητας του ηγέτη η οποία συγκεντρώνει την προσοχή της στην ιδέα ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό στυλ μάνατζερ που να μπορεί να θεωρηθεί καλύτερο από κάποιο άλλο. Ανάλογα με την κατάσταση η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με τη δομή των ανταμοιβών, τη φύση της εργασίας, το κλίμα της οργάνωσης και φυσικά την προσωπικότητα και τις ικανότητες του μάνατζερ.

στ) Η σχολή της δύναμης του ηγέτη

ζ) Η σχολή της συμπεριφοράς του ηγέτη

η) Η σχολή των εργασιακών δραστηριοτήτων του μάνατζερ στηρίζεται και αναλύει τις εργασιακές δραστηριότητες του μάνατζερ και δίνει μία σαφή εικόνα για το τι ακριβώς είναι ο μάνατζερ και τι κάνει.

Οι λέξεις μάνατζερ και μάνατζμεντ έχουν ευμετάβλητο νόημα. Στο Dictionary of Management ο μάνατζερ ορίζεται ως το πρόσωπο στο οποίο έχει ανατεθεί η εκτέλεση του έργου του μάνατζμεντ. Έτσι λοιπόν σήμερα ως μάνατζερ αναγνωρίζεται ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο διευθυντής πωλήσεων, ο τεχνικός υπεύθυνος, ο υπεύθυνος του μπαρ, ο υπεύθυνος συνεδρίων, ο υπεύθυνος προμηθειών, ο ελεγκτής κ.α. οι οποίοι ασκούν το μάνατζμεντ μέσα από την ιδιαιτερότητα της εργασίας τους.

2. Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ.

Μάνατζμεντ είναι ταυτόχρονα μία ιδέα, ένας γνωσιολογικός τομέας, ένας πειθαρχιμένος τρόπος ενέργειας, ένα επάγγελμα και μία ομάδα ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα σημαίνει τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την ομαλή συνεργασία και τη μεθόδευση της οργανωμένης συλλογικής δραστηριότητας για την πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων.

Με την συνένωση των κάθε λογής διαθέσιμων μέσων - οικονομικών, τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού πετυχαίνουμε άριστα αποτελέσματα. Το μάνατζμεντ προϋποθέτει την ύπαρξη συλλογικής δραστηριότητας.

Ορισμένες γνώμες παγκόσμια γνωστών προσωπικοτήτων υπογραμμίζουν τη σημασία και το ρόλο του μάνατζμεντ.

Ο καθηγητής Πήτερ Ντράκερ το 1974 έγραψε τα εξής:

Η ανάπτυξη του μάνατζμεντ μπορεί να είναι το βασικό γεγονός της εποχής μας, πολύ σημαντικότερο από όλα τα γεγονότα που απασχολούν τις ειδήσεις. Σπάνια συνέβη ένας νέος βασικός θεσμός, μία νέα ηγετική τάξη, μία νέα κεντρική λειτουργία, να αναδειχθεί τόσο γρήγορα, όσο το μάνατζμεντ από την αρχή αυτού του αιώνα. Σπάνια στην ανθρώπινη Ιστορία ένας τέτοιος θεσμός αποδείχθηκε απαραίτητος τόσο γρήγορα.

Ακόμα σπανιότερα συμβαίνει ένας νέος θεσμός να καθιερώνεται με τόσο λίγη αντίδραση, με τόσο μικρή ανωμαλία, με τόσο λίγες διαμύχες. Ακόμα ποτέ προηγουμένως ένας νέος θεσμός δεν κάλυψε ολόκληρο τον κόσμο όπως το μάνατζμεντ, καταρρίπτοντας τα σύνορα φυλών και

πιστεύω, γλώσσας και παραδόσεων. Το μάνατζμεντ είναι το όργανο της κοινωνίας, το ειδικά επιφορτισμένο να καταστήσει παραγωγικά τα μέσα που διαθέτουμε-δηλαδή για την οργανωμένη οικονομική άνοδο- αντικατροπτίζει το βασικό πνεύμα της νέας εποχής.

Το μάνατζμεντ είναι ο μοναδικός ίσως θεσμός της παγκόσμιας οικονομίας.

Επίσης το μάνατζμεντ γίνεται γρήγορα το κεντρικό πλουτοπαραγωγικό στοιχείο των αναπτυγμένων χωρών και η βασική ανάγκη των αναπτυσσόμενων χωρών.

Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζων Φ.Κέννεντυ έλεγε:

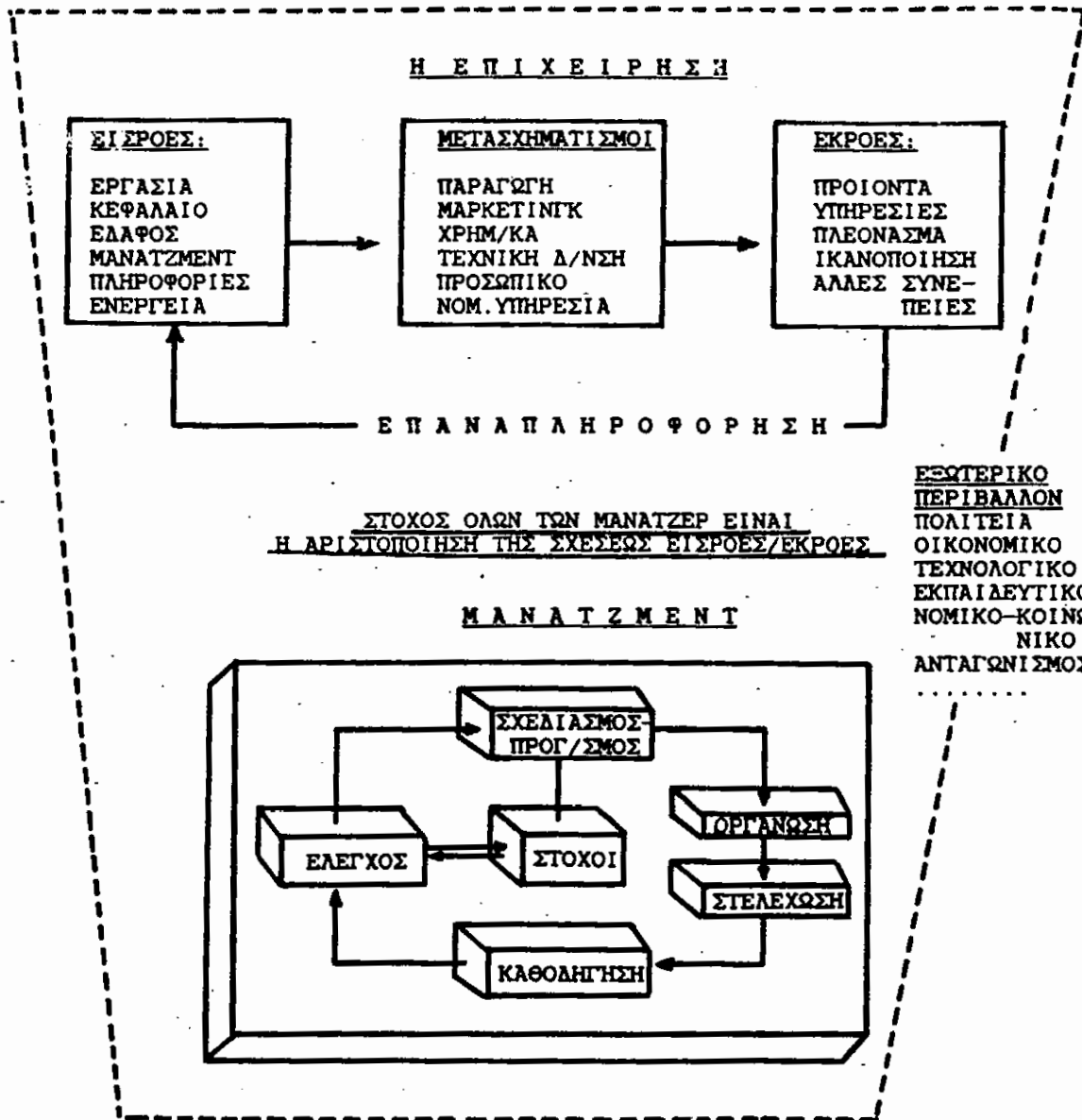
Ο ρόλος του μάνατζμεντ στην κοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο του ανθρώπου. Το μάνατζμεντ χρησιμοποιείται για την κάλυψη μίας μεγάλης ανάγκης της εποχής μας: τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου όλων των λαών, με τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των ειδικών μέσων.

Αυτά ισχύουν για όλες τις χώρες που συνειδητά επιδιώκουν τη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου (φυσικά και τη χώρα μας) και υπογραμμίζουν τη σημασία του Μάνατζμεντ για τους κάθε είδους οργανισμούς (δημόσιους και ιδιωτικούς).

Πράγματι δεν υπάρχει πιά σημαντικός ρόλος στα πλαίσια της κοινωνίας από το ρόλο των μάνατζερ, γιατί αυτοί είναι εκείνοι που αποφασίζουν τι οργανισμοί θα δημιουργηθούν, τι προϊόντα και υπηρεσίες θα προσφερθούν για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της κοινωνίας, και είναι οι

ίδιοι πάλι που αποφασίζουν πως θα χρησιμοποιηθούν τα υπάρχοντα πλουτοπαραγωγικά μέσα και οι υφιστάμενες ικανότητες των ανθρώπων που ασχολούνται στους διάφορους οργανισμούς. Τέλος είναι πάλι οι μάνατζερ που παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό σε συντονισμένη και ηθελημένη προσπάθεια προς την κατεύθυνση των στόχων του οργανισμού.

Το μάνατζμεντ είναι το καταλυτικό στοιχείο με το οποίο προκαλείται και διατηρείται η συντονισμένη συλλογική προσπάθεια και μαζί μ' αυτήν μεθοδεύεται η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας.



Η επιχείρηση ως σύστημα και ο ρόλος του μανατζμεντ

3. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το μάνατζμεντ είναι μία έννοια, μία ιδέα που αποδίδει μία γενική και πολύ βασική λειτουργία οποιασδήποτε οργανωμένης κοινωνίας, της οποίας η ύπαρξη και η επιβίωση βασίζονται στη συλλογική προσπάθεια πολλών ατόμων, δηλαδή, σε οργανισμούς.

Πιο συγκεκριμένα μάνατζμεντ σημαίνει πετυχαίνω προκαθορισμένους στόχους με την αποδοτική συνένωση των κάθε είδους διαθέσιμων μέσων της οργανώσεως - οικονομικών τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι γνωστό ότι ορισμένοι συντελεστές είναι στατικοί (π.χ. εργασία, κεφάλαιο κλπ.), για την καλύτερη αξιοποίησή τους, πρέπει να συνδεθούν μεταξύ τους συστηματικά και αποτελεσματικά. Το μέσο με το οποίο συντελείται η αποτελεσματική συνένωση των διαθέσιμων μέσων της συλλογικής προσπάθειας για την επιτυχία προκαθορισμένων στόχων, ονομάζεται "μάνατζμεντ" ή και "διοίκηση".

Επομένως σαν κριτήριο για την επιτυχία του μάνατζμεντ θεωρείται η επίτευξη του μεγαλύτερου αποτελέσματος, δηλαδή η επίτευξη κάποιου πλεονάσματος με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων.

Το μάνατζμεντ είναι μία κοινωνική διαδικασία. "Κοινωνική" γιατί βασικά καλύπτει τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων στην επιχείρηση, και "διαδικασία" γιατί αποτελείται από μία σειρά από συγκεκριμένες λειτουργίες που αναλαμβάνονται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι, στο πλαίσιο ενός περιβάλλοντος που αλλάζει δυναμικά. Αυτή η προσέγγιση

τοποθετεί το μάνατζμεντ σε λειτουργική βάση και μ' αυτόν τον τρόπο συνδέει τη θεωρία με την πράξη. Ακόμα αυτή η προσέγγιση συντελεί στην πληρέστερη κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ διότι υπογραμμίζει το τι κάνουν οι μάνατζερ.

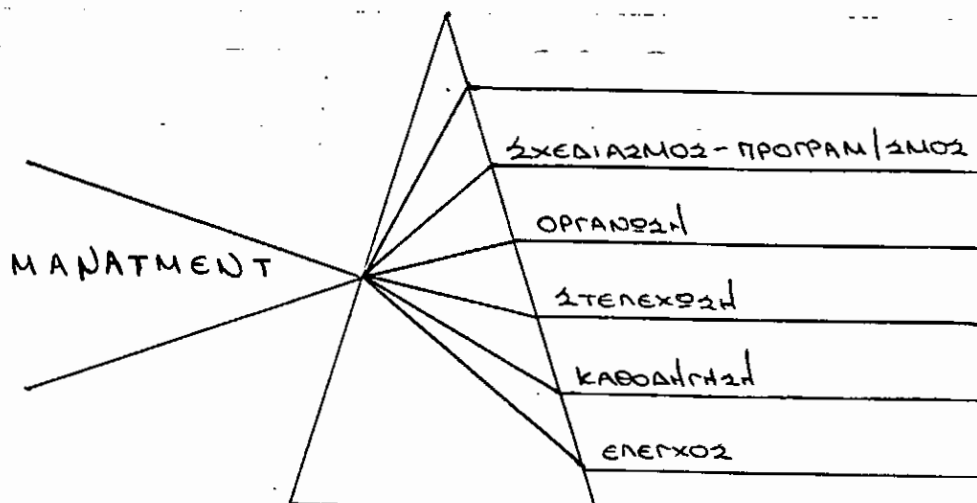
Βέβαια για το τι είναι "μάνατζμεντ" υπάρχουν διάφορες θεωρίες. Είναι δε τόσες οι θεωρίες αυτές και τέτοια η ακαταστασία στο θεωρητικό χώρο ώστε θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε την κατάσταση που επικρατεί σήμερα σ' αυτό το χώρο "ζούγκλα".

4. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ είναι ένα πολυεδρικό φαινόμενο και δεν είναι εύκολο να εξετάζεται ως μία ενιαία ή αδιαίρετη ενότητα. Μόνο για διευκόλυνση της θεωρητικής αναπτύξεως της έννοιας "μάνατζμεντ" θα εξεταστούν οι λειτουργίες του σαν αυτές να ήταν ανεξάρτητες και σαφώς ξεχωριστές υπογραμμίζοντας όμως ότι στην πράξη τέτοιος διαχωρισμός δεν είναι εφικτός. Σπάνια ένας μάνατζερ σχεδιάζει, προγραμματίζει όλες του τις ενέργειες, μετά τις οργανώνει, τις στελεχώνει κλπ. Σε μία δεδομένη στιγμή ένας μάνατζερ μπορεί να σχεδιάζει μία συγκεκριμένη δραστηριότητα, ενώ ταυτόχρονα να οργανώνει ή να ελέγχει κάποια άλλη κ.ο.κ. Άρα η σειρά παρουσιάσεως των λειτουργιών του μάνατζμεντ δεν υποδηλώνει ότι πάντοτε αυτή είναι η χρονολογική τους αλληλουχία στην πράξη. Αυτή όμως η παρουσίαση έχει το πλεονέκτημα ότι τοποθετεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ κατά τη λογική "φυσική" του σειρά.

1. Σχεδιασμός - Προγραμματισμός
2. Οργάνωση
3. Στελέχωση
4. Καθοδήγηση
5. Έλεγχος

ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



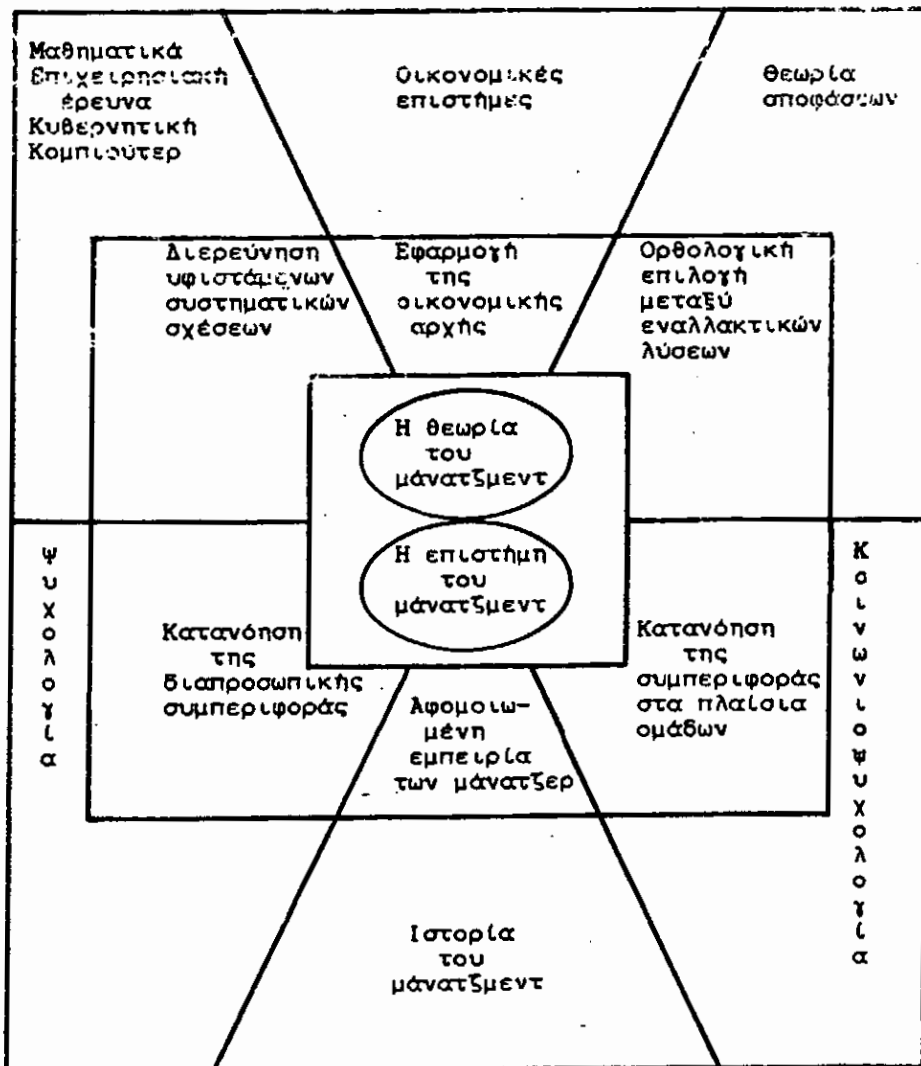
Μία από τις ευρύτερες αποδεκτές θεωρίες περί Μάνατζμεντ είναι η λεγόμενη "λειτουργική θεωρία". Πολύ συνοπτικά η θεωρία αυτή δέχεται ότι το μάνατζμεντ αποτελείται από μία σειρά λειτουργιών οι οποίες, ανάλογα με το ενδιαφέρον και την τοποθέτηση των διαφόρων συγγραφέων κυμαίνονται μεταξύ τριών-οκτώ. Το περιεχόμενο των λειτουργιών αυτών αποτελεί το κύριο αντικείμενο της δραστηριότητας των μάνατζερ, ανεξάρτητα από το επίπεδο ή τον τομέα απασχολήσεως τους. Τη λειτουργική θεωρία διατύπωσε πρώτος ο γάλλος μηχανικός Ανρύ Φαγιόλ που ξεχώρισε το μάνατζμεντ από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε μεταξύ εκείνων που αποδέχονται τη λειτουργική θεωρία, ο αριθμός των λειτουργιών διαφέρει. Αυτό όμως δεν έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί τις περισσότερες φορές, οι παρουσιαζόμενες σαν ουσιαστικές διαφορές δεν είναι παρά σημασιολογικές διαφορές π.χ. ορισμένοι ορίζουν τη λειτουργία του προγραμματισμού-σχεδιασμού στενότερα και ξεχωρίζουν από αυτήν τη λήψη των αποφάσεων. Η ορίζουν τη λειτουργία της οργανώσεως ευρύτερα και περιλαμβάνουν σ' αυτήν και τη λειτουργία της στελέχωσης ενώ άλλοι τις διαφοροποιούν και τις δέχονται σαν δύο διαφορετικές λειτουργίες. Ασχετα όμως από το πως χωρίζει κανείς το χώρο του μάνατζμεντ, ο τομέας δραστηριότητας (το συνολικό αντικείμενο) παραμένει ο ίδιος, δεν αλλάζει η ουσία του.

Η αποδοχή του μάνατζμεντ ως "λειτουργίας" δε μειώνει ούτε περιορίζει τη μεγάλη σημασία που έχουν για τη σωστή εφαρμογή των μάνατζμεντ τα πορίσματα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, των Ποσοστικών Επιστημών,

κλπ. Μεγάλο μέρος της επιτυχίας των μάνατζερ στηρίζεται στη σωστή χρησιμοποίηση των σχετικών ερευνητικών πορισμάτων στο έργο τους. Επομένως, η γνώση και βασικά η υλοποίηση των επιστημονικών πορισμάτων των διαφόρων συναφών γνωσιολογικών τομέων αποτελεί ισχυρό θεμέλιο της λειτουργικής θεωρίας και συντελεί αποφασιστικά στην επιτυχή άσκηση του μάνατζμεντ. Δηλαδή η λειτουργική θεωρία είναι κατά κάποια έννοια αυτάρκης και γενικά αποτελεί τη βάση για την εφαρμογή και πιο εξελιγμένων θεωριών περί μάνατζμεντ.

Η προσφορά διαφόρων γνωσιολογικών τομέων στη διαμόρφωση της θεωρίας και της επιστήμης του μάνατζμεντ.



Α. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο προγραμματισμός θεωρείται η βασικότερη λειτουργία του μάνατζμεντ.

Θεωρείται ως η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για στόχους ή θέματα που αφορούν το μέλλον και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε ενδεχόμενες αιτίες οι οποίες μπορεί να εμποδίσουν την πραγματοποίηση αυτών των στόχων και προσπαθούμε να βρούμε τρόπους όπου θα αντιμετωπίσουμε αυτό τον κίνδυνο.

Ο προγραμματισμός στοχεύει στο μέλλον και μέγιστη ευθύνη του μάνατζερ να προβλέπει τις αθέατες μέρες που έρχονται. Ο προγραμματισμός καθορίζει τι πρέπει να γίνει και πως πρόκειται να εκπληρωθεί. Είναι βέβαιο ότι καθένας μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα αν έχει προετοιμαστεί για το μέλλον. Πιο συγκεκριμένα: η λειτουργία του προγραμματισμού για την επιχείρηση περιλαμβάνει εκείνες τις διοικητικές δραστηριότητες που καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους και φυσικά προβλέπει ποιά είναι τα κατάλληλα μέσα για να επιτευχθούν.

Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρχει μέσα στο κενό δηλαδή χωρίς εξωτερικές αλληλεπιδράσεις (προσφορά-ζήτηση στην αγορά, άλλες επιχειρήσεις ανταγωνιστικές, νόμοι κλπ.) Γι' αυτό ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει προβλέψεις, αντιδράσεις, και προσαρμογή ακόμη και προς τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα έξω από την επιχείρηση.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το παρόν με το μέλλον, προσαρμοση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, προσδιορίζει τους στόχους, δίνει

κατεύθυνση, βελτιώνει τις ενέργειες, ελαττώνει τις περιτιές δραστηριότητες και μειώνει τον κίνδυνο αποτυχίας.

Θέτει τα ερωτήματα τι θα γίνει, πως, με ποιά μέσα, ποιός θα το κάνει, πότε θα γίνει και οφείλει να απαντήσει σ' αυτά. Πριν από την ανάληψη οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας, η διοίκηση πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς-στόχους της επιχείρησης και τους τρόπους που μπορούν να επιτευχθούν.

Μπορεί να θεωρηθεί ως μία τεχνική που αρχίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς αναπτύσσει μία πολιτική, σχέδια δράσης, και προβλέπει για την ύπαρξη ενός συστήματος επαναπληροφόρησης ώστε να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Δυό πολύ βασικά στοιχεία για το θέμα του προγραμματισμού είναι η πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον ώστε να ληφθούν υπόψη για τη μείωση του κινδύνου αποτυχίας και το δεύτερο ο προϋπολογισμός, που στην ουσία είναι η μετάφραση των σχεδίων δράσεως σε οικονομικά μεγέθη, ώστε να γνωρίζει η διοίκηση τι θα στοιχίσει η δραστηριότητα αυτή. Ο προγραμματισμός όπως και κάθε άλλη δραστηριότητα του ανθρώπου, στοιχίζει χρήμα, προσπάθεια και χρόνο, γι' αυτό πρέπει να γίνεται με σύνεση ώστε να είναι αποτελεσματικός.

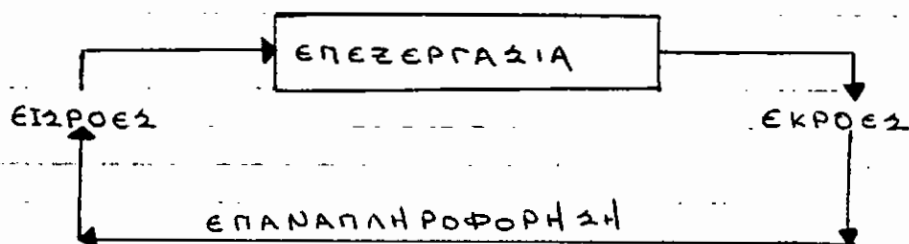
Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερις φάσεις:

- ΦΑΣΗ 1. Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης
- ΦΑΣΗ 2. Διαμόρφωση πολιτικής για να επιτευχθούν οι στόχοι.
- ΦΑΣΗ 3. Ανάπτυξη των σχεδίων δράσης για την υλοποίηση της πολιτικής.
- ΦΑΣΗ 4. Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση του κάθε σχεδίου.

Οι φάσεις αυτές συνδέονται λειτουργικά μεταξύ τους και δεν μπορούν να υπάρξουν ανεξάρτητες προκειμένου να οικοδομήσουν την λειτουργία του προγραμματισμού. Βασικά συστατικά στοιχεία είναι οι εισροές (inputs)

δηλαδή τα στοιχεία (ανθρώπινα, υλικά, μηχανικά), η επεξεργασία (process) δηλ.ο μηχανισμός που μετατρέπει τις εισροές σε εκροές, οι εκροές (outputs) δηλαδή τα αποτελέσματα, με τελευταίο και σημαντικό την επαναπληροφόρηση (feed back) δηλ. η εκροή που ξαναπαίρνει για επεξεργασία σαν εισροή.

ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ



Η ανάλυση των φάσεων του προγραμματισμού οδηγεί στην σαφέστερη κατανόηση της σημαντικής λειτουργίας του προγραμματισμού.

ΦΑΣΗ 1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Αντικειμενικοί στόχοι είναι οι επιθυμίες ή η αποστολή που πρέπει να επιτύχει μία επιχείρηση για να επιβιώσει. Οι στόχοι των επιχειρήσεων καλύπτουν τέσσερις γενικούς τομείς: επιβίωση της επιχείρησης, χρηματοοικονομικά, σχέσεις με τους συμμετέχοντες στην οργάνωση και σχέσεις με το περιβάλλον, όλοι τους πολύ σημαντικοί για κάθε οργάνωση. Η επισήμανση αυτών των σκοπών προϋποθέτει μία προσεκτική σκέψη και εξέταση από μέρους του μάνατζμεντ, και εξαρτάται από ένα αριθ-

μό μεταβλητών, οι οποίες αποτελούν εισροές για την επεξεργασία της λήψης αποφάσεων από το ανώτατο μάνατζμεντ, επεξεργασία που με τη σειρά της καθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς σαν εκροή.

Εισροές στη ΦΑΣΗ 1

Σαν εισροές στη ΦΑΣΗ I του προγραμματισμού θεωρούνται:

α) Η απαίτηση για κέρδη: Για να ικανοποιηθούν άλλοι στόχοι χρειάζεται να καθοριστούν οι στόχοι του κέρδους της επιχείρησης, οι οποίοι είναι πιά καθαρά διατυπωμένοι και παρέχουν μία βάση για αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων. Φυσικά όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί η "μεγιστοποίηση των κερδών" ως ρεαλιστικός στόχος γιατί η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει ένα συγκεκριμένο "ικανοποιητικό" επίπεδο κέρδους ως στόχος της.

β) Η κοινωνική ευθύνη: Η υποχρέωση από μέρους της επιχείρησης προς την κοινωνία. Αυτές οι υποχρεώσεις είναι εξαιρετικά πολύπλοκες και σημαντικές και όλοι οι οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν με την έγκριση της κοινωνίας. Οι κοινωνικοί στόχοι θέτουν περιορισμούς στη λειτουργία της επιχείρησης π.χ. μόλυνση του περιβάλλοντος, και επομένως οι στόχοι των επιχειρήσεων πρέπει να είναι αποδεκτοί και σε αρμονία με εκείνους της κοινωνίας.

γ) Προσωπικοί στόχοι: Με τον όρο αυτό εννοούμε τους στόχους των μετόχων των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την επιχείρηση κατά τον καθορισμό των στόχων της, αφού τα άτομα έχουν ιδιαίτερα συμφέροντα από την επιτυχημένη λειτουργία της. Οι προσωπικοί στόχοι είναι δυνατόν να διαφέρουν ανάμεσα στα άτομα και

κατά καιρούς να φαίνονται αλληλοσυγκρουόμενοι, π.χ. οι μέτοχοι επιδιώκουν να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μέρος, οι υπάλληλοι υψηλές αποδοχές, πρόσθετες παροχές, τα διοικητικά στελέχη επιθυμούν να εργάζονται σε μία δυναμική επιχείρηση κλπ. Έτσι ακόμη κι αν δεν βρίσκονται σε πλήρη σύγκρουση, δεν είναι συνήθως και σε πλήρη αρμονία. Ωστόσο όμως με την αναγνώριση των προσωπικών στόχων και με συνειδητή προσπάθεια για εναρμόνιση μπορεί να επιτευχθούν σωστά αποτελέσματα.

δ) Πολιτεία, Τοπική Αυτοδιοίκηση: Η επίδρασή τους γίνεται αισθητή σε πολλά σπουδαία θέματα όπως : όριο αμοιβών, ποσό εργασιμων ωρών, νομοθεσία, συλλογικές συμβάσεις, φόροι κλπ. και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη της επιχείρησης στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της.

ε) Συνδικαλισμός : Όλοι οι εργαζόμενοι ακόμη και στον επιστημονικό χώρο συνδέονται με αυξανόμενο ρυθμό σε συνδικαλιστικές ενώσεις απαιτώντας τα αιτήματα του χώρου τους π.χ. καλύτερες αμοιβές, συνθήκες εργασίας, πρόσθετες παροχές κλπ.

στ) Ανάπτυξη : Η επιχείρηση πρέπει να πηγαίνει μπροστά όχι πίσω. Οι διοικούντες μπορούν να καθορίσουν στόχους μεγένθυσης της επιχείρησης για τη συνολική πρόοδο για την επέκταση των εγκαταστάσεων, την αύξηση των εργαζομένων, την καλύτερευση της ποιότητας, τη μεγιστοποίηση των κερδών, την αύξηση του κύρους της επιχείρησης. Όλοι προσπαθούν να φτιάξουν "αυτοκρατορίες" διαφέρει μόνο ο τρόπος.

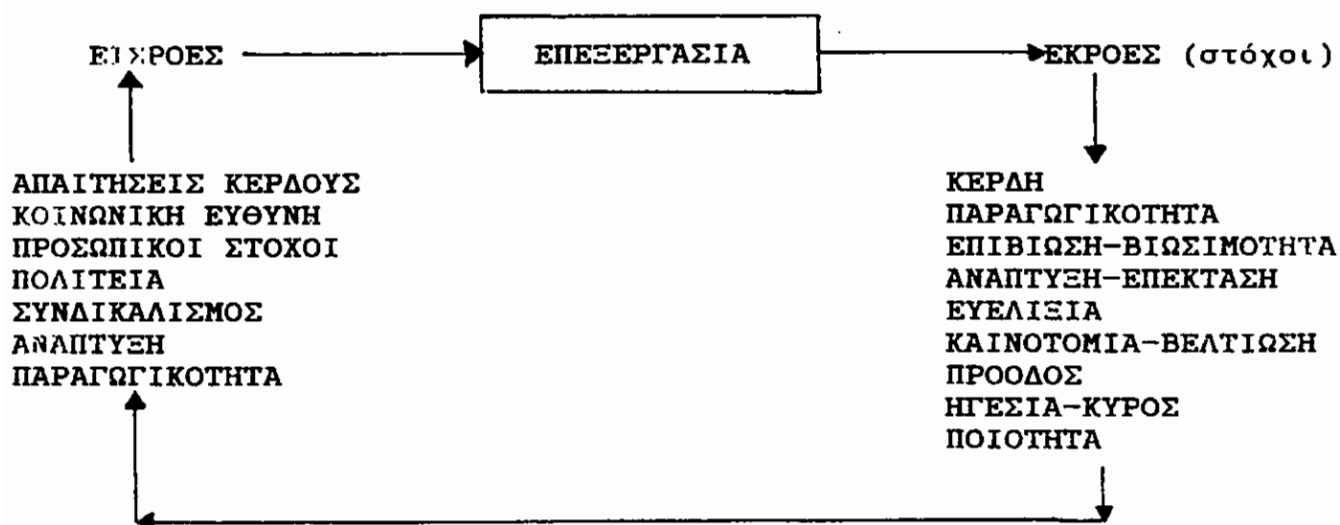
ζ) Παραγωγικότητα: Το πόσο ικανοποιητικά χρησιμοποιεί τους πόρους της η επιχείρηση. Η επάρκεια με την οποία παράγονται τα προϊόντα της επιχείρησης δηλαδή η σχέση μεταξύ εκροής και εισροής με ελάχιστο κόστος.

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΚΡΟΕΣ ΣΤΗ ΦΑΣΗ Ι

Δεν υπάρχει κάποια καθορισμένη διαδικασία με την οποία η διοίκηση επεξεργάζεται τις μεταβλητές (εισορές) για να έχει ως αποτέλεσμα τις εκροές, τους καθορισμένους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό που είναι σημαντικό είναι να αναλύει η διοίκηση τις μεταβλητές αυτές σε συσχετισμό και με τους εξωτερικούς παράγοντες που βιώνει η επιχείρηση, με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, και με το βαθμό ηθικής της διοίκησης.

Το διάγραμμα δείχνει τα δεδομένα στη ΦΑΣΗ Ι.



(Καθορισμός αντικειμενικών στόχων).

ΦΑΣΗ 2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η πολιτική είναι γενικές και ασαφείς οδηγίες που διευκολύνουν τους μάνατζερ στη λήψη αποφάσεων, επιτρέποντάς τους να χρησιμοποιούν την κρίση τους με συγκεκριμένους περιορισμούς. Η πιο κοινή μορφή πολιτικής είναι εκείνη που παράγεται εσωτερικά από την ανώτατη διοίκηση. Επίσης

μία άλλη μορφή πολιτικής είναι μία προηγούμενη λήψη απόφασης που δίνει κατεύθυνση για μελλοντική ενέργεια. Οι μάνατζερ ερμηνεύουν την πολιτική ανάλογα με το πως αντιλαμβάνονται τα συμβαίνοντα γύρω τους.

Η πολιτική μπορεί να θεωρηθεί σαν οδηγός για τη διοικητική δράση, ως πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να ενεργούν οι μάνατζερ. Εξασφαλίζει σταθερότητα δράσης, χρησιμεύει ως βάση για μελλοντική δράση κι αποφάσεις, εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων, παροτρύνει τα διοικητικά στελέχη για καταβολή μεγαλύτερων προσπαθειών, διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων, διατηρεί υγιείς σχέσεις με τους πελάτες, και εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της επιχείρησης προς τα έξω.

Φυσικά για την διατύπωση μίας πολιτικής υπάρχουν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές όπως να οριστεί με συντομία το περιεχόμενο, να διατυπωθεί η γενική πολιτική καθαρά και περιεκτικά, να καθοριστούν οι τομείς εξουσίας, να περιοριστούν οι καθορισμένες διαδικασίες στο πρακτικά ελάχιστο. Τα βασικότερα σημεία, είναι να εξηγηθεί σωστά ο σκοπός της πολιτικής και να γίνει πρόληψη για αναθεώρηση αν οι συνθήκες το απαιτούν.

Μετά την επεξεργασία των εισροών αναπτύσσονται από κάθε οργανισμό ορισμένα είδη πολιτικής ανάλογα με τον τομέα (μάρκετινγκ, παραγωγή, σχέσεις εργαζομένων κλπ.) ώστε να δοθεί σταθερή κατεύθυνση για τις αποφάσεις τους.

ΦΑΣΗ 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η στρατηγική του οργανισμού είναι μία έννοια δυναμική και περιλαμβάνει τους στόχους, την πολιτική κι ένα πρόγραμμα δράσης για την

επίτευξη αυτών μέσα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Υπάρχουν τρία σχέδια τα οποία θεωρούνται αποφασιστικά για την επιχείρηση, το σχέδιο πωλήσεων (για την ενδεχόμενη ζήτηση των υπηρεσιών ή των προϊόντων της επιχείρησης), το σχέδιο παραγωγής (για παροχή υπηρεσίας και αγορά ή δημιουργία προϊόντων που πρόκειται να πουληθούν) και το οικονομικό σχέδιο. Το οικονομικό πρόγραμμα θεωρείται πολύ κρίσιμο για την επιβίωση της επιχείρησης γιατί προγραμματίζει το κόστος για να γίνουν όσα περιλαμβάνουν το πρόγραμμα πωλήσεων και παραγωγής, γιατί ανεξάρτητα από το πόσο πετυχημένα είναι τα δύο αυτά προγράμματα αν δεν έχει τα χρήματα για την υλοποίησή τους η επιχείρηση βρίσκεται σε δύσκολη θέση.

Τα τρία αυτά προγράμματα είναι ικανά για μιά μικρή επιχείρηση καθώς όμως αυξάνεται η δραστηριότητα της επιχείρησης χρειάζεται την υποστήριξη κι άλλων προγραμμάτων όπως: πρόγραμμα οργάνωσης, πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού, πρόγραμμα ανάπτυξης διοικητικών στελεχών, πρόγραμμα επένδυσης κεφαλαίων και πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης.

Τα προγράμματα κατατάσσονται ανάλογα με την χρονική περίοδο στην οποία προεκτείνονται σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια και μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τα λεγόμενα ενδιάμεσα.

Το μακροχρονιο πρόγραμμα είναι στρατηγικό, είναι μιά σειρά εναλλακτικών τρόπων δράσης καθεμιά από τις οποίες ανάλογα με τις εξωτερικές συνθήκες, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της επί μιά εκτεταμένη περίοδο χρόνου. Πολλές επιχειρήσεις καταστρώνουν αυ-

θαίρετα προγράμματα διάρκειας πέντε ετών. Όμως η χρονική περίοδος δεν πρέπει να επιλέγεται αυθαίρετα γιατί υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια όπως συμβόλαια, μακροχρόνιες οφειλές, ο κύκλος ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο κύκλος ζωής των υπό ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών που πρέπει μία επιχείρηση να λάβει υπόψη της και να μελετήσει ώστε να καθορίσει το μήκος του προγράμματος.

Πολύ βασικό σημείο για τα μακροχρόνια προγράμματα είναι η δημιουργία εκ των προτέρων εναλλακτικών δραστηριοτήτων ή ενεργειών που θα επιτρέψουν τη συνέχιση του προγράμματος για την επίτευξη του στόχου.

Τα βραχυχρόνια προγράμματα αναφέρονται σε μία άμεση χρονική περίοδο και καλούνται να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους για τη συγκεκριμένη περίοδο. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι τα βραχυχρόνια προγράμματα προέρχονται από τα μακροχρόνια, υπηρετούν σαν εκτελεστές του μακροχρόνιου προγράμματος κατά την άμεση περίοδο. Τα βραχυχρόνια προγράμματα καταστρώνονται με λεπτομέρειες, έχουν προγραμματισμένες αποφάσεις, εκτελούνται ακριβώς όπως έχουν διατυπωθεί, είναι συνεπή προς το μακροχρόνιο πρόγραμμα αφού συντελούν στην πραγματοποίησή του και αποφεύγονται παράτολμες ενέργειες αν συγκρούονται με τις ενέργειες του μακροχρόνιου προγράμματος.

ΦΑΣΗ 4. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΛΕΠΤΟΜΕΡΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ.

Η ανάπτυξη διαδικασιών είναι η τελευταία φάση στο σύστημα των ενεργειών για προγραμματισμό. Διαδικασίες είναι σειρά ενεργειών και κανόνων που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την υλοποίηση του προγραμματι-

σμού. Είναι λεπτομερείς μέθοδοι για την εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Κάθε πρόγραμμα/σχέδιο έχει μία διαφορετική ομάδα διαδικασιών για την εφαρμογή του.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο επιτυχημένος προγραμματισμός είναι :

- Προσανατολισμένος σε κάποιο συγκεκριμένο στόχο
- Στηρίζεται σε γεγονότα (π.χ. την αγορά, τις τάσεις που επικρατούν κλπ.)
- Στηρίζεται σε συγκεκριμένες παραδοχές
- Συμμετέχουν στην προετοιμασία του και οι υφιστάμενοι
- Καθορίζει ατομικές υπευθυνότητες και προθεσμίες ολοκλήρωσής του
- Διευκολύνει στην άσκηση ελέγχου
- Προβλέπει για περιοδικές αναθεωρήσεις
- Πετυχαίνει τα καθορισμένα αποτελέσματα (στόχους)

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Αυξάνει τις πιθανότητες για επιτυχία
- Επιβάλλει αναλυτική σκέψη και αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων ενέργειας
- Καθιερώνει ένα σταθερό πλαίσιο για λήψη αποφάσεων που προωθούν τους στόχους του ανώτατου μάνατζμεντ
- Προσανατολίζει τους ανθρώπους στη δράση, σε πρωτοβουλίες κλπ.
- Αλλάζει το στυλ του μάνατζμεντ σε προσανατολισμένο προς τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και όχι στο μάνατζμεντ μέρα με τη μέρα
- Παρέχει ευελιξία στη λήψη αποφάσεων
- Καθιερώνει τη βάση για τον έλεγχο
- Βελτιώνει την κατανόηση της συλλογικής προσπάθειας, αυξάνει την παρακίνηση, περιορίζει τις προστριβές, βελτιώνει την επικοινωνία, προωθεί τη συνεργασία με την ανάμιξη των ανθρώπων στη διαδικασία του προγραμματισμού.

ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΑΠΟΦΕΥΓΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ.

Ο προγραμματισμός αποτελεί απαιτητική πνευματική εργασία, για πολλούς θεωρείται ανεπιθύμητη δέσμευση και κριτήριο για την αποτυχία ή μη των μάνατζερ. Αποτελεί κόστος σε χρόνο και χρήμα και με την προκατάληψη του τύπου "Μήπως είναι εύκολο να προβλέψει κανείς το μέλλον;" οι

μάντζερ προτιμούν να εργάζονται στα άμεσα προβλήματα και να ασχολούνται με πολλά τρέχοντα θέματα. Φυσικά εκτός από αυτούς που δεν έχουν καταλάβει τη σημασία του προγραμματισμού υπάρχουν και μερικοί που δεν τους αρέσει να αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις γιατί εκεί που δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι που επιδιώκονται, κανένας ποτέ δεν αποτυγχάνει. Αν δεν ξέρεις που πηγαίνεις, οποιοσδήποτε δρόμος θα σε οδηγήσει κάπου.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Με τις προσπάθειες του προγραμματισμού μπορεί να βελτιωθεί η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Έτσι γίνεται δυνατό να προβλέψει κανείς αλλαγές και ν' αναπτύξει εναλλακτικές λύσεις για να αντιμετωπίσει τις ενδεχόμενες αβεβαιότητες, να επιτευχθεί οικονομία στη λειτουργία της επιχείρησης με την αποσαφήνιση των σκοπών και στόχων μειώνοντας έτσι τις ασκοπες ενέργειες, επίσης να παρασχεθούν πρότυπα απόδοσης που θα διευκολύνουν τη λειτουργία της αξιολόγησης. Αν η λειτουργία του προγραμματισμού δεν γίνει σύμφωνα με τις αρχές τότε υπάρχουν σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις σε όλες τις λειτουργίες. Ο καθορισμός με τον προγραμματισμό του "ΤΙ, ΠΩΣ, ΠΟΙΟΣ και ΠΟΤΕ" συνδέεται στενά με τη λήψη αποφάσεων η οποία καθορίζει τη μελλοντική διοικητική δράση. Πραγματικά ο παράγοντας που ζυγίζει περισσότερο την επιτυχία ή την αποτυχία ενός μάνατζερ είναι η ικανότητά του για λήψη αποφάσεων. Φυσικά υπάρχει ένα πλήθος δεξιοτήτων τις οποίες πρέπει να κατέχει ο μάνατζερ για να επιτευχθούν αποτελέσματα π.χ. ικανότητα για οργάνωση κλπ. Όμως όλα αυτά απαιτούν την ικανότητα για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

Αποφάσεις βασισμένες μόνο στη διαίσθηση και την εμπειρία του παρελθόντος γίνονται λιγότερο αποτελεσματικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης γιατί τα πράγματα αλλάζουν πολύ γρήγορα και γιατί η χθθεσινή εμπειρία δεν καθρεφτίζει πάντοτε τ' αυριανά προβλήματα.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μιά λογική προσπάθεια από μέρους του διοικητικού στελέχους για να πετύχει τους στόχους του τμήματός του.

Αυτή η διαδικασία αρχίζει και τελειώνει με τη χρήση κρίσης. Μεταξύ της αρχής και του τέλους απαιτείται η δημιουργικότητα, η ποσοστική ανάλυση και η εμπειρία.

Η λήψη απόφασης μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερις βαθμίδες ή στάδια: Ανάλυση του προβλήματος, ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και υλοποίηση της απόφασης.

Αρχικά ο μάνατζερ προσδιορίζει αυτό που είναι εσφαλμένο ή χρειάζεται βελτίωση και στη συνέχεια συγκεντρώνει δεδομένα να ερευνησει για τις ενδεχόμενες αιτίες και να επισημάνει το πραγματικό πρόβλημα. Προβάλλει τις απαιτήσεις μιάς ικανοποιητικής λύσης και αναπτύσει τις εναλλακτικές λύσεις. Η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων περιλαμβάνει την προβολή τόσο των πλεονεκτημάτων όσο και των μειονεκτημάτων της κάθε λύσης, σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της απόφασης. Η προβολή των μειονεκτημάτων είναι πολύ σημαντική γιατί έτσι μπορούν να επισημανθούν προβλήματα τα οποία ήταν δυνατό να παρουσιαστούν κατά το στάδιο της υλοποίησης.

Ετσι γίνονται προβλέψεις για την υπερνίκηση αυτών των προβλημάτων όταν κι' αν εμφανιστούν. Τέλος στο στάδιο της υλοποίησης υπάρχει ένα σχέδιο δράσης, γνωστοποιείται η απόφαση σε οποιονδήποτε επηρεάζεται από αυτή άμεσα ή έμμεσα και δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους για συμμετοχή δηλαδή καθορίζεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θα συνεινέσουν για να υλοποιήσουν την απόφαση με επιτυχία.

Β. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση όπως και ο προγραμματισμός είναι μία πνευματική ενέργεια. 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 μάνατζερ σχεδιάζει μία τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος κι εξουσίας η οποία στηρίζει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων. Τα κυριότερα στοιχεία που ενδιαφέρουν την οργάνωση είναι ο καταμερισμός της εργασίας που πρέπει να γίνει, ο συντονισμός όλων των εργασιών και η διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας κι ευθύνης (αλυσίδα εξουσίας από την κορυφή ως την βάση). Όλα αυτά αποβλέπουν στην δημιουργία του κατάλληλου οργανωτικού περιβάλλοντος, στα πλαίσια του οποίου διευκολύνεται η άσκηση της ηγεσίας, μεθοδεύεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των κάθε είδους διατιθεμένων μέσων για την επίτευξη των προκαθορισμένων αντικειμενικών στόχων της οργανώσεως. Δηλαδή με την οργάνωση μεθοδεύεται η συντονισμένη και ελεγχόμενη συλλογική δραστηριότητα. Πιο ειδικά με την οργάνωση σχηματίζεται μία σειρά λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων που το καθένα είναι υπεύθυνο για μία ιδιαίτερη φάση μίας λειτουργίας και προσδιορίζονται σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ανθρώπων, των ομάδων ή των τμημάτων, που περιλαμβάνουν ακόμη όρια ευθύνης και υπευθυνότητας, τρόπους επικοινωνίας και όρια λήψης αποφάσεων. Πρέπει να δίνεται προσοχή σε θέματα όπως ο βαθμός αποκέντρωσης, τα όρια άσκησης εποπτείας, το μέγεθος του ελέγχου, η μεταβίβαση

εξουσίας και ο τρόπος που δίνονται οι εντολές.

Η οργάνωση είναι η ανάλυση της επιχείρησης σε διευθύνσεις και τμήματα με βάση κάποια κριτήρια. Τα κριτήρια που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι αγορές, οι Οικονομικές Υπηρεσίες, τα θέματα προσωπικού, το προϊόν, η γεωγραφική τοποθεσία, το είδος των πελατών, οι χρονικές περίοδοι (βάρδιες) κλπ.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης ασχολείται με όλα. Όμως μεγαλώνοντας η επιχείρηση ή σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου οι δραστηριότητες είναι περισσότερες και οι λειτουργίες πολυπλοκότερες είναι απαραίτητο ένα συγκεκριμένο άτομο—ο μάνατζερ— να προσληφθεί και να αποδεσμεύσει τον επιχειρηματία από αυτά τα καθήκοντα έτσι ώστε να μπορεί να ασχοληθεί με επιμέρους καθήκοντα και τη γενική διεύθυνση και εποπτεία της μονάδας.

Τα στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη του ο μάνατζερ είναι η εργασία, οι άνθρωποι και ο τόπος. Η εργασία, δηλαδή οι απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν και που βάση αυτών η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της. Οι άνθρωποι οι οποίοι θα εκτελέσουν την εργασία, και που πρέπει να εξεταστούν οι δεξιότητες και ικανότητές τους σε σχέση με τις αναγκαίες για την εκτέλεση της εργασίας. Γι' αυτό ένας από τους σκοπούς της οργάνωσης είναι ο καθορισμός της κατάλληλης σχέσης μεταξύ της εργασίας που πρέπει να γίνει και των ανθρώπων που θα την κάνουν. Ο τόπος δηλαδή η τοποθεσία που θα γίνει η εργασία, που περιλαμβάνει και όλα τα άψυχα στοιχεία (μηχανές, υλικά, εργαλεία, φω-

τισμός, θέρμανση, οχήματα κλπ.) που συνθέτουν το περιβάλλον της εργασίας. Λαμβάνοντας τα βασικά αυτά στοιχεία ο μάνατζερ δημιουργεί κάποια βασικά βήματα που θα μπορέσουν να τον βοηθήσουν να χτίσει την οργάνωση της επιχείρησης. Πρώτα πρέπει να καθορίσει τις βασικές ενέργειες της εργασίας. Έπειτα οι ενέργειες αυτές να οριστούν με σαφήνεια και να υποδιαιρεθούν μέχρι το στάδιο της ομαδοποίησης. Σ' αυτό το σημείο μπαίνουν στη διαδικασία οι άνθρωποι όπου ανάλογα με τις δεξιότητές τους πρέπει να ταιριάσουν με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες και να εκτελέσουν το έργο. Τέλος ο μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσει την κατάλληλη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλούνται να εργαστούν. Η διαδικασία της οργάνωσης ακολουθεί μία αλληλουχία μέσα από την οποία ο μάνατζερ προσπαθεί να πετύχει την ισορροπία των τριών βασικών στοιχείων (εργασίας, ανθρώπων, περιβάλλοντος) προκειμένου να λειτουργήσει σωστά η επιχείρηση.

Η οργανωτική δομή - διάρθρωση ενός οργανισμού απεικονίζεται στο οργανόγραμμα που αποτελεί μία στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων που καθορίζει το μάνατζμεντ. Το οργανόγραμμα δείχνει: Το διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της (τομείς, τμήματα, άτομα). Τον καταμερισμό των ευθυνών (αρμοδιοτήτων). Τη διάρθρωση της εξουσίας ποιός είναι ανώτερος ποιού, τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου με την ανάλογη ροή μεταβίβασης ή ανάθεσης ευθύνης, εξουσίας και υπευθυνότητας.

Το οργανόγραμμα παρότι ποικίλει σε μέγεθος και ύψος ανάλογα με την επιχείρηση δεν παύει να είναι μία στατική απεικόνιση της οργάνωσης. Δεν μπορεί να δείξει το βαθμό εξουσίας κι ευθύνης των διαφόρων ατόμων

δηλαδή το βαθμό επιρροής των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση και μάλιστα καιά περίπτωση. π.χ. ο μάνατζερ προσωπικού όπως και ο μάνατζερ παραγωγής αναφέρονται στον γενικό διευθυντή επομένως θεωρητικά έχουν την ίδια εξουσία κι ευθύνη. Όμως ο μάνατζερ παραγωγής σε θέματα προσωπικού, εργατικές συμβάσεις, συνδικαλιστικές προστριβές δεν ασκεί την ίδια επιρροή όπως ο μάνατζερ προσωπικού. Όπως επίσης ο μάνατζερ προσωπικού μπορεί σπάνια να ενημερώνεται για τις καθημερινές λειτουργίες.

Επίσης το οργανόγραμμα δεν δείχνει όλες τις γραμμές επικοινωνίας. Δείχνει βέβαια τα κυριότερα κανάλια επαφής όμως η οργάνωση δεν μπορεί να σταθεί μόνο σ' αυτά εφόσον ο εργαζόμενος δεν λειτουργεί σ' απομόνωση από τους άλλους κι επομένως όλοι συνδέονται μ' ένα πολύπλοκο δίκτυο επικοινωνιών. Το τελευταίο πράγμα που δεν δείχνει ο στατικός χαρακτήρας του οργανογράμματος είναι η άτυπη οργάνωση, που περιλαμβάνει όλες τις άτυπες ή ανεπίσημες σχέσεις επικοινωνίας που με το χρόνο αναπτύσσονται, καθώς οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Φυσικά ο μάνατζερ που γνωρίζει την άτυπη δομή και πως να τη χρησιμοποιεί έχει ένα διακεκριμένο πλεονέκτημα στο ότι μπορεί πολλές φορές να ξεπερνάει τη γραφειοκρατική ρουτίνα και να έχει γρηγορότερα αποτελέσματα.

Η ανάπτυξη της επιχείρησης στο οργανόγραμμα μπορεί να είναι κάθετη (LINE), ή γραμμική και οριζόντια (STAFF) ή επιτελική. Κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης είναι κάθετη. Μιά επιχείρηση αναπτύσσεται καθώς διαιρούνται οι δραστηριότητες που συνδέονται με τις τρεις βασικές γραμμικές λειτουργίες (δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας, πωλή-

σεις, χρηματοδότηση). Κι αυτή η κάθετη ανάπτυξη θα συνεχιστεί όσο μεγαλώνει ο όγκος της εργασίας. Η κάθετη ανάπτυξη καταλήγει σε μία σειρά σχέσεων ανωτέρου-υφισταμένου, όπου ένας μεταβιβάζει ή αναθέτει αρμοδιότητες σε άλλον, σχηματίζοντας μία γραμμή από την κορυφή στη βάση. Αυτή η γραμμή εξουσίας έχει πλεονεκτήματα διότι είναι κατανοητή από όλους, κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές και σε ποιόν δίνει αναφορά. Επίσης η λήψη αποφάσεων επιτυγχάνεται, καθώς ο κάθε εργαζόμενος έχει πλήρη εξουσία στον τομέα του και οφείλει να συμβουλευτεί τον ανώτερό του όταν χρειάζεται. Εκτός όμως από τις σχέσεις ανωτέρου-υφισταμένου η κάθετη ανάπτυξη απεικονίζει τις γραμμές της επίσημης, τυπικής επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και δείχνει ποιός είναι υπεύθυνος προς ποιόν και τις ευθύνες του κάθε ατόμου με βάση τη δουλειά που κάνει.

Σ' αυτό το είδος ανάπτυξης της επιχείρησης υπάρχει ένα πολύ βασικό μειονέκτημα. Τα στελέχη φορτώνονται με πολλά καθήκοντα, δεν εφαρμόζεται η εξειδίκευση και είναι ανεπαρκής ο χρόνος για προγραμματισμό κι έρευνα. Για να ξεπεραστεί αυτό το μειονέκτημα χρησιμοποιείται η οριζόντια ή επιτελική (STAFF) ανάπτυξη της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση ο φόρτος εργασίας στα ανώτερα επίπεδα αυξάνεται. Γι' αυτό οι μάνατζερ των τριών βασικών λειτουργιών διαιρούν όλο και περισσότερο τις δραστηριότητες και μεταβιβάζουν ή αναθέτουν ευθύνες σε ειδικευμένους με αποτέλεσμα ν' αναπτύσσεται η επιχείρηση όχι κάθετα αλλά οριζόντια. Έτσι ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος σε μία από

τις βασικές λειτουργίες δεν οφείλει να είναι παντογνώστης αλλά πρέπει να συγκεντρωθεί στα καθήκοντά του και για θέματα που δεν είναι ειδικός να έχει βοήθεια από ειδικούς, επιτελικά στελέχη.

Αυτό το είδος ανάπτυξης δε συμβαίνει αναγκαστικά μόνο στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης αλλά μπορεί να συμβεί σ' οποιοδήποτε διοικητικό επίπεδο.

Βασικές αρχές της οργάνωσης θεωρούνται η εξειδίκευση, η τμηματοποίηση, και η ενότητα της διοίκησης.

Η εξειδίκευση δηλαδή ο καταμερισμός της εργασίας θεωρείται ότι αυξάνει την παραγωγικότητα και την επάρκεια σε προσωπικό.

Κανένα άτομο δεν μπορεί να εκτελέσει όλες τις λειτουργίες και τα καθήκοντα γιατί υπάρχουν περιορισμένες δυνατότητες. Μερικά καθήκοντα ειδικές γνώσεις και εξαιρετικές δεξιότητες ενώ άλλα μπορούν θαυμάσια να εκτελεστούν από κάποιο ανειδίκευτο. Με την επανάληψη ενός συγκεκριμένου έργου, η δεξιότητα για εκτέλεση μεγαλώνει, μειώνεται ο χρόνος που χρειάζεται αν θα γινόταν εναλλαγή των καθηκόντων και η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται με μικρό κόστος για να εκτελούν ένα συγκεκριμένο έργο παρά πλήθος καθηκόντων. Έτσι με το μικρό κόστος που χρειάζεται για την εκπαίδευση των εργαζομένων η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αλλάζει εύκολα τους εργαζόμενους αν δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Είναι ευκολότερος ακόμη κι ο έλεγχος διότι είναι πιο απλό να εποπτεύει κανείς μία ομάδα εργαζομένων που εκτελούν όμοια καθήκοντα παρά μία ομάδα που εκτελεί διάφορα έργα, οπότε ο μάνατζερ πρέπει να διαθέτει μεγαλύτερες δυνατότητες

παρατήρησης και γνώσεων.

Η εξειδίκευση δεν δίνει έμφαση στο ανθρώπινο στοιχείο παρά μόνο στα οικονομικά της επιχείρησης. Δυστυχώς με την εξειδίκευση παρατηρούνται αρνητικές στάσεις από μέρους του ανθρώπινου δυναμικού κι' αυτό γιατί οι εργαζόμενοι που εκτελούν υπερβολικά εξειδικευμένες εργασίες γρήγορα διαπιστώνουν ότι η εργασία τους γίνεται ανιαρή και μονότονη με αποτέλεσμα την αλλοτρίωση του εργαζόμενου η οποία με τη σειρά της αντικατροπτίζεται στη μικρότερη απόδοση και κατ' επέκταση τη μείωση της παραγωγικότητας. Φυσικά η εξειδίκευση συμβάλλει στην οικονομική άνοδο της επιχείρησης όμως να γίνεται σωστά και όπου εντοπίζεται αδυναμία να προβαίνει ο μάνατζερ σε "εμπλουτισμό" των καθηκόντων.

Η τμηματοποίηση δηλαδή η διαίρεση της επιχείρησης σε τομείς είναι η διαδικασία της δημιουργίας εξειδικευμένων ομάδων εργαζομένων που εκτελούν σχετικά μεταξύ τους καθήκοντα και τοποθετούνται υπό την εποπτεία διοικητικών στελεχών. Η αιτία της τμηματοποίησης είναι το όριο ελέγχου υφισταμένων. Ένας μάνατζερ δεν μπορεί να διοικήσει απεριόριστο υφισταμένων έτσι λοιπόν σχηματίζονται τα τμήματα στα οποία συνενόονται οι όμοιες ενέργειες προκειμένου για την εκτέλεση των γενικότερων καθηκόντων. Αυτά τα τμήματα μπορούν να δημιουργηθούν με βάση απλούς αριθμούς, πελατολόγιο, προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργία ή και γεωγραφική θέση.

Όταν αναφέρεται τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς είναι ένας από τους ευκολότερους τρόπους ο προσδιορισμός των ανθρώπων με βάση τον

αριθμό, δηλ. αν έχουμε 100 εργαζομένους μπορούμε να τους διαιρέσουμε σε 5 ομάδες με 20 εργαζόμενους σε κάθε ομάδα και ενιαίο επόπτη. Φυσικά δεν είναι ο εξυπνότερος τρόπος τμηματοποίησης αλλά συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις και στα κατώτερα επίπεδα.

Η τμηματοποίηση ανάλογα με τη λειτουργία είναι από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους έτσι παρατηρείται μία επιχείρηση να έχει τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα παραγωγής, τμήμα προσωπικού, τμήμα λογιστηρίου κλπ.

Ανάλογα με το προϊόν ή τις υπηρεσίες σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο ή οργάνωση ομαδοποιεί ενέργειες στο αρχικό επίπεδο. Κύριο πρόβλημα στην οργάνωση κατά προϊόν είναι το πως το ανώτατο μάνατζμεντ της επιχείρησης μπορεί να διατηρήσει αποτελεσματικό έλεγχο πάνω σε ανεξάρτητους τομείς.

Στη γεωγραφική οργάνωση οι ενέργειες αθροίζονται στο αρχικό επίπεδο ανάλογα με την εδαφική θέση όπου εκτελούνται π.χ. κοντά στην πηγή πρώτων υλών, ή σε αγορές κλπ. Κύριο πρόβλημα αυτής της οργάνωσης είναι πως να ελέγχει κανείς τις διασκορπισμένες λειτουργίες.

Σύμφωνα με την αρχή της ενότητας της Διοίκησης κανένας υφιστάμενος δεν πρέπει να έχει περισσότερους από έναν προϊστάμενο, στον οποίο να είναι άμεσα υπεύθυνος.

Οι μάνατζερ με τη λειτουργία της οργάνωσης στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μία ορθολογική δομή η οποία να συντελέσει στην αποτελεσματικότητα της συλλογικής προσπάθειας μέσω της εξειδίκευσης που μεθοδεύει, της ιεραρχίας που καθιερώνει και του συντονισμού που πετυχαίνει. Αλλά πλεονεκτήματα από την οργάνωση είναι:

- α) Ορθολογικός καταμερισμός του προς εκτέλεση έργου
- β) Διευκρίνιση και αποσαφήνιση της ευθύνης και της εξουσίας (ιεραρχία)
- γ) Αποφυγή παραλείψεως σημαντικών δραστηριοτήτων
- δ) Διευκόλυνση της επικοινωνίας
- ε) Διευκόλυνση της ασκήσεως της ηγεσίας
- στ) Διευκόλυνση της ασκήσεως του ελέγχου

Η οργανωτική διάρθρωση είναι αναγκαία στις επιχειρήσεις διότι οι ανθρώπινες δυνατότητες είναι περιορισμένες οπότε είναι απαραίτητη η κατανομή του έργου. Εδραιώνεται το αίσθημα σιγουριάς κι ασφάλειας στους εργαζόμενους μέσα στο χώρο εργασίας διότι γνωρίζουν πλήρως τις ευθύνες και τα καθήκοντά τους. Μ' αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η συνεργασία τους αποφεύγοντας προστριβές μεταξύ τους οι οποίες είναι αντιπαραγωγικές. Μέσα από όλα αυτά τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την οργάνωση το βασικότερο σημείο είναι ότι έτσι πετυχαίνετε η βιωσιμότητα και μακροβιότητα της επιχείρησης.

Φυσικά πολλές φορές υπάρχει ο κίνδυνος η οργάνωση να αποτύχει. Ιδιαίτερα αυτό οφείλεται στην άγνοια των στελεχών, στο γεγονός ότι υπάρχει αντιζηλία και αντιδικία ανάμεσα στα στελέχη για λόγους θέσεως, ιεραρχίας ή ακόμη και μισθού, όπως επίσης στο ότι υπάρχουν στελέχη που ασχολούνται με θέματα ρουτίνας ή αναμειγνύονται στα καθήκοντα των υπισταμένων ή ακόμα χειρότερα υπάρχουν στελέχη που έχουν ζήσει εργασιακά σε καθεστώς ασυδοσίας ως προς τις αρμοδιότητες τους και δεν γνωρίζουν τα όρια των καθηκόντων τους ή και των άλλων.

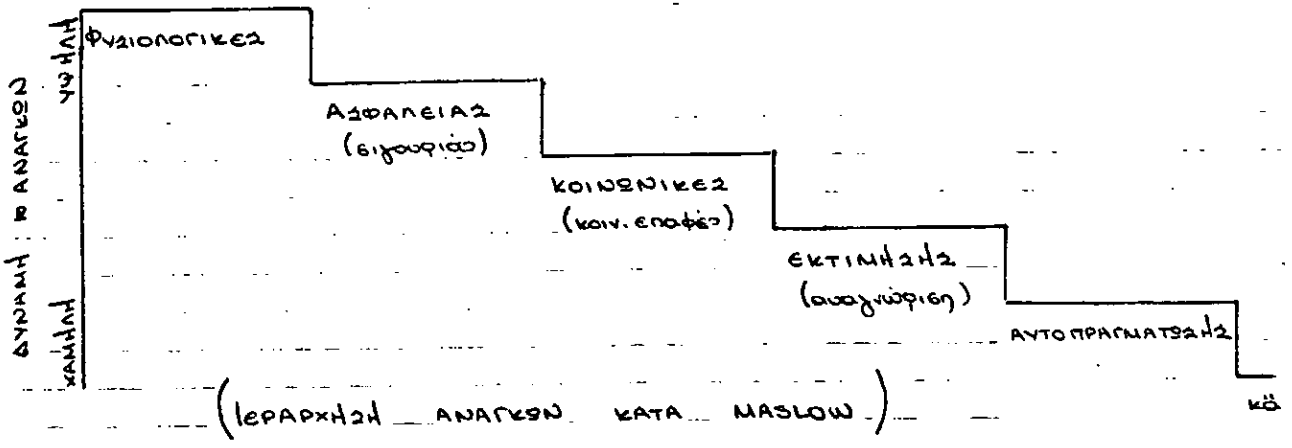
Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ

Η διεύθυνση είναι η λειτουργία με την οποία κατευθύνουμε, πα-
ρακινούμε και εποπτεύουμε τους υφιστάμενους για την επιτυχία των
αντικειμενικών σκοπών που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό. Η
εργασία της διεύθυνσεως θα μεριμνήσει ώστε να δοθούν οι σωστές εντολές,
καθοδηγεί τους εργαζόμενους στο τι πρέπει να γίνει και πως, τους
προτρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για εργασία, τους
επιβλέπει και συντονίζει τις ενέργειες όλων ώστε να πραγματοποιηθούν
οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης.

Βασικά καθήκοντα της διεύθυνσης είναι λοιπόν η καθοδήγηση των εργα-
ζομένων και η υποκίνησή τους για μέγιστη εργασία, η επικοινωνία και η
εποπτεία.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται σωστή καθοδήγηση κι αυτό
πετυχαίνεται όταν προηγουμένως η διεύθυνση γνωρίζει τι επιδιώκει ώστε
να εκδίδει τις ανάλογες εντολές. Οι εντολές για να είναι κατανοητές
από τους υφιστάμενους πρέπει να είναι σαφείς, πλήρεις, να μη δημιουρ-
γούν απορίες για το τι τελικά πρέπει να γίνει. Πολλές φορές είναι κα-
λύτερα οι εντολές να δίνονται γραπτές με συμπληρωματικές προφορικές
επεξηγήσεις και πρέπει πάντα να υπάρχει λογική συμμόρφωση προς αυτές
διότι σε αντίθετη περίπτωση έχει κακή επίδραση στο ηθικό των εργαζομέ-
νων. Η διεύθυνση περικλείει επίσης την ευθύνη για υποκίνηση των
εργαζομένων, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Ο Maslow παρατήρησε ότι

υπάρχει μία ιεραρχία στις ανάγκες του εργαζόμενου.



Τι γίνεται όταν αυτές οι βασικές ανάγκες αρχίσουν να ικανοποιούνται; Τότε παρουσιάζονται άλλα επίπεδα αναγκών για υποκίνηση, το χρήμα, διεύρυνση του έργου, εμπλουτισμός του έργου, κλπ.

Οι διοικούντες οφείλουν να διαθέτουν την ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία μ' αυτούς που διοικούν, να μπορούν να εκφράζουν τις ιδέες τους κατά τρόπο που να κατανοούν οι εργαζόμενοι και να συναινούν.

Τέλος οι εργαζόμενοι αναμένουν και χρειάζονται την εποπτεία. Αυτή δε μπορεί να είναι αυστηρή ή χαλαρή. Κι ανάμεσα στα δύο άκρα υπάρχει ένας απεριόριστος αριθμός σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου. Η εποπτεία απαιτεί επιτήρηση της εργασίας, των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Οι όροι διεύθυνση και ηγεσία δεν είναι συνώνυμοι. Ηγεσία είναι η πιο σπουδαία ιδιότητα κατά τη διεύθυνση, και ο τρόπος ηγεσίας (στυλ) ενός μάνατζερ συχνά καθορίζει το πόσο αποτελεσματικός είναι κατά τη λειτουργία της διεύθυνσης. Οι διευθυντές δεν είναι πάντοτε αποτελεσματικοί ηγέτες. Βέβαια οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών προτιμούν να έχουν και προσπαθούν να αναπτύξουν μάνατζερ που επίσης είναι ηγέτες.

Κατά τη διοίκηση των ανθρώπων ο μάνατζερ προσπαθεί να αποκτήσει το μέγιστο της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Το κλειδί για την παραγωγικότητα είναι η εκτέλεση της εργασίας και το κλειδί για την εκτέλεση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Αυτή την πρόκληση αντιμετωπίζει ο μάνατζερ. Γενικά οι εργαζόμενοι πάντοτε υποκινούνται αυτό όμως που έχει σημασία είναι: Πόσο ισχυρή είναι η υποκίνηση, προς ποιά κατεύθυνση στρέφεται. Έτσι λοιπόν ο μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσει με την ηγετική του μέθοδο το κατάλληλο κλίμα εργασίας που θα ενεργοποιήσει το λανθάνον δυναμικό των υφισταμένων του.

Πέρα όμως από τις μεθόδους του μάνατζερ για διεύθυνση στην παραγωγικότητα του εργαζομένου παίζουν ρόλο οι στάσεις του εργαζομένου που φέρνει στον τόπο της εργασίας του, το γενικό κλίμα της οργάνωσης (δικυσίες, κανόνες, κανονισμοί), οι συγκεκριμένες απόψεις του περιβάλλοντος (π.χ. το σύστημα αμοιβών, οι παραγωγές κλπ.).

Μέσα σ' αυτό το δομημένο πλαίσιο της επιχείρησης καλείται ένας μάνατζερ να επιτελέσει το διευθυντικό του καθήκον και το έργο του γίνε-

ται δύσκολο όταν συμβαίνει να μην έχει έλεγχο ή επιρροή σ' αυτούς τους παράγοντες ή όταν υπάρχει θέμα διαφοράς σε αντίληψη (π.χ. ο μάνατζερ να θεωρεί ότι με τον τρόπο του αναθέτει ευθύνες στους υφισταμένους του ενώ αυτοί να έχουν αντίθετη γνώμη).

Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι ο μάνατζερ πρέπει να είναι ευαίσθητος προς τα αισθήματα του υφισταμένου και να τα μεταβάλλει όταν αυτό είναι αναγκαίο.

Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πρώτα και πάνω από όλα μία διαπροσωπική σχέση. Αυτοί οι οποίοι θέλουν να δούν αν είναι ηγέτες, το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να κοιτάξουν πίσω να δούν αν τους ακολουθούν.

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες μέχρι τώρα δεν υπάρχει μία μόνη θεωρία που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ηγέτης.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή πείθει τους υφισταμένους του διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μιά κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό του στυλ. Ηγετικό στυλ δηλαδή είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας που κατέχει και το ενδιαφέρον του για την παραγωγή. Τα βασικά στυλ άσκησης ηγεσίας είναι το εξουσιαστικό (ή δικτατορικό), το γραφειοκρατικό, το συμμετοχικό (ή δημοκρατικό) και το χαλαρό.

Περίληπτικά αναπτύσσουμε τα βασικά στυλ ηγεσίας.

ΕΞΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟ: Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν, χωρίς συζήτηση. Ο τύπος του εργαζόμενου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτό το στυλ είναι οι νέοι εργαζόμενοι όπου πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους, οι προσωρινοί υπάλληλοι και οι αποκαλούμενοι δύσκολοι να διοικηθούν οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ: Ο μάνατζερ διοικεί με βάση το βιβλίο. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων κι επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες. Απευθύνεται αυτό το στυλ σε εργαζόμενους που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες π.χ. λογιστές και σε εργαζόμενους σε επικίνδυνα έργα που χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ: Ο μάνατζερ συνεργάζεται όσο είναι δυνατόν με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται. Συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται σ' αυτό το στυλ είναι εκείνοι οι

οποίοι έχουν υψηλές δεξιότητες και εμπειρία, οι εργαζόμενοι με σθένος και προσωπικότητα όπου επιθυμούν να συμμετέχουν και να συζητούν τα παράπονά τους.

Τέλος στο ΧΑΛΑΡΟ στυλ ο μάνατζερ τηρεί μιά πολιτική μη ανάμειξης. Εξουσιοδοτεί αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες και κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. Απευθύνεται αυτό το στυλ με επιτυχία σε εργαζόμενους με υψηλό βαθμό υποκίνησης, σε εξειδικευμένο προσωπικό και σε περιπτώσεις συμβούλων και στελεχών.

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ. Το πρόβλημα επομένως είναι: ποιό στυλ είναι κατάλληλο για μιά συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πως και κάτω από ποιές συνθήκες. Το ηγετικό στυλ εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: την προσωπικότητα, τη μόρφωση, την εμπειρία, το σύστημα αξιών του μάνατζερ, την τεχνολογία, τη δομή της επιχείρησης, το ηγετικό στυλ των ανωτέρων, τις προσδοκίες των υφισταμένων κλπ.

Οι θεωρίες περί ηγεσίας που ακολουθούν είναι οι σημαντικότερες και πλέον γνωστές και προτείνουν η κάθε μιά ένα ιδανικό τύπο ηγέτη για τις επιχειρήσεις:

Θεωρία Χ.Υ. του D. Mc Gregor

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν στην πράξη δύο ομάδες υποθέσεων που κάνει ο μάνατζερ για τον άνθρωπο. Και ανάλογα σε ποιά ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους

υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα ονόμασε X και τη δεύτερη Y.

Υποθέσεις της ομάδας X.

Ο κανονικός άνθρωπος έχει μιά έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί.

Εξαιτίας αυτού του χαρακτηριστικού οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν να ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί την αποφυγή ευθυνών, έχει λίγη φιλοδοξία και πάνω από όλα θέλει σιγουριά. Ο ίδιος ο McGregor αμφισβητεί την εγκυρότητα αυτής της θεωρίας για τον άνθρωπο υποστηρίζοντας ότι αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αποτέλεσμα του τρόπου διοίκησης και όχι έμφυτα στον άνθρωπο.

Υποθέσεις της ομάδας Y.

Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι το φυσικό. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

Η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθύνουν τις προσπάθειες των υφισταμένων προς τους στόχους.

Η συναίνεση προς τους στόχους έχει σχέση με τις αμοιβές την ικανοποίηση των αναγκών που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες ο εργαζόμενος όχι μόνο δέχεται αλλά επιδιώκει ευθύνες στην εργασία. Η δυνατότητα του εργαζόμενου να

χρησιμοποιεί ένα υψηλό βαθμό ευφυΐας και δημιουργικότητας για την επίλυση των προβλημάτων είναι πλατιά κατανοημένη στους ανθρώπους.

Οι συνέπειες των δύο θεωριών πάνω στο στυλ του μάνατζερ είναι:

Αν ο μάνατζερ πιστεύει τη θεωρία X τότε κατευθύνει κι ελέγχει με χρήση εξουσίας (λόγω θέσης). Δίνει έμφαση και προτεραιότητα στους στόχους του οργανισμού κι όχι των εργαζομένων. Είναι προσανατολισμένος προς την παραγωγή.

Αντίθετα ο μάνατζερ που ασπάζεται τη θεωρία Y δίνει προτεραιότητα στους στόχους των εργαζομένων τους εμπιστεύεται και τότε επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση των στόχων τους αλλά και της επιχείρησης. Ο μάνατζερ που ακολουθεί αυτή τη θεωρία είναι προσανατολισμένος στους εργαζόμενους και πιστεύει ότι οι ευχαριστημένοι εργάτες θα είναι παραγωγικοί.

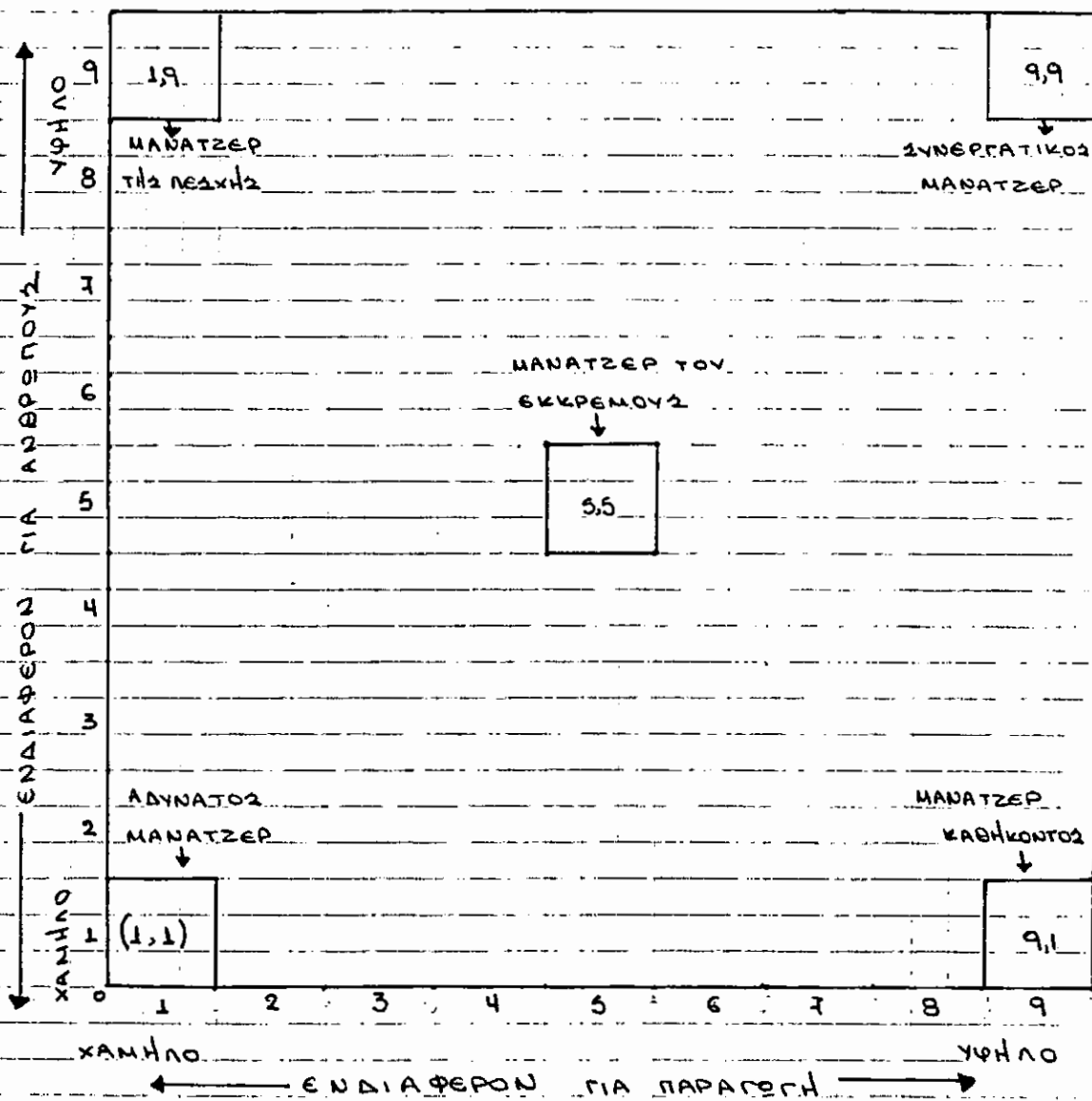
ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ (MANAGERIAL GRID)

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R. Blake & I. Maiton και δίνει διαφορετικούς τύπους ηγέτη ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει καθένας για την παραγωγή ή τον εργαζόμενο. Το πλέγμα απεικονίζει το πρώτο ενδιαφέρον για την παραγωγή στον οριζόντιο άξονα και για τους εργαζόμενους στον κάθετο. Κάθε άξονας διαιρείται σε κλίμακα από ένα έως εννέα. Προχωρεί έπειτα στην οργάνωση διαφόρων διοικητικών στυλ που βασίζονται στο που ο μάνατζερ τοποθετεί τη μεγαλύτερή του έμφαση. Κάθε στυλ περιγράφεται και στο καθένα δίδεται ένα νούμερο με δύο ψηφία (το πρώτο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του μάνατζερ για παραγωγή και το

δεύτερο για τους ανθρώπους.

Φυσικά αυτές οι ακραίες θέσεις που δίνονται σπάνια συναντιώνται στην καθαρή τους φόρμα σε μιά κατάσταση εργασίας. Συνήθως οι μάνατζερ τείνουν να έχουν ένα κυρίαρχο στυλ το οποίο χρησιμοποιούν συχνά αλλά και ένα υποβοηθητικό στυλ το οποίο υιοθετείται αν το κυρίαρχο στυλ δεν έχει εφαρμογή σε μιά ειδική κατάσταση. Τα συστατικά του κάθε διοικητικού στυλ υπάρχουν σε κάποιο βαθμό σε κάθε μάνατζερ. Ο μάνατζερ επιλέγει τι πραγματικά του ταιριάζει, ποιά περιγράφει τον εαυτό του και όχι "πως θα του άρεσε να είναι" διότι μόνο έτσι είναι αληθινός και άρα αποδοτικός.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει ένα στυλ που αποδίδει άριστα σε όλες τις περιπτώσεις και με όλους τους ανθρώπους.



α) Μάνατζερ του καθήκοντος (9,1)

Αυτός ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για την επιτυχία των στόχων της παραγωγής και όχι για τον εργαζόμενο ο οποίος θεωρείται σαν εργαλείο παραγωγής, αμοίβεται και οποιαδήποτε επέμβαση του ανθρώπινου στοιχείου ισοδυναμεί με απείθεια και αν δεν συμμορφωθεί αντικαθίσταται.

β) Μάνατζερ της λέσχης (1,9)

Σε αντίθεση με το μάνατζερ του καθήκοντος ο μάνατζερ της λέσχης ενδιαφέρεται λιγότερο για την παραγωγή και περισσότερο για τον εργαζόμενο διότι πιστεύει ότι όταν οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες τους στην εργασία, είναι φιλικό το περιβάλλον και υπάρχει αρμονία το αποτέλεσμα θα είναι υψηλότερη παραγωγικότητα.

γ) Αδύνατος μάνατζερ (1,1)

Ο μάνατζερ αυτός δεν ενδιαφέρεται αρκετά ούτε για την παραγωγή ούτε για τους εργαζόμενους, δέχεται ως ικανοποιητικό το ελάχιστο ανεκτό. Ο αδύνατος μάνατζερ δεν φτάνει πουθενά, προσφέρει ελάχιστα, συμβιβάζεται και προσαρμόζεται σ' αυτά και είναι επικίνδυνος για την επιχείρηση.

δ) Μάνατζερ του εκκρεμούς (5,5)

Ο μάνατζερ του εκκρεμούς στην ουσία είναι μάνατζερ καθήκοντος όμως με τις διάφορες θεωρίες που επικρατούν για τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία έμαθαν ότι δεν πρέπει να παραμελούν τα αισθήματα των εργαζομένων κι έτσι προσπαθούν να πετύχουν μιά προσέγγιση συμβιβασμού χωρίς θεαματικά αποτελέσματα ούτε στην παραγωγή ούτε στους εργαζόμενους, χάνοντας έτσι το πραγματικό πρόβλημα τη

σύγκρουση των απαιτήσεων των εργαζομένων και των απαιτήσεων της παραγωγής.

ε) Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9)

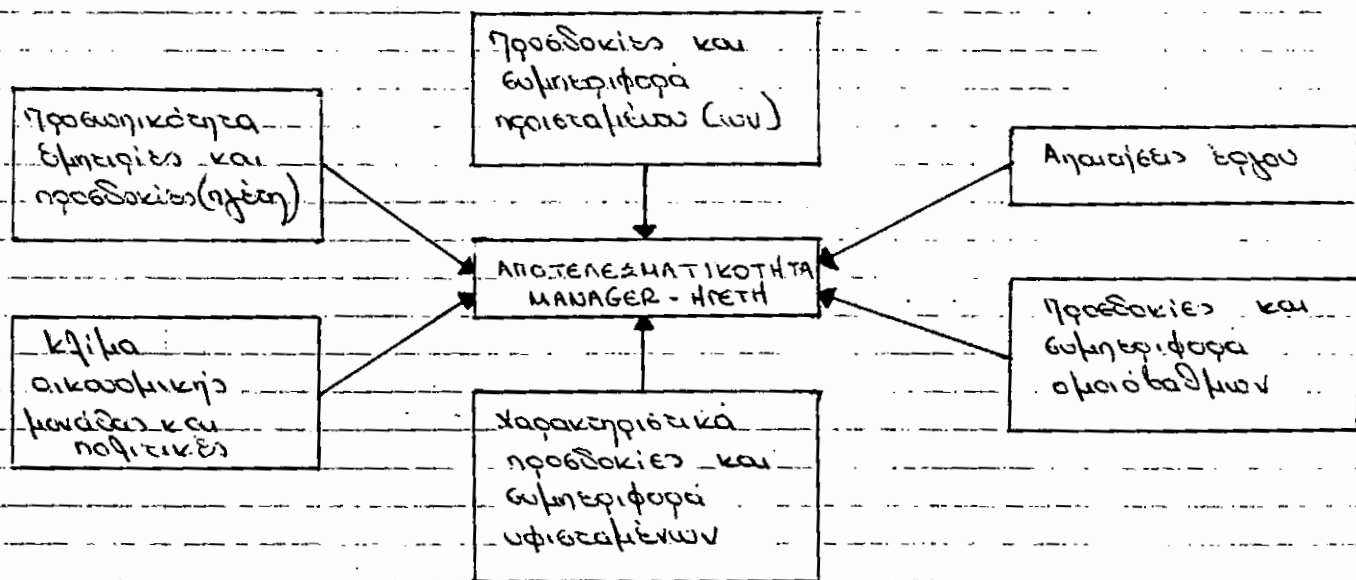
Ο συνεργατικός μάνατζερ πιστεύει ότι μπορούν να εναρμονιστούν οι απαιτήσεις παραγωγής και εργαζομένων. Επιδιώκει την ενοποίηση των εργαζομένων στην παραγωγή. Τα προβλήματα τα συζητά, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, δέχεται ιδέες και προτάσεις, δίνει κάποια ελευθερία στην εργασία, ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων και αντιμετωπίζει άμεσα τυχόν συναισθηματικά προβλήματα που θα προκύψουν. Πιστεύει ότι η αποπεράτωση της εργασίας πετυχαίνεται από ανθρώπους που συναινούν. Μόνο η αλληλεξάρτηση πάνω στο στόχο της επιχείρησης οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Ενας μάνατζερ που μπορεί να χρησιμοποιεί μιά ποικιλία από περισσότερο αποτελεσματικά στυλ λέγεται ότι έχει ευελιξία σε στυλ. Υπάρχουν κι άλλες θεωρίες που μελετούν τα διάφορα στυλ του μάνατζερ όπως η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς, ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων, το τρισδιάστατο πλέγμα του Redding κ.α.

Συμπερασματικά, από όλες τις θεωρίες προκύπτει ότι ο μάνατζερ-ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από αυτούς που αφορούν την προσωπικότητα του ιδίου, παράγοντες που αφορούν τους ομοιοβάθμους του, τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της οικονομικής μονάδας και παράγοντες που αφορούν τους υφι-

σταμένους.

Παράγοντες κατάστασης οικονομικής μονάδας και προβλεπόμενες ηγετικές επιπτώσεις της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Μάικαλ Γεργ)



Δ. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να βασίζονται στους εργαζόμενους για να φέρουν σε πέρας τα ανατεθέντα σ' αυτούς καθήκοντα, χρειάζονται κάποια εποπτεία. Όμως και οι επόπτες χρειάζονται εποπτεία και ούτω καθ'εξής, μέχρι πάνω στην κορυφή της ιεραρχικής δομής της επιχείρησης. Η λειτουργία του ελέγχου έχει σκοπό να διαπιστώσει, ότι πράγματι έγινε ό,τι είχε η επιχείρηση να γίνει. Επομένως έλεγχος είναι η διαδικασία της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων για να καθοριστεί αν τα διάφορα τμήματα και η επιχείρηση στο σύνολό της χρησιμοποιούν τους πόρους (υλικό, μηχανήματα, χρήματα, πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό) με αποτελεσματικότητα ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς στόχους όπως έχουν προσδιοριστεί από τον προγραμματισμό, και όπου δεν πετυχαίνονται να αναλαμβάνεται δράση όχι μόνο για να διορθωθούν οι αποκλίσεις αλλά και για να εμποδίσουν αποκλίσεις να συμβούν.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στο σημείο ότι ο έλεγχος δεν έχει σαν σκοπό την διαπίστωση των ενόχων και την τιμωρία τους αλλά την αποφυγή λαθών, και τη λήψη μέτρων για την αποφυγή ανεπιθύμητων ενεργειών.

Ο έλεγχος πρέπει να είναι τόσο συχνός όσο πιο σημαντικό είναι να εξασφαλιστούν μικρές αποκλίσεις από τα προγραμματισμένα και να περιλαμβάνει μέτρηση, σύγκριση και διόρθωση.

Είναι δυνατόν ο έλεγχος να υπάρχει με γενική και ευρεία έννοια διότι αναφέρεται σ' ολόκληρη την επιχείρηση ακόμη και στον ίδιο τον μάνατζερ και στο συγκεκριμένο τμήμα του, καθώς και με πιο συγκεκριμένη

έννοια που έχει σχέση με τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος όπως διοίκηση προσωπικού, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή, οικονομικά ή οιαδήποτε άλλη ειδικότητα. Εκεί όπου ο έλεγχος προβάλλει αναγκαίος είναι η παραγωγή, η διοίκηση του προσωπικού, τα οικονομικά και το μάρκετινγκ.

Αναλυτικότερα:

Στην παραγωγή απαιτείται να γίνεται έλεγχος στην ποιότητα και την ποσότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πρέπει να προσδιορίζεται και να ελέγχεται συχνά το κόστος της παραγωγής, η απόδοση του κάθε ατόμου στο έργο της παραγωγής και τα τεχνικά μέσα που χρησιμοποιούνται.

Στη Διοίκηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται έλεγχος στις εργατικές σχέσεις ώστε να αποφεύγονται και να προλαμβάνονται εντάσεις που θα μείωναν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όπως επίσης στην κινητικότητα των εργαζομένων (αποχωρήσεις εργαζομένων-προσλήψεις νέων) και στην απουσία από την εργασία. Πολύ σημαντικό είναι να γίνεται έλεγχος στο κόστος εργασίας (μισθοί, ημερομίσθια κλπ.) ώστε να ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι αλλά και η επιχείρηση. Φυσικά αναγκαίο είναι η πρόληψη των ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο και η υγιεινή στο χώρο της εργασίας.

Στα Οικονομικά ο έλεγχος είναι αναγκαίος γιατί όσο σωστά κι αν λειτουργεί η επιχείρηση αν δεν διαχειρίζεται σωστά τους οικονομικούς πόρους κι αν δεν επενδύει εκεί που πραγματικά πρέπει, κινδυνεύει η βιωσιμότητά της. Γι' αυτό να γίνεται συχνότατος έλεγχος στις κεφαλαιουχικές δαπάνες, στη ροή των κεφαλαίων, στη ρευστότητα (ρευστό χρήμα για

τις υποχρεώσεις της) στις απογραφές (που πρέπει να γίνονται προσεκτικά και με συνέπεια) και στα κέρδη.

Τέλος στον τομέα του Μάρκετινγκ πρέπει να ελέγχεται ο όγκος των πωλήσεων, τα έξοδα των πωλήσεων, οι πιστώσεις, το κόστος της διαφήμισης και φυσικά η απόδοση του κάθε πωλητή.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι ελέγχου που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι:

1. Ανάλυση του νεκρού σημείου του κύκλου εργασιών όπου είναι η διαγραμματική απεικόνιση της σχέσης των εσόδων από τις πωλήσεις και των εξόδων για την παραγωγή ίδιας ποσότητας προϊόντων. Το νεκρό σημείο βρίσκεται εκεί όπου τα έσοδα εξισώνονται με τα έξοδα. Οποιαδήποτε μείωση της παραγωγής και των πωλήσεων κάτω από το νεκρό σημείο θα επιφέρει ζημιά στην επιχείρηση.

Ο τύπος που δίνει το νεκρό σημείο είναι:

ΕΣΟΔΑ = ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΣΟΔΑ + ΜΕΤΑΒΛ. ΕΣΟΔΑ και γίνεται:

$$\text{ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ} = \frac{\text{ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΣΟΔΑ}}{\frac{\text{ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ ΕΣΟΔΩΝ} - \text{ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ}}$$

και ο οποίος μεταβάλλεται όταν τα στοιχεία είναι δραχμοποιημένα, σε:

$$\text{ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ} = \frac{\text{ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΣΟΔΑ}}{1. \frac{\text{ΣΥΝΤ. ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ ΕΣΟΔΩΝ}}{\text{ΣΥΝΤ. ΜΕΤΑΒΛ. ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ}}}$$

2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ, δηλαδή κατάσταση απεικόνισης των Εσόδων, Ισοζύγιο, Πρόγραμμα χρηματικών ροών.

3. Αναλύσεις δεικτών δηλαδή την τεχνική όπου γίνεται υπολογισμός και σύγκριση των αριθμιδεικτών των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

4. Προϋπολογισμός είναι η αριθμητική απεικόνιση του προγράμματος της επιχείρησης. Υπάρχουν προϋπολογισμοί εσόδων-εξόδων, προϋπολογισμοί επενδύσεων, προϋπολογισμοί Ισολογισμού κ.α. ανάλογα με το τμήμα του προγράμματος που απεικονίζουν.

5. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας. Φυσικά υπάρχουν πολλές μέθοδοι ελέγχου οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με τα στοιχεία που χρησιμοποιούν και τον σκοπό που πρέπει να εξυπηρετήσουν, μερικές χρειάζονται έρευνα των οικονομικών στοιχείων, άλλες λογιστικές και μαθηματικές αναλύσεις και οι απλότερες μόνο παρατήρηση.

Η καθιέρωση ενός συστήματος ελέγχου είναι αναγκαίο και σαν σκοπό έχει να βοηθήσει τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις στηριζόμενα σε αντικειμενικά στοιχεία γνωρίζοντας την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης. Γι' αυτό θεωρείται σαν αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου εκείνο που είναι κατανοητό, οικονομικό και εύχρηστο. Χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα ελέγχου ανάλογα με τον τομέα. Υπάρχουν έλεγχοι για να προτυποποιήσουν την απόδοση, για να καθιερώσουν πρότυπα, έλεγχοι που αφορούν την ποιότητα, τα αποθέματα, έλεγχοι που αφορούν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, έλεγχοι που αφορούν τους εργαζόμενους, την μεταβίβαση εξουσίας, έλεγχοι που μετρούν την απόδοση πάνω στο έργο. Οποιο όμως κι αν είναι το σύστημα ελέγχου πρέπει να λειτουργήσει αποτελεσματικά για να εκληρώσει το σκοπό του και για να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει

να διέπεται από κάποιες αρχές. Έτσι λοιπόν το σύστημα πρέπει να είναι επίκαιρο να προσεχθούν οι αποκλίσεις αμέσως ώστε να μην υπάρχουν σοβαρές αποκλίσεις στην απόδοση της επιχείρησης. Γι' αυτό και πρέπει να γίνεται συχνά έλεγχος και να αποκαλύπτει στοιχεία πάνω σε όλους τους στόχους και όλα τα τμήματα. Οι τυχόν αποκλίσεις πρέπει να αναφέρονται απευθείας στον υπεύθυνο υπάλληλο όχι με την πρόθεση τιμωρίας αλλά για γρήγορη αντιμετώπιση του προβλήματος. Με τον τρόπο αυτό εξοικονομείται χρόνος για τον μάνατζερ διότι όταν ο έλεγχος διαπιστώνει τις αποκλίσεις ο μάνατζερ χρειάζεται λιγότερο χρόνο να δώσει τις διορθωτικές καθοδηγήσεις παρά να μελετούσε και να προσπαθούσε να ερμηνεύσει τις αναφορές για να φτάσει στην απόκλιση. Βασική αρχή των συστημάτων ελέγχου σύμφωνα με τη σύγχρονη αντιμετώπιση των εργαζομένων είναι η ενημέρωση της απόκλισης στον ίδιο τον υπάλληλο ή το τμήμα που τη δημιούργησε.

Η τελική αρχή αναγνωρίζει πως τα συνολικά αποτελέσματα είναι το άθροισμα των προσπαθειών των ατόμων. Γι' αυτό το σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι πλήρες σχετικά με τη συλλογή των στοιχείων τόσο για τα άτομα όσο και συνολικά, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να μην επιτευχθούν τα συνολικά αποτελέσματα αλλά και η προσοχή να συγκεντρωθεί στη διαπίστωση εκ των υστέρων εκείνου που έκανε το λάθος.

Ο βασικός μηχανισμός ελέγχου ακολουθεί τη σειρά ενεργειών:

α) Μέτρηση εκτέλεσης για να διαπιστωθεί ο βαθμός επιτυχίας του προσωπικού, των σχεδίων, των λειτουργιών. Υπάρχουν τέσσερις πηγές πληροφο-

ριών που χρησιμοποιούν οι διοικούντες για να μετρήσουν την πραγματική εκτέλεση: η προσωπική παρατήρηση, οι στατιστικές αναφορές, οι προφορικές αναφορές και οι γραπτές αναφορές.

β) Σύγκριση μ' ένα πρότυπο για να διαπιστωθεί αν υπάρχει οποιαδήποτε διαφορά. Ο καθορισμός του βαθμού διαφοράς μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και της απόδοσης που επιθυμούμε είναι η σύγκριση. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει το πρότυπο να είναι γνωστό, η πραγματική απόδοση να έχει μετρηθεί και να υπάρχουν οι κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό της έκτασης της επιτρεπόμενης ανοχής στις αποκλίσεις.

γ) Διόρθωση των αποκλίσεων. Η διόρθωση μπορεί να είναι άμεση δηλαδή να επαναφέρει την κατάσταση τώρ'α άμέσως και βασική που ερευνά το πως και γιατί έγινε απόκλιση, ασχολείται με τις αιτίες.

Με τον έλεγχο μπορούμε να εκτιμήσουμε τέσσερα χαρακτηριστικά απόδοσης την ποσότητα, την ποιότητα, το κόστος και τον χρόνο.

Γιά να πετύχει το σκοπό του ο έλεγχος πρέπει να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες αρχές που μπορούν να εμποδίσουν ή να ελαχιστοποιήσουν τ' ανθρώπινα προβλήματα και να εφαρμοστεί αποτελεσματικός έλεγχος, όπως η επικοινωνία, η εκπαίδευση, η υποστήριξη και η επανεξέταση. Ο μάνατζερ οφείλει να επικοινωνεί, να συζητά με τους εργαζόμενους ώστε να μπορεί να πετυχαίνει τον υψηλότερο βαθμό συναίνεσης ανάμεσα στους εργαζόμενους για τους στόχους του τμήματος και της επιχείρησης ευρύτερα.

Επίσης ένας μάνατζερ πρέπει να εκπαιδεύσει τους υφισταμένους

σχετικά με το σκοπό του ελέγχου. Οφείλει να εξηγήσει σε όλους με σαφήνεια ότι το πρώτο μέλημα του ελέγχου είναι να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το δεύτερο σημείο έχει σχέση με το σκοπό του ελέγχου καθώς επηρεάζει το άτομο. Εδώ πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι ο έλεγχος δεν προσπαθεί να ανακαλύψει το άτομο που έκανε τα λάθη και να τιμωρήσει αλλά είναι ένα εργαλείο που υποβοηθά το άτομο να αποδώσει με τον υψηλότερο βαθμό τις ικανότητές του στην εργασία. Ο μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα βοηθητικό και υποστήριξης ώστε οι εργαζόμενοι να πείθονται πως πράγματι είναι διατεθειμένος να τους βοηθήσει να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό έργο. Σημαντικό είναι να επανεξετάζει με τους εργαζόμενους την κατάσταση και την πρόοδο προς τους στόχους. Να συζητά τις ιδέες τους, να παρουσιάζουν τις δυσκολίες και τα προβλήματα, να μεθοδεύουν εναλλακτικούς τρόπους δράσης που θα μπορούσαν ν' ακολουθήσουν για το ξεπέρασμα των προβλημάτων.

Η πετυχημένη λοιπόν εκτέλεση της λειτουργίας του ελέγχου δεν είναι μόνο ο σχεδιασμός ενός συστήματος ελέγχου ο οποίος είναι τεχνικά σωστός, το ανθρώπινο στοιχείο είναι εκείνο που πρέπει να τύχει εξέτασης και ιδιαίτερης προσοχής για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Όταν το ανθρώπινο στοιχείο μπαίνει στο προσκήνιο προκύπτουν ορισμένα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά είναι μιά αντανάκλαση της συναισθηματικής αντίδρασης αυτών που ελέγχονται προς το σύστημα ελέγχου. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν αισθάνονται μιά απειλή. Η απειλή αυτή γίνεται αντιληπτή σύμφωνα με τη θεωρία του Mc Gregor όταν τονίζεται η τιμωρία

αντί της βοήθειας και της υποστήριξης για ανταπόκριση προς τα πρότυπα και τους στόχους. Όταν λείπει η εμπιστοσύνη στις σχέσεις, δηλαδή ο μάνατζερ δεν είναι σταθερός στους τρόπους με τους οποίους ασκεί την ηγετική του λειτουργία καθημερινά οι υφιστάμενοι προσπαθούν να ανακαλύψουν πως θα είναι προσεχώς και φυσικά όταν ο υφιστάμενος δεν γνωρίζει τι αναμένεται απ' αυτόν ή σε ποιο σημείο βρίσκεται, είναι επόμενο ν'αντιλαμβάνεται τον έλεγχο σαν απειλή. Ο υφιστάμενος ανησυχεί για τη θέση του και την προσδοκία του για σταδιοδρομία όταν δεν έχει γίνει αντιληπτός ο σκοπός του ελέγχου και η σπουδαιότητα της επαναπληροφόρησης γιαυτό κατά την διαδικασία αυτή της επαναπληροφόρησης πρέπει να δίνεται έμφαση στους τελικούς αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν και όχι στο άτομο. Η παρεμπόδιση αρνητικών αντιδράσεων προς τα συστήματα ελέγχου απαιτεί οι εργαζόμενοι να κατανοούν τον σκοπό του ελέγχου και ότι εργάζονται μέσα σ' ένα κλίμα βοήθειας και υποστήριξης λαμβάνοντας συνεχή επαναπληροφόρηση.

Η όλη ιδέα της λειτουργίας του ελέγχου είναι να βοηθήσει την επιχείρηση και τον μάνατζερ να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι πλεονεκτικό για την επιχείρηση να επανεξετάζει περιοδικά τα συστήματα ελέγχου που έχει για να εξασφαλιστεί ότι συμβάλλουν θετικά διότι παρουσιάζει ο έλεγχος αδυναμίας που πρέπει να εντοπίζονται και διορθώνονται. Ορισμένα συστήματα ελέγχου δίνουν έμφαση υπερβολική στο παρελθόν και ανάλογα με την έκταση που υπάρχει αυτή η κατάσταση εξουδετερώνεται ο σκοπός του ελέγχου. Για παράδειγμα αν ανακαλύψει ο

μάντζερ ένα σπουδαίο ελάττωμα ποιότητας μετά την παραγωγή αγαθών αξία χιλιάδων ή εκατομμυρίων δρχ. Ένα καλό σύστημα ελέγχου ποιότητας θα διαπίστωνε το πρόβλημα εν τη γενέση του και έτσι θα μπορούσε ν' αναληφθεί διορθωτική ενέργεια.

Επίσης πολλές φορές ένα σύστημα ελέγχου μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς το λάθος και όχι προς την αιτία και τη διόρθωση. Ένα τέτοιο σύστημα τοποθετεί πάρα πολλή έμφαση στην ανακάλυψη εκείνου που έκανε το λάθος και όχι τόσο στη διαπίστωση του προβλήματος και την ανάληψη εποικοδομητικής ενέργειας για θεραπεία του. Έτσι τείνει να παράγει αντίθετες και αμυντικές αντιδράσεις από μέρους εκείνων που επηρεάζονται αρνητικά.

Μιά ακόμη αδυναμία που μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ελέγχου είναι ότι πολλές φορές γίνεται πολύ μπερδεμένο και όχι αρκετά συγκεκριμένο. Υπάρχει κίνδυνος να γίνει αυτοσκοπός παρά μέσο για κάποιο σκοπό.

Ένας σωστός έλεγχος πρέπει να συγκεντρώσει την προσοχή του σ' αυτές τις αδυναμίες και επανεξετάζοντας σε τακτά διαστήματα το περιεχόμενό του να τις περιορίσει ώστε να μην αποτελούν εμπόδιο στην αποτελεσματικότητά του.

5. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ είναι μία χαρακτηριστική και καθολικής εφαρμογής λειτουργία. Από την πείρα και την ανάλυση λειτουργίας αυτής, με τη χρησιμοποίηση της επιστημονικής μεθόδου παρατηρήσεως μελέτης και επαληθεύσεως των φαινομένων, έχουν διατυπωθεί ορισμένες γενικές αρχές (βασιικές αλήθειες,όχι νόμοι) το σύνολο των οποίων αποτελεί τη θεωρία του μάνατζμεντ.

Σήμερα υπάρχουν αξιόλογες θεωρίες γύρω από το μάνατζμεντ και συνεχώς αυξάνουν οι γνώσεις που προέρχονται από τον χώρο των επιστημών του μάνατζμεντ, γεγονός που επιτρέπει τη δημιουργία ενός σοβαρού υπόβαθρου γνώσεων πάνω στο οποίο να στηριχτεί η πρακτική του μάνατζμεντ. Οι θεωρητικές γνώσεις, με κατάλληλες μεθόδους διδασκαλίας (π.χ. με συνδιασμό διδασκαλίας της θεωρίας, ασκήσεως αποκτήσεως εμπειρίας, συζητήσεως περιπτώσεων κλπ.) είναι δυνατόν να μεταφερθούν στους μάνατζερ και να τους προετοιμάσει για την εισοδό τους στο χώρο. Βέβαια για πραγματική επιτυχία στο μάνατζμεντ πέρα από τις γνώσεις απαιτείται και η ύπαρξη εμπειρίας που αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα της θεωρίας.

Η ευρύτερη αναγνώριση ότι οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι αρκετά κοινές σε όλες τις μορφές συλλογικής δραστηριότητας, συνετέλεσε στην καθιέρωση εκπαιδευτικών κύκλων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού/εσωτερικού σκοπός των οποίων είναι η προετοιμασία (ανάπτυξη των μελλοντικών μάνατζερ) για τους οποίους συνεχώς μεγαλώνει η ζήτηση.

Η θεωρητική κατάρτιση των μάνατζερ συντελεί στο να μπορούν αυτοί

να κατανοούν τις εμφανιζόμενες καταστάσεις και τα εμφανιζόμενα προβλήματα, να προβλέπουν την εξέλιξή τους και να αντιδρούν ανάλογα με τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Έτσι οι μάνατζερ μπορούν να βελτιώνουν τις διοικητικές τους ικανότητες καταρτιζόμενοι θεωρητικά πάνω στο περιεχόμενο των λειτουργιών του μάνατζμεντ και στη συνέχεια με εμπλουτισμό των γνώσεών τους με τις τεχνικές μάνατζμεντ και την ενημέρωσή τους στις λειτουργίες της επιχείρησης (δηλ. στο μάρκετινγκ, στην παραγωγή, στη χρηματοοικονομική κλπ.) να προετοιμάζονται για την εξέλιξή τους στην ιεραρχία του οργανισμού. Αυτή η διεύρυνση των γνώσεων, σε τελική ανάλυση, συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας του εφαρμοζόμενου μάνατζμεντ.

Συμπερασματικά, οι μάνατζερ δεν γεννιούνται μάνατζερ, ούτε είναι "a priori" ικανότητα για μάνατζερ. Η ικανότητα αυτή αναπτύσσεται. Αυτό βέβαια δεν αποκλείει και τις όχι σπάνιες περιπτώσεις "χαρισματικών" μάνατζερ, οι ιδιότητες των οποίων πολλαπλασιάζονται, όταν το χάρισμα τους συμπληρώνεται με την κατάλληλη θεωρητική κατάρτιση.

Φυσικά το μάνατζμεντ εφαρμόζεται καλύτερα από τα άτομα που έχουν στη διάθεσή τους παιδεία υψηλής ποιότητας. Ο χώρος του μάνατζμεντ αλλάζει γρήγορα εξαιτίας των νέων πληροφοριών, θεωριών και συμπερασμάτων έρευνας, γιαυτό και τα τελευταία χρόνια σημαντικοί καθηγητές προσπαθούν να εμπλουτίσουν την ισχνή ελληνική βιβλιογραφία με βιβλία υψηλής ποιότητας επιστημονικού και πρακτικού χαρακτήρα, που αντανακλούν τη ρευστή φύση του σύγχρονου μάνατζμεντ και παρουσιάζουν ιδέες και θεωρίες που έχουν γίνει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας.

6. ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Σήμερα γίνεται ευρύτερα δεκτό ότι οι μάνατζερ δε γεννιούνται μάνατζερ, αλλά ως ένα βαθμό δημιουργούνται. Ομως η αποτελεσματική πρακτική του μάνατζμεντ προϋποθέτει και κάποιες βασικές δεξιότητες - την τεχνική δεξιότητα, τη δεξιότητα σωστών διαπροσωπικών σχέσεων, τη δεξιότητα συλλήψεως αφηρημένων νοημάτων, καθώς και την παρακίνηση γι' αυτό το έργο και την εμφάνιση της κατάλληλης ευκαιρίας για την άσκηση του μάνατζμεντ.

Αναφέρονται τρεις δεξιότητες για την επιτυχία κάποιου μάνατζερ:

α) Τεχνική - γνώση του τεχνικού αντικειμένου του τομέα ευθύνης του μάνατζερ, ικανότητα να χρησιμοποιεί μεθόδους, γνώσεις, τεχνικές κι εξοπλισμό.

β) Διαπροσωπικές σχέσεις - ικανότητα δημιουργίας, καλλιέργειας και ανάπτυξης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφιστάμενους, με τους συναδέλφους και με τους ανώτερους.

γ) Σύλληψης και ευκολίας απασχόλησης με αφηρημένα νοήματα - έννοιες δηλαδή ανάλυση καταστάσεων, αναγνώριση προβλημάτων, αναγνώριση και κατανόηση των σχέσεων που υφίστανται μεταξύ των παραγόντων που διαμορφώνουν το πρόβλημα, χρησιμοποίηση κρίσεως και μεθόδευση λήψεως αποφάσεων.

Φυσικά αυτές οι δεξιότητες εξαρτώνται από το ιεραρχικό επίπεδο που λειτουργεί ο μάνατζερ (Σχήμα 14).

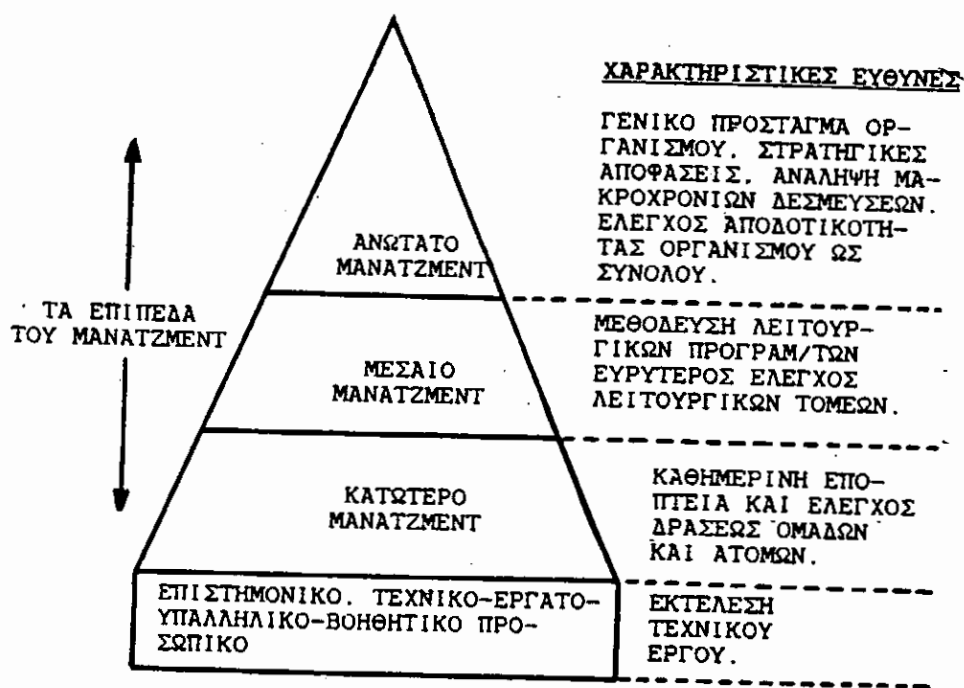
ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	
ΑΝΩΤΑΤΟ		ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΑ ΣΥΛΛΗΨΗΣ ΑΦΗΡΗΜΕΝΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ
ΜΕΣΑΙΟ		ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΚΑΤΩΤΑΤΟ	Τεχνική Δεξιότητες	

(Διοικητικές δεξιότητες αναγκαίες στα διάφορα επίπεδα ενός οργανισμού.)

Έτσι για το κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο η δεξιότητα που δίνει την επιτυχία στο μάνατζερ είναι η τεχνική, ενώ για τα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια η επιτυχία προέρχεται κυρίως από την ικανότητα συλλήψεως αφηρημένων εννοιών. Η ικανότητα καλών διαπροσωπικών σχέσεων παραμένει πολύ σημαντική για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Όπως όμως δεν αρκεί μόνο η θεωρητική κατάρτιση για να γίνει κάποιος πραγματικός καλλιτέχνης (π.χ. πιανίστας) έτσι και για την επιτυχή άσκηση του μάνατζμεντ δεν αρκεί η θεωρητική μόνο κατάρτιση αλ-

λά χρειάζεται και η ικανότητα υλοποίησης των υφισταμένων γνώσεων. Αυτό ενισχύει την πεποίθηση ότι το μανάτζμεντ είναι "εφαρμοσμένη επιστήμη" αλλά και "τέχνη" μαζί. Η επιτυχία κάποιου μανάτζερ εξαρτάται κυρίως από την ικανότητά του να ενεργεί με διορατικότητα, προσαρμοστικότητα καθώς και με την ευαισθησία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων όλων των παραγόντων - τεχνικού, οικονομικού και ανθρώπινου - που βρίσκονται στη διάθεσή του.



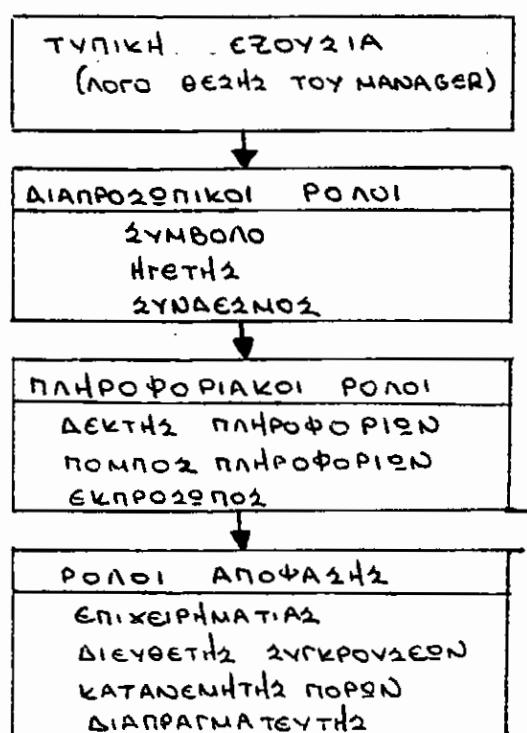
Τα ιεραρχικά επίπεδα του μανάτζμεντ

7. ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Τι κάνει πραγματικά ένας μάνατζερ; Ερώτηση κλειδί για να μπορέσει να κατανοηθεί το πραγματικό περιεχόμενο των καθηκόντων ενός μάνατζερ.

Σημείο αναφοράς είναι η ταξινόμηση του αντικειμενικού σκοπού κάθε δραστηριότητας. Όταν οι δραστηριότητες αναλύονται κατά αντικειμενικό σκοπό δίνουν τρεις βασικές κατηγορίες ρόλων: τους διαπροσωπικούς, τους πληροφοριακούς και τους ρόλους απόφασης. Φυσικά οι κατηγορίες των ρόλων είναι αλληλένδετες στην καθημερινή εργασιακή δραστηριότητα, διότι μέσα από αυτούς προκύπτουν οι δραστηριότητες - καθήκοντα του κάθε μάνατζερ και δεν πρέπει ο καθένας από αυτούς να λαμβάνεται ως αυτοσκοπός αλλά να λειτουργούν στο σύνολό τους. Φυσικά αυτό που ένας μάνατζερ πρέπει να κάνει είναι να αναλάβει δράση.

Αναλύοντας τις βασικές κατηγορίες των ρόλων δίνονται σχηματικά οι καθημερινές δραστηριότητες του μάνατζερ.



Γιά να κατανοηθούν καλύτερα γίνεται μιά συνοπτική περιγραφή των ρόλων του μάνατζερ.

ΣΥΜΒΟΛΟ : Έχει καθήκοντα τελετουργικής φύσεως όπως δείπνα εργασίας, δημόσιες εμφανίσεις, ομιλίες κλπ.

ΗΓΕΤΗΣ : Υποκίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων, στελέχωση και εκπαίδευση (δηλ. επιλογή προσωπικού, ανάπτυξη των υφισταμένων κλπ.).

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ : Κάνει επαφές εκτός της κάθετης γραμμής επικοινωνίας, (π.χ. συναντήσεις με το προσωπικό, γεύματα με ομοιόβαθμους, πελάτες, προμηθευτές κλπ.).

ΔΙΕΚΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ : Ερευνά το περιβάλλον για πληροφορίες (μελετά περιοδικά, συζητά με τους υπαλλήλους, διαβάζει βιβλία με νέες θεωρίες και ιδέες κλπ.).

ΠΟΜΠΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ : Δίνει σχετικές πληροφορίες στους υφιστάμενους (με συναντήσεις, επιστολές, υπομνήματα).

ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ : Δίνει πληροφορίες σε ανθρώπους εκτός του οργανισμού (δηλαδή στους προμηθευτές, στους πωλητές, συζητά με τους μετόχους και τα μέλη του Δ.Σ., μιλά με διάφορες ομάδες, χρησιμοποιεί διασυνδέσεις).

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ : Προσαρμόζει και αλλάζει τον οργανισμό για να ταιριάζει στο περιβάλλον (οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό), ξεκινά προγράμματα ανάπτυξης (π.χ. προγράμματα μείωσης κόστους, αναδιοργάνωσης, καμπάνιας, δημοσίων σχέσεων κλπ.).

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ : Αναλαμβάνει πρωτοβουλία για διευθέτηση συγκρούσεων με πελάτες ή μεταξύ των υφισταμένων του προκειμένου να τις εξομαλύνει.

ΚΑΤΑΝΕΜΗΤΗΣ ΠΟΡΩΝ : Αποφασίζει για την ποσότητα εργασίας κάθε τμήματος ή ομάδας, ορίζει τις ομάδες εργασίας, καθορίζει τους στόχους, καθορίζει βάρδιες).

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ : Αντιπροσωπεύει τον οργανισμό στις διαπραγματεύσεις με εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες (π.χ. θέματα δικαιοδοσίας τμημάτων, παροχή επιδομάτων και αυξήσεων, συμβόλαια που αφορούν τον οργανισμό κλπ.).

Η σπουδαιότητα των διοικητικών ρόλων του μάνατζερ είναι μεγάλη όμως πρέπει να τονιστεί μία προειδοποίηση ότι υπάρχει μία δέσμη παραγόντων ή μεταβλητών που έχουν σχέση με τους διάφορους ρόλους τους οποίους αναλαμβάνει ένας μάνατζερ. Σε κάθε χρονική στιγμή, η θέση εργασίας του μάνατζερ επηρεάζεται από τέσσερις μεταβλητές:

α) Από την μονάδα ή το τμήμα που προϊσταται, αλλά και από τις απαιτήσεις του κλάδου.

β) Από το επίπεδο της συγκεκριμένης διοικητικής εργασίας στην επιχείρηση και από τη λειτουργία που εποπτεύει.

γ) Από την επίπτωση της προσωπικότητάς του και του διοικητικού του στυλ (σε όσους συνεργάζονται μαζί του).

δ) Από τις διακυμάνσεις στο διοικητικό έργο του μάνατζερ που αποδίδονται σε εποχικούς παράγοντες ή σε προσωρινές έκτακτες καταστάσεις.

8. Η ΚΑΘΟΛΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΜΕΝΤ

Από όσα αναπτύχθηκαν μέχρι τώρα, θα πρέπει να έγινε φανερό ότι το μάνατζμεντ είναι μία λειτουργία η οποία έχει εφαρμογή σε κάθε είδος οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας, άσχετα από το μέγεθος, τη μορφή ή αν ανήκει στον ιδιωτικό - οικονομικό ή κρατικό τομέα.

Είναι φανερό ότι τα προβλήματα μάνατζμεντ δεν εμφανίζονται μόνο στις μεγάλες (ιδιωτικές ή δημόσιες) επιχειρήσεις, αλλά σε κάθε είδους και μορφής συλλογική δραστηριότητα με την οποία επιδιώκεται επίτευξη προκαθοριζόμενων αποτελεσμάτων. Τα προβλήματα μάνατζμεντ υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς.

Οι δεξιότητες των μάνατζερ μπορεί να μεταφερθούν από μία θέση σε κάποια άλλη και ο μάνατζερ να επιτύχει και στην καινούργια του θέση.

Φυσικά αυτό προϋποθέτει την εξοικείωση του μάνατζερ με το τεχνικό αντικείμενο της δραστηριότητας που πρόκειται να διευθύνει.

9. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Επιστήμη ή Τέχνη;

Η λειτουργία του μάνατζμεντ ακολούθησε εξελικτική πορεία. Έτσι σήμερα το μάνατζμεντ ως μιά εξειδικευμένη επαγγελματική δραστηριότητα ως ένας εξειδικευμένος γνωσιολογικός τομέας.

Το μάνατζμεντ δεν είναι επιστήμη με την έννοια των θετικών επιστημών. Γι αυτές ισχύει ο γενικός ορισμός επιστήμη είναι το από παρατηρήσεις μελέτες και πειραματισμούς προερχόμενο "σύνολο συστηματοποιημένων γνώσεων", γύρω από ένα αντικείμενο, που διέπεται από νομοτέλεια, η οποία είναι δεκτική επαληθεύσεως, ανεξάρτητα από τους παράγοντες ΧΡΟΝΟΣ και ΤΟΠΟΣ.

Στο μάνατζμεντ υπάρχει το σύνολο των γνώσεων αλλά δεν υπάρχουν απαραίτητα νόμοι, ή η απαιτούμενη νομοτέλεια. Αντί αυτών υπάρχουν θεωρίες που εξηγούν τα διάφορα φαινόμενα καθώς και γενικές αρχές που καθοδηγούν τις πράξεις των μάνατζερ.

Η θεωρία του μάνατζμεντ δεν διέπεται από νομοτέλεια όμως αυτό δεν αποκλείει να γίνονται κατά την άσκηση του ενέργειες επιστημονικού χαρακτήρα π.χ. η έρευνα, ο προγραμματισμός, οι ακριβείς μετρήσεις, οι οποίες προσδίδουν στο μάνατζμεντ επιστημονικότητα.

Οι μάνατζερ ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση των καλύτερων εφικτών αποτελεσμάτων από την προσπάθειά τους όπως και οι επιστήμονες των θετικών επιστημών. Το μάνατζμεντ είναι από τις εφαρμοσμένες επιστήμες αποτελεί όμως και τέχνη.

Οι μάνατζερ δημιουργούν μέσα από τις λεπτομέρειες που διέπουν το

μάνατζμεντ. Γίνονται καλλιτέχνες που η τέχνη τους βασίζεται στην υλοποίηση "των γενικών αρχών".

Το μάνατζμεντ είναι εξελικτικό και δυναμικό, χρειάζεται τις γνώσεις της επιστήμης κατευθύνεται όμως από τη δημιουργικότητα και την ευαισθησία της τέχνης. Η συνύπαρξη επιστήμης και τέχνης ωριμάζει την επιχείρηση.

10. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ έχουν γενική εφαρμογή μπορούν δηλαδή να εφαρμοσθούν σε κάθε είδους επιχειρήσεις, οργανισμούς.

Πολλές φορές ακούγεται το ερώτημα : είναι δυνατόν το μάνατζμεντ να εφαρμοστεί στη χώρα μας ;

Το μάνατζμεντ αποβλέπει στη δημιουργία του κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος κάποιου οργανισμού, μέσα στο οποίο μεθοδεύεται η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων μέσων και πόρων, για την επίτευξη προκαθοριζόμενων αποτελεσμάτων (στόχων). Οι απαιτούμενες γι' αυτό ενέργειες γίνονται μέσα στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου γενικού περιβάλλοντος, που δεν είναι δυνατόν παρά να επηρεάζει, κατά κάποιο τρόπο, τις δραστηριότητες αυτές. Άρα εφόσον το περιβάλλον διαφέρει από περίπτωση, σε περίπτωση, είναι αναπόφευκτο να υπάρχει επίπτωσή του στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται το μάνατζμεντ σ' ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο. Το περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία όπως είναι το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, το τεχνολογικό, το μορφωτικό, το κοινωνικό και το πολιτιστικό επίπεδο της χώρας, η μορφή του νομικού της συστήματος, η πολιτική της κατάσταση κλπ. τα οποία δεν είναι στατικά αλλά βρίσκονται πάντοτε σε δυναμική εξέλιξη και αλληλεπίδραση.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, το οικονομικό σύστημα (π.χ. ελεύθερη οικονομία, σοσιαλιστική κλπ.) η οικονομική σταθερότητα, η έκταση των αγορών, ο υφιστάμενος

συναγωνισμός κλπ. είναι παράγοντες άλλοτε ανασταλτικοί και άλλοτε υποβοηθητικοί για το μάνατζμεντ π.χ. σε μιά κατάσταση οικονομικής αστάθειας, η λειτουργία του σχεδιασμού - προγραμματισμού στις επιχειρήσεις περιορίζεται λίγο πολύ στα όρια του βραχυχρόνιου προγραμματισμού. Η έλλειψη έντονου ανταγωνισμού είναι δυνατόν να αποτελεί την αιτία για τη μη εφαρμογή τεχνικών και μεθόδων μάνατζμεντ, ενώ αντίθετα η ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού εξαναγκάζει τους μάνατζερ να αναζητούν καλύτερες διαδικασίες και συστήματα μάνατζμεντ προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Το τεχνολογικό επίπεδο της χώρας, η χρησιμοποίηση προηγμένης τεχνολογίας και το μεγάλο μέγεθος των οργανισμών συνεπάγεται συνήθως, μηχανοποίηση και αυτοματοποίηση, τα οποία επιφέρουν στους οργανισμούς σοβαρές αλλαγές και δημιουργούν καταστάσεις οι οποίες απαιτούν περισσότερο συντονισμό, που αποτελεί την πεμπτούσια του μάνατζμεντ.

Σε τέτοιους οργανισμούς, υπάρχει συνήθως μεγαλύτερη εξειδίκευση και σαφέστερος διαχωρισμός των εννοιών "ιδιοκτήτης" και "μάνατζερ" κάτι που καθιστά το μάνατζμεντ λειτουργικά πιο απαραίτητο.

Μία από τις σοβαρότερες δυσχέρειες των επιχειρήσεων είναι η ανεύρεση καταρτισμένων διοικητικών στελεχών (μάνατζερ). Που θα βρεθούν διοικητικά στελέχη για τις επιχειρήσεις. Στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια το είδος της παρεχόμενης εκπαίδευσης, μέσα από τους ειδικούς κλάδους των ΤΕΙ, των Πανεπιστημίων αλλά και από την ιδιωτική εκπαίδευση και τη δημιουργία Ανωτάτων Σχολών σχεδίων για μεταπτυχιακές σπουδές

στον τομέα δημιουργεί ένα ευρύ φάσμα επιλογής ικανότατων διοικητικών στελεχών.

Το μάνατζμεντ επηρεάζεται από το κοινωνικό-πολιτιστικό επίπεδο της χώρας. Δεν μπορεί να ευδοκιμήσει σε χώρες όπου η εκτίμηση του κοινού γι' αυτό είναι χαμηλή ή αρνητική. Στη χώρα μας έχει γίνει πιά αποδεκτό ότι οι μάνατζερ είναι άνθρωποι που θεωρούν τις καινοτομίες ως μέσον πρόδου και τις επιδιώκουν στις δραστηριότητές τους. Το μάνατζμεντ θεωρείται σαν άλλη "θρησκεία", το δε πνεύμα της πειθαρχημένης ομαδικής εργασίας είναι αρκετά διαδεδομένο στον ελλαδικό χώρο.

Φυσικά η προοδευτικότητα των νόμων του Κράτους, το φορολογικό, το τραπεζικό και το νομικό σύστημα, η εφαρμοζόμενη αποκέντρωση κλπ. αποτελούν άλλοτε ευεργετικούς και άλλοτε ανασταλτικούς παράγοντες για τη σωστή ανάπτυξη του μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ σαν θεσμός γίνεται απαραίτητο στοιχείο της παγκόσμιας οικονομίας. Το μάνατζμεντ γίνεται το κύριο πλουτοπαραγωγικό μέσο των αναπτυγμένων χωρών και βασική ανάγκη των αναπτυσσομένων χωρών.

II . ΤΟ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όλοι οι εργαζόμενοι δεν είναι ίδιοι δεν είναι βγαλμένοι από το ίδιο καλούπι. Προέρχονται από διάφορα σχήματα, μεγέθη, εκπαίδευση, τρόπο ζωής, εμπειρίες. Έχουν διαφορετικές ιδέες, αξίες, φιλοδοξίες. Πολλοί δουλεύουν για να ζήσουν ενώ για άλλους η δουλειά είναι η ζωή τους. Άλλοι πιστεύουν ότι η εργασία είναι ο κύριος σκοπός της ζωής τους. Άλλοι πάλι θεωρούν την εργασία ως το μέσο που θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν στον ελεύθερο χρόνο την αληθινή χαρά της ζωής. Το μπέρδεμα είναι ότι ενώ πολλοί θεωρούν την εργασία τους βαριά άσκηση, μονότονη και χωρίς ενδιαφέρον, η οποία απαιτεί ένα μέρος των ικανοτήτων τους, άλλοι χαίρονται γι' αυτή την ομαλότητα, την επανάληψη και την σταθερότητα της δουλειάς. Είναι ευχαριστημένοι που δεν συμμετέχουν με το μάνατζμεντ σ' όλους του μπελάδες και τις στεναχώριες της ανταγωνιστικής και ριψοκίνδυνης οικονομίας. Αληθινά, ο ζουρλομανδύας του ενός μπορεί να είναι το προστατευτικό κάλυμμα του άλλου.

Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ λοιπόν απαιτεί μιά ρεαλιστική αξιολόγηση σχετικά με το ποιός τύπος ατόμου είναι κατάλληλος για μιά δεδομένη θέση και κάτω από ποιά επίβλεψη και διοίκηση. Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος διοίκησης που θα ταίριαζε σε όλους τους εργαζόμενους και θα ήταν κατάλληλος για όλες τις επιχειρήσεις και κάτω από όλες τις συνθήκες.

Αυτή η προσέγγιση στο μάνατζμεντ λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον τύπο

του κάθε εργαζόμενου, με ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητές τους, τα διαφορετικά κίνητρα όπως επίσης και όλους τους σημαντικούς παράγοντες που υπάρχουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι πο μάντζερ πάντα θα έχουν υπό την εποπτεία τους ορισμένους ανθρώπους, που θέλουν να εκφραστούν που αναζητούν την μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση μέσω της εργασίας τους και που είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Ταυτόχρονα όμως ανάμεσα στο προσωπικό θα υπάρχουν άτομα που δεν έχουν το ίδιο ενδιαφέρον για τη δουλειά, και περιμένουν ότι οι μάντζερ θα τους δίνουν ξεκάθαρες και συγκεκριμένες οδηγίες και θα τους καθοδηγούν. Έτσι λοιπόν οι ικανοί μάντζερ πρέπει να υιοθετούν ένα ελαστικό τρόπο διοίκησης, που θα επιτρέπει σε ορισμένους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε οργανωτικά θέματα, ενώ ταυτόχρονα θα ασκούν μιά περισσότερο διευθυντική και ελεγχόμενη τακτική στους άλλους εργαζόμενους, πάντα ανάλογα με τις ατομικές ανάγκες και τις ικανότητες των ομάδων.

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

Το ρεαλιστικό μάντζερ αναγνωρίζει τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων (δείκτη ευφυΐας, ιδιαίτερες ικανότητες, απόψεις για την εργασία, ικανοποίηση υλικών αναγκών, φιλοδοξίες κλπ.), δεν υποστηρίζει ότι

υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος, μέθοδος διοίκησης, απλά απαιτεί από τους μάνατζερ να υιοθετούν μία ελαστική ευκολοπροσάρμοστη μέθοδο διοίκησης. Για να εφαρμοστεί το ρεαλιστικό μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις με επιτυχία πρέπει να αποτελεί τμήμα ενός συνολικού συστήματος προσέγγισης, που να αποτελείται από τα ακόλουθα πέντε στοιχεία:

1. Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού: χρειάζεται ένα σωστό σύστημα επάνδρωσης για να εξασφαλιστεί η πρόσληψη ειδικευμένου και με γιά εργασία προσωπικού.
2. Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων: Το προσωπικό πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο, ώστε να αποδίδει δυναμικά στα απαιτούμενα επίπεδα παραγωγής. Η εκπαίδευση πρέπει να προωθεί τις θετικές τους πλευρές στην εργασία ώστε να εκτιμούν την ποιότητα, την εξυπηρέτηση κλπ.
3. Πλήρες πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού: Πρέπει να αναπτυχθεί ένα αντικειμενικό πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού ώστε να συγκεντρώνονται πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων και να υποδεικνύονται τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.
4. Αποτελεσματική και συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση: Η καρδιά του ρεαλιστικού μάνατζμεντ είναι η συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση από τους μάνατζερ, που θα έχουν ως αποτέλεσμα ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας. Το μάνατζμεντ πρέπει να υιοθετεί ένα τρόπο διοίκησης κατάλληλο για κάθε περίπτωση που να θέτει υψηλά επίπεδα απόδοσης και να επιμένει στην επίτευξή του.
5. Δίκαιη επιβράβευση και σωστό σύστημα ανταμοιβής: Για να λειτουργή-

σουν όλα όσα αναφέραμε, οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής που θα επιβραβεύει τα επιτεύγματα και την προσφορά του προσωπικού τους.

Φυσικά πάντοτε θα υπάρχει ένα ερώτημα : "Γιατί οι Άνθρωποι δεν Εργάζονται Πάντα, Έτσι Όπως λένε οι θεωρίες ότι θα Έπρεπε;" που βασανίζει όλες τις επιχειρήσεις. Όμως οι μάνατζερ με την γνώση, τις εμπειρίες και την ικανότητα να χρησιμοποιούν την κατάλληλη μέθοδο διοίκησης, ανάλογα με τις ανάγκες και καταστάσεις τείνουν να δώσουν την οριστική απάντηση σ' αυτό το ερώτημα που φέρνει σε αντίφαση τις θεωρίες με την σκληρή πραγματικότητα στο χώρο της εργασίας και του μάνατζμεντ, στον οποίο πρέπει να λειτουργούν καθημερινά.

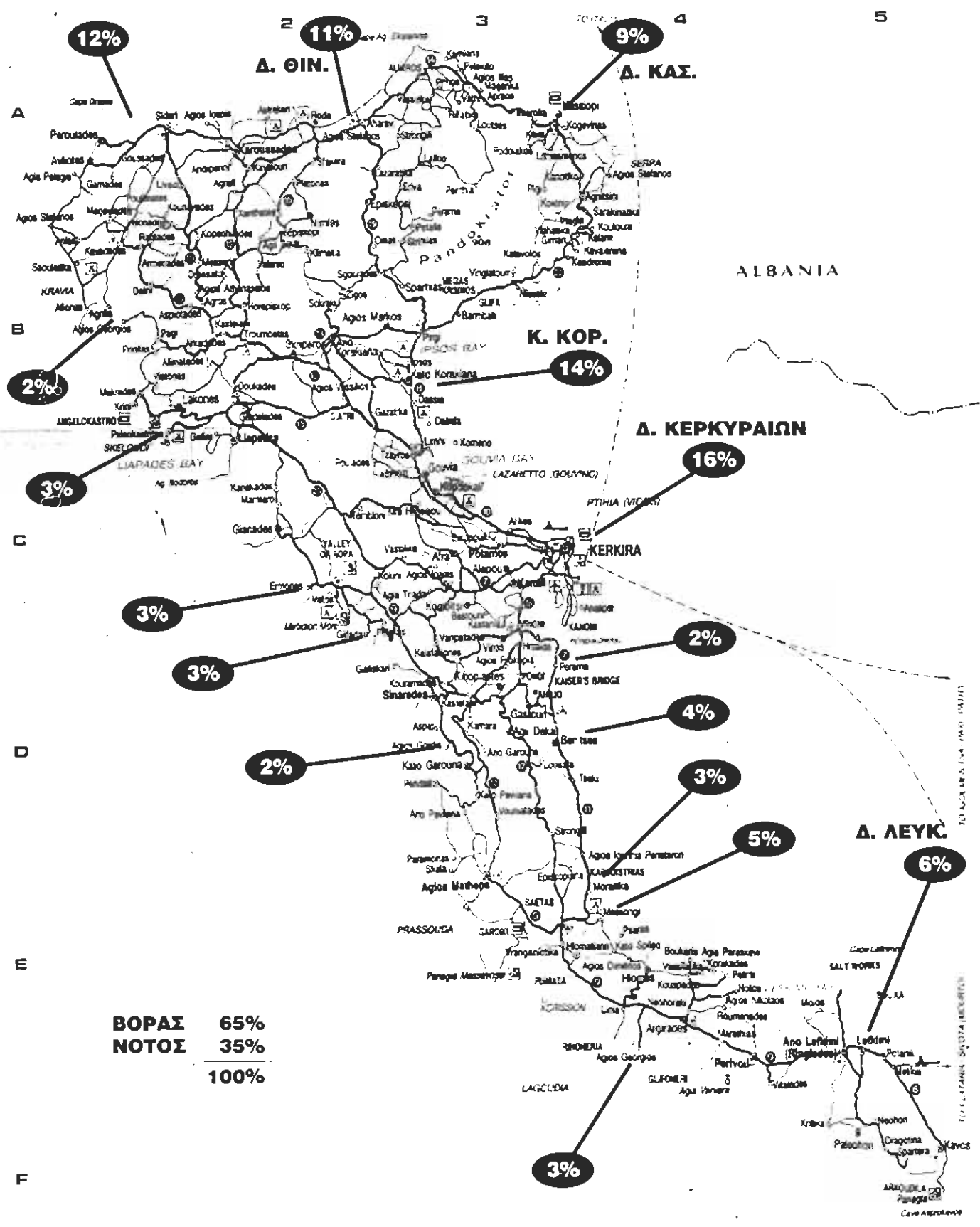
12. ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα έγινε σε ξενοδοχειακές μονάδες των οποίων οι μάνατζερ έχουν εμπειρία ετών στον τομέα του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ.

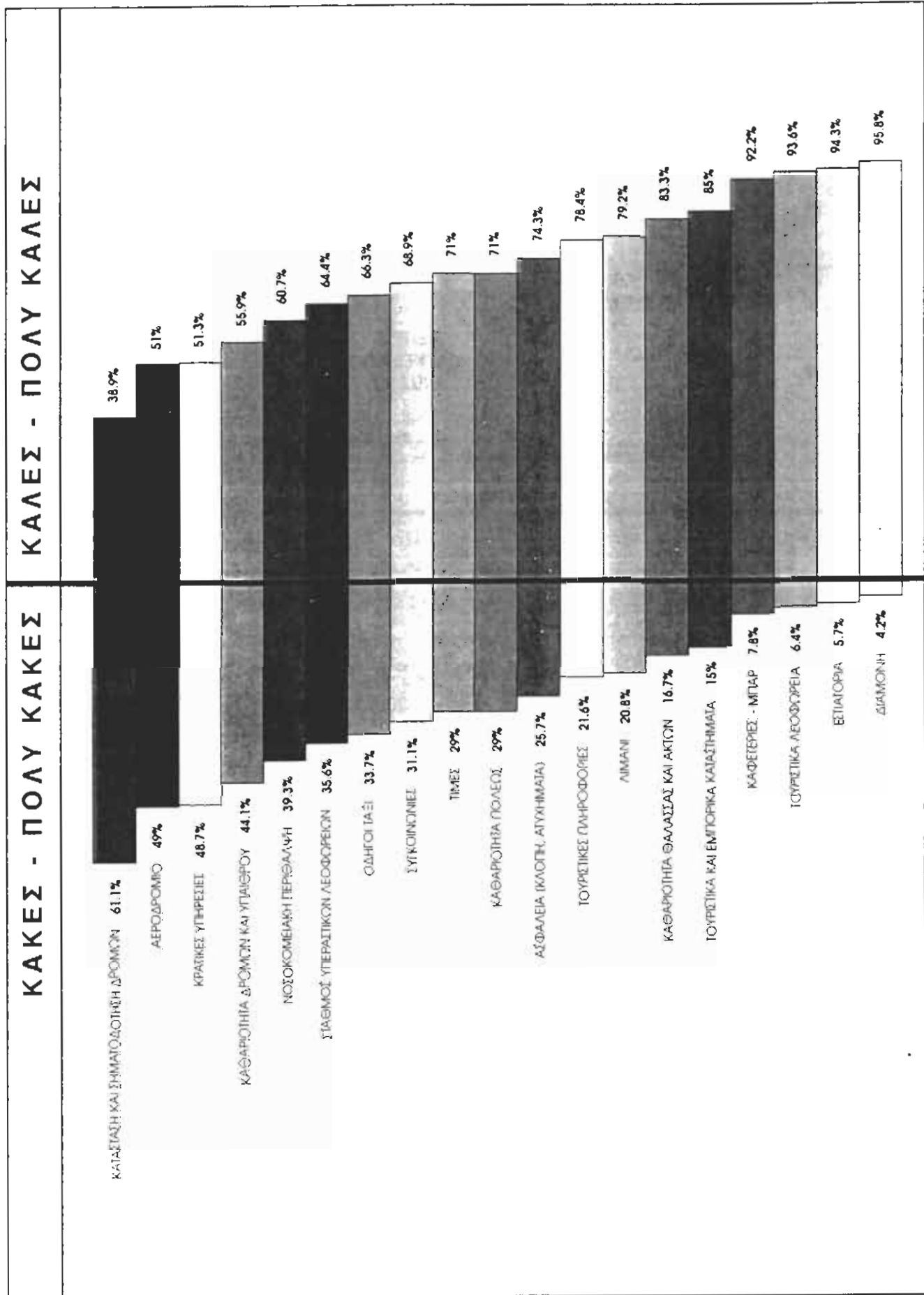
Η οικονομία του νησιού της Κέρκυρας εξαρτάται πλέον από τον τριτογενή τομέα, δηλαδή αυτού της παροχής υπηρεσιών, και ιδιαιτέρως του τουρισμού δεδομένου ότι καλώς ή κακώς τον τομέα αυτό έχει επιλέξει η συντριπτική πλειοψηφία των κατοίκων του νησιού σαν επίσημη ή άτυπη επαγγελματική απασχόληση κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Αλλωστε προς αυτή την κατεύθυνση προορίζουν το νησί τόσο η Ελληνική Πολιτεία όσο και η Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία του 1990 το 69% του ακαθάριστου τοπικού προϊόντος δηλαδή του πλούτου του νησιού, παράγεται από τις υπηρεσίες. Τα αντίστοιχα ποσοστά είναι για τον πρωτογενή τομέα (αγροτικός) 19% και για τον δευτερογενή τομέα (κατασκευές κλπ.) μόνο 12%.

Ο τουρισμός έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της Κέρκυρας. Όμως τα τελευταία χρόνια όλοι οι φορείς διαπιστώνουν την ύπαρξη σοβαρού προβλήματος στον Τουρισμό (γενικώτερη έννοια, πελάτες, υπηρεσίες, προσωπικό, καταλύματα, οργάνωση κλπ.) και αυτό γιατί ποτέ δεν προσεγγίστηκε το κεφάλαιο αυτό από την Επιστημονική του πλευρά. Γίνεται πιά αποδεκτό από πολλούς επιχειρηματίες ότι το μάνατζμεντ μπορεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα που τους απασχολούν, (αν το

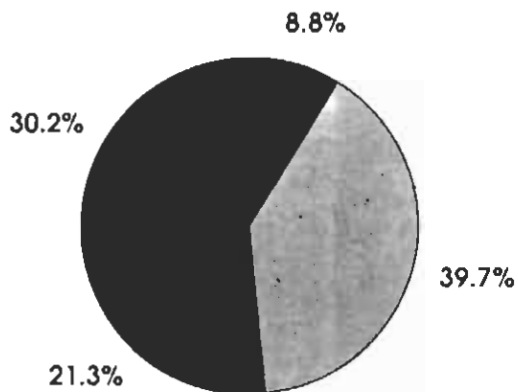
ΠΡΟΙΟΝ που παράγουν είναι ανταγωνιστικό, για το προσωπικό, για την οργάνωση των ξενοδοχείων, τις καλές σχέσεις με τους tour operator, για τον προγραμματισμό και την βιωσιμότητα των μονάδων κλπ.), αρκεί να ξεφύγουν από την συντηρητική θέση "ΕΜΕΙΣ ΔΙΟΙΚΟΥΜΕ ΚΑΛΥΤΕΡΑ".



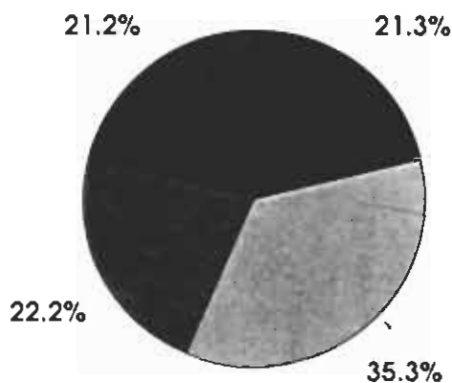
ΠΑΡΟΧΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Δείγμα Ξενοδοχείων Πολυτελείας και Α' κατηγορίας)



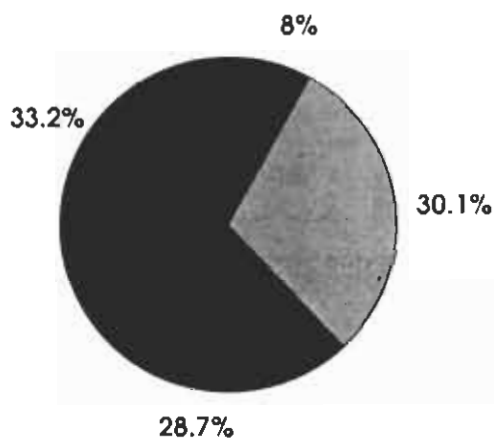
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗ



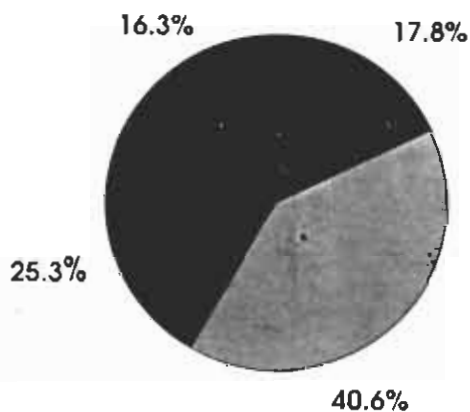
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΔΡΟΜΩΝ

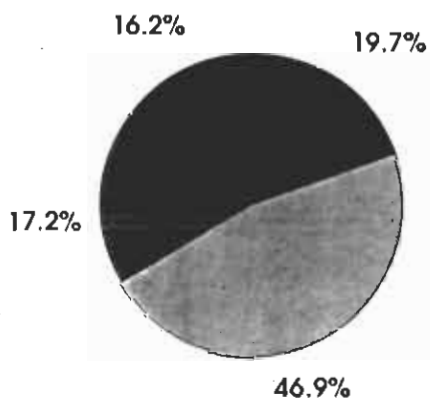


ΑΣΦΑΛΕΙΑ (κλοπή, ατύχημα)

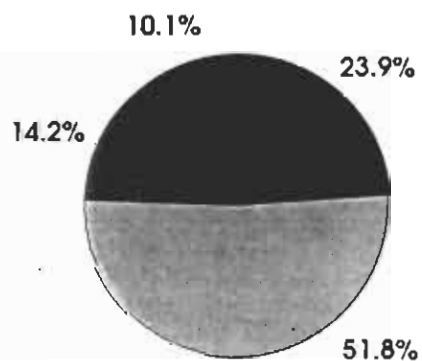


- ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ
- ΚΑΛΕΣ
- ΚΑΚΕΣ
- ΠΟΛΥ ΚΑΚΕΣ

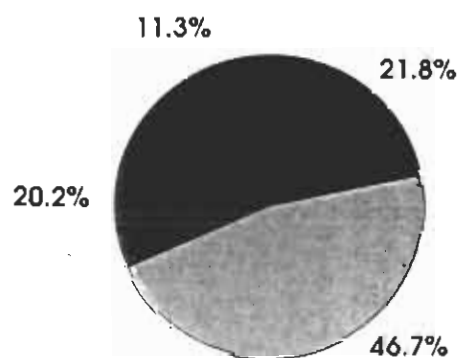
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΘΑΛΑΣΣΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΙΩΝ



ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΠΟΛΕΩΣ



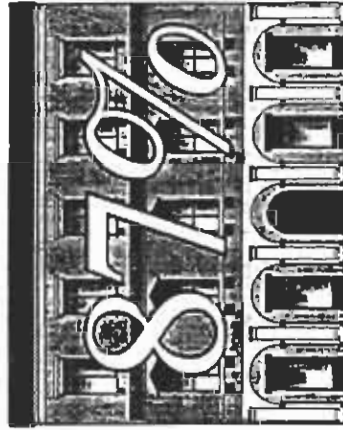
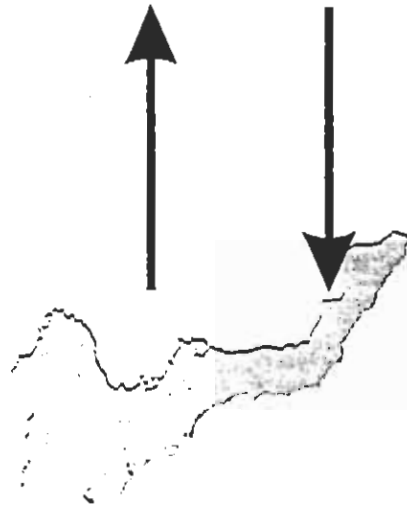
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΔΡΟΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΙΘΡΟΥ



Ός προς τις παροχές υπηρεσιών οι αξιολογήσεις είναι εκείνες που κυρίως πρέπει να μας προσανατολίσουν για την επιβίωση του Τουρισμού.

ΠΩΛΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ "ΚΕΡΚΥΡΑ" ΔΙΑ ΜΕΣΟΥ ΤΟΥΡ ΟΠΕΡΑΤΟΡΣ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

ΚΕΡΚΥΡΑ
TOUR OPER.
& ΤΟΥΡ. ΓΡΑΦΕΙΑ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ
ΑΓΟΡΑ



Πηγή : Έρευνα Κερκυραϊκής Πρωτοβουλίας 1995

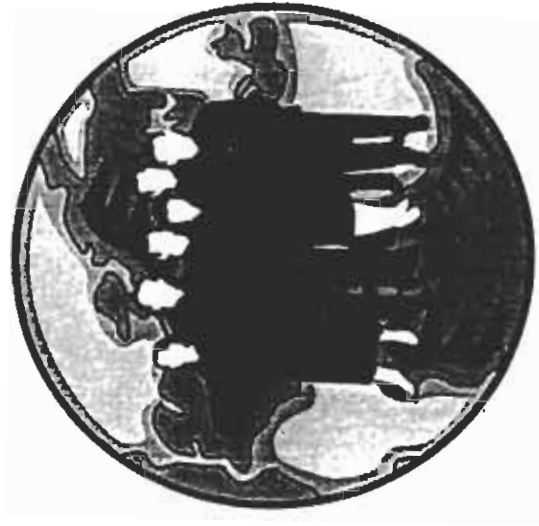
ΠΩΛΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ "ΚΕΡΚΥΡΑ" ΑΠ' ΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

ΚΕΡΚΥΡΑ



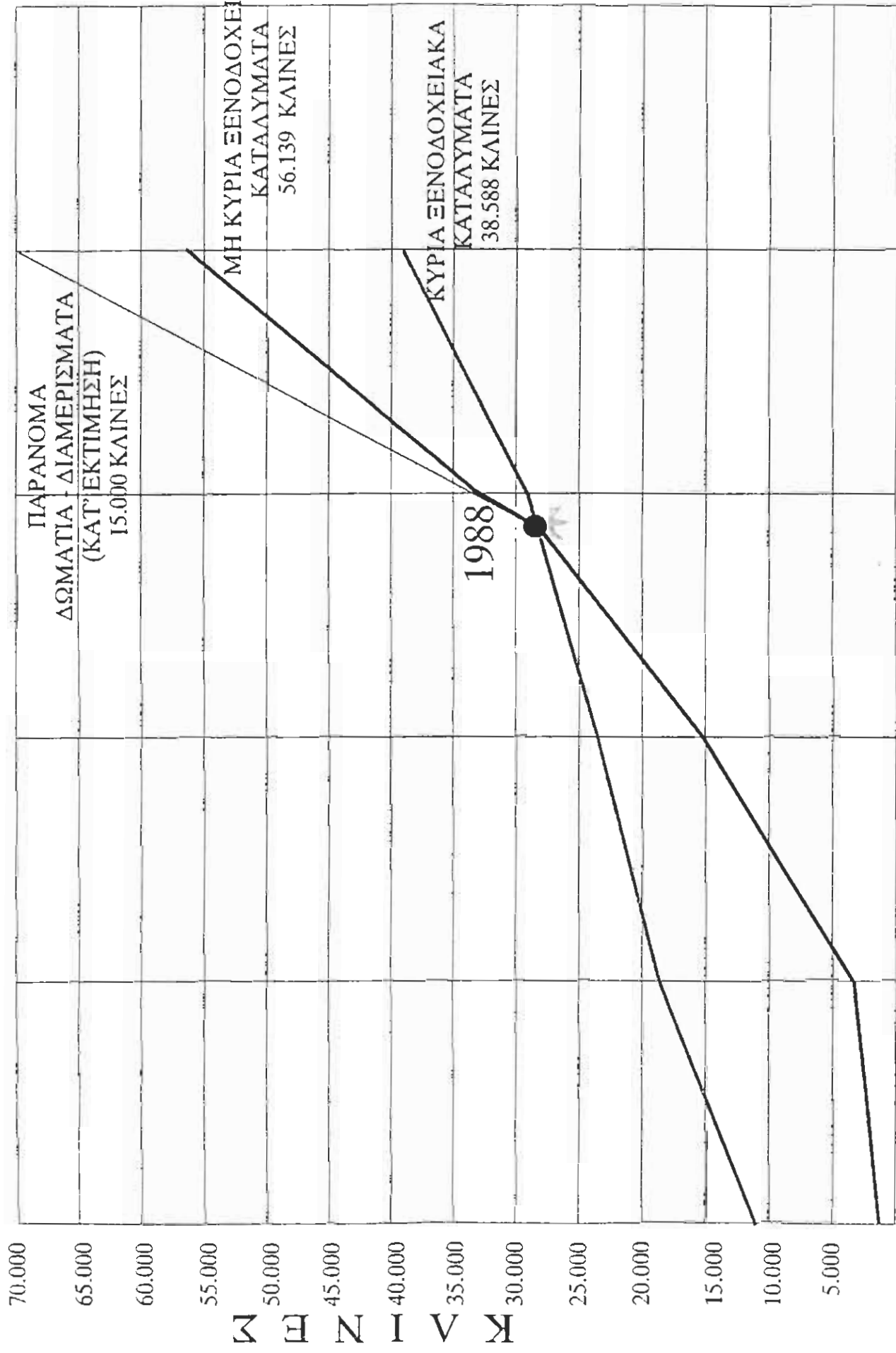
13%

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ
ΑΓΟΡΑ



Πηγή : Έρευνα Κερκυραϊκής Πρωτοβουλίας 1995

1975 - 1995



ΕΤΟΣ

1995

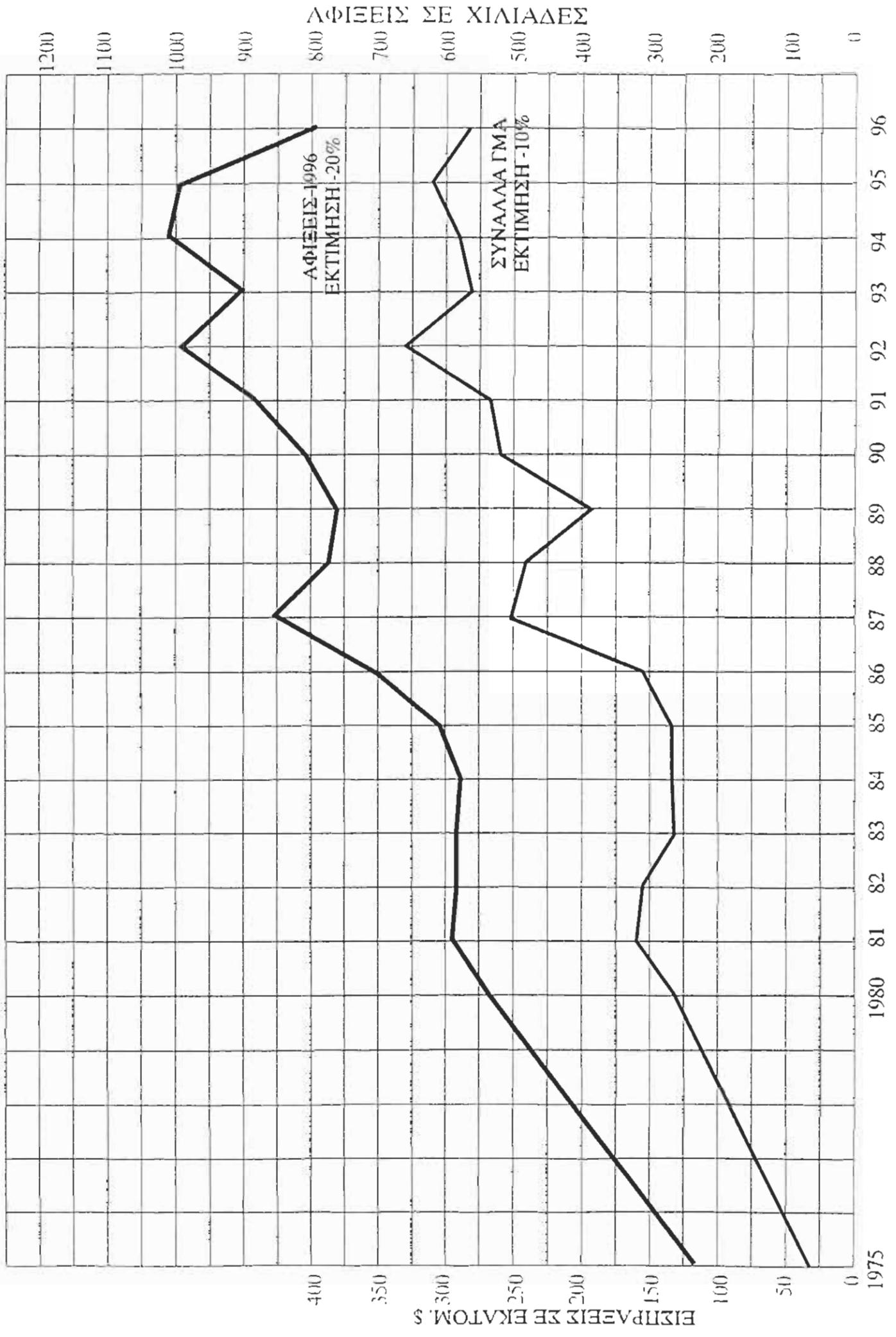
1990

1985

1980

1975

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΦΙΞΕΩΝ - ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ 1975 - 1996 ΣΤΗΝ ΚΕΡΚΥΡΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Δημιουργείται τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση ώστε οι υφιστάμενοί σας να τείνουν να είναι πολύ προσεκτικοί και όχι ριψοκίνδυνοι;
2. Πιστεύετε ότι οι υφιστάμενοί σας πρέπει να ενθαρρύνονται να αποφασίζουν μόνοι τους, πως θα επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης χωρίς να βασίζονται σε σας;
3. Όταν αναθέτετε μία εργασία προσπαθείτε να την επεξηγήτε με ακρίβεια πως πρέπει να γίνει;
4. Δίνετε στους υφιστάμενους αρκετή ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας τους;
5. Οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης γίνονται πάντα γνωστοί στους υφιστάμενούς σας;
6. Οι ανώτεροί σας περιμένουν πάντα να παίρνετε εσείς τις αποφάσεις;
7. Πιστεύετε ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν κάποιο λόγο στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τα σχέδια που τους αφορούν;
8. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες στην εργασία τους;
9. Πως αισθάνεστε όταν αφήνετε τους υφισταμένους σας να κάνουν ορισμένα πράγματα με τον τρόπο τους παρά με τον τρόπο που θα ενεργούσατε εσείς;
10. Δίνετε προσοχή στις προτάσεις των υφισταμένων σας; Σας πλησιάζουν για να σας πούν καινούριες ιδέες και συμβουλές; πιστεύετε ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εμπλακούν περισσότερο στη λειτουργία της επιχείρησης;

11. Πως ανταποκρίνεστε στις αλλαγές που προτείνουν ή στις προτάσεις που κάνουν;
12. Με ποιό τρόπο καθοδηγείτε τους υφισταμένους σας;
13. Συνήθως ενθαρρύνετε τους νεωτερισμούς και τις καινοτομίες που αφορούν την επιχείρηση;
14. Με ποιό τρόπο παίρνετε κάποια απόφαση που αφορά την επιχείρηση;
15. Πως προχωρείτε στην υλοποίηση των σχεδίων σας;
16. Πως θα σχολιάζατε τη φράση "Σε καλά διοικούμενους οργανισμούς ο λειτουργικός προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σ' ένα στρατηγικό σχέδιο;
17. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ μπορούν να λυθούν ορισμένα προβλήματα της επιχείρησης;
18. Σε ποιά λειτουργία θα δίνατε μεγαλύτερη έμφαση;
19. Ένας μάνατζερ εκτελεί την εργασία του ο ίδιος; ποιά πιστεύετε ότι είναι τα καθήκοντα ενός μάνατζερ;
20. Τι απαιτείτε από το μάνατζμεντ;
21. Τι επιτρέπει ο προγραμματισμός σε μιά επιχείρηση; Σε ποιά στοιχεία στηρίζεται το πρόγραμμα της επιχείρησής σας, ή σε ποιά θα το στηρίζατε;
22. Πιστεύετε ότι η πολιτική που χρησιμοποιείται για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και σκοπών της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη;
23. Η δημιουργικότητα έχει σπουδαιότητα για την απόδοση στην εργασία;

24. Ο έλεγχος θεωρείτε ότι ενδιαφέρει ολόκληρη την επιχείρηση όπως και τον μάνατζερ. Ποιός πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός του ελέγχου;
25. Πως ασκείται αποτελεσματικότερος έλεγχος; Ποιές αδυναμίες θα εντοπίζατε στο σύστημα ελέγχου που εφαρμόζετε;
26. Πιστεύετε ότι ο υποβιβασμός σαν τιμωρία ή η προαγωγή σαν έπαινος αποτελεί μία θαυμάσια τακτική;
27. Με ποιά τακτική προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος;
28. Κάτω από ποιές συνθήκες δημιουργείται μία νέα θέση εργασίας;
29. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την αποφύγει όταν μπορεί;
30. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να κατευθύνονται παρά να ενεργούν ανεξάρτητα;
31. Οι κοινωνικές, ψυχολογικές και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης παρουσιάζουν το μέγιστο δυναμικό για υποκίνηση. Μία ικανοποιημένη ανάγκη θα υπηρετήσει σαν ισχυρό και συνεχές κίνητρο για εργασία.
32. Πιστεύετε ότι ανάγκες συν κίνητρα ίσον δραστηριότητα για τους εργαζόμενους;
33. Η πρόκληση του υπαλλήλου είναι μία έννοια που περιλαμβάνεται στη διεύρυνση του έργου;
34. Οι υπάλληλοι αντιδρούν στην αλλαγή, γιατί; και πως μπορεί ο μάνατζερ να κάνει την αντίδραση αυτή μικρότερη;
35. Η επικοινωνία είτε προς τα πάνω, είτε προς τα κάτω γίνεται, επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης;

36. Πως, εσείς σαν μάνατζερ θα μπορούσατε να βοηθήσετε στη δημιουργία μίας παραγωγικής ομάδας εργασίας αποσιωμένης στους στόχους της διοίκησης;
37. Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα επιχειρήματα υπέρ και εναντίον της δραστηριότητας των μάνατζερ σε μιά επιχείρηση.
38. Υπάρχει η τάση να κρίνει κανείς την επίδοση του μάνατζερ με βάση τα οικονομικά κριτήρια. Ποιά η αποψη σας στο χώρο;
39. Το μάνατζμεντ αντέχει στον ελληνικό χώρο; Πως το δέχονται οι ελληνες επιχειρηματίες; Με ποιά κριτήρια προσλαμβάνουν κάποιον σαν μάνατζερ της επιχείρησής τους;
40. Μπορούν να λαβαίνουν πρωτοβουλίες, να καινοτομούν στο χώρο τους;

**HOTEL CORFU DIVANI PALACE
ΚΕΡΚΥΡΑ**

MANAGER : ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΟΛΛΟΒΑΝΟΣ

Γεννήθηκε στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου το 1945 από οικογένεια ξενοδόχων. Το 1970 τελείωσε τις σπουδές του στη Λυών της Ελβετίας. Για μικρό διάστημα δούλεψε ως προϊστάμενος εστιατορίου στη Ρόδο. Το 1972 αναλαμβάνει την υποδιεύθυνση του KERKYRA GOLF, στην Κέρκυρα. Το 1974 προσλαμβάνεται σαν sarows division manager στα ξενοδοχεία DASSIA και CORFU της αλυσίδας CHANDRIS. Το 1978 εργάζεται ως διευθυντής στο ξενοδοχείο AGIOS GORDIOS. Το 1982 προσπαθεί να φτιάξει μιά δική του ξενοδοχειακή μονάδα στην περιοχή Αχαράβη της Κέρκυρας η οποία δεν απέφερε ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα και συνεχίζει τη δουλειά του ως manager στην αλυσίδα ξενοδοχείων Divani έχοντας υπό τον έλεγχό του το ξενοδοχείο Corfu Divani Palace. Μιλάει άπταιστα Αγγλικά, Γαλλικά, και Ιταλικά και λιγότερο Γερμανικά. Είναι πρόεδρος της λέσχης SCOLL στην Κέρκυρα και από τα ιδρυτικά της μέλη. Επίσης πρόεδρος του συλλόγου διευθυντών ξενοδοχείων της Κέρκυρας. Δευτεροετής μέλος της EHMA (European Hotel Manager Assistance) στην οποία συμμετέχουν ΜΟΝΟ 450 άτομα σε όλο τον κόσμο. Η επιλογή γίνεται με αυστηρότατα κριτήρια.

CORFU DIVANI PALACE

Το ξενοδοχείο Corfu Divani Palace αποτελεί ένα από τα 6 ξενοδοχεία της αλυσίδας DIVANIS τα οποία είναι:

-Divani Palace Acropolis στην Αθήνα, Class Deluxe

- Divani Motel στην Καλαμπάκα, Class A
- Divani Palace Hotel, στην Λάρισα Class A
- Divani Hotel στα Τρίκαλα, Class B
- Divani Caravel στην Αθήνα, Class Deluxe

Η αλυσίδα Divanis Chain Hotel δημιουργήθηκε στη δεκαετία του 60 από τον Αριστοτέλη και τον Γιώργο και εξακολουθούν να την κρατούν οικογενειακή επιχείρηση. Μπήκαν δυναμικά στο χώρο και εδραιώθηκαν λόγω της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών και κτιρίων. Η πελατεία ποικίλει ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης του ξενοδοχείου εκτός της Κέρκυρας που δουλεύει και με τουρίστες άλλων χωρών τα υπόλοιπα δέχονται συνέδρια, σεμινάρια, εκθέσεις, functions, group stop ouner κλπ. διότι διαθέτουν τους κατάλληλους εξοπλισμένους χώρους.

Το Corfu Divani Palace δημιουργήθηκε το 1981 είναι δυναμικότητας 330 κρεβατιών (δηλ. 165 δωματίων). Απασχολούσε 60-70 άτομα προσωπικό, όμως δυστυχώς με τη σημερινή πολιτική και οικονομική κατάσταση απασχολεί μόνο 45 άτομα προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων. Πελάτες του ξενοδοχείου διαφόρων εθνικοτήτων.

1. ΕΡ. Δημιουργείται τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση ώστε οι υφιστάμενοί σας να τείνουν να είναι πολύ προσεκτικοί και όχι ρυφοκίνδυνοι;

ΑΠ. Είναι πάντα πολύ προσεκτικοί στις εντολές που δίνονται χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απλώς ακολουθούν αν θέλουν κάτι διαφορετικό μπορούν να το συζητήσουν μαζί μου αρκεί να το τεκμηριώσουν.

2. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι υφιστάμενοί σας πρέπει να ενθαρρύνονται να αποφασίζουν μόνοι τους πως θα επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης χωρίς να βασίζονται σε σας;

ΑΠ. Οι υφιστάμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται στην εργασία τους όχι, τόσο για να αποφασίζουν μόνοι τους αλλά για να ακολουθούν πιστά τη γραμμή, την πολιτική της επιχείρησης ώστε να επιτύχουν οι στόχοι της.

3. ΕΡ. Όταν αναθέτετε μία εργασία, προσπαθείτε να την επεξηγήτε με ακρίβεια πως πρέπει να γίνει;

ΑΠ. Πάντοτε γίνεται ενημέρωση για την εργασία που πρέπει να γίνει. Φυσικά η επιχείρηση προτιμά να μην γίνεται συχνή εναλλαγή υπαλλήλων έτσι ώστε ολοι να γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει και απλώς κάθε χρόνο να προσπαθούμε για το καλύτερο αποτέλεσμα.

4. ΕΡ. Δίνετε στους υφιστάμενους αρκετή ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας τους;

ΑΠ. Η ελευθερία τους είναι σε τέτοιο βαθμό που να μην είναι ανεξέλεγκτοι και να γνωρίζουμε κάθε στιγμή που βρισκόμαστε. Η επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί όπως ένα νοικοκυρεμένο σπίτι με κανόνες που δεν υπάρχει φόβος αλλά σεβασμός.

5. ΕΡ. Οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης γίνονται πάντα γνωστοί στους υφιστάμενούς σας;

ΑΠ. Γίνονται γνωστοί οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης που έχουν σχέση με την εργασία τους ώστε να γνωρίζουν τι ζητάμε από αυτούς.

6. ΕΡ. Οι ανώτεροί σας περιμένουν πάντα να παίρνετε εσείς τις αποφάσεις;

ΑΠ. Πολλές φορές και ανάλογα το θέμα. Το βασικό είναι να υπάρχει διάλογος ανάμεσα στον manager και τον επιχειρηματία ώστε να παίρνονται σωστές αποφάσεις για το όφελος της επιχείρησης.

7. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν κάποιο λόγο στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τα σχέδια που τους αφορούν;

ΑΠ. Η πόρτα του manager είναι πάντα ανοικτή αρκεί να μπορούν να τεκμηριώσουν τα λεγόμενά τους. Ο manager ακούει και αξιολογεί. Η γραμμή όμως της επιχείρησης πρέπει να ακολουθείται πιστά.

8. ΕΡ. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες στην εργασία τους.

ΑΠ. Είναι θετικό ν' αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες αρκεί να μην παραμελούν τις ήδη υπάρχουσες. Αν και το προσωπικό είναι αρκετά ανειδίκευτο και ανεκπαίδευτο στην Ελλάδα, προσπαθούμε για το καλύτερο.

9. ΕΡ. Πως αισθάνεστε όταν αφήνετε τους υφισταμένους σας να κάνουν ορισμένα πράγματα με τον τρόπο τους παρά με τον τρόπο που θα ενεργούσατε εσείς ;

ΑΠ. Προτιμώ να ενεργούν βάσει της πολιτικής που έχουμε χαράξει στην επιχείρηση διότι ίσως ένας άλφα χειρισμός, από τον υφιστάμενο, διαφορετικός της γραμμής της επιχείρησης να δημιουργήσει δυσάρεστες συνέπειες και σ' αυτόν και στην επιχείρηση. Έτσι ακολουθώντας τις εντολές και τις κατευθυντήριες γραμμές που έχουν μελετηθεί για να δοθούν προσπαθούμε να αποφύγουμε το λάθος.

10. ΕΡ. Δίνετε προσοχή στις προτάσεις των υφισταμένων σας; Σας πλησιάζουν για να σας πούν καινούριες ιδέες και συμβουλές; Πιστεύετε ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εμπλακούν περισσότερο στη λειτουργία της επιχείρησης.

ΑΠ. Η πολιτική της ανοιχτής πόρτας που ακολουθώ τους δίνει την ευκαιρία να με πλησιάσουν γνωρίζουν όμως ότι πρέπει να τεκμηριώσουν τις προτάσεις τους. Οσοι διαθέτουν ικανότητες προωθούνται, οι υπόλοιποι παραμένουν στάσιμοι.

11. ΕΡ. Πως ανταποκρίνεσθε στις αλλαγές που προτείνουν ή στις προτάσεις που κάνουν;

ΑΠ. Φυσικά τις ακούω, τις αξιολογώ βάσει της χρησιμότητάς τους ή μη, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και ανάλογα τη βαρύτητά τους θα τις χρησιμοποιήσω.

12. ΕΡ. Με ποιό τρόπο καθοδηγείτε τους υφισταμένους σας;

ΑΠ. Ενημέρωση τι ακριβώς ζητά η επιχείρηση από τους εργαζόμενους, γίνονται meetings σε τακτά διαστήματα από τους προϊσταμένους των τμημάτων και φυσικά υπάρχουν οδηγίες για την κάθε εργασία από το κάθε τμήμα.

13. ΕΡ. Συνήθως ενθαρρύνετε τους νεωτερισμούς και τις καινοτομίες που αφορούν την επιχείρηση;

ΑΠ. Η επιχείρησή μας διαρκώς εξελίσσεται διότι αν παραλείνει στατική σημαίνει ότι έχασε τον σφυγμό της και κινδυνεύουμε να την χάσουμε. Φυσικά κάθε τι νέο, μελετάται και αν χρειάζεται ενθαρρύνεται για να υλοποιηθεί.

14. ΕΡ. Με ποιό τρόπο παίρνετε κάποια απόφαση που αφορά την επιχείρηση;

ΑΠ. Λαβαίνω υπόψη μου όλα τα στοιχεία οικονομικά και μη, μελετώντας προσεκτικά κάθε παράμετρο, προσπαθώντας να προβλέψω ακόμη και τα τυχόν λάθη που ίσως γίνουν ώστε να υπάρχει και η εναλλακτική λύση την κατάλληλη στιγμή.

15. ΕΡ. Πως προχωράτε στην υλοποίηση των σχεδίων σας.

ΑΠ. Σιγά - σιγά, μεθοδικά, προσέχοντας για τυχόν αποκλίσεις ώστε να προλάβω εν τη γενέσει του ένα λάθος.

16. ΕΡ. Πως θα σχολιάζατε τη φράση "Σε καλά διοικούμενους οργανισμούς ο λειτουργικός προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σ' ένα στρατηγικό σχέδιο."

ΑΠ. Εσείς πως θα σχολιάζατε τη φράση "οτι η επιχείρηση είναι ένα σωστό νοικοκυρεμένο σπίτι;

17. ΕΡ. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ μπορούν να λυθούν ορισμένα προβλήματα της επιχείρησης;

ΑΠ. Φυσικά αρκεί να υπάρχει συνεργασία και διάθεση για εργασία από όλους.

18. ΕΡ. Σε ποιά λειτουργία θα δίνατε μεγαλύτερη έμφαση;

ΑΠ. Σε όλες διότι δεν μπορείς να ξεχωρίσεις κάποια είναι αλληλεξαρτώμενες.

19. ΕΡ. Ενας μάνατζερ εκτελεί την εργασία του ο ίδιος; Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα καθήκοντα ενός μάνατζερ;

ΑΠ. Την εργασία, ναι. Τις δευτερεύουσες εργασίες μπορεί να τις αναθέσει σε κάποιους άλλους. Ένας μάνατζερ είναι ο αρχηγός της επιχείρησης, ο ηγέτης, παίρνει τις αποφάσεις, προγραμματίζει, ελέγχει, είναι η ψυχή της επιχείρησης.

20. ΕΡ. Τι απαιτείτε από το μάνατζμεντ;

ΑΠ. Οργάνωση, δημιουργία σωστού κλίματος για εργασία, αύξηση της παραγωγικότητας.

21. ΕΡ. Τι επιτρέπει ο προγραμματισμός σε μιά επιχείρηση; Σε ποιά στοιχεία στηρίζεται το πρόγραμμα της επιχείρησής σας ή σε ποιά θα το στηρίζατε;

ΑΠ. Ο προγραμματισμός μας επιτρέπει να μην έχουμε δυσάρεστες εκπλήξεις ιδιαίτερα οικονομικές. Κυρίως το πρόγραμμα το στηρίζουμε στα οικονομικά δεδομένα και φυσικά στα καλύτερα δυνατά οικονομικά αποτελέσματα.

22. ΕΡ. Πιστεύετε ότι η πολιτική που χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και σκοπών της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη;

ΑΠ. Φυσικά πρέπει να είναι ευέλικτη η πολιτική αρκεί να μην ξεφεύγει από τους αρχικούς αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

23. ΕΡ. Η δημιουργικότητα έχει σπουδαιότητα για την απόδοση στην εργασία;

ΑΠ. Εξαρτάται από τα άτομα και την εμπειρία τους. Συνήθως η δημιουργικότητα βοηθά στην αποδοτικότερη εργασία.

24. ΕΡ. Ο έλεγχος θεωρείται ότι ενδιαφέρει ολόκληρη την επιχείρηση,

όπως και τον μάνατζερ. Ποιός πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός του ελέγχου;

ΑΠ. Ο έλεγχος είναι απαραίτητος, ο λειτουργικός για να ελέγχεται η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και του προσωπικού και γίνεται συνήθως από τους προϊσταμένους των τμημάτων αλλά και τον μάνατζερ. Ο γενικότερος έλεγχος των οικονομικών της επιχείρησης γίνεται από τον μάνατζερ σε τακτά διαστήματα. Σκοπός του ελέγχου για τον μάνατζερ αλλά και την επιχείρηση είναι η πρόληψη δυσάρεστων καταστάσεων που θα οδηγούσαν στην αποδιοργάνωση και τον αποπροσανατολισμό από τους αρχικούς στόχους της επιχείρησης.

25. ΕΡ. Πως ασκείται αποτελεσματικότερος έλεγχος; Ποιές αδυναμίες θα εντοπίζατε στο σύστημα ελέγχου που εφαρμόζετε;

ΑΠ. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται σε τακτά διαστήματα. Δεν εντοπίζω κάποιες αδυναμίες στο σύστημα ελέγχου που εφαρμόζεται στην επιχείρηση.

26. ΕΡ. Πιστεύετε ότι ο υποβιβασμός σαν τιμωρία ή η προαγωγή σαν έπαινος αποτελεί μιά θαυμάσια τακτική;

ΑΠ. Κάθε εργαζόμενος ικανοποιεί τις ανάγκες του ανάλογα με την εργασία του. Η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιεί οικονομικά τους εργαζόμενους (γιατί κυρίως αυτό τους ενδιαφέρει) και απαιτεί από τους εργαζόμενους ν' ανταποκρίνονται ανάλογα. Αν εντοπίσω κάποιες αποκλίσεις από τη γραμμή της επιχείρησης αρχικά επιστώ την προσοχή, αν επαναληφθεί γίνεται παρατήρηση και αν δεν συναιτιστεί ο υπάλληλος τότε προκύπτει η αντικατάστασή του. Η προαγωγή αποτελεί θαυμάσια τακτική σαν επιβράβευση για την εργασία όμως αυτό που κυρίως ενδιαφέρει τους εργαζόμενους είναι τα οικονομικά οφέλη.

27. ΕΡ. Με ποιά τακτική προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος;

ΑΠ. Συνήθως με συνέντευξη από τον προϊστάμενο του τμήματος και σε δεύτερη φάση συνέντευξη με τον διευθυντή. Προσωπική επαφή.

28. ΕΡ. Κάτω από ποιές συνθήκες δημιουργείται μία νέα θέση εργασίας;

ΑΠ. Σε περίπτωση που αποχωρήσει ή αντικατασταθεί κάποιος εργαζόμενος και σε περίπτωση που ο κύκλος εργασιών αμβλυνθεί οπότε προκύπτει η ανάγκη για νέους υπαλλήλους.

29. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την αποφύγουν όταν μπορούν;

ΑΠ. Οι εργαζόμενοι έχουν μία έμφυτη καχυποψία προς την εργοδοσία ότι θα τους εκμεταλλευτεί και δουλειά του μάνατζερ είναι να πετύχει τη χρυσή τομή.

30. ΕΡ. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να κατευθύνονται παρα να ενεργούν ανεξάρτητα;

ΑΠ. Οι περισσότεροι ναι και αυτό γιατί η εκπαίδευση είναι ελλειπής έως ανύπαρκτη και δεν υπάρχει επαγγελματισμός και εξειδίκευση. Από αυτό απορρέει το γεγονός ότι επιλέγουν κάποια δουλειά με διάφορα κριτήρια, συνήθως οικονομικά και όχι γιατί την γνωρίζουν και την αγαπούν, π.χ. κάποιος ο οποίος έχει στοιχειώδεις γνώσεις ξένων γλωσσών ζητά εργασία ως ρεσεψιονίστ διότι έχει περισσότερα χρήματα. Φυσικά αυτός ο άνθρωπος δεν μπορεί όχι να λειτουργήσει ανεξάρτητα παίρνοντας τη δουλειά στα χέρια του αλλά δεν μπορεί καν να λειτουργήσει στην εργασία παρά μόνο αν υπάρχει κάποιος δίπλα του να τον οδηγεί βήμα-βήμα.

31. ΕΡ. Οι κοινωνικές, ψυχολογικές και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης παρουσιάζουν το μέγιστο δυναμικό για υποκίνηση. Μια ικανοποιημένη ανάγκη θα υπηρετήσει σαν ισχυρό και συνεχές κίνητρο για εργασία;

ΑΠ. Φυσικά αυτό ισχύει πάντα. "Το πρόβλημα" είναι ότι το οικονομικό είναι το βασικότερο κίνητρο για εργασία σήμερα. Την ικανοποίηση των άλλων αναγκών του ανθρώπου (κοινωνικές, ψυχολογικές κλπ) τις συναντάς μόνο στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

32. ΕΡ. Πιστεύετε ότι ανάγκες συν κίνητρα ίσον δραστηριότητα για τους εργαζόμενους;

ΑΠ. Φυσικά αν και όχι πάντα. Αλλά η επιχείρηση αμοίβει τους εργαζόμενους ανάλογα με την εργασία (και την ποιότητα αυτής) που προσφέρουν και ύστερα περιμένει την δική τους ανταπόκριση.

33. ΕΡ. Η πρόκληση του υπαλλήλου είναι μία έννοια που περιλαμβάνεται στη διεύρυνση του έργου;

ΑΠ. Ανάλογα την παιδεία και την εμπειρία του υπαλλήλου.

34. ΕΡ. Οι υπάλληλοι αντιδρούν στην αλλαγή γιατί; και πως μπορεί ο μάνατζερ να κάνει την αντίδραση αυτή μικρότερη;

ΑΠ. Αντιδρούν γιατί υπάρχει άγνοια, ελλειπής εκπαίδευση και σχεδόν το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων είναι ανειδίκευτο. Ο μάνατζερ οφείλει να ενημερώνει, να κατευθύνει, να συζητά και να αποδεικνύει ότι η αλλαγή που προτείνεται είναι προς όφελος και της επιχείρησης και των εργαζομένων.

35. ΕΡ. Η επικοινωνία είτε προς τα πάνω γίνεται είτε προς τα κάτω, επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης;

ΑΠ. Φυσικά αφού εκεί στηρίζονται τα πάντα. Όσο σωστά προγραμματίζονται και αν φτιαχτούν, όσο εξειδικευμένο προσωπικό κι αν υπάρχει, αν δεν μπορεί να επικοινωνήσουν μεταξύ τους δεν πετυχαίνεται τίποτα.

36. ΕΡ. Πως εσείς σαν μάνατζερ θα μπορούσατε να βοηθήσετε στη δημιουργία μίας παραγωγικής ομάδας εργασίας αποσιωμένης στους στόχους της διοίκησης;

ΑΠ. Θέτοντας στόχους, επιλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό για την επίτευξη των στόχων, ενημερώνοντάς τους και δημιουργώντας κλίμα συνεργασίας και συνεννόησης.

37. ΕΡ. Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα επιχειρήματα υπέρ και εναντίον της δραστηριότητας των μάνατζερ σε μία επιχείρηση;

ΑΠ. Σαν μάνατζερ δεν μπορώ να βρω αρνητικά πιστεύω ότι σήμερα για κάθε σοβαρό επιχειρηματία επιβάλλεται να συμβουλευτείται ή να προσλαμβάνει ένα μάνατζερ λόγω της ρευστότητας των πραγμάτων στην ελληνική οικονομία και των διαρκών αλλαγών.

38. ΕΡ. Υπάρχει η τάση να κρίνει κανείς την επίδοση του μάνατζερ με βάση τα οικονομικά κριτήρια. Ποιά η άποψή σας;

ΑΠ. Φυσικά και βάσει των οικονομικών αποτελεσμάτων κρίνεται ο μάνατζερ εφόσον γι' αυτό προσλαμβάνεται από τον έλληνα επιχειρηματία.

39. ΕΡ. Το μάνατζμεντ αντέχει στον ελληνικό χώρο; Πως το δέχονται οι ελληνες επιχειρηματίες; Με ποιά κριτήρια προσλαμβάνουν κάποιον σαν μάνατζερ της επιχείρησής τους;

ΑΠ. Στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις έχει γίνει συνείδηση ότι χωρίς μάνατζμεντ δεν μπορούν να επιβιώσουν γι' αυτό και εκεί η ανάπτυξη

ξή του είναι ραγδαία. Στις μικρότερες μονάδες προχωρά αργά. Με επιφύλαξη δέχονται οι έλληνες επιχειρηματίες το μάνατζμεντ αν και τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τα οφέλη τους. Φυσικά αυτό προϋποθέτει παιδεία από μέρους τους. Τα κριτήρια επιλογής ενός μάνατζερ ποικίλουν. Εξαρτώνται από τον χαρακτήρα του εκάστοτε επιχειρηματία, τις ανάγκες της επιχείρησης και την οικονομική κατάσταση. Μερικοί επιλέγουν έναν νέο μάνατζερ διότι κοστίζει λιγότερα, δεν έχει εμπειρία άρα τον πλάθουν στα μέτρα τους και φυσικά τον έχουν σαν βιτρίνα της επιχείρησης προς τα έξω. Βέβαια ένας σωστός επιχειρηματίας άσχεια των γνώσεών του, θα προσπαθήσει να επιλέξει ένα σωστό μάνατζερ λόγω της φήμης του, των γνώσεών του, του τρόπου που σκέφτεται, ίσως και της εμφάνισης, αν του εμπνέει εμπιστοσύνη. Κυρίως όμως λόγω της φήμης του, διότι αυτή υποδηλώνει δουλειά, συνέπεια, γνώσεις.

40. ΕΡ. Μπορούν να λαβαίνουν πρωτοβουλίες, να καινοτομούν στο χώρο τους;

ΑΠ. Ανάλογα τον επιχειρηματία. Τις περισσότερες φορές πρέπει να φέρουν τις προτάσεις τους στο τραπέζι των συζητήσεων με τον επιχειρηματία. Η καινοτομία χωρά στο χώρο εργασιών του μάνατζερ αν και λόγω της ιδιόμορφης ελληνικής οικονομικής πολιτικής αβεβαιότητας το αποφεύγουν.

HOTEL SUMMER TIME

ΚΕΡΚΥΡΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ : ΙΩΑΝΝΗΣ ΟΡΦΑΝΙΔΗΣ

Γεννήθηκε στην Πάφο της Κύπρου το 1947. Σπούδασε Ιατρική στην Αθήνα με ειδικότητα στην Οφθαλμολογία. Συνέχισε με μετεκπαίδευση στο εξωτερικό Αγγλία και Ολλανδία.

Η μονάδα ξεκίνησε το 1984 και αποπερατώθηκε το 1988. Δημιουργήθηκε από ίδια κεφάλαια σε ποσοστό 70%, επιχορήγηση 12% με τον αναπτυξιακό νόμο 1262 και 18% από δανεισμό Τράπεζας.

Αποτελείται από 35 επιπλωμένα διαμερίσματα, δυναμικότητας 126 κλινών, διαθέτει κεντρική αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, πισίνα, γήπεδο τένις, γήπεδο μπόουλινγκ, γήπεδο Gray golf, παιδική χαρά, ρεσεψιον, Kids club, δύο εξωτερικά μπαρ και εστιατόριο. Απασχολεί 20 άτομα προσωπικό. Το ξενοδοχείο ενοικιάζεται σε εταιρεία του εξωτερικού για 6 μήνες τις δε παροχές εκμεταλλεύεται ο ίδιος.

1. ΕΡ. Δημιουργείται τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση ώστε οι υφιστάμενοί σας να κείνουν να είναι πολύ προσεκτικοί και όχι ριψοκίνδυνοι;

ΑΠ. Το κλίμα εξατομικεύεται ανάλογα με την εμπειρία του προσωπικού και το χρόνο συνεργασίας με τον καθένα ξεχωριστά.

2. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι υφιστάμενοί σας πρέπει να ενθαρρύνονται να αποφασίζουν μόνοι τους πως θα επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης, χωρίς να βασίζονται σε σας;

ΑΠ. Ναι, διότι ένας στρατηγός δεν κερδίζει τον πόλεμο μόνος του.

3. ΕΡ. Όταν αναθέτετε μία εργασία προσπαθείτε να την επεξηγήτε με ακρίβεια, πως πρέπει να γίνει;

ΑΠ. Πάντα προσπαθώ να επεξηγώ με ακρίβεια κάθε εργασία, ιδιαίτερα σε έναν νεοπροσληφθέντα για την αποφυγή άσκοπων ενεργειών ή λαθών.

4. ΕΡ. Δίνετε στους υφιστάμενους αρκετή ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας τους;

ΑΠ. Συνήθως ναι, αν έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη μου και εργάζονται ευσυνείδητα.

5. ΕΡ. Οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης γίνονται πάντα γνωστοί στους υφιστάμενούς σας;

ΑΠ. Γίνονται γνωστοί οι στόχοι που έχουν σχέση με την εργασία τους για να γνωρίζουν, τι ακριβώς περιμένω από αυτούς.

6. ΕΡ. Οι ανώτεροί σας περιμένουν πάντα να παίρνετε εσείς τις αποφάσεις;

ΑΠ. Παντοτε πρέπει να αποφασίζω εγώ διότι ανώτεροι δεν υπάρχουν και πρέπει τις αποφάσεις που παίρνω να τις μελετώ πολύ μεθοδικά αναλύοντας όλες τις παραμέτρους.

7. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν κάποιο λόγο στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία τους και τα σχέδια που τους αφορούν;

ΑΠ. Μπορούν να έχουν κάποιο λόγο στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία αρκεί να έχουν και τα κατάλληλα επιχειρήματα.

8. ΕΡ. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες στην εργασία τους.

ΑΠ. Η εμπειρία μου αυτά τα χρόνια σκληρής δουλειάς στο ξενοδοχείο μου έδειξε ότι στην Ελλάδα είναι ελάχιστο το εξειδικευμένο προσωπικό με αποτέλεσμα να μην έχουν την ικανότητα για επιπλέον ευθύνες.

9. ΕΡ. Πως αισθάνεσθε όταν αφήνετε τους υφισταμένους σας να κάνουν ορισμένα πράγματα με τον τρόπο τους, παρά με τον τρόπο που θα ενεργούσατε εσείς;

ΑΠ. Συνήθως εκνευρίζομαι διότι πρόκειται για ανειδίκευτο προσωπικό και ρισκάρω πολύ αν ξεφεύγουν από τη γραμμή της επιχείρησης που έχω δώσει.

10. ΕΡ. Δίνετε προσοχή στις προτάσεις των υφισταμένων σας; σας πλησιάζουν για να σας πούν καινούριες ιδέες και συμβουλές; Πιστεύετε ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εμπλακούν περισσότερο στη λειτουργία της επιχείρησης;

ΑΠ. Δίνω πάντα προσοχή στο προσωπικό. Φυσικά έχουν το θάρρος να

προτείνουν νέες ιδέες ή "συμβουλές" όμως αυτό που χρόνια παρατηρώ είναι ότι αυτές αφορούν το συμφέρον τους και όχι το σύνολο (επιχείρηση-εργαζόμενους).

11. ΕΡ. Πως ανταποκρίνεστε στις αλλαγές που προτείνουν ή στις προτάσεις που κάνουν;

ΑΠ. Πάντοτε τις λαμβάνω υπόψη μου όταν είναι τεκμηριωμένες προτάσεις αλλά και προς το όφελος της επιχείρησης.

12. ΕΡ. Με ποιό τρόπο καθοδηγείτε τους υφισταμένους σας;

ΑΠ. Συνήθως κάνω πρώτος εγώ αυτό που θέλω να κάνουν οι άλλοι και συνεχίζω με διάλογο.

13. ΕΡ. Συνήθως ενθαρρύνετε τους νεωτερισμούς και τις καινοτομίες που αφορούν την επιχείρηση;

ΑΠ. Λαμβάνω σοβαρά υπόψη οτιδήποτε προέρχεται από άτομα που έχουν εμπειρία στο ξενοδοχειακό στερέωμα.

14. ΕΡ. Με ποιό τρόπο παίρνετε κάποια απόφαση που αφορά την επιχείρηση;

ΑΠ. Μελετώ τα οικονομικά στοιχεία, παρακολουθώ τις εξελίξεις του τουριστικού προϊόντος και καταστρώνω ένα σχέδιο εφόσον οριοθετήσω τους στόχους που θέλω να επιτύχω.

15. ΕΡ. Πως προχωράτε στην υλοποίηση των σχεδίων σας;

ΑΠ. Πολύ προσεκτικά, σταδιακά και πάντοτε με ευελιξία χωρίς όμως να ξεφύγω από το αρχικό project.

16. ΕΡ. Πως θα σχολιάζατε τη φράση "σε καλά διοικούμενους οργανισμούς

ο λειτουργικός προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σ' ένα στρατηγικό σχέδιο;

ΑΠ. Πάντοτε πρέπει να χαράζεις την πορεία του προορισμού αλλά και τον τρόπο που θα πετύχεις.

17. ΕΡ. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ μπορούν να λυθούν ορισμένα προβλήματα της επιχείρησης;

ΑΠ. Φυσικά. Απόλυτα. Διότι οι μάνατζερ γνωρίζουν τον τρόπο να οργανώσουν και να διευθύνουν μία επιχείρηση.

18. ΕΡ. Σε ποιά λειτουργία θα δίνετε μεγαλύτερη έμφαση;

ΑΠ. Δεν μπορώ να ξεχωρίσω κάποια, πιστεύω ότι είναι αλληλένδετες και απολύτως απαραίτητες για να είναι βιώσιμη μία επιχείρηση.

19. ΕΡ. Ένας μάνατζερ εκτελεί την εργασία του ο ίδιος; Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα καθήκοντα ενός μάνατζερ;

ΑΠ. Πρέπει να έχει κάποιο βαθμό ελευθερίας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους στόχους του ιδιοκτήτη και το οικονομικό project. Όμως σαν κύρια καθήκοντα του μάνατζερ είναι οι αδυναμίες των επιχειρήσεων για προγραμματισμό και οργάνωση.

20. ΕΡ. Τι απαιτείτε από το μάνατζμεντ;

ΑΠ. Εύρυθμη λειτουργία, αξιοποίηση του προσωπικού, οικονομικά αποτελέσματα.

21. ΕΡ. Τι επιτρέπει ο προγραμματισμός σε μία επιχείρηση; Σε ποιά στοιχεία στηρίζεται το πρόγραμμα της επιχείρησής σας ή σε ποιά θα το στηρίζατε;

ΑΠ. Ο προγραμματισμός βοηθά την επιχείρηση να μην έχει εκπλήξεις ιδιαίτερα δυσάρεστες και κυρίως οικονομικές. Το πρόγραμμα της επιχείρησης στηρίζεται σε οικονομικά κυρίως στοιχεία και την στελέχωση της επιχείρησης.

22. ΕΡ. Πιστεύετε ότι η πολιτική που χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και σκοπών της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη;

ΑΠ. Η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη ώστε να μπορεί να ελιχθεί στις περιπτώσεις κάποιων αστάθμητων παραγόντων αλλά να μην ξεφεύγει κατά πολύ από το τελικό αποτέλεσμα.

23. ΕΡ. Η δημιουργικότητα έχει σπουδαιότητα για την απόδοση στην εργασία;

ΑΠ. Οχι πάντοτε, διότι εξαρτάται από την παιδεία των εργαζομένων.

24. ΕΡ. Ο έλεγχος θεωρείτε ότι ενδιαφέρει ολόκληρη την επιχείρηση όπως και τον μάντζερ. Ποιός πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός του ελέγχου;

ΑΠ. Σκοπός του ελέγχου είναι ο εντοπισμός των λαθών και η πρόληψη δυσάρεστων καταστάσεων.

25. ΕΡ. Πως ασκείται αποτελεσματικότερος έλεγχος; ποιές αδυναμίες θα εντοπίζατε στο σύστημα ελέγχου που εφαρμόζετε;

ΑΠ. Η προσωπική επίβλεψη κάνει τον έλεγχο αποτελεσματικότερο. Η ανυπακοή και η καχυποψία των εργαζομένων δημιουργούν αδυναμίες στα διάφορα συστήματα ελέγχου.

26. ΕΡ. Πιστεύετε ότι ο υποβιβασμός σαν τιμωρία ή η προαγωγή σαν

έπαινος αποτελεί μία θαυμάσια τακτική;

ΑΠ. Θεωρώ ανέντιμο τον υποβιβασμό σαν τιμωρία. Προτιμώ την παρατήρηση και αν δεν υπάρχει συμμόρφωση την απομάκρυνση του υπαλλήλου. Η προαγωγή σαν έπαινος είναι θαυμάσια, διότι ικανοποιούνται πολλές ανάγκες του εργαζόμενου, οικονομικές, ψυχολογικές κλπ. δημιουργώντας του διάθεση για εργασία.

27. ΕΡ. Με ποιά τακτική προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος;

ΑΠ. Με προσωπική εκτίμηση κυρίως γίνονται οι προσλήψεις αλλά και από "φήμη".

28. ΕΡ. Κάτω από ποιές συνθήκες δημιουργείται μία νέα θέση εργασίας;

ΑΠ. Συνήθως νέα θέση εργασίας δημιουργείται είτε με αποχώρηση του προσωπικού, ή διεύρυνση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης, ή φόρτο εργασίας ανά τμήμα.

29. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την αποφύγουν όταν μπορούν;

ΑΠ. Σίγουρα υπάρχει μία έμφυτη απέχθεια αν γίνεται μόνο για βιοποριστικούς λόγους και αυτή η απέχθεια συνήθως απορρέει από την καχυποψία ότι η εργοδοσία προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τον εργαζόμενο.

30. ΕΡ. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να κατευθύνονται παρά να ενεργούν ανεξάρτητα;

ΑΠ. Προτιμούν να κατευθύνονται για να μην φέρουν ευθύνες αλλά και λόγω έλλειψους παιδείας.

31. ΕΡ. Οι κοινωνικές, ψυχολογικές και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης παρουσιάζουν το μέγιστο δυναμικό για υποκίνηση. Μία ικανοποιημένη

ανάγκη θα υπηρετήσει σαν ισχυρό και συνεχές κίνητρο για εργασία;

ΑΠ. Μία ικανοποιημένη οικονομική ανάγκη θα υπηρετήσει σαν ισχυρό και συνεχές κίνητρο για εργασία, στους περισσότερους εργαζόμενους.

32. ΕΡ. Πιστεύετε ότι ανάγκες συν κίνητρα ίσον δραστηριότητα για τους εργαζόμενους;

ΑΠ. Ναι, γι' αυτό άλλωστε βγαίνουν στην αγορά εργασίας για να καλύψουν κάποιες ανάγκες και φυσικά για να δώσουν οι επιχειρήσεις τις ευκαιρίες να καλύψουν τις ανάγκες τους πρέπει να εργαστούν. Όσο καλύτερα εργάζονται τόσο περισσότερες ανάγκες καλύπτουν οι επιχειρήσεις και το αντίστροφο.

33. ΕΡ. Η πρόκληση του υπαλλήλου είναι μία έννοια που περιλαμβάνεται στη διεύρυνση του έργου;

ΑΠ. Οχι δεν το πιστεύω, διότι σήμερα οι εργαζόμενοι δεν έχουν φιλοδοξίες.

34. ΕΡ. Οι υπάλληλοι αντιδρούν στην αλλαγή γιατί; και πως μπορεί ο μάνατζερ να κάνει την αντίδραση αυτή μικρότερη;

ΑΠ. Αντιδρούν στην αλλαγή γιατί φοβούνται το άγνωστο ή ότι θα καταβάλουν μεγαλύτερο κόπο ή έτσι απλά για να αντιδράσουν. Ο μάνατζερ πρέπει να αποδείξει έμπρακτα ότι η αλλαγή έχει αμοιβαίο όφελος.

35. ΕΡ. Η επικοινωνία είτε προς τα πάνω γίνεται είτε προς τα κάτω επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης;

ΑΠ. Βεβαίως επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης διότι αν δεν μπορεί να συνηνοηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας τα προγράμματα και τα μηχανήματα δεν δουλεύουν μόνα τους.

36. ΕΡ. Πως εσείς σαν μάνατζερ θα μπορούσατε να βοηθήσετε στη δημιουργία μίας παραγωγικής ομάδας εργασίας αφοσιωμένης στους στόχους της διοίκησης;

ΑΠ. Είναι πολύ δύσκολο με το δυναμικό που διαθέτει η ελληνική αγορά διότι χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό.

37. ΕΡ. Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα επιχειρήματα υπέρ και εναντίον της δραστηριότητας των μάνατζερ σε μιά επιχείρηση;

ΑΠ. Το κυριότερο υπέρ είναι ότι ξέρει να οργανώνει και να διευθύνει αυτό που λέμε επιχείρηση. Το αρνητικό είναι ότι συνήθως ο μάνατζερ δεν λαμβάνει υπόψη εύκολα το κόστος των πρωτοβουλιών του.

38. ΕΡ. Υπάρχει η τάση να κρίνει κανείς την επίδοση του μάνατζερ με βάση τα οικονομικά κριτήρια. Ποιά η άποψή σας;

ΑΠ. Την επιχείρηση ενδιαφέρουν τα οικονομικά αποτελέσματα και εκεί θα κρίνει την απόδοση του μάνατζερ.

39. ΕΡ. Το μάνατζμεντ αντέχει στον ελληνικό χώρο; Πως το δέχονται οι έλληνες επιχειρηματίες; Με ποιά κριτήρια προσλαμβάνουν κάποιον σαν μάνατζερ της επιχείρησής τους;

ΑΠ. Αντέχει, αν και συναντά πολλές δυσκολίες όπως ανειδίκευτο προσωπικό στις επιχειρήσεις για να μπορέσει ο μάνατζερ να εφαρμόσει τα προγράμματά του, δεν κατοχυρώνεται το επάγγελμα του μάνατζερ, ένα αναξιώπιστο κράτος το οποίο δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να κάνει μακροχρόνια προγράμματα τα οποία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξή της.

Η επιλογή του μάνατζερ γίνεται με βάση την προσωπικότητά του και την προηγούμενη εμπειρία του. Φυσικά οι θεωρητικές γνώσεις είναι απαραίτητες όπως επίσης και ο χρόνος χάριτος που πρέπει να δίνεται στον μάνατζερ να γνωρίσει την επιχείρηση.

40. ΕΡ. Μπορούν να λαβαίνουν πρωτοβουλίες, να καινοτομούν στο χώρο τους;

ΑΠ. Ναι αν έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη του επιχειρηματία.

KONTOKALI BAY

MANAGER : ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΝΟΥΣ

ΕΡ : 1 - 4

Δημιουργείται τέτοιο άνετο κλίμα που έχει να κάνει με την πρόσβαση και την επαφή των υφισταμένων με τον ή τους διευθυντές ώστε να παίρνουν και πρωτοβουλίες, αφού έχει δοθεί η σωστή κατεύθυνση και ο προσδιορισμός του στόχου. Φυσικά για τις σπουδαίες αποφάσεις ενημερώνουν τον διευθυντή και αποφασίζουν από κοινού. Αρα οι Προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ευέλικτοι και ριψοκίνδουνοι όπου χρειάζεται.

Εμπιστοσύνη στα στελέχη = εμπιστοσύνη στις πρωτοβουλίες τους.

Οι "πόρτες" είναι ανοιχτές και το "τηλέφωνο" άρα υπάρχει άμεση πρόσβαση για συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας. Έτσι ελαχιστοποιούμε την πιθανότητα λάθος "ενεργειών". Φυσικά η ακρίβεια στην επεξήγηση της εργασίας, η συνέπεια στην εργασία και ο ανοικτός διάλογος δίνει την απαιτούμενη ελευθερία στους εργαζόμενους για τη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους, χωρίς να χάνεται ο έλεγχος από τη Διοίκηση.

ΕΡ. 5 - 6

Οι περισσότερες αποφάσεις που έχουν σχέση με την εν γένει λειτουργία ορίζονται από έναν μάνατζερ που έχει εμπειρία σε ανώτατους χυμ θέσεις αλλά και στην ίδια επιχείρηση μετά από παραμονή κάποιων

ετών, στο τέλος μιάς τουριστικής περιόδου αφού έχουν βγει τα αποτελέσματα και αρχίζει η προετοιμασία του Budget. Δίνονται οι στόχοι της επιχείρησης για τη νέα σαιζόν και γνωστοποιούνται σε όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους. Προϋπόθεση πάντα το καλό προϊόν (g.o.p).

Φυσικά οι επιχειρηματίες περιμένουν και παίρνονται οι αποφάσεις από τον μάνατζερ, εφόσον αυτός γνωρίζει τι απαιτούν από αυτόν να κάνει. Ο Μάνατζερ πρέπει να παίρνει πολλές φορές γρήγορες αποφάσεις να είναι ευέλικτος και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες με όσο το δυνατόν μικρότερο κίνδυνο αποτυχίας.

Ο Διευθυντής είναι ηγέτης, αλλά και συνάδελφος που δουλεύει μεταξύ συναδέλφων και όπου χρειαστεί τηρεί το οργανόγραμμα.

ΕΡ. 7

Στις αποφάσεις που τους αφορούν μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους ελεύθερα. Φυσικά την ευθύνη πάντα έχει ο διευθυντής ο οποίος με κριτικό πνεύμα πρέπει να συζητεί μαζί τους, να δημιουργεί σωστές σχέσεις, να θέτει οικονομικά κίνητρα, να συνεργάζεται, να θέτει ξεκίθαρα job descriptions, τότε είναι πολύ έξυπνο να έχουν κάποιο λόγο και οι εργαζόμενοι διότι αισθάνονται σαν υπολογίσιμη μονάδα.

ΕΡ. 8

Ναι, μέσα φυσικά σε ορισμένα πλαίσια όπου δεν επηρεάζεται η παραγωγικότητά τους. Διότι ως γνωστόν οι πολλές ευθύνες και οι επιπλέον υποχρεώσεις μπορεί να επιβαρύνουν την αποδοτικότητα του εργαζόμενου

και να υπάρχουν αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο μάνατζερ πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους να αναλάβουν επιπλέον ευθύνες για να μπορέσει να διακρίνει ποιοί έχουν τη δυνατότητα για μελλοντική ανεβώθμιση.

ΕΡ. 9

Αισθάνεται πολύ δημιουργικά ο μάνατζερ όταν οι υφιστάμενοί του μπορούν να λειτουργούν σωστά μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης, διότι τον ενδιαφέρει η ουσία και ο στόχος.

ΕΡ. 10

Φυσικά όλη την ημέρα η "πόρτα" είναι ανοιχτή για κάθε πρόταση και ιδέα αρκεί να είναι τεκμηριωμένη. Η εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εργαζομένων θεωρείται δεδομένη διαφορετικά σημαίνει ότι ο μάνατζερ δεν έχει κάνει σωστή επιλογή.

ΕΡ. 11

Οι αλλαγές ή οι προτάσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι συζητούνται, αντιμετωπίζονται θετικά και ανάλογα το συμφέρον της επιχείρησης υλοποιούνται ή όχι.

ΕΡ. 12.

Ενημερώνονται για τους στόχους της επιχείρησης στο βαθμό και στον τομέα που τους αφορούν. Με υπομονή και επιμονή εξηγούνται οι εργασίες σε κάθε τμήμα. Διακριτική επέμβαση του μάνατζερ φυσικά όχι σε σημείο να χάσει τον έλεγχο αλλά να αφήνει τους εργαζόμενους να "ανακαλύψουν" και τέλος εμπύχωση (οικονομική ή ψυχολογική) όταν και όπου χρειάζεται.

ΕΡ. 13.

Ο Διευθυντής ξέρει καλά το τελικό προϊόν που πρέπει να διαμορφωθεί, ότι επιδέχεται νεωτερισμούς γίνεται, αλλά με προσοχή, π.χ όταν ένα μαγαζί ρολλάρει καλά το αφήνεις και επεμβαίνεις με νεωτερισμούς και καινοτομίες βήμα-βήμα.

ΕΡ. 14.

Το κυριότερο κριτήριο για όποια απόφαση είναι ο "ευχαριστημένος πελάτης". Μετά έρχονται τα οικονομικά αποτελέσματα, η ψυχολογία του επιχειρηματία, το καλό προϊόν και τέλος όποιους άλλους στόχους. Όταν ξέρεις τι ζητάς η όποια απόφαση έρχεται εύκολα.

ΕΡ. 15

Η υλοποίηση των σχεδίων γίνεται μεθοδικά με επιμονή και εφαρμόζοντας όλες τις στρατηγικές μάρκετιγκ.

ΕΡ. 16.

Στρατηγικό σχέδιο ναι. Αλλά χωρίς νά'ναι επιστήμη δηλαδή ρεαλιστικό άρα υλοποιήσιμο.

ΕΡ. 17.

Φυσικά αν δεν υπάρχει μάνατζμεντ, δεν υπάρχει εταιρεία. Π.χ. Με τον προγραμματισμό συγκεντρώνονται τα στοιχεία του Budget κάθε χρόνο και έτσι χαράσσεται το actual και το last year. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα να εντοπίζουμε το σωστό τρόπο της στρατηγικής.

ΕΡ. 18.

Μεγαλύτερη έμφαση στην επιχείρηση μας δίνεται στον προγραμματισμό

και στο προσωπικό. Φυσικά μας ενδιαφέρουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όλες οι λειτουργίες του μάνατζμεντ να μπορούν να εφαρμοστούν όσο το δυνατό καλύτερα. Είναι όλες ζωτικής σημασίας για την ύπαρξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

ΕΡ. 19.

Ο μάνατζερ έχει πολλά καθήκοντα για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σωστά θα πρέπει να διανέμει όσα επιτρέπουν οι γνώσεις των συνεργατών του. Κυρίως ο μάνατζερ πρέπει να προσφέρει καλές υπηρεσίες - καλό προϊόν - καλά αποτελέσματα (πωλήσεις-στρατηγικές-στόχου) και φυσικά σωστή διοίκηση. Να ξέρει να οδηγεί "τη μηχανή" και να μπορεί να σηκώνει τις ευθύνες του.

Τα οικονομικά αποτελέσματα και τα κέρδη χαρακτηρίζουν τη δημιουργικότητά του. Οι σχέσεις του με τους πελάτες, τους tour operators και τους εργαζόμενους οφείλει να είναι άριστες γι' αυτό πρέπει να είναι δίκαιος, να μην είναι εγωϊστής και να απευθύνεται στους ειδικούς γιό ότι δεν γνωρίζει.

ΕΡ. 20.

Καλό προϊόν σταθερά βραχυχρόνια και μακροχρόνια και αρμονικές εργασιακές σχέσεις.

ΕΡ. 21.

Χωρίς προγραμματισμό θα επέλθει αναστάτωση. Ο προγραμματισμός βοηθά στον προσδιορισμό των στόχων, αλλά και στην υλοποίησή τους διότι προσφέρει εναλλακτικές λύσεις και την ευελιξία αποκλίνοντας για

κάποιους λόγους από τον αρχικό στόχο να μην αλλάξει τους τελικούς ορόχους.

Τα όποια προγράμματα εξαρτώνται από την φιλοσοφία του επιχειρηματία που καλείται να εφαρμόσει ο μάνατζερ. Τα βασικά στοιχεία όπου στηρίζεται το πρόγραμμα της επιχείρησης είναι ΚΑΛΟ ΠΡΟΙΟΝ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ - ΥΨΗΛΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ. Διά μέσου αυτών στοχεύει στις δυνατότητες εξέλιξης του προϊόντος μέσα από καλύτερες επενδύσεις και ανακαινίσεις.

ΕΡ. 22.

Οποιαδήποτε πολιτική σε οποιοδήποτε τομέα πρέπει να είναι απολύτως ευέλικτη χωρίς απόκλιση καθοριστική από τους στόχους.

ΕΡ. 23.

Η δημιουργικότητα χρειάζεται από όλο το προσωπικό, ιδιαίτερα δε σε επιχειρήσεις όπου τα job descriptions δεν προσδιορίζουν ακριβώς τις αρμοδιότητες αλλά και τα σύνορα που σταματά ένα τμήμα και αρχίζει άλλο.

ΕΡ. 24.

Ο έλεγχος είναι απαραίτητος όποιο κι αν είναι το περιεχόμενο π.χ. έλεγχος υπηρεσιών, έλεγχος οικονομικών, έλεγχος αρμοδιοτήτων κλπ. διότι κριτικά τη γραμμή που έχει χαραχτεί από τη διοίκηση, προκειμένου να υλοποιηθούν τα σχέδιά της.

Ο σκοπός του ελέγχου είναι να παρακολουθεί και να επεμβαίνει όταν παρεκκλίνουν οι εργαζόμενοι από τους αρχικούς στόχους με ρυθμούς επικίνδυνους. Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε κάθε τομέα π.χ. στη συμπεριφορά στην παραγωγή, στα ωράρια, στα οικονομικά αποτελέσματα κλπ.

ΕΡ. 25.

Αποτελεσματικός έλεγχος ασκείται όταν οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι εμπειροί, γνωρίζουν την εργασία, τις υπηρεσίες, το προσωπικό, έχουν δίκαιο πνεύμα και ενεργούν άμεσα σ' ότι συμβαίνει. Οι αδυναμίες του οποίου συστήματος ελέγχου είναι δύσκολο να εντοπιστούν, συνήθως αξιολογούνται από τα αποτελέσματα.

ΕΡ. 26.

Ο συμβιβασμός είναι απαράδεκτος και συνήθως δημιουργεί περισσότερα προβλήματα. Αντίθετα η προαγωγή σαν επαινος είναι θαυμάσια ταχτική διότι αποδεικνύεις στους εργαζόμενους ότι, η σκληρή εργασία, ο κόπος αμοίβονται, άρα διατηρείς τον ενθουσιασμό για εργασία και διατηρείς και το κλίμα αξιοκρατίας.

Η προαγωγή αποτελεί μεγάλο κίνητρο για εργασία.

ΕΡ. 27.

Εννοούνται οι ανάγκες βάσει του Budget, γίνονται αιτήσεις των ενδιαφερομένων με βιογραφικά κλπ. αξιολογούνται οι αιτήσεις και οι καλύτερες, έχουν την πρώτη επαφή με τον προϊστάμενο του τμήματος, όπου ενημερώνονται σε συντομία για την εταιρεία, τους στόχους, τις εργασιακές σχέσεις, τα ωράρια κλπ. Μετά ακολουθεί η συνέντευξη στην οποία θα παρουσιασθεί η προσωπικότητα του υποψήφιου, ο ενθουσιασμός για εργασία και θα κριθεί η ευστροφία του. Τέλος ο μάντζερ πρέπει να αποφασίσει χωρίς τακτική παρεμβάσεων, με ίσους όρους για το ποιός θα πάρει τη θέση. Φυσικά πολλές φορές προστρέχει ο μάντζερ για βοήθεια σε

κάποιο γνωστό του υποψηφίου ζητώντας κάποια στοιχεία και βασιζόμενος στην καλή πίστη, επιλέγει.

ΕΡ. 28.

Συνήθως δημιουργείται θέση εργασίας με την αποχώρηση κάποιου εργαζόμενου (π.χ. συνταξιοδότηση). Επίσης αν διευρυνθεί ο κύκλος εργασιών εξ' ανάγκης δημιουργούνται και θέσεις εργασίας. Τότε όμως αν είναι προσωρινή κατάσταση, καλύπτεις με ρεπό ή και υπερεργασία ώσπου να παγιωθεί η νέα κατάσταση.

ΕΡ. 29.

Στην Ελλάδα υπάρχει λίγο η απέχθεια για εργασία. Ομως ο μάνατζερ προσπαθεί να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα π.χ. κίνητρα, οικονομικές απολαβές, σωστές αμοιβές, καλές σχέσεις κλπ. ώστε η απέχθεια να εξαλείφεται και να ξεπερνιέται. Φυσικά όταν η απέχθεια υπερिσχύσει όλων αυτών, ο εργαζόμενος απολύεται.

ΕΡ. 30.

Άλλοι εργαζόμενοι προτιμούν να κατευθύνονται, άλλοι όχι. Φυσικά τα κίνητρα (οικονομικά-ψυχολογικά) μπορούν να τους κάνουν πιο δημιουργικούς και να ανατρέψουν κάθε κατάσταση.

ΕΡ. 31.

Ανάλογα με τον ενθουσιασμό του εργαζόμενου για εργασία και το, πόσο σωστή διοίκηση ασκεί ο μάνατζερ.

ΕΡ. 32.

Φυσικά ! Υπάρχουν άπειρες θεωρίες πάνω σ'αυτό. Οι ικανοποιημένες

ανάγκες και τα κίνητρα δημιουργούν τον ενθουσιασμό του εργαζόμενου για την εργασία του και αυξάνουν την αποδοτικότητά του.

ΕΡ. 33.

Ηθική και Οικονομική εμπύχωση.

ΕΡ. 34.

Οι εργαζόμενοι πολλές φορές αντιδρούν σε αλλαγές π.χ. computer, αλλαγές μηχανημάτων, βαρδιών, ωραρίων, στελέχωσης του τμήματος κλπ. Αυτό είναι ψυχολογική ενστικτώδης αντίδραση στην αλλαγή, στο καινούριο. Γι' αυτό ο μάνατζερ πρέπει να επεξηγεί εκ των προτέρων την αλλαγή ώστε να γίνει κατανοητή και να συζητά τους λόγους που την επιτάσσουν. Χρειάζεται μεγάλη υπομονή και επιμονή στις αντιδράσεις αυτές, διάλογος και ευελιξία από μέρους του μάνατζερ έτσι ώστε να πετύχει το στόχο του.

ΕΡ. 35.

Καθοριστικά και απόλυτα. Η επικοινωνία είναι ο κρίκος που συνδέει όλες τις μορφές του μάνατζμεντ και επηρεάζει όλη τη λειτουργία της επιχείρησης, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα. Με σωστή επικοινωνία επιτυγχάνονται τα πάντα με λάθος, όχι. Πιο πρόσφορο έδαφος βρίσκει ο προφορικός τρόπος επικοινωνίας. Ο γραπτός δεν έχει αποτελεσματικότητα, φοβίζει, απωθεί ή μπαίνει στο συρτάρι, χρειάζεται σε ελάχιστες περιπτώσεις.

ΕΡ. 36.

Δημιουργείς τις προϋποθέσεις για εργασία με κίνητρα (οικονομικά,

ψυχολογικά κλπ.) διοικείς δίκαια, εμπνέεις σιγουριά με τις αποφάσεις, εμπυχώνεις την ομάδα, οργανώνει την εργασία της ομάδας και βοηθάς όπου καλεί.

ΕΡ. 37.

Ανάλογα με τη μορφή π.χ. η οικογενειακή επιχείρηση κατευθύνεται από τον πιο έμπειρο, δεν υπάρχει καν η σκέψη για μάνατζερ, διότι πιστεύεται ότι τα καταφέρνουν καλύτερα, επειδή είναι δικά τους κεφάλαια φυσικά στις μεγάλες επιχειρήσεις δεν νοείται κάτι τέτοιο, διότι δεν θα είναι παραγωγικές. Η κεφαλή του οργανογράμματος θα είναι ακέφαλη.

ΕΡ. 38.

Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι το βασικότερο κριτήριο της απόδοσης του μάνατζερ αν ο επιχειρηματίας του δίνει την ελευθερία πρωτοβουλιών και ευθυνών. Φυσικά η κριτική δεν γίνεται βραχυχρόνια δίνεται το περιθώριο ενός χρόνου ώστε να εγκλιματίζεται ο μάνατζερ και να ενημερωθεί όσο πιο σωστά για τη λειτουργία της επιχείρησης (εντοπισμός αδυναμιών, γνωριμία με το προσωπικό, κλπ.).

ΕΡ. 39.

Οι Έλληνες επιχειρηματίες στα ξενοδοχεία δεν δέχονται το μάνατζμεντ. Σιγά-σιγά αλλάζει αυτό το καθεστώς με τη διεθνοποίηση του ανταγωνισμού και της επικράτησης, την νοοτροπία των νέων ανθρώπων που πιστεύουν στους ειδικούς κάθε τομέαεν διστάζουν να αποτανθούν σ' αυτούς. Ο μάνατζερ προσλαμβάνεται αν είναι χαμηλόμισθος και έχει την ίδια νομο-

σύνη με τον επιχειρηματία. Τα κριτήρια γνώσεων και εμπειριών έρχονται τελευταία διότι ακόμη οι Έλληνες επιχειρηματίες πιστεύουν ότι ηγέτες μπορούν να είναι οι ίδιοι. Επίσης δεν υπάρχει η γνώση και φοβούνται τον μάνατζερ, που την έχει.

ΕΡ. 40.

Ελάχιστοι μάνατζερ στην Ελλάδα χαίρουν αυτής της ελευθερίας κινήσεων, να μπορούν να λαβαίνουν πρωτοβουλίες και να καινοτομούν. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες λόγω άγνοιας και έλλειψης παιδείας, δεν εμπιστεύονται τους μάνατζερ και τους αντιμετωπίζουν με καχυποψία.

ΑΝΤΩΝΗΣ ΑΓΑΘΟΣ

1. ΕΡ. Δημιουργείται τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση ώστε οι υφιστάμενοί σας να τείνουν να είναι πολύ προσεκτικοί και όχι ριψοκίνδυνοι;

ΑΠ. Στο επιχειρησιακό περιβάλλον οι εργαζόμενοι που υπάγονται μέσα στην ιεραρχική πυραμίδα λειτουργούν με βάση την πολιτική και την φιλοσοφία που έχει χαράξει να δρουν η διοίκηση της επιχείρησης για την εκτέλεση του έργου τους στο οποίο πρέπει να είναι αποκλειστικά αφοσιωμένοι, ώστε να το εκτελούν με αποτελεσματικότητα. Επιχειρηματικούς κινδύνους αναλαμβάνει μόνο η διοίκηση της εταιρείας (Διοικητικά Στελέχη-Γενικός Διευθυντής) ή ο επιχειρηματίας και όχι οι εργαζόμενοι έστω κι' αν είναι διευθυντικά στελέχη.

2. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι υφιστάμενοί σας πρέπει να ενθαρρύνονται να αποφασίζουν μόνοι τους, πως θα επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης να βασίζονται σε σας;

ΑΠ. Η ενθάρρυνση είναι ένα κίνητρο ώστε οι εργαζόμενοι να δρουν δυναμικά. Οι εκάστοτε αποφάσεις είναι συναρτήσιμες της θέσης και των καθηκόντων τους όπου στην πράξη ουσιαστικά ο επικεφαλής εκάστου τμήματος αποφασίζει για την επίτευξη του έργου τους και αναμφισβήτητα πρέπει να βασίζονται σ' αυτόν.

Η έννοια της απόφασης στην επιχείρηση είναι ένας στενός όρος περιορισμένος και συναρτήσιμος της φύσης της απόφασης, π.χ. εάν η Διοίκηση αποφασίσει να χορηγήει στο τέλος του χρόνου σ' ένα προμηθευτή ένα ποσοστό % επί των συνολικών πωλήσεων ο διευθυντής πωλήσεων δεν μπορεί να υπερβεί το ποσοστό αυτό ούτε να το χορηγήσει σε χρόνο ενωρίτερα από

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

τον καθορισθέντα.

3. ΕΡ. Όταν αναθέτετε μία εργασία προσπαθείτε να την επεξηγήτε με ακρίβεια πως πρέπει να γίνει;

ΑΠ. Η ανάθεση μίας συγκεκριμένης εργασίας πρέπει πάντα να επεξηγείται από τον ζητούντα με σαφήνεια ώστε ο λήπτης να την εκτελέσει αποτελεσματικά.

4. ΕΡ. Δίνετε στους υφιστάμενους αρκετή ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας τους;

ΑΠ. Η εκτέλεση της εργασίας πρέπει να δίδεται με ελευθεριότητα αλλά ταυτόχρονα να ελέγχεται.

5. ΕΡ. Οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης γίνονται πάντα γνωστοί στους υφιστάμενούς σας;

ΑΠ. Οι στόχοι μίας επιχείρησης κατ' αρχήν κοινοποιούνται στους διευθυντές τμημάτων και ανάλογα με την φύση τους ενδέχεται να κοινοποιηθούν και στα υπολοιπα κλιμάκια, π.χ. μιά εξαγορά ή συγχώνευση επιχείρησης δεν αφορά άμεσα τον εργαζόμενο αντίθετα η βελτίωση των προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών που συναρτούν την αύξηση των πωλήσεων πρέπει να γνωστοποιούνται.

6. ΕΡ. Οι ανώτεροί σας περιμένουν πάντα να παίρνετε εσείς τις αποφάσεις;

ΑΠ. Οι ανώτεροι δεν πρέπει να περιμένουν κάποιος άλλος να παίρνουν τις αποφάσεις για λογαριασμό τους.

7. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν κάποιο λόγο στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τα σχέδια που τους αφορούν;

Aii. Το αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τα σχέδια που τους αφορούν, είναι συναρτήσιμο με τη δομή της εταιρείας.

8. ΕΡ. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες στην εργασία τους;

Aii. Η ικανότητα να αναλαμβάνει κάποιος επιπροσθέτως ευθύνες στην εργασία του είναι συνάρτηση της προσωπικότητάς του, της εκπαίδευσής του και του έργου που έχει προσφέρει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός της επιχείρησης.

9. ΕΡ. Πως αισθάνεσθε όταν αφήνετε τους υφιστάμενους σας να κάνουν ορισμένα πράγματα με τον τρόπο τους παρά με τον τρόπο που θα ενεργούσατε εσείς;

Aii. Ο τρόπος εκτέλεσής μιας συγκεκριμένης εργασίας έχει σημασία εάν αυτή πραγματοποιηθεί με αποτελεσματικότητα ανεξάρτητα με το ποιού είναι ιδέα.

10. ΕΡ. Δίνετε προσοχή στις προτάσεις των υφισταμένων σας; Σας πλησιάζουν για να σας πούν καινούριες ιδέες και συμβουλές; Πιστεύετε ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εμπλακούν περισσότερο στη λειτουργία της επιχείρησης;

Aii. Ένας καλός μάνατζερ πάντα πρέπει να ακούει τους υφιστάμενούς του όταν προτείνουν καινούριες ιδέες. Οποιοσδήποτε κι αν είναι οι ικανότητες ενός υφιστάμενου, άμεσα δεν μπορούν να του δώσουν το εισιτήριο για να συμμετέχει στις περαιτέρω λειτουργίες της επιχείρησης.

11. ΕΡ. Πως ανταποκρίνεσθε στις αλλαγές που προτείνουν ή στις προτάσεις που κάνουν;

ΑΠ. Όταν έχουν κάποιες προτάσεις να κάνουν τους γνωστοποιείται ότι θα μελετηθεί η πιθανή εφαρμογή τους.

12. ΕΡ. Με ποιό τρόπο καθοδηγείτε τους υφιστάμενούς σας;

ΑΠ. Η καθοδήγηση των εργαζομένων γίνεται με εκπαίδευση συντονισμό και έλεγχο.

13. ΕΡ. Συνήθως ενθαρρύνετε τους νεωτερισμούς και τις καινοτομίες που αφορούν την επιχείρηση;

ΑΠ. Εφόσον οι κάποιοι νεωτερισμοί προτείνονται από την Διοίκηση της επιχείρησης υποχρέωση όλων είναι να τις ακολουθούν και να τις εφαρμόζουν.

14. ΕΡ. Με ποιό τρόπο παίρνετε κάποια απόφαση που αφορά την επιχείρηση;

ΑΠ. Πριν παρθεί κάποια απόφαση αναλύονται όλα τα στοιχεία που την αφορούν.

15. ΕΡ. Πως προχωράτε στην υλοποίηση των σχεδίων σας;

ΑΠ. Ιεραρχώντας τις ανάγκες για την εφαρμογή στην εκτέλεση του έργου.

16. ΕΡ. Πως θα σχολιάζατε τη φράση "Σε καλά διοικούμενους οργανισμούς ο λειτουργικός προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σ' ένα στρατηγικό σχέδιο;

ΑΠ. Χύραξη στόχων, σχεδιασμός και εκτέλεση.

17. ΕΡ. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ

μπορούν να λυθούν ορισμένα προβλήματα της επιχείρησης;

ΑΠ. Οι ορθολογιστικές λειτουργίες του μανάτζμεντ προλαμβάνουν τη δημιουργία προβλημάτων στην επιχείρηση.

18. ΕΡ. Σε ποιά λειτουργία θα δίνετε μεγαλύτερη έμφαση;

ΑΠ. Σε ποιά όργανο του ανθρώπινου σώματος θα δίνετε μεγαλύτερη έμφαση;

19. ΕΡ. Ένας μανάτζερ εκτελεί την εργασία του ο ίδιος; Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα καθήκοντα ενός μανάτζερ;

ΑΙΙ. Ο μανάτζερ σχεδιάζει, συντονίζει, κατευθύνει και ελέγχει.

20. ΕΡ. Τι απαιτείτε από το μανάτζμεντ;

ΑΙΙ. Από τον μανάτζερ απαιτείται κυρίως επικοινωνία και αποτελεσματικότητα.

21. ΕΡ. Τι επιτρέπει ο προγραμματισμός σε μία επιχείρηση; Σε ποιά στοιχεία στηρίζεται το πρόγραμμα της επιχείρησής σας ή σε ποιά θα το στηρίζατε;

ΑΙΙ. Ο προγραμματισμός επιτρέπει την ορθολογιστική λειτουργικότητα της επιχείρησης. Τα στοιχεία στα οποία στηρίζεται το πρόγραμμα της επιχείρησης είναι το προϊόν, η αγορά, ο καταναλωτής και η παραγωγή.

		προϊόν	
παραγωγή			αγορά
		καταναλωτής	

22. ΕΡ. Πιστεύετε ότι η πολιτική που χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και σκοπών της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη;

ΑΙΙ. Η ευελιξία είναι συναρτήσιμη της δημιουργικότητας και

διπλωματικότητας κάθε ατόμου.

23. ΕΡ. Η δημιουργικότητα έχει σπουδαιότητα για την απόδοση στην εργασία;

ΑΠ. Η δημιουργικότητα θα μπορούσε να λύσει τα μισά προβλήματα των επιχειρήσεων.

24. ΕΡ. Ο έλεγχος θεωρείτε ότι ενδιαφέρει ολόκληρη την επιχείρηση όπως και τον μάνατζερ. Ποιός πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός του ελέγχου;

ΑΠ. Ο έλεγχος πρέπει να θεωρείται αναπόσπαστο μέρος για την ομαλή και αποτελεσματική διεκπεραίωση των πάσης φύσεως δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

25. ΕΡ. Πως ασκείται αποτελεσματικότερος έλεγχος; Ποιές αδυναμίες θα εντοπίζατε στο σύστημα ελέγχου που εφαρμόζετε;

ΑΠ. Το σύστημα ελέγχου δεν πρέπει να έχει αδυναμίες. Το σύστημα ελέγχου εφαρμόζεται για να εξαλείφει τις αδυναμίες.

26. ΕΡ. Πιστεύετε ότι ο υποβιβασμός σαν τιμωρία ή η προαγωγή σαν έπαινος αποτελεί μία θαυμάσια τακτική;

ΑΠ. Ο υποβιβασμός σαν τιμωρία του εργαζόμενου δεν επιτρέπεται από την εργατική νομοθεσία, αλλά εναλλακτικά η επιχείρηση τον εξ' από λήθης λανθάνοντα μπορεί να τον απολύσει.

Είναι δεδομένο ότι η επιβράβευση (χρηματική ή ηθική) πρέπει να είναι στοιχείο που να απολαμβάνουν αυτοί που συμμετέχουν δυναμικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

27. ΕΡ. Με ποιά τακτική προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος;

ΑΠ. Οι πλέον οργανωμένες επιχειρήσεις απευθύνονται σε

εξειδικευμένα γραφεία για την εξεύρεση του προσωπικού τους. Στη συνήθη πρακτική αυτό πραγματοποιείται μέσω της γνωστοποίησης της θέσεως και των συγκεκριμένων προσόντων με αγγελία στις εφημερίδες.

28. ΕΡ. Κάτω από ποιές συνθήκες δημιουργείται μία θέση εργασίας;

ΑΠ. Ανάλογα με την ανάπτυξη των εργασιών της επιχείρησης δημιουργούνται οι συνθήκες θέσεως εργασίας.

29. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την αποφύγει όταν μπορεί;

ΑΠ. Η εργασία είναι ελιξήριο ζωής.

30. ΕΡ. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να κατευθύνονται παρά να ενεργούν ανεξάρτητα;

ΑΠ. Δεν έχει σημασία τι προτιμούν οι εργαζόμενοι, εφόσον εργάζονται και λειτουργούν εντός μίας επιχείρησης, ακολουθούν τους κανόνες της.

31. ΕΡ. Οι κοινωνικές, ψυχολογικές και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης παρουσιάζουν το μέγιστο δυναμικό για υποκίνηση. Μιά ικανοποιημένη ανάγκη θα υπηρετήσει σαν ισχυρό και συνεχές κίνητρο για εργασία;

ΑΠ. Οι ανάγκες του ατόμου κατανέμονται εντός μίας πυραμίδας, στην κορυφή η διατροφή, ακολουθεί η ένδυση, η ψυχαγωγία κλπ. Κατά συνέπεια η εργασία για την κάλυψη της επιβίωσής του είναι αναγκαία.

32. ΕΡ. Πιστεύετε ότι ανάγκες συν κίνητρα ίσον δραστηριότητα για τους εργαζόμενους;

ΑΠ. Φυσικά. Η κάλυψη των αναγκών του ατόμου αποτελεί το ΚΙΝΗΤΡΟ για ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.

33. ΕΡ. Η πρόκληση του υπαλλήλου είναι μία έννοια που περιλαμβάνεται στη διεύρυνση του έργου;

Αii. Η πρόκληση του εργαζόμενου (είτε χρηματική, είτε ψυχολογική) συνήθως βοηθά στη δραστηριοποίησή τους στην εργασία και κατά συνέπεια του έργου.

34. ΕΡ. Οι υπάλληλοι αντιδρούν στην αλλαγή γιατί; Και πως μπορεί ο μάνατζερ να κάνει την αντίδραση αυτή μικρότερη;

Αii. Η διοίκηση των εταιρειών αδιαφορεί για την αντίδραση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και σε εξειδικευμένες περιπτώσεις ο μάνατζερ ενδέχεται να κατευνάσει με επεξηγήσεις πιθανές αντιδράσεις.

35. ΕΡ. Η επικοινωνία είτε προς τα πάνω, είτε προς τα κάτω γίνεται, επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης;

Αii. Κάποτε ρώτησαν έναν επιχειρηματία να αναφερθεί στα τρία κυριότερα προβλήματα της επιχείρησής του. Απάντησε 1) η επικοινωνία 2) η επικοινωνία, 3) η επικοινωνία.

36. ΕΡ. Πως εσείς σαν μάνατζερ θα μπορούσατε να βοηθήσετε στη δημιουργία μίας παραγωγικής ομάδας εργασίας αφοσιωμένη στους στόχους της διοίκησης;

Αii. Εφαρμόζοντας τις αρχές του Management by motivation και Management by objectives.

37. ΕΡ. Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα επιχειρήματα υπέρ και εναντίον της δραστηριότητας των μάνατζερ σε μία επιχείρηση;

ΑΠ. Δεν υπάρχουν επιχειρήματα εναντίον της δραστηριότητας του Management διότι θα έπαυε ο ρόλος του.

38. ΕΡ. Υπάρχει η τάση να κρίνει κανείς την επίδοση του μάνατζερ με βάση τα οικονομικά κριτήρια. Ποιά η άποψή σας στο χώρο;

ΑΠ. Ένας επαγγελματίας αφοσιώνεται πρώτα στην εκτέλεση των καθηκόντων και του έργου του, η οικονομική ανταμοιβή του είναι συνάρτηση του έργου τους.

39. ΕΡ. Το μάνατζμεντ αντέχει στον ελληνικό χώρο; Πως το δέχονται οι ελληνες επιχειρηματίες; Με ποιά κριτήρια προσλαμβάνουν κάποιον σαν μάνατζερ της επιχειρησής τους;

ΑΠ. Οι Έλληνες επιχειρηματίες είναι απρόθυμοι στην παρουσία εξειδικευμένου μάνατζερ διότι πιστεύουν, "με τις θεωρίες τους" τροχοπεδούν τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Αυτή η φιλοσοφία είναι η απόδειξη της ελλειπούς λειτουργίας και διαχείρισης άνευ στόχων και οραμάτων μιάς μέσης συνήθους οικογενειακής επιχείρησης.

40. ΕΡ. Μπορούν να λαβαίνουν πρωτοβουλίες, να καινοτομούν στο χώρο τους.

ΑΠ. Η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι συναρτήσιμη της ελευθεριότητας που τους επιτρέπουν να δρουν η διοίκηση, οι επιχειρηματίες. Τα κριτήρια πρόσληψης ενός μάνατζερ είναι η φήμη και το έργο για όσους επιχειρηματίες έχουν στοιχειώδεις γνώσεις.

12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι φανερό ότι διανύουμε εποχές μεγάλων αλλαγών και ραγδαίων εξελίξεων σε όλο το φάσμα της οικονομικής ζωής.

Μέσα σε ένα ιδιαίτερο απαιτητικό περιβάλλον και πάντα στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι προφανής η ανάγκη για ποιότητα.

Ποιότητα σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Όμως για να γίνει αντιληπτό αυτό θα πρέπει να υπάρξει σωστή παιδεία σε εργαζόμενους και επιχειρηματίες. Δυστυχώς οι περισσότεροι επιχειρηματίες δημιούργησαν τις επιχειρήσεις τους από κάποια οικονομική συγκυρία χωρίς τις απαιτούμενες γνώσεις, με αποτέλεσμα να εθελοτυφλούν σε ορατά προβλήματα και να θεωρείται πιά επιτακτική η ανάγκη του μάνατζμεντ για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Επίσης οι εργαζόμενοι (τουλάχιστον το μεγαλύτερο ποσοστό στην Κέρκυρα) είναι ανειδίκευτοι, δηλώνουν ειδικευμένοι αν για ένα ή δύο χρόνια έχουν εργαστεί στον ίδιο τομέα. Αυτό δημιουργεί προβλήματα στη ροή της εργασίας, αλλά και στις σχέσεις μεταξύ τους και με την εργοδουσία.

Οι επιχειρήσεις δουλεύουν μόνες τους, δεν υπάρχουν προγράμματα, στόχοι (π.χ. στόχος είναι πόσα βγάλαμε αυτό το μήνα), πολιτικές, έλεγχος ποιότητας, έλεγχος προσωπικού, επικοινωνία, άνθρωποι με ευθύνες και οράματα.

Παρήγορο είναι ότι τα τελευταία χρόνια οι επιχειρηματίες άρχισαν να δέχονται την επιστήμη του μάνατζμεντ και να ζητούν βοήθεια από ειδικούς μάνατζερ, οι οποίοι όμως αντιμετωπίζουν πολλές αντιδράσεις στο έργο τους τόσο από τους επιχειρηματίες οι οποίοι φοβούνται κάτι νέο και γίνονται καχύποπτοι, όσο και από τους εργαζόμενους οι οποίοι "ξεβολεύονται" από την κατεστημένη τη συνηθισμένη κατάσταση στο χώρο εργασίας.

Η έλλειψη στοιχειώδους πολιτικής ποιότητας εκ μέρους της συντριπτικής πλειοψηφίας των επιχειρήσεων αλλά και της πολιτείας που θα οδηγούσε σε βελτίωση της στάθμης ποιότητας (Quality level) αλλά και η απουσία του σχεδιασμού-προγραμματισμού για την απαιτούμενη πιεστικά πλέον μεταβολή της μορφής του τουρισμού από τον μαζικό και άναρχο σε άλλες πιο ήπιες μορφές συντηρήσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Το εύκολο μα και πρόσκαιρο κέρδος δημιουργεί αθέμιτο ανταγωνισμό (dumping ποιότητας και τιμής) από υπολογίσιμη μερίδα των κατοίκων του νησιού, ενασχολούμενων ανεπίσημα με τις τουριστικές υπηρεσίες παρεμποδίζοντας την βελτίωση της ποιοτικής κλάσης (Quality grade).

Οι μάνατζερ μέσα σ' ένα αντίξοο και στρεβλό περιβάλλον, εργάζονται μεθοδικά και διαπνεόμενοι από τη φιλοσοφία των διοικήσεων για συνεχείς βελτιώσεις και ανάπτυξη, προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και προσπαθούν να δημιουργούν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, νησίδες ποιότητας στον ωκεανό της στασιμότητας.

14. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην Κέρκυρα ο τουρισμός είναι η πιο σημαντική οικονομική δραστηριότητα και οι επιπτώσεις από την επιτυχία ή αποτυχία πώλησης του "προϊόντος" επιδρούν σημαντικά στην καθημερινή ζωή όλων και επηρεάζουν το βιοτικό επίπεδο.

Το βασικότερο σημείο προσοχής των οικονομιών των στηριζομένων στον εύθραστο τριτογενή τομέα είναι η πολιτική της ποιότητας. Το "κλειδί" είναι ο "πελάτης", διότι από αυτόν αρχίζει η διεύρυνση των αναγκών με τη σωστή έρευνα της αγοράς και σε αυτόν τελειώνει "ο κύκλος" με την παροχή της υπηρεσίας που επιθυμεί, στα πλαίσια μίας διαρκούς προσπάθειας βελτιώσεως της στάθμης ποιότητας. Απαραίτητη προϋπόθεση η παιδεία επιχειρηματιών και εργαζομένων, η εξειδίκευση των εργαζομένων, η εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ και πολύ ανοικτό πνεύμα.

Στην σημερινή εποχή δεν νοείται ανειδίκευτος εργαζόμενος, ακόμη κι αν είναι πρέπει η επιχείρηση να φροντίζει για την εξειδίκευσή του με σεμινάρια, κλπ. Άλλο σημαντικό σημείο η σωστή επικοινωνία στους κόλπους της επιχείρησης έτσι ώστε να πετυχαίνονται αρμονικές σχέσεις και οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ελεύθεροι και ασφαλείς.

Στρατηγικός σχεδιασμός, απάντηση σε τρία ερωτήματα:

- Που βρισκόμαστε σήμερα;
- Που θέλουμε να φθάσουμε;
- Πως θα φθάσουμε εκεί που θέλουμε;

Να προσδιοριστούν οι στόχοι βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Να

παρακολουθείται η πορεία του "προϊόντος" και η πρόοδος του στην αγορά. Να γίνεται έρευνα αγοράς πριν από κάθε βήμα έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αποτυχίας.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ σκοπό έχουν να παρέχουν στον επιχειρηματία τη γνώση για τη ΖΗΤΗΣΗ, το ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ, τα ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ, τη ΔΙΟΙΚΗΣΗ αλλά και να χτίσουν μία γέφυρα μεταξύ του ιδίου και της επιχείρησης. Ο κίνδυνος και το κόστος για λάθος αποφάσεις σε θέματα επενδύσεων, παραγωγής, διοίκησης κλπ. έχουν φτάσει σε αφάνταστα ύψη. Δηλαδή η παλιάς μορφής υποκειμενική και τυχαία απόφαση στις μέρες μας οδηγεί στην καταστροφή. Γι' αυτό πρέπει όλοι οι επιχειρηματίες να απευθύνονται στους ειδικούς και να εναποθέτουν τις ευθύνες της επιχείρησης στους μάνατζερ, οι οποίοι έχουν τη γνώση και την εμπειρία του χώρου. Να καταρτηφθεί εντελώς ο μύθος "της οικογενειακής επιχείρησης" και του αποφασίζει ο δυναμικότερος της οικογένειας", όπου αποτελεί μία παγιωμένη αντίληψη με ολέθρια πολλές φορές αποτελέσματα.

Με δεδομένο ότι, με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ο ανταγωνισμός θα καταστεί οξύτατος και δεν υπάρχουν περιθώρια εφηουχασμού, ούτε περιθώρια επανάληψης των ιδίων λαθών, ούτε η πολυτέλεια, προσφιλούς στους ελληνες καταλογισμού των αλλότριων, πάντοτε ευθυνών.

Η λήψη καθυστερημένων αποφάσεων ενέχει σοβαρούς κινδύνους. Γνωστό οι νέοι ξένοι επενδυτές στην επιχειρησιακή ζωή της Κέρκυρας που μπήκαν δυναμικά στο χώρο με ειδικούς και μελέτες, διεκδικώντας με σοβαρές αξιώσεις μία ισχυρή θέση στην οικονομία του τόπου.

Το μάνατζμεντ ανοίγει ένα νέο σύγχρονο δρόμο με τις λειτουργίες του και την τεκμηριωμένη έρευνα και μπορεί να γίνει οδηγός και βάση για τη χάραξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Αργά αλλά σταθερά το μοντέλο του τουρισμού κλονίζεται και καταρρέει, χάνει κάθε προοπτική, όχι απλώς ανάπτυξης αλλά συντήρησης και επιβίωσης. Τα "ανοιχτά" μυαλά του ιδιωτικού τομέα (επιχειρηματίες) αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι το βαθύτερο πρόβλημα δεν είναι πλέον το πόσοι τουρίστες ήρθαν αλλά το, τι είδος και για ποιό λόγο. Ο βασικός προβληματισμός δεν είναι πως θα γεμίσουν όλες οι νόμιμες και παράνομες κλίνες, πάση θυσία και με οποιοδήποτε κόστος, αλλά πως θα απεμπλακούν οι επιχειρήσεις από τη διαδικασία "καταμέτρησης κεφαλών" και πως θα αποφάσισουν οι επιχειρηματίες τη νοοτροπία του "να βγάλουμε τη φετινή χρονιά και του χρόνου βλέπουμε.....".

Οι περιστάσεις είναι κρίσιμες και απαιτούν τολμηρές αποφάσεις και δυναμικές λύσεις, όμως που είναι ο ιδιωτικός τομέας; Που είναι η δυναμική και ισχυρή συνδικαλιστική ηγεσία του κλάδου; Ποιός φωνάζει για να ξυπνήσει και το κράτος ώστε να αλλάξουν τα κακώς κείμενα και να αποτραπούν τα δεινά που φαίνονται στον ορίζοντα; Γιατί οι ξενοδόχοι της Κέρκυρας "κοιμούνται τον ύπνο του δικαίου";

Η δυναμική ανάπτυξης των ξενοδοχείων στην Κέρκυρα μέσα σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μιάς παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, απαιτεί την παρουσία δυναμικών μάνατζερ με σύγχρονες γνώσεις πάνω στις οικονομικές επιστήμες-χρηματοοικονομικά και διοίκηση επιχειρήσεων, ώστε να μπορούν να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις στο χώρο, ανταγωνιστικά.

ΙΙΙ. Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

=====

Αναλύοντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και αξιολογώντας αυτές στην καθημερινή ζωή των επιχειρήσεων γίνεται αντιληπτό πόσο πολύ συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, την ομαλή και αρμονική συμβίωση των εργαζομένων και την μακροχρόνια βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Κάθε επιχείρηση έχει την ξεχωριστή "φιλοσοφία", μπορεί να υιοθετήσει τις μεθόδους, τις λειτουργίες που της "ταιριάζουν" περισσότερο, προσαρμόζοντάς αυτές αν χρειαστεί και να τις εφαρμόσει στην πράξη.

Το μάνατζμεντ για να είναι σωστό και πετυχημένο, απαιτεί διοικήσεις προικισμένες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και προσόντα (οξυδέρκεια, τόλμη στη λήψη αποφάσεων, ικανότητα πρόβλεψης του μέλλοντος, δεξιότητες στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων κλπ.).

Για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για το μέλλον τους, ανεξάρτητα από το σημερινό τους μέγεθος το μάνατζμεντ είναι "τρόπος ζωής". Η απροβλεψιμότητα και η εμφανής ασάφεια που κυριαρχούν στα διάφορα περιβάλλοντα αλλά και οι τεράστιες ευκαιρίες που ενυπάρχουν ή διαμορφώνονται υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να δρούν μέσα από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Φυσικά όχι με την έννοια της τυφλής υιοθέτησης κάποιων μεθόδων ή λειτουργιών του μάνατζμεντ, αλλά με την έννοια της κριτικής επεξεργασίας των μεθόδων και λειτουργιών που υποδεικνύονται και που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αύξηση της διορατικότητας, της αναλυτικής

και συνθετικής ικανότητας κάθε μανάτζερ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η έννοια Διοίκηση ειδικότερα σε ότι αφορά την υπο - έννοια Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δεινοπάθησε πάρα πολλές φορές, όχι τόσο όσον αφορά το περιεχόμενό της, αλλά όσον αφορά τον τρόπο άσκησης και εφαρμογής της.

Η Ευρώπη ανακάλυψε το δικό της μοντέλο μανάτζμεντ και το ονόμασε TOTAL QUALITY MANAGEMENT, δίνοντας έμφαση μέσα από αυτό στην ποιότητα των σχέσεων της επιχείρησης με το μικρό περιβάλλον αλλά και με το μακροπεριβάλλον της. Κάτι τέτοιο σαφέστατα περνάει μέσα από ξεκάθαρους "κανόνες ηθικής".

Στην Ελλάδα σήμερα γίνονται προσπάθειες για την λειτουργία όλο και περισσότερων επιχειρήσεων με βάση οργανωτικά σχήματα που περικλείουν λιγότερο ή περισσότερο αναπτυγμένες μορφές μανάτζμεντ.

Πολλές φορές όμως διαπιστώνονται δύο πολύ βασικές αλήθειες, ο κόσμος έχει μόνο επιδερμική επαφή με το μανάτζμεντ και τις λειτουργίες του, επίσης το μανάτζμεντ - ενίοτε - θεωρείται περιττή πολυτέλεια, ή ασκείται από αναρμόδια άτομα.

Σε μία εποχή που οι συνθήκες ζωής αλλάζουν καθημερινά, γίνεται ολοένα και περισσότερο αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρ-
μοστούν περισσότερο στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τις λειτουργίες του μανάτζμεντ. -

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Introduction to Management Practice, by Ronald S. Burke and Lester R. Bittel

Επιτυχημένο Project Management σε μία εβδομάδα : Mark Brown

The one minute Manager, by Bancgard - Kenn - Johnson Sp.

Η Οργάνωση της σύγχρονης Επιχείρησης, Μετάφραση Χρήστος Πιστοφίδης
by Richard Conarroe

"Management" by Scanlan B.K.

"Management" by Stoner J. A.F

Μανατζμεντ του Ανθρώπινου Παράγοντος, Κατσιούλα Ε.

Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα, Erwin
S. Stanton

Σωστό Μανατζμεντ με βάση το κοινωνικό στυλ, Bolton R.- Bolton D.

Οργάνωση και Διοίκηση I, Θεοδωράτου Ε.

Το Μάνατζμεντ σήμερα, Κεφαλά Γ.Α.- Μανιέ Α.Γ.

ΑΝΤΩΝΗΣ ΑΓΑΘΟΣ

1. ΕΡ. Δημιουργείται τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση ώστε οι υφιστάμενοί σας να τείνουν να είναι πολύ προσεκτικοί και όχι ριψοκίνδυνοι;

ΑΠ. Στο επιχειρησιακό περιβάλλον οι εργαζόμενοι που υπάγονται μέσα στην ιεραρχική πυραμίδα λειτουργούν με βάση την πολιτική και την φιλοσοφία που έχει χαράξει να δρουν η διοίκηση της επιχείρησης για την εκτέλεση του έργου τους στο οποίο πρέπει να είναι αποκλειστικά αφοσιωμένοι, ώστε να το εκτελούν με αποτελεσματικότητα. Επιχειρηματικούς κινδύνους αναλαμβάνει μόνο η διοίκηση της εταιρείας (Διοικητικά Στελέχη-Γενικός Διευθυντής) ή ο επιχειρηματίας και όχι οι εργαζόμενοι έστω κι' αν είναι διευθυντικά στελέχη.

2. ΕΡ. Πιστεύετε ότι οι υφιστάμενοί σας πρέπει να ενθαρρύνονται να αποφασίζουν μόνοι τους, πως θα επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης να βασίζονται σε σας;

ΑΠ. Η ενθάρρυνση είναι ένα κίνητρο ώστε οι εργαζόμενοι να δρουν δυναμικά. Οι εκάστοτε αποφάσεις είναι συναρτήσιμες της θέσης και των καθηκόντων τους όπου στην πράξη ουσιαστικά ο επικεφαλής εκάστου τμήματος αποφασίζει για την επίτευξη του έργου τους και αναμφισβήτητα πρέπει να βασίζονται σ' αυτόν.

Η έννοια της απόφασης στην επιχείρηση είναι ένας στενός όρος περιορισμένος και συναρτήσιμος της φύσης της απόφασης, π.χ. εάν η Διοίκηση αποφασίσει να χορηγήει στο τέλος του χρόνου σ' ένα προμηθευτή ένα ποσοστό % επί των συνολικών πωλήσεων ο διευθυντής πωλήσεων δεν μπορεί να υπερβεί το ποσοστό αυτό ούτε να το χορηγήσει σε χρόνο ενωρίτερα από

