

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
& ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΟΥ TOP MANAGEMENT ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ
ΚΑΡΑΜΠΕΛΑ ΕΙΡΗΝΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΤΣΙΚΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ

ΠΑΤΡΑ 2001

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ-ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΕΙΣ

Θερμές ευχαριστίες στους καθηγητές μας κ. Κατσίκη Επαμεινώνδα και κ. Χατζήνα Σωτήρη για την αμέριστη συμπαράσταση και τη βοήθειά τους στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας και που μας πρότειναν το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας.

Ευχαριστούμε όλους τους καθηγητές για όλα όσα μας προσέφεραν τα τέσσερα χρόνια των σπουδών μας, οι γνώσεις των οποίων μας βοήθησαν στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	2
ΟΡΙΣΜΟΙ	2
ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	2
ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	5
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT	5
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ-ΣΧΟΛΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	8
Η Κλασική προσέγγιση	9
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	14
Η προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς	18
Η Ποσοτική Προσέγγιση	19
ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	22
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	22
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	22
Η σημασία του «Μάνατζμεντ» για την οικονομία κάθε χώρας	22
Η σημασία του «Μάνατζμεντ» στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών	23
Η σημασία του «Μάνατζμεντ» για την ανάπτυξη και βελτίωση του ατομικού βιοτικού επιπέδου	25
Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	29
ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ MANAGEMENT	29
Η πρώτη δουλειά: οικονομική απόδοση	31
Η κύρια αποστολή του Μάνατζμεντ είναι να μανατζάρει την επιχείρηση	31
Μανατζάρισμα των Μάνατζερ	35
Μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας	38
Η ολοκληρωμένη φύση του Μάνατζμεντ	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	43
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	43
1. Προγραμματισμός.	43
2. Λήψη αποφάσεων.	44
3. Οργάνωση.	45
4. Διεύθυνση.	47
5. Έλεγχος	48
Τα 5 καθήκοντα στα διάφορα επίπεδα του MANAGEMENT	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	54
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	54
1. Από τη διοίκηση του ενός ατόμου στο συμμετοχικό Management	54
2. Εφαρμογή καινοτομιών	55
3. Διοίκηση – διαχείριση κινδύνων (Risk Management)	57
4. Διοίκηση – διαχείριση επιχειρησιακών τολμημάτων (Venture Management)	58
5. Εφαρμογή σύγχρονου συστήματος πληροφόρησης της διοίκησης- M.I.S.	59
6. Σύγχρονες αντιλήψεις για μια επιτυχημένη καριέρα Manager	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	61
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	61
1) Διατύπωση στρατηγικών	61
α. Προσδιορισμός της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού.	61
2) Ανάλυση των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων	62
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	63
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	64
ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	65
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	68

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES, MBO)	68
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΥ ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ (MBO)	69
ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MBO	70
Αρχές δράσης MBO	70
ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ MBO	71
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MBO	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	74
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	74
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	74
1. Αμέλεια της Διοίκησης	75
2. Έλλειψη Διοικητικής Εστίασης	75
3. Υπερβολικά Επίπεδα Διοίκησης	75
4. Διοικητική Εστίαση σε Βραχυχρόνια Αποτελέσματα	76
5. Το Εργατικό Δυναμικό Αλλάζει	77
6. Δυσκολίες Μέτρησης	77
7. Έλλειψη Στόχων Παραγωγικότητας	78
7. Κυβερνητικές Ρυθμίσεις	79
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	83
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	83
ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	83
Η έννοια της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης	83
Η φύση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας	84
Μελέτη της αποτελεσματικότητας	85
Ανάλυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού	87
Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	92
ΗΓΕΣΙΑ	92
ΟΡΙΣΜΟΣ	92

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ- ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ _____	93
1. Όραμα (Vision) _____	93
2. Η ενδυνάμωση (Empowerment) _____	93
3. Η διαίσθηση (Intuition) _____	93
4. Η συμβατότητα αξιών (Value congruence) _____	93
ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ _____	94
1. Αυταρχικό στυλ Διοίκησης _____	94
2. Ανθρωπιστικό στυλ Διοίκησης _____	95
3. Αδιάφορο στυλ Διοίκησης «LAISSEZ FAIRE» _____	96
4. Πειστικό στυλ Διοίκησης _____	97
5. Δημοκρατικό στυλ Διοίκησης _____	98
6. Ηγέτης Μεταρρυθμιστής _____	99
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ _____	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 _____	102
MANAGER _____	102
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ MANAGER _____	102
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ MANAGER _____	103
ΤΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΤΩΝ MANAGERS _____	104
ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ Ή ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ (MANAGERIAL GRID) _____	105
1. Μάνατζερ του καθήκοντος _____	106
2. Μάνατζερ της λήσσης (1,9) _____	107
3. Αδύνατος Μάνατζερ _____	107
4. Μάνατζερ του Εκκρεμούς (5,5) _____	108
5. Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9) _____	108
Παρατηρήσεις για το Διοικητικό Πλέγμα _____	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 _____	110
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ _____	110
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ _____	110
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗ _____	111

ΣΤΑΘΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ _____	113
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ _____	114
ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ _____	115
Σημασία _____	115
ΣΤΟΧΟΙ _____	118
Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων _____	119
1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. _____	119
2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού. _____	120
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. _____	120
4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. _____	121
5. Αμοιβή. _____	121
6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια. _____	122
7. Εργασιακές σχέσεις. _____	122
Ρόλος _____	123
1. Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. _____	123
2. Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. _____	125
3. Καινοτομεί. _____	125
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ _____	126
1. Που λαμβάνονται οι αποφάσεις _____	126
2. Ποιος είναι υπεύθυνος για την Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων _____	127
3. Ποια η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων _____	127
Σχέση τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τα άλλα τμήματα. _____	129
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ _____	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14 _____	132
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ _____	132
ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ _____	133
ΟΙ ΓΚΟΥΡΟΥ ΣΤΟ MANAGEMENT ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ _____	137

1. O.W.Edward Deming	137
2. O Joseph Juran	138
3. O Philip Crosby:	138
4. O Armand Feigenbaum:	138
5. O Kaoru Ishikawa:	139
6. O Genichi Tanguchi:	139
ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	139
Το μοντέλο του Deming	139
Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας	141
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	142
Ηγεσία	142
Πολιτική και στρατηγική	143
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	143
Πόροι	144
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	144
Ικανοποίηση πελατών	144
Ικανοποίηση προσωπικού	145
Επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο	145
Οικονομικά αποτελέσματα	146
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ISO 9000	146
Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ISO	147
Τα πρότυπα της σειράς ISO	148
Αρχές των προτύπων ποιότητας ISO	150
Στόχοι των προτύπων ISO	150
ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO	151
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO	152
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15	155
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	155
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	155
Κριτήρια μεγέθους	155

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε μεγάλους βιομηχανικούς τομείς	156
Αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων	157
Σχετική οικονομική σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	159
Γενική κατεύθυνση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	160
Ιδιαίτερη προσφορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	162
ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	162
Ποσοστό αποτυχίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων	162
Το κόστος μιας επαγγελματικής αποτυχίας	164
Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΕΝΑΣ ΜΟΝΑΔΙΚΟΣ ΘΕΣΜΟΣ	
	166
Τι είναι η οικογενειακή επιχείρηση;	166
Η υπερίσχυση της οικογένειας στην επιχείρηση	166
Επιχειρηματικές και οικογενειακές αποφάσεις	167
Τα προτερήματα της οικογενειακής συμμετοχής στην επιχείρηση	168
Η Διαδικασία διαδοχής	169
Η ύπαρξη του οικογενειακού ταλέντου	169
Στάδιο στην διαδικασία της διαδοχής	170
Τα πρότυπα αγωγής και η διαδοχή στην ηγεσία	172
Η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας	173
Η καλή διαχείριση κατά την διάρκεια της διαδικασίας της διαδοχής	174
Επαγγελματική διαχείριση αναπτυσσόμενης εταιρείας	174
Διακριτικά χαρακτηριστικά Διαχείρισης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	175
Η αποζημίωση και τα κίνητρα για τους υπαλλήλους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	181
Τα επίπεδα του μισθού ή του ημερομισθίου	181
Οικονομικά κίνητρα	182
Τα συνδικάτα και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις	182
Η διαμόρφωση των σχέσεων εργοδότη – εργαζομένου	183

Η χρήση ενός διευθυντή ανθρώπινων πόρων _____	184
Κίνδυνοι που διατρέχει μια μικρομεσαία επιχείρηση _____	185
Ορισμός _____	185
1. Κίνδυνοι που προέρχονται από το χώρο της αγοράς _____	186
2. Κίνδυνοι που προέρχονται από την ιδιοκτησία _____	188
3. Κίνδυνοι που προέρχονται από το προσωπικό _____	190
4. Κίνδυνοι που προέρχονται από τον πελάτη _____	194
Αντιμέτωπος με τους κινδύνους μια μικρομεσαίας επιχείρησης. _____	197
Ασφάλιση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης _____	200
Βασικές αρχές του προγράμματος ασφάλισης. _____	200
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16 _____	202
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ _____	202
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17 _____	205
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΧΡΟΝΟΥ (Management χρόνου) _____	205
ΟΡΓΑΝΩΣΗ _____	206
ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ MANAGEMENT ΧΡΟΝΟΥ _____	207
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	209

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κανένας επιστημονικός τομέας δεν αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε τόσο γρήγορα όσο ο τομέας του μάνατζμεντ στη διάρκεια αυτού του αιώνα.

Η πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα του σύγχρονου πολιτισμού έφερε αναστάτωση και δημιούργησε προβλήματα στη λειτουργία των οργανισμών που ήδη υπήρχαν. Έτσι, η ανάπτυξη του τομέα της διοίκησης αποτέλεσε σοβαρή ανάγκη για να δοθεί νέα μορφή στους οργανισμούς, λύση στα προβλήματά τους και συντονισμός στις προσπάθειες των μελών τους ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι των οργανισμών.

Σήμερα λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι, να θέλουν να επιζήσουν, να προσαρμοστούν στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον και στις απαιτήσεις των πελατών τους. Τα άτομα επιδιώκουν σήμερα να αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες που να έχουν υψηλή ποιότητα χαμηλή τιμή και σύντομη παράδοση.

Αυτό όμως απαιτεί ένα σύγχρονο μάνατζμεντ και ένα μάνατζερ που να κατανοεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, την ανθρώπινη συμπεριφορά και την αλληλεπίδραση των ατόμων και των ομάδων μέσα στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΙΣΜΟΙ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας οργανισμός αποτελεί μία μορφή κοινωνικού συστήματος που έχει γίνει για να εκπληρώνει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Αποτελείται από έναν αριθμό ατόμων που έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Κάθε άτομο έχει τη θέση του μέσα στον οργανισμό και το άτομο από τη θέση αυτή συμβάλλει για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Κάθε οργανισμός έχει ένα πρόγραμμα δηλαδή ένα σύνολο από προγραμματισμένες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν με επιτυχία ή αποτυχία. Αν αυτές οι ενέργειες πραγματοποιηθούν με επιτυχία ο οργανισμός προοδεύει αν αποτύχουν ο οργανισμός διαλύεται ή αναδιοργανώνεται κατά τρόπο διαφορετικό. Ο οργανισμός επομένως είναι μια ομάδα ατόμων που συνεργάζεται μαζί κατά τρόπο δομημένο για να εκπληρώσουν ένα σύνολο σκοπών. Ο manager του οργανισμού είναι το πρόσωπο που έχει την κύρια υπευθυνότητα για την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών με επιτυχία.

Το πρόγραμμα του οργανισμού δεν περιλαμβάνει μόνο τις διαδικασίες της παραγωγής ή της απόδοσης. Ο οργανισμός πρέπει ακόμα να διατηρήσει την εσωτερική του δομή, να διατηρήσει, τα μέλη του ευτυχισμένα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η εξουσία που ασκεί ο μάνατζερ θεωρείται αποτελεσματική όταν κατά τη λειτουργία της διατηρεί τη συνοχή των ατόμων του οργανισμού, έτσι ώστε τελικά να εκπληρωθούν οι σκοποί του. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι προσωπικοί στόχοι όλων των μελών του οργανισμού συμπίπτουν, αλλά ότι τουλάχιστον απαιτείται, από τα μέλη του να συμφωνήσουν σε μεγάλο βαθμό για τους γενικούς σκοπούς του οργανισμού.

ΟΡΙΣΜΟΣ MANAGEMENT

Αν επιχειρήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση «Μάνατζμεντ», θα βρούμε πολλούς, οι οποίοι αποδίδουν βέβαια την κοινή έννοια, αλλά δίνουν έμφαση ο καθένας σε διαφορετικές δραστηριότητες της Διοίκησης. Είναι δύσκολο να βρούμε έναν ορισμό ο οποίος θα ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες «μάνατζερ».

Η Διοίκηση (Management) όπως παρακάτω θα αναλύσουμε, περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών με τα επιμέρους στοιχεία –λειτουργίες τους, που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών βάσει αρχών και αξιωμάτων της επιστήμης. Με αυτή τη σημασία η Διοίκηση είναι ευρύτερη έννοια της Διεύθυνσης, η οποία θεωρείται ως μία από τις λειτουργίες της Διοίκησης αναφερόμενη κυρίως στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα.

Ο όρος «Μάνατζμεντ» αναφέρεται επίσης και στα πρόσωπα τα οποία διοικούν μια επιχείρηση-οργανισμό, ενώ το ουσιαστικό «μάνατζερ» -διοικητικό στέλεχος θεωρείται συνώνυμο του Διευθυντή, προϊστάμενου, επιβλέποντα.

Για να παρακολουθήσουμε την εξέλιξη της έννοιας του «Μάνατζμεντ» αναφέρουμε παρακάτω ορισμούς που κατά καιρούς επικράτησαν:

«Μάνατζμεντ» είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων».

Ο ορισμός αυτός είναι ο πιο απλός που συναντούμε στη διεθνή βιβλιογραφία και εξηγεί ότι όσοι διοικούν οργανισμούς ασχολούνται με την ανάθεση σε άλλους του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και όχι με την εκτέλεση του έργου από αυτούς τους ίδιους. Δηλαδή προετοιμάζουν και παρακολουθούν την επιτυχία των στόχων του οργανισμού και καθορίζουν ενέργειες που θα εκτελέσουν άλλοι.

Ένας άλλος ορισμός του «Μάνατζμεντ» είναι:

«Το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα».

Εδώ, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον έλεγχο και στην οργάνωση μιας ομάδας ανθρώπων, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία των στόχων της. Δηλαδή να ισορροπήσουν αντιτιθέμενα συμφέροντα και πιέσεις μέσα στον οργανισμό, να επιτευχθεί μια σύμμετρη επιτυχία σε όλους τους στόχους τους και να εξασφαλιστεί η ελαχιστοποίηση της σπατάλης των πόρων και η μείωση των αντιθέσεων.

«Μάνατζμεντ», λοιπόν, είναι ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων (άψυχων και έμψυχων) για να επιτευχθούν ειδικά αποτελέσματα.

Τέλος, ένας ακόμη ορισμός θεωρεί ότι:

«Μάνατζμεντ» είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του» (Montana-Charnov, 1993, σελ. 19).

Διοίκηση, λοιπόν, είναι μια σειρά λειτουργιών (της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου) με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών. Οι στόχοι του οργανισμού και οι στόχοι των μελών αντιμετωπίζονται ως ένα ενιαίο σύνολο. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζεται ιδιαίτερα η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Μερικές από τις πιο ανθεκτικές στο χρόνο έννοιες του «Μάνατζμεντ» διατυπώθηκαν πολλούς αιώνες πριν εμφανιστεί η διοικητική επιστήμη ή ακόμη πριν συνειδητοποιηθεί ότι οι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να λειτουργούν αποτελεσματικότερα εφαρμόζοντας βασικές αρχές διοίκησης.

Από την εποχή της Αρχαίας Ελλάδας, ο Σωκράτης διέκρινε ότι η διοίκηση είναι μια επιδεξιότητα ξεχωριστή από την τεχνική γνώση και εμπειρία, ενώ ο Αριστοτέλης και ο Πλάτων διατύπωναν προτάσεις συμμετοχικής ή αυταρχικής ηγεσίας, επηρεασμένες από τις διαφορετικές θεωρήσεις τους για τον άνθρωπο.

Στην Αρχαία Ρώμη, οι Ρωμαίοι αυτοκράτορες υιοθέτησαν πολλές φορές τακτικές που είχαν σχέση με την αποκέντρωση των εξουσιών, ενώ η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία εκτίμησε πολύ την επιτελική εξουσία και την εξειδίκευση των εργασιών.

Στην ακμή της Αναγέννησης, ο Μακιαβέλι έγραψε το φημισμένο του βιβλίο «ο Ηγεμών» που αποτελεί κλασικό έργο για θέματα ηγεσίας και άσκησης εξουσίας, απ' όπου πολλές από τις εντολές του ηγεμόνα είναι εφαρμόσιμες ακόμη και σήμερα από τα στελέχη βιομηχανικών επιχειρήσεων ή νέους επιχειρηματίες.

Οι Καμεραλιστές Γερμανοί και Αυστριακοί δημόσιοι λειτουργοί και διανοούμενοι το 16ο μέχρι το 18ο αιώνα, θεωρούσαν ότι η βελτίωση του κράτους θα έρθει όχι μόνο αν ο υλικός πλούτος αυξηθεί αλλά και με τη συστηματική διοίκηση.

Από τα μέσα του 18ου αιώνα, ένας μικρός αριθμός ατόμων που ασχολούνταν με τη διοίκηση των επιχειρήσεων στην πράξη, άρχισαν να σκέφτονται και να αναζητούν καινοτόμους τρόπους για να λειτουργήσουν τις επιχειρήσεις τους. Αυτή η ομάδα, γνωστοί ως Προκλασικοί πρόδρομοι της Διοίκησης, πρότειναν κυρίως εξειδικευμένες τεχνικές που έλυναν

συγκεκριμένα προβλήματα. Ως εκπρόσωποί τους αναγνωρίζονται οι Watt και Boulton, ο Robert Owen (1771-1858), ο Charles Babbage (1792-1871) και ο Herry Towne (1844-1924).

Οι Watt και Boulton, γιοι των εφευρετών της ατμομηχανής, διοικούν την επιχείρηση που ίδρυσαν οι γονείς τους αναγνωρίζοντας τη σημασία του marketing, του προγραμματισμού, της παραγωγής, της τυποποίησης και κοστολόγησης και επιπλέον της επιμόρφωσης του προσωπικού, ενώ ασχολούνται ακόμη και με τη μελέτη εργασίας.

Στις αρχές του 19ου αιώνα, ο Owen στη Σκωτία, ασχολείται με θέματα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, όπως αύξηση της ελάχιστου ορίου ηλικίας (10 χρόνων) για την εργασία των παιδιών, μείωση των ωρών εργασίας σε 10 ώρες ημερησίως, παροχή γευμάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας, μαγαζιά στις επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι μπορούσαν να αγοράσουν προϊόντα φθηνότερα κ.ά. Οι ρυθμίσεις αυτές θεωρήθηκαν απαραίτητες για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιούργησαν οι κοινωνικές αλλαγές τις οποίες προκάλεσε η βιομηχανική επανάσταση όπως η εντατικοποίηση της εργασίας και για να ανακουφιστούν σε κάποιο βαθμό οι εργαζόμενοι, τους οποίους ονόμαζε ζωντανές μηχανές. Για την προσφορά του αυτή ο Owen θεωρείται ως πρωτοπόρος στη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων.

Μερικά από τα πρώτα συγγραφικά έργα για το Management χρονολογούνται από τα τέλη του 18ου αιώνα όπως αυτό του Charles Babbage, καθηγητή μαθηματικών στο Cambridge, με τίτλο: «On the Economy of Machinery and Manufactures» που δημοσιεύθηκε το 1832. Σε αυτό παρουσιάζει τα οικονομικά του καταμερισμού των έργων και της εξειδίκευσης, την ανάλυση των διαδικασιών παραγωγής και του κόστους παραγωγής και υποδεικνύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Αλλά η μεγαλύτερη συμβολή του είναι η ανακάλυψη μιας υπολογιστικής μηχανής την οποία ονόμασε «αναλυτική μηχανή» (1833) και θεωρείται ο πρόδρομος του σύγχρονου ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Στο τέλος του 19ου αιώνα, το 1866, ο Αμερικανός βιομήχανος Henry R. Towne παρουσίασε την εργασία του «The Engineer as an Economist» στο συνέδριο της American Society of Mechanical Engineers, όπου έκανε έκκληση στους μηχανικούς που διοικούσαν μέχρι τότε τις βιομηχανίες να

μελετήσουν επιστημονικά τη διοίκηση των εργοστασίων και να την αναγνωρίσουν ως ιδιαίτερο τομέα σπουδών και επαγγελματικής ειδίκευσης. Ο H. R. Towne από το 1870 είχε αρχίσει να εφαρμόζει αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης στην εταιρία Yale and Towne Manufacturing Co, όπου ήταν πρόεδρος και πολλοί τον δέχονται ως τον πρωτοπόρο της επιστημονικής διοίκησης. Οι παραινέσεις του αυτές σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της εποχής (μικρή παραγωγικότητα εργασίας, χαμηλές αμοιβές, υψηλό κόστος παραγωγής, ανάπτυξη μεταφορών και επικοινωνιών, αυξανόμενη αγορά προϊόντων), προκάλεσαν αργότερα το ενδιαφέρον των επιστημόνων της εποχής. Ο Frederick Taylor αναδείχθηκε πρωτεργάτης στην κίνηση αυτή για την εισαγωγή της επιστημονικής σκέψης στα προβλήματα της διοίκησης και για τη συστηματοποίηση της εμπειρικής γνώμης σε βασικές αρχές, αξιώματα και θεωρίες που αποτέλεσαν το περιεχόμενο της Διοικητικής Επιστήμης.

Όμως, όλες οι παραπάνω προσπάθειες ήταν τόσο σποραδικές και εμπειρικές και δεν μπορούσαν να οδηγήσουν στη διατύπωση μιας θεωρίας της διοίκησης με περιεκτικό και συνεκτικό τρόπο, ώστε να αναπτυχθεί η Επιστήμη του Μάνατζμεντ. Τα χρόνια εκείνα επίσης επικρατούσαν οι απόψεις ότι η κατάληψη μιας ηγετικής θέσης ήταν κληρονομικό δικαίωμα, ότι η διοικητική ικανότητα ήταν έμφυτη και ότι οι ηγέτες γεννιόνταν χαρισματικοί και δεν ήταν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης ή της απόκτησης εξειδικευμένων γνώσεων. Δεν ήταν, λοιπόν, παράξενο που η διοίκηση μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα ασκείτο εμπειρικά, ήταν δηλαδή μια τέχνη την οποία μάθαινε κάποιος μαθητεύοντας δίπλα σε ένα έμπειρο που ασχολείτο με εμπορική ή επιχειρηματική δραστηριότητα ή ακόμη δε χρειαζόταν να τη διδαχθεί επειδή είχε γεννηθεί με έμφυτα ηγετικά προσόντα ή τέλος είχε αποκτήσει το κληρονομικό αυτό δικαίωμα.

Μόλις στα τέλη του 19ου αιώνα, περίπου στα 1890, συνειδητοποιείται η ανάγκη για μια επιστημονική προσέγγιση στη μελέτη του «Μάνατζμεντ», ενώ άρχισε να αναπτύσσεται ραγδαία από τη δεκαετία του 1940 και μετά.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ-ΣΧΟΛΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάπτυξη και εξέλιξη της Διοικητικής επιστήμης μπορούν να αναζητηθούν σε ιστορικές αλλά και σε οικονομικές συγκυρίες της εποχής όπως: η βιομηχανική επανάσταση, η μετακίνηση της παραγωγής από την κατοικία σε ιδιαίτερο χώρο εργασίας, οι θεσμικές μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία, η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων, η δημιουργία επιχειρήσεων με νομική μορφή για συγκέντρωση κεφαλαίων, ο υπερανταγωνισμός των εθνών, ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, η ανάγκη όχι μόνο της επιβίωσης αλλά και της μεγέθυνσης και εξάπλωσης των οικονομικών μονάδων, η πολυπλοκότητα της λειτουργίας τους κ.ά. Τα γεγονότα και οι καταστάσεις αυτές αποτέλεσαν σημαντικές επιταγές για την αλλαγή της αντίληψης ότι οι οικονομικές μονάδες μπορούν να διοικηθούν εμπειρικά από επιχειρηματίες ή στελέχη που βασίζουν τις επιτυχείς αποφάσεις τους μόνο στη διαίσθηση, την εμπειρία τους ή στη γνώση που απέκτησαν από προηγούμενες παρόμοιες προσπάθειές τους. Έτσι, δόθηκε μεγαλύτερη προσοχή και επικεντρώθηκαν οι προσπάθειες στην αναζήτηση ενός επιστημονικού υπόβαθρου, στη συστηματοποίηση και ταξινόμηση αξιών και θεωριών που θα αποτελούσε μια ξεχωριστή περιοχή μελέτης και έρευνας, τη Διοικητική Επιστήμη.

Από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα, οι θεωρίες της Διοίκησης πέρασαν από διάφορα στάδια ανάλυσης και εξέλιξης δημιουργώντας τις ανάλογες Σχολές- Προσεγγίσεις στην Επιστημονική Διοίκηση, χωρίς να μπορούμε να ισχυριστούμε ακόμη και σήμερα ότι η εξελικτική της πορεία έχει ολοκληρωθεί.

Τα θεμέλια της νέας αυτής Διοικητικής Επιστήμης, της Επιστήμης του Μάνατζμεντ, βρίσκονται σε μια ποικιλία επιστημών όπως η Οικονομία, η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, τα Μαθηματικά, η Στατιστική, η Φιλοσοφία, η Μηχανολογία κ.ά και ανάλογη με τις επιδράσεις που δέχθηκε χρονικά από τις επιστήμες αυτές παρατηρήθηκαν διάφορες Σχολές Επιστημονικής Σκέψης.

Οι προσπάθειες προσέγγισης στην ανάλυση της Διοικητικής Σκέψης παρουσιάζονται παρακάτω σε 4 βδομάδες και η καθεμιά τους αποτελεί όχι μόνο χρονική συνέχεια της προηγούμενης αλλά και ουσιαστική προέκταση και βελτίωση των προηγούμενων θεωριών:

Η Κλασική προσέγγιση, η οποία είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ανάλυση της εργασίας και του οργανισμού.

Η Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, η οποία είναι προσανατολισμένη στην κατανόηση του ανθρώπου και της συμπεριφοράς του.

Η Ποσοτική προσέγγιση, η οποία εξαρτά την αποτελεσματική διοίκηση από τη χρήση μαθηματικών μοντέλων και μεθόδων επιχειρησιακής έρευνας.

Η Σύγχρονη προσέγγιση, η οποία εξετάζει τα προβλήματα της Διοίκησης σε σχέση με το συνολικό επιχειρησιακό σύστημα, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και επιλέγει λύσεις ανάμεσα από πολλές τεχνικές του «Μάνατζμεντ» που δε διαταράσσουν την ισορροπία του συστήματος (Συστηματική Θεωρία).

Η Κλασική προσέγγιση

Στα τέλη του 19ου αιώνα, αρχές του 20ου, η παραγωγή είχε πλέον εκμηχανιστεί και οι διάφορες βιομηχανίες κυρίως άρχισαν να αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα της πολυπλοκότητας της παραγωγής, τη οργάνωση της εργασίας, του κόστους παραγωγής, της ανταγωνιστικότητάς τους κ.ά.

Το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων ήταν αυτό που κυρίαρχα απασχολούσε τους διευθυντές και εργοδότες της εποχής εκείνης, οι περισσότεροι των οποίων ήταν μηχανικοί, αφού δεν προσφερόταν ακόμη εκπαίδευση «Μάνατζμεντ». Οι προσπάθειες αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού κατευθύνονταν σε 3 άξονες. Ο πρώτος άξονας αναφερόταν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο δεύτερος άξονας αναφερόταν στη σύνδεση της αποτελεσματικότητας με τη βελτίωση της οργάνωσης των επιχειρήσεων και ο τρίτος άξονας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω της μελέτης των στοιχείων της διοίκησης και της συνολικής θεώρησής της ως δραστηριότητας της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Η ομαδοποίηση αυτή οδήγησε στην εμφάνιση 3 Σχολών που περιελήφθησαν στην Κλασική θεώρηση της Διοίκησης:

1. Τη Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management) ή αλλιώς Ταιηλορισμός, που δίνει έμφαση κυρίως στις θεωρίες οργάνωσης της εργασίας, με θεμελιωτή της τον Αμερικανό μηχανικό **Frederick W. Taylor**.
2. Τη Σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης (Bureaucratic Management) που αναφέρεται κυρίως στις θεωρίες της οργάνωσης της επιχείρησης και των σχέσεων εξουσίας που αναπτύσσονται μέσα σ' αυτήν με θεμελιωτή το Γερμανό κοινωνιολόγο **Max Weber**.
3. Τη Σχολή της Λειτουργικής Διοίκησης (Administrative Management) ή αλλιώς Φαγιολισμός, που συστηματοποιεί την εμπειρική γνώση με βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, αναγνωρίζει τη διοίκηση ως μια συνολική διαδικασία με επιμέρους στοιχεία- λειτουργίες και γενικά, προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοικητικής Επιστήμης. Ιδρυτής της ο Γάλλος βιομήχανος **Henri Fayol**.

1. Σχολή της επιστημονικής διοίκησης

Οι βασικοί εκπρόσωποι της Σχολής, Frederick Winslow Taylor, Frank και Lillian Gilbreth και Henry Gantt, προώθησαν την επιστημονική μελέτη των μεθόδων εργασίας στην προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζόμενων.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915) είναι γνωστός ως ο «πατέρας της Επιστημονικής Διοίκησης». Αμερικανός μηχανικός που ξεκίνησε από απλός εργάτης στη Midvale Steel Works του Pittsburg ως σύμβουλος-μηχανικός του «Μάνατζμεντ», όπου και προώθησε τις καινοτόμες ιδέες του για την οργάνωση της εργασίας.

Ο F. Taylor πίστευε σε ένα αξίωμα που θεωρούσε ότι ο κύριος στόχος του «Μάνατζμεντ» θα πρέπει να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής ευημερίας για τον εργοδότη και συγχρόνως της μέγιστης δυνατής ευημερίας κάθε εργαζόμενου. Για την εφαρμογή αυτού του αξιώματος έγραψε αρκετές εργασίες που αφορούσαν στην επιστημονική οργάνωση της εργασίας, τις

οποίες παρουσίασε το 1911 στο βιβλίο του «Principles of Scientific Management». Εδώ εξέθεσε τέσσερις βασικές αρχές του «Μάνατζμεντ»:

1. Επιστημονική μελέτη κάθε τμήματος της εργασίας και ανάπτυξη του καλύτερου τρόπου για την εκτέλεση της κάθε εργασίας.
2. Προσεκτική επιλογή και επιμόρφωση των εργαζομένων, ώστε να γίνουν άριστοι στη δουλειά τους χρησιμοποιώντας τις επιστημονικά επιλεγμένες μεθόδους.
3. Συνεχή συνεργασία με τους εργαζομένους, για να εξασφαλιστεί η χρησιμοποίηση των κατάλληλων μεθόδων εργασίας.
4. Καταμερισμός εργασίας και ευθύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Έτσι, η διοίκηση θα είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των βασικών αρχών του επιστημονικού «Μάνατζμεντ», ενώ οι εργαζόμενοι θα είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση της εργασίας σύμφωνα με τις αρχές αυτές.

Ειδικότερα, ο Taylor εισήγαγε τη μέθοδο της μελέτης της εργασίας (ο ίδιος της αποκαλούσε time study) με την οποία ανέλυε την εργασία του εργάτη στα συστατικά της μέρη και χρονομετρούσε κάθε κίνησή του με σκοπό να προσδιορίσει τον καλύτερο τρόπο εργασίας. Επίσης, πρότεινε αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων της τάξης του 30%-100% για όσους θα χρησιμοποιούσαν τις επιστημονικές μεθόδους εργασίας και θα προσέγγιζαν τα καθημερινά πρότυπα απόδοσης. Ακόμη, ασχολήθηκε και με την τυποποίηση των εργαλείων που χρησιμοποιούσαν οι εργάτες και καθιέρωσε την αμοιβή με το κομμάτι.

Οι ιδέες του Taylor προκαλούν ακόμη και σήμερα την αντίδραση των συνδικαλιστών ενώσεων, επειδή εντατικοποιούν την εργασία, αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο ως μηχανή, αλλά όπως γράφουν οι T. Peters and R. Waterman στο βιβλίο τους «In Search of Excellence» (1992) πολλοί «μάνατζερ» της δεκαετίας του '90 συνεχίζουν να εφαρμόζουν τον Τειλορισμό χωρίς να το συνειδητοποιούν. Ενώ ο Peter Drucker στο βιβλίο του «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» (1985) αναφέρει ότι ο Taylor ήταν ο πρώτος άνθρωπος στην ιστορία που δεν πήρε την εργασία ως δεδομένη, αλλά την παρατήρησε και τη μελέτησε. Η συμβολή του Taylor στη συστηματοποίηση της γνώσης γύρω από την Διοικητική Επιστήμη και η

συνεργασία του με την Αμερικανική Κυβέρνηση στα 1912-1914 για την βιομηχανική ανάπτυξη των ΗΠΑ τον καθιέρωσαν ως τον πατέρα του Επιστημονικού «Μάνατζμεντ».

Ο **FRANK** και η **LILIAN GILBRETH** έζησαν στην Αμερική και δούλεψαν για τη διάδοση της επιστημονικής διοίκησης (1868-1924 και 1879-1972). Ο Frank ήταν η αρχή χτίστης και κατόπιν κατασκευαστής- σύμβουλος, ενώ η Lilian ήταν μία από τις πρώτες βιομηχανικές ψυχολόγους της εποχής. Θεωρούνται πρωτεργάτες στις μελέτες των κινήσεων (motion studies) για την βελτίωση της απόδοσης των εργατών. Ο Frank, ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε μηχανή λήψεως για την καταγραφή και ανάλυση των εργασιών και ταξινόμησε τις ανθρώπινες κινήσεις, τα «therbligs» όπως τα ονόμασε (με τον αναγραμματισμό του ονόματός του). Από αυτή την εργασία αναπτύχθηκαν οι νόμοι της οικονομίας των κινήσεων και της συστηματικής εξάλειψης των μη παραγωγικών κινήσεων, μια διαδικασία που ονομάστηκε απλοποίηση της εργασίας (job simplification).

Η Lilian Gilbreth με τις γνώσεις της από την ψυχολογία βοήθησε στις μελέτες του συζύγου της, ώστε να προσανατολιστούν κύρια στην αναγνώριση και παρατήρηση της προσωπικότητας και των αναγκών των εργαζομένων. Με τον άνθρωπο στο κέντρο του ενδιαφέροντος, το ζεύγος Gilbreth θεώρησαν τη διοικητική επιστήμη ως κοινωνική και παρουσίασαν τις απόψεις τους στο βιβλίο της Lilian Gilbreth: "The Psychology of Management". Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι εφάρμοσαν τις πρακτικές του επιστημονικού «Μάνατζμεντ», και στην οικογενειακή τους ζωή, που είναι πολύ γνωστή, διότι είχαν αποκτήσει 12 παιδιά και αποτέλεσε το σενάριο ταινίας με τίτλο «Cheaper in the Dozen-Chicken Every Sunday»!

Ο **HENRY GANTT** (1861-1919) ήταν στενός συνεργάτης του F. Taylor στις εταιρείες Midvale και Bethlehem Steel ενώ αργότερα δούλεψε ανεξάρτητα ως σύμβουλος επιχειρήσεων. Η ιδιαίτερη συμβολή του Gantt αναγνωρίζεται στον προγραμματισμό της εργασίας, τον οποίο προσπαθεί να κάνει εφικτό προτείνοντας ρεαλιστικά πρότυπα απόδοσης για τους εργαζόμενους και τη χρησιμοποίηση διαγραμμάτων χρονικού προγραμματισμού. Συνδέει την αποτελεσματικότητα της παραγωγής με την ύπαρξη προτύπων απόδοσης που προέρχονται μετά από παρατηρήσεις και μετρήσεις κατά την εκτέλεση της εργασίας και αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού. Ένα σημαντικό

εργαλείο για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της εργασίας, το οποίο χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα, είναι το περίφημο διάγραμμα Gantt, ο πρόδρομος της σύγχρονης τεχνικής PERT (τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος). Με βάση αυτό, το συνολικό έργο προγραμματίζεται ανά εβδομάδα και έτσι ελέγχεται η υλοποίησή του μέσα στα προγραμματισμένα χρονικά πλαίσια.

Ο Gantt προτείνει ακόμη ως σύστημα αμοιβής των εργαζομένων το επίδομα παραγωγής (production bonus) για όσους ξεπερνούν το ημερήσιο πρότυπο απόδοσής τους. Έτσι, διαφοροποιείται από το σύστημα αμοιβής με το κομμάτι του Taylor και κατ' αυτό τον τρόπο υποκινεί τον εργαζόμενο για συνεχή βελτίωση του παραγωγικότητάς του.

2. Η Σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης

Η νέα σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης μέσα στην κλασική προσέγγιση βρήκε εκφραστή το Γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber (1864-1920) ο οποίος μελετά και αναλύει την οργάνωση ως σύνολο, χωρίς να ασχοληθεί με συγκεκριμένες εφαρμογές της διοικητικής πρακτικής.

Η βασική φιλοσοφία της σχολής αυτής είναι η έμφαση στην ανάγκη των οργανισμών να λειτουργούν με έναν ορθολογικό τρόπο και όχι βασιζόμενοι στις αυθαίρετες επιθυμίες των ιδιοκτητών ή διοικητικών στελεχών.

Ο Weber προτείνει την γραφειοκρατική οργάνωση ως την πιο άρτια τεχνικά μορφή οργάνωσης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, από τις πολύπλοκες οργανώσεις της εποχής. Η κύρια βάση του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι η δομή της εξουσίας, που δίνει τη δυνατότητα ελέγχου της οργάνωσης. Ο Weber διακρίνει τις έννοιες της δύναμης και της εξουσίας και αναφέρει τρεις τύπους εξουσίας: τη χαρισματική, την παραδοσιακή και τη νόμιμη.

Δύναμη σημαίνει ικανότητα εξαναγκασμού ενός ατόμου προς υπακοή, ενώ εξουσία είναι η υπακοή στις διαταγές. Η χαρισματική εξουσία πηγάζει από το ίδιο το άτομο εξαιτίας των «χαρισμάτων» του. Η παραδοσιακή εξουσία πηγάζει από την «κοινωνική θέση» των ατόμων που ασκούν εξουσία και την έχουν αποκτήσει με κληρονομικό δικαίωμα. Η νόμιμη εξουσία είναι αυτή που θεμελιώνεται σε ένα σύστημα νόμων, κανονισμών, διαδικασιών που

επικρατούν σε μία οργάνωση και στηρίζουν το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης.

Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης κατά το ιδεατό σύστημα οργάνωσης του Weber περιγράφονται στον πίνακα 5.

Όταν το 1940 μεταφράστηκε στα Αγγλικά το βιβλίο του Weber «The Theory of Social and Economic Organization» βρήκε μεγάλη απήχηση στους επιστήμονες της Διοίκησης. Όμως σύγχρονες μελέτες στο χώρο του management θεωρούν πλέον ξεπερασμένες τις έννοιες της γραφειοκρατικής εξουσίας, των απρόσωπων σχέσεων και τις τυπικές ιεραρχικές σχέσεις.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Καταμερισμός εργασίας έτσι ώστε η κάθε θέση εργασίας να καταλαμβάνεται από ένα ειδικό στον οποίο θα δίνεται η αντίστοιχη εξουσία για την εκτέλεση των καθηκόντων του
ΤΥΠΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Γραπτοί κανόνες και διαδικασίες καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, διευκολύνουν τον συντονισμό και εξασφαλίζουν την τυποποίηση των εργασιών
ΑΠΡΟΣΩΠΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	Οι κανόνες και διαδικασίες βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να διοικούν απρόσωπα τους οργανισμούς χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων
ΞΕΚΑΘΑΡΕΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	Στην οργάνωση πρέπει να υπάρχει μια ιεραρχία ή αλυσίδα εξουσίας, η οποία θα ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και θα καταλήγει στη βάση. Η κάθε κατώτερη θέση θα αναφέρεται σε μια ανώτερη θέση έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ο έλεγχος από ένα ενιαίο κέντρο εξουσίας
ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ	Η απόδοση των εργαζομένων και οι ικανότητες τους είναι τα μοναδικά κριτήρια της εξέλιξής τους στην οργάνωση

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

3. Η Σχολή της Λειτουργικής Διοίκησης

Η αναγνώριση της ανάγκης θεώρησης κάθε οργανισμού ως ενιαίου συνόλου και ο προσδιορισμός βασικών αρχών- αξιωμάτων στις οποίες θα στηρίζεται η διοίκησή τους, αποτέλεσαν το κοινό σημείο αναφοράς των θεωρητικών της Λειτουργικής Σχολής της Διοίκησης.

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι είναι ο Henry Fayol, Γάλλος μηχανικός που θεωρείται ο πατέρας της σύγχρονης διοικητικής θεωρίας, και ο Chester Barnard, Αμερικανός διευθυντής επιχείρησης.

HENRY FAYOL (1841-1925). Γάλλος μηχανικός ορυχείων και «μάνατζερ», θεωρείται ο πρώτος που έθεσε το ερώτημα «τι είναι «Μάνατζμεντ»», και διατύπωσε μια ολοκληρωμένη θεωρία του «Μάνατζμεντ», προσδιορίζοντας τις λειτουργίες και τις βασικές αρχές του, ενώ αναφέρθηκε και στις διοικητικές ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων. Το πιο γνωστό του βιβλίο «Administration Industrielle et Generale» (1929) έμεινε γνωστό ως η «θεωρία της διαχείρισης» (administration theory), μεταφράστηκε και δημοσιεύθηκε στα Αγγλικά το 1949, ενώ διαβάζεται και θεωρείται ακόμα και σήμερα κλασικό σύγγραμμα στο «Μάνατζμεντ».

Ο Fayol έδωσε το λειτουργικό ορισμό του Μάνατζμεντ υποστηρίζοντας ότι πέντε θεμελιώδεις λειτουργίες το χαρακτηρίζουν:

- Ο προγραμματισμός
- Η οργάνωση
- Η διεύθυνση
- Ο συντονισμός
- Ο έλεγχος

Αξίζει να σημειωθεί ότι η κλασική αυτή διάκριση των λειτουργιών του «Μάνατζμεντ» αναγνωρίζεται ακόμη και σήμερα, παρόλο που νεότερες μελέτες από τον Mintzberg στη δεκαετία του 1960 στρέφουν σε άλλη κατεύθυνση τις έρευνες στην περιοχή αυτή. Είναι όμως γεγονός ότι τα

περισσότερα συγγράμματα ακολουθούν την κλασική διάκριση των λειτουργιών σύμφωνα με το έργο του Fayol (Carrol S. and Gillien D. 1987).

Ο Fayol επίσης ομαδοποίησε τις δραστηριότητες των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων σε έξη λειτουργίες αντίστοιχα:

- Στην εμπορική λειτουργία (αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές)
- Στην εμπορική λειτουργία (ανεύρεση κεφαλαίων και άριστη χρησιμοποίησή τους)
- Στη λειτουργία της ασφάλειας (προστασία περιουσιακών στοιχείων και ανθρώπων)
- Στη λογιστική λειτουργία (παρακολούθηση των συναλλαγών με τη βοήθεια της λογιστικής και της στατιστικής)
- Στη διοικητική λειτουργία (σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο)
- Στην τεχνική λειτουργία (παραγωγή υλικών αγαθών)

Μια ακόμη σημαντική συμβολή του Fayol είναι η ανάπτυξη των γενικών Αρχών του Μάνατζμεντ, η εφαρμογή των οποίων, όχι κατ' απόλυτο τρόπο, εγγυώνται την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Αυτές είναι:

1. **Καταμερισμός εργασίας (division of work):** οδηγεί στην εξειδίκευση με θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της εργασίας. Αναφέρεται και στην τεχνική και στη διοικητική εργασία. Παραδέχεται ότι υπάρχουν περιορισμοί σχετικά με το βαθμό ανάλυσης της εργασίας και εξειδίκευσης.
2. **Παραχώρηση εξουσίας (authority) και αντίστοιχες ευθύνες.** Η εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα απαίτησης υπακοής των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό και σχετίζεται άμεσα με την ευθύνη (responsibility) η οποία προκύπτει από αυτήν.
3. **Πειθαρχία (discipline).** Είναι απαραίτητη η επιβολή τιμωρίας από τον ηγέτη προς τον υφιστάμενο, όταν αυτός αποτυγχάνει σε κάποια ενέργεια. Όμως, η αποτυχία της πειθαρχίας βαρύνει τον ηγέτη.
4. **Ενότητα εντολής (unity of command).** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο.
5. **Ενότητα κατεύθυνσης (unity of direction).** Όλες οι δραστηριότητες στοχεύουν σε κοινό σκοπό και δεν αλληλοσυγκρούονται.

6. **Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό** (subordination of individual interest to general interest). Αυτό αποτελεί μια από τις μεγάλες δυσκολίες του «Μάνατζμεντ». Για να εφαρμοστεί η αρχή αυτή απαιτείται: η σταθερότητα και το καλό παράδειγμα του ηγέτη, οι δίκαιες συμφωνίες και η συνεχής επαγρύπνηση.
7. **Ανταμοιβές** (remuneration). Δίκαιες αμοιβές πρέπει να ικανοποιούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες. Δίκαιη αμοιβή είναι αυτή που παίρνει υπόψη της το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα, τις συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας, τα προσόντα του εργαζόμενου, την προσφορά και ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο της παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.
8. **Συγκεντρωτισμός** (centralization). Η συγκέντρωση της εξουσίας για τη λήψη των αποφάσεων στα χέρια των λίγων θα εξαρτηθεί από τις συνθήκες που επικρατούν. Ό,τι τείνει να αυξήσει τη σημασία του ρόλου του υφιστάμενου είναι αποκέντρωση, ό,τι τείνει να τον μειώσει είναι συγκεντρωτισμός.
9. **Ιεραρχική κλίμακα** (scalar chain). Τα διοικητικά στελέχη σε έναν οργανισμό είναι οργανωμένα σε μία ιεραρχική κλίμακα, από την κορυφή της οποίας εκχωρείται η εξουσία προς τα κάτω, προσδιορίζοντας έτσι τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας. Είναι δυνατόν όμως να επικοινωνούν και οριζόντια, απευθείας τα στελέχη μεταξύ τους, όταν επιδιώκεται η συντόμευση των διαδικασιών και ενημερώνονται συγχρόνως και τα ενδιάμεσα στελέχη.
10. **Τάξη** (order). Οι παραγωγικοί πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βρίσκονται σε σταθερές και σωστά επιλεγμένες θέσεις. Επίσης πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
11. **Ισότητα - Δικαιοσύνη** (equity). Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται με ισότητα και δικαιοσύνη.
12. **Σταθερότητα του προσωπικού** (stability of personnel tenure). Οι περιπέτες μεταβολές στο προσωπικό πρέπει να αποφεύγονται, διότι αποτελούν συγχρόνως αιτία και αποτέλεσμα κακής διοίκησης.
13. **Πρωτοβουλία** (initiative). Ο Fayol προτρέπει τα διοικητικά στελέχη να «θυσιάσουν της προσωπική τους ματαιοδοξία» και να παραχωρήσουν πρωτοβουλίες στους υφιστάμενους τους.

14. **Ομαδικό πνεύμα** (*esprit de corps*). Για να είναι αποτελεσματικές οι ομάδες, πρέπει η διοίκηση να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα, ώστε να επικρατούν καλές σχέσεις μεταξύ των μελών τους.

Τέλος, ο Η. Fayol αναφέρθηκε και στις δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, οι οποίες είναι αναγκαίο να αποκτώνται και να βελτιώνονται συνεχώς μέσω της ειδικής διοικητικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Υποστήριξε ότι οι απαραίτητες δεξιότητες για κάθε διοικητικό στέλεχος είναι οι φυσικές (π.χ. σωματική κατάσταση- δύναμη- ευρωστία κ.ά), οι πνευματικές (π.χ. πρωτοβουλία, ευστροφία, αφοσίωση, υπευθυνότητα κ.ά), οι διανοητικές (π.χ. κριτικές ικανότητες), οι εκπαιδευτικές (δηλαδή το γενικό επίπεδο γνώσεων), οι τεχνικές (ικανότητες εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων) και η εμπειρία σε σχετικές εργασίες.

Η προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

Στα πλαίσια της κλασικής προσέγγισης της διοίκησης, υποστηρίχθηκε ότι το κλειδί για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών είναι η ορθολογική οργάνωση της εργασίας και του οργανισμού με καθορισμένες σχέσεις εξουσίας και η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης με γνώμονα βασικές αρχές της επιστήμης. Το ενδιαφέρον ήταν έτσι, κύρια προσανατολισμένο στην εργασία, και στη μηχανιστική αντιμετώπιση των εργαζομένων, για τα οποία ασκήθηκε αυστηρή κριτική από επιστήμονες και ερευνητές που στη συνέχεια έστρεψαν την προσοχή τους περισσότερο στην κατανόηση των εργαζομένων και στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1920 και στις αρχές του 1930, το ενδιαφέρον στράφηκε στην έρευνα των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η ανάλυση των ατομικών χαρακτηριστικών και αναγκών, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στις ομάδες εργασίας, η δυναμική των ομάδων, η κοινωνιολογική προσέγγιση της εργασίας είναι τα θέματα που απασχόλησαν τους

επιστήμονες οι οποίοι προσεγγίζουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων από την ανθρώπινη πλευρά τους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της περιόδου αυτής, τα οποία και οδήγησαν στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση, είναι: η αναγνώριση των αδυναμιών της μηχανιστικής κλασικής προσέγγισης να επιλύσει τα προβλήματα της ανθρώπινης συνεργασίας μέσα σε επιχειρήσεις που συνεχώς μεγεθύνονταν και εκσυγχρονίζον, οι απαιτήσεις των εργαζομένων για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και για ποιότητα εργασιακής ζωής, οι απαιτήσεις των διοικήσεων.

Η Ποσοτική Προσέγγιση

Η Ποσοτική προσέγγιση στη Διοικητική Επιστήμη κάνει την εμφάνισή της στην περίοδο του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Κάτω από την πίεση των εξαιρετικών συνθηκών, η αποτελεσματική διοίκηση των περιορισμένων πόρων, ανθρώπινων, οικονομικών, πολεμικού υλικού, χρόνου, τεχνολογίας κ.ά καθίσταται επιτακτική. Οι γνωστές θεωρίες και τεχνικές διοίκησης της κλασικής προσέγγισης και της προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν ήταν πλέον ικανές να επιλύσουν τα πιεστικά προβλήματα της περιόδου εκείνης. Έτσι, οι Βρετανικές και αργότερα οι Αμερικανικές στρατιωτικές δυνάμεις αναγκάστηκαν να στραφούν στις ποσοτικές μεθόδους για την επίλυση των επιχειρησιακών στρατιωτικών προβλημάτων.

Το 1941 συγκροτήθηκε η πρώτη ομάδα επιστημόνων υπό τον διακεκριμένο επιστήμονα P. M. S. Blackett, καθηγητή του Πανεπιστημίου του Manchester, τιμημένο με βραβείο Nobel και πρώην αξιωματικό του ναυτικού, η οποία αποτελούνταν από τρεις φυσικούς, δύο μαθηματικούς, έναν αστρονόμο, έναν αξιωματικό και έναν τοπογράφο. Οι πρώτες έρευνες που έκαναν ήταν σχετικές με την επιχειρησιακή χρήση των ραντάρ, αλλά ακολούθησαν και έρευνες με ευρύτερες προσαρμογές, πέραν των στρατιωτικών θεμάτων, που βελτίωναν κυρίως τον τρόπο λήψεως των επιχειρησιακών αποφάσεων. Μετά το τέλος του πολέμου, οι Βρετανοί επιχειρησιακοί ερευνητές άφησαν τις τάξεις των ενόπλων δυνάμεων και προσχώρησαν σε κυβερνητικές υπηρεσίες και στη βιομηχανία, το ίδιο δε ακολούθησαν και συνάδελφοί τους στις ΗΠΑ όπως η ομάδα του καθηγητή του

MIT, P. Morse. Αυτό άλλωστε επιβλήθηκε από την ανάγκη της γρήγορης και αποτελεσματικής ανόρθωσης των κατεστραμμένων οικονομιών και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού εξαιτίας του πολέμου, με αποτέλεσμα ο υψηλός ρυθμός βιομηχανικής ανάπτυξης του τελικά σημειώθηκε να οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επίδραση της ποσοτικής προσέγγισης που ασκούσαν οι επιστήμονες αυτοί στη διοίκηση.

Η ποσοτική προσέγγιση του «Μάνατζμεντ» χρησιμοποιεί τα μαθηματικά, τη στατιστική και την πληροφορική για να υποστηρίξει τις επιχειρηματικές αποφάσεις και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Τρεις κύριες ομάδες μπορούμε να διακρίνουμε σ' αυτή την προσέγγιση: την Επιστήμη του «Μάνατζμεντ» (Management Science), την Επιχειρησιακή Διοίκηση (Operations Management) και τη Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων (Management Information Systems).

ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ

Υπάρχουν αρκετές νέες απόψεις οι οποίες ίσως εξελιχθούν σε διαφορετικές προσεγγίσεις της Διοικητικής θεωρίας, όταν οι ερευνητές και επαγγελματίες «μάνατζερ» καταφέρουν να δείξουν ότι οδηγούν στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Μια από τις πρόσφατες προσεγγίσεις που αξίζει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι το Ιαπωνικό «Μάνατζμεντ» που πρακτικά προέρχεται από τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Ο William G. Ouchi ονόμασε την Ιαπωνική προσέγγιση στο «Μάνατζμεντ» Θεωρία Z προτείνοντας τις θεωρίες X και Y του Mc Gregor.

Η θεωρία Z συνδυάζει τα θετικά αποτελέσματα του Αμερικανικού και Ιαπωνικού «Μάνατζμεντ», αλλά έχει τις ρίζες της στα Ιαπωνικά ήθη και έθιμα. Το βασικό σημείο αναφοράς της Ιαπωνικής προσέγγισης είναι σχετικό με τον τρόπο λήψης αποφάσεων, που υποστηρίζει ο συναινετικός τρόπος, δηλαδή οι αποφάσεις να παίρνονται από την ομάδα και όχι από τα μεμονωμένα διοικητικά στελέχη, είναι περισσότερο αποτελεσματικό. Ακόμη, η ισόβια απασχόληση των εργαζομένων στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αποτελεσμάτων, η υπευθυνότητα

της ομάδας, οι περισσότεροι άτυπτοι έλεγχοι είναι μερικές τεχνικές διοίκησης που περιλαμβάνονται στην θεωρία Z.

Ωστόσο, η πλέον χαρακτηριστική τεχνική του Ιαπωνικού «Μάνατζμεντ» που κατάλληλα προσαρμοσμένη εφαρμόζεται και στην Ευρώπη και Αμερική είναι η ολική ποιότητα (Total quality management T. Q. M). Πρόκειται για τη διοίκηση των οργανισμών από μικρές ομάδες εκπροσώπων των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους (κύκλοι ποιότητας) που συνέρχονται σε τακτική βάση κατά τις ώρες εργασίας και ασχολούνται με τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στις ΗΠΑ όπως η General Motors, η Ford Motor Co, η Hewlett Packard έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν τις βασικές τεχνικές του Ιαπωνικού «Μάνατζμεντ» ιδιαίτερα σε θέματα συμμετοχής εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και ενθάρρυνσης των ομάδων να συμμετέχουν σε κύκλους ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η ανάπτυξη του «Μάνατζμεντ» αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικότερα γεγονότα του 20ου αιώνα. Συνιστά ένα συντελεστή της παγκόσμιας οικονομίας που καθιερώθηκε σταδιακά σε όλα τα οικονομικά συστήματα χωρίς ιδιαίτερες αντιδράσεις.

Η σημασία και ο ρόλος του «Μάνατζμεντ» πρέπει να αναζητηθεί σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής ζωής: στις διεθνείς συναλλαγές, στην οικονομία κάθε χώρας, στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών, στο ατομική βιοτικό επίπεδο. Το ίδιο το «Μάνατζμεντ» αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής μας κοινωνίας και υπάρχουν πολύ λίγες διαφορές ανάμεσα στο «Μάνατζμεντ» μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματείου, μιας κρατικής υπηρεσίας, ενός διεθνούς οργανισμού.

Η σημασία του «Μάνατζμεντ» για την οικονομία κάθε χώρας

Το γεγονός ότι το «Μάνατζμεντ» γρήγορα έγινε το κεντρικό πλουτοπαραγωγικό στοιχείο των αναπτυσσόμενων χωρών και η βασική ανάγκη των αναπτυσσόμενων χωρών, δείχνει το σημαντικό ρόλο του στην οικονομία κάθε χώρας και στις διεθνείς της σχέσεις.

Οι καθηγητές Farmer και Richman (1965) σημειώνουν ότι η διάκριση μεταξύ «βιομηχανικά αναπτυσσόμενων» και «υπό-ανάπτυξη» ή «υποανάπτυκτων» χωρών μπορεί να βασιστεί στη χρησιμοποίηση τεχνικών του «Μάνατζμεντ» στις επιχειρήσεις των χωρών αυτών.

Στην Ελλάδα, έρευνες της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων έδειξαν ότι: το 1963 ένα ποσοστό 15%-20% των επιχειρήσεων εφαρμόζαν συνειδητά επιστημονικές μεθόδους διοίκησης, ενώ το 1971 το ποσοστό αυτό ανέβηκε στο 35%-40%. Σήμερα, υπάρχει η αισιοδοξία ότι το 50% περίπου των ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους

διοίκησης. Ως αιτίες για τη μη εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων του «Μάνατζμεντ» από τις ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούνται η νοστροπία του σήμερα.

Η σημασία του «Μάνατζμεντ» στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών

Κάθε οικονομικός οργανισμός του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που δικαιολογούν την οικονομική του δραστηριότητα. Η επιβίωσή του, η αποτελεσματικότητά του, η ανάπτυξή του, είναι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η παραγωγή των υλικών ή άυλων αγαθών που προσφέρουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών.

Η αποτελεσματικότητα και η μακροζωία κάθε οικονομικού οργανισμού είναι σκοποί που αποτελούν προτεραιότητες στη δράση του και γίνονται πιο συγκεκριμένοι, όταν καθορίζονται στόχοι όπως η αύξηση της αποδοτικότητας του κύκλου εργασιών, της αποδοτικότητας του κεφαλαίου, της κερδοφορίας, των πωλήσεων, της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, της μείωσης της ρύπανσης του περιβάλλοντος κ.ά. Η αποτελεσματικότητα ενός οικονομικού οργανισμού εκτιμάται συνήθως από την επιτυχία των στόχων του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και των κοινωνικών στόχων του.

Οι οικονομικοί οργανισμοί κάθε είδους χρησιμοποιούν παραγωγικούς πόρους με συστηματικό τρόπο προκειμένου να επιτύχουν τους οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς της. Οι σκοποί αυτοί επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών αντίστοιχα. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι και οι διάφοροι άλλοι οικονομικοί και φυσικοί παραγωγικοί συντελεστές που χρησιμοποιούνται μέσα στα πλαίσια των αποφάσεων των ανθρώπων.

Οι εξωτερικοί παράγοντες (εξωτερικό περιβάλλον) που επηρεάζουν την επιτυχία των στόχων των οργανισμών είναι οι κυβερνητικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των καταναλωτών, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, οι αποφάσεις

των χρηματοδοτών, η διαθέσιμη εργατική δύναμη, η νομοθεσία, οι εξελίξεις της τεχνολογίας, η αρμονική συνεργασία με προμηθευτές κ.ά.

Στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης στη Διοικητική επιστήμη ο οικονομικός οργανισμός θεωρείται ως ένα ανοικτό σύστημα, με την έννοια ότι είναι ένα σύνολο στοιχείων (παραγωγικών πόρων) που υπόκεινται στον άμεσο ή έμμεσο έλεγχο του και βρίσκονται σε μια δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και μεταξύ των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να επιτευχθούν οι στόχοι των οικονομικών οργανισμών πρέπει να συνεργαστούν τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αυτό που επιδιώκεται, ενώ παράλληλα θα εκπληρώνεται η βασική οικονομική αρχή που θέλει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα με τη μικρότερη θυσία. Αν θεωρήσουμε λοιπόν τον οικονομικό οργανισμό ένα ανοικτό σύστημα όπου οι εισροές του προερχόμενες από το εξωτερικό του περιβάλλον (ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί πόροι) μετατρέπονται μέσα από μια διαδικασία μεταποίησης (εφοδιασμό, παραγωγή, διάθεση, χρηματοοικονομική λειτουργία, χειρισμό ανθρώπων) σε εκροές (προϊόντα, υπηρεσίες, απόβλητα, φήμη) προσφερόμενες πάλι στο εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται φανερή η ανάγκη της διοίκησης των ανάλογων προσπαθειών.

Η Διοίκηση αποβλέπει στον αποτελεσματικό συντονισμό όλων των ενεργειών που αφορούν στη μεταποίηση των εισροών σε εκροές, καθώς και στην πρόβλεψη και τον επηρεασμό των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η λειτουργία του οικονομικού οργανισμού θα είναι αποτελεσματική κατά μία άποψη, εφόσον η αξία των εκροών του θα είναι μεγαλύτερη ή ίση από την αξία των εισροών. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να λειτουργήσει ο οικονομικός οργανισμός ορθολογικά, δηλαδή να διοικηθεί υπακούοντας στη βασική οικονομική αρχή.

Κατά συνέπεια, ένας οικονομικός οργανισμός θα λειτουργήσει αποτελεσματικά, αν διοικηθεί έτσι ώστε να επιτύχει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα (υψηλά κέρδη, μακροζωία και ανάπτυξη, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, κοινωνική ανταπόκριση κ.ά) με τη μικρότερη θυσία (ελάχιστο κόστος, μείωση της σπατάλης υλικών, ελάχιστη ρύπανση περιβάλλοντος, μείωση των αντιθέσεων στην εργασία κ.ά).

Η ευθύνη για την αποτελεσματική λειτουργία των οικονομικών οργανισμών αναλαμβάνεται από τα διοικητικά στελέχη τα οποία διοικούν τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές, με σκοπό τη δημιουργία θετικών ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων τόσο για την οικονομική μονάδα όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

Η διοίκηση «Μάνατζμεντ» συνεπώς ενός οικονομικού οργανισμού περιλαμβάνει ενέργειες όπως η λήψη ορθολογικών αποφάσεων, ο προγραμματισμός και η οργάνωση του έργου που θα εκτελεστεί, η διεύθυνση των ανθρώπων που θα εκτελέσουν το έργο και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων όλων των παραπάνω προσπαθειών.

Οι ενέργειες ή τα στοιχεία αυτά της διοίκησης, ή αλλιώς, οι λειτουργίες του «Μάνατζμεντ», θα εξασφαλίσουν ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον, για να λειτουργήσει η οικονομική μονάδα έτσι ώστε να χρησιμοποιεί τους κατάλληλους πόρους από το εξωτερικό της περιβάλλον και να προσφέρει σε αυτό τις εκροές της επιτυγχάνοντας τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της.

Η σημασία του «Μάνατζμεντ» για την ανάπτυξη και βελτίωση του ατομικού βιοτικού επιπέδου

Οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία γενικότερα και το ατομικό βιοτικό επίπεδο ειδικότερα, από τη συνεχή προσπάθεια των επιχειρήσεων για ανάπτυξη και κυριαρχία τους, απασχόλησαν θεωρητικά και πρακτικά επιστήμονες και επαγγελματίες «μάνατζερ», ώστε να προχωρήσουν πλέον σε δράσεις που αναγνωρίζουν τον κοινωνικό ρόλο τους.

Η αναγνώριση της ανάγκης ανάληψης κοινωνικού ρόλου από τους οικονομικούς οργανισμούς, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του «Μάνατζμεντ». Η σύγχρονη αντίληψη στο «Μάνατζμεντ» αναγνωρίζει την ευθύνη που έχουν οι οικονομικοί οργανισμοί στην κοινωνία και τους προτρέπει να την εκδηλώσουν με τρόπους όπως η εκπλήρωση της κοινωνικής τους υποχρέωσης, ή της κοινωνικής τους ευθύνης ή ακόμη και με την κοινωνική τους απόκριση. Και στις τρεις περιπτώσεις, επηρεάζεται σαφώς το βιοτικό επίπεδο, εξαιτίας των επιλογών του «Μάνατζμεντ».

Σύμφωνα με την προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης των οργανισμών, οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τον κοινωνικό τους ρόλο έστω και αν υπακούουν μόνο στις υποχρεώσεις που επιβάλλει η νομοθεσία σχετικά με θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος, όπως οι νόμοι για τον περιορισμό της μόλυνσης, την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας, την αποφυγή του αθέμιτου ανταγωνισμού κ.ά.

Η προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης των οργανισμών δέχεται ως κοινωνικά ευαισθητοποιημένες τις επιχειρήσεις που, πέραν των νομίμων κοινωνικών τους υποχρεώσεων, συμμετέχουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και αναλαμβάνουν έργα που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο, αρκεί να μη θίγεται η οικονομική τους ευημερία και ανάπτυξη. Οι οργανισμοί δηλαδή που εκπληρώνουν την κοινωνική τους ευθύνη επιτυγχάνουν τους οικονομικούς τους στόχους, συμβάλλοντας ταυτόχρονα θετικά στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων που άμεσα σχετίζονται με τη λειτουργία τους.

Όταν οι οικονομικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προληπτικά τα μελλοντικά κοινωνικά προβλήματα που έμμεσα ακόμη σχετίζονται με τη λειτουργία τους, τότε παράλληλα με την επιδίωξη των οικονομικών τους στόχων θεωρείται ότι ανταποκρίνονται κοινωνικά. Είναι η προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης που υποστηρίζεται από τον Keith Davis, η οποία εκτιμά ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δείχνουν κοινωνική απόκριση και να αξιοποιούν τη δύναμή τους βελτιώνοντας την κοινωνία, επειδή έχουν κοινωνική δύναμη και στηρίζουν την ύπαρξή τους στο κοινωνικό σύνολο.

Είναι προφανές ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί με οποιονδήποτε από τους παραπάνω τρόπους και αν εκπληρώνουν τον κοινωνικό τους ρόλο, συμβάλλουν σε κάποιο βαθμό στην ατομική ευημερία και στην άμβλυση των προβλημάτων που προκαλεί η αλόγιστη συχνά ανάπτυξή τους και γενικότερα προάγουν τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών.

Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το μάνατζμεντ, η επάρκεια, η ακεραιότητα και η αποδοτικότητά του, θα αποτελέσουν παράγοντες αποφασιστικής σημασίας τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στον ελεύθερο κόσμο στις δεκαετίες που έρχονται.

Ταυτόχρονα, οι απαιτήσεις από το μάνατζμεντ θα αυξάνονται συνεχώς, σταθερά και κατακόρυφα.

Ένας «ψυχρός πόλεμος» απεριόριστης διάρκειας δεν επιβαρύνει μόνο σε μεγάλο βαθμό την οικονομία, με βάρη τα οποία μόνο η συνεχής οικονομική πρόοδος μπορεί να καταστήσει ανεκτά, απαιτεί επίσης την ικανότητα να ικανοποιούνται οι στρατιωτικές ανάγκες μιας χώρας ενώ παράλληλα θα αναπτύσσεται μια διευρυνόμενη οικονομία ειρήνης. Είναι λοιπόν, πραγματικά απαραίτητη μια άνευ προηγούμενου ικανότητα, να μπορεί ολόκληρη η οικονομία να μετατοπίζεται μπρος πίσω, από παραγωγή για καιρούς ειρήνης σε παραγωγή για στρατιωτικούς σκοπούς ουσιαστικά από τη μια στιγμή στην άλλη. Αυτή η απαίτηση, από την ικανοποίηση της οποίας ίσως εξαρτάται η ίδια η επιβίωσή μας, είναι πάνω από όλα μια απαίτηση για επάρκεια του μάνατζμεντ, ειδικά των μεγάλων μας επιχειρήσεων.

Το γεγονός ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες ηγούνται σήμερα του οικονομικού και του κοινωνικού σκηνικού θα καταστήσει αποφασιστικής σημασίας το αποδοτικό μάνατζμεντ- και θα δυσκολέψει ακόμη περισσότερο την επαρκή άσκηση του μάνατζμεντ. Από την κορυφή, μόνο ένας είναι ο εύκολος δρόμος: ο δρόμος προς τα κάτω. Χρειάζεται πάντα διπλάσια προσπάθεια και δεξιότητα για να μπορέσει κάποιος να κρατηθεί στην κορυφή από όση χρειάστηκε για να σκαρφαλώσει εκεί. Με άλλα λόγια, υπάρχει ένας πραγματικός κίνδυνος μήπως εκ των υστέρων οι Ηνωμένες Πολιτείες της δεκαετίας του 1950 μοιάσουν με τη Μεγάλη Βρετανία της δεκαετίας του 1880-καταδικασμένες να παρακμάσουν λόγω έλλειψης οράματος και προσπάθειας. Υπάρχουν σε αυτή τη χώρα ενδείξεις μιας τάσης να υπερασπιζόμαστε τα κεκτημένα αντί να προχωρήσουμε παραπέρα. Σε πολλές επιχειρήσεις ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός απαξιώνεται. Η παραγωγικότητα βελτιώνεται με γοργό ρυθμό μόνο στις πολύ νέες βιομηχανίες, ενώ σε πολλές άλλες παραμένει στάσιμη, αν όχι φθίνουσα. Μόνο η ικανότητα μάνατζμεντ υψηλής ποιότητας και η συνεχής βελτίωση της απόδοσής του μπορούν να μας διατηρήσουν στο δρόμο της προόδου, να μας εμποδίσουν από το να γίνουμε αυτάρεσκοι, εσωστρεφείς και οκνηροί.

Έξω από τις Ηνωμένες Πολιτείες το Μάνατζμεντ έχει ακόμα πιο αποφασιστική αποστολή και ακόμα δυσκολότερο ρόλο. Το αν η Ευρώπη θα ανακτήσει την οικονομική της ευημερία εξαρτάται πάνω απ' όλα από την

απόδοση του δικού της μάνατζμεντ. Στο ερώτημα αν οι πρώην αποικίες, χώρες με παραγωγή πρώτων υλών, θα καταφέρουν να αναπτύξουν τις οικονομίες τους ως ελεύθερα έθνη ή αν θα καταλήξουν κομμουνιστικές, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να παράγουν ικανούς και υπεύθυνους μάνατζερ κάτω από πίεση χρόνου. Πραγματικά, ολόκληρος ο ελεύθερος κόσμος έχει τεράστιο συμφέρον από την ικανότητα, τη δεξιότητα και την ευθύνη του μάνατζμεντ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Παρά την κρισιμότητα, την ευρεία αναγνώριση και τη θεαματική του ανάπτυξη, το μάνατζμεντ αποτελεί το λογικό γνωστό και κατανοητό από τους βασικούς μας θεσμούς. Ακόμα και οι ίδιοι οι άνθρωποι μιας επιχείρησης συχνά δεν ξέρουν τι γίνεται στο μάνατζμεντ της επιχείρησης τους και τι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να γίνεται, πώς ενεργεί και γιατί αν κάνει καλή δουλειά ή όχι. Στην πραγματικότητα, η τυπική εικόνα που έχουν στο μυαλό τους ως προς το τι συμβαίνει «στο μπροστινό γραφείο» ή «στους επάνω ορόφους» εργαζόμενοι κατά τα άλλα απόλυτα λογικοί καλά πληροφορημένοι, κα ευφυείς (μεταξύ των οποίων συχνά και ορισμένοι που βρίσκονται σε υπεύθυνες κα εξειδικευμένες θέσεις μάνατζερ) έχει εκπληκτικές ομοιότητες με την εικόνα που είχαν οι γεωγράφοι του Μεσαίωνα για την Αφρική, την οποία θεωρούσαν τόπο συγκέντρωσης μονόφθαλμων δράκων, δικέφαλων πυγμαίων, του φοίνικα που αναγεννάτε και του φανταστικού μονόκερου. Τι είναι λοιπόν το μάνατζμεντ; Τι κάνει;

Υπάρχουν δύο δημοφιλείς απαντήσεις. Η πρώτη είναι ότι το μάνατζμεντ είναι οι άνθρωποι που βρίσκονται στην κορυφή –υπό αυτή την έννοια, ο όρος «μάνατζμεντ» σημαίνει κατευφημισμένον κάτι περισσότερο από «το αφεντικό». Η άλλη απάντηση ορίζει τον μάνατζερ ως κάποιον που διευθύνει τη δουλειά των άλλων και ως κάποιον που, σύμφωνα με κάποιο σλόγκαν, «κάνει τη δουλειά του βάζοντας τους άλλους να κάνουν τη δουλειά τους».

Αυτές οι απαντήσεις, όμως, δεν είναι παρά πολλές απόπειρες να μας πουν ποιος ανήκει στο μάνατζμεντ (και όπως θα δούμε, δεν λένε ούτε καν αυτό). Δεν επιχειρούν να μας πουν τι είναι το μάνατζμεντ και τι κάνει. Σε αυτές τις ερωτήσεις μπορούμε να απαντήσουμε μόνο αφού αναλύσουμε τη λειτουργία του μάνατζμεντ. Γιατί το μάνατζμεντ δεν είναι παρά ένα όργανο, ένα εργαλείο και τα εργαλεία μπορούν να περιγραφούν και να ορίζονται μόνο μέσω της λειτουργίας τους.

Το μάνατζμεντ είναι το θεμελιώδες όργανο της κερδοσκοπικής επιχείρησης. Κάθε φορά που αναφερόμαστε σε κερδοσκοπική επιχείρηση, π.χ. στην Αμερικανική Εταιρεία Χάλυβα (US Steel) ή τη Βρετανική Εταιρεία Άνθρακα (British Coal), και στην απόφασή της να δημιουργήσει νέες εγκαταστάσεις, να απολύσει εργαζόμενους, ή να εξυπηρετήσει δίκαια τους πελάτες, στην ουσία μιλάμε για μια απόφαση του μάνατζμεντ, μια πράξη του μάνατζμεντ, μια συμπεριφορά του μάνατζμεντ. Η επιχείρηση μπορεί να αποφασίζει, να ενεργεί, και να συμπεριφέρεται μόνο μέσω του μάνατζμεντ και των μάνατζερ- από μόνη της μια επιχείρηση δεν έχει αποτελεσματική υπόσταση. Αντίστροφα, κάθε επιχείρηση, όποια νομική δομή και αν έχει, πρέπει να διαθέτει μάνατζμεντ ώστε να είναι ζωντανή και να λειτουργεί. (Υπό αυτή την έννοια δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις ιδιωτικές εταιρείες, τις εθνικοποιημένες βιομηχανίες της Μεγάλης Βρετανίας, τα καθιερωμένα από παλιά κυβερνητικά μονοπώλια όπως τα Ταχυδρομεία, και τα «υπουργεία» και «τραστ» της Κομμουνιστικής Ρωσίας).

Το ότι το μάνατζμεντ είναι το θεμελιώδες όργανο της κερδοσκοπικής επιχείρησης είναι τόσο προφανές που τείνει να θεωρείται δεδομένο. Αυτό, όμως, είναι που ακριβώς το μάνατζμεντ να ξεχωρίζει από κάθε άλλο διοικητικό όργανο, οποιουδήποτε άλλου θεσμού. Η κυβέρνηση, ο στρατός, η Εκκλησία- στην πραγματικότητα, κάθε σημαντικός θεσμός- θα πρέπει να έχουν ένα βασικό όργανο, ένα εργαλείο που, τουλάχιστον κατά ένα μέρος της λειτουργίας του, θα μοιάζει με το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης. Αλλά το μάνατζμεντ καθαυτό αποτελεί το κεντρικό όργανο διοίκησης κάθε κερδοσκοπικής επιχείρησης. Και ο λόγος ύπαρξης μιας κερδοσκοπικής επιχείρησης είναι να παρέχει οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες. Χωρίς αμφιβολία, η επιχείρηση θα πρέπει να υλοποιεί τις οικονομικές της πράξεις υπεύθυνα, συνεισφέροντας στο σύνολο σύμφωνα με τις πολιτικές και ηθικές πεποιθήσεις της κοινωνίας. Αλλά αυτά τα παραπάνω αποτελούν (για να χρησιμοποιήσουμε έναν όρο της λογικής) τυχαίες συνθήκες, οι οποίες περιορίζουν, τροποποιούν, ενθαρρύνουν, ή επιβραδύνουν τις οικονομικές δραστηριότητες της κερδοσκοπικής επιχείρησης. Η ουσία της κερδοσκοπικής επιχείρησης, η ζωτική αρχή που καθορίζει τη φύση της, είναι η οικονομική απόδοση.

Η πρώτη δουλειά: οικονομική απόδοση

Το μάνατζμεντ θα πρέπει πάντοτε, σε κάθε απόφαση και ενέργεια, να δίνει προτεραιότητα στην οικονομική απόδοση. Θα πρέπει να δικαιολογεί την ύπαρξη και την εξουσία του από τα οικονομικά αποτελέσματα: η ευτυχία των μελών της επιχείρησης, η συνεισφορά στην ευημερία και στον πολιτισμό της κοινωνίας, κοκ. Παρόλα αυτά, το μάνατζμεντ θα έχει αποτύχει αν δεν μπορεί να παράγει οικονομικά αποτελέσματα. Θα έχει αποτύχει αν δεν μπορεί να παρέχει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμεί ο καταναλωτής σε τιμή που να είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Θα έχει αποτύχει αν δεν βελτιώνει ή τουλάχιστον, δεν διατηρεί την πλουτοπαραγωγική ικανότητα των οικονομικών πόρων που του έχουν εμπιστευθεί.

Το μάνατζμεντ, ενώ λαμβάνει πάντοτε υπόψη τις επιπτώσεις των αποφάσεων του στην κοινωνία, τόσο μέσα όσο και έξω από τα όρια της επιχείρησης, θα πρέπει πάντοτε να δίνει προτεραιότητα στην οικονομική απόδοση.

Ο πρώτος ορισμός του μάνατζμεντ, κατά συνέπεια, είναι ότι πρόκειται για ένα οικονομικό όργανο πιο συγκεκριμένα, για το ιδιαίτερο οικονομικό όργανο μιας βιομηχανικής κοινωνίας. Κάθε ενέργεια, κάθε απόφαση, κάθε του μάνατζμεντ έχει ως κύρια διάστασή της την οικονομική.

Η κύρια αποστολή του Μάνατζμεντ είναι να μανατζάρει την επιχείρηση

Αυτή η φαινομενική προφανής πρόταση οδηγεί σε συμπεράσματα τα οποία πολύ απέχουν από το να είναι προφανή και γενικώς αποδεκτά. Συνεπάγεται αυστηρούς περιορισμούς στο πεδίο δράσης του μάνατζμεντ και των μανατζερ, αλλά και τεράστια ευθύνη για δημιουργική δραστηριότητα.

Καταρχήν σημαίνει ότι οι δεξιότητες, η ικανότητα, η πείρα του μάνατζμεντ δεν μπορούν να μεταφερθούν αυτούσιες και να εφαρμοστούν στην οργάνωση και στη λειτουργία άλλων θεσμών. Ειδικότερα, η επιτυχία ενός ανθρώπου στο μάνατζμεντ δεν συνεπάγεται καμία υπόσχεση (πόσο μάλλον εγγύηση) για επιτυχία του σε μια κυβερνητική θέση. Μια σταδιοδρομία στο μάνατζμεντ δεν αποτελεί καθαυτή προετοιμασία για καμία σημαντική

πολιτική θέση- αλλά ούτε και για κάποια ηγετική θέση στις Ένοπλες Δυνάμεις, στην Εκκλησία, ή σε κάποιο πανεπιστήμιο. Οι δεξιότητες, οι ικανότητες, και οι εμπειρίες που είναι κοινές, και κατά συνέπεια μεταβιβάσιμες, είναι οι αναλυτικές και οι διοικητικές- οπωσδήποτε εξαιρετικά σημαντικές, αλλά δευτερεύουσες ως προς την επίτευξη των κύριων στόχων των διάφορων μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Ένα δεύτερο αρνητικό συμπέρασμα είναι το μάνατζμεντ δεν μπορεί ποτέ να είναι μια ακριβής επιστήμη. Είναι αλήθεια ότι η εργασία ενός μάνατζερ μπορεί να αναλυθεί και να ταξινομηθεί συστηματικά με άλλα λόγια, στο μάνατζμεντ υπάρχουν και ιδιαίτερα επαγγελματικά γνωρίσματα και μια επιστημονική πτυχή. Ούτε είναι το μαντζάρισμα μιας επιχείρησης απλώς ένα θέμα διαίσθησης ή εγγενούς ικανότητας- τα στοιχεία και οι απαιτήσεις του μάνατζμεντ μπορούν να αναλυθούν, να οργανωθούν συστηματικά, να γίνουν κτήμα καθενός που έχει προικιστεί με κανονικές ανθρώπινες δυνατότητες.

Ο μάνατζερ μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του σε όλες τις περιοχές του μάνατζμεντ, συμπεριλαμβανομένου του μαντζαρίσματος μιας κερδοσκοπικής επιχείρησης, μέσω της συστηματικής μελέτης βασικών αρχών, της απόκτησης οργανωμένων γνώσεων, και της συστηματικής ανάλυσης της προσωπικής του απόδοσης σε όλους τους τομείς της εργασίας του και σε όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ. Πραγματικά, τίποτε δεν μπορεί να συνεισφέρει περισσότερο στις δεξιότητές του, στην αποτελεσματικότητα, και στην απόδοσή του. Και πίσω από όλα αυτά υπάρχει η βεβαιότητα ότι η επιρροή των μάνατζερ στη σύγχρονη κοινωνία και τους πολίτες της είναι τόσο μεγάλη, ώστε να απαιτεί από αυτούς την αυτοπειθαρχία και τις υψηλές προδιαγραφές της κοινωφελούς προσφοράς που πρέπει να χαρακτηρίζουν το σωστό επαγγελματία.

Παρόλα αυτά, όμως, η έσχατη δοκιμασία για το μάνατζμεντ είναι η επιχειρηματική κερδοφόρα. Η επιτυχία και όχι η γνώση παραμένει, αναγκαστικά, και απόδειξη και στόχος. Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ είναι πρακτική και όχι επιστήμη ή επάγγελμα, αν και συμπεριλαμβάνει στοιχεία και από τα δύο. Η μεγαλύτερη ζημιά που θα μπορούσαμε να προκαλέσουμε στην οικονομία ή στην κοινωνία μας θα ήταν να προσπαθήσουμε να «επαγγελματικοποιήσουμε» το μάνατζμεντ π.χ. με τη χορήγηση «αδειών» ή

με τον περιορισμό της πρόσβασης στο μάνατζμεντ μόνο σε ανθρώπους με εξειδικευμένο ακαδημαϊκό πτυχίο.

Αντιθέτως, μία απόδειξη του καλού μάνατζμεντ είναι το ότι επιτρέπει στον επιτυχημένο επαγγελματία να κάνει τη δουλειά του- ανεξάρτητα από τα αν είναι καλός ή κακός μάνατζερ. Και οποιαδήποτε σοβαρή απόπειρα να γίνει το μάνατζμεντ «επιστήμη» ή «επάγγελμα» θα οδηγήσει αναπόφευκτα στην απόπειρα να εξαλειφθούν αυτές οι «ανησυχητικές ενοχλήσεις», οι απροσδιοριστίες της επιχειρηματικής ζωής- δηλαδή, οι κίνδυνοι, τα σκαμπανεβάσματα, ο «υπέρμετρος ανταγωνισμός», οι «παράλογες επιλογές» του καταναλωτή- και, στη διαδικασία, η ελευθερία της οικονομίας και η δυνατότητά της να αναπτύσσεται. Δεν είναι τελείως συμπτωματικό, ότι ορισμένοι από τους πρώτους υπέρμαχους του «επιστημονικού μάνατζμεντ» κατέληξαν να υποστηρίζουν της εξ ολοκλήρου οργάνωση της οικονομίας σε καρτέλ (το κυριότερο παράδειγμα ήταν ο Henry Gantt) ότι η μόνη άμεση παραφυάδα του αμερικανικού «επιστημονικού μάνατζμεντ» στο εξωτερικό, το γερμανικό κίνημα του «ορθολογισμού» της δεκαετίας του 1920, επιχείρησε να καταστήσει τον κόσμο ασφαλή για το επαγγελματικό μάνατζμεντ, οργανώνοντας τον σε καρτέλ και ότι στις ίδιες τις Ηνωμένες Πολιτείες, άνθρωποι που υποστήριζαν το «επιστημονικό μάνατζμεντ» έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην «τεχνοκρατία» και στην εθνικής εμβέλειας απόπειρα «υπερ- καρτελοποίησης» με την Πράξη Εθνικής Αποκατάστασης (National Recovery Act) κατά το πρώτο έτος του μεταρρυθμιστικού προγράμματος (New Deal) του Ρούζβελτ.

Η εμβέλεια και η έκταση της εξουσίας και της ευθύνης του μάνατζμεντ περιορίζονται σοβαρά. Είναι αλήθεια ότι για να εκτελεστεί το επιχειρηματικό του έργο, το μάνατζμεντ θα πρέπει να ασκεί ουσιαστική κοινωνική και διοικητική εξουσία μέσα στην επιχείρηση- εξουσία πάνω σε πολίτες λόγω της ιδιότητάς του ως μελών της επιχείρησης. Είναι επίσης γεγονός ότι λόγω της σημασίας της κερδοσκοπικής επιχείρησης, το μάνατζμεντ αναπόφευκτα γίνεται μια από τις ηγετικές ομάδες στη βιομηχανική κοινωνία. Εφόσον όμως η ευθύνη του μάνατζμεντ εστιάζεται πάντοτε στην οικονομική απόδοση, δεν έχει καμία εξουσία παρά μόνο όση είναι απαραίτητη για να εκτελέσει τις οικονομικές του αποστολές. Η άσκηση εξουσίας από το μάνατζμεντ επί των πολιτών και των υποθέσεών τους πέραν αυτής που απορρέει από την ευθύνη

του μανάτζμεντ για οικονομική απόδοση, είναι σφετερισμός εξουσίας. Επιπλέον, το μανάτζμεντ δεν μπορεί να είναι παρά μια μόνο από τις ηγετικές ομάδες της κοινωνίας είναι προς το συμφέρον του μανάτζμεντ ότι δεν μπορεί και δεν πρέπει να γίνει η ηγετική ομάδα. Το μανάτζμεντ έχει μόνο μερική και όχι συνολική κοινωνική ευθύνη, κατά συνέπεια μερική και όχι συνολική κοινωνική εξουσία. Σε περίπτωση που το μανάτζμεντ διεκδικήσει το ρόλο της ηγετικής ομάδας- ή έστω και της ισχυρότερης από τις πολλές ηγετικές ομάδες- το αποτέλεσμα θα είναι είτε να αποκρουστεί και στη διαδικασία, να απογυμνωθεί από το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας που θα μπορούσε λογικά να ασκεί, είτε να συμβάλει στη δημιουργία μιας δικτατορίας που θα αποστερήσει το μανάτζμεντ, καθώς και όλες τις άλλες ομάδες μιας ελεύθερης κοινωνίας, από κάθε εξουσία και υπόσταση.

Ενώ όμως το γεγονός ότι το μανάτζμεντ είναι ένα όργανο της επιχείρησης περιορίζει την εμβέλεια και το δυναμικό του, εμπεριέχει ταυτόχρονα μεγάλη ευθύνη για δημιουργική δράση. Και αυτό γιατί το μανάτζμεντ πρέπει να μανατζάρει, -να διοικεί. Και το μανατζάρισμα δεν είναι μια παθητική, προσαρμοστική συμπεριφορά, αντιθέτως σημαίνει ανάληψη δράσης με στόχο την υλοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Οι πρώτοι οικονομολόγοι θεωρούσαν τον επιχειρηματία και τη συμπεριφορά του εντελώς παθητικούς παράγοντες επιτυχία της επιχείρησης σήμαινε την ταχεία και ευφυή προσαρμογή σε εξωτερικά γεγονότα, σε μια οικονομία που διαμορφωνόταν από απρόσωπες, αντικειμενικές δυνάμεις, οι οποίες ούτε ελέγχονται από τον επιχειρηματία, ούτε επηρεάζονταν από τις αντιδράσεις του σε αυτές. Μπορούμε να περιγράψουμε αυτή τη σύλληψη με την έννοια του «εμπόρου». Παρόλο που ο ρόλος του δεν θεωρούνταν παρασιτικός, οι συνεισφορές του αντιμετωπίζονταν ως εντελώς μηχανιστικές: απλή μετατόπιση των πόρων προς παραγωγικότερη χρήση. Ο σύγχρονος οικονομολόγος βλέπει τον επιχειρηματία ως κάποιον που κάνει λογικές επιλογές από διάφορες εναλλακτικές δράσεις. Αυτή η έννοια δεν είναι πλέον μηχανιστική προφανώς, η επιλογή που κάνει τελικά ο επιχειρηματίας έχει πραγματική επίδραση στην οικονομία. Αλλά ακόμα και έτσι ο «επιχειρηματίας» του οικονομολόγου –η εικόνα που βρίσκεται πίσω από την επικρατούσα οικονομική «εταιρική θεωρία» και το θεώρημα της «μεγιστοποίησης των κερδών»- απλώς αντιδρά στις οικονομικές εξελίξεις.

Συνεχίζει να είναι παθητικός, προσαρμοστικός –αν και τώρα έχει τη δυνατότητα επιλογής του τρόπου προσαρμογής. Βασικά, αυτή είναι η έννοια που ταιριάζει στον «επενδυτή» ή στον «ραντιέρη» και όχι στον μάνατζερ.

Φυσικά, είναι πάντοτε σημαντική η ταχεία προσαρμογή στις οικονομικές αλλαγές, με ευφυΐα και ορθολογισμό. Το μάνατζμεντ ξεπερνά όμως τα όρια της παθητικής αντίδρασης και προσαρμοστικότητας. Συνεπάγεται συνευθύνη στην απόπειρα διαμόρφωσης του οικονομικού περιβάλλοντος, στο σχεδιασμό, την έναρξη και την ολοκλήρωση των αλλαγών σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον στη συνεχή απώθηση των περιορισμών που επιβάλλουν οι οικονομικές συνθήκες προς όφελος της ελευθερίας δράσης της επιχείρησης. Επομένως, τα όσα είναι δυνατό να γίνουν –οι οικονομικές συνθήκες του οικονομολόγου- αποτελούν τον ένα μόνο πόλο στο μανατζάρισμα μιας επιχείρησης. Αυτό που είναι επιθυμητό προς το συμφέρον της επιχείρησης είναι ο άλλος πόλος. Και όσο και αν ο άνθρωπος δεν θα μπορέσει ποτέ να «κυριαρχήσει» πραγματικά στο περιβάλλον του, όσο περιορίζεται πάντοτε από μια σφιχτή μέγγενη πιθανοτήτων, το μάνατζμεντ έχει τη συγκεκριμένη αποστολή να κάνει το επιθυμητό καταρχήν δυνατό και μετά πραγματικό. Το μάνατζμεντ δεν είναι απλώς ένα πλάσμα της οικονομίας, είναι και πλάστης της. Και μόνο στο βαθμό στον οποίο κυριαρχεί στις οικονομικές περιστάσεις και τις τροποποιεί με συνειδητή, κατευθυνόμενη δράση, επιτελεί πραγματικά έργο μάνατζμεντ. Επομένως, μανατζάρισμα μιας επιχείρησης σημαίνει, μάνατζμεντ με στόχους. Η έννοια αυτή θα είναι από τους όρους- κλειδιά ολόκληρου του βιβλίου.

Μανατζάρισμα των Μάνατζερ

Για να υπάρξει οικονομική απόδοση, θα πρέπει να υπάρχει μια (κερδοσκοπική) επιχείρηση. Κατά συνέπεια, η δεύτερη λειτουργία του μάνατζμεντ είναι η δημιουργία μιας παραγωγικής επιχείρησης με βάση ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Στην ουσία, αυτή είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ των μάνατζερ.

Εξ' ορισμού, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παράγει περισσότερο ή καλύτερα από ό,τι όλοι οι πόροι που τη συνθέτουν. Θα πρέπει να αποτελεί μια γνήσια ολότητα: μεγαλύτερη –ή, τουλάχιστον, διαφορετική-

από το σύνολο των μερών της, με εκροές μεγαλύτερες από το σύνολο των εισροών της.

Κατά συνέπεια, η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι μια μηχανιστική συναρμογή πόρων. Για να μετατραπούν οι πόροι σε επιχείρηση δεν αρκεί η συγκέντρωσή τους με κάποια λογική σειρά και το πάτημα του διακόπτη του κεφαλαίου, όπως πίστευαν οι οικονομολόγοι του δέκατου ένατου αιώνα. Αυτό που χρειάζεται είναι μια μετουσίωση των πόρων. Και αυτό δεν μπορεί να προέλθει από έναν άψυχο πόρο όπως το κεφάλαιο. Χρειάζεται το μάνατζμεντ.

Ωστόσο, είναι επίσης προφανές ότι οι «πόροι» που έχουν τη δυνατότητα της επαύξησης είναι μόνο οι ανθρώπινοι. Όλοι οι άλλοι πόροι υπακούουν στους νόμους της φυσικής. Μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα ή χειρότερα, αλλά δεν μπορούν ποτέ να έχουν εκροή μεγαλύτερη από το άθροισμα των εισροών τους. Αντίθετα μάλιστα, το πρόβλημα της συνάθροισης μη ανθρώπινων πόρων έγκειται πάντοτε στην ελαχιστοποίηση της (αναπόφευκτης) συρρίκνωσης της εκροής (για παράδειγμα λόγω τριβών κλπ). Ο άνθρωπος, είναι ο μόνος από όλους τους διαθέσιμους στον άνθρωπο πόρους που μπορεί να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί. Μόνο αυτό που ένας μεγάλος πολιτικός συγγραφέας του Μεσαίωνα (ο Sir John Fortes cue) ονόμασε «*impencio poruli*», δηλαδή η κατευθυνόμενη εστιασμένη, συνολική προσπάθεια των ελεύθερων ανθρώπινων όντων μπορεί να παραγάγει μια πραγματική ολότητα. Στην πραγματικότητα, η δημιουργία ενός συνόλου που να είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του αποτελεί από την εποχή του Πλάτωνα τον ορισμό της «Ιδανικής Πολιτείας».

Όταν αναφερόμαστε σε αύξηση και ανάπτυξη υπονοούμε ότι το ίδιο το ανθρώπινο όν θα καθορίζει αυτό που θα συνεισφέρει. Ωστόσο, συνήθως ορίζουμε ως «κοινό εργάτη» -σε αντιδιαστολή προς τον μάνατζερ- έναν άνθρωπο που κάνει όσα του λένε, χωρίς ευθύνη ή συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία, τη δική του ή των άλλων. Αυτό σημαίνει ότι αντιμετωπίζουμε τον κοινό εργάτη όπως τους άλλους υλικούς πόρους, και όσον αφορά τη συνεισφορά του στην επιχείρηση, θεωρούμε ότι υπόκεινται και αυτός στους νόμους της φυσικής. Αυτή είναι μια σοβαρή παρανόηση. Η παρανόηση ωστόσο δεν βρίσκεται στον ορισμό της κοινής εργασίας, αλλά μάλλον στην αποτυχία της αναγνώρισης ότι πολλές κοινές θέσεις εργασίας αποτελούν, στην ουσία, μάνατζμεντ ή ότι θα ήταν αποτελεσματικότερες αν

συνέβαινε αυτό. Με άλλα λόγια, δεν επηρεάζει το επιχείρημα ότι το μάνατζμεντ των μάνατζερ κάνει την επιχείρηση.

Το ότι αυτό αληθεύει, αποδεικνύεται με τους όρους που χρησιμοποιήσαμε για να περιγράψουμε τις διάφορες δραστηριότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία μιας λειτουργικής και παραγωγικής επιχείρησης. Αναφερόμαστε σε έναν «οργανισμό»- την τυπική δομή μιας επιχείρησης. Όμως, αυτό που εννοούμε είναι η οργάνωση των μάνατζερ και της λειτουργίας τους- ούτε τα τούβλα, ούτε η λάσπη, ούτε οι κοινοί εργαζόμενοι έχουν θέση στο οργανόγραμμα. Αναφερόμαστε στην «ηγεσία» και στο «πνεύμα» της εταιρείας. Αλλά η ηγεσία ασκείται από τους μάνατζερ και είναι αποτελεσματική πρωτίστως μέσα στα πλαίσια του μάνατζμεντ, ενώ το πνεύμα της εταιρείας δημιουργείται από το πνεύμα μέσα στην ομάδα που ασκεί το μάνατζμεντ. Αναφερόμαστε στους «στόχους» της εταιρείας και στην απόδοσή της. Αλλά οι στόχοι είναι οι στόχοι των ανθρώπων του μάνατζμεντ και η απόδοση είναι η δική τους απόδοση. Και αν η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει, πολύ σωστά δεν θα προσλάβουμε καινούργιους εργαζόμενους, αλλά καινούριο πρόεδρο.

Επιπλέον, οι μάνατζερ είναι ο δαπανηρότερος πόρος της επιχείρησης. Στις μεγάλες εταιρίες ακούγεται ξανά και ξανά ότι ένας καλός μηχανικός ή λογιστής με δέκα ή δώδεκα χρόνια εργασιακής πείρας αντιστοιχεί σε άμεση επένδυση πολλών εκατομμυρίων πάνω και πέρα από την ως τώρα προσφορά του στην επιτυχία της εταιρείας. Τα ποσά που ακούγονται δεν βασίζονται, βέβαια σε ψυχρά στοιχεία αν και το περιθώριο σφάλματος σε μια τέτοια εκτίμηση δεν θα ήταν μεγαλύτερο από όσο είναι το σφάλμα σε μια τέτοια εκτίμηση δεν θα ήταν μεγαλύτερο από όσο είναι το σφάλμα ενός σχολαστικού και λεπτομερούς λογιστικού υπολογισμού της επενδυτικής αξίας και της αποδοτικότητας ενός μηχανήματος ή ενός κτιρίου της επιχείρησης. Αλλά ακόμα και αν το πραγματικό ποσό είναι μόνο ένα κλάσμα των εκτιμήσεων που ακούγονται, μάλλον είναι αρκετά μεγάλο για να αποδείξει στον οποιονδήποτε ότι η επένδυση σε μάνατζερ (παρόλο που δεν εμφανίζεται βέβαια ποτέ στα λογιστικά βιβλία) στην πράξη υπερέχει της επένδυσης σε οποιοδήποτε άλλο πόρο, σε κάθε είδους επιχείρηση. Η αξιοποίηση αυτής της επένδυσης όσο το δυνατό περισσότερο αποτελεί, κατά συνέπεια, μια σημαντική απαίτηση από τα μάνατζμεντ κάθε επιχείρησης.

Συνεπώς, μάνατζμεντ των μάνατζερ σημαίνει μετατροπή των πόρων σε παραγωγικούς δημιουργώντας από το σύνολό τους μια επιχείρηση. Και το μάνατζμεντ είναι ένα πράγμα τόσο πολύπλοκο και τόσο πολυπρόσωπο, ακόμα και σε μια μικρή επιχείρηση, που το μάνατζμεντ των μάνατζερ να είναι αναπόφευκτα μια εργασία όχι μόνο ζωτικής σημασίας αλλά και μεγάλης πολυπλοκότητας.

Μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας

Η τελευταία αποστολή του μάνατζμεντ είναι το μαντζάρισμα των εργαζομένων και της εργασίας. Η εργασία πρέπει να εκτελείται οι πόροι που την εκτελούν είναι οι εργαζόμενοι από τους παντελώς ανειδίκευτους μέχρι τους καλλιτέχνες, από τους εργάτες στη γραμμή παραγωγής μέχρι τους διευθύνοντες αντιπρόεδρους. Αυτό συνεπάγεται οργάνωση της εργασίας έτσι ώστε να είναι η καταλληλότερη για ανθρώπινα όντα, καθώς και οργάνωση των ανθρώπων έτσι ώστε να εργάζονται όσο γίνεται πιο παραγωγικά και αποτελεσματικά. Συνεπάγεται θεώρηση του ανθρώπινου όντος ως πόρου δηλαδή, ως στοιχείου με ιδιαίζουσες φυσιολογικές ιδιότητες, ικανότητες και περιορισμούς που απαιτούν από τους μηχανικούς προσοχή όση και οποιοδήποτε άλλος πόρος, όπως για παράδειγμα ο χαλκός. Σημαίνει επίσης αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων ως ανθρώπινων όντων που, σε αντίθεση με οποιονδήποτε άλλο πόρο, διαθέτουν προσωπικότητα και πολιτική οντότητα, αποφασίζουν αν και πόσο θα εργαστούν, και πόσο καλά θα εργαστούν, και κατά συνέπεια χρειάζονται παρακίνηση, συμμετοχή, ικανοποίηση, κίνητρα και ανταμοιβές, ηγεσία, υπόσταση και αποστολή. Και είναι το μάνατζμεντ και μόνον αυτό που μπορεί να είναι ικανοποιημένοι μέσα από την εργασία τους και μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και το μάνατζμεντ είναι το ενεργοποιό όργανο της επιχείρησης.

Υπάρχει ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας σε κάθε πρόβλημα μάνατζμεντ, σε κάθε απόφαση και σε κάθε ενέργεια που χωρίς να είναι στην πραγματικότητα μια τέταρτη λειτουργία του μάνατζμεντ αποτελεί μια πρόσθετη διάσταση: ο χρόνος. Το μάνατζμεντ πρέπει πάντοτε να συνεκτιμά τόσο το παρόν όσο και το μακροπρόθεσμο μέλλον. Η λύση ενός προβλήματος μάνατζμεντ δεν είναι αποδεκτή, αν για παράδειγμα,

επιτυγχάνοντας άμεσα κέρδη θέτοντας σε κίνδυνο την μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα ή ίσως ακόμα και την επιβίωση της εταιρίας. Μια απόφαση του μάνατζμεντ είναι ανεύθυνη αν θέτει σε κίνδυνο ένα οικονομικό έτος προς χάρη ενός μεγαλειώδους μέλλοντος. Η πολύ συνηθισμένη περίπτωση του μάνατζμεντ που παράγει σπουδαία οικονομικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια της θητείας του αλλά που δεν αφήνει πίσω του τίποτε άλλο παρά ένα εξαντλημένο και διαλυμένο κουφάρι είναι ένα παράδειγμα ανεύθυνης δράσης μάνατζμεντ που οφείλεται στην αδυναμία εξισορρόπησης του παρόντος και του μέλλοντος. Τα άμεσα «οικονομικά αποτελέσματα» είναι στην πραγματικότητα μόνο φανταστικά και επιτυγχάνονται με τίμημα το κεφάλαιο. Σε κάθε περίπτωση όπου το μέλλον και το παρόν δεν ικανοποιούνται και τα δύο, όπου οι ανάγκες τους δεν εναρμονίζονται ή τουλάχιστον δεν εξισορροπούνται, το κεφάλαιο, δηλαδή οι πλουτοπαραγωγικοί πόροι, τίθεται σε κίνδυνο, βλάπτεται ή καταστρέφεται.

Η διάσταση του χρόνου είναι εγγενής στο μάνατζμεντ, επειδή το μάνατζμεντ ασχολείται με αποφάσεις για δράση. Και η δράση πάντοτε στοχεύει σε αποτελέσματα στο μέλλον. Οποιοσδήποτε έχει την ευθύνη να δρα –και όχι μόνο να γνωρίζει- λειτουργεί στραμμένος προς το μέλλον. Υπάρχουν όμως και δύο λόγοι για τους οποίους η διάσταση του χρόνου είναι ιδιαίτερα σημαντική στο έργο του μάνατζμεντ –και παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Ο πρώτος έχει σχέση με την ουσία της οικονομικής και της τεχνολογικής προόδου, που αυξάνει συνεχώς το χρονικό περιθώριο που υπάρχει μέχρι να καρποφορήσει και να επιβεβαιωθεί κάποια απόφαση. Στις αρχές του αιώνα ο Έντισον χρειάστηκε περίπου δύο χρόνια από τη στιγμή που άρχισε την πειραματική εργασία πάνω σε μία ιδέα μέχρι την έναρξη της λειτουργίας των δοκιμαστικών εγκαταστάσεων. Σήμερα, οι επίγονοι του Έντισον μπορεί να χρειάζοντουσαν και δεκαπέντε χρόνια. Στις αρχές του αιώνα ένα νέο εργοστάσιο αναμενόταν να αποσβέσει την αξία του μέσα σε δύο ή τρία χρόνια στα μέσα του αιώνα, με την κεφαλαιουχική επένδυση ανά εργαζόμενο δεκαπλάσια από την αντίστοιχη του 1900, η περίοδος απόσβεσης στην ίδια βιομηχανία είναι δέκα με δώδεκα χρόνια. Οι ανθρώπινες οργανώσεις, όπως ένα σύνολο πωλητών ή μια ομάδα μάνατζμεντ, μπορεί να χρειαστούν ακόμα περισσότερο χρόνο για τη δημιουργία και την απόσβεσή τους.

Το δεύτερο ιδιόζον χαρακτηριστικό της χρονικής διάστασης είναι ότι το μάνατζμεντ (και σχεδόν μόνο αυτό) πρέπει να ζει πάντοτε τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Ένας στρατιωτικός ηγέτης γνωρίζει επίσης τους δύο αυτούς χρόνους. Πολύ σπάνια θα χρειαστεί όμως να ζήσει και στους δύο ταυτόχρονα. Στις περιόδους ειρήνης δεν γνωρίζει «παρόν» ολόκληρο το παρόν είναι μια προετοιμασία για το μελλοντικό πόλεμο. Στις περιόδους πολέμου γνωρίζει μόνο το πιο άμεσο «μέλλον» τον απασχολεί τόσο άμεσα η έκβαση του πολέμου στο παρόν, που πρακτικά αποκλείεται οτιδήποτε άλλο. Το μάνατζμεντ θα πρέπει όμως να διατηρεί και την επιχείρηση επιτυχή και κερδοφόρα στο παρόν –διαφορετικά δεν θα υπάρχει επιχείρηση στο μέλλον για να δρέψει καρπούς. Ταυτόχρονα πρέπει να κάνει την επιχείρηση ικανή να αναπτυχθεί και να ευημερήσει ή τουλάχιστον να επιβιώσει στο μέλλον- διαφορετικά θα έχει αποτύχει ως προς την ευθύνη του να διατηρεί τους πόρους παραγωγικούς και ανεμπόδιστους και θα έχει καταστρέψει κεφάλαιο. (η μόνη αναλογία σε αυτή τη χρονική συμπίεση είναι το δίλημμα του πολιτικού ανάμεσα στην ευθύνη για το κοινό καλό και την ανάγκη του να επανεκλεγεί ως προϋπόθεση να συνεισφέρει σε αυτό το κοινό καλό. Αλλά ο κυνικός πολιτικός μπορεί να ισχυριστεί ότι οι υποσχέσεις που δίνει στους ψηφοφόρους του και η απόδοσή του στην κυβέρνηση αφού εκλεγεί δεν είναι απαραίτητο να έχουν και πάρα πολλά κοινά. Η δράση του μάνατζερ ως προς τα αποτελέσματα του παρόντος, όμως, καθορίζει άμεσα τα αποτελέσματα του μέλλοντος, ενώ η δράση του ως προς τα αποτελέσματα του μέλλοντος- για παράδειγμα, οι δαπάνες για έρευνα ή κτιριακές επενδύσεις- επηρεάζουν σε βάθος τα ορατά αποτελέσματα του παρόντος).

Η ολοκληρωμένη φύση του Μάνατζμεντ

Οι τρεις αποστολές του μάνατζμεντ (το μανατζάρισμα της επιχείρησης, το μανατζάρισμα των μάνατζερ και το μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας) μπορούν να αναλυθούν ξεχωριστά, να μελετηθούν ξεχωριστά, και να αξιολογηθούν ξεχωριστά. Σε κάθε αποστολή μπορούμε να διακρίνουμε μια διάσταση παρόντος και μια διάσταση μέλλοντος. Αλλά στο καθημερινό του έργο, το μάνατζμεντ δεν μπορεί να διαχωρίσει τις τρεις αποστολές του. Ούτε μπορεί να διαχωρίσει τις αποφάσεις που αφορούν το παρόν από αυτές που

αφορούν το μέλλον. Οποιαδήποτε απόφαση του μάνατζμεντ επηρεάζει πάντοτε και τις τρεις αποστολές που έχει να επιτελέσει και γι' αυτό πρέπει να παίρνει και τις τρεις αποστολές υπόψη. Και οι πιο σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον συχνά λαμβάνονται ως αποφάσεις για το παρόν –στα ερευνητικά κονδύλια του παρόντος ή στην αντιμετώπιση μιας τρέχουσας αδικίας, στην προαγωγή του ενός εργαζόμενου και στην απόλυση ενός άλλου, στις προδιαγραφές συντήρησης ή στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Δεν μπορούμε καν να υποστηρίξουμε ότι κάποια από αυτές τις αποστολές απαιτεί μεγαλύτερες δεξιότητες ή ικανότητα. Είναι αλήθεια ότι η επιχειρηματική κερδοφορία έχει πάντα προτεραιότητα –είναι ο στόχος της επιχείρησης και ο λόγος ύπαρξής της. Αλλά αν δεν υπάρχει επιχείρηση που λειτουργεί, δεν θα υπάρχει και επιχειρηματική κερδοφορία όσο καλό και αν είναι το μάνατζμεντ που μανατζάρει την επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για το κακό μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας. Η οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται με κακό μάνατζμεντ των μάνατζερ είναι ψευδεπίγραφη και στην πράξη καταστροφική για το κεφάλαιο. Η οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται με κακό μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας είναι επίσης μια ψευδαίσθηση. Δεν αυξάνει μόνο το κόστος σε σημείο που η επιχείρηση να πάψει να είναι ανταγωνιστική αλλά δημιουργώντας ταξικό μίσος και ταξικές συγκρούσεις, οδηγεί στην πλήρη αδυναμία της επιχείρησης να λειτουργήσει.

Το μανατζάρισμα της επιχείρησης έχει προτεραιότητα επειδή η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός θεσμός το μανατζάρισμα των μάνατζερ, καθώς και το μανατζάρισμα των εργαζομένων και της εργασίας, έχουν επίσης προτεραιότητα ακριβώς επειδή η κοινωνία δεν είναι οικονομικός θεσμός και κατά συνέπεια έχει ζωτικό συμφέρον σε αυτές τις δύο περιοχές της διοίκησης, όπου υλοποιούνται οι βασικές κοινωνικές πεποιθήσεις και οι κύριοι κοινωνικοί στόχοι.

Στην πραγματικότητα, μπορούμε να απαντήσουμε στην ερώτησή μας «Τι είναι το μάνατζμεντ και τι κάνει;» μόνο λέγοντας ότι είναι ένα όργανο με πολλούς σκοπούς, το οποίο μανατζάρει την επιχείρηση και μανατζάρει τους μάνατζερ και μανατζάρει τους εργαζόμενους και την εργασία. Αν παραλείψουμε οποιαδήποτε από αυτές τις συνιστώσες, δεν θα έχουμε πλέον

μάντζμεντ – και δεν θα έχουμε ούτε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, ούτε βιομηχανική κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Όπως έχουμε προαναφέρει ο Fayol όρισε το Management σαν πρόβλεψη και σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο.

Βασικές λειτουργίες

(καθήκοντα) του Management είναι οι ακόλουθες πέντε:

1. Προγραμματισμός
2. Λήψη Αποφάσεων
3. Οργάνωση
4. Διεύθυνση
5. Συντονισμός και έλεγχος.

1. Προγραμματισμός.

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

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί ουσιαστικά να υποδιαιρεθεί σε δυο φάσεις. Η πρώτη αναφέρεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας κατεύθυνσης του οργανισμού και απαιτεί σημαντική σκέψη και ανάλυση από τα ανώτερα στελέχη όπως π.χ. να καθορίσουν την αρχή κατά

πόσο ή όχι ο κλάδος στον οποίο συμπεριλαμβάνεται ο οργανισμός αναπτύσσεται και επεκτείνεται παρακμάζει ή βρίσκεται ανάμεσα στις δύο καταστάσεις, κατά τη μία η άλλη περίπτωση η διοίκηση οφείλει να αποφασίσει για το που, πώς και σε ποιο βαθμό πρέπει να γίνουν αλλαγές ή τροποποιήσεις. Εδώ επίσης περιλαμβάνονται και αποφάσεις σχετικές με το μέγεθος του οργανισμού, τη δυνατότητα για ανάπτυξη το βαθμό και την έκταση προς την οποία θέλει ο οργανισμός να αναπτυχθεί την εξέταση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και των συνεπειών από την ανάληψη ή όχι μερικών δραστηριοτήτων. Μόνο όταν έχουν ληφθεί αυτά τα είδη των αποφάσεων θα γίνει δυνατή η διατύπωση βραχυχρόνιων συγκεκριμένων στόχων για να εξασφαλισθεί η πραγματοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων, κι αυτό είναι το περιεχόμενο της δεύτερης φάσης; του προγραμματισμού, ο καθορισμός δηλαδή των βραχυχρόνιων των συγκεκριμένων στόχων. Επιπλέον αυτή η πορεία της τοποθέτηση στόχων περιλαμβάνει και το καθορισμό γενικής πολιτικής και διαδικασιών καθώς και λειτουργικών απόψεων.

2. Λήψη αποφάσεων.

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

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

Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει:

α) Ανάλυση του προβλήματος.

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

β) Ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης.

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

γ) Υλοποίηση της απόφασης.

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

3. Οργάνωση.

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

προσοχή και σε τέτοια θέματα όπως είναι ο βαθμός αποκέντρωσης που πρέπει να υπάρχει, τα όρια άσκησης εποπτείας, το εύρος ελέγχου, η μεταβίβαση εξουσίας και η αλυσίδα μεταβίβασης εντολών.

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

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

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

4. Διεύθυνση.

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

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

Το καθήκον της διεύθυνσης περιλαμβάνει επίσης την ευθύνη για υποκίνηση των εργαζομένων, γιατί ανεξάρτητα από το πόσο σπουδαίοι είναι οι στόχοι κι επαρκής η οργάνωση τίποτα δε γίνεται μέχρις ότου οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό ωθηθούν, να αποδώσουν. Αυτή η ώθηση ίσως να είναι εξ ολοκλήρου εσωτερική στον εργαζόμενο, πλην όμως πολύ συχνότερα απαιτεί από το manager να χρησιμοποιεί ένα εξωτερικό ερέθισμα. Σήμερα και στη χώρα μας το πλείστο του εργατικού δυναμικού βρίσκεται σε υψηλότερο πνευματικό επίπεδο και απολαμβάνει καλύτερη οικονομική σιγουριά από οποιαδήποτε προηγούμενη γενιά. Οι βασικές ή φυσιολογικές ανάγκες και οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες για σιγουριά έχουν αντιμετωπισθεί αρκετά με υψηλότερες συνθήκες εργασίας. Μ' όλο που αυτές οι εξωτερικές μεταβλητές έχουν σπουδαιότητα και που πρέπει να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο πολλοί εργαζόμενοι επιδιώκουν κάτι παραπάνω από τη δουλειά τους όπως π.χ. επιθυμία για ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση στον τόπο της εργασίας τους. Μ' άλλα λόγια ζητούν στην εργασία τους τις εσωτερικές ιδιότητες της αναγνώρισης του επιτεύγματος της ανάπτυξης και της προόδου.

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

κι η πληροφόρηση για το πως αποδίδει, λειτουργεί, δηλαδή που αποτελούν σπουδαίο μέρος των καθηκόντων του manager.

5. Έλεγχος

Άλλο ένα έργο του management είναι ο έλεγχος. Κατ' αυτό ρυθμίζει και ελέγχει την απόδοση του εργαζόμενου για να ελεγχθεί η συμμόρφωση προς κάποια πρότυπα που έχουν καθορισθεί με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Έλεγχος είναι η συνεχής μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η εξακρίβωση εάν αυτά είναι σύμφωνα με εκείνα που έχουν προγραμματισθεί να γίνουν. Η διαδικασία του ελέγχου γίνεται ως εξής: Μετράται η απόδοση συγκρίνεται με τα πρότυπα και σε περίπτωση που διαπιστωθούν σοβαρές αποκλίσεις τότε αναλαμβάνεται διορθωτική δράση. Κι όπως συμβαίνει με τη διεύθυνση ο έλεγχος μπορεί να είναι αυστηρός ή χαλαρός. Στη δεύτερη περίπτωση αυξάνεται η πιθανότητα αποτυχίας για επισήμανση και διόρθωση των παρεκκλίσεων. Ωστόσο αν η απόδοση κριθεί ως μη ικανοποιητική μια λύση μπορεί να είναι η μεταβολή των σχεδίων δηλαδή η διευθέτηση των αντικειμενικών σκοπών και της πολιτικής αφού οι παρεκκλίσεις μπορεί να μην είναι τόσο ένα αποτέλεσμα ανεπαρκούς εκτέλεσης όσο ανεπαρκούς προγραμματισμού. Μια δεύτερη λύση μπορεί να είναι η αναδιοργάνωση, η μεταβολή δηλαδή των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων για εκτέλεση του προσωπικού που οφείλει να τις εκτελέσει και των υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Η λύση αυτή είναι δυνατόν να συντελέσει στη διόρθωση, κι ακόμη μια Τρίτη λύση μπορεί να επιτευχθεί με μια προσαρμογή της διευθυντικής λειτουργίας δηλαδή με αύξηση ή μείωση της εποπτείας, της αλλαγής των κινήτρων ή της μεταβολής των τρόπων επικοινωνίας. Τότε η μη ανεκτή απόδοση μπορεί να βρει το σωστό επίπεδό της.

Η εκτίμηση της απόδοσης είναι δυνατόν να γίνει με βάση την ποσότητα την 'ποιότητα ή τα κριτήρια κόστους. Επειδή όμως δεν είναι εύκολη η εκτίμηση όλων των ενεργειών των υφισταμένων από τον manager η λειτουργία αυτή μπορεί αποτελεσματικά να γίνει με αναφορά σε κρίσιμα ή στρατηγικά σημεία για την επιτυχία των στόχων της μονάδας. Πέρα από τις έξω επιβαλλόμενες εκτιμήσεις πολλοί manager πρόσφατα έχουν αναγνωρίσει την αξία της

ανάθεσης στους εργαζομένους για να εκτιμήσουν την ίδια τους την απόδοση. Ο manager που έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και τους θεωρεί σαν έντιμους, φιλότιμα εργαζόμενους και με επιθυμία να αναλαμβάνουν ευθύνη, θα τους επιτρέψει να κάνουν χρήση της αυτοεκτίμησης κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετρούν συγκρίνουν και διορθώνουν τις ενέργειές τους που θεωρούν αναγκαίες μεγιστοποιώντας έτσι την συμβολή τους για την επιτυχία στόχων του οργανισμού.

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

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

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

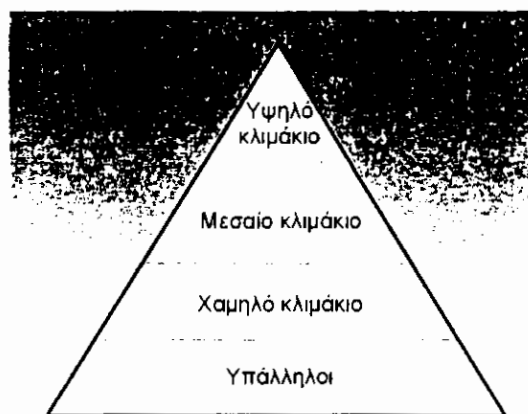
Αντίθετα ο προγραμματισμός στο πρώτο επίπεδο είναι βραχυχρόνιος στη φύση του, δηλαδή γίνεται σε καθημερινή ή εβδομαδιαία βάση κι εκτελείται με ανεπίσημο τρόπο. Ακόμη μεγάλο μέρος αυτού του προγραμματισμού

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

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

ΤΑ 5 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση διακρίνουμε τρία ιεραρχικά επίπεδα του μανατζμεντ, το υψηλό κλιμάκιο της ιεραρχίας, το μεσαίο και το χαμηλό επίπεδο



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

Εξαιτίας της πολλής και στενής σχέσης μεταξύ των λειτουργιών "προγραμματισμός", "λήψη αποφάσεων" κι "ελέγχου" οι διακρίσεις μεταξύ του

ανώτερου και του πρώτου (εποπτικού) επιπέδου σχετικά με την εκτέλεση είναι πολύ όμοιες, σχετικά με εκείνες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το ανώτερο επίπεδο συνήθως συγκεντρώνει την προσοχή του πάνω σε μακροχρόνια και ευρύτερα θέματα όπως είναι ο καθορισμός προτύπων ή στόχων, η εξέταση πληροφοριών για διαπίστωση της πορείας του οργανισμού σαν σύνολο κ.λ.π. κι αφήνει τις λεπτομέρειες των διορθωτικών ενεργειών στους manager των κατώτερων επιπέδων. Επίσης συγκεντρώνει την προσοχή του και σε τομείς του οργανισμού όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και η διοίκηση προσωπικού, ενώ ο έλεγχος του πρώτου επιπέδου περιορίζεται σε ειδικούς παράγοντες που εκφράζουν τα καθημερινά προβλήματα κι αναφέρονται στην εξουδετέρωση των άμεσων εμποδίων. Οι ίδιες γενικές παρατηρήσεις ισχύουν και για τη λήψη αποφάσεων. Δηλαδή το ανώτατο επίπεδο ενδιαφέρεται κυρίως για ευρύτερα και μακροχρόνια θέματα ενώ το πρώτο επίπεδο ενδιαφέρεται για άμεσα καθημερινά προβλήματα.

Καθώς κάποιος ανεβαίνει στην ιεραρχία του οργανισμού διαθέτει περισσότερο χρόνο σε προσπάθειες προγραμματισμού και λιγότερο σε διευθυντικά καθήκοντα. Πρόσθετα αυτό το γεγονός δείχνει έμμεσα ότι μια συγκεκριμένη ειδικότητα σε έναν τομέα (όπως αγορές, παραγωγή, οικονομικά ή μηχανική) είναι περισσότερο αναγκαία σε εργασίες του πρώτου επιπέδου ενώ ο manager του ανωτάτου έχουν λιγότερο άμεση επαφή με καθημερινούς χειρισμούς και επομένως χρειάζονται μια γενική θεώρηση, δηλαδή οι συγκεκριμένες γνώσεις για το έργο είναι ελάχιστα αναγκαίες ενώ κυριαρχούν οι διοικητικές δεξιότητες π.χ. ο προϊστάμενος οικοδομών πρέπει να γνωρίζει την εργασία που εποπτεύει ενώ ο διευθυντής ενός εργοστασίου ηλεκτρικών συσκευών δεν χρειάζεται να γνωρίζει πως κατασκευάζονται αυτές οι συσκευές ή τις λεπτομέρειες της προώθησής τους στην αγορά. Οι διευθυντές έχουν υφιστάμενα διοικητικά στελέχη με εμπειρία γύρω από τα θέματα αυτά. Αυτή δε η ιδιομορφία των λειτουργιών στο ανώτατο επίπεδο είναι εκείνη που δίνει τη δυνατότητα της μεταφοράς των διοικητικών δεξιοτήτων από οργανισμό σε οργανισμό εντελώς διαφορετικού είδους.

Τέλος μπορούμε να πούμε ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ασχολούνται περισσότερο με τα πέντε προαναφερθέντα καθήκοντα ενώ ο βαθμός εξουσίας και η ευθύνη είναι αυξημένα στα ανώτατα επίπεδα και μειώνονται όσο προχωράμε προς τα κάτω όπως επίσης και το διοικητικό

έργο, αντίθετα με το εκτελεστικό έργο, είναι ασθενέστερο στα κατώτερα επίπεδα και γίνεται πιο έντονο όσο ανεβαίνουμε στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα. Επίσης αναφορικά με την ποιότητα γνώσεων και τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας manager βλέπουμε ότι στα κατώτερα επίπεδα απαιτούνται περισσότερο εμπειρίες και τεχνικές γνώσεις ενώ ανεβαίνοντας στα μέσα επίπεδα απαιτείται περισσότερο δεξιότητα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και τέλος στα ανώτατα επίπεδα πιο σημαντικά κρίνονται η δημιουργική σκέψη, η αντιληπτική ικανότητα και η δεξιότητα συνολικής θεώρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Οι σύγχρονες τάσεις του Management είναι οι παρακάτω:

1. Από τη διοίκηση του ενός ατόμου στο συμμετοχικό Management

Το Management στον 20ο αιώνα πέρασε από τις εξής φάσεις (που δείχνουν και τις νεότερες τάσεις):

- α. Διοίκηση του ενός ατόμου (One- Man Management): Είναι η παλιότερη, παραδοσιακή μορφή διοίκησης, που θεωρείται κατάλοιπο των φεουδαρχικών αντιλήψεων του 19ου αιώνα γι' αυτό λέγεται και πατερναλιστική- πατριαρχική ή αυταρχική- εξουσιαστική. Ακόμα και τις μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις τις διοικούσε αυταρχικά ο *pater-familias*. Σήμερα αυτή η μορφή κρίνεται ξεπερασμένη, αλλά δεν έχει εκλείψει εντελώς.
- β. Διοίκηση με Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors): Το Διοικητικό Συμβούλιο εμφανίστηκε με τη θέσπιση και την ανάπτυξη του θεσμού της Ανώνυμης Εταιρίας. Αυτό εμφανίστηκε με δύο μορφές: της οικογενειακής Α.Ε. της οποίας το Δ.Σ. αποτελείται από μέλη της οικογένειας και της ανεξάρτητης Α.Ε. της οποίας το Δ.Σ. συμμετέχουν διάφοροι μέτοχοι και μη. Ευρύτατες αρμοδιότητες και στις δύο περιπτώσεις έχουν ο Πρόεδρος του Δ.Σ. και ο ή οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι, που ασκούν την ανώτατη διοίκηση και διαχειρίζονται τις υποθέσεις της Α.Ε.
- γ. Διοίκηση με τη χρησιμοποίηση επαγγελματιών Top Managers: Μετά τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων με μεγάλο αριθμό μετόχων και την επικράτηση του σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις στράφηκαν προς τους επαγγελματίες Top Managers (με ειδική κατάρτιση και ικανότητες), οι οποίοι προσλαμβάνονται με σύμβαση ορισμένων ετών, υψηλούς μισθούς ή/ και με δώρα Bonuses).
- δ. Διοίκηση με επαγγελματίες Top Managers που βοηθούνται από επιτελικά όργανα (Staff) και συλλογικά όργανα (Collective Organs): Τέτοια επιτελικά

όργανα που παρέχουν εξειδικευμένη συμβουλευτική εργασία είναι π.χ. οι οικονομικοί, οργανωτικοί, νομικοί σύμβουλοι κλπ. Εξάλλου συλλογικά βοηθητικά όργανα (συμβούλια, επιτροπές, ομάδες εργασίας) είναι π.χ. το Συμβούλιο Εργασίας, η Επιτροπή Προγραμματισμού, η Ομάδα Εργασίας για την επιλογή των επενδύσεων κλπ.

- ε. Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση (Participation in Management): Αποτέλεσε τη νεότερη τάση στην εξέλιξη του επιχειρησιακού Management. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται συνεργάτες που ενδιαφέρονται για την πρόοδο της επιχείρησης και γι' αυτό κρίνεται αναγκαίο ή σκόπιμο να συμμετέχουν με εκπροσώπους τους είτε στο Διοικητικό Συμβούλιο είτε στη λήψη ορισμένων αποφάσεων (Participation in Decision Making) είτε στην άσκηση ελέγχου (Worker's Control).

2. Εφαρμογή καινοτομιών

Καινοτομία (Innovation) είναι η σύλληψη ιδεών, μεθόδων, σχεδίων, ευρεσιτεχνιών που μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης.

Τόσο η σύλληψη, όσο και η εφαρμογή των καινοτομιών στην πράξη ανήκουν στο χώρο της Δημιουργικότητας (Creativity) που έχει μεγάλη σημασία.

Ο μεγάλος οικονομολόγος Γ. Σουμπέτερ θεωρούσε ότι οι καινοτομίες αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό των δυναμικών επιχειρηματιών.

Ο Π. Ντράκερ έγραψε σχετικά: «Οι δύο κύριες λειτουργίες της επιχείρησης είναι Marketing και Innovation, γιατί αυτές δημιουργούν αποτελέσματα (έσοδα-κέρδη), ενώ οι άλλες προκαλούν έξοδα... Το κέρδος δεν είναι η αιτία, αλλά το αποτέλεσμα της απόδοσης του Marketing, των καινοτομιών και της παραγωγικότητας».

Καινοτομίες μπορούν να εφαρμοσθούν σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης: στην παραγωγή, στο Marketing, στις αγορές, στις ανθρώπινες σχέσεις, στο Management.

Τα κίνητρα που οδηγούν σ' αυτές είναι:

1. Η επιδίωξη βελτίωσης της αποδοτικότητας (κύκλου εργασιών και κερδών) της επιχείρησης
2. Η επέκταση και ανάπτυξη της

3. Η πίεση του ανταγωνισμού
4. Η τάση για εκσυγχρονισμό, πρόοδο και διάνοιξη ευνοϊκών προοπτικών και
5. Το συναίσθημα του σεβασμού προς το καταναλωτικό κοινό που πάντα ζητά κάτι νέο, που θα είναι καλό.

Πηγές των καινοτομιών είναι:

1. Η έρευνα (Research), δηλαδή η μεθοδική αναζήτηση νέων στοιχείων και η εξεύρεση τρόπων αξιοποίησής τους (εφαρμοσμένη έρευνα) και
2. Η τεχνολογική πρόγνωση (Technological Forecasting) δηλαδή η πρόγνωση των τεχνολογικών εξελίξεων που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση, με κατάλληλη προσαρμογή, να κυριαρχεί στην αγορά ανάμεσα στους ανταγωνιστές της.

Οι καινοτομίες διακρίνονται σε ριζικές (με μεγάλη έκταση και σημασία για την επιχείρηση) και ρουτίνας (τρέχουσες) αφενός και προγραμματισμένες (εφαρμοζόμενες βάσει σχεδίου) και μη, αφετέρου.

Η διαδικασία εφαρμογής της κάθε καινοτομίας στην πράξη, ακολουθεί τις εξής φάσεις:

1. Έλεγχος και αξιολόγηση της καινοτομίας
2. Λήψη απόφασης για την εφαρμογή της
3. Σταδιακή εφαρμογή της στην πράξη (αρχικό- ενδιάμεσο- τελικό στάδιο)
4. Μέτρηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της
5. Εκτίμηση των τυχόν αντιδράσεων από το προσωπικό ή από τους καταναλωτές και
6. Οριστική απόφαση για τη συνέχιση της εφαρμογής της

Παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την απόφαση όσο και την εφαρμογή της καινοτομίας είναι:

1. Το κόστος της εφαρμογής της
2. Ο τυχόν κίνδυνος που προκαλείται από αυτή
3. Η σκοπιμότητα της εφαρμογής σε σύγκριση με την υπάρχουσα κατάσταση και
4. Η οικονομική απόδοσή της

3. Διοίκηση – διαχείριση κινδύνων (Risk Management)

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η σύγχρονη επιχείρηση είναι πολλοί, εξωγενείς και ενδογενείς:

- Οι εξωγενείς- εξωεπιχειρησιακοί κίνδυνοι μπορεί να οφείλονται σε αίτια:
 - Φυσικά (σεισμοί, πλημμύρες κλπ)
 - Πολιτικά (ανώμαλη πολιτική κατάσταση)
 - Νομοθετικά (απαγορεύσεις, περιορισμοί, επιβολή υποχρεώσεων, συνεχείς μεταβολές θεσμών)
 - Οικονομικά (διεθνείς και εθνικές οικονομικές κρίσεις, υφέσεις, πληθωρισμός, δυσχέρεια εξεύρεσης κεφαλαίων, υψηλά επιτόκια δανεισμού κ.ά)
 - Δημογραφικά (εσωτερική και εξωτερική μετανάστευση, διαφοροποιήσεις στη σύνθεση του πληθυσμού, εισροή ξένων εργαζομένων) και
 - Τεχνολογικά (απαξιώσεις μηχανημάτων και εγκαταστάσεων λόγω ραγδαίας τεχνικής προόδου)

Οι ενδογενείς- εσωεπιχειρησιακοί κίνδυνοι οφείλονται σε αίτια, όπως:

- Η κακή λειτουργία ενός τομέα της επιχείρησης (π.χ. παραγωγής ή πωλήσεων)
- Το προσωπικό (ελλείψεις, αντιδράσεις, απουσίες)
- Η οργάνωση (κακή κατανομή θέσεων και αρμοδιοτήτων, συγκρούσεις κλπ)
- Η έλλειψη ρευστότητας (δυνατότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις άμεσες υποχρεώσεις της)
- Η κακή διάρθρωση του Ενεργητικού της επιχείρησης (π.χ. αναίτια διόγκωση των πάγιων περιουσιακών της στοιχείων)
- Η δημιουργία υψηλών επισφαλών απαιτήσεων από τρίτους, και άλλα αίτια είτε εμφανή είτε εμφανή

Επειδή σήμερα οι κίνδυνοι είναι αυξημένοι και σε αριθμό και σε ένταση, απαιτείται επαγρύπνηση και ορθή αντιμετώπισή τους και γι' αυτό ένας τομέας του διοικητικού έργου αφορά στη διοίκηση –διαχείριση κινδύνων (Risk Management), ενώ άλλος τομέας αφορά στη διοίκηση- διαχείριση σε περιόδους κρίσης, είτε γενικότερης είτε κλαδικής ή καθαρά επιχειρησιακής (Crisis Management).

Σ' αυτές τις περιπτώσεις εντάσσονται οι εξής διαδικασίες:

1. Η ανάλυση των κινδύνων, που σημαίνει εντοπισμό τους και εκτίμηση των ζημιών που οφείλονται σ' αυτούς ή ενδέχεται να προκληθούν απ' αυτούς
2. Η προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων για τη μείωση και τον περιορισμό των πιθανών ζημιών
3. Η ασφάλιση της επιχείρησης κατά των κινδύνων που καλύπτονται από τις ασφαλιστικές εταιρίες
4. Η λήψη των αναγκαίων και δυνατών μέτρων για την επανόρθωση της ζημίας που προκλήθηκε από την εμφάνιση ενός κινδύνου

4. Διοίκηση – διαχείριση επιχειρησιακών τολμημάτων (Venture Management)

Επιχειρησιακό τόλμημα είναι πράξη που ξεφεύγει από την έννοια του επιχειρησιακού κινδύνου, γιατί είναι θελημένη από τη διοίκηση και συνειδητή ανάληψη προκαθορισμένων κινδύνων. Οι κίνδυνοι, όπως αναφέραμε παραπάνω, είναι συνυφασμένοι με την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Τα τολμήματα είναι πράξεις «υψηλού κινδύνου» που αναλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν τη θέση τους στον ανταγωνισμό και να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Λόγω της σημασίας τους σήμερα γίνεται λόγος για διοίκηση- διαχείριση τολμημάτων.

Οι παρακάτω κατηγορίες παραγόντων μπορεί να ωθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης στην ανάληψη ενός τολμήματος:

1. Ψυχολογικοί παράγοντες: ανάγκη για επιτεύγματα, αυτοπραγμάτωση της διοίκησης
2. Οικονομικοί παράγοντες: αύξηση κύκλου εργασιών, επικράτηση στον ανταγωνισμό
3. Κοινωνικοί παράγοντες: άνοδος του κύρους και του γοήτρου της επιχείρησης και επιδίωξη σεβασμού από το κοινωνικό σύνολο
4. Περιβαλλοντικοί παράγοντες: συμφιλίωση της επιχείρησης με το φυσικό, υλικό και πολιτιστικό περιβάλλον της

5. Εφαρμογή σύγχρονου συστήματος πληροφόρησης της διοίκησης- M.I.S.

Σήμερα, όπως είναι γνωστό, στις επιχειρήσεις διεθνώς κυριαρχεί η χρησιμοποίηση Computers για διάφορες χρήσεις (Computerization).

Η διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει ένα σύστημα συνεχούς τροφοδοσίας της με πληροφορίες που δίνονται είτε από τον κεντρικό Computer της επιχείρησης είτε μέσω προσωπικού (Personal Computer- P.C).

Το σύγχρονο σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης (Management Information System- M.I.S) είναι εφαρμογή από τη διοίκηση του βασισμένου σε Computer συστήματος πληροφοριών Computer Based Information System- C.B.I.S). Η απόδοση του M.I.S. είναι συντήρηση των εξής:

1. Του Hardware (τεχνολογικού μέρους) και του Software (λογισμικού) του Computer, δηλαδή των δυνατοτήτων εισόδου, επεξεργασίας και αποθήκευσης στοιχείων (Data) που έχει ο Computer
2. Των μεταβλητών συμπεριφοράς των προσώπων που συμμετέχουν στο σύστημα, όπως η σοβαρότητα και η δεξιοτεχνία των χειριστών των Computers, η διάθεση των Managers για λήψη πληροφοριών κλπ
3. Των μεταβλητών του περιβάλλοντος και της επίδρασης των εξωτερικών παρεμβάσεων στην επιχειρησιακή δραστηριότητα

Το M.I.S. προϋποθέτει:

1. Την ύπαρξη μιας κεντρικής μονάδας επεξεργασίας στοιχείων με μεγάλες δυνατότητες, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης
2. Τη σύνδεση μ' αυτή της διοίκησης με το σύστημα της άμεσης πληροφοριοδότησης (On Line- Real Time)
3. Τη δυνατότητα λήψης πληροφοριών από κάθε τομέα (Input) και συνθετικής επεξεργασίας τους για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση
4. Τη δυνατότητα διοχέτευσης πληροφοριών (Output) εκ μέρους της διοίκησης προς τους επιμέρους τομείς με στοιχεία χρήσιμα γι' αυτούς, ενδο- ή εξωεπιχειρησιακά και

5. Την άσκηση ελέγχου των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων όλων των τομέων με στοιχεία που παίρνονται και δίνονται στη διοίκηση από τον Computer (Input- Output).

6. Σύγχρονες αντιλήψεις για μια επιτυχημένη καριέρα Manager

Για να είναι επιτυχημένη η καριέρα του Manager πρέπει αυτός να εκπληρώνει ορισμένες προϋποθέσεις, που αφορούν αφενός σε παράγοντες προσωπικούς και αφετέρου σε παράγοντες σχετικούς με το έργο που εκτελεί.

Προσωπικοί παράγοντες είναι:

1. Γενική εκπαίδευση και μόρφωση
2. Ειδική κατάρτιση (ειδικές γνώσεις)
3. Επιδεξιότητες (προσωπικές ικανότητες)
4. Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ιδιαίτερα κίνητρα για την καριέρα
5. Ικανότητα σχεδιασμού της καριέρας
6. Ικανότητα λήψης απόφασης για την καριέρα

Παράγοντες σχετικοί με το έργο είναι:

1. Η εμπειρία που αποκτάται κατά το πρώτο έτος της πλήρους απασχόλησής του και ειδικά από το πρώτο έργο που αναλαμβάνει, τον πρώτο προϊστάμενό του και από την οργάνωση της απασχόλησης
2. Η φύση των δρόμων που ανοίγονται κατά το πέρασμα από μια εργασία σε άλλη και
3. Τα εμπόδια αφενός και οι ευκαιρίες αφετέρου που παρουσιάζονται για πρόοδο μέσα απ' αυτούς τους δρόμους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Η διαδικασία του συντονισμού των προσπαθειών του στρατηγικού προγραμματισμού και η εξασφάλιση ότι οι στρατηγικές υλοποιούνται με επιτυχία, ονομάζεται στρατηγικό μάντζμεντ. Είναι δηλαδή το στρατηγικό μάντζμεντ η διαδικασία κατά την οποία οι μάντζερ διατυπώνουν και υλοποιούν στρατηγικές.

Το όφελος από το στρατηγικό μάντζμεντ είναι ότι προσδιορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού σε σχέση με τις άλλες εταιρίες που παράγουν το ίδιο προϊόν ή παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες.

Καθορίζει τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού.

1) ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στρατηγικών του οργανισμού. Δηλαδή, η διαδικασία προσδιορισμού της αποστολής, των σκοπών καθώς επίσης και η διαδικασία της αξιολόγησης των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

α. Προσδιορισμός της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού.

Ο προσδιορισμός της αποστολής είναι ένα από τα βασικά στοιχεία λειτουργίας των οργανισμών. Ο σαφής ορισμός της πρότασης αποστολής βοηθάει στη διατύπωση των στρατηγικών της επιχείρησης. Η πρόταση της αποστολής πρέπει να περιγραφεί το κύριο είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο οργανισμός, το διακριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη στρατηγική που εξασφαλίζει τη μακροχρόνια επιτυχία.

Η πρόταση της αποστολής μεταφέρει τη φιλοσοφία η οποία καθοδηγεί τους υπαλλήλους στην πραγματοποίηση των διάφορων λειτουργιών. Η

στρατηγική και οι στόχοι πρέπει να διατυπώνονται κατά τρόπο που να κατευθύνουν την προσπάθεια των ατόμων προς την επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού. Ακόμα και οι στρατηγικές και οι σκοποί πρέπει να είναι σύμφωνοι με τις αξίες και την κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό.

Ο προσδιορισμός του στρατηγικού σκοπού είναι εξίσου σπουδαίο στοιχείο λειτουργίας του οργανισμού. Οι στρατηγικοί σκοποί είναι γενικές προτάσεις των αποτελεσμάτων που μια επιχείρηση επιθυμεί μακροπρόθεσμα να εκπληρώσει. Οι στρατηγικοί σκοποί συνδέονται με την αποστολή.

Ο σκοπός για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να γίνει:

1. Συγκεκριμένος για μια ειδική και σαφώς προσδιορισμένη περιοχή απόδοσης
2. Μετρήσιμος δηλαδή να εκφράζεται όταν μπορούμε με ποσοτικό όρο π.χ. κέρδος 15%
3. Χρονικός προσδιορισμός, δηλαδή να εκπληρώνεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
4. Ρεαλισμός αλλά και προκλητικός μέσα όμως στις δυνατότητες των ατόμων που τον πραγματοποιούν. Αν οι προσδοκίες του σκοπού είναι υψηλές τα άτομα δεν θα προσπαθήσουν να τον εκπληρώσουν. Αν οι προσδοκίες είναι χαμηλές τα άτομα επίσης δεν παρακινούνται. Επομένως πρέπει να βρεθεί μια ισορροπία ανάμεσα στην πρόκληση και το ρεαλισμό στη διατύπωση των στρατηγικών σκοπών.

2) Ανάλυση των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων

Προτού οι μάντζερ διατυπώσουν τις στρατηγικές θα πρέπει να κάνουν μια προσεκτική ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να ανταγωνιστεί τις άλλες εταιρίες αποτελεσματικά. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με την ανάλυση SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, threats). Γίνεται δηλαδή αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών του οργανισμού καθώς

επίσης και των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από τους μάνατζερ χρησιμοποιώντας κυρίως τη μέθοδο της συνέντευξης. Στη συνέχεια τακτοποιούμε τις πληροφορίες κατά λογική σειρά χρησιμοποιώντας τη μήτρα SWOT.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΣΤΗΝ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΚΑΛΟ	Δυνατότητες	Ευκαιρίες
ΚΑΚΟ	Αδυναμίες	Απειλές
	Οργανωτική ανάλυση	Περιβαλλοντική ανάλυση

Σχ. 7.1 Μήτρα SWOT

Στη μήτρα SWOT φαίνεται για παράδειγμα ότι αυτό που ο μάνατζερ βλέπουν καλό στην παρούσα λειτουργία είναι οι δυνατότητες του οργανισμού. Αυτό που θεωρούν ότι είναι κακό για την μελλοντική λειτουργία είναι ο απειλές.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα προβλήματα στη διατύπωση της στρατηγικής είναι:

- Κακή εκτίμηση των δυνατοτήτων του οργανισμού
- Κακή εκτίμηση του περιβάλλοντος (τι θέλει η αγορά)
- Συγκρούσεις σχετικά με τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν από τους μάνατζερ των υψηλών κλιμακίων

Ειδικότερα στην κακή εκτίμηση των δυνατοτήτων του οργανισμού περιλαμβάνονται:

- Η υπερεκτίμηση των εσωτερικών δεξιοτήτων
- Ο κακός σχεδιασμός των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Η έλλειψη εντιμότητας στην εσωτερική αξιολόγηση
- Στην κακή εκτίμηση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει:
- Η κακή εκτίμηση των αναγκών του πελάτη
- Η υπερεκτίμηση των απαιτήσεων της αγοράς
- Η έλλειψη ενημέρωσης από τους άμεσους ανταγωνιστές

- Τέλος, τα προβλήματα παρουσιάζονται αν παραμείνουμε στην απαρχαιωμένη τεχνολογία, αν δεν κάνουμε δηλαδή καινοτομίες που να ανταποκρίνονται, στον σύγχρονο ανταγωνισμό και αν συμβεί απρόβλεπτα πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα.

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η επιτυχία του στρατηγικού μάνατζμεντ εξαρτάται από τη σωστή υλοποίηση των στρατηγικών. Αυτό προϋποθέτει τη δέσμευση, την κατανόηση και το πιστεύω όλων των ατόμων και των εμπλεκόμενων φορέων στις προτεινόμενες στρατηγικές. Τις περισσότερες φορές είναι δυσκολότερο να υλοποιήσουμε κάτι από το να λέμε στα άτομα τι να κάνουν. Η υλοποίηση είναι μια λειτουργική διαδικασία η οποία απαιτεί να δοθούν κίνητρα στα άτομα.

Παράλληλα απαιτεί τη συνεργασία πολλών ατόμων. Οι υπευθυνότητες της υλοποίησης των στρατηγικών μεταφέρονται και στους μάνατζερ των μεσαίων και χαμηλών κλιμακίων, γι' αυτό και οι μάνατζερ αυτοί πρέπει να έχουν πολλές ικανότητες και όσο το δυνατό μεγαλύτερη συμμετοχή στη διατύπωση της στρατηγικής. Έτσι θα αποφευχθεί η αδιαφορία και η αντίδραση για κάποιο είδος στρατηγικής. Στην υλοποίηση της στρατηγικής πρέπει το μάνατζμεντ να διατυπώσει τους ετήσιους σκοπούς, τις πολιτικές που θα ακολουθήσει, να εντοπίσει τις πηγές, να αλλάξει ίσως την οργανωτική δομή, να αναθεωρήσει τα πλάνα αμοιβών και κινήτρων, να ελαττώσει, την αντίσταση των ατόμων στην αλλαγή, να αναπτύξει μια κουλτούρα, που να υποστηρίζει τις στρατηγικές και τέλος να αναπτύξει τις ανθρώπινες πηγές.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υπόληψη της στρατηγικής και που πρέπει να έχει υπ' όψιν του ο manager είναι οι εξής:

- α Η δομή του οργανισμού η οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από τη στρατηγική. Σε μια αποκεντρωμένη δομή οι επόπτες έχουν μεγαλύτερη επιρροή στο στρατηγικό μάνατζμεντ.
- β Η ηγεσία του οργανισμού, επηρεάζει την υλοποίηση της στρατηγικής. Ο μάνατζερ πρέπει να παρακινήσει τα άτομα και να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα υποστήριξης αυτών.

- γ. Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των στρατηγικών. Γι' αυτό τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα στον οργανισμό που θέλει να αναπτύξει και να υλοποιήσει στρατηγικές.
- δ. Το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η επιχείρηση αποτελεί σπουδαιότερη σημασία για την υλοποίηση της στρατηγικής. Η επιχείρηση πρέπει να έχει ικανά στελέχη και υπαλλήλους τους οποίους πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς.
- ε. Η τεχνολογία είναι ένας άλλος βασικός παράγων για την υλοποίηση της στρατηγικής.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα σύστημα που να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να ελέγχει την εκτέλεση των στρατηγικών. Στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα λαμβάνονται όλες οι διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται για να συμμορφωθεί το αποτέλεσμα με τις προδιαγραφές των πλάνων. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη στην αποτελεσματική αξιολόγηση των στρατηγικών.

Τα κριτήρια αξιολόγησης μιας στρατηγικής σύμφωνα με τον Richard Rumelt είναι:

- α. Η συνέπεια. Η στρατηγική δεν πρέπει να είναι ασυνεπής με τους σκοπούς και την πολιτική της επιχείρησης.
- β. Η αρμονία. Κατά την αξιολόγηση των στρατηγικών πρέπει να εξεταστεί το σύνολο των τάσεων της επιχείρησης καθώς επίσης και των ατομικών τάσεων.
- γ. Η σκοπιμότητα. Μπορεί να δοκιμάσει η στρατηγική με τις υπάρχουσες και διαθέσιμες φυσικές, ανθρώπινες και οικονομικές πηγές του οργανισμού.
- δ. Το πλεονέκτημα. Η στρατηγική πρέπει να διαθέτει ή να συντηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάποια επιλεγμένη περιοχή δραστηριοτήτων.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει ανωτερότητα σε μια από τις παρακάτω περιοχές: πηγές, δεξιότητες, θέσεις στην αγορά. Τέλος το μάνατζμεντ πρέπει συνεχώς να αξιολογεί και να αναθεωρεί τις στρατηγικές

σύμφωνα με την ανταπόκριση που αυτές έχουν στην αγορά και να τις επαναδιατυπώνει ανάλογα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Οι οργανισμοί λειτουργούν σ' ένα πολύ ανταγωνιστικό, πολύπλοκο και απρόβλεπτο περιβάλλον. Ο Tom Peter λέει ότι οι οργανισμοί «ευδοκιμούν στο χάος». Για να επιζήσουν χρειάζονται να έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή μια ξεχωριστή ικανότητα που να μην την έχουν άλλοι και που να τοποθετεί τον οργανισμό πάνω από τους ανταγωνιστές του με αποτέλεσμα να του παρέχει ένα πλεονέκτημα στην αγορά.

Για να γίνει αυτό πρέπει οι μάνατζερ να κατανοήσουν ότι λειτουργούν σε μια διεθνοποιημένη αγορά, με εργατικό δυναμικό που προέρχεται από διαφορετικές κουλτούρες, με κοινωνική υπευθυνότητα και με πολύ γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας.

Οι μάνατζερ πρέπει να αντιληφθούν ότι τα όρια των επιχειρήσεων δεν είναι περιορισμένα. Γι' αυτό πρέπει να γνωρίζουν τι κάνουν οι ανταγωνιστές τους, με άλλα λόγια πρέπει να καταλάβουν ότι ζουν σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Πρέπει να κατανοήσουν ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές μεταξύ των ατόμων και ότι ταλαντούχοι υπάλληλοι είναι απαραίτητοι για να έχουν οι επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξ' άλλου είναι γνωστό ότι αυτό που διαφοροποιεί τη μια επιχείρηση από την άλλη δεν είναι τα κτίρια ή «τα μηχανήματα, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό». Ο επιτυχημένος μάνατζερ είναι αυτός που κατανοεί τις ανάγκες των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση του και που πολλές φορές έχουν διαφορετική κουλτούρα, ενώ παράλληλα προσπαθεί να τους βοηθήσει να αυξήσουν την απόδοσή τους και την ικανοποίηση από την εργασία.

Οι μάνατζερ πρέπει να προσπαθούν να αποκτήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στα όρια των απαιτήσεων της ηθικής και κοινωνικής ευθύνης. Πρέπει όταν παίρνουν αποφάσεις να σέβονται τους νόμιμους περιορισμούς και τους νόμους που έχει το κράτος μέσα στο οποίο λειτουργούν. Οι πολυεθνικές εταιρίες αντιμετωπίζουν ακόμα πιο πολύπλοκα προβλήματα γιατί υπάρχουν διαφορές στη νομοθεσία από ένα κράτος σε

κάποιο άλλο. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να συμπεριφέρεται ηθικά, δηλαδή να έχει μια συμπεριφορά που να είναι σύμφωνη και σταθερή με την προσωπικότητα, τα πιστεύω και τις αξίες των ατόμων.

Σήμερα, ζούμε στη εποχή της τεχνολογίας των πληροφοριών όπου όλα έχουν αυτοματοποιηθεί και όπου η πρόσβαση στις πληροφορίες είναι εύκολη και μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρησιμοποίηση ενός μόνο υπολογιστή και ενός modem. Οι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της τεχνολογίας των πληροφοριών στη λειτουργία και διοίκηση της επιχείρησης τους αν θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος οι μάνατζερ πρέπει επίσης να έχουν υπόψη τους την προστασία του περιβάλλοντος ώστε να αποφευχθούν περιβαλλοντικές καταστροφές. Παράλληλα οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην επίλυση αυτών των προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES, MBO)

Οι θεωρητικοί της διοίκησης μιλούσαν πάντοτε για τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους του οργανισμού. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι η διοίκηση που κατευθυνόμενοι από τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού έχει την προέλευσή της του Peter Drucker και κατά την άποψη άλλων του Chester Barnard. Ο Barnard αναφέρει ότι οι μάνατζερ πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα διοίκησης που να μπορεί να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες και στόχους των υπαλλήλων, όπως επίσης και τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Επομένως ο Barnard αναγνωρίζει την ύπαρξη δύο διαφορετικών ομάδων αντικειμενικών σκοπών, που η πραγματοποίησή τους εξασφαλίζει την επιτυχία του οργανισμού.

Ο P. Drucker, που ήταν σύμβουλος της General Motor, αναφέρθηκε κυρίως στους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού και ειδικότερα των επιχειρήσεων. Έχει καταναείμει τους αντικειμενικούς σκοπούς σε οκτώ περιοχές. Αυτές αναφέρονται στους παρακάτω τομείς: στην κίνηση της αγοράς, στις καινοτομίες, στην παραγωγή, στις φυσικές και οικονομικές πηγές, στο κέρδος, στην απόδοση και συμπεριφορά του εργατή, και στην υπευθυνότητα απέναντι στο σύνολο. Η σαφής διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών σε άλλες περιοχές είναι εύκολη και σε άλλες δύσκολη.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η διοίκηση ή το μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς (MBO) είναι κάτι περισσότερο από μια σειρά κανόνων που αναφέρονται στη διοίκηση της επιχείρησης. Είναι ευνόητο, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος, των αντικειμενικών σκοπών για τη ποιότητα ζωής μέσα στον οργανισμό. Ακόμα αυτό το σύστημα διοίκησης μετράει την ποιότητα της προσπάθειας και την αποτελεσματικότητα των πηγών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη των επιθυμητών αποτελεσμάτων στην έξοδο. Πιστεύεται ότι το μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού εφαρμόζεται

με επιτυχία σε περιοχές, όπως, η εκπαίδευση προσωπικού, ο κυβερνητικός προϋπολογισμός κλπ.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΥ ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ (MBO)

Ο Drucker γράφει ότι το MBO είναι μια διαδικασία που ενθαρρύνει τον αυτοέλεγχο μέσα στη διοίκηση. Σ' αυτή τη διαδικασία ο μάνατζερ είναι ο πυρήνας, που έργο του έχει να ελέγχει την πορεία της πραγματοποίησης των αντικειμενικών σκοπών. Χαρακτηριστικό ο Drucker γράφει:

Οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου που ο μάνατζερ έχει αναλάβει να εκπληρώσει για τους διάφορους τομείς του μάνατζμεντ πρέπει να προσδιορίζεται με τη βοήθεια των μελών των διαφόρων τομέων της επιχείρησης. Η διοίκηση που βρίσκεται ιεραρχικά πιο πάνω από αυτόν έχει το δικαίωμα να δεχθεί ή να απορρίψει αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Ο Deegan και Fritz δίνουν τον παρακάτω ορισμό:

Η διοίκηση που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς (MBO) είναι ένα σύστημα προσωπικής υπευθυνότητας στο οποίο τα αποτελέσματα μπορούν να δικαιολογούν την έγκριση, τροποποίηση, συνέχιση ή εγκατάλειψη των προγραμμάτων λειτουργίας του οργανισμού. Το MBO προσπαθεί να διατηρήσει σε ισορροπία τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των τριών μερών του συστήματος δηλαδή, είσοδο, επεξεργασία, έξοδο. Δεν αγνοεί την είσοδο ή τις δραστηριότητες του συστήματος. Για να γίνει η δουλειά στον οργανισμό χρειαζόμαστε πηγές, υλικό και ακόμα πρέπει να επιλέξουμε τα κατάλληλα προγράμματα για την πλήρη αξιοποίηση αυτών των πρώτων υλών. Τελικά όμως είναι τα αποτελέσματα του συστήματος που μετρούν κατά πόσο χρησιμοποιήθηκαν ανάλογα καλά οι πηγές και τα προγράμματα.

Ο Halverson γράφει:

Το σύστημα του MBO είναι μια συστηματική διαδικασία προσδιορισμού του βαθμού επιτυχίας μιας επιχείρησης, στην οποία διαδικασία συμπεριλαμβάνονται η διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, η αξιολόγηση του βαθμού εκπλήρωσης αυτών των αντικειμενικών σκοπών σε κάθε επίπεδο, και η χρησιμοποίηση αυτών των πληροφοριών για τον εντοπισμό των πηγών της επιχείρησης και των

δυνατοτήτων και δραστηριοτήτων των μελών αυτή. Όλα αυτά πραγματοποιούνται με την ενεργητική συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MBO

Εκτίμηση των αναγκών, της εργασίας του προσωπικού και της τεχνολογίας

Εκπαίδευση του προσωπικού γι' αυτή τη διαδικασία, διατύπωση σκοπών, σχεδιασμός πλάνου δράσης και διατύπωση των κριτηρίων για να διαπιστωθεί αν οι σκοποί της διαδικασίας του MBO εκπληρώθηκαν

Διατύπωση σκοπών με σαφήνεια, συμμετοχή σ' αυτή τη διατύπωση των υφισταμένων και του προϊσταμένου, κατάταξη των σκοπών σύμφωνα με την προτεραιότητα που έχουν για την επιχείρηση

Επανεξέταση της καταλληλότητας των αρχικών σκοπών κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους ή ανατροφοδότηση που παίρνεται βοηθάει το μάνατζερ να τροποποιήσει τους αρχικούς σκοπούς αν αυτό χρειαστεί

Μια τελική συζήτηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα των οποίων θα χρησιμοποιηθούν για τη διατύπωση των επομένων αντικειμενικών σκοπών

Η πραγματοποίηση ενός καλύτερου προγραμματισμού, ελέγχου και οργάνωσης που να βασίζεται στα επιτευχθέντα αποτελέσματα.

ΑΡΧΕΣ ΔΡΑΣΗΣ MBO

Αρχή I: Το MBO απαιτεί τη συμμετοχή των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Η συνεργασία αυτή μπορεί να γίνει μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός υφισταμένου ή μεταξύ ενός προϊσταμένου και περισσότερων του ενός υφιστάμενου.

Αρχή II: Το MBO στηρίζεται πολύ στην ανατροφοδότηση, που έχει σχέση με τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Αρχή III: Το αρχικό βασικό βήμα για κάθε πρόγραμμα του MBO πρέπει να είναι η διάγνωση της φύσης εργασίας των ατόμων που θα συμμετάσχουν και των αναγκών του οργανισμού.

Αρχή IV: Ο προϊστάμενος πρέπει να διαθέτει ικανότητες επικοινωνίας με τους υφισταμένους για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να οδηγηθεί σε συμφωνία μ' αυτούς για τις επόμενες προσπάθειες που πρέπει να γίνουν.

Επομένως το μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς (MBO), είναι μια διαδικασία που στην έναρξη της τα μέλη της επιχείρησης ορίζουν τους σκοπούς. Στη συνέχεια αναγνωρίζονται και προσδιορίζονται οι κύριες περιοχές υπευθυνότητας για κάθε τμήμα και άτομο σύμφωνα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τέλος αυτές οι μετρήσεις χρησιμοποιούνται σαν οδηγοί για τη διοίκηση της επιχείρησης και για την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε τμήματος και ατόμου στην εκπλήρωση των σκοπών. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερ που είναι οι υπεύθυνοι στην επιχείρηση πρέπει προσεκτικά να προετοιμάσουν τους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Με βάση αυτούς κάθε τμήμα προσδιορίζει, συμφωνεί και διατυπώνει επακριβώς τους ειδικούς αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να εκπληρωθούν μέσα σε κάποιο προκαθορισμένο χρόνο. Έτσι διατυπώνονται σκοποί για όλες τις περιοχές και για όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι προσωπικοί αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να συμβάλλουν στους σκοπούς του τμήματος και οι σκοποί του τμήματος θα πρέπει να υποστηρίζουν και να συμβάλλουν στους γενικούς σκοπούς του οργανισμού. Οι Drucker, Odiorne και άλλοι συμφωνούν ότι οι MBO αυξάνει τα κίνητρα και την απόδοση των συμμετεχόντων.

ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ MBO

Οι υποστηρικτές του MBO προτείνουν ένα κατάλογο με τα οφέλη τα οποία προκύπτουν σε μια επιχείρηση που εφαρμόζει το σύστημα MBO:

Ενθαρρύνει η αφοσίωση στο έργο και όχι η τυφλή υποταγή

Ενθαρρύνεται η καινοτομία που ανταποκρίνεται σε πραγματικές ανάγκες

Γίνεται σαφές και συγκεκριμένο το έργο του μάνατζερ

Ενθαρρύνεται η μέθοδος του διαλόγου με σκοπό την αμοιβαία συμφωνία

Παρέχεται μια ορθολογική βάση για την ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο προς την εκπλήρωση των σκοπών

Αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ των προϊστάμενων και υφισταμένων

Χρησιμοποιείται κοινή γλώσσα επικοινωνίας

Βελτιώνεται γενικά το οργανωτικό κλίμα που συντελεί στην αύξηση της απόδοσης

Προσδιορίζεται ορθολογικά ο απαιτούμενος προϋπολογισμός

Τα οφέλη αυτά είναι επιθυμητά από κάθε μάνατζερ. Η εφαρμογή του συστήματος MBO από το μάνατζερ προϋποθέτει διάθεση σημαντικού χρόνου, γι' αυτό και επισημαίνονται τα παρακάτω σημεία:

Το MBO είναι ένα σύστημα μάνατζμεντ και όχι πρόσθετη δουλειά για το μάνατζερ.

Ο μάνατζερ που υιοθετεί το MBO στο σύστημα διοίκησης πρέπει να ξεχάσει μερικές από τις προσωπικές του συνήθειες που χρειάζονται χρόνο.

Το σύστημα MBO συνεπάγεται μια αλλαγή στη συμπεριφορά για τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο. -

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MBO

Το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης αντικαθίσταται πλήρως από το σύστημα MBO χωρίς να λαμβάνει υπ' όψη τις ανασφάλειες που δημιουργούνται στα άτομα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό.

Είναι δύσκολο για τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους να αντιμετωπίσουν με παρρησία τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του καθενός στη διάρκεια μιας ανοιχτής συζήτησης.

Πολλοί μάνατζερ δεν γνωρίζουν να γράφουν και να αξιολογούν ένα αντικειμενικό σκοπό απόδοσης.

Μερικοί διευθυντές έχουν δυσκολία να προσδιορίσουν τις εναλλακτικές λύσεις και να αποφασίσουν ανάμεσα σ' αυτές.

Μερικοί μάνατζερ έχουν προβλήματα με την προφορική επικοινωνία.

Μερικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν απλούς αντικειμενικούς σκοπούς, τέτοιους που να μπορούν να τους πραγματοποιήσουν με ελάχιστη προσπάθεια.

Δεν παρέχεται μερικές φορές ευελιξία που να λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές.

Το σύστημα δημιουργεί άχρηστη γραφική δουλειά.

Μερικές φορές παρατηρείται μια πτώση στο ηθικό των υπαλλήλων γιατί δεν συμφωνούν ή δεν τους ικανοποιεί αυτό το σύστημα.

Μερικά άτομα απορρίπτουν οποιοσδήποτε αλλαγές και σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η παραγωγικότητα έχει γίνει ένα καθημερινό πρόβλημα για διοικούντες, γιατί η παραγωγικότητα αποδεικνύει την όλη επάρκεια των επιχειρήσεων ή οργανισμών τους. Επίσης αποτελεί το κλειδί που ανοίγει τη θύρα για διευθυντική δραστηριότητα και για προγράμματα επιβράβευσης ή ανταμοιβής της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας καταλήγει σε υψηλότερο επίπεδο διαβίωσης, λιγότερες εργάσιμες ώρες, πιο μακροχρόνιες διακοπές, μεγαλύτερες αμοιβές και περισσότερες συμπληρωματικές παροχές.

Παραγωγικότητα είναι η μεγαλύτερη απόδοση με τη λιγότερη προσπάθεια.

Παραγωγικότητα είναι η επάρκεια με την οποία παράγονται προϊόντα η σχέση μεταξύ εκροής και εισροής (output- input).

Η παραγωγικότητα προσδιορίζει το πόσο ικανοποιητικά χρησιμοποιεί τους πόρους της μιας επιχείρησης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Όταν αντιμετωπίζει προβλήματα παραγωγικότητας, ο καθένας, βρίσκει και μια δικαιολογία. Μερικοί μάνατζερ κατηγορούν τις νομικές παρεμβάσεις της πολιτείας. Η οποιαδήποτε κυβέρνηση κατηγορεί την αύξηση της τιμής των καυσίμων. Οι συνδικαλιστές κατηγορούν τους ξένους ανταγωνιστές. Άλλοι, αποδίδουν τη χαμηλή παραγωγικότητα στην ανικανότητα των μάνατζερ. Ακόμη μερικοί μάνατζερ υπολογίζουν ότι κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί μόνο κατά 50% του χρόνου που βρίσκονται στη δουλειά και ότι 15% της προσπάθειας τους χάνεται σε κανονικές προσωπικές υποθέσεις τους και 30% χάνεται εξαιτίας των όχι σαφών καθηκόντων, της ακατάλληλης στελέχωσης και της έλλειψης πειθαρχίας.

Στην πραγματικότητα το πρόβλημα παραγωγικότητα είναι ένας συνδυασμός πολλών παραγόντων.

1. Αμέλεια της Διοίκησης

Οι διοικούντες έχουν παραμελήσει τις στρατηγικές για βελτίωση της παραγωγικότητας με στροφή της προσοχής τους σε στόχους όπως η αύξηση μεριδίου στην αγορά, οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, και οι εξαγορές. Μερικοί πιστεύουν επίσης ότι η χρήση στρατιωτικής ιεραρχικής δομής οδηγεί στο δρόμο για βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτή η δομή είναι πολύ άκαμπτη ή δύσκαμπτη και πολύ απαθής προς τις ανάγκες των εργαζομένων, γιατί οι διοικούντες πιστεύουν ότι η δομή, αμέσως μόλις γίνει, μπορεί να κάνει την εργασία χωρίς περαιτέρω φροντίδα.

Η παραγωγικότητα αποτελεί ένα θέμα που δημόσια συζητούν οι μάνατζερ. Ωστόσο, ακόμη, υπάρχουν πολλοί μάνατζερ που συζητούν, αλλά δεν κάνουν τίποτα στη δική τους εργασία. Η παραμέληση είναι ακόμη πολύ διαδεδομένη κι εκτός αν υπάρξει περισσότερη κατανόηση και δραστηριότητα από μέρους των διοικούντων, τα προβλήματα θα παραμείνουν και θα γίνουν ακόμα μεγαλύτερα.

2. Έλλειψη Διοικητικής Εστίασης

Πολλοί μάνατζερ δεν έχουν ακόμα δεχτεί και δεν έχουν θέσει σ' ενέργεια το θέμα ότι το «διοικείν» περιλαμβάνει διοίκηση εργασίας και οργανισμού, ανθρώπων και παραγωγικών συστημάτων. Η παραμέληση οποιουδήποτε απ' αυτά τα τρία καταλήγει σε περισσότερα προβλήματα. Για χρόνια, οι διοικούντες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν την προσοχή τους στη διοίκηση της εργασίας και της οργάνωσης, της παραγωγής και των παραγωγικών συστημάτων, ενώ μόνο απλώς εγγίζουν την πρακτική διοίκησης ανθρώπων.

3. Υπερβολικά Επίπεδα Διοίκησης

Πολλοί οργανισμοί, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες έχουν δημιουργήσει υπερβολική γραφειοκρατία με την εγκαθίδρυση υπερβολικά πολλών επιπέδων διοίκησης. Τούτο έχει δημιουργήσει ένα δαπανηρό γραφειοκρατικό

φορτίο συσκέψεων, σημειωμάτων, στοιχείων, υπολογισμών και γραφικής εργασίας.

Η πληθωρική οργανωτική δομή παρεμποδίζει τις εσωτερικές επικοινωνίες, αποκλείει τη μοναδικότητα του σκοπού και αποτρέπει την επιτυχία καλών αποτελεσμάτων. Όσο περισσότερα είναι τα επίπεδα διοίκησης τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος. Και ενώ το υπερβολικό κόστος φαίνεται στις πληρωμές των αμοιβών και των συμπληρωματικών παροχών, τα πραγματικά κόστη είναι κρυμμένα στην καθυστερημένη ανταπόκριση του οργανισμού στις αλλαγές. Την εποχή των γρήγορων αλλαγών στο περιβάλλον, ένα οργανισμός που είναι προσανατολισμένος προς τις εκάστοτε συνθήκες μπορεί να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες ανταποκρινόμενες γρήγορα, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί τα κόστη.

4. Διοικητική Εστίαση σε Βραχυχρόνια Αποτελέσματα

Οι διοικούντες πιέζονται να πετύχουν παραγωγικότητα σήμερα κι έτσι ν' ανταμειφθούν. Η έμφαση τοποθετείται σε βραχυχρόνιους στόχους. Αυτή η προοπτική προκύπτει από το ότι οι διοικούντες επικεντρώνουν την προσοχή τους σε βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα, σε βάρος των συνολικών επιτευγμάτων παραγωγικότητας μακροχρονίως. Οι ευρείας έκτασης αποφάσεις του μάνατζμεντ συχνά λαμβάνουν πολύ λίγη ή καθόλου προτεραιότητα. Η έρευνα και ανάπτυξη και η επένδυση για το μέλλον δεν ανταμείβονται στο παρόν. Τα κέρδη αυτού του χρόνου ή η κατάκτηση της αγοράς αποτελούν τη βάση για μισθολογικές αυξήσεις ή δώρα.

Μια βραχυχρόνια έμφαση, επίσης, καθυστερεί τη συντήρηση και βελτίωση του εξοπλισμού, μειώνει την εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων και δημιουργεί ένα κλίμα πίεσης και κρίσης στο περιβάλλον της εργασίας. Καθένας απ' αυτούς τους παράγοντες μπορεί να συμβάλλει στο πρόβλημα της παραγωγικότητας. Αν δε δοθεί περισσότερη προσοχή σε ενδιάμεσα και μακροχρόνια αποτελέσματα, δε θα επιτευχθούν μελλοντικά κέρδη παραγωγικότητας.

5. Το Εργατικό Δυναμικό Αλλάζει

Άλλος ένοχος για την κάμψη της παραγωγικότητας είναι η μεταβαλλόμενη φύση της εργατικής δύναμης. Τρεις ειδικές αλλαγές είναι σχετικές.

Πρώτον, υπάρχει μια βραδύτητα στην κίνηση από τις αγροτικές περιοχές στις βιομηχανίες. Μετά τον τελευταίο πόλεμο μεγάλος αριθμός ατόμων κινήθηκαν από τα χωράφια στις βιομηχανίες με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εκροής κατά ώρα εργασίας και αύξηση της εθνικής παραγωγικότητας. Όμως, από το 1966 επιβραδύνθηκε η μετανάστευση από τις αγροτικές περιοχές.

Δεύτερον, κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, μεγάλος αριθμός ανειδίκευτων εργαζομένων μπήκαν στην εργατική δύναμη. Η παραγωγικότητα επηρεάστηκε κατά δύο τρόπους: οι νέοι εργαζόμενοι, ως ανειδίκευτοι ήταν λιγότερο παραγωγικοί, αλλά βαθμιαία, με την ειδίκευσή τους συνέβαλαν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Τέλος, η συνολική οικονομία αλλάζει τη φύση της εκροής της από βιομηχανική (δευτερογενής) σε πληροφοριών (τριτογενής), π.χ. οι εργάτες συνήθως ξόδευαν τις περισσότερες ώρες εργασίας παράγοντας φυσικά αγαθά, όπως ηλεκτρικά είδη, υφάσματα κλπ. Αλλά σήμερα ένα μέρος του εργατικού δυναμικού αφιερώνει λιγότερες ώρες για τέτοια βιομηχανικά είδη. Οι άλλες ώρες ξοδεύονται για τη συμπλήρωση εντύπων, αρχειοθέτηση εκθέσεων, σύνταξη καταστάσεων πληρωμής και αλληλογραφία. Οι ειδικοί σε μετρήσεις δεν έχουν ακόμη επινοήσει έναν ομοιόμορφο τρόπο για μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, των μάνατζερ, των λογιστών και των άλλων επαγγελματιών που ασχολούνται με υπηρεσίες.

6. Δυσκολίες Μέτρησης

Το εργατικό δυναμικό σταθερά μετακινείται από κυρίως χειρωνακτικές εργασίες σε κυρίως υπαλληλικά έργα. Αυτή η μεταβολή λαμβάνει χώρα πριν οι μάνατζερ μάθουν πώς να μετρούν επακριβώς τα αποτελέσματα και τα επιτεύγματα των υπαλληλικών εργασιών. Ο βιομηχανικός τομέας έχει μετρήσεις για την άμεση εργασία, τα υλικά πρότυπα και το κόστος. Οι

μετρήσεις είναι αναγκαίες για τον οικονομικό προγραμματισμό, αλλά δεν πληρούν τις απαιτήσεις για όλα τα έργα. Επίσης, αυτές οι μετρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη το μισθό ενός υπαλλήλου που ασχολείται με εργασίες υποστήριξης. Έτσι, τυπικά, δε μετριέται η επίπτωση πάνω στα κέρδη. Με την απουσία της κατάλληλης παραγωγικότητας δεν μπορεί να γίνει η διοικητική αξιολόγηση. Ωστόσο, αργότερα, μέσα στο κεφάλαιο αυτό θα δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες της μέτρησης των υπαλληλικών έργων.

7. Έλλειψη Στόχων Παραγωγικότητας

Οι στόχοι είναι αναγκαίοι για πολλούς λόγους. Σύμφωνα με μια βασική αρχή της ψυχολογίας, η περισσότερη από τη συμπεριφορά μας είναι κατευθυνόμενη προς κάποιο στόχο, κι είναι φυσικό για ένα άτομο να επιδιώκει στόχους, οι οποίοι παρέχουν ένα μέσο για διοχέτευση του χρόνου και των προσπαθειών. Έτσι, η εξάσκηση σε καθορισμό στόχων οργάνωσης και παραγωγικότητας πιέζει τα άτομα να ξοδεύουν χρόνο για σοβαρή σκέψη γύρω από τις εργασίες τους και απόφαση περί του πώς θα εκπληρώσουν καλύτερα την εργασία.

Δυστυχώς, ο καθορισμός στόχων συχνά θεωρείται ως δεδομένος. Φαίνεται απλό να θέτει κανείς στόχους και ν' αφήνει τα πράγματα να συμβαίνουν «φυσιολογικά». Πρέπει, όμως, να θυμάται κανείς, πως βελτίωση της παραγωγικότητας δε συμβαίνει απλώς. Για να έχουμε θετικά οφέλη σε στόχους βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να λειτουργήσουν ορισμένα κριτήρια, δηλαδή:

Ρεαλιστικότητα: οι στόχοι παραγωγικότητας πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και προκλητικοί, αλλά όχι πολύ δύσκολοι να επιτευχθούν.

Σαφήνεια: οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να εκφράζονται με ακριβείς όρους και ακριβές χρονικό πρόγραμμα. Η μείωση κόστους παραγωγής δεν αποτελεί στόχο. Η μείωση κόστους κατά 4% μέσα στους επόμενους έξι μήνες, χωρίς μια αύξηση κόστους σε μισθούς και πρόσθετες παροχές, είναι περισσότερο σαφής στόχος.

Περιεκτικότητα: οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να τίθενται για όλα τα στοιχεία ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων τόσο των χειρωνακτικών όσο και υπαλληλικών έργων.

Κατανόηση: χρειάζεται μια πλήρης εικόνα αποτελεσμάτων και επάρκειας. Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να είναι κατανοητοί στον κάθε υπάλληλο και σ' όλο τον οργανισμό. Ατομικοί στόχοι, που είναι είτε ασυμβίβαστοι ή δε συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, μπορεί να είναι διασπαστικοί. Επιπλέον, στόχοι του οργανισμού που έχουν λίγη σημασία σ' ένα άτομο δεν επενεργούν ως κίνητρο.

Επίσημη διατύπωση: οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να διατυπώνονται επίσημα. Τα γραπτά τείνουν να αποκρυσταλλώνουν σκέψη η οποία παρακινεί σε ενέργεια. Επίσης η αυτοκριτική γίνεται ευκολότερη, αν οι στόχοι διατυπώνονται στο χαρτί.

Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας όταν ανταποκρίνονται σ' αυτά τα κριτήρια μπορούν να φέρουν σε συνεργασία τους μάνατζερ και τους υπαλλήλους. Οι στόχοι παρέχουν μια κοινή βάση συζήτησης, προσοχής και υποκίνησης. Επίσης διοχετεύουν τις προσπάθειες του εργατικού δυναμικού προς την ευτυχία της ανάπτυξης της παραγωγικότητας.

7. Κυβερνητικές Ρυθμίσεις

Πολλοί διοικούντες κατηγορούν τις κυβερνητικές ρυθμίσεις, ιδιαίτερα αυτές που αφορούν την υγεία και ασφάλεια, την ενέργεια και το περιβάλλον, για την επιβράδυνση της ανάπτυξης της παραγωγικότητάς τους. Παραπονιούνται ότι τέτοιοι κανονισμοί απαιτούν αρκετά έξοδα για μη παραγωγικές εργασίες και καθυστερούν την ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Δεν υπάρχουν τέλεια επακριβείς εκτιμήσεις, αλλά μερικοί υποθέτουν ότι οι κυβερνητικές ρυθμίσεις συμβάλλουν σημαντικά σε απώλεια παραγωγικότητας.

Σε μερικές περιπτώσεις, οι κυβερνητικοί κανονισμοί διασπούν την προσοχή των μάνατζερ, οι οποίοι αντί να συγκεντρωθούν στη βελτίωση

προϊόντων και επάρκεια λειτουργιών ξοδεύουν περισσότερο χρόνο, ανησυχώντας για το τι θα μπορούσε να κάνει η κυβέρνηση αργότερα.

Ωστόσο, πολλοί θα μπορούσαν να συμφωνήσουν ότι οι κυβερνητικές ρυθμίσεις δεν είναι όλες άσχημες. Οι κανονισμοί π.χ. υγείας και ασφάλειας έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργούν ένα εργατικό δυναμικό υγιέστερο και παραγωγικότερο. Άλλοι κανονισμοί, όπως οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, είναι δυνατόν ν' αξίζουν κάποια θυσία σε παραγωγικότητα. Π.χ. τα τοξικά κατάλοιπα μερικών βιομηχανιών απαιτούν λιγότερες ώρες εργασίας, όταν αφήνονται ελεύθερα να μολύνουν το περιβάλλον, παρά όταν χρησιμοποιηθούν μέθοδοι για τη μείωσή τους. Αλλά, η κατάσταση αυτή δημιουργεί προβλήματα υγείας στους κατοίκους.

Αυτός ο κατάλογος των οκτώ παραγόντων δεν είναι βέβαια πλήρης. Άλλοι παράγοντες που συχνά αναφέρονται όπως η παλαίωση των εργοστασίων και του μηχανικού εξοπλισμού, ο ξένος ανταγωνισμός, η άνοδος των τιμών κι ενέργειας, η μείωση των εξόδων για έρευνα κι ανάπτυξη κι οι προστριβές μεταξύ εργαζομένων και μάνατζμεντ συμβάλλουν επίσης στην κάμψη της παραγωγικότητας. Ωστόσο, πέρα από τους καταλόγους αιτιών αναφαίνονται διάφορες καθαρές εικόνες. **Πρώτον**, ένα κλειδί για μεγαλύτερη παραγωγικότητα βρίσκεται στην καλύτερη διοίκηση των τριών στοιχείων: α)εργασίας κι οργάνωσης, β)ανθρώπων και γ)του παραγωγικού συστήματος και των παραγωγικών έργων.

Δεύτερον, η παραγωγικότητα πρέπει να μετρηθεί προσεκτικά. Δυστυχώς, η μέτρηση της παραγωγικότητας ευκολότερα λέγεται παρά γίνεται. Σήμερα, πολλοί οργανισμοί δεν έχουν ατομικές ή ομαδικές μετρήσεις παραγωγικότητας. Προϋπόθεση για οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας είναι η καθιέρωση ενός συστήματος μετρήσεων. Μέσω ενός συστήματος παρακολούθησης της μέτρησης, ένας οργανισμός και η διοίκησή του μπορεί να καθορίσει οποιαδήποτε βελτίωση της παραγωγικότητας και να συγκρίνει αυτήν με βάση πάνω στην οποία μπορεί ν' αναλυθεί η πρόοδος και να συντηρηθεί με τις ενέργειες της διοίκησης.

Τρίτον, οποιοδήποτε πρόγραμμα παραγωγικότητας πρέπει να σχεδιάζεται, να οργανώνεται και να ελέγχεται. Αυτές οι τρεις λειτουργίες του μάνατζμεντ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτές οι λειτουργίες βοηθούν τη διοίκηση για επικοινωνία

του μηνύματος περί της σπουδαιότητας της παραγωγικότητας. Είναι σωστό να τονίσει κανείς ότι η παραγωγικότητα είναι ζωτική για την οικονομία μας και είναι το κλειδί γι' ανώτερο επίπεδο ζωής. Έτσι, εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ για βελτίωση της παραγωγικότητας δίνει νόημα και είναι αναγκαίο.

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους αντικειμενικούς σκοπούς που μπορούν να πετύχουν οι διοικούντες.

Η παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος και της ποσότητας των χρημάτων, του χρόνου και των προσπαθειών που διατίθενται για την παραγωγή του.

Επομένως η παραγωγικότητα ορίζεται με ένα κλάσμα που έχει αριθμητή τα αποτελέσματα που λαμβάνονται στην έξοδο του συστήματος και παρονομαστή τις πηγές εισόδου που χρησιμοποιεί το σύστημα.

Δηλαδή:

$$\text{παραγωγικότητα} = \frac{\text{έξοδος}}{\text{είσοδος}} = \frac{\text{ποσότητα προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγονται}}{\text{πηγές που χρησιμοποιούνται}}$$

Για να έχει νόημα η μέτρηση πρέπει αυτή να συγκρίνεται με κάτι ανάλογο, δηλαδή να συγκρίνεται η παραγωγικότητα μίας περιόδου με την παραγωγικότητα κάποιας άλλης περιόδου. Η παραγωγικότητα αυξάνει αν αυξήσουμε την παραγωγή χρησιμοποιώντας τις ίδιες ή λιγότερες πηγές ή αν μειώσουμε τις πηγές στην είσοδο διατηρώντας ή αυξάνοντας την παραγωγή. Η παραγωγικότητα κάθε πηγής μπορεί να μετρηθεί, οπότε στην περίπτωση αυτή προκύπτουν οι μερικές μετρήσεις της παραγωγικότητας.

Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί αν:

Βελτιωθεί η τεχνολογία. Για παράδειγμα χρησιμοποιώντας στην παραγωγή τα ρομπότ και τη νέα τεχνολογία αυξάνουμε τα προϊόντα στην έξοδο.

Βελτιωθούν οι ανθρώπινες πηγές. Αν για παράδειγμα εκπαιδεύσουμε τους υπαλλήλους ή αν τους ανταμείψουμε για το έργο που παράγουν τότε η παραγωγικότητα θα αυξηθεί.

Τα άτομα εργάζονται ομαδικά. Στην περίπτωση αυτή αυξάνεται η ικανοποίηση των ατόμων, παράγονται νέες ιδέες και προτάσεις και άρα αυξάνεται η παραγωγικότητα.

Βελτιωθεί ο σχεδιασμός του προϊόντος και η διαδικασία παραγωγής. Αυτό συμβαίνει γιατί βελτιώνεται η ποιότητα και μειώνονται τα λάθη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η έννοια της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης

Ο Argyris ορίζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σαν εκείνη την κατάσταση στην οποία ένας οργανισμός με την πάροδο του χρόνου αυξάνει τα προϊόντα του στην έξοδο, με την προϋπόθεση βέβαια ότι ανατροφοδότηση στην είσοδο μειώνεται ή παραμένει σταθερή ή ακόμα ότι ο οργανισμός έχει σταθερά αποτελέσματα στην έξοδο όταν είναι μειωμένα τα προϊόντα στην είσοδο.

Οι Seashore και Yuchtman ορίζουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού είναι η δυνατότητά του να εκμεταλλεύεται το περιβάλλον του για την απόκτηση πηγών και μέσων που είναι σπάνια και έχουν αξία, έτσι ώστε αυτός να διατηρήσει την λειτουργία του.

Οι Katz και Kahn ορίζουν την αποτελεσματικότητα, ως την μεγιστοποίηση του κέρδους που προκύπτει από τη λειτουργία του οργανισμού.

Μια άλλη έννοια που συνδέεται με τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας είναι η έννοια της απόδοσης (efficiency). Η έννοια αυτή θα γίνει καλύτερα αντιληπτή αν θεωρήσουμε τον οργανισμό ως ένα ανοικτό σύστημα. Ο οργανισμός ως ανοικτό σύστημα τότε μόνο θα επιζήσει, όταν εισάγει σε οποιαδήποτε μορφή μεγαλύτερη ποσότητα ενέργειας από αυτή που επιστρέφει στο περιβάλλον ως προϊόν.

Ο Barnard ορίζει την αποτελεσματικότητα ως το βαθμό πραγματοποίησης των σκοπών του οργανισμού, ενώ την απόδοση την ορίζει ως τον λόγο κόστους/ όφελος που προκύπτει κατά την πορεία της πραγματοποίησης αυτών των σκοπών. Η απόδοση, συνδέεται με τα υλικά, δηλαδή, τα μέσα, τα χρήματα και τα άτομα που απαιτούνται για να φθάσουμε στο επιθυμητό επίπεδο των προϊόντων στην έξοδο ή στην εκπλήρωση κάποιου ειδικού σκοπού.

Οι Katz και Kahn ορίζουν την απόδοση σαν το έργο που παράγεται στην έξοδο προς την ενέργεια που εισάγεται στην είσοδο. Η απόδοση είναι απαραίτητο στοιχείο, αλλά όχι και το μοναδικό για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Μια οργάνωση είναι ικανή, δραστήρια ή αποδοτική (efficient) όταν συγκρινόμενη με άλλες παρόμοιες οργανώσεις, το προϊόν της στην έξοδο είναι σχετικά πολύ μεγάλο σε σχέση με την ενέργεια που εισάγεται στην είσοδο. Είναι όμως αποτελεσματική όταν εκπληρώνει τους προβλεπόμενους σκοπούς.

Ένας οργανισμός μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικός χωρίς να είναι ιδιαίτερα ικανός ή αποδοτικός.

Ένας άλλος οργανισμός μπορεί να είναι αποδοτικός χωρίς να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός. Οι έννοιες απόδοση και αποτελεσματικότητα είναι στενά συνδεδεμένες αλλά δεν είναι ανταλλάξιμες.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι το χαμηλό εργατικό κόστος, η παραγωγικότητα του εργατή/ ώρα, το κόστος των πρώτων υλών, οι τεχνολογικές εξελίξεις κλπ.

Οι Katz και Kahn διακρίνουν δύο τύπους απόδοσης, τη δυνατή ή εφικτή (Potential) και την πραγματική (actual). Η δυνατή απόδοση προσδιορίζει το δυνατό επίπεδο απόδοσης που θεωρητικά μπορούν να φθάσουν οι οργανισμοί. Η πραγματική απόδοση προσδιορίζει το λόγο του κόστους/ όφελος που μπορεί να πετύχει ένας οργανισμός.

Η απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί στους οργανισμούς, σε αντίθεση με την απόδοση π.χ. ενός κινητήρα που είναι εύκολο να μετρηθεί, αφού μπορεί να προσδιοριστεί η ενέργεια που εισάγεται στην είσοδο και η ενέργεια που παράγεται στην έξοδο, υπό άλλη ίσως μορφή.

Η φύση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας

Η οργανωτική αποτελεσματικότητα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ο Handy προσδιορίζει πάνω από 60 παράγοντες που επηρεάζουν τη μελέτη της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Οι παράγοντες αυτοί γενικά συνδέονται με τα άτομα και το περιβάλλον. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

1. **Παράγοντες που αναφέρονται στην ηγεσία:** η γνώση και οι δεξιότητες, οι στόχοι, τα πρότυπα, τα είδη ισχύος, οι σχέσεις, κλπ.
2. **Παράγοντες που αναφέρονται στην ομαδική εργασία:** το μέγεθος, η ηλικία, η συνεκτικότητα, ο συντονισμός, τα καθήκοντα κλπ.
3. **Παράγοντες που αναφέρονται στη δομή και το σύστημα:** η διοικητική δομή, το σύστημα ελέγχου, το σύστημα αμοιβών, η δομή εξουσίας κλπ.
4. **Παράγοντες που αναφέρονται στην παρακίνηση:** η προσωπική κατάσταση, οι κατηγορίες αναγκών, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι αμοιβές, το επίπεδο φιλοδοξίας κλπ.
5. **Παράγοντες που αναφέρονται στην ικανότητα:** η προσωπικότητα, η εμπειρία, η εκπαίδευση, η ηλικία, η επάρκεια κλπ.
6. **Παράγοντες που αναφέρονται στο φυσικό περιβάλλον:** η θέση, η ασφάλεια, ο θόρυβος κλπ.
7. **Παράγοντες που αναφέρονται στο οικονομικό περιβάλλον:** τα οικονομικά, ο ανταγωνισμός, οι πηγές κλπ.
8. **Παράγοντες που αναφέρονται στο τεχνολογικό περιβάλλον:** οι συνθήκες στην επιχείρηση, το είδος τεχνολογίας, η πρώτη ύλη κλπ.

Βεβαίως η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται κυρίως από τα άτομα που εργάζονται σ' αυτόν και παράλληλα από την ικανότητα του μάνατζμεντ να εισαγάγει στην επιχείρηση τις αναγκαίες καινοτομίες. Επιτυχημένη εταιρία είναι αυτή που ανταποκρίνεται συνεχώς στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον. Αλλαγές που συνδέονται με τις ανάγκες των πελατών, με τις δεξιότητες, με το διεθνές εμπόριο και με τους κανονισμούς. Μια μέθοδος βελτίωσης της οργανωτικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας είναι η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας την οποία εξετάσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Μελέτη της αποτελεσματικότητας

Στα τελευταία πενήντα χρόνια έγιναν πολλές προσπάθειες και μελέτες από τους ειδικούς επιστήμονες πάνω στο θέμα της αποτελεσματικότητας ενός

οργανισμού, χωρίς όμως μέχρι σήμερα να προσδιοριστεί πλήρως τι είναι και πως αυτή εκτιμάται. Είναι δύσκολο να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων των μελετών, που αφορούν στην αποτελεσματικότητα των διαφόρων οργανισμών, γιατί πολύ λίγες μελέτες χρησιμοποιούν τα ίδια κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας.

Η δυσκολία που παρουσιάζεται στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού προκύπτει από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένα και μόνο τελικό κριτήριο μέτρησης. Αντίθετα οι οργανισμοί ακολουθούν πολλούς και συχνά συγκρουόμενους σκοπούς. Ακόμα τα κριτήρια μπορούν να αλλάζουν σε ένα οργανισμό με την πάροδο του χρόνου. Επίσης τα κριτήρια που ισχύουν για κάποιο επίπεδο της οργάνωσης μπορεί να μην ισχύουν για κάποιο άλλο επίπεδο της δομής του ίδιου του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα μπορεί καλύτερα να μελετηθεί και αξιολογηθεί αν ληφθούν υπόψη οι τρεις διαστάσεις που σχετίζονται:

- α **Με την έννοια της βελτιστοποίησης των σκοπών**
- β **Με την άποψη των συστημάτων**
- γ **Με την ανθρώπινη συμπεριφορά**

Αναλυτικότερα:

1. Αν ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός ή όχι, εξαρτάται πολύ, από το αν αυτός εξεπλήρωσε τους σκοπούς του. Η χρησιμοποίηση όμως αυτής της μεθόδου για τη μελέτη της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, οδήγησε στο παρελθόν στη διατύπωση διαφορετικών μεταξύ τους απόψεων από ερευνητές, γιατί στη λέξη «σκοπός» δεν δόθηκε πάντοτε η ίδια ερμηνεία.

Η αποτελεσματικότητα κατά τον Steers, ορίζεται ως η δυνατότητα που έχει ένας οργανισμός να αποκτά και να χρησιμοποιεί πηγές που είναι σπάνιες και έχουν αξία, για την επίτευξη των ενεργητικών και λειτουργικών σκοπών του οργανισμού. Με άλλα λόγια, αντί να αξιολογείται η επιτυχία του οργανισμού από το μέγιστο βαθμό που έχει φθάσει η πραγματοποίηση των σκοπών, αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν κάποιες αιτίες, όπως π.χ. χρήματα, τεχνολογία, προσωπικό και άλλες που αναχαιτίζουν ή συγκρατούν την εκπλήρωση στο μέγιστο των σκοπών. Όταν αναγνωριστούν και ληφθούν υπόψη αυτές οι αιτίες, τότε είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι επιθυμητοί οργανωτικοί σκοποί

που πρέπει να είναι σύμφωνοι με τους περιορισμούς ή τις τροποποιήσεις που προκύπτουν από τις διαθέσιμες πηγές. Επομένως η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού αξιολογείται με βάση το πόσο καλά αυτή μπορεί να εκπληρώνει τους δυνατούς ή εφικτούς σκοπούς. Η μέθοδος κατά την οποία δίνεται έμφαση σε σκοπούς που είναι πραγματοποιήσιμοι είναι περισσότερο ρεαλιστική από εκείνη που έχει σαν στόχο την επίτευξη κάποιων προτύπων σκοπών που δεν είναι όμως πάντα εφικτοί.

2. Η διάσταση που σχετίζεται με την άποψη του συστήματος, εξετάζει τη σχέση των διαφόρων παραγόντων που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και των παραγόντων που είναι έξω από τον οργανισμό, αλλά επηρεάζουν τις προσπάθειες πραγματοποίησης των σκοπών. Αποτέλεσμα αυτής της επιρροής είναι ότι οι τελικοί σκοποί δεν είναι στατικοί, αλλά καταστάσεις που μεταβάλλονται με το χρόνο. Η εκπλήρωση μερικών βραχυπρόθεσμων σκοπών, μας επιτρέπει να επανεξετάσουμε τους τελικούς σκοπούς του οργανισμού.
3. Η τρίτη βασική διάσταση στη μελέτη της αποτελεσματικότητας είναι η έμφαση που δίνεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι όμως γνωστό ότι η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων επηρεάζει την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού είτε προς το καλύτερο είτε προς το χειρότερο.

Ανάλυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι:

1. Τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, που είναι η δομή και η τεχνολογία. Η δομή του οργανισμού περιλαμβάνει μεταβλητές, όπως την αποκέντρωση, την εξειδίκευση, την τυποποίηση, το πεδίο ελέγχου και το μέγεθος του οργανισμού. Η τεχνολογία που αναφέρεται στους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να μετατρέψει το ακατέργαστο προϊόν στην είσοδο σε χρήσιμο προϊόν στην έξοδο, έχει ως μεταβλητές της διαδικασίες της λειτουργίας που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στην παραγωγή, τα υλικά και τις τεχνικές γνώσεις.

2. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, που είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον αναφέρονται όλες οι δυνάμεις που είναι έξω από τον οργανισμό όπως, ο βαθμός σταθερότητας του περιβάλλοντος, ο βαθμός πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος και ο βαθμός της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Το εσωτερικό περιβάλλον ή το κλίμα του οργανισμού περιλαμβάνει μεταβλητές, όπως το σκοπό επίτευξης, τις αμοιβές έναντι των τιμωριών και την ασφάλεια έναντι του κινδύνου.
3. Τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, που προσδιορίζονται από το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζουν τον εαυτό τους με τον εργοδότη και την πραγματοποίηση της εργασίας. Οι ατομικές διαφορές συντελούν, ώστε οι υπάλληλοι να συμπεριφέρονται διαφορετικά ο ένας από τον άλλο μέσα στον οργανισμό με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
4. Η πολιτική της διοίκησης, που επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Μεταβλητές στην κατηγορία αυτή είναι η στρατηγική που ακολουθεί η διοίκηση στη διατύπωση των σκοπών, το κλίμα του οργανισμού, η μέθοδος επικοινωνίας, το ηγετικό στυλ, οι τρόποι λήψης αποφάσεων κλπ.
5. Οι μάντζερ εκτός από τα παραπάνω είναι υπεύθυνοι για το σύστημα αμοιβών που θα εφαρμόσει η διοίκηση και ακόμα για την ικανοποίηση των προσωπικών σκοπών και αναγκών των υπαλλήλων της, παράλληλα με την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Όσο η τεχνολογική εξέλιξη αυξάνει και το περιβάλλον γίνεται περισσότερο πολύπλοκο και εχθρικό τόσο ο ρόλος της διοίκησης γίνεται δύσκολος και καθοριστικός για την επιτυχία του οργανισμού.

Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι μια δουλειά πολύ δύσκολη για το μάντζερ και τους άλλους υπευθύνους. Παλαιότεροι μέθοδοι χρησιμοποιούν μόνο ένα κριτήριο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας (π.χ. την παραγωγικότητα). Νεότεροι όμως μέθοδοι λαμβάνουν υπόψη πολλά κριτήρια συγχρόνως.

Κατά τον Thorndike τα κριτήρια, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι η παραγωγικότητα, το καθαρό κέρδος, η σταθερότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Το συμπέρασμα του Campbell από την έρευνα που έκανε σχετικά με τα διάφορα κριτήρια που κατά καιρούς χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Είναι ότι δεκαεννέα κριτήρια θεωρούνται ως τα σπουδαιότερα για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας. Από αυτά τα σημαντικότερα είναι η συνολική απόδοση, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη δουλειά, το καθαρό κέρδος και η παραίτηση υπαλλήλων.

Παρακάτω δίνεται ένας πίνακας των μεταβλητών- κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τα συμπεράσματα του Campbell.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ- ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. **Συνολική αποτελεσματικότητα:** ο βαθμός που μια επιχείρηση εκπληρώνει όλα τα καθήκοντα και τους σκοπούς της.
2. **Ποιότητα:** η ποιότητα των υπηρεσιών ή του προϊόντος που παρέχεται από την επιχείρηση.
3. **Παραγωγικότητα:** η ποσότητα του κυρίου προϊόντος ή των υπηρεσιών που η επιχείρηση παρέχει. Μπορεί να μετρηθεί για τα άτομα, τις ομάδες και για όλη την επιχείρηση.
4. **Ετοιμότητα:** η εκτίμηση της πιθανότητας για να εκπληρώνει ο οργανισμός με επιτυχία συγκεκριμένα καθήκοντα.
5. **Αποδοτικότητα:** ο λόγος που κάνει τη σύγκριση κάποιου αποτελέσματος ή προϊόντος στην έξοδο προς το κόστος που δαπανήθηκε γι' αυτό το προϊόν, π.χ. η δραχμή ανά μονάδα προϊόντος.
6. **Όφελος ή κέρδος:** το κέρδος που αφήνει ο οργανισμός σύμφωνα με την κρίση του ιδιοκτήτη.
7. **Ανάπτυξη:** μια αύξηση στο εργατικό δυναμικό, στον εξοπλισμό, στις πωλήσεις, στο κέρδος, στις μετοχές κλπ. Σύγκριση

της τωρινής κατάστασης του οργανισμού με την παλαιά του κατάσταση.

8. **Χρησιμοποίηση του περιβάλλοντος:** ο βαθμός που μια επιχείρηση αλληλεπιδρά με επιτυχία με το περιβάλλον της, δηλαδή, που μπορεί αν αποκτήσει σπάνιες πηγές και μέσα, που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική της λειτουργία.
9. **Σταθερότητα:** η διατήρηση της δομής, της λειτουργίας και των μέσων δια μέσου του χρόνου και κυρίως σε περιόδους άγχους και κρίσης.
10. **Απολύσεις:** η συχνότητα των ατόμων που εγκαταλείπουν τη δουλειά.
11. **Απουσίες:** η συχνότητα με την οποία οι υπάλληλοι απουσιάζουν από τη δουλειά τους.
12. **Ατυχήματα:** ο αριθμός των ατυχημάτων που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση.
13. **Ηθικό:** η προδιάθεση των μελών της επιχείρησης να προσπαθούν περισσότερο, έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι σκοποί της επιχείρησης. Περιλαμβάνει αισθήματα αφοσίωσης και είναι φαινόμενο ομαδικό, παρόλο που τα άτομα μεμονωμένα διαθέτουν σε κάποιο βαθμό το στοιχείο της παρακίνησης.
14. **Κίνητρα:** ο βαθμός της προδιάθεσης που διακατέχει ένα άτομο που αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει μια δραστηριότητα στη δουλειά.
15. **Ικανοποίηση:** ο βαθμός της ικανοποίησης που αισθάνεται ένα άτομο για το έργο που πραγματοποιεί.
16. **Αποδοχή των σκοπών της επιχείρησης:** ο βαθμός που τα άτομα αποδέχονται τους σκοπούς της ότι είναι σωστοί και δίκαιοι.
17. **Σύγκρουση - Συνοχή:** δύο διαστάσεις αντίθετες. Στην πρώτη περίπτωση τα μέλη της επιχείρησης έρχονται σε σύγκρουση και υπάρχει μικρή συνεργασία και κακή επικοινωνία. Στην άλλη τα μέλη της επιχείρησης

αγαπιούνται, εργάζονται μαζί, συνεργάζονται πρόθυμα και επικοινωνούν αποτελεσματικά.

18. **Ευελιξία - Προσαρμοστικότητα:** η δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να μεταβάλλει τα πρότυπα λειτουργίας, ανταποκρινόμενη στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
19. **Αξιολόγηση από εξωτερικούς φορείς:** αξιολόγηση της επιχείρησης από άτομα και οργανισμούς που βρίσκονται στο περιβάλλον της με τα οποία και αλληλεπιδρά.

Ο τρόπος αυτός που χρησιμοποιεί ένα μόνο κριτήριο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας έχει μερικά μειονεκτήματα. Η συχνότητα π.χ. των απολύσεων σε μια επιχείρηση μπορεί να δείχνει, ότι η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μειώνεται.

Όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί μόνο αυτό το κριτήριο επαρκές για τη μέτρησή της. Μερικά από τα κριτήρια αυτά (π.χ. ικανοποίηση), παρουσιάζουν ιδανικές μετρήσεις, δηλαδή, ποιος «θα έπρεπε» να είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τη δουλειά και-όχι αντικειμενικές μετρήσεις πάνω στην ικανότητα της επιχείρησης να εκπληρώνει τους σκοπούς της.

Γι' αυτό και ο τρόπος της χρησιμοποίησης διαφόρων βασικών κριτηρίων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας αποτελεί τη σωστότερη και επιτυχέστερη προσπάθεια. Με τη μέθοδο αυτή εξετάζεται η σχέση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν την επιτυχία του οργανισμού. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας πρέπει να συνδέεται με τα μέσα και τους σκοπούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΗΓΕΣΙΑ

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η ηγεσία του θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού, έχει αποτελέσει εδώ και πολλά χρόνια αντικείμενο έρευνας και μελέτης, αλλά κανένα θεωρητικό πλαίσιο ηγεσίας που να είναι διεθνώς αποδεκτό δεν έχει μέχρι στιγμής δοθεί.

Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου. Οι Kooztz και O' Donnell υποστηρίζουν ότι «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου». Οι Boles και Davenport ορίζουν την ηγεσία ως εξής: «ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτήν αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας».

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μια ομάδα στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μίας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν την επιχείρηση. Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση. Τέλος ο Stogdill αναφέρει ότι «ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μίας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων».

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία, απλή, στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που από την φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ- ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Οι ικανότητες- δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι:

1. Όραμα (Vision)

Ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαία για τον οργανισμό που, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές.

2. Η ενδυνάμωση (Empowerment)

Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

3. Η διαίσθηση (Intuition)

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη των αποφάσεων κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

4. Η συμβατότητα αξιών (Value congruence)

Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός στο άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κλπ.

ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

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

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

1. Αυταρχικό στυλ Διοίκησης

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

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

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

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

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

2. Ανθρωπιστικό στυλ Διοίκησης

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

ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων ως και οι ανάγκες ευημερίας.

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

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

3. Αδιάφορο στυλ Διοίκησης «LAISSEZ FAIRE»

Στο στυλ αυτό όπως και στα δύο προηγούμενα υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία με τις απαιτήσεις που έχει τη διοίκηση για την παραγωγή από τη μια μεριά και για τις ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Όμως επειδή το ενδιαφέρον και για τα δυο αυτά μέρη είναι χαμηλό ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Το άτομο με το Laissez- faire στυλ βρίσκεται

«έξω από τα πράγματα» ενώ παραμένει μέσα στην οργάνωση. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του Laissez-faire εφαρμόζεται σπάνια στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινό σε οργανώσεις που έχουν καθήκοντα.

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

4. Πειστικό στυλ Διοίκησης

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

άτομα. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δύο. Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να κάνουν.

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

5. Δημοκρατικό στυλ Διοίκησης

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

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη, αυτή είναι η ανάμειξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές τους, παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν τη συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στη δουλειά. Για όλες αυτές τις λειτουργίες αξιολογούνται με αντικειμενικό τρόπο στο τέλος.

Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού στυλ και των άλλων βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων της οργάνωσης και στην χρησιμοποίησή του σαν μέσον διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης

διαφόρων προβλημάτων. Όπως εύκολα συμπεραίνουμε αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα μόνο εφόσον συνυπάρχει μέσα στην οργάνωση ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας.

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

6. Ηγέτης Μεταρρυθμιστής

Ηγέτης μεταρρυθμιστής είναι αυτός που διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων και των υφισταμένων για την εργασία. Είναι αυτός που καθιστά ευήμερα τα άτομα σχετικά με την αποστολή και το όραμα των ομάδων και του οργανισμού. Ο τύπος αυτός του ηγέτη βελτιώνει τις ικανότητες και την απόδοση των υφισταμένων και τέλος παρακινεί τους συναδέλφους και τους υφισταμένους να δουν όχι μόνο το δικό τους συμφέρον αλλά και το συμφέρον της ομάδας.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής παρακινεί το άτομο να κάνουν περισσότερα από αρχικά αυτά είχαν την τάση να κάνουν. Για το σκοπό αυτό θέτει υψηλότερες προσδοκίες και επιτυγχάνει υψηλότερη απόδοση.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής είναι μια επέκταση του διαλεκτικού ηγέτη. Ο διαλεκτικός ηγέτης κατά τον Hollander εξετάζει την ηγεσία ως μια πολύπλοκη διαδικασία μεταβολής και αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ του ηγέτη, των υφισταμένων και της κατάστασης. Στη διαδικασία αυτή

λαμβάνονται υπ' όψη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (π.χ. χάρισμα, θεώρηση του ατόμου), τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (π.χ. ωριμότητα, ικανότητες), και τέλος τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (π.χ. οικονομική θέση, ισχύς, δομή καθηκόντων). Η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών βασίζεται στο διάλογο, τη διαδικασία ανταλλαγής ιδεών ανάμεσα στον ηγέτη και τους άλλους σχετικά με το τι απαιτείται για την πραγματοποίηση των καθηκόντων και ποιες πρέπει να είναι οι συνθήκες και οι αμοιβές που οι άλλοι θα λάβουν για να εκπληρώσουν τους στόχους και τις απαιτήσεις.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα στην περίπτωση που χρησιμοποιεί τα παρακάτω στοιχεία στο ηγετικό του στυλ,

Ιδανική συμπεριφορά. Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής συμπεριφέρεται κατά τρόπο ώστε η άσκηση του ρόλου του να αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι τον θαυμάζουν, τον σέβονται και τον εμπιστεύονται. Αυτό το επιτυγχάνει θεωρώντας τις ανάγκες των άλλων και τις δικές του ανάγκες. Χρησιμοποιεί την ισχύ του όταν είναι αναγκαίο και όχι μόνο για προσωπικό όφελος.

Έμπνευση. Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής συμπεριφέρεται κατά τρόπο που να παρακινεί και να εμπνέει τα άτομα που είναι γύρω του. Τα άτομα αποκτούν ενθουσιασμό και αισιοδοξία. Ο ηγέτης μεταδίδει με σαφήνεια τις προσδοκίες στους υφισταμένους.

Νοητική διέγερση. Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής παρακινεί τους υφισταμένους να γίνονται νεωτεριστές και δημιουργικοί. Ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα. Δεν κάνει δημόσια κριτική για τα λάθη των υφισταμένων. Αναζητά νέες ιδέες και μεθόδους από τους υφισταμένους, τις οποίες δοκιμάζει και δεν κάνει κριτική στην περίπτωση που αυτές είναι διαφορετικές από τις δικές του.

Ατομική θεώρηση. Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες των ατόμων. Ενεργεί ως μέντορας. Ο ηγέτης δέχεται τις ατομικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων και ανάλογα συμπεριφέρεται. Εφαρμόζει τη θεωρία των δύο κατευθύνσεων στην επικοινωνία και θεωρεί το άτομο ως μία ξεχωριστή οντότητα. Τέλος ακούει αυτά που λένε οι υφιστάμενοι.

MANAGEMENT ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Μεταξύ των δύο αυτών όρων καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη υπάρχει διαφορά.

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του.

Αντίθετα ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους χωρίς να έχει επίσημη εξουσία . Οι ηγέτες δημιουργούν σαφές και ορατές αξίες τις οποίες ενσωματώνουν μέσα στη στρατηγική του οργανισμού. Τυπικά θα λέγαμε ότι το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Η ηγεσία βοηθάει τα άτομα να κάνουν πράγματα τα οποία δεν θα έκαναν αλλιώς.

Το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι έχει η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με τη πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

MANAGER

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ MANAGER

Ρόλοι είναι ένα οργανωμένο σύνολο συμπεριφορών που αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη αποστολή που ένα άτομο έχει αναλάβει. Ο Mintzer παρατήρησε τα καθήκοντα που πραγματοποιούν οι μάνατζερ κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και από τις παρατηρήσεις τους προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα σχετικά με τους διοικητικούς ρόλους του μάνατζερ:

Αρχικά διατύπωσε τρεις γενικούς τύπους ρόλων.

1. Διαπροσωπικός ρόλος (Interpersonal)

Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την ανάπτυξη και διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους άλλους

2. Πληροφοριακός ρόλος (Informational)

Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την αποδοχή και μεταφορά πληροφοριών στα άτομα που χρειάζονται πληροφορίες για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

3. Αποφασιστικός ρόλος (Decisional)

Αυτός ο ρόλος έχει να κάνει με την διαδικασία λήψης των αποφάσεων που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Στη συνέχεια διατύπωσε δέκα (10) ειδικούς ρόλους που ασκεί στο έργο του ο manager και που εντάσσονται στους τρεις γενικούς ρόλους:

1. Για το διαπροσωπικό ρόλο

α. **Ρόλος βασικού εκπροσώπου (figure head):** Ο μάνατζερ που έχει το ρόλο αυτό αντιπροσωπεύει την επιχείρηση.

β. **Ρόλος Ηγέτη (Leader):** Ο μάνατζερ που έχει το ρόλο αυτό είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της επιχείρησης, τις σχέσεις και την επικοινωνία με τους υφιστάμενους.

γ. **Ρόλος συνδέσμου (Liaison)**: Ο μάνατζερ που έχει το ρόλο αυτό συντηρεί τις επαφές με πολλά άτομα.

2. Για τον πληροφοριακό ρόλο.

α. **Ρόλος επίβλεψης (Monitor)**: Ο μάνατζερ που έχει τον ρόλο αυτό αναζητά πληροφορίες για διάφορα θέματα.

β. **Ρόλος μεταβίβασης (Disseminator)**: Ο μάνατζερ που έχει το ρόλο αυτό μεταφέρει τις πληροφορίες μέσα στον οργανισμό.

γ. **Ρόλος αντιπροσώπου επιχείρησης (Spokesperson)**: Ο μάνατζερ που έχει το ρόλο αυτό μεταφέρει πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό σε άτομα που δεν υπάγονται απ' ευθείας σ' αυτόν.

3. Για τον αποφασιστικό ρόλο.

α. **Ρόλος επιχειρησιακός (Entrepreneur)**: Ο μάνατζερ που έχει το ρόλο αυτό ανταποκρίνεται στις αλλαγές, ενθαρρύνει τις καινοτομίες και αναζητά νέους τρόπους για να πραγματοποιήσει κάποιο καθήκον.

β. **Ρόλος χειρισμού προβλημάτων (Disturbance handler)**: Ο μάνατζερ που έχει τον ρόλο αυτό πράττει με διορθωτικές ενέργειες στην περίπτωση που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μη αναμενόμενες δυσκολίες .

γ. **Ρόλος κατανομής πηγών (Resource allocator)**: Ο μάνατζερ που έχει τον ρόλο αυτό αποφασίζει για τον τρόπο που θα κατανεμηθούν οι πηγές μέσα στον οργανισμό

δ. **Ρόλος διαπραγματευτή (Negotiator)**: Ο μάνατζερ που έχει τον ρόλο αυτό συμμετέχει στις κύριες διαπραγματεύσεις του οργανισμού.

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ MANAGER

Ο Katz προσδιόρισε τρεις βασικές δεξιότητες του μάνατζερ (διευθυντή) που κατά τη γνώμη του μπορούν να του κάνουν επιτυχημένο:

1. **Τεχνικές δεξιότητες (Technical skills)**. Η ικανότητα του μάνατζερ να χρησιμοποιεί τη γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές εκπαίδευσης και τα όργανα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ειδικών εργασιών και δραστηριοτήτων.

2. **Ανθρώπινες δεξιότητες (Human Skill).** Η ικανότητα του μάνατζερ να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα άλλα άτομα και με ομάδες ατόμων. Γι' αυτό απαιτείται γνώση και κατανόηση της θεωρίας κινήτρων, των ανθρωπίνων αναγκών, του αποτελεσματικού ηγετικού στυλ και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πηγών.
3. **Νοητικές ικανότητες (Conceptual skills).** Η ικανότητα του μάνατζερ να καταλαβαίνει την πολυπλοκότητα όλου του οργανισμού, δηλαδή να βλέπει π.χ. το σχολείο, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και όλο το εκπαιδευτικό σύστημα ως σύνολο. Η ανάπτυξη των νοητικών ικανοτήτων βασίζεται και δίνει έμφαση στη θεωρία διοίκησης στην οργανωτική και ανθρωπιστική συμπεριφορά και στην εκπαιδευτική φιλοσοφία.

Ο Katz πιστεύει ότι ενώ όλες αυτές οι δεξιότητες-ικανότητες είναι σπουδαίες για την διοίκηση επιχειρήσεων, σχολείων ή οποιουδήποτε άλλου οργανισμού σε όλα τα ιεραρχικά διοικητικά επίπεδα, οι τεχνικές δεξιότητες είναι οι πιο σπουδαίες για τους μάνατζερ που διοικούν στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και οι νοητικές ικανότητες για τους μάνατζερ που διοικούν στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού.

ΤΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΤΩΝ MANAGERS

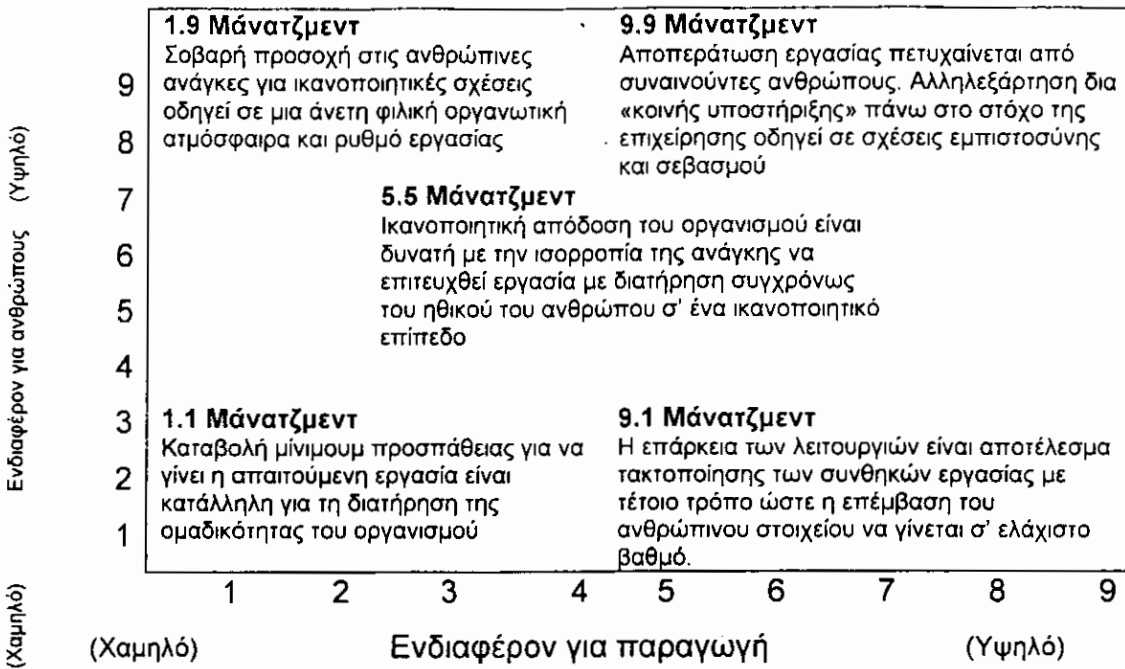
Το φαινόμενο των εταιριών που διοικούνται από managers απασχολεί τους ειδικούς περισσότερο από μισό αιώνα και σε πιο περιορισμένη βάση, από τις αρχές του αιώνα μας. Η κατάσταση αυτή έχει οδηγήσει σε μαραθώνιους διάλογους γύρω από τους στόχους των managers και το βαθμό στον οποίο κάποιες εταιρίες μπορεί να μην αποβλέπουν αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Η διαφορά ανάμεσα στον μικροεπιχειρηματία που «κερδίζει» χρήματα για τον εαυτό του και τον manager που παράγει κέρδος για κάποιον άλλον έχει επίσης αναλυθεί, όχι όμως στο ίδιο βάθος, αν και πρόκειται για φαινόμενο που επανήλθε στην επιφάνεια με την ταυτόχρονη άνοδο του επαγγελματικού management. Για πρώτη φορά, το «διαζύγιο» ιδιοκτησίας και ελέγχου τεκμηριώθηκε στην κλασική μελέτη ιδιοκτησίας μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων από τους Berle και Means στα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '30. Στην ανάλυση των επιπτώσεων του διαζυγίου αυτού στη διαχείριση των μεγάλων εταιριών, ο

Galbraith υπογραμμίζει την ειρωνεία που κρύβεται στο γεγονός ότι «στο επιχειρηματικό περιβάλλον, άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα δουλεύουν, τουλάχιστον κατ' αρχήν, για τον πλουτισμό κάποιου άλλου». Ακόμη, αν και είναι περίεργο, ο manager και ο επιχειρηματίας δείχνουν να ασπάζονται τα ίδια ήθη. Το πόσο τεχνητό είναι αυτό το μέγεθος ηχεί εκκωφαντικά όταν κάποιος ακούει τον manager να μιλάει για το κίνητρο του κέρδους, χωρίς επίγνωση της διαφοράς ανάμεσα στο κίνητρο αυτό με την έννοια του να κερδίσει κανείς χρήματα για τον εαυτό του και το ίδιο κίνητρο με την έννοια της παρουσίασης καλύτερων στοιχείων στον ετήσιο απολογισμό.

Οι προσπάθειες που γίνονται για την γεφύρωση του χάσματος με τη συμμετοχή μέσω κάπου stock μετοχών, παροχής bonus και αύξησης άλλων παροχών αφήνουν, ακόμη και σήμερα, την αμοιβή και την οικονομική άνεση ενός manager να εξαρτάται περισσότερο από την θέση του στην εταιρία και λιγότερο από την οικονομική απόδοση της εταιρίας αυτής. Ας μην ξεχνάμε ότι η διεύθυνση πάντοτε ενδιαφέρεται για την επέκταση της επιχείρησης, αφού αυτός είναι πιο σίγουρος τρόπος για προαγωγή και βελτίωση αποδοχών από την αύξηση κερδών της εταιρίας. Συνειδητά ή υποσυνειδητά, ο στόχος της επέκτασης ιδιαίτερα για τον τομέα δραστηριοτήτων του κάθε manager της επιχείρησης, βαρύνει εντυπωσιακά στον τρόπο προσέγγισης από μέρους του ζητήματος των στρατηγικών στόχων. Ανάλογα επενεργεί σ' αυτόν η ανάγκη προστασίας των συμφερόντων του ιδιαίτερου τομέα δραστηριοτήτων του.

ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ Ή ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ (MANAGERIAL GRID)

Οι Blake και Mouton ανέπτυξαν ένα Διοικητικό Πλέγμα, (Σχ. 12.1.) στο οποίο ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει «ενδιαφέρον γι' ανθρώπους» και ο οριζόντιος άξονας «ενδιαφέρον για παραγωγή». Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στίλ ενός ηγέτη. Το πλέγμα δε δείχνει τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά μάλλον τους κυρίαρχους παράγοντες στη διοικητική σκέψη σχετικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων.



Σχ. 12.1 Διοικητικό πλέγμα

Βασιζόμενοι στα ευρήματα από την έρευνα που έκαναν, οι Blake και Mouton, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν καλύτερα κάτω από ένα 9,9 στιλ, σε αντίθεση π.χ. με τον 9,1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή τον 1,9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο) ηγέτη. Το πλέγμα δείχνει πέντε βασικά στιλ (τοποθετημένα σε κάθε γωνία και στο κεντρικό σημείο). Κάθε στιλ περιγράφεται σε κάθε γωνία και στο κεντρικό σημείο). Κάθε στιλ περιγράφεται και στο καθένα δίδεται ένα νούμερο με δύο ψηφία, το πρώτο των οποίων αναφέρεται στο ενδιαφέρον του μάνατζερ για παραγωγή ή για το καθήκον και το δεύτερο στο ενδιαφέρον του γι' ανθρώπους ή σχέσεις.

1. Μάνατζερ του καθήκοντος

Αυτός ο μάνατζερ έχει εννέα βαθμούς (μέγιστου) ενδιαφέροντος για παραγωγή ή καθήκον και μόνο ένα βαθμό (ελαχίστου) ενδιαφέροντος για ανθρώπους ή σχέσεις. Με άλλα λόγια ο 9,1 μάνατζερ ενδιαφέρεται κυρίως για εκροή (output – αποτελέσματα) και βλέπει πως η βασική ευθύνη του είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής. Οι άνθρωποι θεωρούνται σαν μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής και πληρώνονται για να κάνουν αυτό που τους λένε,

όταν και όπως τους λένε, χωρίς στο μεταξύ να κάνουν πολλές ερωτήσεις. Αντιρρήσεις προς το ανώτερό τους ισοδυναμούν με απείθεια. Κάτω από το μάντζερ του καθήκοντος, οι εργαζόμενοι που δε συμμορφώνονται αντικαθίστανται.

2. Μάντζερ της λέσχης (1.9)

Σε αντίθεση με το μάντζερ καθήκοντος, ο μάντζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος για παραγωγή και εννέα βαθμούς γι' ανθρώπους. Η φιλοσοφία του είναι πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι κι υπάρχει αρμονία, το αποτέλεσμα θα είναι υψηλότερη παραγωγικότητα. Όταν δημιουργούνται ανθρώπινα προβλήματα και προστριβές, ελαχιστοποιούνται ή κι αγνοούνται. Αν ο μάντζερ του 1,9 σ'ηλ ερωτηθεί, «Ποια είναι η σπουδαιότερη ευθύνη σας;» πιθανότατα θ' απαντήσει, «Να έχω τους υφιστάμενους μου ευχαριστημένους». Αλλά όταν τούτο παραγίνεται, οι άνθρωποι που εργάζονται κάτω από τον 1,9 μάντζερ θα αισθάνονται συνήθως μια απατηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, γιατί δε σχετίζονται προς τις συνθήκες της εργασίας και της παραγωγής. Έτσι μακροχρόνια δεν πετυχαίνονται στον οργανισμό ανθρώπινες σχέσεις με αξία.

3. Αδύνατος Μάντζερ

Ο μάντζερ σ' αυτή τη θέση αφαιρεί την έμφαση από το ενδιαφέρον του για παραγωγή, αρκούμενο στο να γίνεται τόσο, όσο απλώς είναι το ελάχιστο ανεκτό. Παραβλέπει επίσης τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων. Πιο καθαρά, ο αδύνατος μάντζερ δε φτάνει πουθενά, σχεδόν έχει παραιτηθεί μολονότι θα βρίσκεται γύρω εκεί για πολλά χρόνια. Ένας προσανατολισμός αδύνατου μάντζερ μπορεί να παρατηρηθεί σε περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος επανειλημμένα έχει αγνοηθεί για προαγωγή ή αισθάνεται πως δεν έχει τύχει δίκαιης μεταχείρισης. Κι αντί να προσβλέπει αλλού, μάλλον προσαρμόζεται, προσφέροντας ελάχιστη απόδοση. Είναι φανερό, πως αν ο οργανισμός είχε πολλούς 1,1 μάντζερ θα εξαφανιζόταν.

4. Μάνατζερ του Εκκρεμούς (5,5)

Καταβάλλεται αρκετή προσπάθεια για να πετυχαίνει κανείς παραδεκτή παραγωγή, αλλά προχωρεί στον αναγκαίο βαθμό για να αναπτυχθεί καλό ηθικό. Αυτή είναι η θεωρία πίσω από το μάνατζμεντ του εκκρεμούς ή του μισού δρόμου. Ο 5,5 μάνατζερ μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής κι ανθρώπων. Οι πλείστοι των 5,5 μάνατζερ είναι βασικά μάνατζερ καθήκοντος στο βάθος, αλλά διάβασαν ένα βιβλίο ή παρακολούθησαν ένα σεμινάριο κι έμαθαν ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα αισθήματα των ανθρώπων κι έτσι έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση συμβιβασμού. Όμως το ζήτημα είναι πως έτσι έχουν χάσει το πραγματικό πρόβλημα.

Καθένας από αυτούς τους τρόπους ηγεσίας παραδέχεται μια σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων των ανθρώπων και των απαιτήσεων της παραγωγής ή του καθήκοντος. Όμως, ο επόμενος τρόπος, ο συνεργατικός μάνατζερ, πιστεύει ότι άνθρωποι και παραγωγή μπορούν να εναρμονιστούν.

5. Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9)

Ο συνεργατικός μάνατζερ πιστεύει πως μπορεί να δημιουργηθεί μια κατάσταση δια της οποίας οι άνθρωποι μπορούν κάλλιστα να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και στόχους, εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιδιώκει την ενοποίηση, ή ολοκλήρωση των ανθρώπων γύρω από την παραγωγή. Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ο συνεργατικός μάνατζερ θα συναντηθεί με την ομάδα του, θα παρουσιάσει την κατάσταση, θα ενθαρρύνει τη συζήτηση, και θα πάρει ιδέες και συγκατάθεση. Θα μεταβιβάσει ευθύνη και θα δώσει στους ανθρώπους του κάποια ελευθερία να εργαστούν. Όταν ανακύπτουν συναισθηματικά προβλήματα στις σχέσεις εργασίας ο συνεργατικός μάνατζερ θα τα αντιμετωπίσει άμεσα για τη διευθέτηση των διαφορών.

Παρατηρήσεις για το Διοικητικό Πλέγμα

Μολονότι τονίζονται οι τέσσερις γωνίες και το κεντρικό σημείο του Πλέγματος, αυτές οι ακραίες θέσεις σπάνια συναντιόνται στην καθαρή φόρμα τους σε μια κατάσταση εργασίας. Μ' άλλα λόγια, ένας μάνατζερ είναι πιθανότερο να έχει στιλ 8,3 ή 4,6 ή ένα παρόμοιο αριθμό.

Κατά την έρευνά τους στο πλέγμα, οι Blake και Mouton έχουν διαπιστώσει ότι οι μάνατζερ τείνουν να έχουν ένα κυρίαρχο στιλ, το οποίο χρησιμοποιούν συχνότερα από οποιοδήποτε άλλο. Επιπρόσθετα, έχουν κι ένα υποβοηθητικό στιλ το οποίο υιοθετείται αν το κυρίαρχο στιλ δεν έχει εφαρμογή σε μια ειδική κατάσταση. Παραδείγματος χάρη, ένας μάνατζερ με 9,1 προσανατολισμό, ο οποίος βρίσκει ότι οι υφιστάμενοι δεν υποτάσσονται στην εξουσία του είναι δυνατόν να έχει έναν 5,5 υποβοηθητικό στιλ. Όμοια, ένας 1,9 μάνατζερ επιδιώκει να είναι οι άνθρωποι ευχαριστημένοι και προλαμβάνει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις. Όμως, αν έτσι δεν πετυχαίνει είναι δυνατόν να υποχωρήσει και να κινηθεί προς μια 1,1 κατεύθυνση.

Άλλη διαπίστωση από την έρευνα είναι ότι το στιλ που ένας μάνατζερ επιλέγει ως το περισσότερο περιγραφικό του εαυτού του πολύ συχνά δεν είναι αυτό που εκείνος πραγματικά είναι. Μάλλον, τούτο αντικατοπτρίζει το πώς θα του άρεσε να είναι, ή πώς θα ήθελε να νομίζει ότι οι υφιστάμενοί του τον βλέπουν. Η δεύτερη εκλογή του συνήθως δίνει μια καλύτερη αντανάκλαση του πώς αυτός πραγματικά διοικεί.

Τα συστατικά του κάθε διοικητικού στιλ υπάρχουν σε κάποιο βαθμό σε κάθε μάνατζερ. Το στιλ ενός μάνατζερ θα επηρεαστεί από έναν αριθμό παραγόντων στους οποίους συμπεριλαμβάνεται ο προϊστάμενός του, το είδος των ανθρώπων που εποπτεύει η κατάσταση στην οποία βρίσκεται, και η προσωπικότητά του. Μολονότι είναι φανερό ότι όσο πλησιέστερα ένας μάνατζερ έρχεται στο 9,9 στιλ τόσο το καλύτερο. Πρέπει επίσης να σημειωθεί αυτό που έχει διαπιστωθεί δηλ. ότι δεν υπάρχει ένα στιλ που αποδίδει άριστα σε όλες τις περιπτώσεις και με όλους τους ανθρώπους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων- οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.ά.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται «διοίκηση».

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας
- Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωσή της
- Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων
- Ο καθορισμός των αμοιβών
- Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση
- Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Μέσω την λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει κατ' αρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν για αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, η Διοίκηση, γενικότερα και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Διοίκηση Προσωπικού), άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του «Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου- κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της «άριστης» γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά (στο ΔΣ της επιχείρησης) και προϋπολογισμός (κατάρτιση και εκτέλεση).

Ο Νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης. Θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή

των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπισθούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon ήταν ένας από τους βασικούς εκφραστές του θετικισμού, που άνησε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο.

Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις) περιγραφής των κοινοτικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινοτικών φαινομένων θεωρήθηκε από πολλούς ως ουτοπία.

Ορισμένοι μελετητές, έχοντας εξετάσει τα επιχειρήματα στα οποία οι θεωρίες περί διοίκησης στηρίζουν τις προτάσεις τους, καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία οι θεωρίες αυτές γίνονται αποδεκτές και διαδέχονται η μία την άλλη (έτσι που να φαίνονται σαν να ανακυκλώνονται), μίλησαν για τη «ρητορική τέχνη» της διοίκησης (Hood & Jackson, 1991).

Ίσως η πολυπλοκότητα και η μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων να μην επιτρέψουν ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της Φυσικής. Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενό της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.α. έχει οικοδομήσει ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων.

ΣΤΑΘΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μετά την Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης άλλοι σημαντικοί σταθμοί στην πορεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υπήρξαν:

Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1930. Αντιδρώντας στα αμιγώς οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο πρωτεργάτης της Σχολής Elton Mayo πραγματοποίησε έρευνες στο εργοστάσιο ηλεκτρικής ενέργειας του Χώθορν, όπου μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (συνθήκες εργασίας, κόπωση κ.λ.π.). Οι βασικοί εκφραστές της Mary Parker-Follett, Lewin, Roethlisberger και Leavitt, περιέγραψαν τις οργανώσεις ως κοινωνικούς χώρους, έδωσαν έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστήριξαν ότι, μακροπρόθεσμα η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς που εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1950. Με βασικούς εκπροσώπους τον Maslow, τον Argyris, τον Barnard, τον Mc Gregor και τον Likert, διερεύνησε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου. Στο πλαίσιο αυτό μελέτησε τα θέματα της παρακίνησης, της ηγεσίας, των συγκρούσεων κ.α. Διερεύνησε τις ανάγκες των εργαζομένων και υπέδειξε τη διάσταση που υπάρχει συχνά ανάμεσα στα συμφέροντα των ατόμων και σε εκείνα της οργάνωσης. Ακόμη, τόνισε την ιδέα ότι η εργασία θα πρέπει να καλύπτει και την ανάγκη των ανθρώπων για αυτοπραγμάτωση.

Η Νέο-Κλασική Οργανωτική Θεωρία, την οποία ανέπτυξαν κατά την δεκαετία του 1950 οι Simon, March και Cyert. Αντιμετώπισε τις οργανώσεις ως οντότητες που χαρακτηρίζονται κυρίως από την ύπαρξη σκοπού και τον ορθολογισμό. Στο πλαίσιο αυτό η απόφαση θεωρήθηκε ως η κεντρική οργανωτική δραστηριότητα – και η βασική μονάδα ανάλυσης. Το ζητούμενο εδώ είναι η λήψη αποφάσεων που ξεπερνούν τα υποκειμενικά όρια του ορθολογισμού είναι λογικά συνδεδεμένες μεταξύ τους και υπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης. Για το σκοπό αυτό πρότεινε τη χρησιμοποίηση της

στατιστικής του γραμμικού προγραμματισμού και των μαθηματικών μοντέλων λήψης αποφάσεων.

Η Σχολή της Υπεροχής, της οποίας εκφραστές είναι οι αποκαλούμενοι 'γκουρού' του μάνατζμεντ Pascale, ATHOS, Peters και Waterman. Ως συγγραφείς είχαν πρωτοφανή εμπορική απήχηση περιγράφοντας τις ιστορίες επιτυχίας ορισμένων γνωστών εταιριών, καθώς και τα χαρακτηριστικά ή τον τρόπο διοίκησης που θεωρούν ότι τις οδήγησαν στην επιτυχία. Η εγκυρότητα τους αμφισβητείται έντονα από την Διοικητική Επιστήμη – η οποία έχει ασχοληθεί περισσότερο με το φαινόμενο της απήχησης τους παρά με τις απόψεις και τις προτάσεις τους. Παρά ταύτα, έχουν επηρεάσει τους μάνατζερ, στρέφοντας την προσοχή τους στα ζητήματα της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και της οργανωτικής παιδείας.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού:

'Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μία ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών'. (Storey, 1995).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως 'περιουσιακό στοιχείο', στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει. Ακόμη η ΔΑΠ δίνει έμφαση:

- Στην αμοιβαιότητα, δηλαδή στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δύο πλευρών-διοίκησης και εργαζομένων.
- Στην ανάπτυξη στους εργαζομένους αισθήματος δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.
- Στη στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους .

- Στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.

Οι επικριτές της ΔΑΠ υποστηρίζουν ότι είναι απλή ρητορεία, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζομένων και αγνοεί σκόπιμα το γεγονός ότι τα συμφέροντά τους δεν συμπίπτουν πάντα με αυτά της διοίκησης. Ακόμη την κατηγορούν ότι προσπαθεί να μειώσει την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Άλλοι μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη ΔΑΠ και στην 'καλύτερη πρακτική' της Διοίκησης Προσωπικού. Το γεγονός είναι ότι ανεξάρτητα από την οπτική και τις παραδοχές που υιοθετούν, τόσο η ΔΑΠ όσο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθούν να απαντήσουν στα ίδια ερωτήματα και να προδιαγράψουν τις ίδιες λειτουργίες. Για το λόγο αυτό, στη συνέχεια του βιβλίου οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σημασία

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαντούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G. Hamel και C.K. Prahalad στο βιβλίο τους «competing for the Future». Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον διευκρινίζουν οι παραπάνω συγγραφείς, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον

ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης (Hamel and Prahalad, 1994).

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη, λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν της επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δηλ. η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορούν (Torrington et al. 1995: 58):

1. Την ευελιξία των όρων εργασίας: επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που είναι ευέλικτο δηλαδή που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις να ανταποκρίνονται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:

α. Λειτουργική ευελιξία (task of functional flexibility) η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων (multiskilled) με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διάφορων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility) όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διάφορους τύπους των συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης κλπ

β. *Ευελιξία ωραρίου* (temporal flexibility) η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική θέση, συνδυσασμένο με την απόδοση (performance related pay) ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).

γ. *Ευελιξία αμοιβής* (wage flexibility) η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυσασμένο με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει.

2. Την ποιότητα. Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας. Βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.

3. Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει (inspire) και ενδυναμώνει (empower) τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης (facilitator, coach, mentor) που εμπνέει την ομάδα του και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη (Kanter, 1982 και 1986, Evans, 1992, Ezzamel, 1994, Wills, 1996, Mintzberg, 1994). Η επίτευξη βέβαια αφοσίωσης σε συνθήκες ευελιξίας των όρων εργασίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα, δύσκολο το έργο της διοίκησης.

4. Τη συνεχή μάθηση (continuous learning). Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλούμε για την «επιχείρηση που μαθαίνει» (learning organization) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του έλεγχου» (Drucker, 1988: 45). Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώνει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει τις πληροφορίες να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της (Dalf, 1995: 490. Ezzamel et al. 1994).

ΣΤΟΧΟΙ

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων θεωρούνται Schuler et al. 1993):

1. Βελτίωση παραγωγικότητας. Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτήν το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλλει με πολλούς τρόπους:

- Συμμετέχοντας στην στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής
- Επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές,
- Αναπτύσσοντας την επικοινωνία σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν.

2. Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

3. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/ προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του τμήματος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της Διοίκησης της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της

επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

4. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Pfeffer, 1994). Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των υποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5. Ευελιξία εργατικού δυναμικού. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών και εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- Η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας
- Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων
- Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
- Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
- Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.

Η στρατολόγηση, προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στην δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις
- Δημιουργία περιγράφων καθηκόντων
- Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης
- Διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
- Διερεύνηση της αξιοπιστίας τους
- Εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία

3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης
- Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης
- Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων
- Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών
- Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας

- Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής

4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων.

Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋπόθεσης για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Ειδικότερα:

- Καθορίζει τους αξιολογητές
- Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών
- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης
- Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη

5. Αμοιβή.

Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος
- Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
- Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης
- Διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής
- Οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα ωφέληματα που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.

- Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια.

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική άποψη του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα:

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- Διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
- Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- Εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων
- Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

7. Εργασιακές σχέσεις.

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρωπίνου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στη προσπάθειά του αυτή:

- Διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση
- Προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό
- Χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού επιβάλλει πειθαρχία
- Επιλύει τις συγκρούσεις
- Χειρίζεται τις απολύσεις
- Εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών(π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας)
- Συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

ΡΟΛΟΣ

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων:

1. Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Παραδοσιακά τα «τμήματα προσωπικού» όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα την πρόσληψη/ απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού που πολλές φορές έμεναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για την μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος τους αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι μετέχουν στον προσδιορισμό των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης και σχεδιάζουν πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

Βραχυπρόθεσμα(λειτουργικό επίπεδο/operational level): Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες, ωράριο, ατυχήματα εργατικά, πειθαρχικές ποινές κ.λ.π.) διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνει τις προαγωγές και μετακινήσεις του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού σωματείου.

Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο/managerial level): Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί <κέντρα αξιολόγησης>. Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δηλ. τι είδους ηγέτες και διευθυντικά στελέχη αναγκαίου στη συγκεκριμένη επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της σκοποί και στόχοι.

Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο/strategic level): Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλ. την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:

- παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της Ανωτάτης Διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και
- παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως, η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική του ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα κ.λ.π.) ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, νομοθετικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας οι καταναλωτές.

Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να γνωρίζει, να εκτιμήσει κα να

αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω, οπότε μπορεί α) να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά τον τύπο των ατόμων που θα χρειασθούν και β) τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Άρα ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες γεγονός που προσδίδει και την απαραίτητη ευελιξία.

2. Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επιτελικό τμήμα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της γραμμής και ενημερώνει ή επιλύει προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με τους όρους εργασίας τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση, διευκολύνοντάς τους και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο: θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως <πελάτες> στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

3. Καινοτομεί.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων, όπως αναφέραμε παραπάνω, αλλά στα πλαίσια συγκεκριμένων προϋπολογισμών . Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό σε κάθε χρονική περίοδο, προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και επιδιώκει με όλες του τις δυνάμεις την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει επίσης ότι παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές

υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πάντα βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών. Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους, εξαρτάται από (1) τον τρόπο που θα οργανωθεί και (2) το πώς θα στελεχωθεί

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για την οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις;

- Που θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Ποιος είναι στην ουσία υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων
- Ποια δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

1. Που λαμβάνονται οι αποφάσεις

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή. Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρωπίνων αλλαγών, μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαντούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο.

2. Ποιος είναι υπεύθυνος για την Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά όλους μέσα σε μια επιχείρηση, δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα:

- A. του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.
- B. των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους. Εφόσον κάποιος στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλ. να τους αξιολογήσει να τους ανταμείψει να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει αλλά και να επικοινωνήσει, ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματα τους. Άλλωστε όπως αναλύσαμε παραπάνω τα στελέχη γραμμής πρέπει να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
- Γ. των στελεχών που δεν ασκούν-εποπτεία. Είναι εξειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.
- Δ. των συνδικαλιστικών στελεχών τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου διερεύνηση παραπόνων κ.λ.π. όλων των εργαζομένων οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση της παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες».

3. Ποια η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Στην πολύ μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός τους.

Στη μικρή (συνήθως 100 άτομα) ορίζεται ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας:

Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού: Είναι ο γενικός διευθυντής σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Εισηγείται ότι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό της πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Διευθυντής/ προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων: Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο .

Διευθυντής/ προϊστάμενος στρατολόγησης/ απασχόλησης: Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού της απασχόλησης.

Διευθυντής/ προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών: Στις αρμοδιότητες του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και η αξιολόγηση των έργων ή έρευνα αγορά για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

Διευθυντής/ προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης: Στις αρμοδιότητες του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Διευθυντής/ προϊστάμενος/ υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας: Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για τον σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων.

Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών/ γραφείο προσωπικού: Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα που ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

ΣΧΕΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ ΤΑ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι επιτελικό τμήμα. Αυτό σημαίνει ότι έχει συμβουλευτικό ρόλο, προσφέροντας εξειδικευμένη γνώση στα στελέχη γραμμής χωρίς βέβαια να υπόκειται στις εντολές τους. Στην προσπάθειά του αυτή δημιουργούνται πολλά προβλήματα γιατί:

A) πρέπει να πείσει τα στελέχη γραμμής για τη χρησιμότητα των διαδικασιών και πολιτικών που ακολουθούνται ώστε αυτές να μη θεωρηθούν απλά γραφειοκρατικές και χρονοβόρες διαδικασίες και

B) πρέπει να συνεργασθεί με τα στελέχη γραμμής για τη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Την τελική απόφαση για όλα τα θέματα την παίρνουν τα στελέχη γραμμής, αλλά το αρχικό ξεκαθάρισμα π.χ. η τελική απόφαση στο θέμα των προσλήψεων θα παρθεί από τα στελέχη γραμμής, όμως το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα εκτελέσει όλες τις σχετικές διαδικασίες και θα κάνει τις αρχικές συνεντεύξεις.

Για να αποφεύγονται τα παραπάνω προβλήματα και οι ενδεχόμενες αντιπαραθέσεις μεταξύ του επιτελικού τμήματος ανθρωπίνων πόρων και των στελεχών γραμμής είναι απαραίτητο: Ι) να εκπαιδευτούν τα στελέχη γραμμής στις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν το ρόλο των σχετικών τμημάτων και ΙΙ) να στελεχωθεί το αρμόδιο τμήμα με τα κατάλληλα άτομα που θα είναι σε θέση να προσφέρουν πραγματική εξειδικευμένη γνώση.

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Συνήθως η Διοίκηση περιμένει από τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να «τα έχουν όλα» δηλ. να είναι καλοί σύμβουλοι, καλοί διοικητικοί, ειδικευμένοι στον τομέα τους, αλλά και να γνωρίζουν να επιλύουν προβλήματα σε όλη την επιχείρηση. Είναι αλήθεια ότι στις σημερινές ευέλικτες οργανώσεις αποκτούν ιδιαίτερη αξία τα στελέχη που γνωρίζουν πώς να επιλύουν προβλήματα και παίζουν το ρόλο του συμβούλου ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Επιπροσθέτως, η σύνδεση της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και το στρατηγικό σχεδιασμό απαιτεί στελέχη που κατέχουν βέβαια εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων αλλά που όμως ταυτόχρονα γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την τεχνική της «εναλλαγής σε διάφορες θέσεις εργασίας» εκπαιδεύουν τα στελέχη που θα στελεχώσουν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ώστε αυτά να έχουν εξοικειωθεί και με τα προβλήματα της γραμμής στις διάφορες λειτουργίες. Η τακτική αυτή βοηθά και εξομαλύνει κατόπιν τη συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Επιπροσθέτως κολέγια και πανεπιστήμια προσφέρουν ειδικά προγράμματα και απονέμουν αντίστοιχα διπλώματα ενώ ένας μεγάλος αριθμός περιοδικών και άλλων εκδόσεων αλλά και επαγγελματικών σωματείων επιδιώκει να αναπτύξει και να διαδώσει τη γνώση, την εμπειρία αλλά και την έρευνα που γίνεται στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στις μέρες μας, το σύστημα που προκαλεί το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και κερδίζει τους περισσότερους οπαδούς είναι η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Αν και έχει γίνει ευρέως γνωστή κατά τα τελευταία δεκαπέντε, περίπου, χρόνια, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ή τουλάχιστον τα βασικά στοιχεία και οι αρχικές μορφές της, εμφανίστηκαν κατά τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια στην Ιαπωνία. Η ιαπωνική βιομηχανία, στο πλαίσιο της προσπάθειας της για ανασυγκρότηση, υιοθέτησε τις αρχές του στατιστικού ελέγχου ποιότητας και του στατιστικού ελέγχου παραγωγικής διαδικασίας που είχαν αναπτύξει στις ΗΠΑ ο W. Shewhart και ο θεωρούμενος από πολλούς ως ο θεμελιωτής του κινήματος της ποιότητας E. Deming. Ο στατιστικός έλεγχος των δεδομένων της παραγωγής μας βοηθά αφενός να έχουμε ακριβή εικόνα της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και αφετέρου να παρακολουθούμε την εξέλιξη της ποιότητας σε σχέση με τις βελτιώσεις ή τις καινοτομίες που εισάγονται. Ακόμη, μας βοηθά να εντοπίζουμε τις πιθανές πηγές των σφαλμάτων, καθώς κάνει δυνατή τη συσχέτιση της ποιότητας των προϊόντων με τις διάφορες μεταβλητές και τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Πέρα, όμως, από τη βοήθεια που προσφέρουν τα στατιστικά εργαλεία, σύντομα διαπιστώθηκε ότι ένας καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα ήταν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Έτσι, η αναζήτηση στράφηκε και προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο στόχος, ήταν όχι απλώς να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση του προσωπικού με τους κανόνες ποιότητας, αλλά να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες των ανθρώπων τη επιχείρησης για την υποβολή προτάσεων βελτίωσης. Προς το σκοπό αυτό η εργασία οργανώθηκε σε ομαδική βάση, ενώ προωθήθηκαν θεσμοί όπως οι κύκλοι ποιότητας. Η επιτυχία των ιαπωνικών προϊόντων ώθησε τις επιχειρήσεις της Δύσης να εξετάσουν το παράδειγμα αυτής της χώρας και να επιχειρήσουν να το μιμηθούν. Οι προσπάθειες δεν ήταν όλες επιτυχείς, αλλά οδήγησαν στη

δημιουργία ενός σώματος εμπειρίας και γνώσης που σήμερα κατευθύνει πιο μεθοδικά το δυτικό ρεύμα της ολικής ποιότητας.

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αντίθεση, ίσως, με άλλες τεχνικές διοίκησης, η ΔΟΠ δεν προτάθηκε από κάποια θεωρία, αλλά αναπτύχθηκε σταδιακά, μέσα από την πρακτική που ακολούθησαν διάφορες επιχειρήσεις υπό την καθοδήγηση ικανών διευθυντών και συμβούλων. Για το λόγο αυτό, δεν υπάρχει μία ενιαία προσέγγιση, αλλά ένα πλήθος προσεγγίσεων, που όμως μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές. Θα δούμε ποιες είναι οι αρχές αυτές, διευκρινίζοντας ταυτόχρονα και τις βασικές έννοιες του γενικού μοντέλου. Η κεντρική έννοια και το τελικό ζητούμενο της ΔΟΠ είναι η ολική ποιότητα. Η ΔΟΠ ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση του χρήστη τους. Με άλλα λόγια, η ποιότητα ορίζεται όχι σε σχέση με κάποιο πρότυπο που έχει σχεδιαστεί ο παραγωγός του προϊόντος, αλλά σε σχέση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του αγοραστή. Ήδη γίνεται φανερό ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ΔΟΠ: η εξωστρέφεια, δηλαδή ο προσανατολισμός της προς το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Η εξωστρέφεια, όμως, και η επιθυμία ικανοποίησης των αγοραστών, συνοδεύονται κατ' ανάγκην από την τήρηση ποιοτικών διαδικασιών στο σύνολο της οργάνωσης. Αυτό είναι και το νόημα του όρου ολική ποιότητα. Για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, πρέπει κάθε ενέργεια, κάθε διεργασία και περιβάλλον της (προμηθευτές, κρατικές αρχές κλπ) είτε αναφέρονται στις ενδοεπιχειρησιακές επαφές, να διακρίνεται από την αναζήτηση της ποιότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, μία δεύτερη βασική έννοια της ΔΟΠ είναι η έννοια του πελάτη. Ο πελάτης είναι κάθε πρόσωπο, μέσα ή έξω από την οργάνωση, που γίνεται αποδέκτης κάποιου προϊόντος (τελικού ή ενδιάμεσου), ή κάποιας υπηρεσίας με άλλα λόγια πελάτης είναι κάθε ένας που λαμβάνει μέρος σε μία συναλλαγή στο πλαίσιο του έργου της οργάνωσης. Στόχος της πολιτικής ποιότητας που ακολουθεί μία οργάνωση είναι, όπως είπαμε, η ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων της. Η έννοια του εσωτερικού πελάτη είναι μία σημαντική συνεισφορά της ΔΟΠ στην προβληματική γύρα από την

οργάνωση και τη διοίκηση. Η παρομοίωση κάθε συναλλαγής που πραγματοποιείται εντός της οργάνωσης (π.χ. παράδοση του ημιτελούς προϊόντος στο επόμενο τμήμα για περαιτέρω επεξεργασία, παροχή τεχνικής υποστήριξης από το αρμόδιο τμήμα προς το τμήμα παραγωγής, λογιστική διαχείριση κλπ) με αγοραπωλησία, τονίζει την υποχρέωση της κάθε πλευράς να πληροί τους όρους της ποιότητας.

Η ποιότητα της ΔΟΠ δεν είναι κάτι στατικό, αλλά κάτι που εξελίσσεται. Έτσι, η αναζήτηση της ποιότητας είναι άρρηκτα δεμένη με την έννοια της **διαρκούς βελτίωσης**. Η διαρκής βελτίωση έχει δύο διαστάσεις: η μία συνδέεται με την προσπάθεια για την εξάλειψη των σφαλμάτων και των αδυναμιών στα προϊόντα που παράγονται, στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται κλπ: η δεύτερη, η θετική, αναφέρεται στην προσπάθεια για την εξέλιξη των προϊόντων, ή τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, έτσι ώστε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους να ανταποκρίνονται σε αυξημένες απαιτήσεις. Για τη διαρκή βελτίωση η οργάνωση χρησιμοποιεί μεθόδους ανασκόπησης (review) των λειτουργιών της, κυρίως όμως βασίζεται στις προτάσεις των ίδιων των εργαζομένων. Το σκεπτικό είναι ότι ακριβώς επειδή κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζει καθημερινά τα ζητήματα της θέσης του και εισπράττει το αποτέλεσμα των δυσλειτουργιών, είναι ο κατ' εξοχήν αρμόδιος να προτείνει τις αλλαγές που χρειάζονται.

Ως προϋπόθεση για όλα τα παραπάνω θεωρείται από τη ΔΟΠ η **συλλογική εργασία**. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία της παραγωγής και οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται με βάση την ομάδα. Η προτίμηση αυτή δεν οφείλεται μόνο στα προσδοκώμενα οφέλη της ομαδικής εργασίας και τα πλεονεκτήματά της έναντι της ατομικής που περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση ικανοτήτων, τη συν- ενέργεια κλπ. οφείλεται εξίσου στις παραδοχές της ΔΟΠ για την παρακίνηση των εργαζομένων: η ΔΟΠ δέχεται ότι οι κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων είναι ισχυρές, δηλαδή ότι οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας επιθυμούν την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τους συναδέλφους τους και ότι αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται σε ένα φιλικό και υποστηρικτικό περιβάλλον. Ακόμη, δέχεται ότι κάθε εργαζόμενος αισθάνεται την ανάγκη να αναλαμβάνει ευθύνες, να είναι δημιουργικός και να παράγει έργο για το οποίο θα είναι περήφανος. Με όρους των θεωριών

παρακίνησης, η ΔΟΠ πιστεύει στα εσωτερικά κίνητρα, καθώς και στην παρακινητική δύναμη των αναγκών κοινωνικότητας και αναγνώρισης.

Τέλος, μία σημαντική αρχή της ΔΟΠ είναι η ευθύνη της ανώτερης ηγεσίας για την ποιότητα. Βεβαίως η ευθύνη της ηγεσίας με την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου μίας οργάνωσης είναι γενική αρχή του μάνατζμεντ. Στη ΔΟΠ, όμως, η ευθύνη αυτή τονίζεται ακόμη περισσότερο, γίνεται πιο συγκεκριμένη –ως ευθύνη της πρωταρχικής και απόλυτης δέσμευσης απέναντι στη ποιότητα- και καταγράφεται ως η πρώτη και αδιαπραγμάτευτη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης.

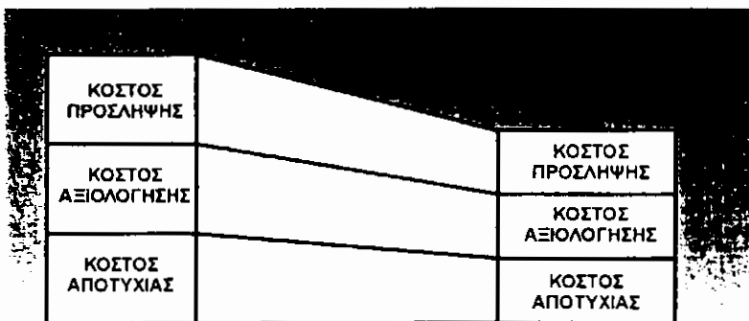
Εξετάζοντας πιο αναλυτικά την έννοια της ποιότητας στη ΔΟΠ, βλέπουμε καταρχήν ότι η έμφαση δίνεται στην πρόληψη και όχι στη θεραπεία. Αυτό που ενδιαφέρει δεν είναι η ύπαρξη ενός αυστηρού συστήματος ποιοτικού ελέγχου, το οποίο θα αναγνωρίζει τα ελαττωματικά προϊόντα και θα εμποδίζει την κυκλοφορία τους στη αγορά. Ο παραδοσιακός ποιοτικός έλεγχος, αν και είναι απαραίτητος, θεωρείται ανεπαρκής, αφενός διότι δεν είναι πάντα τέλειος, δηλαδή συχνά αδυνατεί να συλλάβει το σύνολο των ελαττωματικών προϊόντων, και αφετέρου διότι είναι δαπανηρός. Άλλωστε, αν για την παραγωγή προϊόντων είναι ανεπαρκής, για την παροχή υπηρεσιών η χρησιμότητά του είναι οριακή. Για τους λόγους αυτούς, το βάρος πέφτει στην πρόληψη, δηλαδή στην εξαρχής παραγωγή και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που πληρούν τις απαιτήσεις ποιότητας των πελατών.

Η ποιότητα έχει δύο διαστάσεις: τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και την εξυπηρέτηση που προσφέρεται στον πελάτη. Η εξυπηρέτηση μπορεί να αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης του πιθανού αγοραστή (ευγένεια, ειλικρίνεια, υπομονή, διάθεση χρόνου) καθώς και στις υπηρεσίες που προσφέρονται μετά την πώληση (συντήρηση, ενημέρωση για δυνατότητες επέκτασης ή για νέα προϊόντα κλπ). Έτσι, όλα τα μέλη της οργάνωσης, ξεκινώντας από την ανώτατη ηγεσία και καταλήγοντας στους τηλεφωνητές, δίνουν το στίγμα της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας η ηγεσία διότι, όπως προαναφέρθηκε, καθορίζει τη συνολική στάση της οργάνωσης και ο τηλεφωνητής ή οι θυρωροί διότι αποτελούν το σημείο της πρώτης επαφής με την οργάνωση και δίνουν την πρώτη εικόνα γι' αυτήν. Κατά τμήματα, όμως, που δεν έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες συμμετέχουν εξίσου στη διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης, διότι το

καθένα, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτει, υπηρετεί ή παρακάμπτει το γενικό στόχο. Για παράδειγμα, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να καθορίσει την κατεύθυνση προς την οποία θα κινηθεί η δημιουργία νέων προϊόντων, και κατά συνέπεια, το βαθμό στον οποίο θα ληφθούν υπόψη οι ανάγκες των καταναλωτών.

Η ΔΟΠ θεωρεί τη δέσμευση απέναντι στην ποιότητα αναγκαία όχι μόνο για την αξία της καθαυτή, αλλά και για λόγους οικονομίας. Καταρρίπτοντας την κοινή άποψη ότι η ποιότητα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, οι υποστηρικτές της ΔΟΠ κατόρθωσαν να δείξουν ότι η επιμονή σ' αυτήν δημιουργεί οικονομικά οφέλη για την οργάνωση. Τα οφέλη προκύπτουν από ένα συνδυασμό πηγών: καταρχήν μειώνεται ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, που έχουν μεγάλο άμεσο και έμμεσο κόστος- κόστος πρώτων υλών: απώλεια χρόνου για την κατασκευή, τον έλεγχο και την απόσυρσή τους κλπ. συγχρόνως, με την εφαρμογή της αρχής της πρόληψης, μειώνεται το κόστος του ελέγχου. Περιορίζεται η απώλεια πελατών λόγω δυσαρέσκειας, πράγμα που έχει ιδιαίτερη σημασία αν αναλογιστούμε ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να επιφέρει πολύ αποτελεσματικά πλήγματα στο κύρος της οργάνωσης και να απομακρύνει πιθανούς πελάτες. Ακόμη, η επιμονή στην ποιότητα αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα που αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και μακροπρόθεσμα, την προστατεύει από τις διακυμάνσεις της αγοράς.

Η δυνατότητα της ποιότητας να μειώνει το συνολικό κόστος περιγράφεται παραστατικά στο σχήμα 14.1.



Σχ. 14.1 Η οικονομία της ποιότητας

Το κόστος της αποτυχίας αναλύεται, ενδεικτικά, σε κόστος απόρριψης ή διόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων, κόστος απώλειας πελατών, απώλειας χρόνου για την επίλυση προβλημάτων, απώλειας δυνάμεων λόγω εσωτερικών συγκρούσεων και προσπάθειας για την αποφυγή ευθυνών, απώλειας στελεχών που δεν είναι ικανοποιημένα από την εικόνα της επιχείρησης και ακόμη κόστος ευκαιρίας δηλαδή το κόστος που προκύπτει από το γεγονός ότι η επιχείρηση κατά τον ίδιο χρόνο δεν ασχολείται με κάτι διαφορετικό και παραγωγικό. Βλέπουμε ότι με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το κόστος αυτό μειώνεται δραστικά.

Ως κόστος αξιολόγησης εννοούνται οι δαπάνες που προκύπτουν κατά την προσπάθεια της επιχείρησης να ελέγξει την ποιότητα των προϊόντων που παράγει και των εσωτερικών λειτουργιών της. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει τις δαπάνες ελέγχου προϊόντων, ελέγχου και αξιολόγησης προσωπικού, ελέγχου πρώτων υλών, ελέγχου εξοπλισμού και ακόμη ελέγχου του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Η ΔΟΠ οδηγεί σε μείωση και αυτή τη συνιστώσα του κόστους.

Το κόστος της πρόληψης περιλαμβάνει κυρίως το κόστος του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης προμηθευτών, της βαθμονόμησης και προληπτικής συντήρησης των μηχανών, του στατιστικού ελέγχου ποιότητας, του πειραματισμού, της ανασκόπησης του συστήματος και γενικά κάθε ενέργειας που σκοπεύει να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα που θα παραχθούν θα έχουν την επιθυμητή ποιότητα. Με τη ΔΟΠ το κόστος αυτό αυξάνεται, διότι εδώ ακριβώς εστιάζονται οι προσπάθειές της. Συνολικά, όμως, το κόστος περιορίζεται σημαντικά.

ΟΙ ΓΚΟΥΡΟΥ ΣΤΟ MANAGEMENT ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα άτομα που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη και εξέλιξη του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι:

1. O.W.Edward Deming

Ο Deming ταξίδεψε στην Ιαπωνία μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο ύστερα από πρόσκληση της Ιαπωνικής Κυβέρνησης για να βοηθήσει τις

βιομηχανίες να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων. Η αλυσίδα αντίδρασης του Deming συνδέει την ποιότητα, με την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων. Η αλυσίδα αντίδρασης του Deming συνδέει την ποιότητα, με την παραγωγικότητα, με το μερίδιο της αγοράς και με τις διαδικασίες παραγωγής βελτιώνοντας την ποιότητα των διαδικασιών θα έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Ο Deming εισήγαγε το στατιστικό έλεγχο ποιότητας και θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας της Διοίκησης ολικής ποιότητας.

2. Ο Joseph Juran

Ο Juran έπαιζε όπως και ο Deming σπουδαίο ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Ο Juran εισήγαγε το στοιχείο του μάνατζμεντ ποιότητας. Υποστηρίζει ότι η αποδοχή της ποιότητας και η δέσμευση για την εξασφάλισή της από τους μάνατζερ των υψηλών ιεραρχικών επιπέδων μπορεί να οδηγήσει στη συνεχή βελτίωση όλων των χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Το κύριο στοιχείο της θεωρίας του είναι η Τριλογία του Juran που εξετάζει τον προγραμματισμό ποιότητας, τον έλεγχο ποιότητας και τη βελτίωση ποιότητας.

3. Ο Philip Crosby:

Ο Crosby στη θεωρία του υποστηρίζει δύο βασικά σημεία. Την πρόληψη και το μάνατζμεντ μηδενικών σφαλμάτων (zero defects). Η ζημιά από τη χαμηλή ποιότητα είναι η συνισταμένη όλων των σφαλμάτων που προέρχονται από το γεγονός ότι η εργασία δεν έγινε σωστά στο σύνολό της την πρώτη φορά. Ο Crosby ανέπτυξε δεκατέσσερα βήματα για τη βελτίωση ποιότητας. Παράλληλα η φιλοσοφία του Crosby χαρακτηρίζεται από τέσσερα απόλυτα.

4. Ο Armand Feigenbaum:

Ο Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του ολικού ποιοτικού ελέγχου. Υποστηρίζει ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα του προϊόντος ανήκει στο άτομο που εκτελεί την εργασία. Ο Feigenbaum τέλος δίνει έμφαση στη συστηματική προσέγγιση της ποιότητας.

5. Ο Kaoru Ishikawa:

Ο Ishikawa ανέπτυξε την έννοια του ποιοτικού κύκλου και το διάγραμμα αιτίας- αποτελέσματος (fishbone diagram). Ο ολικός ποιοτικός έλεγχος κατά τον Ishikawa περιέχει έξι θεμελιώδεις αρχές.

6. Ο Genichi Tanguchi:

Ο Tanguchi δίνει έμφαση στη μηχανική προσέγγιση της ποιότητας. Στηρίζει την άποψη του στο σχεδιασμό της ποιότητας δίνοντας τρία ενδεικτικά επίπεδα:

- A. Σχεδιασμός συστήματος (λειτουργικός σχεδιασμός που βασίζεται στην τεχνολογία)
- B. Παραμετρικός σχεδιασμός (τρόπος να ελαττωθεί το κόστος και να βελτιωθεί η απόδοση χωρίς να εξαλειφθούν οι αιτίες μεταβολών)
- Γ. Σχεδιασμός ανοχής (τρόπος να ελαττωθούν οι μεταβολές ελέγχοντας για το σκοπό αυτό της αιτίας, αλλά με αυξανόμενο κόστος)

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το μοντέλο του Deming

Ο W. Edwards Deming θεωρείται ως ο πρωτεργάτης του κινήματος της ποιότητας- σε βαθμό που το βραβείο ποιότητας που θεσπίστηκε ήδη το 1951 στην Ιαπωνία να φέρει το όνομά του. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου του είναι η χρήση στατιστικών μεθόδων και η συστηματική και επίμονη προσέγγιση της ποιότητας. Ο Deming συμπυκνώνει τις προτάσεις του σε 14 κανόνες, τους οποίους οφείλει να τηρεί η ανώτατη ηγεσία:

1. Η ποιότητα πρέπει να είναι ο σταθερός σκοπός προς τον οποίο κινείται απαραίτητα η επιχείρηση
2. Η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί απέναντι στη νέα φιλοσοφία
3. Η προσπάθεια για την ποιότητα δεν πρέπει να περιορίζεται στον έλεγχο των προϊόντων μετά την παραγωγή, αλλά να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή
4. Τα κέρδη για την επιχείρηση πρέπει να προκύπτουν από μείωση του κόστους και όχι από αύξηση της τιμής

5. Πρέπει να υπάρχει διαρκής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών
6. Πρέπει να υπάρχει πρακτική εκπαίδευση το χώρο εργασίας
7. Το συλλήγεις και ελέγχου πρέπει να είναι σύγχρονο και αποτελεσματικό
8. Ο φόβος της αποτυχίας πρέπει να εξαλείφεται
9. Δεν πρέπει να υπάρχουν στεγανά μεταξύ των τμημάτων
10. Δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται συνθήματα και ξεπερασμένες προτροπές
11. Πρέπει να καταργηθούν τα πρότυπα και οι αριθμητικοί στόχοι
12. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους και δεν θα τη θεωρούν ως υποχρέωση
13. Πρέπει να υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης και εξέλιξης των εργαζομένων
14. Στην προσπάθεια για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη και οι υπάλληλοι της επιχείρησης

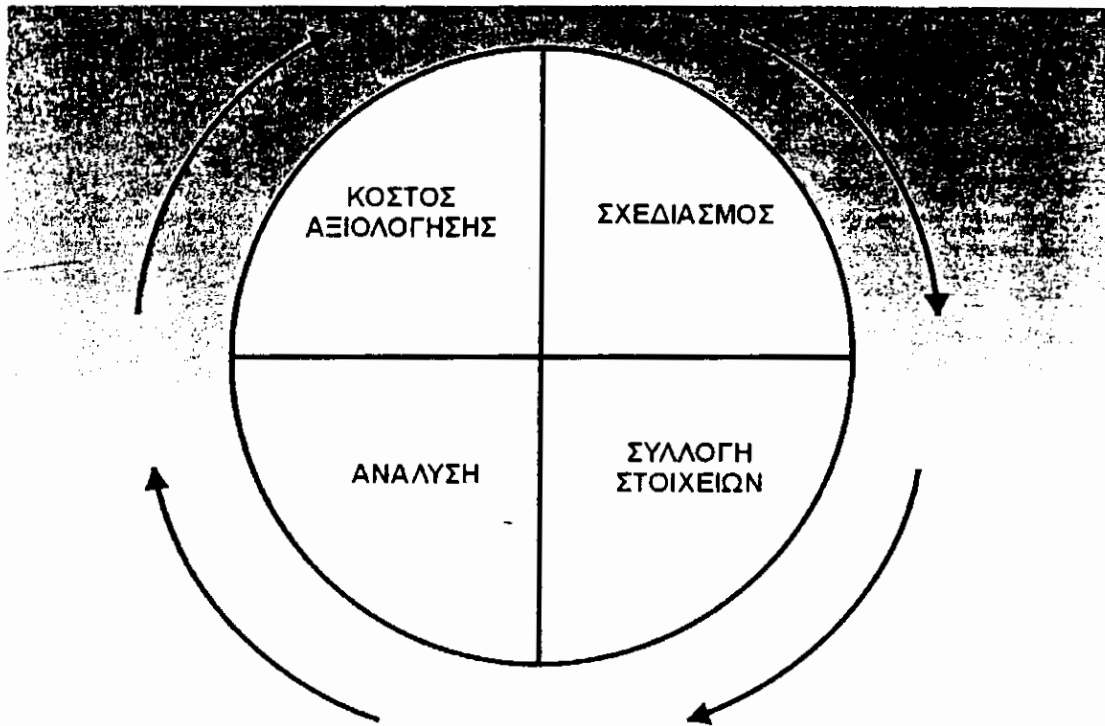
Ταυτόχρονα, επισημαίνει πέντε «θανάσιμα αμαρτήματα» που πρέπει να αποφεύγονται:

1. Εναλλαγή στόχων και έλλειψη επιμονής
2. Προσπάθεια για βραχυπρόθεσμα οφέλη
3. Ετήσια αξιολόγηση προσωπικού
4. Συχνές αλλαγές στη διοίκηση
5. Χρήση μόνο των ορατών στοιχείων και έλλειψη εμβάθυνσης

Για την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης σε στόχο την ποιότητα, ο Deming προτείνει ένα σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει τα εξής:

- Τήρηση των 14 αρχών
- Ανάπτυξη αισθήματος υπερηφάνειας στη διοίκηση για το στόχο της οργάνωσης και μετάδοση του αισθήματος αυτού στους υπαλλήλους
- Εξήγηση στους υπαλλήλους των λόγων που υπαγορεύουν την αλλαγή και την αναμενόμενων οφελών
- Διαίρεση του έργου της οργάνωσης σε στάδια. Προσδιορισμός των πελατών και των προμηθευτών κάθε σταδίου. Συντονισμός μεταξύ των σταδίων
- Ομαδική εργασία
- Σταθερή οργανωτική δομή προσανατολισμένη προς την ποιότητα
- Υιοθέτηση του κύκλου διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας

Ο κύκλος διαρκούς βελτίωσης του Deming περιλαμβάνει τέσσερα στάδια τα οποία επαναλαμβάνονται στο διηνεκές: σχεδιασμός, δηλαδή καθορισμός των στόχων του προγράμματος βελτίωσης, συλλογή στοιχείων σχετικών με τα προβλήματα που θα επιλυθούν, ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί, υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος βελτίωσης (act).



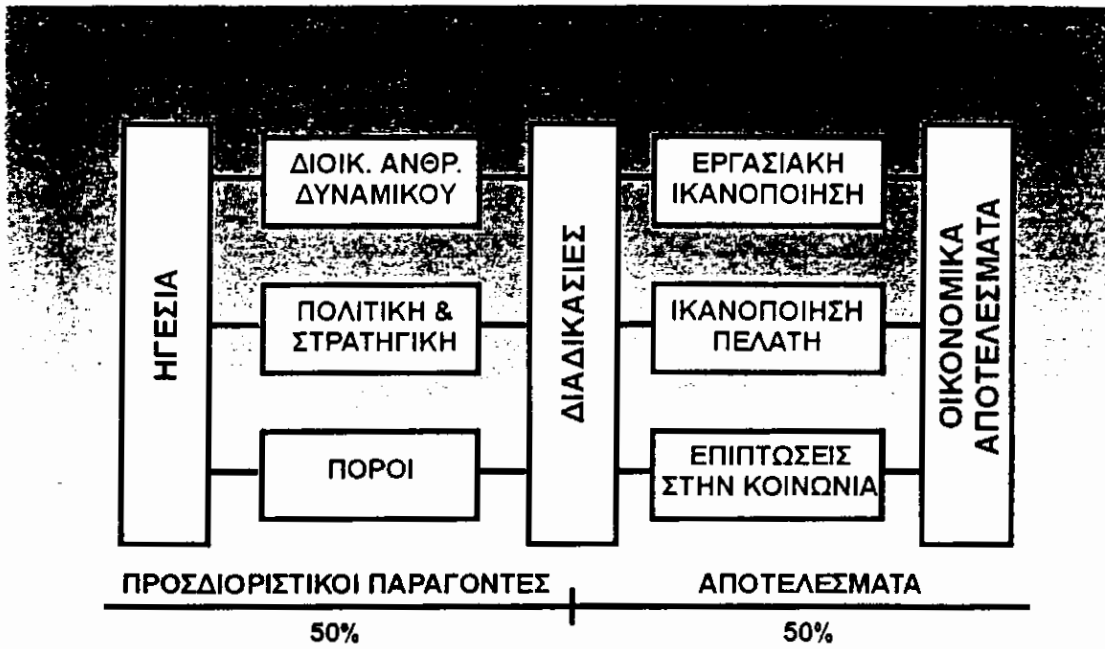
Σχ. 14.2 Ο κύκλος διαρκούς βελτίωσης, του Deming

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι το μοντέλο του Deming δίνει έμφαση στη δέσμευση της ηγεσίας απέναντι στην ποιότητα στη βελτίωση των σχέσεων μέσα στην οργάνωση, στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη χρήση αναλυτικών εργαλείων.

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας προτείνει ένα μοντέλο το οποίο συνδέει τα επιθυμητά αποτελέσματα (ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων, επιπτώσεις στην κοινωνία, οικονομικά αποτελέσματα) με τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους (ηγεσία,

ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες, στόχοι και πόροι). Το μοντέλο απεικονίζεται στο σχήμα 14.3.



Σχ. 14.3 Μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας

Το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατευθύνει μια επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει διοίκηση ολικής ποιότητας αλλά και για την αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση μιας επιχείρησης που ήδη εφαρμόζει ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης. Θα δούμε στη συνέχεια τι σημαίνει και τι συνεπάγεται κάθε ένα από τα στοιχεία του μοντέλου.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ηγεσία

Για την επίτευξη της ολικής ποιότητας, η ηγεσία δηλαδή η κατεύθυνση που παρέχεται από τα ανώτερα στελέχη αλλά και η γενικότερη στάση και συμπεριφορά τους, παίζει κεφαλαιώδη ρόλο. Για το λόγο αυτό τα στελέχη θα πρέπει να είναι εμφανώς δεσμευμένα απέναντι στο στόχο της ολικής ποιότητας. Θα πρέπει να διαθέτουν για το στόχο της ποιότητας επαρκείς πόρους και να φροντίζουν για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ από όλα τα μέλη της ομάδας της οποίας προϊστανται. Θα πρέπει να χρησιμοποιούν το ανάλογο στυλ ηγεσίας και τις κατάλληλες μορφές

επικοινωνίας . Ακόμη θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν τις προσπάθειες που καταβάλλονται με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας . Η αφοσίωση τους στη διαρκή βελτίωση θα πρέπει να γίνεται εξίσου φανερή στις συναλλαγές με τους πελάτες, τους προμηθευτές και γενικά με τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Πολιτική και στρατηγική

Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να πηγάζουν από την δέσμευσή τους απέναντι στην ποιότητα και συγχρόνως να την υπηρετούν και να την ενισχύουν. Στο πλαίσιο αυτό, οι αξίες η αποστολή και οι στρατηγικοί στόχοι της οργάνωσης θα πρέπει να βασίζονται στην ολική ποιότητα. Τα στοιχεία με βάση τα οποία καθορίζονται οι στόχοι θα πρέπει να προέρχονται από τους πελάτες και το προσωπικό της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα θα λαμβάνουν υπόψη τον ανταγωνισμό και τις κοινωνικές τάσεις. Οι αρχές και οι στόχοι θα πρέπει να εξηγούνται στο προσωπικό και η αναγκαιότητά τους να γίνεται κατανοητή. Τέλος με την χρήση κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να εκτιμάται η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και αν κρίνεται αναγκαίο να αναθεωρούνται οι στόχοι

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιχείρηση που αναζητά την ολική ποιότητα χρησιμοποιεί συστήματα διοίκησης προσωπικού τα οποία απελευθερώνουν αλλά και αναπτύσσουν τις δυνατότητες των ανθρώπων της. Για το σκοπό αυτό φροντίζει για τη σωστή καταγραφή των αναγκών σε προσωπικό, ιδίως σε κρίσιμες ειδικότητες, και για την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων . Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην επαγγελματική του εξέλιξη, στην ανάθεση σ' αυτό ουσιαστικών καθηκόντων και στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Ακόμη προσπαθεί να αξιοποιήσει το προσωπικό μέσα από ομάδες βελτίωσης της ποιότητας προγράμματα άντλησης ιδεών τακτικές συναντήσεις κ.λ.π. Παράλληλα προσπαθεί για τη διαρκή βελτίωση του συστήματος διοίκησης προσωπικού χρησιμοποιώντας για την αξιολόγησή του

ως μία από τις βασικές πηγές πληροφοριών, τις απόψεις των ίδιων των υπαλλήλων.

Πόροι

Στους πόρους της οργάνωσης περιλαμβάνονται οι οικονομικοί πόροι, οι γνώσεις και πληροφορίες, τα υλικά και η τεχνολογία. Για κάθε μία από τις ομάδες αυτές θα πρέπει να διασφαλίζεται η συνετή διαχείριση, η πλήρης αξιοποίηση και η διαφύλαξη για τους μελλοντικούς χρήστες. Έτσι για παράδειγμα η σωστή διαχείριση των πληροφοριών σε πνεύμα ολικής ποιότητας συνεπάγεται τη βελτίωση της αξιοπιστίας των τηρούμενων στοιχείων της δυνατότητας πρόσβασης των στελεχών στα στοιχεία, της δυνατότητας χρήσης πληροφοριών από πελάτες και προμηθευτές και ακόμη την ανάπτυξη βελτιωμένων πληροφοριακών συστημάτων.

Διαδικασίες

Οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί μία οργάνωση θα πρέπει να συμβάλλουν στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας και στην εν γένει αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Κάτι τέτοιο δεν προκύπτει τυχαία αλλά προϋποθέτει μελέτη, παρακολούθηση και βελτίωση των διαδικασιών. Στο πλαίσιο αυτό η οργάνωση καταρχήν προσδιορίζει τις διαδικασίες της και τις διακρίνει σε κύριες και δευτερεύουσες. Στη συνέχεια θέτει το σύστημα διαχείρισης κάθε διαδικασίας, στο οποίο περιλαμβάνονται τα πρόσωπα ή οι οργανωτικές μονάδες που συμμετέχουν σε αυτήν, η πορεία των ενεργειών, τα πρότυπα καλής λειτουργίας της διαδικασίας, ο τρόπος παρακολούθησής της, τα σημεία ελέγχου της κ.λ.π. Με βάση τις παραμέτρους απόδοσης, η διαδικασία αξιολογείται και ενδεχομένως αναθεωρείται.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ικανοποίηση πελατών

Είδαμε ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι μία από τις βασικές αρχές που διακρίνουν τη ΔΟΠ από άλλες φιλοσοφίες διοίκησης. Κατά συνέπεια, μία επιχείρηση που εφαρμόζει διοίκηση ολικής ποιότητας οφείλει καταρχήν να

έχει ακριβή εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της. Ειδικότερα πρέπει να ξέρει τι πιστεύουν οι πελάτες της για την ποιότητα των προϊόντων της (στοιχεία της οποίας μπορεί να είναι η λειτουργικότητα, η αντοχή, η αισθητική, οι πολλαπλές δυνατότητες, το μέγεθος κ.λ.π.) ή για την ποιότητα των υπηρεσιών της για την αξιοπιστία της, για την συνέπειά της, για την ποιότητα και την ταχύτητα της εξυπηρέτησης για την υποστήριξη των πωλήσεων, για το έντυπο υλικό για το διαφημιστικό υλικό, για τη διαθεσιμότητα των στελεχών, για την ευελιξία της επιχείρησης, για την αντιμετώπιση παραπόνων κ.λ.π. Οι απόψεις των πελατών καταγράφονται με ειδικές έρευνες αλλά προκύπτουν και έμμεσα από τα παράπονα που υποβάλλονται από τις επιστροφές και αντίστροφα από ευχαριστήριες επιστολές, βραβεύσεις κ.λ.π.

Ικανοποίηση προσωπικού

Εξίσου σημαντική είναι η ικανοποίηση των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι ευχαριστημένο από τις διάφορες συνιστώσες της εργασιακής ζωής, όπως είναι οι οργανωτικές ρυθμίσεις, το περιβάλλον εργασίας, το εργασιακό κλίμα, το σύστημα επικοινωνίας τα μέτρα προστασίας της υγείας και της ασφάλειας, το βαθμό διασφάλισης της απασχόλησης, τις προοπτικές εξέλιξης την παρεχόμενη εκπαίδευση κ.λ.π. Ακόμη το προσωπικό θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση των απαιτήσεων της εργασίας, των αξιών, της πολιτικής και των στόχων της επιχείρησης και ακόμη του συστήματος Ολικής Ποιότητας. Η ικανοποίηση του προσωπικού και η επαρκής γνώση των θεμάτων που προαναφέρθηκαν ελέγχονται άμεσα (με ερωτηματολόγια κ.λ.π.) αλλά και έμμεσα, από τις απουσίες, τις παραιτήσεις και την ευκολία στρατολόγησης νέων στελεχών.

Επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο

Η λειτουργία κάθε επιχείρησης έχει ποικίλες επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο. Με την δράση της μία επιχείρηση προσφέρει χρήσιμα προϊόντα υπηρεσίες και απασχόληση την κοινότητα στην οποία λειτουργεί παράλληλα

όμως καταναλώνει φυσικούς πόρους και ενέργεια και έχει επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Η πολιτική Ολικής Ποιότητας σημαίνει ότι η επιχείρηση μετρά τις επιπτώσεις αυτές και φροντίζει ώστε οι αρνητικές συνέπειες της λειτουργίας της να ελαχιστοποιούνται . Ακόμη φροντίζει ώστε να συμμετέχει ενεργά στις δραστηριότητες της κοινότητας και να συνεισφέρει όσο μπορεί στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων του ευρύτερου περιβάλλοντος της.

Οικονομικά αποτελέσματα

Η επιβίωση και η ανάπτυξη μίας οργάνωσης συνδέονται με την απόδοσή της στον οικονομικό τομέα. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η παρακολούθηση μεγεθών όπως τα κέρδη, το ύψος των πωλήσεων, η προστιθέμενη αξία των προϊόντων , τα κεφάλαια, η ρευστότητα , τα μερίσματα κ.λ.π. Εκτός, όμως από αυτά τα άμεσα μετρήσιμα μεγέθη είναι απαραίτητη η παρακολούθηση μεγεθών όπως το μερίδιο της αγοράς, οι απώλειες κάθε είδους, ο χρόνος ολοκλήρωσης των κυρίων διαδικασιών κ.λ.π.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ISO 9000

Ένα σύστημα ποιότητας περιγράφει την οργανωτική δομή, τις ευθύνες, τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Ο σκοπός του είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Γι' αυτό και σήμερα η εκπόνηση και το μανάτζμεντ ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας έχει μεγάλη σπουδαιότητα και ζήτηση. Δεν θα εξετάσουμε μόνο την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών αλλά και την ποιότητα των διαδικασιών που παράγουν αυτά τα αποτελέσματα. Τα πρώτα συστήματα ποιότητας ανέπτυξαν διαδικασίες που στηριζόταν σε διεθνή πρότυπα. Το πρότυπο είναι μια τεχνική ή διοικητική προδιαγραφή η οποία υποδεικνύει συγκεκριμένα κριτήρια που επιβεβαιώνουν ότι υλικά προϊόντα και διαδικασίες είναι κατάλληλα για χρήση. Τα πρότυπα προσδιορίζουν το πώς τα συστήματα θα έπρεπε να κατασκευάζονται και να λειτουργούν. Προσπάθειες εξομοίωσης όλων των προτύπων σε ένα ενιαίο και κοινά αποδεκτό πρότυπο ξεκίνησαν από τα μέσα της δεκαετίας του 60 αρχικά

στον στρατιωτικό τομέα για να επεκταθεί λίγο αργότερα στον επιχειρησιακό. Το 1987 χρονιά ορόσημο ο ISO καθιερώνει μια σειρά από πρότυπα κάτω από την ονομασία ISO 9000 που ορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί μια εταιρεία ώστε να διασφαλίζει τους πελάτες της για ένα καλό προϊόν. Από το τέλος της δεκαετίας του 80 η πιστοποίηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχει αρχίσει να παίρνει μεγάλες διαστάσεις και αυξάνεται ραγδαία. Στις ΗΠΑ οι εταιρείες που έχουν ευρωπαϊούς πελάτες φοβούμενες τον απαγορευτικό φραγμό των πιστοποιητικών ISO 9000 έχει αρχίσει να παίρνει μεγάλες διαστάσεις και αυξάνεται ραγδαία. Στις ΗΠΑ οι εταιρείες που έχουν ευρωπαϊούς πελάτες, φοβούμενες τον απαγορευτικό φραγμό των πιστοποιητικών ISO 9000 στην ευρωπαϊκή αγορά εκδηλώνουν έντονα το ενδιαφέρον τους. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ανατολική Ευρώπη. Η Ιαπωνία όμως αποτελεί εξαίρεση διότι ήδη οι επιχειρήσεις εκεί βρίσκονται σε πολύ υψηλά επίπεδα οργάνωσης και θεωρούν ότι οποιαδήποτε προσπάθεια για πιστοποίηση αποτελεί για αυτές οπισθοδρόμηση. Προκειμένου όμως να καλυφθούν οι ανάγκες της ευρωπαϊκής αγοράς σε ιαπωνικά προϊόντα, μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα της χώρας αυτή ακολούθησαν το δρόμο της πιστοποίησης με ιδιαίτερη ευκολία. Η Ελλάδα αρχίζει και εισχωρεί με τη σειρά της στο χώρο των εξελίξεων και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν αρκετά για να ακολουθήσουν τις αντίστοιχες δυτικοευρωπαϊκές.

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ISO

Η ύπαρξη ανόμοιων και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοσυγκρουόμενων προτύπων που χρησιμοποιούνται στα διάφορα κράτη έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία των λεγόμενων «φραγμών του εμπορίου». Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στις εξαγωγές έχουν προ πολλού εκφράσει την ανάγκη να επιτευχθεί μία συμφωνία στα παγκόσμια πρότυπα ώστε να βελτιστοποιηθεί η μέχρι τώρα διαδικασία του διεθνούς εμπορίου. Αυτή ήταν η αρχή της ίδρυσης του ISO.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης περισσότερο γνωστός ως International Organization for Standardization –ISO είναι μία παγκόσμια

ένωση η οποία αποτελείται από κρατικούς φορείς πιστοποίησης προερχόμενες από περίπου 100 χώρες. Κάθε χώρα έχει τον δικό της φορέα.

Τι είναι. Ο ISO είναι μη-κυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1947. Η αποστολή του ISO είναι η προώθηση της ανάπτυξης του τομέα της τυποποίησης καθώς και των συναφών διαδικασιών σε ολόκληρο τον κόσμο με προοπτική να διευκολυνθούν οι διεθνείς εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών. Επιπλέον ο ISO αναπτύσσει συνεργασίες στην σφαίρα των πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα των εργασιών του ISO επικυρώνονται ως διεθνείς συμφωνίες οι οποίες εκδίδονται με την μορφή των Διεθνών Προτύπων.

Τα πρότυπα της σειράς ISO

Η σειρά ISO είναι μία σειρά πέντε διεθνών προτύπων που περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την τυποποίηση και τη διασφάλιση της ποιότητας. Η δομή των προτύπων αυτών δεν εξειδικεύεται σε τεχνικές λεπτομέρειες αλλά παρέχει γενικές οδηγίες. Συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις όσο και από τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Παρακάτω δίνεται μία σύντομη περίληψη της λειτουργίας για κάθε ένα από τα πρότυπα αυτά.

ISO 8402 Ποιότητα-Λεξιλόγιο. Το Διεθνές αυτό πρότυπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν <το πρότυπο των προτύπων>. Περιέχει το λεξιλόγιο και όλες τις βασικές έννοιες που διέπουν τη διασφάλιση ποιότητας μαζί με τις πλήρης περιγραφές τους. Χρησιμοποιείται σαν βοηθητικό πρότυπο ορολογίας.

ISO 9000 Προδιαγραφές Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλισης Ποιότητας – Οδηγίες για επιλογή και χρήση. Το πρότυπο αυτό θεωρείται ως η εισαγωγή στον κόσμο της προτυποποίησης. Περιλαμβάνει ένα γενικό πρόλογο, μέρος του λεξιλογίου που βρίσκεται στο πρότυπο ISO 8402, τις προϋποθέσεις και διαδικασίες που απαιτούνται για την χορήγηση της πιστοποίησης, τον τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, τους ορισμούς των άλλων προτύπων 9001,9002,9003,9004. Ακόμα περιγράφει τις ;αποδείξεις που μπορεί να ζητήσει ο πελάτης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος

διασφάλισης ποιότητας και τη συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτούμενες προδιαγραφές.

ISO 9001 Συστήματα Ποιότητας Μοντέλο για την διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό/ ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση, συντήρηση και Επισκευή. Θεωρείται ως το κυριότερο από όλα τα πρότυπα της σειράς. Περιλαμβάνει τις ενέργειες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να καθιερώσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Στο ίδιο πρότυπο επισημαίνονται οι σχέσεις προμηθευτή-πελάτη μέσα από την κατάρτιση ειδικών συμβολαίων, όπου ο προμηθευτής υπόσχεται στον πελάτη ότι τα παρεχόμενα προϊόντα θα πληρούν τις προδιαγραμμένες απαιτήσεις. Τέλος επεξηγούνται τα χαρακτηριστικά των προτύπων 9002, 9003 και 9004.

ISO 9002 Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλα για διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή και εγκατάσταση. Το πρότυπο περιλαμβάνει λιγότερα στοιχεία από το προηγούμενο. Αντικείμενα εξέτασης θεωρούνται μόνο η παραγωγή και η εγκατάσταση. Είναι επίσης λιγότερο αυστηρό σε σχέση με το ISO 9001. Χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης των προτύπων ενός συγκεκριμένου προϊόντος με ένα ήδη ολοκληρωμένο σχέδιο ή προδιαγραφή. Στις περισσότερες Ελληνικές Επιχειρήσεις έχει χορηγηθεί αυτό το πιστοποιητικό.

ISO 9003 Συστήματα ποιότητας – Μοντέλο για διασφάλιση ποιότητας στην τελικής επιθεώρηση και τεστ. Το συγκεκριμένο πρότυπο περιλαμβάνει τις ενέργειες και διαδικασίες που διασφαλίζουν τις απαιτήσεις του πελάτη στους τομείς της επιθεώρησης και ελέγχου του τελικού προϊόντος. Περιέχει λιγότερα στοιχεία και το επίπεδο αυστηρότητας είναι χαμηλότερο από τα πρότυπα ISO 9001, 9002.

ISO 9004 – Διαχείριση ποιότητας και στοιχεία συστήματος ποιότητας-Κατευθυντήριες γραμμές. Το ISO 9004 όπως και το ISO 9000 παρέχει γενικές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την επιλογή ενός από τα ISO 9001,9002,9003. Περιλαμβάνει στοιχεία διασφάλισης ποιότητας τα οποία αναφέρονται σε θέματα διασφάλισης ποιότητας που λαμβάνουν χώρα πριν ή μετά την παραγωγική διαδικασία (marketing, προμήθειες, σχεδιασμός, έλεγχος κ.τ.λ.) καθώς και σε άλλες δευτερεύουσες, αλλά εξ ίσου σημαντικές για την επιχείρηση, ενέργειες. Αναφέρεται επίσης και στον τομέα διασφάλισης

των περιβαλλοντολογικών πόρων. Το έντυπο αυτό χρησιμοποιείται μόνο από την επιχείρηση και δεν περιέχει όρους συμφωνιών μεταξύ πελάτη-προμηθευτή όπως συμβαίνει με τα πρότυπα ISO 9001,9002,9003. Το πιο σημαντικό όμως χαρακτηριστικό του προτύπου αυτού είναι η ανάλυση όλων των στοιχείων που περιέχονται στα πρότυπα ISO. Η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει σε βάθος κάθε ένα από τα συγκεκριμένα στοιχεία, προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο γι' αυτήν πρότυπο.

Αρχές των προτύπων ποιότητας ISO

Τα πρότυπα της σειράς ISO έχουν αναπτυχθεί με βάση τις εξής αρχές.

Συναίνεση: οι απόψεις όλων των ενδιαφερομένων μερών υπολογίζονται και εξετάζονται: κατασκευές, προμηθευτές, πελάτες, εργαστήρια, κυβερνήσεις, μηχανικοί αναλυτές κα ερευνητικοί οργανισμοί.

Έμφαση στη βιομηχανία: εκπονούνται λύσεις και πρακτικές προτυποποίησης για την ικανοποίηση των βιομηχανιών και καταναλωτών σε ολόκληρο τον κόσμο.

Εθελοντική συμμετοχή. Η διεθνής προτυποποίηση δίνει έμφαση στην αγορά γι' αυτό και είναι βασισμένη στην εθελοντική ανάμειξη των ενδιαφερομένων.

Στόχοι των προτύπων ISO

Η προτυποποίηση καλύπτει όλο το φάσμα των βιομηχανικών διαδικασιών και η μεγάλη πλειοψηφία προϊόντων ή υπηρεσιών βασίζεται στις ίδιες προδιαγραφές. Το γεγονός αυτό ήρθε σαν αποτέλεσμα μετά από συναινετικές συμφωνίες που αναπτύχθηκαν από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι συμφωνίες αυτές σχετίζονται με την διαλογή και βαθμονόμηση των πρώτων υλών, την κατασκευή των προϊόντων και την προώθηση των υπηρεσιών. Σκοπός λοιπόν της προτυποποίησης είναι να διευκολυνθεί η ανταλλαγή εμπορικών αγαθών και τεχνολογία δια μέσου:

- Βελτιωμένης ποιότητας αγαθών και αξιοπιστίας σε συμφέρουσες τιμές
- Πλήρους κλίματος υγείας και ασφάλειας, περιβαλλοντολογικής προστασίας και μείωσης της σπατάλης πόρων

- Μεγαλύτερης συμβατότητας και ευκολίας διαχείρισης αγαθών και υπηρεσιών
- Απλότητας για μεγαλύτερη χρησιμότητα των αγαθών και υπηρεσιών
- Αυξημένου δικτύου παροχών και περιορισμού των ελέγχων

Οι χρήστες έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη σε προϊόντα ή υπηρεσίες που βασίζονται στα Διεθνή Πρότυπα ISO. Η προσήλωση στις απαιτήσεις αποδεικνύεται από τις έγγραφες δηλώσεις των κατασκευαστών ή από επιθεωρητές ποιότητας που προέρχονται από ανεξάρτητους φορείς.

ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO

Η διεθνής προτυποποίηση έχει καθιερωθεί σε πολλές τεχνολογικές εφαρμογές όπως είναι επεξεργασία, πληροφοριών, οι επικοινωνίες, υφαντουργία, η συσκευασία, η προμήθεια των αγαθών, η προστασία και ορθολογική χρήση της ενέργειας, η ναυπηγική και οι τραπεζικές εργασίες. Στο άμεσο μέλλον προβλέπεται ότι θα αυξηθεί ακόμα περισσότερο η σημασία της σε όλους τους τομείς της βιομηχανικής δραστηριότητας. Οι κυριότεροι λόγοι είναι:

Παγκόσμια πρόοδος στην ελευθερία του εμπορίου. Οι σημερινές οικονομίες ελεύθερης αγοράς ενθαρρύνουν την ανάπτυξη διαφορετικών πηγών προμήθειας και παρέχουν ευκαιρίες για επέκταση σε άλλες περιοχές. Από την πλευρά της τεχνολογίας, η ύπαρξη θεμιτού ανταγωνισμού βασίζεται σε ξεκάθαρους και σαφώς προσδιοριζόμενους «κανόνες» οι οποίοι είναι αναγνωρισμένοι από τη μία χώρα στη άλλη. Για την εξυπηρέτηση λοιπόν της προώθησης του διεθνούς εμπορίου τα πρότυπα ποιότητας ISO έχουν καθιερωθεί σαν «παγκόσμια γλώσσα» του εμπορίου.

Αλληλεξάρτηση των τομέων τεχνολογίας. Καμία βιομηχανία στον σύγχρονο κόσμο δεν μπορεί να ισχυρισθεί με ειλικρίνεια ότι είναι τελείως ανεξάρτητη από εξαρτήματα, υλικά, προϊόντα, κανόνες εφαρμογών κλπ, τα οποία έχουν αναπτυχθεί από κάποιους άλλους τομείς. Κλασικό παράδειγμα προς επίρρωση και οι υπολογιστές που έχουν εισχωρήσει σε κάθε τομέα της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.

Παγκόσμιο σύστημα επικοινωνίας. Η βιομηχανία Η/Υ προσφέρει ένα καλό παράδειγμα τεχνολογίας η οποία χρειάζεται γρήγορη και

αποτελεσματική τυποποίηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Γι' αυτό το σκοπό ο ISO έχει δημιουργήσει ένα σύστημα επικοινωνιών ανοικτών συστημάτων με την ονομασία OSI (Open Systems Interconnection- Διαδικτύωση Ανοικτών Συστημάτων). Η πλήρης συμβατότητα μεταξύ ανοικτών συστημάτων επιφέρει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των κατασκευαστών, και προσφέρει πραγματικές δυνατότητες στους χρήστες, δυναμική καινοτομία, αυξημένη παραγωγικότητα και μείωση κόστους.

Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Προγράμματα τυποποίησης σε εντελώς νέα τεχνολογικά πεδία έχουν αρχίσει ήδη να αναπτύσσονται. Τέτοια πεδία περιλαμβάνουν προωθημένη κατασκευή υλικών, περιβαλλοντικές μελέτες, επιστήμες υγείας, δοκιμές κατασκευές κα). Στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης της νέας τεχνολογίας οι εφαρμογές μπορεί να σχεδιαστούν, δεν υπάρχουν όμως πρωτότυπα που να λειτουργούν. Στην προκειμένη περίπτωση η ανάγκη για τυποποίηση στηρίζεται στον προσδιορισμό της ορολογίας και στην τήρηση αρχείων δεδομένων των ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών που συλλέγονται μέσω της έρευνας.

Αναπτυσσόμενες χώρες. Γίνεται από όλους δεκτό ότι η αναγνώριση της δομής των προτύπων ποιότητας αποτελεί βασικό όρο της επιτυχίας της οικονομικής πολιτικής η οποία στοχεύει στην δυναμική ανάπτυξη. Η κατασκευή ενός συστήματος διεθνών προτύπων όπως το ISO στις αναπτυσσόμενες χώρες θα έχει ως αποτέλεσμα αναπτυσσόμενη παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα και αύξηση των πωλήσεων.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO

Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης μίας επιχείρησης τόσο από οποιαδήποτε οπτική γωνία και αν εξετάσουμε το θέμα. Τα πρότυπα της σειράς ISO αν και εξασφαλίζουν τις ελάχιστες δυνατές απαιτήσεις ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, προσφέρουν σημαντικά οφέλη στα κέρδη, στην παραγωγικότητα, στις πωλήσεις, στην ασφάλεια της εργασίας, στην συνεργασία του προσωπικού, στην ποιότητα της εργασίας και την χρησιμοποίηση των πόρων. Μέχρι σήμερα δεν είναι υποχρεωτική η εφαρμογή τους, εν τούτοις έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο ότι πολλοί (ιδίως

βιομηχανικών και κρατικοί) πελάτες δεν αγοράζουν από επιχειρήσεις που δεν είναι πιστοποιημένες κατά ISO. Επιπλέον, η σειρά ISO 9000 προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- α Για την εφαρμογή μίας σειράς προτύπων ISO δεν απαιτούνται πρόσθετες αλλαγές στον τεχνολογικό εξοπλισμό.
- β Παρέχει σαφής και απλές οδηγίες σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης μέσα από τα ειδικά για αυτό το σκοπό έγγραφα πιστοποίησης.
- γ Μειώνει τα σφάλματα, τις αλληλοεπικαλύψεις και τις περιττές εργασίες.
- δ Περιορίζει τις επιθεωρήσεις και μειώνει το κόστος παραγωγής και λειτουργίας της επιχείρησης.
- ε Αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ενός συστήματος ΔΟΠ στην επιχείρηση.
- στ Παράγει προϊόντα που ανταποκρίνονται στη ζήτηση της αγοράς τόσο από άποψη ποιότητας, όσο και από άποψη ποσότητας.
- ζ Διευρύνει τον κύκλο πελατών της επιχείρησης.
- η Βελτιώνει την αξιοπιστία, το όνομα και την φήμη της επιχείρησης.
- θ Αποτελεί ισχυρότατο όπλο της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.
- ι Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ πελάτη- προμηθευτών.
- ια Δημιουργεί καλύτερο σύστημα αξιολόγησης των προμηθευτών
- ιβ Αυξάνει την εξαγωγική ικανότητα της επιχείρησης.
- ιγ Προωθεί την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.
- ιδ Συντελεί στην σύσφιξη των σχέσεων με αλλοδαπές εταιρίες και κράτη.

Παρουσιάζει επίσης και κάποια μειονεκτήματα:

- α Απαιτεί ιδιαίτερα αυξημένη εκπαίδευση των εργαζομένων στην εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.
- β Είναι αιτία υπερβολικής γραφειοκρατίας.
- γ Προκαλεί αντιδράσεις τόσο στο ανώτερο προσωπικό σχετικά με την αλλαγή «νοοτροπίας» της επιχείρησης, όσο και στα υπόλοιπα στελέχη λόγω της προσήλωσης στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας.
- δ Εμφανίζει δυσκολίες στην κατανόηση, συμπλήρωση και μορφοποίηση, των πάσης φύσεως εγγράφων, προτύπων, διαδικασιών, συμφωνιών, συμβολαίων, πιστοποιητικών κλπ του ISO.

- ε Απαιτεί πολύ χρόνο για την προετοιμασία της επιχείρησης για πιστοποίηση με αποτέλεσμα να δαπανώνται πολύτιμες ώρες που υπό άλλες συνθήκες θα απέδιδαν πολύτιμα κέρδη.
- στ Θεωρείται γενεσιουργός αιτία πολλών προβλημάτων όσον αφορά την επιλογή του ορθού προτύπου ή την εύρεση κάποιου ειδικού φορέα πιστοποίησης. Σε πολλές επιχειρήσεις τα τμήματα ποιότητας υπολειπουργούν ή ανήκουν κάτω από την εποπτεία άλλων τμημάτων περιορίζοντας έτσι το έργο τους. Υπάρχει επίσης έλλειψη ατόμων εξειδικευμένων στην ποιότητας, όπως ελεγκτές ποιότητας ή σύμβουλοι ποιότητας.
- ζ Είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, γεγονός που έχει μεγάλη σημασία για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.
- η Δεν εγγυάται πάντα τη συνεχή ποιοτική βελτίωση (σε αντίθεση με την ΔΟΠ).

Ωστόσο υπάρχουν λύσεις για κάθε ένα από τα παραπάνω προβλήματα, όπως είναι η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος υποστήριξης των προτύπων, η επιλογή ενός αξιόπιστου και διεθνώς αναγνωρισμένου φορέα πιστοποίησης, η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών στις νέες τεχνολογίες και τάσεις της αγοράς, η χρήση δικτύων και ηλεκτρονικών υπολογιστών για αύξηση της ροής πληροφοριών με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας και η απαραίτητη χρηματοδότηση μέσω των ειδικών Ευρωπαϊκών Κοινοτικών Προγραμμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο προσδιορισμός οποιουδήποτε προτύπου μεγέθους για να καθορίσουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εντελώς αυθαίρετος γιατί οι άνθρωποι υιοθετούν διαφορετικά πρότυπα για διαφορετικούς σκοπούς. Οι νομοθέτες για παράδειγμα, μπορεί να αποκλείσουν τις μικρομεσαίες εταιρίες από μερικούς κανονισμούς και να καθορίσουν τον αριθμό των 10 υπαλλήλων ως το σημείο διαχωρισμού. Επιπλέον, μία επιχείρηση μπορεί να την αποκαλέσει κανείς "μικρή" όταν τη συγκρίνει με μεγαλύτερες εταιρίες, και "μεγάλη" όταν τη συγκρίνει με μικρότερες. Οι περισσότεροι άνθρωποι, για παράδειγμα, θα κατέτασσαν τα βενζινάδικα, τα εστιατόρια της γειτονιάς και τα τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης που τα έχουν μεμονωμένα άτομα ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Παρομοίως, οι περισσότεροι θα συμφωνούσαν ότι οι μεγαλύτερες βιομηχανίες αυτοκινήτων είναι μεγάλες επιχειρήσεις. Και οι εταιρίες που κυμαίνονται ανάμεσα σε αυτά τα δύο μεγέθη θα τις κατέτασσαν ως μεγάλες ή μικρές βασιζόμενοι σε προσωπικές απόψεις.

Κριτήρια μεγέθους

Ακόμα και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του μεγέθους μιας επιχείρησης ποικίλουν. Μερικά κριτήρια είναι εφαρμόσιμα σε όλους τους βιομηχανικούς τομείς, ενώ άλλα σχετίζονται μόνο με μερικά είδη επιχειρήσεων. Παραδείγματα κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του μεγέθους είναι τα εξής:

1. Αριθμός υπαλλήλων
2. Όγκος πωλήσεων
3. Εκτίμηση του ενεργητικού
4. Η ισχύουσα ασφάλεια
5. Όγκος καταθέσεων

Αν και το πρώτο κριτήριο που υπάρχει στον εν λόγω κατάλογο(αριθμός υπαλλήλων)είναι αυτό που χρησιμοποιείται περισσότερο, το καλύτερο κριτήριο σε οποιαδήποτε περίπτωση εξαρτάται από το σκοπό του χρήστη, κριτήρια μεγέθους(κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μετράται το μέγεθος μιας επιχείρησης).

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε μεγάλους βιομηχανικούς τομείς

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν σε όλους τους βιομηχανικούς τομείς, αλλά διαφέρουν πολύ στη φύση και στη σπουδαιότητα τους από τομέα σε τομέα. Επομένως, για να εξετάσουμε την οικονομική τους συνεισφορά πρέπει πρώτα να προσδιορίσουμε τους μεγάλους βιομηχανικούς τομείς(όπως έχουν ταξινομηθεί από το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α.)και να σημειώσουμε τα είδη των μικρομεσαίων εταιριών που λειτουργούν σε αυτούς τους βιομηχανικούς τομείς. Οι οχτώ μεγάλοι βιομηχανικοί τομείς και παραδείγματα μικρομεσαίων εταιριών σε κάθε ένα από αυτούς είναι τα εξής:

1. Εμπόριο Χονδρικής Πώλησης
Εταιρίες χονδρικής πώλησης φαρμακευτικών προϊόντων
Βενζινάδικα
2. Οικοδόμηση
Γενικοί εργολάβοι οικοδομημάτων
Εργολάβοι ηλεκτρολόγοι
3. Εμπόριο Λιανικής Πώλησης
Καταστήματα σιδηρικών
Εστιατόρια
4. Παροχή Υπηρεσιών
Ταξιδιωτικά γραφεία
Ινστιτούτα καλλονής
5. Οικονομικά, Ασφάλιση και Ακίνητη Περιουσία
Τοπικά ασφαλιστικά γραφεία
Μεσιτικά Γραφεία
6. Εξόρυξη
Εταιρίες αμμοχάλικου
Ανθρακωρυχεία

7. Μεταφορά και Κοινή Ωφέλεια

Εταιρίες ταξί

Τοπικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί

8. Βιομηχανική Παραγωγή

Αρτοποιεία

Καταστήματα μηχανημάτων.

Αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Τα στοιχεία που υπάρχουν σχετικά με τον αριθμό των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. έχουν μεγάλες αποκλίσεις. Μπορεί να διαβάσετε για 4 εκατομμύρια εμπορικές μονάδες σε μια αναφορά και για 20 εκατομμύρια περίπου σε μια άλλη! Ένα μεγάλο μέρος αυτής της σύγχυσης προέρχεται από τους ποικίλους ορισμούς που υπάρχουν για το τι είναι αυτό που αποτελεί μια επιχείρηση.

Τα μεγάλα ποσοστά τυπικά βασίζονται στα δεδομένα της Εφορίας. Το 1991 υποβλήθηκαν περίπου 20 εκατομμύρια φορολογικές δηλώσεις επιχειρηματιών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν 20 εκατομμύρια επιχειρήσεις; Όλα εξαρτώνται από τον ορισμό που δίνεται. Πολλές, πιθανόν οι περισσότερες, φορολογικές δηλώσεις επιχειρηματιών αναφέρουν την επιχειρηματική δράση ενός ιδιοκτήτη που δεν έχει υπαλλήλους. Επιπλέον, σε πολλές τέτοιες περιπτώσεις, η επιχειρηματική δράση είναι απλώς μερικής απασχόλησης, εποχιακής ή μιας φοράς. Μια νοικοκυρά για παράδειγμα, μπορεί να παραδίδει μαθήματα πιάνου σε δύο ή τρία παιδιά της γειτονιάς και να υποβάλει μια φορολογική δήλωση επιχείρησης για να αναφέρει το εισόδημα.

Πίνακας 15.1: Αριθμός Επιχειρήσεων σύμφωνα με το Μέγεθος της Επιχείρησης και τον τομέα Βιομηχανίας, 1998.

Τομέας Βιομηχανίας	Σύνολο	Επίπεδο Απασχόλησης της Επιχείρησης	
		Λιγότεροι από 100	100 ή περισσότεροι
Σύνολο των Η.Π.Α.	4,004,743	3,910,798	93,945
Γεωργία	115,206	114,330	876
Εξόρυξη	32,560	31,818	742
Οικοδόμηση	559,139	554,123	5,016
Βιομηχανική Παραγωγή	371,148	347,860	23,288
Μεταφορά, Επικοινωνίες, Κοινή Ωφέλεια	145,879	141,316	4,563
Εμπόριο Χονδρικής Πώλησης	426,106	420,395	5,711
Εμπόριο Λιανικής Πώλησης	1,067,298	1,053,170	14,128
Οικονομικά, Ασφάλιση, Ακίνητη Περιουσία	300,785	293,681	7,104
Παροχή Υπηρεσιών	986,622	954,105	32,517

Αντί να συμπεριλάβουμε όλες τις επιχειρήσεις που υποβάλλουν φορολογικές δηλώσεις, έχουμε συμπεριλάβει στον πίνακα 15,1 μόνο εκείνες τις επιχειρήσεις τις οποίες έχει η Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στη βάση δεδομένων της. Αυτή η βάση δεδομένων περιέχει όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά στο κατώτερο όριο, περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που έχουν έναν ή περισσότερους υπαλλήλους, και επομένως αποκλείει μερικά ανεξάρτητα άτομα, που υποβάλλουν φορολογικές δηλώσεις.

Η αχανής πλειοψηφία των τεσσάρων εκατομμυρίων επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το 89% έχει λιγότερους από 100 υπαλλήλους. Επομένως, βάσει του αριθμού των εμπορικών μονάδων, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη πιο συνήθη μορφή επιχειρήσεων της οικονομίας των Η.Π.Α.. Ωστόσο, αυτά τα ποσοστά δίνουν μια διαστρεβλωμένη εικόνα της σχετικής σπουδαιότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, λόγω του τεράστιου αριθμού των πολύ μικρών εταιριών.

Σχετική οικονομική σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Το γεγονός ότι σε κάθε τομέα της βιομηχανίας εμφανίζονται αμέτρητες μικρομεσαίες εταιρείες δε μας λέει πολλά για τη σχετική σπουδαιότητά τους. Οι μικρομεσαίες εταιρείες μπορεί να είναι απλώς ένα πολύ μικρό άκρο σε μερικούς βιομηχανικούς τομείς. Η μπορεί να είναι τόσες πολλές και τόσο παραγωγικές ώστε η συλλογική τους παραγωγή να υπερβαίνει αυτή των μεγάλων εταιρειών. Η ερώτηση που βρίσκεται ενώπιόν μας είναι η εξής: Τι ποσοστό της συνολικής παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών της οικονομίας προέρχεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

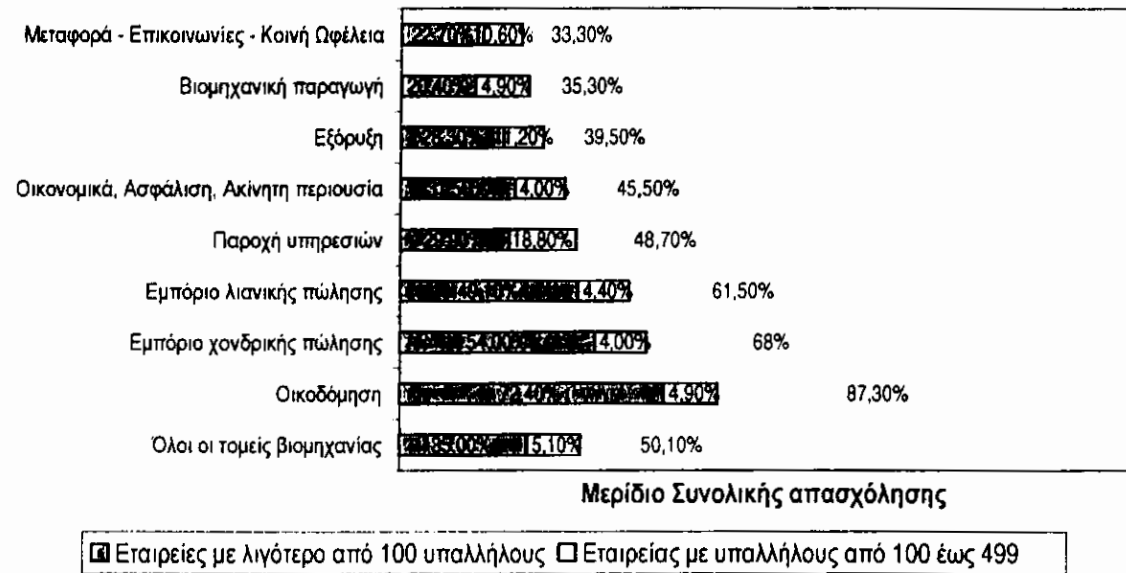
Ένας απλός τρόπος για να κάνουμε αυτή τη μέτρηση είναι να συγκρίνουμε τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται σε μικρομεσαίες εταιρίες με τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται σε μεγάλες εταιρείες. Αυτό μπορούμε να το κάνουμε για κάθε τομέα της βιομηχανίας και για την οικονομία ως σύνολο. Το σχήμα 15.2 παρουσιάζει μία τέτοια σύγκριση. Όπως βλέπετε, το μερίδιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του συνολικού εργατικού δυναμικού των Η.Π.Α. είναι το 35.0%, με βάση το κριτήριο των 100 υπαλλήλων. με ένα επιπλέον ποσοστό 15,1%.

Όπως βλέπετε. στις Η.Π.Α., το συνολικό μέρος των απασχολούμενων υπαλλήλων είναι 35.0% και βασίζεται στα κριτήρια 100 - υπαλλήλων και ένα επιπλέον 15.1% προστίθεται στις επιχειρήσεις με 100 έως 499 υπαλλήλους, φθάνοντας σε ένα ποσοστό 50.1%. που βασίζεται στον καθοριστικό χαρακτήρα 500 υπαλλήλων Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν, φυσικά από αυτό το γενικό ποσοστό Στον τομέα των κατασκευαστικών βιομηχανιών, στον οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιο δυνατές, ένα ποσοστό ύψους 87.3% των υπαλλήλων εργάζεται σε επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχουν λιγότερο από 500 υπάλληλοι. Εάν υποθέσουμε ότι όλοι οι εργάτες είναι το ίδιο αποδοτικοί. μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι το 87.3% της παραγωγής προέρχεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι περισσότερο σημαντικές εν συγκρίσει με τις μεγάλες. Αυτές οι βιομηχανίες συμπεριλαμβάνουν τις κατασκευαστικές, χονδρικού εμπορίου και λιανικού. Στον τομέα των υπηρεσιών και της οικονομίας, της ασφάλισης και της ακίνητης περιουσίας, οι

μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι κατά πολύ μικρό ποσοστό σημαντικές. Στους άλλους τρεις τομείς βιομηχανιών, οι μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν την κυρίαρχη θέση. Είναι ακόμα πιο ισχυρές στον τομέα των μεταφορών, τηλεπικοινωνιών και στους οργανισμούς κοινής ωφέλειας, στις οποίες υπάρχει ποσοστό απασχόλησης 66.7%.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην βιομηχανία συνολικά, οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερο από 500 υπαλλήλους κατέχουν το 50.1% από το εθνικό ποσοστό απασχόλησης και συνεπώς το ίδιο ποσοστό ισχύει για την εθνική παραγωγή.



Σχ. 15.2

Γενική κατεύθυνση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Πολλές δεκαετίες πριν τα μέσα της δεκαετίας του '70, είχε μειωθεί το συνολικό ποσό των εταιρειών που κατείχαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρήγαγαν το μεγαλύτερο μέρος του εθνικού εγχώριου προϊόντος, δεν απέκλειε το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις κέρδιζαν έδαφος. Τώρα είναι προφανές ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επανακτούν το χαμένο έδαφος.

Παρά την ύπαρξη των όλο μεγαλύτερων και πολυσυζητημένων συγχωνεύσεων, η μεγαλύτερη αλλαγή που συμβαίνει στον κόσμο των επιχειρήσεων, είναι η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων. Έχει αντιστραφεί η γενική κατεύθυνση ενός αιώνα. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του

'70 υπήρχε παντού μια αύξηση στο μέγεθος των επιχειρήσεων, ενώ μειωνόταν ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων... Αυτό όμως δεν συμβαίνει πια. Τώρα μειώνεται ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ αυξάνονται οι μικρομεσαίες. Αυτή η κατεύθυνση είναι έκδηλη, οι επιχειρηματίες και αυτοί που σχεδιάζουν πολιτική, θ' αγνοήσουν αυτόν τον κίνδυνο.

Η έρευνα μελετών ενισχύει αυτή την άποψη. Μια μεγάλη έρευνα που έγινε από το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Εργασιακών Μελετών στη Γενεύη, Ελβετία, εξέτασε την κατανομή της απασχόλησης στα κυριότερα βιομηχανικά κράτη, συμπεριλαμβάνοντας τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτή η έρευνα αποκάλυψε ότι υπάρχει μια αύξηση στο συνολικό ποσό απασχόλησης στις μικρές επιχειρήσεις σε αυτές τις διαφορετικές χώρες.

Αυτό που είναι αξιοσημείωτο για αυτά τα πορίσματα, δεν είναι τόσο η πρόσφατη ανάπτυξη σε μικρά τμήματα απασχόλησης, που έχει συμβεί σε όλες τις χώρες, όσο το γεγονός ότι η πτώση και μετά η ανάπτυξη είναι εύρωστη, για ένα μεγάλο αριθμό χωρών, τομέων, για το μέγεθος της διανομής και των θεσμών.

Δεν είναι σαφείς οι λόγοι που οδηγούν στην ραγδαία αύξηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να κάνουμε μόνο υποθέσεις, παράγοντες σαν αυτούς που ακολουθούν μπορεί να οδηγήσουν σε αυτή την αλλαγή.

1. Η νέα τεχνολογία, όπως τα πολλά ελεγχόμενα μηχανικά εργαλεία, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε αποδοτικότερη παραγωγή μικρότερης κλίμακας από την προηγούμενη.

2. Απαιτείται μεγαλύτερη ευχέρεια ως αποτέλεσμα του διεθνούς ανταγωνισμού, μια προϋπόθεση που ευνοεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

3. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να προσλάβουν όλο και μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων μητέρων, στο εργατικό δυναμικό.

4. Οι καταναλωτές μπορεί να προτιμήσουν τα προσωποποιημένα προϊόντα της μαζικής παραγωγής και αυτή η προτίμηση ανοίγει τους ορίζοντες για τη δημιουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η αναγέννηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι προφανής στο επιχειρησιακό ξέσπασμα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Από το 1950 έως το 1975,

ο αριθμός καινούργιων συγχωνεύσεων – και η πληρεξουσιότητα για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων διατήρησε τον ρυθμό με την οικονομική ανάπτυξη. Όμως μετά το 1975, ανακάμφθηκε ο επιχειρηματικός ρυθμός. Το 1991, παρά την ύφεση που υπήρχε, συγχωνεύτηκαν 630.000 επιχειρήσεις – διπλάσιος από το ποσοστό το 1975. το πνεύμα της επιχειρηματικότητας προφανώς είναι κάθε άλλο παρά αδύναμο και έχει ενισχύσει την συνέχιση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως ζωτικό τομέα της οικονομίας.

ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ως μέρος της επαγγελματικής κοινότητας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναμφισβήτητα συνεισφέρουν στην εθνική οικονομική ευημερία. Παράγουν ένα ουσιώδες μέρος του συνόλου των προϊόντων και υπηρεσιών. Κατ' αυτό τον τρόπο η οικονομική τους προσφορά είναι παρόμοια με εκείνη των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όμως, έχουν κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν μικρή αναπαράσταση των μεγάλων επιχειρηματικών συνεταιρισμών. Προσφέρουν ιδιαίτερα οφέλη καθώς δημιουργούν νέα επαγγέλματα, κάνουν καινοτομίες, ενισχύουν τον ανταγωνισμό, βοηθούν τις μεγάλες επιχειρήσεις και παράγουν επαρκώς προϊόντα και υπηρεσίες.

ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εάν θέλουμε να έχουμε μια ολοκληρωμένη άποψη στον τομέα της οικονομίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων πρέπει να εξετάσουμε και την άσχημη πλευρά του η οποία είναι το ποσοστό αποτυχίας μιας επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι αποφεύγουμε να σκεφτόμαστε την άσχημη πλευρά, πρέπει ν' αντιμετωπίσουμε το θέμα ρεαλιστικά.

Ποσοστό αποτυχίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων

ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ: Η αναλογία των επιχειρήσεων οι οποίες έκλεισαν χάνοντας πιστωτές. Dun & Bradstreet ΕΠΕ: Μια εταιρία που ερευνά και δημοσιεύει πληροφορίες που αφορούν τις επιχειρήσεις. Τα στοιχεία για

την αποτυχία των επιχειρήσεων που συγκεντρώθηκαν από την Dun & Bradstreet ΕΠΕ, χρησιμοποιήθηκαν από των επιχειρήσεων γενικά και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων¹⁷. Γενικά, ο ρυθμός αποτυχίας των επιχειρήσεων ήταν χαμηλός κατά την διάρκεια οικονομικής άνθησης ενώ υψηλός όταν υπήρχε ύφεση.

Μια λίστα με τα στοιχεία αποτυχίας έτεινε να δημιουργήσει μια εσφαλμένη εντύπωση για την πιθανότητα αποτυχίας¹⁸. Το 1990, για παράδειγμα, 75 εταιρίες (όλων των ειδών) από τις 10.000 απέτυχαν, σύμφωνα με τα αρχεία της Dun & Bradstreet. Αυτό σημαίνει ότι λιγότερο από 1% απέτυχε. Εάν εξετάσουμε το θέμα κάτω από αυτό το πρίσμα ανάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες για επιτυχία! Ο μελλοντικός επιχειρηματίας θα πρέπει να σκεφτεί ν' αναλάβει μια επιχείρηση εξαιτίας των λαμπρών προοπτικών, παρά να την αποφύγει από τον φόβο για αποτυχία. Πολλοί λόγοι ευθύνονται για το κενό που υπάρχει μεταξύ του χαμηλού ποσοστού αποτυχίας της Dun & Bradstreet και των πολύ μεγάλων ποσοστών που εμφανίζονται στα μέσα μαζικής-ενημέρωσης.

Ορισμένοι από αυτούς είναι οι εξής:

1. Μια επιχείρηση μπορεί να διακόψει την λειτουργία της εξαιτίας των μη ικανοποιητικών κερδών. Η Dun & Bradstreet κατατάσσει την διακοπή στη λίστα των αποτυχιών, μόνο στην περίπτωση απώλειας πιστωτών.
2. Μια επιχείρηση μπορεί να κλείσει ένα υποκατάστημα γραφείου ή καταστήματος για να ενισχύσει τις λειτουργίες, και αυτό μπορεί να αποδειχθεί ως αποτυχία της επιχείρησης.
3. Μια επιχείρηση μπορεί να μεταφερθεί και να εγκατασταθεί σε άλλο μέρος και στο άδειο κτίριο να υπάρχει η ταμπέλα ``Προς ενοικίαση`` που μπορεί να δώσει την εντύπωση αποτυχίας.

Εάν υπήρχε ένας άλλος ορισμός για τον όρο αποτυχία, φυσικά το ποσοστό της θα ήταν ποικίλο. Εάν για παράδειγμα, η διακοπή πελάτη θεωρούταν αποτυχία, τότε το ποσοστό θα ήταν ακόμη μεγαλύτερο.

Πρόσφατη έρευνα που χρησιμοποίησε τις βάσεις δεδομένων της Διοίκησης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων απέδειξε ότι το 40% των καινούργιων εταιριών λειτουργούν έξι ή περισσότερα χρόνια.

Επιπλέον, οι περισσότερες εταιρίες που δεν επιβιώνουν έχουν κλείσει εθελοντικά, χωρίς να υπάρχει απώλεια πιστωτών. Ακόμα το ποσοστό

επιβίωσης είναι διπλάσιο για τις εταιρίες που αναπτύσσονται. Στην πραγματικότητα, δύο από τις τρεις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις αποδείχθηκε ότι επιβιώνουν έξη ή περισσότερα χρόνια.

Μια έρευνα που έγινε από τον David L. Birch, απέδειξε ότι τα 3/4 από 1.1 εκατομμύριο εταιρίες που συμπεριλαμβάνονταν στην μελέτη του, επιβίωσαν από το 1983 έως το 1987/20. Στο σύνολο των εταιριών που μελετήθηκε αποδείχθηκε ότι οι νεώτερες εταιρίες έχουν ελαφρώς πιο μικρή πιθανότητα να ξεπεράσουν την τετραετία σε σχέση με τις παλαιότερες.

Φυσικά είναι επιθυμητό, ότι μαθαίνουμε πράγματα μέσα από τις εμπειρίες αυτών που απέτυχαν. Όμως, ο φόβος μιας αποτυχίας δεν πρέπει να εμποδίζει την πορεία προς μια καριέρα ιδιωτικής επιχείρησης. Οι μελλοντικοί επιχειρηματίες θα πρέπει να καταλάβουν ότι η αποτυχία είναι πιθανή αλλά θα πρέπει επίσης να αναγνωρίσουν ότι οι πιθανότητες είναι πολύ μεγάλες.

Το κόστος μιας επαγγελματικής αποτυχίας

Η φύση του κόστους μιας αποτυχίας δεν περιλαμβάνει μόνον οικονομικό κόστος του ιδιοκτήτη και των πιστωτών. Η φύση του έγκειται και στο ψυχολογικό, κοινωνικό και οικονομικό κόστος.

Απώλεια του κεφαλαίου του επιχειρηματία και του πιστωτή.

Ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης που έχει αποτύχει υπόκειται στην απώλεια επενδεδυμένου κεφαλαίου είτε συνολικά είτε εν μέρει. Αυτό είναι πάντα ένα οικονομικό κόστος που αφορά τον κάθε ένα χωριστά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, σημαίνει χάσιμο των χρημάτων αποταμίευσης μιας ολόκληρης ζωής! Η απώλεια του κεφαλαίου ενός επιχειρηματία αυξάνεται με την οικονομική απώλεια των πιστωτών. Από αυτό συμπεραίνεται, ότι σε ένα χρόνο η συνολική απώλεια κεφαλαίου είναι μεγαλύτερη σε σχέση με το συνολικό ποσό των επιχειρήσεων.

Αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις

Τα άτομα που έχουν αποτύχει ως επιχειρηματίες υπόκεινται σε πλήγμα του αυτοσεβασμού τους. Ξεκίνησαν μια επιχείρηση με ενθουσιασμό και οι μεγάλες προσδοκίες για επιτυχία ``διαψεύσθηκαν``. Σε πολλές περιπτώσεις παλιότεροι επιχειρηματίες δε βρίσκουν την δύναμη να ξεπεράσουν το πλήγμα που έχουν υποστεί. Πολλοί αποτυχημένοι επιχειρηματίες γίνονται ξανά υπάλληλοι για να κερδίσουν τα προς το ζην.

Όμως, η αποτυχία δεν είναι αναγκαίο ότι θα αποκαρδιώσει τους επιχειρηματίες. Μπορεί να ξεπεράσουν την αποτυχία και να κάνουν μια καινούργια αρχή. Ο Albert Sharero είχε κάνει κάποια ενθαρρυντικά σχόλια: ``Πολλοί μεγάλοι επιχειρηματίες απέτυχαν, μόνο μια φορά, μόλις ξεκίνησαν``. Ο Henry Ford απέτυχε δύο φορές. Ίσως όταν έχεις μια αποτυχία και η προσπάθεια για μια νέα αρχή να είναι η καλύτερη επαγγελματική εκπαίδευση, σε σχέση με την φοίτηση σε κάποια σχολή η οποία δεν ανταποκρίνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στην επιχειρηματικότητα²¹. Το μυστικό είναι πώς ανταποκρίνεται αυτός που απέτυχε και η ικανότητά του να μαθαίνει από την αποτυχία.

Κοινωνικές και οικονομικές απώλειες

Ας υποθέσουμε ότι υπήρχε ευκαιρία για την υπάρχουσα επιχείρηση, η αποτυχία της εταιρίας σημαίνει την απώλεια προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία χρειάζεται και επιθυμεί το κοινό. Επιπλέον, μειώθηκε ο αριθμός των διαθέσιμων θέσεων εργασίας στην κοινότητα. Εάν ο επιχειρηματίας ή ο υπάλληλος μείνουν άνεργοι, τότε η κοινότητα υφίσταται τις επιπτώσεις της απώλειας καταβολής του μισθού. Τελικά, η επιχείρηση που απέτυχε ήταν η φορολογούμενη που υποστήριξε την πληρωμή φόρων σχολείων, της αστυνομίας, προστασία από πυρκαγιά και άλλες υπηρεσίες που ανήκουν στην κυβέρνηση.

Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΕΝΑΣ ΜΟΝΑΔΙΚΟΣ ΘΕΣΜΟΣ

Υπάρχει μια πληθώρα χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν την οικογενειακή επιχείρηση από τα άλλα είδη μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάρη, στον τρόπο λήψης αποφάσεων και στην κουλτούρα της, παρατηρούμε ένα μείγμα οικογενειακών και επαγγελματικών αξιών. Αυτή η παράγραφος εξετάζει την οικογενειακή επιχείρηση σαν ένα μοναδικό είδος θεσμού.

Τι είναι η οικογενειακή επιχείρηση;

Όταν αναφερόμαστε σε οικογενειακές επιχειρήσεις εννοούμε την συμμετοχή δύο ή περισσότερων μελών μιας οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στην λειτουργία και διαχείριση μιας επιχείρησης. Η φύση και η έκταση της συμμετοχής ποικίλλει. Σε κάποιες επιχειρήσεις, τα οικογενειακά μέλη μπορεί να δουλεύουν συνεχές ωράριο ή μειωμένο.

Η υπερίσχυση της οικογένειας στην επιχείρηση

Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελείται από την οικογένεια και την επιχείρηση. Παρ' όλο που είναι δύο διαφορετικοί θεσμοί, ο καθένας με τα μέλη του, τους στόχους του και τις αξίες του – επέρχονται σε μια κατάσταση όπου υπερισχύουν οι αξίες της οικογένειας πάνω στην οικογενειακή επιχείρηση.

Οι οικογένειες και οι επιχειρήσεις υπάρχουν για τελείως διαφορετικούς λόγους. Οι θεμελιώδεις λειτουργίες της οικογένειας σχετίζονται με την φροντίδα και την διατροφή των μελών της, ενώ η επιχείρηση ασχολείται με την παραγωγή ή την διανομή αγαθών και/ή υπηρεσιών. Στόχος της οικογένειας είναι η όσο το δυνατό καλύτερη ανάπτυξη κάθε μέλους της, ασχέτως των περιορισμών στην ικανότητα και στην παροχή ισαριθμών ευκαιριών και ανταμοιβών για κάθε μέλος. Ο στόχος της επιχείρησης είναι η επιβίωση και το κέρδος. Υπάρχει η πιθανότητα είτε για αρμονία είτε για συγκρούσεις όσον αφορά αυτούς τους στόχους, αλλά είναι ολοφάνερο ότι δεν ταυτίζονται. Βραχυπρόθεσμα, αυτό που ενδεχομένως είναι καλύτερο για την οικογένεια να είναι ή να μην είναι καλύτερο για την επιχείρηση.

Αυτή η υπερίσχυση παρουσιάζεται στις αναρίθμητες εντάσεις και στους περιστασιακούς διαξιφισμούς που εμφανίζονται ανάμεσα στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη μιας οικογένειας σε μια επιχείρηση είναι πιο ευαισθητοποιημένες από ότι είναι ανάμεσα σε εργαζόμενους που δεν είναι συγγενείς. Παραδείγματος χάριν, ένας πατέρας μπορεί να θυμώσει στον γιο του διότι αργεί συστηματικά, αλλά το να απολύσει τον γιο του ή να του επιβάλλει κυρώσεις είναι πολύ πιο σοβαρό από το να απολύσει ή να επιβάλλει κυρώσεις σε έναν εργαζόμενο που δεν ανήκει στον οικογενειακό κύκλο.

Επιχειρηματικές και οικογενειακές αποφάσεις

Η υπερίσχυση των οικογενειακών εννοιών όσον αφορά τα θέματα της επιχείρησης, περιπλέκουν την διαχειριστική διαδικασία στην οικογενειακή επιχείρηση. Πολλές αποφάσεις έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση όσο και στην οικογένεια. Φανταστείτε λόγω χάρη μια συζήτηση ανάμεσα στον πατέρα – διευθυντή και στον παιδί – εργαζόμενο για την απόδοση του δευτέρου στην δουλειά του. Ακόμα και με απλούς εργαζόμενους, τέτοιες συζητήσεις μπορεί να γίνουν πιθανά πεδία μάχης. Η υπερίσχυση των οικογενειακών δεσμών αυξάνουν κατά πολύ την πολυπλοκότητα μιας τέτοιας συζήτησης.

Ποια είναι η πρώτη προτεραιότητα, η οικογένεια ή η επιχείρηση; Τουλάχιστον στην θεωρία οι περισσότεροι επιμένουν στην οικογένεια. Ελάχιστοι επιχειρηματίες θα επέτρεπαν ηθελημένα να καταστρέψει η επιχείρηση την οικογένειά τους. Παρόλα αυτά στην πράξη η επίλυση τέτοιων προστριβών γίνεται δύσκολη. Παραδείγματος χάριν, ένας γονέας που παρακινείται από την αίσθηση υπευθυνότητας απέναντι στην οικογένειά του, μπορεί να απορροφηθεί τόσο πολύ στην δουλειά, ώστε αυτός ή αυτή να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο με τα παιδιά.

Αν είναι να επιβιώσει η επιχείρηση, δεν πρέπει κανείς να συμβιβάζεται υπέρμετρα για να ικανοποιούνται οι επιθυμίες τα οικογένειας. Οι εταιρείες που εκτείνονται πρέπει να κατανοήσουν την ανάγκη για επαγγελματική διαχείριση και τους αναγκαίους περιορισμούς, όσον αφορά τις οικογενειακές σχέσεις.

Η υγεία και η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης, απαιτεί τον απαραίτητο εξισορροπισμό της επιχείρησης και των οικογενειακών συμφερόντων. Αν γίνει οτιδήποτε άλλο, το αποτέλεσμα θα είναι μη ικανοποιητικό τόσο για την οικογένεια, όσο και για την επιχείρηση.

Τα προτερήματα της οικογενειακής συμμετοχής στην επιχείρηση

Τα προβλήματα που σχετίζονται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να τυφλώσουν τα νεαρά άτομα, όσον αφορά τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Υπάρχουν αξίες που σχετίζονται με την οικογενειακή συμμετοχή και αυτές θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να τίθενται σε εφαρμογή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Ένα πρωταρχικό πλεονέκτημα απορρέει από την δύναμη των οικογενειακών δεσμών. Τα μέλη μιας οικογένειας έλκονται από την επιχείρηση εξαιτίας των οικογενειακών δεσμών και παραμένουν στην επιχείρηση τόσο στην "αναβροχιά, όσο και στο χαλάζι". Κάποιες ενδεχόμενες κάμψεις στην επιχείρηση μπορούν να αναγκάσουν τον διευθυντή μιας μη-οικογενειακής επιχείρησης α αναζητήσει πιο "εύφορο έδαφος". Παρόλα αυτά ένας γιος ή μια κόρη θα έχουν περισσότερους ενδοιασμούς για να αποχωρήσουν. Το καλό όνομα, η οικογενειακή σταθερότητα και η οικογενειακή περιουσία μπορεί ενδεχομένως να κινδυνεύουν. Επιπλέον η φήμη ενός ατόμου ως μέλους της οικογένειας αυτής διακυβεύεται. Μπορεί αυτός ή αυτή να συνεχίσουν την επιχείρηση που θεμελιώθηκε από την μητέρα τους ή τον παππού τους.

Τα μέλη της οικογένειας μπορεί επίσης να θυσιάσουν κάποιο εισόδημα που είναι απαραίτητο για την επιχείρηση. Αντί να παίρνουν μεγάλους μισθούς ή υψηλά μερίσματα, παραδίδουν αυτούς τους πόρους στην επιχείρηση για να καλυφθούν οι τρέχουσες ανάγκες. Πολλές οικογένειες δεν αγοράζουν για αρκετό διάστημα καινούργιο αμάξι ή καινούργια έπιπλα, έτσι ώστε να στηθεί και να ορθοποδήσει μια καινούργια επιχείρηση ή για να την βγάλουν από μια περίοδο "ισχνών αγελάδων".

Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον λογότυπό τους στην διαφήμιση για να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους. Τέτοιες

διαφημιστικές εκστρατείες προσπαθούν να μεταφέρουν το μήνυμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν μια έντονη αίσθηση της δέσμευσης προς την επιχείρηση, υψηλά ηθικά ιδανικά και μια προσωπική δέσμευση να υπηρετούν τους πελάτες τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν επίσης κάποια χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην μεγαλύτερη ικανότητά τους στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Για να επιτύχουν την πλήρη ικανότητά τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν κάποια σημαντικά πλεονεκτήματά τους. Σύμφωνα με τον Peter Davis, διευθυντή του Wharton Applied Research Center στο Wharton School της Philadelphia, τρία τέτοια πλεονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

1. Διατήρηση του ανθρώπινου χαρακτήρα στο χώρο εργασίας. Μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επιδείξει υψηλότερα επίπεδα συναίσθησης και συμπόνιας για τα άτομα από ότι οι κοινές επιχειρήσεις.
2. Επικέντρωση στους μακροπρόθεσμους στόχους. Μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί στους μακροπρόθεσμους στόχους με μεγαλύτερη ευκολία από ότι οι διευθυντές άλλων επιχειρήσεων που κρίνονται με βάση τα ετήσια αποτελέσματα.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Η δουλειά της προετοιμασίας των μελών της οικογένειας για την σταδιοδρομία τους και η παράδοση της επιχείρησης σε αυτούς είναι κάτι το δύσκολο και συχνά εκνευριστικό. Οι επαγγελματικές και διευθυντικές απαιτήσεις συχνά περιπλέκονται με τα αισθήματα και τα ενδιαφέροντα της οικογένειας. Αυτή η παράγραφος θα ασχοληθεί με την ανάπτυξη και την διαδικασία μεταβίβασης και κάποιες από τις δυσκολίες που σχετίζονται με αυτό.

Η ύπαρξη του οικογενειακού ταλέντου

Το ποτάμι δεν μπορεί να πάει πιο ψηλά από την πηγή του και η οικογενειακή επιχείρηση δεν μπορεί να είναι πιο εξέχουσα από τον πρόεδρό της. Η επιχείρηση είναι εξαρτημένη, και γι' αυτό το λόγο εξαρτάται από την

ποιότητα και το ταλέντο του ηγέτη που παρέχεται από την οικογένεια. Αν το υπάρχον ταλέντο είναι ανεπαρκές, ο επιχειρηματίας πρέπει να παρέχει κάποιον πρόεδρο εντός της οικογένειας. Ειδάλλως, η επιχείρηση θα υποφέρει από παρακμή στην αρχηγία των μελών της τρίτης ή τέταρτης γενιάς.

Το ζήτημα της ικανότητας να αντεπεξέλθουν τα μέλη της οικογένειας είναι και σοβαρό και πολύ λεπτό θέμα. Με την πείρα, τα άτομα μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητάς τους και γι' αυτό το λόγο τα νεαρά άτομα δεν πρέπει να κρίνονται πολύ αυστηρά από πολύ νωρίς. Επιπλέον, οι πιθανοί διάδοχοι μπορεί να μείνουν στο περιθώριο εξαιτίας της απροθυμίας του γονέα – ιδιοκτήτη να τα αντιμετωπίσει σοβαρά.

Ίσως η πιο σωστή φιλοσοφία είναι να αναγνωριστεί το δικαίωμα των μελών να αποδείξουν την αξία τους. Μια περίοδος εξέτασης μπορεί να υπάρχει είτε στην οικογενειακή επιχείρηση είτε σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Καθώς τα παιδιά αποδεικνύουν την ικανότητά τους, αποκτούν το δικαίωμα να αναλάβουν την ευθύνη της ηγεσίας. Αν αποκαλυφθεί ότι οι πιθανοί διάδοχοι δεν έχουν τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες μέσα από μια κανονική διαδικασία, η διατήρηση της οικογενειακής επιχείρησης και συχνά η ευημερία των μελών της οικογένειας απαιτεί να παραλειφθούν από την προαγωγή. Ο διορισμός ενός ικανού τρίτου προσώπου, αυξάνει την αξία της επιχείρησης στα μάτια όλων των μελών της οικογένειας που τους ενδιαφέρει η ιδιοκτησία της.

Στάδιο στην διαδικασία της διαδοχής

Συνήθως τα παιδιά δεν αναλαμβάνουν την επιχείρηση από τη μια στιγμή στην άλλη. Αντιθέτως είναι μία μακροπρόθεσμη διαδικασία προετοιμασίας και μετάβασης που εξαιτίας των κανόνων – που μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια και συχνά δεκαετίες. Μπορείτε να φανταστείτε σαν μία σειρά από στάδια στην διαδοχή.

1. Το προεπαγγελματικό Στάδιο. Στο Στάδιο 1, ο διάδοχος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση καθώς μεγαλώνει. Το παιδί ακολουθεί τον γονέα στο γραφείο ή στην αποθήκη, ή παίζει με εξοπλισμό που σχετίζεται με το επάγγελμα. Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο για την προετοιμασία του παιδιού σε αυτό το πρώιμο στάδιο επειδή είναι μόλις

τεσσάρων ή πέντε ετών. Αυτό το πρώτο στάδιο σχηματίζει ένα όριο που προηγείται την πιο σκόπιμη διαδικασία της Κοινωνικοποίησης.

2. **Το Εισαγωγικά Στάδιο.** Το Στάδιο 2 περιλαμβάνει εμπειρίες που λαμβάνουν χώρα πριν διάδοχος έχει φτάσει σε ηλικία για να εργάζεται κάποιες ώρες στην οικογενειακή επιχείρηση Διαφέρει από το 1ο στάδιο γιατί ο γονέας συστήνει σκόπιμα το παιδί σε κάποια άτομα που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την εταιρία και με άλλες πλευρές της επιχείρησης. Ο γονέας εξηγεί την διαφορά ανάμεσα στην μπουλντόζα και το ανυψωτικό μηχάνημα ή συστήνει το παιδί στον τραπεζίτη της εταιρίας.
3. **Το Εισαγωγικό λειτουργικό Στάδιο.** Στο στάδιο 3. ο γιος ή η κόρη αρχίζει να εργάζεται κάποιες ώρες στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει συχνά κατά την διάρκεια των διακοπών η μετά το σχολείο κάθε μέρα. Κατά αυτή την χρονική περίοδο, το παιδί αναπτύσσει μια γνωριμία με κάποια από τα- ηγετικά στελέχη της εταιρίας. Συχνά τέτοιου είδους δουλειά αρχίζει στην αποθήκη ή στο γραφείο ή στο τμήμα παραγωγής και μπορεί να περιλαμβάνει εργασίες σε διάφορους λειτουργικούς τομείς καθώς περνάει ο καιρός. Το εισαγωγικό λειτουργικό στάδιο περιλαμβάνει την εκπαιδευτική προετοιμασία και την εμπειρία που αποκομίζει ο γιος ή η κόρη σε άλλους οργανισμούς.
4. **Λειτουργικό Στάδιο.** Το 4ο στάδιο αρχίζει όταν ο διάδοχος αρχίζει να εργάζεται με πλήρη απασχόληση μπαίνοντας τυπικά πλέον στο στάδιο της ολοκλήρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Πριν προχωρήσει στην θέση του διευθυντή, ο διάδοχος μπορεί να εργάζεται σαν λογιστής, σαν πωλητής, ή στα αρχεία της εταιρείας και να αποκομίσει πείρα από μια πληθώρα τέτοιων θέσεων.
5. **Προχωρημένο λειτουργικό Στάδιο.** Καθώς ο διάδοχος αναλαμβάνει καθήκοντα επιβλέποντα, αυτός ή αυτή περνούν στο προχωρημένο λειτουργικό στάδιο. ή αλλιώς Στάδιο 5. Τα διευθυντικά Καθήκοντα σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν την επίβλεψη των εργασιών αλλά όχι την διεύθυνση όλης της εταιρείας.
6. **Πρώιμο Στάδιο της Διαδοχής.** Στο Στάδιο 6. Το παιδί χρίζεται πρόεδρος ή γενικός διευθυντής της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο το παιδί διευθύνει όλη την επιχείρηση, αλλά ο γονέας έχει ακόμα τον τελευταίο

λόγο. Ο ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού δεν μεταβιβάζεται τόσο εύκολα ή τόσο απόλυτα όπως και ο τίτλος της ηγεσίας. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο διάδοχος δεν έχει συνειδητοποιήσει τα προβλήματα που σχετίζονται με την προεδρία και ο προκάτοχός του μπορεί να έχει ενδοιασμούς να αφήσει όλες τις αποφάσεις στον διάδοχό του.

7. Στάδιο της Ολοκληρωμένης Διαδοχής. Περνάμε στο 7ο Στάδιο όταν η μεταβίβαση έχει ολοκληρωθεί. Ο διάδοχος είναι ολοκληρωτικά πλέον πρόεδρος. Κάποιες φορές αυτό συμβαίνει μόνο όταν ο προκάτοχος αποβιώσει. Εμείς σαν αισιόδοξοι και θέλοντας να προοδεύσει ο διάδοχος, πιστεύουμε ότι το 7ο Στάδιο αρχίζει δύο χρόνια αφού ο διάδοχος αναλάβει την προεδρία της εταιρείας.

Τα πρότυπα αγωγής και η διαδοχή στην ηγεσία

Η διαδικασία της μεταβίβασης της ηγεσίας από την μία γενεά στην άλλη περιπλέκεται και είναι κατάμεστη με μεταβολές στην κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης. Για να εκτιμήσετε καλύτερα αυτό το σημείο, σκεφτείτε την πατριαρχική – πατρογονική κουλτούρα που αναφέραμε πρωτίτερα στο κεφάλαιο – μια κουλτούρα που είναι αρκετά συνηθισμένη στις πρώτες μέρες μιας οικογενειακής επιχείρησης. Οι ευμετάβλητες καταστάσεις μπορεί να θέσουν αυτή την αγωγή άχρηστη και αναποτελεσματική. Καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται, απαιτεί ένα μεγαλύτερο μέτρο επαγγελματικής πείρας. Έτσι, η εταιρεία δέχεται πίεση για να αποσχιστεί από το πατρογονικό καλούπι που έδινε προτεραιότητα στην εξουσία της οικογένειας και λιγότερη προσοχή στις επαγγελματικές ικανότητες. Παρομοίως η γήρανση του ιδρυτή και η ενηλικίωση των παιδιών του ιδρυτή έχουν την τάση να εξασθενούν την αγωγή της πατριαρχικής οικογένειας που είναι μια κυρίαρχη πηγή εξουσίας – ένας γονέας που "πάντα γνωρίζει τι είναι καλύτερο".

Όπως έχει δηλώσει και ο W. Gibb Dyen, η κάθε γενιά αντιμετωπίζει τις δικές της προκλήσεις από άποψη αγωγής. Στην πρώτη γενιά υπάρχουν πρακτικές για ολοκληρωμένες αποφάσεις που όλο και περισσότερο ωθούνται στην αχρηστία όσο τίθενται σε λειτουργία. Η πρόκληση είναι να διατηρηθούν οι αξίες του ιδρυτή χωρίς να χάσουν την αποτελεσματικότητά τους στην πράξη. Στην δεύτερη και τρίτη γενιά, η αποχώρηση του ιδρυτή δημιουργεί ένα

κενό που μπορεί να οδηγήσει σε οικογενειακές διαμάχες και προστριβές για τον έλεγχο ή την συνεργασία. Η πρόκληση είναι η συνεργασία με τέτοιους τρόπους που θα διατηρηθούν οι οικογενειακές σχέσεις και επίσης να προστατευτεί η επιχείρηση. Σε κάθε στάδιο διαδοχής, ο στόχος της αρχηγίας είναι ή διατήρηση της υπάρχουσας κουλτούρας εξαλείφοντας τα σημαντικότερα ελαττώματά της.

Η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας

Ένα τελευταίο και συχνά πολύπλοκο βήμα στην διαδικασία της διαδοχής είναι η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας εντός της οικογενειακής επιχείρησης. Τα ζητήματα της κληρονομιάς δεν επηρεάζουν μόνο τον διάδοχο ή τον πιθανό διάδοχο στην διαχείριση, αλλά επίσης και τα μέλη της οικογένειας που δεν έχουν καμία συμμετοχή στην επιχείρηση. Με την διανομή της οικογενειακής περιουσίας, οι γονείς συνήθως φέρονται στα παιδιά τους δίκαια τόσο σε αυτά που σχετίζονται με την επιχείρηση όσο και σε αυτά που δεν σχετίζονται.

Μία από τις πιο δύσκολες αποφάσεις είναι αυτή που καθορίζει την μελλοντική ιδιοκτησία της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, αν υπάρχουν πολλά παιδιά, πρέπει να λάβουν όλα ισάξιο μέρος: Φαινομενικά, αυτή φαίνεται να είναι η πιο δίκαιη λύση. Παρόλα αυτά, ένας τέτοιος διακανονισμός μπορεί να αποδειχτεί μοιραίος για την μελλοντική λειτουργία της επιχείρησης. Φανταστείτε να λάβει το κάθε παιδί 20 τοις εκατό της ιδιοκτησίας όταν μόνο ένα από αυτά είναι στην επιχείρηση. Το παιδί που είναι στην επιχείρηση - ο διάδοχος - γίνεται ένας ασήμαντος μέτοχος που είναι στο έλεος των συγγενών που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση. Το πιο ιδανικό είναι να μπορεί ο επιχειρηματίας να τοποθετήσει την προσωπική του περιουσία έτσι ώστε να δημιουργεί πλούτο τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο μπορεί να κληροδοτήσει αντίστοιχο αριθμό μετοχών σε όλους τους κληρονόμους ενώ ο έλεγχος της επιχείρησης θα παραμείνει στο παιδί ή στα παιδιά που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση.

Η καλή διαχείριση κατά την διάρκεια της διαδικασίας της διαδοχής

Η καλή διαχείριση είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης, και η οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι η εξαίρεση. Για αυτό το λόγο, οι σημαντικές παρεκκλίσεις για οικογενειακούς λόγους από αυτό που αποκαλείται καλή διαχείριση θα εξυπηρετήσουν μόνο στην εξασθένηση της επιχείρησης. Μία τέτοια ενέργεια θα πήγαινε ενάντια στα συμφέροντα τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας. Τέλος για να ολοκληρώσουμε το θέμα της διαδοχής, πρέπει να ξαναθυμηθούμε και να τονίσουμε τις σημαντικές διαχειριστικές και διευθυντικές απόψεις που είναι πολύ σχετικές με την οικογενειακή επιχείρηση.

Η πρώτη άποψη σχετίζεται με την ικανότητα του επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού. Μια οικογενειακή επιχείρηση δε μπορεί να δεχτεί και να υποστηρίξει οικογενειακά μέλη που είναι ανίκανα ή που έχουν έλλειψη της προοπτικής για ανάπτυξη.

Δεύτερον, η πληθώρα των ευκαιριών για τα εξω-οικογενειακά μέλη και οι οποιοδήποτε περιορισμοί αυτών των ευκαιριών θα έπρεπε να λέγονται ξεκάθαρα. Θα πρέπει να γνωρίζουν και να φαντάζονται αν πληρούν τις προϋποθέσεις για να προαχθούν σε σημαντικές θέσεις στην εταιρεία.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζονται μια διαδικασία διαχείρισης, για την κατεύθυνση και το συντονισμό της εργασίας. Αν αυτή η διαδικασία κατεύθυνσης και συντονισμού διεξάγεται ομαλά, συνεισφέρει στην παραγωγικότητα και την αύξηση των εσόδων ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Καθώς μια μικρομεσαία επιχείρηση αναπτύσσεται, το έργο της διαχείρισης γίνεται πιο περίπλοκο και οι μέθοδοι διαχείρισης πρέπει να γίνουν περισσότερο ειδικευμένες.

Διακριτικά χαρακτηριστικά Διαχείρισης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Αν και οι λειτουργίες διαχείρισης των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι παρόμοιες, η δουλειά των διευθυντών τους είναι αρκετά διαφορετική. Αυτό φαίνεται εύκολα αν πάρουμε για παράδειγμα ένα διευθυντή που πηγαίνει από μια μεγάλη επιχείρηση σε μια μικρομεσαία. Αυτός ή αυτή αντιμετωπίζει μια τελείως διαφορετική εμπορική ατμόσφαιρα. Επιπλέον, σε μια μικρομεσαία επιχείρηση σημειώνονται συνεχείς αλλαγές στις οργανωτικές και διευθυντικές ανάγκες της καθώς κινείται από το μηδέν, το σημείο εκκίνησης, στο σημείο εκείνο όπου θα μπορεί να απασχολεί ένα πλήρες προσωπικό επαγγελματιών διευθυντών. Σ' αυτό το τμήμα θα εξετάσουμε αρκετά από αυτά τα ειδικά χαρακτηριστικά που αποτελούν πρόκληση για τους διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Επικρατούσα αδυναμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Αν και υπάρχουν αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν φτωχή διαχείριση, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σ' αυτήν την αδυναμία. Δεκάδες (ή ακόμα και εκατοντάδες) χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ελλιπή διεύθυνση. Πολλές απ' αυτές βρίσκονται στο περιθώριο και προσπαθούν μέρα με τη μέρα να επιζήσουν. Στην καλύτερη περίπτωση, κερδίζουν κάποια ψίχουλα που πηγαίνουν στους ιδιοκτήτες. Η αιτία της κατάστασής τους είναι εμφανής για όποιον εξετάσει τις λειτουργίες τους. "Λειτουργούν" αλλά θα ήταν υπερβολή να πούμε και ότι έχουν "διεύθυνση". Τέτοιου είδους αδυναμίες είναι τυπικό χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα καλά νέα ωστόσο είναι ότι η φτωχή διαχείριση δεν είναι ούτε παγκόσμια ούτε αναπόφευκτη.

Περιορισμοί διαχείρισης μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα νέων και αναπτυσσόμενων εταιριών, περιορίζονται από συνθήκες που δεν επηρεάζουν καθόλου τα απλά εκτελεστικά στελέχη. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δε διαθέτουν ούτε αρκετά χρήματα ούτε αρκετούς ταλαντούχους ανθρώπους.

Πρέπει να αντιμετωπίσουν τη σκληρή πραγματικότητα των μικρών τραπεζικών ,λογαριασμών και του περιορισμένου διευθυντικού προσωπικού. Οι περιορισμοί αυτοί γίνονται ιδιαίτερα εμφανείς σε διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων που μεταφέρονται σε διευθυντικές θέσεις μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, ο επιχειρηματίας στερείται επαρκούς ειδικευμένου προσωπικού. Οι περισσότεροι διευθυντές στερούνται της στήριξης που παρέχει ένα ειδικευμένο προσωπικό στην έρευνα της αγοράς, την οικονομική ανάλυση, τη διαφήμιση, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και άλλους τομείς. Ο επιχειρηματίας καλείται να πάρει αποφάσεις σχετικά με αυτούς τους τομείς χωρίς τη συμβουλή και την καθοδήγηση που έχουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε ότι αυτός ο περιορισμός μπορεί εν μέρει να ξεπεραστεί με τη χρήση εξωτερικής βοήθειας. Παρόλα αυτά, η έλλειψη άμεσα διαθέσιμου ταλέντου αποτελεί τμήμα της πραγματικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στάδια ανάπτυξης και συνέπειες διαχείρισης

Η οργάνωση και το σχήμα διαχείρισης μιας νεοσύστατης επιχείρησης αλλάζουν καθώς αυτή αναπτύσσεται. Μέχρι κάποιο σημείο, η διαχείριση πρέπει να προσαρμόζεται στην ανάπτυξη και στην αλλαγή οποιασδήποτε επιχείρησης. Ωστόσο, οι αλλαγές μιας επιχείρησης που κινείται από την "παιδική ηλικία" στην "εφηβεία" είναι πιο εκτενείς από τις αλλαγές μιας σχετικά ώριμης επιχείρησης.

Μια νέα επιχείρηση περνάει από τέσσερα στάδια ανάπτυξης. Καθώς κινείται από το Στάδιο 1 στο Στάδιο 4, προστίθενται δευτερεύουσες εταιρείες και καινούργια "επίπεδα" διαχείρισης.

Στο Στάδιο 1, η επιχείρηση λειτουργεί από ένα μόνο άτομο. Αν και η κατάσταση αυτή δεν είναι καθόλου σπάνια, δεν αρχίζουν όλες οι επιχειρήσεις από αυτό το στάδιο.

Στο Στάδιο 2, ο επιχειρηματίας μετατρέπεται σε συντονιστή που σημαίνει ότι συμμετέχει εκτενώς στις λειτουργίες της επιχείρησης. Εκτός από τη βασική εργασία – είτε πρόκειται για παραγωγή, πωλήσεις, γραφική εργασία

ή τήρηση αρχείων – ο επιχειρηματίας πρέπει να συντονίζει και τη δουλειά των άλλων.

Στο Στάδιο 3, τοποθετείται ένα ορόσημο όταν προστεθεί επιτυχώς ένα δευτερεύον επίπεδο επίβλεψης. Πρόκειται για ένα δύσκολο και επικίνδυνο σημείο για τη μικρομεσαία επιχείρηση γιατί ο επιχειρηματίας πρέπει να ξεπεράσει την άμεση και απόλυτη διαχείριση και να λειτουργήσει μέσω - ενός ενδιάμεσου επιπέδου διαχείρισης.

Το Στάδιο 4, το στάδιο της επίσημης οργάνωσης, δεν περιορίζεται μόνο στο αυξημένο μέγεθος και την οργάνωση με πολλά επίπεδα. Ο σχηματισμός της διαχείρισης περιλαμβάνει τη θέσπιση γραπτής πολιτικής, την προετοιμασία των σχεδίων και του προϋπολογισμού, την τυποποίηση προσωπικής πρακτικής, την καταμέτρηση των αρχείων, την προετοιμασία οργανωτικών καταστατικών, τις περιγραφές του κάθε πόστου εργασίας, τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών συνεδρίων θέσπιση διαδικασίας ελέγχου κλπ.

Κάποιες επίσημες πρακτικές διαχείρισης μπορεί να υιοθετηθούν πριν το Στάδιο 1 της ανάπτυξης της εταιρίας. Ωστόσο, τα στάδια ανάπτυξης της διαχείρισης περιγράφουν ένα συνηθισμένο σχέδιο ανάπτυξης επιτυχημένων εταιριών. Η ευελιξία και η έλλειψη τυπικότητας μπορεί μεν να συνεισφέρουν σημαντικά στη αρχή αλλά η ανάπτυξη απαιτεί μεγαλύτερη επισιμότητα κατά το σχεδιασμό και τον έλεγχο. Οι εντάσεις αναπτύσσονται συνήθως όταν τα "λειτουργικά" σχέδια διαχείρισης γίνονται "δυσλειτουργικά". Για να διατηρηθεί αυτή η οικογενειακή ατμόσφαιρα κατά την εισαγωγή επαγγελματικής διαχείρισης, απαιτείται μεγάλη διευθυντική ικανότητα.

Αλλαγή προϋποθέσεων διαχείρισης

Καθώς μια εταιρία κινείται από το Στάδιο 1 στο Στάδιο 4, το σχέδιο της επαγγελματικής δραστηριότητας αλλάζει.

Διευθυντές που μπορούν και παράγουν "έργο" αποδεικνύονται συχνά αδύναμοι στη "διαχείρισή" τους. Για παράδειγμα, μια οικογενειακή επιχείρηση χονδρικής πωλήσεως :στη Νέα Υόρκη αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα διαχείρισης καθώς επεκτάθηκε και ασχολήθηκε με το σχεδιασμό παντελονιών τζιν με την επωνυμία Gitano Group inc. Διευθυντής ήταν ένα μέλος της

οικογένειας, ο Haim Dabah. Ωστόσο, η εταιρία ξεπέρασε τα περιθώρια ελέγχου του Daran.

Δεν υπήρχε ούτε σχέδιο, ούτε προϋπολογισμός ούτε καν σύστημα ελέγχου της αγοράς και της διαχείρισης της απογραφής των προϊόντων. Ο Dabah συνειδητοποιεί ότι: "Το μόνο πράγμα που δεν ξέρω να κάνω είναι να βεβαιώνομαι ότι λειτουργούν τα συστήματά μας, οι οικονομικοί έλεγχοι και όλα αυτά τα πράγματα".

Οι επιχειρήσεις που διστάζουν υπερβολικά να κινηθούν μέσω αυτών των οργανωτικών σταδίων και να πληροφορηθούν για την απαραίτητη διαχείριση περιορίζουν το ρυθμό της ανάπτυξής τους. Υπάρχουν όμως και αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που προσπαθούν να εξελιχθούν σε μεγάλες πολύ γρήγορα. Η πρωταρχική προσπάθεια του επιχειρηματία στηρίζεται για παράδειγμα στην ανάπτυξη ή την πώληση του προϊόντος και μια απότομη ώθηση προς το Στάδιο 4 μπορεί να φορτώσει τον επιχειρηματία με διευθυντικά καθήκοντα και να στερήσει την οργάνωση από τα πραγματικά πολύτιμα επιχειρηματικά ταλέντα. -

Η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση γίνεται περισσότερο έντονη καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται. Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιβιώνουν παρά την αδύναμη διαχείρισή τους. Η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους μπορεί μέχρι κάποιο σημείο να αντικαταστήσει την έλλειψη διαχείρισης. Όταν ξεκινάει λοιπόν μια επιχείρηση είναι πιθανόν να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, ακόμα και αν η διαχείριση της είναι κάθε άλλο παρά επαγγελματική. Ωστόσο, ακόμα και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, τα μειονεκτήματα στον τομέα διαχείρισης μπορούν να θέσουν περιορισμούς στην επιχείρηση και να καθυστερήσουν την ανάπτυξή της.

Διεύθυνση και κίνητρα

Όπως κάθε προσπάθεια των ανθρώπων, έτσι και μια μικρομεσαία επιχείρηση χρειάζεται ένα κλίμα συνεργασίας και ομαδικής δουλειάς από όλους τους συμμετέχοντες. Ευτυχώς, οι υπάλληλοι μιας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους αποδοτικά. Ουσιαστικά, η πιθανότητα καλής συλλογικής δουλειάς αυξάνει κατά κάποιο τρόπο όταν η επιχείρηση είναι μικρού μεγέθους.

Προσωπική συμμετοχή και επίδραση του επιχειρηματία. Στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν προσωπικά τον ιδιοκτήτη μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Το άτομο παύει να είναι ένας απρόσωπος "άγνωστος" και γίνεται ένα πρόσωπο που οι υπάλληλοι βλέπουν και έρχονται σε επαφή καθημερινά. Αυτό όμως δε συμβαίνει στις μεγάλες εταιρείες όπου οι περισσότεροι υπάλληλοι μπορεί να μην έχουν δει ποτέ το ανώτατο εκτελεστικό στέλεχος της επιχείρησης. Αν η σχέση εργοδότη – εργαζόμενου είναι καλή, οι υπάλληλοι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον εργοδότη.

Σε πολύ μικρές επιχειρήσεις – των 20 ή λιγότερων ατόμων – η εκτενής αλληλεπίδραση είναι τυπικό φαινόμενο. Καθώς μεγαλώνει η εταιρεία, η προσωπική επαφή ελαττώνεται. Ωστόσο, το βασικό χαρακτηριστικό των περισσότερων μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η σημαντική προσωπική σχέση.

Σε μια μεγάλη εταιρεία, οι αξίες των ανώτατων διευθυντικών στελεχών πρέπει να φιλτραριστούν μέσα από πολλά επίπεδα διαχείρισης πριν φτάσουν σ' αυτούς που παράγουν και πουλάνε τα προϊόντα. Ως αποτέλεσμα, η επίδραση αυτών που βρίσκονται στην κορυφή ελαττώνεται μέσα απ' αυτή την διαδικασία. Αντίθετα, το προσωπικό μιας μικρής εταιρείας δέχεται τα μηνύματα του διευθυντή άμεσα. Αυτή η διαπροσωπική επαφή τους βοηθά να κατανοούν τη στάση του διευθυντή απέναντι στην τιμιότητα, τις υπηρεσίες προς τον πελάτη και άλλα σημαντικά θέματα.

Ηγεσία που στηρίζει τον ενθουσιασμό. Η ηγεσία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης που αυξάνει στο μέγιστο βαθμό την συνεισφορά του προσωπικού θα καταστήσει την επιχείρηση ικανή να αντεπεξέλθει περισσότερο αποτελεσματικά στην αγορά. Αν και οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές ενδέχεται να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση λόγω των οικονομικών πόρων που διαθέτουν, δεν βρίσκονται απαραίτητα σε πλεονεκτική θέση όσον αφορά τις μεθόδους ηγεσίας. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον που αποπνέει ενθουσιασμό, ο διευθυντής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να εκμεταλλευθεί στο μέγιστο τις ικανότητες του προσωπικού της εταιρείας αλλά και να προσφέρει σημαντικά κίνητρα σε μελλοντικούς υπαλλήλους. Για παράδειγμα, το επαγγελματικό προσωπικό

προτιμάει μια οργανωτική δομή που χρησιμοποιεί ελάχιστα τον παράγοντα "πολιτική" για την προώθηση. Δημιουργώντας μια φιλική ατμόσφαιρα που αποφεύγει τις ραδιουργίες – κοινό χαρακτηριστικό πολλών οργανισμών – ένας επιχειρηματίας μπορεί να "θεμελιώσει" ένα περιβάλλον που ελκύει πολλούς υπαλλήλους.

Έχει αυξηθεί σημαντικά η μορφή ηγεσίας που δίνει έμφαση στις θετικές, μη-πιεστικές προσεγγίσεις παίρνοντας τη θέση των πιο απολυταρχικών μεθόδων των προηγούμενων χρόνων. Η θετική ηγεσία έγκειται στο σεβασμό απέναντι στα άτομα του οργανισμού και στις δίκαιες αποφάσεις που τους αφορούν. Αυτή η μορφή ηγεσίας χρησιμοποιεί εκτενώς την επικοινωνία, όπως σημειώνεται στην επόμενη παράγραφο.

Αποτελεσματική επικοινωνία. Το μυστικό των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων βρίσκεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Βέβαια ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και οδηγιών προς τους υπαλλήλους. Ωστόσο, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία και είναι δύσκολο για τους υπαλλήλους να είναι έξυπνοι ή ενθουσιώδεις συνεργάτες αν δε γνωρίζουν τους λόγους της παραγγελίας και των οδηγιών. Επιπλέον, η ευκαιρία να διατυπώσουν μια ιδέα ή μια γνώμη πριν από το διευθυντή προσθέτει αξιοπρέπεια στη δουλειά στα μάτια των περισσότερων υπαλλήλων.

Κάποιες άλλες αποτελεσματικές πρακτικές επικοινωνίας περιλαμβάνουν την ενημέρωση των υπαλλήλων για την κατάστασή τους, για την πρόοδο της επιχείρησης και για τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας. Αν και η αρνητική πληροφόρηση των υπαλλήλων μπορεί να είναι απαραίτητη κάποιες στιγμές, η θετική πληροφόρηση είναι το βασικό συστατικό για τη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων. Η πιο βασική ίσως έννοια που πρέπει να έχουμε υπόψη είναι ότι και οι υπάλληλοι είναι άνθρωποι. Εντοπίζουν γρήγορα την ανειλικρίνεια και ανταποκρίνονται θετικά στη μεταχείριση εκείνη που αρμόζει σε ώριμα και υπεύθυνα άτομα.

Πέρα από τις καλές προθέσεις επικοινωνίας, ένας διευθυντής μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να υιοθετήσει ορισμένες πρακτικές τεχνικές για να κεντρίσει την αμφίδρομη επικοινωνία. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα:

1. Περιοδικές συγκεντρώσεις ανασκόπησης επιδόσεων για συζήτηση των ιδεών, των προβληματισμών, των παραπόνων και των εργασιακών φιλοδοξιών των υπαλλήλων.
2. Πίνακες ανακοινώσεων για να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις εξελίξεις που αφορούν τους ίδιους και/ή την εταιρεία.
3. Κουτιά προτάσεων ως μέσο συγκέντρωσης ιδεών των υπαλλήλων.
4. Συγκεντρώσεις του προσωπικού για συζήτηση των γενικών προβλημάτων και θεμάτων.

Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συμπλήρωμα των πιο βασικών καναλιών

Η ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η αποζημίωση και τα οικονομικά κίνητρα είναι σημαντικά για όλους τους υπαλλήλους και η εταιρία πρέπει να γνωρίζει τον κεντρικό ρόλο της επιταγής της πληρωμής και των επιπλέον χρημάτων για την προσέλκυση και την παροχή κινήτρων στο προσωπικό. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν επίσης να προσφέρουν αρκετά μη οικονομικά κίνητρα που προσελκύουν και τους διοικητικούς αλλά και τους μη διοικητικούς υπαλλήλους.

Τα επίπεδα του μισθού ή του ημερομισθίου

Γενικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι πρέπει να είναι πολύ ανταγωνιστικές στα επίπεδα του μισθού ή του ημερομισθίου προκειμένου να προσελκύσουν προσωπικό με πολλά προσόντα. Οι μισθοί ή τα ημερομίσθια που παίρνουν οι υπάλληλοι είτε βασίζονται στο χρόνο – όπως η ώρα, η μέρα, ο μήνας – η ποικίλλουν ανάλογα με την απόδοσή τους. Η αποζημίωση που βασίζεται στο χρόνο ονομάζεται ημερήσια εργασία. Το σύστημα της ημερήσιας εργασίας είναι πιο κατάλληλο για τα είδη της εργασίας όπου η απόδοση δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί. Είναι το πιο συνηθισμένο σύστημα αποζημίωσης και είναι εύκολο να κατανοηθεί και να εφαρμοστεί.

Οικονομικά κίνητρα

Προκειμένου να δίνουν κίνητρα στους μη διοικητικούς υπαλλήλους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, έχουν δημιουργηθεί συστήματα κινήτρων. Τα κίνητρα για τα ημερομίσθια μπορεί να συνιστούν όλες τις αποδοχές του εργαζόμενου ή μπορεί να συμπληρώνουν τα κανονικά ημερομίσθια. Το σχέδιο της προμήθειας που χρησιμοποιεί συχνά για να αποζημιώνει τους πωλητές είναι ένα είδος προγράμματος κινήτρων. Στην κατασκευή, οι εργαζόμενοι μερικές φορές πληρώνονται σύμφωνα με τον αριθμό των κομματιών που παράγουν.

Πιο γενικά επιμερίσματα ή συστήματά διανομής κερδών είναι ιδιαίτερα σημαντικά για το

διοικητικό προσωπικό ή για το προσωπικό που κατέχει άλλες καίριες θέσεις, αν και τέτοιου είδους προγράμματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν και προσωπικό από χαμηλότερο επίπεδο. Αυτά είναι προγράμματα που δίνουν στο προσωπικό "ένα μέρος της δράσης". Μπορεί να τους δώσουν ή όχι μετοχές. Ένα δεδομένο πρόγραμμα μπορεί απλώς να εμπεριέχει μια διανομή συγκεκριμένου μεριδίου των κερδών ή το μερίδιο των κερδών που ξεπερνά το ποσό – στόχο.

Η διανομή των κερδών παρέχει ένα πιο άμεσο κίνητρο εργασίας στις μικρομεσαίες παρά στις μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή μπορεί να κατανοηθεί πιο εύκολα, σχέση μεταξύ της ατομικής απόδοσης και της επιτυχίας της εταιρίας. Ωστόσο, τέτοιου είδους προγράμματα πρέπει να συντάσσονται με προσοχή, συνήθως με τη βοήθεια ενός συμβούλου και/ή μιας δημόσιας λογιστικής εταιρίας.

Τα συνδικάτα και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες προτιμούν να λειτουργούν ανεξάρτητα και να αποφεύγουν τους συνδικαλισμούς. Πράγματι, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν συνδικάτα. Μέχρι κάποιο βαθμό, αυτό προκύπτει από την κυριαρχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τομείς όπως οι υπηρεσίες, όπου ο συνδικαλισμός είναι λιγότερο συνηθισμένος από

ότι στα εργοστάσια. Επίσης, τα συνδικάτα τυπικά συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη προσοχή τους στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Αυτό δε σημαίνει ότι τα συνδικάτα είναι άγνωστα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πολλοί τύποι επιχειρήσεων – για παράδειγμα οι εργολάβοι κτιρίων – διαπραγματεύονται εμπορικά συμβόλαια και προσλαμβάνουν συνδικαλισμένο προσωπικό. Η ανάγκη για συνεργασία με ένα συνδικάτο τυποποιεί και, μέχρι κάποιο σημείο, δυσχεραίνει τη σχέση μεταξύ μιας μικρομεσαίας επιχείρησης και των εργαζομένων.

Αν οι υπάλληλοι θέλουν να διαπραγματεύονται ομαδικά, ο νόμος απαιτεί από τον εργοδότη να συμμετέχει σ' αυτές τις διαπραγματεύσεις. Το αίτημα για συνδικαλιστική αντιπροσώπευση, μπορεί να προέλθει από την έλλειψη ικανοποίησης με το περιβάλλον της εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις. Όταν ακολουθεί σωστές στρατηγικές ανθρώπινων πόρων, η μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα εμπλοκής του οργανισμού εργασίας και ή να συμβάλλει στην υγιή σχέση διοίκησης – προσωπικού.

Η διαμόρφωση των σχέσεων εργοδότη – εργαζομένου

Το σύστημα διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι τυπικά λιγότερο επίσημο από εκείνό των μεγάλων επιχειρήσεων. Ένας βαθμός ανεπισημότητας μπορεί, στην πραγματικότητα, να αποτελέσει πλεονέκτημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, όσο προστίθεται προσωπικό, τα πλεονεκτήματα της ανεπισημότητας μειώνονται και οι δαπάνες αυξάνονται. Η κατάσταση έχει απεικονιστεί σύμφωνα με τις οικογενειακές σχέσεις, όπως παρακάτω: Οι κανόνες του σπιτιού δεν είναι ιδιαίτερα απαραίτητοι όταν σ' αυτό ζουν μόνο δύο άτομα. Αλλά αν προστεθούν λίγα παιδιά, θα αρχίζει να μοιάζει με κυβερνητική ρυθμιστική υπηρεσία. Αν δεν υπάρχει σύστημα για τη ρύθμιση των σχέσεων του προσωπικού, δε θα είναι εφικτή η αποτελεσματική διοίκηση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων.

Η ανάπτυξη, λοιπόν, δημιουργεί πιέσεις στην τυποποίηση των στρατηγικών και των διαδικασιών του προσωπικού. Η αρχική ερώτηση είναι πόση επισημότητα και πόσο σύντομα – μια ερώτηση κρίσεως. Ίσως κάποια

θέματα θα πρέπει να τυποποιούνται από την αρχή. Απ' την άλλη, οι υπερβολές στους κανονισμούς αποτελούν τροχοπέδη.

Ένας τρόπος για να αυξηθεί η επιστημότητα είναι η προετοιμασία ενός εγχειριδίου για τις στρατηγικές του προσωπικού ή ένας οδηγός για εργοδότες. Αν και μια τέτοια πράξη μπορεί να φανεί λίγο απολυταρχική, μπορεί να πραγματοποιήσει την ανάγκη επικοινωνίας αν ενημερώσει τους εργαζόμενους με τους βασικούς κανόνες της εταιρίας. Μπορεί επίσης να παρέχει μια βάση για δικαιοσύνη και συνέπεια στις αποφάσεις που επηρεάζουν τους εργαζόμενους.

Το περιεχόμενο του εγχειριδίου με τις αρχές μπορεί να είναι όσο περιεκτικό ή λεπτομερές θέλουμε. Μπορεί να περιλαμβάνει τη φιλοσοφία της εταιρίας – τι θεωρεί η εταιρία σημαντικό, όπως τα πρότυπα υπεροχής ή η εξέταση της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα οι αρχές του προσωπικού συνήθως καλύπτουν θέματα όπως πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση, αποζημίωση, άδειες, παράπονα και βαθμός απόδοσης. Ωστόσο, τα προγράμματα θα πρέπει να γράφονται προσεκτικά προς αποφυγή παρεξηγήσεων. Σε μερικές πολιτείες, το εγχειρίδιο του εργαζόμενου θεωρείται αναπόσπαστο μέρος του συμβολαίου εργασίας.

Οι διαδικασίες που έχουν σχέση με τη διοίκηση του προσωπικού μπορούν επίσης να τυποποιηθούν. Για παράδειγμα, μπορεί να καθιερωθεί ένα σύστημα επιθεώρησης και ένα χρονοδιάγραμμα, όπως μια αρχική επιθεώρηση μετά από έξι μήνες και επακόλουθες επιθεωρήσεις σε ετήσια βάση.

Η χρήση ενός διευθυντή ανθρώπινων πόρων

Μια εταιρία με λίγους υπαλλήλους δεν μπορεί να προσλάβει έναν ειδικό που να εργάζεται με κανονικό ωράριο, για να ασχολείται με τα προβλήματα του προσωπικού. Μερικά από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία και τεχνικές των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να αποδειχτούν πολύπλοκα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ωστόσο, καθώς η επιχείρηση αυξάνεται σε μέγεθος, αυξάνονται και τα προβλήματα του προσωπικού και σε βαθμό και σε πολυπλοκότητα.

Δεν μπορεί να προσδιοριστεί το σημείο στο οποίο είναι λογικό να προσληφθεί ένας διευθυντής ανθρώπινων πόρων. Κάθε ένας επιχειρηματίας πρέπει να αποφασίζει αν ο τύπος και το μέγεθος της εταιρίας απαιτεί έναν ειδικό επί του προσωπικού. Η πρόσληψη ενός περιστασιακού διευθυντή ανθρώπινων πόρων μπορεί να αποδεχτεί λογικό πρώτο βήμα σε μερικές περιπτώσεις.

Μερικές προϋποθέσεις που ενθαρρύνουν την πρόσληψη ενός διευθυντή ανθρώπινων πόρων σε μια μικρομεσαία επιχείρηση είναι:

1. Όταν υπάρχει ένας βασικός αριθμός υπαλλήλων. (Τι εννοούμε βασικό ποικίλλει ανάλογα με την επιχείρηση, αλλά προτείνονται 100 υπάλληλοι ως παράδειγμα).
2. Όταν οι υπάλληλοι αντιπροσωπεύονται από ένα συνδικάτο.
3. Όταν η αναλογία των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται ή αποχωρούν προς το σύνολο του προσωπικού είναι μεγάλη.
4. Όταν η ανάγκη για ταλαντούχο ή επαγγελματικό προσωπικό δημιουργεί προβλήματα στην πρόσληψη ή επιλογή.
5. Όταν οι επιθεωρητές ή οι χειριστές απαιτούν επαρκή εκπαίδευση.
6. Όταν το ηθικό του υπαλλήλου δεν είναι ικανοποιητικό.
7. Όταν είναι έντονος ο ανταγωνισμός για το προσωπικό.

Ωστόσο, μέχρι τη στιγμή που θα προσληφθεί ένας διευθυντής ανθρώπινων πόρων, ο ιδιοκτήτης – διευθυντής τυπικά λειτουργεί μ' αυτήν την ιδιότητα. Οι αποφάσεις του/της σχετικά με την επιλογή, την αποζημίωση και άλλα θέματα προσωπικού θα έχουν έναν άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχία της λειτουργίας της εταιρίας.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΔΙΑΤΡΕΧΕΙ ΜΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ορισμός

Υπάρχει ένα απλός ορισμός, κίνδυνος είναι μια κατάσταση η οποία μπορεί ν' αποκλίνει από το επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο αναμενόταν ή έλπιζαν γι' αυτό. Εφαρμόζεται σε καταστάσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου ο κίνδυνος μεταφράζεται ως απώλεια που έχει σχέση με τα περιουσιακά στοιχεία και τα πιθανά κέρδη της επιχείρησης. Όπως

χρησιμοποιείται εδώ, ο όρος περιουσία δεν περιλαμβάνει μόνο τα αποθέματα της επιχείρησης και τον εξοπλισμό αλλά τους υπαλλήλους και την φήμη της.

Οι κίνδυνοι που διατρέχει μια επιχείρηση μπορεί να ταξινομηθούν με αρκετούς τρόπους. Μια απλή προσέγγιση είναι να τους συγκεντρώσετε ανάλογα με τις αιτίες που τους προκάλεσαν. Για παράδειγμα, η πυρκαγιά, προσωπικό ατύχημα, κλοπή και απάτη, θα ανήκαν σε αυτή την κατηγορία. Ακόμα θα μπορούσαμε να τις ταξινομήσουμε ανάλογα με αυτές που είναι ασφαλίσιμες και αυτές που δεν είναι. Η απώλεια λόγω πυρκαγιάς ανήκει στην πρώτη κατηγορία, ενώ η παραγωγή παλιών και στερεότυπων προϊόντων ανήκει στην δεύτερη κατηγορία.

Μια τρίτη προσέγγιση ταξινόμησης που χρησιμοποιείται τονίζει τον κίνδυνο που εστιάζεται στα περιουσιακά στοιχεία ταξινομώντας τους κινδύνους επιχειρήσεων σε τέσσερις κατηγορίες: τον κίνδυνο που προέρχεται από την αγορά, την περιουσία, το προσωπικό και τον πελάτη. Μια απώλεια σε οποιαδήποτε κατηγορία θα μπορούσε να σημαίνει την διάλυση της επιχείρησης.

1. Κίνδυνοι που προέρχονται από το χώρο της αγοράς

Ορισμένοι κίνδυνοι επιχείρησης προκύπτουν από τις αρνητικές αλλαγές που γίνονται στον στόχο της αγοράς και στο μάρκετινγκ. Πολλοί από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και το δυναμικό της για μια μακρόχρονη επιβίωση στον χώρο της αγοράς. Οι περισσότεροι από αυτούς, δημιουργούνται και εξαπλώνονται σταδιακά μέχρι την στιγμή που θα γίνουν καταστροφικοί. Τρία παραδείγματα κινδύνων που προέρχονται από την αγορά, είναι η διακοπή των προμηθευτών, η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης .και η έλλειψη ζήτησης προϊόντος. Για αυτούς τους κινδύνους δεν μπορεί να υπάρχει κάποια ασφάλιση.

Διακοπή των προμηθευτών

Η λειτουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης εξαρτάται από τους προμηθευτές και τις υπηρεσίες. Όταν οι κυριότεροι προμηθευτές διακόψουν

την συνεργασία, τότε ανακόπτουν τις εργασίες με τους πελάτες. Για παράδειγμα, το 1990 έκλεισε ένας υδροηλεκτρικός σταθμός ρεύματος στην Νέα Υόρκη, πολλές επιχειρήσεις στη Wall Street έμεναν χωρίς ηλεκτρισμό περισσότερο από μια εβδομάδα. Οι μικρομεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις σε αυτή την περιοχή είχαν υποστεί τις συνέπειες. Υπολογίστηκε ότι το ποσό απώλειας των επιχειρήσεων ανήλθε στο 1 δισεκατομμύριο δολάρια.

Επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης

Η περίοδος υψηλού πληθωρισμού, αύξηση των επιτοκίων, μείωση του εισοδήματος και ύφεση, είναι τα σημάδια επιδείνωσης της οικονομίας, τα οποία είναι ανεξέλεγκτα και μπορούν να επηρεάσουν κατά κάποιο βαθμό τους κινδύνους μιας επιχείρησης. Η γρήγορη αύξηση των τιμών στα υλικά και τις υπηρεσίες μπορεί να βρει απροετοίμαστη την επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν η συναλλαγή με τους πελάτες γίνεται με καθορισμένες τιμές. Το αυξημένο κόστος ενός τραπεζικού δανείου μπορεί να οδηγήσει μια επικερδή επιχείρηση, σε χρεοκοπία.

Σε επιχείρηση που υπάρχει αυτή η μορφή κινδύνου, ο τρόπος διοίκησης είναι δύσκολος. Οι επιχειρηματίες είναι υπερβολικά ευπαθείς, γιατί απαιτείται πειθαρχία σε στιγμές ευημερίας στις οποίες θ' αποταμιεύσουν κέρδη ώστε να μπορούν ν' αντεπεξέλθουν αργότερα:σε στιγμές που δεν θα υπάρχει αρκετό κεφάλαιο κίνησης.

Έλλειψη ζήτησης ενός προϊόντος

Όλα τα προϊόντα έρχονται και απέρχονται. Συχνά όμως, ο μειωμένος αριθμός πωλήσεων συμβαίνει απροειδοποίητα. Μια μικρομεσαία επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει πολύ για ν' αποφύγει δυσάρεστες εκπλήξεις, κρατώντας συνεχή επαφή με την αγορά.

Η παραγωγή καινούργιων προϊόντων είναι ο κυριότερος παράγοντας, μέσω του οποίου μια επιχείρηση παραμένει ανταγωνιστική. Υπάρχει αυξημένος κίνδυνος με την πώληση ενός προϊόντος παλαιού και στερεότυπου, όταν δεν υπάρχει πρωτοτυπία καινούργιων προϊόντων. Μια επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τα προϊόντα της για να μπορέσει να

συνεχίσει την λειτουργία της! Η στρατηγική της εταιρίας Boppe Bell αποτελεί έξοχο παράδειγμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού προϊόντων, τον οποίον εφάρμοσε η επιχείρηση. Η επιχείρηση ξεκίνησε το 1927 όταν ο δημιουργός, της Jesse Grover Bell ξεκίνησε την παραγωγή καλλυντικών μέσα στον νιπτήρα του. Το 1936 ο Bell αγόρασε το είδος ενός φαρμακευτικού σαπουνιού για το πρόσωπο και το ονόμασε Ten -O-Six. Αυτό το προϊόν έγινε το σήμα κατατεθέν του Boppe Bell. Όμως η εταιρία συνέχισε την παραγωγή καινούργιων προϊόντων τα οποία θα ικανοποιούσαν τις ανάγκες σε μια αγορά η οποία άλλαζε συνεχώς. Σήμερα παραμένει μια οικογενειακή επιχείρηση στον χώρο βιομηχανίας καλλυντικών.

Ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο μπορείτε να μην παραμελήσετε τον συνδυασμό των προϊόντων, είναι να βρίσκεστε σε συνεχή επαφή με τον χώρο της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τις απειλές σε ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευτεί. Ένας επιχειρηματίας πρέπει να διατηρήσει το επιχειρηματικό ύφος και να μην παραμελήσει τον συνδυασμό των προϊόντων της επιχείρησης.

2. Κίνδυνοι που προέρχονται από την ιδιοκτησία

Σε αντίθεση με τους κινδύνους που προέρχονται από τον χώρο της αγοράς, οι κίνδυνοι από την ιδιοκτησία περιλαμβάνουν απτά και ορατά περιουσιακά στοιχεία. Όταν τα περιουσιακά στοιχεία χαθούν ή καταστραφούν τότε δεν εξυπηρετούν κανένα σκοπό. Ευτυχώς, πολλοί κίνδυνοι που προέρχονται από την περιουσία μπορούν ν' ασφαλιστούν. Τέσσερα παραδείγματα κινδύνων από την περιουσία είναι, η πυρκαγιά, φυσικές καταστροφές, διάρρηξη και εξαπάτηση της επιχείρησης και κλοπή.

Κίνδυνος πυρκαγιάς

Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και άλλα είδη, μπορούν να καταστραφούν ολοσχερώς ή εν μέρει από την πυρκαγιά. Φυσικά, ο βαθμός του κινδύνου και η απώλεια του δυναμικού διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης.

Η πυρκαγιά δεν προκαλεί μόνο καταστροφή της ιδιοκτησίας, αλλά διακόπτει και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια που έχουν σταματήσει οι λειτουργίες της επιχείρησης τα πάγια έξοδα, όπως ενοίκιο, μισθοί εποπτών και δόσεις ασφάλισης, συνεχίζουν να υπάρχουν. Η επιχείρηση, για να μπορέσει να μειώσει τις απώλειες που προκαλούνται από την διακοπή των λειτουργιών της, θα πρέπει να έχει εναλλακτικές πηγές ηλεκτρικής ενέργειας, όπως γεννήτριες τις οποίες θα χρησιμοποιήσει σε περίπτωση ανάγκης.

Φυσικές καταστροφές

Οι πλημμύρες, οι τυφώνες, οι ανεμοστρόβιλοι και το χαλάζι περιγράφονται συχνά ως πράξεις "Οργής Θεού" γιατί οι άνθρωποι δεν μπορούν να τις προβλέψουν και να τις ελέγξουν. Όπως και στην περίπτωση πυρκαγιάς, οι φυσικές καταστροφές μπορεί ν' ανακόψουν τις λειτουργίες της επιχείρησης. Παρόλο που η επιχείρηση μπορεί να λάβει προληπτικά μέτρα, για παράδειγμα την εγκατάστασή της σε περιοχή που δεν είναι επιρρεπής σε πλημμύρες, δεν είναι δυνατό να έχει άριστα αποτελέσματα ώστε ν' αποφύγετε τις φυσικές καταστροφές. Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη δίνεται στην ασφάλεια που αντιμετωπίζει τις απώλειες από φυσικές καταστροφές. Το 1989, ο τυφώνας Hugo χτύπησε στην νοτιοανατολικό μέρος των Ηνωμένων Πολιτειών, προκαλώντας απαιτήσεις αποζημίωσης το οποίο ανερχόταν στο ύψος 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Το 1992 ο τυφώνας Andrew προκάλεσε ακόμα μεγαλύτερες καταστροφές στην ιδιοκτησία.

Διάρρηξη και εξαπάτηση της επιχείρησης

Η είσοδος χωρίς έγκριση σε ένα οίκημα με σκοπό την διάπραξη ενός εγκλήματος, όπως διαρπαγή μετρητών ή εμπορευμάτων, αυτό ονομάζεται διάρρηξη. Παρόλο που η ασφάλιση θα πρέπει να αποτελεί προστασία από τις απώλειες της διάρρηξης, μπορεί να είναι χρήσιμο για μια επιχείρηση να καθιερώσει σύστημα συναγερμού και προσωπικό ασφαλείας.

Η εξαπάτηση της επιχείρησης αποτελεί πολύ μεγάλο κόστος για την επιχείρηση. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά περιστατικά

εξαπάτησης. Τέτοια παραδείγματα είναι οι μη αληθινοί επισκευαστές μηχανών γραφείου, ψεύτικες αιτήσεις για φιλανθρωπίες, λογαριασμοί που καταχωρούνται σε ανύπαρκτους καταλόγους, εκδόσεις διαφήμισης προϊόντων οι οποίες δεν παρουσιάζονται σωστά και έχει γίνει συμφωνία για προκαταβολή. Οι κίνδυνοι αυτού του είδους μπορούν αποφευχθούν μέσω της αντικατάστασης του διευθυντή επιχειρήσεων.

Κλοπή

Ο αριθμός κρουσμάτων κλοπών ξεπέρασε το 35% σε περίοδο 4 ετών από 1987 έως 1990, σύμφωνα με τις στατιστικές του FBI, με αυτά τα στοιχεία η κλοπή θεωρείται ένα από τα μεγαλύτερα εγκλήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες το οποίο παίρνει μεγάλες διαστάσεις. Ποικίλλουν οι εκτιμήσεις που αφορούν το κόστος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών, οι τιμές κυμαίνονται από 9 δισεκατομμύρια δολάρια έως 16 δισεκατομμύρια ετησίως.

Όλες οι εκτιμήσεις είναι απλές προβλέψεις, από την στιγμή που οι περισσότερες περιπτώσεις διάρρηξης δεν διερευνώνται.

Η κλοπή γίνεται στους ορόφους πώλησης ή στο ταμείο του τμήματος λιανικής πώλησης. Στους ορόφους πώλησης, οι ερασιτέχνες κλέφτες παίρνουν είδη τα οποία μπορούν να κρυφτούν εύκολα και γρήγορα μέσα σε ρούχα τα οποία έχουν τσέπες στο πίσω μέρος ή σε μια τσάντα. Οι επαγγελματίες κλέφτες – αυτοί για τους οποίους το έγκλημα αποτελεί πρωταρχική πηγή εισοδήματος – είναι περισσότερο ικανοί. Συσκευές που είναι κατασκευασμένες με έξυπνο τρόπο, όπως ρούχα με μεγάλες, κρυφές τσέπες και καλυμμένες τσάντες για την μεταφορά εμπορευμάτων τα οποία έχουν αντικλεπτικές ετικέτες, τα οποία περνούν από τις πύλες ελέγχου χωρίς να εντοπιστούν και βοηθούν την απόκρυψη προϊόντων μικρού και μεγάλου μεγέθους.

3. Κίνδυνοι που προέρχονται από το προσωπικό

Οι απώλειες που προέρχονται από το προσωπικό προκαλούνται από τις πράξεις των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, η κλοπή που διαπράττει ένας υπάλληλος είναι μια παράνομη και σκόπιμη ενέργεια εναντίον της επιχείρησης

και είναι μεγάλο πρόβλημα για πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ένας υπάλληλος που είναι πνευματικά και σωματικά άρρωστος αποτελεί μια απώλεια για την επιχείρηση. Τρεις τύποι κινδύνων που προέρχονται από το μέρος του προσωπικού είναι, η κακοήθεια των υπαλλήλων που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση, ο ανταγωνισμός των προηγούμενων υπαλλήλων και η διακοπή συνεργασίας με ικανά στελέχη. Οι περισσότεροι κίνδυνοι που προέρχονται από τους υπαλλήλους, δεν μπορούν ν' ασφαλιστούν.

Κακοήθεια του υπαλλήλου

Μια μορφή κακοήθειας υπαλλήλου είναι η κλοπή. Είναι δύσκολο να γίνουν εκτιμήσεις που αφορούν την κλοπή από μέρος των υπαλλήλων και υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγάλο αριθμό κλοπών γιατί δεν υπάρχουν επαρκή αντιληπτικά συστήματα τα οποία να ελέγχουν την κατάσταση.

Η κλοπή που κάνουν οι υπάλληλοι μπορεί να μην αφορά μόνο χρήματα αλλά και άλλα είδη, όπως εργαλεία, άχρηστα υλικά, σφραγίδες και άλλα παρεμφερή. Μετά υπάρχει η πιθανότητα της πλαστογραφίας, αυξάνοντας τα ποσά στα τσεκ ή άλλες πρακτικές πλαστογραφίας. Οι έμπιστοι λογιστές μπορεί να συνεργαστούν με έναν τρίτο για να επωφελούνται από τους λογαριασμούς που παρουσιάζουν σε διπλά και τριπλά τιμολόγια. Ο λογιστής μπορεί να εγκρίνει τέτοια τιμολόγια πληρωμών, μπορεί να γράψει μια επιταγή και να εξασφαλίσει την υπογραφή του διευθυντή. Σκεφτείτε τις παρακάτω περιπτώσεις. Μια επιχείρηση είχε προσλάβει ένα άτομο το οποίο είχε πολύ καλές συστάσεις. Η επιχείρηση δεν είχε υποπτευθεί ότι αυτός ο υπάλληλος μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα, μέχρι που έφυγε από την εταιρία δύο χρόνια αργότερα. Παρόλο που ο υπάλληλος είχε καταγράψει τους λογαριασμούς που είχαν πληρωθεί, οι πιστωτές έκαναν παράπονα στην εταιρία γιατί υπήρχαν οφειλές χιλιάδων δολαρίων από παλιούς λογαριασμούς. Η επιχείρηση ανακάλυψε ότι ο υπάλληλος αποσπούσε επιπλέον χρήματα από τα ποσά των πληρωμών πλαστογραφώντας υπογραφές. Ανακάλυψε επίσης ότι ο υπάλληλος είχε καταχωρήσει ένα ποσό λογαριασμού στο βιβλίο αποζημιώσεων. Η επιχείρηση βρήκε, ότι κρατούσε σκόπιμα ένα ποσό

χρημάτων που προορίζονταν για τους πιστωτές, ενώ τους έστελνε ένα πολύ μικρό ποσό χρημάτων με σκοπό να κερδίσει χρόνο.

Επιπλέον με την υπογραφή σύμβασης με τους υπαλλήλους(ασφάλιση κατά της κακοήθειας) ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να προστατευτεί από την πλαστογραφία που κάνουν οι υπάλληλοι είναι. το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Ανταγωνισμός από προηγούμενους υπαλλήλους

Πάντα είναι δύσκολο ν' αποκτήσετε καλούς υπαλλήλους και ακόμα δυσκολότερο να τους διατηρήσετε. Όταν μέσα σε μια επιχείρηση γίνει αντικατάσταση ενός υπαλλήλου – πάντα θα υπάρχει – τότε μπορεί να υπάρχουν κίνδυνοι που συνδέονται με τους προηγούμενους υπαλλήλους. Οι άνθρωποι των πωλήσεων, οι αισθητικοί και άλλοι υπάλληλοι, όταν φεύγουν από την επιχείρηση παίρνουν μαζί τους και πελάτες. Ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερο, όταν αποχωρεί ένα πολύ καλό στέλεχος της επιχείρησης. Είναι οι πιθανότεροι υποψήφιοι που μπορούν να ξεκινήσουν μια καινούργια ανταγωνιστική επιχείρηση ή να φύγουν γνωρίζοντας τα μυστικά του εμπορίου.

Οι εταιρίες είναι πολύ εύθικτες με ζητήματα που αφορούν τις δραστηριότητες των προηγούμενων υπαλλήλων. Σκεφτείτε την παρακάτω περίπτωση η οποία είναι ριψοκίνδυνη. Ο Micheal εργαζόταν σε μια επιχείρηση η οποία κατασκεύαζε εξοπλισμούς και έκανε προμήθειες που χρησιμοποιούνταν στην διακόσμηση με αποτυπώματα. Μέσω αυτού του επαγγέλματος ο Micheal γνώρισε τον Robert, που πουλούσε εργαλεία στον εργοδότη του. Ο Micheal ξεκίνησε να παραγγέλνει σχέδια και μοντέλα από μια δεύτερη εταιρία η οποία ανήκε στον Robert. Σε λίγο καιρό ο Micheal και ο Robert δημιούργησαν τον δικό τους συνεταιρισμό. Ο Micheal παραιτήθηκε από την εταιρία που εργαζόταν και ξεκίνησε ν' ανταγωνίζεται τον πρώην εργοδότη του. Ο πρώην εργοδότης του Micheal έκανε αγωγή κατά του Micheal και του Robert επειδή δεν χειρίζονταν σωστά τις διαδικασίες παραγωγής και τα μυστικά του εμπορίου. Το δικαστήριο επιδίκασε αποζημίωση στον πρώην εργοδότη του Micheal 200.000 δολάρια για τις απώλειες που είχε υποστεί.

Ένας τρόπος για ν' αποφύγετε τον κίνδυνο που προέρχεται από τον υπάλληλο είναι, ν' απαιτήσετε από τον υπάλληλο να υπογράψει ένα συμβόλαιο με το οποίο θα ορίζεται ότι ο υπάλληλος δεν θα φανερώσει πληροφορίες ή δεν θα τις χρησιμοποιήσει για ν' ανταγωνιστεί τον εργοδότη του.

Απώλεια ικανών στελεχών

Κάθε μικρομεσαία επιτυχημένη επιχείρηση έχει ένα ή περισσότερα ικανά στελέχη που έχουν καλή θέση μέσα στην εταιρία. Η εταιρία θα μπορούσε να χάσει αυτά τα στελέχη λόγω θανάτου ή από την πρόσληψη τους από άλλο εργοδότη. Εάν η επιχείρηση δεν μπορέσει να αντικαταστήσει αυτά τα στελέχη, τότε η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να υποστεί τις συνέπειες απώλειας των υπηρεσιών αυτών των στελεχών.

Εκτός από τις αξιόλογες εμπειρίες και ικανότητες που έχει το στέλεχος, μπορεί να έχει ιδιαίτερες γνώσεις που είναι ζωτικής σημασίας για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής 53 ετών σκοτώθηκε σε ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα. Η διαδικασία λειτουργίας του περιλάμβανε την χρήση μιας μυστικής χημικής φόρμουλας, την οποία είχε επινοήσει και δεν την είχε αποκαλύψει σε κανένα επειδή φοβόταν τον ανταγωνισμό. Όμως δεν το είχε καταγράψει πουθενά ούτε το είχε αποθηκεύσει σε κάποιο ασφαλές σημείο. Ούτε η ίδια η οικογένειά του ήξερε τη φόρμουλα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την διακοπή παραγωγής για έξι μήνες. Οι ακριβοί εξοπλισμοί έπρεπε να πουληθούν πολύ φτηνά. Η χήρα του διέσωσε μόνο ομόλογα αξίας 60.000 δολαρίων και τη χειμερινή οικία του ζευγαριού στη Φλώριδα.

Η επιχείρηση είχε διαθέσιμες τουλάχιστον δύο λύσεις με τις οποίες μπορούσε ν' αντιμετωπίσει αυτό το απρόοπτο. Η πρώτη ήταν η ασφάλιση, η δεύτερη περιλαμβάνει την εξέλιξη αντικατάστασης του προσωπικού. Θα έπρεπε να προετοιμαστεί για πιθανή αντικατάσταση για κάθε καλή θέση μέσα στην επιχείρηση, περιλαμβάνοντας και αυτή του ιδιοκτήτη-διευθυντή.

4. Κίνδυνοι που προέρχονται από τον πελάτη

Σε μια μικρομεσαία επιχείρηση οι πελάτες αποτελούν την πηγή εισοδήματος αλλά και αυξανόμενο ποσοστό κινδύνου. Αυτά τα είδη κινδύνου είναι καταστροφή του καταστήματος, αξιοπιστία των προϊόντων και οι πολλές οφειλές.

Τραυματισμός πελάτη μέσα στο κατάστημα

Οι πελάτες μπορεί να έχουν απαιτήσεις που προέρχονται από τον τραυματισμό τους στο χώρο του οικήματος. Όταν υπάρχει μεγάλη ζήτηση των αποθεμάτων ο κίνδυνος είναι ιδιαίτερα μεγάλος για τους μικρούς εμπόρους λιανικής πώλησης. Μπορεί να συμβεί τραυματισμός αυτού του είδους, για παράδειγμα όταν ένας πελάτης σπάσει το χέρι του γλιστρώντας σε ένα σκαλοπάτι το οποίο είχε πιάσει πάγο, καθώς έμπαινε μέσα ή έβγαινε από τον χώρο της εταιρίας. Ένας εργοδότης μπορεί να έχει προβλήματα από τους κινδύνους που διατρέχουν οι υπάλληλοι στους οποίους μπορεί να συμβεί ένα παρόμοιο περιστατικό. όμως σύμφωνα με επίσημα στοιχεία, αυτός ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος για τους πελάτες.

Ακόμα μια άλλη μορφή κινδύνου εντός του χώρου της εταιρίας είναι η ύπαρξη ανεπαρκούς ασφάλειας η οποία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ληστεία, βιαιοπραγία ή άλλες βίαιες μορφές εγκλημάτων. Ο αριθμός των περιπτώσεων της λεγόμενης αξιοπιστίας του οικήματος που περιλαμβάνουν βίαια εγκλήματα έχει διπλασιαστεί κατά τα τελευταία πέντε χρόνια σε 1000 περίπου κρούσματα ετησίως σύμφωνα με τα στοιχεία από τους Συμβούλους Αξιοπιστίας Ο.Ε., μια συμβουλευτική εταιρία ασφάλειας, στο Framingham, της Μασαχουσέτης. Τα θύματα, συνήθως πελάτες, ζητούν αποζημίωση από την επιχείρηση. Για παράδειγμα το 1988, επιτέθηκαν σε μια ανεξάρτητη φωτογράφο κατά την διάρκεια παραμονής της σε ένα ξενοδοχείο. Ευτυχώς η γυναίκα επέζησε, όμως αργότερα έκανε αγωγή κατά της επιχείρησης και τελικά πήρε αποζημίωση από την ασφάλεια 10 εκατομμύρια δολάρια.

Μια καλή διοίκηση απαιτεί τον έλεγχο των κινδύνων που μπορεί να υπάρξουν μέσα στο οίκημα. Σε αυτή την αντίληψη εφαρμόζεται ο παράγοντας της προληπτικής διατήρησης.

Αξιοπιστία του προϊόντος

Έχουν γίνει πολλές δίκες που αφορούν την αξιοπιστία του προϊόντος και γι' αυτό έχει διευρυνθεί ο τομέας αυτού του κινδύνου. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δε ν θα παρήγαγαν ένα προϊόν το οποίο πιθανώς θα ήταν βλαβερό για τους πελάτες όμως είναι φτηνή η δικαιολογία της καλής πρόθεσης για την δημιουργία αναξιόπιστων προϊόντων.

Η αξιοπιστία του προϊόντος μπορεί να κλονιστεί όταν ένας πελάτης αρρωστήσει ή υποστεί κάποια καταστροφή στην ιδιοκτησία, χρησιμοποιώντας ένα προϊόν που έχει παραχθεί ή πουληθεί από την εταιρία. Οι ομαδικές ή ατομικές αγωγές γίνονται συχνά σε περιπτώσεις μη αξιοπιστίας του προϊόντος. Ορισμένοι τύποι επιχειρήσεων παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό κινδύνου στην αγορά σε σχέση με άλλες. Για παράδειγμα, σε μια εταιρία μονώσεων εγείρονται συνεχώς απαιτήσεις, γιατί βασίζονται στις επιδράσεις του ασβέστη.

Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να αφανιστεί μόνο από μια κατηγορία για επιδίκαση αποζημίωσης, αναφέρει ο Victor Schwart, συνήγορος στο συμβούλιο για την αξιοπιστία του προϊόντος στην Ουάσιγκτον DC. "Οι κανόνες που αφορούν την τιμωρία για αποζημίωση είναι ένας φαύλος κύκλος στα περισσότερα κράτη, τα κριτήρια είναι ασαφή και δεν υπάρχουν περιορισμοί για το ποσό των χρημάτων για το οποίο μπορεί να κατηγορηθεί μια επιχείρηση".

Ακόμα και στην περίπτωση που μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί επιτυχώς να υπερασπιστεί κατά της κατηγορίας για την μη καλή ποιότητα του προϊόντος, πρέπει να καταβάλλει κάποια νόμιμα ποσά. Η H. E. Fearherstone, είναι μια μικρομεσαία επιχείρηση η οποία είχε πάρει μέρος στον αγώνα

κατά της κατηγορίας "Άσχημη ποιότητα των προϊόντων δεν έχει χάσει καμμία δίκη, όμως έχει ξοδέψει 600.000 δολάρια για την υπεράσπιση της επιχείρησης.

Μεγάλα χρέη

Η ύπαρξη πολλών χρεών είναι αναπόφευκτη από την συναλλαγή με πίστωση. Πολλοί πελάτες πληρώνουν τους λογαριασμούς τους όταν τους το υπενθυμίσει ο υπεύθυνος. Άλλοι όμως προσπαθούν σκόπιμα ν' αποφύγουν την πληρωμή των χρεών. Τότε αυτούς τους λογαριασμούς τους παίρνει ο δικηγόρος γιατί θα πρέπει να γίνει αγωγή ή παραγραφή.

Υπάρχουν πελάτες που βρίσκονται στη μέση, μεταξύ αυτών που "πληρώνουν γρήγορα" και αυτών που "δεν πληρώνουν καθόλου" αυτή η κατηγορία των πελατών δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα. Σε αυτή ανήκουν οι πελάτες που για διάφορους λόγους, περνούν κάποιες προσωπικές δυσκολίες και πληρώνουν αργότερα τα χρέη τους. Τότε θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια είτε με επιθετικό ή με ευγενικό τρόπο, ώστε να μπορέσουν να πειστούν ότι πρέπει να πληρώσουν.

Πτώχευση

Κατά μια έννοια ο τελευταίος κίνδυνος για μια επιχείρηση είναι η πτώχευση. Μπορεί να προέλθει από τους κινδύνους που αναφέραμε προηγουμένως. Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί μια αύξηση στον αριθμό των κρουσμάτων πτώχευσης, λόγω της δύσκολης οικονομικής κατάστασης που κυριαρχεί. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Αμερικάνικου Ιδρύματος Πτώχευσης, ο αριθμός των κρουσμάτων πτώχευσης το χρονικό διάστημα από Ιούνιο 1591 έως Ιούνιο 1992, ήταν 972.490. Αυτός ο αριθμός παρουσιάζει αύξηση κατά 10.5 τοις εκατό σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Όμως ορισμένες φορές η πτώχευση δεν σημαίνει απαραίτητα το τέλος της μικρομεσαίας επιχείρησης, μπορεί να είναι ένα καινούργιο ξεκίνημα.

Το 1978 το διάταγμα για την πτώχευση όρισε δύο τύπους πτώχευσης για την επιχείρηση. Την λεγόμενη πτώχευση που περιλαμβάνει τον καθορισμό ενός διαχειριστή ο οποίος θα ρευστοποιήσει τα περιουσιακά στοιχεία με τα οποία θα ξεπληρώσει τους πιστωτές, και την πτώχευση η οποία είναι ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης κατά το οποίο η επιχείρηση έχει το δικαίωμα να συνεχίσει την λειτουργία της με τους περιορισμούς που θέτει το δικαστήριο και

το διάταγμα πτώχευσης. Η επικύρωση το σχεδίου αναδιοργάνωσης από το δικαστήριο περιλαμβάνει τους παρακάτω τομείς:

1. Το σχέδιο είναι δεσμευτικό για τον ιδιοκτήτη και τον πιστωτή.
2. Μετά από την πτώχευση όλα τα περιουσιακά στοιχεία παραχωρούνται στον οφειλέτη, δωρεάν και χωρίς δικαίωμα κατοχής για την εξασφάλιση του χρέους και επιβαρύνσεις, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στο σχέδιο.
3. Όλα τα προηγούμενα χρέη παραγράφονται, εκτός και αν περιέχονται μέσα στο σχέδιο.
4. Οι εταιρίες που έχουν οφειλές ξεκινούν τις λειτουργίες τους σύμφωνα με τους όρους του διατάγματος.

Δυστυχώς σε αυτές τις περιπτώσεις όταν γίνεται δίκη, πολλές φορές οι εργασίες της επιχείρησης αρχίζουν να χάνουν το αρχικό σθένος και γίνονται με μικρότερο ρυθμό. Αυτή η χρονική καθυστέρηση είναι ο λόγος για τον οποίο το 80 τοις εκατό των αρχείων εκκαθαρίζεται.

Αυτό είναι "πολύ δαπανηρό και χρονοβόρο" δηλώνει ο 'William Norton δικηγόρος που αναλαμβάνει υποθέσεις πτώχευσης στο Nashville του Tennessee. Τελευταία η μικρομεσαία επιχείρηση αντιμετωπίζει μεγάλα προβλήματα εξαιτίας της πτώχευσης.

Αντιμέτωπος με τους κινδύνους μια μικρομεσαίας επιχείρησης.

Ο κίνδυνος της διοίκησης αποτελείται από όλες τις προσπάθειες για διατήρηση των περιουσιακών στοιχείων και των κερδών μιας επιχείρησης. Ο κίνδυνος διοίκησης έχει ξεφύγει από την ασφάλιση της διοίκησης. Γι' αυτό οι δύο όροι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Στην πραγματικότητα, ο κίνδυνος διοίκησης έχει ευρύτερη έννοια, συμπεριλαμβάνοντας και τους κινδύνους που είναι ασφαλίσιμοι και αυτούς που δεν είναι, ενώ περιλαμβάνοντας την μη ασφαλίσιμη διάσταση μειώνονται οι πιθανότητες κινδύνου.

Ο κίνδυνος διοίκησης σε μια μικρομεσαία επιχείρησης διαφέρει από εκείνον σε μια μεγάλη επιχείρηση. Σε μια μεγάλη επιχείρηση οι ευθύνες για τον κίνδυνο διοίκησης ανατίθενται σε έναν ειδικευμένο διευθυντή προσωπικού. Αντίθετα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση ο διευθυντής της είναι

ένα άτομο το οποίο αναλαμβάνει τον κίνδυνο της διοίκησης. Ο Ric Yocke, σύμβουλος για τους κινδύνους που μπορεί να υπάρξουν στη διοίκηση, σε μια λογιστική εταιρεία την Ernsy & Yocke, υποστηρίζει: "Νομίζω ότι είναι ευκολότερο μια μικρομεσαία επιχείρηση να μην αναθέσει σε ένα άτομο την ευθύνη για τον κίνδυνο διοίκησης, γιατί υπάρχουν πάρα πολλά άτομα μέσα στην επιχείρηση που νομίζουν ότι είναι αρμόδια. Δεν είναι ένα θέμα το οποίο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή – μέχρι τη στιγμή που θα συμβεί". Μια μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τα διαφορετικά είδη επιχειρηματικού κινδύνου και να προσπαθήσει να τους αντιμετωπίσει.

Μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου

Οι κίνδυνοι μιας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να αντιμετωπιστούν με λογικούς και εύκολους τρόπους διοίκησης. Η πρόληψη είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης των προϋποθέσεων και των καταστάσεων από τους οποίους προέρχονται οι κίνδυνοι. Για παράδειγμα, μικρομεσαία επιχείρηση θα πρέπει να λάβει όλα τα μέτρα πρόληψης για την απομάκρυνση του κινδύνου πυρκαγιάς. Ορισμένα μέτρα πρόληψης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Ύπαρξη καλών κτιριακών κατασκευών. Τα κτίρια θα πρέπει να είναι κατασκευασμένα από ανθεκτικό υλικό στις πυρκαγιές και να αποτελούνται από ηλεκτρολογικό εξοπλισμό ο οποίος θα αντέχει την υπερφόρτωση ηλεκτρικής ενέργειας. Στις περιπτώσεις που είναι απαραίτητο θα πρέπει να τοποθετούνται πόρτες που αντέχουν στις υψηλές θερμοκρασίες και μόνωση.
2. Εφοδιασμός με αυτόματο σύστημα εκτοξευτή νερού. Με την ύπαρξη αυτόματου εκτοξευτή θα μειωθεί το ποσοστό ασφάλισης κατά της πυρκαγιάς και ο κίνδυνος πυρκαγιάς.
3. Εφοδιασμός με επαρκή εξοπλισμό ύδρευσης. Αρχικά αυτό περιλαμβάνει την εγκατάσταση σε μια πόλη με πηγές και κεντρικούς αγωγούς ύδρευσης, σε συνδυασμό με ένα σύστημα άντλησης το οποίο εξασφαλίζει την παραλαβή της ποσότητας νερού σε περίπτωση πυρκαγιάς. Φυσικά αυτά μπορεί να τα εξασφαλίσει μια επιχείρηση έχοντας στη διάθεσή της δεξαμενές με αποθέματα νερού ή ιδιωτικά πηγάδια.

4. Θέσπιση και λειτουργία του προγράμματος πρόληψης της πυρκαγιάς, το οποίο περιλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους. Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να έχει την υποστήριξη της διοίκησης και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ενημέρωση των υπαλλήλων για την προστασία από την πυρκαγιά. Θα πρέπει να γίνονται ασκήσεις πυρκαγιάς, συμπεριλαμβάνοντας την εκκένωση του κτιρίου και την αντιμετώπιση καταστάσεων σε περίπτωση πυρκαγιάς.

Προσωπική ασφάλιση

Σε ένα έξυπνο σχεδιασμό χρησιμοποιείται η πρακτική "των φρονίμων τα παιδιά πριν πεινάσουν μαγειρεύουν". Αυτή η έννοια πρέπει να χρησιμοποιείται και στην περίπτωση κινδύνου διοίκησης της μικρομεσαίας επιχείρησης. Είναι δύσκολο να ακολουθήσετε αυτή την πρακτική στην επιχείρηση, μια από τις δυσκολίες είναι η καταβολή μερισμάτων. Αυτός ο τύπος κινδύνου ονομάζεται προσωπική ασφάλιση.

Η προσωπική ασφάλιση μπορεί να έχει μια γενική ή ειδική μορφή. Σε γενική μορφή ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης προορίζεται ως κεφάλαιο για ένα απρόοπτο γεγονός, για μελλοντική χρήση ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσης. Ειδικότερα, ένα πρόγραμμα προσωπικής ασφάλισης προορίζει κεφάλαιο για κάθε άτομο ξεχωριστά σε κάθε κατηγορία ζημιάς όπως περιουσίας, ιατρικής αποζημίωσης του εργάτη. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν προσανατολιστεί με δυσκολία στην προσωπική ασφάλιση.

Η ιατρική κάλυψη είναι ένας τομέας στον οποίο κατευθύνονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, για την προσωπική ασφάλιση. Μια έρευνα που διεξήχθη το 1991 από μια επιχείρηση αποκάλυψε ότι το 22% των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν προσωπικό μεταξύ 100 και 500 υπαλλήλων είχαν προσωπική ασφάλιση, σε σύγκριση με μια έρευνα του 1988, στην οποία το 8 και το 26% των επιχειρήσεων που είχαν 500 υπαλλήλους χρησιμοποιούσαν την πρακτική της προσωπικής ασφάλισης.

Προφανώς δεν είναι δυνατό κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να έχει δυνατότητα της προσωπικής ασφάλισης. Ένας ειδικός που ασχολείται με την ασφάλιση ο Lori Raffel διευθυντής του τμήματος περιορισμός της απώλειας μιας ομάδας, συμβουλεύει τον γενικό κανόνα του αντίχειρα: για να μπορέσει η

επιχείρησή σας να έχει το σύστημα προσωπικής ασφάλισης, θα πρέπει να αξίζει τουλάχιστον 250.000 δολάρια και να έχει το ελάχιστο 25 υπαλλήλους.

Καταμερισμός του κινδύνου

Η γρήγορη αύξηση στην τιμή των ασφαλίσεων κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 – ιδιαίτερα για γενική ασφάλιση – οδήγησε στην αδυναμία πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων να παρέχουν ασφάλεια. Οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων πιστεύουν ότι θα αντιστραφεί αυτή η τάση. Παρόλα αυτά, η ασφάλιση αποτελεί τον κυριότερο τρόπο καταμερισμού του επιχειρηματικού κινδύνου. Ένα σωστό πρόγραμμα ασφάλισης είναι αναγκαίο για την κατάλληλη προστασία της επιχείρησης.

Ανεξάρτητα από τον τύπο της επιχείρησης η ασφάλιση του κινδύνου είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα. Στο παρελθόν συχνά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έδιναν ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα ασφάλισης και γι' αυτό δεν κατάφερναν να αναλύσουν τους κινδύνους που προέκυπταν από τα προβλήματα. Σήμερα είναι αδιανόητη μια κατάσταση αυτού του είδους. Ο διευθυντής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην δημιουργία ενός προγράμματος ασφάλισης.

ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν επαρκή προστασία ασφάλισης. Ο επιχειρηματίας συνειδητοποιεί αυτή την κατάσταση όταν υπάρξει μια μεγάλη απώλεια στην επιχείρηση. Η προσεκτική μελέτη της διοίκησης απαιτεί επαρκή ασφάλιση της πολιτικής πριν τη δημιουργία της απώλειας και όχι εκ των υστέρων.

Βασικές αρχές του προγράμματος ασφάλισης.

Ποιο είδος κινδύνου μπορεί να καλύψει η ασφάλεια; Ποιο είδος κάλυψης της ασφάλειας πρέπει να εξασφαλιστεί; Πόση κάλυψη είναι απαραίτητη; Δυστυχώς δεν υπάρχουν ξεκάθαρες απαντήσεις σε αυτά τα

ερωτήματα. Πιθανώς η καλύτερη συμβουλή για ένα διευθυντή μικρομεσαίας επιχείρησης, είναι η αναζήτηση συμβουλής από μια ασφαλιστική εταιρία. Μια σωστή ασφαλιστική εταιρία μπορεί να αξιολογήσει τους κινδύνους και να εκδώσει το κατάλληλο σχέδιο πρόληψης. Όμως ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα πράγματα μπορεί. γύρω από την ασφάλιση. Ορισμένες από τις βασικές αρχές ασφάλισης αναλύονται στην επόμενη παράγραφο.

Εντοπισμός του κινδύνου που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Παρόλο που οι προφανείς κίνδυνοι αναφέρθηκαν προηγουμένως, υπάρχουν άλλοι οι οποίοι μπορούν να εντοπιστούν μόνο μετά από αναλυτική έρευνα. Η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει αρχικά κάποια κάλυψη η οποία απαιτείται από το νόμο ή από τη σύμβαση, όπως η ασφάλεια αποζημίωσης και η ασφάλιση κινητής περιουσίας. Ένα μέρος της διαδικασίας αναγνώρισης του κινδύνου, είναι η αξιολόγηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού από έναν ικανό εκτιμητή με σκοπό τη διατήρηση της απαραίτητης ασφαλιστικής κάλυψης.

Εξασφάλιση της κάλυψης μόνο για τις κυριότερες πιθανές απώλειες. Η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να καθορίζει το μέγεθος της απώλειας που μπορεί να υποστεί χωρίς να προκύψουν μεγάλα οικονομικά προβλήματα. Όταν μια επιχείρηση βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση, τότε μπορεί να καλύψει μόνο τις απώλειες που θα υποστεί ξεπερνώντας το ελάχιστο ποσό που ορίζεται αποφεύγοντας με αυτό το ν τρόπο την περιττή κάλυψη. Φυσικά είναι πολύ σημαντικό να προσέχετε ώστε να μην υποτιμήσετε την σοβαρότητα της πιθανής απώλειας.

Συνδυασμός του κόστους ασφάλισης με την πιθανότητα απώλειας. Η ασφαλιστική εταιρία πρέπει να συγκεντρώνει αρκετά ασφαλιστρα για να ξεπληρώσει το πραγματικό κόστος απώλειας, γι' αυτό το κόστος ασφάλισης πρέπει να είναι ανάλογο με την πιθανότητα πραγματοποίησης του γεγονότος που έχει ασφαλισθεί. Καθώς η πιθανότητα απώλειας γίνεται ολοένα ;και περισσότερο αισθητή, τόσο το κόστος ασφάλισης γίνεται μεγάλο, ώστε η ασφάλιση δεν αντιστοιχεί στην αξία της. Γι' αυτό η ασφάλιση θα πρέπει να γίνεται όταν δεν υπάρχει η πιθανότητα να υπάρξει κάποια απώλεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Το **οργανόγραμμα** είναι μια γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας σύνθετης κοινωνικής οργάνωσης, με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία της ομάδας όσο και οι αντίστοιχες σχέσεις μεταξύ τους. Αναλύοντας και περιγράφοντας με τη βοήθεια του οργανογράμματος τη δομή μιας οργάνωσης αποκαλύπτουμε τους επικαλυπτόμενους τομείς, αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης. Απεικονίζει τη διάρθρωση της επιχείρησης σαν ένα διακλαδούμενο δένδρο από μονάδες εργασίας που καθεμιά από αυτές υποδιαιρείται σε άλλες χαμηλότερων τάξεων. Με άλλα λόγια, δείχνει την δομή της επιχείρησης σαν μια πολυεπίπεδη διάταξη τομέων δραστηριότητας σε μορφή πυραμίδας, καθώς επίσης και τις κάθετες γραμμές επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ τομέων δραστηριότητας διαφορετικών τάξεων. Αυτός είναι ο λόγος που τα οργανογράμματα θεωρήθηκαν η βάση για κάθε οργανωτική προσπάθεια.

Ειδικότερα:

- Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης –αν υπάρχουν- και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε.
- Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχείρησης όπως π.χ.
- Τι επιδιώκει και πως το επιδιώκει
- Τι κλάδους έχει αναπτύξει
- Που κατασκευάζει τα προϊόντα (εργοστάσια)
- Πως τα παρασκευάζει (υπηρεσίες επιστημονικής και τεχνικής παρακολούθησης)
- Πως και που τα διαθέτει (τμήματα), κέντρα, υποκαταστήματα, πρακτορεία)
- Ποιοι είναι επικεφαλής των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών, μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν τις δραστηριότητές τους κ.λ.π.
- Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητές τους και τις αρμοδιότητες των άλλων .

- Επιτρέπουν την αποφυγή σύγχυσης για τη θέση κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση.
- Εξασφαλίζουν μια αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών – υφισταμένων γιατί δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφ' όσον οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες.
- Δείχνουν στον καθένα που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, όλες οι επιχειρήσεις (χωρίς εξαίρεση) έχουν ορισμένες κοινές λειτουργίες που για μεγάλες μονάδες επιτελούνται από ξεχωριστές διευθύνσεις υπηρεσίες ή τμήματα. Για παράδειγμα, όλες οι επιχειρήσεις αγοράζουν πρώτες ύλες, προσλαμβάνουν προσωπικό, παράγουν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες, πωλούν αγαθά και τηρούν λογιστικά βιβλία.

Απαραίτητες λειτουργίες για κάθε επιχείρηση είναι συγκεκριμένα:

- Η παραγωγή αγαθών (μετασχηματισμό πρώτων υλών σε εμπορεύσιμα προϊόντα ή η παροχή υπηρεσιών)
- Η διαχείριση θεμάτων προσωπικού (διεκπεραίωση προσλήψεων, προαγωγών, παραπήσεων και απολύσεων, τήρηση αρχείων επιμόρφωση, εξασφάλιση και προσφορά κοινωνικών παροχών κλπ)
- Οι προμήθειες (αγορές πρώτων υλών, αναλώσιμων υλικών, μηχανημάτων, εργαλείων, αναθέσεις εργολάβων κλπ)
- Οι πωλήσεις (μελέτες αγοράς, προβολή και πωλήσεις αγαθών, τεχνική εξυπηρέτηση πελατών κλπ)
- Η οικονομική διαχείριση (εισπράξεις, πληρωμές, τήρηση λογιστικών βιβλίων, παρακολούθηση εκκρεμών λογαριασμών κλπ)
- Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων (πρόληψη ατυχημάτων, αξιολόγηση και βελτίωση συνθηκών εργασίας, υγιεινή εργασίας)
- Η προστασία του περιβάλλοντος (πρόληψη ρύπανσης και μόλυνσης, πρόληψη φυσιογραφικής υποβάθμισης).

Οι βασικές αυτές λειτουργίες δεν διαχωρίζονται ή συνδυάζονται σε μονάδες εργασίας κατά τον ίδιο πάντοτε τρόπο. Η κάθε επιχείρηση

διαμορφώνει την δική της διάρθρωσης ανάλογα νομίζει ότι ικανοποιεί τις ανάγκες της αυτές καλύτερα.

Από την άλλη μεριά όμως, το οργανόγραμμα δεν δείχνει τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων θέσεων δεδομένου ότι δεν δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο του οργανογράμματος.

Ένα άλλο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι όλες οι πραγματικές γραμμές επικοινωνίας. Φαίνονται βέβαια μερικά από τα μεγάλα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα τυπικά αυτά κανάλια τίποτα δεν θα γινόταν. Στην καθημερινή ζωή των οργανώσεων υπάρχει πάντα και η άτυπη επικοινωνία η οποία είναι πραγματικά αδύνατο να σχεδιαστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΧΡΟΝΟΥ (Management χρόνου)

Ο χρόνος είναι μια μοναδική πηγή, η οποία αν χαθεί δεν μπορεί ποτέ να αντικατασταθεί. Ο χρόνος δεν μπορεί να αποθηκευτεί για να χρησιμοποιηθεί αργότερα. Όλα τα άτομα όμως έχουν στην διάθεσή τους τον ίδιο ακριβώς χρόνο κατά τη διάρκεια της ημέρας. Όλοι διαθέτουν εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο. Σε αντίθεση βεβαίως με άλλες πηγές που δεν είναι εξίσου κατανεμημένες στα άτομα. Αυτό που κάνει τη διαφορά σ' ότι αφορά το χρόνο είναι η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του χρόνου που διαθέτουμε. Ο προγραμματισμός του χρόνου έχει σχέση με την αυτοδιοίκηση και η αυτοδιοίκηση απαιτεί από το μάνατζερ να:

- Γνωρίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς και την προτεραιότητα που έχει κάθε σκοπός
- Έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα
- Οργανώνει σωστά τη δουλειά του
- Ελέγχει τις ανεπιθύμητες αποκλίσεις από το αναμενόμενο αποτέλεσμα
- Ελέγχει περιοδικά την πορεία της εργασίας ώστε να διαπιστώνει αν ο χρόνος χρησιμοποιείται αποτελεσματικά.

Για να είναι το έργο αποτελεσματικό είναι απαραίτητο ο μάνατζερ να γνωρίζει τα αποτελέσματα ή τους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να αναφέρεται και ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την πραγματοποίηση την πορεία πραγματοποίησης του έργου ο μάνατζερ πρέπει να παρακολουθεί αν ακολουθούνται τα χρονικά όρια που έχουν τεθεί στην αρχή. Γι' αυτό πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα προτεραιοτήτων πραγματοποιήσεως του έργου μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια.

Για το σκοπό αυτό πρέπει ο μάνατζερ να παρακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Να τεθούν προτεραιότητες πραγματοποιήσεως του έργου με βάση την περιγραφή της εργασίας και των αντικειμενικών σκοπών
- Να μεταφραστούν οι προτεραιότητες σε δραστηριότητες

- Να οριστεί χρονική διάρκεια για κάθε δραστηριότητα
- Να λαμβάνονται αποφάσεις που να βασίζονται στις προτεραιότητες των δραστηριοτήτων
- Να εξετάζονται και να αναθεωρούνται περιοδικά οι προτεραιότητες.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο αποτελεσματικός μάνατζερ γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει. Γνωρίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υφισταμένων του και άρα μπορεί να κάνει τη σωστή κατανομή των καθηκόντων σ' αυτούς.

Ένας άλλος βασικός παράγων σπατάλης χρόνου είναι η οργάνωση της εργασίας στο γραφείο του μάνατζερ. Πολλοί μάνατζερ και διευθυντές χάνοντας μέσα στα χαρτιά του γραφείου τους και αυτό γιατί δεν υπάρχει κατάλληλο σύστημα αρχειοθέτησης και ταξινόμησης των εγγράφων.

Επίσης ο μάνατζερ θα πρέπει να οργανώνει με προσοχή τις επισκέψεις και τα τηλεφωνήματα που θα δείχνει καθώς επίσης και τις συνεδριάσεις. Η οργάνωση των συνεδριάσεων πρέπει να γίνεται με πολύ προσοχή, γιατί πολλές φορές χάνεται χρόνος χωρίς να είναι απαραίτητο.

Ο Μάνατζερ μπορεί να καλεί τα άτομα σε συνεδρίαση όταν πρέπει να:

- Προσδιορίσει τους σκοπούς του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Έχει τις απόψεις τους σχετικά με τη λήψη μιας απόφασης
- Διαπιστώσει, να αναλύσει ή να επιλύει ένα πρόβλημα
- Έχει την αποδοχή για κάποιο πρόγραμμα ή απόφαση που θέλει να εφαρμόσει
- Συμβιβάσει συγκρουόμενες απόψεις
- Δώσει πληροφορίες στα άτομα
- Βεβαιωθεί ότι οι υφιστάμενοί του έχουν κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της επιχείρησης.

Για να αποφύγουν οι μάνατζερ τη σπάταλη χρόνο κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων πρέπει:

- Να αρχίζουν στην κανονική ώρα
- Να έρχονται αμέσως στο θέμα

- Να παρακολουθούν τη δυναμική της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ πρέπει να παρακολουθεί αν τα άτομα ενοχλούνται από κάτι ή αν υπάρχει μια ένταση κατά τη διάρκεια της συνεδριάσεως. Αυτές οι καταστάσεις πρέπει να αποφευχθούν γιατί τα προβλήματα αυτά μεταφέρονται από τα άτομα πίσω στα γραφεία της με αποτέλεσμα έως ότου ηρεμήσουν να χάνουν χρόνο από την εργασία τους
- Να ανακεφαλαιώνουν τα αποτελέσματα των συζητούμενων θεμάτων

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΧΡΟΝΟΥ

Το κύριο σημείο του μάνατζμεντ του χρόνου είναι η γόνιμη και αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου. Παρακάτω θα δώσουμε μερικές προτάσεις που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν το μάνατζερ να χρησιμοποιήσει σωστά το χρόνο του κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας του:

- Να καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν τόσο από την πλευρά του μάνατζερ όσο και από την πλευρά του οργανισμού
- Να βαθμολογείται η σπουδαιότητα και η προτεραιότητα των στόχων. Να αρχίζει η εφαρμογή από τους πλέον σημαντικούς και απαραίτητους στόχους
- Να καθορίζονται με σαφήνεια οι αναγκαίες δραστηριότητες που χρειάζονται για να εκπληρωθούν οι στόχοι. Παράλληλα να εκτιμηθούν οι προτεραιότητες όλων των δραστηριοτήτων. Στο στάδιο αυτό θα έχουμε δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν αμέσως, δραστηριότητες που θα πραγματοποιηθούν όταν μπορέσουμε και τέλος δραστηριότητες που ανατίθενται να πραγματοποιηθούν από άλλους
- Να δίνεται πρώτοι έμφαση στην αποδοτικότητα και μετά στην αποτελεσματικότητα. Δηλαδή πρώτα να εντοπίζονται οι δραστηριότητες που οδηγούν στην επίτευξη του στόχου και μετά να εκτελούνται
- Να κρατούν για τον εαυτό τους καθήκοντα τα οποία δεν μπορούν να τα εκτελέσουν οι άλλοι. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερ πρέπει να εκχωρούν αρμοδιότητες στους υφιστάμενους τους
- Για να συμβεί αυτό πρέπει προηγουμένως να τους εκπαιδεύουν στο συγκεκριμένο αντικείμενο των αρμοδιοτήτων τους.

- Να αποφεύγεται να δέχονται πολλούς επισκέπτες και τηλεφωνήματα που διακόπτουν την εργασία και καθυστερούν το έργο του μάνατζερ. Μια εξειδικευμένη και με εμπειρία γραμματέας μπορεί να λύσει το συγκεκριμένο θέμα.
- Να χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνικές οργάνωσης γραφείου ώστε να αποφεύγονται τα πολλά χαρτιά και η αταξία.
- Να αποφεύγεται η μετάθεση πραγματοποίησης κάποιου έργου στο μέλλον αν αυτό μπορεί να γίνει σήμερα.
- Να ετοιμάζεται το ημερήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων με τα τέσσερα ή πέντε σπουδαιότερα πράγματα που πρέπει να κάνει ο μάνατζερ. Αν ο κατάλογος των δραστηριοτήτων μεγαλώνει τότε πρέπει να τίθενται προτεραιότητες.
- Να υπολογίζεται με αρκετή ακρίβεια ο χρόνος που απαιτείται για την πραγματοποίηση κάθε καθήκοντος. Αν δοθεί περισσότερος χρόνος σύμφωνα με το νόμο του Parkinson, το άτομο έχει την τάση να επεκτείνει την εργασία για να καλύψει το διαθέσιμο χρόνο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΖΑΒΛΑΝΟΣ ΜΥΡΩΝ, MANAGEMENT, ΑΘΗΝΑ 1998, (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΕΛΛΗΝ»)
- ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ, MANAGEMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1990
- ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ- ΜΕΛΕΤΕΣ (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «INTERBOOKS» ΑΘΗΝΑ 1999)
- ΚΟΥΦΙΔΟΥ- ΞΗΡΟΤΥΡΗ 5, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΑΝΙΚΟΥΛΑ» ΘΕΣΣ/ΚΗ 1997)
- ΠΕΤΡΙΔΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ MANAGEMENT (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΖΥΓΟΣ» ΘΕΣΣ/ΚΗ 1998)
- ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ»)
- ΧΟΛΕΒΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ/ MANAGEMENT (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «INTERBOOKS» 1995)
- ANDREW J. DUBRIN, ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MANAGEMENT (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΕΛΛΗΝ» 1998)
- GOWER, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΕΛΛΗΝ» 1997)
- LONGUECKER MOOVE PETTY, MANAGEMENT ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΕΛΛΗΝ» 1999)
- JOHN GUIEVE SMITH, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Γ' ΕΚΔΟΣΗ NUBIS)
- CHARLES N. WEAVER, MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ANUBIS» 1996)