

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ

ΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	5
Κεφάλαιο Πρώτο: Μάνατζμεντ.....	7
1.1 Ορισμός του Μάνατζμεντ (Διοίκηση).....	7
1.2 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ.....	9
1.2.1 Αποτελεσματικότητα.....	10
1.2.2 Παραγωγικότητα.....	11
1.3 Τα επίπεδα του Μάνατζμεντ.....	12
1.3.1 Ανώτατο Μάνατζμεντ.....	12
1.3.2 Μεσαίο Μάνατζμεντ.....	12
1.3. Κατώτερο Μάνατζμεντ.....	13
1.4 Θεωρίες της συμπεριφοράς και των κινήτρων.....	14
1.5 Τεχνικές αποτελεσματικής διοίκησης.....	15
1.6 Τεχνικές που αφορούν την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.....	17
1.6.1 Τεστ δεξιάτητας.....	17
1.6.2 Τεστ προσωπικότητας.....	18
1.6.3 Τεστ αποδόσεως.....	18
1.7 Τεχνικές που αφορούν την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.....	19
1.7.1 Εργονομία.....	19
1.7.2 Περιγραφή καθηκόντων.....	20
1.7.3 Διοίκηση διά στόχων.....	20
1.8 Τεχνικές που αφορούν την προώθηση των ανθρώπινων σχέσεων στην επιχείρηση.....	22
1.8.1 Σύσταση μικτών συμβουλευτικών ομάδων.....	22
1.9 Οι αρχές του Μάνατζμεντ.....	23
1.10 Το Μάνατζμεντ και το επιχειρησιακό περιβάλλον.....	25
1.11 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	27
1.11.1 Κοινωνικοί παράγοντες.....	27
1.11.2 Πολιτικοί παράγοντες.....	28
1.11.3 Τεχνολογικοί παράγοντες.....	28
1.12 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	28

1.12.1 Οικονομικοί πόροι.....	29
1.12.2 Φυσικοί πόροι.....	29
1.12.3 Ανθρώπινοι πόροι.....	30
1.13.4 Τεχνολογικοί πόροι.....	30
1.13 Προτάσεις για αποτελεσματική διοίκηση.....	30
Κεφάλαιο Δεύτερο: Οργάνωση της επιχείρησης.....	32
2.1 Η έννοια της επιχείρησης.....	32
2.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης.....	33
2.3 Βασικά μοντέλα λήψης αποφάσεων.....	33
2.3.1 Προτάσεις.....	35
2.4 Τρόποι λήψης αποφάσεων.....	36
2.4.1 Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα.....	36
2.4.2 Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα.....	37
2.4.3 Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα.....	37
2.5 Το κοινωνικό πρόσωπο των επιχειρήσεων σημαίνει κέρδη για τα έξυπνα στελέχη.....	38
2.5.1 Ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων.....	39
2.6 Η οργανωτική δομή της επιχείρησης.....	40
2.7 Ιεραρχική πυραμίδα.....	42
2.7.1 Κάθετη ομαδοποίηση.....	42
2.7.2 Οριζόντια ομαδοποίηση.....	43
2.8 Το έργο των διοικητικών στελεχών.....	45
2.9 Οι περιγραφές των έργων διαφόρων στελεχών.....	48
2.9.1 Γενικός διευθυντής.....	48
2.9.2 Οικονομικός διευθυντής.....	49
2.9.3 Διευθυντής Marketing.....	50
2.9.4 Διευθυντής παραγωγής.....	50
2.9.5 Διευθυντής προσωπικού.....	51
2.9.6 Διευθυντής εφοδιασμού.....	52
2.9.7 Υπεύθυνος διαφήμισης.....	53
2.9.8 Υπεύθυνος λογιστηρίου.....	53
2.9.9 Υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου.....	54
2.9.10 Ο διευθυντής προϊόντος ή προγράμματος.....	54
Κεφάλαιο Τρίτο: Εξουσιοδότηση.....	56

3.1 Τι είναι εξουσιοδότηση.....	56
3.2 Τι ρόλο παίζει η εξουσιοδότηση.....	57
3.2.1 Συμβάλει στην ανάπτυξη.....	57
3.2.2 Αξιοποιεί τη δεξιότητα και τις ικανότητες.....	57
3.2.3 Δίνει την ελευθερία στο διοικητικό στέλεχος να διοικεί.....	57
3.3 Πως γίνεται η εξουσιοδότηση.....	59
3.3.1 Αναθέτω ευθύνες.....	59
3.3.2 Μεταβιβάζω εξουσίες.....	60
3.3.3 Δημιουργώ υποχρέωση λογοδοσίας.....	60
3.4 Τι εμποδίζει την εξουσιοδότηση.....	61
Κεφάλαιο Τέταρτο: Επικοινωνία.....	63
4.1 Ορισμός επικοινωνίας.....	63
4.2 Διαδικασία επικοινωνίας.....	64
4.2.1 Προς τα κάτω επικοινωνία.....	64
4.2.2 Προς τα πάνω επικοινωνία.....	65
4.2.3 Οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία.....	66
4.3 Εμπόδια στην καλή επικοινωνία.....	66
4.3.1 Υπερφόρτωση μηνυμάτων.....	67
4.3.2 Το πολύπλοκο μήνυμα.....	67
4.3.3 Ατομικοί μηχανισμοί παραμόρφωσης.....	67
4.3.4 Ψυχολογικοί μηχανισμοί παραμόρφωσης.....	68
4.4 Βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας.....	68
Κεφάλαιο Πέμπτο: Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών.....	70
5.1 Ορισμός της εκχώρησης αρμοδιοτήτων.....	70
5.2 Διαδικασία της εκχώρησης αρμοδιοτήτων.....	70
5.3 Οι κίνδυνοι της εκχώρησης αρμοδιοτήτων.....	71
5.3.1 Απώλεια ελέγχου.....	71
5.3.2 Αντίστροφη εκχώρηση.....	72
5.3.3 Απώλεια της θέσης εργασίας.....	72
5.4 Τεχνικές εκχώρησης αρμοδιοτήτων.....	72
5.4.1 Περιγραφή ευθυνών και εξουσιοδοτήσεων.....	73
5.4.2 Βαθμολόγηση απόδοσης.....	73
5.4.3 Γνώση των περιορισμών.....	73

5.5 Προτάσεις για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων.....	74
5.6 Ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών.....	74
5.7 Έρευνα στη Νέα Υόρκη.....	75
5.7.1 Βασικά εμπόδια.....	76
5.7.2 Πόλεμος ταλέντων.....	77
Κεφάλαιο Έκτο: Συμπεράσματα.....	79
6.1 Συμπεράσματα.....	79
6.2 Προτάσεις.....	81
Βιβλιογραφία.....	82

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το αντικείμενο της οργάνωσης και διοικήσεως από την αρχαιότητα απασχολούσε τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Προσπαθούσαν με τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχουν να βρίσκουν εμπειρικά τις καλύτερες λύσεις.

Προκύπτει η ανάγκη τα σχετικά προβλήματα να λύνονται από όσους έχουν τις ειδικές γνώσεις. Αρχίζουν να παρουσιάζονται εκείνοι που έχουν τις ειδικές γνώσεις για τη λύση των νέων προβλημάτων, και παράλληλα εμφανίζονται συστηματοποιημένες οι νέες ιδέες, που σχηματοποιούν τη σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση. Η σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση είναι πολυδιάστατη και εξελισσόμενη έννοια. Είναι επιστήμη που συνδέεται με τον κοινό νοη και την εμπειρία. Οργάνωση και διοίκηση είναι ακόμα οι άνθρωποι που σκέπτονται και υλοποιούν τα σχετικά θέματα. Οργάνωση και διοίκηση είναι οι πρακτικές, τα έργα, οι υπευθυνότητες των ανθρώπων που συνδέονται μέσα σε ένα χώρο εργασίας και συντελούν στην αποτελεσματική του δράση.

Αν και πάντα υπήρχαν καλά στελέχη επιχειρήσεων, η επιστημονική μελέτη του μάνατζμεντ από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες άρχισε μόλις στις αρχές του 20ού αιώνα. Δεν είναι τυχαίο ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση του μάνατζμεντ καλλιεργήθηκε από την αναπτυσσόμενη βιομηχανία, την οποία στην συνέχεια ωφέλησε, και η οποία άλλαξε τόσο ώστε να χαρακτηρίζει πλέον σήμερα το σύγχρονο κόσμο. Το μάνατζμεντ όπως ορίζεται στα λεξικά είναι η ενέργεια, η τέχνη ή ο τρόπος διοίκησης, χειρισμού, ελέγχου, καθοδήγησης, η δεξιότητα διοίκησης, οι ικανότητες του στελέχους. Ένα σύγχρονο στέλεχος θα μπορούσε να το χαρακτηρίσει σαν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αφού προσδιοριστούν πρώτα, την οργάνωση της εργασίας, την υποκίνηση του προσωπικού, την επάνδρωση των θέσεων, τον έλεγχο του έργου, και την αξιολόγηση της προσπάθειας που ολοκληρώθηκε. Ο θεωρητικός και ο πρακτικός ορισμός του μάνατζμεντ είναι όμοιοι, είναι κατά βάση λειτουργικοί. Τα στελέχη είναι μάνατζερ επειδή κάνουν αυτό που κάνουν. Στον τομέα του μάνατζμεντ δεν υπάρχουν, δυστυχώς τυποποιημένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα ωστόσο, ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή αντίληψη είναι ζωτικής σημασίας για μία επιτυχημένη επικοινωνία.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά με αυτό το θέμα, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Με την πάροδο του χρόνου παρατηρήθηκε και συνεχίζεται να παρατηρείται μία αλλαγή στα σημεία που δίνουν έμφαση οι διάφοροι ορισμοί. Το 1979,

ο πρόεδρος του Αμερικάνικου Συνδέσμου Μάνατζμεντ διατύπωσε τον εξής ορισμό: Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων. Ένας σύγχρονος ορισμός του Μάνατζμεντ είναι: Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλείας με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του.

Ο σύγχρονος ορισμός :

1. Δίνει έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό.
2. Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους, και όχι μόνο στα πράγματα ή στις δραστηριότητες.
3. Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

MANATZMENT



1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (ΔΙΟΙΚΗΣΗ)

Η διοίκηση είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται οργανώνονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί-στόχοι του φορέα του σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

Η απόδοση του όρου management με τον όρο διοίκηση θεωρείται ότι είναι η καταλληλότερη. Η λέξη διοίκηση αποδίδεται στα αγγλικά με τον όρο administration και σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα ώστε να εκτελεστεί η πραγματοποιηθεί μία συγκεκριμένη απόφαση. **Το μάνατζμεντ είναι το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μία σειρά από λειτουργίες με σκοπό την καθοδήγηση της διοίκησης**. Το μάνατζμεντ λαμβάνει τις αποφάσεις ενώ η διοίκηση τις επεξεργάζεται και τις εκτελεί.

Ο **F.W TAYLOR** με την εργασία του **ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ** θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης. Διατύπωσε και καθόρισε τέσσερις βασικές αρχές του μάνατζμεντ οι οποίες συντελούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας:

- ∅ Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων διοίκησης με επιστημονική.
- ∅ Επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων.
- ∅ Συνεργασία των στελεχών με τους εργαζόμενους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων

Ø Ισόροπη κατανομή της ευθύνης μεταξύ στελεχών και εργαζομένων ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να ελέγχουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία.

Η φιλοσοφία του **F.W. TAYLOR** βασίστηκε στη βελτίωση της παραγωγικότητας η οποία θα επιτευχθεί με την κατάλληλη επιλογή και εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Ο **HENRI FAYOL** είναι ο θεωρητικός που ασχολήθηκε με τις αρχές της οργάνωσης και διοίκησης και τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους. Στην εργασία του **ΓΕΝΙΚΟ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ** θεωρεί την διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων που έχει εφαρμογή σε όλες τις μορφές της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Είναι ο πρώτος που διατύπωσε τα καθήκοντα του μάνατζερ λέγοντας ότι είναι αυτός ο οποίος προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται και αξιολογεί. Περιγράφει το συντονισμό σα μία ιδιαίτερη λειτουργία η οποία προσπαθεί να ενοποιήσει και να εναρμονίσει όλες τις προηγούμενες και θεωρεί ότι οι ιδιότητες που πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος είναι φυσικές, ηθικές, διανοητικές, εκπαιδευτικές, τεχνικές και εμπειρικές.

Ο **MAX WEBER** ανέπτυξε τη θεωρία των δομών εξουσίας περιγράφοντας τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό με βάση τις σχέσεις εξουσίας.

Η ιδεώδης μορφή γραφειοκρατίας κατά τον **WEBER** είναι αυτή που αποτελείται από λειτουργικά συνδεδεμένες και ιεραρχικά διατεταγμένες υπηρεσίες. Ο **MAX WEBER** θεωρεί την επιχείρηση ως το πλαίσιο εκείνο στο οποίο εξειδικευμένες ικανότητες μπορούν να συνδυασθούν με αποτελεσματικό τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Η **MARY PARKER FOLLET** της Ανθρωπιστικής σχολής στο έργο της **ΤΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ** τονίζει τους ψυχολογικούς παράγοντες που αποτελούν το υπόστρωμα της διάρθρωσης και της λειτουργίας κάθε επιχείρησης. Η **FOLLET** υποστηρίζει ότι το άτομο δεν είναι ο μοναδικός δημιουργός των σκέψεων και των ενεργειών του. Η συναναστροφή με τους συναδέλφους του το κάνουν πιο ευάλωτο και πιο δεκτικό μηνυμάτων που προέρχονται από αυτούς με αποτέλεσμα την αλλαγή της συμπεριφοράς και των ενεργειών του.

Οι **HAROLD KOONTZ** και **CYRIL O' DONNELL** τονίζουν ότι το μάνατζμεντ είναι αναγκαίο σε κάθε μορφή συνεργασίας και σε όλα τα επίπεδα. Είναι μία υπηρεσία που εκτελεί ο πρόεδρος μιας πολυεθνικής εταιρίας, ο διοικητής του στρατοπέδου, ο

ιδιοκτήτης του καταστήματος. Η διοίκηση από όλες τις τέχνες κάνει χρήση της οργανωμένης γνώσης ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να σχεδιαστεί η κατάλληλη λύση η οποία θα φέρει την επιτυχία.

Ο **RICKY GRIFFIN** ορίζει το management ως «το να γνωρίζεις ακριβώς τι θέλεις να γίνει και μετά να ελέγχεις εάν έγινε με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο». Ο **RICKY GRIFFIN** συνεχίζει την ανάλυση του λέγοντας ότι το management γίνεται ευκολότερα κατανοητό μέσα από την θεωρία των συστημάτων. Με βάση τη θεωρία αυτή ο **RICKY GRIFFIN** δίνει έναν ολοκληρωμένο ορισμό του management λέγοντας ότι η δραστηριότητα εκείνη η οποία προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται και ελέγχει τις ανθρώπινες και φυσικές πλευρές καθώς και τις πηγές πληροφόρησης μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του με τον κατάλληλο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

1.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT:

Û ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ο καθορισμός ενός προγράμματος δράσης όπου θα προσδιορίζεται το αντικείμενο της δραστηριότητας και οι προτεραιότητες του φορέα.

Û ΟΡΓΑΝΩΣΗ συνδυάζεται με τη δημιουργία του οργανογράμματος το οποίο καθορίζει τα τμήματα, τις διευθύνσεις, τους τομείς, τους ρόλους, τις αρμοδιότητες. Τα οργανογράμματα είναι το μέσο με το οποίο προσδιορίζονται οι λειτουργίες και οι ρόλοι της διοικητικής μονάδας

Û ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ αναφέρεται στον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών με βάση τους στόχους του προγράμματος δράσης.

Û ΗΓΕΣΙΑ θεωρείται το δυσκολότερο κομμάτι από όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και σημαίνει την ικανότητα για συνολική δραστηριοποίηση των στελεχών για την επίτευξη των στόχων του φορέα

Û ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ είναι η ουσία της διοικητικής εργασίας αφού επιτυγχάνεται η αρμονία των ατομικών προσπαθειών που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Û **ΑΝΑΦΟΡΑ-ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ** είναι η τακτική αναφορά των πεπραγμένων από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη και η αξιολόγηση των επιδόσεων του φορέα.

Û **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ** είναι η πρόβλεψη των ορών των κυριότερων μεγεθών του φορέα, που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητα του.

Û **ΈΛΕΓΧΟΣ** είναι η λειτουργία με τη οποία ελέγχεται η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα που απαιτείται για την υλοποίηση των στόχων του φορέα.

1.2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Είναι η σχέση μεταξύ του επιτευχθέντος αποτελέσματος και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του.

Ο **ΑΜΙΤΑΙ ΕΤΖΙΟΝΙ** υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό που αντιλαμβάνεται τους τελικούς σκοπούς του. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί από τη ποσότητα των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος.

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται σε όλες τις μορφές της επιχειρησιακής, οικονομικής και διοικητικής δραστηριότητας.

Οι θεωρητικοί έχουν αναπτύξει τέσσερα μοντέλα που αναφέρονται στους τρόπους επίτευξης της αποτελεσματικότητας:

Û **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ** το οποίο τονίζει ότι αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που επιτυγχάνει τους σκοπούς του κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες.

Û **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ** το οποίο συμπεραίνει ότι ο αποτελεσματικός οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του βάσει ενός προγράμματος δράσης.

Û **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ** με βάση το οποίο αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που εξασφαλίζει και ικανοποιεί τις προσδοκίες των στελεχών του.

Û ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ σύμφωνα με το οποίο αποτελεσματικός οργανισμός είναι αυτός που μπορεί να αποκτήσει τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του.

Τα στοιχεία που οδηγούν στην εξασφάλιση αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών σύμφωνα με τους **ΚΟΟΝΤΖ, Ο' DONNELL** είναι η εκπαίδευση, η ενημέρωση στις νέες τεχνολογίες και τεχνικές, η έμφαση στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλο για αποτελεσματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, έρευνα και η ευφυής ηγεσία.

1.2.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλλεται και το επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα. Πιο απλά είναι το σύνολο των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγει μία επιχείρηση σε δεδομένο χρονικό διάστημα.

Σύμφωνα με τον Κ. Μαλίτσο είναι η σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη του.

Προσδιοριστικοί παράγοντες

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας είναι:

- ✓ Οι μεταβολές στην ποιότητα του κεφαλαίου ανά απασχολούμενο.
- ✓ Οι μεταβολές στην ποιότητα εργασίας, οι οποίες οφείλονται στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, στις καλύτερες συνθήκες εργασίας, στην εμπειρία σε συγκεκριμένα θέματα.
- ✓ Η τεχνολογική πρόοδος.
- ✓ Οι οικονομίες κλίμακας.
- ✓ Η ανακατανομή των πόρων μεταξύ κλάδων διαφορετικού επιπέδου παραγωγικότητας.

Ο ρόλος της παραγωγικότητας είναι σημαντικός για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης ενώ η άνοδος του επιπέδου της δεν συντελεί μόνο στην μεγιστοποίηση των κερδών του οργανισμού αλλά και στην ίδια τη βιωσιμότητα του.

Κατά την άποψη του **PETER DRUCKER** τα πέντε βήματα για την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρηματικών μονάδων που προσφέρουν υπηρεσίες είναι:

- Ο καθορισμός της αποστολής της μονάδας.
- Η προσαρμογή των επιτελούμενων έργων στην εκτέλεση της αποστολής.

- Ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση δεικτών απόδοσης έργου.
- Η συνεργασία μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων για την υιοθέτηση μεθόδων αύξησης της παραγωγικότητας.
- Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού με διδάσκοντες άριστους από τους υπαλλήλους.

1.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ ως θεσμός περιλαμβάνει το σύνολο των ηγετικών στελεχών που δραστηριοποιούνται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης. Η δραστηριότητα τους είναι καθοριστικής σημασίας για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

1.3.1 Ανώτατο Μάνατζμεντ

Συγκροτείται από τα κορυφαία στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με την άσκηση διοίκησης. Ανάλογα με τη νομική μορφή της επιχείρησης τα άτομα αυτά μπορεί να είναι:

- Στην ατομική επιχείρηση ο ίδιος ο επιχειρηματίας.
- Στην Ο.Ε.¹ ο διαχειριστής της εταιρίας.
- Στην Ε.Π.Ε² η Γ.Σ.⁴ ή ο διαχειριστής.
- Στην Α.Ε.³ το διοικητικό συμβούλιο.
- Στο Συνεταιρισμό το Διοικητικό Συμβούλιο.

1.3.2 Μεσαίο Μάνατζμεντ

Το μεσαίο μάνατζμεντ είναι το αρμόδιο για την διοίκηση των λειτουργικών τμημάτων . Αποστολή του είναι να μετουσιώνει σε πράξη τις αποφάσεις του ανώτατου μάνατζμεντ και να λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τα τμήματα.

1. Ο.Ε.: Ομόρρυθμη Εταιρεία

2. Ε.Π.Ε.: Εταιρεία περιορισμένης Ευθύνης

3. Α.Ε.: Ανώνυμη Εταιρεία

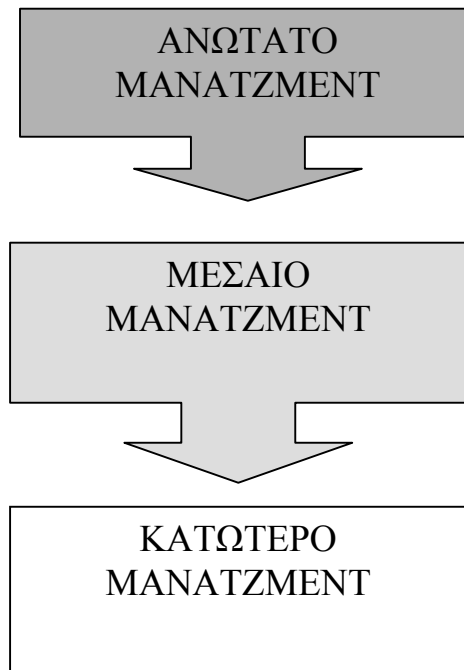
4. Γ.Σ.: Γενική Συνέλευση

Τα στελέχη του μεσαίου μάνατζμεντ υφίστανται την πίεση δύο ομάδων αντικρουόμενων συμφερόντων. Των προϊσταμένων τους από τη μία, για τους οποίους είναι υποχρεωμένοι να ικανοποιούν προσδοκίες απόδοσης, και των υφισταμένων τους από την άλλη, τις προσδοκίες των οποίων επίσης οφείλουν να ικανοποιούν. Στο πλαίσιο εφαρμογής ενός μάνατζμεντ μεταβιβάζονται σε αυξανόμενο βαθμό αρμοδιότητας συντονισμού σε κατώτερα επίπεδα με αποτέλεσμα να τίθεται υπό αμφισβήτηση ακόμη και η σκοπιμότητα ύπαρξης στελεχών της βαθμίδας αυτής.

1.3.3 Κατώτερο Μάνατζμεντ

Πρόκειται για τους επικεφαλής των ομάδων, όπως οι εργοδηγοί, προϊστάμενοι γραφείων κ.ά. Αποστολή τους είναι να επηρεάσουν την συμπεριφορά των μελών της ομάδας ώστε να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους στην εκπλήρωση των στόχων. Στην σύγχρονη επιχειρησιακή πρακτική διαπιστώνεται μία τάση αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων και ευθύνης, και μετάβασης στη λειτουργία ημιαυτόνομων ομάδων εργασίας. Χαρακτηριστικά τέτοιων ομάδων είναι:

- Οι εντατικές σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων με υψηλά προσόντα.
- Η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και η εκχώρηση εξουσίας στα μεμονωμένα άτομα.



ΣΧΗΜΑ 1.1
ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Ο **Erwin Stanton** στο βιβλίο του «**Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ-κλειδί** για την υψηλή παραγωγικότητα» υποστηρίζει ότι η μειωμένη παραγωγικότητα που παρατηρείται στις επιχειρήσεις του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας οφείλεται στο γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν απορροφήσει ικανοποιητικά τις θεωρίες της σύγχρονης επιστήμης της συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Οι πρωτοπόροι ψυχολόγοι των βιομηχανικών σχέσεων και της οργάνωσης τα τελευταία τριάντα χρόνια έχουν διατυπώσει θεωρίες εμπλουτισμένες με μία σειρά μέτρων που βοηθούν στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αλλά και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων αυτών.

Ο **ABRAHAM MASLOW** στο βιβλίο του “**Motivation and Personality**” τονίζει ότι ο άνθρωπος από την αρχή μέχρι το τέλος της ζωής του προσπαθεί να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες του ξεκινώντας από την ικανοποίηση βασικών αναγκών και καταλήγοντας στην ικανοποίηση αναγκών υψηλότερων επιπέδου.

Ο **MASLOW** ιεραρχεί τις ανάγκες των ανθρώπων ως εξής:

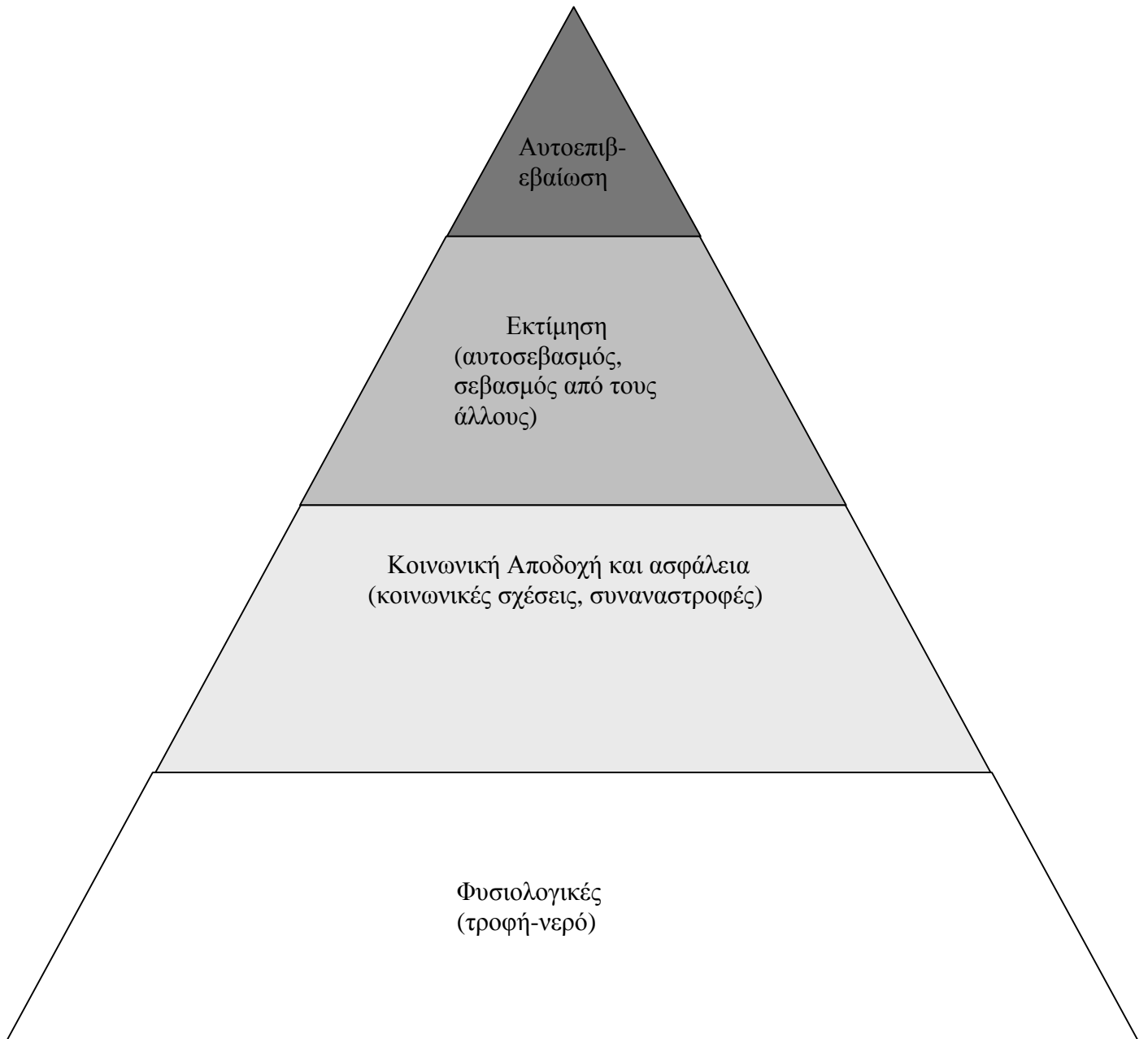
✚ Φυσιολογικές ανάγκες οι οποίες είναι οι σπουδαιότερες όλων αφού συντελούν στην ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του ανθρώπου.

✚ Ανάγκη για ασφάλεια, προστασία από φυσικούς κινδύνους, οικονομικές καταστροφές, ασθένειες.

✚ Ανάγκη του να ανήκει σε μία ομάδα, σημαίνει την αποδοχή διαμέσου κοινωνικών σχέσεων και συναναστροφών.

✚ Ανάγκη για εκτίμηση, είναι η απαίτηση του ανθρώπου να τον σέβονται οι άλλοι, αλλά και να σέβονται ο ίδιος τον εαυτό του.

✚ Αυτοεπιβεβαίωση είναι το ανώτερο επίπεδο των αναγκών. Μετά την ικανοποίηση των προηγούμενων αναγκών του ο άνθρωπος είναι ικανός να πραγματοποιήσει όλες τις εσωτερικές του ανάγκες.



ΣΧΗΜΑ 1.2
Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

1.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα διοικητικά στελέχη στην προσπάθειά τους για μεγιστοποίηση των κερδών χρησιμοποιούν τεχνικές διοίκησης οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για:

- ✓ Τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης.
- ✓ Το στρατηγικό σχεδιασμό.
- ✓ Την επιλογή του προσωπικού.
- ✓ Την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.
- ✓ Την εκπαίδευση.
- ✓ Την παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους.
- ✓ Την αύξηση της παραγωγικότητας.
- ✓ Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Στις δημόσιες επιχειρήσεις το κέρδος δεν αποτελεί τη μοναδική επιδίωξη αφού η έννοια και το ύψος του καθορίζονται με βάση την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος αλλά συνδυάζεται με την ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος, την ικανοποίηση των σκοπών του εθνικού προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης, τη δημιουργία «κοινωνικού πλεονάσματος» το χαμηλότερο κόστος για το κοινωνικό σύνολο και την αποφυγή σπατάλης οικονομικών πόρων.

Η ικανοποίηση των επιδιώξεων αυτών επιτυγχάνεται με την χρήση «τεχνικών αποτελεσματικής διοίκησης».

Για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού	Για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας	Για την προώθηση των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση
1) Τεστ δεξιότητας 2) Τεστ προσωπικότητας 3) Τεστ αποδόσεως	1) Εργονομία 2) Περιγραφή καθηκόντων 3) Διοικήσαμε αντικειμενικούς σκοπούς	Σύσταση μικτών συμβουλευτικών ομάδων α) Ομάδες εργασίας β) Σύμβουλοι εργασίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
1.6 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ
ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.6.1 Τεστ δεξιότητας

Αποτελούν προϋπόθεση για τη στρατολόγηση του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού. Επειδή το κόστος της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι αρκετά υψηλό η επιλογή πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αυστηρότερη. Η τεχνική αυτή στηρίζεται στην ανάλυση των φυσικών και διανοητικών ικανοτήτων για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.

Τα τεστ δεξιότητας διακρίνονται :

∅ Σε τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας και αφορούν την διερεύνηση των πνευματικών ικανοτήτων.

∅ Ειδικά τεστ ικανότητας, είναι κατάλληλα για την μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου στην εκμάθηση ενός συγκεκριμένου τύπου εργασίας.

Πλεονεκτήματα:

- Είναι δοκιμασμένα αφού έχουν εφαρμοσθεί με επιτυχία στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Μεγάλη Βρετανία.

- Δίνουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της προσωπικότητας του ατόμου με την διερεύνηση των πνευματικών και σωματικών του ικανοτήτων.

Μειονεκτήματα:

- Υποβιβάζουν την προσωπικότητα του υποψηφίου τονίζοντας ορισμένες αρνητικές πτυχές της.

- Τα τεστ δεξιότητας πρέπει να εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που γνωρίζουμε επακριβώς τη θέση για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος, έτσι ώστε η δοκιμασία να περιορίζεται στην ανάλυση των ικανοτήτων που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση.

- Δεν έχει αποδειχθεί η συσχέτιση μεταξύ του δείκτη νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας του ατόμου.

1.6.2 Τεστ προσωπικότητας

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας χρησιμοποιούν το τεστ προσωπικότητας για την επιλογή κυρίως των διοικητικών στελεχών του.

Τα τεστ αυτά επιδιώκουν να διαπιστώσουν την ικανότητα του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις και την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες εργασίας. Μέσα από τα τεστ προσωπικότητας διαφαίνονται όλες τις όψεις του χαρακτήρα του υποψηφίου και εκφράζονται, η αποφασιστικότητα, η φιλοδοξία, η αντοχή και η αισιοδοξία του.

Πλεονεκτήματα:

- Με τα τεστ αυτά επιλέγονται άτομα με ισχυρή προσωπικότητα και καλή ψυχαγωγία, παρά με μεγάλες ικανότητες που μπορεί όμως να στερούνται των δύο ανωτέρω στοιχείων.
- Είναι απλά, σύντομα και κατανοητά και δεν υποβάλουν τον υποψήφιο σε περριτές δοκιμασίες.

Μειονεκτήματα:

- Τα τεστ προσωπικότητας ξεκίνησαν ως κριτήριο για την επιλογή ατόμων με ειδικές ανάγκες αν και τα τελευταία χρόνια γίνεται εκτεταμένη χρήση τους για την επιλογή διοικητικών στελεχών.
- Οι ερωτήσεις τους μπορεί να οδηγήσουν σε παραπλανητικές και επιπόλαιες απαντήσεις με αποτέλεσμα η επιλογή των διοικητικών στελεχών να μην είναι η πλέον κατάλληλη.

1.6.3 Τεστ αποδόσεως

Παρέχουν άμεση και ολοκληρωμένη εικόνα της ικανότητας του ατόμου να αποδίδει κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Ο υποψήφιος εκτελεί ένα μέρος της εργασίας παρουσία κάποιου ανώτερου στελέχους από το οποίο θα αξιολογηθεί. Ένας υποψήφιος ασφαλιστής καλείτε να παρουσιάσει τα προγράμματα της εταιρίας του, οπότε μετράτε η γνώση των προγραμμάτων και η πειστικότητά του.

Πλεονεκτήματα:

- Είναι απλά τεστ και ο υποψήφιος εξετάζεται στο συγκεκριμένο αντικείμενο της εργασία του.

- Επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα τη πλήρη και σαφή γνώση του αντικειμένου.

Μειονεκτήματα:

- Η αξιολόγηση των υποψηφίων από τα στελέχη της εταιρίας απέχει σε πολλές περιπτώσεις από την πραγματικότητα λόγω υποκειμενικών κριτηρίων

- Η στάση των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης και κατά τη διάρκεια της άμεσης επαφής με το αντικείμενο της εργασίας είναι εκ διαμέτρου αντίθετη.

1.7 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.7.1 Εργονομία

Η σχέση μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο σχεδιασμός, η μελέτη και η διαμόρφωση του χώρου αποτελούν βασικές προϋποθέσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του ατόμου. Το κατάλληλο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο και το διοικητικό στέλεχος.

Πλεονεκτήματα:

- Ο σύγχρονος εξοπλισμός.
- Η ταχύτητα μετάδοσης των πληροφοριών.
- Το κατάλληλο φυσικό και τεχνικό περιβάλλον επιδρούν θετικά στην ψυχολογία του ατόμου

Μειονεκτήματα:

Επειδή δεν έχει μετρηθεί η σχέση μεταξύ εσωτερικού περιβάλλοντος και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του ατόμου δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε επακριβώς τη χρησιμότητα της.

1.7.2 Περιγραφή καθηκόντων

Περιλαμβάνει την ανάλυση καθηκόντων των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης .

Σε πολλές επιχειρήσεις το φαινόμενο της έλλειψης καθαρισμού με σαφήνεια και ακρίβεια των αρμοδιοτήτων οδηγεί στη δημιουργία επικαλύψεων, επεμβάσεων και έντονων προστριβών με καταστροφικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Σε κάθε μεγάλο οργανισμό απαραίτητο στοιχείο θεωρείται η σύνταξη καθηκοντολογίου. Η τεχνική αυτή είναι πολύ απλή. Το διοικητικό στέλεχος κάνει μία περιγραφή της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος, προγραμματίζει τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα των υφισταμένων, οργανώνει τις υπηρεσιακές σχέσεις, διευθύνει την εργασία τους και αξιολογεί τα αποτελέσματα.

Πλεονεκτήματα:

- Με τη περιγραφή καθηκόντων και με την ύπαρξη κανονισμών εργασίας οι εργαζόμενοι αλλά και τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν επακριβώς το αντικείμενο της εργασίας τους.
- Η γνώση του αντικειμένου οδηγεί στη βελτίωση τη αποτελεσματικότητας και στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Αποφεύγεται η σύγκρουση αρμοδιοτήτων και η δημιουργία επικαλύψεων.

Μειονεκτήματα:

- Σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργούνται υπεκφυγές και αποφυγή για εργασία.
- Παρατηρούνται ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων με την ανάθεση ευκολότερου έργου σε κάποιους και δυσκολότερου σε κάποιους άλλους. Η ύπαρξη ανισοτήτων στο καθορισμό αρμοδιοτήτων οδηγεί στη μείωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τα ηγετικά στελέχη σε πολλές περιπτώσεις δεν γνωρίζουν επακριβώς τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

1.7.3 Διοίκηση δια στόχων

Είναι η τεχνική σύμφωνα με την οποία τα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θέτουν στους υφισταμένους τους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν

σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Ο Κ. Τζωρτζάκης στο βιβλίο του «Οργάνωση και διοίκηση» είναι ένα σύστημα διοίκησης κατά το οποίο αυτός που προΐσταται μιας διοικητικής ιεραρχίας θέτει στόχους που πρέπει να επιτευχθούν».

Ο Griffin στο βιβλίο του «Management» ονομάζει τη διοίκηση βάση στόχων χρήσιμη και ευρείας αποδοχής μέθοδο.

Η τεχνική αυτή προάγεται από το συμμετοχικό μανάτζμεντ αφού σε επιχειρήσεις οι οποίες διοικούνται από μανάτζερ ηγετικού ή αυταρχικού ύφους η διοίκηση δια στόχων είναι κάτι το άγνωστο.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης δια στόχων το οποίο εφαρμόζεται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη είναι:

- Καθορισμός των στόχων από στελέχη της υψηλότερης βαθμίδας.
- Ενημέρωση των προϊσταμένων από τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη για τους στόχους της επιχείρησης.
 - Η επαφή των προϊσταμένων με τους υφισταμένους για ενημέρωσή τους.
 - Η συζήτηση με κάθε έναν από αυτούς και η ανάθεση προς υλοποίηση ενός συγκεκριμένου κομματιού των στόχων.
- Ο έλεγχος της προόδου των εργασιών και των αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα.
 - Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τα διοικητικά στελέχη.

Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι δεν αρκεί μόνο ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίησή τους είναι ο καθορισμός μιας στρατηγικής με βάση την οποία θα καθορίζεται επακριβώς ο τρόπος εργασίας των υφισταμένων.

Πλεονεκτήματα:

- Βοηθά στον προγραμματισμό της εταιρίας.
- Προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών της επιχείρησης.
 - Βελτιώνει την επικοινωνία και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος.
 - Συντελεί στην ανταλλαγή απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων για το καλό της επιχείρησης.
- Οι προϊστάμενοι αξιολογούν αντικειμενικότερα τους υφισταμένους από τα αποτελέσματα των εργασιών τους.

- Η διοίκηση δια στόχων οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του management της επιχείρησης με την αποδοτική χρησιμοποίηση όλων των μέσων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Μειονεκτήματα:

- Σε ορισμένες περιπτώσεις δεν υπάρχει σαφής καθορισμός των στόχων.
- Παρουσιάζονται προβλήματα δυσλειτουργίας τα οποία προέρχονται από την αδυναμία συνεργασίας των προϊσταμένων και των υφισταμένων της επιχείρησης.
- Παρατηρούνται προβλήματα στην αξιολόγηση των υφισταμένων.

1.8 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.8.1 Σύσταση μικτών συμβουλευτικών ομάδων

Σε πολλές δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις τα νεοπροσληφθέντα κατώτερα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με τη σκληρή πραγματικότητα. Αδυνατούν να προωθήσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους στα ανώτερα ηγετικά κλιμάκια. Τα στελέχη αυτά νοιώθουν παραμελημένα, χωρίς αξία, χωρίς δυνατότητα παρουσίας του έργου τους και των αντιλήψεων τους δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν την αδιαφορία των ανώτερων στελεχών. Τα αποτελέσματα τα οποία δεν αργούν να παρουσιασθούν είναι η απειθαρχία και αδιαφορία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και για τη φήμη της.

Στις ομάδες αυτές τα ηγετικά στελέχη συζητούν τις απόψεις και τις ιδέες τους με τα κατώτερα ώστε με την κατάλληλη επεξεργασία και τους απαραίτητους συνδυασμούς να οδηγηθούν σε αποφάσεις που αποσκοπούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και στην προαγωγή των ανθρώπινων σχέσεων στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Πλεονεκτήματα:

- Αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού.
- Ο συνδυασμός των απόψεων, των ιδεών και των αντιδράσεων των κατώτερων στελεχών με των ανώτερων οδηγεί στην εκπόνηση και τον σχεδιασμό

στρατηγικών προγραμμάτων που προωθούν και συμβάλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Μειονεκτήματα:

Το βασικό μειονέκτημα είναι μεταξύ των στελεχών που απαρτίζουν τις Συμβουλευτικές Ομάδες με αποτελέσματα δυσμενή για την επιχείρηση.

1.9 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο **FAYOL** ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μανάτζμεντ για την καθοδήγηση ενός στελέχους στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων της δουλειάς. Ισχυριζόμενος ότι ο μανάτζερ μπορεί να καθοδηγηθεί από αυτές τις αρχές, δέχεται στα γραπτά του την άποψη ότι ο μανάτζερ χρειάζεται να έχει κάποιες ικανότητες και δυνατότητες που μπορεί να αποκτηθούν με εκπαίδευση. Ο **FAYOL** επέμενε ότι η διοίκηση επιχειρήσεων θα πρέπει να διδάσκεται στα σχολεία και όχι μόνο στην εργασία. Η θεωρία του ότι οι δεξιότητες του μανάτζμεντ διδάσκονται αποτελεί τη βάση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στο μανάτζμεντ.

Οι αρχές του μανάτζμεντ είναι:

▼ **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.** Ένα έργο αναλύεται στις βασικές του εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία.

▼ **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ.** Εξουσιοδότηση είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στον οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σε αυτήν. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη, την υποχρέωση δηλαδή που γεννά η χρήση της εξουσιοδότησης. Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, ενώ η μία χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.

▼ **ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ.** Είναι επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.

▼ **ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από μόνο έναν προϊστάμενο. Μία απλοποιημένη άποψη ενός οργανισμού που εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφή επικοινωνία.

▼ **ΑΤΟΜΙΚΗ ΥΠΑΚΟΗ.** Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερα και επομένως, έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

▼ **ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ.** Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνει σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Στον υπολογισμό των ποσών και των τύπων αποζημίωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: το κόστος εργασίας, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι συγκεκριμένες συνθήκες στην επιχείρηση, τα προσόντα του εργαζομένου και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

▼ **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΣΜΟΣ.** Η σημασία των υφισταμένων σαν δύναμη μέσα στον οργανισμό απογειώνεται και η ευθύνη στη λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στα στελέχη. Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων και δίνουν λογαριασμό για αυτές τις αποφάσεις. Στους υφισταμένους θα πρέπει να εκχωρείται μόνο τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε.

▼ **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ.** Οι μάνατζερ μίας εταιρίας είναι οργανωμένοι σε μία διοικητική κλίμακα που είναι ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στη διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στη κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

▼ **ΤΑΞΗ.** Οι πόροι της επιχείρησης πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.

▼ **ΙΣΟΤΗΤΑ.** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.

▼ **ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.** Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους κι αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και επιτυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού.

▼ **ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ.** Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη υποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

▼ **ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ.** Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

1.10 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



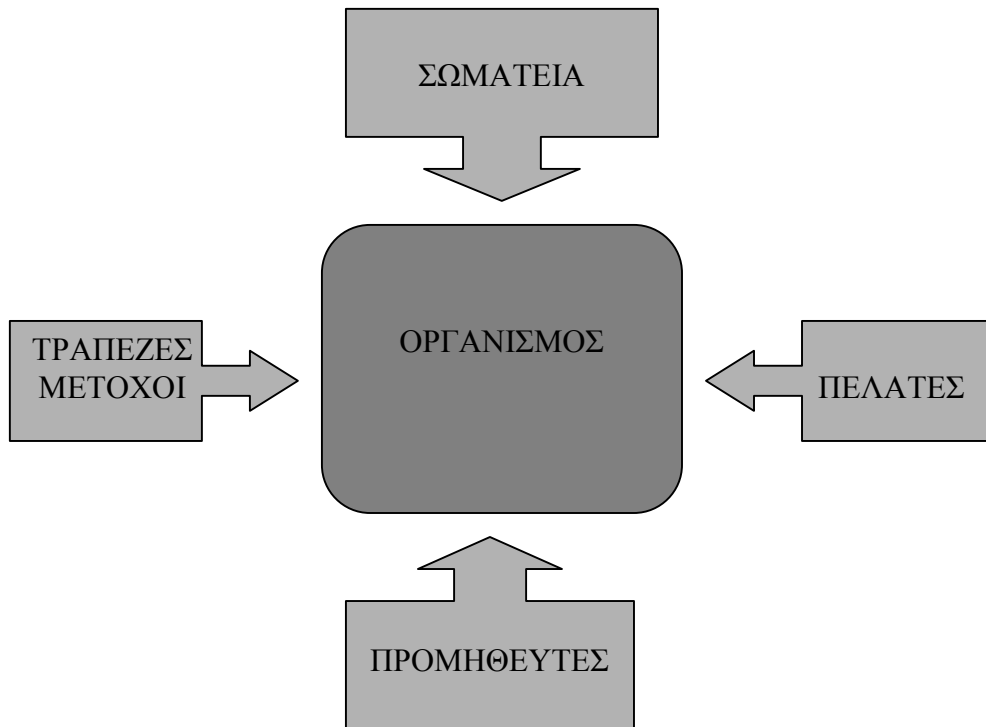
Οι οργανισμοί υπάρχουν μέσα σε πολλά περιβάλλοντα, καθένα από τα οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Η διοίκηση πρέπει συχνά να αντιδρά σε κάποιες δυνάμεις του περιβάλλοντος. Το νομικό περιβάλλον δεν είναι η μόνη εξωτερική δύναμη που επηρεάζει τον οργανισμό. Υπάρχουν επίσης και οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που επιδρούν στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τις οποίες πρέπει η διοίκηση των επιχειρήσεων να τις παίρνει υπόψη.

Εκτός από αυτούς τους γενικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση, υπάρχουν και μερικές πιο συγκεκριμένες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν άμεση επιρροή. Αυτές είναι οι μετοχές της επιχείρησης, οι τράπεζες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Μία επιχείρηση πρέπει να προσέχει τις σχέσεις της με καθέναν από αυτούς τους παράγοντες. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση, απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον της. Αυτοί οι παράγοντες δεν επηρεάζουν μόνο τον οργανισμό αλλά επηρεάζονται και μεταξύ τους.

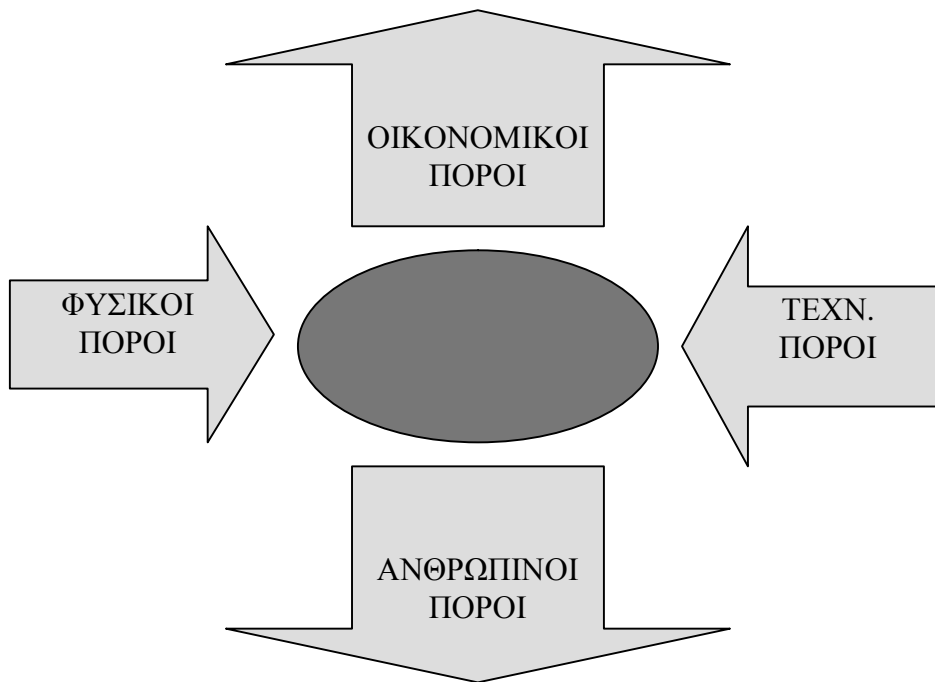
Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες βρίσκονται στον εξωτερικό δακτύλιο, επειδή δεν επηρεάζουν μόνο τον οργανισμό αλλά περιέχουν και πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες σχετίζονται πιο άμεσα με τον οργανισμό. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς, και επομένως η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος ή η πτώση των επιτοκίων είναι

παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον που μπορεί να έχουν μεγάλη επίδραση σε μία επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους παράγοντες μέσα στην επιχείρηση οι οποίες αποτελούν τους πόρους του οργανισμού που κατά κύριο λόγο είναι οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί παράγοντες. Το επίπεδο τεχνολογίας μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι διαφορετικό από το εξωτερικό.



ΣΧΗΜΑ 1.3
ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΣΧΗΜΑ 1.4
ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.11 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Οι παράγοντες αυτοί είναι κοινωνικοί, πολιτικοί, τεχνολογικοί και οικονομικοί.

1.11.1 Κοινωνικοί παράγοντες

Η κοινωνική άποψη του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις, τους ηθικούς κώδικες εργασίας και τις προσωπικές αξίες, και γενικές πολιτιστικές αξίες. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει το μάνατζμεντ στον τρόπο που ενεργεί. Κάθε χώρα έχει το δικό της μοναδικό κοινωνικό περιβάλλον και το μάνατζμεντ πρέπει να κατανοεί αυτά τα μοναδικά περιβάλλοντα.

1.11.2 Πολιτικοί παράγοντες

Οι νόμοι είναι ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μία επιχείρηση. Μία επιχείρηση πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τον νόμο σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν την εργατική νομοθεσία και την νομοθεσία για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την τοπική αυτοδιοίκηση σε τοπικό επίπεδο, από την κυβέρνηση σε εθνικό, και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο μπορεί να βάζουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση επιχειρήσεων.

1.11.3 Τεχνολογικοί παράγοντες

Ακόμα ένας παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η τεχνολογία. Αυτή μπορεί να έχει πολύ σοβαρή επίπτωση σε μία επιχείρηση, μια και οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί συχνά να γίνονται πολύ αισθητές. Μία εταιρία μπορεί να έχει δεσμευτεί σοβαρά με μία μορφή τεχνολογίας και αφού επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και εκπαίδευση προσωπικού, να διαπιστώσει ότι παρουσιάστηκε μία καινούργια, αποτελεσματική και οικονομικότερη τεχνολογία. Οι αλλαγές στην αγορά μπορεί να είναι σχεδόν καθημερινές, προς μεγάλη λύπη των εταιριών που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές. Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να παίρνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων:

- Η πηγή των νέων τεχνολογιών.
- Ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εφαρμόζεται σε μία εταιρία.
- Η εφαρμογή της σε μία εταιρία.

1.12 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα στοιχεία μέσα σε έναν οργανισμό που είναι διαθέσιμα για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων του είναι οι πόροι του οργανισμού. Αυτοί οι πόροι είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και οικονομικοί.

1.12.1 Οικονομικοί πόροι

Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται οικονομικούς πόρους για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη τους. Αν η επιχείρηση είναι πολύ κερδοφόρα, τα κέρδη μπορεί να παραμένουν στον οργανισμό και να χρησιμοποιούνται για την χρηματοδότηση της ανάπτυξης τους. Αυτά τα κεφάλαια ονομάζονται αποθεματικό γιατί παραμένουν στην επιχείρηση και δεν καταβάλλονται σαν μερίσματα στους μετόχους. Αυτός είναι ο οικονομικότερος τρόπος χρηματοδότησης της ανάπτυξης. Αυτή η πηγή κεφαλαίων είναι όμως συχνά ανεπαρκής για να χρηματοδοτήσει το επιθυμητό επίπεδο ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να πρέπει να χρησιμοποιηθούν κι άλλες πηγές. Για να εξασφαλίσουν τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους, τα στελέχη πρέπει να αναζητήσουν πηγές χρηματοδότησης έξω από τον οργανισμό. Γενικά υπάρχουν δύο πηγές κεφαλαίων που είναι το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

Γενικά ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι η απόκτηση αναγκαίων κεφαλαίων με συνδυασμό αποθεματικού, δανειακού, και μετοχικού κεφαλαίου, και η διάθεση των οικονομικών πόρων για χρήση από τον οργανισμό. Το λογιστήριο με τις εγγραφές και τις λογιστικές διαδικασίες τροφοδοτεί τη διοίκηση με την οικονομική εικόνα της επιχείρησης και τον τρόπο χρήσης των κεφαλαίων.

1.12.2 Φυσικοί πόροι

Φυσικοί πόροι ενός οργανισμού είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα του σε πρώτες ύλες. Δουλειά της διεύθυνσης είναι να εξασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε περιοχές που επιτρέπουν τη βιομηχανική δραστηριότητα και διαθέτουν αρκετό εργατικό δυναμικό. Η προμήθεια πρώτων υλών πρέπει επίσης να είναι επαρκής και αξιόπιστη. Η διάθεση πρώτων υλών και οι τοπικές αξίες της περιοχής όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις είναι παράγοντες που πρέπει να επηρεάζουν τις αποφάσεις της διεύθυνσης. Αυτοί οι πόροι είναι τελικά τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διεύθυνση για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την εξασφάλιση κερδών.

1.12.3 Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε έναν οργανισμό είναι οι ανθρώπινοι πόροι του. Τα προσόντα που πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες του οργανισμού για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του. Τέσσερις είναι οι κύριοι τομείς απασχόλησης της διεύθυνσης στον τομέα των ανθρώπινων πόρων:

- Η πρόσληψη του αναγκαίου προσωπικού.
- Η διοίκηση προσωπικού.
- Η υποκίνηση του προσωπικού να πετύχει αποτελεσματική απόδοση με στόχο την ικανοποιητική παραγωγικότητα της εργασίας.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

1.12.4 Τεχνολογικοί πόροι

Τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνολογία που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση. Η διοίκηση της εταιρίας πρέπει να αποφασίζει το κατάλληλο για αυτήν τεχνολογικό επίπεδο, ανάλογα με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο δεξιοτήτων των ανθρώπινων πόρων της εταιρίας που απαιτούνται για τη χρήση της τεχνολογίας. Μία επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργεί αποδοτικά αλλά αυτό που της λείπει είναι ένα υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων για τη λειτουργία της νέας τεχνολογίας, αυτό μπορεί να το αποκτήσει είτε με την εκπαίδευση του προσωπικού της είτε με την πρόσληψη υπαλλήλων που έχουν ήδη τις αναγκαίες δεξιότητες.

1.13 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η βελτίωση της βιομηχανικής υποδομής ειδικά στους τομείς των μεταφορών, των τηλεπικοινωνιών, της ενέργειας, της έρευνας, της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα τόσο των εκάστοτε κυβερνήσεων όσο και των διοικήσεων των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Κάθε επιχείρηση αποτελεί μία ξεχωριστή και μοναδική οντότητα, στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψη από την Πολιτική Ηγεσία της χώρας. Οι

συνθήκες λειτουργίας, ο τρόπος διοίκησης και τα συστήματα προώθησης των αγαθών και των υπηρεσιών διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, έχουν όμως κοινή συνισταμένη την αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών. Για την επίλυση των φαινομένων δυσλειτουργίας και αναποτελεσματικότητας που παρατηρούνται στη διοικητική ιεραρχία των επιχειρήσεων και οδηγούν στον οικονομικό μαρασμό τους παραθέτουμε μία σειρά προτάσεων πιστεύοντας ότι με τον τρόπο αυτό συμβάλλουμε στη δημιουργία και την άσκηση ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης.

- **Καταπολέμηση των τριβών μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων και έλεγχος της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ, εξασφάλιση ήπιου εσωτερικού περιβάλλοντος και προσαρμογή στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.** Οι τριβές μεταξύ των υψηλότερων στελεχών έχουν ως αποτέλεσμα την εκούσια απομάκρυνση των ικανότερων. Οι συγκρούσεις έχουν αρνητικά αποτελέσματα στη λήψη αποφάσεων ειδικά στις περιπτώσεις όπου λείπει παντελώς η εμπειρία. Τα φαινόμενα αυτά μπορούν να καταπολεμηθούν με την σύσταση ενός φορέα ανεξάρτητου, αυτοδύναμου, και αποφασιστικού στον οποίο θα ανατεθεί ο έλεγχος και η επίλυση τυχόν διαφορών ή συγκρούσεων μεταξύ των ανωτάτων διοικητικών στελεχών. Ο φορέας αυτός θα έχει συμβουλευτικές και εκτελεστικές αρμοδιότητες.

- **Οικοδόμηση πνεύματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων.** Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι αποτελεσματικά κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Προϋπόθεση είναι η συνεργασία όλων των στελεχών της επιχείρησης.

- **Καταπολέμηση της άγνοιας και της ασάφειας μεταξύ των στελεχών για τα τεκταινόμενα στην επιχείρηση.** Σε πολλές περιπτώσεις τα διοικητικά στελέχη δεν γνωρίζουν με ακρίβεια την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση που εργάζονται και σε συνδυασμό με την επικρατούσα αβεβαιότητα και ασάφεια δημιουργούνται αδυναμίες πρόβλεψης και κατάρτισης ενός μακροχρόνιου στρατηγικού προγράμματος. Σημαντικό είναι για το διοικητικό στέλεχος του μέλλοντος να αποκτά τις κατάλληλες πληροφορίες στην κατάλληλη μορφή και στον κατάλληλο χρόνο. Η διαμόρφωση πληροφοριών απαιτεί ένα μεγάλο βαθμό ευφυΐας και ικανότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε. Επιπλέον προσφέρουν απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό, ενώ υπόκεινται σε φορολόγηση, προσφέροντας έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι μία επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στην αγορά έναντι μίας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους. Η αποκόμιση κέρδους θεωρείται ότι είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.

Επιχείρηση θεωρείτε κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα και υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Η επιχείρηση έχει διάφορους σκοπούς και στόχους οι οποίοι αποσκοπούν στην πραγματοποίηση της παραγωγής των αγαθών, χρήσιμων στο καταναλωτικό κοινό, με θετικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Εκτός όμως από τον βασικό αυτό σκοπό υπάρχουν και άλλοι, κοινωνικής κυρίως φύσεως, που συμβάλλουν στην ομαλή συνεργασία της επιχείρησης με το περιβάλλον της.

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Στις επιχειρήσεις θα διακρίνουμε διάφορα στοιχεία από τα οποία αποτελείτε και διάφορα άλλα γνωρίσματα που συνθέτουν την έννοια της επιχειρήσεως και την διακρίνουν από άλλες παρεμφερείς έννοιες και ενότητες.

Κάθε επιχείρηση αποτελείται από:

- Τους ανθρώπους, με όλες τις πνευματικές και ηθικές αξίες και το σύνολο των ιδιοτήτων που συνθέτουν την προσωπικότητα τους με τις ιδιαιτερότητες τους, τις ανάγκες και τα κίνητρα τους.
- Τα χρηματικά μέσα, με τα οποία καλύπτει τις χρηματικές ανάγκες προμηθειών πρώτων και βοηθητικών υλών ή εμπορευμάτων ή εξοπλισμού ή μεταφορικών μέσων.
- Παραγωγικές εγκαταστάσεις. Ο παραγωγικός εξοπλισμός συμπληρώνεται από τα ανταλλακτικά τους, για την αντικατάσταση των φθαρμένων ή κατεστραμμένων.
- Πρώτες βοηθητικές ύλες. Στις επιχειρήσεις της δευτερογενούς παραγωγής υπάρχουν πρώτες και βοηθητικές ύλες που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και παράγονται στη συνέχεια τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Πληροφορίες. Είναι γνωστό ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται σε κάθε στιγμή της παραγωγικής ζωής τους πληροφορίες, διαφόρων ειδών και κατηγοριών, χρησίμων για την πραγματοποίηση των σκοπών της.

2.3 ΒΑΣΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Αν επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε στην Ελληνική και παγκόσμια βιβλιογραφία το ποια είναι τα μοντέλα λήψης αποφάσεων σε μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό θα καταλήξουμε σε κάποια μοντέλα σύμφωνα και με τη γνώμη των θεωρητικών. Το μοντέλο με λογικά κριτήρια, το μοντέλο με λογικά κριτήρια, εξελικτικό μοντέλο, πολιτικό μοντέλο και χαοτικό μοντέλο. Η ομαδική λήψη μιας απόφασης είναι η διαδικασία για να φτάσουμε σε μία εκτίμηση που να βασίζεται στην συνεργασία πολλών ατόμων. Η ομαδική λήψη μιας απόφασης λοιπόν, αποτελεί μια συνιστώσα κλειδί στο ρόλο ενός οργανισμού, επειδή η οργανωτική απόδοση περιλαμβάνει περισσότερες, από μια μόνο μεμονωμένη δράση. Λόγω της σημασίας της διαδικασίας

ομαδικής λήψης μιας απόφασης, τα μοντέλα λήψης της απόφασης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθιερώσουν τα συστηματικά μέσα για την αποτελεσματικότητα αυτής. Γενικά, τρία μοντέλα ομαδικής λήψης μιας απόφασης μπορούν να προσδιοριστούν, το καθένα με τα ιδιαίτερα του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αυτά τα τρία μοντέλα είναι: το μοντέλο με λογικά κριτήρια, το πολιτικό μοντέλο και το χαοτικό μοντέλο. Η οργανωτική απόδοση εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που ο εν λόγω οργανισμός χρησιμοποιεί.

Παραδείγματος χάριν, μια απόφαση μικρής κλίμακας θα ήταν να καθορισθεί ο τύπος της φωτοαντιγραφικής μηχανής που πρόκειται να αγοραστεί για ένα τμήμα της επιχείρησης. Η εν λόγω απόφαση συμπεριλαμβάνει τους πόρους (δηλαδή, κάτω από τη μορφή του χρόνου και της ενέργειας) των χρηστών αυτής της μηχανής για να διευκρινίσει τις ανάγκες τους καθώς επίσης και τους αντιπροσώπους του τμήματος προμηθειών που κάνουν τις κατάλληλες έρευνες για να αγοράσουν τη φωτοαντιγραφική μηχανή. Η δυνατότητα αυτής της φωτοαντιγραφικής μηχανής να ανταποκριθεί στις ανάγκες των υπαλλήλων είναι και ο αποφασιστικός παράγοντας για τον αντίκτυπο αυτής της απόφασης.

Ένα παράδειγμα μιας απόφασης μεγάλης κλίμακας, θα ήταν να καθορισθεί ποιο προϊόν ή ποια υπηρεσία θα ήταν αναγκαίο/α στους πελάτες μιας επιχείρησης. Η εν λόγω απόφαση περιλαμβάνει το χρόνο και την ενέργεια των ατόμων που ερευνούν την καταναλωτική αγορά, καθώς επίσης και των ατόμων που προσπαθούν να αναπτύξουν και να προωθήσουν επιτυχώς το προϊόν ή την υπηρεσία. Η εν λόγω απόφαση έχει τη δυνατότητα να προωθήσει ή να καταστρέψει μια επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της. Όπως επεξηγείται στα προηγούμενα παραδείγματα, οι αποφάσεις και οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται για την υλοποίησή τους δεν περιορίζονται σε ένα μεμονωμένο επίπεδο, αλλά επιτελούνται σε επίπεδο ομάδας, λαμβάνοντας έτσι χώρα με αυξανόμενη συχνότητα δεδομένης της ανάγκης υψηλής οργανωτικής απόδοσης σε μια παγκόσμια και ανταγωνιστική αγορά. Η λήψη μιας απόφασης δηλαδή ορίζεται σαν τη διαδικασία λήψης μια εκτίμησης που να βασίζεται στην γνωμοδότηση πολλών ατόμων.

Δεδομένου ότι οι πόροι που συμπεριλαμβάνονται στην ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων και ο αντίκτυπος των αποφάσεων αυτών έχουν επιπτώσεις στην οργανωτική απόδοση, είναι σημαντικό να καταστεί η ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο το δυνατόν αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη. Η χρησιμοποίηση

λοιπόν, ενός προτύπου λήψης αποφάσεων είναι ένας συστηματικός τρόπος εγκαθίδρυσης της ικανότητας ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Προκειμένου να καθοριστεί η κατάλληλη χρήση ενός μοντέλου ομαδικής λήψης αποφάσεων, πρέπει να συζητηθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρησιμοποίησης ενός μοντέλου. Επομένως, το πλεονέκτημα χρήσης ενός μοντέλου είναι ότι βοηθά στην ενίσχυση της κατανόησης (Burke, 1994. Winch, 1995). Δανείζει τη δομή του σε μια διαδικασία που είναι δυναμική και εννοιολογική. Με το δανεισμό της δομής, διευκολύνει τον προσδιορισμό και την επίλυση των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια και στην συνέπεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Το πιθανό μειονέκτημα ή η πιθανή παγίδα που πρέπει να αποφευχθεί όταν χρησιμοποιείται ένα μοντέλο είναι η παγίδευση από το ίδιο το μοντέλο. Η χρησιμοποίηση ενός ιδιαίτερου μοντέλου δεν πρέπει να αποκλείσει την εκτίμηση άλλων προτύπων ή άλλων μέσων για τη λήψη ομαδικής απόφασης. Υπάρχουν πολλά μοντέλα σχετικά με την ομαδική λήψη αποφάσεων. Έτσι, εύλογα δεν είναι εφικτό να συζητηθεί κάθε τύπος. Γενικά, υπάρχουν τρία βασικά πρότυπα της ομαδικής λήψης αποφάσεων. Το καθένα έχει τις δικές του προϋποθέσεις και κριτήρια αποτελεσματικότητάς του.

2.3.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι προτάσεις δε θα αφορούν μόνο την καλύτερη εφαρμογή των μοντέλων λήψης αποφάσεων στις Ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και το πώς θα μπορέσουν να βελτιωθούν.

ΠΡΟΤΑΣΗ 1: Οι επιχειρήσεις στην χώρα μας να προσεγγίσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ως μία διαδικασία που προσαρμόζεται στα προβλήματα.

ΠΡΟΤΑΣΗ 2: Να καταφέρουν τα στελέχη των επιχειρήσεων να συνεργάζονται για τους στόχους και συμφέροντα των επιχειρήσεων και όχι μόνο για δικά τους οφέλη. Ουσιαστικά, να καταπολεμηθεί η μάχη των αντικρουόμενων συμφερόντων των ανώτερων διοικητικών στελεχών και να υπάρχουν υποχωρήσεις για την επίτευξη των στόχων.

ΠΡΟΤΑΣΗ 3: Να προσπαθήσουμε όλοι όσοι ασχολούμαστε με τη διοίκηση επιχειρήσεων και ιδίως οι νέοι μάνατζερ να διατηρούμε ένα ποικιλόμορφο μοντέλο

λήψης αποφάσεων που συνδυάζει τα χαρακτηριστικά όλων των μοντέλων λήψης αποφάσεων.

ΠΡΟΤΑΣΗ 4: Οι επιχειρήσεις αφού καταλήξουν σε αποφάσεις να μην τις οριστικοποιούν αλλά να ερευνούν αν όντως είναι βέλτιστες και αν δεν είναι να τις αλλάζουν. Σε επείγουσες περιπτώσεις να αναλαμβάνουν το ρίσκο.

ΠΡΟΤΑΣΗ 5: Οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη σοβαρά τις κοινωνικοπολιτικές ιδεολογίες και κουλτούρες που μπορούν όχι μόνο να επηρεάσουν την απόφαση μίας επιχείρησης αλλά και την λειτουργία των μοντέλων λήψης αποφάσεων.

2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι λήψης αποφάσεων. Το επιχειρηματικό κλίμα επηρεάζει τον αποδεκτό τρόπο λήψης αποφάσεων μέσα στην εταιρία. Ένας τρόπος μπορεί να είναι καλύτερος από όλους, οπότε αυτοί που παίρνουν αποφάσεις με τον επιθυμητό τρόπο θα ανταμείβονται με προαγωγή σε υψηλότερες θέσεις στην επιχείρηση. Ένα από τα πράγματα που πρέπει να κάνει ένα νέο στέλεχος σε μία επιχείρηση είναι να προσπαθήσει να ανακαλύψει τον αποτελεσματικότερο τρόπο λήψης αποφάσεων. Ένα στέλεχος του οποίου ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι διαφορετικός από αυτόν που θέλει η εταιρία θα συναντά συχνά μεγάλες δυσκολίες στην αποδοχή των αποφάσεων του.

2.4.1 Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα

Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα επιδιώκει να διατηρεί μία υπάρχουσα κατάσταση και αποφεύγει τις αλλαγές. Ένα τέτοιο στέλεχος λειτουργεί στην κατεύθυνση της διατήρησης των τρεχουσών συνθηκών. Όταν αντιμετωπίζει μία δυσκολία ένα τέτοιο στέλεχος προσπαθεί να διευθετήσει τις συγκρούσεις ή να τις αγνοήσει εντελώς. Αυτός ο τύπος στελέχους μπορεί να μην αναγνωρίζει τα προβλήματα μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον και να έχει έτοιμες δικαιολογίες για υποτιθέμενα προβλήματα που αποδεικνύεται ότι δεν είναι καθόλου προβλήματα.

Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα, στην επιθυμία του να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάσταση και να αποφύγει τις αλλαγές, καταβάλει μεγάλη προσπάθεια και δίνει υπερβολική αξία σε εκτεταμένες μελέτες. Αυτά τα στελέχη είναι ικανά να

διατηρούν έναν οργανισμό σε ηρεμία και ορθή πορεία, και μπορεί να είναι τα καταλληλότερα σε περιβάλλοντα επιχειρήσεων όπου υπάρχει μικρή μόνο ανάγκη για αλλαγές.

2.4.2 Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα

Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα είναι ο συνηθέστερος τύπος στελέχους. Τα περισσότερα στελέχη ασχολούνται με τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται και τα λύνουν στην κανονική πορεία της δουλειάς τους. Αυτά τα στελέχη δε διστάζουν καθόλου να προχωρήσουν σε αλλαγές όταν υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι αυτές είναι καλές και αναγκαίες. Ωστόσο δεν δεσμεύονται από πριν ότι θα κάνουν αλλαγές, παρά μόνο αφού η σκοπιμότητα τους αποδειχθεί με έρευνα και επιστημονική ανάλυση των δεδομένων.

Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα δέχεται ότι η σύγχρονη επιχείρηση λειτουργεί σε συνθήκες επιχειρηματικού κινδύνου και αβεβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται συχνά σε πολύ ταραγμένο περιβάλλον και υπάρχει επιτακτική ανάγκη να προσαρμοστεί σε αλλαγές. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα δέχεται τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που βοηθούν στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Αυτά τα στελέχη ασχολούνται με τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται και δεν προσπαθούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση εκτός κι αν αυτή είναι καλύτερη από οποιαδήποτε αλλαγή.

2.4.3 Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα

Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα ασχολείται ενεργά για να τα ανακαλύψει και προσπαθεί να τα λύσει πριν εμφανιστούν με τη μορφή σοβαρής δυσκολίας σε μία επιχείρηση. Ένα τέτοιο στέλεχος συμμετέχει με ενθουσιασμό στον προγραμματισμό μελλοντικών ενεργειών και στην ανάπτυξη σχεδίων για όλα τα ενδεχόμενα. Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα, όχι μόνο αναγνωρίζει την ανάγκη αλλαγών, αλλά πιστεύει ότι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των αλλαγών, αλλά πιστεύει ότι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των αλλαγών είναι η πρόβλεψη τους και όχι η αντιμετώπιση των τρεχουσών αναγκών. Αυτός ο τύπος στελέχους που παίρνει αποφάσεις χρησιμοποιεί την ανάλυση δεδομένων, όχι απλά για να καταλάβει μόνο το παρόν αλλά και για να προβλέψει το μέλλον. Είναι ένα αξιόλογο στέλεχος έρευνα στην

εταιρία και αφιερώνει πολλές ώρες δουλειάς στην προσπάθεια να καταλάβει τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν τα δεδομένα από την έρευνα στο μέλλον της εταιρίας. Ένα στέλεχος αυτής της κατηγορίας έχει δύο ακόμα πλεονεκτήματα:

1. Είναι συχνά πιο εύκολο και πιο αποτελεσματικό τα μικρά προβλήματα να αντιμετωπίζονται πριν γίνουν μεγάλα.

2. Δεν αρκεί σε μία επιχείρηση να αλλάζει πρέπει η αλλαγή να γίνεται και προς τη σωστή κατεύθυνση για να μπορέσει η επιχείρηση να επιζήσει μέσα στις γρήγορες αλλαγές του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Ένα στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα είναι πολύτιμο στο σωστό σχεδιασμό του μέλλοντος, αλλά είναι προφανές ότι μία εταιρία πρέπει να μπορεί να αλλάζει για να ανταποκρίνεται τόσο στα τρέχοντα προβλήματα όσο και στα προβλεπόμενα μελλοντικά.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνει μεταξύ τους τα στελέχη στον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις είναι η ικανότητα τους να αντιμετωπίζουν τις συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας. Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα αναζητά τρόπους ελαχιστοποίησης του κινδύνου και εξαφάνισης της αβεβαιότητας προωθώντας τη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα αναγνωρίζει την ανάγκη ανάληψης του κινδύνου της αλλαγής και ενεργεί σε περιβάλλον αβεβαιότητας, στο οποίο υπάρχουν άγνωστες συνθήκες και πιθανότητα απρόβλεπτων αποτελεσμάτων.

2.5 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΚΕΡΔΗ ΓΙΑ ΤΑ ΕΞΥΠΝΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΟΧΗ, όπου το κύριο χαρακτηριστικό του ανταγωνισμού είναι η διαρκώς αυξανόμενη έντασή του, οι επιχειρήσεις καλούνται, όχι μόνον να επιβιώσουν, αλλά και να αναπτυχθούν, κερδίζοντας με το μέρος τους την κοινή γνώμη. Η κοινή γνώμη μετά την πάροδο της πρώτης περιόδου καταναλωτικής συμπεριφοράς, η οποία υπήρξε αποτέλεσμα της μαζικής παραγωγής της μεταπολεμικής περιόδου, έχει καταστεί

ιδιαίτερα ευαίσθητη σε μια σειρά από ζητήματα, μεταξύ των οποίων πρωταγωνιστική θέση κατέχουν τα ζητήματα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων, οι σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ πολιτικής και οικονομικής εξουσίας.

Δεν είναι τυχαίο, λοιπόν, το γεγονός ότι, εδώ και περίπου μια δεκαετία, η ηθική ευθύνη των επιχειρήσεων έχει καταστεί ένας από τους βασικούς στρατηγικούς στόχους των στελεχών και αυτό, επειδή έχει γίνει, πλέον, κατανοητό σε πολλούς ότι η παραγωγή αγαθών υπό τη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών δεν αρκεί στον καταναλωτή. Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων δεν είναι, απλώς, διακηρύξεις, αλλά μία εφαρμοσμένη πολιτική με μετρήσιμα αποτελέσματα. Η εφαρμογή μιας τέτοιας πολιτικής θα πρέπει να είναι μονίμως στην πρώτη προτεραιότητα της διοίκησης της εταιρείας, να μην ασχολείται με αυτή ευκαιριακά και αποσπασματικά. Σημαντικό, επίσης, ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση διαδραματίζει η προσωπικότητα και η δράση του επικεφαλής της. Γι' αυτό, άλλωστε, πολλοί ηγέτες επιχειρήσεων δωρίζουν μεγάλο μέρος της προσωπικής τους περιουσίας σε κοινωφελείς σκοπούς και ιδρύματα. Ως τέτοια παραδείγματα συνηθίζεται να αναφέρονται οι Μπίλς Γκέιτς, ο οποίος χάρισε τα εννέα δέκατα της προσωπικής του περιουσίας σε διάφορα ιδρύματα ή η εταιρεία - γίγαντας στον τομέα της παγωτοβιομηχανίας του Βέρμοντ, Ben & Jerrys, η οποία σε ετήσια βάση παραχωρεί το 7,5% των κερδών της για διάφορους κοινωφελείς σκοπούς.

Η λογική, η οποία πρυτανεύει συνήθως σε παρόμοιες ενέργειες είναι ότι, εάν αυξηθεί ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε παρόμοιες κινήσεις, θα επισυμβούν κινήσεις εξισορρόπησης των κοινωνικών ανισοτήτων και, συνεπώς, το κοινωνικό οικοδόμημα θα διακρίνεται από μεγαλύτερη σταθερότητα. Σύμφωνα με τον Ρόμπερτ Χαάς, πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο της Levi Strauss, «οι Οργανισμοί θα πρέπει να έχουν ηθικό περίβλημα να είναι ικανοί, τόσο να είναι κερδοφόροι όσο και «οικοδόμοι» ενός νέου καλύτερου κόσμου».

2.5.1 Ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων

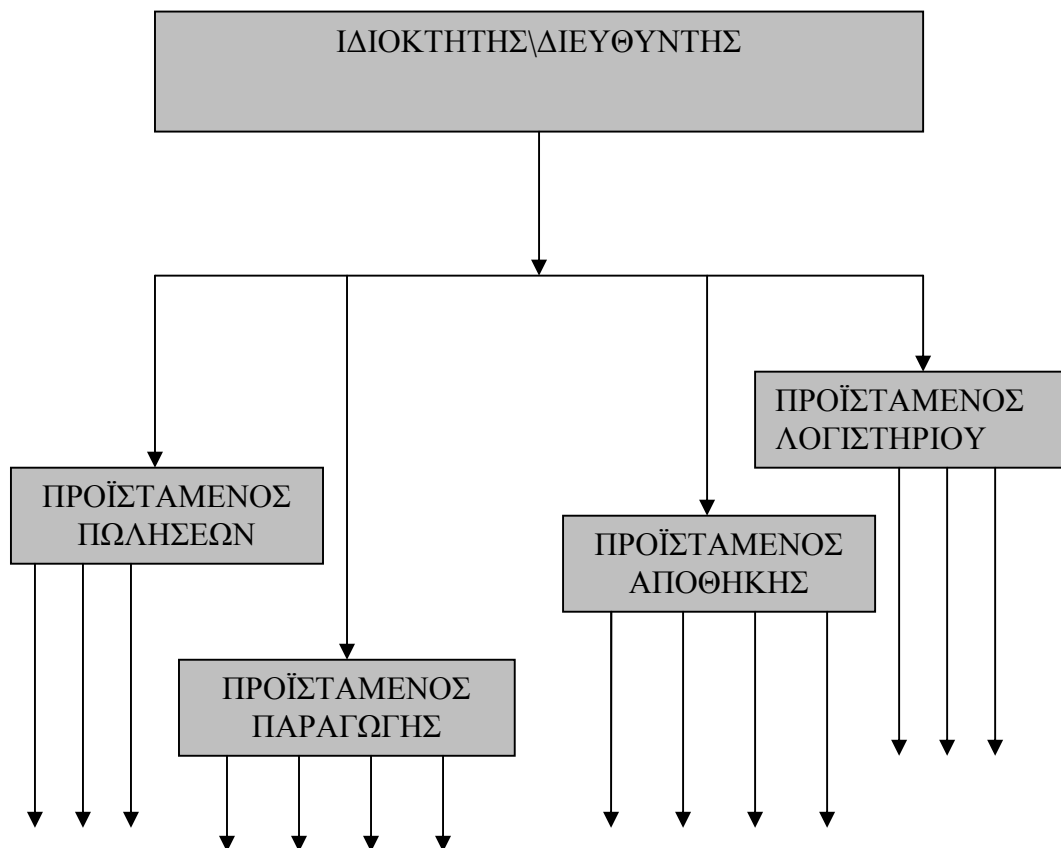
Σημαντικός είναι ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων και του σωστού - ορθολογικού σχεδιασμού και υλοποίησης του. Αυτό υποχρεώνει, πολλές φορές, τις επιχειρήσεις να ανασχεδιάσουν τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων τα οποία έχουν ήδη καταρτίσει και να τα προσαρμόσουν στη νέα τους πολιτική. Έτσι, για παράδειγμα, όταν μία εταιρεία αποφασίζει να συμβάλλει στον καθορισμό ενός λιμανιού είτε να χρηματοδοτήσει την

οικοδόμηση ενός εργοστασίου βιολογικού καθαρισμού των λυμάτων, θα πρέπει να ανακοινώσει δημόσια, χρησιμοποιώντας όλα τα πρόσφορα σε αυτήν μέσα πρόσβασης στην κοινή γνώμη. Η βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων σε θέματα ηθικής ευθύνης αποτελεί ένα από τα αιτήματα της εποχής μας. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να κάνει πολύ σημαντικά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση και να συμπεριλάβει την ηθική ευθύνη στο στρατηγικό τους σχεδιασμό. Θα πρέπει, όμως, να λάβουν σοβαρά υπόψη ότι το ανταποδοτικό τέλος αυτής τους της δραστηριότητας μπορεί να μην είναι εμφανές, σε πρώτη φάση. Ιδανικά, υπάρχουν πολλοί τρόποι τους οποίους μπορεί να μεταχειριστεί ή «άλφα» ή η «βήτα» επιχείρηση, προκειμένου να αφήσει το στίγμα της στην κοινή γνώμη ως εταιρεία με αυξημένη ηθική ευθύνη. Θεωρητικά, πολλοί θα δηλώσουν ικανοποιημένοι από αυτή την έμμεση ανακατανομή του παραγόμενου πλούτου. Το θέμα, πάντως, απασχολεί πολλές επιχειρήσεις και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Ιδιαίτερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καταβάλλονται μεγάλες προσπάθειες για την διερεύνηση του Δικτύου Επιχειρήσεων που δεσμεύονται σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς. Στη χώρα μας, αυτό συμβαίνει με πρωτοβουλία του Ελληνικού Παραρτήματος του Δικτύου και με τη βοήθεια των εργοδοτικών οργανώσεων.

2.6 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες. Το κυριότερο ζήτημα για τις οργανωτικές μονάδες είναι ο τρόπος οργάνωσης του, που συντελεί αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πως όμως μπορεί να γίνει αυτή η οργάνωση; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα, μπορούμε να ξεκινήσουμε με ένα απλό παράδειγμα. Ο κύριος Γεωργίου ανοίγει ένα κατάστημα πώλησης επίπλων στην πόλη της Λάρισας. Για τον λόγο αυτό προσλαμβάνει έξι υπαλλήλους για διάφορες εργασίες, όπως για τις πωλήσεις, τα λογιστικά, τις σχέσεις με τις τράπεζες, τις εισπράξεις από τους χρεώστες πελάτες κ.τ.λ. Με αυτό το μέγεθος της επιχείρησης ο κ. Γεωργίου διοικεί ο ίδιος αποτελεσματικά τους έξι υπαλλήλους του και έχει άμεση και καθημερινή επαφή μαζί τους.

Στην συνέχεια ο κ. Γεωργίου, βλέποντας ότι οι δουλειές πήγαιναν καλά αφού είχε καθιερωθεί στην αγορά της Λάρισας αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του με την κατασκευή επίπλων. Για τον λόγο αυτόν νοίκιασε έναν μεγάλο χώρο, αγόρασε τα απαιτούμενα μηχανήματα και προσέλαβε επιπλέον προσωπικό. Λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων, ο κ. Γεωργίου αντιλήφθηκε ότι δεν μπορούσε πλέον να ελέγχει τα πάντα και για τον λόγο αυτό όρισε τέσσερα άτομα ως προϊσταμένους των τεσσάρων βασικών λειτουργιών της επιχείρησης του.



Ο ίδιος παρέμεινε Διευθυντής ελέγχοντας τους τέσσερις προϊσταμένους, οι οποίοι με την σειρά τους έλεγχαν τους πελάτες και το προσωπικό γραφείου. Στο σχήμα φαίνεται παραστατικά η μορφή της νέας οργανωτικής δομής που προέκυψε από την επέκταση των δραστηριοτήτων της ατομικής επιχείρησης του κ. Γεωργίου.

Εκτός όμως από αυτές τις απλές οργανωτικές δομές, που αναπτύσσονται για μικρές και ατομικές επιχειρήσεις, υπάρχουν και άλλες πολύ πιο σύνθετες, που ικανοποιούν τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές υπάρχουν πολλοί προϊστάμενοι αλλά και πολλές διαβαθμίδες προϊσταμένων και διοικητικών στελεχών. Αυτές οι διαβαθμίσεις προϊσταμένων διαμορφώνουν την ιεραρχική πυραμίδα .

2.7 ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να ομαδοποιηθούν με δύο τρόπους:

- Κάθετα: ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται μέσα στον οργανισμό.
- Οριζόντια: ανάλογα με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους για τα οποία είναι υπεύθυνοι στον οργανισμό.

2.7.1 ΚΑΘΕΤΗ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ

Σε κάθε επιχείρηση, εξαιτίας της τμηματοποίησης και ομαδοποίησης των έργων, διαμορφώνονται ιεραρχικά επίπεδα διοικητικών στελεχών τα οποία σχηματίζουν την πυραμίδα της οργάνωσης.

Ανάλογα με το μέγεθος της και με τον βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων που τη χαρακτηρίζουν, τα τρία βασικά επίπεδα διοικητικών στελεχών, κατώτερα, μεσαία και ανώτερα, είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν περισσότερα από ένα επίπεδα ιεραρχίας. Αυτό συνήθως συμβαίνει στο μεσαίο οργανωτικό επίπεδο και στο ανώτερο.

- Κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα διοικητικών στελεχών. Είναι η άμεσα υπεύθυνοι για την εκτέλεση του έργου από υπαλλήλους ή εργάτες. Είναι δηλαδή τα στελέχη που εποπτεύουν αυτούς που εκτελούν την εκτελεστική εργασία, χωρίς να προϊστανται άλλων που εκτελούν διοικητική εργασία όπως τα στελέχη του μεσαίου ή ανώτερου επιπέδου. Τα στελέχη αυτού του επιπέδου έχουν μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων γιατί αυτοί είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή εκτέλεση των εργασιών, και καλούνται να ισορροπήσουν τις αντιθέσεις και τις πιέσεις που δέχονται από τους εργάτες και τους υπαλλήλους και τα ανώτερα

κλιμάκια της διοίκησης. Ο ρόλος τους διαβρώνεται εξαιτίας των επιρροών που ασκούν τα εργατικά συνδικάτα και η εισβολή των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην κατηγορία αυτή των εργασιών. Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών στη σύγχρονη επιχείρηση προβλέπεται στο μέλλον να είναι περισσότερο προσανατολισμένος στη διευκόλυνση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και την εκπροσώπηση τους στους ανώτερους και στο εξωτερικό περιβάλλον.

- Μεσαία ιεραρχικά επίπεδα διοικητικών στελεχών. Τα στελέχη αυτά κατευθύνουν τις δραστηριότητες άλλων διοικητικών στελεχών, συνήθως των κατωτέρων στελεχών, όμως δεν αποκλείεται να συντονίζουν και δραστηριότητες μεσαίων επίσης στελεχών, οι οποίοι βρίσκονται σε κατώτερο οργανωτικό επίπεδο από αυτούς. Τα μεσαίου επίπεδα διοικητικά στελέχη είναι κυρίως υπεύθυνα για την εφαρμογή των λειτουργικών προγραμμάτων των οργανισμών και την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων. Όμως τα τελευταία χρόνια αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων, προκαλούν επαναπροσδιορισμό του ρόλου και των καθηκόντων των μεσαίων στελεχών.

- Ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα διοικητικών στελεχών. Είναι τα διοικητικά στελέχη που έχουν ως υπευθυνότητα την επίτευξη του βασικού σκοπού της επιχείρησης την αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών στο σύνολο τους. Είναι υπεύθυνοι για το στρατηγικό προγραμματισμό και τη δράση των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα, για την διαμόρφωση συνθηκών ισορροπίας με το εξωτερικό περιβάλλον, για τη δημιουργία οράματος και προοπτικών.

2.7.2 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ

Μία άλλη διάκριση των διοικητικών στελεχών, ανάλογα με το εύρος των δραστηριοτήτων τους, είναι σε:

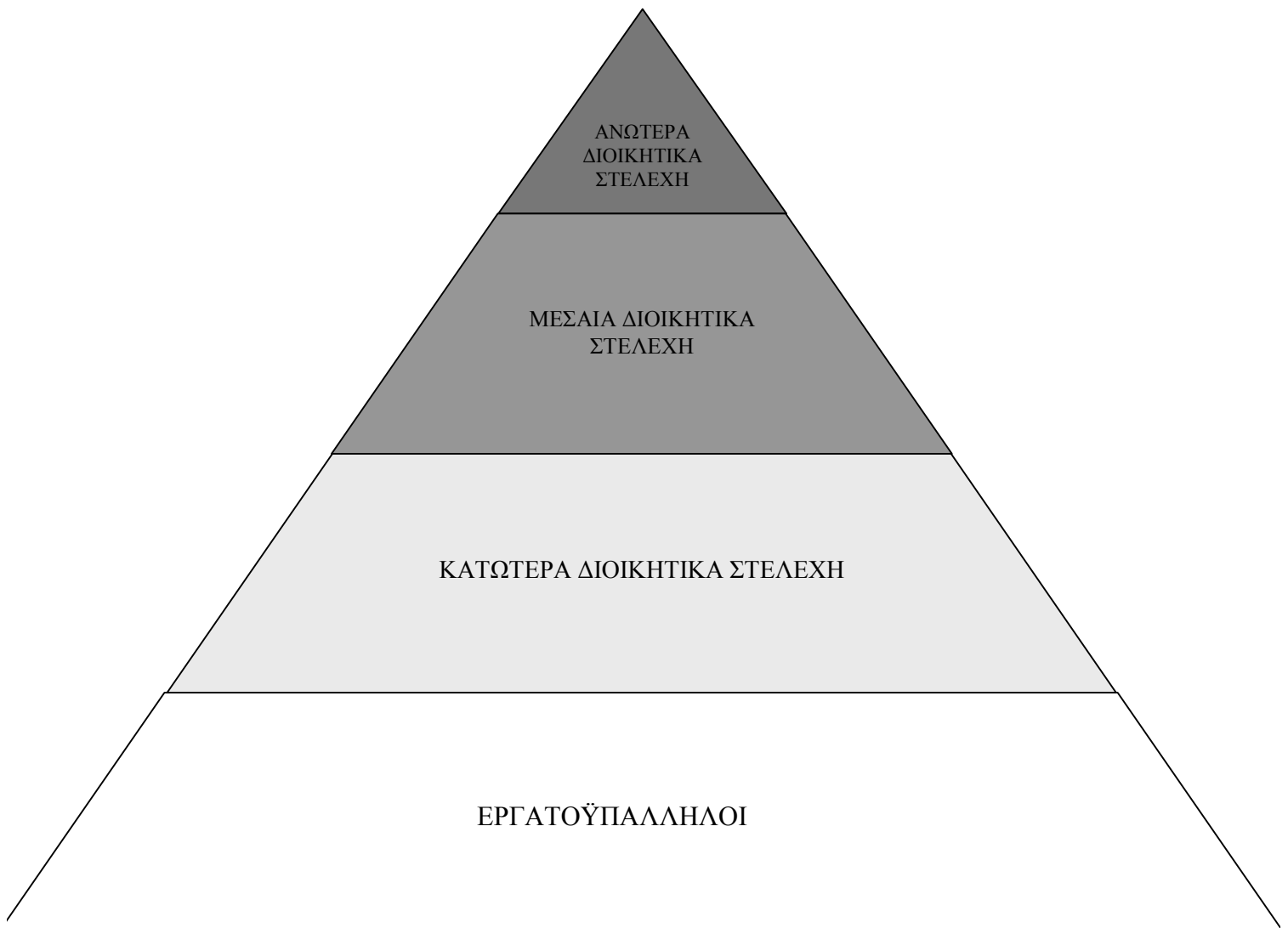
- Λειτουργικά διοικητικά στελέχη.
- Στελέχη γενικών καθηκόντων.
- Στελέχη ειδικού έργου.

Τα λειτουργικά στελέχη είναι οι μάνατζερ παραγωγής, πωλήσεων, προσωπικού, χρηματοοικονομικών οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τις αντίστοιχες λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης.

Τα στελέχη γενικών καθηκόντων είναι υπεύθυνοι για όλη την επιχείρηση αν αυτή είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, ή για αυτοτελείς μονάδες της ίδιας της επιχείρησης.

Τέλος τα στελέχη ενός ειδικού έργου είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό των εργασιών ενός συγκεκριμένου έργου, στο οποίο απασχολούνται άτομα από διαφορετικές λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης.

Η μελέτη του KOTTER έδειξε ότι οι μάνατζερ γενικών καθηκόντων ασχολούνται με τα επιμέρους καθήκοντα τους βασιζόμενοι σε έναν κατάλογο στόχων και έργων. Το περιεχόμενο αυτό της εργασίας τους αναπροσαρμόζεται κάθε φορά ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού, κατευθύνει τις άμεσες και μακροχρόνιες δραστηριότητες τους και συμπληρώνει τα τυπικά προγράμματα της επιχείρησης.



ΣΧΗΜΑ 2.1
Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ



2.8 ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η αναγνώριση και καταγραφή των δραστηριοτήτων των διοικητικών στελεχών στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και έρευνας για πολλούς επιστήμονες της περιοχής.

Βασική διαπίστωση αποτελεί το γεγονός ότι όλα τα διοικητικά στελέχη όλων των βαθμίδων ασχολούνται με το σύνολο των λειτουργιών του μάνατζμεντ, υπάρχουν όμως διαφοροποιήσεις ως προς τον χρόνο που αφιερώνουν σε αυτές και ως προς το βάθος και την έκταση ενασχόλησης τους από την κάθε βαθμίδα.

Πολλοί ερευνητές προσθέτουν ότι οι δραστηριότητες που αφορούν στην ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων με πελάτες και συνεργάτες στην εκπροσώπηση των συνεργατών τους και γενικά τις διασυνδέσεις τους με το εξωτερικό κυρίως περιβάλλον αποκτούν μεγαλύτερη σημασία όσο τα στελέχη ανεβαίνουν στα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Επίσης, ο ηγετικός ρόλος εμφανίζεται να είναι περισσότερο κρίσιμος στα κατώτερα επίπεδα «μάνατζμεντ», ενώ η ανάληψη επιχειρηματικότητας απαιτείται από όλα τα επίπεδα διοικητικών στελεχών με περισσότερες όμως απαιτήσεις από τα ανώτερα επίπεδα, επειδή είναι εκείνοι οι οποίοι πρέπει επιπλέον να καινοτομήσουν.

Στη μελέτη τους οι KRAUT-PEDIGO-DUNETTE προσδιορίζουν επτά ομάδες έργων που θεωρούν ότι αποτελούν τα κύρια καθήκοντα των διοικητικών στελεχών:

- Τη διοίκηση της ατομικής απόδοσης.
- Την καθοδήγηση των υφισταμένων.
- Τον προγραμματισμό και την κατανομή των πόρων.
- Το συντονισμό των αλληλοεξαρτώμενων ομάδων.
- Τη διοίκηση της ομαδικής απόδοσης.
- Την παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.
- Την αντιπροσώπευση των υφισταμένων.

Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

I. Τη διοίκηση της ατομικής απόδοσης, ιδιαίτερα την εποπτεία και τον έλεγχο της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων τους.

II. Την καθοδήγηση των υφισταμένων τους.

Αναλυτικότερα, στα πλαίσια της εποπτείας και του ελέγχου της ατομικής απόδοσης ασχολούνται:

- Με την υποκίνηση των υφισταμένων και του ελέγχου της ατομικής απόδοσης τους.
- Με τη συνεχή πληροφόρηση και αναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση τους.
- Με τη λήψη μέτρων για την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών.
 - Με τη βελτίωση των επικοινωνιών τους.
 - Με την αναθεώρηση των μεθόδων εργασίας των υφισταμένων τους.
 - Με την επιβολή ποινών.
 - Με την επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν μεταξύ των υφισταμένων.

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

I. Τη διοίκηση της απόδοσης της ομάδας, που περιλαμβάνει το συντονισμό των διαφόρων ομάδων εργασίας και τη συνεργασία τους με τα στελέχη του κατώτερου επιπέδου.

II. Το συντονισμό των ανεξαρτήτων ομάδων, δηλαδή την ανασκόπηση των εργασιών τους και των προγραμμάτων των διαφόρων ομάδων για να προσδιορισθούν οι προτεραιότητες και η ανάπτυξη των ομαδικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων.

III. Τον προγραμματισμό και την κατανομή των παραγωγικών πόρων.

Αναλυτικότερα, στα πλαίσια της διοίκησης της απόδοσης της ομάδας τα μεσαία στελέχη ασχολούνται:

- Με τη συζήτηση και πληροφόρηση των κατωτέρων στελεχών για τα πρότυπα απόδοσης τους.
- Με τη συζήτηση για τις πιθανές συνέπειες των διαφόρων αλλαγών που προετοιμάζονται στις ομάδες των κατωτέρων στελεχών.
 - Με την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων.
 - Με την αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων.
 - Με την συλλογή στοιχείων για τις δραστηριότητες και την πρόοδο των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

I. Την παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, δηλαδή να προβλέπουν και να προετοιμάζονται για τις μεταβολές των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

II. Την εκπροσώπηση της επιχείρησης προς τα έξω.

Η παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ενασχόληση τους με τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Την προετοιμασία των γενικών κατευθύνσεων για τον προγραμματισμό της δράσης της επιχείρησης και τη λήψη των σχετικών αποφάσεων.

- Την αποφασιστική συμβολή στη διαπίστωση των στόχων της επιχείρησης.

- Την παρακολούθηση της επιτυχίας των στόχων των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης.

- Την έγκαιρη και σωστή επικοινωνία με τα στελέχη της επιχείρησης ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνιση προβλημάτων.

- Την αναγνώριση των τάσεων στις μεταβλητές της αγοράς.

- Την παροχή συμβουλών για προβλήματα που αφορούν συνολικά την επιχείρηση.

Το μάνατζμεντ ασκείται σε πολλά επίπεδα, εντούτοις έχει διαφορετικό κέντρο βάρους στο καθένα. Μια σαφής οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων των ηγετικών στελεχών κάθε επιπέδου είναι δύσκολη, καθώς πολλά ηγετικά στελέχη υλοποιούν και εκτελεστικές αρμοδιότητες. Η ποσοστιαία αναλογία των ουσιαστικών αρμοδιοτήτων καθορίζει τελικά και το επίπεδο στο οποίο ανήκει ένα στέλεχος.

Η αυξημένη εκχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων στα κατώτερα στελέχη εξαιτίας μέτρων εφαρμογής λιτού μάνατζμεντ οδηγεί σε οριζοντιοποίηση της ιεραρχικής δομής και σε εκδημοκρατισμό της με επιπτώσεις στην ανακατανομή του μεγέθους της συμβολής των στελεχών στην επιτυχία της επιτυχίας.

Η φύση του έργου του διοικητικού στελέχους είναι αυτή που τον διακρίνει από τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι πολύμορφος και δύσκολος. Όμως τα κύρια αντικείμενα ευθύνης τους είναι πάντοτε οι λειτουργίες του «μάνατζμεντ».

Υπάρχει η άποψη ότι ένας μάνατζερ σε μία οργάνωση διακρίνεται από τους άλλους απασχολούμενους από αν έχει ή όχι υφισταμένους. Πολλοί θεωρούν ότι εάν το στέλεχος εποπτεύει άτομα, αυτό αποδεικνύει την έμμεση σχέση του με την εκτέλεση ενός έργου, και όχι την άμεση σχέση όπως έχουν οι εκτελεστικοί, με το συγκεκριμένο έργο που τους έχει ανατεθεί.

2.9 ΟΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι περιγραφές των έργων βοηθούν στο έργο της επιχειρησιακής διοίκησης.

Ο περιγραφές των έργων περιέχουν:

1. Ανάλυση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των στελεχών.
2. Ευθύνες των οργάνων.
3. Την έκταση της πρωτοβουλίας από τα στελέχη.
4. Διοικητική ιεραρχία μεταξύ των στελεχών.
5. Χρονοδιαγράμματα περατώσεως κάθε έργου.
6. Την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους.
7. Επιτροπές οργάνων με σκοπό την προώθηση των έργων της διοικήσεως.

2.9.1 ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ο Γενικός Διευθυντής είναι το ανώτατο όργανο της διοίκησης που υλοποιεί την πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης.

Οι εργασίες του είναι:

- ∅ Προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, έλεγχος και συντονισμός των έργων όλων των διευθυντών.
- ∅ Καθορισμός σκοπών και στόχων τους οποίους αναλαμβάνουν οι διευθυντές.
- ∅ Προωθεί τον αναλυτικό προϋπολογισμό στο διοικητικό συμβούλιο.
- ∅ Ενημερώνεται για τα χρέη προς τους προμηθευτές.
- ∅ Βελτιώνει τους όρους συνεργασίας και συντονίζει το έργο όλου του προσωπικού.
- ∅ Μεταδίδει στους διευθυντές το πνεύμα της δυναμικής απασχολήσεως και αυτό στο υπόλοιπο προσωπικό.
- ∅ Αποκεντρώνει μέρος του έργου του προς τους διευθυντές.
- ∅ Τροποποιεί τα προγράμματα εκπαίδευσεως του προσωπικού που του υποβάλλουν οι διευθυντές.
- ∅ Με την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου προχωρεί σε θέματα αυξήσεων αποδοχών, αυξήσεως τιμών και προϊόντων, επενδύσεων και ερευνών.

∅ Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε θέματα συνεργασίας με τράπεζες, με υπουργεία, στ γενική συνέλευση και στο διοικητικό συμβούλιο.

∅ Ενημερώνει μηνιαίως το διοικητικό συμβούλιο για τον απολογισμό διαθεσίμων για τα κέρδη ή ζημιές, για τα αποθέματα για τις ποσοτικές πωλήσεις ανάλογα με το προϊόν και τους πελάτες, για θέματα που αφορούν το προσωπικό τις επενδύσεις, για τις συνθήκες ζήτησεως στην αγορά.

∅ Μηνιαία ενημερώνεται: από τον οικονομικό διευθυντή για την οικονομική πορεία κατά κλάδο και τομέα.

∅ Καθημερινά ενημερώνεται: για την πορεία των πωλήσεων, της ποσοτικής παραγωγής, των εισπράξεων και των πληρωμών, της απασχολήσεως του προσωπικού, από τον οικονομικό διευθυντή για το κόστος των αμοιβών και για τις μεταβολές στον προϋπολογισμό.

2.9.2 Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Είναι το όργανο που διασφαλίζει την οικονομική πορεία της επιχείρησης . Αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή και αναφέρονται σε αυτών οι υπεύθυνοι των διαφόρων τμημάτων: λογιστηρίου, εμπορικών πιστώσεων, ο υπεύθυνος μηχανογραφίσεως του εσωτερικού ελέγχου και οι υπόλοιποι υπεύθυνοι των τμημάτων.

∅ Μαζί με τον Γενικό Διευθυντή χαράζει την οικονομική πολιτική και με τους άλλους διευθυντές την επιχειρησιακή πολιτική.

∅ Ενημερώνει με αναλύσεις τον γενικό διευθυντή και το διοικητικό συμβούλιο για θέματα επί του ισολογισμού και αναφέρει προτάσεις για βελτίωση.

∅ Εγκρίνει την εφαρμογή νέων οικονομικών συστημάτων και αναλαμβάνει διάφορες μελέτες.

∅ Συνεργάζεται και διευθύνει τον υπεύθυνο λογιστηρίου σε φορολογικά θέματα ώστε να επιτυγχάνει πάντοτε τα άριστα αποτελέσματα.

∅ Εκπονεί τον μηνιαίο ή ετήσιο ισολογισμό.

∅ Μαζί με τον γενικό διευθυντή και τον διευθυντή MARKETING καθορίζουν την τιμολογιακή πολιτική.

∅ Αναλύει την οικονομική πορεία και χαράσσει για την επόμενη την πορεία μαζί με τους υπεύθυνους.

∅ Ο οικονομικός διευθυντής διευθύνει και συντονίζει τα ακόλουθα συστήματα και οργανωτικά μέσα: τα οργανογράμματα, τα συστήματα πληροφοριών και των μεθόδων οργανώσεων, τις προδιαγραφές της παραγωγής όπως και τις αμοιβές του προσωπικού.

∅ Συμμετέχει σε διάφορες επιτροπές.

∅ Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε συνεργασίες με τράπεζες, με δημόσιες υπηρεσίες με άλλες εταιρίες όπως και στη γενική συνέλευση και στο διοικητικό συμβούλιο αναλύοντας διάφορα οικονομικά θέματα.

2.9.3 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING

Είναι ο διευθυντής του τομέα εμπορίας, έρευνας αγοράς και επικοινωνίας της επιχείρησης. Σκοπός του είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων σε συνάρτηση με την ελαχιστοποίηση των δαπανών εμπορίας με αποτέλεσμα την αύξηση κερδών.

∅ Συντονίζει καθημερινά όλους όσους ανήκουν στον τομέα του και εξασφαλίζει συνεχή δυναμική πολιτική.

∅ Ενημερώνεται καθημερινά για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

∅ Ενημερώνεται για την οικονομική κατάσταση των πελατών και συνεργάζεται με τον οικονομικό διευθυντή και τον γενικό διευθυντή.

∅ Ελέγχει κατά περιόδους τα εφαρμοζόμενα προγράμματα, τα συγκρίνει με τα αναμενόμενα και διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις.

∅ Συνεργάζεται με τον διευθυντή παραγωγής, όταν επέρχεται μεταβολή στην παραγωγή, και τον οικονομικό διευθυντή και τους ενημερώνει.

∅ Εκπροσωπεί την επιχείρηση στις εξής συνεργασίες: με εταιρίες διαφημίσεως, με ανταγωνιστικές εταιρίες, με πελάτες ή σωματεία και στη γενική συνέλευση.

2.9.4 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο Διευθυντής Παραγωγής είναι υπεύθυνος για όλες τις φάσεις της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης και εξασφαλίζει στην επιχείρηση την ενδεδειγμένη ποιότητα και ποσότητα των προϊόντων.

∅ Καθημερινώς ενημερώνεται επί της πορείας της παραγωγής και παρακολουθεί την έναρξη και τη λήξη των εργασιών, φροντίζει τα μηχανήματα παραγωγής με το κατάλληλο προσωπικό για την υψηλή ποιότητα και ποσότητα της παραγωγής.

∅ Φροντίζει να απασχολείται ο τομέας παραγωγής χωρίς δικαιολογημένες διακοπές συνεργαζόμενος μετά του τεχνικού διευθυντού.

∅ Όταν προβαίνει σε αλλαγές του προγράμματος ενημερώνει τον τεχνικό διευθυντή και τον διευθυντή εφοδιασμού.

∅ Συνεργάζεται με τον διευθυντή μάρκετινγκ επί του σχεδιασμού νέων προϊόντων με σκοπό την εμπορία αυτών, επίσης ο διευθυντής μάρκετινγκ ενημερώνει τον διευθυντή παραγωγής για τυχόν μεταβολές του προγράμματος των πωλήσεων και των δυσκολιών που υπάρχουν στην αγορά.

∅ Σε συνεργασία με τον διευθυντή μάρκετινγκ διερευνούν συνεχώς τις δυνατότητες βελτιώσεων των ήδη παραγόμενων προϊόντων και ακόμη τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

∅ Υποβάλλει για έγκριση στη διεύθυνση το προϋπολογισμό της παραγωγής.

∅ Η συνεργασία διευθυντού παραγωγής και γενικού διευθυντού είναι στενότερη και αναφέρεται σε θέματα ποιοτικής και ποσοτικής παραγωγής, σωστής απασχολήσεως του προσωπικού, αξιοποιήσεως των μηχανημάτων και επίτευξη του χαμηλού κόστους απασχολήσεως των μηχανημάτων.

∅ Συμμετέχει στις επιτροπές της επιχείρησης.

∅ Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε διάφορες συνεργασίες.

2.9.5 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εξασφαλίζει προσωπικό υψηλού ποιοτικού και ηθικού επιπέδου, συνεργαζόμενος στενότερα με όλους τους διευθυντές, σύμφωνα πάντοτε με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.

Στον διευθυντή διοικητικού υπάγονται, προσωπικό, γραμματεία, τηλεφωνικό κέντρο, φύλακες και το βοηθητικό προσωπικό.

∅ Συνεργάζεται συνεχώς μετά των διευθυντών και προβαίνει κάθε φορά σε συστάσεις, στα πλαίσια αρμοδιότητας της διοικήσεως.

∅ Διατηρεί πλήρες αρχείο του απασχολούμενου προσωπικού.

- ∅ Ενημερώνεται για την είσοδο και την έξοδο του προσωπικού.
- ∅ Δέχεται καθημερινώς εργάτες ή υπαλλήλους και συζητά με αυτούς.
- ∅ Προβαίνει στην πρόσληψη και την απόλυση του προσωπικού συνεργαζόμενους μετά της γενικής διεύθυνσεως.
- ∅ Επισκέπτεται συχνά τις διευθύνσεις της επιχείρησης και σχηματίζει προσωπική γνώμη όσον αφορά τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε μία από αυτές.
- ∅ Φροντίζει σε συνεργασία με τους διευθυντές της επιχειρήσεως να χορηγεί εγκαίρως και δικαίως τις άδειες του προσωπικού.
- ∅ Ενημερώνεται από τους διευθυντές όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων και φροντίζει για την ικανοποίησή τους.
- ∅ Συμμετέχει στις επιτροπές στις οποίες συμμετέχει και ο διευθυντής εφοδιασμού.
- ∅ Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε συνεργασίες.

2.9.6 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Ο διευθυντής εφοδιασμού είναι υπεύθυνος για την προμήθεια και την αποθήκευση κάθε υλικού στοιχείου που απαιτείται ώστε να εξασφαλίζει την παραγωγική λειτουργία της επιχειρήσεως.

- ∅ Συνεργάζεται στενότερα με όλους τους διευθυντές εξυπηρετώντας αυτούς για την παραλαβή όλων των προμηθευομένων ειδών.
- ∅ Διατηρεί το μητρώο τιμών και ενημερώνει αυτό όταν επέρχονται τιμαριθμικές μεταβολές.
- ∅ Φροντίζει όσον αφορά τα μέσα μεταφοράς επιτυγχάνοντας χαμηλό κόστος το οποίο επηρεάζει κάθε φορά το κόστος των επενδύσεων ή το κόστος της εκμεταλλεύσεως.
- ∅ Ενημερώνεται από τους διευθυντές όταν επιφέρουν αλλαγές στο πρόγραμμα προμηθειών και προβαίνει στην έγκαιρη ακύρωση των παραγγελιών χωρίς να υποστεί η επιχείρηση καμία ζημιά.
- ∅ Ζητεί να ενημερώνεται συχνά από τους διευθυντές για την ποιότητα και την εγκυρότητα των προμηθειών και ζητεί οικονομική αποζημίωση από τους προμηθευτές.
- ∅ Φροντίζει για τους χώρους αποθηκείσεως όλων των προμηθειών.

Ø Προσπαθεί η επιχείρηση να μην δεσμεύει υψηλό κεφάλαιο αποθέματος, ώστε να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ø Όταν επέρχονται ορισμένες μεταβολές στις τιμές των προμηθειών ο διευθυντής προβαίνει στην σύνταξη ειδικού πίνακα που υποβάλλει στην γενική διεύθυνση.

Ø Εκπροσωπεί την επιχείρηση: στις συνεργασίες μετά προμηθευτικών οίκων εσωτερικού και εξωτερικού, στις ειδικές εκθέσεις επί των προμηθευομένων ειδών.

2.9.7 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΣ

Αν υπάρχει υπεύθυνος διαφήμισης αυτός πρέπει να είναι ένα ειδικευμένο όργανο που αναλαμβάνει την διαφήμιση της επιχειρήσεως και συνεργάζεται και ενημερώνει πάντοτε επί του έργου του τον διευθυντή μάρκετινγκ.

Ø Ασχολείται με τα απαραίτητα μέσα διαφήμισης.

Ø Συνεργάζεται με διάφορα διαφημιστικά γραφεία, επίσης δέχεται προτάσεις από διάφορα διαφημιστικά γραφεία όσον αφορά διάφορα προγράμματα διαφημίσεων.

Ø Παρακολουθεί τα προγράμματα των ανταγωνιστικών εταιριών και εισηγείται στον διευθυντή μάρκετινγκ ειδικά προγράμματα διαφημίσεων.

Ø Φροντίζει να υπάρχει καλή τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, για τον υπολογισμό των πωλήσεων και των δαπανών των διαφημίσεων, πάντα συνεργαζόμενος με τον διευθυντή μάρκετινγκ.

2.9.8 Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Ο υπεύθυνος λογιστηρίου αναφέρεται στον οικονομικό διευθυντή και αποτελεί βασικό όργανο διαφυλάξεως της επιχειρήσεως.

Ø Συντονίζει, κατευθύνει και ελέγχει τους υφισταμένους του, προσπαθεί και κινείται στα πλαίσια του προϋπολογισμού.

Ø Επιμελείται και ελέγχει την καταχώρηση των λογαριασμών για την ταχεία αξιοποίηση των στοιχείων .

Ø Εγγυάται με τους συνεχής ελέγχους την εμπρόθεσμη καταχώρηση για τα υπάρχοντα υλικά και προϊόντα στις αποθήκες.

∅ Προβαίνει σε εκτάκτους ελέγχους επί των διαχειρίσεων των ταμείων της επιχείρησης, τα οποία τελούν υπό τον διοικητικό έλεγχο του και διαπιστώνει την ορθότητα των καταχωρημένων εισπράξεων και πληρωμών.

∅ Συμμετέχει σε επιτροπές της επιχείρησης.

2.9.9 Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο υπεύθυνος του ποιοτικού ελέγχου αποτελεί ειδικευμένο όργανο το οποίο αναλαμβάνει την διασφάλιση των υλών και των υλικών προϊόντων.

∅ Καθημερινώς ελέγχει την ποιότητα των στοιχείων, πρέπει ο ποιοτικός έλεγχος να είναι ταχύτατος και να ενημερώνονται οι διευθυντές των τομέων.

∅ Πρέπει να εποπτεύει καθημερινώς και να σχηματίζει προσωπική γνώμη για τις μηχανές, τις συσκευές, τους χώρους στους οποίους εργάζεται το προσωπικό.

∅ Συνεργάζεται με τον διευθυντή παραγωγής επί φθορών των υλών και υλικών προϊόντων κατά την εξαγωγή από την αποθήκη.

∅ Ενημερώνει τον υπεύθυνο του ποιοτικού ελέγχου για τις δαπάνες στον τομέα του.

∅ Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε συνεργασίες με διάφορες υπηρεσίες για θέματα υγιεινής, ποιότητα ζωής.

∅ Επίσης συνεργάζεται με τους πελάτες για την ποιότητα των παραγομένων και πωλούμενων προϊόντων και το διευθυντή μάρκετινγκ.

2.9.10 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Ή ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Ο διευθυντής προϊόντος είναι ο επιχειρηματίας που διευθύνει την τύχη ενός προϊόντος ή ενός προγράμματος. Ο διευθυντής προϊόντος διευθύνει την δική του μικρή επιχείρηση.

Μία άλλη προσέγγιση του θεσμού υπογραμμίζει το συντονιστικό ρόλο του. Στην πραγματικότητα ο διευθυντής προϊόντος η προγράμματος διατηρεί πολλά χαρακτηριστικά των προγόνων του και πολλοί πιστεύουν ότι η δουλειά του είναι να συντονίζει την παραγωγή, τις πωλήσεις, την έρευνα και την ανάπτυξη και ότι άλλο χρειάζεται για να κινηθεί το προϊόν προς τη σωστή κατεύθυνση. Δηλαδή η δουλειά του

είναι να κινείται μεταξύ των οργανωτικών ορίων χωρίς να δυσαρεστεί τον οργανισμό.
Αυτή η δουλειά είναι πολύ δύσκολη.

Οι διευθυντές προϊόντος δεν έχουν ιεραρχική εξουσία, μονολότι η ευθύνη αυξάνει συνεχώς, πρέπει να μπορούν να εκμεταλλεύονται κάθε ευκαιρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ



3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία των στελεχών. Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση αρχίζει με τη θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους και στην αντίδραση τους στην εργασία. Όσο ο προϊστάμενος διατηρεί μία αρνητική στάση απέναντι στους ανθρώπους και την αντίδρασή τους στην εργασία, οι πιθανότητες να δώσει πραγματική εξουσιοδότηση ως διευθυντής είναι λιγότερες. Έτσι θα τείνει:

- Να ελέγχει τους ανθρώπους και να εργάζεται πολύ κοντά τους.
- Να περιπλέκεται σε καθημερινές λεπτομέρειες.
- Να παίρνει αποφάσεις χωρίς να επιδιώκει τη συμμετοχή των συνεργατών.
- Για να πετύχει αποτέλεσμα να βασίζεται στην εξουσία, στην δύναμη και στην πειθαρχία.

Από την άλλη μεριά, το διοικητικό στέλεχος που η γενική του στάση απέναντι στους και στην αντίδρασή τους στην εργασία είναι θετική:

- Τείνει στη δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο οι υφιστάμενοι του είναι πλήρως απασχολημένοι στην εργασία τους.
- Συγκεντρώνει τις προσπάθειές του σε γενικούς στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς.
- Κερδίζει την παραδοχή με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.

3.2 ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ Η ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

3.2.1 Συμβάλει στην ανάπτυξη

Όταν χρησιμοποιείται πραγματικά η εξουσιοδότηση, οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να κάνουν κάτι και μέσα σε ευρύτερα όρια να είναι ελεύθεροι να εργασθούν. Καθώς μαθαίνουν με την εμπειρία πρέπει να τους εμπιστεύονται μεγαλύτερες ευθύνες. Η αυξημένη υπευθυνότητα είναι δυνατόν να πάρει τη μορφή πρόσθετων ή πιο δύσκολων έργων, της αυξημένης εξουσίας και ευθύνης λογοδοσίας ή της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να μοιράζεται την ευθύνη με τους υφισταμένους του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναπτύσσονται οι ικανότητες τους.

3.2.2 Αξιοποιεί τη δεξιότητα και τις ικανότητες

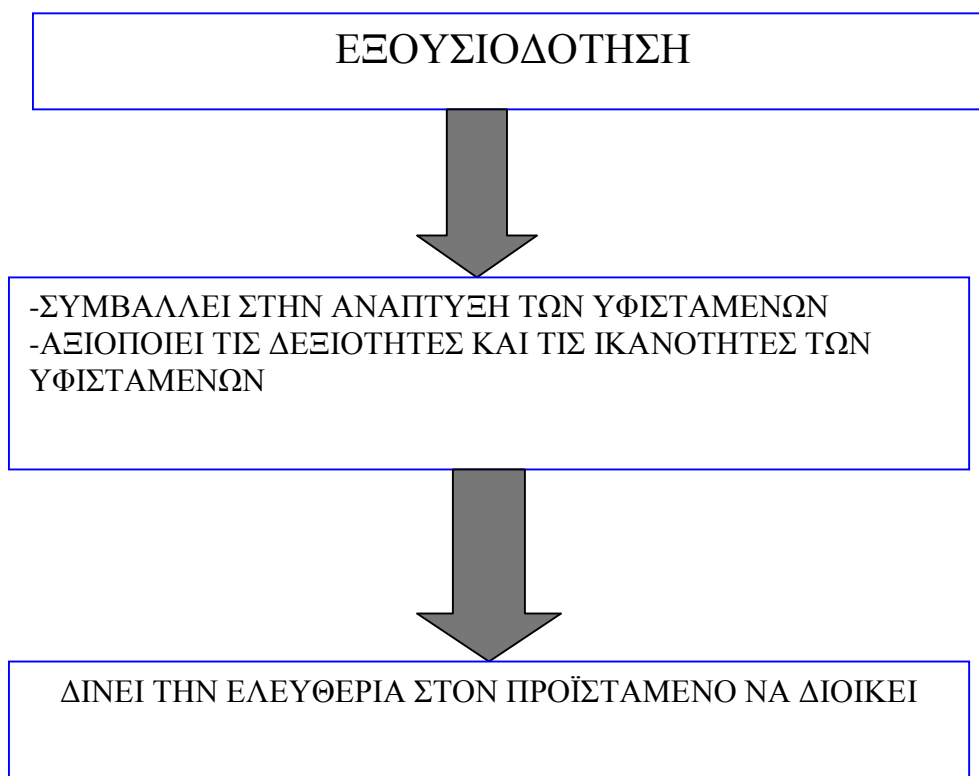
Η εξουσιοδότηση εξασφαλίζει τη μέγιστη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υφισταμένων. Το στέλεχος που δεν εξουσιοδοτεί ή εξουσιοδοτεί σε μικρή έκταση εκτός από τη μη πλήρη αξιοποίηση των υφισταμένων του ποτέ δεν ανακαλύπτει τις πλήρεις δυνατότητες τους. Το μέτρο του σχετικά με τις μελλοντικές δυνατότητες βασίζεται σε υποκειμενική κρίση. Είναι αλήθεια ότι σε μία χρονική περίοδο μερικοί άνθρωποι αναδεικνύονται σαν πιο ισχυροί εκτελεστές από άλλους. Η εξουσιοδότηση αποτελεί το μέσο με το οποίο τα διοικητικά στελέχη κάνουν χρήση στο μέγιστο δυνατό βαθμό των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων, αλλά είναι επίσης και ο μόνος τρόπος για να προσδιορισθεί πρωταρχικά η εκτέλεσή τους.

3.2.3 Δίνει την ελευθερία στο διοικητικό στέλεχος να διοικεί

Όταν ένα άτομο φθάνει σε μία θέση από την οποία εποπτεύει την εργασία των άλλων, η εργασία που αλλάζει και η πρωταρχική του ευθύνη είναι να επιτύχει την εκτέλεση της εργασίας από άλλους. Δηλαδή δεν είναι πια εκτελεστής αλλά διοικητικό στέλεχος. Σαν τέτοιο στέλεχος πρέπει να κάνει ότι είναι δυνατόν για να βοηθήσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα μέσα στα όρια της δεξιότητας και των ικανοτήτων τους.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσδιορίζει τις εργασίες με κριτήριο τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του σχετικά με τον τρόπο που μπορούν αυτά να επιτευχθούν, να βοηθάει τους ανθρώπους του να προσδιορίζουν και να ξεπερνούν τα προβλήματα που ανακύπτουν, να συμβουλεύει, να βοηθάει όταν είναι ανάγκη και τέλος πρέπει να δίνει στους υφισταμένους του την ευκαιρία να αποδώσουν στην εργασία τους. Όταν ένας μάνατζερ δεν κάνει τα παραπάνω, δεν εξουσιοδοτεί, δεν προωθεί την εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων και, κατά συνέπεια, δεν διοικεί. Υπάρχει πάντα ένα όριο σε αυτά που μπορεί να κάνει μόνος του ένας προϊστάμενος και φυσικά χωρίς εξουσιοδότηση ολόκληρο το έργο δεν μπορεί να ξεπεράσει αυτό το όριο.

Έτσι η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα κύρια εργαλεία των διοικητικών στελεχών που μπορεί να χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε ο χρόνος τους να αφιερώνει στη διοίκηση και όχι στην εκτέλεση.



ΣΧΗΜΑ 3.1
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

3.3 ΠΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Ιστορικά η εξουσιοδότηση αποδείχθηκε μία ακαθόριστη έννοια. Ένα από τα προβλήματα είναι το γεγονός ότι προσπαθήσαμε να την θεραπεύσουμε.

Μπορούμε να πούμε ότι η εξουσιοδότηση είναι μία καθολική φιλοσοφία διοικήσεως ανθρώπων. Από τη στιγμή που τα στοιχεία αυτής της φιλοσοφίας γίνουν πλήρως κατανοητά και ασχοληθούν τα στελέχη προσωπικά με την ανάπτυξη μίας επαγγελματικής προσεγγίσεως της διοικήσεως, τότε και μόνο τότε θα μπορεί πρακτικά να εφαρμοστεί η εξουσιοδότηση.

Όταν ένα διοικητικό στέλεχος εξουσιοδοτεί, εκτελεί τρία βασικά βήματα:

- Αναθέτει ευθύνη
- Μεταβιβάζει εξουσία
- Δημιουργεί ευθύνη λογοδοσίας

3.3.1 Αναθέτω ευθύνες

Η ανάθεση της ευθύνης είναι το βήμα στο οποίο δόθηκε με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη έμφαση. Θα ήταν δύσκολο να βρούμε ένα πραγματικό διοικητικό στέλεχος που δεν παρέχει στους υφισταμένους του μία επαρκή περιγραφή των καθηκόντων τους ή του έργου που πρέπει να επιτελέσουν. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δώσουν μία επαρκή περιγραφή της εργασίας τους κατά τρόπο φυσικό.

Το βήμα της εξουσιοδότησης που ονομάζεται «αναθέτω ευθύνες» δεν είναι κάτι απλό όσο μπορεί να φαίνεται, αλλά επεκτείνεται πέρα από αυτό που μέχρι τώρα έκαναν τα στελέχη. Μεταξύ ενός προϊσταμένου και των υφισταμένων του πρέπει να υπάρχει κατανόηση και συμφωνία:

- Τις δραστηριότητες ή το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνος να εκτελέσει ο υφιστάμενος.
- Τις περιοχές της εργασίας για τις οποίες είναι υπεύθυνος ή υπόλογος για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία είναι υπεύθυνος να επιτύχει σε κάθε περιοχή.
- Τον τρόπο που θα μετρηθεί η επίτευξη των αποτελεσμάτων σε κάθε περιοχή.

3.3.2 Μεταβιβάζω εξουσίες

Το δεύτερο βήμα της εξουσιοδότησης ιστορικά ερμηνεύτηκε περιορισμένα. Το βήμα αυτό συνεπάγεται κάτι περισσότερο από το να πούμε απλώς στον υφιστάμενο να προχωρήσει και να κάνει ότι νομίζει ότι χρειάζεται να πάρει όσες αποφάσεις είναι αναγκαίο να παρθούν. Ένας προϊστάμενος δεν μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία χωρίς την ίδια στιγμή να εκτίθεται σε υποχρεώσεις προσωπικές διευθυντικές και ηγεσίας.

Η διαδικασία της μεταβιβάσεως εξουσίας μπορεί να αναλυθεί σε δύο φάσεις: τη φάση του αρχικού σχεδιασμού και τη φάση της συνεχούς υποστηρίξεως.

Θεωρώντας ότι σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα υπήρξε κατανόηση και συμφωνία κατά τη φάση του σχεδιασμού της μεταβιβάσεως εξουσίας ως στέλεχος πρέπει:

- Να ζητήσουμε από τον υφιστάμενο μας να αναπτύξει τις ιδέες και τα σχέδια του σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Να διατυπώσουμε ερωτήματα, να προτείνουμε εναλλακτικές λύσεις, να βοηθήσουμε τον υφιστάμενο μας να ερευνήσει όλες τις πτυχές της καταστάσεως.
- Να υποχρεώσουμε τον υφιστάμενο να σκεφθεί, να προσδιορίσει πιθανά προβλήματα και τρόπους με τους οποίους θα τα ξεπεράσει όταν και αν εμφανισθούν.
- Να φθάσουμε σε αμοιβαία συμφωνία πάνω στη σειρά των ενεργειών που πρέπει να γίνουν.

Η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι απλώς μία περίπτωση που αφήνουμε κάποιον να κάνει κάτι όπως αυτός νομίζει καλύτερα. Η εξουσιοδότηση αποτελείται από δύο παράγοντες:

1. της δεξιότητας, των ικανοτήτων, των γνώσεων, και των δυνατοτήτων συμβολής του υφισταμένου.
2. της καθοδήγησης, της συμβολής και της βοήθειας του προϊσταμένου .

3.3.3 Δημιουργώ υποχρέωση λογοδοσίας

Η λογοδοσία του υφισταμένου είναι το τελικό προϊόν της εξουσιοδοτήσεως. Χωρίς αυτή δεν υπήρχε πραγματική εξουσιοδότηση. Η ευθύνη λογοδοσίας δεν είναι κάτι που μπορεί να δεχθεί ή να απορρίψει ο υφιστάμενος με την δική του επιθυμία. Ο αποδέκτης

της ανατεθειμένης ευθύνης και εξουσίας πρέπει να είναι υπόλογος για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων, ανεξάρτητα αν αυτά είναι καλά η κακά.

Η αποδοχή του υφισταμένου πρέπει να είναι μία ημιαυτόνομη διαδικασία η οποία πηγάζει και αποτελεί τμήμα της όλης διαδικασίας της εξουσιοδοτήσεως. Στη πράξη όμως δεν υπάρχει πάντοτε αυτή η αποδοχή.

3.4 ΤΙ ΕΜΠΟΔΙΖΕΙ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Ο πρώτος λόγος που ένας προϊστάμενος δεν εξουσιοδοτεί είναι ότι η εξουσιοδότηση παίρνει περισσότερο χρόνο από ότι αν το έκανε μόνος του. Ο προϊστάμενος που δεν εξουσιοδοτεί τείνει να συγκεντρώνει όλο και περισσότερες εργασίες και αποφάσεις και εμπλέκεται περισσότερο στις καθημερινές λεπτομέρειες.

Ένας άλλος ισχυρισμός που μπορεί να διατυπωθεί από έναν προϊστάμενο για την μη παροχή εξουσιοδοτήσεως είναι η έλλειψη πείρας του υφισταμένου. Ο μόνος τρόπος που μπορούν να αποκτήσουν οι υφιστάμενοι την απαραίτητη εμπειρία και να αναπτυχθούν στην εργασία τους είναι να μάθουν κάνοντας. Χωρίς εξουσιοδότηση η διαδικασία της «μαθήσεως κατά την εκτέλεση ενός έργου» δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί. Αυτό οδηγεί σε υποεκμετάλευση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων. Εάν δεν δοθούν στον προϊστάμενο οι ευκαιρίες να κάνει κάτι μέσω της διαδικασίας της εξουσιοδοτήσεως, ίσως τελικά αποφασίσει να φύγει και να αναζητήσει εργασία κάπου αλλού. Ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπιστεί μία τέτοια κατάσταση είναι να δώσουμε τις ευκαιρίες για υπεύθυνη ανάθεση εργασίας, που επεκτείνει τις δυνατότητες του ατόμου και ταυτόχρονα να δώσουμε την αναγκαία εκπαίδευση και καθοδήγηση.

Ένας άλλος λόγος που προβάλλει ο προϊστάμενος για τη μη εξουσιοδότηση είναι ότι οι υφιστάμενοι στερούνται των γενικών γνώσεων που απαιτούνται για την λήψη πολλών αποφάσεων. Όμως είναι έργο του προϊσταμένου να οδηγεί και να αναπτύσσει τους υφισταμένους του σε συνεχή βάση.

Ένας τελευταίος λόγος που μπορεί ίσως να χρησιμοποιήσει ένας προϊστάμενος κατά της εξουσιοδοτήσεως είναι ότι τα σφάλματα είναι πολύ δαπανηρά. Δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής εξουσιοδοτήσεως :

- Ο προϊστάμενος συνεννοείται με τους υφισταμένους του στο σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα τα αποτελέσματα.

- Τα διάφορα σημεία ελέγχου κατά την εξέλιξη της διαδικασίας διατυπώνονται για να ελέγχεται η πρόοδος.

Το πρόβλημα των δαπανηρών και σοβαρών σφαλμάτων αντιμετωπίζεται.

Αυτό δεν σημαίνει ότι ένας υφιστάμενος αναγκαστικά θα προσεγγίσει πάντοτε μία εργασία που του ανατίθεται, ακριβώς όπως θα έκανε ο προϊστάμενος του.

Η εξουσιοδότηση δεν είναι ξεφόρτωμα ευθύνης ούτε παραίτηση δικαιωμάτων ή εξουσίας. Δεν σημαίνει ότι ο προϊστάμενος χάνει τον έλεγχο ή ότι αποφεύγει να πάρει αποφάσεις. Πολλοί προϊστάμενοι δεν εξουσιοδοτούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διοικητική και οργανωτική επιτυχία. Αν ένα στέλεχος δεν μπορεί να επικοινωνία με τους υφισταμένους του, τότε η επιτυχία των διοικητικών λειτουργιών θα είναι περιορισμένη.

Η επικοινωνία είναι η γέφυρα ανάμεσα στους στόχους, στη δημιουργία προτύπων απόδοσης και στην επιτυχία του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να καταλάβουν τι αναμένεται από αυτούς στο χώρο εργασίας έχουν λίγες ή καθόλου πιθανότητες να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η επικοινωνία έχει δύο διαφορετικές διαστάσεις στις σύγχρονες επιχειρήσεις:

- Την οργανωτική διάσταση, που αφορά τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική δομή προωθεί ή εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία.
- Την διαπροσωπική διάσταση, η οποία εξετάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σαν λειτουργίας της βασικής διαδικασίας επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο άτομα.

Και οι δύο διαστάσεις είναι απαραίτητες γιατί, αν μία επιχείρηση είναι κατάλληλα δομημένη ώστε να προωθείτε η αποτελεσματική επικοινωνία αλλά το προσωπικό δεν είναι επαρκείς ικανότητες επικοινωνίας, τότε είναι δύσκολο να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία.

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

4.2.1 Προς τα κάτω επικοινωνία

Τα στελέχη ενός οργανισμού επικοινωνούν τακτικά με τους υφισταμένους τους στέλλοντας μηνύματα σχετικά με την καθοδήγηση και τον έλεγχό τους. Επειδή οι επιχειρηματικές πολιτικές μιας εταιρίας που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό διαμορφώνονται στα ανώτερα επίπεδα της οργάνωσης, είναι λογικό η επικοινωνία από την ανώτερη διοίκηση να καθορίζει τους οργανωτικούς κανόνες και πολιτικές. Το κατώτερο προσωπικό παραπονιέται ότι τα ανώτερα στελέχη τους αποκρύπτουν πληροφορίες.

Ένας λόγος για τον οποίο τα ανώτερα στελέχη δεν μεταδίδουν αρκετές πληροφορίες είναι ότι επιδιώκουν την εξάρτηση των υφισταμένων τους. Όταν ένα στέλεχος αποκρύπτει εσκεμμένα τις απαραίτητες πληροφορίες, οι υφιστάμενοι του εξαρτώνται από αυτόν για να συμπληρώσουν τα δεδομένα που χρειάζονται. Αυτή η εξάρτηση μπορεί να ικανοποιεί τις ανασφάλειες του στελέχους, αλλά οι υφιστάμενοι θα αρχίσουν να βλέπουν εχθρικά τον προϊστάμενο τους πράγμα που αυξάνει τις πιθανότητες να μην έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες την κατάλληλη στιγμή για να ολοκληρώσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Αυτή η έλλειψη των απαραίτητων δεδομένων αυξάνει την πιθανότητα αποτυχίας του υφισταμένου, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η επίτευξη των στόχων όλου του οργανισμού.

Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο τα στελέχη μπορεί να αποκρύπτουν κάποια δεδομένα από τους υφισταμένους τους είναι ότι δεν τους εμπιστεύονται εντελώς. Αν για κάποιο λόγο ένας υπάλληλος δεν θεωρείται άξιος εμπιστοσύνης για σημαντικές πληροφορίες της επιχείρησης, τότε η απόκρυψη πληροφοριών είναι μία προσωρινή λύση, η οποία δεν εξυπηρετεί τα μακροχρόνια συμφέροντα της επιχείρησης. Αν τα δεδομένα που λείπουν είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση μίας εργασίας τότε ο υπάλληλος θα αποτύχει στην δουλειά του. Επομένως αυτό το άτομο είναι ακατάλληλο για τη συγκεκριμένη θέση και η εταιρία θα πρέπει να σκεφτεί σοβαρά την απόλυση του ή την ανάθεση άλλων εργασιών.

Αν η έλλειψη εμπιστοσύνης οφείλεται σε μεταβιβαστικές συνθήκες, προσωρινές οικονομικές δυσκολίες, έντονη συναισθηματική πίεση τότε η μετάθεση σε κάποια άλλη

θέση μπορεί να είναι η σωστή λύση. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση έχει έναν υπάλληλο σε μία θέση στην οποία μπορεί να εκπληρώσει σωστά την εργασία του.

Καμία από τις παραπάνω αιτίες δεν καλύπτει την αδικαιολόγητη έλλειψη εμπιστοσύνης ενός στελέχους στον υφιστάμενο του. Αν κάποιος στέλεχος δεν έχει επιχειρήματα που να δικαιολογούν την έλλειψη εμπιστοσύνης του, αλλά επιμένει να συμπεριφέρεται άδικα στο υπάλληλο, τότε το στέλεχος πρέπει να θεωρηθεί ανίκανο. Η αναπερκής παροχή πληροφοριών εξαιτίας κάποιας αδικαιολόγητης έλλειψης εμπιστοσύνης εμποδίζει τον υπάλληλο να ολοκληρώνει την εργασία που έχει αναλάβει. Αν οι υφιστάμενοι ενός στελέχους αποτυγχάνουν συχνά στην ολοκλήρωση των εργασιών τους τότε αυτό το γεγονός μπορεί να είναι δείγμα κακής καθοδήγησης του στελέχους και όχι αποτυχίας των υπαλλήλων.

4.2.2 Προς τα πάνω επικοινωνία

Οι πληροφορίες που μεταδίδονται προς τα πάνω χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων και αφορούν συνήθως τα προβλήματα που προκύπτουν. Ένας υφιστάμενος είναι πρόθυμος να πληροφορεί τη διοίκηση για τις επιτυχίες, αλλά μπορεί να δείχνει απροθυμία όταν τα νέα δεν είναι τόσο καλά. Κανένα άτομο δεν θέλει να είναι ο κομιστής κακών ειδήσεων για το φοβάται ότι τα άσχημα νέα μπορεί να συνδυαστούν με τον αποστολέα του μηνύματος. Δηλαδή οι πληροφορίες που αφορούν την μη ικανοποιητική απόδοση ή μια προβληματική κατάσταση μπορεί να μεταδοθούν προς τα πάνω λογοκριμένες ή να μη μεταδοθούν στην ανώτερη διοίκηση.

Οι διοικητικές αποφάσεις που εξαρτώνται από πληροφορίες θα είναι τόσο καλές όσο και τα δεδομένα στα οποία βασίζονται. Αν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, τότε η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σωστά. Δηλαδή η ανώτερη διοίκηση μπορεί να βασίζει τις αποφάσεις της σε ανεπαρκής ή εσφαλμένες πληροφορίες γιατί οι υφιστάμενοι έχουν αποκρύψει κάποια δεδομένα μη ικανοποιητικής απόδοσης.

Όπως ένα στέλεχος μπορεί να μην εμπιστεύεται κάποιους υφισταμένους του, έτσι και οι υφιστάμενοι μπορεί να μη θεωρούν ένα στέλεχος έμπιστο άτομο. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να οφείλεται σε προηγούμενες εμπειρίες. Δηλαδή, ένα στέλεχος που δεν είναι πιστό στους υφισταμένους του και προδίδει την εμπιστοσύνη τους δεν θα έχει καλή φήμη και δε θα θεωρείται άξιο εμπιστοσύνης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι μπορεί να συμβουλεύουν τους νέους υπαλλήλους να μην εμπιστεύονται το

συγκεκριμένο στέλεχος και διατηρείται με την πάροδο του χρόνου. Τα στελέχη θα πρέπει να κερδίζουν και να διατηρούν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους.

4.2.3 Οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία

Η οριζόντια επικοινωνία αφορά διαφορετικά άτομα ή τμήματα που ανήκουν στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο. Η διαγώνια επικοινωνία γίνεται ανάμεσα σε δύο διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα στελέχη δαπανούν πολύ χρόνο κάθε μέρα στην οριζόντια και τη διαγώνια επικοινωνία.

Η οριζόντια και η διαγώνια επικοινωνία παραβιάζουν τις παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας, μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην ομαλή διεξαγωγή των εργασιών. Τα πλεονεκτήματα αυτών των μορφών επικοινωνίας είναι:

- Διακίνηση πληροφοριών γρηγορότερα από ότι με τις τυπικές μεθόδους.
- Σύνδεση ομάδων που αλλιώς θα έπρεπε να επικοινωνούν με τον αργό τυπικό τρόπο ή να μην επικοινωνούν καθόλου..
- Δυνατότητα σε άτομα με διαφορετικές γνώσεις που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού να συμβάλουν στην επίλυση προβλημάτων, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της χρήσης των πόρων μέσα στον οργανισμό.

Τα κύρια μειονεκτήματα αυτών των μορφών επικοινωνίας είναι ότι παρεμβάλλονται στην κανονική ρουτίνα του οργανισμού και δεν μπορούν να ελεγχθούν από αυτόν. Ωστόσο αυτές οι μορφές επικοινωνίας υπάρχουν και μπορεί να χρησιμοποιούνται από στελέχη και υπαλλήλους για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού.

4.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Υπάρχουν αρκετά εμπόδια για την καλή επικοινωνία. Ορισμένα από τα πιο συνηθισμένα είναι η υπερφόρτωση ή η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων, οι ατομικοί μηχανισμοί παραμόρφωσης και ψυχολογικοί μηχανισμοί παραμόρφωσης.

4.3.1 Υπερφόρτωση μηνυμάτων

Η τοποθεσία πολλών διαφημίσεων σε μία σελίδα εφημερίδας ή περιοδικού δεν είναι πολύ αποτελεσματική, γιατί οι διαφημίσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη στην προσέλκυση της προσοχής του αναγνώστη. Κάθε διαφημιστικό μήνυμα είναι ένα οπτικό ερέθισμα, και τα πολλά μηνύματα προκαλούν αυτό που ονομάζεται υπερφόρτωση μηνυμάτων.

Τα στελέχη θα πρέπει να φροντίζουν να περιορίζουν των αριθμό των μηνυμάτων που μεταδίδουν σε κάθε χρονική στιγμή. Η αποστολή πολλών μηνυμάτων δημιουργεί υπερφόρτωση και συμβάλει αρνητικά στην επικοινωνία. Τα μηνύματα θα πρέπει να ταξινομούνται με σειρά προτεραιότητας ώστε να μεταδίδονται πρώτα τα πιο σημαντικά.

4.3.2 Το πολύπλοκο μήνυμα

Σε ένα πολύπλοκο μήνυμα, ο λήπτης θα πρέπει να κατανοήσει, όχι μόνο όλα τα νοήματα του μηνύματος, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ τους. Τα στελέχη θα πρέπει να κάνουν τα μηνύματα τους όσο το δυνατόν πιο απλά. Αυτό μπορεί να επιτευχθούν με την τμηματοποίηση των μηνυμάτων, η οποία είναι μία διαδικασία ανάλυσης ενός πολύπλοκου μηνύματος σε πολλά μικρότερα και απλούστερα.

4.3.3 Ατομικοί μηχανισμοί παραμόρφωσης

Υπάρχουν ορισμένοι μηχανισμοί που μπορεί να εμποδίζουν την επιταχυμένη επικοινωνία. Η έλλειψη προσοχής, η βιαστική αξιολόγηση, και η έλλειψη κοινού λεξιλογίου είναι μερικοί από αυτούς.

- Η έλλειψη προσοχής. Η απροσεξία μπορεί να οφείλεται στη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην ταχύτητα ομιλίας ενός ατόμου και στην ταχύτητα κατανόησης του ακροατή. Ο ακροατής μπορεί να επεξεργαστεί πληροφορίες με πολύ μεγαλύτερο ρυθμό από την ταχύτητα διατύπωσης ενός μηνύματος από τον ομιλητή.

- Βιαστική αξιολόγηση. Επειδή ο λήπτης μπορεί να συμπληρώσει ένα μήνυμα πριν ακόμα ολοκληρωθεί η αποστολή του, είναι πιθανό να κάνει βιαστική αξιολόγηση των περιεχομένων του μηνύματος. Αυτό μπορεί να οδηγεί το λήπτη σε εσφαλμένα συμπεράσματα και λανθασμένη κατανόηση του μηνύματος. Τα βιαστικά συμπεράσματα εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία, και το στέλεχος που κάνει

συχνά αυτό το λάθος θα συναντά συνεχώς δυσκολίες στην κατανόηση των μηνυμάτων που παίρνει. Γι' αυτό το λόγο ένα άτομο θα πρέπει να αποφεύγει να καταλήγει σε βιαστικά συμπεράσματα.

- Έλλειψη κοινού λεξιλογίου. Μία λέξη μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές έννοιες. Δηλαδή μία λέξη έχει ένα άμεσο νόημα που είναι ο κατηγορηματικός ορισμός ενός όρου αλλά μπορεί να έχει πολλά έμμεσα ή συνειρμικά νοήματα. Συνήθως η έννοια ενός όρου καθορίζεται από τα συμφραζόμενα.

4.3.4 Ψυχολογικοί μηχανισμοί παραμόρφωση

Υπάρχουν πολλά ψυχολογικά φαινόμενα που μπορεί να παρεμβάλλονται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ψυχολόγοι έχουν εντοπίσει κάποιους αμυντικούς μηχανισμούς οι οποίοι λειτουργούν ασυνείδητα σε όλους τους ανθρώπους. Οποιαδήποτε επικοινωνία με έναν ανώτερο ή με έναν υφιστάμενο που θεωρείτε απειλή για το άτομο μπορεί να προκαλέσει αμυντική αντίδραση. Αυτές οι αντιδράσεις είναι δυνατόν να εμποδίζουν την επικοινωνία ανάμεσα στον αποστολέα και στον λήπτη.

4.4 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα στελέχη θα πρέπει να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που παρουσιάζονται για να πετύχουν αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν γενικές οδηγίες, οι οποίες προέρχονται από επιστημονικές έρευνες και από την πείρα πολλών στελεχών και μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των δυσκολιών επικοινωνίας.

- Η διαδικασία επικοινωνίας θα πρέπει να ξεκινά με τη διατύπωση κάποιου μηνύματος που να είναι σαφές και περιεκτικό. Αυτή η διαδικασία διευκολύνεται όταν γνωρίζεται ακριβώς το μήνυμα που θέλετε να μεταδώσετε. Αν το μήνυμα δεν είναι ξεκάθαρο, μπορεί να μη γίνει κατανοητό από το λήπτη. Όταν το μήνυμα είναι περιεκτικό μπορείτε να αποφεύγετε τη σύγχυση που προκαλούν τα πολύπλοκα μηνύματα.

- Θα πρέπει να χρησιμοποιείτε λέξεις που ανήκουν σε ένα κοινό λεξιλόγιο και είναι κατανοητές από το άτομο με το οποίο επικοινωνείτε. Θα πρέπει να επιλέγετε το κατάλληλο λεξιλόγιο για κάθε περίπτωση.
- Προσπαθείτε να μην επικοινωνείτε βιαστικά. Πρέπει να δαπανάτε τόσο χρόνο όσος είναι απαραίτητος για να πετύχετε αποτελεσματική επικοινωνία. Αν νομίζετε ότι το μήνυμα δεν έχει ληφθεί σωστά, θα πρέπει να επαναλάβετε την αποστολή του με διαφορετικό τρόπο.
- Θα πρέπει να ακούτε τους υφισταμένους σας. Θα πρέπει να προσέχετε όταν μεταδίδονται ταυτόχρονα και οπτικά μηνύματα κατά την αποστολή ή τη λήψη.
- Όταν πρόκειται για μηνύματα που η σημασία τους είναι μακροπρόθεσμη, όπως εκείνα που σχετίζονται με πρότυπα απόδοσης, είναι χρήσιμο να κρατάτε ένα γραπτό αρχείο ώστε να μπορείτε να ανατρέχετε σε αυτό όταν δημιουργούνται διαφωνίες σχετικά με το νόημα κάποιου μηνύματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Η διεργασία του μανάτζμεντ αρχίζει με τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων. Αφού καθοριστούν αυτοί οι στόχοι, πρέπει να προσδιοριστούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Κατόπιν αποφασίζονται οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ή οι ευθύνες που θα ανατεθούν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι γνωστοί οι πόροι σε προσωπικό και τα μέσα που χρειάζονται για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Όταν οι λειτουργίες, το προσωπικό και οι άλλοι πόροι ομαδοποιηθούν, με κάποια μορφή οργάνωσης σε διευθύνσεις σε μία λογική οργανωτική δομή, αρχίζει η διαδικασία της ανάθεσης αρμοδιοτήτων.

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων είναι η διαδικασία που κάνει εφικτό το μανάτζμεντ επειδή το μανάτζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης αποτελεσμάτων μέσω άλλων.

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Από τη στιγμή που μία δουλειά γίνεται πολυσύνθετη ή έχει υπερβολικό φορτίο για ένα στέλεχος, αρχίζει η διαδικασία εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Παράδειγμα όταν ένα διοικητικό στέλεχος με αντικειμενικούς στόχους που δεν διαθέτει τον αναγκαίο χρόνο για να τους φέρει σε πέρας. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος του πρέπει να δημιουργήσει μία νέα θέση εργασίας, να προσλάβει έναν υπάλληλο και να αναθέσει μερικούς από τους αντικειμενικούς στόχους σ' αυτόν.

Για να ανταποκριθεί σ' αυτές τις ευθύνες, ο νέος υπάλληλος πρέπει να έχει τη εξουσιοδότηση που χρειάζεται γι' αυτές. Κατά συνέπεια η εξουσιοδότηση εκχωρείται μαζί με τη ευθύνη. Όμως υπεύθυνος εξακολουθεί να είναι ο προϊστάμενος.

Αναθέτοντας μερικές από τις ευθύνες του, ο προϊστάμενος μεταφέρει ή δημιουργεί υπευθυνότητα. Αν ο υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις ευθύνες του, ο προϊστάμενος μπορεί πάντα να αποσύρει την εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Η διαδικασία της εκχώρησης λειτουργεί ως εξής: το στέλεχος έχει ορισμένους προκαθορισμένους αντικειμενικούς στόχους, που πρέπει να πετύχει μέχρι το τέλος της περιόδου του προϋπολογισμού. Αναθέτει τις ευθύνες σε ορισμένους υπαλλήλους, μαζί με την ανάλογη εξουσιοδότηση. Έτσι η ανταπόκριση των ευθυνών που ανατίθενται θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με τους προκαθορισμένους αντικειμενικούς στόχους.

5.3 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Ο μεγάλος όγκος των ευθυνών του μανάτζμεντ κάνει υποχρεωτική την εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Η εκχώρηση συνεπάγεται με κινδύνους. Ορισμένοι από αυτούς τους κινδύνους είναι η απώλεια ελέγχου, η αντίστροφη εκχώρηση και η απώλεια της θέσεις εργασίας.

5.3.1 Απώλεια ελέγχου

Όταν ένα στέλεχος εξουσιοδοτεί κάποιο άλλο, χάνει ένα μέρος του ελέγχου στον τρόπο εκτέλεσης ενός έργου.

Το κλειδί για την επιτυχή εκχώρηση αρμοδιοτήτων είναι η ανάθεση της κατάλληλης δουλειάς στον κατάλληλο άνθρωπο. Είναι αδύνατον να γνωρίζει κανείς ποιοι είναι οι κατάλληλοι άνθρωποι, εκτός κι αν τους γνωρίζει κι αν έχει δουλέψει μαζί τους, μπορούμε όμως να υποθέσουμε ότι ένας δεδομένος οργανισμός, διεύθυνση ή τμήμα διαθέτει τουλάχιστον μερικούς ικανούς, πρόθυμους και υπεύθυνους ανθρώπους. Το προσωπικό που δεν αξιοποιείται αποτελεσματικά επειδή ο προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αναθέτει σωστά, είναι μία μεγάλη απώλεια για τον οργανισμό, μία τεράστια σπατάλη ανθρώπινων πόρων.

5.3.2 Αντίστροφη εκχώρηση

Ένα πρόβλημα που δημιουργεί ένα στέλεχος που προσπαθεί να κάνει όλες τις δουλειές είναι ότι αυτό γίνεται σε βάρος της κύριας δουλειάς του, της διεύθυνσης. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου τέτοια στελέχη σπαταλούν περισσότερο χρόνο με τους υφισταμένους τους από όσο και οι ίδιοι φαντάζονται. Τα στελέχη αυτού του είδους ξεχωρίζουν από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα που αναφέρεται σ' αυτούς.

Ο προϊστάμενος αυτής της κατηγορίας θεωρεί ότι η ευθύνη εκτέλεσης μιας δουλειάς έχει ανατεθεί σε έναν υπάλληλο και όταν αυτός φτάσει σε κάποιο αδιέξοδο, από εκεί και πέρα αναλαμβάνει πάλι ο προϊστάμενος. Αυτή είναι η αντίστροφη εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εφαρμόζεται από πολλούς υπαλλήλους. Είναι βέβαιο ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες είναι απαραίτητο μία ενέργεια να γίνει από το υπεύθυνο στέλεχος.

5.3.3 Απώλεια της θέσης εργασίας

Σ' έναν υπάλληλο θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία να ενεργεί στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο ευθύνης, αν αυτό ανεβάζει την απόδοση της ομάδας. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να προσπαθεί να ανταμείβει τον υπάλληλο, έστω κι αν με άλλους τρόπους μπορεί να τον εξωθεί από τον οργανισμό. Η μη αξιοποίηση και η σπατάλη των ικανοτήτων οποιουδήποτε ατόμου είναι το ίδιο εγκληματικές όσο και η κακή χρήση των κεφαλαίων ή του εξοπλισμού της εταιρείας.

Ο ασφαλέστερος τρόπος με τον οποίο μπορεί ένα καλό στέλεχος να προστατέψει τη θέση του είναι να προετοιμάζει κατάλληλα την δική του προαγωγή.

5.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΧΩΡΗΣΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Ο τρόπος εκχώρησης εξαρτάται συχνά από μία δεδομένη κατάσταση. Τα προγράμματα αλλάζουν και οι άνθρωποι διαφέρουν.

5.4.1 Περιγραφή ευθυνών και εξουσιοδοτήσεων

Μία σαφής περιγραφή των ευθυνών, καθώς και των εξουσιοδοτήσεων που χρειάζονται για την αντιμετώπιση τους, αποτελεί το θεμέλιο της διαδικασίας εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Ο υπάλληλος θα πρέπει επίσης να έχει μία γενική ιδέα του πως εντάσσεται η δουλειά του μέσα στο σύνολο των δραστηριοτήτων, όπως επίσης και γιατί είναι σημαντική. Ο προϊσταμένους θα πρέπει να είναι προσιτός.

5.4.2 Βαθμολόγηση απόδοσης

Αφού ο υπάλληλος καταλάβει το αντικείμενο της δουλειάς του, μπορεί να κατανοήσει και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η μέτρηση της απόδοσης του.

Μία ομάδα πετυχαίνει το επίπεδο απόδοσης που το επικεφαλής στέλεχος της περιμένει και έχει άτυπα αποδεχτεί για μία χρονική περίοδο. Χαμηλές προσδοκίες καταλήγουν συνήθως σε χαμηλές αποδόσεις.

Το στέλεχος οφείλει να καθιερώσει ένα σύστημα καθορισμού αντικειμενικών στόχων στον τομέα ευθύνης του, και να θεσπίσει μία διαδικασία περιοδικής αναφοράς τις προόδου προς την κατεύθυνση αυτών των στόχων. Το στέλεχος που είναι αποφασισμένο να εκχωρεί αρμοδιότητες δε θα πρέπει να ανατρέπει συχνά αυτές τις εκχωρήσεις, γιατί το μόνο που θα πετύχει θα είναι σύγχυση στην ομάδα των υφισταμένων του.

5.4.3 Γνώση των περιορισμών

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων δεν μπορεί να γίνει σε κάποιον υπάλληλο που δεν είναι πρόθυμος να αναλάβει πρόσθετες ευθύνες. Το να γνωρίζει ο προϊστάμενος ποιοι από το προσωπικό του είναι πρόθυμοι να δεχτούν μεγαλύτερες ευθύνες και προαγωγή είναι το ίδιο σημαντικό με το να γνωρίζει πόσο κατάλληλος είναι ο καθένας για κάθε δουλειά.

Η σχέση προϊσταμένου και υφισταμένου είναι σχέση αλληλεξάρτησης. Ένας από τους κύριους στόχους της εκχώρησης αρμοδιοτήτων είναι να μειωθεί η εξάρτηση του αποτελέσματος από τον ίδιο τον προϊστάμενο.

Χρησιμοποιώντας την εκχώρηση σαν εργαλείο, τα στελέχη είναι σε θέση να αναπτύξουν τους υπαλλήλους και πρέπει να χρησιμοποιούν αυτό το εργαλείο με δίκαιο τρόπο. Με την αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων, ένα στέλεχος να

πολλαπλασιάζει τη δική του αποτελεσματικότητα και να επιτυγχάνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

5.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

- 1) Να εκχωρείτε αρμοδιότητες όσο πιο απλά και άμεσα γίνεται.
- 2) Να εξηγείτε τον τρόπο με τον οποίο συμβάλει κάθε εκχώρηση στους στόχους του οργανισμού.
- 3) Να ξεκαθαρίζετε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- 4) Να συζητάτε τυχόν επαναλαμβανόμενα προβλήματα.
- 5) Να ζητάτε ιδέες από τους υφισταμένους σας για τον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς.
- 6) Να τονίζετε τα θετικά περισσότερο από τα αρνητικά.
- 7) Να αναγνωρίζετε την εξαιρετική απόδοση.
- 8) Δεν πρέπει να απειλείτε το προσωπικό να μην αντιδράτε υπερβολικά στα προβλήματα.
- 9) Να μην κριτικάρετε έναν υπάλληλο μπροστά σε άλλους.
- 10) Να μην κάνετε υπερβολικούς ελέγχους.

5.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Συχνά χρησιμοποιείτε ο όρος « ανάπτυξη στελεχών » που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε έναν τομέα. Δηλαδή ανάπτυξη στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοικήσεως.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαθέσεως των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και

καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σ' αυτές.

Όταν μία επιχείρηση εκπαιδεύσει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για την σωστή εκπαίδευση.

Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων θα είναι αποτέλεσμα των διευθυντικών ικανοτήτων. Θα υπάρχει συνεχής ανάγκη ικανών στελεχών και τα νέα στελέχη α έχουν περισσότερη μόρφωση από πριν.

Οι διοικήσεις των οργανισμών αναγνωρίζουν ότι τα στελέχη τους α πρέπει να είναι καλύτερα εκπαιδευμένα στις τεχνικές του μάνατζμεντ και στις διαπροσωπικές σχέσεις όπως η επικοινωνία και η υποκίνηση. Πολλές εταιρίες ενθαρρύνουν τα στελέχη τους να αναζητήσουν προηγμένα προγράμματα εκπαίδευσης έξω από την εταιρία και καλύπτουν τα σχετικά έξοδα. Άλλες εταιρίες αναθέτουν σε επαγγελματίες εκπαιδευτές να διδάξουν τις διευθυντικές δεξιότητες σε εσωτερικά προγράμματα. Ο τομέας της εκπαίδευσης στελεχών αναπτύσσεται συνεχώς.

Το μάνατζμεντ είναι ένας συνεχώς αναπτυσσόμενος τομέας και κάθε στέλεχος έχει την δυνατότητα να συμβάλει.

5.7 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗ ΝΕΑ ΥΟΡΚΗ

Σύμφωνα με νέα έρευνα , στην οποία συμμετείχαν περισσότερα από 400 στελέχη διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, το 75% των ερωτηθέντων εξέφρασε προβληματισμό σχετικά με την ικανότητα ανάδειξης μελλοντικών ηγετών για τις επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τη ραγδαία ανάπτυξη στις αναδυόμενες αγορές και τη συνταξιοδότηση του πεπειραμένου προσωπικού στις πιο ώριμες οικονομίες, η έρευνα καταδεικνύει ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων τίθενται σε κίνδυνο αν οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν και να αναπτύξουν μια νέα γενιά ηγετικών στελεχών.

Σύμφωνα με την έρευνα, τα ζητήματα ηγεσίας αναδύονται σε παγκόσμιο επίπεδο και απασχολούν τους οργανισμούς σε κάθε γωνιά της γης. Οι εταιρείες στην περιοχή της Ασίας/Ειρηνικού αποδεικνύονται ιδιαίτερα ανήσυχες ως προς την ικανότητα ανάδειξης νέων ηγετικών στελεχών (88%), ενώ ακολουθούν οι εταιρείες στη Λατινική Αμερική (74%), στην Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική (74%), στην Ιαπωνία (73%) και στη Βόρεια Αμερική (69%). Η έρευνα με τίτλο "Unlocking the DNA of the Adaptable Workforce" διεξήχθη από το τμήμα Human Capital Management του τομέα IBM Global Business Services και το Institute for Business Value (IBV) της IBM, με τη βοήθεια του Economist Intelligence Unit (EIU). Τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού συμμετείχαν σε μια δομημένη συνέντευξη η οποία είχε σχεδιαστεί ώστε να συλλέξει πληροφορίες και απόψεις σχετικά με το θέμα του μετασχηματισμού του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με το Randy MacDonald, αντιπρόεδρο και υπεύθυνο του τομέα Ανθρωπίνου Δυναμικού της IBM, *"Ένας καθοριστικός παράγοντας για όσες εταιρείες επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον θα είναι η ικανότητά τους να προβλέπουν και να προσδιορίζουν τις δεξιότητες που θα χρειαστούν στο μέλλον και, στη συνέχεια, να αναπτύσσουν γρήγορα και οικονομικά ένα σύνολο διαθέσιμων στελεχών με αυτές τις δεξιότητες"*.

5.7.1 Βασικά Εμπόδια

Η εναλλαγή των υπαλλήλων σε διαφορετικά τμήματα και γεωγραφικές περιοχές αποτελεί επίσης ένα σημαντικό τρόπο για την ανάπτυξη νέων ταλαντούχων ηγετικών στελεχών. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα, μόνο το 36% των συμμετεχόντων θεωρεί το συγκεκριμένο ζήτημα ως σημαντικό παράγοντα για την ανάδειξη των νέων ηγετών. Σημαντική επίσης, πρόκληση (28%) αποτελεί το χάσμα των γενεών, η μεταβίβαση δηλαδή της γνώσης από τους μεγαλύτερους υπαλλήλους στους νεότερους.

Εκτός από την αδυναμία ανάπτυξης νέων αποτελεσματικών ηγετών, η έρευνα αποκαλύπτει ότι 52% των ερωτηθέντων θεωρούν πως μια σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σχετικά με το εργατικό δυναμικό είναι η αδυναμία γρήγορης ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση των υφιστάμενων ή/και των μελλοντικών επιχειρηματικών αναγκών. Επιπλέον, από την έρευνα προκύπτει ότι πάνω από το ένα τρίτο των συμμετεχόντων (36%) θεωρεί πως οι

ικανότητες των υπαλλήλων τους δεν ανταποκρίνονται στις τρέχουσες προτεραιότητες των οργανισμών τους.

"Η αποτελεσματική ηγεσία δεν καθοδηγεί απλώς τους υπαλλήλους σε δύσκολες επιχειρηματικές συνθήκες, αλλά δημιουργεί επίσης ένα κλίμα που προσελκύει και διατηρεί άτομα υψηλών ικανοτήτων, τα οποία θα είναι δυσεύρετα στο μέλλον".

Για πολλές εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθεί να παρουσιάζει αυξητικούς ρυθμούς. Σαράντα επτά τοις εκατό των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι η κινητικότητα των υπαλλήλων τους έχει αυξηθεί κατά τα δύο τελευταία χρόνια, ενώ μόλις το 16% δήλωσε ότι παρατηρήθηκε μείωση.

Από την έρευνα προκύπτει ότι τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τα στελέχη επιχειρηματικών μονάδων ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υφιστάμενων υπαλλήλων παρά για την προσέλκυση νέων ταλέντων. Πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η φήμη της εταιρείας τους θα προσελκύσει και θα διατηρήσει τα άτομα που χρειάζονται. Ενώ το 52% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η αδυναμία γρήγορης ανάπτυξης δεξιοτήτων αποτελεί πρωταρχική πρόκληση όσον αφορά στο εργατικό δυναμικό, μόνο το 27% πιστεύει ότι η αδυναμία προσέλκυσης ικανών υποψηφίων αποτελεί πρόβλημα.

5.7.2 Πόλεμος ταλέντων

Ακόμη, η διατήρηση των υπαλλήλων δεν φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερη ανησυχία, καθώς μόνο το 18% δηλώνει ότι αποτελεί ζήτημα υψηλής προτεραιότητας. Ωστόσο, οι μεταβαλλόμενες τάσεις στα δημογραφικά δεδομένα και στην κινητικότητα του εργατικού δυναμικού υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει ενδεχομένως να επενδύσουν περισσότερους πόρους στην πρόσληψη, την επιλογή και τη διατήρηση του προσωπικού. Μια εξήγηση σύμφωνα με την έρευνα, είναι ότι τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούν ότι παρά το συνεχιζόμενο "πόλεμο" προς ανεύρεση ταλέντων, οι ίδιοι είναι πιο ικανοί στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων από τους ανταγωνιστές τους. Το 60% των συμμετεχόντων στελεχών πιστεύει ότι υπερτερεί των ανταγωνιστών του, ενώ μόνο το 10% θεωρεί ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικό.

Στην έρευνα για το Παγκόσμιο Ανθρώπινο Δυναμικό προσδιορίζονται τρεις κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τη δημιουργία ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού:

- *Ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικών δεξιοτήτων*: Η επιτυχής πρόβλεψη μελλοντικών επιχειρηματικών σεναρίων επιτρέπει στις εταιρείες να γνωρίζουν σε ποιες βασικές δεξιότητες πρέπει να εστιάσουν πριν συντελέσουν κρίσιμες αλλαγές στην αγορά. Μόνο το 13% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις δεξιότητες που θα είναι αναγκαίες μέσα στα επόμενα τρία με πέντε χρόνια.

- *Ικανότητα εντοπισμού ειδικών*: Εκτός από την πρόβλεψη των μελλοντικών δεξιοτήτων, εξίσου σημαντική είναι και η ικανότητα εφαρμογής των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Ο εντοπισμός ειδικών αξιολογείται από τους ερωτώμενους ως κρίσιμης σημασίας όσον αφορά στον προσδιορισμό και την κατανομή των πόρων για την αντιμετώπιση των νέων ευκαιριών και απειλών. Μόνο το 13% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι είναι εξαιρετικά ικανό να εντοπίζει μέσα στον οργανισμό άτομα με συγκεκριμένες ειδικές γνώσεις. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ποικίλες τεχνικές για να βελτιώσουν την ικανότητά τους για τον εντοπισμό ειδικών. Περισσότερο από 50% των εταιρειών που αυτοαξιολογούνται ως "εξαιρετικά αποτελεσματικές" όσον αφορά στον εντοπισμό ειδικών, χρησιμοποιούν κάποιας μορφής λίστα προσωπικού, ενώ μόνο το 39% δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τέτοια λίστα.

- *Ικανότητα ενίσχυσης της συνεργασίας*: Μετά τον εντοπισμό των ειδικών, η συνεργασία αποτελεί το επόμενο βήμα για την ενίσχυση της καινοτομίας και της ανάπτυξης. Σύμφωνα με την έρευνα, μόνο το 8% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι είναι πολύ αποτελεσματικό στην ενίσχυση της συνεργασίας εντός της εταιρείας. Παραδόξως, η τεχνολογία δεν θεωρείται ότι δρα αποτρεπτικά στην αποτελεσματική συνεργασία, αφού μόνο το 28% των εταιρειών θεωρεί ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Αντιθέτως, οι οργανωτικές δομές με ποσοστό 42% αποτελούν το κυριότερο εμπόδιο για τη συνεργασία εντός της εταιρείας και ακολουθεί η πίεση του χρόνου με 40% και οι μη ευθυγραμμισμένες μετρήσεις απόδοσης με 39%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η πτυχιακή έχει ως αντικείμενο την ανάλυση των οργάνων της διοίκησης στο σύγχρονο μανάτζμεντ. Παρουσιάζει την σύνθεση της διοίκησης και της στελέχωσης των τμημάτων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης. Αναπτύσσει το θέμα της στελέχωσης και δίνει πληροφορίες για τα απαραίτητα προσόντα κάθε στελέχους και τις αρμοδιότητες που καλείται να αναλάβει. Οι κύριοι στόχοι είναι η κατανόηση του ορισμού του μανάτζμεντ και η σημασία των διοικητικών στελεχών για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων.

- Ø Μπορούμε να πούμε ότι διοίκηση είναι οι άνθρωποι που σκέπτονται και υλοποιούν τα σχετικά θέματα. Η εισαγωγή ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων στην αγορά φέρνει στην επιφάνεια το ζήτημα της ενίσχυσής τους με αξιόλογα στελέχη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσουν και να αναπτύξουν νέα ηγετικά στελέχη. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιούν διάφορους μεθόδους, οι οποίοι αναλύονται στο πρώτο κεφάλαιο. Επίσης οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς και να προσαρμόζονται σε αυτές. Έτσι τα στελέχη τους πρέπει να διαθέτουν σύγχρονες γνώσεις και εμπειρίες απαραίτητες για να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Όλα τα στελέχη για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο δύσκολο ρόλο που έχουν αναλάβει σε μία επιχείρηση που αντιμετωπίζει το οξύ πρόβλημα κατ' αρχήν επιβίωσης και κατόπιν να διατηρηθεί, λόγω του ολοένα μεγαλύτερου και σκληρότερου ανταγωνισμού, θα πρέπει να διαθέτουν ένα σύνολο επιστημονικών γνώσεων.
- Ø Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν τον ανταγωνισμό και να προσδιορίζουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Μόνο αν προβλέψουν τον ανταγωνισμό η επιχείρηση είναι δυνατόν να αποφύγει τις απειλές και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Ø Οι εξειδικευμένοι στόχοι απαιτούν ειδικά τμήματα για την υλοποίησή τους. Μία συνάθροιση τμημάτων, ομάδων και ατόμων που εκτελούν τα καθήκοντα τους δεν αποτελεί οργανισμό. Τα τμήματα πρέπει να υπαχθούν σε ενιαία πυραμιδική διάταξη ώστε να επιτυγχάνεται συνεργασία, έλεγχος ανά ιεραρχικό επίπεδο και υπευθυνότητα. Η διοίκηση σχεδιάζει τις ενέργειες της με μοναδικό γνώμονα την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Αρμοδιότητες της είναι ο συντονισμός και ο έλεγχος των τμημάτων του οργανισμού. Η απόδοση μεγιστοποιείται όταν κάθε τμήμα ασχολείται με μία αποκλειστική δραστηριότητα και όταν κάθε προϊστάμενος ελέγχει μικρό αριθμό υφισταμένων.
- Ø Ο προϊστάμενος του τμήματος είναι εκείνος που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των εργασιών των οποίων έχει την εποπτεία τους. Ακόμη πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα και να μπορεί να επεμβαίνει για την λύση τους ή ακόμα και να τα προλαβαίνει. Για να αντιμετωπίσει όμως με επιτυχία όλα τα δύσκολα καθήκοντα ο προϊστάμενος πρέπει να έχει πολλά προσόντα. Μερικά από αυτά είναι να μπορεί να αναλαμβάνει ευθύνες, να έχει θέληση και ευφυΐα, μόρφωση και ειδικές γνώσεις.
- Ø Εξουσιοδότηση δεν είναι ανάθεση μίας εργασίας σε κάποιον άλλον λέγοντας του απλώς να προχωρήσει στην εκτέλεση της. Όταν ακολουθείται αυτή η προσέγγιση, τα αποτελέσματα που περιμένει ο προϊστάμενος σπάνια επιτυγχάνονται. Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει για ποιο λόγο τα αποτελέσματα έχουν σπουδαιότητα, τι σημαίνει η συμβολή του και να πληροφορείται αν οι προσπάθειές του είχαν επιτυχία. Η εξουσιοδότηση δεν είναι απαραίτητη δικαιωμάτων. Όταν ένα διοικητικό στέλεχος εξουσιοδοτεί πολύ συχνά θέτει ορισμένα όρια μέσα στα οποία ο αποδέκτης πρέπει να ενεργήσει. Ακόμη η εξουσιοδότηση δεν σημαίνει ότι ο προϊστάμενος χάνει τον έλεγχο. Το που και πότε θα γίνουν έλεγχοι καθορίζεται από τον προϊστάμενο με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία που έχει με την κατάσταση. Τέλος η εξουσιοδότηση δεν είναι αποφυγή λήψεως αποφάσεων. Ο προϊστάμενος και όταν εξουσιοδοτεί εξακολουθεί να παίρνει αποφάσεις.
- Ø Η βασική λειτουργία της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός των στελεχών και η συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων. Η διοίκηση ενός οργανισμού

μεταδίδει πληροφορίες από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα. Για να είναι πετυχημένη η επικοινωνία θα πρέπει τα στελέχη να μεταδίδουν στους υφισταμένους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Ένα κοινό λεξιλόγιο διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και την επικοινωνία των στελεχών με τους υφισταμένους τους και με τους συναδέλφους τους.

- Ø Σύμφωνα με τον ορισμό εκχώρηση αρμοδιοτήτων είναι η διαδικασία που κάνει εφικτό το μάνατζμεντ. Είναι η διαδικασία όπου οι λειτουργίες, το προσωπικό και άλλοι πόροι οργανώνονται. Οι πολλές ευθύνες του μάνατζμεντ κάνουν υποχρεωτική την εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων είναι η εξουσιοδότηση, η ευθύνη και η υπευθυνότητα.

6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η διοίκηση είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα μίας επιχείρησης. Οι προτάσεις μου για μία αποτελεσματική διοίκηση είναι:

- Ø Τα στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά και να διαθέτουν σύγχρονες γνώσεις και εμπειρίες.
- Ø Τα στελέχη θα πρέπει να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων και να είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση των εργασιών.
- Ø Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υποκινεί τα στελέχη της ώστε να είναι αποδοτικότερα.
- Ø Θα πρέπει να εξασφαλίζεται ήπιο κλίμα στην επιχείρηση και να μην υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών.
- Ø Θα πρέπει τα στελέχη να είναι ικανά να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ø Πρέπει τα στελέχη των επιχειρήσεων να συνεργάζονται για τους στόχους της επιχείρησης.
- Ø Να υπάρχει βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.
- Ø Τα στελέχη πρέπει να συνεργάζονται αποτελεσματικά στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ζευγαρίδης Σπύρος & Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή, **Οργάνωση Επιχειρήσεων**, Θεσσαλονίκη.
- Βαξεβανίδου Μαρία & Ρεκλείτης Παναγιώτης, **Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων**, Αθήνα.
- Πατρινός Δημήτριος, **Μάνατζμεντ**, Αθήνα.
- Πετρίδου Ευγενία, **Διοίκηση – Μάνατζμεντ**, Αθήνα.
- Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, **Management**, Αθήνα.

Διαδίκτυο

- Τα βασικά μοντέλα αποφάσεων(odisseas.wordpress.com/2007/02/23)
- Έρευνα στη Νέα Υόρκη(www.ibm.com/news/gr/el/2007/10/17)
- Αξιόλογα στελέχη(buwiness.hol.gr/haftnews/00/04/13/0301.htm)
- Κοινωνικό πρόσωπο(www.disabled.gr/lib/?p=8027)