

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ Σ Δ Ο
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

Η ΗΓΕΣΙΑ - ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΕ ΠΕΝΤΕ (5) ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΩΝ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΒΛΑΧΟΥ ΜΑΡΙΑ

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΕΝΝΟΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	Σελ. I
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ	" I
ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗΣ ΚΑΙΜΑΚΑΣ	" 3
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ	" 5
Α. Η θεωρία του TAYLOR	" 5
Β. Η θεωρία του FAYOL	" 6
Γ. Η θεωρία του MC GREGOR	" 6
Δ. Η θεωρία του MAX-WEBER	" 7
Η ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΕΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	" 8
Η ΣΥΓΚΡΟΝΗ ΣΧΟΛΗ	" 9
ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	" IO
Α. Η λήψη αποφάσεων	" IO
Β. Η πρόβλεψη	" II
Γ. Η οργάνωση	" II
Δ. Η διεύθυνση	" II
Ε. Ο συντονισμός	" I2
ΣΤ Ο έλεγχος	" I2
ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΖΟΜΕΝΗ Η ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	
Η ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	" I3
ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ W. REDDIN	" I4
ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TANNENDAUM ΚΑΙ SCHMIDT	" I8
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	" I9
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	" 20
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	" 2I

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΟΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ	
ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	Σελ. 23
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΟΥ	" 24
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΟ	
ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	" 27
ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ	" 28
ΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΗΓΕΤΟΥ ΚΑΙ	
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	" 28
ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	" 29
ΚΙΝΗΤΡΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	" 31
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑ	" 33
ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	" 34
Α. Αυταρχικός τρόπος	" 35
Β. Δημοκρατικός ή Συμμετοχικός τρόπος	" 36
Γ. Τρόπος ελεύθερης επιλογής	" 36
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
Α. "ΑΒΓΗ ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ"	" 37
Β. "ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΤΗΝ/ΚΟΣ ΣΥΝ/ΣΜΟΣ	
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ "Η ΠΙΝΔΟΣ"	" 42
Γ. "ΜΑΡΜΑΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ"	" 47
Δ. "ΜΕΤΑΛΛΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Ν. ΠΕΤΣΟΣ ΑΕ"	" 49
Ε. "ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ"	" 51

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1116
----------------------	------

ΕΝΝΟΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ηγεσία σημαίνει την δυνατότητα να διευθύνει κάποιος, άλλους χρησιμοποιώντας μέσα ως π.χ. την παροχή κινήτρων και την ορθή επικοινωνία με τους υφισταμένους του.

Η ηγεσία αποτελεί μία τέχνη και χωρίς ηγεσία ένας οργανισμός δεν είναι παρά μια σύγχυση ανθρώπων και μηχανών.

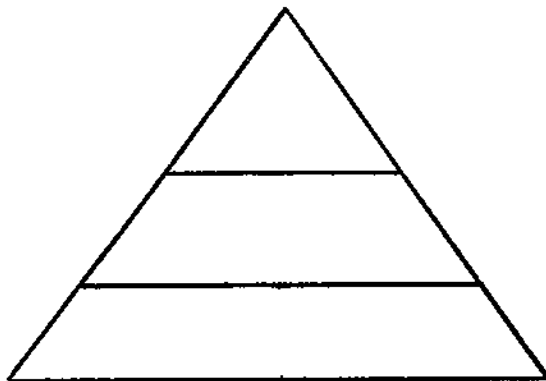
Η ηγεσία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος συνδέει τα μέλη μιας ομάδας μεταξύ τους και τα υποκινεί για την πραγματοποίηση των σκοπών.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

Τα διοικητικά στελέχη δεν βρίσκονται όλα σε ένα επίπεδο. Αλλά ανάλογα με τη σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν, κατατάσσονται βασικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα, επάλληλα που συγκρατούν τη διοικητική πυραμίδα, ή πυραμίδα της ιεραρχίας.

Τα επίπεδα αυτά είναι:

1) το ανώτατο, 2) το μεσαίο και 3) το κατώτερο ή εποπτικό.



ΑΝΩΤΑΤΟ

ΜΕΣΟ

ΚΑΤΩΤΕΡΟ ή ΕΠΟΠΤΙΚΟ

Σχήμα: Διοικητική Πυραμίδα.

Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη ούτε απόλυτη. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως α) από το μέγεθος της επιχείρησης και την δραστηριότητά της. β) από την ποιότητα και την ποσότητα των εργαζομένων. Αναφορικά με την ευθύνη, εξουσία, το διοικητικό έργο, την ποιότητα των γνώσεων και των δεξιοτήτων πρέπει να σημειωθούν τα παρακάτω:

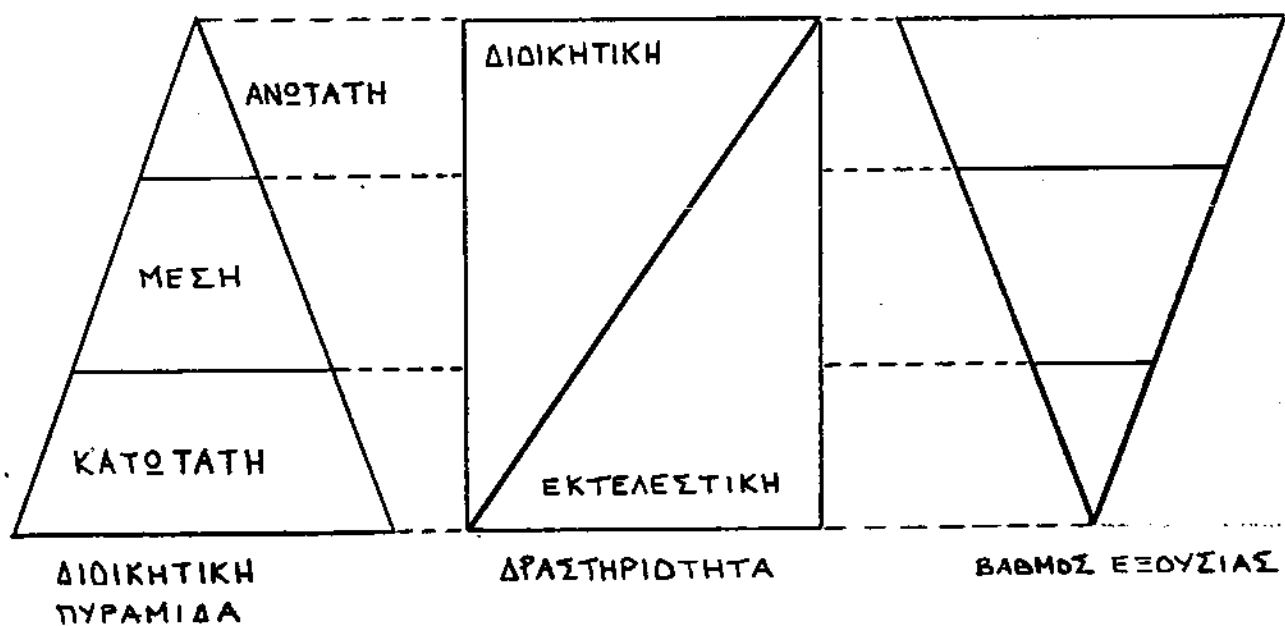
Βαθμός εξουσίας: Η εξουσία είναι αυξημένη στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας και βαθμιαία μειώνεται προς το κατώτατο, ή εποπτικό επίπεδο.

Ευθύνη: Το ίδιο παρουσιάζεται και η ευθύνη.

Διοικητικό έργο: Το διοικητικό έργο είναι εντονότερο στην ανώτατη βαθμίδα και ασθενέστερο (συνήθως) στο μεσαίο και το κατώτατο επίπεδο.

Εκτελεστικό έργο: Συμβαίνει το αντίθετο. Δηλ. τα ανώτατα κλιμάκια ηγεσίας απασχολούνται λιγότερο με τις εκτελεστικές δραστηριότητες, ενώ τα κατώτερα αλλά και τα κατώτατα ασχολούνται περισσότερο ή κυρίως με εκτελεστικές δραστηριότητες.

Ακόμη τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, που καθορίζουν τους στόχους της επιχειρήσεως ασχολούνται περισσότερο με τα πέντε αναφερόμενα καθήκοντα, ενώ τα άλλα ασχολούνται λιγότερο. Η τάση αυτή παρουσιάζεται συνήθως όπως στο παρακάτω σχήμα.

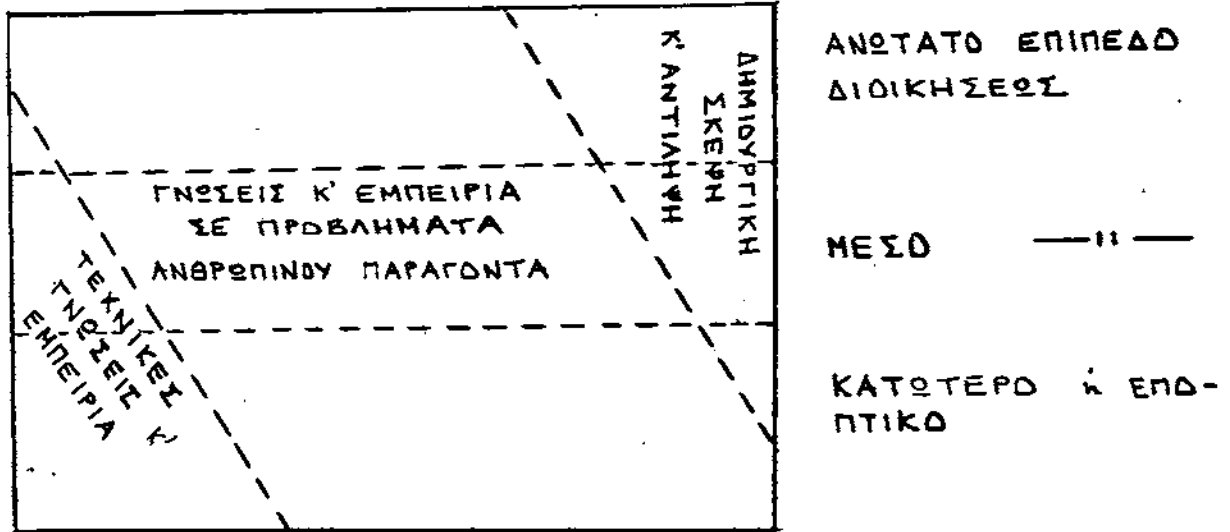


Σχήμα: Σχέση μεταξύ διοικητ. ιεραρχίας, εκτελ. έργου, βαθμού εξουσίας.

Δεξιότητες και ποιότητα γνώσεων:

Οι δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα διοικητικά στελέχη έχουν καταταγεί σε τρεις κατηγορίες, δηλ. α) Δημιουργική σκέψη ή αντιληπτική ικανότητα, β) Δεξιότητα χειρισμού ανθρώπινου παράγοντα, γ) Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.

Οι HERSEY και BLANCHARD παρουσιάζουν τις απαιτήσεις αυτές ως εξής:



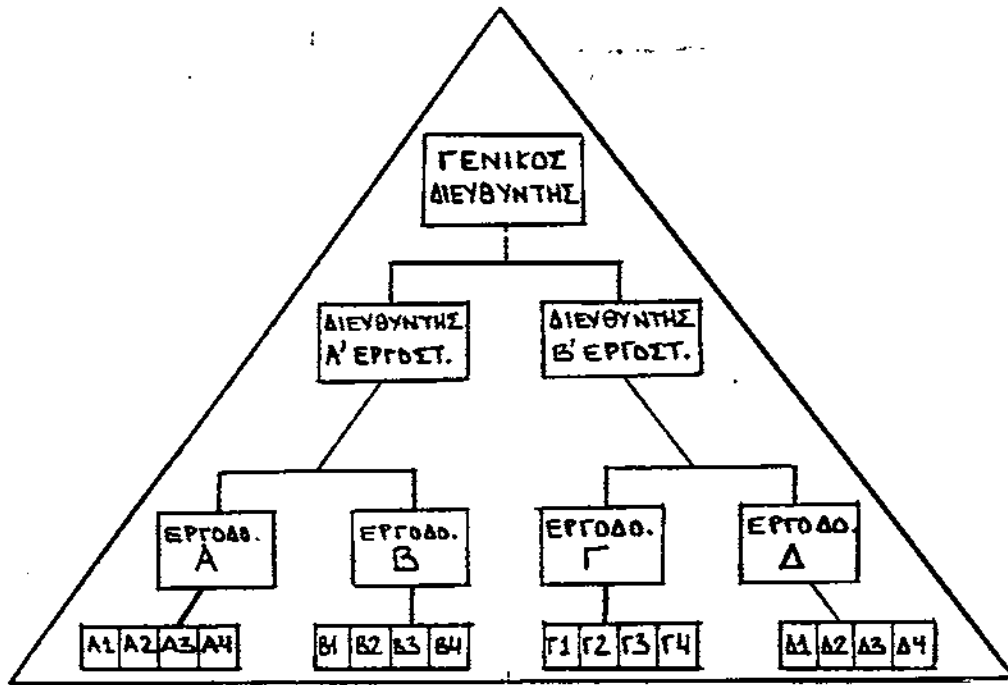
Σχήμα: Δεξιότητες και ποσότητα γνώσεων αναγκαίων στα διάφορα επίπεδα διοικητικής πυραμίδας.

Ανάμεσα στις αρχές της οργανώσεως υπάρχει και η αρχή της ιεραρχικής κλίμακας η οποία σχετίζεται με τα παραπάνω που αναφέραμε, έτσι έχουμε.

ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ.

Η αρχή της κλίμακας (ή της πυραμίδας ή του καθορισμού των βαθμίδων) επισημαίνει την κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Αυτά σημαίνουν, ότι κάθε προϊστάμενος επιβλέπει κατευθείαν τον υφιστάμενό του και ότι υφίσταται μία σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, στο άμεσο "σκαλοπάτι" της κλίμακας που τους συνδέει.

Το σχήμα της πυραμίδας διατυπώνει την αρχή της ιεραρχικής κλίμακας.



Σχήμα: Ιεραρχική Πυραμίδα.

Η αρχή της ιεραρχικής κλίμακας ή πυραμίδας, στην συνέχεια έγινε αντικείμενο σοβαρών συζητήσεων που κατέληξαν στη διατύπωση άλλων θεωριών, όπως α) της μήτρας, β) της "κυψέλης" γ) του κουλουριού, δ) της ανεμοσκάλας, ε) της καμπάνας ή ακόμη και της αντιστροφής της πυραμίδας που εκφράζεται με τη συμμετοχική διοίκηση.

Από το 1971 ο ΟΑΤΕΣ είχε επισημάνει μεταξύ των άλλων, ότι "η συμμετοχή" των εργαζομένων στην επιχείρηση και ο "εμπλουτισμός του έργου" είναι συνθήματα "πολύ της μόδας", παράλληλα όμως το περιεχόμενο και της σύγχρονης επιχειρηματικής δράσεως οδηγεί υποχρεωτικά στην εκχώρηση εξουσιών στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Δηλ. στην διοίκηση εκ τών κάτω προς τα άνω: Σύμφωνα με αυτά, εγκαταλείπεται η σχέση εποπτείας και αντικαθίσταται από τη μετοχική και υποστηρικτική διοίκηση.

Από τη λύση αυτή προκύπτει η διάρθρωση σε σχήμα ανεστραμμένης πυραμίδας. Στη διάρθρωση αυτή η δομή είναι προσανατολισμένη προς τους αντικειμενικούς στόχους, το οποίο ανταποκρίνεται προς το αίτημα της εποχής μας για την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Τα πρόσωπα οργανώνονται για να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους, παρά για να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Το ανθρώπινο δυναμικό και οι ιδιαίτερες δυνατότητες του χρησιμοποιούνται για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αλλαγή αυτή σημαίνει ένα νέο προσανατολισμό προς τον ανθρώπινο παράγοντα και τους στόχους, χωρίς να συνοδεύεται υποχρεωτικά με μεταβολή των βασικών τεχνικών διοικήσεως. Στην πραγματικότητα δεν μπορεί να αλλάξει η διοικητική ευθύνη απέναντι στην ιεραρχία για την πραγματοποίηση του αντικειμενικού σκοπού της επιχειρήσεως κλπ. γιατί η απουσία μιας τέτοιας ευθύνης θα σήμαινε διάλυση της επιχειρήσεως. Θεωρείται ότι είναι λάθος να συγχέεται η διοικητική ευθύνη απέναντι στο προϊστάμενο με την κοινωνική ευθύνη που έχουν τα μέλη μεταξύ και απέναντι στο κοινωνικό περιβάλλον. Η διοικητική ευθύνη, όπως υποστηρίζεται, είναι η βάση επάνω στην οποία οικοδομείται η οργάνωση και ο έλεγχος.

Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ.

A. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TAYLOR.

Ο FREDERICK TAYLOR, ίσως είναι ο πρώτος θεωρητικός της διοικητικής επιστήμης που έθεσε τις βάσεις στην επιστημονική διοίκηση. Ο TAYLOR είδε την ανάγκη για συστηματική και επιστημονική έρευνα στη Βιομηχανική διοίκηση, κατά την οποία η διοίκηση μέχρι τότε ήταν "προσωπική" και στηριζόταν στις προσωπικές εμπειρίες ή γνώσεις των MANAGERS.

Ειδικότερα ο TAYLOR με την υπερβολική χρήση της χρονομετρήσεως εδίδαξε τα STANDARDS εργασίας, και παρότρυνε την εφαρμογή τους σέ όλες τις πτυχές της εργασίας.

Έννοιες και αρχές που αφορούσαν την μέτρηση της εργασίας, την ανάλυση της εργασίας, τα πρότυπα εργασίας, ο προγραμματισμός διδάχτηκαν απο τον TAYLOR και αποτέλεσαν την βάση για παραπέρα επιστημονική έρευνα στο τομέα της διοικητικής και της οργανώσεως.

Β. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FAYOL.

Ο FAYOL αναλύοντας τη διαδικασία του MANAGEMENT διετύπωσε τη θεωρία ότι έξι βασικές λειτουργίες συναντάμε σε κάθε επιχείρηση:

- α) τη τεχνική λειτουργία (παραγωγή - εργοστάσιο)
- β) τη εμπορική λειτουργία (αγορά, πώληση, ανταλλαγή)
- γ) τη χρηματοοικονομική (έρευνα για χρήμα και χρήση)
- δ) τη λειτουργία ασφαλείας (προστασία πραγμάτων και προσώπων)
- ε) τη λογιστική λειτουργία, στ) τη διοικητική λειτουργία.

Σύμφωνα με αυτόν η παραγνώριση μίας απο τις λειτουργίες αυτές θα έχει καταστρεπτικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις. Διοικώ κατά τον FAYOL σημαίνει προβλέπω, σχεδιάζω, οργανώνω, διευθύνω, συντονίζω, ελέγχω. Ο FAYOL διετύπωσε τις αρχές της εξειδικεύσεως των λειτουργιών (καταμερισμός της εργασίας), της απόλυτης σχέσης εξουσίας και ευθύνης και της ενότητας της διοικήσεως και διευθύνσεως, που η παραδοχή τους και σήμερα αναγνωρίζεται, η δε πράξη απέδειξε την ορθότητά τους, παρά τις μικρές αμφισβητήσεις.

Γ. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MC GREGOR.

Οι ισχυρισμοί πάνω στους οποίους στηρίζονται οι αυταρχικές θεωρίες, εκφράζονται πολύ καλά απο τον DOUGLAS MC GREGOR, ο οποίος διετύπωσε δύο θεωρίες για τη διοικητική και την οργάνωση: την θεωρία X και την θεωρία Y . Η πρώτη εκφράζει τις αυταρχικές απόψεις για τη διοίκηση, η δεύτερη τις νεοκλασσικές, φιλελεύθερες (ψυχολογικές

απόψεις), τις οποίες βασικά ακολουθεί. Η θεωρία X στηρίζεται στους παρακάτω ισχυρισμούς:

α) Ο άνθρωπος βιολογικά αποστρέφεται την εργασία και την αποφεύγει.

β) Λόγω της αποστροφής προς την εργασία ο εργαζόμενος πρέπει να απειλείται με ποινή, όταν δεν εκτελεί την εργασία του.

γ) Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, αποφεύγει την ευθύνη, έχει μικρές σχετικά φιλοδοξίες και πάνω από όλα θέλει την ασφάλειά του.

Η αυταρχική διοίκηση διοικεί με τους κανόνες και τις διατάξεις σε όλα τα επίπεδα της διοικήσεως, δεν επιτρέπει δε παρεκκλίσεις από αυτά, ή δε πρωτοβουλία εκμηδενίζεται. Παράλληλα οι σκοποί και οι στόχοι πηγάζουν από την κορυφή ή δε εναρμόνιση με αυτούς αποτελεί κριτήριο αξιολογήσεως όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Η διάρθρωση εξ άλλου της διοικήσεως επιβάλλει, κάθε φορά, την αναφορά προς τους ανώτερους, των κατώτερων στελεχών όταν μία πράξη δεν προβλέπεται από κανόνες για να λάβει σχετική έγκριση.

Δ. Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ MAX-WEBER

Ο MAX-WEBER Διετύπωσε τη θεωρία της Γραφειοκρατίας " BUREAUCRACY". Η άποψη της νομικής εξουσίας είναι η βάση της έννοιας της γραφειοκρατίας του WEBER. Η υποταγή στη νομική εξουσία των θέσεων είναι υποχρεωτική και επιτακτική. Το γραφειοκρατικό μοντέλο του WEBER βασίζεται στους νομικούς κανόνες και τους κανονισμούς, που πρέπει να διέπουν κάθε οργάνωση. Η αυστηρότητα της πειθαρχίας στους κανόνες και ο έλεγχος πάνω στους ανθρώπους διέπουν την γραφειοκρατική οργάνωση όπως την φαντάζεται ο WEBER και που αφορά όλες τις κοινωνικές δομές, την εκκλησία, την επιχείρηση, το στρατό και κάθε οργάνωση.

Η ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Οι θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων δεν απορρίπτουν βασικά τα συμπεράσματα της κλασικής σχολής, αλλά τα συμπληρώνουν θέτοντας σ' αυτά και την ανθρώπινη πλευρά στην άσκηση της διοικήσεως. Οι θεωρίες αυτές στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου εξετάζουν:

- α) τη συμπεριφορά
- β) τα κίνητρα
- γ) τις ανάγκες.

Οι θεωρίες αυτές που ονομάστηκαν και ψυχολογικές γιατί εξετάζουν την ανθρώπινη ψυχολογία, έβαλαν τη σφραγίδα στην εποχή των ψυχολογικών σχέσεων. Φαινόμενα όπως η μονοτονία, η ανία στην εργασία, η εξάρτηση του ανθρώπου από την μηχανή, ο ρόλος της διευθύνσεως για την εμφύλιση του προσωπικού, τα προβλήματα των σχέσεων επιτελειακής και γραμμικής οργανώσεως, είναι αντικείμενα που εξετάζουν οι θιασώτες των ανθρωπίνων σχέσεων.

Το σύστημα των ανθρωπίνων σχέσεων στη διοίκηση είναι συμμετοχικό, με την έννοια ότι οι ηγέτες επιδιώκουν τη συμμετοχή των υφισταμένων στη μόρφωση της γνώμης αυτών, για τη λήψη αποφάσεων, δεχόμενοι απόψεις, γνώμες, και προτάσεις, τη δε γενική απόφαση που αφορά όλο τον οργανισμό λαμβάνει η ανώτατη ηγεσία. Σε κάθε οργανικό επίπεδο εξουσίας, εξ άλλου, οι επικεφαλής έχουν την ευθύνη των αποφάσεων που αφορούν το τομέα τους, αφού προηγουμένως, δεχθούν τις ιδέες τους, την πείρα των συνεργατών και υφισταμένων τους.

Οι διαφορές μεταξύ των κλασικών και της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαφορές μεταξύ των σχημάτων ηγεσίας και οργανωτικής διαρθρώσεως. Οι απόψεις όμως για το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων της διοικητικής είναι ταυτόσιμες.

Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΧΟΛΗ.

Ι. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.

Η θεωρία των συστημάτων στηρίζεται στην άποψη ότι τα πάντα διέπει κάποιο σύστημα που συνδέεται με άλλα συστήματα, των οποίων είναι ένα υποσύστημα, π.χ. η επιχείρηση είναι ένα πολύπλοκο " κεντρικό σύστημα " που λειτουργεί μέσα σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον που μπορεί να οριστεί σαν εξωτερικό σύστημα. Το κεντρικό αυτό σύστημα δεν " κλείνεται " και δεν κατευθύνεται με μηχανικούς τρόπους. Το σύστημα - επιχείρηση περιέχει και αυτό με τη σειρά του υποσυστήματα πολλών κατηγοριών σε μέγεθος και διάρκεια όπως το ηλιακό σύστημα. Χαρακτηριστικό των συστημάτων και των υποσυστημάτων είναι η αλληλεξάρτησή τους.

Κατά τους θεωρητικούς τα συστήματα τα βλέπουμε με δύο τρόπους είτε " κλειστά " είτε " ανοικτά ". Η πρώτη θεώρηση έχει τη βάση στις φυσικές επιστήμες και εφαρμόζεται στα μηχανικά συστήματα. Η δεύτερη θεώρηση εξετάζει το σύστημα σε σχέση με το περιβάλλον του. Η επιχείρηση σύμφωνα με τη θεωρία του συστήματος περιέχει έξι κλειστά-υποσυστήματα:

- α) Το υποσύστημα της λήψης αποφάσεων σε σχέση με την όλη επιχείρηση (προγραμματισμός).
- β) Το υποσύστημα το λειτουργικό που εισάγει πλειροφορίες, υλικά, ενέργεια, και τα μετατρέπει σε παραγωγή.
- γ) Το υποσύστημα των πληροφοριών που αφορά τη χρησιμοποίηση λογιστικών δεδομένων.
- δ) Το υποσύστημα του ελέγχου που εξασφαλίζει την εναρμόνιση εφαρμογής ή σχεδίων.
- ε) Το υποσύστημα που αποθηκεύει πληροφορίες που χρησιμοποιούνται εκάστοτε.
- στ) Το υποσύστημα ευαισθησίας που μετρά τις αλλαγές στο σύστημα και το περιβάλλον.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.

A. Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.

Το πρώτο και σπουδαιότερο καθήκον των διοικητικών στελεχών, κάθε βαθμίδας, είναι η λήψη αποφάσεων, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες, που έχει κάθε ένα από τα στελέχη αυτά.

Απόφαση, σύμφωνα με κάποιες απόψεις, σημαίνει βασικά επιλογή μεταξύ διαφόρων πιθανών μορφών δράσεως. Σκοπός ή και πρόθεση των διοικητικών στελεχών αποτελεί η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, δηλ. η επιλογή εκείνης της αποφάσεως, που θα δώσει τα καλλίτερα αποτελέσματα, που θα μετράμε με βάση τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη:

- 1) Να είναι ικανά να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.
- 2) Να επιχειρούν να φθάσουν σε κάποιο στόχο, που δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς θετικές ενέργειες.
- 3) Να έχουν σαφή αντίληψη των πορειών, μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος με τις συνθήκες, τις δυνατότητες και τους περιορισμούς, που υπάρχουν.
- 4) Να γνωρίζουν που αρχίζει και που σταματά μια απόφαση, σε ποιές αρχές θα βασισθεί η λήψη αποφάσεως.
- 5) Να έχουν τις πληροφορίες και την ικανότητα να αναλύσουν τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού.
- 6) Να έχουν την αισιοδοξία, ότι θα επιτύχουν επιλέγοντας την εναλλακτική λύση, που υπόσχεται περισσότερο την πραγματοποίηση του στόχου.

Β. ΠΡΟΒΛΕΨΗ.

Το διοικητικό στέλεχος (ανωτάτου επιπέδου) πρέπει να καθορίσει το σκοπό που έχει πρόθεση να επιδιώξει και να αναζητήσει τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει. Όταν αποφασίζει πρέπει να προβλέψει και τις συνέπειές του. Κάθε υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος πρέπει να

- 1) να προβλέπει τον τρόπο που θα εκτελεσθεί η εργασία στην υπηρεσία του .

- 2) να εξετάζει τον αντίκτυπο των διαταγών του.

- 3) να προβλέπει τις ανάγκες. Το διοικητικό έργο συνιστάται βασικά από προβλέψεις: πρόβλεψη των αμέσων συνεπειών της εκτελέσεως, πρόβλεψη να συνδεθούν οι εκτελούμενες εργασίες με εκείνες που θα γίνουν στην συνέχεια, πρόβλεψη για την πορεία που θα ακολουθήσουν οι επόμενες εργασίες.

Γ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ.

Αφού καθορισθούν τα μέσα δράσεως, πρέπει

- 1) να ιδρυθούν τα όργανα, που θα αναπτύξουν την δραστηριότητα, που είναι η ίδια η ζωή της επιχειρήσεως, και

- 2) να χορηγηθεί σε καθένα απο αυτά η σοβαρότητα που τους ταιριάζει.

Στην συνέχεια πρέπει να οργανωθεί η εργασία κάθε ημέρα.

Δ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.

Τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, πρέπει να τα θέσει σε λειτουργία, πρέπει να θέσει σε κίνηση όλο τον παραγωγικό μηχανισμό και να δώσει κατευθύνσεις και οδηγίες. Η διεύθυνση είναι η ουσία της διοικητικής λειτουργίας.

Για να εκτελούνται οι διαταγές με ταχύτητα και με νόημα, πρέπει να γνωρίζουμε πρώτα τι επιδιώκουμε. Οποιος δεν γνωρίζει με ακρίβεια τι θέλει, δεν έχει το δικαίωμα να κατηγορά τους άλλους.

Βασικό προσόν του υπεύθυνου διευθυντικού στελέχους είναι να κανονίζει, ώστε οι διαταγές που εκδίδει να είναι κατανοητές από αυτούς που θα τις εκτελέσουν και να ανταποκρίνονται προς τις ικανότητές τους.

Ε. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ.

Ο καταμερισμός της εργασίας, για να διατηρηθεί η ενότητα δράσεως, προϋποθέτει τον συντονισμό. Χωρίς συντονισμό δεν υπάρχει διαίρεση σύμφωνα με τον ορθολογισμό, αλλά τεμαχισμός και διασπορά των προσπαθειών. Πρέπει όλες οι προσπάθειες να τείνουν προς τον ίδιο σκοπό και να δημιουργηθεί ενότητα δράσεως, η οποία είναι η αρμονία της επιχειρήσεως. Το υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος πρέπει να παίρνει συνοπτικές αναφορές, που έχουν μελετηθεί προηγουμένως προς τους συνεργάτες του.

Οι αναφορές που έχουν σχέση με όλα τα στοιχεία της εργασίας, πρέπει να είναι πάντοτε συγκριτικής μορφής, να συγκρίνουν δηλ. την κατάσταση που περιγράφουν με προγενέστερες καταστάσεις ή με εξωτερικά γεγονότα. Θα πρέπει οι συνεργάτες του ηγετικού-διευθυντικού στελέχους να εκφράζουν ανάγλυφα τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους, ώστε να μπορεί το διευθυντικό στέλεχος να βασίσει τα συμπεράσματά του.

Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να διευθύνει και να μην ασχολείται με όλες τις λεπτομέρειες. Για αυτές έχει ως συνεργάτες του. Με τον συντονισμό η συλλογική εργασία είναι δυνατό να γίνει πολύ πιο αποδοτική, από το σύνολο των ατομικών εργασιών, χωριστά.

ΣΤ. ΕΛΕΓΧΟΣ.

Το έργο του διευθυντικού στελέχους θα ήταν ατελές, αν περιοριζόταν να ενεργοποιεί μόνο τους φορείς της εκτελέσεως.

Ο έλεγχος με τρεις από τις μορφές τους, δηλ. την επίβλεψη, την επιθεώρηση, και την εξακρίβωση, έχει σκοπό α) να οδηγήσει τους εργαζομένους για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και τις υποχρεώσεις τους, β) να προλαβαίνει τα λάθη ή να διαπιστώνει εάν έγιναν κάποια, γ) να εξετάσει τα αίτια των λαθών αυτών και δ) να υποδείξει τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την θεραπεία τους.

Για να είναι αποδοτικός ο έλεγχος θα πρέπει:

α) Να γίνεται σε κατάλληλο χρόνο και όπου είναι δυνατόν κατά την διάρκεια της εργασίας. Όταν ο έλεγχος γίνεται πολύ αργά, τότε έχει πλέον χαρακτήρα διαπιστώσεως.

β) Να ακολουθείται αυτομάτως από επανορθώσεις ή και κυρώσεις.

ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΖΟΜΕΝΗ Η ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ Η ΠΡΟΣ ΤΗΝ

ΠΑΡΑΓΩΓΗ.

Οι έννοιες αυτές αναλύονται ως εξής:

α) Ηγεσία προσανατολισμένη προς τους εργαζομένους ή υφισταμένους σημαίνει, ότι ο προϊστάμενος συγκεντρώνει την προσοχή του στις καλές Ανθρώπινες Σχέσεις. Θεωρεί επίσης, ότι κάθε υφιστάμενος εκτελεί σημαντικό έργο και ενδιαφέρεται προσωπικά για τον καθένα.

β) Ηγεσία προσανατολισμένη προς την παραγωγή ή το έργο σημαίνει, ότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται μόνο για την καλή εκτέλεση της εργασίας, γιατί κατά την αντίληψη του τοποθετήθηκε σε αυτή τη θέση για να ελέγχει εάν η εργασία εκτελέσθηκε σύμφωνα με τον προκαθορισμένο τρόπο και σε παραδεκτό βαθμό. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του σαν μέσα επιδιώξεως των στόχων της εργασιακής μονάδας και δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τους εργαζομένους και τα θέματά τους.

ΘΕΣΕΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ W. REDDIN.

Η θεωρία αυτή του WILLIAM REDDIN παρουσιάζεται και ως τριδιάστατο πρότυπο διοικήσεως ή και ως τριδιάστατο πλέγμα. Ο W. REDDIN, ακολούθησε την έρευνα του Πανεπιστημίου του OHIO, η οποία προτείνει, ότι η ηγεσία έχει δύο σπουδαίους παράγοντες συμπεριφοράς:

- α) την ενέργεια ή έργο και
- β) Το ενδιαφέρον προς τους ανθρώπους ή φιλανθρωπία.

Προτείνει λοιπόν να προσδιοριστούν μίγματα μορφών ηγεσίας σε τέσσερις βασικούς τύπους καταστάσεων. Όπως παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα οι μορφές ηγεσίας και οι καταστάσεις είναι δυνατό να τοποθετηθούν σε ένα πλέγμα, χρησιμοποιώντας τις κατευθύνσεις προσανατολισμού,

- α) προς το έργο και
- β) προς τις σχέσεις (με τους ανθρώπους).

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ή ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ	I	E
	3	4
	E	I
	1	2
	I	I
	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΡΓΟ ή ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	

I - I. Αδιάφορος

I - E. Γραφειοκράτης

2 - I. Αυταρχικός ή Απολυταρχικός

2 - E. " Φιλάνθρωπος " (ή φιλικός) αυταρχικός

3 - I. " Ιεραποστολικός "

4 - I. Συμβιβαστικός

4 - I. Εκτελεστικός

Ο W. REDDIN διαιρεί τη συνολική περιοχή σε τέσσερα ίσα τεταρτημόρια, που δείχνουν τα αποτελέσματα σε διάφορες καταστάσεις. Έτσι, το ηγετικό στέλεχος είναι δυνατό να είναι

1) αποχωρισμένο από το έργο ή την ενέργεια, όσο και από το ενδιαφέρον προς τους ανθρώπους.

2) με έντονο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, ενώ η προσοχή του για το έργο είναι περιορισμένη και

3) συγκεντρωμένο υψυλό ενδιαφέρον τόσο για το έργο όσο και για τους ανθρώπινους στόχους. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε " τριών διαστάσεων " επειδή σε καθένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια προσδιορίζονται δύο τύποι μορφών, ένας δηλ. που είναι περισσότερο αποτελεσματικός σέ μία κατάσταση και ένας άλλος λιγότερο αποτελεσματικός.

Στό παραπάνω σχήμα οι τύποι προσδιορίζονται με τα γράμματα " I " (INEFFECTIVE) για τό λιγότερο αποτελεσματικό και " E " (EFFECTIVE) για τον αποτελεσματικό χωρίς βέβαια οι θέσεις που δίνει ο REDDIN να είναι και οι μοναδικές.

Μέ βάση το προηγούμενο σχήμα, στο 3 τεταρτημόριο η ατελέσφορη μορφή καλείται "ιεραποστολικός" υποδηλώνοντας ένα "δυσανάλογο" ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Μία περισσότερο αποτελεσματική μορφή 3E, θα ήταν ο "αναπτυξιακός" του οποίου ο προσανατολισμός είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους, για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, παραμελώντας όμως τελικά την εκπλήρωση του έργου. Ηγετικά στελέχη, που απασχολούνται στις Υπηρεσίες Προσωπικού τείνουν να ανήκουν σε αυτή τη μορφή ηγεσίας.

Αντίστοιχα στο I τεταρτημόριο, η ατελέσφορη μορφή είναι ο "αδιάφορος" υποδηλώνοντας έτσι κάποιον που δεν επιθυμεί να είναι ηγέτης, ίσως γι' αυτό άλλοι αποκαλούν τον τύπο αυτόν "λιποτάκτη". Η περισσότερο αποτελεσματική μορφή σε αυτή την κατάσταση είναι η IE "γραφειοκράτης" που δείχνει μία αφοσίωση για την επιβολή των διαδικασιών και των κανόνων της επιχειρήσεως. Εάν αυτές οι διαδικασίες είναι σωστές, η μορφή αυτή είναι αποτελεσματική. Σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, διάφορες θέσεις εργασίας πιθανόν να χρειάζονται τέτοιο τύπο συμπεριφοράς για να υπάρχει ένα ελάχιστο επίπεδο ομοιομορφίας. Στο τεταρτημόριο 2 η ατελέσφορη μορφή ηγεσίας είναι ο "αυταρχικός" ή "απολυταρχικός", ενώ η περισσότερο αποτελεσματική μορφή είναι ο "φιλόανθρωπος" ή "φιλικός αυταρχικός". Όπως προαναφέρθηκε στις υπηρεσίες παραγωγής χρειάζονται συνήθως αυταρχικές τάσεις.

Στο τεταρτημόριο 4 η εσωτερική θέση είναι η ατελέσφορη μορφή ηγεσίας που καλείται "συμβιβαστικός". Η περισσότερο αποτελεσματική μορφή ονομάζεται "εκτελεστικός" που δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, στο συντονισμό και στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Ο REDDIN διεπίστωσε μετά από έρευνες των τάσεων στις μορφές ηγεσίας, ότι τα στελέχη των ανωτέρων επιπέδων ηγεσίας διεθνώς, τείνουν προς τη μορφή "εκτελεστικός". Σε οποιαδήποτε περίπτωση, υπάρχουν τέσσερις αποδεικτές μορφές, που εξαρτώνται από την κατάσταση, όπως προαναφέρθηκε.

Συνδυάζοντας τους 4 βασικούς τύπους συμπεριφοράς με την αποτελεσματική και την ατελέσφορη (μη αποτελεσματική) μορφή ηγεσίας, παρουσιάζεται ο πίνακας (διπλής εισόδου).

	Μορφή ηγεσίας σε σχέση με την αποτελεσματικότητα	
Τύπος Συμπεριφοράς	Ατελέσφορη ή μη αποτελεσματική	Αποτελεσματική
Αποχωρισμένος ή μεμονωμένος	Αδιάφορος	Γραφειοκράτης
Αφοσιωμένος στο έργο	Αυταρχικός ή Απολυταρχικός	Φιλάνθρωπος ή (Φιλικός) Απολυταρχικός
Σχεσιακός	"Ιεραποστολικός"	Αναπτυξιακός
Συγκεντρωμένος ή Ολοκληρωμένος	Συμβιβαστικός	Εκτελεστικός

Με την θεωρία αυτή ο W. REDDIN, προσπαθεί να δείξει, ότι τα ηγετικά στελέχη (προϊστάμενοι), μπορούν να κινηθούν από ένα επίπεδο μικρότερης αποτελεσματικότητας προς ένα άλλο μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας με την αλλαγή του ύφους διοικήσεως.

Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει επίσης, ότι το ηγετικό στέλεχος είναι δυνατό να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία μορφές ηγεσίας.

Ένα στέλεχος που διατηρεί μία μόνο μορφή ηγεσίας, θεωρείται ότι έχει δυνατότητες αντιστάσεως. Άλλα στελέχη που υιοθετούν και διατηρούν μορφή ηγεσίας που είναι ατελέσφορη επιδεικνύουν ακαμψία. Αντίθετα μερικά στελέχη αλλάζουν μορφή ηγεσίας για να μειώσουν μάλλον την πλεση, που ασκείται στους εαυτούς τους, παρά για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στην κατάσταση που αντιμετωπίζουν. Αυτή η τάση ονομάζεται συσσωρευτική.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT

Μία ακόμη μορφή ηγεσίας περιγράφεται από τους συγγραφείς TANNENBAUM και SCHMIDT. Αυτοί παραδέχονται σαν γεγονός όμως απόδειξη, ότι τα ηγετικά-διευθυντικά στελέχη, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην λήψη αποφάσεως, σχετικά με τον τύπο δράσεως, που είναι ο καταλληλότερος για τον χειρισμό κάποιου ειδικού προβλήματος. Έτσι δεν είναι βέβαιο, εάν θα αποφασίσουν τα ίδια ή θα εξουσιοδοτήσουν τους υφισταμένους των, για να λάβουν εκείνα την απόφαση εξετάζοντας την έννοια της ηγετικής συμπεριφοράς, αναφορικά με την λήψη αποφάσεων, οι συγγραφείς αυτοί, προτείνουν μία συνέχεια, ένα αδιάσπαστο σύνολο ηγεσίας, και αναγνωρίζουν την περιπτωσιακή και ενδεχομενική φύση των τρόπων ηγεσίας.

θεωρούν, ότι η ηγεσία είναι δυνατό να πάρει ποικίλες μορφές, να εκτείνεται δηλ. απο εξαιρετικά αυταρχική εώς εξαιρετικά δημοκρατική. Οι πράξεις της ηγεσίας συνδέονται με τον βαθμό εξουσίας που χρησιμοποιούν τα στελέχη και με την ποσότητα ελευθερίας, που έχουν στην διάθεση τους οι υφιστάμενοι για να λάβουν αποφάσεις.

Αντιστοίχα ποικίλουν και οι μορφές ηγεσίας, ανάλογα τόσο με τον παραχωρούμενο βαθμό εξουσίας, όσο και με την ποσότητα ελευθερίας των υφισταμένων. Το πρότυπο αυτό δεν εισηγείται μία επιλογή μόνο μεταξύ των δύο ακραίων τρόπων ηγεσίας-αυταρχική ή δημοκρατική αλλά προσφέρει μία συνεχή σειρά διαφορετικών τρόπων, χωρίς να υπαινίσσεται σε καμμιά περίπτωση, ότι κάποιος από αυτούς είναι πάντοτε σωστός ενώ κάποιος άλλος είναι εσφαλμένος.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.

Οι συγγραφείς BLAKE και MOYTON υποστηρίζουν με ικανοποίηση, ότι τα πιά αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη είναι εκείνα, που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους ανθρώπους. Τα στελέχη αυτά είναι αληθινά επιτυχημένα, γιατί είναι σε θέση να εναρμονίσουν ταυτόχρονα τις παραγωγικές ανάγκες της επιχείρησης με τις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων της. Τα στελέχη αυτής της κατηγορίας ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων, αλλά με τη συνεργασία και την ενεργό συμμετοχή των υφισταμένων τους. Καταβάλουν προσπάθειες να κερδίσουν και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των υφισταμένων τους, όπως επίσης και για να καταστήσουν την υπηρεσία τους συνεκτική, αποδοτική, που να επιλύει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας τα στελέχη που αποκαλούνται "αρχηγοί" ή "συνεργατικοί" πιστεύεται, ότι
α) μπορεί να ικανοποιηθούν τόσο οι άνθρωποι, όσο και η παραγωγή, και
β) υψηλή παραγωγή πραγματοποιείται, όταν οι υφιστάμενοι συμμετέχουν ενεργά και σε υψηλό βαθμό.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

Σε αντίθεση με το σύστημα της αυταρχικής διοικήσεως και επικοινωνίας, όπου ο επικεφαλής λαμβάνει συγκεντρωτικά τις αποφάσεις και καθορίζει μονομερώς το περιεχόμενό τους, στη συμμετοχική διοίκηση κύριο χαρακτηριστικό είναι η αποκέντρωση της λήψεως των αποφάσεων. Δεν είναι δηλ. αρκετή η απόπειρα να πεισθούν οι εργαζόμενοι στην εφαρμογή κάποιας αποφάσεως αλλά στο συμμετοχικό σύστημα αποκεντρώνεται η διαδικασία λήψεως αποφάσεων.

Στη συμμετοχική διοίκηση η πληροφορία είναι στη διάθεση όλων. Η διοίκηση δηλ. θέτει στη διάθεση των εργαζομένων όλες τις πληροφορίες και αυτοί με τη σειρά τους, ενθαρρυνόμενοι, παρέχουν στη διοίκηση, χωρίς φειδώ, όλες τις πληροφορίες που διαθέτουν. Η ανταλλαγή αυτή των ανοικτών πληροφοριών θεμελιώνεται στο συμμετοχικό σύστημα διοικήσεως και επικοινωνίας, και πάνω σε αυτή στηρίζεται η λήψη των αποφάσεων. Το σύστημα της διοικητικής συμμετοχής δεν είναι δυνατό να φέρει αυτόματα αποτελέσματα, πάνω στο ηθικό και την ανάπτυξη του προσωπικού σαν ατόμων, ομάδων. Οι νοοτροπίες δεν αλλάζουν τόσο εύκολα. Επιτρέπει όμως την ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας μεταξύ της διοικήσεως και των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι εμπιστεύονται τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους στη νέα αυτή σχέση. Στη συμμετοχική διοίκηση, δεν περιορίζεται ο ρόλος της ηγεσίας αλλά διαφοροποιείται και γίνεται πολυπλοκότερος.

Στο σύστημα αυτό η διοίκηση με ανοικτό σχήμα πληροφοριών, θέτει σε όλους το πρόβλημα, η ομάδα συμμετέχει στη λήψη αποφάσεως, ο ηγέτης συντονίζει την εφαρμογή της λύσεως και ελέγχει την εφαρμογή αυτή.

Στη συμμετοχική επικοινωνία αναπτύσσεται πνεύμα ευθύνης των εργαζομένων ενώ, το κυριότερο το ηθικό αυτών αναπτύσσεται στον υψηλότερο βαθμό. Στην επικοινωνία αυτή και διοίκηση, παρά την βραδύτητα που διακρίνει τη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων, που είναι ευνόητη αφού εμπλέκονται περισσότερα πρόσωπα σε αυτή, η ποιότητα χαρακτηρίζει την απόδοση της εργασίας. Η ποιότητα στη παραγωγή είναι αποτέλεσμα της αλληλοσυμπληρώσεως των γνώσεων και εμπειριών της ομάδας, και κυρίως της δυνατότητας ανταλλαγής αυτών από πάνω προς τα κάτω.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.

Η δημιουργία περιβάλλοντος υποκινησεως εξαρτάται βασικά από τις προσωπικές ικανότητες του ηγέτη. Τα άτομα προτιμούν να βρίσκονται υπό επιτυχημένη ηγεσία. Οι εργαζόμενοι θέλουν ο ηγέτης να είναι πεπειραμένος, να γνωρίζει περισσότερα από αυτούς και να έχει την δυνατότητα να "ελκύει" ανθρώπους.

Ο ηγέτης πρέπει "να εμπνέει" εμπιστοσύνη στους υφισταμένους για να μπορούν να στηρίζονται σε αυτόν. Η έννοια της ηγεσίας είναι συνηφασμένη με την καθοδήγηση του ανθρώπου και σε τελευταία ανάλυση με την ικανότητα να παροτρύνει και να υποκινεί ανθρώπους ώστε αυτοί να είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και το εργασιακό περιβάλλον.

Κατά τον καθηγητή GEORGE TERRY η ηγεσία περιέχει τις ακόλουθες έννοιες:

- α) επιδεξιότητα στην υπόδειξη της σωστής κατευθύνσεως. Οι εργαζόμενοι "δέχονται" τις προσπάθειες που τους κατευθύνουν και τους υποδεικνύουν τη σωστή πορεία στην επιτυχία.
- β) ικανότητα να κερδίζει την συνεργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων, δηλ. την ικανότητα να κάνει τους εργαζομένους να εργάζονται μαζί με την ηγεσία για την πραγμάτωση κοινού στόχου.
- γ) ενθάρρυνση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μέχρι τη τελική επιτυχία. Συνήθως η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται από την επίδειξη πρακτικών αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα αποτελεσμάτων που μπορούν να μετρηθούν και να υπολογιστούν.

Το μέτρο αυτό κρίσεως του προϊσταμένου είναι εντελώς ξεπερασμένο. Εκτός από τις επιφανειακές ιδιότητες του ηγέτη που συνήθως εντυπωσιάζουν, η μέτρηση της ικανότητας του πρέπει να στηρίζεται σε κριτήρια που σχετίζονται με τη οικοδόμηση ανθρώπων. Η παραγνώριση αυτής της αλήθειας κάνει τους επικεφαλής να στρέφονται σε υλικές κατευθύνσεις για να κάνουν αισθητή την επιτυχία τους. Αντίθετα η αναγνώριση αυτής της πραγματικότητας, θα κάνει τους επικεφαλής να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην οικοδόμηση ανθρώπων.

Η ικανοποίηση από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, η άνοδος του ηθικού γενικότερα των εργαζομένων, η ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδέσεως του, είναι έργο του ικανού ηγέτη που δείχνει το μέτρο της ικανότητας του και της δημιουργικής εργασίας του.

Η παλαιά αντίληψη ότι ο ηγέτης είναι αυτός που κατορθώνει με οποιαδήποτε μέσα να αυξάνει την απόδοση, είναι σήμερα εντελώς ξεπερασμένα, αφού η απόδοση αυτή, θεωρούμενη με κριτήρια οικονομικά και κοινωνικά είναι φαινομενική και "κοστίζει" πολύ, σε μακροχρόνια βάση, στον οργανισμό.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΟΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Συνεργασία, όπως είναι γνωστό, καλείται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή σε κοινή εργασία. Η σύγχρονη μορφή εργασίας απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία τις περισσότερες φορές, πολλών ατόμων. Η ομαδική εργασία όπως είναι ένα μεγάλο "καμίνι" μέσα στο οποίο πρέπει να σφυραλατούνται οι ανθρώπινοι χαρακτήρες, να γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις, να θυσιάζονται οι φευτοεγωϊσμοί, να δημιουργούνται συνεννοήσεις για κοινές επιτυχίες. Η θεωρητική εξέταση της συνεργασίας είναι σχετικά εύκολη, ενώ η πρακτική αντιμετώπιση της είναι αρκετά δύσκολη, διότι οι άνθρωποι έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες, τα προβλήματα τους, τις δυσκολίες και τις αδυναμίες τους, που πρέπει να συνδιασθούν με τα θετικά στοιχεία τους, για να ξεπερασθούν τα αρνητικά συστατικά τους και να προχωρήσουμε προς την πρόοδο.

Η συνεργασία και η δημιουργία του ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας απαιτεί πολλά στοιχεία όπως τα παρακάτω:

- α) γνώση των ανθρώπων και των Ανθρωπίνων Σχέσεων,
- β) σαφή γνώση των Αρχών Οργανώσεως και Διοικήσεως καθώς και Ψυχολογίας,
- γ) δικαιοσύνη,
- δ) διορατικότητα από την πλευρά των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Αλλά ορισμένα από τα προαπαιτούμενα στοιχεία της καλής συνεργασίας πρέπει να υπάρχουν και στους εργαζόμενους, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις ή οι προστριβές ή οι ψυχολογικές μειώσεις των συναδέλφων κ.α.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΟΥ.

Επι αιώνες οι άνθρωποι αναζητούν να βρουν τα στοιχεία εκείνα τα οποία συνθέτουν έναν καλό, ισχυρό και αποδοτικό ηγέτη, μέχρι ως και τα τελευταία χρόνια πίστευαν ότι "οι ηγέτες γεννιούνται και δεν δημιουργούνται".

Σε αυτό συντελεί κυρίως η κοινωνικό-οικονομική θέση και η καταγωγή των ατόμων από της οποίας εξαρτάται η αναδειξής τους. Για παράδειγμα ο γιος ενός αριστοκράτη είχε την δυνατότητα να λάβει μία ευρύτερη εκπαίδευση, ενώ ο φτωχός δεν μπορούσε.

Πέραν όμως αυτών υπήρχαν και εκείνοι οι λίγοι οι οποίοι παρόλο που ανήκαν σε κατώτερα στρώματα ανέβηκαν σε ηγετικές θέσεις. Εξάιτίας της τελευταίας αυτής κατηγορίας γεννήθηκε το ερώτημα εάν αυτοί γεννήθηκαν με ορισμένες ιδιότητες ηγέτου ή τις απέκτησαν κατά την διαδικασία της αναπτυξής τους σε συνδυασμό με την εμπειρία τους στην ζωή.

Σε αυτές τις περιπτώσεις πολλοί συγγραφείς για να δώσουν μία απάντηση στο ερώτημα ανατρέχουν στις βιογραφίες των μεγάλων αντρών π.χ. Αλέξανδρο, Καίσαρα, προσπαθώντας να βρουν ορισμένα κοινά φυσικά χαρακτηριστικά (ύψος, σωματική διάπλαση κλπ) για να θεμελιώσουν μια θεωρία περί των φυσικών χαρακτηριστικών, τα οποία πρέπει να συνδυάζει ένας ηγέτης.

Κατά τις έρευνες όμως αποδείχτηκε ότι τα λαμβανόμενα στοιχεία σαν βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δεν συμπίπτουν σε όλες τις περιπτώσεις. Αργότερα και αφού διαπιστώθηκε ότι η θεωρία των φυσικών χαρακτηριστικών δεν έδινε ικανοποιητική απάντηση στο ερώτημα, η έρευνα στράφηκε προς την εξέταση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας τα οποία συνθέτουν έναν καλό ηγέτη. Ένας πετυχημένος ηγέτης πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

α) Υψηλή αίσθηση της αποστολής του.

Η ιδιότητα αυτή περικλύει

- α) πίστη στην ικανότητά του να ηγείται ανθρώπους.
- β) αγάπη προς το έργο του.
- γ) αφιέρωση του εαυτού του στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού, και του προσωπικού.

β) Αυταπάρνηση.

Αυτό σημαίνει ότι

- α) ο ηγέτης πρέπει πάντοτε να έχει την θέληση να προχωρεί διακινδυνεύοντας προσωπικά του συμφέροντα και
- β) την ικανότητα να υπομένει ψυχικές, και σωματικές κοπώσεις τις οποίες προκαλεί η εκτέλεση της αποστολής του.

γ) Ανωτερότητα χαρακτήρα.

Πολλοί λίγοι άνθρωποι γίνονται πετυχημένοι ηγέτες εάν

- α) δεν είναι τρικοί έναντι των εαυτών του και έναντι των άλλων.
- β) δεν αντιμετωπίζουν τα δύσκολα προβλήματα και τις δυσάρεστες καταστάσεις με θάρρος.
- γ) φοβούνται την κριτική των άλλων για τα λάθη τους.
- δ) διακρίνονται από ανειλικρίνεια και ανευθυνότητα.

δ) Γνώση της εργασίας των.

Επικρατούσε παλαιότερα η άποψη ότι ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει τα τεχνικά δεδομένα της εργασίας την οποία εκτελεί η ομάδα της οποίας ηγείται. Αυτό όμως είναι σφάλμα, γιατί αποδεικνύεται ότι εκείνος ο οποίος γνωρίζει την εργασία την οποία εποπτεύει έχει μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την άσκηση μίας αποδοτικής Διοικήσεως.

ε) Ορθή κρίση.

Τα στοιχεία της ορθής κρίσης συνιστώνται στον συνδυασμό των παρακάτω ιδιοτήτων:

- α) της κοινής λογικής.
- β) της ικανότητας διακρίσεως του σπουδαίου από το ασήμαντο.
- γ) της ευγένειας.
- δ) της ικανότητας να προβλέπει μελλοντικές εξελίξεις και να σχεδιάζει την αντιμετώπιση αυτών, ώστε να εξασφαλίζει ευνοϊκά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

στ) ενεργητικότητα.

Η άσκηση ηγεσίας σε οποιοδήποτε επίπεδο σημαίνει σκληρή εργασία, πολλές φορές δε από το πρωί μέχρι την νύχτα.

Έτσι αφήνει πολύ λίγο χρόνο για ανάπαυση ή απομάκρυνση από τα προβλήματα. Είναι γνωστό ότι η καλή υγεία, τα ισορροπημένα νεύρα και η απεριόριστη ενεργητικότητα καθιστούν τη σκληρή εργασία ευκολότερη. Εκτός των παραπάνω βασικών ιδιοτήτων τις οποίες πρέπει να συνδυάζει ο ηγέτης είναι απαραίτητο να έχει και τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

α) Διανοητική ικανότητα.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει υψηλότερο επίπεδο διανοητικών ικανοτήτων από το επίπεδο των υφισταμένων του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το έργο του ηγέτη απαιτεί αναλυτική ικανότητα ώστε να είναι σε θέση να βλέπει εγγύς τα μεγάλα προβλήματα και να λαμβάνει τα κατά περίπτωση απαιτούμενα μέτρα. Επίσης πρέπει να έχει ανεπτυγμένη ικανότητα για επικοινωνία ώστε να μπορεί να μεταφέρει τις ιδέες του, να παρακινεί τους άλλους και να τον ακολουθούν καθώς να αντιλαμβάνεται ότι οι άλλοι επικοινωνούν με αυτόν. Είναι γνωστό ότι ο ηγέτης μιας ομάδας διανοουμένων πρέπει να έχει μεγαλύτερη διανοητική ικανότητα από αυτή εξ' ίσου επιτυχημένου ηγέτη μιας συνηθισμένης ομάδας.

β) Κοινωνική ωριμότητα και ευρύτης σκέψης και συμπεριφοράς.

Οι ηγέτες αναπτύσσουν συνήθως ευρύτατο κύκλο ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων. Αυτό προϋποθέτει ότι αυτοί πρέπει να είναι συναισθηματικώς ώριμοι σε τρόπο να μην συντρίβονται από ενδεχόμενες αποτυχίες. Πρέπει να διακρίνονται για το υψηλό βαθμό ανοχής στις απογοητεύσεις ως και για το ελάχιστο βαθμό αντικοινωνικών διαθέσεων π.χ. εχθρότητα απέναντι στους άλλους.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.

Έχει αποδειχθεί ότι τον καλό ηγέτη αναδεικνύουν κυρίως οι πράξεις και όχι τα χαρακτηριστικά του. Τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις πράξεις. Οι πράξεις όμως του ηγέτη δεν επηρεάζονται μόνο από τα χαρακτηριστικά αυτού, αλλά και από το είδος των υφισταμένων, από τους σκοπούς, και από το περιβάλλον. Έτσι τα τέσσερα αυτά στοιχεία, ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι, οι σκοποί, το περιβάλλον αποτελούν τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζονται αμοιβαίως προς τον καθορισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Αυτό μπορούμε να το καταλάβουμε εάν φανταστούμε έναν προϊστάμενο, ο οποίος συνεχίζει να διοικεί κατά τον ίδιο τρόπο, όπως διοικούσε πριν είκοσι χρόνια. Ο άνθρωπος αυτός πιστεύει ότι η ηγεσία εξαρτάται μόνο από τον ίδιο, παραμένοντας ανυπερέαστη από εξωτερικές επιδράσεις.

Σε αυτή την περίπτωση δεν αντιλαμβάνεται ότι όπως το προσωπικό, καθώς και το περιβάλλον έχουν μεταβληθεί και για αυτό είναι ανάγκη να μεταβάλει και τον τρόπο διοικήσεως. Είναι βέβαιο ότι ένα επιτυχημένο, εφαρμοσμένο σύστημα διοικήσεως εδώ και είκοσι χρόνια πριν, σήμερα θα αποτύχει γιατί έχουν μεταβληθεί τα δεδομένα όπου τότε βασίστηκε η εφαρμογή του. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η μορφή της ηγεσίας δεν είναι ενιαία και αμετάβλητη για κάθε περίπτωση, αλλά εξαρτάται από τις διάφορες περιστάσεις.

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ.

Οι πράξεις ηγεσίας διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- α) λειτουργικές
- β) μη λειτουργικές

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι λειτουργικές, εκείνες οι οποίες ασκούν ευνοϊκή επίδραση επί της ηγεσίας, και στην δεύτερη οι μη λειτουργικές, οι οποίες επισημαίνουν τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες η ηγεσία καθιστάτε ανίκανη να ανταποκριθεί στην αποστολή της. Τόσο οι λειτουργικές πράξεις, όσο και οι μη λειτουργικές είναι χρήσιμες γιατί προστατεύουν την ομάδα από μία μη αποδοτική διοίκηση. Μετά από έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι οι σπουδαιότερες από τις μη λειτουργικές πράξεις που χαρακτηρίζουν έναν μη αποδοτικό προϊστάμενο είναι οι παρακάτω:

- α) ανικανότητα αποδοχής τυχόν ορθών απόψεων των υφισταμένων.
- β) έλλειψη ή περιορισμένη έκταση ανθρωπίνων σχέσεων.
- γ) επίδειξη συναισθηματισμού και κοινωνικής ανωριμότητας.
- δ) φτωχό σύστημα επικοινωνιών.

ΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΗΓΕΤΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.

Ένας αποδοτικός προϊστάμενος συνεργάζεται στενά με τους υφισταμένους του, πλην όμως στο εργασιακό πλαίσιο πρέπει οπωσδήποτε να διαφοροποιείται. Έχει αποδειχθεί ότι οι προϊστάμενοι με τον υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας, διατηρούν κάποια ψυχολογική απόσταση απέναντι στους υφισταμένους τους. (F. FIELDER)

Δεν πρέπει επίσης να παραβλέψουμε το γεγονός ότι εκτός ορισμένων εξαιρέσεων οι ηγέτες μέσα σε έναν οργανισμό είναι ταυτόχρονα και υφιστάμενοι π.χ. ο προϊστάμενος ενός τμήματος είναι προϊστάμενος του διευθυντού, ο οποίος είναι υφιστάμενος του γενικού διευθυντού και ο οποίος με την σειρά του είναι υφιστάμενος της ανώτατης διοικήσεως του οργανισμού, είναι του διοικητικού συμβουλίου μίας ανώνυμης εταιρίας, ή του υπουργού σε ένα υπουργείο. Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να

προσαρμόζει την συμπεριφορά του, τόσο προς τα άνω, όσο και προς τα κάτω για να πετύχει το έργο του.

ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.

Για να καταστεί δυνατή η εξασφάλιση της προσαρμογής των υφισταμένων στο εργασιακό πλαίσιο είναι ανάγκη, ο προϊστάμενος να τηρεί ορισμένες βασικές αρχές, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την αποκατάσταση του αναγκαίου κλίματος συνεργασίας. Οι αρχές είναι οι παρακάτω:

α) παροχή προς τους υφισταμένους του απαραίτητου πλαισίου γνώσεων.

Είναι γνωστό ότι ένας υφιστάμενος εισέρχεται στο εργασιακό περιβάλλον αναζητώντας την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών, πλην όμως αβέβαιος για το είδος της συμπεριφοράς, την οποία πρέπει να αναπτύξει κατά την εργασία, καθώς και το είδος των ανθρώπων οι οποίοι θα τον διοικήσουν και θα τον κατευθύνουν προς την επιτυχία, αισθάνεται μια απροσδόκητη ανασφάλεια.

β) διατήρηση ατμόσφαιρας θετικής αντιμετώπισης του έργου του υφισταμένου δεγ πρέπει να αναζητεί την ανεύρεση λαθών στο έργο του υφισταμένου για να του επιπλήξει, αλλά για να τον βοηθήσει στην διορθωση αυτών, και στην μη επανάληψη αυτών.

γ) διατήρηση σταθερής πειθαρχίας.

Είπαμε προηγουμένως ότι το περιβάλλον στο οποίο εισέρχεται για πρώτη φορά ο υπάλληλος παρουσιάζει μία ασάφεια, σύγχυση. Γι' αυτό πρέπει να εξοικιωθεί προς αυτό.

Αυτό σημαίνει ότι σταδιακά πρέπει να μάθει ποιά είναι η πραγματική κατάσταση, ποιοι είναι οι κανόνες οι οποίοι διέπουν τις εργασιακές σχέσεις, ποιά είναι τα όρια εντός των οποίων πρέπει να κινείται και τέλος ποιές πράξεις αυτού εγκρίνονται ή απορρίπτονται από την διοίκηση.

Εάν οι κανόνες δεν είναι σταθεροί και εάν τα όρια αυτών δεν είναι σαφώς προσδιορισμένα είναι αδύνατον ο υπάλληλος να αντιληφθεί την πραγματική κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή είναι υποχρεωμένος να εργάζεται μέσα σε ένα ασαφές περιβάλλον, πράγμα το οποίο προκαλεί αίσθημα ανασφάλειας. Αυτό είναι που αποτελεί και το κύριο αίτιο, το οποίο προκαλεί προβλήματα πειθαρχίας. Με την εξασφάλιση των παραπάνω βασικών προϋποθέσεων, ο προϊστάμενος δημιουργεί τις αναγκαίες συνθήκες ώστε να δοθεί η ευκαιρία στον υφιστάμενο να αναπτύξει πρωτοβουλίες και ικανότητες.

Προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση προς την πλευρά της ανεξαρτησίας του προσωπικού κατά την εκτέλεση της εργασίας του, ο MC GREGOR υποδεικνύει μία σειρά βασικών μεθόδων, οι οποίες δημιουργούν το απαραίτητο πλαίσιο ανάπτυξης του προσωπικού.

Οι μέθοδοι αυτές είναι οι παρακάτω:

α) δημιουργία ευκαιριών για περαιτέρω ανάπτυξη, διεύρυνση των δυνατοτήτων, και ικανοποίησης των ψυχολογικών αναγκών του ατόμου.

Εάν το άτομο πρόκειται να αναπτύξει την ανεξαρτησία αυτού κατά την εργασία πρέπει να αισθάνεται ότι είναι κάτι, ότι είναι μέλος μιας ομάδας ότι δύναται να ολοκληρώσει κάτι, ότι η εργασία με την οποία ασχολείται αποτελεί ένα σπουδαίο μέρος της όλης εργασίας της ομάδας.

β) εξασφάλιση της συμμετοχής των υφισταμένων σε όλες τις δυνατές όψεις της εργασίας.

Μία από τις σπουδαιότερες μεθόδους ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας, είναι η εξασφάλιση της συμμετοχής των υφισταμένων σε όλη την κλίμακα του αποφασιστικού έργου της Διοικήσεως. Οι βασικές ιδέες, οι οποίες διέπουν τα της συμμετοχής των υφισταμένων στην εργασία είναι:

α) η ιδέα της διανοητικής ή συναισθηματικής συμμετοχής του ατόμου στην εργασία.

Η συμμετοχή αυτή είναι περισσότερο ψυχολογική συμμετοχή και λιγότερο φυσική.

β) η ιδέα της ενθαρρύνσεως του προσωπικού προς αποδοχή ευθυνών εντός του κύκλου των δραστηριοτήτων της ομάδας. Αυτό αποτελεί συνέπεια μίας κοινωνικής διαδικασίας, σύμφωνα με την οποία τα άτομα αυτοδεσμεύονται. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μία αποδοτική συμμετοχή είναι οι παρακάτω:

- α) πρέπει να υπάρχει άνεση χρόνου για την διευκόλυνση της συμμετοχής πριν της αναλήψεως οποιασδήποτε δράσης.
- β) το κόστος το οποίο προκαλεί η διαδικασία της συμμετοχής δεν πρέπει να υπερβαίνει το όφος της ωφέλειας, η οποία προέρχεται από αυτή.
- γ) τα θέματα με τα οποία ενθαρρύνεται η συμμετοχή πρέπει να είναι σχετικά προς το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται ο συμμετέχων.
- δ) ο συμμετέχων πρέπει να έχει την ικανότητα και την απαιτούμενη νοημοσύνη και γνώση για να εξασφαλίζει αποδοτική συμμετοχή.
- ε) και τέλος. Οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν αμοιβαίως.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το έργο του Ηγέτη είναι απίστευτα σκληρό και μεγάλο το οποίο συνοδεύεται από υψηλό βαθμό αμοιβών, τα οποία αποτελούν τα βασικά κίνητρα για την επιδίωξη του έργου αυτού. Τα κίνητρα ηθικά και υλικά είναι τα παρακάτω:

- α) ηυξημένο γόητρο και υψηλή κοινωνική θέση.

Ο ηγέτης έχει ισχυρά προσωπικά κίνητρα τα οποία τον ωθούν να ολοκληρώσει κάτι. Κάθε φορά που πετυχαίνει ένα αντικειμενικό σκοπό το επίπεδο φιλοδοξίας αυτού ανέρχεται. Η μία επιτυχία σαφώς αποτελεί πρόκληση για περισσότερες. Κάτω από την έννοια αυτή ο ηγέτης αναζητεί την ικανοποίηση της υψηλότερης ανθρώπινης ανάγκης της αυτοκαταξιώσεως (SELF ACTUALIZATION).

β) το κίνητρο της εξουσίας.

Η άσκηση της εξουσίας αποτελεί βασικό κίνητρο καθ' αυτήν.

Αυτή συνοδευόμενη από την δυνατότητα λήψεως αποφάσεων προϋποθέτει την ικανότητα ανάληψης ευθυνών και ανάπτυξης πρωτοβουλιών, τα οποία αποτελούν το δχημα το οποίο οδηγεί προς την επιτυχία. Το κίνητρο αυτό συναρτώμενο και με την επιθυμία ολοκλήρωσεως μίας αποστολής την οποία αναλαμβάνει ένας ηγέτης οδηγούν τον ίδιο στην κατάσταση της εσωτερικής πληρότητας.

γ) οι υψηλές αποδοχές.

Παρατηρείται ότι οι ηγέτες υποκινούνται περισσότερο από εσωτερικές παρορμήσεις, και ότι η ηγεσία, η οποία αποτελεί μία ιδιότητα η οποία σπανίζει, αμοιβεται συνήθως με υψηλότερο μισθό σε σχέση προς τις άλλες εργασίες.

Τα παραπάνω κίνητρα συμβάλλουν στην διαμόρφωση της επιθυμίας ενός ατόμου για άσκηση ηγεσίας. Η επιθυμία αυτή ποικίλλει μεταξύ των διαφόρων ατόμων αναλόγως των ειδικότερων λόγων οι οποίοι υποκινούν αυτούς ή και αναλόγως του φύλου.

Έχει παρατηρηθεί π.χ. ότι η επιθυμία για άσκηση ηγεσίας είναι μικρότερη μεταξύ των γυναικών, εάν συγκρίνουμε τις γυναίκες μεταξύ τους προκύπτει ότι οι γυναίκες με υψηλή κοινωνική θέση υποκινούνται προς το έργο του ηγέτη περισσότερο από αυτές με την χαμηλότερη κοινωνική θέση (JOHN WAKELBY) .

Πρέπει να τονισθεί ότι υπάρχουν και τα άτομα εκείνα τα οποία υποκινούνται προς την ηγεσία από την επιθυμία της ικανοποίησης ιδιοτελών σκοπών. Οι ηγέτες του είδους αυτού είναι πιθανόν να απορριφθούν από την συνείδηση της ομάδας της οποίας προϊστάται. Αλλά και εάν αυτό δεν συμβεί είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσουν την ομάδα τους στην αποτυχία. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι αποδοτικοί ηγέτες είναι σταθερά προσανατολισμένοι προς τους σκοπούς της ομάδας και προς το έργο το οποίο πρέπει να εκτελεσθεί για να επιτευχθούν οι σκοποί αυτής.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα βασικά συστήματα υποκινήσεως του προσωπικού προς εργασία είναι δύο, και είναι τα παρακάτω:

- α) το σύστημα της θετικής υποκινήσεως.
- β) και το σύστημα της αρνητικής υποκινήσεως.

Το πρώτο εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί σαν βασικά μέσα υποκινήσεως του προσωπικού τις διάφορες αμοιβές τις οποίες έχει στην διάθεσή του.

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος για να πετύχει την επιθυμητή συμπεριφορά του προσωπικού του προβάλλει, τα κίνητρα της αυξήσεως των μισθών, των περισσότερων διαλλειμμάτων, την παραγωγή κλπ.

Στο δεύτερο σύστημα αντίθετα για την υποκίνηση του προσωπικού χρησιμοποιείται σαν βασικό μέσο η ποινή (π.χ. για καθυστέρηση) μιας ώρας θά έχετε ανάλογη περικοπή των αποδοχών ή συνεχής συζήτηση κατά την ώρα της εργασίας συνεπάγεται πρόστιμο κλπ.

Κατά την διάρκεια της ημέρας ένας προϊστάμενος είναι δυνατόν να χρησιμοποιεί αμφότερα τα συστήματα.

Εκείνο όμως το οποίο διαφοροποιεί την μορφή της υποκινήσεως είναι η έμφαση την οποία δίνει, είτε στην αμοιβή, είτε στην ποινή. Η υιοθέτηση της αρνητικής μορφής υποκινήσεως δίνει πλήθος αρνητικών αποτελεσμάτων επί του προσωπικού, τα οποία αναπτύσσονται παρακάτω:

- α) ο αρνητικός προϊστάμενος ο οποίος ασκεί την ποινή επιδιώκει την εσφαλισμένη πεποίθηση ότι αυτή προκαλεί εκφοβισμό επί του προσωπικού, το οποίο στην συνέχεια υπό την επίδραση του φόβου οδηγείται προς την αύξηση της παραγωγικότητας.
- β) αποτέλεσμα επίσης της αρνητικής ηγεσίας είναι ότι οι υφιστάμενοι κάτω από την επίδραση του φόβου, προσπαθούν να βρουν, τρόπους να " καλύψουν " τον εαυτό τους, (δηλ. να προστατεύσουν τους εαυτούς τους από τυχόν μελλοντικές ευθύνες) , δαπανώντας ανυπολόγιστον χρόνο για την τήρηση άχρηστων διαδικασιών, υπομνημάτων ή

στατιστικών στοιχείων, απλώς και μόνο για να αποδείξουν κάποτε ότι " αυτό ήταν λάθος κάποιου άλλου " .

Συμπέρασμα, και ο πλέον επιτυχημένος ηγέτης σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσει αρνητικά κίνητρα.

Οι σύγχρονες τάσεις είναι ότι οι προϊστάμενοι έχουν ανάγκη για περισσότερα προσόντα, τα οποία να ευνοούν την άσκηση της ηγεσίας κατά θετικό τρόπο, προκειμένου να ενταχθούν στην κατηγορία των επιτυχημένων ηγετών.

ΤΡΟΠΟΣ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.

Υπάρχουν τρεις τρόποι ασκήσεως της εξουσίας που είναι οι παρακάτω:

- α) ο αυταρχικός. Το αυταρχικό σύστημα.(AUTHOCRATIC SYSTEM).
- β) ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός. Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό σύστημα.(DEMOCRATIC,PARTICIPATIVE SYSTEM).
- γ) ο τρόπος ελεύθερης επιλογής. Το σύστημα ελεύθερης επιλογής (FREE-REIN SYSTEM).

Συνήθως όπως και στο σύστημα υποκινήσεως, ο προϊστάμενος κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου χρησιμοποιεί και τις τρεις μορφές διοικήσεως. Γενικώς όμως μόνο η μία επικρατεί, ώστε να προσδιορίζει και τον συνηθισμένο τρόπο χρήσεως της εξουσίας.

Ένας προϊστάμενος π.χ. ο οποίος χαρακτηρίζεται κατά την άσκηση της διοικήσεως σαν αυταρχικός, μπορεί να είναι δημοκρατικός κατά την κατάρτηση του προγράμματος των αδειών του προσωπικού ή να χρησιμοποιεί τον τρόπο ελεύθερης επιλογής κατά την υπόδειξη ενός εκπροσώπου του οργανισμού σε μία επιτροπή.

Αναλυτικώτερα:

Το αυταρχικό σύστημα.

Κατά το σύστημα αυτό ο προϊστάμενος συγκεντρώνει όλη την εξουσία και την αποφασιστική αρμοδιότητα στα χέρια του, προσδιορίζει σαφώς το πλαίσιο εργασίας των υφισταμένων του, ώστε αυτοί να πράττουν μόνο ότι τους διατάζει.

Η μορφή της υποκινήσεως είναι αρνητική, ενώ οι υφιστάμενοι παραμένουν τελείως απληροφόρητοι, αισθάνονται ανασφαλείς και φοβισμένοι απέναντι στον προϊστάμενο.

Είναι όμως δυνατόν ένας αυταρχικός προϊστάμενος να χρησιμοποιεί θετικό σύστημα υποκινήσεως του προσωπικού, π.χ. χορήγηση αμοιβών κλπ, χωρίς το όλο σύστημα διοικήσεως αυτού να πάψει να είναι αυταρχικό. Το σύστημα αυτό ευνοεί την λήψη άμεσων αποφάσεων και την ταχεία αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού.

Σε ορισμένες περιπτώσεις τα άτομα ευνοούν αυτό, γιατί αισθάνονται ένα ηυξημένο βαθμό ασφαλείας.

Εκτός αυτού το σύστημα δεν παρέχει ευκαιρίες συμβολής του προσωπικού στην διοίκηση του οργανισμού για την έκφραση δικών του απόψεων. Στερείται ο οργανισμός από την ευκαιρία αξιοποιήσεως της πολύτιμης εμπειρίας του προσωπικού.

Επίσης το προσωπικό συνήθως αντιδρά σε ένα τέτοιο σύστημα, ιδιαίτερα όταν η μορφή υποκινήσεως είναι αρνητική, γιατί στις περιπτώσεις αυτές προκαλεί απογοητεύσεις μεταξύ του προσωπικού και χαμηλό ηθικό. Ενώ οι συγκρούσεις στο σύστημα αυτό αναπτύσσονται εύκολα. Στην περίπτωση αυτή το προσωπικό παράγει όχι γιατί υποκινείται να παράγει αλλά γιατί διατάσσεται, εξάλλου η εργασία του προσωπικού δεν δημιουργεί προϋποθέσεις ικανοποιήσεως της αξιοπρέπειας και του αυτοσεβασμού γιατί οι εσωτερικές αυτές παρορμήσεις, οι φιλοδοξίες και το αίσθημα της δημιουργίας δεν βρίσκουν κατάλληλο κλίμα προς εκδήλωση.

Δημοκρατικό ή συμμετοχικό σύστημα.

Σύμφωνα με αυτό το σύστημα οι αποφάσεις του προϊσταμένου δεν έχουν μονομερή προέλευση, όπως συμβαίνει στο αυταρχικό, αλλά αποτελεί προϊόν αμοιβαίας συνεργασίας προϊσταμένου και υφισταμένων.

Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος καλεί τα μέλη της ομάδας, θέτει ενώπιόν αυτών το πρόβλημα και ολόκληρη η ομάδα σαν μία κοινωνική μονάδα συζητεί το πρόβλημα κάτω από την προεδρία του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος αντλεί ιδέες από τα μέλη της ομάδας, δίνονται ταυτόχρονα σε αυτούς την ευκαιρία να συμβάλλουν στον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για μία αποδοτική ομαδική εργασία.

Δεδομένο ότι το σύστημα αυτό ικανοποιεί τις ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού, όλες οι προβλέψεις τείνουν προς την ευρύτερη χρησιμοποίησή του στο μέλλον.

Σύστημα ελεύθερης επιλογής.

Κατά το σύστημα αυτό ο προϊστάμενος αποφεύγει την χρησιμοποίηση εξουσίας εξαρτώμενος κατά ένα μεγάλο μέρος από την ομάδα, τόσο ως προς τους σκοπούς, όσο και ως προς την επεξεργασία των απασχολούντων αυτών προβλημάτων. Τα μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται αμοιβαίως και υποκινούνται προς εργασία μόνον τους.

Στο σύστημα αυτό ο προϊστάμενος υπάρχει κυρίως για να εξασφαλίζει την επαφή με τα μέλη της ομάδας για τον παροχή σε αυτά των αναγκαίων πληροφοριών και πηγών των οποίων έχει ανάγκη για την εκπλήρωση της εργασίας του.

Το σύστημα της ελεύθερης επιλογής αγνοεί την συμβολή του προϊσταμένου κατά τον ίδιο τρόπο όπως το αυταρχικό σύστημα αγνοεί την συμμετοχή των μελών στην λήψη των αποφάσεων.

Λόγω των γεγονότων ότι το σύστημα αυτό εκμηδενίζει σχεδόν τις πρωτοβουλίες του προϊσταμένου στην λήψη των αποφάσεων είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σαν σύστημα διοικήσεως.

Οι περισσότεροι ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι υποστηρίζουν ότι το δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας αποτελεί την καλλύτερη μέθοδο για χρήση. Πρέπει να γίνει γνωστό ότι εάν και ο δημοκρατικός τρόπος διοικήσεως περιλαμβάνει τον λιγότερο κίνδυνο, εν τούτοις ο ρόλος του ηγέτη παρακωλύεται εάν στηριχθεί στον τρόπο αυτό και μόνο. Αυτό έχει την έννοια ότι ανάλογα προς την φύση της εργασίας και τον επιδιωκόμενο σκοπό γίνεται η χρήση και των τριών συστημάτων.

"ΑΒΓΗ ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ"

Η Αγροτική Βιομηχανία Γάλακτος Ηπείρου Δωδώνη ΑΕ είναι μια βιομηχανία όπου η εργασία της είναι η παραλαβή και επεξεργασία γάλακτος. Είναι ανώνυμη εταιρεία όπου το 40 τις εκατό ανήκει στις συνεταιριστικές ενώσεις και κυρίως στις συνεταιριστικές ενώσεις Ιωαννίνων. Τα υπόλοιπα 60 τις εκατό ανήκουν στην Αγροτική Τράπεζα η οποία εκπροσωπεί με έμμεσο τρόπο το Κράτος, το οποίο δίνει δάνεια και παίρνει τους ανάλογους τόκους. Η μορφή αυτή που συνδιάζει και την ιδιωτική και την δημόσια συμμετοχή δεν υπάρχει στα δυτικά κράτη και κυρίως στις χώρες της ΕΟΚ. Εκεί υπάρχουν είτε συν/κές ενώσεις είτε δημόσιες επιχειρήσεις, συνδιασμός και των δύο αυτών δεν υπάρχει. Επίσης είναι μία επιχείρηση η οποία δεν είναι χρεωμένη ούτε προβληματική όπως είναι άλλες πολλές μεγάλες. Και τούτο γιατί οφείλεται στην ποιότητα και στην σωστή διαχείριση της βασιικής πρώτης ύλης, που είναι το πρόβειο γάλα, καθώς και το γάλα αγελάδας.

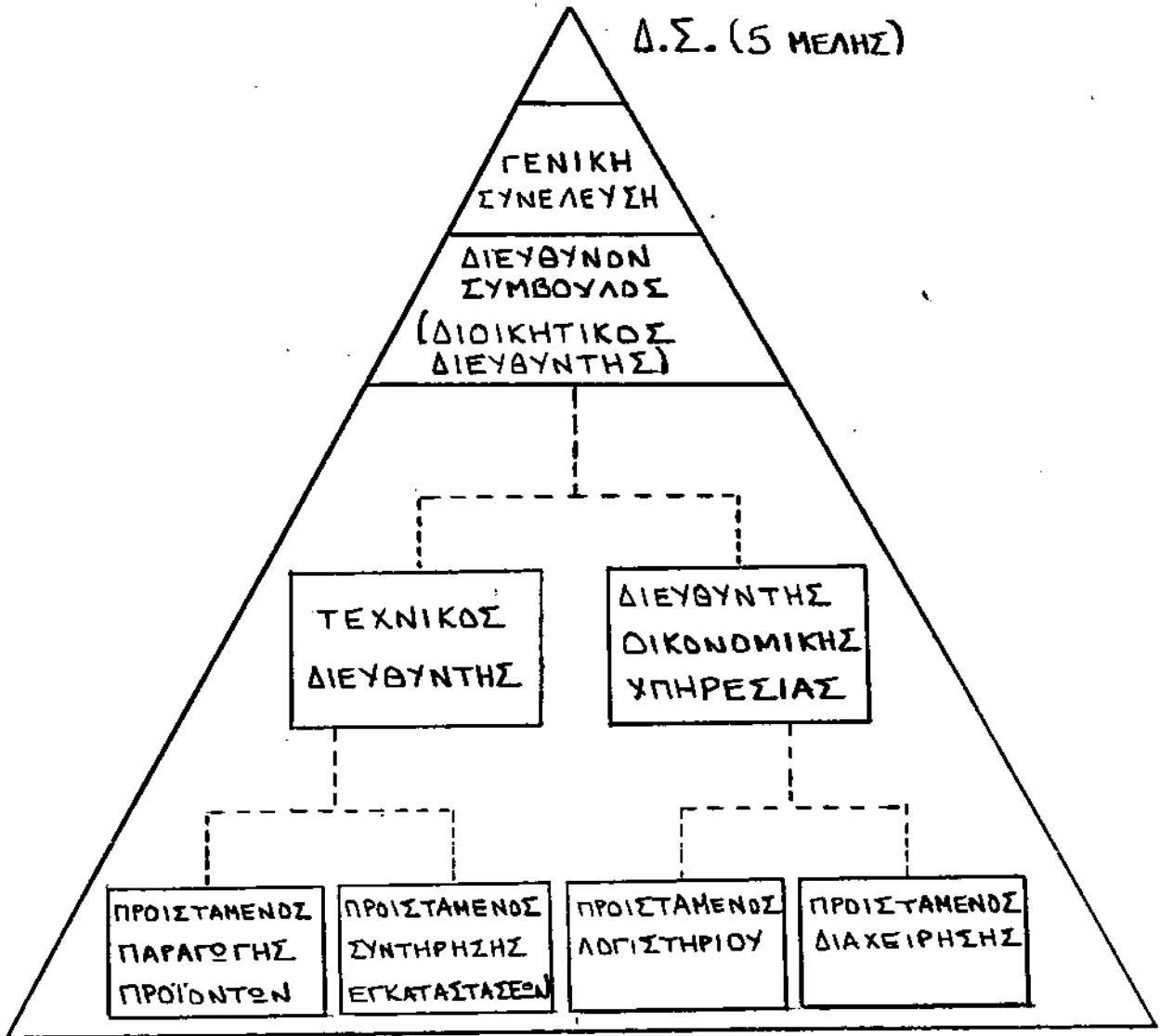
Η θετική κατάσταση της εταιρίας οφείλεται στο ότι αυτή είναι συνεταιριστική επιχείρηση και αποσκοπεί στην καλή εξυπηρέτηση των παραγωγών και καταναλωτών της σε όλους τους τομείς. Υπάρχει καλή συνεργασία της ηγεσίας με τις συνεταιριστικές ενώσεις και με την Αγροτική Τράπεζα, με αποτέλεσμα η συμβολή της στην επιτυχία να είναι μεγάλη. Το ανθρώπινο δυναμικό που αποσχολείται μέσα στην βιομηχανία, καθώς και στα διάφορα πρατήρια και σταθμούς(π.χ. υποκαταστήματα) φτάνει τα διακόσια σε αριθμό.

Η ιεραρχική κλίμακα(πυραμίδα) είναι οι εξής:

Υπάρχει το διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο εκπροσωπούνται αναλογικά οι μέτοχοι. Σύμφωνα με την αναλογία είναι 3 άτομα της Αγροτικής Τραπεζής και 2 των συνεταιριστικών ενώσεων. Ακολουθεί η γενική συνέλευση και ο διευθύνων σύμβουλος, ο οποίος είναι και ο διοικητικός διευθυντής και εκτελεί διοικητικά καθήκοντα.

Έχουμε αναλυτικότερα τους διευθυντές και τους ανάλογους προϊστάμενους οι οποίοι είναι: ο τεχνικός δ/ντής με τον προϊστάμενο παραγωγής προϊόντων και τον προϊστάμενο συντήρησης εγκαταστάσεων, ο δ/ντής της οικονομικής υπηρεσίας με προϊστάμενο λογιστήριου και προϊστάμενο διαχείρισης.

Παρακάτω έχουμε το οργανόγραμμα:



Οι εργαζόμενοι με δικαίωμα λόγου συμμετέχουν με επιτροπές, δηλ. με συλλογικά όργανα για την λήψη αποφάσεων όσον αφορά τις προσλήψεις, μεταθέσεις, κρήσης κλπ.

Αναλυτικότερα:

Όσον αφορά τις προσλήψεις:

Οι προσλήψεις γίνονται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή.

Όσον αφορά τον διαγωνισμό, οι προσλήψεις αυτές γίνονται για την κάλυψη θέσεων μονίμου προσωπικού, που με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας, συγκροτείται εξεταστική επιτροπή στην οποία συμμετέχει και εκπρόσωπος των εργαζομένων(που υποδεικνύεται)

από το Δ.Σ. του σωματείου των εργαζομένων. Στην προκήρυξη αναγράφονται υποχρεωτικά ο τόπος, ο χρόνος του διαγωνισμού, η προθεσμία για την κατάθεση των δικαιολογητικών, τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, ο αριθμός των θέσεων καθώς και κάθε απαραίτητα στοιχεία.

Συμβούλια κρίσης: Και εδώ υπάρχει κάποιος εκπρόσωπος του σωματείου των εργαζομένων που υποδεικνύεται από την Γ.Σ. αυτών, που είναι αμερόπλητος και ανάκλητος, ο οποίος μαζί με τον τεχνικό δ/ντή, τον οικονομικό δ/ντή και τον προϊστάμενο του τμήματος που ανήκει ο εργαζόμενος αποτελούν την τετραμελή επιτροπή που συγκροτείται τον Δεκέμβριο κάθε χρόνο για την σύνταξη του φύλλου ποιότητας. Για την σύνταξη του φύλλου ποιότητας και την κατάταξη στην αντίστοιχη κατηγορία λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- 1) κανονική προσέλευση και αποχώρηση.
- 2) συμπεριφορά ως προς την εκτέλεση υπηρεσίας.
- 3) ταχύτητα και ποιοτική απόδοση.
- 4) πρωτοβουλία στην εργασία.
- 5) μεθοδικότητα στην εργασία.
- 6) ευσυνειδησία στην εργασία.
- 7) επιμέλεια στην εργασία.
- 8) συμπεριφορά προς τρίτους.
- 9) αντίληψη κρίση.
- 10) επαγγελματική κατάρτιση.

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται μέχρι (10) δέκα βαθμούς. Το άθροισμα της βαθμολογίας που προέρχεται από τα κριτήρια του παραπάνω αποτελεί και τη βαθμολογία κατάταξης όπως αυτή φαίνεται πιο κάτω:

- (Α) εξαιρετος(85-100)
- (Β) πολύ καλός(70-84)
- (Γ) καλός(55-69)
- (Δ) επαρκής(40-54)
- (Ε) σχεδόν επαρκής(25-39)
- (Ζ) ανεπαρκής(10-24)

Κάθε κλάσμα στη βαθμολογία στρογγυλοποιείται υπέρ του εργαζομένου.

Εκπαίδευση:

Δικαίωμα και υποχρέωση των εργαζομένων και της εταιρίας είναι η συνεχής εκπαίδευση, ενημέρωση και επιμόρφωση των εργαζομένων που θα γίνεται κατά τις εργάσιμες μέρες και ώρες. Γι' αυτό μπορεί να συσταθεί εκπαιδευτική επιτροπή σε ετήσια βάση, μέλη του οποίου θα είναι εκπρόσωποι της εταιρίας, μέλη του Δ.Σ. του σωματείου των εργαζομένων καθώς και ειδικοί επιστήμονες.

Προαγωγές:

Οι προαγωγές των εργαζομένων γίνονται με απόφαση του Δ.Σ. της εταιρίας με αξιολόγηση και κατά αρχαιότητα μόνο από φύλλα ποιότητας που πραγματοποιεί το συμβούλιο κρίσης μία φορά το χρόνο σύμφωνα με το βαθμολογικό πίνακα, η κρίση των εργαζομένων θα πραγματοποιηθεί μετά τη συμπλήρωση έτους από την ανάληψη της υπηρεσίας του. Αν και υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη διαφόρων αποφάσεων, αυτή η συμμετοχή είναι τυπική. Ουσιαστικά συμβαίνει το εξής: Εφόσον η Αγροτική Τράπεζα (κράτος) συμμετέχει με το 60 τις εκατό υπερισχύει η γνώμη ή η απόφαση, οπότε ο εργαζόμενος είναι παρατηρητής. Συμμετέχει στο συμβούλιο, επιφέρει την γνώμη του, αλλά δεν μπορεί να διεκδικήσει τα δικαιώματά του.

" ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΣΥΝ/ΣΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ " Η ΠΙΝΔΟΣ " "

Ο πτηνοτροφικός συν/σμός ιδρύθηκε το 1958 και μέχρι το 1967 λειτούργησε σε υποτυπώδη μορφή. Το 1967 άρχισε η λειτουργία του πτηνοσφαγείου. Το 1969 λειτούργησαν τα εκκολαπτήρια και το 1970 το φυραματοποιείο. Το 1973 έγινε το εργοστάσιο υποπροϊόντων και μέχρι το τέλος του 1986 δεν λειτούργησε ποτέ. Το 1976 έκλεισε το πτηνοσφαγείο από κακή εκτίμηση της πολιτείας και επιβάρυνε τον συν/σμό με 76.000.000 και αυτό στάθηκε εμπόδιο στην ανοδική του πορεία. Το 1975, 1976 έγινε επέκταση και εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων σφαγείου, εκκολαπτηρίου, φυραματοποιείου. Το 1958 τα μέλη του συν/σμού ήταν 7 και σήμερα 480. Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων ανέρχεται στους 290. Από αυτούς οι 188 είναι εργάτες, 3 κτηνίατροι, 35 οδηγοί, 7 πτυχιούχοι οικονομικών σχολών και 57 υπάλληλοι γραφείου.

Το εκκολαπτήριο έχει ετήσια δυναμικότητα 12.000.000 νεοσσών, το φυραματοποιείο έχει ετήσια παραγωγή φυράματος 60.000 τόννους, το πτηνοσφαγείο έχει ετήσια παραγωγή φυράματος 60.000 τόννους, το πτηνοσφαγείο έχει ετήσια δυναμικότητα σφαγής, επεξεργασίας και τυποποιήσεως 15.000.000 κιλά.

Η ετήσια παραγωγή του εργοστασίου έχει φτάσει σήμερα τους 1.200 τόννους. Ο συνεταιρισμός είναι σήμερα ο μεγαλύτερος πτηνοτροφικός συν/σμός της χώρας μας και επίσης η συμβολή του στην ανάπτυξη της πτηνοτροφίας του νομού είναι καθοριστική. Έχει πρατήρια στα Γιάννενα, Θεσσαλονίκη, Καβάλα και διαθέτει τα προϊόντα του διαμέσου πελατών του και σε πολλές άλλες πόλεις.

Όσον αφορά τους σκοπούς-δραστηριότητες του συν/σμού έχουμε τα παρακάτω:

- 1) ο συν/σμός αποσκοπεί, με την ισότιμη συνεργασία και την αμοιβαία βοήθεια των συνεταίρων, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη των μελών του.
- 2) ο συν/σμός έχει σαν κύριο σκοπό το συνδιασμό των υλικών και ηθικών μέσων και τη χρησιμοποίηση αυτών για την παραγωγή της πτηνοτροφίας και την εξυπηρέτηση των μελών του.
- 3) για την πραγμάτωση των σκοπών του ο συν/σμός αναπτύσσει οποιεσδήποτε νόμιμες δραστηριότητες με τις οποίες καλύπτει την οργάνωση της παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας των πτηνοτροφικών προϊόντων, της παραγωγής και προμήθειας γεωργικών εφοδίων, καθώς και της κατασκευής και προμήθειας των μέσων πτηνοτροφικής παραγωγής.

Ενδεικτικά ο συν/σμός:

- α) ιδρύει και λειτουργεί σταθμούς εκτροφής ορνίθων αναπαραγωγής και πουλερικών κρεατοπαραγωγής, εκκολαπτήρια και ωοσκοπικά κέντρα, εργοστάσια παρασκευής και συσκευασίας πτηνοτροφών, πτηνοσφαγεία, φυγεία και εργοστάσια επεξεργασίας υποπροϊόντων πτηνοσφαγείων.
- β) προμηθεύεται και διαθέτει στα μέλη του, με μικρό περιθώριο εσόδων, πρώτες ύλες, πτηνοτροφές, πτηνοφάρμακα και κάθε είδους παραγωγικά εφόδια για τις ανάγκες των πτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων ή καταναλωτικά αγαθά χρήσιμα για την οικιακή των οικονομία.
- γ) συγκεντρώνει, συσκευάζει, τυποποιεί, αποθηκεύει, συντηρεί, μεταφέρει και πωλεί από κοινού, στο εσωτερικό της χώρας ή στο εξωτερικό του προϊόντα.
- δ) αποκτά μέσα μεταφοράς και κάθε είδους ηλεκτρομηχανολογικό και τεχνικό εξοπλισμό είτε για κοινή χρήση είτε για διάθεση στα μέλη του.

ε) οργανώνει και παρέχει στα μέλη του τεχνική βοήθεια και συνεταιριστική εκπαίδευση.

ζ) αποκτά κατά κυριότητα ή μισθώνει αστικά ή αγροτικά ακίνητα και ιδρύει στα καταναλωτικά κέντρα πρατήρια για τη χονδρική ή λιανική πώληση των προϊόντων των μελών του και φροντίζει για την προβολή της ποιοτικής ανωτερότητας αυτών.

η) δημιουργεί συν/κές επιχειρήσεις για την προμήθεια καταναλωτικών αγαθών προς τα μέλη του.

θ) ασκεί την αγροτική πίστη και αναλαμβάνει την πρακτόρευση στην περιφέρεια του ασφαλιστικών εταιριών.

ι) δέχεται καταθέσεις των μελών του και χορηγεί δάνεια στα μέλη το ο συν/σμός δεν είναι κερδοσκοπικός και απαρτίζεται από μέλη, ο οποίος ο σκοπός τους είναι η από κοινού καλύτερη εξυπηρέτηση, υλοποίηση των στόχων τους, με λιγότερο κόστος και με μεγαλύτερη αύξηση στις πωλήσεις. Στον συν/σμό υπάρχουν τρεις εκμεταλλεύσεις:

α) εκμετάλλευση εκολαπτηρίου.

β) " " θηραματοποιείου.

γ) " " σφαγείου.

Τα όργανα του συν/σμού είναι τα ακόλουθα:

α) η γενική συνέλευση.

β) το διοικητικό συμβούλιο.

γ) το εποπτικό συμβούλιο.

δ) το μικτό συμβούλιο.

Η γενική συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο που απαρτίζεται από όλα τα μέλη του. Αυτά μετέχουν και ψηφίζουν (κάθε μέλος έχει μία ψήφο) αυτοπροσώπως.

Η διοίκηση του συν/σμού ασκείται από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από εννιά μέλη. Στο διοικητικό συμβούλιο συμμετέχει και εκπρόσωπος του προσωπικού του συν/σμού, ο οποίος έχει όλα τα δικαιώματα, υποχρεώσεις των μελών του διοικητικού συμβουλίου, δεν δικαιούται όμως να εκλέγεται για τα αξιώματα του προέδρου, αντιπροέδρου, γενικού γραμματέα, ταμεία.

Ο εκπρόσωπος του προσωπικού στο διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από το σύνολο των μελών του προσωπικού.

Το εποπτικό συμβούλιο εποπτεύει και ελέγχει τη διοίκηση και τη διαχείριση των υποθέσεων του συν/σμού και ελέγχει την τήρηση των διατάξεων του νόμου, του καταστατικού των κανονισμών του συν/σμού και των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης.

Οι αρμοδιότητες του εποπτικού συμβουλίου ασκούνται από αυτό συλλογικά. Μεμονομένο μέλος του εποπτικού συμβουλίου, μπορεί να προβεί σε συγκεκριμένη έρευνα ή άλλη ενέργεια, μετά από ειδική εξουσιοδότηση του εποπτικού συμβουλίου.

Το μικτό συμβούλιο αποφασίζει για την αγορά μηχανημάτων, εργαλείων σκευών και άλλων κινητών περιουσιακών στοιχείων του συν/σμού, επίσης αποφασίζει για την εκποίηση κινητών περιουσιακών στοιχείων του συν/σμού.

Ακολουθεί ο διευθυντής. Ο διευθυντής έχει καθήκοντα διοικητικά, οικονομικά και τις εργασίες του συν/σμού τις διευθύνει ο ίδιος υπό την επίβλεψη, έλεγχο, του διοικητικού συμβουλίου. Λαμβάνει μέρος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων και της γενικής συνελεύσεως είτε με γνώμη συμβουλευτική, είτε ως εισηγητής θεμάτων και εκτελεί τις αποφάσεις αυτών των οργάνων. Προΐσταται και διευθύνει όλο το προσωπικό του συν/σμού και εισηγείται για την διορισμό, την πειθαρχική δίωξη, απόλυση και καθορισμό των μισθών.

Στην συνέχεια έχουμε το διοικητικό, οικονομικό τμήμα με τα ακόλουθα τμήματα:

- α) τμήμα λογιστηρίου.
- β) " " προμηθειών.
- γ) " " εμπορίας.
- δ) " " πωλήσεων.
- ε) " " παραγωγής.

Σε κάθε τμήμα υπάρχει και ο αντίστοιχος προϊστάμενος. Επίσης έχουμε και τεχνικό τμήμα που σπηρίζει τις διάφορες επιμεταλλεύσεις. Το τμήμα αυτό διαχωρίζεται στο α) μηχανολογικό τμήμα, β) κτηνιατρικό τμήμα, με τους αντίστοιχους προϊσταμένους.

Ο βασικός τρόπος διοίκησης είναι ο εξής:

Αρμόδιο όργανο υλοποίησης των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης είναι το διοικητικό συμβούλιο. Το Δ.Σ. επιμερίζει, αναθέτει την υλοποίηση των δικών του αποφάσεων στους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι στην συνέχεια αναθέτουν στους δικούς τους υπαλλήλους, στο δικό τους προσωπικό. Το Δ.Σ. χαράζει την πολιτική και ο υπηρεσιακός μηχανισμός διεκπεραιώνεται.

Η συμμετοχή των εργαζομένων γίνεται με τους εκπροσώπους των. Αυτοί συμμετέχουν στο Δ.Σ. όπου έχουν λόγο, ψήφο για όλα τα θέματα π.χ. για τις πωλήσεις, πολιτική, εφόσον ο συν/σμός είναι πρωτοβάθμιος, ενώ οι δευτεροβάθμιοι δεν έχουν λόγο, ψήφο για όλα τα θέματα.

Έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα προβλήματα της οργάνωσης και συμμετέχουν. Η συμμετοχή του Δ.Σ. και Ε.Σ. στην σημερινή ανοδική πορεία που έχει αρχίσει για την συν/σμό ήταν καθοριστική, Αυτό αποδεικνύεται από την σημερινή οικονομική κατάσταση του συν/σμού, από τις σχέσεις αυτού με την ΑΤΕ και τους τρίτους (προμηθευτές, πελάτες, συνεταιίρους) και από το ύψος των επιδοτήσεων-επιχορηγήσεων που κατάφερε να πάρει.

"ΜΑΡΜΑΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ"

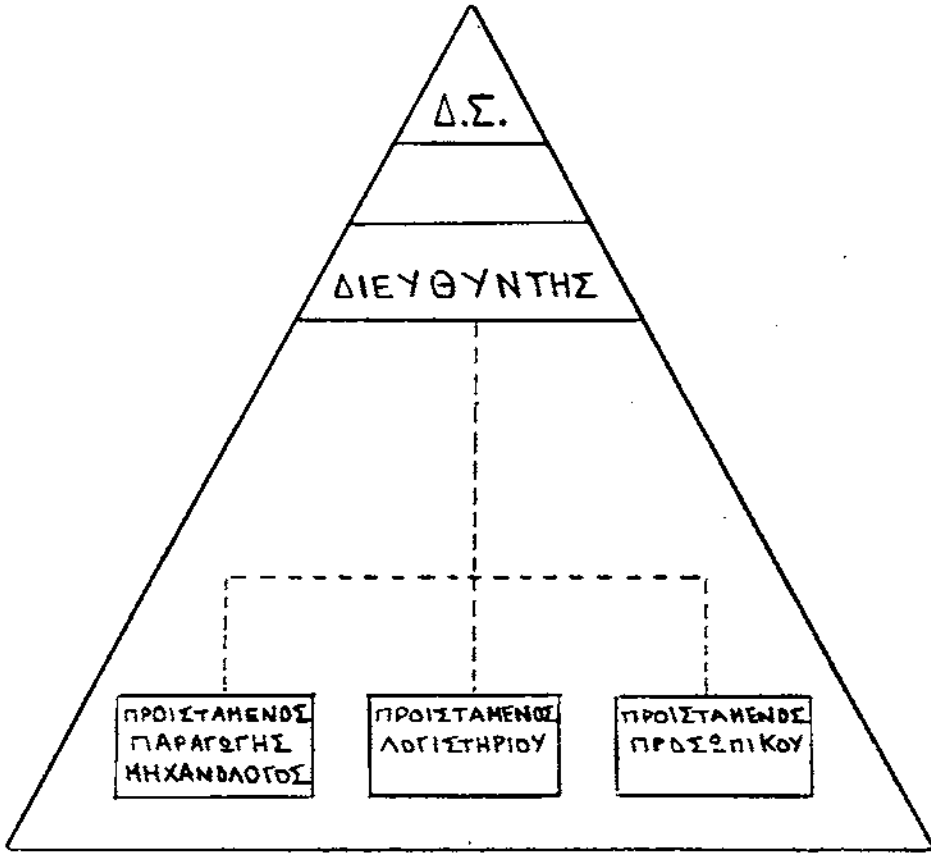
Η μαρμαροβιομηχανία Ηπείρου είναι ανώνυμη εταιρία τρεις μετόχους οι οποίοι συμμετέχουν με τα ίδια ποσοστά στην Βιομηχανία. Ασχολείται με την επεξεργασία και εμπορία μαρμάρων καθώς και με τις εξαγωγές στις Αραβικές χώρες, Αμερική. Έχει δικιά της λατομεία, όπου παίρνει τους διάφορους όγκους σε πλάκες και στην συνέχεια τα πουλάει λουστραρισμένα. Έχει επίσης και δύο άλλες βιομηχανίες, μία στην Αθήνα και την άλλη στην Αμερική.

Παλαιότερα απασχολούσε 250 εργάτες αλλά σήμερα έχει μόνον 37 άτομα από τα οποία τα 5 απασχολούνται στο λογιστήριο και τα υπόλοιπα αποτελούνται από τους χειριστές, οδηγούς, νυκτοφύλακα, αποθηκάριο, ηλεκτρολόγο και περισσότερους εργάτες.

Αυτό οφείλεται στην εισαγωγή νέου εξοπλισμού, νέων μηχανών που με την τεχνολογική εξέλιξη αντικατέστησε τα εργατικά χέρια.

Η διοικητική πυραμίδα της Βιομηχανίας είναι η εξής:

Υπάρχει το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τους τρεις μετόχους. Ακολουθεί ο διευθυντής, στην συνέχεια ο μηχανολόγος στο Τεχνικό τμήμα ο οποίος ασχολείται με το μηχανολογικό εξοπλισμό, ελέγχει δηλ. τα μηχανήματα. Έχουμε δύο προϊσταμένους λογιστηρίου, απ' τους οποίους ο ένας είναι πτυχιούχος, ενώ ο άλλος είναι υπεύθυνος λογιστηρίου, και τον βοηθό λογιστηρίου. Άλλα τμήματα δεν υπάρχουν, εκτός βέβαια και τό τμήμα προσωπικού με επικεφαλής δύο προϊσταμένων, οι οποίοι ελέγχουν την εργασία των εργαζομένων.



Ο τρόπος διοίκησης της Βιομηχανίας είναι ο παρακάτω:

Σωματεία δεν υπάρχουν και οι εργαζόμενοι δεν είναι συνδικαλισμένοι με αποτέλεσμα να μην έχουν κάποιον να τους εκπροσωπήσει και να μην συμμετέχουν στην Διοίκηση, στην λήψη αποφάσεων.

Αυτό οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι προέρχονται από κοινωνίες χωρικών, δεν έχουν γνώση των πραγμάτων, συνδικαλισμού με συνέπεια να μην έχουν δικές τους γνώμες και να μην ενώνονται σε σωματεία. Το έμα της ανεργίας καθώς και ο φόβος της απόλυσης είναι παράγοντες που τους αναγκάζουν να κάνουν τη δουλειά τους και να μην δημιουργούν προβλήματα. Φυσικά εάν έχει κάποιο άτομο πρόβλημα μπορεί σαν μεμονωμένο άτομο και όχι συλλογικά να απευθυνθεί στον διευθυντή και μαζί με αυτόν να βρουν κάποια λύση.

Έτσι βλέπουμε ότι σε αυτή την περίπτωση της βιομηχανίας οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στις διάφορες αποφάσεις, ενέργειες της Διοίκησης, και μόνον αυτή αποφασίζει για όλα τα θέματα που την απασχολού-

" ΜΕΤΑΛΛΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Ν. ΠΕΤΣΙΟΣ ΑΕ "

Η μεταλλοβιομηχανία αυτή ασχολείται με τις κατασκευές λαμαρινών και μετάλλων, και η παραγωγή της στρέφεται στο δημόσιο τομέα, δηλ. τροφοδοτεί τον στρατό (κάλυκες) και άλλες υπηρεσίες του δημοσίου. Υπάρχουν επίσης και άλλες επιχειρήσεις της βιομηχανίας αυτής, οι οποίες είναι η μία στα Γιάννενα και τροφοδοτεί τον ιδιωτικό τομέα (ντουλάπια, γραφεία από μέταλλο) και η άλλη στην Αθήνα.

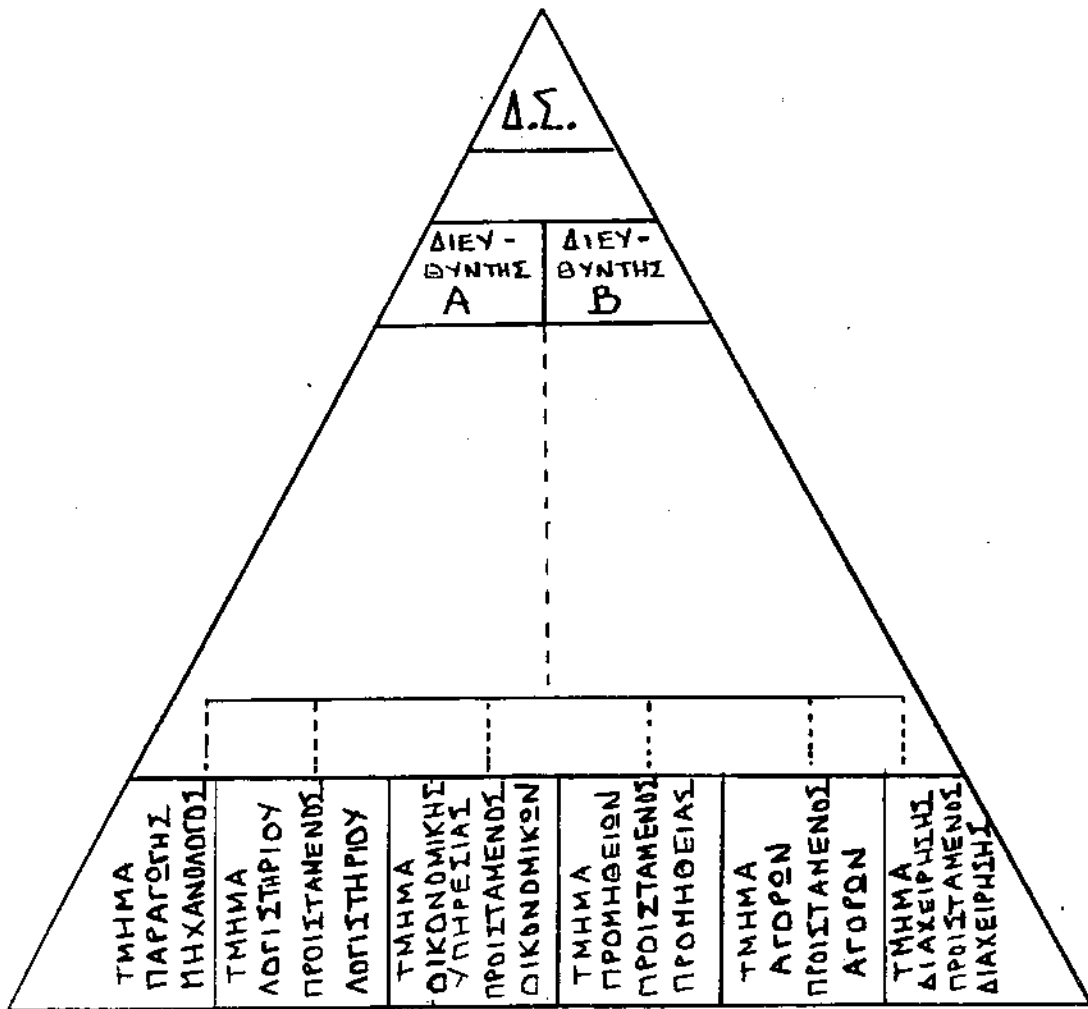
Το ανθρώπινο δυναμικό της βιομηχανίας ανέρχεται στα 90 άτομα, καθ' και της άλλης επιχείρησης στα Γιάννενα που απασχολεί 60 άτομα. Σε περίπτωση όμως που μία υπηρεσία ζητήσει μία ορισμένη παραγωγή μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, τότε η επιχείρηση επιστρατεύει και άλλο προσωπικό, μη μόνον για την κάλυψη των αναγκών αυτής.

Η μεταλλοβιομηχανία διανέμει νέο, σύγχρονο μηχανικό εξοπλισμό και η παραγωγή της δεν απορροφάται όλη από την πόλη των Ιωαννίνων αλλά και από τις άλλες πόλεις.

Η διοικητική πυραμίδα είναι η εξής:

Ανώτατο όργανο εδώ είναι το Διοικητικό Συμβούλιο με τους μετόχους. Διευθυντές είναι οι ίδιοι οι μέτοχοι.

Υπάρχει νομικός σύμβουλος και τα διάφορα τμήματα με τους αντίστοιχους προϊστάμενους. Αναλυτικότερα τα τμήματα είναι τα παρακάτω: τμήμα παραγωγής, οικονομικό τμήμα, τμήμα λογιστηρίου, τμήμα προμηθειών, τμήμα αγορών, και τμήμα διαχείρισης.



Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης είναι ο παρακάτω:

Η σχέση των εργαζομένων με την διοίκηση είναι άμεση. Αυτό γιατί τα άτομα που είναι στο διοικ. συμβούλιο, δηλ. οι μέτοχοι οι ιδιοκτήτες της βιομηχανίας δουλεύουν μαζί με τους εργαζομένους. Εργάζονται κ. πολύ μάλιστα, πολλές φορές όταν υπάρχει πολύ δουλειά κάθονται οι ίδιοι περισσότερες ώρες, πέρα από τις καθορισμένες και εργάζονται χωρίς το προσωπικό. Αυτό γιατί έχουν περισσότερες γνώσεις συντεχνική εργασία και οι ίδιοι ξεκίνησαν σαν απλοί εργάτες. Έτσι υπάρχει μεγάλη κατανόηση μεταξύ αυτών και των εργαζομένων και συμπάρασταση. Προσωπάρχες δεν υπάρχουν και εάν προκύψει κάποιο θέμα, πρόβλημα όσον αφορά τα εργατικά μεσολαβεί ο νομικός σύμβουλος.

Όπως ανέφερα παραπάνω στο Δ.Σ. έχουμε τον πρόεδρο, αντιπρόεδρο, διευθύνων σύμβουλο και το πενταμελές συμβούλιο που οι τέσσερις είναι οι μέτοχοι και ο πέμπτος υπάλληλος. Όσον αφορά την λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν άμεσα, μπορούν να προτείνουν μόνον και όχι να αποφασίσουν. Μόνον τα στελέχη σαν άτομα μορφωμένα μπορούν να συμμετάσχουν, αλλά τις περισσότερες φορές αποφασίζουν οι ίδιοι ιδιοκτήτες, εφόσον και η βιομηχανία είναι οικογενειακή επιχείρηση, Α.Ε.

" ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ "

Η ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ, είναι ανώνυμη βιομηχανική εμπορική εταιρεία η οποία ιδρύθηκε πρόσφατα, το 1984.

Η λειτουργία της εταιρείας είναι η παραγωγή αναψυκτικών επί οντάωρη, πενθήμερη βάση. Προ οδοτελεί ολόκληρη την Ήπειρο και ειδικά τα καλοκαίρια και την Κέρκυρα. Υπάρχει εποχιακή παραγωγή, όπου η παραγωγή είναι αυξημένη ειδικά τους τέσσερις μήνες του καλοκαιριού, από τον Ιούνιο μέχρι τον Σεπτέμβριο, τους άλλους μήνες και ειδικά τον χειμώνα η παραγωγή αποτελεί σε ένα πέμπτο (1/5) της όλης ετήσιας παραγωγής. Οι μέτοχοι είναι ιδιώτες ο Αλκυβιάδης και Κων/νος Χήτος, οι οποίοι συμμετέχουν με 50 τις εκατό ο καθένας.

Εκτός από την COCA-COLA, PEPSI-COLA, οι οποίες προέρχονται από Αμερικάνικη εταιρεία, υπάρχει συνεργασία της βιομηχανίας και με την Ελληνική εταιρεία ΞΕ, με ανάλογα ποσοστά.

Οι απασχολούμενοι φτάνουν τα 45 σε αριθμό, από τους οποίους τα 15 απασχολούνται στο τμήμα εμπορίας και τα 30 στο εργοστάσιο στο τμήμα παραγωγής.

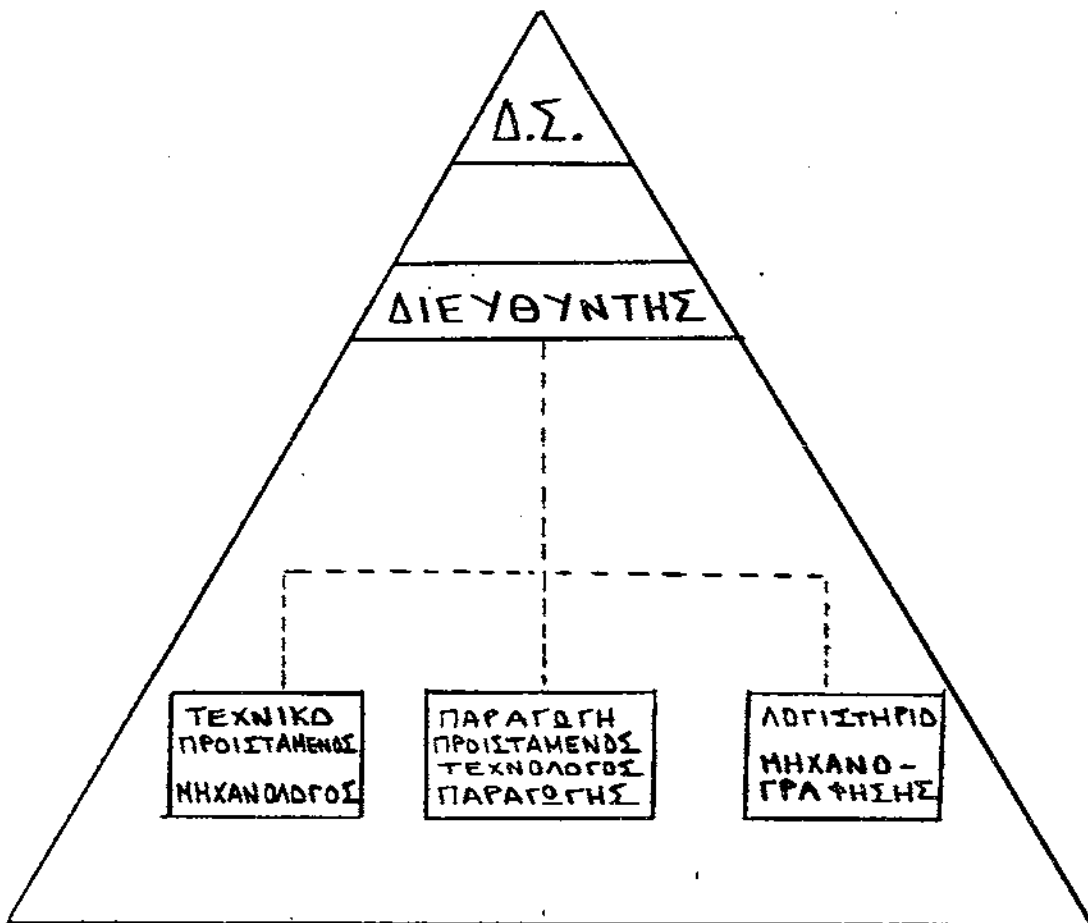
Η ύλη (συστατικό) του κάθε αναψυκτικού έρχεται από την Αθήνα και παράγεται κάτω από την επίβλεψη του αρμόδιου προϊσταμένου (χημικού).

Η ιεραρχική κλίμακα της εταιρείας είναι η εξής:

Υπάρχει το διοικητικό συμβούλιο στο οποίο εκπροσωπούνται αναλογικά οι μέτοχοι. Έχουμε έναν διευθυντή, ο οποίος εκτελεί διάφορα καθήκοντα, όπως οικονομικά, διοικητικά.

Ακολουθεί ο προϊστάμενος μηχανολόγος, στο τεχνικό τμήμα, καθώς και ο προϊστάμενος τεχνολόγος παραγωγής στο τμήμα παραγωγής, ο οποίος έχει ειδικότητα πάνω στην ποιότητα ελέγχου και τέλος ο προϊστάμενος λογιστηρίου και το τμήμα μηχανογράφησης.

Παρακάτω έχουμε το οργανόγραμμα:



Υπάρχει σωματείο εργαζομένων και πρόεδρος του σωματείου, παρόλου αυτών δεν υπάρχει πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων, με αποτέλεσμα η απόφασή τους να είναι συμβουλευτική.

Ανεξάρτητα με αυτό η σχέση εργοδότης-εργαζομένων είναι ικανοποιητική, ο διευθυντής δέχεται τους εργαζόμενους, ακούει τις απόψεις, γνώμες τους και στην συνέχεια προσπαθεί να ικανοποιήσει τα αιτηματά τους.

Εντός του βασικού μισθού, δίνονται πολλές φορές και διάφορα "PRIM" σαν μέσο υποκινήσεως των εργαζομένων για προσφορά πιο αποδοτικής εργασίας. Αλλά στην λήψη αποφάσεων αρμόδιοι είναι οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες οι μέτοχοι.-



Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος "Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία"
Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος "Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων"
Θεμ. Γ. Κόντης "Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων"
Θεμ. Γ. Κόντης "Οργάνωση Γραφείου"
Παν. Φαναριώτου "Ψυχολογία επιχειρήσεων"