

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΕΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

"Προγραμματισμός και οργάνωση διοικητικού προσωπικού
επιχειρήσεων"
ΕΡΕΥΝΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Αποστολοπούλου Βασιλική
Κοτσολέτη Ευαγγελία
Χορόζογλου Ευφροσύμη

Υπεύθυνος καθηγητής
(Υπογραφή)
Θεωδοράτος Ευάγγελος

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

"Προγραμματισμός και οργάνωση διοικητικού προσωπικού
επιχειρήσεων"
ΕΡΕΥΝΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Αποστολοπούλου Βασιλική
Κοτσολέτη Ευαγγελία
Χορόζογλου Ευφροσύμη

Υπεύθυνος καθηγητής
(Υπογραφή)
Θεωδοράτος Ευάγγελος



Π Ι Ν Α Κ Α Σ Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Ω Ν

1. Πρόλογος.
2. Εισαγωγή:ιστην Οργάνωση Διοικητικού Προσωπικού. σελ. 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Έννοια της Διοίκησης των επιχειρήσεων- Ευθύνες Διοίκησης. σελ. 5
2. Έννοια επιχείρησης - στόχοι - αποφάσεις. σελ. 7
3. Έννοια διοίκησης σαν λειτουργία - Ανάλυση λειτουργιών. σελ. 9
4. Έννοια διοίκησης σαν όργανο - Στελέχη. σελ. 17
5. Καθήκον - έργο της Διοίκησης των διοικητικών στελεχών. σελ. 19
6. Προγραμματισμός των διοικητικών στελεχών. σελ. 21
7. Οργάνωση των διοικητικών στελεχών. σελ. 25
8. Αναδιοργάνωση διοικητικών στελεχών. σελ. 27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

1. Διοίκηση σαν όργανο - Διοικητική πυραμίδα. σελ. 39
2. Διοικητικές Υπηρεσίες. σελ. 45
3. Διοικητικές Αρμοδιότητες. σελ. 55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

1. Επιλογή - Στρατολόγηση διοικητικών στελεχών. σελ.
2. Αξιολόγηση διοικητικών στελεχών. σελ.
3. Εκπαίδευση διοικητικών στελεχών. σελ.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

1. Υλικό. σελ.
2. Αποτελέσματα της έρευνας. σελ.
3. Ανάλυση αποτελεσμάτων - σκέψεις - προτάσεις - προβληματισμοί - συμπεράσματα. σελ.
4. Επίλογος. σελ.
5. Βιβλιογραφία. σελ.

ΓΙΘΜΟΖ
ΕΙΣΑΓΟΓΗΣ

1389

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η εργασία αυτή γράφτηκε έχοντας σαν σκοπό να δώσει μια όσο το δυνατό πλήρη εικόνα των εννοιών της θεωρίας και της εφαρμογής του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης των διοικητικών στελεχών.

Το περιεχόμενο της εργασίας το έχουμε χωρίσει σε δυο μέρη:
α). Στο θεωρητικό μέρος, όπου γίνεται μια αναφορά σε θεωρητικές έννοιες για την κατανόηση του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης, και
β). Στο πρακτικό μέρος, όπου κάνοντας μια μικρή έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθούμε να δούμε κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές και θεωρίες της Διοίκησης και με ποιό τρόπο. ...

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις πᾶσής φύσεως Διοικητικές και οικονομικές μονάδες ανεξάρτητα οποιουδήποτε συστήματος κυριαρχεί η γνωστή οικονομική αρχή, η επίτευξη του μέγιστου και ἄριστου "αποτελέσματος", ἐναντι ελάχιστης προσπάθειας.

Αναλύοντας την παραπάνω αρχή, διαπιστώνουμε ότι τα επί μέρους στοιχεία τα οποία συγκροτούν αυτή την αρχή είναι δύο:

- α) μέγιστο και ἄριστο αποτέλεσμα και
- β) ελάχιστη προσπάθεια.

Οι ἔννοιες των στοιχείων ἑαυτῶν στην οικονομική ζωή των ανθρώπων αντιστοιχούν με την ικανοποίηση των συνεχῶς αυξανόμενων αναγκῶν προς την μικρότερη δυνατή ουσία ἀποψη χρησιμοποιημένων μέσων.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι σε ὅλες τις μορφές της οικονομικής ζωής και δράσεως το πρόβλημα το οποίο τίθεται είναι η ἐφαρμογή αυτής της οικονομικής αρχής.

Αν αντιμετωπίσουμε την αρχή αυτή ὑπό μαθηματική ἔννοια, η λύση του ὅλου προβλήματος ἀνάγεται στο χώρο Διοικητικής Οργάνωσης Προσωπικοῦ.

Απο τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, η οργάνωση είναι γενικά η χρησιμοποίηση των ἐκάστοτε διαθέσιμων μέσων, συντελεστῶν της παραγωγῆς κατὰ τον καλύτερο τρόπο προς πραγματοποίηση κάποιου οικονομικού σκοποῦ.

Τρεις βαθμίδες οργάνωσης παρουσιάστηκαν στο χώρο του Διοικητικού Προγραμματισμοῦ: α) ἐμπειρική οργάνωση, β) συστηματική οργάνωση, γ) ἐπιστημονική οργάνωση.

Όταν ο ἄνθρωπος ἔβαλε τις βάσεις για την κοινωνική ζωή τότε ἄρχισε να ἐμφανίζεται, ὑποτυπωδῶς βέβαια, η οργάνωση των Διοικητικῶν οργάνων, η οποία πιστεύουμε ότι ὑπάρχει ἐμφυτη στον ἄνθρωπο.

Οι πρώτες οργανωτικές ἀρχές γίνονται ἀντιληπτές κατὰ την ἑλληνική Ἀρχαιότητα. Αυτό διαπιστώνεται στα περίφημα ρητά "χρόνου φείδου", "Ἀρχή το ἥμισυ του παντός" κ.α.

Ἄλλωστε πολλοί είναι αυτοί οι φιλόσοφοι της ἀρχαιότητος που με τον τρόπο τους ο καθένας ξεχωριστά μας ἔδωσαν τα πλουσιώτερα οργανωτικά τεκμήρια. Ἀξίζει τον κόπο να αναφέρουμε μερικούς ἀπ' αυτούς. Π.Χ. το 435π.χ. ο Ἀρίστιπος, ο κορυναίος, διατύπωσε πρώ-

τος την οικονομική αρχή ότι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών επιδιώκεται όσοτο δυνατόν με το λιγότερο κόπο.

Ο Θεόφραστος στους "χαρακτήρας" αποκαλύπτει, ότι οι αρχαίοι έδιναν προσοχή στα διαχωρισμό μεταξύ των ανθρώπων για τον πιο κατάλληλο για κάθε απασχόληση.

Ακόμη θετικότερη υπήρξε η συμβολή των Πατέρων. Ο Πλάτων(429-347)π.χ. στην πολιτεία του, εξηγεί την αναγκαιότητα καταμερισμού της εργασίας και της εξειδίκευσης των εργαζομένων και ειδικά των Διοικητικών Υπαλλήλων.

Ο Σωκράτης, εμφανίζεται λέγοντας ότι τα πράγματα γίνονται καλύτερα και ευκολότερα όταν ο καθένας εκτελεί εργασία για την οποία είναι κατάλληλος.

Ο Ξενοφών (427-355)π.χ. στην "Ψύρον Παιδεία" περιγράφει και εκθειάζει τον καταμερισμό εργασίας και την εξειδίκευση.

Ακόμα υπάρχουν πάρα πολλές θεωρίες, γύρω απο διάφορους προγραμματισμούς Οργάνωσης Διοικητικών Υπηρεσιών έως ότου φθάνουμε στην εποχή που εμφανίζονται οι κυρίως θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης.

FREDERICK-- TAYLOR. ---

Ο TAYLOR θεωρείται ο πατέρας της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης. Πιθανόν κανένα άλλο άτομο δεν επέδρασε περισσότερο στην ανάπτυξη οργάνωσης και διοίκησης. Οι εμπειρίες του, ως μαθητευομένου κοινού εργάτη, αρχιεργάτη, πρώτου τεχνίτη και έπειτα πρώτου μηχανικού, σε μια βιομηχανία χάλυβα, έδωσαν στον TAYLOR μια επαρκή ευκαιρία να μάθει απο πρώτο χέρι τα προβλήματα και τη στάση των εργατών και να δει τις μεγαλύτερες δυνατότητες που υπήρχαν για την βελτίωση της ποιότητας της διοίκησης.

Τα διπλώματα ευρισιτεχνίας του TAYLOR και άλλες εφευρέσεις, καθώς και η αρχική εργασία του σαν συμβούλου μηχανικού, τον έφεραν σε καλή οικονομική κατάσταση ώστε να σταματήσει να δουλεύει για χρήματα το 1901 σε ηλικία 45 ετών, και πέρασε τα υπόλοιπα 14 χρόνια της ζωής του σαν άμισθος σύμβουλος και ομιλητής για να προωθήσει τις ιδέες του για επιστημονική οργάνωση και διοίκηση.

Δεν θα ασχοληθούμε με τις επί μέρους θεωρίες του γιατί το οργανωτικό του πνεύμα δεν αφορά αποτελεσματικό μόνο την Οργάνωση των Διοικητικών στελεχών, αλλά γενικά κάθε τι που αφορά την επιχείρηση, όπως είναι (οι εργαζόμενοι Διοικητικοί και μη υπάλληλοι, ειδικευμένοι και εργατοτεχνίτες, εκσυγχρονισμός μηχανημάτων, ερ-

γαλείων κ.λ.π.), αλλά θα προσπαθήσουμε να σταχυολογίσουμε τα επί μέρους σημεία που αφορούν το έμφυχο υλικό και την οργάνωση αυτού.

Ο ίδιος ο TAYLOR απεκάλεσε την εποχή του καταραμένη και διαπίστωσε το μίσος και το φόβο στο βλέμμα των εργαζομένων. Έτσι επισήμανε κυρίως μερικές διαπιστώσεις του:

α). Άμετρος σπατάλη υλικών και ανθρώπινης δύναμης.

β). Παντελής έλλειψη προγραμματισμού. Ο καθένας ενεργεί όπως αυτός θέλει.

γ). Έλλειψη του στοιχειώδους πνεύματος συνεργασίας και εποπτείας.

δ). Ο εργαζόμενος θα προσφέρει περισσότερα απο όσα μπορεί, ανεξάρτητα του ποσού της αμοιβής του.

ε). Μηδαμινή ηθική και υλική συμπαράσταση των εργαζομένων και φυσική αντίδραση αυτών.

στ). Η διεύθυνση παρουσιάζεται ως αγνοούσα των συνθηκών εργασίας.

ζ). Ο εργατοϋπάλληλος είναι κατ'εξοχήν όν με νου και καρδιά.

η). Οι ιδέες και τα αισθήματα των εργαζομένων να σχετίζονται με ιδιαίτερη προσοχή γιατί υπάρχουν διαφορετικές προσωπικότητες.

Σίγουρα υπάρχουν πάρα πολλές θεωρίες σχετικά με την οργάνωση Διοικητικού Προσωπικού, απο διάφορους επιστήμονες. Επίσης το πρόβλημα της οργάνωσης και κυρίως της αναδιοργάνωσης του προσωπικού των διοικητικών υπηρεσιών είναι ένα απο τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κάθε τόσο οι επιχειρήσεις.

Οι διαρκείς μεταβολές, που χαρακτηρίζουν την επιχειρησιακή ζωή και τη ζωή, γενικώτερα, επιβάλλουν κάθε τόσο αναπροσαρμογές του έμφυχο υλικού, που δεν ασχολείται χειρωνακτικά με την παραγωγή. Ανάλογα με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάλογα με τους στόχους που θέτει κάθε φορά μια επιχείρηση, ανάλογα με τον αυξανόμενο κύκλο εργασιών, ανάλογα με την προσπάθεια να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα των ανθρώπων που δεν υπηρετούν άμεσα την παραγωγή, σαν μηχανική λειτουργία, αλλά την διοίκηση. Ανάλογα με όλα αυτά είναι αναγκαίο να συντονίζονται οι Διοικητικές υπηρεσίες.

Την εργασία αυτή την έχουμε χωρήσει σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο Κεφάλαιο αναφέρουμε γενικά για την επιχείρηση, το χώρο δηλαδή που ασκείται η διοίκηση.

Τι είναι διοίκηση, λειτουργίες αυτής, καθήκον των διοικητικών στελεχών, τι επιδιώκει απ'αυτούς η επιχείρηση, πως θα προγραμματίσουμε και θα οργανώσουμε σωστά τα διοικητικά στελέχη για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των οργανώσεων γενικότερα.

Ακόμα, θα εξετάσουμε και το φαινόμενο της αναδιοργάνωσης, πότε δηλαδή προβαίνει κάθε επικεφαλής επιχείρησης στην απόφαση να αναδιοργανώσει την επιχείρησή του και τι προσδοκάζεται απ' αυτή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την διοίκηση και ειδικότερα πως χωρίζεται η διοίκηση, ενότητα διοίκησης, επίπεδα διοίκησης, έργα διοίκησης.

Θα αναφέρουμε ποιές είναι οι διοικητικές υπηρεσίες και ποιός ο σκοπός κάθε μιάς, τι επιδιώκουν.

Συγκέντρωση και αποκέντρωση διοίκησης, αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών, περιγραφή των έργων των διοικητικών υπηρεσιών και μήτρες - μοντέλα δηλαδή επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το τι είναι τα διοικητικά στελέχη, θα εξετάσουμε το ποιόν τους, πως θα επιλέξουμε ικανά διοικητικά στελέχη, για να επανδρώσουμε τις θέσεις της επιχειρήσεώς μας, αξιολόγηση αυτών και εκπαίδευση για καλύτερα αποτελέσματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα κάνουμε μια έρευνα ώστε να εξετάσουμε κατά πόσο γίνεται προγραμματισμός στις ελληνικές επιχειρήσεις, και αν τα διοικητικά στελέχη που ήδη υπάρχουν έχουν την κατάλληλη επιμόρφωση, ποιότητα, εκπαίδευση και εξειδίκευση, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Η Έννοια της Διοίκησης των επιχειρήσεων - Οι ευθύνες της Διοίκησης.

Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και αντικειμένου δραστηριότητας, αποτελούνται απο τον συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής δηλ. της εργασίας, της γής και του κεφαλαίου.

Για να επιτύχει όμως μια επιχείρηση, είναι αναγκαίο να αναλάβουν κάποιου τη σύνδεση των ανθρώπων μεταξύ τους και με το αντικείμενο της εργασίας τους, να αποφασίσουν τι θα παραχθεί και πως απο τα μηχανήματα, την επίλυση των προβλημάτων και διάφορα άλλα ζητήματα.

Αυτά και πολλά άλλα δύναται να τα αντιμετωπίσει η κατάλληλη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Όπως η ψυχή δίνει στον ανθρώπινο οργανισμό ζωή, έτσι και η διοίκηση δίνει ζωή στην επιχείρηση.

Το θέμα της διοίκησης είναι αρκετά σπουδαίο και αναλύεται δύσκολα. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορες αναλύσεις και απόψεις για τη διοίκηση, όπως:

- Διοίκηση επιχειρήσεων, είναι η οργάνωση και η κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών, σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε το ελληνικό κέντρο παραγωγικότητας το 1961.
- Διοίκηση επιχειρήσεων σύμφωνα με την ελληνική εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων 1972, είναι η καθολική εκείνη λειτουργία δια μέσου της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.
- Διοίκηση επιχειρήσεων, είναι ένα σύστημα δράσεως που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των υπό των επιχειρήσεων επιβιωσόμενων σκοπών σύμφωνα με την λειτουργική έννοια.

Ο καθηγητής JOHN MEEB, είχε παρατηρήσει τα εξής: " Η διοίκηση συνίσταται στη σύλληψη και την εκτέλεση σκοπίμων και ευφυών εργασιών με την χρησιμοποίηση της Διοικητικής μηχανής".

Οι ευθύνες της διοίκησης έχουν κοινωνικό και οικονομικό χαρακτήρα και μπορούν να ταξινομηθούν:

1. Ευθύνες απέναντι στους πελάτες:

Παρόλο που το συμφέρον της επιχείρησης της επιβάλλει να τηρεί τις υποχρεώσεις της απέναντι στους πελάτες, και η πολιτεία ελέγχει προληπτικά και κατασταλτικά την εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων.

Έτσι η πολιτεία με διάφορους νόμους (π.χ. περί αθέμιτου ανταγωνισμού, αγορανομικές διατάξεις κ.τ.λ.) έρχεται να προστατεύσει το καταναλωτικό κοινό απο ενδεχόμενη αθέμιτη συμπεριφορά της επιχείρησης. Παράλληλα η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εξασφαλίσει την προσφορά των προϊόντων της, στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και σε λογικές τιμές εκπληρώνοντας τις υποχρεώσεις της.

2. Ευθύνες απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης:

Η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει για την αξιοπρέπεια κάθε εργαζομένου. Να τον μεταχειρίζεται με δικαιοσύνη και αξιολογικά κριτήρια, να του εξασφαλίζει σωστές συνθήκες εργασίας και να του παρέχει τη νόμιμη αμοιβή. Επίσης θα πρέπει να παρέχονται ευκαιρίες αναγνώρισης και προώθησης των εργαζομένων που έχουν τα απαραίτητα προσόντα.

3. Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία:

Η επιχείρηση πρέπει να εκπληρώνει τις γενικότερες υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία με ανθρωπιστικό πνεύμα και με σεβασμό στους άγραπτους και γραπτούς νόμους της πολιτείας.

Η συμβολή των επιχειρήσεων στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων είναι αναγκαία αλλά και δυνατή εφόσον έχουν τις μεγαλύτερες οικονομικές δυνατότητες.

Η διοίκηση έχει υποχρέωση να επεξεργάζεται σωστά τα προϊόντα, την ποιότητα τους, ακόμα να εφαρμόζει σύγχρονες παραγωγικές διαδικασίες. Επίσης θα πρέπει να εκπληρώνει τις φορολογικές της υποχρεώσεις, να συμμετέχει σε κοινωνικά προγράμματα, να ενθαρύνει κοινωφελή και ανθρωπιστικά έργα, να φροντίζει για την πρόοδο και τη μόρφωση του προσωπικού της.

4. Ευθύνες απέναντι στους ιδιοκτήτες.

Η διοίκηση, τα διοικητικά στελέχη είναι διορισμένα απο τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, επομένως εργάζονται στα πλαίσια των σκοπών και οδηγιών τους, με γνώμονα το συμφέρον τους.

Άρα η επιχειρηματική δραστηριότητα αποβλέπει στην ικανοποίηση των συμφερόντων των ιδιοκτητών της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η ευθύνη της διοίκησης έχει δυο όψεις.

Απο τη μια πρέπει να επιτύχει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη προς το συμφέρον των ιδιοκτητών και απο την άλλη να φροντίζει για τις κοινωνικές της υποχρεώσεις. Δεν θα πρέπει η ικανοποίηση της μιας πλευράς να γίνεται σε βάρος της άλλης και εδώ φαίνεται ο ρόλος της διοίκησης.

2. Έννοια επιχείρησης - στόχοι - αποφάσεις

Επιχείρηση - οικονομική μονάδα - είναι ένα σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι με τη θέλησή τους συνεργάζονται, και σε συνδυασμό με τους συντελεστές της παραγωγής, παράγουν και διανέμουν αγαθά ή υπηρεσίες που αγοράζονται από άλλους για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών τους.

Η μορφή με την οποία παρουσιάζεται σήμερα η σύγχρονη επιχείρηση, αποτελεί την εξέλιξη της μορφής, με την οποία παρουσιάστηκε η πρώτη προσπάθεια οργάνωσης της εργασίας με σκοπό την παραγωγή αγαθών προς κατανάλωση, σε μεγαλύτερες ποσότητες απ'ότι ε-παράγεται στα πλαίσια της παραδοσιακής οικογένειας.

Η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια λοιπόν αγοράς εργασίας ή παραγωγής αγαθών, γίνεται με την ατομική επιχείρηση, που διακρίνεται αρκετά για τον οικογενειακό χαρακτήρα της. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, το αφεντικό, είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις και φροντίζει προσωπικά για την υλοποίησή τους. Οι απασχολούμενοι σ' αυτές τις επιχειρήσεις παρέχουν την εργασία τους επ'αμοιβής και οφείλουν "υπακοή στο αφεντικό".

Τελευταία όμως οι επιχειρήσεις απόκτησαν πτό σύνθετη μορφή. Με συγκέντρωση κεφαλαίων απο περισσότερες πηγές, γίνεται δυνατή η ανάλυση και η εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με μεγαλύτερο πεδίο δράσης.

Οι ατομικές επιχειρήσεις σιγά - σιγά παραχωρούν την θέση τους στη σύγχρονη βιομηχανική επιχείρηση. Η νέα αυτή μορφή επιχείρησης χαρακτηρίζεται απο μια διαφορετική διάρθρωση. Το προσωπικό στοιχείο της ατομικής επιχείρησης παραχωρεί τη θέση του, όλο και περισσότερο στο πρόσωπο.

Σημαντικές αλλαγές συμβαίνουν τόσο στην πλευρά των εργαζομένων όσο και στην πλευρά της ηγεσίας.

Η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό παραγωγικό οικονομικό σύστημα το οποίο επηρεάζεται και επηρεάζει το κοινωνικό οικονομικό περιβάλλον της. Θεωρείται μια απο τις βασικές οργανώσεις, συστήματα, που παίρνουν αλλά και δίνουν ζωή στον άνθρωπο. Έτσι επικρατεί σε πολλούς η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι παρά οργανωμένα συστήματα που για να πετύχουν τους σκοπούς τους αναγκάζουν τα άτομα να ζούν σε μια κατάσταση συνεχούς προσαρμογής. Η θέση αυτή προέρχεται απο τη θεωρία των διαρκών συγκρούσεων των διαφόρων ομάδων, συμφερόντων που ενεργοποιούνται μέσα στον επιχειρησιακό χώρο-

ρο, ιδιαίτερα με τη μορφή εργατικού δυναμικού και διοικήσεως της επιχείρησης.

Κοινό γνώρισμα όλων των επιχειρήσεων, είναι η εφαρμογή του "οικονομικού αξιώματος" επιτυχία του σκοπού με τα πιο λίγα έξοδα, μέγιστο αποτέλεσμα - μικρότερες θυσίες.

Ο βασικότερος στόχος της επιχείρησης είναι να επιδιώξει να εξασφαλίσει την επιβίωσή της μέσα στον επιχειρησιακό χώρο που δρά. Η προσπάθεια αυτή για επιβίωση αποτελεί το πιο βασικό κίνητρο συμπεριφοράς της και ένα χαρακτηριστικό της στοιχείο.

Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω της πραγμάτωσης ενός συνόλου υποστόχων, και αυτοί είναι:

1. Η ελαστικότητα όπως εκφράζεται από μια συνεχή και ενεργητική προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, δηλαδή επίτευξη ισορροπίας μεταξύ συστήματος επιχείρησης και υπερσυστήματος - περιβάλλοντος.

2. Η παραγωγικότητα δηλαδή, ικανοποιητική οικονομική σχέση μεταξύ εισροών - εκροών.

3. Ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, οι οποίες αναφέρονται στην ικανοποίηση των αναγκών του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος μέσω της παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών.

Με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης και δικαιολογείται απο κοινωνικής άποψης ο σκοπός υπάρξεώς της. Η εκπλήρωση του στόχου αυτού, που φυσικά είναι καθοριστικής σημασίας δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο για την ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης.

Άλλοι στόχοι είναι:

4. Κέρδη (αρχή μεγιστοποίησης του κέρδους).
5. Οικονομικότητα - αποτελεσματικότητα (αρχή της ελαχιστοποίησης της ζημιάς και μείωση του κόστους παραγωγής).
6. Αύξηση του κύκλου εργασιών.
7. Αύξηση φήμης και πελατείας.
8. Μόρφωση και επιμόρφωση προσωπικού.
9. Σύγχρονη τεχνολογία.
10. Κοινωνική και πολιτική δύναμη.
11. Επικράτηση στην αγορά.
12. Επιδίωξη κύρους.

13. Απόκτηση γοήτρου κ.ά.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση αδυνατεί να εκπληρώσει τους στόχους αυτούς κινδυνεύει σοβαρά η υπάρξή της.

Σε κάθε επιχείρηση διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν διάφορες λειτουργίες όπως είναι: α) η λειτουργία του εφοδιασμού, β) η λειτουργία της παραγωγικής διάθεσης, γ) η χρηματοοικονομική λειτουργία και δ) η λειτουργία της διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε αποφάσεις, αφού σταθμίσουν όλους τους οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, που αποτελούν το περιβάλλον της και που την επηρεάζουν συνεχώς.

Απο την πλευρά της ηγεσίας πάλι, παρατηρείται διαχωρισμός της ιδιοκτησίας απ' αυτούς που λαμβάνουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και φροντίζουν για την υλοποίησή τους.

Έτσι δημιουργείται η διοίκηση, που είναι το ανώτατο όργανο που λαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές αποφάσεις.

3. Έννοια διοίκησης σαν λειτουργία- ανάλυση λειτουργιών

Ονομάζουμε διοίκηση, την κάθε συλλογική ορθολογική προσπάθεια μιας ανθρώπινης ομάδας (εδώ επιχείρηση), να πραγματοποιήσει τους επιδιωκόμενους στόχους, χρησιμοποιώντας τα μέσα που διαθέτει. Δηλαδή, συντονισμός, εναρμόνηση και ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων - υλικών - τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Κατ' αρχήν, όλοι μας αναγνωρίζουμε ότι η κατάλληλη διοίκηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης. Αλλά τι εννοούμε όταν λέμε ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη καλής Διοικήσεως; Η απάντηση είναι ότι χρειάζεται κάποιος ο οποίος να κατευθύνει και να συντονίζει τις προσπάθειες μιας ομάδας ατόμων προς ένα κοινό σκοπό.

Διοίκηση λοιπόν είναι: η "ηγεσία", η καθοδήγηση και ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδας ατόμων προς ένα κοινό σκοπό. Καλός δε διευθυντής θα είναι εκείνος ο οποίος θα καταστήσει την ομάδα ικανή να επιτύχει τον κοινό σκοπό με την μικρότερη δαπάνη κεφαλαίων και προσπαθειών.

Επειδή η λειτουργία της Διοίκησης των επιχειρήσεων είναι μια πολύπλοκη δραστηριότητα, οι επιστήμονες που μελετούν το φαινόμενο

της διοίκησης, προκειμένου να διευκολυνθούν, ταξινόμησαν την λειτουργία της διοίκησης σε επιμέρους λειτουργίες, που είναι κοινές σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το είδος ή το μέγεθός τους.

Η ταξινόμηση αυτή που γίνεται κυρίως για αναλυτικούς και θεωρητικούς λόγους δεν πρέπει να δημιουργεί εμπόδια να καταλάβουμε την λειτουργία της Διοίκησης, στην πρακτικά της εφαρμογή μέσα στην επιχείρηση, εκεί που όλες οι επιμέρους λειτουργίες βρίσκονται σε συνεχή εξάρτηση και αλληλεπίδραση.

Δεχόμαστε τις εξής πέντε κατηγορίες επιμέρους λειτουργιών, της λειτουργίας της Διοίκησης:

Τον προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.

Ο προγραμματισμός

Είναι η πλέον βασική λειτουργία και περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων για τη δημιουργία δυνατοτήτων πραγματοποίησης των στόχων αυτών. Ο προγραμματισμός καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν.

Αποφασίζει για το τι πρέπει να γίνει, πως να γίνει, και ποιος να το κάνει.

Επειδή ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που είμαστε και στο σημείο που θέλουμε να είμαστε, θεωρείται και η πιο βασική λειτουργία από τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης.

Είναι μια διαδικασία που επιτρέπει σε ένα οργανισμό να προβλέψει την μελλοντική του πορεία, με μεγάλο βαθμό σιγουριάς και με βάση αποφάσεις που παίρνει τώρα. Εκτός του ότι είναι η πρωταρχική δραστηριότητα της ηγετικής λειτουργίας που προδικάζει και την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων. Η ιδέα του προγραμματισμού εμφανίστηκε στις σοσιαλιστικές χώρες και σύντομα υιοθετήθηκε στο δυτικό κόσμο.

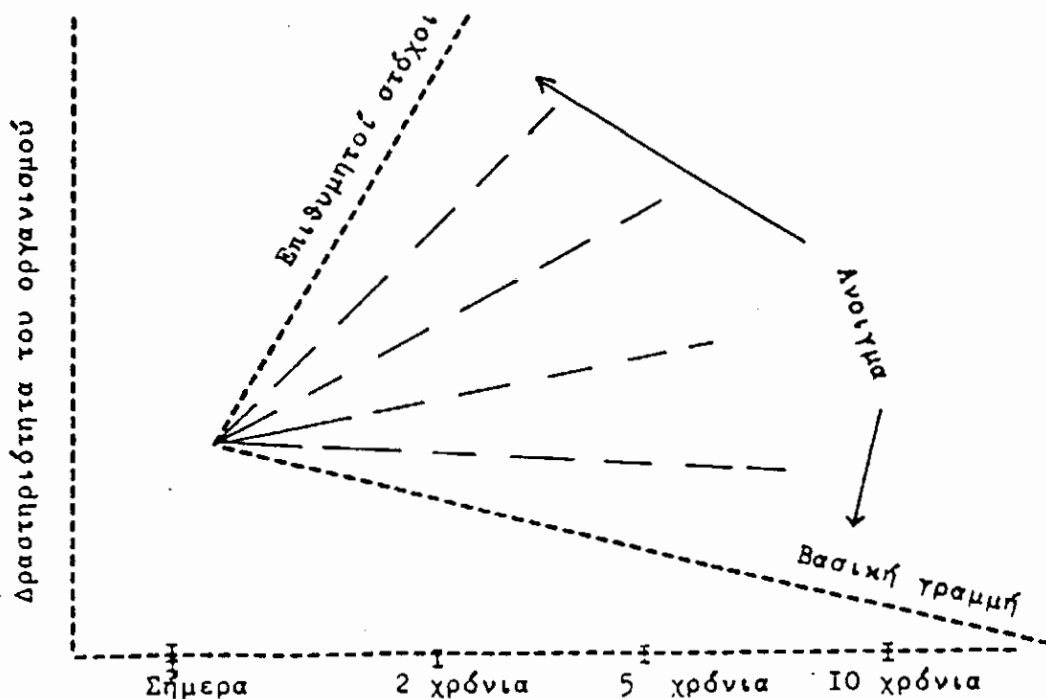
Σήμερα, είναι αδιανόητη η λειτουργία είτε δημόσιων φορέων, είτε μεγάλου και μετρίου μεγέθους οργανισμών, χωρίς τη χρήση κάποιου συστήματος προγραμματισμού. Η ανάγκη του προγραμματισμού γίνεται όλο και πιο επιτακτική, όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Το σύγχρονο ηγετικό στέλεχος έχει τρεις επιλογές: Ν' αρνηθεί την αλ---

λαγή, ν'αντιδράσει στην αλλαγή ή να προγραμματίσει με βάση την αλλαγή. Μονάχα η τελευταία επιλογή έχει νόημα.

Ο προγραμματισμός είναι κατ'εξοχή δραστηριότητα λήψης αποφάσεων. Όμως και αν αναφέρεται στο μέλλον, δεν ασχολείται με μελλοντικές αποφάσεις, αλλά με αποφάσεις στο παρόν που επιδρούν στο μέλλον.

Ο σωστός προγραμματισμός πηδά στο τέλος της υπό εξέτασης περιόδου, όπου τοποθετεί δοκιμαστικά τους στόχους, και μετά έρχεται προς τα πίσω, προσπαθώντας να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη ενδιάμεσων στόχων, καθώς και τις ενέργειες που θα ελαχιστοποιήσουν τα ρίσκα που προέρχονται από την αβεβαιότητα των αστάθμητων εξωτερικών παραγόντων κ.ά.

Αφού περάσει η διαδικασία του προγραμματισμού απο την ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης του οργανισμού, απο την άποψη της αποστολής του και των μέσων που διαθέτει, προχωρεί στην εκτίμηση του περιβάλλοντος και των παραγόντων που ξεπερνούν τον έλεγχο της διοίκησης του οργανισμού (οικονομικών, κοινωνικών, δημοσιονομικών κ.λ.π.) και καταλήγει στην οριστικοποίηση των στόχων. Η ομάδα προγραμματισμού με βάση την αντικειμενική ανάλυση των πληροφοριακών στοιχείων και την καλύτερη δυνατή εκτίμηση των αστάθμητων παραγόντων και κάνοντας την υπόθεση πως θα συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς καμιά αλλαγή, προεκτείνει τη θέση του οργανισμού ως το τέλος της προγραμματιζομένης περιόδου. Η απόσταση από την "βασική γραμμή", όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα, μέχρι τους επιθυμητούς στόχους, αποτελεί το "άνοιγμα" που πρέπει να καλυφθεί με νέα προγράμματα που θα πρέπει να εκφραστούν ποσοτικά.



Αν το ανθρώπινο δυναμικό και τα υπάρχοντα υλικά μέσα, αντικειμενικά, δεν επιτρέπουν στον οργανισμό να υλοποιήσει αρκετά προγράμματα για το κάλυμμα του νοήματος, τότε αναγκάζεται να προσαρμόσει τους τελικούς του στόχους προς τα κάτω. Σ' αντίθετη περίπτωση προς τα πάνω. Πρίν όμως οριστικοποιηθούν τελικά οι στόχοι, είναι ανάγκη να εξετασθούν για να διαπιστωθεί αν πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, χωρίς όμως να είναι και υπερβολικά εύκολοι. Η αποτυχία που φέρνει, ο απρόσιτος στόχος μπορεί να υπονομεύσει το ηθικό των μελών του οργανισμού και να τα αλλοτριώσει. Αντίθετα δεν φέρνει καμία ικανοποίηση η πραγμάτωση του πολύ εύκολου.

Πρέπει επίσης οι στόχοι να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο που να γίνονται αντιληπτοί απ' όλους αυτούς που καλούνται να τους πραγματοποιήσουν. Πάνω απ' όλα, οι στόχοι ενός οργανισμού πρέπει να διαμορφώνονται με την πλήρη και ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών και των μελών του, τα οποία πρέπει επίσης να συμμετέχουν στην διαδικασία του προγραμματισμού στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

Είναι σαφές πως οι άνθρωποι με στόχους είναι αποτελεσματικότεροι από ανθρώπους χωρίς στόχους, και πως ο βαθμός αποδοχής ενός προγράμματος από τα στελέχη και τα μέλη ενός οργανισμού έχει η προσπάθεια που καταβάλλουν για την υλοποίησή του, σχετίζεται άμεσα με το βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία του προγραμματισμού.

Πέρα όμως από τους στόχους, σπουδαίο ρόλο παίζει και η προσφορά αυτών που συμμετέχουν στον προγραμματισμό, σε γνώσεις, πείρα, φαντασία και δημιουργικό και νεωτεριστικό πνεύμα.

Ακόμη θα πρέπει να τονιστεί ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μια εξ' ολοκλήρου αυτοτελής δραστηριότητα. Είναι μέρος της όλης διαδικασίας της διοίκησης.

Η Οργάνωση

Η οργάνωση σαν Διοικητική δραστηριότητα έχει διπλή έννοια. Αναφέρεται στην διαδικασία που συνδιάζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων ενός οργανισμού, σε τρόπο που να προωθείται η επίτευξη των επιλεγμένων στόχων του, στα πλαίσια του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί. Αναφέρεται ακόμα, στη δόμηση της εξουσίας και τη ρύθμιση των σχέσεων εξουσίας, ευθύνης

και λογοδοσίας.

Μοναδικός σκοπός της ύπαρξης και λειτουργίας της οργάνωσης σαν διαδικασία και σαν δομή είναι η επίτευξη στόχων. Δηλαδή με την οργάνωση επιτυγχάνεται η ορθολογική εσωτερική δόμηση της επιχείρησης, αφ' ενός μεν με καταμερισμό του προγραμματισθέντος έργου σε δραστηριότητες που στη συνέχεια ομαδοποιημένες κατανέμονται στα μέλη, τα στελέχη (MANAGERS) της επιχείρησης, αφ' ετέρου με εκχώρηση στα στελέχη της απαραίτητης εξουσίας για να πραγματοποιήσουν τους στόχους. Αν δεν υπάρχουν στόχοι δεν χρειάζεται προγραμματισμός για την επίτευξή τους.

Και αν δεν υπάρχει προγραμματισμός με αντικειμενικούς σκοπούς, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους, με στρατηγική, με τακτική, και συγκεκριμένα πλάνα δουλειάς, αυτονόητα δεν χρειάζεται και η οργάνωση.

Υπάρχει όμως αναπόφευκτα, μια αλληλοσύνδεση κι αλληλεξάρτηση της οργάνωσης και των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων. Γιατί, όπως αναφέρονται δοκιμαστικά, η οριστικοποίησή τους εξαρτάται από την δυνατότητα της ύπαρξης, οργάνωσης, στελέχωσης, συντονισμού, διεύθυνσης και ελέγχου των στοιχείων - ανθρώπων και υλικών - που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Κατά συνέπεια, η οργανωτική δραστηριότητα, μπορεί να εξετασθεί μονάχα σε συσχετισμό με τις άλλες διοικητικές δραστηριότητες.

Βασικό πρώτο βήμα στη μεθοδολογία της οργάνωσης, είναι ο εντοπισμός και η τμηματοποίηση των λειτουργιών του οργανισμού και των καθηκόντων που θεωρούνται απαραίτητα για την υλοποίηση των προγραμμάτων. Από αυτή τη διαδικασία, βγαίνουν οι αρμοδιότητες των τμημάτων και οι μονάδες δουλειάς που τοποθετούνται σε συγκεκριμένα σημεία της διοικητικής ιεραρχίας, με βάση το περιεχόμενο και το σκοπό που εξυπηρετούν. Έτσι παίρνουν μορφή ή δομή εξουσίας, οι σχέσεις προϊσταμένων με υφισταμένους και η εξειδίκευση των διοικητικών θέσεων, σε θέσεις επιτελεκές και θέσεις λειτουργικές.

Ακόμη μπορούμε να θεωρήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η Διοίκηση. Στοιχεία δε της οργάνωσης είναι η εργασία, το προσωπικό, οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού και του περιβάλλοντος της εργασίας.

Συχνά λέγεται, ότι οι άνθρωποι είναι σωστοί, και μπορούν να κάνουν επιτυχημένη κάθε οργανωτική δομή. Έχει ειπωθεί ότι η διάσταση γνώων και η ασάφεια στην οργάνωση είναι κάτι καλό γιατί

εξαναγκάζει τους ανθρώπους να ζούν ομαδικά. Δεν μπορεί όμως να υπάρξει αμφιβολία ότι οι σωστοί άνθρωποι και αυτοί που θέλουν να συνεργαστούν, θα συνεργαστούν αποτελεσματικότερα αν γνωρίζουν το ρόλο που πρόκειται να παίξουν σε κάθε συνεργατική προσπάθεια, και πως οι ρόλοι τους σχετίζονται μεταξύ τους.

Ο σχεδιασμός και η διατήρηση αυτών των συστημάτων ρόλων είναι βασικά ή λειτουργία της οργάνωσης. Για να υπάρξει ένας οργανωτικός ρόλος κατανοητός στους ανθρώπους πρέπει να ενσωματώνει:

1. Επιβεβαιώσιμους αντικειμενικούς σκοπούς, ο καθορισμός των οποίων είναι το καθήκον του σχεδιασμού.
2. Μια σαφή ιδέα των κυρίων καθηκόντων ή δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει και
3. Μια κατανοητή περιοχή, όπου μπορεί κανείς να ενεργεί με την κρίση του, ή μια περιοχή εξουσίας.

Επιπλέον για να γίνει ένας ρόλος λειτουργικός, πρέπει να ληφθεί πρόνοια να του διατεθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες και άλλα εργαλεία απαραίτητα για την εκτελεσή του. Έτσι στις περισσότερες περιπτώσεις η συνεργασία μπορεί να είναι παραγωγικότερη και λιγότερο δαπανηρή αν υπάρχει κάποια μορφή οργανωτικής δομής.

Για τα περισσότερα οργανωτικά στελέχη ο όρος "οργάνωση" σημαίνει μια μορφοποιημένη σκόπιμη διάρθρωση ρόλων ή θέσεων και ο όρος αυτός αποτελεί την αρχή για παρα πέρα ανάλυση.

Πλεονεκτήματα καλής οργάνωσης

Η καλή οργάνωση μιας υπηρεσίας έχει πολύ ευνοϊκή επίδραση στο βαθμό απόδοσής της, χωρίς αμφιβολία η έλλειψή της αποτελεί απόδειξη κοινής λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Με την καλή οργάνωση επιτυγχάνουμε:

- Γνώση του ειδικού αντικειμένου εργασίας κάθε ατόμου στην επιχείρηση και των υπηρεσιακών σχέσεων του με το υπόλοιπο προσωπικό.
- Περιορισμό στο ελάχιστο των επικαλύψεων στις αρμοδιότητες και ενέργειες των ατόμων που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.
- Ασφαλέστερη αξιολόγηση εργασίας.
- Καλύτερο συντονισμό ενεργειών.
- Ενθάρτυση στην ανάλυση πρωτοβουλιών από το προσωπικό.
- Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- Άσκηση περισσότερο αποτελεσματικού ελέγχου.

- Αποτελεσματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων.
- Μείωση του κόστους εργασίας και ελαχιστοποίηση των δαπανών σε προσωπικό και μέσα κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Καλύτερο προγραμματισμό της εργασίας.

Η Στελέχωση

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την επάνδρωση των θέσεων της επιχείρησης, με επιλεγμένα άτομα, που θεωρούνται ικανά για να αναλάβουν την πραγματοποίηση του έργου και ως εκ τούτου την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Τα άτομα αυτά πρέπει επίσης να έχουν δυνατότητες για παραπέρα ανάπτυξη.

Για να είναι όμως αποδοτικά τα Διοικητικά στελέχη πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια γραπτής προδιαγραφής των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών τους και πρέπει να τους δίνεται η απαραίτητη πληροφόρηση και εκπαίδευση. Πρέπει ακόμα να υπάρχουν προσυμφωνημένα, αντικειμενικά κριτήρια και πρότυπα αποδοτικότητας, σε σχέση με την περιγραφή των καθηκόντων τους και με βάση αυτά, να γίνεται η αξιολόγησή τους και η αποζημίωσή τους, όταν αυτό αφορά επιχειρήσεις.

Η Διεύθυνση

Πρωταρχική είναι η ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων και συστηματικού προγραμματισμού, οργανωτικής δομής και στελεχών που αποβλέπουν στην επίτευξή τους.

Αυτές οι δραστηριότητες όμως, από μόνες τους δεν είναι εγγύηση για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Χρειάζεται και η διεύθυνση που έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης του οργανισμού, μέσα στα δοσμένα προγραμματικά και οργανωτικά πλαίσια, διαμορφώνοντας πολιτική, πλάνα δουλειάς, μεθόδους, συστήματα, διαδικασίες και εσωτερικούς κανονισμούς. Με την έννοια αυτή η διευθυντική δραστηριότητα είναι κατ'εξοχήν συντονιστική, αν και ο συντονισμός είναι αναπόσπαστο μέρος όλων των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων.

Η διεύθυνση ενός οργανισμού, για να συμβάλλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων του κάνει χρήση των αρχών της εφαρ-

μοσμένης ψυχολογίας που αφορούν την υποκίνηση, την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη δυναμική της ομάδας, και της ηγετικής λειτουργίας με την πλατιά έννοια. Με άλλα λόγια η διεύθυνση αναφέρεται στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με σκοπό την υλοποίηση του προγράμματος της επιχείρησης.

Η λειτουργία αυτή επειδή βρίσκεται αντιμέτωπη με τον άνθρωπο, που η συμπεριφορά του δεν σταθμίζεται, ούτε ρυθμίζεται εύκολα, θεωρείται η πλέον περίπλοκη και δύσκολη στην εφαρμογή της λειτουργία.

Το έργο της διεύθυνσης συνίσταται λοιπόν στην εξεύρεση και εφαρμογή κινήτρων συμπεριφοράς ώστε η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων να γίνεται με παράλληλη ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Ο Έλεγχος

Με τη λειτουργία του ελέγχου ελέγχεται και μετρείται αν η εργασία που πραγματοποιήθηκε είναι σύμφωνη και ικανοποιητική με τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης.

Αν υπάρχουν αποκλίσεις από τα προκαθορισμένα πρότυπα διερευνούνται τα αίτια και λαμβάνονται μέτρα για διόρθωση και αναπροσαρμογή. Ο μεγάλος κίνδυνος του ελέγχου σαν διοικητική δραστηριότητα, είναι πως συχνά γίνεται τροχοπέδη στην αποτελεσματικότητα, γιατί καταλήγει να είναι αυτοσκοπός και όχι μέσο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και σε τελευταία ανάλυση της επίτευξης των στόχων του Οργανισμού.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα:

- α). Του καθορισμού των κριτηρίων και προτύπων της επιθυμητής απόδοσης.
- β). Την διαπίστωση της πραγματικής απόδοσης.
- γ). Την αξιολόγηση και σύγκριση της απόδοσης με την επιθυμητή απόδοση. Και
- δ). Την λήψη διορθωτικών μέτρων, αν χρειαστούν.

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του προληπτικού ελέγχου, πρέπει να περιέχει προβλέψεις για το μέλλον του οργανισμού και να διατυπώνονται τα πρότυπα της επιδιωκόμενης απόδοσης με σαφήνεια και απλότητα, αποφεύγοντας την τεχνική γλώσσα των εμπειρογνομών του προγραμματισμού.

Πρέπει επίσης να υπάρχει κάποιο σύστημα γρήγορης πληροφόρησης της διοίκησης πάνω στους πιο κρίσιμους δείκτες της αποδοτικότητας του οργανισμού ποσοτικά και ποιοτικά.

Ακόμα πρέπει ο Οργανισμός να διαθέτει ευελιξία για να μπορεί να προσαρμοσθεί με βάση τις εξελίξεις του χρόνου.

Πάνω απ' όλα όμως, έχει πρωταρχική σημασία να κατανοήσουν οι διοικήσεις των οργανισμών την ανάγκη της προσεκτικής ανάπτυξης συστημάτων ελέγχου, με την ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών και μελών τους στη διαμόρφωσή τους και στη λειτουργία τους. Είναι παραδεκτό, πως ενώ τα άτομα χρειάζονται ένα βαθμό καθοδήγησης, αντιδρούν αρνητικά σε μορφές ελέγχου που υπονομεύουν το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που νιώθουν. Είναι επίσης γνωστό, πως τα άτομα αντιδρούν αρνητικά στην προσδόκητη, ξαφνική αλλαγή.

Γι' αυτό εκτός από την συμμετοχή τους στην διαδικασία της διαμόρφωσης των μέτρων και των προτύπων της αποδοτικότητας, η πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων πριν από την εφαρμογή των προτύπων εξασφαλίζει την απαραίτητη αποδοχή και υποστηριξή τους.

- 4. Έννοια διοίκησης ως όργανο - Ήτελέχη

Πιο πάνω ασχοληθήκαμε με την έννοια της Διοίκησης σαν λειτουργία μέσα στον επιχειρησιακό χώρο, θα εξετάσουμε λοιπόν στην συνέχεια την έννοια της διοίκησης σαν στέλεχος.

Απο τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες για να εκπληρώσουν στόχους που δεν μπορούσαν να επιτύχουν σαν άτομα, η Διοίκηση είχε γίνει αναγκαία για να εξασφαλίσει το συντονισμό των ατομικών προσπαθειών καθώς η κοινωνία έχει μάθει να βασίζεται όλο και περισσότερο στην ομαδική προσπάθεια και καθώς πολλές οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η σημασία του καθήκοντος των Διοικητικών στελεχών έχει αυξηθεί. Είναι εύκολο να το κατανοήσουμε αυτό, από το καθήκον του διοικητικού στελέχους όπου αναφέρεται στο να σχεδιάσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο άτομα που εργάζονται μαζί σε ομάδες - επιχειρήσεις οδηγούνται να ενεργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι τα διοικητικά στελέχη δεν λειτουργούν ποτέ σε ένα κενό ή σε ένα σύστημα που δεν επηρεάζεται από εξωτερικές επιδράσεις. Αντιθέτως, είτε ηγούνται μιας κυβέρνησης, μιας επιχείρησης, ενός καταστήματος ή ενός τμήματος μέσα σε ένα

οργανισμό, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψη τις πολλές επιδράσεις και μέσα και έξω από την επιχείρηση, που επηρεάζουν την εργασία τους.

Ίσως μπορούμε να φαντασθούμε για παράδειγμα, ένα διευθυντή πωλήσεων που προσπαθεί να διευθύνει μια ομάδα πωλητών, χωρίς να λάβει υπ' όψη του τέτοιους εσωτερικούς παράγοντες όπως ο μηχανικός εξοπλισμός, η δυνατότητα παραγωγής και η διαφημιστική εκστρατεία της επιχείρησης, και τις εξωτερικές επιδράσεις όπως, οι οικονομικές συνθήκες, η αγορά, η κατάσταση της τεχνολογίας που επηρεάζει ένα προϊόν, οι κυβερνητικές διατάξεις και την προσωπικότητα που οι πωλητές φέρνουν μαζί τους από το οικογενειακό τους περιβάλλον και το εκπαιδευτικό ή οποιοδήποτε παρελθόν τους;

Παρόμοια και ο Πρόεδρος μιας επιχείρησης δεν θα επιχειρούσε να διευθύνει χωρίς να λάβει υπόψη του το πλήθος των επιδράσεων μέσα και έξω από την επιχείρηση όταν παίρνει αποφάσεις.

Ορισμένοι επικριτές της σύγχρονης διοίκησης πιστεύουν ότι τα άτομα θα συνεργάζονταν καλύτερα και με περισσότερη προσωπική ικανοποίηση αν δεν υπήρχαν διευθυντές.

Προτιμούν να αναφέρονται στην ιδανική λειτουργία της ομάδας με τον όρο "ομαδική" προσπάθεια.

Προφανώς δεν αντιλαμβάνονται ότι και στην πιο στοιχειώδη μορφή ομαδικού παιχνιδιού, τα άτομα που παίρνουν μέρος έχουν σαφείς ομαδικούς στόχους όπως και προσωπικούς, τοποθετούνται σε θέσεις, ακολουθούν τα πρότυπα του παιχνιδιού, επιτρέπουν σε κάποιον να αναγγείλει το παιχνίδι και ακολουθούν ορισμένους κανόνες και οδηγίες.

Πραγματικά ένα χαρακτηριστικό κάθε αποτελεσματικής ομαδικής προσπάθειας, σχεδιασμένης για την επίτευξη ομαδικών στόχων, με το μικρότερο κόστος σε χρόνο, χρήμα, υλικά, η δυσαρρέσκεια είναι ότι υιοθετεί τη βασική διαδικασία, τις αρχές και τις τεχνικές της διοίκησης.

Η Διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, όπως και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού σε μια επιχείρηση.

Συχνά ακούγεται ότι η "ενόχληση" στην επιχείρηση είναι η "διοίκηση", εννοώντας τα πρόσωπα που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο μέσα στην Οργάνωση. Παρόλο που σε κάθε επίπεδο διοίκησης μπορεί να εμφανιστούν αδυναμίες και δυσκολίες, η αποτελεσματική και συνειδητή διοίκηση απαιτεί ότι όλοι όσοι είναι υπεύθυνοι για την εργα-

σία άλλων σε όλα τα επίπεδα και σε κάθε τύπο επιχείρησης, θα πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους διοικητικά στελέχη. Έτσι δεν θα κάνουμε βασική διάκριση μεταξύ διοικητικών στελεχών και διευθυντών, προϊσταμένων ή επιβλεπόντων.

Οπωσδήποτε μια ορισμένη περίπτωση μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ διαφόρων επιπέδων μέσα σε μια οργάνωση ή διαφόρων τύπων επιχείρησης. Οι βλέψεις της ηγεσίας μπορεί να ποικίλουν, οι τύποι προβλημάτων που αντιμετωπίζονται μπορεί να έχουν σημαντικές διαφορές, και ένα πρόσωπο σε διοικητικό ρόλο μπορεί να είναι επίσης πωλητής, μηχανικός ή οικονομικός. Αλλά παραμένει το γεγονός ότι, σαν διοικητικά στελέχη, όλοι όσοι επιτυγχάνουν αποτελέσματα με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για την αποτελεσματική προσπάθεια της ομάδας αναλαμβάνουν τις ίδιες υπηρεσίες.

5. Καθήκον - έργο της Διοίκησης των διοικητικών στελεχών

Το καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, για την ομαδική προσπάθεια με τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα να συνεισφέρουν στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, με την μικρότερη ποσότητα εισροών, όπως χρήματα, χρόνος, προσπάθεια, μη ικανοποίηση και υλικά.

Απο τον ίδιο ορισμό του καθήκοντος προκύπτει ότι αυτό αποτελεί το στόχο των διοικητικών στελεχών.

Αλλά για να διαπιστώσουν ότι οι προσπάθειες εκείνων για τους οποίους είναι υπεύθυνοι, είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές - αν επιτυγχάνουν τους στόχους με το μικρότερο κόστος - θα πρέπει να ξέρουν ποιοί είναι οι στόχοι της ομάδας.

Αυτοί οι στόχοι δεν θα πρέπει να είναι μόνο γνωστοί στα διοικητικά στελέχη, αλλά και σε όλους εκείνους για τους οποίους τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα, και με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει επιβεβαίωση. Διαφορετικά τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν ποτέ να μετρήσουν ούτε την προσωπική τους αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, ούτε την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της ομάδας τους.

Έτσι ο στόχος των διοικητικών στελεχών, είναι βασικά ο ίδιος σε επιχειρησιακούς και μη επιχειρησιακούς οργανισμούς, καθώς και

σε κάθε επίπεδο.

Οι στόχοι που επιχιώκει η επιχείρηση πρέπει να έχουν προσδιορισθεί καλά, να είναι δηλαδή σαφείς, και εφικτοί, πραγματοποιήσιμοι.

Στα διοικητικά στελέχη δίδεται απο την επιχείρηση μαζί με τις εντολές για το τι και πόσο θα παραχθεί, ο απαραίτητος υλικός εξοπλισμός και το αξιόλογο εργατικό δυναμικό, και αναμένεται απο αυτούς να χρησιμοποιήσουν αυτούς τους παραγωγικούς συντελεστές με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλισθεί η πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Τότε θα ασκηθεί αποτελεσματικά η λειτουργία της διοίκησης.

Τα διοικητικά στελέχη για να αποφύγουν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα, τα οποία έγγειται στην μεταβολή μελλοντικών ενεργειών τους, έχουν καθήκον να αναπτυχθούν καλύτερα σαν διοικητικά στελέχη που θα εφαρμόζουν με επιθεξιότητα τις έννοιες και τεχνικές της οργάνωσης και της διοίκησης, και που θα αντιμετωπίζουν συστηματικά τη διοίκηση και τα διοικητικά προβλήματα εξασφαλίζοντας έτσι τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα που προκαλούνται απο την κακή διοίκηση.

Επίσης ο σχεδιασμός - προγραμματισμός είναι μια λειτουργία όλων των διοικητικών στελεχών, αν και ο χαρακτήρας και η εκτασή του, θα ποικίλουν ανάλογα με την εργασία τους και τη φύση των πολιτικών και των σχεδίων που καθορίζονται απο τους ανωτέρους τους. Όλα τα διοικητικά στελέχη, απο τους προέδρους ως και τους αρχι-εργάτες, σχεδιάζουν - προγραμματίζουν.

Κατά την δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την αποτελεσματική απόδοση των ατόμων που εργάζονται μαζί σε ομάδες - επιχειρήσεις, το ουσιαστικότερο καθήκον των διοικητικών στελεχών, είναι να φροντίσουν ώστε οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί, καθώς και οι μέθοδοι επίτευξής τους, να κατανοούνται απόλυτα απ' όλα τα μέλη. Για να είναι αποτελεσματική η ομαδική προσπάθεια, οι άνθρωποι πρέπει να ξέρουν τι προσδοκάται απ' αυτούς να εκπληρώσουν. Αυτή είναι η λειτουργία του σχεδιασμού - προγραμματισμού των διοικητικών στελεχών. Περιλαμβάνει την επιλογή εναλλακτικών λύσεων, μελλοντικών πορειών δράσης για την επιχείρηση σαν σύνολο και για κάθε τμήμα ή τομέα της.

6. Προγραμματισμός των διοικητικών στελεχών

Ο σχεδιασμός είναι "βασική επιλογή" και "ένα πρόβλημα σχεδιασμού προκύπτει μόνο όταν ανακαλύπτεται μια εναλλακτική πορεία δράσης".

Μια σημαντική πλευρά της διοικητικής επανάστασης των τριών τελευταίων δεκαετιών ήταν, το εξαιρετικό ενδιαφέρον για το σχεδιασμό - προγραμματισμό, που επιδείχθηκε απ'όλες τις μορφές των οργανώσεων, επιχειρηματικές, κυβερνητικές, εκπαιδευτικές κ. ά.

Τώρα, ο καθένας σχεδόν, σχεδιάζει - προγραμματίζει.

Και εμείς βρισκόμαστε σε μια οικονομική, τεχνολογική, κοινωνική και πολιτική εποχή στην οποία ο σχεδιασμός - προγραμματισμός, όπως και οι άλλες λειτουργίες των διοικητικών στελεχών, έχει γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Η αλλαγή και η οικονομική ανάπτυξη φέρνουν ευκαιρίες, αλλά φέρνουν και κινδύνους, ιδιαίτερα σ'αυτή την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού, για αγορές, εξασφάλιση πόρων και επιρροή.

Το καθήκον του προγραμματισμού είναι να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους, ενώ επωφελείται από τις ευκαιρίες.

Οι Διεθνείς εμπειρίες δείχνουν ότι, στις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς ο προγραμματισμός και το Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού, εμπίπτουν στο πεδίο δραστηριότητας των διευθύνσεων προσωπικού και εργασιακών σχέσεων, και προβλέπουν την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

- α). Στόχοι επιβίωσης και ανάπτυξης.
- β). Στόχοι σε σχέση με το προσωπικό, (ικανοποίηση και εξέλιξη των εργαζομένων) και,
- γ). Στόχοι συγκεκριμένοι με τα διοικητικά στελέχη.

Για να επιτύχουμε τους στόχους αυτούς θα πρέπει να προγραμματίσουμε με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πρώτα απ'όλα όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι μάνατζερς για να αποδώσουν θα πρέπει να έχουν στην διάθεσή τους χρήσιμα μέσα, τα οποία θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε σαν τα απαραίτητα εργαλεία, για τη σωστή διεξαγωγή της αποστολής τους. Έτσι τα βασικά αυτά μέσα μπορούμε να τα συνοψίσουμε στις παρακάτω βασικές κατηγορίες, δηλαδή, οι άνθρωποι, οι ιδέες, τα υλικά μέσα ή πηγές και

ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ.

Είναι γνωστό ήδη ότι οι άνθρωποι αποτελούν το σπουδαιότερο μέσο στα χέρια του προϊστάμενου, γιατί σε τελευταία ανάλυση η όλη διεξαγωγή της Διοίκησης, πραγματοποιείται με τους ανθρώπους, μέσω των ανθρώπων και για λογαριασμό των ανθρώπων.

Οι ιδέες, είναι το βασικότερο προσόν του προϊστάμενου.

Τα υλικά μέσα είναι επίσης απαραίτητα για την επιτυχία του έργου του κάθε προϊστάμενου, και τέλος οι αντικειμενικοί σκοποί δίνουν την απαραίτητη δικαιολόγηση στον προϊστάμενο για την χρησιμοποίηση των λοιπών βοηθητικών μέσων.

Οι ειδικότερες δραστηριότητες τις οποίες αναπτύσσει ο προϊστάμενος σε σχέση με ένα έκαστο από τα παραπάνω βοηθητικά μέσα αναλύονται ως εξής:

1. Ως προς τους ανθρώπους

- Επιλογή και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Παρακολούθηση της εργασίας, μισθοδοσία και εξασφάλιση της πειθαρχίας.
- Υποκίνηση για ανάπτυξη των επιθυμητών δραστηριοτήτων.
- Ενθάρυνση προς ανάπτυξη δημιουργικών πρωτοβουλιών για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

2. Ως προς τις ιδέες

- Σχεδιασμός της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Καθορισμός των επιδιωκτέων στόχων.
- Κατάρτιση προγραμμάτων.
- Διεξαγωγή ερευνών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

3. Ως προς τα λοιπά υλικά μέσα

- Επιλογή των κατάλληλων μέσων.
- Κατανομή των μέσων αυτών κατά τομείς.
- Καθορισμός των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων υλικών μέσων.
- Εκσυγχρονισμός των μεθόδων χρησιμοποίησης των μέσων.

4. Ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς

- Αξιολόγηση υφισταμένων αντικειμενικών σκοπών.

- Προσαρμογή των υφισταμένων αντικειμενικών σκοπών.
- Άρση υφισταμένων συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων σκοπών.
- Έναρμόνηση των σκοπών.

Έτσι λοιπόν οι ικανοί μάνατζερς πρέπει να περιλαμβάνουν στις αποφάσεις στρατηγικής τους, αυτούς τους στόχους ώστε να εξασφαλίσουν την επιβίωση και ευημερία αυτών των ίδιων και της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων, πραγματοποιούνται απο ειδικούς σ'αυτόν τον τομέα και περιλαμβάνουν: συλλογική διαπραγμάτευση, ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων, στρατολόγηση, επιλογή, αμοιβή και προγράμματα κινήτρων, υγιεινής και ασφάλειας, ανάλυση και αξιολόγηση εργασίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη κ.λ.π. Οι δραστηριότητες αυτές είναι ουσιώδεις για την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Παρέχουν το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό, αναπτύσσουν και επιλύουν προβλήματα απασχόλησης και αναπτύσσουν και συντηρούν ένα ποιοτικό επίπεδο εργασιακής ζωής που κάνει την απασχόληση μια επιθυμητή προσωπική και κοινωνική σχέση.

Πρόκειται για δραστηριότητες μεταβλητές, αποφασιστικής σημασίας, μέσω των οποίων προσδιορίζουμε αν η οργάνωση είναι αποτελεσματική, αρκετά αποτελεσματική ή πολύ αποτελεσματική.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και το Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνεπώς, θετικά συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Το ποιοτικό και επαγγελματικό επίπεδο των μάνατζερς είναι η ποιότητα, η ισχύς και η επαγγελματική ικανότητα των στελεχών διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων, σε μια επιχείρηση αυτά συμβάλλουν στο αποτελεσματικό Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού. Το Τελευταίο έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων απο το είδος της δουλειάς τους και συμβάλλει στην παραγωγικότητά τους.

Αυτό το γεγονός με τη σειρά του συνδέεται με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Καμία ιδιωτική επιχείρηση ή δημόσιος οργανισμός δεν μπορεί λοιπόν να ελπίζει ότι θα έχει αυξημένη απόδοση ή θα πετύχει ικανοποιητική ανάπτυξη χωρίς αποτελεσματικότερο προγραμματισμό και Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα απο τις οποιεσδήποτε διορθωτικές, τεχνολογικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που εί-

ναι δυνατόν να εισαχθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών εκσυγχρονισμού που επιβάλλει ο ανταγωνισμός.

Η λήψη των αποφάσεων -η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων μίας πορείας δράσης- βρίσκεται στον πυρήνα του σχεδιασμού - προγραμματισμού.

Δεν μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει ένα σχέδιο ή πρόγραμμα αν δεν έχει ληφθεί μια απόφαση κατεύθυνσης ή υπόληψης.

Οι μάνατζερς θεωρούν μερικές φορές τη λήψη αποφάσεων σαν τη βασική τους εργασία, επειδή πρέπει συνεχώς, να αποφασίζουν τι πρέπει να γίνει, ποιός πρέπει να το κάνει και πότε, που, και σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και που θα γίνει.

Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων απαιτεί την ορθολογική επιλογή μιας πορείας δράσης.

Αλλά τι είναι ορθολογισμός;

Πότε ένα άτομο σκέπτεται ή αποφασίζει ορθολογικά;

Είναι λοιπόν φανερό ότι θα πρέπει να προϋπάρξουν ορισμένες συνθήκες πριν μπορέσουμε να πούμε ότι οι άνθρωποι ενεργούν ή αποφασίζουν ορθολογικά.

Πρώτον, θα πρέπει να επιχειρούν να φτάσουν σε κάποιο στόχο που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς θετικές ενέργειες.

Δεύτερον, θα πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη των πορειών μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος κάτω από τις υπάρχουσες περιστάσεις και περιορισμούς.

Τρίτον, θα πρέπει να έχουν τις πληροφορίες και την ικανότητα να αναλύσουν και να ομολογήσουν τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου. Και

Τέλος, θα πρέπει να έχουν την αισιοδοξία ότι θα επιτύχουν επιλέγοντας την εναλλακτική λύση που υπόσχεται περισσότερο την εκπλήρωση του στόχου.

Ο πλήρης ορθολογισμός σπάνια μπορεί να επιτευχθεί, ιδιαίτερα στην περιοχή της διοίκησης. Πρώτα, πρώτα επειδή κανείς δεν μπορεί να πάρει αποφάσεις για το παρελθόν, οι οποίες θα πρέπει να ισχύουν για το μέλλον, και το μέλλον σχεδόν κατά κανόνα περιλαμβάνει αβεβαιότητες.

Έπειτα είναι σχεδόν αδύνατο να αναγνωρισθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην επίτευξη ενός στόχου. Αυτό αληθεύει ιδιαίτερα στην περίπτωση που θα πρέπει να αναγνωρισθούν οι ευκαιρίες για να γίνει κάτι που δεν έχει ξαναγίνει

στο παρελθόν.

Αυτό με το οποίο πρέπει να συμβιβασθεί ένα διοικητικό στέλεχος είναι ο περιορισμένος ορθολογισμός.

Τα διοικητικά στελέχη επιτρέπουν μερικές φορές στο αίσημα αποστροφής τους για τον κίνδυνο- την επιθυμία να "βαδίσουν στα σίγουρα"- να συγκρουσθεί ακόμη και με την επιθυμία για την επίτευξη της καλύτερης λύσης.

Παρόλο που είναι αλήθεια ότι πολλές διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται με την επιθυμία "να ξεπερασθεί το πρόβλημα" με όση ασφάλεια είναι δυνατόν, πιστεύεται ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη επιχειρούν στην πραγματικότητα να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις που μπορούν, μέσα στα όρια του ορθολογισμού και υπό το φως του μεγέθους και της φύσης των κινδύνων που εμπεριέχονται στην αβεβαιότητα.

Επίσης ένας τρόπος για να πραγματοποιηθούν ορθολογικά οι στόχοι των επιχειρήσεων είναι η τμηματοποίηση της διοίκησης κατά λειτουργίες, όπου θα αναφερθούμε στο δεύτερο κεφάλαιο αναλυτικότερα.

7. Οργάνωση των διοικητικών στελεχών

Εδώ, θα αναφερθούμε στην οργάνωση διοικητικών στελεχών, και τον τρόπο που θα τα οργανώσουμε για την αποτελεσματική απόδοσή τους.

Η οργάνωση, στοχεύει στη δημιουργία μιας εσκεμμένης διάρθρωσης ρόλων που θα συντελέσει στην αποτελεσματική απόδοση, ενός δικτύου κέντρων επικοινωνιών για τη λύση αποφάσεων όπου θα εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών για την επίτευξη ομαδικών στόχων.

Για να έχει επιτυχία μια οργανωτική δομή, θα πρέπει να αποφεύγονται ορισμένα συνηθισμένα σφάλματα και συγκρούσεις που δημιουργούνται στην πράξη, θα πρέπει να κατανοείται από όλα τα διοικητικά στελέχη η οργανωτική δομή και θα πρέπει να εφαρμόζονται ορισμένες αρχές.

Στην οργάνωση, όπως και κάθε άλλη διοικητική λειτουργία, η επιτυχία εξαρτάται πάντοτε από τα ενδεχόμενα κάθε περίπτωσης.

Εδώ θα επισημάνουμε μερικά από τα σφάλματα που πρέπει να αποφεύγονται για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης των διοικητικών στελεχών:

1. Αποτυχία των Διοικητικών Στελεχών να σχεδιάσουν - προγραμματίσουν σωστά. Δεν είναι ασυνήθιστη η περίπτωση της επιχείρησης που εξακολουθεί να έχει μια παραδοσιακή οργανωτική δομή πολύ καιρό, αφού έχουν αλλάξει οι αντικειμενικοί σκοποί, τα σχέδια και το εξωτερικό της περιβάλλον. Τέτοια σφάλματα συμβαίνουν όταν μια επιχείρηση αποτυγχάνει να προγραμματίσει σωστά για ένα μέλλον που θα διαφέρει ουσιαστικά από το παρόν ή το παρελθόν.

Κοιτάζοντας μπροστά το διοικητικά στελέχος θα πρέπει να προσδιορίσει τι είδος οργανωτικής δομής θα εξυπηρετήσει καλύτερα τις μελλοντικές ανάγκες και τι είδους άτομα θα εξυπηρετούν καλύτερα την οργάνωση.

2. Αποτυχία των Διοικητικών Στελεχών να διασαφηνίσουν τις οργανωτικές σχέσεις. Ψυθύνεται ίσως περισσότερο από κάθε άλλο σφάλμα για τις δημιουργημένες προστριβές, φατρίες και ανεπάρκειες. Ήπειδή η εξουσία και η ευθύνη για την ανάπτυξη δράσης είναι στοιχεία κρίσιμα σε μια οργάνωση, αν τα σημεία αυτά δεν είναι αποσαφηνισμένα, τα μέλη της οργάνωσης δεν θα ξέρουν το ρόλο που θα πρέπει να παίξουν μέσα στην επιχειρησιακή ομάδα.

3. Αποτυχία των Διοικητικών Στελεχών να εκχωρήσουν εξουσίες. Ένα συνηθισμένο παράπονο στην οργανωτική ζωή είναι ότι τα διοικητικά στελέχη είναι απρόθυμα να εκχωρήσουν εξουσίες για τη λήψη αποφάσεων σε κατώτερα επίπεδα οργάνωσης.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις βέβαια, όπου είναι απαραίτητο να υπάρχει ομοιομορφία πολιτικών και όπου οι αποφάσεις μπορούν να λαμβάνονται από ένα ή λίγα διοικητικά στελέχη, μπορεί να μην υπάρχει ούτε ανάγκη ούτε επιθυμία να αποκεντρωθεί η εξουσία. Αλλά οι καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων σε ανώτερα κλιμάκια, η υπερβολική επιβάρυνση των ανώτατων διοικητικών στελεχών με λεπτομέρειες, οι συνεχείς διαμάχες και αντιδράσεις στα κατώτερα οργανωτικά επίπεδα, αποτελούν αποδείξεις για το γεγονός ότι η αποτυχία να εκχωρηθεί εξουσία στον κατάλληλο βαθμό είναι συνήθως ένα αποφασιστικό σφάλμα.

4. Αποτυχία των Διοικητικών Στελεχών να εξισορροπίσουν την εκχώρηση εξουσιών. Ένα άλλο σφάλμα που γίνεται κατά την οργάνωση είναι, η αποτυχία να διατηρηθεί μια ισορροπημένη εκχώρηση εξουσιών. Με άλλα λόγια τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διατηρούν κάποια εξουσία, ιδιαίτερα πάνω σε ζητικές για την επιχείρηση αποφάσεις και αρκετή εξουσία τουλάχιστον, για να επιθεωρούν

τα σχέδια, προγράμματα και την απόδοση των υφισταμένων τους.

5. Εξουσία χωρίς ευθύνες. Μια σημαντική αιτία κακής διοίκησης είναι η χορήγηση εξουσίας χωρίς την απαίτηση της αντίστοιχης ευθύνης. Η εκχώρηση εξουσίας δεν είναι και εκχώρηση ευθύνης. Αυτός που εκχωρεί εξουσία είναι υπεύθυνος για την σωστή άσκηση της εξουσίας από τον υφιστάμενο. Κάθε άλλη σχέση θα οδηγούσε σε αναρχία. Αλλά και σ' αυτούς που εκχωρείται εξουσία, θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να θεωρούνται υπεύθυνοι για τις πράξεις τους.

Έτσι λοιπόν, αφού αποφευχθούν όλα αυτά τα σφάλματα στο μέγιστο βαθμό τότε θα μπορέσουμε να μιλήσουμε για οργανωμένα διοικητικά στελέχη και για την αποτελεσματική απόδοση των ομαδικών στόχων μέσα σε μια επιχείρηση.

7.8. Αναδιοργάνωση διοικητικών στελεχών

Η ορθολογική αναδιοργάνωση μιας υπηρεσίας είναι ένα σύνθετο πρόβλημα. Δεν είναι μόνο πρόβλημα επιλογής των κατάλληλων προσώπων για τις κατάλληλες θέσεις, ούτε της αυξομειώσεως του προσωπικού και της μεταθέσεώς του από το ένα τμήμα σε άλλο, ούτε της πρόσληψης νέων ατόμων και της απολύσεως παλαιών, ούτε της κατάργησης μιας διεύθυνσης για να αναπτυχθεί μια άλλη.

Μπορεί να είναι όλα αυτά ή μερικά απ' αυτά, αλλά και μερικά άλλα εξ' ίσου σοβαρά επί μέρους προβλήματα, των οποίων η λύση μπορεί να οδηγήσει σε ένα ορθολογικό αναδιοργανωτικό αποτέλεσμα.

Ο επιχειρηματίας ελέγχει αν έχει προγραμματίσει σωστά την οργάνωση διοικητικού προσωπικού, και αν δει πως υπάρχουν λάθη, τότε έρχεται η αναδιοργάνωση.

1. Ο L. LEONARDO DE VINCCI (1452-1519 π.χ.), επινόησε δυναμομετρικό εργαλείο για τη μέτρηση της ανθρώπινης δύναμης.

2. Ο P. PASCAL (1623-1650), υπογράμμισε ότι πρέπει να βοηθείται η τεχνική από τη θεωρία, έως ότου οι θεωρητικές αρχές εφαρμοσμένες να ενσωματώνονται στην τεχνική.

3. Ο ADAM SMITH Άγγλος οικονομολόγος (1723-1790), ως δημιουργός της νεώτερης πολιτικής οικονομίας, παρέχει επιστημονική βάση οργάνωσης της εργασίας. Στο βιβλίο του ο "Πλούτος των Εθνών" στο κεφάλαιο "Περί καταμερισμού της εργασίας" αναφέρει το παράδειγμα κατασκευής βελονών που αποτελούν την πρώτη μελέτη της βιομηχανικής

οργάνωσης και της Διοίκησης αυτής.

4. Ο διάσημος μαθηματικός FEMGELIT το 1835 τονίζει, ότι ,
δεν είναι συμφέρον, να επιδιώκεται η μέγιστη εργασία σε βάρος
των εργαζομένων.

Οι λόγοι που υπαγορεύουν αυτή την ορθολογικοποίηση είναι πολλοί.
Πολλές φορές είβαι η επέκταση της επιχείρησης, που επιβάλλει νέ-
ες διαστάσεις των διοικητικών υπηρεσιών. Σ' αυτή την περίπτωση
χρειάζεται να διευρυνθούν και να κατανεμηθούν τα καθήκοντα, με
διαφορετικό τρόπο το καθένα, να εισπραχθούν νέες μέθοδοι, καμιά
φορά να δημιουργηθούν νέες υπηρεσίες ή να εκσυγχρονισθούν οι
υπάρχουσες για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.

Αλλά και στην περίπτωση των επιχειρήσεων που δεν επεκτείνον-
ται η ορθολογικοποίηση και η αναδιοργάνωση επιβάλλονται ασυζητητή.

Κάθε επικεφαλής επιχείρησης γνωρίζει ότι, η έλλειψη λεπτομε-
ρούς ελέγχου των μονάδων της επιχείρησης, καταλήγει στην τάση
αύξησης του προσωπικού, μέχρι σημείου όπου τα έξοδα να ανεβαί-
νουν γρηγορότερα απο τον όγκο των εργασιών.

Αυτὸ παρατηρείται κυρίως σε όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επι-
κεφαλής ο οποίος έχει συνειδητοποιήσει την απροστολή του, δεν μπο-
ρεί να αδιαφορήσει για την οργάνωση του προσωπικού των διοικητι-
κών υπηρεσιών, αφού οι πωλήσεις αυτές θα αντιπροσωπεύουν στην
πραγματικότητα ένα ουσιώδη παράγοντα της γενικής αποδοτικότητας
της επιχείρησης.

Κατά τον FAYOL, η άσκηση Διεύθυνσης αποβαίνει εύκολη και απο-
τελεσματική όταν:

1. Υπάρχει πλήρης γνώση του προσωπικού απ'όλες τις απόψεις.
 2. Ο προϊστάμενος έχει περιορισμένο αριθμό υφισταμένων.
 3. Γίνεται εκαθάριση των ανικάνων.
 4. Παρέχεται απο τους διευθυντές το καλό παράδειγμα προς μί-
μηση προς τους κατωτέρους.
 5. Γίνονται κατά διαστήματα επιθεωρήσεις απο τους διευθυντές
για διαμόρφωση της δικής τους αντίληψης.
 6. Συγκροτούν τακτικές συσκέψεις με τους κυριώτερους συνεργά-
τες, και στη συνέχεια απαριθμίζουν παραγράφους που έχουν σχέση με
την Διεύθυνση και γενικά με την οργάνωση της Διοίκησης.
- π.χ. Συντονισμός: εναρμόνηση όλων των προσπαθειών μεταξύ των υπη-
ρεσιών και τμημάτων επιχειρήσεων για επικοδομητική συνεργασία.

Έλεγχος: κανονιστικός, κυρωτικός, δημιουργικός.

Αρχές διοίκησης: α). καταμερισμός εργασίας, εξουσία, ευθύνη, πειθαρχία- κύρος ηγεσίας, καλλιέργεια πνεύματος, υπακοή, φόβος κυρώσεων,

β). Ήεραρχία προσωπικού.

γ). παραγωγικότητα και ενότητα προσωπικού

καθώς και τα προσόντα του διευθυντού: σωματική υγεία, ευφυΐα, διανοητική υγεία, ηθικά προσόντα (τίμιος, ενεργητικός, σταθερότητα ευθύνης, πρωτοβουλία, αποσίωση), γνώση διοικητικής υπηρεσίας καθώς και γνώση του ρόλου όλων των υπηρεσιών.

υ επικεφαλής της επιχείρησης δεν θα βρισκόταν στο ύψος του, αν δεν είχε δώσει εθδέξεις δυναμισμού και δραστηριότητας. και όμως πρέπει να παραδεχθούμε ότι αυτά τα προσόντα δεν είναι αρκετά, για να του επιτρέφουν να κάνει επιλογή των κατάλληλων προσώπων, στα οποία πρόκειται να αναθέσει την πραγματοποίηση του σχεδίου της ορθολογικής οργάνωσης του προσωπικού.

υι συνηθισμένες δραστηριότητες του επικεφαλής της επιχείρησης στρεφονται προς την παραγωγή, την πώληση, την μελέτη και την ανάπτυξη των προσόντων. υ λογιστική και η μελέτη της αποδοτικότητας απο παλιά είχε ανατεθεί σε ειδικευμένο προσωπικό, στο οποδο το αφεντικό πρέπει να δείχνει εμπιστοσύνη, αφού δεν μπορεί να ελέγξει όλες τις δραστηριότητες στις λεπτομέριές τους. υλλά η οργάνωση θεωρείται αποτελεσματική δραστηριότητα του επικεφαλής της επιχείρησης, έστω και αν μερικές φορές η δουλειά αυτή ζητείται να γίνει απο τους κύριους συνεργάτες του.

υεν χάρει αμφιβολία, ότι η οργάνωση μπαίνει πάντα μεσα στα καθήκοντα του "αφεντικού". υι μεγάλοι επιχειρηματίες της ιστορίας, υπήρσαν και μεγάλοι οργανωτές. υμως, το να οργανωθεί κάτι απο την αρχή απαιτεί μέθοδο και παρατηρητικότητα. υι ικανότητες που κάνουν εναν άνθρωπο να είναι άριστος επιχειρηματίας, δεν μπορούν να τον βοηθήσουν πολυ όταν πρόκειται για ορθολογικοποίηση των διοικητικών υπηρεσιων της επιχειρήσεως του.

υ αναδιοργανωτής φφείλει να σταθμισει ολους τους κινδύνους. υφείλει να προβλέπει όλες τις λεπτομέρειες. υσφαλώς θα συναντήσει απρόβλεπτα εμπόδια, αλλά οφείλει να τα παρακάμψει προοδευτικά και με πολυ φρονιμάδα.

υ αναδιοργανωτής δεν μπορεί να σφάλλει, ένα μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα της εργασίας του, θα ήταν ολέθριο για τη φήμη του και

τη θέση του. Ή αλλού θα ήταν και σπατάλη χρημάτων.

Οι προϊστάμενοι υπηρεσίας και η οργάνωση. Στις περισσότερες περιπτώσεις ένας προϊστάμενος υπηρεσίας φθάνει σ' αυτή τη θέση λόγω των προσόντων του π.χ. ο "X", διορίζεται προϊστάμενος πωλήσεων, γιατί είναι εξαιρετικά ικανός γι' αυτή τη θέση, ο δε "Ψ" διορίζεται Προϊστάμενος γραφείου προμηθειών. Οι κύριοι "X" και "Ψ", είναι αυτομάτως και καλοί οργανωτές; Αλλά και αν ακόμα οι προϊστάμενοι υπηρεσιών είναι καλοί οργανωτές, η ορθολογικοποίηση κάθε υπηρεσίας που γίνεται από τον αντίστοιχο προϊστάμενο, θα προσκρούει πάνω σε ένα μεγάλο εμπόδιο. Την αλληλεξάρτηση των υπηρεσιών. Αρκεί να σκεφθούμε λίγο τον αριθμό των υπηρεσιών, οι οποίες πρέπει να εργάζονται μαζί, για να εκτελέσουν την παραγγελία ενός πελάτη και τότε θα πεισθούμε ότι η ορθολογικοποίηση δεν είναι δυνατόν να πάρει σάρκα και οστά, παρά βάση ενός γενικού προγράμματος.

Εκείνο όμως που πρέπει να έχουμε υπόψη μας, είναι ότι οι προϊστάμενοι υπηρεσιών - διοικητικά στελέχη, δεν έχουν στις επιχειρήσεις τον απαιτούμενο χρόνο να ασχοληθούν με προγράμματα, που δεν αφορούν τα συνηθισμένα τους λειτουργήματα. Πρέπει να μελετούμε βαθειά τις προβλεπόμενες αλλαγές, πρέπει να συμβουλευόμαστε τους ειδικούς ενδιαμέσους προϊσταμένους, πρέπει να ξέρουμε τα τεχνικά μέσα, τα οποία θα μπορέσουμε να έχουμε στη διάθεσή μας κ.λ.π. Όλα αυτά απαιτούν καιρό, δηλαδή αυτό που περισσότερο απ' όλα λείπει από τους προϊσταμένους.

Σύμβουλοι οργάνωσης

Ένας σύμβουλος θεμάτων οργάνωσης θα πρέπει να παρουσιάσει τις καλύτερες εγγυήσεις επιτυχίας για την αναδιοργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών. Ο σύμβουλος αυτός είναι πλούσιος από ειδική πείρα που απέκτησε κατά τη διάρκεια πρακτικών μελετών και εφαρμογών σε άλλες επιχειρήσεις, επομένως οι οργανωτικές τους ικανότητες είναι πιο ανεπτυγμένες από εκείνες ενός προσώπου, το οποίο πέρασε την σταδιοδρομία του σε μια μόνο επιχείρηση. Ο οργανωτικός σύμβουλος, ποτέ δεν πρέπει να βρίσκεται σε μειονεκτική θέση, λόγω ενδεχομένων προσωπικών σχέσεων με υπαλλήλους των αναδιοργανωτέων διοικητικών υπηρεσιών. Αυτό εγγυάται την αμεροληψία και την μεγάλη ελευθερία στις αποφάσεις και εισηγήσεις του. Εκείνο που δεν πρέπει να ξεχνάμε είναι ότι ο σύμβουλος κρίνεται πάντα για

κάθε του ενέργεια και δεν μπορεί να μείνει για πολύ καιρό σε μια επιχείρηση αν καταχράζεται την εμπιστοσύνη του ιδιοκτήτη της.

Γραφείο οργάνωσης και μεθόδων.

Σε επιχειρήσεις που έχουν κάποια επιφάνεια (επέκταση), τίθεται πολλές φορές το πρόβλημα δημιουργίας ενός γραφείου οργάνωσης. Είναι απαραίτητο να διαθέτουμε υπηρεσία οργάνωσης της δικής μας επιχείρησης έστω και για να διατηρούμε και να διαφυλάσσουμε μόνο τα αποτελέσματα της ορθολογικοποίησης ενός μεγάλου συγκροτήματος λ.χ. μιας διοικητικής υπηρεσίας, στην οποία ασχολούνται περισσότερα από 100 άτομα. Τα καθημερινά προβλήματα της ορθολογικής οργάνωσης των αρχείων, της δημιουργίας νέων κινήτρων, της κατανομής των θέσεων εργασίας, απαιτούν για την επίλυσή τους ένα τουλάχιστον πρόσωπο ειδικό σ' αυτό τον τομέα.

Γιατί θα ήταν πράγματι πολυέξοδο αν πρόκειται κάθε φορά να απευθυνόμαστε σε ένα σύμβουλο, για να μας λύσει κάθε ένα από τα προβλήματά μας.

Το γραφείο οργάνωσης μπορεί να εξασκήσει το προσωπικό. Δηλαδή με την υπηρεσία οργάνωσης τα νέα στελέχη θα μπορέσουν να γνωρίσουν σύντομα την οργανωτική δομή της επιχείρησης, να αναπτύξουν τις οργανωτικές τους ικανότητες και να προσανατολίσουν τις ατομικές τους κατευθύνσεις.

Η οικονομικότητα της ορθολογικοποίησης

Τα αποτελέσματα αυτής

Η διεύθυνση μιας επιχείρησης πρέπει να καθορίσει πρώτα απ' όλα την αποδοτικότητα μιας μελλοντικής ορθολογικοποίησης των διοικητικών υπηρεσιών. Αυτός ο καθορισμός δεν είναι πάντα εύκολος. Αυτοί που θέλουν να ορθολογικοποιήσουν τις διοικητικές υπηρεσίες, πρέπει να θυμούνται ότι μια και αποφασίστηκε η αναδιοργάνωση, πρέπει να παρακολουθήσουν όλες τις φάσεις, από τις οποίες δεν πρέπει να επιστρέψουν στην αρχή, από τη σημείο που ξεκίνησαν. Επίσης δεν πρέπει να αναλαμβάνουμε πράξεις μερικές ή σποραδικές, γιατί μπορεί να αποδώσουν το αντίθετο απ' ότι περιμένουμε. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αποφασίζουν να αναδιοργανώσουν τις διοικητικές τους υπηρεσίες, αν δεν υπάρχουν οικονομικά μέσα. Έχει διαπιστωθεί ότι σε σχέση με τις οικονομίες που μπορούν να πραγματοποιηθούν η ορθολογικοποίηση μιας διοικητικής υπηρεσίας είναι πάν-

τα λιγότερο δαπανηρή παρά η ορθολογικοποίηση τμημάτων παραγωγής.

Ανάγκη προγραμμάτων αναδιοργάνωσης

Με τις νέες μεθόδους ορθολογικοποίησης και οργάνωσης όλες οι διοικητικές υπηρεσίες μπορούν να βελτιωθούν αισθητά, τόσο απο άποψης ταχύτητας και ακρίβειας της εργασίας όσο, και απο άποψη μείωσης εξόδων. Η βεβαίωση αυτή θα δημιουργούσε την εντύπωση ότι γίνεται έτσι περιτός ο οποιοσδήποτε προληπτικός υπολογισμός, τη στιγμή που το αποτέλεσμα είναι εξασφαλισμένο. Και όμως είναι αναγκαίο ο οργανωτής, πριν αναλάβει εργασία, να υποδείξει τα χρονικά διαστήματα και το κεφάλαιο, κατά την προβλεφθείσα απόδοσή τους. Αυτό σημαίνει για τον οργανωτή να καταρτίσει ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης. Απο τη δική της πλευρά η διεύθυνση, οφείλει να ξέρει τα προγραμματισθέντα χρονικά διαστήματα και οι τιμές δεν είναι δυνατόν να τηρηθούν, αν ο οργανωτής δεν μπορεί να τεθεί μέσα στις συνθήκες που θα του επιτρέψουν να εργαστεί σύμφωνα με το πρόγραμμα.

Οι επικεφαλές μικρών και μετρίων επιχειρήσεων θεωρούν υπερβολικές τις απόψεις των συμβούλων σε θέματα οργάνωσης. Εν τούτοις αυτή η κατηγορία των επιχειρήσεων βρίσκεται στην αδυναμία να έχει μόνιμους οργανωτές και έχει οποιοδήποτε την ανάγκη ενός ειδικού. Ο συνεργάτης μιας επιχείρησης πληρώνεται με το χρόνο, επομένως για τις κυριακές και για τις αργίες και για την περίπτωση ασθένειας. Αντίθετα ο εξωτερικός συνεργάτης θα απαιτήσει μια πιο ψηλή ημερήσια αμοιβή και μόνο για μια περιορισμένη περίοδο. Τέλος ας μην ξεχνάμε ότι η αμοιβή των συμβούλων οργάνωσης πρέπει να αποζημιώνει όχι μόνο τον καταναλώμενο καιρό στην υπηρεσία ορισμένης επιχείρησης, αλλά και τις γνώσεις και την πείρα, τις οποίες απέκτησε στα τόσα χρόνια της επαγγελματικής του δραστηριότητας.

Οι αντιδράσεις κατά της ορθολογικοποίησης. Το εχθρικό αίσθημα του περιβάλλοντος.

Αν η γενική διεύθυνση αποφασίσει να ορθολογικοποιήσει τις διοικητικές υπηρεσίες, αφού εξετάσει προσεκτικά όλες τις λεπτομέρειες, αυτό δεν σημαίνει ότι οι υπάλληλοι είναι αυτομάτως και ομόφωνα σύμφωνοι. Απ' εναντίας, πολλές φορές βρισκόμαστε αντιμέτωποι μιας δυνατής αντιπολίτευσης. Δεν είναι πάντα εύκολο να αντιμετωπιστεί η φύση αυτής της αντίθεσης, γιατί κάθε άτομο στην εργασία

του προσκομίζει όχι μόνο την ατομική ικανότητα και εξυπνάδα, αλλά και σημαντικό ποσοστό αισθημάτων του. Θα παρατηρήσουμε αφ'ετέρου, ότι είναι πάλυ λίγα τα πρόσωπα τα οποία σκέπτονται με προσήλωση, την εξέλιξη της εργασίας τους. Οι κυριώτεροι αντιπολιτευτές είναι οι προϊστάμενοι γιατί απλούστατα δεν είναι διατεθημένοι να δεχθούν τις θεωρητικές εξηγήσεις, τις σχετικές με τις μεταβολές της εργασίας τους.

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η ορθολογικοποίηση δεν καταλήγει σε αίσια αποτελέσματα, αν υφίστανται ανορθολογικές αντιπολιτεύσεις. Κυριώτερες κατηγορίες αντιπολίτευσης είναι: Η παρεξηγημένη παράδοση, η αδράνεια και η νωχέλεια, η αδιαφορία, οι ψευτοοικονομίες, η ματαιότης του προϊσταμένου, η αβεβαιότητα και ο φόβος του καινούργιου.

Η παρεξηγημένη παράδοση

Παράδοση εννοούμε το σύμπλεγμα των αρχών και τρόπων αγωγής που απο πολλά χρόνια υπάρχουν και έχουν θετικά πειραματιστεί. Μ'αυτό τον τρόπο η παράδοση έχει μεγάλη χρησιμότητα στη ζωή της οικονομίας. Μια ορισμένη επιχείρηση μπορεί να έχει παράδοση να παράγει μόνον εμπορεύματα υψηλής ποιότητας. Μια άλλη επιχείρηση παράγει κατά παράδοσή της είδη σε χαμηλότερες τιμές και φυσικά μέτριας ποιότητας. Έτσι οι δυο επιχειρήσεις έχουν μια πελατεία παραδοσιακή, η οποία θα στραφεί αλλού, όταν παύσουν αυτές οι παραδόσεις, με την συστηματική αντιπολίτευση κατά τις προόδου... Γιατί η πρόοδος έγκειται την υιοθέτηση νέων μεθόδων και την εκμετάλλευση της νέας πορείας. Όμως η πρόοδος δεν σημαίνει κατάργηση όλων των παραδόσεων. Είναι σκόπιμο να είμαστε σε θέση να διακρίνουμε μεταξύ παράδοσης θετικής και παράδοσης των άκρων, όπως π.χ. μεταξύ προόδου ορθολογικής και μεταξύ προόδου ανορθολογικής.

Αδράνεια και νωχέλεια

Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν δέλχνοθν την προθυμία να αντιμετωπίσουν καινούργια προβλήματα.

Συνεπώς θα πρέπει να είναι ο επικεφαλής της επιχείρησης εκείνος που θα στραφεί αντί των άλλων να επιβάλλει τις ιδέες του, είτε με την πειθώ είτε με την διαταγή.

Η νωχέλεια είναι δίδυμη με την αδράνεια.

Αυτή εκδηλώνεται μέσα απο τις πολλές συνήθειες που έχουν οι εργαζόμενοι.

Τα προβλήματα της αδράνειας και της νωχέλειας, όπως και όλες οι συναισθηματικές αντιπολιτεύσεις πρέπει να τα βλέπουμε μέσα στα πλαίσια των ανθρώπινων προβλημάτων.

Η αδιαφορία

Ένα από τα βασικότερα εμπόδια για την ορθολογικοποίηση, μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη ενδιαφέροντος γι' αυτήν, ιδιαίτερα όταν η αδιαφορία εντοπίζεται στους άμεσους συνεργάτες του ιδιοκτήτη. Όταν δηλαδή, είναι βέβαιοι ότι η επιχείρηση μπορεί να τραβήξει το δρόμο της με επιτυχία και χωρίς την ορθολογικοποίηση της. Η διαπίστωση αυτή βγάζει στην επιφάνεια τις απόψεις που διατυπώσαμε, σχετικά με την αδράνεια και την νωχέλεια. Αυτές οι δύο είναι αιτία της αδιαφορίας. Ο ιδιοκτήτης όμως, θα πρέπει να δώσει τις κατάλληλες συγκρίσεις στους συνεργάτες του, και κυρίως σ' αυτούς που κατέχουν υψηλές θέσεις. Θα πρέπει να χρωματίσει την αναγκαιότητα, τους σκοπούς και τους τρόπους της κατανεμημένης ορθολογικοποίησης. Θα μπορούσε π.χ., να αναθέσει σ' έναν εμπειρογνώμονα να κάνει μια ομιλία σε όλους αυτούς που κατέχουν θέσεις μέσα στην επιχείρηση, ή θα μπορούσε να συστήσει την ανάγνωση ενός βιβλίου το οποίο πραγματεύεται την ορθολογικοποίηση.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία οργάνωσης θα πρέπει, να συνάξει μια εσωτερική εγκύκλιο, που θα απευθύνεται όχι μόνο σ' αυτούς που κατέχουν κάποιες θέσεις μέσα σ' αυτές, αλλά και σε όλο το προσωπικό.

Το μέτρο αυτό πολύ σύντομα θα αποδειχθεί μεγάλης χρησιμότητας.

Οι ψευτοοικονομίες

Δεν είναι οικονόμος εκείνος που αποφεύγει τα έξοδα μέχρι το σημείο να φθάσει στην τσιγκουνιά. Οικονόμος είναι εκείνος που αποφεύγει ένα έξοδο, εφόσον αυτό δεν είναι από οικονομικής άποψης συμφέρον.

Ψευτοοικονομία είναι η αντίπραξη στην ορθολογικοποίηση, που ξεκινά από λόγους οικονομικούς.

Άρκει να σκεφθούμε ότι η ορθολογικοποίηση δεν αποτελεί αυτή καθ' αυτή σκοπό, αλλά μέσο για να μπουν οι διοικητικές υπηρεσίες σε καλύτερες συνθήκες απόδοσης και παραγωγικότητας. Έτσι συμπεραίνουμε ότι τα επιχειρήματα της ψευτο-οικονομίας δεν μπορούν να στραφούν εναντίον της.

Η ματαιότητα του προϊσταμένου υπηρεσίας

Οι σύμβουλοι της οργάνωσης γνωρίζουν απο πείρα ότι η αντίδραση της αναδιοργάνωσης προέρχεται συνήθως απο αυτούς που έχουν θέσεις υψηλού επιπέδου και όχι απο απλούς υπαλλήλους. Αυτό οφείλεται στο ότι αυτοί ξέρουν να παρατάσουν αιτίες, οι οποίες δεν στερούνται λογικής.

Είναι φυσικό ότι ένας προϊστάμενος υπηρεσίας αντιτίθεται στην ορθολογικοποίηση της εργασίας που υφίσταται στην σφαίρα επιρροής του, για το γεγονός και μόνο επειδή αυτό το θέμα δεν το σκέφτηκε πρώτος εκείνος. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι φιλόδοξος, ώστε να έχει πάντα την ώθηση να ενεργεί όλο και καλύτερα. Είναι φυσικό πως ένα πρόσωπο που στερείται φιλοδοξιών, είναι πάντα ευχαριστημένο με τη δική του δουλειά και δεν υποκινείται απο τίποτα για να τη βελτιώσει.

Η αβεβαιότητα και ο φόβος του καινούργιου

Το τμήμα αυτό αφορά υπαλλήλους κατώτερων βαθμίδων, περισσότερο απο τους προϊσταμένους, αφού την αβεβαιότητα συμαντάμε συχνά μεταξύ υπαλλήλων. Αυτό είναι φυσικό, γιατί ο υπάλληλος νομίζει ότι η ορθολογικοποίηση έχει σκοπό να μειώσει το προσωπικό. Πολλές φορές, δεν έχουν την ικανότητα να φαντασθούν τη μέθοδο της αναδιοργάνωσης και αρκούνται να εκδηλώνουν την αβεβαιότητα και τους φόβους τους.

Ευτυχώς η βιομηχανική επέκταση της εποχής μας, στις περισσότερες περιπτώσεις συνιστά την ορθολογικοποίηση, όχι για να μειωθεί το προσωπικό που υπάρχει, αλλά για να αποφευχθεί η πρόσληψη νέου, το οποίο δεν βρίσκεται εύκολα στις εξελεγμένες χώρες.

Η Μεθοδική εργασία μελέτης και προγραμματισμού

Γιατί πρέπει να εργαζόμαστε με μέθοδο

Η μέθοδος είναι ο τρόπος με τον οποίο ωρισμένη εργασία θα εξελιχθεί κάτω από τις καλύτερες συνθήκες.

Βασίζεται στην πείρα που έχει αποκτηθεί και στις νέες ιδέες.

Συνεπώς μια μέθοδο σημαίνει προγραμματισμό.

Δεν αρκεί να ξέρουμε πως να επεξεργασθούμε μια ωρισμένη μέθοδο.

Αυτός που επιθυμεί να την χρησιμοποιήσει πρέπει να την καταλάβει σε βάθος και να τελειοποιήσει την εφαρμογή της. Κάθε μέθοδος, ιδιαίτερα της ορθολογικοποίησης, πρέπει να παραβάλλεται κατά περιόδους με την πραγματικότητα, και να θεωρείται αδιάκοπα και να προσαρμόζεται προς τις περιστάσεις και τις πιο πρόσφατες εξελίξεις της τεχνικής.

Η ζωή της επιχείρησης παρουσιάζει μορφές με μεγάλη ποικιλία ώστε δεν είναι δυνατόν να ισχυρισθούμε ότι, μπορούμε να τις συμπεριλάβουμε όλες σε μια μόνο μέθοδο.

Η προσωπική επιθεώρηση των γραφείων

Οπωσδήποτε οι προϊστάμενοι οφείλουν να κάνουν συχνές επισκέψεις επιθεώρησης στα γραφεία.

Δεν πρόκειται καθόλου για εξακρίβωση αν όλοι βρίσκονται στην δουλειά τους, αλλά για να ξέρουν τι συμβαίνει στις διοικητικές υπηρεσίες.

Είναι προτιμότερο να καλούνται οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών για να παρέχουν διευκρινήσεις σε ορισμένες λεπτομέρειες, γιατί ίσως χρειασθεί πότε-πότε να απευθυνόμαστε απ'ευθείας στον ενδιαφερόμενο υπάλληλο.

Αυτές οι πειθευρήσεις γραφείων καταλήγουν πολλές φορές σε άμεσες βελτιώσεις.

Ατομικές επαφές με τους προϊστάμενους υπηρεσίας

Το καθήκον αυτό ανάγεται στις αρμοδιότητες του ιδιοκτήτη ή επικεφαλής της επιχείρησης, αλλά και των συμβούλων πάνω σε θέματα οργάνωσης. Οι ατομικές επαφές με τους πορτοσταμένους υπηρεσίας αποβλέ-

πουν σε πολυποίκολα πράγματα. Από τη μια άποψη το "αφεντικό" προσπαθεί να εξακριβώσει εάν και κατά πόσο είναι σκόπιμη η ορθολογικοποίηση.

Αν αυτές οι συναντήσεις διεξάγονται με ωρισμένο ψυχολογικό "τάκτ" θα αποτελέσουν ένα πολύτιμο μέσο πληροφοριών.

Εφόσον αποφασισθεί η ορθολογικοποίηση, ο ιδιοκτήτης ή ο Γενικός Διευθυντής, προχωρούν σε ατομικούς διαλόγους με τους προϊσταμένους για να τους πληροφορήσουν και να συγκεντρώσουν τις εισηγήσεις τους πάνω στο θέμα.

Η μέθοδος των συγκεντρώσεων

Οι συγκεντρώσεις προσφέρουν το πλεονέκτημα ανταλλαγής γνώμων, πράγμα που μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμο για την διευκρίνιση ωρισμένων προβλημάτων.

Όταν η ατμόσφαιρα των συγκεντρώσεων είναι ελεύθερη, και αυτό ακόμα οι δειλοί ή συντηρητικοί συνεργάτες, δεν θα αργήσουν να κάνουν τις παρατηρήσεις τους.

Εξ άλλου οι ιδέες των μεν αντισταθμίζουν τις ιδέες των άλλων, πράγμα το οποίο δύσκολα επιτυγχάνεται χωρίς πολλές συγκεντρώσεις, γιατί μόνο τα πολλά πρόσωπα δημιουργούν τον αυθορμητισμό. Αλλά οι συγκεντρώσεις πρέπει να είναι καλώς προπαρασκευασμένες, προπάντων να διευθύνονται καλά, διαφορετικά θα εκφυλισθούν σε άσκοπες συζητήσεις.

Η επιλογή εκείνων που μετέχουν είναι τόσο σπουδαία, όσο και η τεχνική προπαρασκευή της συγκεντρώσεως.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι δυνατό να συγκεντρώνουμε όλους τους προϊσταμένους, ή πάντα τα ίδια πρόσωπα.

Η επιλογή των προσώπων που πρόκειται να κληθούν εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος.

Νέα γραματεύς, προικισμένη με πρωτοβουλία και εξυπνάδα, θα προτιμηθεί να στενογραφήσει τις ιδέες, τις υποβαλλόμενες εισηγήσεις, κερικοί επιχειρηματίες προτιμούν να χρησιμοποιούν την εγγραφή σε μαγνητόφωνο. Αυτό όμως απαιτεί τάξη και πειθαρχία από το μέρος αυτών που παραβρίσκονται.

Τα τυποποιημένα έντυπα απαραίτητα μέσα της διοικητικής εργασίας.

Για κάθε δουλειά που επαναλαμβάνεται συνεχώς με τον ίδιο τρόπο, τα τυποποιημένα έντυπα είναι μέσα απαραίτητα. Συμπληρούν δυο βασικές αποστολές, διευκολύνουν την σύνταξη και την ανάλυση.

Έτσι εξυπηρετούν δύο σημαντικές πλευρές της ορθολογικοποίησης. Τα έντυπα αυτά διαφέρουν πολύ απο επιχείρηση σε επιχείρηση. Στην αρχή τα χρησιμοποιούσαν για την διαβίβαση πληροφοριών απο ένα γραφείο στο άλλο (εντάλματα, υπηρεσιακά σημειώματα) ή απο επιχείρηση σε πελάτες και προμηθευτές, (τιμολόγια, παραγγελίες, δελτία αποστολής). Τώρα μερικά απ' αυτά χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για την αποκλειστική χρήση της υπηρεσίας που τα τυπώνει (δελτία και έντυπα κάθε είδους για την ταξινόμηση στοιχείων).

Άρκεί να συλλέξουμε όλα τα τυποποιημένα έντυπα μιας επιχείρησης, για να έχουμε μια εικόνα πιστή της επιχείρησης και για να αντιληφθεί κανείς την δυνατότητα απλοποίησης των εντύπων. Η απλοποίηση όμως δεν πρέπει να γίνει για τα έντυπα αλλά για τις υπηρεσίες, απο τις οποίες χρησιμοποιούνται.

Πάντως πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι με το να δημιουργήσουμε σωρούς απο τυποποιημένα υποδείγματα εντύπων, δεν σημαίνει ότι κάναμε και ορθολογικοποίηση.

Για τις διοικητικές υπηρεσίες, περισσότερο παρά για τους άλλους τομείς, χρειάζεται λογική και οξυδέρκεια για να μην βγούμε έξω απο ωρισμένα όρια, τα οποία αποτελούν χτυπητή αντίθεση μιας καλής αναδιοργάνωσης.

Κάθε επικεφαλής επιχείρησης, άσχετα αν πρόκειται για μοναδικό ιδιοκτήτη ή για συνεταίρους ή και για έμμισθους διευθυντές, οφείλει κάποτε να εξετάσει το πρόβλημα της αναδιοργάνωσης των διοικητικών υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η Σ Α Ν Ο Ρ Γ Α Ν Ο

Ι. Διοικητική πυραμίδα

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη Διοίκηση, με την έννοια του ανωτάτου οργάνου που διοικεί την επιχείρηση, θα θεωρήσουμε τη Διοίκηση σαν μια πυραμίδα, στην οποία απεικονίζεται η ιεραρχική διαβάθμιση της Διοίκησης. Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται η ανώτατη Διοίκηση (TOP MANAGEMENT). Το όργανο αυτό καταστρώνει και αναπτύσσει την ευρύτερη πολιτική της επιχείρησης από την οποία και καθορίζονται όλες οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες, και το οποίο είναι υπεύθυνο για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης. Αφού εξασφαλίσει τα απαιτούμενα κεφάλαια αποφασίζει για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που θα παρέχει με κέρδος στο κοινό προς κατανάλωση. Επίσης έχει την τελική γνώμη σχετικά με όλα τα πιο σημαντικά θέματα που θα προκύψουν κατά την παραγωγή.

Αμέσως κάτω από την ανώτατη Διοίκηση βρίσκεται, η μέση Διοίκηση (MIDDLE MANAGEMENT). Το όργανο αυτό, είναι κυρίως εκτελεστικό και λιγότερο Διοικητικό-αποφασιστικό. Αντιμετωπίζει συνήθως, συγκεκριμένα προβλήματα κατά την παραγωγή και είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση των αποφάσεων της ανώτατης Διοίκησης.

Στην κάτω - κάτω βαθμίδα της Διοικητικής ιεραρχίας, βρίσκεται η κατώτερη Διοίκηση (LOWER MANAGEMENT).

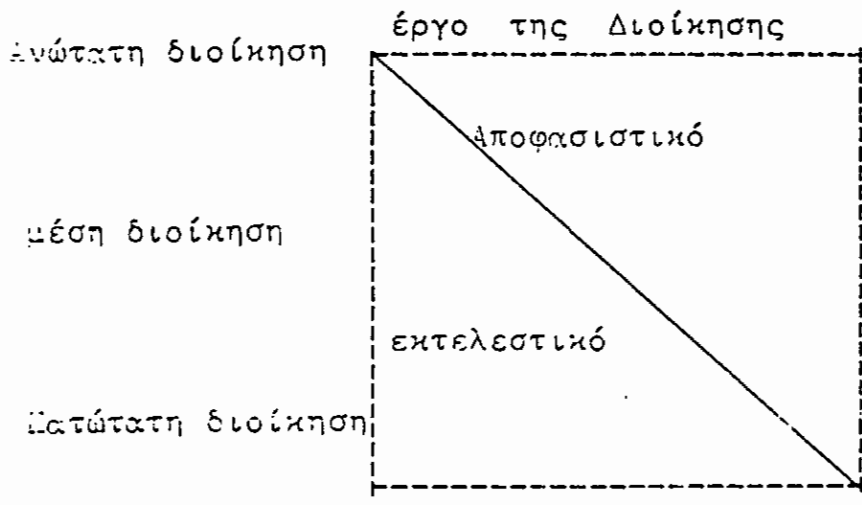
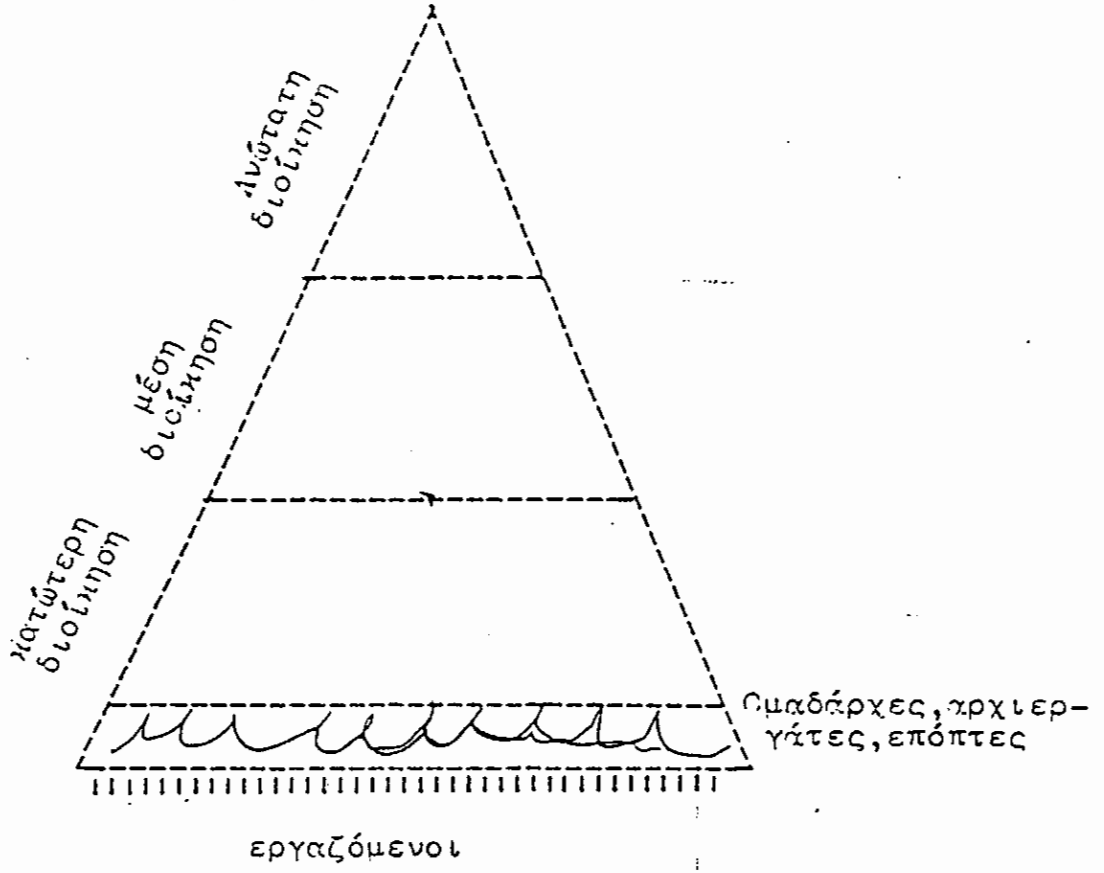
Εδώ βρίσκονται τα κατώτερα στελέχη, τα οποία προΐστανται σε μικρότερες υποδιακρίσεις (υπηρεσίες, γραφεία), των υποτομέων, ομάδων, αρχιεργάτες, επόπτες, που βρίσκονται αμέσως πάνω από τους εκτελεστές της βάσης, δηλαδή τους εργαζόμενους.

Το έργο της ανώτατης διοίκησης όπως φαίνεται και στο πιο κάτω σχήμα, είναι αποφασιστικό και λιγότερο εκτελεστικό, ενώ όπως κατεβαίνουμε προς τα κάτω το έργο της μέσης και κατώτερης διοίκησης, είναι κυρίως εκτελεστικό και λιγότερο αποφασιστικό.

Όσοι κατέχουν θέσεις βαθμίδων (προΐσταμένων) στην διοικητική ιεραρχία και έχουν σχετική εξουσία και ευθύνη θεωρούνται στελέχη της οικονομικής μονάδας.

Τα στελέχη - πρόσωπα, που κατέχουν θέσεις βαθμίδων στην ιεραρχική πυραμίδα της οικονομικής μονάδας με εκτελεστικές αρμοδιότητες, διακρίνονται σε εξουσιαστικά και μή.

Η Διοικητική Πυραμίδα



Τα εξουσιαστικά στελέχη έχουν εξουσία λήψεως αποφάσεων και επιβολής για την εφαρμογή τους, ενώ τα δεύτερα στερούνται αυτής της δυνατότητας.

Ανώτατη Διοίκηση είναι το όργανο διεύθυνσης και καθορισμού των προοπτικών και των στόντων. Η λειτουργία αυτή αντιμετωπίστηκε συστηματικά πολύ πριν ο F. W. TAYLOR, αντιμετωπίσει την οργάνωση της εργασίας και πολύ πριν ο H. FAYOL, αναπτύξει το πρώτο συστηματικό οργανωτικό σχέδιο στη λειτουργική δομή του. Η ανώτατη διοίκηση τόσο σαν λειτουργία όσο και σαν δομή, αναπτύχθηκε από τον GEORG SIEMENS (1839-1901), στη Γερμανία στα 1870-1880 όταν σχεδίασε και δημιούργησε την Τράπεζα της Γερμανίας. Από την ιστορία "χτισίματος" της Τράπεζας της Γερμανίας, προέκυψε ότι υπάρχει λειτουργία ανώτατης διοίκησης, δηλαδή ότι υπάρχουν έργα που είναι για την ανώτατη διοίκηση, όχι γιατί είναι "ανώτατη" με την έννοια της νομικής εξουσίας, αλλά γιατί είναι έργα, που μπορούν να γίνουν μόνο από ανθρώπους, οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να βλέπουν ολόκληρη την επιχείρηση και να παίρνουν αποφάσεις, που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση.

Έργα της Ανώτατης Διοίκησης

Τα έργα της ανώτατης διοίκησης διαφέρουν από τα έργα των άλλων ομάδων διοίκησης κατά το ότι, είναι πολυδιάστατα, αυτά είναι:

1. Το έργο της σύλληψης της αποστολής της επιχείρησης (τό τι είναι και τι θα έπρεπε να είναι η επιχείρησή μας). Αυτό οδηγεί στον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, στην ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων και στη λήψη αποφάσεων του σήμερα για τα αποτελέσματά του αύριο.
2. Υπάρχει ανάγκη για καθορισμό των στόντων, άρα ανάγκη για ένα όργανο που ασχολείται, με το χάσμα (πάντοτε μεγάλο), ανάμεσα σ' αυτό που ο οργανισμός αντιπροσωπεύει και σ' αυτό που πραγματικά κάνει.
3. Υπάρχει η ευθύνη να χτιστεί και να διατηρηθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού. Υπάρχει ανάγκη για δουλειά πάνω στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, για το αύριο και ιδίως για δουλειά πάνω στην ανάπτυξη των κυριανών ανωτάτων στελεχών. Το πνεύμα ενός οργανισμού δημιουργείται από ανθρώπους στην κορυφή. Τα στόντων συμπεριφοράς τους, τα πιστεύω τους, δίνουν τα παραδείγματα για ολόκληρο τον οργανισμό και αποφασίζουν το επίπεδο του

αυτοσεβασμιού του. Υπάρχει επίσης ανάγκη να σκεφθεί κάποιος την οργανωτική δομή ολοκληρωτικά. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων, που μπορούν να δουν την επιχείρηση στην ολότητά της και να παίρνουν αποφάσεις για ολόκληρη της (επιχείρηση).

4. Σπουδαίο έργο είναι επίσης οι βασικές σχέσεις, που μόνο οι άνθρωποι της ανώτατης διοίκησης μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν, όπως σχέσεις με την βιομηχανία ή με τους Τραπεζικούς ή άλλους χρηματοδοτικούς οργανισμούς. Μπορεί να είναι σχέσεις με την κυβέρνηση, ή άλλους φορείς δημόσιας ή τοπικής εξουσίας. Αυτές οι σχέσεις επηρεάζουν κρίσιμα την αποδοτικότητα της επιχείρησης και είναι σχέσεις, οι οποίες μπορούν να χτιστούν από κάποιον, που εκπροσωπεί ολόκληρη την επιχείρηση, μιλάει για λογαριασμό της, λογαριάζεται σαν να ταυτίζεται με την επιχείρηση και δεσμεύει την επιχείρηση.

5. Υπάρχουν διάφορες "εθιμοτυπικές" λειτουργίες, τις οποίες πρέπει οι ανώτατοι λειτουργοί της επιχείρησης να ασκήσουν.

6. Υπάρχει ανάγκη για ένα όργανο "άμεσης δράσης" για τις μεγάλες κρίσεις, για ένα άτομο ή μια ομάδα που θα αναλάβει δράση όταν οι εξελίξεις είναι σοβαρά άσχημες. Τότε θα είναι οι πιο έμπειροι, οι πιο σοβαροί άνθρωποι, που πρέπει να ανασκουμπθούν και να δουλέψουν.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι: Δεν είναι έργο της ανώτατης διοίκησης ότι μπορεί να ανατεθεί σε κάποιον άλλο, καθώς και οι άνθρωποι, οι οποίοι μπαίνουν στην ανώτατη διοίκηση πρέπει να εγκαταλείψουν την λειτουργική δουλειά που έκαναν πριν, μέσα στον οργανισμό.

Τα χαρακτηριστικά των έργων της ανώτατης διοίκησης.

- Όλα τα έργα είναι επαναλαμβανόμενα, λίγα όμως είναι συνεχή έργα. Όταν εμφανίζονται είναι σημαντικά για την επιχείρηση, είναι αποφάσεις "ζωής και θανάτου".

- Ένα άλλο ιδιόμορφο χαρακτηριστικό των έργων ανώτατης διοίκησης, είναι ότι απαιτούν μια ποικιλία ικανοτήτων και χαρακτηριστικών. Απαιτούν ικανότητα στο να σκέπτεται κανείς, να αναλύει, να "ζυγίζει" εναλλακτικές λύσεις, και να εξασφαλίζει αρμονία εκεί όπου υπάρχουν διαφορετικές απόψεις. Απαιτούν όμως ικανότητα για γρήγορη, αποφασιστική δράση, ωμότητα και ενδογενές θάρρος.

Απαιτούν μεγάλη οικειότητα με αφηρημένες ιδέες, διαμορφώματα, υπολογισμούς, νούμερα. Επίσης απαιτούν αντίληψη των ανθρώπων, ανθρώπινη ποιότητα και γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

- Τα έργα ανώτατης διοίκησης απαιτούν τουλάχιστον τέσσερα είδη ανθρώπων: Τον σκληρό, τον δραστήριο, τον ανθρωπιστή, τον πρωτόπορο. Βέβαια αυτές οι τέσσερις ιδιοσυγκρασίες, συνυπάρχουν σε έναν άνθρωπο.

Η αδυναμία να κατανοηθούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι ο βασικός λόγος γιατί συχνά τα έργα της ανώτατης διοίκησης δεν γίνονται ή γίνονται αποτελεσματικά. Συχνά ανώτατα στελέχη καταπιάνονται με καθημερινά, λειτουργικά έργα, αφήνοντας τα κύρια έργα, για ένα αύριο που έτσι δεν έρχεται ποτέ. Συχνά, ανώτατα στελέχη τείνουν να βλέπουν μόνο εκείνα, απο τα έργα ανώτατης διοίκησης που "τους πάνε". Έτσι αυτά τα επιμέρους έργα, γίνονται το "έργο" της ανώτατης διοίκησης και όλη η δουλειά χάνει την ισορροπία της και ξεφεύγει απο τον έλεγχο. Είναι αναησία ότι ο κάθε ανώτατος κειτουργός έχει το στυλ του και την προσωπικότητά του και έτσι αποφασίζει τι είναι το έργο της ανώτατης διοίκησης για κείνον. Το τι είναι ανώτατη διοίκηση είναι μια αντικειμενική υπόθεση.

Άρα καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να πάει καλύτερα απ'όσο θα της επιτρέψει η ανώτατη διοίκησή της.

Ηγεσία

Η ηγεσία είναι και αυτή μια απο τις διοικητικές εργασίες των προϊστάμενων και είναι απαραίτητη μέσα στον επιχειρησιακό χώρο.

Όταν λέμε ηγεσία, εννοούμε την ικανότητα επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργαστούν πρόθυμα και με ζήλο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Το να ηγείται κάποιος, σημαίνει να οδηγεί, να διευθύνει, να κατευθύνει αποτελεσματικά την ομάδα του, χρησιμοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητές της. Με την ηγεσία δεν θα ασχοληθούμε και πολύ γιατί, δεν είναι και κάτι που αφορά άμεσα την εργασία μας. Δεχόμαστε την ηγεσία σαν λειτουργία, που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ενότητα Διοίκησης

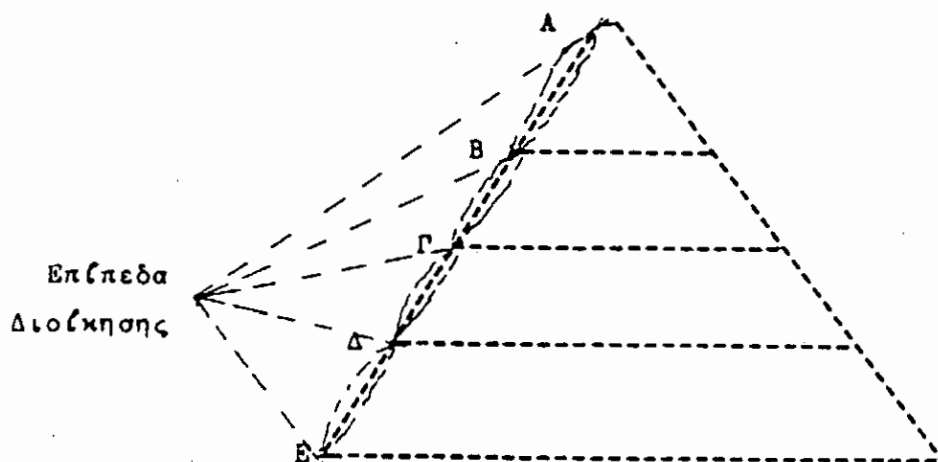
Σύμφωνα με τη θεμελιώδη αυτή αρχή, κάθε υπάλληλος πρέπει να έ-

χει μόνο ένα άμεσο προϊστάμενο, απο τον οποίο να δέχεται εντολές μπορεί εύκολα να φανταστεί κανείς τη σύγχυση θα δημιουργηθεί σε μια σχετικά πολυάριθμη οργανωτική ομάδα, αν το κάθε μέλος της δέχεται εντολές απο περισσότερα απο ένα άτομα και μάλιστα αν οι εντολές αυτές συμβαίνει να είναι αντίθετες μεταξύ τους. Η αρχή αυτή θεμελιώθηκε απο τον FAYOL και ακολουθεί την ευαγγελική ρήση "ουδείς δύναται δυσίν κύριοις δουλεύειν".

Βέβαια κάθε υπάλληλος έχει ιεραρχικά ανωτερούς του, συνήθως περισσότερα απο ένα άτομα, αλλά μόνο ένα απο αυτά είναι ο άμεσος προϊστάμενός του, απο τον οποίο λαμβάνει εντολές.

Έκταση Διοίκησης

Η έκταση των επιπέδων διοίκησης σχετίζεται με το ύψος της ιεραρχικής πυραμίδας που απεικονίζει την οργανωτική διάρθρωση μιας οικονομικής μονάδας π.χ. όσο περισσότερα είναι τα επίπεδα διοίκησης, τόσο πιο πολύπλοκο είναι το πρόβλημα της διοίκησης, εφόσον αυξάνουν οι ενδιαμέσοι σταθμοί για την μεταβίβαση μιας εντολής απο την κορυφή προς τη βάση της πυραμίδας, σύμφωνα με την αρχή της ενότητας στη διοίκηση. Τα πολλά επίπεδα διοίκησης απαιτούν περισσότερο χρόνο για τη μεταβίβαση μιας εντολής κατά τα ενδιαμέσα στάδια της μεταβίβασής της. Ακόμη δυσχεραίνουν τον απαραίτητο συντονισμό στη δράση των διαφόρων ιεραρχικών κλιμακίων. Η παρουσία τους δικαιολογείται μόνο όταν η πολυπλοκότητα και η σύνθετη μορφή της εκτελούμενης εργασίας επιβάλλουν πολλούς βαθμούς ελέγχου και συντονισμού στην ευρύτερη κλίμακα.



2. Διοικητικές Υπηρεσίες

Γραμμική και Επιτελική Διοίκηση

Άρκετά που ασχολήθηκαν με την διοίκηση προσωπικού, θεώρησαν αναγκαίο να χωρίσουν τη διοίκηση σε δυο ξεχωριστές ομάδες υπηρεσιών.

- Τις εκτελεστικές υπηρεσίες διοίκησης, που είναι οι υπηρεσίες που ασχολούνται άμεσα με την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης όπως π.χ. το τμήμα παραγωγής έχει άμεση σχέση με τη λειτουργία του εργοστασίου ή το τμήμα πωλήσεων έχει άμεση σχέση με τη διάθεση των προϊόντων του εργοστασίου κ.ά.

- Τις επιτελικές υπηρεσίες που ασχολούνται έμμεσα με την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, υποβοηθώντας τις εκτελεστικές υπηρεσίες στο έργο τους.

Οι προϊστάμενοι που λέγονται επιτελικοί δεν ασχολούνται με εκτελεστικά καθήκοντα, αλλά υποβοηθούν με τις γνώσεις τους το έργο των εκτελεστικών υπηρεσιών του οργανισμού. Επίσης δεν ασκούν Διοικητικές αρμοδιότητες (εκτός βέβαια από το προσωπικό που ανήκει στο τμήμα τους), αλλά έχουν καθαρά συμβουλευτικές αρμοδιότητες. Λέγοντας συμβουλευτικές αρμοδιότητες εννοούμε ότι οι επιτελικές υπηρεσίες, μελετούν τα διάφορα προβλήματα της ειδικότητάς τους, που απασχολούν τις εκτελεστικές υπηρεσίες και υποβάλλουν προτάσεις στη Διοίκηση του Οργανισμού για τη λήψη μέτρων προς αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν μελετήσει. Η Διοίκηση μελετώντας τις προτάσεις αυτές μπορεί ή να τις δεχθεί ή να τις απορρίψει. Στην περίπτωση που η Διοίκηση δέχεται τις προτάσεις αυτές εδίδει ανάλογες εντολές οι οποίες μεταβιβάζονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας μέσα από τις επιτελικές υπηρεσίες.

Στην περίπτωση αυτή οι προϊστάμενοι των εκτελεστικών υπηρεσιών όταν εκτελούν τέτοιου είδους εντολών, δεν εκτελούν εντολές των προϊστάμενων των επιτελικών υπηρεσιών, αλλά της διοίκησης του οργανισμού που δέχθηκε τις προτάσεις τους.

Έτσι η σχέση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών δεν είναι σχέση εξαρτήσεως, με την έννοια ότι οι πρώτες δεν μπορούν να διατάξουν τις δεύτερες, αλλά σχέση συνεργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να συζητούν τα διάφορα προβλήματα από κοινού, με σκοπό να βρουν μια λύση που θα βοηθήσει την καλύτερη επίτευξη

της αποστολής του συγκεκριμένου τμήματος και της επιχείρησης γενικότερα.

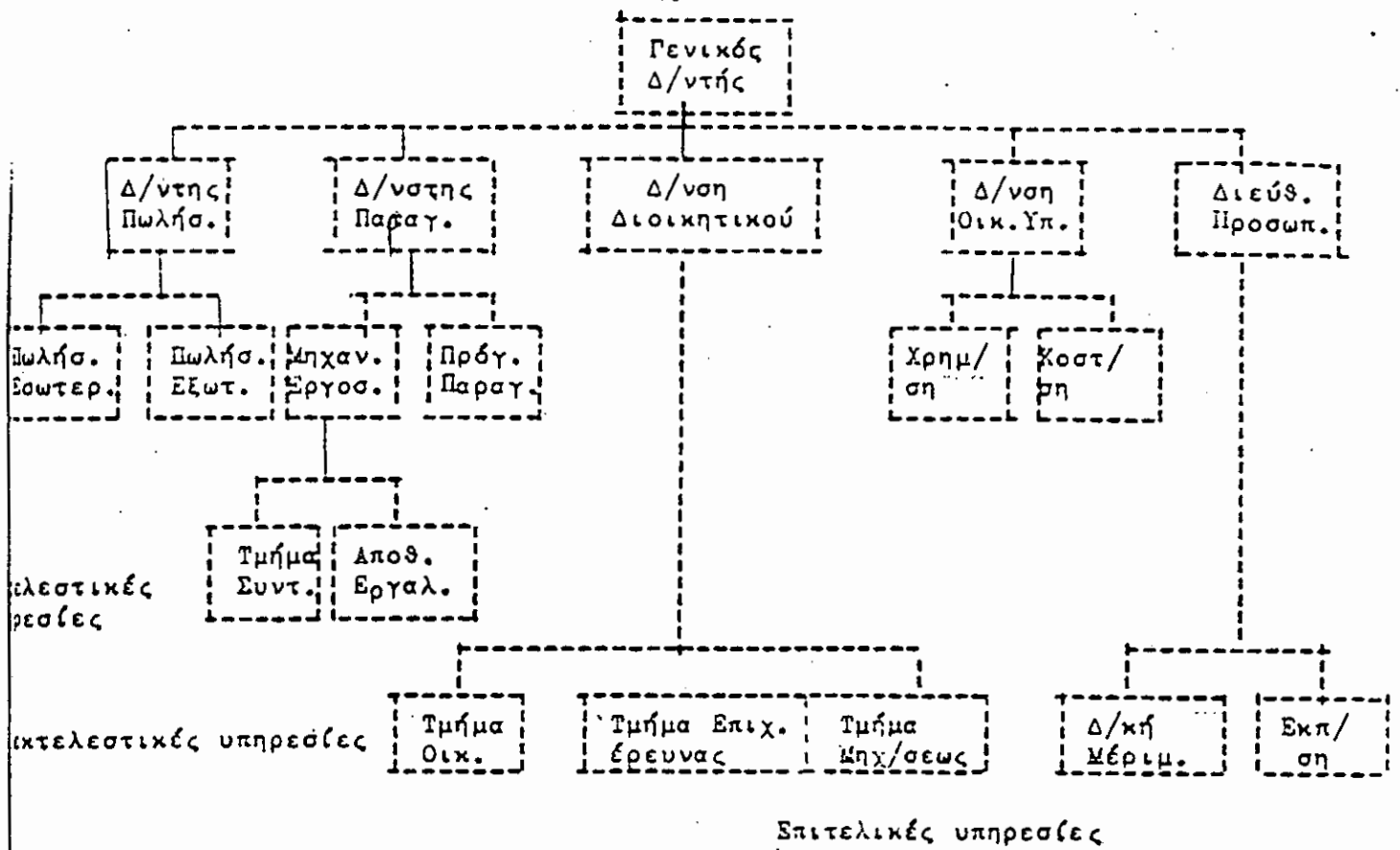
Το σύστημα χρησιμοποίησης ειδικών με την μορφή των επιτελικών υπηρεσιών, για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι σύστημα δαπανηρό και γι' αυτό γίνεται χρήση αυτού με μεγάλη περίσκεψη. Οι περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει μια γενική συμφωνία για τη χρησιμοποίηση ειδικών, είναι εκείνες που αναφέρονται σε πολύ εξειδικευμένες εργασίες, όπως στην περίπτωση της ηλεκτρονικής επεξεργασίας των στοιχείων της επιχείρησης στην επιχειρησιακή έρευνα, στη μελέτη της εργασίας κ.ά.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού είναι ότι:

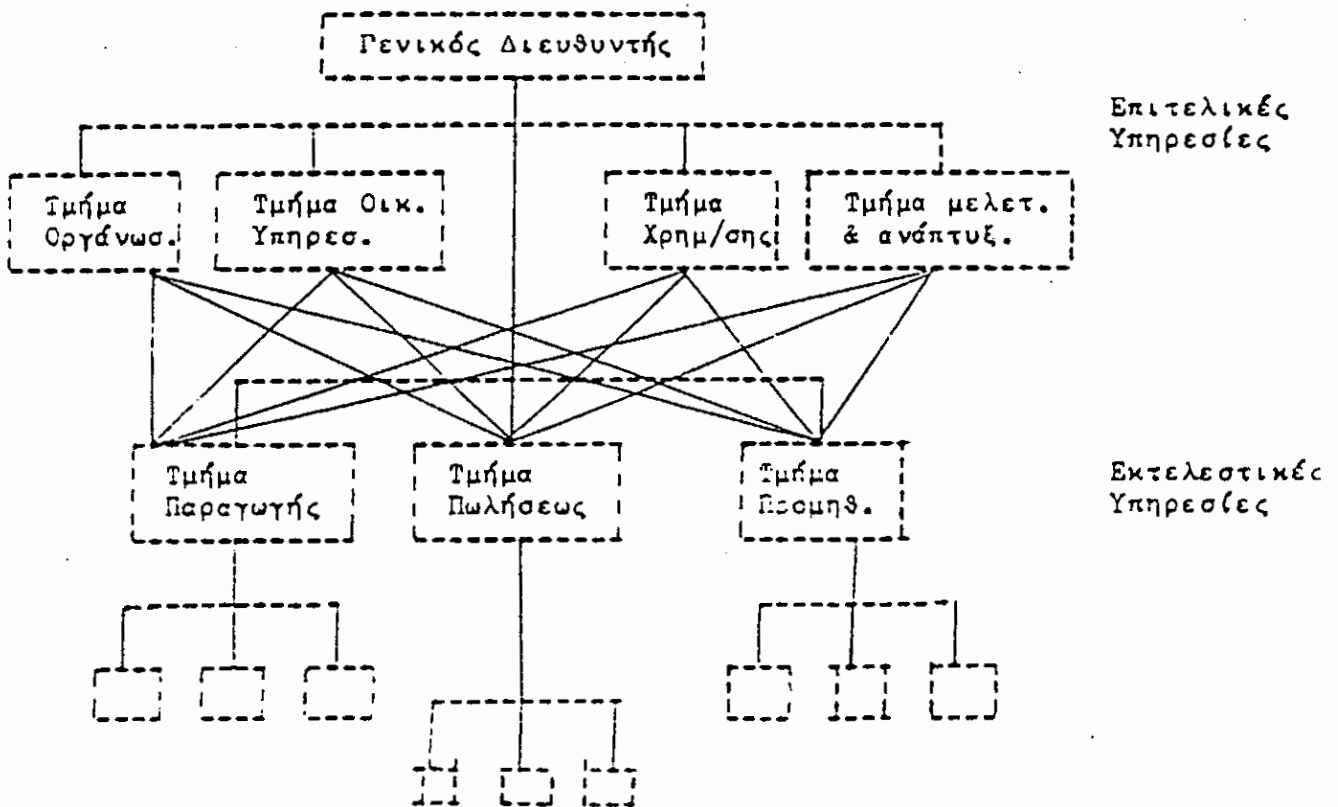
- α). Διατηρείται η ενότητα της Διοίκησης και της ευθύνης και
- β). Γίνεται αποδοτική χρησιμοποίηση των ειδικών, χωρίς οι τελευταίοι να παρεμβάλλονται στις σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης και των εκτελεστικών υπηρεσιών.

Μειονεκτήματα του συστήματος είναι ότι πολλές φορές δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των εκτελεστικών και των επιτελικών υπηρεσιών λόγω της διαφορετικής σκοπιάς από την οποία βλέπει ο καθένας ένα θέμα.

Έτην ελληνική οργανωτική πρακτική, τόσο στην ιδιωτική όσο και στη δημόσια διοίκηση, η παρουσία των "Διοικητικών υπηρεσιών" είναι φαινόμενο συνηθισμένο. Ο διαχωρισμός των επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών στις σύγχρονες μεγάλες οικονομικές μονάδες, μπορεί να θεωρηθεί τόσο σημαντικός, ώστε να αποτελέσει οργανωτική γι' αυτές αρχή. Πραγματικά, δεν διανοείται σήμερα κανείς ότι μπορεί σωστά να λειτουργήσει μια τέτοια μονάδα, χωρίς την βασική διάκριση των υπηρεσιών σε επιτελικές και εκτελεστικές. Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων αυτών είναι βασικής σημασίας λόγω του μεγέθους τους και της πολυπλοκότητας των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Έννοείται ότι πρέπει να υπάρχει σωστή σχέση και αναλογία μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών.



Στο σχήμα απεικονίζονται εκτελεστικές και επιτελικές υπηρεσίες



Στο τμήμα αυτό απεικονίζεται η σχέση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών

Συγκεντρωτική και αποκεντρωτική διοίκηση

Η οργάνωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, χαρακτηρίζεται από δυο βασικά συστήματα κατανομής της εξουσίας, δηλαδή το σύστημα της συγκέντρωσης και το σύστημα της αποκέντρωσης.

Με τον όρο συγκέντρωση, εννοούμε το σύστημα εκείνο της διοίκησης στο οποίο η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων για όλα τα θέματα που ενδιαφέρουν τον οργανισμό, λαμβάνονται στο κέντρο του οργανισμού που είναι το διοικητικό συμβούλιο, ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος. Η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων διατηρείται στην κορυφή της ιεραρχίας.

Με τον όρο αποκέντρωση, εννοούμε το σύστημα εκείνο διοίκησης, σύμφωνα με το οποίο η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων μεταβιβάζεται είτε από την κορυφή της ιεραρχίας σε υφιστάμενα ιεραρχικά κλίμακα, είτε από το κέντρο προς την περιφέρεια, δηλαδή από τα κεντρικά προς τα περιφερειακά γραφεία της οικονομικής μονάδας.

Έτσι στην περίπτωση της συγκέντρωσης η αποφασιστική αρμοδιότητα και η εθύνη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας, ενώ στην περίπτωση της αποκέντρωσης η αποφασιστική αρμοδιότητα διασπείρεται σε όσο το δυνατό περισσότερα όργανα μέσα στο σύστημα της οργανωτικής διάρθρωσης μιας μονάδας.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης

Όσο η συγκέντρωση όσο και η αποκέντρωση παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης είναι τα εξής:

- α). Εξασφαλίζει καλύτερο έλεγχο της επιχείρησης.
- β). Εξασφαλίζει μεγαλύτερη συνοχή του οργανισμού
- γ). Εξασφαλίζει πιο σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού, γιατί τα κεντρικά όργανα έχουν μια σφαιρική αντίληψη των προβλημάτων αυτών, πράγμα που βοηθά να παίρνουν σωστές αποφάσεις.
- δ). Μεγαλύτερη εξειδίκευση του προσωπικού
- ε). Μεγαλύτερη οικονομία προσωπικού
- στ). Μεγαλύτερη ευχέρεια εκπαίδευσης προσωπικού

Τα μειονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι:

- α). Προκαλεί καθυστερήσεις
- β). Αυξάνει το κόστος των υπηρεσιών
- γ). Δεν βοηθά τα κεντρικά όργανα να συλλάβουν την ουσία πολλών προβλημάτων
- δ). Αδρανοποιεί τους υπαλλήλους των κατωτέρων επιπέδων, γιατί τους στερεί τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν ευθύνες.

Τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης είναι τα εξής:

- α). Αξιοποιεί τις γνώσεις και την πείρα των υπαλλήλων των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων.
- β). Ανακουφίζει τα όργανα των ανωτέρων Διοικητικών επιπέδων από λεπτομερικά θέματα, και έτσι δίνει σε αυτά καιρό να σκεφθούν τα γενικά θέματα του οργανισμού.
- γ). Δημιουργεί συνθήκες για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων, επειδή τα κατώτερα όργανα έχουν κατά τεκμήριο καλύτερη γνώση των θεμάτων για τα οποία αποφασίζουν.
- δ). Είναι το καλύτερο σύστημα εκπαίδευσης του προσωπικού των κατωτέρων επιπέδων στην άσκηση της Διοίκησης
- ε). Είναι το καλύτερο μέσο για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.

Τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης μπορεί να θεωρηθούν σαν μειονεκτήματα της αποκέντρωσης.

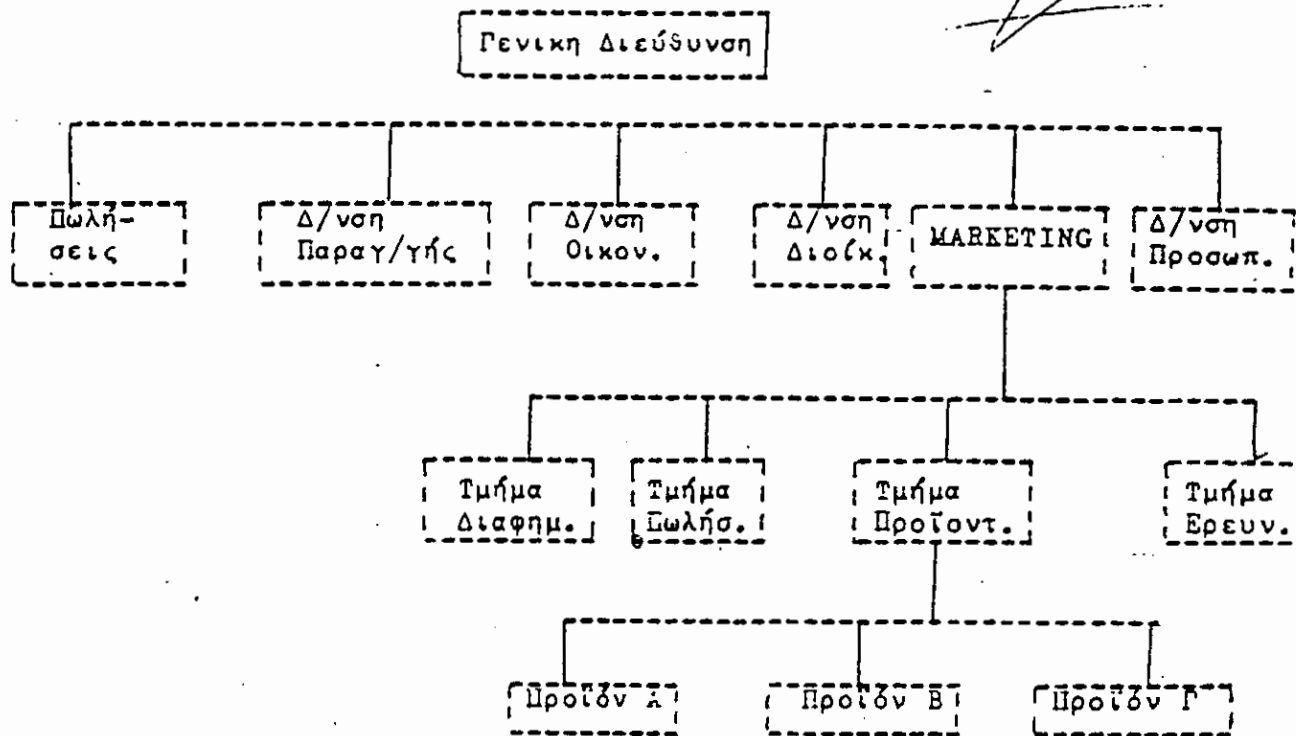
Τμηματοποίηση της εργασίας.

Όπως είναι γνωστό ο όγκος της εργασίας που πρέπει να εκτελεσθεί μέσα σε ένα οργανισμό - επιχείρηση αποτελείται από ένα πλήθος μικρότερων και διαφορετικής μορφής εργασιών. Κάθε μια από τις εργασίες αυτές που πρέπει να εκτελεσθεί μέσα στον οργανισμό αποτελείται από ένα πλήθος διαφορετικών έργων. Αφού προγραμματισθεί το έργο, προσδιορίζονται οι απαραίτητες δραστηριότητες για την εκτέλεσή του. Οι δραστηριότητες αυτές ομαδοποιούνται με κριτήριο την ομοιότητα μεταξύ τους (σε στόχους, εργασία, απαιτήσεις κ.λ.π.) και σχηματίζουν διάφορες ομάδες ή τμήματα.

Το στάδιο αυτό είναι γνωστό σαν τμηματοποίηση.

Ποιό κριτήριο ομοιότητας θα επιλεγεί, είναι κάτι που αποφασίζει η επιχείρηση ανάλογα με το είδος και τις ανάγκες της. Άλλοτε

είναι ικανοποιητική - και πιο διασέδομένη - η δημιουργία τμημάτων με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης όπως είναι η παραγωγή, πωλήσεις κ.λ.π., άλλοτε προτιμείται η τμηματοποίηση κατά προϊόν - άλλοτε κατά περιοχή, κατά λειτουργία πελατών κ.λ.π.



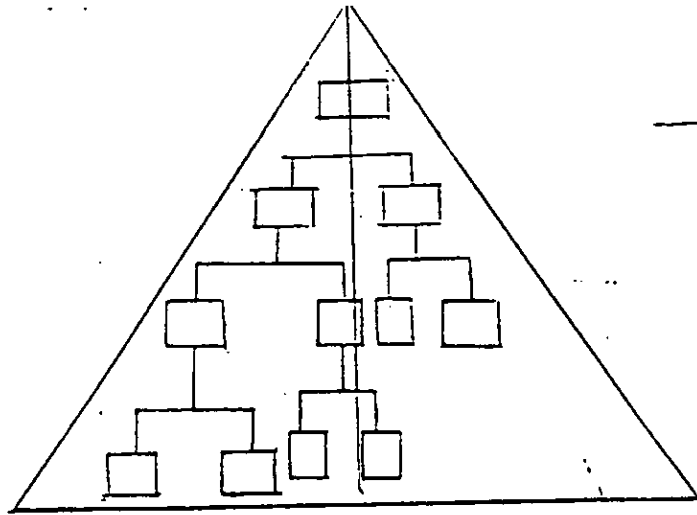
Σχήμα: τμηματοποίηση κατά λειτουργίες

Τα τμήματα που δημιουργούνται από την τμηματοποίηση τίθενται κάτω από την επίβλεψη του MANAGER, στον οποίο παράλληλα ανατίθεται και η αντίστοιχη εξουσία, προς εκτέλεση των απαραίτητων για την υλοποίηση του έργου ενεργειών. Τέλος, δημιουργείται ένα σύστημα διοικητικής επικοινωνίας, με το οποίο εξασφαλίζεται η μετάδοση των οδηγιών, πληροφοριών και ενημερώσεων από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα και αντιστρόφως.

Σε την τμηματοποίηση, δηλαδή, με την διάσπαση και ξανά διάσπαση της συνολικής εργασίας υποδιαιρείται η επιχείρηση σε τομείς (διευθύνσεις, τμήματα, υπηρεσίες, ομάδες), επικεφαλής των οποίων ευρίσκεται ένας προϊστάμενος, που ανάλογα με τον τίτλο του τομέα που ευρίσκεται, παίρνει και το δικό του τίτλο.

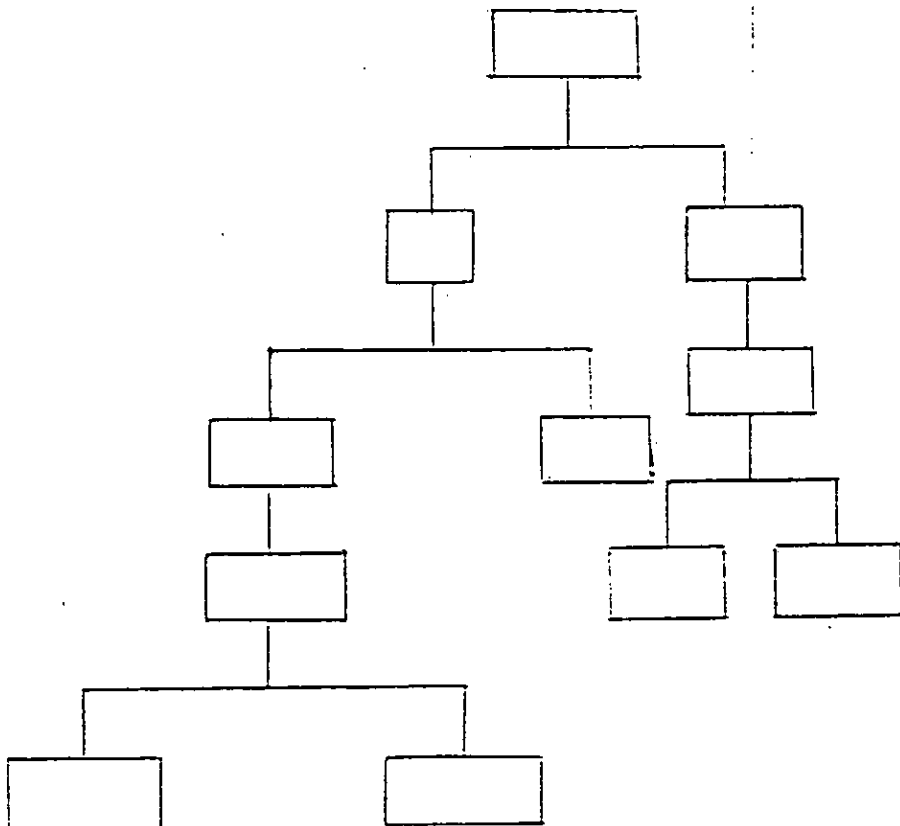
Όπως φαίνεται και στο σχήμα, άμεσο αποτέλεσμα της τμηματοποι-

ησης, η ιεραρχική οργάνωση της διοίκησης σε επίπεδα ανώτερα και κατώτερα. Είναι ευνόητο ότι μπορούμε να δημιουργήσουμε πολλά οργανωτικά επίπεδα μέσα σε κάθε επιχείρηση, τότε λέμε ότι έχουμε κατακόρυφη μορφή οργάνωσης.



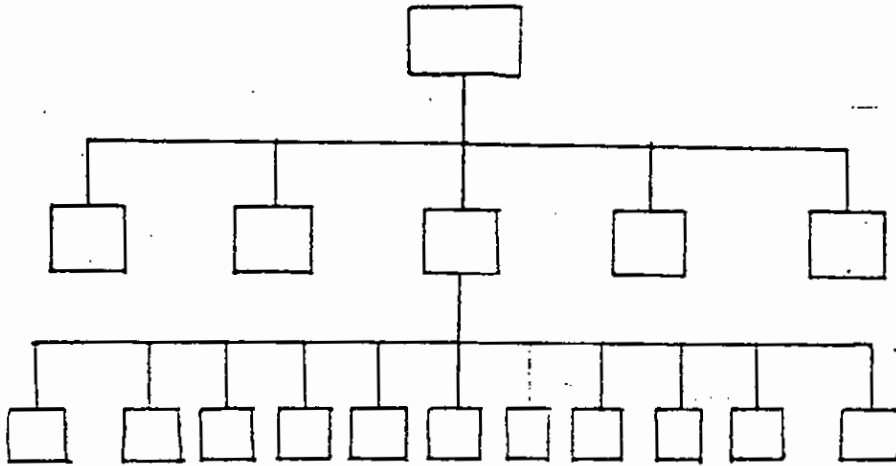
Ιεραρχική Πυραμίδα

Σχήμα κατακόρυφης οργάνωσης.



Μια τέτοια μορφή οργάνωσης αντί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων προκαλεί δυσχέρειες στο έργο της Διοίκησης γιατί:

1. Τα πολλά οργανωτικά επίπεδα είναι δαπανηρά. Αύξηση του αριθμού επιπέδων οδηγεί σε ανάλογη αύξηση εξόδων.
2. Πολλά οργανωτικά επίπεδα επιφέρουν επιπλοκές στην επικοινωνία, παρατηρούνται παραλήψεις, παρερμηνείες πληροφοριών κ.α.
3. Με τα πολλά επίπεδα εμποδίζεται ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της Διοίκησης. Είναι δυνατόν όμως να περιορίσουμε δραστικά τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων μέσα στην επιχείρηση. Τότε έχουμε οριζόντια μορφή οργάνωσης.



Τυπική και Άτυπη Οργάνωση

Το σύνολο των αρχών και κανονισμών, που είναι απαραίτητο για τη δόμηση και λειτουργία της οργάνωσης και γίνεται με βάση την ειδίκευση, γενίκευση και τυποποίηση των ενεργειών και της ανθρωπίνης συμπεριφοράς, χαρακτηρίζεται σαν τυπική οργάνωση. Όμως οι κανονισμοί αυτοί καθορίζουν μόνο ένα μέρος των σχέσεων και των ενεργειών των μελών της οργάνωσης, το υπόλοιπο μέρος καθορίζεται από την άτυπη οργάνωση. Η άτυπη οργάνωση βασίζεται στις αυθόρμητες σχέσεις μεταξύ των ατόμων και δεν ορίζονται από καμία οργανωτική αρχή. Όσο όμως η Τυπική όσο και η Άτυπη οργάνωση έχουν σαν χώρο δράσεως την επιχείρηση, βασίζονται δε και οι δύο στον καθορισμό των σχέσεων και διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα εντός αυτής μεταξύ των μελών τους. Εκτός αυτού, και οι δύο καθορίζουν στόχους, ηγέτη, συστήματα καθοδηγήσεως, ρόλους κ.λ.π.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί μια Τυπική οργάνωση για να περιγράψει τους στόχους που επιχιώκει και τον τρόπο που ενεργεί για να επιτύχει αυτούς τους στόχους είναι το οργανόγραμμα, οι περιγραφές των έργων, και ο κανονισμός του προσωπικού. Με το οργανόγραμμα θα ασχοληθούμε αμέσως παρακάτω, με τις περιγραφές των έργων στην συνέχεια του κεφαλαίου μας και με τον κανονισμό προσωπικού δεν θα ασχοληθούμε καθόλου, γιατί δεν αφορά άμεσα την εργασία μας.

Τα Οργανόγραμμα.

Αποτελεί την γραφική απεικόνιση της οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας. Το οργανόγραμμα απεικονίζει κατά τρόπο παραστατικό και εύκολα κατανοητό τη λειτουργική διάρθρωση μιας οικονομικής μονάδας. Εκτός από την ευχέρεια της άμεσης ενημέρωσης, το οργανόγραμμα έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι, επιτρέπει συγκρίσεις στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας διαφόρων οικονομικών μονάδων, ή ακόμα και στους διάφορους τομείς της ίδιας μονάδας. Ακόμη τα οργανογράμματα προσφέρονται για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, εντοπισμένων ευθυνών ή καθορισμού αρμοδιοτήτων, άσκηση εποπτείας και ελέγχου, μελέτη υφισταμένων λειτουργικών διαρθρώσεων, προτάσεις βελτιώσεως οργανωτικών δομών κ.λ.π.

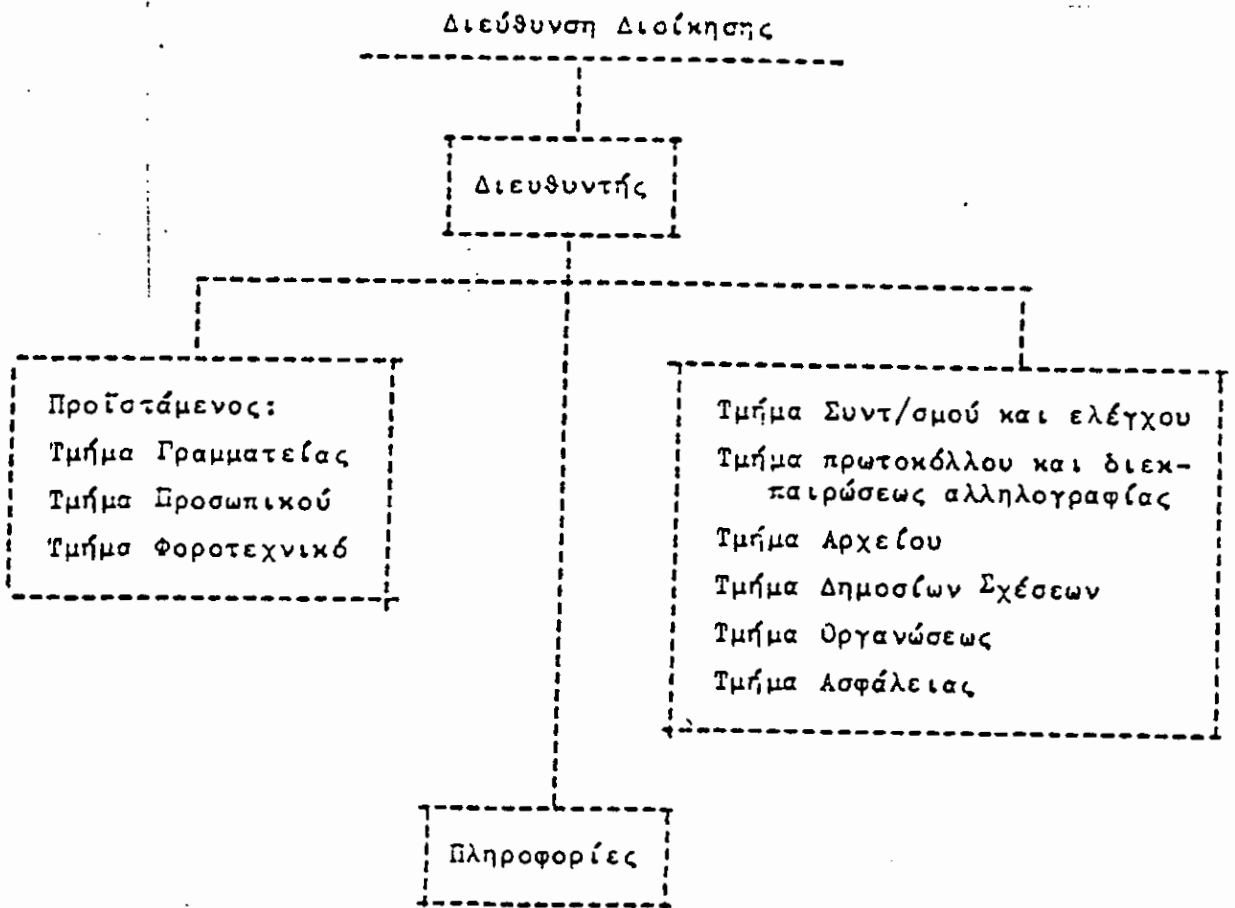
Περιεχόμενο οργανογράμματος.

Το οργανόγραμμα συνήθως αναφέρεται:

- Στη διεξήγηση της οργάνωσης και της ροής της εξουσίας.
- Στην κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφόρων τμημάτων υπηρεσιών ή και ατόμων.
- Στην ροή εργασίας μεταξύ των φορέων που εμπλέκονται σε κάθε διαδικασία. 1.

Το πλεονέκτημα του οργανογράμματος είναι η απλότητα και η εύκολη κατανόηση του περιεχομένου του. Τα οργανογράμματα μπορούν να διακριθούν σε οριζόντια και κάθετα, ανάλογα αν η ανάπτυξή τους ακολουθεί οριζόντια ή κάθετη ροή. Τέλος ανάλογα με το περιεχόμενό τους μπορούν να διακριθούν σε οργανογράμματα αρμοδιοτήτων, ροής εργασίας, υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης κ.λ.π.

Στη συνέχεια απεικονίζεται ένα οργανόγραμμα.



Ο ρ γ α ν ό γ ρ α μ μ α

- 3. Διοικητικές Αρμοδιότητες

Η έννοια της διοικητικής αρμοδιότητας συνδέεται άμεσα με τις έννοιες της διοικητικής θέσης, του διοικητικού έργου, του φορέα του διοικητικού έργου και του συγκεκριμένου διοικητικού οργάνου, το οποίο καταλαμβάνει μια συγκεκριμένη διοικητική θέση. Η διαφορά μεταξύ του συγκεκριμένου διοικητικού οργάνου και του φορέα του διοικητικού έργου έγκειται, στο ότι ο φορέας του διοικητικού έργου δεν είναι συγκεκριμένος, αλλά ένα νοητό όργανο.

Ειδικότερα, ως αρμοδιότητα εννοούμε το πλέγμα των εννοιών "δικαίωμα" και "υποχρέωση" και ως σύνθετη έννοια, υφίσταται μόνο εφόσον συνοδεύεται και από τις δύο αυτές έννοιες, και αυτό σημαίνει ότι εφόσον εκλείψει μια από τις δύο έννοιες του πλέγματος, πάυει αυτομάτως και η σύνθετη απ'αυτές προερχόμενη έννοια της αρμοδιότητας.

Επομένως, εφόσον η αρμοδιότητα συνδέεται ειδικότερα με έναν ή περισσότερους φορείς του έργου μιας θέσης μπορεί η επιχειρησιακή ολότητα να ταυτισθεί με σύνολο ενοτήτων, οι οποίες είναι εφοδιασμένες με δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Οι έννοιες "δικαίωμα" και "υποχρέωση", δημιουργούν στην συνέχεια τις αντίστοιχες έννοιες "εξουσία" και "ευθύνη".

Συγκεκριμένα, η έννοια εξουσία εκφράζει τα δικαιώματα, τα οποία διαθέτει ένα διοικητικό όργανο π.χ. το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, η άσκηση διοικητικής πρωτοβουλίας, η έκφραση εντολής προς εκτέλεση κ.α. Αντίθετα η έννοια της ευθύνης, περιέχει τις υποχρεώσεις του διοικητικού οργάνου π.χ. η εκπλήρωση έργου σε τακτό χρονικό διάστημα, η υποβολή του ετήσιου προϋπολογισμού των πωλήσεων στη γενική διεύθυνση εκ μέρους του διευθυντού μάρκετινγκ, κ.α.

Η συνύπαρξη της εξουσίας και ευθύνης είναι απαραίτητη προϋπόθεση στη διοικητική επιστήμη και πρακτική για κάθε αρμοδιότητα που ανατίθεται σε οποιοδήποτε φορέα της διοικητικής ιεραρχίας. Δεν νοείται η εξουσία για κάποια δραστηριότητα να ανατίθεται σ' ένα πρόσωπο και η ευθύνη να ανήκει σε άλλο.

Με τον όρο εξουσία εννοούμε το δικαίωμα να ενεργεί κανείς και να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς την προηγούμενη συναίνεση ή έγκριση άλλου οργάνου. Η εξουσία πρέπει πάντα να συνοδεύεται με το δικαί-

ωμα της εντολής και τη δύναμη της επιβολής της εντολής.

Η ευθύνη αντίθετα αναφέρεται στην υποχρέωση εκτέλεσης των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί σε κάποιο πρόσωπο και στην υποχρέωση να δίνει το διοικητικό αυτό όργανο λόγω των πράξεων ή παραλήψεών του.

Η "υπευθυνότητα", είναι το συμπλήρωμα ή η άλλη πλευρά της "εξουσίας". Συνέπεια της εξουσίας είναι, η ευχέρεια του ελέγχου. Με την έννοια της εξουσίας σχετίζεται και η έννοια της εξουσιοδότησης ή της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων. Με τον όρο αυτό νοείται η παραχώρηση μέρους των αρμοδιοτήτων απο το πρόσωπο που ασκεί αυτές, σε άλλο υφιστάμενο όργανο της διοικητικής ιεραρχίας.

Η μεταβίβαση αυτή έχει τους παρακάτω δικαιολογητικούς λόγους:

α. Το πρόσωπο που παρέχει την εξουσιοδότηση απαλλάσσεται απο ένα μέρος των αρμοδιοτήτων του - που κατά κανόνα είναι πολλές στα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια - κι έτσι συγκεντρώνει την προσοχή του στα περισσότερο σημαντικά θέματα του τομέα ευθύνης του.

β. Οι υπάλληλοι οι οποίοι αναλαμβάνουν την κατ'εξουσιοδότηση άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων, ασκούνται στην ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη αποφάσεων, με αποτέλεσμα να προετοιμάζονται στην άσκηση υψηλότερων καθηκόντων. Η ικανότητα άσκησης των καθηκόντων αυτών, μπορεί να αποτελέσει κριτήριο για τη μελλοντική προώθησή τους σε υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.

γ. Ταχύτερη διεκπαιρέωση όλων των θεμάτων. Ξννοείται ότι το διοικητικό όργανο που μεταβιβάζει αρμοδιότητες σε υφιστάμενα ιεραρχικά κλιμάκιά του, διατηρεί την εποπτεία σ'αυτά, για τον τρόπο που εκτελούν τα κατ'εξουσιοδότηση καθήκοντά τους.

Η τεχνική της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων και εξουσιών απο τα ανώτατα διοικητικά στρώματα προς τα κατώτερα, δεν είναι και τόσο απλή. Συγκεκριμένα, για την πετυχημένη πραγματοποίηση της εν λόγω τεχνικής προαπαιτούνται ειδικά οργανωτικά - διοικητικά μέσα πχ. σαφή οργανογράμματα, γραπτές περιγραφές των έργων των διοικητικών οργάνων, συγκεκριμένα συστήματα πληροφοριών, ενδεδειγμένα συστήματα επικοινωνίας, σαφείς προσδιορισμοί θέσεων, έργων, φορέων έργων, αρμοδιοτήτων και εξουσιών κ.λ.π.

Τα αναφερθέντα μέσα τυγχάνουν υψηλής σημασίας για μια επιχείρηση, η οποία αποφασίζει τακτικά ή εκτακτα να προβαίνει σε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων απο την ανώτατη προς την κατώτατη διοίκηση,

γιατί αν λείφουν τα μέσα αυτά εγκυμονεί ο κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγχυση αρμοδιοτήτων ή άλλων συγκρούσεων αρμοδιοτήτων, με σοβαρές συνέπειες για τη διοίκηση.

Περιγραφές των έργων

Οι περιγραφές των έργων, αποτελούν συνέχιση των οργανογραμμάτων. Το ορθότερο θα ήταν να χαρακτηρίσουμε την περιγραφή των έργων συμπλήρωση των οργανογραμμάτων, γιατί απεικονίζουν αναλυτικά έργα - τίτλους των διοικητικών στελεχών. Στη συνέχεια, οι περιγραφές των έργων των διοικητικών στελεχών περιέχουν τα κάτωθι συμπληρωματικά στοιχεία:

- Λεπτομερή ανάλυση των έργων (δικαιώματα - υποχρεώσεις) των διοικητικών στελεχών.
- Προσδιορισμός της έκτασης της ευθύνης των διοικητικών στελεχών.
- Προσδιορισμός της έκτασης πρωτοβουλίας - υπο τον καθορισμό των οργάνων, με την οποία οφείλει να συνεργάζεται κάθε όργανο στα πλαίσια ανάπτυξης συλλογικής εργασίας.
- Συμμετοχή των οργάνων - διοικητικών στελεχών σε συγκεκριμένες επιτροπές, με σκοπό την ορθολογική προώθηση των εκάστοτε έργων της διοίκησης.

Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, όπως διαπιστώνουμε, συμπληρώνουν το τυπικό πλαίσιο των οργανογραμμάτων και αυτό το τυπικό μοντέλο "οργανογράμματος" δια την προσθήκη του συγκεκριμένου μοντέλου της "περιγραφής των έργων", προσλαμβάνει ολοκληρωμένη μορφή και επομένως ο συνδιασμός των μοντέλων καθίσταται περισσότερο προσδιοριστικός και εξυπηρετεί ευρύτατα το έργο της επιχειρησιακής διοίκησης. Εδώ θεωρείται απαραίτητο να τονίσουμε ότι όσο ο βαθμός σαφήνειας του εκάστοτε οργανογράμματος, ως και της περιγραφής των έργων είναι μεγαλύτερος τόσο και ο βαθμός σύγχυσης των αρμοδιοτήτων, ως και της συγκρούσεως των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων, μεταξύ των οργάνων είναι μικρότερος.

Συχνά η περιγραφή των έργων αποτελεί σημείο αντιλεγόμενο: Συνήθως τα επιτελικά στελέχη που πλαισιώνουν τις οργανώσεις είναι υπέρ των περιγραφών, και τις θεωρούν σαν το απαραίτητο σημείο ενάρξεως οποιασδήποτε οργανωμένης διοικητικής δραστηριότη-

τας, ενώ τα στελέχη των λειτουργικών (γραμμικών) διευθύνσεων και οι εμπειροκόλ διευθυντές θεωρούν τις περιγραφές σαν πραγματικά τυπικά, θεωρητικά, μη παραγωγικά σαν χάσιμο χρόνου. Οι εργασίες ή τα καθήκοντα, είναι δυνατόν να περιγραφούν κατά δύο τρόπους:

α). Ως μία λειτουργία π.χ. λέμε ότι ο πωλητής πρέπει να πουλήσει κάποιο είδος ή ο εργάτης να εργαστεί στην τάδε για να παράγει το είδος αυτό.

β). Ως ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα: π.χ., όταν λέμε ότι ο πωλητής πρέπει να πουλήσει τόσα κομμάτια, χρησιμοποιώντας αυτόν τον τρόπο ή ο εργάτης πρέπει να παράγει τόσα κομμάτια και μάλιστα αυτής της ποιότητας.

Στα διάφορα εγχειρίδια περιγραφής των έργων - καθηκόντων, απαριθμούνται συνήθως ορισμένοι πρακτικοί σκοποί τους οποίους υπόκειται ότι εξυπηρετεί η περιγραφή. Μπορούμε απλά να πούμε ότι η περιγραφή των έργων καθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα καθήκοντα και τις σχέσεις μέσα στην οργάνωση, δηλαδή αντιπαραβάλλει τις εργασίες προς τα πρόσωπα. Επίσης καθορίζει τις απαιτούμενες οργανωτικές σχέσεις και τις σχέσεις επικοινωνίας. Μπορούμε γενικά να πούμε ότι η περιγραφή καθηκόντων ανάμεσα στα άλλα, εξυπηρετεί τους εξής πρακτικούς σκοπούς:

1. Αποφαηνίζει τα καθήκοντα, ευθύνες, υποχρεώσεις και δικαιώματα του εργαζομένου.

2. Διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσής τους

3. Διευκρινίζει το περιεχόμενο της εργασίας καθενός, έτσι ώστε να είναι κατανοητή στους συνεργάτες του και σε όλα τα μέλη της οργάνωσης.

4. Προάγει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, διότι επιτρέπει σε όλους να έχουν μια σαφή και συνοπτική εικόνα των εργασιών που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση.

5. Διευκρινίζει την ιεραρχία και διευκολύνει την ταχύτερη συνενόηση και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

6. Παρέχει στοιχεία χρήσιμα για την αξιολόγηση και μισθολογική ταμειακή κατάταξη της θέσεως.

7. Αποτελεί μια βάση για τη θέση αντικειμενικών σκοπών και επιμέρους στόχων.

8. Προσανατολίζει και ενημερώνει τους νεοπροσλαμβανόμενους, σε σχέση με τα καθήκοντά τους.

9. Διευκολύνει την κατά καιρούς επανεξέταση, αναθεώρηση και αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης.

10. Υποβοηθεί τη στρατολόγηση στελεχών και υπαλλήλων με την προδιαγραφή των επιθυμητών προσόντων και ιδιοτήτων τους.

11. Επισημαίνει και εντοπίζει τα κενά στην οργάνωση και δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την πληρέστερη επάνδρωση της επιχείρησης.

12. Αποτελεί επίσης βάση για την καθιέρωση σταθερών αντικειμενικών κριτηρίων απόδοσης.

Είναι φανερό ότι η περιγραφή καθηκόντων δεν είναι πάγια και σταθερή αλλά ρευστή και υποκειμενη σε συνεχείς αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις. Γι' αυτό το λόγο κάθε τέτοια περιγραφή πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και προσαρμοστικότητα, διότι σκοπός της είναι να διευκολύνει το μέλος της οργάνωσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της εργασίας του. Η αποσαφήνιση του συγκεκριμένου σκοπού της συγκεκριμένης οργάνωσης, αποτελεί τη βάση της αξιολογήσεώς της και της μετρήσεως της αποδοτικότητάς της. Πριν ασχοληθούμε με τους διάφορους πιθανούς στόχους και τύπους περιγραφής καθηκόντων, πρέπει να έχουμε υπόψη μας, ότι πολλές φορές, μια περιγραφή καθηκόντων προσπαθεί να καλύψει όλες ή πολλές από τις μορφές αυτές. Στις περιπτώσεις αυτές αποβαίνει μια άσκηση "οργανωτικής ανάπτυξης".

Σκοπός πρώτος: Επιλογή προσωπικού.

Φαίνεται αυτονόητο ότι, το πρώτο πράγμα που κάνει κανείς όταν προσλαμβάνει κάποιον για να καλύψει μια κενή θέση να συντάξει μια περιγραφή εργασίας, με την οποία θα θέσει σε γενικές γραμμές τα όρια και το σκοπό της εργασίας του, όπως επίσης και τις απαιτήσεις που δημιουργεί η θέση από άποψη μορφώσεως, πείρας και προϋπηρεσίας του υποψηφίου. Όταν δει κανείς από τη σκοπιά αυτή τις περιγραφές καθηκόντων, δεν θα περιλάβει σ' αυτές τόσο τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τους στόχους που πρέπει να επιδιώξει για τη συγκεκριμένη θέση, όσο τις ικανότητες και τις προδιαγραφές που πρέπει να εκπληρώνει ο υποψήφιος για τη θέση αυτή, με την ελπίδα του συντάκτη της περιγραφής ότι όποιος ικανοποιεί αυτές τις προδιαγραφές, θα καλύψει τις ανάγκες της θέσεως.

Έκτοπος δεύτερος: Κατευθυντήριες γραμμές εργασίας.

Η περιγραφή των έργων είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση όταν προετοιμάζονται οι κατευθυντήριες γραμμές ενός συστήματος "διοικήσεως & δια των αντικειμενικών σκοπών", όπου το πιο βασικό στοιχείο είναι να αναλυθεί και να κριθεί η πραγματοποίηση της εργασίας του καθενός. Ένα τέτοιο σύστημα δεν είναι δυνατόν να εγκαθιδρυθεί αν δεν δοθεί απάντηση σε ερωτήματα όπως:

- Τι περιμένουμε σαν αποτέλεσμα της εργασίας.
- Ποιό στοιχείο χρόνου μερδεύεται στην εργασία αυτή.
- Πόσοι άνθρωποι θα εργαστούν γι' αυτόν.

Όταν οι γενικές γραμμές προσελκύσεως προσωπικού συγκεντρώνονται στον τύπο του ανθρώπου που χρειάζεται για την συγκεκριμένη εργασία, τότε αυτή η περιγραφή καθηκόντων θα συγκεντρωθεί στις λεπτομέρειες της εργασίας αυτής. Η περιγραφή αυτή θα γραφεί από τον προϊστάμενο προς τον οποίο θα αναφέρεται ο εργαζόμενος, αφού αυτός θα κρίνει την εργασία που θα προσφέρει.

Αν δούμε το θέμα αποτη σκοπιά του νεοπροσλαμβανομένου, θα διαπιστώσουμε εύκολα ότι χρειάζεται μια λεπτομερή περιγραφή των προσπαθειών του, των στόχων του και των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων που μπορεί να διαθέσει. Θα αντιληφθούμε ότι οι περιγραφές καθηκόντων είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα στην υιοθέτηση του συστήματος "διοικήσεως δια των αντικειμενικών σκοπών", όπου τα στελέχη βοηθούνται να προσδιορίσουν τους στόχους εργασίας, αφού η επιτυχία τους θα μετρηθεί με την επίτευξη αυτών των στόχων.

Έκτοπος τρίτος: Οργανωτική ανάλυση

Ένας οργανωτικός χάρτης είναι χωρίς νόημα αν δεν τον μελετήσουμε σε συνάρτηση με τις περιγραφές των έργων.

Η οργανωτική ανάλυση μόνη της είναι μια ανόητη άσκηση χωρίς την σύγκριση και συζήτηση των περιγραφών καθηκόντων των διαφόρων στελεχών. Για την ανάλυση μιας οργάνωσης είδαμε, ότι υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου το πρώτο σχέδιο ανάλυσης που γίνεται αποκαλύπτει ότι περισσότερα από ένα στελέχη θεωρούνται αρμόδια και υπεύθυνα για μια συγκεκριμένη περιοχή ευθύνης, ενώ άλλες περιο-

χές δεν έχουν κάποιον να τις επιβλέπει.

Συνήθως οι απόψεις δύο στελεχών για τη δουλειά, διαφέρουν μεταξύ τους εκτός αν έχουν συζητήσει οι δύο τους αυτές τις απόψεις.

Όταν για σκοπούς οργανωτικούς, περιγράφουμε τα καθήκοντα ενός στελέχους, πρέπει να λάβουμε υπόψη, με ευρύτητα, όλες τις πλευρικές και ανεπίσημες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην οργάνωση. Υπάρχουν επίσης σχέσεις που δεν παρουσιάζονται σε ένα επίσημο οργανόγραμμα, όπως είναι οι σχέσεις συνεργασίας, συντονισμού, ελέγχου κ.λ.π. Έτσι λοιπόν όταν κάνουμε μια σωστή περιγραφή καθηκόντων, πρέπει να απαριθμούμε τις μοιρασμένες με άλλους ευθύνες, μαζί με μια κατάσταση των αποφάσεων που πήραν πρόσφατα τα ενδιαφερόμενα στελέχη. Ίσως, για το λόγο αυτό, οι περιγραφές των έργων που αποβλέπουν σε μια οργανωσιακή ανάλυση πρέπει να γίνονται από κάποιον ανεξάρτητο, εσωτερικό ή εξωτερικό σύμβουλο.

Σκοπός τέταρτος: Εκπαιδευτικές ανάγκες.

Οι περιγραφές των έργων βοηθούν επίσης στον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης που συνεπάγεται μια θέση, όταν ληφθεί υπόψη, συγκριτικά με τις απαιτήσεις της θέσεως, η αξιολόγηση του σημερινού επιπέδου του. Δηλαδή, από τη μιά μεριά έχουμε τις προδιαγραφές της θέσεως, που μας λένε τι πρέπει να επιτευχθεί απ' αυτή, και από την άλλη μεριά έχουμε την κατάσταση των αξιολογήσεων, που μας δείχνει τι πραγματικά έχει επιτευχθεί.

Η αφαίρεση των επιτευχθέντων από τα προδιαγραφέντα, μας δείχνει το περιθώριο βελτίωσης που υπάρχει.

Εάν δούμε την περιγραφή καθηκόντων κάτω από το πρίσμα αυτό, τότε θα συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στην ανθρώπινη πλευρά της εργασίας και η αξιολόγηση οφείλει να προσπαθήσει να διαπιστώσει κατά πόσο οι επιτεύξεις βρίσκονται κοντά στους στόχους και έτσι να μας δια φωτίσει για τον τύπο της απαιτούμενης εκπαίδευσης.

Όλοι οι τύποι περιγραφής καθηκόντων απαιτούν κάποια ανάλυση προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα, για να συμπληρώσουν τις λεπτομέρειες, οι οποίες συνήθως χαρακτηρίζουν τις περιγραφές καθηκόντων και για τις οποίες υφίστανται κριτική.

Γι' αυτό πρέπει στις περιγραφές να αναφέρονται λεπτομέρειες για τα εξής:

- Ή είδους άνθρωπος χρειάζεται για την συγκεκριμένη θέση,
- Πως θα ξοδεύει το χρόνο του,
- Τι είδους έλεγχο θα έχει στο χρόνο του; στις διακοπές απο άλλους, και με τι είδους πρόσωπα θα συναλλάσσεται,
- Τι είδος διοικητικό ύφος χρειάζεται για να φέρει σε πέρας την εργασία του. Μπορεί π.χ. ο διευθυντής ποιοτικού ελέγχου να πάρει εντολή να επιδιώξει ως στόχο τη μείωση των συνολικών σκάρτων στο 1% της συνολικής παραγωγής.

Κατά την περιγραφή όμως των προδιαγραφών της θέσεως του πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Οι ικανότητες εκείνες που χρειάζονται για να παίρνονται αποφάσεις μείωσης του κόστους με την εισαγωγή συστημάτων ποιοτικού ελέγχου,
- Το είδος των ανθρώπων που θα έχει για να εργασθεί μαζί τους,
- Το περιβάλλον της πολιτικής της επιχείρησης μέσα στο οποίο οφείλει να εργασθεί.

Συνήθως ασκείται κριτική εναντίον της περιγραφής των έργων για διάφορους λόγους. Οι πολέμιοι της περιγραφής λένε ότι όλα τα έγγραφα και οι εσωτερικοί κανονισμοί αποδεικνύονται στην πράξη ανεπαρκείς, διότι τους λείπει η ανθρώπινη διάσταση: περιγράφουν την εργασία αντί να πλύνε κάτι για το είδος των ανθρώπων που θα μπορέσουν με τον καλύτερο τρόπο να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Το αδύνατο αυτό σημείο γίνεται φανερό κυρίως όταν χρησιμοποιούμε περιγραφές για την επιλογή προσωπικού.

Ο Η. ΗΑΟΥΕ λέει: "είναι ενδιαφέρον, να γνωρίζει κανείς τις περιοχές λήψης αποφάσεων του διοικητικού στελέχους, αλλά είναι περισσότερο σημαντικό να γνωρίζει κανείς το είδος των απαιτούμενων αποφάσεων, το πόσο σημαντικές είναι για την επιχείρηση, πόση αβεβαιότητα περιλαμβάνουν συνήθως, πόσο συχνά χρειάζονται αποφάσεις. Ένας άνθρωπος που τον διακόπτουν συνεχώς και πρέπει να παίρνει μικρές αποφάσεις σε κάθε λεπτό, χρειάζεται πολύ διαφορετικές ικανότητες συγκριτικά με έναν άλλον που πρέπει να παίρνει λίγες σημαντικές αποφάσεις ύστερα από λεπτομερή έρευνα ή σταθμίζοντας παράγοντες αβεβαιότητας.

- Οι πολέμιοι των γραπτών περιγραφών. καθηκόντων είναι δύο ειδών:
- Υπάρχουν αυτοί οι οποίοι εκ πεποιθήσεων είναι εναντίον των περιγραφών, διότι, όπως λένε, περιορίζουν την ελευθερία δράσεως των στελεχών ή παραβλέπουν τον ανθρώπινο παράγοντα.
 - Υπάρχουν όμως, και εκείνοι που ενστικτωδώς "στρέφουν το πρόσωπό τους" από το να γράφουν κάτι, που ίσως αργότερα τους περιορίσει την ελευθερία δράσεως.

Είναι φανερό και σωστά λέγεται ότι, "πρώτος" κανόνας όταν γράφουμε περιγραφές καθηκόντων να τις διατηρούμε σύντομες. Ποτέ δεν πρέπει να ξεπερνούν τη μια σελίδα, και δεν μπρούν να ισχύουν για μεγάλο διάστημα. Είναι προτιμότερο να τις γράφουμε όταν και όπως χρειάζεται και να τις προσαρμόζουμε στους προκειμένους σκοπούς.

Παρακάτω, θα αναλύσουμε βασικά έργα οργάνων, με βάση τις αλληλεξαρτήσεις των έργων τους μέσα στο επιχειρησιακό λειτουργικό κύκλωμα, με σκοπό την υποβοήθηση των επιχειρήσεων ώστε, να μπορούν αυτά να εφαρμοστούν εμπειρικώς, αυτοτελή ή με ωρισμένες τροποποιήσεις.

Περιγραφή του έργου:: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ.

Ειδική ανάλυση του έργου του.

Εξασφαλίζει στην επιχείρηση προσωπικό υψηλού ποιοτικού και ηθικού επιπέδου, συνεργαζόμενος στενότερα για τα θέματα αυτά με τους λοιπούς διευθυντές της επιχείρησης, φροντίζει συγχρόνως να ενεργεί πάντοτε σύμφωνα με τις διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας.

Στον διευθυντή διοικητικού υπάγονται διοικητικώς το τμήμα προσωπικού, η γραμματέα, το τηλεφωνικό κέντρο, οι θυρωροί και οι φύλακες ημέρας και νύχτας ως και το βοηθητικό προσωπικό καθαριότητας των γραφείων της επιχείρησης.

- Συνεργάζεται συνέχεια με τους διευθυντές της επιχείρησης και προβαίνει σε συστάσεις προς αυτούς, για την καλύτερη εξυπηρέτηση και κατοχύρωση αφ' ενός της επιχείρησης και αφ' ετέρου των μισθωτών.
- Διατηρεί πλήρως και ενημερωτικό αρχείο του απασχολούμενου εκάστοτε προσωπικού. Το αρχείο αυτό παρέχει οποιαδήποτε στιγμή πληροφορίες αναφερόμενες στην απασχόληση του προσωπικού.

- Ενημερώνει καθημερινά τις προσελεύσεις και αποχωρήσεις του προσωπικού.
 - Δέχεται καθημερινά οποιονδήποτε υπάλληλο ή εργάτη, ο οποίος θα έχει την επιθυμία να συζητήσει κάποιο θέμα, αναφερόμενο στις σχέσεις εργαζομένων - εργασίας και επιχείρησης.
 - Προβαίνει στην πρόσληψη και στην απόλυση του προσωπικού μόνο κατόπιν εντολής της γενικής διεύθυνσης και με εισήγηση των διευθυντών της επιχείρησης.
 - Επισκέπτεται συχνά τις διευθύνσεις της επιχείρησης, σχηματίζοντας προσωπική αντίληψη για τις συνθήκες απασχολήσεως που επικρατούν.
 - Φροντίζει σε συνεργασία με τους διευθυντές της επιχείρησης και με έγκριση της γενικής διεύθυνσης, να χορηγεί άδεια του απασχολούμενου προσωπικού.
 - Συγκεντρώνει στο τέλος της χρήσεως, τα υποβαλλόμενα από το μέρος των διευθυντών φύλλα ποιότητας του προσωπικού κάθε διεύθυνσης και στη συνέχεια προβαίνει σε ειδική έκθεση, κατά διεύθυνση, προς τη γενική διεύθυνση, ενημερώνοντάς την για κάθε αναμόρφωση των αμοιβών ή την λήψη αποφάσεων και ως προς τις προαγωγές του προσωπικού.
 - Ενημερώνεται, κατά την έναρξη της χρήσης από όλους τους διευθυντές της επιχείρησης για τις προβλεπόμενες ανάγκες σε προσωπικό και προβαίνει εγκαίρως για την εξασφάλισή του.
- Συμμετέχει στις παρακάτω επιτροπές της επιχείρησης:
- Στην επιτροπή κατάρτισης του ετήριου προϋπολογισμού.
 - Στην επιτροπή αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.
 - Στην επιτροπή αξιολόγησης του προσωπικού.
 - Στην επιτροπή προστασίας του περιβάλλοντος.
 - Στην επιτροπή επιχειρησιακής πολιτικής.
 - Στην επιτροπή των ενδο - και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων.
- Εκπροσωπεί την επιχείρηση:
- Στην συνεργασία της επιχείρησης με τις διάφορες υπηρεσίες π.χ. με το Υπουργείο Εργασίας, τις Υπηρεσίες Απασχολήσεως προσωπικού, με τον Δήμο, την Αστυνομική Διεύθυνση κ.λ.π.
 - Στην συνεργασία της επιχείρησης με τις Συνδικαλιστικές οργανώσεις του προσωπικού της επιχείρησης ή των αντιστοίχων οργανώ-

σεων του κλάδου.

Οι Μήτρες Διοίκησης

Η επιχειρησιακή διοίκηση, σαν δυναμική λειτουργία, μεταξύ των σκοπών της περιέχει και τη στενή συνεργασία μεταξύ των οργάνων της επιχείρησης προς την παραγωγή αφ'ενός του επιπέδου συνεργασίας των οργάνων και αφ'ετέρου της μεγιστοποίησης του τελικού αποτελέσματος της επιχείρησης.

Η σύγχρονη επιχειρησιακή διοίκηση έχει επιτελέσει ουσιώδεις προόδους στον τομέα της ορθολογικής συνεργασίας των επιχειρησιακών οργάνων, χρησιμοποιώντας τεχνικές ή μοντέλα για την προσαγωγή τους στην κάθε επιχείρηση.

Μεταξύ των μοντέλων αυτών θα αναφέρουμε και τις μήτρες (MATRIX), οι οποίες τα τελευταία έτη αξιοποιούνται σε υψηλό βαθμό απο τις σύγχρονες αμερικάνικες, ευρωπαϊκές, ιαπωνικές κ.ά. μοντέρνες επιχειρήσεις.

Η επιχειρησιακή διοίκηση, χρησιμοποιεί τις μήτρες ως ορθολογικά μέσα προς επίτευξη του έργου της, διακρίνει τις παρακάτω τεχνικές διοίκησης με την συνδρομή των μητρών:

- α). Την διοίκηση έργων και ευθυνών.
- β). Την διοίκηση προϊόντων.
- γ). Την διοίκηση ειδικών προγραμμάτων.

Παρέχουν την δυνατότητα της χρησιμοποίησης των μοντέλων, απο τα όργανα της επιχείρησης, χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις απο αυτά της τυποικής εκμάθησης της τεχνικής για τη δομή και τις λειτουργίες του.

Παρακάτω θα απεικονίσουμε τις τεχνικές διοίκησης με την συνδρομή των μητρών.

Μήτρα αναλύσεως των έργων

Α/Α	ΑΝΑΛΥΣΗ των έργων	Διοικητικά Όργανα	Γενικός Δ/ντ.	Οικονομ. Δ/ντής	Δ/τής Έκκεντινγκ	Δ/τής Παραγωγής	Δ/τής Διοικ/κού
1.	Προϋπ/σμός των αποτελεσμάτων		X	X	X	X	X
2.	Απολογισμός των αποτελεσμάτων		X	X	X	X	X
3.	Έλεγχος των αποτελεσμάτων		X	X	X	X	X
4.	Αύξηση των εσόδων		X	X	X		
5.	Μείωση των εξόδων		X	X	X	X	X
6.	Μείωση των αποθεμάτων		X	X	X	X	
7.	Περιορισμός των εκπτώσεων		X	X	X		
8.	Αύξηση των αποδόσεων των μηχανών		X			X	
9.	Μείωση των συντ/σεων φυρών/φθορών		X	X	X	X	
10.	Καλύτερη αξιοπ. του χρόνου παραγωγής		X			X	
11.	Καλύτερη αξιοπ. του χρόνου διανομής των προϊόντων		-	-	-	-	
12.	Καλύτερη αξιοπ. του παγίου εξοπλ.		X	X	X	X	X
13.	Καλύτερη αξιοποίηση του προσ/κού		X	X	X	X	X
14.	Μεγιστοποίηση του κέρδους των προϊόντων		X	X	X		
15.	Ευνοϊκή κατανομή των πωλήσεων		X	X	X		
16.	Πρόκριση παγίων επενδύσεων		X	X	X	X	
17.	Κατάστρωση της επιχ/κής πολιτικής		X	X	X	X	X
18.	Αντιμετώπιση του αληθ/σμού του κόστους		X	X			
19.	Πολιτική των ανταγωνιστικών εταιριών		X	X	X	X	X

χ = Συμμετοχή στην άσκηση του έργου

Μήτρα αναλύσεως ευθυνών

Α/Α	Ανάλυση των Ευθυνών	Διοικητικά Όργανα	Γενι- κός Δ/ντής	Οικ. Δ/ ντής	Δ/τής Παρκε- τενγκ	Δ/τής Παρα- γωγής	Δ/ντής Διοικη- τικού
1.	Προϋπολογισμός των αποτελεσμάτων	-	-	◆	-	-	-
2.	Απολογισμός των αποτελεσμάτων	-	-	●	-	-	-
3.	Έλεγχος των αποτελεσμάτων	-	-	●	-	-	-
4.	Αύξηση των εσόδων	-	-	●	-	-	-
5.	Μείωση των εξόδων	-	-	●	-	-	-
6.	Μείωση των αποθεμάτων	-	-	●	-	-	-
7.	Περιορισμός των εκπνώσεων	-	-	●	-	-	-
8.	Αύξηση των αποδόσεων των Μηχαν.	-	-	●	-	-	-
9.	Μείωση των συντ/στών φόρων/μφορών	-	-	●	-	-	-
10.	Καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου παραγωγής	-	-	●	-	-	-
11.	Καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου διανομής	-	-	●	-	-	-
12.	Καλύτερη αξιοποίηση του παγίου εξοπλισμού	-	-	●	-	-	-
13.	Καλύτερη αξιοποίηση του προσ/κού	-	-	-	-	-	-
14.	Μεγιστοποίηση του κέρδους προϊόν.	-	-	●	-	-	-
15.	Ευνοϊκή κατανομή πωλήσεων	-	-	●	-	-	-
16.	Πρόκριση παγίων επενδύσεων	-	-	●	-	-	-
17.	Κατάστρωση της επιχειρ/κής πολιτ.	-	-	●	-	-	●
18.	Αντιμετώπιση του πληθ/σμού κόστ.	-	-	●	◆	◆	◆
19.	Πολιτική επί των ανταγ/κων επιχειρ.	-	-	●	●	●	●

- Πλήρης ευθύνη για την πραγματοποίηση του έργου του
- Πλήρης ευθύνη για την παροχή πληροφοριοφόρησης
- ◆ Υποχρέωση ενημέρωσης των υπόλοπων οργάνων

Μήτρα Διοίκησης προϊόντων

		Γενική Διεύθυνση				
		α	β	γ	δ	ε
		Διεύθυνση εφοδισμού	Δ/υση Παραγωγής	Δ/υση τεχνική	Διεύθυνση Οικονομική	Διεύθυνση Μαρκετινγκ
Προϊόν 1		x	x	x	x	x
Προϊόν 2		x	x	x	x	x
Προϊόν 3		x		x	x	x

*Όπου x συμβολίζει την συμμετοχή του οργάνου στα αντίστοιχα προϊόντα

Μήτρα ειδικών προγραμμάτων

		Γενική Διεύθυνση				
		Δ/υση Εφοδ/σμού	Δ/υση παραγωγής	Δ/υση τεχνικής	Δ/υση Οικον/κή	Δ/υση Μαρκετινγκ
Ειδικό Πρόγραμμα 1					x	x
Ειδικό Πρόγραμμα 2		x	x	x	x	x
Ειδικό Πρόγραμμα 3			x	x		

όπου x συμβολίζει την συμμετοχή του οργάνου στην πραγματοποίηση του αντίστοιχου ειδικού προγράμματος

1). Επιλογή - Ετρατολόγηση διοικητικών στελεχών

Όταν λέμε επάνδρωση της οργανωτικής δομής, εννοούμε την ορθή και αποτελεσματική επιλογή, αξιολόγηση και ανάπτυξη ατόμων για να καταλάβουν τις θέσεις που προβλέπονται. Η επιλογή για επάνδρωση θέσεων θεωρείται ότι είναι η πιο δύσκολη και απαιτητική εργασία μέσα στην επιχείρηση.

Δέν είναι υπερβολικό να πούμε ότι η ευημερία μίας επιχείρησης εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των διοικητικών της στελεχών, μπορούμε επίσης να πούμε ότι καμιά επιχειρησιακή δραστηριότητα δέν μπορεί να είναι σημαντικότερη, από την επιλογή των διοικητικών στελεχών.

Τρεις γενικές δυσκολίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη όταν κρίνονται τα προσόντα διοικητικών υποψηφίων. Πρώτη είναι οι διαφορές των διοικητικών θέσεων από την εποπτεία πρώτου επιπέδου ως τα μέσα και ανώτερα διοικητικά κλίμακα. Δεύτερη είναι οι διαφορές αυτά που είναι γνωστά για την προηγούμενη διοικητική πείρα ενός υποψηφίου, ενώ ο υποψήφιος για μία διοικητική θέση πρώτου επιπέδου δέν θα έχει φυσιολογικά καμιά διοικητική πείρα, ο υποψήφιος για ανώτερες διοικητικές θέσεις θα έχει πιθανώς παρόμοια πείρα. Αλλά ακόμα και αν υπάρχουν στοιχεία γι' αυτή, δέν θα είναι επαρκή, ή δέν θα μπορούν να συγκριθούν. Τρίτον υπάρχει διαφορά στο θέμα του ποιός κάνει την επιλογή, η κλίμακα εκτείνεται από τον άμεσο προϊστάμενο ως μια σειρά επιτροπών σε διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Για να υλοποιηθεί μία πολιτική ανάπτυξη διοικητικού προσωπικού θα πρέπει να κατανοηθεί προηγουμένως το απόλυτο μέγεθος αυτής της εργασίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει πόσοι υποψήφιοι χρειάζεται να εξεταστούν για διοικητική ανάπτυξη. Σε ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να περιλάβει εκείνους που προέρχονται από τις τάξεις των υπάρχοντων υπαλλήλων. Σε κάποιες άλλες περιλαμβάνει την επιλογή έμπειρων προσώπων και από τους υπάρχοντες υπαλλήλους και από εξωτερικές πηγές, για να καταλάβουν μεσαίες και ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Το πρώτο βήμα για να καταλήξουμε σε ένα λογικό νούμερο για το μέσο όρο των επιλογών που θα πρέπει να γίνονται κάθε χρόνο είναι να μετρήσουμε τις διοικητικές θέσεις που υπάρχουν εκείνη τη στιγμή. Αυτή η δουλειά είναι εύκολη για κάθε επιχείρηση που διατηρεί ένα πλήρες και ενημερωμένο οργανωτικό διάγραμμα. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να κάνουν κάτι καλύτερο, είναι πολύ πιο φρόνιμο να χρησιμοποιήσουν την οργανωτική δομή όπως έχει σχεδιασθεί για το μέλλον. Δέν πρέπει να ξεχνάμε ότι επιλέγουμε διοικητικά στελέχη για το μέλλον όπως και το παρόν.

Το επόμενο βήμα είναι να υπολογίσουμε τη σχέση των προσλαμβανομένων και απερχομένων στελεχών προς το σύνολο του διοικητικού προσωπικού. Ένας καλός υπολογισμός μπορεί να γίνει αν εξετάσουμε σαν δείγμα την περίοδο των αμέσως προηγούμενων πέντε ετών. Ο σκοπός είναι να καταλήξουμε σε έναν αριθμό που αντιπροσωπεύει τον ετήσιο μέσο αριθμό των διορισμών που γίνονται σε διοικητικές θέσεις. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει μια προσεκτική απογραφή της τρέχουσας θέσης της επιχείρησης ως προς τα υπάρχοντα διοικητικά στελέχη της. Αυτό γίνεται με την ταξινόμηση των διοικητικών στελεχών σε:

- 1) Υποψήφιους για παραγωγή.
- 2) Εκείνους που θα πρέπει να διατηρήσουν τη θέση τους, αλλά όχι να προαχθούν.
- 3) Εκείνους που θα πρέπει να αντικατασταθούν.
- 4) Εκείνους που θα πρόκειται να αποχωρήσουν από την ενεργό υπηρεσία.

Η επιχείρηση που ακολουθεί με συνέπεια ένα ένα τέτοιο σύστημα απογραφής θα είναι σε θέση να προβλέψει με ακρίβεια τις ανάγκες της.

Το τελικό βήμα συνίσταται στον προσδιορισμό του αριθμού των υποψηφίων που θα επιλεγούν. Εδώ οι μέθοδοι επιχειρήσεων διαφέρουν—ευρύτερα ορισμένες ακολουθούν μία συντηρητική μέθοδο 1 προς 1, μεταξύ του αριθμού των επιλογών και του αριθμού των πιθανών κενών θέσεων.

Τα επιστημονικά τεστ θεωρούνται ως μέσα για την επιλογή διοικητικών στελεχών. Αν και μέχρι σήμερα υπάρχουν αρκετές εκατοντάδες "τυπικά" τεστ, αυτά μπορούν εύκολα να καταταχθούν σε τέσσερις ομάδες:

- 1) Τέστ νοημοσύνης, σχεδιασμένα για να μετρήσουν την διανοητική ικανότητα και να ελέγξουν τη μνήμη, την ταχύτητα της σκέψης και την ικανότητα παρατήρησης των διαφόρων σχέσεων.
- 2) Τέστ επιδόσεων και δεξιότητας, δημιουργημένα για να διαπιστώσουν τις υπάρχουσες ικανότητες και την δυνατότητα απόκτησης τέτοιων ικανοτήτων.
- 3) Επαγγελματικά τεστ, σχεδιασμένα για να ανακαλύψουν την καταλληλότερη περιοχή απασχόλησης ενός υποψηφίου.
- 4) Τέστ προσωπικότητας, σχεδιασμένα για να μετρήσουν την δυνατότητα να καταλάβει ο υποψήφιος κάποια υγιεινή θέση.

Τα τεστ συχνά διαπιστώνεται ότι είναι αξιόλογα για ορισμένους τύπους μη διοικητικών εργασιών, αλλά δεν είναι αρκετά για να αναγνωρισθεί η πιθανή διοικητική ικανότητα των υποψηφίων.

Η διαδικασία της επιλογής.

Δουλειά κάθε διοικητικού στελέχους είναι να εκπληρώσει την αποστολή που. Επειδή όμως το διοικητικό στέλεχος ζει σε ένα δυναμικό κόσμο, οι αποστολές, οι στόχοι και τα τελικά προϊόντα μεταβάλλονται πιθανότατα με την πάροδο του χρόνου. Το ίδιο μεταβάλλονται και τα κριτήρια για τη μέτρηση της ποιότητας των τελικών επιτευξών του.

Ένας από τους περιορισμούς στη διαδικασία επιλογής είναι ότι τα διάφορα άτομα που κάνουν την αξιολόγηση, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις για κάποιο υποψήφιο. Αυτό φυσικά, είναι αναπόφευκτο λόγω της φύσης της διαδικασίας. Το παρήγορο είναι ότι ο επιλεγόμενος θα εργαστεί για ένα προϊστάμενο και η γνώμη αυτού του προσώπου είναι κρίσιμη για τον υποψήφιο και την επιχείρηση. Το πιο πειστικότερο κριτήριο για να υπολογιστεί η αξία κάποιου για προαγωγή, είναι να αξιολογηθεί προσεκτικά το σύνολο των προσώπων ενός υποψηφίου και να παραβληθεί με το σύνολο των απαιτήσεων της θέσης. Δηλ. οι απαιτήσεις της θέσης (καθηκόντων, σχέσεων αναφοράς, τεχνικών απαιτήσεων και απαιτούμενου ηγετικού ύψους), να συγκριθούν με τα προσόντα του υποψηφίου δηλ. (νοημοσύνη, πείρα, αξίες, κίνητρα, ηγετική ικανότητα, και ικανότητα για εργασία.)

Επίσης η διαθεσιμότητα υποψηφίων είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρακτικός στη διαδικασία επιλογής.

Συχνά υποτίθεται ότι κάθε άξιος υποψήφιος είναι και διαθέσιμος, αυτό όμως δεν είναι αλήθεια. Αρχικά υπάρχει το θέμα της έκτασης της έρευνας που γίνεται για υποψήφιους μέσα και έξω από την επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των πληροφοριών που υπάρχουν για ένα υποψήφιο που ανήκει στην επιχείρηση και των πληροφοριών που μπορούν να εξασφαλιστούν για ξένους υποψήφιους. Δεν μπορούμε να πούμε ότι ο υποψήφιος που βρισκόμαστε στην επιχείρηση θα πλεονεκτεί πάντα, μόνο όταν οι διασυνδέσεις του είναι σωστές και όχι σε άλλη περίπτωση.

Άλλη υπάρχει και ο παράγοντας του ότι οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενοι σε ορθολογικές σκέψεις σπάνια, ενώ παίρνουν πολλές αποφάσεις βασιζόμενοι σε συναισθηματικούς παράγοντες. Ένας διορισμός σε μία επιχείρηση γίνεται συχνά με συναισθηματικά κριτήρια, τα διοικητικά στελέχη θέλουν να εκλέξουν ένα πρόσωπο που συμπαθούν για διάφορους λόγους.

Η επιλογή μπορεί να γίνει επειδή ο υποψήφιος είναι δημοφιλής, επειδή θα τα πάει καλά με το διευθυντή, επειδή έχει χρήσιμες επαφές μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Ποιος κάνει την επιλογή.

Είναι απαραίτητος όρος ότι το διοικητικό στέλεχος, στο οποίο αναφέρεται ο επιτυχημένος υποψήφιος, θα πρέπει να κάνει την τελική επιλογή. Αυτό είναι απαραίτητο, επειδή αυτός που κάνει την επιλογή θα θεωρηθεί υπεύθυνος για τα όποια θα συμβούν στο τμήμα ή στη διεύθυνση. Αυτός ο καθόντας έχει επιτυχία στην πράξη, αλλά συχνά καταστρατηγείται από εκείνους που προτιμούν την τακτική " της επιτροπής". Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για να απορρίψουμε αυτή την τακτική, γιατί ελατώνει την εξουσία και την ευθύνη, του κνωτέρου διοικητικού στελέχους. Άλλη και αν η επιτροπή έχει ρόλο συμβουλευτικό, μπορεί να ασκήσει σημαντική εξουσία, με το να συζητεί κτέ. λειψα για το διορισμό, με το να υπερτονίζει τους παρόντες στους οποίους θέλουν να δώσουν έμφαση ορισμένα μέλη.

Η τακτική της επιτροπής επικρατεί ευρύτατα στους πανεπιστημιακούς διορισμούς, όπως και στους διορισμούς σε ορισμένες κυβερνητικές υπηρεσίες.

Είναι βέβαιο ότι καμιά ανταγωνιζόμενη επιχείρηση δεν θα υποσέσε να αντέξει την ένταση των εκτεταμένων ομαδικών διαβουλεύσεων για τις υποψηφιότητες για προαγωγή. Η' αυτό δεν θέλουμε να πούμε ότι οι γνώμες εκείνων που είχαν μια σχέση εργασίας με τον υποψήφιο δεν θα πρέπει να συζητούνται. Αλλά η κύρια ευθύνη για την επιλογή αποτελεί πρωταρχικό δικαίωμα του μελλοντικού προϊσταμένου του υποψηφίου.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν τη τακτική της έγκρισης των επιλογών, ιδιαίτερα για διορισμούς ανωτέρου επιπέδου. Αυτό γίνεται για τον εξής λόγο. Θέλουν να επιβεβαιώσουν ότι ο ανώτερος επιλέγει έναν υφιστάμενο με επαρκείς ικανότητες.

Αν και αυτή η τακτική της έγκρισης των επιλογών είναι φρόνιμη, γιατί εξασφαλίζει ότι θα προσληφθεί ή θα προαχθεί το στέλεχος με τις καλύτερες ιδιότητες, είναι παρ'όλο αυτά μή συνετό να γίνεται η επιλογή απο οποιονδήποτε άλλο εκτός απο τον άμεσο προϊστάμενο του επιλεγομένου.

Επιλογή ανωτάτων διοικητικών στελεχών.

Όλα τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται καθοδήγηση στο δύσκολο και επικίνδυνο καθήκον της επιλογής. Θα ήταν σε θέση να κάνουν μια αποτελεσματική επιλογή αν γνώριζαν:

- 1) Ποιές ιδιότητες απαιτούνται.
- 2) Σε ποιο βαθμό ήταν ουσιώδης κάθε ιδιότητα,
- 3) Ποιοι συνδυασμοί ιδιοτήτων απαιτούνται
- 4) Πώς να αναγνωρίζουν τις απαιτούμενες ιδιότητες στους υποψηφίους.

Απο την πλήρη γνώση των διοικητικών λειτουργιών και του περιβάλλοντος στο οποίο εξασκούνται, θα πρέπει κανείς να είναι σε θέση να αναγνωρίζει ορισμένες ιδιότητες για την επιτυχία. Η επιτυχία θα εξαρτηθεί άμεσα απο το βαθμό στον οποίο επιθυμούν να διοικήσουν, τη νοημοσύνη τους, την ικανότητά τους για επικοινωνία, και την ακεραιότητά τους. Θα απαιτηθούν επίσης ηγετικές ικανότητες.

Έντυπο επιλογής προϊσταμένων.

Το μέλλον της επιχείρησης εξαρτάται κατα μεγάλο βαθμό απο την ικανότητά της να προσελκύει, να επιλέγει και να αναπτύσει προσωπικό με μεγάλες διοικητικές δυνατότητες. Απο τη στιγμή που θα συμπληρωθεί το έντυπο, γίνεται ένα σημαντικό όργανο για την επιλογή των μελλοντικών προϊσταμένων μας.

Παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψη κατά την εκλογή ανώτατων διοικητικών στελεχών.

Θα εξετάσουμε τις σημαντικότερες διοικητικές ιδιότητες.

Επιθυμία ανάληψης διοικητικών καθηκόντων

Ίσως το σημαντικότερο απ' όσα απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της διοικητικής λειτουργίας να είναι η έντονη επιθυμία κάποιου να αναλάβει διοικητικά καθήκοντα. Πολλοί είναι αυτοί που παρασύρονται στην ανάληψη διοικητικών καθηκόντων επειδή προσελκύονται απ' τα οφέλη, όσον αφορά μισθό, κύρος και πρόσθετες αμοιβές, χωρίς να καταλαβαίνουν ότι η διοίκηση έχει και τις ευθύνες της.

Εκείνου που επιλέγουν τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ερευνούν προσεκτικά κάτω από τους επιφανειακούς λόγους των υποψηφίων για διοικητικές θέσεις και να ψάχνουν για τα άτομα που θα δοκιμάσουν μια βασική ικανοποίηση από την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Αυτά τα άτομα θα έχουν, κατά πάσα πιθανότητα, την ώθηση και την αποτελεσματικότητα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική διοίκηση.

Νοημοσύνη

Ο υπολογισμός του επιπέδου νοημοσύνης του υποψηφίου μπορεί να είναι απλό θέμα. Στην περίπτωση αποφοίτων πανεπιστημίων που είναι γνωστά για τα υψηλά τους κριτήρια, η βαθμολογία του υποψηφίου θα δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες.

Αναλυτική ικανότητα.

Ανατίθεται στους υποψηφίους ειδικά καθήκοντα πέρα από τη συνιθισμένη εργασία τους και μελετάται η απόδοσή τους από την άποψη της λογικής αντιμετώπισής τους, όπως λ.χ. να εκθέσουν τη γνώμη τους για μία νέα πρόταση, μία μεταβολή πολιτικής ή διαδικασίας.

Ικανότητα επικοινωνίας.

Οι προϊστάμενοι μπορούν να κρίνουν την ικανότητα των υποψηφίων να μεταβιβάσουν τις ιδέες τους, από τις γραπτές εκθέσεις τους, τα γράμματα, τις προφορικές συζητήσεις και κάθε συμμετοχή τους σε επιτροπές των οποίων μπορεί να αποτελούν μέλη. Αυτές οι δραστηριότητες θα αντικατοπτρίσουν την ευχέρεια των υποψηφίων στην οργάνωση των σκέψεων, τη φρασεολογία και τη δύναμη της έκφρασης.

Ακεραιότητα

Το κοινωνικό μας σύστημα απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να είναι ηθικά, τίμια, υπεύθυνα και άξια εμπιστοσύνης. Η ακεραιότητα στα διοικητικά στελέχη σημαίνει πολλά πράγματα. Σημαίνει τιμιότητα στις συναλλαγές και στη χρησιμοποίηση χρόνου και εξοπλισμού της επιχείρησης, υπευθυνότητα στην χρησιμοποίηση κεφαλαίων. Η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους, η ακεραιότητά τους και η ειλικρίνειά τους στην εκτέλεση της εργασίας τους, η στάση τους απέναντι στη ζωή. Όταν συνδιαστούν

όλα αυτά δίνουν πολλές ευκαιρίες για την αξιολόγηση της ανεκμεταλλεψότητάς τους.

Πόλλά διοικητικά στελέχη, όταν επιλέγουν έναν υποψήφιο για να γίνει προϊστάμενος ανώτατης διοίκησης, εξετάζουν και συμπληρωματικούς παράγοντες, όπως η συνεργασία, οι ηγετικές ικανότητες, η φαντασία και η εμφάνιση, στοιχεία σημαντικά για ένα διοικητικό στέλεχος.

Δέν υπάρχει γνωστός τρόπος για να εντοπιστούν προκαταβολικά τα πιθανά διοικητικά στελέχη και η φύση της διοικητικής εργασίας, θα βελτιώσει τις πιθανότητες κάποιου να γίνει ένα αποδοτικό διοικητικό στέλεχος. Κατα πόσο το άτομο αυτό μπορεί να διοικήσει πραγματικά παραμένει άγνωστο μέχρι να μπορέσει να κριθεί βάση της απόδοσής του.

Κέντρα εκτιμήσεων.

Τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα κέντρα εκτιμήσεων σαν τεχνική που βοηθά στην επιλογή διοικητικών στελεχών. Ένα τυπικό κέντρο εκτιμήσεως θα επιβάλλει στους υποψηφίους να κάνουν κάποια απ, τα ακόλουθα:

- 1) Να περάσουν απο ψυχολογικά τέστ.
- 2) Να συμμετάσχουν κατα μικρές ομάδες σε ένα παιχνίδι διοικητικών αποφάσεων, παίζοντας το ρόλο ενός μέλους του διοικητικού συμβουλίου σε μιá μικρή επιχείρηση.
- 3) Να συμμετάσχουν σε μιá ομαδική συζήτηση χωρίς αρχηγό για την επίλυση κάποιου προβλήματος.
- 4) Να συμμετάσχουν σε "πρακτικές" ασκήσεις.
- 5) Να κάνουν μιá ατομική σύντομη προφορική παρουσίαση κάποιου ζητήματος.
- 6) Να απασχοληθούν σε διάφορες άλλες ασκήσεις, όπως λ.χ. η προετομασία μιáς γραπτής αναφοράς.

Κατα την περίοδο των ασκήσεων οι υποψήφιοι παρακολουθούνται απο τους εξεταστές τους, που τους παίρνουν επίσης συνεντεύξεις απο καιρό σε καιρό. Στο τέλος της περιόδου, οι εξετάσεις συνοψίζονται με τις αξιολογήσεις της απόδοσης των υποψηφίων, συγκρίνονται οι αξιολογήσεις και καταλήγουν στο συμπέρασμα. Αυτό που χρειάζεται πάνω απ' όλα, είναι να διευκρινίζεται αν ένα άτομο θέλει αληθινά να γίνει διοικητικό στέλεχος. Κι αυτό απαιτεί να γνωρίζεο ο υποψήφιος, τί είναι διοίκηση, τί περιλαμβάνει και τί απαιτείται για να γίνει κανείς επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος.

Επιλογή Μεσάλων και Κατωτέρων Διοικητικών στελεχών.

Το πρόγραμμα που προτείνεται για την επιλογή μεσάλων και κατωτέρων διοικητικών στελεχών είναι διαφορετικό απο το πρόγραμμα επιλογής ανωτάτου επιπέδου. Όλοι οι υποψήφιοι για προαγωγή σ' αυτό το επίπεδο έχουν πίσω τους διοικητική πείρα.

Η επιλογή γίνεται απο υποψηφίους που έχουν επιτύχει αποτελέσματα και η διαδικασία μπορεί κατα μεγάλο μέρος να προσανατολίζεται στα αποτελέσματα.

Η διαδικασία της Στρατολόγησης.

Στη στρατολόγηση των διοικητικών στελεχών όλων των επιπέδων, εκείνοι που κάνουν την επιλογή αντιμετωπίζουν αστάθμητους παράγοντες. Οι ασχολούμενοι με την στρατολόγηση δαπανούν μεγάλα ποσά για τη διαλογή των υποψηφίων εσφομδζοντας συχνά τα δικά τους υποκειμενικά κριτήρια.

Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις διατηρούν έναν αναλυτικό κατάλογο υποψηφίων στελεχών, όταν λοιπόν υπάρχει κενή θέση στρέφονται για την κάλυψή της στον κατάλογο αυτό. Υπάρχει η εσωτερική (προαγωγή) στρατολόγηση και εξωτερική στρατολόγηση.

Όταν λέμε εσωτερική στρατολόγηση εννοούμε ότι κατα τη διάρκεια που υπάρχει κενή θέση μέσα στην επιχείρηση λόγω προαγωγής διοικητικού στελέχους της θέσης αυτής, για την επάνδρωσή της θα στραφούμε σε στρατολόγηση ατόμων μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Ενώ όταν λέμε εξωτερική στρατολόγηση εννοούμε ότι πρέπει να στραφούμε στην αναζήτηση ατόμων για την κενή θέση της της επιχείρησής μας, στην επιλογή ατόμων απο άλλες επιχειρήσεις, μέσω του οργανισμού απασχόλησης εργατικού δυναμικού και διαφόρων ιδιωτικών γραφείων αναζήτησης εργασίας.

Η αποστολή ενός διοικητικού στελέχους.

Ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να επιτύχει ειδικούς αντικειμενικούς σκοπούς μ' ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Κάθε επιχείρηση εγκαθιστά μία τυπική οργάνωση στο ανώτατο επίπεδο, δηλ. κάποια ανώτατη ηγεσία για να εξασφαλίζει την ενότητα.

Μ' αυτό τον τρόπο διαιρείται η εργασία σε περιοχές δραστηριότητας για την καλύτερη επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη, ανάλογα με την ποσότητα και την ποικιλία των πόρων που τίθενται στη διάθεσή τους υποδιαιρούν τις δραστηριότητες που υπάγονται στην αρμοδιότητά τους, έτσι ώστε να έχουμε ταυτόχρονη εκπλήρωση των αποστολών των διοικητικών στελεχών του ίδιου επιπέδου, πράγμα που θα έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη της αποστολής του κοινού τους προϋποταμένου.

Το ουσιώδες χαρακτηριστικό είναι ότι τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκπλήρωση των αποστολών τους, υποκειμενα στους ευρείς περιορισμούς της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης, του νόμου, των αποδεκτών δημοσίων συνηθειών και των εθιμικών αρχών.

Αξιολόγηση Διοικητικών Στελεχών.

Η αξιολόγηση αποδόσεως είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας και τις δυνατότητές του για εξέλιξη. Είναι πιθανώς ένα βασικό κλειδί για την ίδια τη διοίκηση. Είναι φυσικά σημαντικό για την ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών. Η αξιολόγηση είναι, ή θα έπρεπε να είναι, αναπόσπαστο μέρος ενός συστήματος διοίκησης. Για να εκπληρώσει τους στόχους της αποτελεσματικά και αποδοτικά μιά επιχείρηση, μιά κυβερνητική υπηρεσία, θα πρέπει να βρεθούν και να εφαρμοστούν τρόποι για την ακριβή μέτρηση της απόδοσης των διοικητικών στελεχών.

Υπάρχουν λοιπόν αρκετοί λόγοι για να επιδιώκεται η αποτελεσματική αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα ουσιώδες στοιχείο του όλου συστήματος της διοίκησης και του υποσυστήματος της διοικητικής στελέχωσης.

Ανάμεσα στις επείγουσες ανάγκες για αξιολόγηση είναι η ανάγκη να είναι σωστή η ποιότητα των διοικητικών στελεχών σε μιά επιχείρηση. Όταν οι αξιολογήσεις είναι αληθινά αποτελεσματικές, θα πρέπει να συνδέονται με το σύστημα των ανταμοιβών, είναι η ισχυρότερη υποκινητική δύναμη. Σε όλα σχεδόν τα είδη των ομαδικών οργανώσεων, η απόδοση αξιολογείται παλιά με κάποιο τρόπο. Οι πιά πολλοί άνθρωποι, και ιδιαίτερα οι άνθρωποι που έχουν ικανότητες, θέλουν να ξέρουν πόσο καλή είναι η απόδοσή τους. Είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς ότι οι αμοισβητήσεις, οι υποψίες ή ακόμα και η απογοήτευση, όλες τόσο διαδεδομένες αντιδράσεις, έχουν προέλθει από το γεγονός της μέτρησης και της αξιολόγησης.

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν δικαιολογημένα να προτιμήσουν να εξαιρεθούν όταν πιστεύουν ότι αξιολογούνται με ανεπαρκή ή υποκειμενικά κριτήρια.

Κατα τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκε κάποια ελπίδα, που υποσχεται ότι η αξιολόγηση θα γίνει αποτελεσματική. Κανονικά αυτή η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός και αυτός με τη σειρά του, υπόκεινται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερό του. Δηλ. μέσα σε ένα οργανισμό ο καθένας που αξιολογεί άλλους αξιολογείται επίσης από τον ανώτερό του.

1) Η αξιολόγηση του προσωπικού έχει τους εξής σκοπούς:
Υποβοηθεί στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζομένους στη δουλειά τους.

- 2) Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με ατομική μελέτη, και επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- 3) Ενθαρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά του προσωπικού τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι που διευκολύνει την αμοιβαία κατανόηση.
- 4) Υποβοηθεί στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου και απολύσεις, ενέργειες δηλ. που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μακρά περίοδο και από πολλούς εκτιμητές.
- 5) Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.
- 6) Δίνει τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των tests, των συνεντεύξεων κ.λ.π.

Ιστορικό της Αξιολόγησης και Απόδοσης.

Μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο άρχισε στις επιχειρήσεις η συστηματική αξιολόγηση σαν τεχνική μετά την δοκιμή της στις ένοπλες δυνάμεις της Αμερικής για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μεταξύ δε του 1920 και 1930, μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία του εργαζομένου που δέν ήταν στην ουσία παρά μιά αξιολόγηση που κράτησε ως το 1950. Κατόπιν συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι τόσο για τους εργάτες, αλλά για τα στελέχη. Με την αλλαγή αυτή δημιουργήθηκε και η σχετική ορολογία όπως:

- α) Ο παλιός όρος εκτίμηση κατ' αξία περιορίζεται περισσότερο στην αξιολόγηση αυτών των υπαλλήλων που πληρώνονται με την ώρα καθώς και όπου υπάρχει θέμα κριτηρίων για προσαρμογή αμοιβών, για μεταθέσεις και προαγωγές.
- β) Οι νεώτεροι όροι - αξιολόγηση υπαλλήλων και αξιολόγηση αποδόσεως, αναφέρονται περισσότερο στην εξέλιξη του ατόμου και ιδίως των επαγγελματικών και διοικητικών στελεχών.
- γ) Επίσης άλλοι όροι εκτός απ' αυτούς που χρησιμοποιούνται είναι αξιολόγηση προσωπικού, έκθεση προόδου κ.λ.π.

Προσπάθεια μεγάλη έχει γίνει τα τελευταία 20 χρόνια για να επινοηθούν συστήματα αξιολόγησης, περισσότερο αντικειμενικά, περισσότερο αξιόπιστα και που θα εξαρτώνται λιγότερο από ενδεχόμενες ιδιοτροπίες του εκτιμητή.

Μία από τις περισσότερο υποσχόμενες μεθόδους αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί, είναι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των διοικητικών στελεχών έναντι του καθορισμού και της εκπλήρωσής επιβεβαιώσιμων αντικειμενικών σκοπών. Όταν λειτουργεί ένα πρόγραμμα διοίκησης με βάση τους επιβεβαιώσιμους σκοπούς τους αντικειμενικούς, η κύρια φάση της αξιολόγησης είναι αρκετά εύκολη διαδικασία. Αυτό που χρειάζεται να διαπιστωθεί είναι με πόση ικανότητα καθορίζουν αντικειμενικούς σκοπούς τα διοικητικά στελέχη και με πόση ικανότητα ενεργούν για την επίτευξή τους.

Η διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς θα πρέπει να είναι ένας τρόπος διοίκησης, ένας τρόπος σχεδιασμού, προγραμματισμού, καθώς και το κλειδί για την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση, την ηγεσία, τον έλεγχο - συντονισμό.

Ομαδική αξιολόγηση.

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση διοικητικών στελεχών και γίνεται από τον προϊστάμενο και τρεις - τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας απ' αυτούς είναι ο συντονιστής που διεξάγει τη συζήτηση.

Στη σύσκεψη, ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει τη σχετική εισήγηση γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Ακολουθεί συζήτηση και εκφράζονται ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της εκτελέσεως και τα σχέδια για την εξέλιξη του ατόμου.

Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς, όπως ανεπαρκής, καλή, άριστη κ.λ.π. Δηλαδή αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσα προϊστάμενο σαν συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής συνίσταται στο γεγονός ότι, οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις, και αποκλείεται η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Η συνέντευξη αξιολογήσεως.

Μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο πιά ολοκληρωμένα και να αξιολογήσουμε τη συμπεριφορά του. Αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο σχετικά με τον υποψήφιο, να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου, όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του.

Με τη συνέντευξη επιτυγχάνουμε δύο σκοπούς:

- α) Επαναπληροφόρηση, που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόδοό του καθώς και πώς φαίνεται στα μάτια του προϊσταμένου του.
- β) Του δίνεται η ευκαιρία να ανακαλύψει το πώς θα βελτιώσει την απόδοσή του.

Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς, όπως ανεπαρκής, καλή, άριστη κ.λπ. Δηλαδή αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο σαν συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής συνίσταται στο γεγονός ότι, οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις, και αποκλείεται η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Η συνέντευξη αξιολογήσεως

Μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο πιο ολοκληρωμένα και να αξιολογήσουμε τη συμπεριφορά του. Αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο σχετικά με τον υποψήφιο, να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου, όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του.

Με τη συνέντευξη επιτυγχάνουμε δυο σκοπούς:

- α) Επαναπληροφόρηση, που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόοδό του καθώς και πως φαίνεται στα μάτια του προϊσταμένου του.
- β) Του δίνεται η ευκαιρία να ανακαλύψει το πως θα βελτιώσει την απόδοσή του.

*Σε μερικές επιχειρήσεις ποτέ δεν ανακοινώνεται στα στελέχη για το πως έχουν αξιολογηθεί και δεν γνωρίζουν που στέκονται, κάτι που έχει άσχημο αντίκτυπο στο ηθικό τους.

Σε άλλους όμως οργανισμούς η διοίκηση θεωρεί σαν δίκαιη την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων.

Ομως οι συνεντεύξεις αξιολόγησης δεν είναι καθόλου εύκολες και αν δεν γίνονται καλά μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες. Γι' αυτό και σε πολλές επιχειρήσεις ξοδεύεται χρόνος και προσπάθεια για εκπαίδευση των στελεχών ώστε να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολογήσεως.

Η συνέντευξη τελειώνει με τη συζήτηση για το πως το άτομο που αξιολογείται μπορεί να ξεπεράσει τα αδύνατα σημεία.

Πολλοί αρχίζουν τη συνέντευξη ρωτώντας για το πως νομίζει πως θα κάνει καλύτερα τη δουλειά του και ύστερα του δείχνουν την αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος έχει το πλεονέκτημα, ότι αυτός που αξιολογείται αφήνεται να πει πρώτος την ιστορία του, οπότε είναι εύκολο να κριτικάρει τον εαυτό του παρά να δεχθεί κριτική από άλλους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης και η πληροφόρηση των ενδιαφερομένων αποτελεί μια από τις σημαντικές λειτουργίες των διοικητικών στελεχών και παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία σωστού κλίματος σε μια επιχείρηση. Παράλληλα, η αξιολόγηση της απόδοσης, όταν συνοδεύεται από ενδείξεις και υποδείξεις για βελτίωση και

ανάπτυξη, αποτελεί σπουδαίο μέσο υποβοήθησης και εξέλιξης του ατόμου και επομένως και της ανάπτυξης της επιχείρησης γενικότερα.

3.) Εκπαίδευση

Εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών είναι η ειδική εκείνη εκπαίδευση που παρέχεται μέσω θεωρητικής και πρακτικής εξάσκησης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των προσόντων και των επιδόσεών τους, την αύξηση γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων ώστε κατά την εξάσκηση των καθηκόντων τους να είναι σε θέση να εκπληρώνουν τους στόχους του οργανισμού - επιχείρησης.

Μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση και ταύτισή τους με την επιχείρηση και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες. Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν.

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση γιατί δεν είναι πάντα κάτοχοι των ειδικών εκείνων προσόντων που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση για την εξασφάλιση διαρκούς ειδικής και ταχείας βελτίωσης ή προσαρμογής των γνώσεων, της εμπειρίας και των λοιπών προσόντων τους με σκοπό την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σε άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

α) Ο πρώτος στόχος απορρέει από τη σκέψη ότι στη ζωή ενός ατόμου η επαγγελματική δράση κατέχει σπουδαία θέση. Το στέλεχος πρέπει να αισθάνεται άνεση στην επαγγελματική του δραστηριότητα. Το επάγγελμα έχει τις επεκτάσεις του σε ολόκληρη την προσωπική και οικογενειακή ζωή. Με την εκπαίδευση διαπλάθονται στελέχη ικανά για να εκφράσουν κρίση, ικανά για ομαδική εργασία, ικανά τέλος να φέρουν εις πέρας το ρόλο που έχουν αναλάβει.

β) Ο δεύτερος στόχος είναι σχετικός προς την αγωγή του πολίτη. Με την επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση επιτυγχάνεται η επαγγελματική καταλληλότητα και συγχρόνως η προετοιμασία καλών πολιτών και καλών μελών διάφορων σωματείων και ομάδων.

Εκπαίδευση, συνεπώς, είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία, οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό.

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις διαφέρει από τη συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται μ' ένα ευρύτερο σκοπό, την εξέλιξη δηλαδή του ατόμου, βέβαια συμπληρώνει τη σχολική εκπαίδευση και οδηγεί στην επαγγελματική κατάρτιση.

Η εκπαίδευση στην επιχείρηση

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους.

Για τις λειτουργίες της επιχείρησης όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η έρευνα, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν τις γνώσεις που χρειάζεται να έχει κάθε λειτουργία. Οι γνώσεις συνίσταται σε διαδικασίες, μεθόδους που παρέχει η εμπειρία, η τεχνολογία και η επιστήμη.

Τα προβλήματα που πρέπει να επιλύσουν τα στελέχη πολλές φορές είναι πολύπλοκα και δεν αρκούν οι γνώσεις με τις οποίες ξεκίνησαν να εργάζονται στη συγκεκριμένη λειτουργία.

Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι:

1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης που πετυχαίνεται με τη διδασκαλία από καταρτισμένους διδάσκοντες μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
2. Η καλύτερη εκπαίδευση στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της για τη βελτίωση της αποδόσεώς τους.
3. Η διαμόρφωση στάσεων για υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση.
4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων. π.χ. εκπαίδευση στελεχών σε θέματα όπως, οι εργατικές σχέσεις, ανθρώπινες σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας για τη βελτίωση των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένου.
5. Η εκπλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης.
6. Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εκπαιδευόμενους. Με την εκπαίδευση αποκτούν δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

Λειτουργία της εκπαίδευσης

Μια από τις πολλές ευθύνες του διευθυντού προσωπικού, όπου υπάρχει τέτοια θέση, ή του αρμόδιου εκπαίδευσης, είναι ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσεως μέσα στην υπηρεσία Διοίκησης προσωπικού. Στις μικρές επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα εργασίας και είναι ευθύνη του κάθε προϊσταμένου.

Ο αρμόδιος εκπαίδευσης πρέπει να γνωρίζει όλη την έκταση της εκπαίδευσης που πραγματοποιείται ή που είναι ανάγκη να πραγματοποιηθεί, έτσι ώστε να μπορεί να συμβουλευθεί για τις μεθόδους που θα εφαρμοστούν.

Ο αρμόδιος εκπαίδευσης συνήθως ασχολείται με τα εξής:

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
2. Προγραμματισμό στόχων και ανάθεση ευθυνών.
3. Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
4. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
5. Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού και ανάπτυξης στελεχών).
6. Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων για να αποκτήσουν δεξιότητα στη διδασκαλία.
7. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπουν σε λεπτομέρειες, οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος στον τομέα εκπαίδευσης. Σχετική έγκριση δαπανών, όπως και εκπαιδύσεως στελεχών έξω από την επιχείρηση (διαλέξεις σε πανεπιστήμια, σεμινάρια), είναι επίσης ευθύνη των ανωτάτων στελεχών.

Τα μέσα και κατώτερα στελέχη (επόπτες κλπ.), οφείλουν να επισημάνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματά τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματός τους. Και είναι δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας στον τομέα τους.

Επειδή είναι δυνατό να ξοδευτούν πολλά χρήματα από μια επιχείρηση χωρίς όμως αποτέλεσμα, απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων. Και αυτό γίνεται, γιατί όταν κάποιος αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης, θα επεκτείνει τα έξοδά του για την αγορά ειδικών, αλλά και ακριβών μηχανών διδασκαλίας π.χ. μηχανές προβολής, κλειστά συστήματα τηλεόρασης ή υλικό έντυπο. Για το λόγο αυτό χρειάζεται μια ανάλυση ολόκληρης της επιχείρησης, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κλπ., και κατόπιν να παρθεί απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Μερικοί τρόποι για τη διαπίστωση των αναγκών σε εκπαίδευση είναι οι εξής:

1. Ανάλυση προβλημάτων οργάνωσης και παραγωγής, χαμηλή παραγωγικότητα, υψηλό κόστος, ελλιπής έλεγχος σε υλικά, χαμηλή ποιότητα, σπατάλη υλικού, υπερβολικές παραβάσεις κανονισμών, φτωχή πειθαρχία, πολλές απουσίες, καθυστέρηση παραγωγής, αδυναμία επιτυχίας των καθορισμένων στόχων.

2. Ανάλυση έργου, αξιολόγηση υπαλλήλων, δοκιμασίες (τεστ).
3. Να ζητηθούν γνώμες από τους υπαλλήλους και τα στελέχη. Να γίνουν συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια για τη συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα και επιθυμητά προγράμματα εκπαίδευσης.
4. Να γίνει πρόβλεψη των επικείμενων και μελλοντικών προβλημάτων που αφορούν την επέκταση της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση των Διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα

Η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα, διέρχεται περίοδο άνθησης και αναμένεται ότι θα αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο άμεσο και απώτερο μέλλον.

Αυτό φαίνεται από τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό διοικητικών στελεχών που συμμετέχουν ή προτίθενται να συμμετάσχουν σε προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ιδίως στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α. Παράλληλα αυξάνει ο αριθμός των ατόμων που προσφέρουν "ορθόδοξη" (ή ανορθόδοξη) εκπαίδευση. Δεν περνά βδομάδα που οι μάντζερς και άλλα στελέχη να μη λάβουν κάποιο είδος πληροφοριών σχετικά με προγράμματα εκπαίδευσης ή σεμινάρια ή άλλο υλικό αυτοεκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών είναι απαραίτητη για την επιβίωση των περισσότερων επιχειρήσεων μας. Οι σωστές μέθοδοι διοίκησης στο κάτω-κάτω, είναι το αίμα κάθε οργανισμού. Η δημιουργία και ανάπτυξη διοικητικού "ταλέντου" είναι αναγκαία. Στο σημερινό κόσμο η ανανέωση των διοικητικών γνώσεων και η ικανότητα των μάντζερς να συμβαδίζουν με τις νέες εξελίξεις είναι βασικές προϋποθέσεις για τη επιβίωση του οργανισμού.

Με τις υπάρχουσες και μελλοντικές ελλείψεις εκπαιδευμένων μάντζερς στην Ελλάδα, είναι ανάγκη να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στην εξέλιξη των μάντζερς που ήδη υπάρχουν και ταυτόχρονα να ψάχνουμε για πρόσθετα ταλέντα.

Μερικοί παρατηρητές πιστεύουν ότι αν δεν αυξηθεί το υπάρχον απόθεμα διοικητικών στελεχών, είναι πιθανό να συμβεί η ακόλουθη εξέλιξη που μοιάζει με χιονοστιβάδα.

Λιγότερα διοικητικά στελέχη θα αναγκαστούν να κάνουν περισσότερη δουλειά καταλήγοντας στο να μην έχουν διαθέσιμο χρόνο για τη δική τους εξέλιξη, δημιουργώντας την ανάγκη να πρέπει να μάθει το εκπαιδευμένο διοικητικό στέλεχος περισσότερα το συντομότερο δυνατό διάστημα.

Είναι εμφανές ότι μακροχρόνια θα ωφεληθούν οι ελληνικοί οργανισμοί αν αποκτήσουν πείρα διαρκούς εκπαίδευσης για το προσωπικό τους, ώστε:

- 1) να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των ενεργών στελεχών
- 2) να διαμορφώσουν ικανά άτομα για να αναλάβουν διάφορες διοικητικές ευθύνες.

Λόγω της σημαντικής επένδυσης σε χρόνο και χρήμα που απαιτεί η εκπαιδευτική διαδικασία, είναι αναγκαίο να γίνει όσο το δυνατό πιο αποτελεσματική. Για να επιτευχθεί αυτό, η εκπαίδευση δεν πρέπει να αφήνεται στη τύχη, πρέπει να εισάγεται μόνο η καλύτερη εκπαίδευση. Επομένως, αυτό σημαίνει επισήμανση εκπαιδευτικών αναγκών και καθορισμός στόχων εκπαίδευσης.

Ο προγραμματισμός, η διεξαγωγή και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης πρέπει να είναι σχολαστική και επαγγελματική δουλειά.

Με τέτοιες συνθήκες το διοικητικό ταλέντο στην Ελλάδα αναμφίβολα θα ξυπνήσει. Επιπλέον το διοικητικό ταλέντο που αυτή τη στιγμή είναι ενεργό αλλά όχι πλήρως ανεπτυγμένο, θα έχει σαν επακόλουθο την ευκαιρία να αναπτυχθεί.

Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν μερικές πτυχές που εξυπηρετούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες στην Ελλάδα. Μπορούμε χονδρικά να τις κατατάξουμε σε εσωτερικές και εξωτερικές (π.χ. ΕΛΚΕΠΑ, κλπ.).

Όλες αυτές οι πηγές καλύπτουν πολλές από τις ανάγκες εκπαίδευσης μάντζερς, με διάφορους βαθμούς επιτυχίας.

Οι εσωτερικές πηγές όμως δημιουργούν αναρίθμητα σοβαρά προβλήματα για τους εξής λόγους:

1. Μερικοί εκπαιδευτές δεν έχουν την αναγκαία επαγγελματική υποδομή για να κάνουν διοικητική εκπαίδευση. Αυτό μπορεί να μην οφείλεται σε δικό τους σφάλμα, γιατί πολλοί ανέρχονται από χαμηλότερα επίπεδα.

2. Πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν σε πολλά στελέχη του προσωπικού την ευθύνη της εκπαίδευσης. Αυτά τα άτομα συνήθως, έχουν λίγη ή καθόλου υποδομή για τον τομέα αυτό.

3. Ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους για εκπαίδευση, αλλά δεν έχουν τον αναγκαίο εξοπλισμό και ευκολίες. Επιπλέον οι περισσότερες δεν ξέρουν πως να τα αποκτήσουν. Μερικές δεν ξέρουν και τι απαιτείται για να ξεκινήσουν αποτελεσματικά την εκπαίδευση.

4. Μερικοί εσωτερικοί εκπαιδευτές, προσκαλούν άλλα μέλη του οργανισμού να συμβάλουν στην εκπαίδευση, π.χ. να κάνουν διαλέξεις. Αυτά όμως τα άτομα συχνά δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα.

5. Όταν δεν υπάρχει εκπαιδευτής, πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν την ευθύνη για εκπαίδευση στο διευθυντή προσωπικού, ο οποίος συχνά δεν έχει τα προσόντα για τη δουλειά αυτή. Αν δεν υπάρχει διευθυντής προσωπικού, ο διευθυντής της επιχείρησης αναλαμβάνει συχνά αυτή την ευθύνη. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν έχει επίσης, ούτε τα προσόντα, ούτε τη διάθεση να εκπαιδεύσει.

6. Μερικά στελέχη στην απελπισία τους, συχνά επιλέγουν μια από τις δυο λύσεις: α) εγκαταλείπουν τελείως την ιδέα της εκπαίδευσης και β) άμεσα ή μέσου κάποιου από τα στελέχη ζητούν εξωτερική βοήθεια.

Πορεία της μάθησης

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται γνώσεις, δεξιότητες, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του ατόμου.

Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης, και αυτή είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούργια ενέργεια.

Αρχές μάθησης

Στην ψυχολογία υπάρχουν τέτοιες αρχές, καθιερωμένες ύστερα από πειραματισμό και είναι εφαρμόσιμες τόσο από διευθυντές προγραμμάτων εκπαίδευσης όσο και από διδάσκοντες σε αίθουσες. Αυτές είναι:

Υποκίνηση: Η υποκίνηση είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης και αυτό γιατί οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι προς κάποιο σκοπό, για να ικανοποιηθούν δηλαδή κάποια ανάγκη τους. π.χ. ένα άτομο θα εργαστεί για να κερδίσει χρήματα με τα οποία θα αγοράσει τρόφιμα για καταστολή της πείνας του. Ομως στην προηγμένη κοινωνία οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση και άλλων αναγκών, εκτός εκείνων της επιβίωσης, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες (αγάπη, εκτίμηση κλπ.) και οι ανάγκες του εγώ (αυτοπεποίθηση, αυτοεκπλήρωση).

Για να είναι αποτελεσματική η μάθηση, δυο είδη κινήτρων υπάρχουν:

- α) Τα εσωτερικά Η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Δηλαδή βρίσκεται ευχαρίστηση απ' αυτή και αισθάνεται ικανοποίηση από την πετυχημένη διεξαγωγή της.
- β) Τα εξωτερικά. Αναφέρονται σε εξωτερικές αμοιβές για την επιτυχημένη διεξαγωγή του έργου, όπως (π.χ. έπαινος από τον προϊστάμενο, υψηλότερη αμοιβή, καλύτερες συνθήκες εργασίας κλπ).

Και τα δυο αυτά είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά.

Στην υποκίνηση για μάθηση παίζουν ισχυρό ρόλο, τόσο οι αμοιβές όσο και οι τιμωρίες.

Οι αμοιβές (έπαινος) συντελούν στην επανάληψη ενεργειών ή συμπεριφοράς, ενώ η τιμωρία εμποδίζει κάποια αντίδραση αλλά δεν την εξαφανίζει. Αν ο εκπαιδευόμενος έχει φτωχή απόδοση, η απειλή για απόλυση μπορεί να προκαλέσει μεταβολή της συμπεριφοράς του.

Σχετικά με τον νεοδιορισθέντα υπάλληλο, οι υπεύθυνοι για να τον διδάξουν πρέπει να έχουν υπ' όψη τους:

- α) Αν δείχνει μεγάλη προθυμία να μάθει
- β) Αν γνωρίζει πως βρίσκεται υπό δοκιμασία για μια περίοδο.
- γ) Αν γνωρίζει πως εύκολα θα απολυθεί αν δυσαρεστήσει τους ανωτέρους του.

Μερικές φορές και πεπειραμένοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να καταλάβουν, γιατί πρέπει να λάβουν μέρος σε μια επιπλέον εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει σ' αυτούς που έχουν περατώσει τις σπουδές τους εδώ και πολλά χρόνια και νοιώθουν πως στη δουλειά τους πάνε ομαλά. Πρέπει να τους εξηγηθεί ότι μπορούν να μάθουν να κατανέουν καλύτερα τις ευθύνες, πως θα κατανοήσουν καλύτερα τους υφισταμένους τους και επιπλέον η εκπαίδευση είναι δυνατόν να τους κάνει επαρκέστερους για προαγωγή.

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι ο αδιάφορος, ο απρόθυμος υπάλληλος θα μάθει πολύ λίγα, ακόμα και από τον πιο ικανό διδάσκοντα. Για να ωφεληθεί από την εκπαίδευση θα πρέπει να αισθάνεται βαθιά την ανάγκη να βελτιώσει τις ικανότητές του, για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να εξασφαλίζει ευκαιρίες για πρόοδο.

Οι επιχειρήσεις, αφού επιλέξουν τους πλέον ικανούς υποψηφίους, και πριν τους αναθέσουν συγκεκριμένο έργο μέσα σε μια ομάδα, αρχίζουν να τους εκπαιδεύουν με τους παρακάτω τρόπους. Η επιλογή του τρόπου είναι σημαντική για να έχει κανείς το μέγιστο όφελος.

1. Η διάλεξη. Προϋπόθεση αυτής της μεθόδου είναι η βαθιά γνώση του θέματος της διδασκαλίας απ' τον διδάσκοντα, ο οποίος προσπαθεί να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλεί το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι:

- α. Η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί για μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων.
- β. Το χαμηλό κόστος εκπαίδευσης.
- γ. Η δυνατότητα οργάνωσης της διδασκαλίας για καλύτερη επίτευξη του σκοπού.

Σοβαρό μειονέκτημα είναι ότι δεν παρέχεται ευχέρεια για αυτενέργεια των εκπαιδευομένων, οι οποίοι δέχονται συνήθως παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντα, χωρίς να μπορούν να προβάλλουν τις δικές τους απόψεις.

2. Η σύσκεψη. Είναι συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας μέχρι 20 ατόμων που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Ο διδάσκων αναλύει το θέμα και τα μέλη της ομάδας μπορούν να μιλήσουν και να αναπτύξουν σκέψεις και απόψεις.

Μ' αυτή τη μέθοδο έχουμε θετικά αποτελέσματα, όμως πρέπει αυτοί που συμμετέχουν να έχουν γνώση του θέματος πριν αρχίσει η σύσκεψη.

3. Ενναλλαγή θέσεων εργασίας. Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος μετατίθεται σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, με σκοπό να αποκτήσει γνώση και εμπειρία και να αναπτύξει ικανότητες αντιμετώπισης μεγαλύτερης ποικιλίας προβλημάτων π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων.

4. Το παίξιμο ρόλων. Σε δυο ή περισσότερους εκπαιδευόμενους δίνονται γραπτές ή προφορικές περιγραφές μιας κατάστασης και του ρόλου που πρέπει να παίξουν χωρίς

να έχει προηγηθεί δοκιμή. Υστερα δε από ένα συνδυασμό των ενεργειών τους, που πρέπει να γίνουν μέσα σε ορισμένο χρόνο παρουσιάζονται μπροστά στην ομάδα και εκτελούν ενέργειες που θα εκτελούσαν στην πραγματικότητα.

5. Πρακτική εξάσκηση. Εδώ ο εκπαιδευόμενος καλείται να δώσει λύση σε συγκεκριμένα προβλήματα στον τομέα του. Οι ενέργειες του κρίνονται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή.

6. Θεωρητική εξάσκηση. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των εκπαιδευόμενων σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν.

Όσοι υποψήφιοι κριθούν επιτυγχόντες κατά την εκπαίδευση επανδρώνουν τις θέσεις της επιχείρησης. Θα εφαρμόσουν στην πράξη, μόνοι τους τώρα, όλα όσα έμαθαν, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Αυτή η περίοδος δοκιμασίας είναι και η πιο δύσκολη περίοδος στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Απ' την άλλη, η διοίκηση βρίσκεται σε δοκιμασία αφού κανένας μάντζερ δεν θέλει να αποδειχθεί, ότι έχει διαλέξει ακατάλληλο άτομο για τη θέση.

Μ Ε Ρ Ο Σ Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

ΕΡΕΥΝΑ

ΥΛΙΚΟ

Μ'αυτή την εργασία, φιλοδοξούμε να ενημερώσουμε τους σπουδαστές για το αν γίνεται σωστός προγραμματισμός στις ελληνικές επιχειρήσεις και κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη είναι ικανά να εκτελέσουν το ρόλο τους.

Το πρώτο βήμα που κάναμε ήταν να έρθουμε σε επαφή με στέλη των επιχειρήσεων στις οποίες κάναμε την έρευνα, και αυτό το καταφέραμε με την έκδοση ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια μας ήταν διατυπωμένα με ακρίβεια και σαφήνεια και από τις απαντήσεις συγκεντρώθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία που μας βοήθησαν να καταλήξουμε σε σημαντικά συμπεράσματα.

Η έρευνά μας έγινε σε επιχειρήσεις στον νομό Αχαΐας και στο νομό Αττικής.

Τα ερωτηματολόγια ήταν (5) και περιλαμβάνουν (6) ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλαμβάνει τις εξής ερωτήσεις:

1. Προϊόντα και στόχοι της εταιρίας.
2. Μακροπρόθεσμη επενδυτική δραστηριότητα - Στρατηγική της εταιρίας στη διεθνή και εσωτερική αγορά.
3. Ποια είναι η οικονομική κατάσταση της εταιρίας.
4. Ποια είναι η αποστολή των διοικητικών στελεχών.
5. Ποια είναι η διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
6. Ποίος ο ρόλος του MANAGEMENT στην αύξηση της παραγωγικότητας.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ Α.Ε.

(Οινοποιΐα)

1. "Προϊόντα και στόχοι της εταιρίας"

Η εταιρεία παράγει και εμπορεύεται κρασιά. Τα προϊόντα που παράγονται είναι ευρείας κατανάλωσης και τα πιο γνωστά είναι το Δεμέστιχα που παράγεται και στους τρεις τύπους λευκό, ροζέ και κόκκινο, το μπόν βιβέρ, που παράγεται στο λευκό και ροζέ τύπο, το τελάρι κλάους και στους τρεις τύπους.

-Τα κρασιά με ονόματα προέλευσης (Πάτρας, Μεμέας)

-Σάτοκ κλάους.

-Ντανιέλης, το κόκκινο ξηρό κρασί.

Εκτός απ'αυτά παράγουμε το κονιάκ και το ούζο, καθώς και μερικά άλλα ποτά, όχι ευρείας κατανάλωσης, όπως το ΒΕΕΤΤΕΡ, που μαζί με άλλα προϊόντα αποτελούν την "μαμά" των προϊόντων της εταιρείας.

Μέσα απο την παραγωγική διαδικασία εκπληρώνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Καταρχήν οι οικονομικοί στόχοι, με την πραγματοποίηση όσο το δυνατό μεγαλύτερων κερδών ώστε να υπάρχει χρήμα για τη διανομή μερίσματος στους μετόχους, και για συνεχείς επενδύσεις.

Στόχος μας για το μέλλον είναι η αύξηση της εξαγωγικής ικανότητας που έχουμε σήμερα προκειμένου να ανταπεξέλθουμε και να μπορέσουμε να "σταθούμε όρθιοι" στα πλαίσια της Ενωποιημένης Ευρωπαϊκής Αγοράς.

Η διατήρηση και περαιτέρω αύξηση της θέσης μας στην εσωτερική αγορά καθώς και η δημιουργία και παραγωγή νέων προϊόντων αποτελούν στόχους για την εταιρεία.

2. "Μακροπρόθεσμη επενδυτική δραστηριότητα - Στρατηγική της εταιρίας στη διεθνή και εσωτερική αγορά".

Η επενδυτική δραστηριότητα που ακολουθεί η εταιρία είναι συνεχής με στόχο να εναρμονίζεται πάντα σε ότι καλό και σύγχρονο διαθέτει η διεθνή αγορά απο άποψη τεχνολογίας. Όλες οι ενέργειες μας έχουν σαν σκοπό την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων

μας, η οποία μαζί με την ποσότητα επιφέρει την αύξηση της παραγωγικότητας σε σχέση πάντα με την μείωση των λειτουργικών και άλλων εξόδων.

Επίσης θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι επενδύσεις γίνονται και ως προς την πλευρά της προστασίας του περιβάλλοντος όπως και την τροποποίηση του ήδη λειτουργούντος βιολογικού καθαρισμού καθώς και στη χρησιμοποίηση φίλτρων όπου θεωρείται αναγκαίο. Επίσης γίνονται επενδύσεις προκειμένου να παρέχεται ασφάλεια στους χώρους εργασίας.

Η στρατηγική που ακολουθείται στη διεθνή αγορά είναι ανάλογη με τις κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις που επικρατούν σε κάθε χώρα. Η πολιτική που ακολουθούμε έχει στόχο να αυξήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό την εξαγωγική ικανότητα που έχουμε σήμερα. Γίνονται εξαγωγές σε 33 χώρες και απ' αυτές ξεχωρίζουν οι κύριοι πελάτες μας που είναι: η Δ. Γερμανία, οι Η.Π.Α. και ο Καναδάς.

Όσον αφορά την εσωτερική αγορά, κάνουμε προσπάθειες να αυξήσουμε το ποσοστό της αγοράς το οποίο κατέχουμε σήμερα. Η διακίνηση των προϊόντων μας γίνεται είτε μέσω των δικτύων διανομής των υποκαταστημάτων Αθήνας και Θεσσαλονίκης που έχουμε, είτε μέσω των υπαλλήλων - πωλητών της εταιρίας, οι οποίοι επισκέπτονται τα σημεία χονδρικής και λιανικής πώλησης που έχουμε.

Η γενικότερη φιλοσοφία της όλης στρατηγικής μας αφορά την καλή ποιότητα των προϊόντων μας, την άριστη συσκευασία, την γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών, που παίζει σπουδαίο ρόλο, γιατί δεν αναγκάζονται να περιμένουν πολύ για να πάρουν την ποσότητα που χρειάζονται και έχουν παραγγείλει, και τέλος όπου είναι δυνατό προσιτές τιμές.

3. "Ποια είναι η οικονομική κατάσταση της εταιρίας".

Η οικονομική κατάσταση της εταιρίας είναι πολύ καλή, είναι μια καθαρά κερδοφόρα και υγιής επιχείρηση. Σ' αυτό μας βοηθάει και η μεγάλη εξαγωγική δυνατότητα που έχουμε, όπου αξίζει να πούμε ότι ανέρχεται στο 30% της παραγωγής μας.

Αυτή η εξαγωγική δύναμη βοηθά πολύ και την εθνική μας οικονομία λόγω της πολύτιμης εισαγωγής συναλλάγματος την οποία επιφέρει.

4. "Ποια η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων".

Η εταιρία διοικείται απο το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Οι αποφάσεις όμως λαμβάνονται και απο το στελεχιακό προσωπικό υπο μορφή "προτάσεων προς έγκριση".

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι μια σύγχρονη οργάνωση στηριζόμενη στο στελεχιακό της δυναμικό με τον επικεφαλής MANAGER να εγκρίνει ή να απορρίπτει ή να δέχεται αιτιολογώντας τις αποφάσεις των ανωτέρων ή κατωτέρων στελεχών.

5. "Η αποστολή των διοικητικών στελεχών".

Είναι πλέον γνωστό ότι μια επιχείρηση χωρίς καλή διοίκηση δεν θα επιτύχει και πολύ λίγους στόχους θα πραγματοποιήσει.

Η εταιρία μας έχει εκπαιδευμένα στελέχη, τα οποία γνωρίζουν τη σημασία και το σπουδαίο έργο του Μανατζμεντ και καλούνται εδώ στο χώρο του εργοστασίου να το εφαρμόσουν στην πράξη. Η εταιρία παρέχει οικονομικά κίνητρα στα στελέχη για την αύξηση της αποδοτικότητας τους. Σε επίπεδο προϊσταμένων και διευθυντών διατίθεται δωρεάν αυτοκίνητο.

Τα διοικητικά στελέχη έχουν σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, όταν αυτοί οι στόχοι εκπληρωθούν τότε τους καταβάλλεται ένα πρίμ.

ΜΙΣΚΩ Α. Ε.

(Βιομηχανία ζυμαρικών)

1. "Προϊόντα και στόχοι της εταιρίας".

Η εταιρία παράγει, διακινεί και εμπορεύεται κάθε είδους ζυμαρικών και μόνο είδη τομάτας, που είναι τέσσερις μορφές της κυρίως τομάτας: κέτσαπ, έτοιμη σάλτσα, τομάτα κομματιασμένη και συμπυκνωμένος χυμός.

Στόχος της εταιρίας είναι η μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και η αύξηση των πωλήσεων.

2. "Στρατηγική της εταιρίας στην εσωτερική και διεθνή αγορά".

Όσον αφορά την στρατηγική μας στην εσωτερική αγορά, έχουμε σαν σκοπό το διαρκή εφοδιασμό των καταστημάτων των σημείων πώλησης, με προϊόντα εξαιρετικής ποιότητας και την τροποποίηση προς το καλύτερο των διατροφικών προτιμήσεων του Έλληνα καταναλωτή.

Όσον αφορά τη διεθνή αγορά γίνεται προσπάθεια, ένα σημαντικό μερίδιο της εξαγωγικής ικανότητας που έχουμε σήμερα να μεγάλώσει και να είναι τα ζυμαρικά ΜΙΣΚΩ απ' αυτά που ζητούνται επώνυμα στα ράφια των καταστημάτων της Ευρώπης, κάτι που μέχρι σήμερα δεν έχει την έκταση που θα θέλαμε.

3. "Ποια η οικονομική κατάσταση της εταιρίας".

Η εταιρία επανδρωμένη με άτομα εξειδικευμένα πέτυχε τις 10.000 οκτάδες που πωλούσε πριν 30 χρόνια να τις έχει κάνει σήμερα 150.000 κιλά σε 24ωρη βάση.

Όλα είναι μελετημένα και ακολουθώντας κάποιο πλάνο διοίκησης έχουμε καταφέρει να πωλούμε στο 42⁰/₁₀₀ της ελληνικής αγοράς.

4. "Ποια η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων".

Υπάρχουν οι εξής διευθύνσεις που επικοινωνούν μεταξύ τους: Κεντρική του εργοστασίου - η εμπορική - η οικονομική - η διεύθυνση προσωπικού. Οι διευθύνσεις αυτές συναποφασίζουν για την Γενική στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Για τους επιμέρους τομείς αποφασίζει ο προϊστάμενος της κάθε διεύθυνσης μαζί με τα στελέχη που αποτελούν την ομάδα.

Εν συνεχεία τα μηνύματα περνούν προς τα κάτω και παίρνουν την επαναπληροφόρηση από το FEED-BACK και από εκεί και πέρα εφαρμόζουν ότι έχει αποφασιστεί ακριβώς ή με όποιες τροποποιήσεις έχουν κριθεί απαραίτητες.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει συμμετοχική διαδικασία (συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων).

5. "Η αποστολή των διοικητικών στελεχών".

Εταιρία χωρίς διεύθυνση και διοικητικά στελέχη δεν υπάρχει. Όσον αφορά τον επιστημονικό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης όπως διδάσκεται, η εταιρία είναι αναγκασμένη να στελεχώνεται με άτομα που είναι σε θέση να εφαρμόσουν στην πράξη αυτό που λέμε Μανατζμεντ στα βιβλία, και μάλιστα με επιτυχία.

Τα αποτελέσματα είναι θεαματικά. Τα διοικητικά στελέχη έχουν σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρίας και την ανάπτυξη και επιβίωσή της.

Έτσι λοιπόν τα πάντα ελέγχονται, προϋπολογίζονται, εκτιμώνται συντονίζονται και απολογιστικά ελέγχονται για να γίνουν οι όποιες διορθωτικές κινήσεις απαιτούνται.

Όλα μελετούνται, και ακολουθώντας κάποιο πλάνο διοίκησης, που η επιχείρηση εφαρμόζει όλα τα χρόνια διαρκώς βελτιούμενο και σταθερά προσαρμοζόμενο με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη και τη διατήρηση μιας πολύ καλής ποιότητας.

6. "Ποιός ο ρόλος του Μανατζμεντ στην αύξηση της παραγωγικότητας"

Η αύξηση της παραγωγικότητας έχει να κάνει λιγότερο με το Μανατζμεντ και περισσότερο με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και ακόμα περισσότερο μέσα από κάποιες επενδύσεις.

ΔΟΥΡΟΣ

1. "Προϊόντα και στόχοι της εταιρίας".

Η επιχείρηση παράγει και διακινεί ενδύματα (υποκάμισα και μπλούζες).

Στόχοι της επιχείρησης είναι καταρχήν η αύξηση των πωλήσεων για την πραγματοποίηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερων κερδών. Επίσης αύξηση των εξαγωγών μας ώστε το προϊόν μας να είναι άξιο ανταγωνισμού και στην παγκόσμια αγορά.

2. "Στρατηγική της εταιρίας στην εσωτερική και διεθνή αγορά".

Όσον αφορά τη στρατηγική μας στην εσωτερική αγορά, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Στον Ελλαδικό χώρο δεν υπάρχει άλλη εταιρία στο είδος μας, που να μπορεί να μας ανταγωνισθεί και να φθάσει στο επίπεδο της εταιρίας "Δούρος".

Τώρα, όσον αφορά τη στρατηγική της εταιρίας μας στη διεθνή αγορά, κέννουμε ότι είναι δυνατό για την εξάπλωση της αγοράς μας. Η στρατηγική μας αποσκοπεί στην αύξηση των αντιπροσώπων μας και στις άλλες χώρες. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει χώρα που να μην μπορούμε να εισχωρήσουμε.

Οι χώρες στις οποίες εξάγουμε τα προϊόντα μας είναι, η Γαλλία, Ιταλία, Γερμανία, Αυστρία, Αραβικές χώρες και Νότια Αφρική. Βέβαια πάντα προσπαθούμε να αυξήσουμε το ποσοστό των εξαγωγών μας, έχοντας υπόψη μας ότι οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές μας στην εξωτερική αγορά είναι οι LACOSTE, BENNETON, και TRUSARDI.

3. "Ποια η οικονομική κατάσταση της εταιρίας".

Η εταιρία μας είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση με ετήσιο τζίρο 1.310 δις, πράγμα που μας δείχνει ότι είναι μια υγιής επιχείρηση με μεγάλα κέρδη, τα οποία χρησιμοποιούνται σε επενδύσεις.

4. "Ποια η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων".

Η εταιρία διοικείται απο τον πρόεδρο και τον διευθύνων σύμβουλο. Υπάρχουν οι εξής διευθύνσεις τμημάτων: σχεδιαστηρίου, προσωπικού, παραγωγής, πωλήσεων, εισαγωγών, εξαγωγών, δειγματισμού, πελατών. Οι αποφάσεις παίρνονται απο τον πρόεδρο ο οποίος παίρνει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ή αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη των εργαζομένων ή αποφάσεις για τις τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν προς το καλύτερο.

5. "Ποια η αποστολή των διοικητικών στελεχών".

Τα διοικητικά στελέχη έχουν σαν σκοπό να βοηθήσουν την εταιρία, να πετύχει τους στόχους της, και να φτάσει τα προσδοκώμενα κάθε φορά επίπεδα. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να πούμε ότι για την υψηλή παραγωγικότητα, απαιτείται και σύγχρονη τεχνολογία, κάτι που η εταιρία μας διαθέτει, με τα μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας τα οποία δουλεύουν μόνα τους μέρα νύχτα με φωτοκύτταρα. Η επάνδρωση των θέσεων γίνεται με την επιλογή ατόμων μέσα απο την επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη μας είναι εξειδικευμένα και μπορούν να αντιμετωπίσουν κάθε πρόβλημα που θα παρουσιαστεί και να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρίας που έχουν τεθεί.

Α.Β.Ε.Ε. ΑΔΕΛΦΟΙ ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΙ

1. "Προϊόντα και στόχοι της εταιρίας".

Η εταιρία Αφοί Λαμπρόπουλοι είναι ένα πολυκατάστημα που στεγάζεται σ' ένα πολυόροφο κτίριο. Τα προϊόντα της είναι πολλά και ποικίλα. Από τα πιο απλά και φθηνά είδη (φιλικά) μέχρι και τα πιο ακριβά (ρούχα, έπιπλα, ηλεκτρικά κ.λ.π.).

Σαν κερδοφόρα επιχείρηση λοιπόν στόχος της είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος.

2. "Μακροπρόθεσμη επενδυτική δραστηριότητα- Στρατηγική της εταιρίας στη διεθνή και εσωτερική αγορά".

Οι πωλήσεις της εταιρίας γίνονται είτε μέσω εκπαιδευμένων συνεργατών που εκτελούν πωλήσεις για την εταιρία έναντι αμοιβής είτε μέσα από την ίδια την εταιρία στο χώρο που στεγάζεται. Αυτός άλλωστε είναι ο βασικός και πιο κερδοφόρος τρόπος.

Η διαφήμιση είναι ένα σημαντικό μέρος γνωστοποίησης της επιχείρησης και των προϊόντων της στο καταναλωτικό κοινό. Η έρευνα της αγοράς σε τακτά χρονικά διαστήματα, βοηθά τα στελέχη να γνωρίζουν τις διακυμάνσεις σε αυτή και να οργανώνουν τον τρόπο με τον οποίο θα συνεχίσουν. Στρατηγική που προσαρμόζεται πάντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του καταναλωτή. Ανανέωση των προϊόντων, διαμόρφωση βιτρίνας, προσφορές, εκπτώσεις, συμμόρφωση με τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης ανάλογα με την εποχή, την οικονομική κατάσταση της χώρας και κατ'επέκταση των πελατών είναι τα βασικότερα σημεία πάνω στα οποία βασίζεται ο τρόπος προώθησης των προϊόντων. Όλα αυτά με μία λέξη στην εταιρία Αφοί Λαμπρόπουλοι, καλούνται "στρατηγική", που παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την πορεία της επιχείρησης.

3. "Ποια η οικονομική κατάσταση της εταιρίας"

Μέσα από τον ισολογισμό της εταιρίας κάνοντας σύγκριση με την αντίστοιχη κατάσταση του περσινού έτους της ίδιας βμήνης περιόδου βλέπουμε καθαρά την αύξηση των κερδών με παράλληλη αύξηση των επενδύσεων.

4. "Ποια η διαδικασία λήψεως αποφάσεων".

Το Δ.Σ. είναι το ανώτερο Όργανο της Εταιρίας. Απαρτίζεται από

τους βασικούς μετόχους και ιδρυτές της εταιρίας, οικονομικό Διευθυντή, διευθύνων σύμβουλο κ.λ.π. Συνέρχεται τακτικά 2 φορές το χρόνο, (στην αρχή και τα μέσα του έτους) και έκτακτα όποτε παραστεί ανάγκη (αλλαγή σχεδίων και στρατηγικής κ.λ.π.) Μέσα απο το Δ.Σ. παίρνονται όλες οι αποφάσεις και ο τρόπος εκτελεσής τους.

5 "Η αποστολή των διοικητικών στελεχών".

Αποστολή των Διοικητικών στελεχών είναι η σωστή Οργάνωση, η πρόβλεψη, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος. Το πετυχημένο Διοικητικό στέλεχος μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές διακυμάνσεις και αλλαγές. Αυτομάτως θα προγραμματίσει, θα οργανώσει, θα δώσει τις κατευθύνσεις και φυσικά θα ελέγχει, αν ο τρόπος εκτέλεσης αυτών είναι αποδοτικός. Θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να αναμένει σχέδια, μέχρι να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι το κέρδος.

Στα διοικητικά στελέχη περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα άτομα που έχουν δικαίωμα απόφασης και διοίκησης.

Α Κ Ζ Ο

Η εταιρία ΑΚΖΟ είναι Πολυεθνική με έδρα της το TORNOUT του Βελγίου. Στην Ελλάδα έχει ιδρυθεί το 1983 και αποτελείται από δύο εταιρίες την ΟΡΓΑΝΟΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. και την ΟΡΓΑΝΟΝ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε.

ΟΡΓΑΝΟΝ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε.

1. "Προϊόντα και στόχοι της εταιρίας"

Η εταιρία ΟΡΓΑΝΟΝ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε είναι εταιρία Φαρμακευτική. Εισάγει και προωθεί στην Ελλάδα αντιδραστήρια και μηχανήματα για την ανίχνευση διαφόρων ιών και ασθενιών.

Στον πρώτο χρόνο της ζωής της στόχος της ήταν να γίνει από τις πιο γνωστές εταιρίες στον κλάδο της και το έχει καταφέρει. Είναι από τις σημαντικότερες προμηθεύτριες όλων των Ν/μείων της χώρας και το όνομα και το κύρος της συνεχώς ανεβαίνουν στο χώρο αυτό.

2. "Στρατηγική της εταιρίας στην εσωτερική και διεθνή αγορά"

Υπάρχουν 2 τρόποι στρατηγικής προώθησης των προϊόντων στην αγορά.

α). Προσωπική πώληση. Γίνεται με τους ιατρικούς επισκέπτες (πωλητές) που είναι άτομα ειδικευμένα στα προϊόντα της εταιρίας. Ψάχνονται σε άμεση επαφή με τους ιατρούς των νοσοκομείων και με ιδιώτες γιατρούς που έχουν δικιά τους ιατρεία, προσπαθώντας να προωθήσουν τα προϊόντα τους, έναντι των άλλων εταιριών.

β). Διαφήμιση σε ιατρικά περιοδικά και συμμετοχή σε Πανελλήνια και διεθνή ιατρικά συνέδρια. Λαμβάνοντας μέρος με δικό της περφόρμαντ συμμετέχει σε συνέδρια ενημέρωσης προϊόντων και κλινικών μελετών.

3. "Ποια η οικονομική κατάσταση της εταιρίας"

Η οργάνωση, ο προγραμματισμός και ο σωστός έλεγχος οδηγούν την εταιρία σε κέρδη, όπως άλλωστε δείχνει ο ισολογισμός της.

4. "Ποια η διαδικασία λήψεως αποφάσεων".

Το ανώτερο όργανο είναι το Δ.Σ. και των δύο εταιριών που συνέρχεται όσες φορές κρίνει απαραίτητο μετά απο πρόταση των Γενικών Διευθυντών των 2 εταιριών όχι όμως λιγότερο απο 2 φορές το χρόνο.

Η ΟΡΓΑΝΟΝ ΤΕΚΝΙΚΑ δεν έχει ξεχωριστό Δ.Σ. Έχει βρεί όμως τον τρόπο να οργανώνει τη δουλειά της έχοντας καθιερώσει 1 φορά την εβδομάδα συνάντηση με όλα τα υπεύθυνα για κάθε εργασία άτομα (τμήμα προσφορών, προμηθειών, πωλητές).

Έτσι λοιπόν στην αρχή κάθε εβδομάδας γίνεται ένας απολογισμός της προηγούμενης και οργανώνεται η δουλειά της τρέχων εβδομάδας. Αναζητούνται λόγοι που δεν επιτεύχθηκαν κάποιοι στόχοι ενώ μπαίνουν νέοι με καλύτεροι οργάνωση. Διαβίωμα λόγου και προτάσεων έχουν όλοι περιμένοντας την συμφωνία του Γενικού Διευθυντή.

5. " Η αποστολή των διοικητικών στελεχών".

Τα Διοικητικά Στελέχη της εταιρίας έχουν την ευθύνη για την καλή λειτουργία της. Αφού γίνει πρόβλεψη της εξέλιξης της αγοράς δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την μελλοντική στρατηγική και πορεία ανανεώνοντας τα σχέδια ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

6. "Ποιός ο ρόλος του Μάνατζμεντ στην αύξηση της παραγωγικότητας"

Ο ρόλος του Μάνατζμεντ σε μια πολυεθνική εταιρά όπως αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Είναι η κεφαλή που ελέγχει τους υπαλλήλους και τα διοικητικά στελέχη καθώς και το πρόγραμμα που ακολουθούν για την επίτευξη των στόχων. Επεμβαίνει εκεί που κρίνει απαραίτητο αλλάζοντας κατευθυντήριες γραμμές όταν βλέπει ότι οι υπάρχουσες δεν φέρνουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Είναι αυτός που λογοδοτεί στη θυγατρική εταιρία στο εξωτερικό και ο κύριος υπεύθυνος για την πορεία της στην Ελλάδα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

(Σκέψεις - προτάσεις - προβληματισμοί - συμπεράσματα).

Μέσα λοιπόν στις γενικότερες κοινωνικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων, άρχισε να διαφαίνεται η ριζική αλλαγή της διοίκησης των επιχειρήσεων, που ενώ ήταν έργο καταρχήν του επιχειρηματία - αφεντικού, πέρασε σιγά-σιγά στα χέρια επιλεγμένων ατόμων ανώτατου επιπέδου απο άποψη γνώσεων, αποδοτικότητας, πείρας, φαντασίας και δημιουργικού και νεωτερίστικου πνεύματος. Τα άτομα αυτά είναι γνωστά σαν διοικητικά στελέχη (MANAGERS).

Είναι γνωστό πως η διοίκηση δίνει ζωή στην επιχείρηση, επομένως ήταν φυσικό αυτό το σπουδαίο έργο να ανατεθεί σε στελέχη ειδικότητας ώστε η επιχείρηση να καταφέρει μεν να επιζήσει στην ελεύθερη αγορά, όπου δεσπόζει ο ανταγωνισμός, αλλά και να επιτύχει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει.....

Η παλαιά αντίληψη για τα κέρδη σαν αυτοσκοπό της επιχείρησης, παρατηρούμε ότι έχει αντικατασταθεί απο την κοινωνιολογική άποψη για τον κοινωνικό ρόλο της επιχείρησης. Στις φιλελεύθερες-καπιταλιστικές οικονομίες, αλλά και στις σοσιαλιστικές, η ένταξη της επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και η αποδοχή της απ' αυτό, πρέπει να στηρίζεται στην εξυπηρέτηση των κοινωνικών αλλαγών, είτε η επιχείρηση έχει σαν σκοπό το κέρδος είτε όχι.

Για να καταλήξει σε οποιαδήποτε απόφαση όποιας μορφής μια επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει όλους τους οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της και που την επηρεάζουν συνεχώς.

Για να επιτευχθούν όλα αυτά, είναι απαραίτητη η ορθή Διοίκηση, δηλαδή σωστή οργάνωση, έλεγχος και προγραμματισμός.

Όσον αφορά τα διοικητικά στελέχη στην Ελλάδα, διαπιστώνουμε πως υπάρχει αρκετή έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, πράγμα που σημαίνει ότι δεν γίνεται προγραμματισμός, έτσι ώστε να αναζητούνται στελέχη με ιδιαίτερα προσόντα διοικητικά και τεχνικά. Η επιλογή των στελεχών γίνεται μέσα απο την επιχείρηση και η επάνδρωση των θέσεων γίνεται απο άτομα της επιχείρησης χωρίς τις περισσότερες φορές να διαπιστώνεται αν τα άτομα αυτά είναι εκάνα να αναλάβουν και να πραγματοποιήσουν το έργο και τους στόχους της επιχείρησης.

Πιστεύουμε, πως για να αποκτήσουμε ειδικευμένα στελέχη, είναι απαραίτητος μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, τόσο απο πλευράς πολιτικής, όσο και απο πλευράς εκπαίδευσης.

Γενικά, στις επιχειρήσεις επικρατεί η εντύπωση πως τα στελέχη, ανεξαρτήτου βαθμίδας, πρέπει να κάνουν σωστά τη δουλειά τους, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει πως είναι και αποτελεσματικοί. Ο χρόνος τους εξαντλείται στο "να κάνουν τα πράγματα σωστά" και όχι "να κάνουν τα σωστά πράγματα".

Απὸ πλευρὰς επενδύσεων οι επιχειρήσεις ἔχουν κατανοήσει την ἀνάγκη εφαρμογῆς τῆς νέας τεχνολογίας προκειμένου να αυξήσουν την ποσότητα των προϊόντων τους, να βελτιώσουν την ποιότητά τους, προκειμένου να μπορούν να εἶναι ανταγωνίσιμοι.

Παρ' ὅλα αυτά, αὐτό που παρατηρήσαμε εἶναι ὅτι ἔχει γίνει ἀντιληπτό ἀπο ὅλους ὅτι ο προγραμματισμός των διοικητικῶν στελεχῶν, ἔχει μεγάλες ἐπιπτώσεις στην παρεία και ἐπιβίωση τῆς ἐπιχείρησης. Ἐπίσης φαίνεται ὅτι ὅλοι κάνουν σοβαρές προσπάθειες ἔτσι ὥστε να προγραμματίζουν και να οργανώνουν κάθε τους ἐνέργεια. Ἐπίσης παρατηρήσαμε ὅτι ἔχει γίνει κατανοητό ἀπο τις περισσότερες επιχειρήσεις ὅτι στο κάθε στέλεχος πρέπει να δίνονται ἀκριβεῖς και σαφῶς καθορισμένες ἐυθύνες.

Ὅμως παρ' ὅλα αὐτά πιστεύουμε ὅτι πρέπει να γίνουν μεγάλα ἀλῆματα ὥστε να ἐπιτευχθεῖ μια καλή διοικητικὴ οργάνωση.

Θα πρέπει να ἀναπτύσσεται περισσότερο ἡ ἀτομικὴ πρωτοβουλία και το αἶσθημα τῆς συλλογικῆς ἐυθύνης, οι ἀνώτεροι υπάλληλοι θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα προβλήματα πρωταρχικῆς σημασίας, ἡ ἐξουσία και ἡ υπευθυνότητα που ἀφορᾷ μια δραστηριότητα θα πρέπει να ἀνατίθεται σ' αὐτὴν που ἀσχολεῖται με τὴ συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Πιστεύουμε ὅτι θα πρέπει να ὑπάρχει περισσότερη ἐμπιστοσύνη και σεβασμός μέσα στην κάθε ομάδα για τὴν ἀνάπτυξη καλῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Περισσότερο ἀπ' ὅλα πιστεύουμε πως τα στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό φαντασία, θάρρος, ἐπιχειρησιακό πνεῦμα, ἐνθουσιασμό, ἡρεμία, ψυχραιμία και το βασικότερο ἀνθρώπινο αἶσθημα.

Ακόμα, μια οργάνωση για να ἐπιτύχει τους στόχους τῆς δεν πρέπει να γίνεται περίπλοκη.

Πάντως, εμεῖς ἐλπίζουμε και συνάμα ἐυχόμαστε να ἀλλάξει μέσα σε σύντομο χρονικὸ διάστημα ἡ νοοτροπία των ἐλληνικῶν ἐπιχειρήσεων που ἐπιζητοῦν με στελέχη ὄχι ιδιαίτερα ικανά και ἐκπαιδευμένα, τὴν ἐκπλήρωση των στόχων τους με ἐπιτυχία.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Απόσφα έχουν ειπωθεί κατά την ανάπτυξη του θέματος, γίνεται αντιληπτό, ότι ο προγραμματισμός και η οργάνωση του διοικητικού προσωπικού είναι μια πολύπλοκη δραστηριότητα ουσιώδης για την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο σωστός προγραμματισμός και οργάνωση των διοικητικών στελεχών, δίνει ζωή στην επιχείρηση γιατί βάση αυτών πραγματοποιούνται μεν οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης, αλλά το κυριότερο είναι ότι καταφέρνει η επιχείρηση να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της απέναντι στο προσωπικό, στην κοινωνία, και απέναντι στους πελάτες.

Εμείς λοιπόν ελπίζουμε να γίνει κατανοητή από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς πάσης φύσεως, η αναγκαιότητα "σωστού" προγραμματισμού και οργάνωσης έτσι ώστε με την αποτελεσματική χρήση των μέσων που διαθέτουν να καταφέρνουν να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

1. Οργάνωση και Διοίκηση. Σ. Ζευγαρίδη.
2. Διοίκηση προσωπικού. Χ. Κανελόπουλος.
3. Αποτελεσματική Διοίκηση - MANAGEMENT Δ. Κανελόπουλος.
4. Ψυχολογία επιχειρήσεων. Ι. Κόντη.
5. Υπηρεσιακές εκθέσεις. Ι. Κόντη.
6. Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων. Δ. Κουκούλης.
7. Θέματα διοίκησης προσωπικού. Ι. Λαδόπουλος.
8. Βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης. Δ. Νασλή.
9. Οικονομική επιχειρήσεων. Ι. Ντομάλη.
10. Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Ι. Πετρά.
11. Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού. Λ. Πτάση.
12. Αξιολόγηση προσωπικού. Π. Σεϊτανίδης.
13. Ανθρώπινη διοίκηση. Σκουλά.
14. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Χρ. Τσεώνης.
15. Σύγχρονη Διοικητική των επιχειρήσεων. Π. Φαναριώτη.
16. Οργάνωση και Οικονομία - Επιθεώρηση και προβληματισμός για την οργάνωση και διοίκηση, τεύχος 31.
17. Έννοια και σημασία επιχειρήσεων ARTHUR KROEGER.
18. Οργάνωση και Διοίκηση 1,2,3. HAROLD KOONTZ - Q'DONNEL .