

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο.  
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ  
ΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΝΑΣΙΑΡΑ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΜΑΥΡΑ ΔΕΚΚΑ



ΠΑΤΡΑ 1992

ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 986

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT - ΜΕΡΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ .....	2
<b>Α' ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
1. ΜΕΡΙΚΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΙ ΟΡΟΙ .....	4
2. ΕΠΙΠΕΔΑ MANAGEMENT .....	6
3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ MANAGEMENT .....	7
3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT .....	8
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ .....	14
<b>Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
1. MANAGEMENT ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ .....	15
2. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΑΣΕΩΝ .....	16
3. ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ .....	17
3.1 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΘΕΩΡΙΩΝ .....	20
4. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ MANAGER .....	21
5. ΔΙΔΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ (MANAGERIAL GRID) .....	23
6. ΤΟ ΤΡΙΣΔΙΑΣΤΑΤΟ ΠΛΕΓΜΑ .....	26
7. ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ .....	28
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ .....	29
<b>Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
Α. ΕΙΔΗ MANAGEMENT .....	30
1. ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ MANAGEMENT .....	31
1.1. ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ MANAGEMENT .....	36
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ .....	38
2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT .....	39
2.1 ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT .....	45
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ .....	46
3. MANAGEMENT ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ .....	47
3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	48
3.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΤΥΛ .....	49

3.3 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΤΥΛ	50
3.4 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΘΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ	53
3.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ	54
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	55
<b>Δ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
1. ΓΑΙ ΠΟΙΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΠΕΤΥΧΑΙΝΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	57
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	62
<b>Ε' ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
1. ΤΟ MANAGEMENT ΣΗΜΕΡΑ	64
2. ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	65
2.1 OFFICE AUTOMATION SYSTEMS	66
2.2 NETWORKS	66
2.3 D.S.S	66
2.4 M.I.S	66
3. MANAGEMENT ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (MIS)	67
3.1 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	72
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	74
<b>ΣΤ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
ΕΡΕΥΝΑ	76
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	77
PROGRAM LTD	78
ΙΜΕ ΠΑΤΡΕΥΣ	82
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	85
<b>Ζ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	88
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΚΡΙΤΙΚΕΣ	91
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις βασικές έννοιες του Management καθώς και να μεταφέρουμε στους αναγνώστες την σημασία του Management για τις επιχειρήσεις.

Η εργασία αποτελείται από δύο κύρια μέρη. Το πρώτο κύριο μέρος αναφέρεται στις γενικές έννοιες του Management. Δηλαδή αναφορά σε ορισμούς, λειτουργίες Management, είδη Management, και τους λόγους για τους οποίους πετυχαίνει μια επιχείρηση σύμφωνα με την έρευνα του Walter Goldsmith και David Clutterburk.

Το πρώτο μέρος κλείνει με αναφορά στο σύγχρονο Management και του ρόλου της πληροφορικής σ' αυτό. Αναλύεται το κυριότερο και το πιο αναπτυγμένο σύστημα πληροφόρησης στο Management το M.I.S. (Management Information System).

Το Δεύτερο κύριο μέρος αποτελείται από την έρευνα την οποία κάναμε έτσι ώστε να μπορέσουμε να εντοπίσουμε την θέση του σημερινού Management στις επιχειρήσεις καθώς και τη σημασία του σ' αυτές.

Την έρευνα την διεξάγαμε σε τρεις επιχειρήσεις οι οποίες είναι οι :

PROGRAM LTD

ΙΜΕ ΠΑΤΡΕΥΣ (ΕΠΕ).

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT - ΜΕΡΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η λέξη Management είναι δύσκολη και το ίδιο δύσκολη είναι η μετάφραση της σ' άλλη γλώσσα. Αυτό είναι φυσικό αν σκεφτούμε την πολλαπλή εννοιολογική σημασία και πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει το Management.

Είναι φανερό ότι εάν λάβουμε υπόψη μας το Management ως επαγγελματική ιδιότητα, το βασικό πρόβλημα είναι να προσδιορίσουμε τι είναι Manager. Μόνο εάν ξέρουμε πάνω σε τι αναφερόμαστε μπορούμε να συμπεράνουμε τις αρχές οι οποίες θα απευθύνονται στη πράξη του Management, οπουδήποτε και αν λαμβάνη χώρα.

Είναι γεγονός ότι λόγω της ποικιλόμορφης φύσης των επιχειρήσεων μπορούμε να δεχτούμε οποιονδήποτε ορισμό, να έχει πολλές ερμηνείες και επειδή ελάχιστες από τις αρχές των επιχειρήσεων είναι αμετάβλητες ή αδιάκοπες, το Management προφανώς μπορεί να είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη.

Τι είναι Management; Ορισμοί και ερμηνείες έχουν δοθεί πλατιοί και ποικίλοι. Μερικοί βλέπουν το Management ως ένα σύμπλεγμα από προσωπικές και διοικητικές ικανότητες. Για άλλους Management είναι η τεχνική της ηγεσίας κ' για άλλους άποψη είναι ότι Management είναι τρόπος συντονισμού ή συνεργασίας. Αυτά όλα είναι μέρη της εικόνας, αλλά και ανεπαρκείς για τις ανάγκες μας.

Για το σκοπό μας πρέπει να είμαστε σε θέση να ορίσουμε το Management σαν το σώμα συστηματικών γνώσεων, βασισμένο σε γενικές αρχές οι οποίες είναι εξακριβωμένες από την άποψη της επιχειρησιακής πρακτικής. Θα πρέπει επίσης να είμαστε διατεθημένοι να δεχτούμε το Management σαν μια ξεχωριστή δραστηριότητα.

Η έννοια μας θα πρέπει να αφήνει περιθώρια στο γεγονός ότι ένας Manager μπορεί να διευθύνει με καλή ή κακή κρίση με μεγάλη ή μικρή εμπειρία με υποδειγματικούς ή ανεπιτήμητους συνεργάτες και ότι μπορεί να ασκείται σε γενικές γραμμές από όλων των ειδών τους ανθρώπους σ' όλων των ειδών τις εταιρείες.

Τέλος η έννοιά μας για το Management θα πρέπει να παρέχει την αναγνώριση των μεταβιβάσιμων ικανοτήτων και θα πρέπει

επίσης να επιδέχεται καταμέτρηση.

Από τους πιο ολοκληρωμένους ορισμούς που γραφτήκαν κατά καιρούς και ορίζουν με τον καλύτερο τρόπο την έννοια και τις λειτουργίες του Management είναι:

- Ο γνωστός ορισμός του Jean - Jacques Servan - Schreiber που συνοψίζει το Management σαν την τέχνη των τεχνών, αφού είναι ο οργανωτής των ανθρωπίνων ταλέντων.
- Ο Theodore Levitt περιέγραψε το Management σαν την εκλογικευμένη σύλληψη μιας κατάστασης και μιας συνειδητής επιλογής σκοπών και στόχων (δηλ. τι και πόσο πρέπει να γίνει), την συστηματική επεξεργασία των στρατηγικών για την επίτευξη αυτών των στόχων, την κατανομή των απαιτούμενων πόρων, τον λογικό σχεδιασμό, την οργάνωση, κατεύθυνση και έλεγχο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των επιλεγέντων σκοπών και στόχων.
- Ο Peter F. Drucker όρισε το Management σαν την συντονιστική διαδικασία με την οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της (κέρδος, ανάπτυξη, παραγωγικότητα, ικανοποίηση πελατών και κοινωνική αναγνώριση).

## Α' ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 1. ΜΕΡΙΚΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΙ ΟΡΟΙ

Βεβαιούμε σημαντικό το γεγονός ότι είναι απαραίτητο να δώσουμε τους ορισμούς των περισσότερων όρων τους οποίους θα συναντήσουμε επανηληθμένα μέσα στην εργασία μας.

Ήδη έχουμε αναφέρει ότι Management είναι η συντονιστική διαδικασία με την οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της (κέρδος, ανάπτυξη, παραγωγικότητα, ικανοποίηση πελατών και κοινωνική αναγνώριση). Το Management περιλαμβάνει το καλούπι μέσα στο οποίο όλες οι πηγές της επιχείρησης περιέχουν ανερπώπινα οικονομικά, παραγωγικά, και διανομηκά στοιχεία.

Manager είναι ο καθένας ο οποίος εκτελεί τις λειτουργίες του Management.

Υφιστάμενοι είναι αυτοί οι οποίοι είναι άμεσα υπόλογοι σε κάποιον που βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο στην επιχειρησιακή δομή. Οι υφιστάμενοι λαμβάνουν εντολές οδηγίες και είναι υπεύθυνοι απέναντι στους managers. Ένας υφιστάμενος μπορεί την ίδια στιγμή να είναι manager σ' άλλους οι οποίοι είναι σε χαμηλότερα επίπεδα στην επιχειρησιακή δομή.

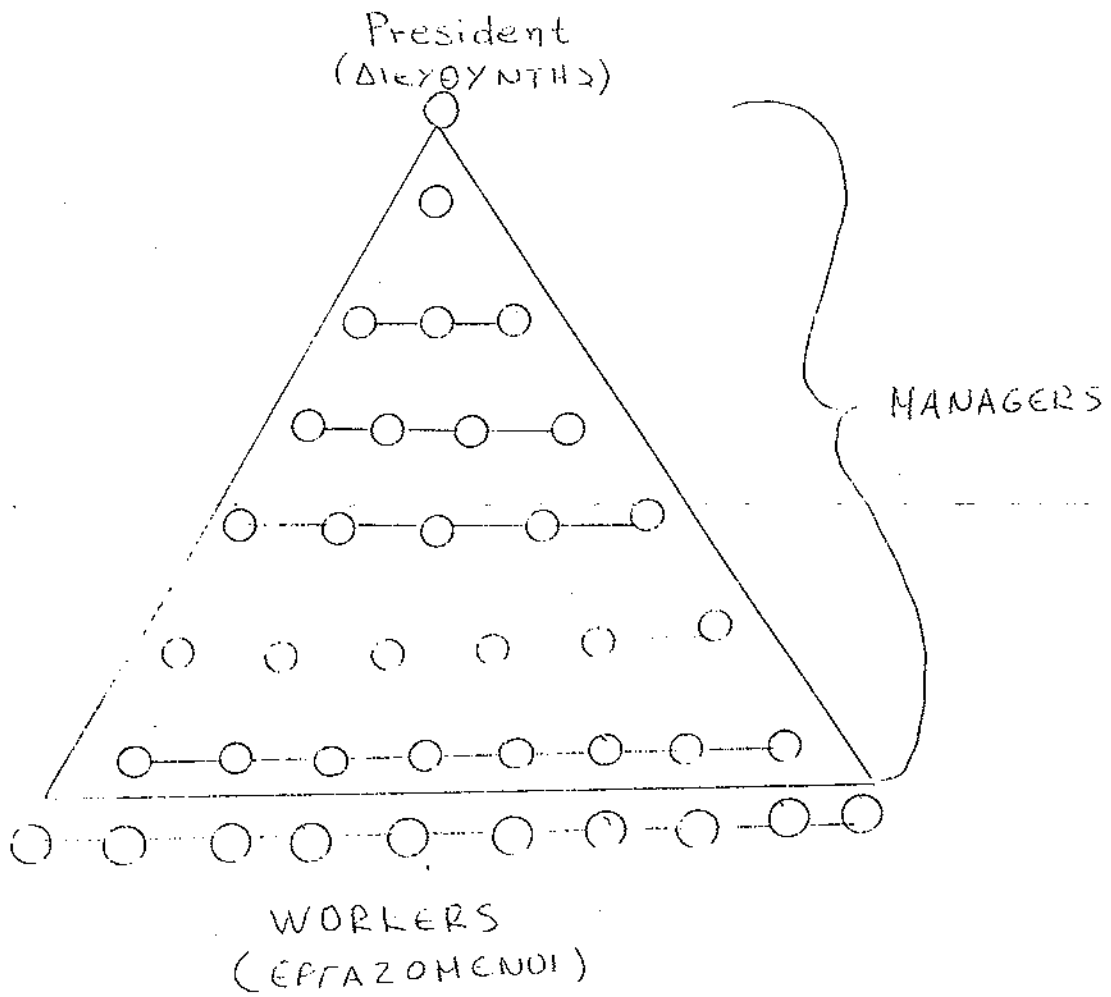
Οργανωτική Ιεραρχία. Μοντέρνες επιχειρήσεις μπορούν να παρουσιάσουν σαν μια πυραμίδα (Σχήμα Α). Αυτή η πυραμίδα ονομάζεται συχνά οργανωτική Ιεραρχία και καθορίζει τη θέση του καθενός μέσα στην επιχείρηση. Στην κορυφή είναι ο πρόεδρος (president) ο οποίος είναι ένα άτομο με απεριόριστη υπευθυνότητα στην επιχείρηση. Στην βάση είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι εκτελούν τις διαταγές των ανωτέρων τους. Σε διάφορα επίπεδα της Ιεραρχίας υπάρχουν managers οι οποίοι διευθύνουν υφισταμένους.

Αντικείμενο και σκοπός. Είναι τα τελικά αποτελέσματα, και όλες οι προσπάθειες, είναι κατευθυνόμενες στον τελικό στόχο του προγραμματισμού και της παραγωγικότητας.



# ΣΧΗΜΑ (Α)

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ



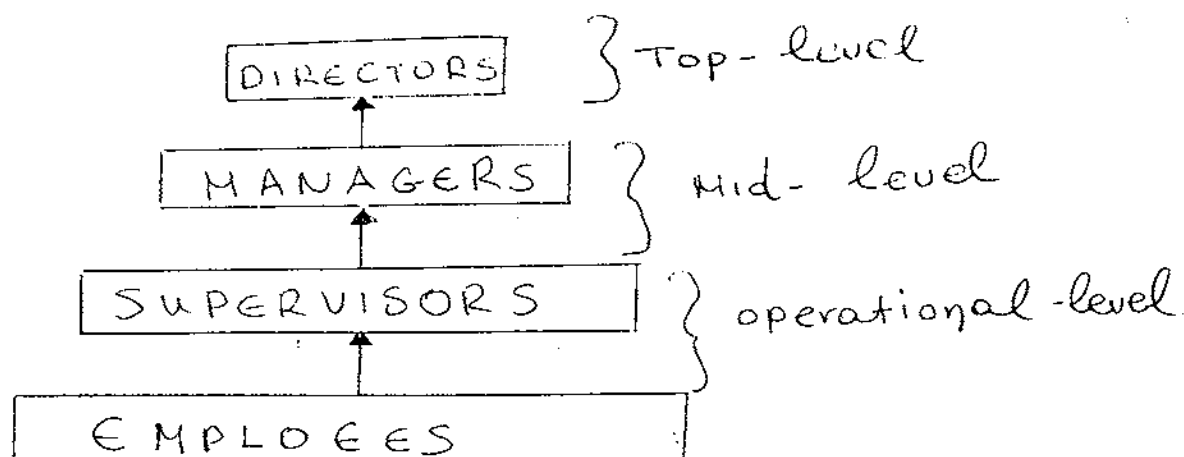
## 2. ΕΠΙΠΕΔΑ MANAGEMENT

Στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να ορισθούν τρία επίπεδα management. Οι ορισμοί οι οποίοι θα δούμε είναι γενικοί και η μαγική γραμμή μεταξύ των επιπέδων δέν είναι συγκεκριμένη και καθαρή σε πολλές επιχειρήσεις.

Στο σχήμα (B) εικονογραφούνται οι ταξινομήσεις των management.

### ΣΧΗΜΑ (B)

#### ΕΠΙΠΕΔΑ MANAGEMENT



Top - level Διευθυντές (executives). Αυτή η ομάδα περιλαμβάνει τους ανώτερους διευθυντές της επιχείρησης.

Top - level managers είναι γενικά αυτοί οι οποίοι χειρίζονται την μέγιστη εξουσία και δύναμη. Αυτοί καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους σκοπούς, πλάνα και βρίσκουν τα κλειδιά των αποφάσεων. Οι managers αυτοί είναι υψηλόμισθοι με τεράστιες ευθύνες. Έχουν ίσως τον λιγότερο αριθμό από υφισταμένους με τους οποίους συνεργάζονται άμεσα με ένα μικρό αριθμό υφισταμένων (π.χ. mid-level managers) αλλά είναι υπεύθυνοι για όλους τους υφιστάμενους της επιχείρησης.

Top - level management (managers). Αυτή η ομάδα είναι υφιστάμενοι των executives και είναι επιφορτισμένοι με το βασικό καθήκον να εκτελούν τις βασικές αποφάσεις που καθρίζονται από τα υψηλότερα επίπεδα. Οι mid - level managers έχουν αρκετούς υφισταμένους managers και ενημερώνονται από αυτούς. Είναι συνδεδεμένοι με βραχυπρόθεσμα σχέδια και σκοπούς από ότι είναι ο Top - level.

Operational - level managers Υφιστάμενοι (Supervisors). Είναι το χαμηλότερο επίπεδο στην Ιεραρχία του management. Μερικές φορές ονομάζεται πρώτη γραμμή Management (first line management) και είναι υπόλογοι προς τους mid - level managers. Έχουν συνήθως υπευθυνότητα προς πολλούς υφιστάμενους από μια μικρή ομάδα 2 ή 3 ατόμων σε μεγαλύτερες ομάδες 20 , 30 ή περισσότερων ατόμων.

### 3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ MANAGEMENT

Η λέξη management συνδέεται με τρεις σχετιζόμενες αλλά διαφορετικές έννοιες, οι οποίες είναι:

1. Management : Οι άνθρωποι (ποιοί είναι)
2. " : Οι δραστηριότητες (τι κάνουν)
3. " : Η επιστήμη (τι εργαλεία χρησιμοποιούν)

1. Το management όταν αναφέρεται στο ανθρωπινό στοιχείο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού περιλαμβάνει αυτούς που είναι στο μέσο της διοικητικής πυραμίδας και άνω. Είναι συνήθως οργανωμένοι σε μιά κλίμακα της οποίας η ανώτατη

- βαθμίδα καταλαμβάνεται από τον πρόεδρο ή το Ανώτατο εκτελεστικό όργανο.
2. Το management σαν μια δέσμη δραστηριοτήτων περιλαμβάνει αυτές τις ανερώπινες απασχολήσεις που μπορούν να ορισθούν σαν πνευματικές. Αυτές οι δραστηριότητες αρχίζουν από τις πιο αφηρημένες εργασίες π.χ. σχεδιασμός και οργάνωση.
  3. Η έννοια της επιστήμης του management είναι ίσως χαρακτηριστικό της εποχής: ακαθόριστη, αμφίβολη, και γενικά προβληματική. Παραδοσιακά το management θεωρείτο σαν ένα παρακλάδι της οικονομικής επιστήμης.

### 3.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες που πρέπει να ασκεί ο κάθε manager είναι :

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση και
- Έλεγχος

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ : Είναι μια διαδικασία που καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους αναπτύσει πολιτικές, σχέδια δράσης, περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες (ανερώπων, υλικών, μεθόδων) που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα για την επιτυχία αυτών των σκοπών.

Για να γίνει καλός προγραμματισμός χρειάζεται να γίνει καλή πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον ώστε να ληφθούν, αυτές οι συνθήκες υπόψη και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές στη δράση και τη δυνατότητα για αποτελέσματα της επιχείρησης. Αυτή η πρόβλεψη για το μέλλον είναι δύσκολη, καθώς οι καταστάσεις και το περιβάλλον αλλάζουν. Γι' αυτό το λόγο ο προγραμματισμός θα πρέπει να είναι ελαστικός έτσι ώστε να επιτρέπονται τυχόν αλλαγές που θεωρούνται απαραίτητες. Θα πρέπει να καθοριστούν σημεία ελέγχου για κάθε περίπτωση, και η περιγραφή των ενεργειών σαφής και ακριβής.

Ο προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί απο πριν τι θα γίνει, πως θα γίνει, με ποιά μέσα θα γίνει, από ποιόν και πότε θα γίνει.

Με το προγραμματισμό :

- 1) η παραγωγή δεν σταματά από έλλειψη πρώτων και

βοηθητικών υλών

- 2) καταρτίζεται ταμειακό πρόβλημα εισπράξεων - πληρωμών
- 3) είναι δυνατή η πρόβλεψη επεκτάσεως των επενδύσεων ή ακόμα και μείωσης της παραγωγής για την αντιμετώπιση των αναγκών αγοράς.

Επίσης είναι σημαντικό να υπάρξει επιμέλεια για την εκτέλεση του προγράμματος, και το πρόγραμμα θα πρέπει να γίνεται γνωστό σε όλους όσους θα βοηθήσουν στην πραγματοποίησή του.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ : Είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Είναι μια διαδικασία, που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που θα σε κάποιον τόπο εργασίας, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία με σκοπό :

- 1) την εκτέλεση της εργασίας από του ανθρώπους
- 2) την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Αυτοί οι ορισμοί είναι μερικοί οι οποίοι έχουν διατυπωθεί για το προσδιορισμό της έννοιας της οργάνωσης. Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία.

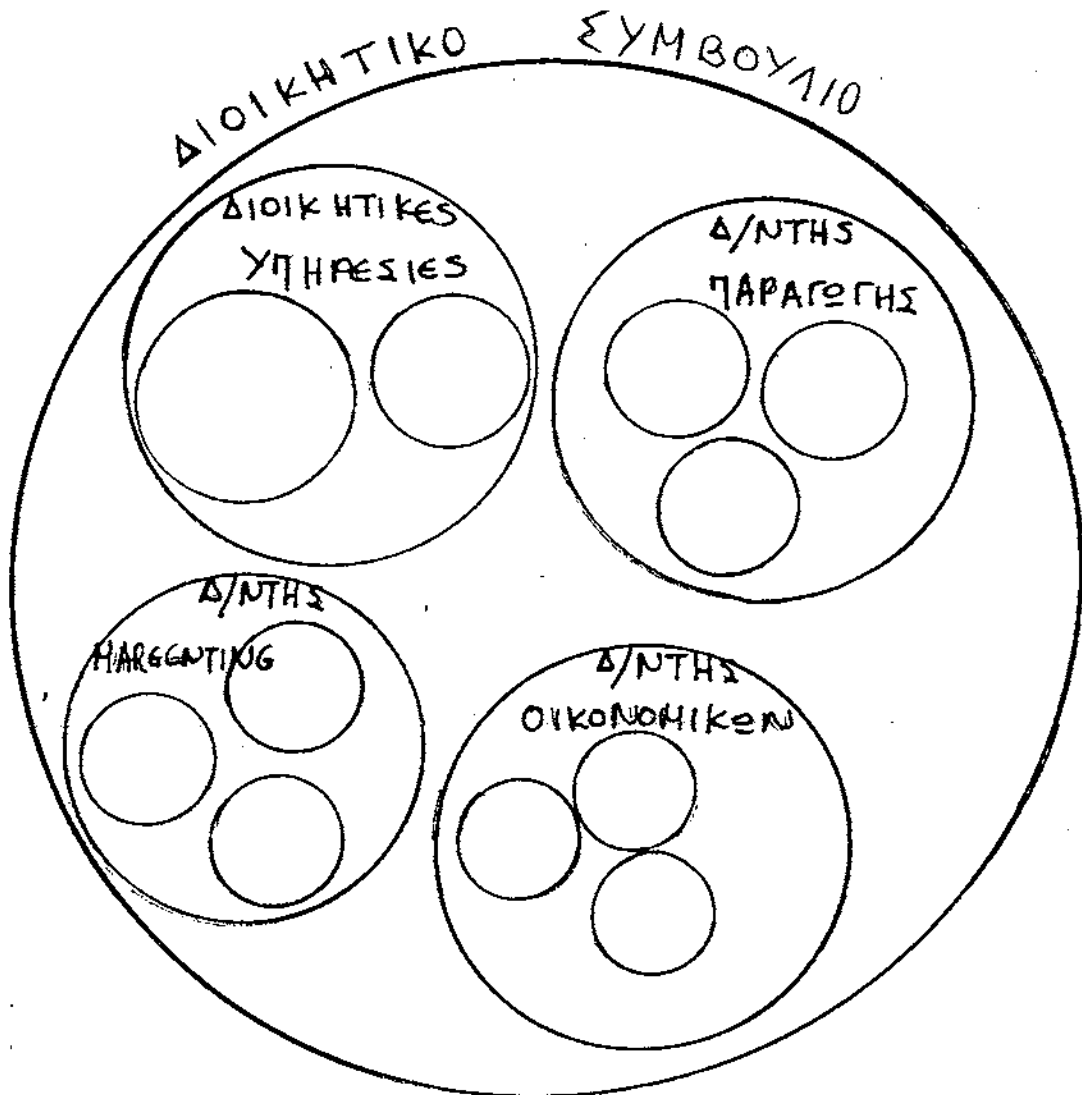
Η οργάνωση μιας εργασίας πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού αυτή αποτελεί και μέσο για την πραγματοποίησή τους. Με τη οργάνωση επίσης πραγματοποιείται αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, που επιτυγχάνεται τόσο με το αυτοέλεγχό τους όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων και της χρήσης των άλλων μέσων.

Τα βασικά στοιχεία μιας πετυχημένης οργάνωσης είναι :

- κατανομή εργασίας
- κλιμακωτή αλυσίδα (αλυσίδα εξουσίας από την κορυφή ως τη βάση)
- συντονισμός όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Για να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μια οικονομική μονάδα βλέπεται το οργανόγραμμα (Σχήμα Γ).

ΣΧΗΜΑ (Γ)



ΣΦΑΙΡΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΉΡΑΡΧΙΚΗΣ ΚΛΙΝΑΚΑΣ

Τα οργανογράμματα δείχνουν :

- 1) - τους κύριους τομείς εργασίας
- 2) - τις βασικές σχέσεις μεταξύ αυτών των τομέων.
- 3) - ποιός δίνει εντολές και σε ποιόν.
- 4) - Την φύση της εργασίας του κάθε "κύκλου"
- 5) - Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα προϊσταμένων και υφισταμένων.

Όμως τα μειονεκτήματα των οργανογραμμάτων είναι :

- Τα οργανογράμματα δεν δείχνουν τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων στελεχών.
- τις γραμμές επικοινωνίας
- την άτυπη επικοινωνία

Τέλος μια καλή οργάνωση πέρα από τις ιεραρχικές σχέσεις, εργασιακή συνεργασία, κανάλια τυπικής/άτυπης επικοινωνίας, περιλαμβάνει και περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας με εύρος και βάθος αυτής καθώς και την ειδίκευση της εργασίας.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ : Είναι η ουσία της διοικητικής λειτουργίας και γι' αυτό ποιοί την συγκόουν με την έννοια της διοίκησης. Είναι η κύρια εργασία των διευθυντών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στο σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα για να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η διεύθυνση θα μεριμνήσει :

- 1) για να δοθούν οι εντολές και οι υποδείξεις στους υφισταμένους για το τι πρέπει να γίνει
- 2) για να τους κατευθύνει και να τους προτρέψει να εκτελέσουν τις οδηγίες και τις εντολές και
- 3) για να συντονίζονται και να επιβλέπονται οι ενέργειες όλων.

Πρώτα όπως βλέπουμε καθορίζεται ο σκοπός έπειτα δημιουργούνται οι εντολές και τέλος δίνονται.

Κάτι πολύ βασικό στη διεύθυνση είναι ο τρόπος που δίνονται οι εντολές (κατανοητές, ακριβής και σαφής).

Από τις σοβαρές αδυναμίες των διευθυντών είναι η αδυναμία τους να μεταβιβάσουν με ακρίβεια αυτά τα οποία επιθυμούν να εκτελεστούν από τους υφισταμένους τους.

Μία εντολή δίνεται με σαφήνεια όταν είναι:

- α) πλήρης και ορίζει ακριβώς τι πρέπει να γίνει
- β) ο υφιστάμενος σχηματίζει πλήρη εικόνα του τι πρέπει να κάνει και ποιός είναι ο στόχος
- γ) όταν είναι γραπτή.

Έτσι οι υφιστάμενοι βοηθούνται και σε περίπτωση λάθους βρίσκεται εγκαίρα και διορθώνεται.

Το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών πρέπει να είναι μεγάλο για τους υφιστάμενους τους γιατί αυτοί αποτελούν τους σημαντικούς πόρους στην παραγωγική διαδικασία.

Επίσης πρέπει να εξετάζουν την δυναμικότητα, τις ικανότητες, τις προσδοκίες τους και να φέρονται ανάλογα.

ΕΛΕΓΧΟΣ : Έχει σκοπό να διαπιστώσει εάν έγιναν όσα προγραμματίστηκαν. Επομένως έλεγχος χωρίς υπάρχον πρόγραμμα δεν είναι δυνατόν να γίνει.

Ο έλεγχος δεν πρέπει να έχει σκοπό την διαπίστωση των ενόχων και τη τιμωρία τους, αλλά την εξιχνίαση των περιστάσεων και συνθηκών, κάτω από τις οποίες έγιναν λάθη, και την λήψη των κατάλληλων μέτρων.

Πρέπει να τονίσουμε πως η διόρθωση των λαθών είναι πιο εύκολη μόνο όταν η απόκλιση από τα προγραμματισμένα είναι ακόμα μικρή. Αρα ο έλεγχος πρέπει να είναι τόσο πιο συχνός όσο πιο σημαντικό είναι να εξασφαλίσουμε μικρές αποκλίσεις.

Υπάρχουν πολλά συστήματα ελέγχου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αρκεί να είναι κατανοητά, οικονομικά και εύχρηστα. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος έχει σκοπό να βοηθήσει τα στελέχη που παίρνουν αποφάσεις με βάση αντικειμενικά στοιχεία για την πραγματική γνώση της κατάστασης και όχι με βάση τη διαίσθηση.

Οι Jerdee and Carroll οι οποίοι ασχολήθηκαν με το χρόνο που αφιερώνουν τα ανώτατα στελέχη και τα στελέχη μεσαίου και κατώτατου επιπέδου για κάθε μία από τις λειτουργίες αυτές βρήκαν ότι :

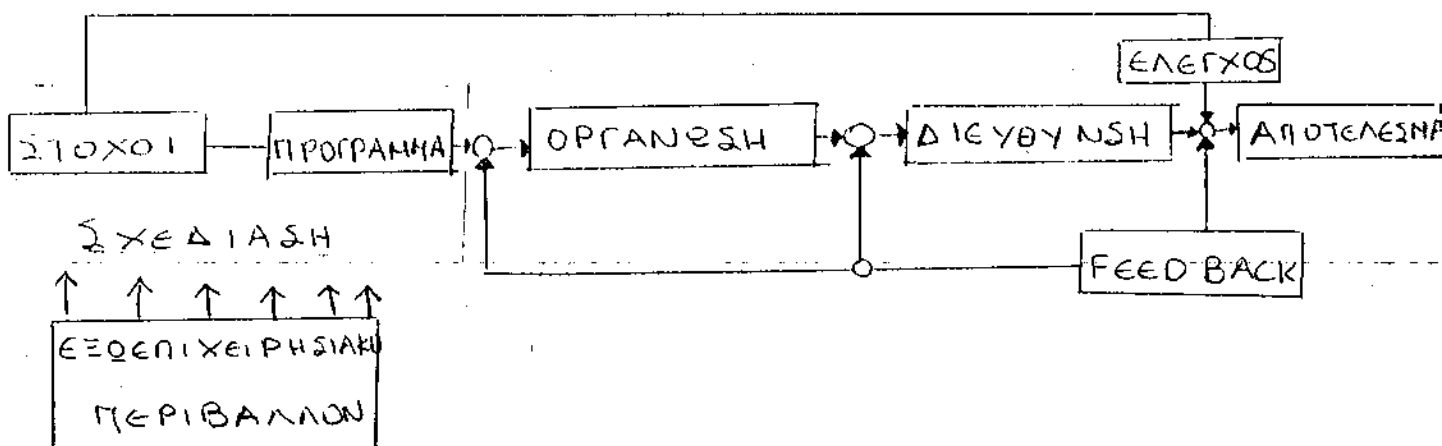


	%	
<u>Λειτουργίες</u>	<u>Ανώτατο</u>	<u>Λοιπά</u>
Προγραμματισμός	30	15
Οργάνωση	35	24
Διεύθυνση	22	51
Έλεγχος	<u>13</u>	<u>10</u>
	100	100

Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η θέση των στελεχών στην επιχείρηση επηρεάζει το χρόνο που αφιερώνει σε καθένα από τα καθήκοντα του.

Η άσκηση του αποτελεσματικού management σημαίνει μια σύνθετη και αδιαίρετη διαδικασία που διαμορφώνεται από την λειτουργική ζεύξη των λειτουργιών του management.

Αρκετά κατατοπιστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα :



Ο manager που είναι ο κύριος φορέας άσκησης του management πρέπει να είναι σύνθετα μορφωμένος ειδικός, κάτι που απαιτεί επίμονη προσπάθεια. Αυτό συμβαίνει γιατί το management θεωρείται ταυτόχρονα σαν Επιστήμη και Τέχνη. Επιστήμη γιατί σ' ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων του σύγχρονου management θεμελιώνεται με επιστημονικές γνώσεις και τέχνη γιατί επιδρά σ' αυτό πάρα πολύ η εμπειρία, το έμφυτο και η διαίσθηση που προϋποθέτει ταλέντο.

## ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στην πρώτη μας ενότητα προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε την γενική ιδέα του management και ορίσαμε και τους πιο βασικούς όρους που επανειλημένα θα συναντήσουμε στην εργασία μας. Αναφέραμε επίσης και τα τρία βασικά επίπεδα του management.

Δηλαδή : Top - level management (διευθυντές)

Mid - level (managers) και

Operational -level management

Τέλος αναφερέθηκε και στις τέσσερις βασικές λειτουργίες του management οι οποίες είναι :

- Ο προγραμματισμός των στόχων που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.
- Την οργάνωση δηλαδή την τυπική διάρθρωση η οποία σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων, με άλλα λόγια την διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία
- Την διεύθυνση η οποία μερηνεί για να δοθεί γραμμή στους υφισταμένους και συντονίζει τις ενέργειες τους
- Η τελευταία λειτουργία του management είναι ο έλεγχος με το οποίο διαπιστώνονται τυχόν λάθη για να γίνεται έγκαιρη λήψη των κατάλληλων μέτρων. Είναι αυτονόητο ότι όσο ποιά συχνός είναι ο έλεγχος τόσο ποιά εύκολη είναι και η διόρθωση των λαθών.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το ρόλο της ηγεσίας της συμπεριφοράς του manager καθώς και τά είδη (στύλ) της ηγεσίας.

## Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 1.1. MANAGEMENT ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η λειτουργία της διεύθυνσης και τα ηγετικά καθήκοντα απαιτεί πράγματα πολύπλοκα και δεν υπάρχει κάποια θεωρία ή μοντέλο που μπορεί ν' ανταποκριθεί ικανοποιητικά σ' όλες τις καταστάσεις. Γι' αυτό το λόγο θα αναφερθώ σε τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις οι οποίες είναι: α) η θεωρία X και Ψ β) το διοικητικό πλέγμα (managerial grid) γ) το τρισδιάστατο πλέγμα και δ) τα τέσσερα συστήματα διοίκησης.

Οι όροι ηγεσία και διεύθυνση δεν είναι συνώνυμοι. Η ηγεσία είναι η πιο σπουδαία ιδιότητα κατά την διεύθυνση και ο τρόπος ηγεσίας (στυλ) ενός μανατζερ, συχνά καθορίζει το ποσο αποτελεσματικός είναι κατά την λειτουργία της διεύθυνσης.

Κατά την διοίκηση ανθρώπων, υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που επιδιώκει ένας manager.

1. Να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα αποτελέσματα που έχουν πετύχει.
2. Να προπορασκευώσει τους υφιστάμενους για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στα έργα που ήδη εκτελούν.
3. Να βοηθήσει τους υφιστάμενους του ν' αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασία και καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

Έτσι το κλειδί για παραγωγικότητα είναι η εκτέλεση της εργασίας και το κλειδί για την εκτέλεση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Αυτό αποτελεί την πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε manager.

Πέρα όμως από τις μεθόδους του manager για διεύθυνση και επιδεξιότητα του για προγραμματισμό, στην υποκίνηση και την παραγωγικότητα του εργαζομένου παίζουν ρόλο και τα εξής:

1. Οι στάσεις του εργαζομένου που φέρνει στον τοπο της εργασίας του.
2. Το γενικό κλίμα οργάνωσης το αναφερομενο στην πολιτική του οργανισμού, στις διαδικασίες, στους κανόνες, καθώς και άλλους παραγοντες που επηρεάζουν την εκτέλεση του έργου.
3. Οι συγκεκριμένες αποψεις του περιβαλλοντος - εκτος τις

φυσικές συνθήκες εργασίας - το σύστημα αμοιβών, οι προαγωγές.

Μεσα σ' αυτό το πλαίσιο του οργανισμού καλείται ένας manager να επιτελέσει το διευθυντικό του καθήκον. Το έργο του γίνεται δυσκολότερο όταν συμβαίνει να μην έχει έλεγχο ή επιρροή πάνω σ' αυτούς τους παράγοντες, που δημιουργούν στους υφισταμένους του δυσαρέσκεια και πίεση, και που πρέπει να κατανοηθούν.

Το κρίσιμο σημείο είναι ο τρόπος με τον οποίο ο υφιστάμενος αντιλαμβάνεται και κατανοεί το όλο κλίμα που επικρατεί.

Η σημασία είναι ότι οι managers πρέπει να είναι ευαίσθητοι προς τα αισθήματα του υφισταμένου, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη επικοινωνία.

## 2... ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΑΣΕΩΝ

Πρίν την ανάλυση των προσεγγίσεων θεωρούμε σωστό να δώσουμε ορισμένα στοιχεία για τις στάσεις των εργαζομένων στις εργασίες τους, πως δημιουργούνται και πως μπορούν ν' αλλάξουν ή να χρησιμοποιηθούν επικοδομητικά.

Στάση είναι η άποψη ενός προσώπου για ένα θέμα και οι ενέργειες τις οποίες είναι διατεθειμένο να αναλάβει το πρόσωπο αυτό σαν αποτέλεσμα των απόψεών του. Για παράδειγμα όταν μιλάμε για τη στάση κάποιου απέναντι στην εργασία εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος βλέπει την εργασία του, τις απαιτήσεις που έχει και την εργασία του, τις υποχρεώσεις που θεωρεί ως σωστές προς την εργασία, από τις οποίες συλλογικά προκύπτουν τα όσα είναι διατεθειμένος να κάνει για την εργασία του.

Η στάση του ατόμου διαφέρει για τα διάφορα θέματα, άλλο επίσης διαφέρει και διαχρονικά (δηλ. να αλλάζει με την παροδο του χρόνου) και με την μεταβολή των συνθηκών που επικρατούν.

Η ικανότητα οποιουδήποτε ανθρώπου (και κυρίως προϊσταμένου άλλων ανθρώπων) να αντιλαμβάνεται τις στάσεις των άλλων και η γνώση των δυνατοτήτων επηρεασμού των στάσεων προς κάποια επιθυμητή κατεύθυνση δίνει στον άνθρωπο, και ακόμα περισσότερο στο ηγετικό στελεχος, ένα ισχυρό μέσο επίτευξης

των επιδεικνυομένων στόχων (τομικών ή οργανωτικών) για τον επιτυχή κλείσιμο των άλλων.

Για να αντιληφθεί κανείς τις στάσεις κοποίου εργαζόμενου πρέπει να ενδιαφερθεί για εκείνον ως άνθρωπο και όχι σαν εργαλείο παραγωγής και να ενδιαφερθεί πραγματικά, ώστε ο ενδιαφερομενος να ανακαλύψει τις στάσεις του άλλου και τους λόγους που τις προκαλούν.

Η κατανόηση των στάσεων συχνά καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αλλάξουν, δηλαδή να σταματήσουν τις παλιές και να αποκτήσουν νέες. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις στάσεις τους και μέσα από τη συμπεριφορά των άλλων μπορούν να απαιτήσουν τις επιθυμητές στάσεις.

Η συνεχής ενημέρωση της διοίκησης για τις στάσεις των εργαζομένων βοηθά να εντοπίσει έγκαιρα τη δημιουργία αρνητικών στάσεων οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις οφείλονται στην ελλείψη πληροφοριών για τα σχετικά θέματα από τους εργαζόμενους ή οποία τους δημιουργεί αβεβαιότητα, εξάπτει τη φαντασία τους, κάνει το μυαλό τους να πηγαίνει στο χειρότερο και τους προκαλεί φόβο, ο οποίος με τη σειρά του προξενεί σειρά αντιδράσεων για την αντιμετώπιση του υποτιθέμενου κινδύνου.

Πορσι οι στάσεις είναι δυνατόν ν' αλλάξουν δεν πρέπει να πιστεύουμε ότι είναι δυνατόν να τις αλλάξουμε σ' όλες τις περιπτώσεις και αυτό γιατί σε ορισμένους ανθρώπους οι στάσεις αυτές είναι κυριολεκτικά βαθιά ριζωμένες ή γιατί στην επιχείρηση επικρατούν τέτοιές συνθήκες που προκαλούν ορισμένες στάσεις που είναι δύσκολο ν' αλλάξουν.

### 3... ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ.

Ένας από τους πιο γνωστούς λόγους των πολλών εργασιών του δημοσιεύσε σχετικά με την υποκίνηση ή προκίνηση και την γενική συμπεριφορά του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο είναι ο Douglas Mc Gregor. Στο κλασσικό του βιβλίο "Ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης" περιγράφει τη θεωρία Ψ που κατατάσσεται στην Σχολή των Ανθρώπινων σχέσεων και τη θεωρία Χ, που ανήκει στην Αυταρκτική Σχολή.

Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις

προϊσταμένου υφισταμένου βασίζονται σε μια σειρά ψευτικών υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζομένου. Αυτή η σειρά υποθέσεων με το τίτλο θεωρία X, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσεως, παθητικό και χωρίς φιλοδοξία, όπως:

1. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί.
2. Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι πρέπει να πειστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν να καταβάλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά.

Αυτές όμως οι υποθέσεις περί της φύσης του εργαζομένου έχουν μερικές φανερές συνέπειες δηλ. απαιτούν στενή εποπτεία, έμφυση στην αμοιβή και τη σιγουριά, δημιουργία πολύ ειδικευμένων και πλήρως προγραμματισμένων έργων. Οι αποφάσεις εξάλλου σχετικά με την πολιτική του οργανισμού, οι διαδικασίες και τα όμοια βρίσκονται μέσα στο ρόλο μόνο της διοίκησης και των επιτελικών στελεχών.

Έτσι οι ηγετικές εφαρμογές, ως αρχή της επιστημονικής διοίκησης θεωρούνται ότι βασίζονται στη σειρά των υποθέσεων της θεωρίας X. Όπως ισχυρίζεται από τον Mc Gregor, η εγκυρότητα της θεωρίας X είναι αμφισβητήσιμη. Η έννοια της έμφυτης νωρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις επιστημονικές ενδείξεις κι ακόμα με τον "κόινό νόυ" που βεβαιώνουν πως η φυσική και η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκεται από τον άνθρωπο και πραγματικά είναι αναγκαία για την υγεία του. Οι αφελείς παλαιότερες ιδέες περί υποκίνησης συγκρούονται με την σύγχρονη θεωρία περί υποκίνησης.

Επίσης υποδηλώνεται πως η συχνά παρατηρούμενη αδράνεια του εργαζομένου, η έλλειψη φιλοδοξίας κι η αποφυγή ανάληψης ευθύνης προέρχονται από τα συστήματα διοίκησης που βασίζονται στη θεωρία X και δεν αποτελούν έμφυτα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Γιατί πρέπει ο εργαζόμενος να δείξει πρωτοβουλία, να εισηγηθεί ανακαινίσεις και να εκδηλώσει

ενδιαφέρον προς του στόχους του οργανισμού, εργαζόμενος μέσα σ' ένα περιβάλλον διοίκησης βασιζόμενο στη θεωρία X; Η απάθεια, η αδράνεια και άκομα η εχθρότητα δεν είναι παρα τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ενός συστήματος, μέσα στο οποίο εργαζομενος υποχρεώνεται να εκτελεί απλά και επαναληπτικά καθήκοντα με ελάχιστες ευκαιρίες για να επηρεάσει τις διαδικασίες και τη δομή της εργασίας του.

Στη θέση των υποθέσεων της θεωρίας X, ο Mc Gregor αντιπαραθέτει μια νέα σειρά υποθέσεων που ονομάζεται θεωρία Ψ, τα κύρια στοιχεία της οποίας έχουν ως εξής:

1. Η καταναλώση φυσικής και πνευματικής ενεργητικότητας κατά την διάρκεια της εργασίας, είναι κάτι τόσο φυσικό όπως η διασκέδαση, ή η ανοηνοη, ή η ανάπαυση. Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από την φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατόν να γίνει η εργασία πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι το μόνο μέσα για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της τυπικής οργανωσης, κατευθύνοντας προς τα εκεί τις προσπάθειες των εργαζομενων. Το εργαζομενο άτομο μπορεί να ενεργήσει με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία και αυτοκατεύθυνση, για να συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων, που έχει αναλάβει την εκτέλεση.
3. Η αποδοχή ενός στόχου εξαρτάται από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την πραγματοποίηση του στόχου. Εάν δηλ. το άτομο λαμβάνει επισημητες ανταμοιβές, ικανοποιούνται οι επισημητες ανάγκες δηλ., τότε θα αποδεχθεί το στόχο και θα επιδιώξει την πραγματοποίηση του.
4. Ο μέσος εργαζομενος, κάτω από καταλληλες συνθήκες όχι μόνο δεχεται αλλά και επιζητεί υπευθυνότητα. Ή αντίθετο είναι πιθανη η άρνηση να αναλαβει ευθύνες ή να προβαλλει φιλοδοξία όχι από εμψυχη παραρρηση, αλλά γιατί έχει ασκημες εμπειρίες από το παρελθόν.
5. Οι συγχρονοι ανθρωποι διαθετουν, σε μεγάλο ποσοστο σχετικά υψηλο βαθμο ευφυιας, φαντασίας και δημιουργικότητας κατά την αντιμετώπιση επιχειρηματικών και συνάφων προβλημάτων. Το δυναμικό όμως αυτό δεν

κρησιμοποιείται στο σύνολο του, αλλά μόνο μέρος αυτού.

- δ. Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζομένους αν αναπτύξουν τέτοια θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

### 3.1 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΘΕΩΡΙΩΝ

α) Της θεωρίας Χ: Μια κύρια αρχή οργάνωσης με βάση τη θεωρία Χ είναι εκείνη της κατεύθυνσης και ελέγχου με χρήση εξουσίας. Προτεραιότητα έχουν πάντοτε οι απαιτήσεις του οργανισμού και όχι των εργαζομένων, οι οποίοι σε ανταπόδοση των προσφερομένων αμοιβών θα δεχτούν εξωτερική κατεύθυνση και έλεγχο. Κάθως δεν αναγνωρίζεται ύπαρξη δυναμικού στον εργαζόμενο, δεν υπάρχει ανάγκη να διαθέσουμε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα για να το ανακαλύψουμε και να το χρησιμοποιήσουμε.

β) Της θεωρίας Ψ: Η βασική αρχή που πηγάζει από τη θεωρία Ψ είναι εκείνη της ολοκλήρωσης δηλ. η δημιουργία τέτοιων συνθηκών ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να πετύχουν τους δικούς τους στόχους καλύτερα κατευθύνοντας συγχρόνως τις προσπάθειές τους για επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια παρακαλούμαστε ν' ανακαλύψουμε και ν' ανακαλύψουμε νέους τρόπους οργάνωσης και κατεύθυνσης των ανθρώπινων προσπαθειών.

Όπως είναι φανερό οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ είναι δυναμικές μάλλον, παρά στατικές. Τονίζουν πως τα όρια πάνω στην ανθρώπινη συνεργασία μέσα στον οργανισμό δεν είναι όρια που τοποθετούνται από την ανθρώπινη φύση, αλλά όρια που εξαρτώνται από την ευφυΐα του manager για την ανακάλυψη του τρόπου αξιοποίησης του δυναμικού των ανθρώπινων πόρων.

Η θεωρία Χ, είναι αλήθεια μια ευκολή δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής απόδοσης, ότι δηλ. φταίνε οι άνθρωποι με τους οποίους σφείλει κανείς να εργαστεί.

Εξ' άλλου η θεωρία Ψ τοποθετεί ολοκληρωτικά το πρόβλημα στους ομούς του manager. Αν οι υπάλληλοι είναι αδιαφοροί απροθυμοί να αναλάβουν ευθύνη και μη συνεργατικοί, η θεωρία Ψ σφηνεί να εννοηθεί ότι οι αιτίες βρίσκονται στις μεθόδους οργάνωσης και διεύθυνσης των διοικούντων.

Η θεωρία Ψ κάνει την υπόθεση ότι οι άνθρωποι θα



εφαρμόσουν αυτοκατευθυνση και αυτοελεγκό για επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά το βαθμό που έχουν καταφέρει για αυτούς τους στόχους. Το βαθμό δε της συναίνεσης τον επηρεάζει ουμαντικά ή διοικητική πολιτική και πρακτική.

#### 4. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ MANAGER

Συγγραφείς του παρελθόντος ισχυρίζονται ότι το ενδιαφέρον για το καθήκον τείνει ν' αντιπροσωπεύεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον για σχέσεις αντιπροσωπεύεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του.

Ο ισχυρισμός αυτός ήταν δημοφιλής, γιατί γενικά πιστευόταν ότι ένας manager επηρεάζει τους υφιστάμενους του μ' έναν από τους δύο τρόπους:

- 1) Μπορεί να λέει στους υφιστάμενους του τι να κάνουν και πως να το κάνουν ή
- 2) Μπορεί να μοιραστεί τις διευθυντικές του ευθύνες με τους υφιστάμενους του, εμπλεκόντας τους στον προγραμματισμό και την εκτέλεση του καθήκοντος.

Το πρώτο είναι το αυταρχικό στυλ που δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για το καθήκον, ενώ το δεύτερο είναι το δημοκρατικό στυλ που δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για τις ανθρωπίνες σχέσεις.

Οι διαφορές των δύο τύπων συμπεριφοράς του manager βασίζονται πάνω στις υποθέσεις του ηγέτη περί της πηγής της δύναμης ή εξουσίας τους και της ανθρωπίνης φύσης.

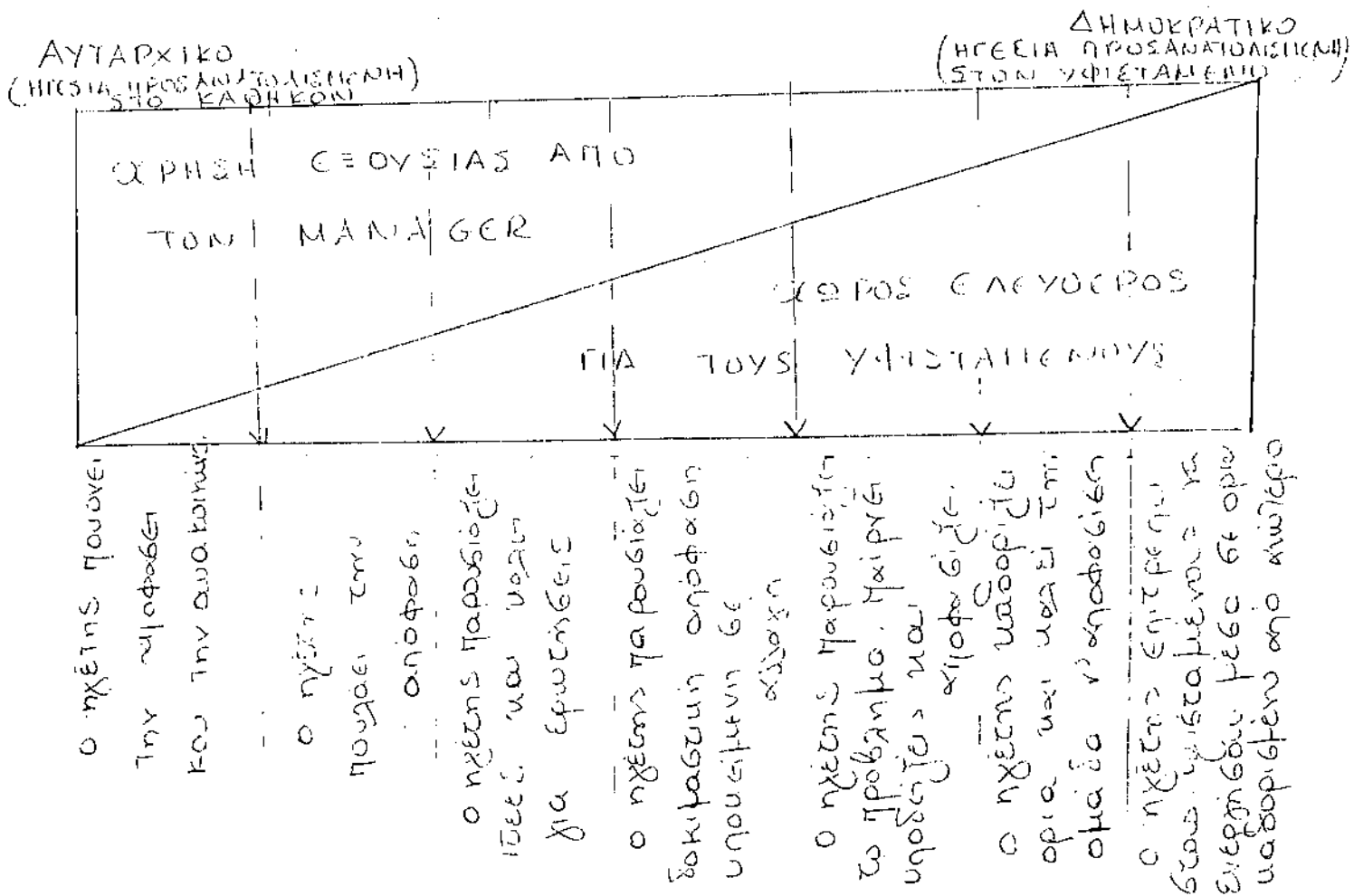
Το αυταρχικό στυλ συμπεριφοράς του ηγέτη συχνά βασίζεται στην υπόθεση ότι η δύναμη του manager, πηγάζει από την θέση που κατέχει κι ότι ο άνθρωπος είναι εκ φύσης τεμπέλης και αναξιόπιστος (X) ενώ το δημοκρατικό στυλ υποθέτει ότι η δύναμη του ηγέτη παρέχεται από την ομάδα της οποίας είναι ηγέτης και ότι οι άνθρωποι βασικά μπορούν να αυτοκατευθύνονται και να εκδηλώνουν δημιουργικές ικανότητες φτάνει να υποκινούνται κατάλληλα (Ψ). Σαν αποτέλεσμα στο αυταρχικό στυλ τα πάντα καθορίζονται από τον ηγέτη, ενώ στο δημοκρατικό στυλ όλα είναι υπόθεση της ομάδας για συζήτηση και λήψη αποφάσεων.

Όπως μπορούμε να δούμε στο (σχήμα 1) υπάρχει μια σχέση μεταξύ του βαθμού της χρησιμοποιούμενης εξουσίας και του ποσού

εξουθερίας που έχουν οι υφιστάμενοι για τη λήψη αποφάσεων.

Έτσι με την πάροδο του χρόνου έχουν διαμορφωθεί ένα πλήθος πλαισίων, μορφών ή συστημάτων ηγεσίας από τα οποία ο προϊστάμενος επιλέγει κάποιο το οποίο κατά την γνώμη του ή κατά την γνώμη των συνεργατών του είναι το καταλληλότερο για τις ανάγκες της εργασιακής μονάδας.

### ΣΧΗΜΑ 1.



## 5. Διοικητικό πλέγμα (Managerial grid)

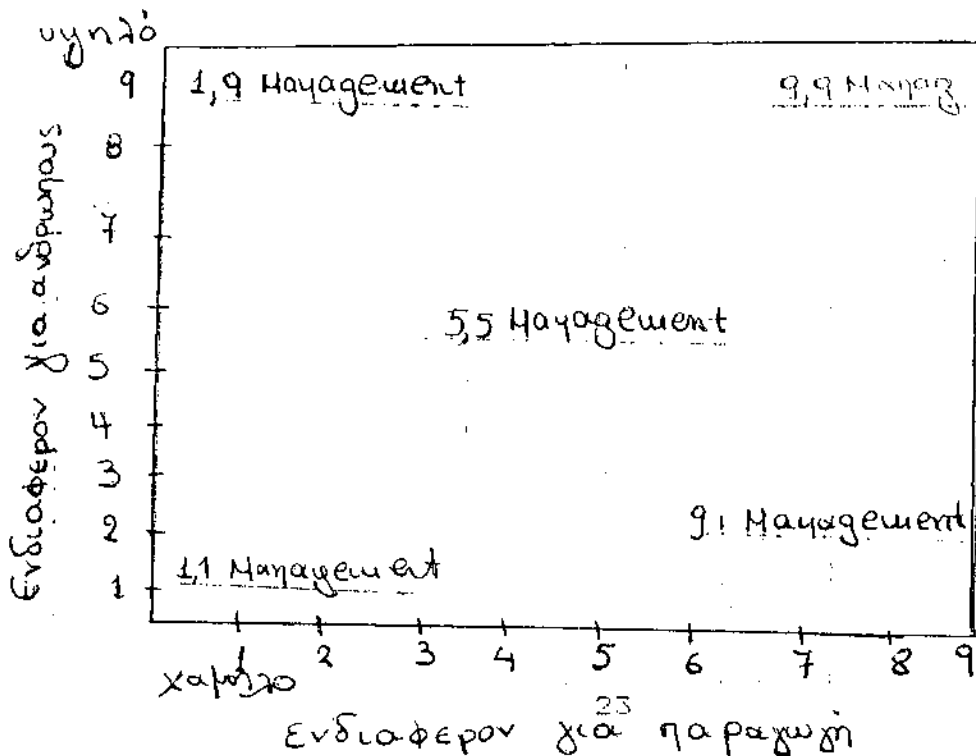
Το διοικητικό πλέγμα (Managerial grid) των Robert Blake και Jane Mouton είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες σχετικά με τις μορφές διοίκησης. Υποστηρίζεται ότι οι Blake και Mouton αποτελέσαν τη βάση για την "τριασδιάστοτη θεωρία" του W.Reddin

Οι Blake and Mouton ανέπτυξαν το Διοικητικό πλέγμα στο οποίο ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει "ενδιαφέρον για ανθρώπους" και ο οριζόντιος άξονας "ενδιαφέρον για παραγωγή" (σχήμα 2). Το πλέγμα δε δείχνει τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά μάλλον τους κυρίαρχους παράγοντες στη διοικητική σκέψη σχετικά με την επιτεύξη αποτελεσμάτων.

Το πλέγμα αυτό έχει διαστάσεις 9 x 9. Η βαθμολογία 1 δείχνει μικρό ενδιαφέρον σε καθενα άξονα, ενώ η βαθμολογία 9 αντίστοιχα δείχνει μεγάλο βαθμό ενδιαφέροντος.

Όπως έχουν τονίσει οι R.Blake and J.Mouton η χρήση του όρου "ενδιαφέρον" έχει σκοπό να δείξει πως ενδιαφέρονται τα διοικητικά στελέχη για την παραγωγή ή "πως" ενδιαφέρονται για τα άτομα και όχι "πόση" παραγωγή θα επιτύχουν από μια ομάδα.

ΣΧΗΜΑ 2.



#### Α) Αδύνατος Manager. (1,1)

Ο manager σ' αυτή τη θέση αφαιρεί την έμφαση από το ενδιαφέρον του για παραγωγή, αρκούμενος στο να γίνεται τόσο απλός όσο είναι το ελάχιστο ανακτό.

Παραβλέπει επίσης την σπουδαιότητα των ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα ο αδύνατος manager δεν φτάνει ποτέ να σχεδόν έχει παραιτηθεί μόνον ότι θα βρισκείται εκεί για πολλά χρόνια. Οι Κοζαντζ - Ο'Ρογέι συνειώνουν ότι το μόνο που κάνουν είναι να σημειώνουν το περσμά του χρόνου, ή να ενεργούν σαν αγγελιοφόροι.

Σε παρόμοια κατάσταση είναι πιθανόν να περιέλθουν στελέχη τα οποία έχουν απογοητευθεί από την κακή συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Είναι αυτονόητο ότι αν υπάρχουν στις εργασιακές μονάδες αρκετά στελέχη με τέτοια νοοτροπία τότε είναι αδύνατο να αναμένεται βελτίωση ανάπτυξη και ανηση. Ορισμένοι συγγραφείς αποκαλούν τη μορφή αυτή " πτωχευμένη διοίκηση " και το στέλεχος αυτής αποκαλείται "ασχετος" (improvised manager).

#### Β) Manager της λέσχης (1,9)

Ο manager λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος για παραγωγή και 9 για ανθρώπους. Η φιλοσοφία του είναι ότι στον οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία το αποτέλεσμα θα είναι υψηλότερη παραγωγικότητα. Όταν δημιουργούνται ανθρώπινα προβλήματα και προστριβές ελαχιστοποιούνται ή και αγνοούνται.

Ο Reddin αποκαλεί την μορφή αυτή "Ιεραποστολική". Οι Βίσκε, Μουτον και Reddin συμφωνούν ότι η μορφή αυτή είναι στελέσφορη γιατί το κύριο ενδιαφέρον του στελέχους είναι να είναι οι άνθρωποι ευτυχείς χωρίς να ενδιαφέρεται για την παραγωγή και την εξαγωγή θετικών αποτελεσμάτων.

Ακολουθώντας όμως ένα στέλεχος τέτοια τακτική είναι πολύ πιθανόν, ούτε η εργασιακή μονάδα να προσδεύσει αλλά ούτε και οι άνθρωποι να είναι ευτυχείς γιατί θα αισθάνονται συνήθως μια σπατηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις επειδή δεν σκετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας και της παραγωγής. Έτσι μακροχρόνια δεν πετυχαίνουν στον οργανισμό ανθρώπινες

σχεσεις με αξια.

### Γ) Manager του εκκρεμούς (5,5)

Κατοβάλλεται αρκετή προσπάθεια για να πετύχει κανείς παραδεκτή παραγωγή, αλλά προχωρεί στον αναγκαίο βαθμό για να αποτύχει καλό ηθικό. Αυτή είναι η θεωρία πίσω από το management του εκκρεμούς ή του μισού δρόμου. Ο 5,5 manager μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων. Οι manager αυτοί είναι manager καθόντος στο βάθος, αλλά διάβασαν ένα βιβλίο ή παρακολούθησαν κάποιο σεμινάριο κι έμαθαν ότι δεν μπορεί να παραμελεί το αισθήματα των ανθρώπων και έτσι έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση συμβιβασμών. Οι συγγραφείς αποκαλούν το στέλεχος αυτής της μορφής "ξεκούρδιστο" ή "μέτριο". Επιτυγχάνουν επαρκές αλλά όχι εξαιρετό ηθικό των ανθρώπων και μια ανεκτή παραγωγή. Δεν καθορίζουν πολύ υψηλούς στόχους και συνήθως κρατούν μια καλοκάγαθη αυταρχική στάση απέναντι στους ανθρώπους.

### Δ) Ο manager του καθόντος (9,1)

Τα διοικητικά στελέχη αυτής της μορφής αποκαλούνται "απολυταρχικά στελέχη" ή "παραγωγοί". Δείχνουν τον μέγιστο βαθμό ενδιαφέροντος για την παραγωγή και τα αποτελέσματα. Τα ενδιαφέροντά τους περιορίζονται στις συνεχείς προσπάθειες για να προγραμματίσουν την εργασία των υφιστομένων τους, να τους διευθύνουν και να τους ελέγχουν.

Αντίθετο όμως δείχνουν μικρό ή κανένα σχεδόν ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και δεν καταβάλλουν προσπάθειες για να δημιουργήσουν φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους. Απορροφούνται από την προσπάθειά τους να μεγιστοποιήσουν τα θετικά αποτελέσματα και είναι πιθανόν να γίνουν υπάνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον, χωρίς συμπάθειες από τους συνοδελφούς τους. Υποστηρίζεται επίσης ότι οι εργαζόμενοι θεωρούνται σαν μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής και πληρώνονται για να κάνουν αυτό που τους λένε χωρίς πολλές ερωτήσεις.

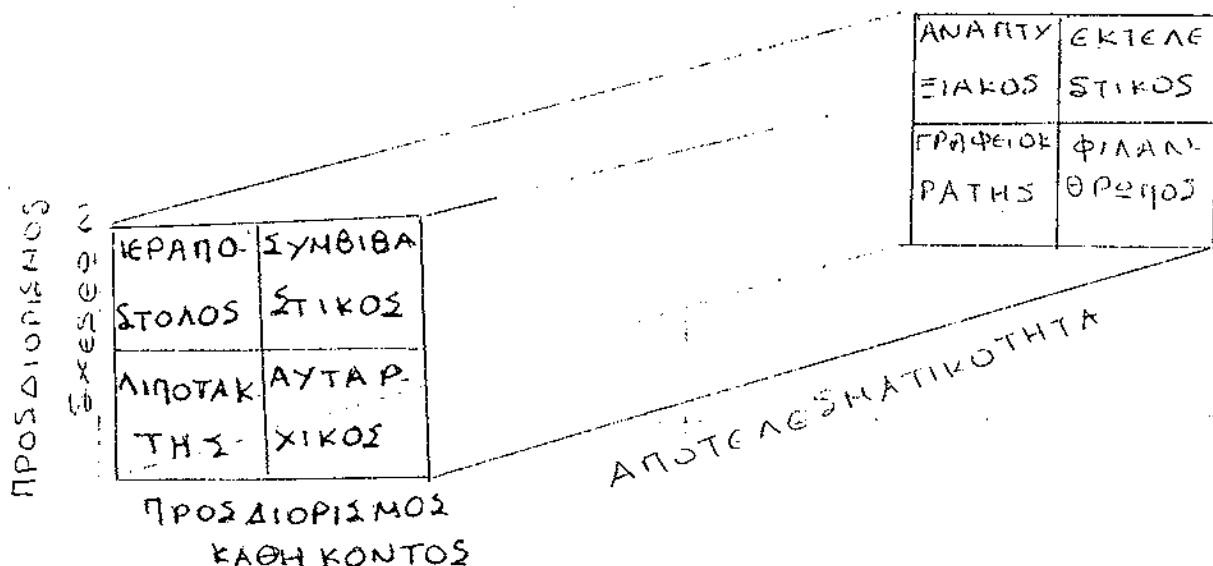
ένος manager κατατεύχει τις προσπάθειες στην δημιουργία προσωπικών σχέσεων εργασίας χαρακτηρίζεται από ομοιόμοια εμπιστοσύνη σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα συναισθήματα των υπαλλήλων.

Αποτελεσματικότητα είναι η εκταση κατά την οποία ένας manager πετυχαίνει τις απαιτήσεις της θέσης του για αποτέλεσμα. Όταν ο προσ. καθήκοντος (ΠΚ) και ο (ΠΣ) είναι σε υψηλό βαθμό το στυλ που προκύπτει ονομάζεται από το Reddin integrated (ολοκληρωμένο). Όταν ο (ΠΚ) είναι υψηλός και ο (ΠΣ) είναι χαμηλός ονομάζεται dedicated (αφοσιωμένο). Όταν ο (ΠΣ) είναι υψηλός και ο (ΠΚ) χαμηλός ονομάζεται συσχετισμένο (related). Η κριση κάθε στοιχείου (ΠΣ και ΠΚ) σε χαμηλό βαθμό ονομάζεται separated (χωρισμένο).

Η αποτελεσματικότητα του manager δεν μπορεί να μετρηθεί απλώς με την εκταση που πετυχαίνει απαιτήσεις παραγωγής, πρέπει να είναι ευέλικτος στην εκλογή των στυλ και πρέπει ν' αγωνίζεται για τα πιο αποτελεσματικά στυλ και επομένως την υψηλότερη απόδοση. Η ευελιξία του, δε χρησιμοποιείται για να διατηρεί ειρήνη ή να μειώνει την πίεση, αλλά για να διατηρεί ένα κατάλληλο στυλ κάτω από πιεστικές καταστάσεις.

Ένας manager που χρησιμοποιεί μια ποικιλία από περισσότερα αποτελεσματικά στυλ λέγεται ότι έχει ευελιξία ενώ ο manager που διατηρεί ένα μοναδικό στυλ έχει ένα στυλ αντίστασης.

Μερικοί managers αλλάζουν στυλ περισσότερο για να μειώσουν την πίεση πάνω στους εαυτούς τους παρά για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στην κατάσταση. Αυτό ονομάζεται συσσωρευτικό στυλ.



## 7. ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ

Τα τεσσερα βασικά στύλ ηγεσίας είναι:

1) Χωρισμένο (γραφειοκράτης, λιποτάκτης): Η ατελέσφορη μορφή είναι ο "αδιαφορός", υποδηλώνοντας έτσι κάποιον που δεν επιθυμεί να είναι ηγέτης, ίσως γι' αυτό άλλοι αποκαλούν τον τύπο αυτό "λιποτάκτη". Η περισσότερο αποτελεσματική μορφή σ' αυτήν την κατάσταση είναι ο "γραφειοκράτης" που δείχνει μια αφοσίωση για την επιβολή των διαδικασιών και των κανόνων της επιχείρησης. Εάν αυτές οι διαδικασίες είναι σωστές η μορφή είναι αποτελεσματική. Σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, διάφορες θέσεις εργασίας πιθανόν να χρειάζονται τούτο τον συμπεριφοράς για να υπάρχει ένα επίπεδο ομοιομορφίας.

2) Συσχετισμένο (αναπτυξιακός, ιεραπόστολος): Η ατελέσφορη μορφή καλείται "Ιεραποστολικός" υποδηλώνοντας ένα "δυσανάλογο" ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Μια περισσότερο αποτελεσματική μορφή θα ήταν ο "αναπτυξιακός" του οποίου ο προανατολισμός είναι να βοηθεί τους ανθρώπους για να αναπτύξουν τις ικανότητες τους παραμελώντας όμως τελικά την εκπλήρωση του έργου. Ηγετικά στελέχη, που ασχολούνται στις Υπηρεσίες Προσωπικού, τείνουν να ανήκουν σ' αυτή τη μορφή ηγεσίας.

3) Αφροσιωμένο (φιλάνθρωπος - αυταρχικός): Η ατελέσφορη μορφή ηγεσίας είναι ο "αυταρχικός" ή "απολυταρχικός" ενώ η περισσότερο αποτελεσματική μορφή είναι ο "φιλάνθρωπος" ή "φιλικός αυταρχικός".

4) Ολοκληρωμένο (εκτελεστικός, συμβιβαστικός): Η ατελέσφορη μορφή ηγεσίας είναι αυτή που καλείται "συμβιβαστικός". Η περισσότερο αποτελεσματική μορφή ονομάζεται "εκτελεστικός" που δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, στον συντονισμό και την αντιμετώπιση των διαφορών προβλημάτων.

Ο Reddin, διαπίστωσε, μετά από έρευνες των τάσεων στις μορφές ηγεσίας, διεθνώς, ότι τείνουν προς τη μορφή "εκτελεστικός".

Τακτοποιώντας τα περισσότερο και λιγότερο αποτελεσματικό στύλ ηγεσίας γύρω από τα τεσσερα βασικά στύλ ο Reddin, εισάγει και την τρίτη διάσταση της αποτελεσματικότητας.

### Β. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Σ' αυτή την ενότητα προσπαθήσαμε να αναλύσουμε την συμπεριφορά όχι των εργαζομένων, αλλά των managers. Υπάρχουν managers που υποστηρίζουν και ενεργούν με βάση τη θεωρία X του Mc Gregor. Όμως οι ίδιοι δημιουργούν και χρησιμοποιούν τα στοιχεία της θεωρίας αυτής. Πολλές φορές όμως μπορεί να τα χρησιμοποιήσουν και σαν δικαιολογία για την αποτυχία τους. Ο manager που θα κατανοήσει και θα πιστέψει τα στοιχεία της θεωρίας θα έχει βάλει, κατά τη γνώμη μας τις βάσεις για την αποτελεσματική διοίκηση, τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπων.

Η θεωρία του Mc Gregor έδωσε την αφορμή στους Blake and Mouton να διατυπώσουν το διοικητικό πλέγμα, που παριστάνεται με δύο κάθετους άξονες. Ο κάθετος είναι προσανατολισμένος στους ανθρώπους και ο οριζόντιος στην παραγωγή. Υπάρχουν Β1 διαφορετικές θέσεις πάνω στους άξονες αυτούς για να προσδιοριστεί η μορφή ηγεσίας του management. Έχουμε αναλύσει τα 5 βασικά (αδύνατος manager, manager κεραικός, και ο συνεργατικός manager). Ο συνεργατικός είναι αυτός που έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την παραγωγή και είναι ίσως και ο αποτελεσματικότερος τύπος management.

Το διοικητικό πλέγμα ήταν η αφορμή για να διατυπώσει ο W.J. Reddin το τρισδιάστατο πλέγμα με την προσθήκη του παράγοντα της αποτελεσματικότητας δημιουργώντας έτσι τα 4 στυλ ηγεσίας. Τα τέσσερα στυλ είναι:

- 1) κωτισμένο (λιποτακτής)
- 2) συσχετισμένο (Αναπτυξιακός, Ιεραρχιστικός)
- 3) αφοσιωμένο (φιλανθρώπος, αυταρχικός)
- 4) ολοκληρωμένο (εκτελεστικός συμβιβαστικός)

Ευελικτός στις αλλαγές θεωρείται ο manager που μπορεί να αλλάξει το στυλ του για να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες. Ενώ αντίθετα ο manager που διατηρεί το ίδιο στυλ έχει ένα στυλ αντίστασης.

Αφού αναπτύξουμε την συμπεριφορά των managers πιστεύουμε ότι ήρθε η στιγμή να παρουσιάσουμε τα είδη του management.



## Γ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Α. ΕΙΔΗ MANAGEMENT

Τα είδη management τα οποία θα εξετάσουμε παρακάτω είναι:

- Α - Ρεαλιστικό management
- Β - Συμμετοκτικό management
- Γ - Management με βάση το κοινωνικό στρώμα

## 1. ΤΟ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ MANAGEMENT

Το ρεαλιστικό management είναι μία προσέγγιση στο management προσωπικού που λαμβάνει υπόψη τον τύπο του κάθε εργαζομένου, με ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητες τους, τα διαφορετικά κίνητρα τους και όλους τους σημαντικούς παράγοντες που υπάρχουν στην επιχείρηση.

Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι οι manager θα έχουν υπό την εποπτεία τους ορισμένους ανθρώπους που θέλουν να εκφραστούν και αναζητούν την μεγαλύτερη ικανοποίηση μέσω της εργασίας τους και είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν με το management στη λήψη των αποφάσεων.

Ταυτόχρονα θα υπάρχουν ανάμεσα στο προσωπικό άτομα που δεν παρέχουν την ίδια σημασία στη δουλειά τους και περιμένουν οδηγίες και να τους καθοδηγούν. Έτσι θα πρέπει ικανοί manager να καθίστουν ένα ελαστικό τρόπο διοίκησης που θα επιτρέπει σε ορισμένους εργαζομένους να συμμετέχουν σε οργανωτικά θέματα, ενώ ταυτόχρονα θα ασκούν μία περισσότερο διευθυντική και ελεγχόμενη τακτική σε άλλους εργαζομένους πάντα ανάλογο με τις ανάγκες των ατόμων και των ομάδων.

Το ρεαλιστικό management αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης ως κάποια ακολουθία η οποία αρχίζει από μία διευθυντική διοίκηση και καταλήγει σε μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση. Η μέθοδος διοίκησης του κάθε manager και ο τρόπος επιβλεψής των εργαζομένων θα διαμορφωθεί προς την κατεύθυνση είτε της διευθυντικής είτε της συμμετοχικής προσέγγισης.

Έδώ είναι απαραίτητο να τονίσουμε ότι ενώ οι manager έχουν τις εφικτές προτιμήσεις τους για τον τρόπο διοίκησης οι αποτελεσματικοί manager πρέπει να είναι ελαστικοί στη διοίκηση των ανθρώπων, πρέπει να βρίσκουν ένα τρόπο έτσι ώστε να προσαρμόζουν κατάλληλα τον δικό τους τρόπο διοίκησης ανάλογο με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου και τις ανάλογες καταστάσεις.

Είναι λογικό να αναφερθούμε σε πράγοντες δείχνουν αν η άσκηση του management γίνεται προς την κατεύθυνση του διευθυντικού ή του συμμετοχικού άκρου.

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ MANAGEMENT

Οι εργαζόμενοι προσανατολίζουν το ενδιαφέρον τους στον ελεύθερο χρόνο και δεν αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας. Η πείρα των εργαζομένων στα εργασιακά θέματα είναι μικρή και δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες. Το επίπεδο της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι σχετικά μικρό. Απορρίπτουν τις επιπρόσθετες εργασίες και ευθύνες. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται μια σχετικά στενή και ανεκτική επίτηρηση. Δεν δείχνουν κανένα προσωπικό ενδιαφέρον για συμμετοχή σε δραστηριότητες και δεν μπορούν να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT

Οι εργαζόμενοι απαιτούν την ικανοποίηση του εγώ και των ψυχολογικών τους αναγκών μέσα από την εργασία. Έχουν την απαραίτητη μόρφωση και πείρα ώστε να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν επιπρόσθετες ευθύνες. Δείχνουν αρκετή ανεκτικότητα και δεκτικότητα σε μία κατάσταση ρευστότητας στον εργασιακό χώρο και δεν αισθάνονται αγωνία ή ανασφάλεια όταν έχουν να αντιμετωπίσουν ακαθόριστες καταστάσεις στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστόσυνη στις δυνατότητες τους και δεν είναι αναγκαίος ο ασφυκτικός έλεγχος. Επίσης ταυτίζονται απόλυτα με τους στόχους και στους σκοπούς της επιχείρησης.

Για να λειτουργήσει σωστά το ρεαλιστικό management πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις εξής ουσιαστικές λειτουργίες: -

- Σωστή επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού
- κατάλληλη εκπαίδευση
- προγράμματα για τη σωστή αξιολόγηση της αποδοτικότητας
- αποτελεσματική και συνεχής επίτηρηση
- δίκαιη επιβράβευση και αυτομοιβή εργασίας.

α) Σωστή επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού χρειάζεται ένα σωστό σύστημα επανδρώσεως για να εξασφαλιστεί η προσληψη

ειδικευμένου προσωπικού καθώς και με κίνητρα για την εργασία σχετικά με το πρόβλημα της επιλογής είναι και η διαδικασία της προαγωγής των υπαλλήλων. Θεωρητικά όλες οι εταιρίες επιδιώκουν στον είναι δυνατόν, να προωθούν τους υπαλλήλους τους κάθε φορά που δημιουργούνται καλύτερες θέσεις εργασίας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι πολλά. Το σημαντικότερο είναι η θετική επίδραση στο ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων. Αντιλαμβάνονται ότι η καλή απόδοση ανταμοίβεται και οι ικανοί άνθρωποι προωθούνται στην ιεραρχική κλίμακα της εταιρίας.

Επιβάλλεται οι υποψήφιοι να έχουν το απαραίτητο προσόντο. Αν θέλουμε να εξασφαλίσουμε μια ικανοποιητική παραγωγικότητα, είναι απαραίτητο να είμαστε βέβαιοι ότι οι υποψήφιοι έχουν το κίνητρο και να είναι έτοιμοι να προσφέρουν στην εταιρία. Σημαντικότερο είναι όμως το γεγονός ότι οι managers πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορές που υπάρχουν στα πεδία δράσης κάθε εργασίας η οποία βρίσκεται κάτω από τη δικαιοδοσία τους. Θα πρέπει να προσπαθήσουν να τοποθετούν το σωστό άτομο στην κάθε θέση γνωρίζοντας ότι ορισμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν σε ένα απόλυτα ιεραρχημένο περιβάλλον και καθοδηγούνται από την ομμεση επίτηρηση.

β) κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το προσωπικό πρέπει σ' όλα τα επίπεδα να είναι σωστά εκπαιδευμένο ώστε να αποδίδει δυναμικά. Η εκπαίδευση τους κατά ένα μέρος πρέπει να προωθεί τις θετικές πλευρές στην εργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτιμούν την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών.

γ) Πλήρες προγράμματα για τη σωστή αξιολόγηση του προσωπικού. Πρέπει να αναπτυχθεί ένα αντικειμενικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού ώστε να συγκεντρωνονται τεκμηριωμένες πληροφορίες για την τρέχουσα απόδοση των εργαζομένων και να υποδεικνύουν τα συγκεκριμένα σημεία τα οποία χρειάζονται βελτίωση.

Η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία είναι το αποτέλεσμα των εμπειριών που έχουν κατο πόσα πιθανότητα ξήσει. Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει περισσότερο τους εργαζομένους στον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας, είναι το οικογενειακό περιβάλλον και οι ηθικές αξίες, που αποτελούν

βάση της διαπαιδαγώγησης τους.

Πρόγματι πολλοί managers πιστεύουν ότι είναι ήδη πολύ αργά για να αλλάξει η στάση των ανθρώπων στην εργασία την ώρα που προσλαμβάνονται, γιατί έχουν ήδη επιλέξει τις αξίες τους, και ίσως είναι σκοπο να προσπαθήσει η επιχείρηση να καλλιεργήσει σ' αυτήν την ηλικία ένα διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας. Παρ' όλα αυτά αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους στόχους του management.

δ) Αποτελεσματική και συνεκτική επίτηρηση και καθοδήγηση. Η ουσία (καρδιά) του ρεαλιστικού management είναι η συνεκτική επίβλεψη και καθοδήγηση από τους managers. Ως μέρος αυτής της στρατηγικής το management πρέπει να υιοθετεί έναν τρόπο διοίκησης κατάλληλο για την κάθε περίπτωση. Το ρεαλιστικό management απαιτεί μια συγκεκριμένη στρατηγική στη διοίκηση που ονομάζεται Διοίκηση για παραγωγικά αποτελέσματα.

Το " σύστημα διοίκησης για παραγωγικά αποτελέσματα" επεξηγείται στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 1).

Για να έχει επιτυχία το σύστημα διοίκησης για παραγωγικά αποτελέσματα απαιτούνται:

- Να υπάρχει μια πλήρης κατανόηση των στόχων της εργασίας
- Να υπάρχει μια πλήρης γνώση των προϋποθέσεων για την εκτέλεση της εργασίας
- Πρέπει να υπάρχει συνεκτική επαφή και συνεργασία μεταξύ manager και εργαζομένων.
- Πρέπει να υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ manager και εργαζομένου.
- Να υπάρχει αποτελεσματική επίτηρηση και επιβολή της πειθαρχίας.

ΣΧΗΜΑ -1-

ΣΗΜΕΙΟ 1

Ο Manager και ο εργαζόμενος συμφωνούν και αναλαμβάνουν την υποχρέωση για την επιτυχία των στόχων της ΕΠ.Χ.

ΣΗΜΕΙΟ 2

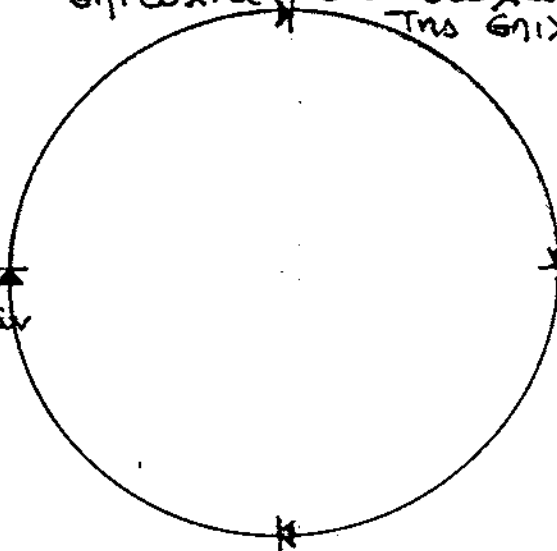
Ο εργαζόμενος προσπαθεί να πετύχει τους συμφωνημένους στόχους

ΣΗΜΕΙΟ 3

Ο Manager ασκεί κατάλληλο διοικητικό έλεγχο και προσφέρει την απαιτούμενη βοήθεια και υποστήριξη στους εργαζόμενους για την επιτυχία των συμφωνημένων στόχων.

ΣΗΜΕΙΟ 4

Ο Manager και ο εργαζόμενος αξιολογούν την επίδοση και την επιτυχία των στόχων



### ε) Δίκαιη επιβράβευση και αμοιβή εργασίας.

Για να λειτουργήσει το ρεαλιστικό management θα πρέπει οι εταιρίες να εφαρμόσουν ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής που θα επιβραβεύσει τα επιτεύγματα και την προσφορά του προσωπικού.

Ένα σωστό σύστημα αμοιβής και ποροχών πρέπει να αποτελείται από ορισμένα ουσιώδη συστατικά στοιχεία. Πρώτα θα πρέπει οι μισθοί της εταιρίας να είναι ανταγωνιστικοί με εκείνους που πληρώνουν άλλες εταιρίες στον ίδιο χώρο. Επιπλέον πρέπει να υπάρχει ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης κατά την εργασία έτσι ώστε οι πιο απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις να πληρώνονται καλύτερα από εκείνες με περιορισμένη δραστηριότητα, πολυπλοκότητα και σπουδαιότητα.

Επίσης, οι αυξήσεις των μισθών θα πρέπει να κερηγούνται περιοδικά και να αντικατοπτρίζουν με σαφήνεια την πρόσφατη προσπάθεια και συμμετοχή του ατόμου στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας.

### 1.1. ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ MANAGEMENT

#### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ DOLORES FLEMING

Η Dolores Fleming είναι γραμματέας του Jim Brewer προϊστάμενου του τμήματος αγρών στην Associated Metals. Προσλήφθηκε από το ίδιο πριν 5 χρόνια. Πριν 2 χρόνια ο προϊστάμενός της πήρε προαγωγή στο τμήμα του απαιτούσε μια μεγαλύτερη υπευθυνότητα και συνεπαγόταν περισσότερα φάρτα εργασίας και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να προσκεεί σε διοικητικό υπάλληλο.

Η κ. Fleming 48 ετών είναι παντρεμένη με τρία παιδιά. Δύο παντρεμένες κορες που δεν μένουν στην ίδια πόλη, και ένα γιό που τελειώνει το γυμνάσιο. Μετα το γυμνάσιο φοίτησε σε μια σχολή επιχειρήσεων. Εργάστηκε ως γραμματέας σε διάφορες εταιρίες στο εμπορικό κέντρο της πόλης αλλά αναγκάστηκε να αποσυρθεί για να μπορέσει να σκεοληθεί με την οικογένειό της. Ο κ. Fleming είναι αρχιφύλακος της αστυνομίας. Πριν από 5 χρόνια τα παιδιά της είχαν ανεξαρτητοποιηθεί και όρκισε να αισθανεται άντα στο σπίτι, όπου σε συνδιασμό με το γεγονός ότι λόγω του πληθωρίσμου χρειάζοτον επιπλέον χρήματα ώθησε την κυρία Fleming να εργαστεί ξανά, και έτσι προσλήφθηκε στην

Associated Metals.

Έχει ένα μέσο επίπεδο νοημοσύνης. Αν και είναι λίγο ντροπαλή και εσωστρεφής όταν δεν βρίσκεται με δίκους της ανθρώπους είναι εντούτοις ένας σεμνός και πολύ ευχαριστός ανθρωπος. Το σημαντικότερο, οι τεχνικές της ικανότητες είναι εξαιρετικές πράγμα που αποτελεί ένα ατού για αυτήν. Είναι γρήγορη στην στενογραφία και οι επιστολές και οι αναφορές που γράφει είναι σφραγισμένα δακτυλογραφημένες. Είναι ευχαριστημένη με τη δουλειά της στην Associated Metals. Έχει πάρει κατά καιρούς αυξήσεις και γενικά αμείβεται καλά. Πιστεύει ότι η κατάσταση που επικρατεί στην εταιρία είναι τουλάχιστον ίδια ή και καλύτερη απ' αυτήν που ισχύει σ' άλλες εταιρίες της περιοχής. Αλλά το σημαντικότερο είναι ότι η κ. Fleming καίρεται να δουλεύει για το Jim Brewer. Τον θεωρεί εξοίρετο ανθρωπο, στοχαστικό κι ευγενικό, που την εκτιμάει και δεν της ζητάει παράλογα πράγματα. Αυτή γιό να τον ευχαριστήσει, βάζει τα δυνατά της γιό να τον βοηθήσει όπως μπορεί, συχνά μένοντας αργά στο γραφείο γιό να τελειώσει μια αναφορά ή κάποια άλλη εργασία. Γενικά δίνει στη δουλειά της κάτι παραπάνω κι αυτό την κάνει να διαφέρει από τους άλλους υπολλήλους.

Περιγράφοντας την Dolores Fleming και την σποδοσή της στην δουλειά ο προϊστάμενος της Jim Brewer εναμέ πολύ καλοκαυτικά σχολία. " Η Dolores κάνει μια εξοίρετική δουλειό και με βοήθησε πολυ αυτά τα πεντε χρόνια. Με ξέρει και γνωρίζει πως μου αρεσει να γίνεται η δουλειό. Έχει εξαιρετικές ικανότητες στην στενογραφία. Είναι ο τέλειος υπολλήλος ναρίσω. Πρέπει επίσης να λέω στην κ. Dolores τη πρέπει να κάνει και ποιές συγκεκριμένες δυσκολίες ή προβλήματα θα πρέπει να προσεξει γιό να διεκπεραιώσει κάποια ελάχιστη δημιουργικότητα, ανεργητικότητα ή πρωτοβουλία. Είναι κατά κάποιον τρόπο, ντροπαλή και οι άλλοι την εκμεταλεύονται απαιτώντας περισσότερα.

Εντούτοις όταν της πω ακριβώς τι θέλω να κάνει, θα το κάνει όσο το δυνατό καλύτερο. Θα πρέπει όμως να βρισκομαι κοντά όμα της παρουσιαστεί κανένα πρόβλημα. Από την άλλη πλευρά πολυ, η συμπεριφορά της, η θαλησή της και η διάθεσή γιό συνεργασία που δείχνει είναι συγκριτές.



"Σκεφτήκαμε να προαγάμε την Βολιγες εκπαιδευοντας την ως πρακτορά αγορών στο πρόγραμμα προωθησεων των υπαλλήλων της εταιρίας. Ηας απαντησε ότι θα αισθανοταν μεγάλη πίεση στο καθήκοντο της και ότι δεν ήθελε τις επιπλέον ευθunes. Πίστευε ότι δεν θα ήταν ιδιαιτερα ικανη στις διαπραγματευσεις των τιμών και των όρων της αγοράς με τους προμηθευτές μας, και πρέπει να παραδεχτώ ότι συμφωνώ μαζί της. "Η Βολιγες πιθανώς εργαζεται καλύτερα κάτω από ένα σχετικά στενό έλεγχο όταν ξερει ακριβώς τι να κάνει και ακολουθει συγκεκριμενες οδηγίες. Ηπερδευεται, αναστατώνεται και ταλαιπωρείται όταν της παρουσιάζονται απροσδόκητα προβλήματα. Η Βολιγες είναι μια καλή διοικητική υπαλληλος. Ξέρω τι μπορεί να κάνει και ποιά είναι τα όρια των δυνατοτήτων της. Δεν αποιτώ να αναλόβει καθήκοντο που δεν μπορεί αν φέρει σε πέρας. Αλλα οι ικανότητες της ως γραμματέα και γενικά η όλη της συμπεριφορά είναι άσσυκритες.

#### (P.M.) Ανσκεφαλαίωση

Οι επιχειρησεις μπορούν να εφαρμσσουν με επιτυχία το ρεαλιστικό management, με την βοήθεια ενός προγράμματος που θεωρεί απαραίτητες τις λειτουργίες της σωστής επιλογής και της τοποθέτησης του προσωπικού, της επάρκους εκπαίδευσης των εργαζομενων, της εκτίμησης σ' ότι αφορά την απόφωση τους, της συνεχούς και ανεκτικής επιτήρησης, καθοδήγησης και της δίκαιης αμοιβής των παροχών προς τους εργαζομενους.

Αυτά τα στοιχεία αποτελούν κατά κανόνα τη θεμελιώση ενός καλού συστήματος management, που βοηθά τις εταιρίες να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και σκοπούς τους.

Είναι σημαντικότερες οι λειτουργίες του management, αν επιδιώκουμε να αναζωογονηθούν οι εταιρίες, να βελτιωθούν το επίπεδα παραγωγικότητας και να ξανακερδίσει η ανταγωνιστικότητά τους.

## 2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ

### 1) ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Όπως μας είναι γνωστό από το πνευμα του Taylor και των διαδοχών του υπήρχε ένας συσχετισμός ανάμεσα στις φυσικές συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η δουλειά και η παραγόμενη ποσότητα. Έτσι, διάφοροι παράγοντες όπως το χρώμα του κτιρίου, τη διάρκεια της εργασίας και των διαλλειμάτων, ο φωτισμός των χώρων, θέρμανση, αερισμός κλπ. παίζουν σπουδαίο ρόλο στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Ύστερα από μια σειρά δύσκολων πειραμάτων το 1924 από ερευνητές του Harvard κάτω από τη διεύθυνση του Elton Mayo συνειδητοποιήσαν την επίδραση ενός εξωτερικού παράγοντα που συγκλονίσει την λογική των θεωριών τις οποίες προσπαθούσαν να επαληθεύσουν. Ενώ δηλαδή επιχειρούσαν να μετρήσουν τα αποτελέσματα του φωτισμού στην παραγωγικότητα μιας ομάδας εργατών ανάκαλυψαν κάτι πιο σημαντικό από τις ώρες εργασίας, τους μισθούς ή τις φυσικές συνθήκες εργασίας, κάτι το οποίο άλλαξε την παραγωγή κάτω από οποιοδήποτε εξωτερικές συνθήκες.

Δηλαδή είτε δυνάμωνε είτε μειωνόταν ο φωτισμός η παραγωγή έφτανε το 2400 - 3000 κομμάτια την εβδομάδα, οποιες και αν ήταν οι φυσικές συνθήκες (μεγάλα, μικρά διαλλείματα, λίγες ή πολλές ώρες εργασίας). Ο αριθμός των 3000 κομματιών επιτεύχθηκε μάλιστα ύστερα από ένα μήνα χρόνο, αν και στο μεταξύ είχαν επανέλθει οι αρχικές συνθήκες εργασίας (όχι διαλλείματα, όχι γεύματα και εβδομάδα 48 ωρών).

Οι ερευνητές ονόμασαν την εβδομάδα αυτή "παράγοντα X". Την απάντηση μπορούμε να την αναζητήσουμε στην συμπεριφορά των εργατών και όχι στις όψεις της παραγωγής. Οι ερευνητές επιζητώντας την συνεργασία των εργατών, του έδωσαν κάποιο σπουδαίο στοιχείο.

Η συμπεριφορά των εργατών άλλαξε από τη στιγμή που αντιλήφθηκαν ότι έπρεπε να βοηθήσουν τον εργοδότη τους να λύσει κάποιο πρόβλημα. Βρήκαν έτσι μια σταθερότητα και ένα τόπο που αισθάνονταν σαν το σπίτι τους. Κατάλαβαν καλύτερα τη δουλειά τους, εργάζονταν με μεγαλύτερη ορεξή και διαπιστώθηκε, ότι ένα εργαστήριο δεν έχει μία αλλά δυο λειτουργίες:

- 1) την οικονομική λειτουργία της παραγωγής και
- 2) την λειτουργία που να ικανοποιεί όσους εργάζονται σ' αυτό.

Το πείραμα αυτό έδειξε ότι οι θεωρητικοί οπαδοί του Taylor είχαν δίκιο όταν έβλεπαν στην βιομηχανική εργασία αποκλειστικό τη λειτουργία της παραγωγής, ενώ αποδείχτηκε ότι ήταν σκόρπια από τη κοινωνική λειτουργία.

Έτσι ανακαλύφθηκε η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη βιομηχανική επιχείρηση και αρχισε να χρησιμοποιείται η ψυχολογία και η ψυχοθεραπεία για την καλύτερευση της βιομηχανικής παραγωγής.

#### Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

Η καλή συμπεριφορά προς τους ανθρώπους αποτελεί βασικό κωδικό του διευθυντή, χωρίς η ίδια του η ειδικότητα να κάνει να είναι αποτελεσματική. Η επιχείρηση είναι ένα σύνολο που αποτελείται από ανθρώπους. Οι στόχοι της κανονίζονται από τους ανθρώπους και επιτυγχάνονται από αυτούς. Από την αξία τους και την συμπεριφορά τους εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία μιας υπηρεσίας ή και ολης της επιχείρησής.

#### Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Το να διευθύνει κάποιος σωστά έναν όριτο ανθρώπων αποτελεί ιδιαίτερα σήμερα δύσκολη "τέχνη" λόγω της νοοτροπίας του προσωπικού.

Δεν είναι δυνατόν να συμπεριφέρεται κανείς αυθαίρετα στους άλλους, όπως γινόταν παλαιότερα. Τα μέλη του προσωπικού έχουν προοδευτικά κειραφετηθεί και συνειδητοποιήσει την αξιοπρέπεια τους. Δεν ανέχονται να τους συμπεριφέρεται ο διευθυντής σαν να είναι κατώτεροι. Από τη στιγμή αυτό θα πρέπει ο διευθυντής να επιβληθεί στους συνεργάτες του με τρόπο φυσικό και να τους κάνει να πειθαρχούν αυθόρμητα. Ποια είναι η βασική συμπεριφορά απέναντι στους συνεργάτες του;

Ο ανθρώπινος σεβασμός που όλα τα μέλη μιας επιχείρησης θέλουν να αισθάνονται πρέπει να είναι ανεπιόριστος. Ακόμα και σε έκτακτες καταστάσεις (κούραση, επείγοντα θέματα, στενοχώριες) ο διευθυντής πρέπει να είναι κύριος του εαυτού του, ανεκτικός, ευγενικός και διακριτικός απέναντι στους συνεργάτες του, με τους οποίους πρέπει να έχει σχέσεις που να

στηρίζονται σε αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη.

Ο Διευθυντής πρέπει να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον απέναντι στους συνεργάτες του, να προσπαθεί να κατανοεί την θέση στην οποία βρίσκονται ώστε να τους καταλαβαίνει καλύτερα και να τους γνωρίζει πραγματικά. Η γνώση αυτή του δίνει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται προσωπικά κάθε συνεργάτη του, του επιτρέπει να δείχνει στον καθένα την εμπιστοσύνη που του αξίζει να παρακωρεί δηλ. μια ανεξαρτησία που θα επιδράσει ευνοϊκά επάνω του, θα τον γεμίσει εμπιστοσύνη, θα τον ωθήσει να παίρνει πρωτοβουλίες και να συνεργάζεται αρμονικά με τους άλλους.

### ΤΑ ΠΡΟΤΕΡΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ

Ο Διευθυντής αυτός ο οποίος συμπεριφέρεται μ' αυτό τον τρόπο δείχνει ότι είναι τίμιος, αντικειμενικός και δίκαιος. Στο τρία αυτά προτερήματα στηρίζεται εν μέρη η εξουσία του.

Το να είναι τίμιος σημαίνει: να είναι ειλικρινής να λέει την αλήθεια, να μην δίνει ψευτικές ελπίδες, να ομολογεί τα λάθη του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

Να κρατάει τις υποχρεώσεις του και να τις δίνει μόνο όταν είναι σίγουρος ότι θα πραγματοποιηθούν.

Να μην κλέβει τις καλές ιδέες των άλλων.

Το να είναι αντικειμενικός σημαίνει: πρέπει να υποτάσει τις αποφάσεις του στις απαιτήσεις του αντικειμένου.

Πρέπει να δεχεται για αληθινό μόνο κάτι για το οποίο είναι απολυτά σίγουρος.

Πρέπει να αποφεύγει την υποκειμενική συμπεριφορά που υπογορεύεται από αισθήματα όπως το προσωπικό γόητρο, η περηφάνεια, η ματαιοδοξία, οι προσωπικές συμπάθειες και γενικά οι διαθέσεις της στιγμής.

Το να είναι δίκαιος σημαίνει ότι: χρησιμοποιεί για όλους τα ίδια μέτρα και σταθμά όταν οι συνθήκες είναι ίδιες και προσπαθεί να αποφεύγει να ευνοεί κάποιον ή να είναι αυθαίρετος.

Πρέπει με άλλα λόγια να μεταχειρίζεται το προσωπικό τους όπως ακριβώς θα επιθυμούσε να τον μεταχειρίζονταν οι ίδιοι του ανθρωποι.

Δεν πρέπει να επιδιώκει να φαίνεται διαφορετικός από ότι

είναι. Πρέπει να είναι σίγλος, σίγουρος και αποφασιστικός.

Εδώ θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τρία ακόμα βασικά προτερήματα για ένα διευθυντή:

- τη λογική
- το κίτρινό
- την ευρυτητα των αποψεών

Το προσωπικό δεν εργάζεται ποτέ με ευχαρίστηση για ένα διευθυντή τυπικό, σκληρό και αγενή. Εάν ο διευθυντής υποθέσει τη σωστή συμπεριφορά, οι συνεργάτες του θα τον εκτιμήσουν όχι μόνο σαν διευθυντή αλλά και σαν άνθρωπο.

#### Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Εκτός από το προσωπικό ύψος ενός manager εντείνεται η κίνηση υπέρ κάποιας "συμμετοχής" των εργαζομένων στην σύγχρονη βιομηχανική οικονομία και αντιπροσωπεύει για τους διευθυντές των βιομηχανιών ένα σημαντικό στοιχείο για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Γαυκά γίνεται αποδεκτό ότι, συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τ' ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η αποτυχία ή η επιτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε από την δική του συμπεριφορά. Είναι βεβαία φυσικά οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπροξαν και οι δύο, σε αντίθεση με μια απόφαση, που τους επιβλήθηκε "εκ των άνω".

Στα πλέον εκτεταμένα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι ο θερμός της συμμετοχής χρησιμεύει σε μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει την δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις κι αποφαις.

Παρακάτω αναφερόμε τις τρεις βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η συμμετοχή:

- Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στο κεφάλαιο.
- Την αυτοδιοίκηση.

## ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία για την λήψη διακρίνεται σε άμεση και έμμεση.

### α) Άμεση συμμετοχή

Άμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε στις εξής περιπτώσεις:

Περίπτωση 1η: Ο manager θέτει στόχους και διευκρινίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν χωρίς να τις καταιστώ υποχρεωτικές. Κάθε στέλεχος αν επιθυμεί, να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους που κρίνει κατάλληλες αρκεί να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.

Περίπτωση 2η: Ο manager θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος επιλέγεται από τους υφιστάμενους και ο manager ελέγχει σιγώως αν επιτεύχθηκαν τα καθορισμένα αποτελέσματα.

Περίπτωση 3η: Ο manager αφήνει ελεύθερους τους υφιστάμενους να θέσουν αυτοί τους στόχους και να προσδιορίσουν τις ανάλογες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τ' αποτέλεσμα σαν ένα μέτρο επιτυχίας των στελεχών. Είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει αν τους το ζητήσουν και φροντίζει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο τμήμα του.

Περίπτωση 4η: Ο manager θέτει σε ψηφοφορία στην Γενική Συνέλευση των εργαζομένων τις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα που αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και στα προβλήματα τους προσωπικού ή δέχεται προτάσεις.

### β) Έμμεση διοίκηση

Έμμεση συμμετοχή είναι αυτή στην οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχείρησης. Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να διακριθεί ανάλογα με το Ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο εμφανίζεται ως εξής:

- α) Συμμετοχή σ' αποφάσεις που αφορούν τα κατώτερα ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης. Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σ' αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που θα κατονηρευθούν

συγκεντρωμένη εργασία, τον τρόπο με τον οποίο θα καταναρμθουν τα καθήκοντα και πώς θα προγραμματισθεί γενικά η εργασία.

- β) Συμμετοχή σ' αποφάσεις που αφορούν τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν οποιαδήποτε μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και καλύπτουν συνηθώς, τη δομή ενός ολοκληρωού τμήματος. Αναφέρονται σε θέματα επιλογής προσωπικού εκπαίδευσης, προαγωγών κλπ.
- γ) Συμμετοχή σ' αποφάσεις που αφορούν τ' ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σ' αποφάσεις οι οποίες αφορούν την οργάνωση σε σύνολο.

#### ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κέρδη και το κεφάλαιο είναι πιο παλιά και από την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων. Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία:

- α) Συμπληρωματική αμοιβή δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό τον χρόνο στο προσωπικό ή σ' ορισμένα μόνο μέλη του.
- β) Ποσοστό αμοιβής. Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.
- γ) Ανάλογα με την προϋπηρεσία. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών το οποίο δικαιούται.
- δ) Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Οι εργαζομένοι προτιμούν από τη συμμετοχή στο κέρδη, τον άμεσο δάνειο των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

Ο θεσμός αυτός της συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη και το κεφάλαιο βρίσκεται ακόμα στο στάδιο των πειραματισμών, ενώ από πλευράς εργαζομένων, παρόλο που είναι επιθυμητός.

#### ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται από ορισμένους ότι αποτελεί

την πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στην διοίκηση. Αποτελεί συνθετή μορφή των δύο άλλων συμμετοχών.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζομένους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το αμερικάνικο σύστημα αυτοδιαχείρισης εμφανίζει δύο κατευθύνσεις:

- α) Ιδιοκτησία των εργαζομένων. Μ' ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι ν' αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιας επιχείρησης ξεπληρώνοντας το χρέος τους.
- β) Διοίκηση από τους εργαζομένους. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι χωρισμένοι σ' αυτόνομες ομάδες έχουν πλήρη έλεγχο κι ευθύνη για κάποιο τοπικό εργοστάσιο, χωρίς να έχουν την ιδιοκτησία.

Το σύστημα της αυτοδιαχείρισης αρχίζει σιγά - σιγά να διαδίδεται όλο και περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Γνωστό είναι το παράδειγμα της Γιουγκοσλαβίας και οι προσπάθειες της Πολωνίας και της Αλγερίας.

## 2.1 ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΟ ΣΥΝΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ STEVE ROLLINS ΒΟΗΘΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ

Ο STEVE ROLLINS είναι βοηθός του διευθυντή πιστώσεων στην εταιρία Consolidated Paper εδώ και τρία χρόνια. Είναι 28 χρονών παντρεμένος και πατέρας δύο μικρών παιδιών. Ο Rollins πήρε το πτυχίο του στα οικονομικά από κρατικό πανεπιστήμιο. Τώρα παρακολουθεί μεταπτυχιακά μαθήματα στην διοίκηση των επιχειρήσεων στο πρόγραμμα M.B.A. τα σπογγεύματα δύο φορές την εβδομάδα. Ειδικεύεται στο management. Από οικονομικής πλευράς ο Rollins κοτόφερε να σπουδάσει δουλεύοντας ως οδηγός ταξί κι ως σερβιτόρος σε Bar, 20 ώρες τη βδομάδα. Όταν αποφοίτησε, προσληφθηκε στην εταιρία Dun Bradstreet ως αναλυτής πιστώσεων της εταιρίας. Ελέγχε, αναλυσε και αξιολογούσε την πιστωτική κατάσταση των εμπορικών λογαριασμών, και έγραφε αναφορές. Πριν εγκατολήσει την εταιρία είχε πάρει προαγωγή ως βοηθός εποπτη στο τμήμα του. Δούλεψε στην Dun 3 χρόνια. Παραιτήθηκε όταν είδε μία αγγελία στην εφημερίδα για μία θέση καλύτερη από αυτή



που είχε ως τότε.

Ο Tom Whiting, διευθυντής πιστώσεων και προϊστάμενος του Rollins στην Consolidated Paper, τον περιγράφει ως εξής: " Ο Steve είναι εξαιρετικός άνθρωπος, είναι από τους καλύτερους συνεργάτες που είχα ποτέ στα 18 χρόνια στην εταιρία. Ο Steve μπορεί να χειριστεί μια κατάσταση και να τη φέρει με επιτυχία σε πέρας. Δε χρειάζεται να του δείχνω τη σωστή κατεύθυνση ή να τον καθοδηγώ. Αυτό δε σημαίνει ότι απουσιάζω όταν υπάρχουν προβλήματα και χρειάζεται βοήθεια. Εντούτοις έχει το κουράγιο να πέφτει με τα μούτρα σ' ένα πρόβλημα, να βρίσκει το αίτιο της ανωμαλίας και να παρουσιάζει μια σωστή λύση. Αυτό που θα ήθελα να πω είναι ότι μπορεί να ξεκινήσει κάτι μόνος του και να πάρει την αναγκαία πρωτοβουλία. Για παράδειγμα πρόσφατα ανέθεσα στο Steve να δει πως θα μπορούσαμε να επισπεύσουμε τις εισπράξεις από ορισμένους μεγαλέμπορους χαρτιού που είχαν αρχίσει συστηματικά να καθυστερούν τις πληρωμές σε σχέση με τις συμφωνημένες ημερομηνίες. Πραγματικά μελέτησε κάθε πλευρά τους προβλημάτων, μίλησε με συνοδέλους του συναφών βιομηχανιών και ενημερώθηκε σχετικά με τις ενέργειές τους στο θέμα των πιστώσεων. Έπειτα από λίγο μας παρουσίασε ένα πρόγραμμα που εφαρμόστηκε με επιτυχία. Χωρίς να χαλάσουμε τις καλές μας σχέσεις με τους πελάτες εξαιτίας αυτών των λογ/σμών και το αποτέλεσμα το διαθέσιμο κεφάλαιο της εταιρίας μας αυξήθηκαν σημαντικά.

Μπόρεσα να ανασέσω πολλές από τις υποχρεώσεις μου στο Steve χωρίς να ανησυχώ. Έτσι είχα περισσότερο χρόνο να καταπιναστώ με ορισμένο ειδικό προγράμματα που μου ανέθεσε ο προϊστάμενος μου, ο οικονομικός διευθυντής της εταιρίας. Ο Steve εξελίσσεται συνεχώς και είναι βέβαιο ότι θα ανεβεί ψηλά.

#### Ανακεφαλαίωση

Μετά την παραγματοποίηση ερευνών αποδείχτηκε ότι η εργασία ήταν ακώριστη από τη κοινωνική λειτουργία. Ανασχεματίστηκε η σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα και αρχίσε η χρήση της ψυχολογίας τους εργαζομένου με απώτερο σκοπό την καλύτερευση της παραγωγής. Τονίσαμε την σημασία της συμπεριφοράς του διευθυντή καθώς και τα προτερήματα του τα

οποία μπορούν να είναι :

- ειλικρίνεια
- αντικειμενικότητα
- δικαιοσύνη
- λογική
- χιούμρ και φυσικά
- ευρητικότητα των αποφάσεων τους

Το σημερινό management παρουσιάζεται με τις εξής μορφές:

- α) λήψη αποφάσεων η οποία εμφανίζεται με δύο μορφές 1) άμεση στην οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν οι ίδιοι στην λήψη αποφάσεων 2) έμμεση στην οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχείρησης.
- β) Συμμετοχή στα κέρδη και το κεφάλαιο, η οποία παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Μπορεί να είναι κάποια συμπληρωματική αμοιβή ή ποσοστά αμοιβής ή αναλογία με την προώθηση ή συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο που είναι και η μέγιστη προτίμηση των εργαζομένων.
- γ) Αυτόδιαχείρηση. θεωρείται το πιο προηγμένο είδος συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχείρηση και μπορεί να εμφανισθεί 1) με ειδικό πρόγραμμα δανεισμού με το οποίο είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν το 100% της επιχείρησης. 2) Οι εργαζόμενοι χωρισμένοι σε αυτόνομες μονάδες έχουν και τον πλήρη έλεγχο κάποιας τοπικής μονάδας.

κατατοπιστικό μπορεί να θεωρηθεί και το παράδειγμα για την περίπτωση του STEVE ROLLINS που ήδη αναφέραμε.

### 3. ΤΟ MANAGEMENT ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΤΥΛ

Η ικανότητα να κατακτούμε και να συνεργαζομαστε με ανθρώπου που έχουν διαφορετικό στυλ εργασίας και συμπεριφοράς είναι ένα χρήσιμος τρόπος για να δημιουργούμε αποδοτικές επαγγελματικές σχέσεις.

Μια σημαντική συνεισφορά στη έννοια του κοινωνικού στυλλ είναι των David Merrill and Roger Keid όπου είναι ίσως το πιο χρήσιμο μοντέλο που βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τον εαυτό τους και τους άλλους.

Λέγοντας κοινωνικό στόλ εννοούμε το διάχυτο και διαρκές σύνολο των διαπροσωπικών συμπεριφορών που χρησιμοποιεί το άτομο σε μονιμή βάση.

### 3.1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΤΥΛ

#### 1... Η κατανόηση και το management του εαυτού μας.

Η εικόνα που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του είναι η ισχυρότερη επίδραση στην ζωή του. Ότον έχουμε ακριβή γνώση για το εαυτό μας αυτό είναι βασικό για:

- Την ανάπτυξη θετικών προσωπικών σχέσεων.
- Την αποτελεσματική καθοδήγηση των άλλων.
- Την επιλογή σωστών στόχων στην ζωή του.
- Την αύξηση της δημιουργικότητας.
- Την ανάπτυξη άλλων πλευρών της προσωπικότητας του.

Ο καθένας έχει μια εικόνα για τον εαυτό του η οποία δεν ανταποκρίνεται απολύτα στην πραγματικότητα.

Μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στην εικόνα αυτή και την πραγματικότητα πιθανώς να αποβεί επιζήμια.

#### 2... Η κατανόηση και η συνεργασία με άλλους.

Δύο συνιστώσες είναι εκείνες οι οποίες καθρίζουν τους τρόπους συμπεριφοράς: η διαεκδικητικότητα και η ανταποκριτικότητα. Αν είμαστε σε θέση να εντοπίσουμε ένα άτομο μέσα στο πλέγμα που δημιουργούν οι δύο αυτές συνιστώσες μπορούμε να προσδιορίσουμε το κοινωνικό του στόλ. Επίσης μπορούμε να προσδιορίσουμε το κοινωνικό του στόλ, αν ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο άλλος, διαφέρει από το δικό μας, δεν είναι απαραίτητα λανθασμένος.

#### 3... Ευελιξία στις διαπροσωπικές σχέσεις

Η τεχνική κατάρτηση παίζει σημαντικό ρόλο αλλά μόνη της η τεχνική επιδεξιότητα δεν φτάνει. Απαιτείται η ικανότητα να συνεργάζεται με τους άλλους συναδέλφους, διευθυντές, πελάτες προμηθευτές.

Οι προϊστάμενοι στα ενδιάμεσα επίπεδα της ιεραρχίας πρέπει να έχουν αποδοτικές σχέσεις και με τις ανώτερες βαθμίδες του management και με τους προϊσταμένους πρώτου και δεύτερου επιπέδου. Σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι σ' άλλα επίπεδα management η διαπροσωπική επιδεξιότητα όπως έχουμε κατανοήσει

είναι αναγκαία στα ανώτατα στελέχη. Οι σχέσεις με τους υφιστάμενους, μετοχούς, διευθυντές, συναδέλφους και με άλλα άτομα έξω από την επιχείρηση είναι πολυμορφες και οπαιτητικές.

### 3.2. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΤΥΛΙ

Το κοινωνικό management αναγνωρίζει δύο κρίσιμες παραμέτρους στην διαπροσωπική συμπεριφορά οι οποίες είναι "διεκδικητικότητα" που είναι ο βαθμός στον οποίο οι τρόποι συμπεριφοράς ενός ατόμου θεωρούνται από τους άλλους ως δυναμικοί "forcefull" ή διευθυντικοί "directive".

Τον βαθμό της διεκδικητικότητας μπορούμε ευκολότερα να τον κατανοήσουμε από την προκάτω κλίμακα.

Δ	Γ	Β	Α
Πιο γοττερη διεκδικητικότητα			Περισσότερη διεκδικητι- κόττητα

Το τμήμα Α υποδηλώνει υψηλό βαθμό διεκδικητικότητας. Το Β σχετικά υψηλό βαθμό διεκδικητικότητας, το Γ σχετικά χαμηλό βαθμό και το Δ χαμηλό βαθμό διεκδικητικότητας. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι ο βαθμός της διεκδικητικότητας αναφέρεται στην συμπεριφορά ενός ατόμου και είναι δυνατόν να μην εκφραζει το μέγεθος του ψυχικού του δυναμικού.

Όπως μας είναι γνωστό κάθε άτομο παρουσιάζει μια δεσμη τροπών συμπεριφοράς η οποία εμπίπτει σ' ένα από τα τμήματα της κλίμακας διεκδικητικότητας.

Η απεικόνιση της συμπεριφοράς βοηθά σε διάφορες αναλύσεις χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου περιορίζεται μόνο σ' ένα τμήμα αυτής της κλίμακας.

Εάν μπορούσαμε να καταγράψουμε όλες τις δραστηριότητες που έχει κάποιος με τα άτομα που συναναστρέφεται για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα θα διαπιστώσουμε ότι μερικές περιπτώσεις συμπεριφοράς εμφανίζονται σε κάθε ένα από τα τμήματα της κλίμακας διεκδικητικότητας, οι περισσότερες όμως θα ήταν συγκεντρωμένες σ' ένα τμήμα.

Η δεύτερη παράμετρος είναι η "ανταποκριτικότητα" όπου είναι ο βαθμός στον οποίο οι άλλοι θεωρούν τους τρόπους συμπεριφοράς ενός ατόμου συναισθηματικό ανταποκριτικούς ή εκφραστικούς ή ελεγχόμενους από το συναίσθημα.

Τα πολύ ανταποκριτικά άτομα έχουν την τάση να αντιδρούν φανερά στο δικό τους συναίσθημα και στα συναισθήματα των άλλων. Ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τα λιγότερο ανταποκριτικά άτομα.

Όπως και με τη κλίμακα της διεκδικητικότητας η συμπεριφορά ενός ατόμου θα συγκεντρωθεί σ' ένα τμήμα έτσι και στην ανταποκριτικότητα και επίσης δεν υπάρχει καμιά συγκριτικό καλύτερη θέση.

### 3.3. ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΤΥΛ

Οι συνιστώσες της συμπεριφοράς σχηματίζουν τις συντετράγμενες του πλεγματός τους κοινωνικού στυλ.

	<u>αυξημένη συναισθηματική</u>
	<u>αυτοσυγκράτηση</u>
1	25%
2	25%
3	25%
4	25%
	<u>αυξημένη συναισθηματική ανταποκριτικότητα</u>
	<u>ή εκφραστικότητα</u>

Το τεσσέρα τέταρτα αντιπροσωπεύουν τα τεσσέρα κοινωνικό στυλ: ANALYTICAL (αναλυτικό), AMIABLE (φιλικό), EXPRESSIVE (εκφραστικό) και DRIVER (δυναμικό).

Πρέπει να έχουμε υπόψιν μας ότι τα στυλ αυτά είναι διαφορετικά και άτομα έχουν πραγματοποιήσει επιτυχίες σε κάθε τετάρτο.

# ΤΟ ΠΛΕΓΜΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ  
Μειωμένη διευθυνσι-  
μότητα και  
μειωμένη αυταποκ-  
ριστικότητα

ΔΥΝΑΜΙΚΟΣ  
Αυξημένη διευδιμα-  
μότητα και  
μειωμένη αυταποκ-  
ριστικότητα

ΛΙΓΟΤΕΡΗ ← ΔΙΕΚΔΗ

ΚΙΤΙΚΟΤΗΤΑ → ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ

ΦΙΛΙΚΟΣ  
Μειωμένη διευδιμα-  
μότητα και  
αυξημένη αυταποκ-  
ριστικότητα

ΕΚΦΡΑΣΤΙΚΟΣ  
Αυξημένη διευδιμα-  
μότητα και  
αυξημένη αυταποκ-  
ριστικότητα

ΑΝΤΑΜΟΚΡΙΤΗΚΟΤΗΤΑ → ΛΙΓΟΤΕΡΗ  
↑  
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ

Αναλυτικό ονομάζουμε το κοινωνικό στυλ που βρίσκεται στο άνω αριστερό τμήμα του πλέγματος. Οι αναλυτικοί τύποι συνδέονται υψηλό δείκτη διεκδικητικότητας. Ακολουθούν τη δουλειά τους και με προσεκτική, γνωστική προσαγγίση. Συνήθως συγκεντρώνουν και αξιολογούν κάποια δεδομένα πριν προχωρήσουν σε κάποια ενέργεια. Οι τύποι αυτοί είναι γενικά εργατικοί αντικειμενικοί και οργανωμένοι στη δουλειά τους.

Το φιλικό κοινωνικό στυλ βρίσκεται στο κάτω αριστερό τεταρτό. Οι τύποι αυτοί συνδέονται πάνω από το μέσο όρο ανταποκριτικότητα με ένα συγκριτικό χαμηλό δείκτη διεκδικητικότητας. Έχουν την τάση να κατανοούν τις ανάγκες των άλλων και συχνά τους διακρίνει μεγάλη ευαισθησία. Από όλα τα κοινωνικά στυλ οι φιλικοί τύποι λύνουν τα διαπροσωπικά προβλήματα με κατανόηση και ανεκτικότητα. Η εμπιστοσύνη που δείχνουν στους άλλους συχνά βοηθά τους πελάτες, τους φίλους, τους υφιστάμενους, να δείχνουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Οι εκφραστικοί τύποι αποτελούν το πιο φανταχτερό κοινωνικό στυλ και βρίσκονται στο κάτω δεξιό τμήμα του πλέγματος. Συνδέονται υψηλό δείκτη διεκδικητικότητας με έντονη έκφραση αισθημάτων. Οι τύποι αυτοί βλέπουν μακριά, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα τους με νέους πρωτότυπους τρόπους και είναι διατεθειμένοι να ριψοκινδυνέψουν για να αρπάξουν ευκαιρίες. Η τρέση για διασκέδαση, το χιούμορ, ο αυθορμητισμός τους τονώνει συνήθως το ηθικό των συνεργατών τους. Οι εκφραστικοί τύποι έχουν την τάση να ενέργουν γρήγορα να γοητευθούν, να συναρπάσουν και να εμπνέουν τους άλλους με οραματισμούς για το μέλλον.

Το δυναμικό κοινωνικό στυλ βρίσκεται στο άνω δεξιό τμήμα του πλέγματος. Συνδέεται με μεγάλη συναισθηματική αυτοκυριαρχία με μεγάλο βαθμό διεκδικητικότητας. Είναι οι ανδρικοί τους καθηκόντες που ξέρουν τί θαίνουν. Μποίνουν στο θέμα γρήγορα και εκφράζονται λακωνικά. Είναι ρεαλιστές, αποφασιστικοί, ανταγωνιστικοί αντικειμενικοί και επιδιώκουν αποτελέσματα. Είναι συνήθως ανεξορτητοί και διατεθειμένοι να ριψοκινδυνέψουν. Οι τύποι αυτοί εκτιμώνται για την ικανότητα τους να τελειώνουν ότι αρχίζουν.

Το προσωπικό στυλ ενός ατόμου στην εκτέλεση της εργασίας

του είναι συνήθως μία πράκτση του κοινωνικού στύλ. Αν το στύλ του management που χρησιμοποιεί ένα άτομο διαφέρει από το κοινωνικό του στύλ είναι πιθανόν το άτομο αυτό να κινείται έξω από το χώρο που οισθόνεται άνετα, έτσι ώστε να έχει σαν επακόλουθο να μην μπορεί να εκμεταλευτεί τις ικανότητες του, με συνέπεια την αύξηση του στρες.

Μερικά πετυχημένα άτομα από κάθε κοινωνικό στύλ είναι ο Jimmy Carter διάσημος αναλυτικός, η Mary Tyler Moore φιλική, ο Henry Ford και η Barbara Walters από τους διάσημους δυναμικούς και η Lisa Minelli, Fabio Picasso στους εκφραστικούς.

#### 3.4. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΘΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ

Ο παρακάτω πίνακας μας απεικονίζει μερικά από τα ισχυρότερα χαρακτηριστικά κάθε κοινωνικού στύλ και εφόσον δεν υπάρχει συγκριτικά καλύτερη θέση κανένα κοινωνικό στύλ δεν είναι καλύτερο από κάποιο άλλο.

<u>ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ</u> Λογικός Εξονυχιστικός Σοβάρος Συστηματικός Συνεπής	<u>ΔΥΝΑΜΙΚΟΣ</u> Ανεξάρτητος Ευθύς Ικανός Πραγματιστής
<u>ΦΙΛΙΚΟΣ</u> Συνεργάσιμος Υποστηρικτικός Διπλωματικός Αφοσιωμένος Υπομονετικός	<u>ΕΚΦΡΑΣΤΙΚΟΣ</u> Διακεντικός Ενεουσιώδης Αυτόρρητος Πειστικός Αίσθηση του χιούμορ

Κάθε κοινωνικό στύλ εκτος από τα ισχυρά τους σημεία έχει και τις χαρακτηριστικές του αδυναμίες τις οποίες μπορούμε να τις συνειδητοποιήσουμε εάν παραδεχτούμε ότι κάθε κοινωνικό στύλ είναι λιγότερο ανεπτυγμένο και δυνατό στις περιοχές όπου τα άλλα είναι ισχυρά.

Η ανεκτικότητα είναι ένα από τα μεγαλύτερα προτερήματα



του φιλικού τύπου, και ένα από τα αδυνατό σημείο του δυναμικού. Η ακριβολογία ενός αναλυτικού τύπου οπότε είναι ικανοποιητική σ' ένα εκφραστικό τύπο.

Επιτυχημένοι manager παρατηρούν ότι πολλά από τα στελέχη έχουν διαπροσωπικά προβλήματα όχι εξαιτίας των αδυναμιών τους αλλά εξαιτίας των προσόντων τους. Μερικές φορές κάνουν υπερβολική χρήση των προσόντων τους ακόμα και όταν δεν χρειάζονται εξοντώντας τα κυριολεκτικά. Όταν το προσόντο αυτό χρησιμοποιηθούν υπερβολικά μπορούν και να μετατραπούν σε αδυναμίες.

Στο σχήμα απεικονίζονται τα στυλ και πως τα προσόντα μπορούν να μετατραπούν σε αδυναμίες αν γίνεται κατάχρηση.

<u>ΣΤΥΛ</u>	<u>ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>	<u>ΥΠΕΡΒΟΛΗ</u>
Αναλυτικός	Ακριβής συστηματικός	Ψείρας Ακαμπτos
Φιλικός	Υποστηρικτικός Βολικός	Συμμορφωτικός Επιτρεπτικός
Εκφραστικός	Ενεργητικός Εμφάνταστος	Πληρωτικός Εξωπραγματικός
Δυναμικός	Αποφοριστικός Αντικειμενικός	Δεσποτικός Ανοήσιμος

Κάθε έξυπνος manager πρέπει να αξιολογεί τα ισχυρά τους σημεία και να βρίσκει τρόπους να ελαχιστοποιεί τις ζημιές που μπορεί να προέλθουν από τις αδυναμίες τους.

### 3.5. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΤΥΛ

Πριν αναφερθούμε στους προβληματισμούς θα αναφερθούμε και θα προσπαθήσουμε να δώσουμε την έννοια της προσαρμογής του στυλ.

Προσαρμογή του στυλ είναι το να κάνει κανείς αυτό που είναι ενδεδειγμένο για μια συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιώντας προσωρινό ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς, από

αυτους που περιλαμβάνονται στα χαρακτηριστικά των μη κυρίαρχων κοινωνικών στύλ του.

Είναι απαραίτητο να προσαρμόζουμε το στύλ μας στον αυτο είναι απαραίτητο για την θεμελίωση των αμοιβαίων παραγωγικών σχέσεων.

Η προσαρμογή του στύλ θα μπορούσε να αποτελέσει ένα από τα πιο ουσιαστικά βοηθήματα στο χώρο του management. Με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα χρησιμοποιήσουμε την προσαρμογή μόνο σε στιγμές που καθίσταται αναγκαίο στην εργασία, στην αποδοτικότητα.

Μερικά άτομα νομίζουν ότι η χρησιμοποίηση της προσαρμογής συνεπάγεται και απόκλιση του πραγματικού μας εαυτού. Αυτό όμως συμβαίνει στο άτομο που χρησιμοποιούν τη προσαρμογή με καταχρηστικό τρόπο.

Όλοι όμως είμαστε άνθρωποι των τεσσάρων στύλ. Ο καθένας μας διαθέτει ένα πλούσιο ρεπερτόριο δυνατών τρόπων συμπεριφοράς και συναλλαγής, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει σε μια δεδομένη περίπτωση.

Όταν αναφερόμαστε σε συνειδητή προσαρμογή της συμπεριφοράς μας ορισμένοι αντιδρούν αρνητικά μιλώντας για manipulation, κειραγωγή, δηλ. έναν ακόμα τρόπο επηρεασμού των ανθρώπων κυρίως τη θέλησή τους.

Είναι δυνατόν βέβαια η προσαρμογή τους στύλ να εφορμάσει με ύπουλο τρόπο. Αυτό ισχύει όμως για πολλά πράγματα. Οποιαδήποτε μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσον για να κατευθυνθεί κανείς τους άλλους παρά την θέλησή τους.

Η εκλογή όμως είναι δική μας. Μπορούμε να εφορμάσουμε την προσαρμογή του στύλ για να παρασύρουμε τους άλλους ή μπορεί να τη χρησιμοποιήσουμε για να επιτύχουμε πιο έντιμες και δημιουργικές σχέσεις.

#### 16. Σ. 1. ΑΝΑΓΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Κοινωνικό στύλ είναι το σύνολο των διαπραγματευτικών σχέσεων. θεωρείται ως ένα μοντέλο για την βελτίωση της αυτογνωσίας και για την κατανόηση των άλλων. Το σύνολο των τρόπων συμπεριφοράς καθορίζει και το κυρίαρχο στύλ ενός ατόμου.

4

κύριες συνιστώσες της συμπεριφοράς, η διεκδικητικότητα και η ανταποκριτικότητα. Η διεκδικητικότητα είναι το μέτρο με το οποίο κρίνεται η συμπεριφορά ενός ατόμου ως δυναμική, ενώ ανταποκριτικότητα είναι το μέτρο με το οποίο κρίνεται η συμπεριφορά ενός ατόμου από τους άλλους ως συναισθηματικά ελεγχόμενη. Η ανταποκριτικότητα και η διεκδικητικότητα παρίστανται σαν κλίμακες που χωρίζονται σε τέσσερα ίσα μέρη.

Οι κύριες συνιστώσες της συμπεριφοράς μας βοηθούν να προβλέψουμε την πιθανή συμπεριφορά των άλλων και τον τρόπο με τον οποίο θα ήθελαν να τους φερόνται.

Η αντίληψη του κοινωνικού στυλ, είναι χρήσιμη γιατί αυτή μας βοηθάει να συνειδητοποιούμε περισσότερο και να αποδεχόμαστε τον εαυτό μας. Με αυτήν μπορούμε να αξιοποιήσουμε αποδοτικότερα τις δυνατότητες μας, περιορίζοντας στο ελάχιστο τα εμπόδια για τα σχέδιά μας. Το πρότυπο του κοινωνικού στυλ μας βοηθά να κατολάβουμε και να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τους πελάτες μας. Μας βοηθά να διοικούμε καλύτερα και συντελεί στο να έχει η εταιρία μας θετικότερη επίδραση στην ζωή των υπαλλήλων καθώς να είναι και πιο παραγωγική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'

### 1. ΓΙΑ ΠΟΙΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΠΕΤΥΧΑΙΝΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Έχουν περάσει ήδη μερικά χρόνια από τότε που οι T.J. Peters and R.H. Waterman δημοσίευσαν την έρευνα τους για τους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας των επιχειρήσεων.

Βαδίζοντας στο ίδιο χνόριο οι Walter Golasmith and David Clutterbuck παρουσίασαν το έργο τους. Η έρευνα έχει καλύψει 23 βρετονικές επιχειρήσεις που τις θεώρησαν "πετυχημένες".

Εισαγωγικά μπορούμε να σημειώσουμε ότι οι επιχειρήσεις αυτές κρίθηκαν πετυχημένες με βάση διάφορα κριτήρια, όπως:

- 1) Υψηλή αύξηση του ενεργητικού τους, του τζίρου και των κερδών τα τελευταία δέκα χρόνια.
- 2) Συνεχής εκτίμηση στους βιομηχανικούς κύκλους.
- 3) Σταθερή εκτίμηση στην αγορά.

Η μελέτη αυτή τελικά ξεχώρισε και ανέλυσε τα προκάτω, οκτώ κοινά χαρακτηριστικά των πετυχημένων επιχειρήσεων:

- Ηγεσία
- Αυτονομία
- Έλεγχος
- Προσωπική ομόριξη
- Μηδενική διαφοροποίηση
- Ανανεωση
- Ευεθότητα

Τελος εισαγωγικά προτηρούμε ότι οι μελετητές επίσημαν τον ουσιαστικό ρολο που διαδραμάτισε στην επιτυχία αυτή η οικογενειακή παραδωση του δημιουργού της επιχείρησης.

#### 1. Ηγεσία

Μια καλή και ικανή ηγεσία κρυβεται πίσω από κάθε επιτυχία. Τι είναι όμως εκείνο που χαρακτηρίζει την καλή ηγεσία; Ξεχωρίστηκαν τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Οι ηγέτες είναι "ορατοί". Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι "τους βλέπουν" γιατί τριγυρνάνε στον τοπο εργασίας.
- β) Οι ηγέτες δίνουν ξεκαθωρες οπαστολές. Ξεκαθωρίζουν στου οφισταμένους και στους συνεργάτες τους τι ακριβώς θέλουν απ' αυτούς.
- γ) Οι ηγέτες καταθέτουν με ξεκαθωρους αντικειμενικούς

αποφύγας, δίνουν στους ανθρώπους τους σκοπούς, οργα  
εξουσίας και μεσο για να τους φτάσουν. Είναι ενδιαφέρον  
να σημειωθεί ότι οι παραπάνω όρκες επιβεβαιώθηκαν κι  
αρνητικά.

Έτσι διαπιστώθηκε π.χ. ότι στην αποτυχία, της British  
Leyland οδήγησε ονόμεσο στο άλλο και το γεγονός ότι " τα  
διοικητικά στελέχη για μερικά χρόνια έχουν τη δίωθεση να  
διωθούν". Όπως είπε ο λόρδος Hanson, "στο 99% των  
επιχειρήσεων που απέτυχαν τα στελέχη δεν είχαν την ευκαιρία να  
διωκθούν".

## 2. Αυτονομία

Σ' όλες τις πετυχημένες επιχειρήσεις υπήρχε μια  
χαρακτηριστική αυτονομία των διαφόρων μονάδων, εκτός από τα  
μεγάλα θέματα, που αποτελούν κειήκον της ονωτάτης διοίκησης. Η  
αυτονομία αυτή εκφραζεται με:

- ελαχιστοποίηση της κεντρικής αυτονομίας
- δημιουργία μικρών ανεξάρτητων επιχειρησιακών μονάδων
- δημιουργία στυπων ομάδων διοίκησης, βασισμένες σε  
συγκεκριμένες δραστηριότητες.
- Εξουσιοδότηση προς τα κατώτερα κλιμάκια
- Παρουσία στελεχων με "γενικές ικανότητες"

Το τελευταίο αυτό σημείο για τους "γενικούς" (και όχι  
εξειδικευμένους) managers (generalist managers) είναι ιδίως  
σημαντικό γιατί στις περιπτώσεις των αποτυχημένων επιχειρήσεων  
συχνά παρατηρήθηκε ότι υπάρχει μια βαθιά καχυποψία για τους μη  
ειδικούς δηλαδή αυτούς που δεν έχουν ή δεν ασχολούνται με μια  
ειδικότητα αποκλειστικό.

## 3. Έλεγχος

Στις πετυχημένες επιχειρήσεις ο κεντρικός έλεγχος  
περιορίζεται στο ελάχιστο και όπου γίνεται, καλύπτει συνήθως  
πολύ απλά πράγματα (μερικούς οριθμούς και οριοδείξεις, δηλ.  
σχεσεις οριθμών). Υπάρχουν όμως μερικά θέματα, στο οποίο οι  
περισσότερες επιχειρήσεις επιμένουν, όπως π.χ.:

- προσεκτικοί έλεγχοι των χρηματοοικονομικών της  
επιχείρησης για να διαπιστώνεται ότι τα κρήματα πηγαινουν  
εκει όπου μπορούν να αποδώσουν περισσότερο.
- Συνεχής ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στο σύστημα

ελέγκου.

- Προσεκτικός κειρίσμος του επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- καθορίσμος υψηλών προτύπων εργασιών κι ανασεση της επίτευξης τους στους εργαζόμενους.

Εόν μια επιχείρηση δεν λαβει υπόψη της τα πρσπανα ε' αποδειχτεί γρήγορα ότι δεν προχωράει σε σίγουρο εδοφος.

#### 4. Προσωπική ανάμειξη.

Σ' όλες τις πετυχημένες επιχειρήσεις που εραυνήθηκαν διαπιστώθηκε μια πλατία προσωπική ανάμειξη του προσωπικού, με υπερωυσότητα, σκληρή εργασία, και ενδιαφέρον για τις επιχειρησιακές υποθέσεις.

Το στοιχείο αυτό ερχεται στην επιφάνεια από την διαπίστωση πολλών κοινών προγοντών όπως οι παρακάτω:

α) Περρηφονεια για το ότι ανήκουν στην επιχείρηση, για το ότι η επιχείρηση τους είναι κάτι ειδικό, για το ότι η διοίκηση τους είναι η καλύτερη, ότι παρέχουν υπηρεσίες η πορογουν προϊόντα υψηλής ποιότητας και γενικής αποδοχής. Η περρηφονεια αυτή εκδηλώνεται π.κ. με τη δήλωση "είμαι λογιστής" (ή πωλητής η εργοδηγός) στην εταιρία ΑΨΩ που γίνεται αντί για την γενική δήλωση "είμαι λογιστής". Συνήθως, η περρηφονεια αυτή για το που ανηκει ο εργαζόμενος βασίζεται σε διαφορους λόγους, ανάρεσε στους οποίους διαπιστώθηκαν:

- 1) λόγιοι πολιτικοί/ποροδοσιακοί
- 2) λόγιοι οικονομικής συμμετοχής του εργαζομενου σ' αποτελέσματα
- 3) λόγιοι γενικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (participation)

β) Υψηλος έρωμοε επικοινωνίας. καλή πληροφωρηση σημαίνει δυνατότητα ανάληψης ευθύνης. Ένα κλίμα συνεχούς και καλής πληροφωρησης αναπτύσσεται μέσα σε μια επιχείρηση στον η επικοινωνία (οριζόντια και κάθετη) είναι συνεχής.

γ) Υψηλοί πρσβεί και κίνητρα. Διαπιστώθηκαν κίνητρα διαφορων ειδών (σπως π.κ. πληρωμένα ταξίδια) και σε μερικές περιπτώσεις το 50% των αμοιβών των εργαζομενων είχε κάποια μορφή καρδους που σενδέεται με πριμ.

δ) Προαγωγή από την υφιστάμενη ιεραρχία. Αντί για το

ξαφνικό "φύτρωμα" ανωτέρων στελεχών που προέρχονται από άλλες επιχειρήσεις.

ε) Σεβασμός στην προσωπικότητα του εργαζομένου.

### 5... Προσανατολισμός στην αγορά

Η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης προς τις ανάγκες της αγοράς ήταν μια από τις μεγαλύτερες αιτίες επιτυχίας και αντίθετα, η έλλειψη προσαρμοστικότητας μία από τις βασικές αιτίες αποτυχίας.

Η πολιτική αυτή αντιστακλάται στο εξής σπηρεία:

- Διατήρηση της ισχύος του ονόματος (σήματος)
- Κατανόηση και σωστή διαχείριση στο παραπνο παλατών
- Εμφαση στον έλεγχο ποιότητας
- Συνεχής αναζητηση πληροφοριών της αγοράς
- Έρευνα κα ανάπτυξη προσανατολισμένες στην αγορά

### 6... Μηδενική διαφοροποίηση

Ο όρος "μηδενική διαφοροποίηση" ίσως ξενίσει όσους είναι μονιμο προσανατολισμένοι στην ανανέωση, για την οποία θα μιλήσουμε παρακάτω. Ο όρος αυτός σημαίνει ότι πρέπει να μη χάσει η επιχείρηση την επαφή της με τη βασική δουλειά της, ότι πρέπει ν' ακολουθεί τις βασικές αρχές της και να διατηρεί την ταυτότητα της. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν αυτή την διαφοροποίηση είναι τα εξής:

α) Διατήρηση του παλαιόντος δηλ. πειθαρχηση στη στρατηγική της μη αλλαγής της βασικής πορείας της επιχείρησης ώστε να μη προκληθεί σύγχυση στους παλατες και στους εργαζομένους. Πολλές φορές, η αλογιστη διαφοροποίηση οδηγεί στην καταστροφή.

β) Προσοχή στη λεπτομέρεια και βελτίωση των λαθών.

γ) Προσοχή στο στόχο αλλά ταυτοχρονα συνεχής έλεγχος της αληθείας των λεγόμενων "Ιερών Αγαλαδών" των αρχών και κανόνων.

### 7... Ανανέωση

Με τον όρο ανανέωση (innovation) δεν αναφερομαστε μονο στην τεχνολογία. Ανανέωση μπορεί να γίνει και κρείόζεται σ' όλους τους τόμεις, από το marketing μέχρι το χρηματοοικονομικό

και απο τη διανομή μέχρι την επιμόρφωση.

Η ανανεωση είναι ένας τρόπος σκέψης. Για να φαινόταν αυτό το ανανεωτικό πνεύμα στις επιχειρήσεις που ερευνηθήκαν διαπιστώθηκε ότι είχαν προσεχθεί τα παρακάτω σημεία:

- α) Απουσία ή παραμερισμός των εμποδίων της αλλαγής δηλαδή μια προσπάθεια που περιέλαβε i) αποσαφήνισμό τους πλοίου των αντικειμενικών σκοπών, μέσα στο οποίο μπορεί να κινηθεί η ανανεωση ii) συγκεντρώνει ιδεών κι υποβοήθηση της εκμετάλλευσής τους, iii) δόμηση οργανωτικών μορφών iv) καθορισμό υψηλών κινήτρων και χαμηλής ποιότητας για την λήψη μέτρων, που συνεπαγονταν ελεγχόμενους κι αποδεκτούς κινδύνους.
- β) Φυσική περιέργεια για το τι γίνεται αλλού κι όχι ντροπή για την αντίγραφή των καλών.
- γ) Εγκοιδορυσία συστήματος γι' ανοίγμα σε διεθνείς πηγές πληροφοριών.
- δ) Κατευθυνόμενη έρευνα κι ανάπτυξη ιδιαίτερα προς προϊόντα, τιμές.
- ε) Σημαντικός ρόλος των επικεφαλής της επιχείρησης.

#### δ. . . Ευθύτητα

Η ευθύτητα είναι το τελευταίο στοιχείο που διαπιστώθηκε στα χαρακτηριστικά των πετυχημένων επιχειρήσεων. Οι συγγραφείς αναφέρουν συγκεκριμένο παραδειγμα που ορισμένες επιχειρήσεις εφάρτασαν να δίνουν στην αγορά υπερβολικές εγγυήσεις χρόνου ζωής των προϊόντων για να αποδείξουν τη βεβαιότητά τους για την ποιότητά.

Κλείνοντας σημειώνουμε τη χαρακτηριστική διαπίστωση των ερευνητών για την βασική επίδραση του ιδρυτή η της οικογενείας του επενδυτή στην αγορά της επιχείρησης.



### Ανακεφαλαίωση

Η έρευνα που έγινε από τους Walter Goldsmith and David Cusumano σε 23 βρετανικές "πατυχημένες" επιχειρήσεις, καθόρισε και τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να "παύεται". Αυτοί είναι:

- ΗΓΕΣΙΑ
- ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΜΙΞΗ
- ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
- ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
- ΑΝΑΝΕΩΣΗ
- ΕΥΘΥΤΗΤΑ

Η καλή ηγεσία είναι και η βάση για κάθε επιτυχία. Τα χαρακτηριστικά που ξεχώρισαν είναι:

- ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΕΙΝΑΙ "ΟΡΑΤΟΙ"
- ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΔΙΝΟΥΝ ΞΕΚΑΘΑΡΕΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ
- ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΥΝ ΜΕ ΞΕΚΑΘΑΡΟΥΣ ΑΝΤΙΦΡΑΣΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ

Σ' όλες τις επιχειρήσεις υπήρχε μία χαρακτηριστική ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ των διαφόρων μονάδων. Εκτός από τα μεγάλα θέματα, που αποτελούν καθήκον της ανώτατης διοίκησης.

Ο κεντρικός ΕΛΕΓΧΟΣ περιορίζεται στο ελάχιστο και όπου γίνεται κλύπτει συνήθως πολύ απλά πράγματα. Σε μερικά θέματα όπως:

- προσωπικοί ελεγκοί των χρηματοοικονομικών της επιχ.
- Συνεχής ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων
- καθορισμό υψηλών προτύπων εργασιών, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιμένουν για να προχωρούν σε σιγούρο έδαφος.

Επίσης διαπιστώθηκε μια πλατιά ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΜΙΞΗ τους προσωπικού, με υπευθυνότητα σκληρή εργασία κι ενδιαφέρον για τις επιχειρησιακές υποθέσεις. Αυτό βέβαια μετά από το σπουδαίο ρόλο των εξής παραγόντων:

- περηφάνεια για το ότι ανήκουν στην επιχείρηση
- υψηλός βαθμός επικοινωνίας
- υψηλοί μισθοί και κίνητρα
- Προαγωγή

- Σεβασμός στην προσωπικότητα του εργαζομένου.

Ο ΠΡΟΣΙΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ είναι μια από τις μεγαλύτερες αιτίες επιτυχίας των επιχειρήσεων. Η πολιτική αυτή περιλαμβάνει:

- Δίαιτηρήση του σήματος
- Καλή διαχείριση πελατών
- Εμφύση στον έλεγχο ποιότητας
- Συνεχής αναζήτηση πληροφοριών

Ο όρος ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ σημαίνει ότι πρέπει η επιχείρηση να μην χασει την επαφή της με την βασική δουλειά της, ότι πρέπει να ακολουθεί τις βασικές αρχές της, και να διατηρεί την ταυτότητα της. Δηλ:

- Δίαιτηρήση παρελθόντος
- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Προσοχή στο στόχο

Λέγοντας ΑΝΑΝΕΩΣΗ δεν εννοούμε μόνο την τεχνολογία. Μπορεί ανανέωση να γίνει από το Marketing μέχρι τα χρηματοοικονομικά και από την διάδοση μέχρι την επιμόρφωση. Η ανανέωση θεωρείται ένας τρόπος σκέψης για την επιχείρηση.

Τέλος η ΕΥΘΥΓΗΤΑ είναι και το τελευταίο χαρακτηριστικό της επιτυχίας. Οι συγγραφείς αναφέρουν παραδείγματα όπου οι επικ. καταφέρνν να δίνουν στην αγορά υπερβολικές εγγυήσεις χρόνου ζωής των προϊόντων, έτσι ώστε να αποδείξουν και την ποιότητά τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄

### 1. ΤΟ MANAGEMENT ΣΗΜΕΡΑ

Σήμερα βρισκόμαστε σε μία εποχή που κυριολεκτικό χαρακτηριστικό της είναι η ταχύτητα, μία ταχύτητα που διέπει τις ιστορικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες του ανθρώπου.

Η λήψη των αποφάσεων πρέπει πλέον να στηρίζεται σε ορθολογικά συστήματα και όχι εμπειρικά. Οι managers πρέπει να είναι ενημερωμένοι των προγραμμάτων και των εφαρμογών της πληροφορικής, ενώ παράλληλα πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία αυτή τόσο για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων, όσο και για την αύξηση της παραγωγικότητας του γραφείου τους.

Το ιαπωνικό management σκεύεται με επιτυχία όχι μόνο μέσω στην Ιαπωνία αλλά εντυπωσιακά και αλλού, όπως στην Αμερική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η περίπτωση της GENERAL MOTORS.

Σύμφωνα με δημοσιεύματα το εργοστάσιο της στο Tremont της Καλιφόρνιας είχε 20% απουσίες του προσωπικού σε σύνολο 5000 εργαζομένων, απεργίες, παράπονα, προβλήματα προς επίλυση και συνεχείς αντιπαράθεσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Το 1982 όταν έκλεισε το εργοστάσιο και το αγόρασε η TOYOTA για να συναρμολογεί τα αυτοκίνητα της επαναπροσέλαβε πολλούς από το προσωπικό και έκανε μικρές αλλαγές στην τεχνολογία. Το αποτέλεσμα συναρμολογεί 250000 αυτοκίνητα το χρόνο με 2% απουσίες και με ελάχιστα προβλήματα. Φαίνεται ότι οι Ιάπωνες υιοθετώντας την αρχή ότι " η υψηλή ποιότητα του προϊόντος μειώνει το κόστος παραγωγής του" μπόρεσαν να εφαρμόσουν "συμμετοχικό" και στην αμερικάνικη κοινωνία των εργαζομένων, αποδεικνύοντας έτσι ότι το Ιαπωνικό management είναι ανεξάρτητο από την εργασιακή ψυχολογία και τις παραδοσιακές κοινωνικές αρχές. Ένα από τα ατού του Ιαπωνικού management είναι η χρήση της πληροφορικής σε όλες τις βαθμίδες του.

Επιτυχία της εταιρίας σημαίνει επιτυχία των managers. Ποιες όμως είναι οι παράμετροι που προκαθορίζουν την επιτυχία ενός σύγχρονου manager στην επιχείρησή;

Στην ερώτηση αυτή υπάρχουν πραγματικά σημαντικές

παράμετροι που προκαθορίζουν την επιτυχή σύνθεση του ρόλου του manager στην επιχείρηση. Μερικές είναι:

1. Η ίδια η εταιρία από πλευράς στόκων υποδομής, λειτουργικότητας και γενικότερα της "κουλτούρας" που της δίνει.
2. Ο ίδιος ο manager σε σχέση με την τεχνη του διοικείν και του επιχειρείν. Είναι περισσότερο απο σίγουρο ότι η πληροφορική δεν δημιουργεί managers αλλά βελτιώνει την αποδοσή τους.
3. Η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής στην λήψη των αποφάσεων και στην παραγωγική και εμπορική διαδικασία.
4. Το εργασιακό περιβάλλον και τα διαθέσιμα μέσα υποστήριξης για τη λήψη των αποφάσεων.
5. Το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών και η υποστήριξη ή όχι της αρχής της "συνεχούς επιμόρφωσης" του προσωπικού
6. Το στάλ του management που εφαρμόζει η εταιρία (συμμετοχικό ή One Man)

## 2. ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η σημερινή τεχνολογία καλύπτει επαρκώς τα κατώτερα στελέχη και τα μεσαία στελέχη, ενώ φαίνεται ότι θα κρειοστούν ακόμη μερικά χρόνια ώστε οι 3ης γενιάς ηλεκτρονικοί υπολογιστές σε συνδυασμο με τα νοήμονα συστήματα (EXPERT SYSTEMS) και γενικότερα με τα συστήματα της Τεχνικής Νοήμοσύνης να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες των ανώτατων στελεχών.

Η προσφορά της πληροφορικής στον manager με τη σημερινή μορφή προσφέρει σε γενικές γραμμές:

1. OFFICE AUTOMATION SYSTEMS
2. M.I.S. (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS)
3. NETWORKS
4. D.S.S (DECISION SUPPORT SYSTEMS)

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την έννοια αυτών των μορφών της πληροφορικής στο management έτσι ώστε να μπορούμε να αντιληφθούμε και την σημασία της χρήσης της μέσα στις επιχειρήσεις.

### 2.1. OFFICE AUTOMATION SYSTEMS

Είναι προγράμματα που αναφέρονται στον αυτοματισμό του γραφείου για καθημερινή χρήση σε εφαρμογές σε:

- Επεξεργασία κειμένων (WORD PROCESSING)
- Επεξεργασία πινάκων (SPREADSHEET ANALYSIS)
- Επεξεργασία βάσεων πληροφοριών (DATABASE SYSTEMS)
- Επεξεργασία γραφικών παραστάσεων (GRAPHICS)
- Επεξεργασία σε περιβάλλον τοπικού δικτύου (LOCAL AREA NET-WORK).
- Παρακολούθηση έργων (PROJECT MANAGEMENT)
- Οργάνωση αρχείων (FILE RETRIEVAL SYSTEMS)

Στοχος των συστημάτων αυτών είναι η αύξηση της παραγωγικότητας στο γραφείο και η ανάπτυξη του πληροφοριακού management (M.I.S.) σε περιβάλλον μικροπολογιστών.

### 2.2. ΧΡΗΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ (NETWORKS)

Τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική υπάρχουν αρκετές ενοικιαζόμενες Τραπεζές πληροφοριών με χιλιάδες θέματα στις οποίες μπορεί να έχει πρόσβαση ο manager μέσω της τερματικού ή μικροπολογιστή για ενημέρωσή του.

### 2.3. D.S.S. (DECISION SUPPORT SYSTEMS)

Είναι συστήματα για λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε παραδοσιακές αρχές και μεθοδολογία ανάπτυξης και λιγότερο σε EXPERT SYSTEMS. Να σημειωθεί ότι οι εφαρμογές των αναμενόμενων EXPERT SYSTEMS θα καλύψουν κυρίως τον τομέα του D.S.S.

### 2.4. M.I.S. (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS)

Είναι ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών. Τα συστήματα αυτά δίνουν την δυνατότητα στο manager με απλές εντολές να ανακτήσει οποιδήποτε συνδυασμό πληροφοριών που αφορά την εταιρία, ανα πάσα στιγμή, ενώ παράλληλα μπορεί να απεικονίσει τα αποτελέσματα και γραφικά.

Η ανάπτυξη τους είναι δύσκολη, χρονοβόρα με υψηλό κόστος ανάπτυξης και συντήρησης και προϋποθέτει υποδομή στην εταιρία.

Επειδή το M.I.S. είναι και το πιο ανεπτυγμένο σύστημα στην πληροφορική του management θα παρουσιάσουμε περισσότερα στοιχεία παρακάτω, έτσι ώστε να γίνει απολυτό αντιληπτό.

### 3. Η.Ι.Σ. ( ΤΟ MANAGEMENT ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ )

#### ΟΡΙΣΜΟΣ

Ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ή απλά πληροφοριακό σύστημα, είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα χρήστη - μηχανής με σκοπό την υποστήριξη των διοικητικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σ' ένα οργανισμό.

Απαραίτητο συστατικό για την υλοποίηση ενός πληροφοριακού συστήματος είναι η ύπαρξη ενός υπολογιστικού συστήματος, μιας βάσης δεδομένων, μοντέλων για ανάλυση, προγραμματισμό, έλεγχο και υποστήριξη αποφάσεων.

Με τον όρο "ολοκληρωμένο" εννοείται ότι τα λειτουργικά τμήματα του πληροφοριακού συστήματος είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους σε μία οντότητα, έτσι σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα υπάρχει ολοκλήρωση των δεδομένων, τεχνολογική ολοκλήρωση και ολοκλήρωση των λειτουργιών.

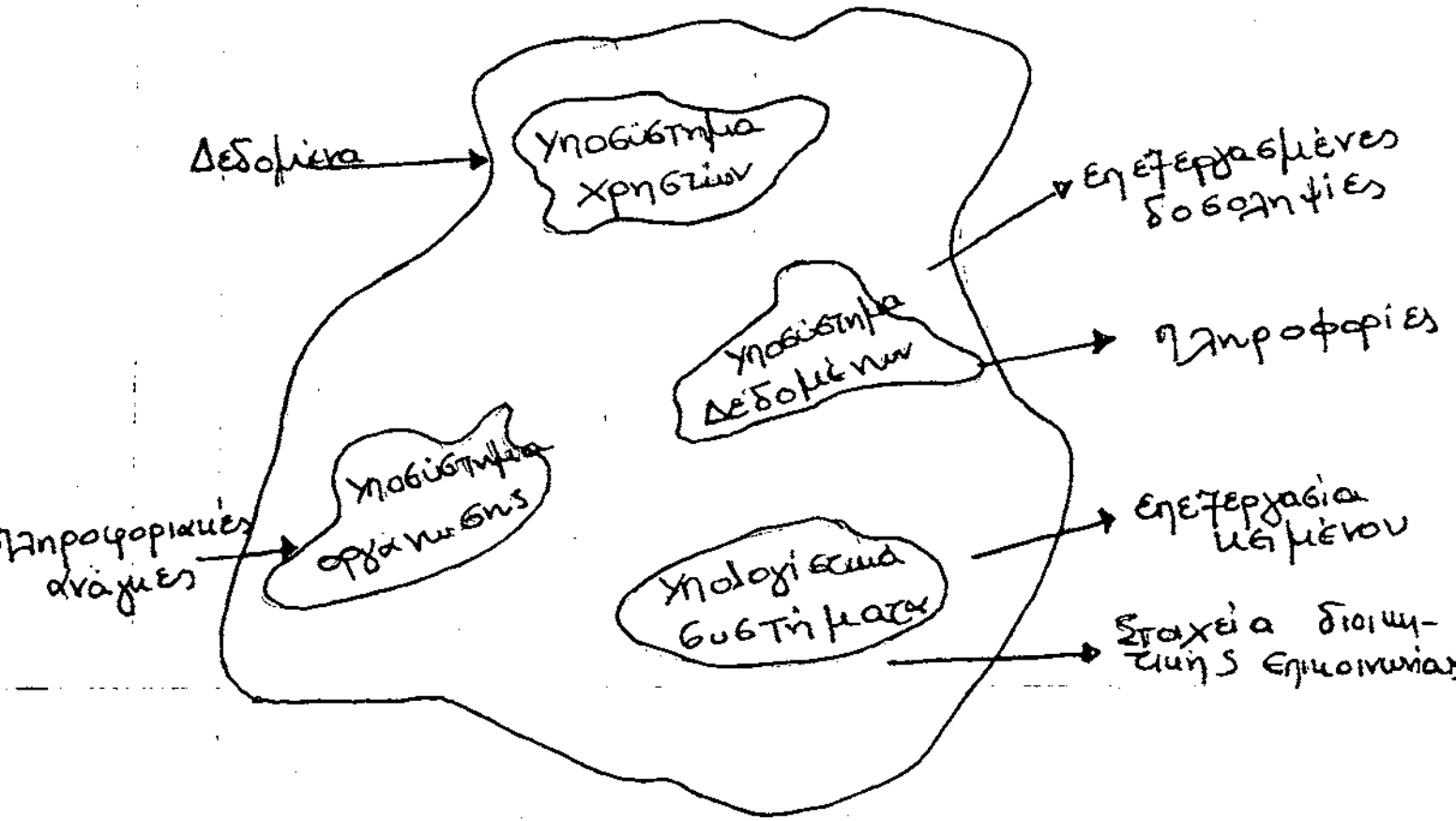
#### ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Κάθε οργανισμός θεωρείται ως σύστημα που αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα ένα από τα οποία είναι και το πληροφοριακό σύστημα. Επομένως και το πληροφοριακό σύστημα, θεωρώντας το ως σύστημα, θα αποτελείται από κάποια υποσυστήματα που είναι:

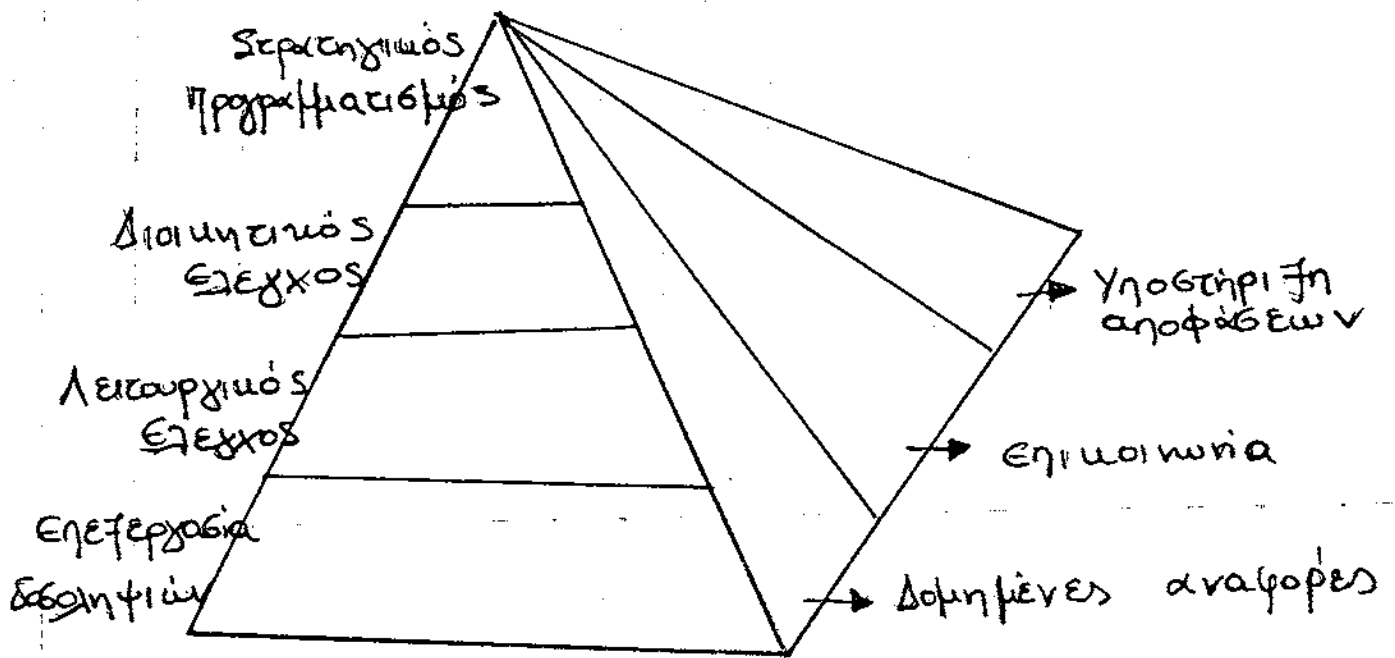
- Το υποσύστημα ανάλυσης που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες και τα προγράμματα του οργανισμού και αναφέρεται στο τι γίνεται και γιατί.
- Το υποσύστημα δεδομένων που καθορίζει ποιά δεδομένα αποθηκεύονται και επεξεργάζονται.
- Το υπολογιστικό σύστημα που αναφέρεται στο πως γίνεται η επεξεργασία και η αποθήκευση των δεδομένων.

Στο σκηνικό 1.1 φαίνονται τα υποσυστήματα ενός πληροφοριακού συστήματος.

# ΣΧΗΜΑ 1.1



α) Το υποσύστημα οργάνωσης κάθε οργανισμού έχει κάποιο αντικείμενο σκοπό και διαθέτει κάποια στρατηγική που υποδηλώνει σε τι αποβλέπει και γιατί. Η στρατηγική αυτή υλοποιείται μέσω των διοικητικών δραστηριοτήτων, οι οποίες περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την παροχή οδηγιών, και τον έλεγχο. Για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων υπάρχει κάποια οργανωτική δομή. Η δομή αυτή αναπαρίσταται με την μορφή πυραμίδας.





Το ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας αφορά το στρατηγικό προγραμματισμό, το κατώτερο το διοικητικό έλεγχο και το τρίτο το λειτουργικό έλεγχο. Η βάση της πυραμίδας υποδηλώνει καθημερινές εργασίες του οργανισμού. Για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού πληροφοριακού συστήματος είναι απαραίτητο να θεωρηθούν όλα τα επίπεδα διοίκησης και να προσδιοριστούν οι διαφορετικές πληροφοριακές τους ανάγκες.

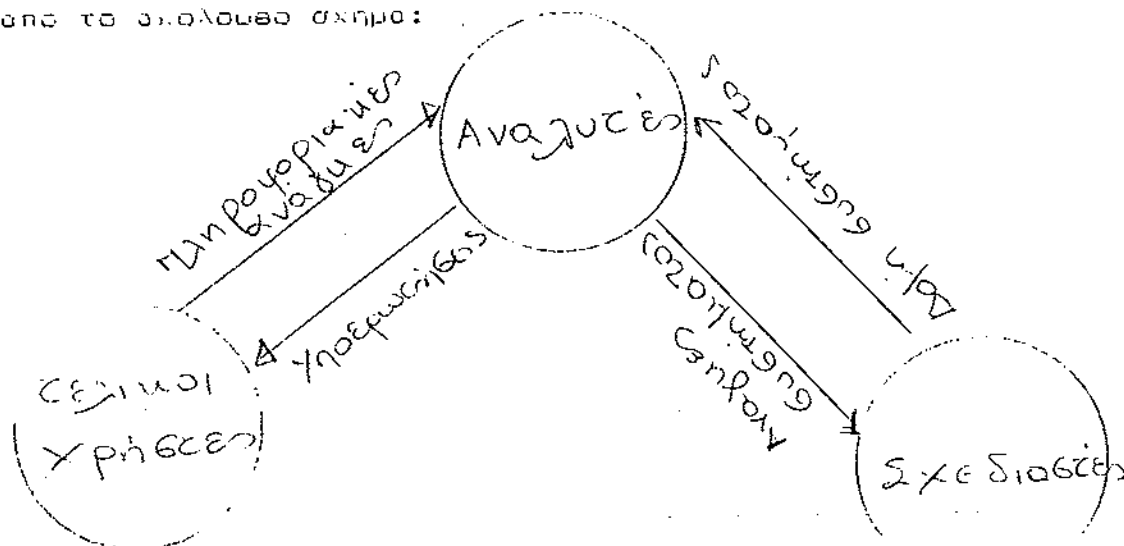
Στους διάφορους ρόλους το διοικητικό στελεχά του οργανισμού καλούνται να λάβουν κάποιες αποφασίες και γι'αυτό απαιτούν επιπλέον και υψηλής ποιότητας πληροφορίες. Επομένως για τη σωστή ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος πρέπει να καθοριστούν οι πληροφοριακές ανάγκες για όλες τις κατηγορίες των διοικητικών δραστηριοτήτων. Το χαρακτηριστικά των πληροφοριών μπορούμε να τα δούμε από τον πίνακα (Α1).

ΠΙΝΑΚΑΣ (Α1)

	Λειτουργικός έλεγχος	Διοικητικός έλεγχος	Στρατηγικός σχεδιασμός
Πηγή:	Εσωτερικό περιβάλλον	_____	Εξωτερικό περιβάλλον
Στόχος:	Ισοφής καθορισμένος/περιορισμένος	_____	Ευρύς
Αποικουμένη ακριβεία:	Μεγάλη	_____	Μικρή
Επίπεδο λεπτομέρειας:	Μεγάλο	_____	Μικρό
Ενημερότητα:	Σύγχρονη	_____	Αρκετά παλιά
Χρόνος αναφοράς:	Παρελόν	_____	Μέλλον
Συχνότητα χρήσης:	Μεγάλη	_____	Μικρή

β) Το υποσύστημα χρηστών: Σε κάθε οργανισμό οι χρήστες σ' όλες τα επίπεδα διοίκησης και στους διάφορους ρόλους απαιτούν διαφορετική πληροφορηση για την εκτέλεση των λειτουργιών του οργανισμού. Επομένως η ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος πρέπει να στοχεύει στην ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των ατόμων στο μέγιστο βαθμό. Για την ανάπτυξη και λειτουργία ενός αποτελεσματικού και ποσοτικού πληροφοριακού συστήματος θεωρούνται τρεις κατηγορίες προσωπικού: οι τελικοί χρήστες, οι αναλυτές και οι σχεδιαστές.

Οι ρόλοι των τριών αυτών κατηγοριών γίνονται κατανοητοί από το ακόλουθο σχήμα:



"Οι τελικοί χρήστες" του πληροφοριακού συστήματος βρίσκονται οπουδήποτε μέσα στα διάφορα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού. Αυτοί προβλέπουν στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας τους με τη χρησιμοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας.

"Οι αναλυτές" προσδιορίζουν τις πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών σε σχέση με τις διάφορες εργασίες τους.

"Οι σχεδιαστές" υλοποιούν το προτεινόμενο σύστημα από τους αναλυτές με την εκτέλεση λειτουργιών. Δηλαδή ο αναλυτής είναι αυτός που ορίζει το πρόβλημα και ο σχεδιαστής είναι αυτός που προσπαθεί να το επιλύσει.

γ) Το υποσύστημα δεδομένων: είναι ένα από το σημαντικότερο υποσυστήματα ενός πληροφοριακού συστήματος. Το δεδομένο συγκεντρώνεται από πληθούς εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, αποθηκεύονται και εμφανίζονται με διάφορες μορφές στους

τελικούς χρήστες.

β) Το υπολογιστικό υποσύστημα. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει το σύνολο του υλικού που χρησιμοποιείται για την λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος. Δηλαδή μπορεί να περιλαμβάνει τους υπολογιστές, τις μονάδες δίσκων και ταινιών, τα τερματικά, τους εκτυπώτες, το υλικό, το λειτουργικό σύστημα και το σύστημα διαχείρισης βάσεων δεδομένων.

### 3.1. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ένας κύκλος ζωής πληροφοριακών συστημάτων (Information Systems life cycle) περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη, λειτουργία και συντήρηση τους. Δεν υπάρχει ένας αποδεκτός κύκλος ζωής για όλα τα πληροφοριακά συστήματα.

Ένας τυπικός κύκλος ζωής περιλαμβάνει ένα αριθμητικό φάσεων. Σε κάθε φάση εκτελούνται συγκεκριμένες εργασίες και παράγεται κάποιο υλικό που τεκμηριώνει τα αποτελέσματά τους.

Για την εκτέλεση κάθε εργασίας απαιτούνται πόροι και χρόνος που πρέπει να διαχειρίζονται και εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών.

Οι κύκλοι ζωής μπορούν να διακριθούν σε δύο κύριες κατηγορίες, τους κλασσικούς (classical life cycles) - αυτός ο κύκλος χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή τάση για υλοποίηση του πληροφοριακού συστήματος από τα επιμέρους στα γενικότερα (bottom - up) - και τους δομημένους (structured life cycles) οι οποίοι χαρακτηρίζονται από επικαλύψεις στην εκτέλεση μερικών φάσεων τους, και από τη χρήση δομημένων μεθόδων (top - down) με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του πληροφοριακού συστήματος που πρόκειται να αναπτυχθεί.

Ο κύκλος αυτός αποτελείται από έξι φάσεις:

- Ανάλυση των απαιτήσεων (requirements analysis). Η διαδικασία ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος σ' ένα οργανισμό λαμβάνεται η γραπτή έκφραση της αντιστοιχίας επιθυμίας από αυτόν (user request). Ο αναλυτής στον οποίο αντιθετεί το έργο ποργραμματίζει μια συνάντηση με τους υπεύθυνους για να προσδιορίσει το πλαίσιο του πληροφοριακού

συστήματος τα πιθανά σημεία επικοινωνίας καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη από την υλοποίηση του.

- Λογικός σχεδιασμός (logical design). Στην φάση αυτή ο κύκλος ζωής καθρίζεται η λεπτομερής εννοιολογική δομή του πληροφοριακού συστήματος με στόχο την ικονοποίηση των πληροφοριακών απαιτήσεων του οργανισμού. Οι πληροφοριακές απαιτήσεις του οργανισμού μετασχηματίζονται σε ένα εννοιολογικό μοντέλο του νέου πληροφοριακού συστήματος. Οι δραστηριότητες αυτής της φάσης εκτελούνται χρησιμοποιώντας κάποια δομημένη μεθοδολογία ανάλυση και σχεδιασμού. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας αυτής μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαγράμματα ροής δεδομένων, τα λεξικά δεδομένων, τα διαγράμματα δομής δεδομένων.

- Φυσικός σχεδιασμός (physical design). Εδώ χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του λογικού σχεδιασμού για τη ανάπτυξη λεπτομερών προδιαγραφών για τα υποσυστήματα, την βάση δεδομένων και τα προγράμματα εφαρμογών του πληροφοριακού συστήματος. Δηλ. ο λογικός σχεδιασμός προσαρμόζεται στο περιβάλλον του υπολογιστικού συστήματος που θα χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση και λειτουργία του συστήματος.

- Ανάπτυξη προγραμμάτων (program design). Εδώ τα λογικά τμήματα που αναγνωρίστηκαν στην φάση του φυσικού σχεδιασμού κωδικοποιούνται και ολοκληρώνονται μέσα στα πλαίσια του πληθικού συστήματος. Δηλαδή συγγραφονται τα προγράμματα σε κάποια γλώσσα ανώτερου επιπέδου και συνδέονται μεταξύ τους για την παραγωγή ολοκληρωμένων εφαρμογών, οι οποίες εντάσσονται σ' ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα.

- Υλοποίηση (system implementation). Στη φάση αυτή ολοκληρώνεται η δοκιμή του λογισμικού εφαρμογών, γίνεται εκπαίδευση των χρηστών και εκτελείται η διαδικασία μεταβίβασης από το υπάρχον πληθικό σύστημα στο νέο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει την εγκατάσταση του νέου υπολογιστικού συστήματος, την εισαγωγή νέων αυτοματιστημένων μεθόδων λειτουργίας και την μετατροπή των παλαιών αρχείων δεδομένων (χειρογραφή) σ' εκείνα που απαιτούνται για τη λειτουργία του νέου πληθικού συστήματος.

- Λειτουργία (operation). Κύριος σκοπός αυτής της φάσης

είναι η εξασφάλιση ότι το πλη/κο σύστημα παρέχει το μέγιστο δυνατό όφελος στον οργανισμό. Για την επίτευξη του σκοπού απαιτείται προγραμματισμένη ή μη συντήρηση του πλη/κου συστήματος καθώς και συνέχιση της παρακομένης εκπαίδευσης στους χρήστες.

#### ΑΝΑΒΕΦΑΛΛΙΩΣΗ

Στό τελευταίο αυτό κεφάλαιο τονίσσαμε την σημασία του σύγχρονου management στις επιχειρήσεις αναφέροντας τα σπουδαιότερα εργαλεία του manager που τον βοηθούν στην επιτυχία του.

Αυτά τα εργαλεία είναι: OFFICE AUTOMATION SYSTEMS, όπου είναι προγράμματα που αναφέρονται στον αυτοματισμό του γραφείου για καθημερινή χρήση. Στόχος των συστημάτων αυτών είναι η αύξηση της παραγωγικότητας στο γραφείο και η ανάπτυξη του πληροφοριακού management (M.I.S)

ΧΡΗΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ (NETWORKS) όπου μέσω από τις εκατοντάδες γραμμές τηλεφωνικές γραμμές που υπάρχουν μπορεί να γίνει πρόσβαση ή απόφαση μέσω οθόνης ή μητρομολογία για ενημέρωσή του.

DECISION SUPPORT SYSTEM (D.S.S). Είναι συστήματα για λήψη αποφάσεων και στηρίζονται σε ποσοδοστικές αρχές και μεθοδολογία ανάπτυξης κι λιγότερο σε EXPERT SYSTEMS.

Τέλος το βασικότερο εργαλείο για ένα manager σήμερα είναι το MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (M.I.S) όπου δίνει την δυνατότητα με απλές εντολές να ανακτήσει οποιονδήποτε συνδυασμό πληροφοριών που αφορά την εταιρεία, ανά πάσα στιγμή, και να απεικονίζεται αυτές γραφικά.

Δύσκαμα να γίνουν κατανοητά τα διάφορα υποσυστήματα του πληροφοριακού συστήματος τα οποία είναι:

- υποσύστημα ανάλυσης
- υποσύστημα δεδομένων
- υπολογιστικό σύστημα

Επίσης αναφεραμε τον κύκλο ζωής των πληροφοριακών συστημάτων που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη, λειτουργία και συντήρησή τους. Δεν υπάρχει όμως κάποιος αποδεκτός κύκλος ζωής για όλα τα πληροφοριακά συστήματα. Οι κύκλοι ζωής μπορούν να διακριθούν

σε δύο κατηγορίες: τον κλασσικό κύκλο ζωής, που χαρακτηρίζεται από την τάση για υλοποίηση του πληροφοριακού συστήματος από τα επιμέρους στα γενικότερα (bottom - up), και τον δομημένο κύκλο ζωής που χαρακτηρίζεται από επικυψώσεις στην εκτέλεση μερικών φάσεων και από την χρήση (top - bottom). Οι φάσεις από τις οποίες αποτελείται ο κύκλος αυτός είναι:

- Ανάλυση των απαιτήσεων (requirement analysis)
- Λογικός σχεδιασμός (logical design)
- Φυσικός σχεδιασμός (physical design)
- Ανάπτυξη προγραμμάτων (program design)
- υλοποίηση (system implementation)
- λειτουργία (operation).

ΣΤ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΕΥΝΑ

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- 1 - Τι σηομοινει για σας ο ορος Management και ποιο ειδοσ εφαρροζατα στην επιχειρησή σας;
- 2 - Κατά την γνώμη σας ποια είναι η σημασία του management στις επιχειρήσεις; (π.χ. ποιους στοχους μπορεί να εξηγηρητήσεί);
- 3 - Πιστεύαται ότι ο' ένα μεγάλο οργαοισμό το management το οποίο έχει σχεδιασθεί είναι εύκολο να γίνει γνωστό α) στους κατά τόπους διευθύνοντες β) στους υφιστάμενους και γιατί;
- 4 - Οι υφιστάμενοι ανααρρύνονται στην λήψη αποφασεών για την επιτευξη των στοχών της επιχειρήσης; η βασίζονται στους managers;
- 5 - Ποιος κατά την γνώμη σας μπορεί να καθορίσει τα ορια πρωτοβουλίας κάθε διοικητικού στελέχους καθώς και των υφιστάμενων;
- 6 - Ποια είναι τα περιωρια επιλογής του τρόπου εκτελέσης μιας εργασίας από τους υφιστάμενους; Οι εργοζομενοι επιθυμούν να αναλάβουν επιπλέον εθεώνες στα πλαίσια της εργασίας τους; Αν όχι ποιοι νομίζετε ότι είναι οι παροζοντες που επιδρουν αρνητικά;
- 7 - Στον ελληνικό χώρο πρόοτηρούμα ότι υιοθετούνται ομοιομοιο συστήματα ξενών επιχειρήσεων. Πιστεύετε ότι ένα σύστημα που έχει προσαρροσθεί στα δεδομένα κοποιοσ ξενής αγοράς, μπορεί να λειτουργήσει εξίσου αποτελεσματικά και στον ελληνικό χώρο;
- 8 - Ποιά είναι η σχέση manager - υφιστάμενων και πως αυτή η σχέση μπορεί να επιδρουν στην λειτουργία της επιχειρήσης γενικά;
- 9 - Τι κίνητρα θα πρέπει να παρέχει μια επιχειρήση στους εργοζομενους ώστε να επιτυχαναται το μέγιστο της απόδοσης τους; και ποιος ο τρόπος αξιολόγησης των εργοζομένων; (επιτροπες, επιθεωρητές, προϊστάμενοι)
- 10 - Ποια είναι η γνώμη σας για τις ελληνικές επιχειρήσεις στην προκλήση του 2000; και ποιά το management του 2000.
- 11 - Σημερα βρισκόμαστε σε μία εποχή που κύριο χαρακτηριστικό της είναι η ταχύτητα. Κατό ποσο νομίζατε ότι χρησιμέσει



σημερο η πληροφορική στο management:

## PROGRAM LTD

### ΒΕΡΓΕΝΙΩΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

#### SALES EXECUTIVE

Η εταιρία Program Ltd λειτουργεί περισσότερο απο 10ετία και είναι μια εταιρία συμβουλων και προγραμματισμού. Την έδρα της την έχει στο Ιωάννινα και το παρορτημά της βρίσκεται στην Πάτρα.

Αντικείμενο έχει αφανός μεν την προώθηση νέων τεχνολογιων οφετερου δε την οργάνωση των επιχειρήσεων έχοντας σαν αξονα της την πληροφορική.

Ετόκος της εταιρία είναι να αλλαξουν τον τρόπο με τον οποιο οι ανθρωποι σκέπτονται, μαθαίνουν και εργάζονται μέσω του Personal Computing Technology.

### "Ο ΟΡΟΣ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ"

Η οργάνωση της εταιρίας μας βασίζεται ουσιαστικά στο στελεχη του marketing.

Τώρα οσο αφορά το management, ένα καλό management βασίζεται σε τρία κύρια επίπεδα.

- Στρατηγικό επίπεδο (αποτελείται απο δυο άτομα τα οποια καθορίζουν την πορεία της εταιρίας). Στο επίπεδο αυτο γίνονται έρευνες αγοράς επιλογες των κατολληλων αποφασεων και αποφασεων για θεμετο που αφορά κυρίως το διοικητικό πνεύμο της εταιρίας.
- Λειτουργικό επίπεδο (αποτελείται απο 2 - 3 άτομα τα οποια εκτελούν τις επιθυρίες κ' εντολες του στρατηγικού επιπέδου και ταυτόχρονα μεταβιβάζουν πληροφορίες και εντολες στο στρατηγικό επίπεδο.
- και τέλος είναι το λειτουργικό η εκτελεστικό επίπεδο (αποτελείται απο τους εργαζομενους, οι οποιοι είναι και οι αρμεσα υπευθυνοι οσο οφρα την παραγωγή.

και τα τρία αυτα επίπεδα οργάνωμενα, μετοξύ τους με τακτική και με πληροφορηση συντελούν έτσι ώστε να εκουμα ένα καλο στοδιο διοικησης, και φυσικο λεγοτος διοικηση εννοουμε τον ελαγχο, την οργάνωση κ' τον προγραμματισμο, Αλλο ακομα και

αυτά τα άτομα τα οποία έχουν κάποια εξουσία.

Η εταιρία μας βασίζεται κυρίως στο Ρεαλιστικό management και αυτό γιατί κοινούμαστε μέσα στην αγορά και έχει ακόμη μερικά στοιχεία από το συμμετοχικό, και το κοινωνικό.

Το συμμετοχικό στολ το εννοούμε με την έννοια ότι γίνονται δεκτές οι ιδέες των υφισταμένων της εταιρία, και δίνεται η δυνατότητα στους υφιστάμενους να αναλάβουν εξουσία.

Αυτό βέβαια βασισμένο στο σκεπτικό ότι οι υφιστάμενοι δεν ενδιαφέρονται για τον συγκεκριμένο μισθο αλλά επιδιώκουν την αύξηση του. Αυτό μπορεί να γίνει βέβαια εάν ο τρίτος της εταιρίας είναι ικανοποιητικός.

Το management κοινωνικού στολ που εφορμοζομέ γέννιεται μέσα από τις τυπικές και τις αντίθετες σκευσεις, οι οποίες λειτουργούν μέσα στα επιτρεπομένο ορια των σχέσεων manager - υφιστάμενων.

#### "ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ"

Το management μπορεί να κοροκτηριστεί σαν τις βόσεις που σπντρώνουν το δλο σικοδομηρο (είναι οι κολωνες).

Ο συνδυασμος του υπάρχοντος management με τους υπάρχοντες στοχους της εταιρίας και τις πολιτικές αποφέρουν κάποια αποτελέσματα, σενάρτι, όπου αυτά μας παρέχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για την καλή λειτουργία ή πορεία της εταιρίας.

#### "ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΟ ΤΟ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ"

Η διοίκηση και συγκεκριμένα το Στρατηγικό επίπεδο καθορίζει πολιτικές και στοχους, οι οποίες θα πρέπει να καθορίζονται έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτά μέχρι και τον τελευταίο εργοτή.

Σε κάθε επίπεδο (διοικητικό, λειτουργικό) οι στρατηγικές και οι στοχοι της εταιρίας μεταφραζονται και κατανοούνται σύμφωνα με την λειτουργία του κάθε τμηματος. Π.χ.:

Στο στρατηγικό επίπεδο ύστερο από σύσκεψη αποφασιστήε ότι πρέπει να αυξηθεί κατά 25% το μερίδιο αγοράς και ότι μετοχοι πρέπει να έχουν αύξηση του μερίσματος κατά 2%. Αυτό σημαίνει:

α) Για το διοικητικό επίπεδο: Οργάνωση μιας κοινούργιους κομρώνιουε πωλήσεων ή καλύτερη διαφήμιση

β) Το ίδιο πράγμα για το εκτελεστικό επίπεδο σημαίνει ότι

πωλητές πρέπει να συζητήσουν τις επισκευές τους στην αγορά) ή ένα καλό δίκτυο πληροφόρησης κ' ελέγχου για να εντοπίσουν πιθανές αποκλίσεις.

#### "ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"

Και βέβαια γίνεται ενθάρρυνση γιατί όπως ήδη έχουμε αναφερθεί οι υφιστάμενοι δεν προμένουν στον συγκεκριμένο μισθό τους.

#### "ΠΟΙΟΣ ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΤΑ ΟΡΙΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ"

Σε κάθε επίπεδο υπάρχει και ο manager ο οποίος είναι και αυτός ο οποίος καθορίζει τα όρια πρωτοβουλίας κάθε υφιστάμενου καθώς και ο manager είναι εκείνος ο οποίος επιλέγει και το σύνολο των υφιστάμενων του.

#### "ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΕΚΕΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ"

Και βέβαια η εταιρία μας αφήνει περιθώρια στους υφιστάμενους για τον τρόπο εκτέλεσης της οποίας εργασίας. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα έχει κάποια ενημέρωση ή διαίκηση.

Πολύ σημαντικό ρόλο έχουν τα λεγόμενα Meetings όπου γίνονται κυρίως 2-3 φορές το μήνα και εκεί συζητώνται οι δραστηριότητες των υφιστάμενων και μέσω από αυτό τον διάλογο, λαμβάνονται και οι ανάλογες αποφάσεις.

Όλοσθιόν κοποίος έχει ενόν κοινούργιο τροπο εκτέλεσης μια εργασίας συζητώνται τώ υπέρ και τώ κατά και κατόπιν λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις.

#### "ΥΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"

Το management είναι ένα και μπορεί να εφαρμοστεί παντού. Είναι ένα ευέλικτο σχήμα και μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της οποίας επιχείρησης.

Το management όμως για να επιβιώσει χρειάζεται κοποίες αρχές. Δεν θα υπήρχε κανενο σχεδόν πρόβλημα στην εφαρμογή οποιουδήποτε είδους management άν το διοικητικό σταλέχη είχαν και τις αποροίτητες γνώσεις πάνω σ' αυτό.

#### "ΣΧΕΣΕΙΣ MANAGER - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ"

Οι σχέσεις ποταξυ των managers και των υφιστάμενων τους διεποντάι μέσα απο ότυπες και τυπικές σχέσεις, τους περιβάλλει πνευμο συνεργασίας ευθηνση αλλά και ελέγχου.

Αυτο βέβαια επιδρά θετικό στην λειτουργία της επιχείρησης. Από τη στιγμή που οι υφιστάμενοι βρίσκονται κ'

εργάζονται μέσα σ' ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον χωρίς όμως να ξεχνούν τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην εταιρία.

#### "ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ"

Προκειμένου να έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας κρείσσεται η συνυπόρξη πολλών παραγόντων στη φιλοσοφία της διοίκησης και αυτά είναι:

- 1) οικονομικά κίνητρα (αύξηση μισθού, πριμ, κλπ)
- 2) κίνητρα εξέλιξης (προαγωγές, επαίνους, κλπ)

Ο τρόπος με το οποίο γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων στην εταιρία είναι τα εβδομαδιαία activity reports στα οποία συγκεντρώνονται manager - υφιστάμενοι, συζητούν της δραστηριότητες τους, την εισφορά τους στην εταιρία και τέλος αποφασίζουν για την ανάδειξη ή όχι κάποιου εργαζομένου.

#### "ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧ. ΤΟ ΖΩΪΟ ΚΑΙ ΠΟΙΪΟ ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥΤΟΥ"

Σήμερα παρατηρούμε ένα γενικό μούδιασμα σ' όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα. (Ενώ όλοι είναι προετοιμασμένοι να ανταγωνιστούν και ξέρουν ότι πρέπει να οργανωθούν δεν ξέρουν πώς να το κάνουν).

Και αυτό γιατί οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και οικογενειοκρατούμενες. Το σύστημα διοίκησης τους είναι πρωτογενές, δεν υπάρχουν managers και είναι σχεδόν αδύνατο να πεισθούν αυτές οι εταιρίες για εφαρμογή σύγχρονου management.

Το management του 2000 νομίζω ότι είναι η μίξη των τριών ειδών (Συμμετασχηματιστικού, ρεαλιστικού κ' κοινωνικού στυλ).

#### "Η ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΟ MANAGEMENT"

Το τελευταίο χρόνο το περιβάλλον της εταιρίας αλλάζει ραγδαία. Για να μπορέσει μια εταιρία να σταθεί στις αλλαγές αυτές πρέπει σε μια καλή διοίκηση να υπάρχει ένα πολύ καλό M.I.S. (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM)

Η πληροφορική σήμερα γίνεται το όπλο για μια πιο αποδοτική και γρηγορότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σ' οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης (ερευνας, πωλήσεων, παραγωγής, διοίκησης) η πληροφορική παίζει καθοριστικό ρόλο. Παρέχει καλύτερο δυνατό έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Είναι το Α κ' το Ω για κάθε επιχείρηση.

## Ι.Μ.Ε. ΠΑΤΡΕΥΣ

### ΕΠΟΥΝΤΡΕΜΠΕΛΑΣ

#### Προσδοκώμενος Ποιοτήτων

Η Ι.Μ.Ε. ΠΑΤΡΕΥΣ είναι μια ιδιωτική μεταφορική εταιρία που έχει ενταχθεί στον Νόμο 383 που ορίζει της ονολογες προϋποθέσεις για φορτηγά αυτοκίνητα σε εταιρίες.

Έχει την μορφή της Ε.Π.Ε. το μετοχικό κεφάλαιο της ανέρχεται σήμερα στο 45000000 δρχ. και είναι πλήρως καταβεβλημένο. Οι κύριοι μετοχοί της είναι και οι ιδιοκτήτες η και οδικοί των φορτηγών, τα οποία είναι 30 φορτηγά πλοτιφόρμες. Οι μετοχοί έχουν εισφέρει εκτός από κάποιο κρηματικό ποσό στο κεφάλαιο κυρίως την χρήση του αυτοκινήτου.

Αντικείμενο της εταιρίας είναι οι εθνικές μεταφορές. Ασχολείται μόνο με μεγάλες μεταφορές και οι κύριες εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεται είναι:

- ΑΗΣΤΕΛ
- Αθηναϊκή Ζωοποιετία Αθηνών - Πατρών - Θεσ/νίκης
- Ελληνική Εταιρία αμφιλωσης Coca - Cola Αθηνών - Πατρών και άλλες μικρότερες.

Η εσωτερική οργάνωση της εταιρίας έχει ως εξής:

- Διοικητικός - Δύο ανωτάτες διοικητικές
- Εποπτικό Συμβούλιο
- Γενική Συνέλευση
- Διάφορες επιτροπές οι οποίες ασχολούνται γενικά με την εσωτερική οργάνωση.

Ο Διοικητικός έχει απόλυτη ευθύνη έναντι της Γενικής Συνέλευσης για την ολή οργάνωση της εταιρίας. Πορουσιάζει τον Ισολογισμό, Διαχειρίζεται τις αδυναμίες και έχει την ευθύνη για αυτές.

Εκλέγεται κάθε χρόνο και για 7 συνεχή χρόνια Διοικητικός είναι ο κ. Ποροστοματοπούλος.

Η οργάνωση της εταιρίας είναι πλήρως μηχανογραφημένη με το τελευταίο μηχανήματα λόγω του υψηλού σγκου των εργασιών και της ανάγκης της εταιρίας για άμεση πληροφόρηση.

Ο σκοπος της ύπορξης της εταιρίας σε αντιδιαστολή με τους μεμονωμένους αυτοκινήτιστες είναι οι εθνικές μεταφορές όπως

αναφέραμε, όπου ποσο το υψηλό φαινομενικά κόστος τα οφέλη για κάθε αυτοκινητιστή - Μετοχό της εταιρίας είναι πολλαπλάσιο αυτού του κόστους.

#### "ΟΡΟΣ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ"

Management για μας σημαίνει σωστή διοίκηση απο την άποψη ορος αυτής στην προσαρμογή των ανθρωπίνων σχέσεων.

Είναι οι έξυπνες επιλογές, η κατάλληλη προσαρμογή των συνεργατών έτσι ώστε να εργάζονται για τον ίδιο αντικειμενικό στόχο.

Τηρείται το γνωστό σε όλους μας " ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση".

#### "ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"

Και βέβαια δίνονται ενθαρρύνσεις για λήψη αποφάσεων αφού είναι έτσι η φύση της εταιρίας μας , υφιστάμενοι - μετοχοί.

Όμως τα πάντα παίρνουν πρώτα απο το συμβούλιο και κοποτιν παίρνονται αποφάσεις καθώς απαιτούνται κοποτιες έρευνες και κοποτιος έλεγχος.

#### "ΥΠΟΘΕΤΗΣΗ ΞΕΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ"

Δεν γίνεται υποθέτηση ξένων συστημάτων διοίκησης στην Ελλάδα. Αν αυτό συμβεί γίνεται κυρίως απο παραρτήματα πλεεσεντικών εταιριών όπως της Coca - Cola.

Σημαντικό ρολό για την υποθέτηση των ξένων συστημάτων παίζει κυρίως ο ανταγωνισμός, η εργατική νομοθεσία, η οικονομία της κάθε χώρας. Επομένως οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης μπορεί να υποθετηθεί και στην Ελλάδα αλλά εον αποστεί τις αναλογες προσαρμογές.

#### "ΣΧΕΣΗ MANAGER - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ"

Οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων βασίζονται στην φιλία. Αυτό όμως εξαρτάται απο τον κάθε εργαζομενο.

Όταν η φιλία τείνει σε εκμετολλευση τότε ακολουθείται πλέον η τυπική σχέση. Η εταιρία μας ακολουθεί μία μείξη απο ρεαλιστικό και συμμετοχικό management.

Ρεαλιστικό γιατί η δομή της επικτηρησης βασίζεται πάνω στον διακείριστή για την λήψη των αποφάσεων και συμμετοχικό σ' ότι αφορά στην συμμετοχή των ίδιων εργαζομενων στο management.

#### "ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ"

Τα κίνητρα τα οποία παρέχουν στους εργαζομενους και το

οποία συμβάλλουν και στην αύξηση της παραγωγικότητας δεν είναι νομοθετημένο.

Εκτός από τα μηνιαία τριμηνιαία κέρδη που δίνονται στους υφιστάμενους - μετοχούς, υπάρχουν και τα λεγόμενα πράσινα χιλιόμετρα, και οι περισσότερες από τα κανονικά φορτώσεις. Αυτά τα κίνητρα ορίζονται από τους ίδιους τους υφιστάμενους. Εάν κάποιος επιθυμεί να εργαστεί περισσότερο από το κανονικό κερδίζεται με τα πράσινα χιλιόμετρα και αντίθετα με κόκκινα χιλιόμετρα, εάν τα χιλιόμετρα ή οι φορτώσεις αντίστοιχα δεν είναι στα όρια που προβλέπει η εταιρία.

#### “ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧ., ΤΟ 2000 ΚΑΙ ΠΟΙΟ ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥΤΟΥ”

Ο τρόπος διοίκησης στις ελληνικές επιχειρήσεις αλλάζει ραγδαία και αυτό οφείλεται στην φύση των επιχ. και των αναγκών της αγοράς, τις οποίες έχουν να καλύψουν. Σκοπός αυτών δεν είναι πλέον η αύξηση των κερδών αλλά η παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

Δεν έχουν πλέον επιλογή οι ελληνικές επιχ. καθώς ο ανταγωνισμός με τις επιχειρήσεις της ευρωπαϊκής κοινότητας μερο με την ημερο μεγαλώνει. Επομένως προβλέπεται μια ραγδαία βελτίωση το 2000 και αυτό μπορεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό να επιτευχθεί με τον συνδυασμό του ρεαλιστικού και του συμμετοχικού management.

#### “ ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ MANAGEMENT”

Ο ρόλος της πληροφορικής αν θέλουμε να λέμε ότι υπάρχει σωστό management είναι ανεπίτρεπτος. Είναι οι βάσεις για την καλή διοίκηση, οργάνωση, προγραμματισμό, έλεγχο.

## ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Α.Ε

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Υποδεικνύστε

"ΟΡΟΣ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΠΙΧ"

Ο όρος management σημαίνει τρόπος ενεργειών οι οποίες αποβλέπουν στην σωστή διοίκηση. Λέγοντας τρόπος ενεργειών εννοούμε συμπεριφορά, αντιμετώπιση προβλημάτων, έλεγχος, εποπτεία.

Το υποκατάστημα μας εφαρμόζει το ρεαλιστικό management γιατί λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση τον τύπο του κάθε εργαζομένου και βασισόμαστε κυρίως στις ερφυτες προτιμήσεις μας.

"ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT"

Το management αποβλέπει στην σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στην καλή πορεία των εργασιών, δηλαδή:

- Αποδοτικότητα της επιχείρησης - αύξηση κερδών.
- Μεγαλύτερη αποδοση των εργαζομένων
- καλό εργασιακό περιβάλλον

"ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΝΤΙΛΩΗΠΤΟ ΤΟ MANAGEMENT"

Η πορεία του management δίνεται από την κεντρική διοίκηση και το οποίο έχει σχεδιαστεί για κεφάλαιο της εταιρίας.

Είναι λίγο δύσκολο να καθορίσουμε ακριβώς το είδος ή το στόλο management που ακολουθεί η εταιρία μας, γιατί προκειται για μία πολύπλοκη μορφή εταιρίας αφού οι ίδιοι οι μετοχοι είναι και οι υφιστάμενοι, αυτοί οι οποίοι αποφέρουν και το μετοφορικό εργο.

"ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT"

Το management παίζει βασικό ρόλο σ' όλες τις επιχειρήσεις. Στην εταιρία μας το management βασίζεται στις αναρρωτικές σχέσεις αλλά και στην σωστή επιλογή των συναργατών.

Ενο βασικό στοιχείο για να λειτουργήσει σωστα ενο είδος management είναι η διαλεκτικότητα την οποία πρέπει να κατεχει κάθε manager.

"ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΝΤΙΛΩΗΠΤΟ ΤΟ MANAGEMENT"

Το management το οποίο σχεδίοζεται από την κεντρική διοίκηση πολλές φορές, αν όχι τις πρειςσότερες δεν μπορεί να γίνει κατανοητό στους κατά τσπουσ δισυαθώνοντες, είτε τσσι στους



υφιστάμενους.

Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στην καταξοκνή φύση του Ελληνα, είτε και στην κοκή διοίκηση. Τα στελέχη της πιο πολλές φορές δεν έχουν και την στοιχειώδη μόρφωση που απαιτείται για μια τέτοια θέση.

Στην Εμπορική τράπεζα και όχι για κάθε υποκατάστημα εξακριβιστό δεν γίνεται τις περισσότερες φορές αντιλήπτα τόσο από τους διευθύνοντες όσο και από τους υφιστάμενους τους.

Η πορεία που θα ακολουθήσουμε κυρίως μεταβιβάζεται σε μας με τη μορφή σεμιναρίων που διοργανώνει η Τράπεζα.

Για να μπορέσουν τέλος οι υφιστάμενοι να αντιληφθούν τον τρόπο διοίκησης θα πρέπει πρώτα να τους γίνουν γνωστοί οι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται η κάθε απόφαση, πράγμα δύσκολο αν όχι αδύνατο.

#### "ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"

Οι υφιστάμενοι μας βασίζονται αξ' ολοκλήρου στις πρωτοβουλίες των manager.

Αυτό μπορεί να εαυρηθεί ως ελλειψη ενδιαφέροντος για την επιχείρηση και ελλειψη κινήτρων από την κεντρική διοίκηση για τους υφιστάμενους.

Γενικά μπορώ να χαρακτηρίσω πογια την όλη κατάσταση μας στο υποκατάστημά μας. Δεν υπάρχουν Bonus - συχνες προαγωγες.

Τα όρια πρωτοβουλίας του καθενός καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση με εγκυκλίους. Έτσι υπάρχουν στενά όρια δράσης.

#### "ΥΙΘΘΕΤΗΣΗ ΞΕΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ"

Ναι. Αυτό είναι αλήθεια αλλά δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στις βασεις που βρίσκονται σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις. Θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογες.

#### "ΣΧΕΣΗ MANAGER ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ"

Οι σχέσεις μας είναι βασισμένες στην φιλία αλλά και τον σεβασμό. Όπως αυτό γίνεται ανάλογα με τον τυπο του κάθε εργαζομένου. Όταν οι φιλικές σχέσεις τείνει να επιδράσει αρνητικά και να γίνεται εκμετολευση αυτής, τότε λαμβάνονται τα απαραίτητα μετρα για την αποφυγή τυχόν συγκρούσεων.

#### "ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ"

Αυτή τη στιγμή τα κίνητρα είναι ανυπαρκτά.

Τα κίνητρα που πρέπει να δίνονται είναι:

ηθικά - οικονομικά

ηθικά - επιβράβευσης, προαγωγές, βεβαιότητες

οικονομικά - βόνη - συζήτηση μισθών

Ο τρόπος αξιολόγησης τους γίνεται με επιτροπές, επιθεωρητές κ.λ.π

#### "ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧ. ΤΟ 2000 ΚΑΙ ΠΟΙΟ ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥΤΟΥ"

Δεν μπορώ να προβλέψω τις επιχειρήσεις το 2000 όμως το είδος που θα επικρατήσει είναι το ρεαλιστικό συνδυασμένο με την τεχνολογία. Έτσι θα έχουμε:

- μείωση πρωτοβουλιών

- περισσότερο έλεγχο

#### "ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΟ MANAGEMENT"

Όπως είπαμε πριν η τεχνολογία παίζει συστατικό ρόλο. Έτσι η πληροφορική θα βοηθήσει στον καλύτερο έλεγχο, στην καλύτερη οδόση και στην μείωση του χρόνου εκτέλεσης μιας εργασίας.

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Μια διαπλανητική διαστημική έρευνα οδηγείται στο σημείο αιχμής της στα ουράνια... ένας ουρανοξύστης δεσπόζει πάνω από την κίνηση της πόλης ... ένα πρόγραμμα υπολόγιστη με την υπολογιστική δύναμη χιλιάδων μαθηματικών, είναι γραμμένο σ' ένα chip σιλικόνης το οποίο έχει το μέγεθος της κεφαλής ενός σπύριτου. Όλα αυτά τα επιτεύματα είναι προϊόντα της ανθρώπινης προσπάθειας, της γνώσης, των χρημάτων, των μηχανών καθώς και των φυσικών υλών.

Όλα έχουν ένα κοινό παρανομαστή : χρειάζονται το MANAGEMENT για να οδηγηθούν επιτυχώς στην ολοκλήρωσή τους.

Η λειτουργία του MANAGEMENT συναντάται σ' όλους τους οργανισμούς.

Το MANAGEMENT δεν είναι παρά το τιμόντο που δένει μαζί όλα τα επιμέρους τμήματα σ' ένα οργανισμό με αποτέλεσμα την άψογη λειτουργία τους και την ασφαλέστερη και συντομότερη επίτευξη του σκοπού τους.

Σε κάθε γραφείο επιχείρησης, Νοσοκομείο, Στρατιωτική εγκατάσταση, Σχολείο, Κοινωνικό οργανισμό είναι αυταπόδεκτη η ανάγκη του MANAGEMENT.

Ο σκοπός του Management είναι να συντονίσει πολλές αποκλίσεις, πηγές που περιλαμβάνουν ανθρώπους, τεχνολογία, χρήματα, φυσικές ύλες για να δουλέψουν για ένα κοινό σκοπό.

Αυτό που κάνει το management έναν από τους πιο ισχυρούς παράγοντες στην ανθρώπινη δραστηριότητα, είναι η ικανότητα να διευθύνει και να καθοδηγεί ανθρώπους και οργανισμούς.

Όπως δεν μπορεί ένα αυτοκίνητο να ξεκινήσει χωρίς τον οδηγό του, μια ορχήστρα δεν μπορεί να εκτελέσει κάποιο μουσικό κομμάτι χωρίς τον μάεστρο της και μια χώρα δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς κάποιο τύπο κρατικού μηχανισμού, έτσι και μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη κάποιας μορφής διοίκησης.

Για να λειτουργήσει σωστά το management και να ανταποκριθεί στο σκοπό του ο manager θα πρέπει να λειτουργεί ως μεσολαβητής ώστε να υπάρξει το καλύτερο δυνατό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, ως πολιτικός δηλαδή να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις που να τον βοηθήσουν να προωθήσει τα συμφέροντα της

επιχείρησης ακριβώς όπως και οι πολιτικοί προσπαθούν να προωθήσουν τα προγράμματά τους.

Επίσης ως διπλωμάτης, παρουσιάζοντας την καλύτερη δυνατή εικόνα ολόκληρου του οργάνισμού.

Τέλος οι managers λειτουργούν σαν σύμβολα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εξωτερικούς παράγοντες.

Έτσι, με το σωστό management επιτυγχάνεται ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων της επιχείρησης. Και αυτό γιατί οι αυτοσχέδιασμοι, παρόλο που κάτω από ορισμένες συνθήκες μπορούν να αποδειχθούν έως και αποτελεσματικοί, εντούτοις με κανέναν τρόπο δεν θα μπορέσουν να επιλύσουν τα ποικίλα θέματα που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς του management είναι να αυξηθεί το επίπεδο της παραγωγικότητας στην επιχείρηση. Με ποιό τρόπο θα το πετύχουμε αυτό; Μα βέβαια με τον καλύτερο προγραμματισμό-οργάνωση-έλεγχο της εργασίας. Όταν η εκτέλεση του έργου γίνεται τόσο <<μεγάλη>> ώστε να μην μπορεί να το εκτελέσει ένα άτομο χρειάζεται σωστή οργάνωση - προγράμμιση τόσο όσο αφορά την εξειδίκευση όσο και την ενότητα της εξουσίας και την έκτασης της εποπτείας.

Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά ενός διοικητικού στελέχους τα οποία προσδιορίζουν την επιτυχία του, όπως η οργανωτική του ικανότητα και η ικανότητα προγραμματισμού. Ο βασικότερος όμως παράγοντας που κρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία των διοικητικών στελεχών είναι η ικανότητα στην λήψη αποφάσεων. Δηλαδή η ικανότητα του να εφαρμόζει όταν απαιτείται αποτελεσματικό - σωστό management.

Ένας από τους λόγους που κάνει το management απαραίτητο για τις επιχειρήσεις είναι το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό - κοινωνικό - πολιτικό - πολιτιστικό - τεχνολογικό περιβάλλον. Αυτές οι μεταβαλλόμενες συνθήκες δεν επιτρέπουν σε καμιά περίπτωση η επιχείρηση να λειτουργήσει σωστά εάν δεν διαθέτει managers με πλήρη γνώση των παραγόντων που οδηγούν σε αυτές τις συνθήκες και οι οποίοι θα είναι σε θέση να αντιδράσουν με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο για κάθε περίπτωση.

Έτσι, ο έγκυρος προγραμματισμός, η άψογη οργάνωση, η

διεύθυνση και ο καλός έλεγχος είναι οι λειτουργίες που πρέπει να εφαρμόζει κάθε επιχείρηση εάν δεν θέλει να βρεθεί αντιμέτωπη με δυσάρεστες καταστάσεις.

Οι ορισμοί που δίνονται για την σημασία του management είναι αμέτρητοι, πλάτσιοί και γι'αυτό είναι δύσκολο να καθοριστει. Το management είναι ο θεμέλιος λίθος ενός οικοδομήματος που χωρίς αυτόν είναι αδύνατη η ανέγερσή του.

Επομένως είναι στην κρίση του καθενός απο εμάς να αντιληφθει την αναμφισβήτητη σημασία του στην επιχείρηση.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΚΡΙΤΙΚΕΣ

Σ' αυτό εδώ το σημείο θεωρούμε απαραίτητο να συντάξουμε ξανά ορισμένο σημείο και να ασκήσουμε κριτική πάνω σ' αυτό συνδέοντας το με την ελληνική πραγματικότητα.

Το management βασίζεται στις τέσσερες κύριες λειτουργίες του (οργάνωση, προγραμματισμός, έλεγχος, διεύθυνση) τις οποίες μπορούμε να τις χαρακτηρίσουμε και σαν το βασικό για ύπαρξη σωστού management.

Σ' όλες τις επικαιρήσεις για να μπορέσουν να λειτουργήσουν από το τμήμα τους αποτελεσματικά απαραίτητο πλέον αποτελεί είναι: ο προγραμματισμός, έτσι ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, να αναπτύξει πολιτικές και σχέδια που αποτελούν είτε μακροπρόθεσμους είτε βραχυπρόθεσμους σκοπούς.

Η οργάνωση η οποία προσδιορίζει και ομοδοτεί την εργασία που θα καθοριστεί σε κάθε τόπο εργασίας, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία. Η οργάνωση πρέπει βέβαια να είναι συμφώνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού είναι το μέσο για την πραγματοποίησή τους.

Το χαρακτηριστικό ενός διοικητικού στελέχους το οποίο προσδιορίζουν την επιτυχία του είναι, η οργανωτική του ικανότητα και η ικανότητα προγραμματισμού. Ο πιο βασικός όμως παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία ή αποτυχία των διοικητικών στελεχών είναι η ικανότητά τους να παίρνουν σωστά αποφάσεις, να γνωρίζουν που αρχίζει και που σταματά μια απόφαση, σε ποιες αρχές βασίζονται οι αποφάσεις, και ποιές διαδικασίες πρέπει να ολοκληρώνουν μια απόφαση.

Τέλος, οι Roger and Dorothy Bolton παρουσίασαν τη δική τους θεωρία στο management που βασίζεται στο κοινωνικό στυλ. Με βάση τις ιδιαιτερότητες κάθε ανθρώπου έχουν καθοριστεί τέσσερα βασικά κοινωνικά στυλ: αναλυτικό, δυναμικό, φιλικό, ειφροσύνη που στηρίζονται σε δύο βασικές συντεταγμένες, την διακεδικητικότητα και την ανταποκριτικότητα. Κάθε στυλ έχει τα ισχυρά και αδύνατα σημεία του, τα οποία καθορίζουν τον τρόπο και το είδη των πληροφοριών που μπορεί να δεχθεί κάθε άτομο καθώς και τον τρόπο με τον οποίο δρά.

Και έρχομαστε στο μέσο που μας προσφέρει η τεχνολογία σε

μία εποχή ταχυτήτων όπου η λήψη των αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται σε ορθολογικά συστήματα και όχι σε εμπειρικά.

Η σημερινή τεχνολογία καλύπτει επαρκώς τα κατώτερα και μεσαία στελέχη ενώ θα χρειαστούν ακόμη μερικά χρόνια όπου το EXPERT SYSTEMS θα καλύψουν τις ανάγκες των ανώτερων στελεχών.

Ήρως τελικά τι γίνεται; Αφού υπάρχει ένα πλήθος θεωριών και τεχνικών μέσων ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αναδώσουν καλύτερο ή καλλύτερο να διοικούν πιο αποτελεσματικό και πιο σωστά. Η ελληνική πραγματικότητα βρίσκεται δυστυχώς πολύ πίσω.

Αυτό ήταν το συμπέρασμα που αποκομήσαμε στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε τρεις επιχειρήσεις - εταιρίες. Τα αποτελέσματα ήταν απογοητευτικά, κανένας δεν θαλά να ασκήσει συστηματικά με τους ανερώπους και οι υπάλληλοι ανταποδίδουν στα ίσα την αλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους της διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις βασίζονται βασισμένες σε επιφανειακές αρχές χωρίς να εξετάσουν σε βάθος τον τρόπο που διοικούν κατά ποσο αυτός είναι και ο σωστός.

Η βασικότερη έλλειψη που εντοπίσθηκε στα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων ήταν η έλλειψη γνώσεων για την εργασία που προσφέρουν. Πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι εφρόσαν σε ανώτατη θέση εκμεταλλευόμενοι καταστάσεις και συγκυρίες, και το πολύ γνωστό στην Ελλάδα "μεσον".

Βεβαίως οι τρεις αυτές επιχειρήσεις δεν αποτελούν και την πληροψηφία αλλά δεν σταματάμε να παρατηρούμε καθημερινά τον τρόπο λειτουργίας κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Τι οδηγεί όμως σ' αυτή την κατάσταση; Πολλοί λένε η νοστρωπία του Έλληνα, και το ελάχιστο ενδιαφέρον για την εργασία της νέας γενιάς.

Βεβαίως αυτό δεν είναι απόλυτα σωστό. Δεν μπορούμε να ριξούμε ευθύνες οριστά στην νοστρωπία του Έλληνα.

Άλλα ποιοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν σ' αυτή την νοστρωπία, την παντοδυνάμια του "μεσου", την αποποίηση ευθυνών, και τον παρασιτικό πολλές φορές τρόπο ζωής;

Αποκτηθείς σ' αυτά τα ερωτήματα μπορούν να μας δώσουν ερευνητές - κοινωνιολογοί και ψυχολογοί, ώστε να μπορέσουμε

καποτε συγκεκριμενοποιώντας τα πραγματικά προβλήματα να  
δράσουμε λύσεις που θα αλλάξουν την νοοτροπία και θα  
σταθεροποιήσουν ένα πιο "ουστό παραγωγικά" εργατικό δυναμικό.

Οι σύγχρονοι managers δυσνοσκατούν στην ανάληψη  
κοινωνικών ιδεών, κοινωνικών μέσων αποπεράτωσης μιας  
εργασίας, είναι προσκολλημένοι στους τρόπους διοίκησης που  
μπορεί να έρθουν από τους παλαιότερους. Είναι οι εκείνοι  
που θέλουν εκσυγχρονισμό, επέκταση, και όμοιομα της  
επιχειρήσεώς τους.

Ποιος όμως οφείλεται άραγε αυτός ο φόβος του ελληνό;

Ενώ οι περισσότεροι θέλουν να επεκταθούν ξέρουν ότι  
πρέπει να οργανωθούν, να προγραμματίσουν, εντούτις όμως δεν  
ξέρουν πώς να το κάνουν. Αυτό σημαίνει όχι καλή διοίκηση,  
αλλετηρή απροετοχητών γνώσεων και όχι μόνο.

Η ουσία της διοικητικής λειτουργίας βρίσκεται στην  
διεύθυνση όπου είναι η κύρια εργασία των διευθυντών.  
Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες εκείνες που αποβλέπουν στη  
σωστό κεντρικό του ανθρώπινου παράγοντα και μεριμνά για να  
δοθούν εντολές, υποδείξεις, και να συντονίζει τις ενέργειες  
των άλλων.

Τέλος το ήμισυ management περιλαμβάνει και τον έλεγχο για  
να διοπιστώσει εάν προγραμμοποιήθηκαν σε προγραμματίστηκαν.  
Είναι το τελευταίο στάδιο του management στο οποίο πρέπει να  
δίνεται μεγαλύτερη προσοχή, εάν θέλουμε θετικά αποτελέσματα.

Αφού αξιολογήσαμε την θέση του management προς τους  
εργαζομένους ονομασε την θεωρία  $X$  και  $Y$  του McGregor δηλ.  
αναλογα με το πως αντιμετωπίζει ο manager τους εργαζομένους  
δημιουργηθηκε το διοικητικό πλάγμα ή διοικητική σκορα. Το  
διοικητικό πλάγμα κατοτσάει τον manager αναλογα με το ποσο  
ενδιαφέρον δείχνει για το ανθρωπο και τη εργασία.

ο W.S Reddin, αργότερα προσθεσε και μία τρίτη διάσταση  
στο διοικητικό πλάγμα, την αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας  
ετσι τα τεσσερα βασικά στύλ ηγεσίας (χωρισμένο, συσχετισμένο,  
αφροτισμένο, ολοκληρωμένο)

Το ρεαλιστικό management είναι εκείνο το είδος όπου  
αποβόνει υποψη του τον τυπο του κάθε εργαζομένου, και όπου οι  
managers έχουν τις έμφυτες προτιμήσεις τους για τον τροπο



διοίκησής.

Ο Έθριν Σκάντον προτείνει το real-time management σαν την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της μειούμενης παραγωγικότητας, γιατί στηρίζεται στην ιδιαιτερότητα των ανθρώπων που παίρνουν μέρος στην παραγωγική διαδικασία.

Και προχωρούμε στο συμμετοχικό management όπου υποστηρίζει την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, ή έστω ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών τους και αποκτούν την αίσθηση ότι συμμετέχουν σε μια συλλογική προσπάθεια.

Η κατάσταση σε θέματα διοίκησης αλλά και οικονομίας στις ελληνικές επιχειρήσεις τοποθετείται 10 - 15 χρόνια πίσω σε σχέση με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Το πρόβλημα είναι ότι ο ανταγωνισμός θα είναι μεγάλος με το άνοιγμα της ευρώπης και οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν θα μπορούν να επιβιώσουν. Οι προσπάθειες καλύτερευσης είναι μηδερμινες.

As λάβουμε υπόψη μας ότι οι Ιάπωνες δουλεύουν φορώντας ένα παρτέρακιοντό που οπαινοκρίζει τη λαξή οπεργτό.

Απεργούν γιατί δεν θέλουν να δουλεύουν λιγότερα και να παίρνουν μεγαλύτερες αδειες χωρίς να υπάρχει μείωση των αποδότων τους.

Ποσοί απο εμάς μπορούν να κατανοήσουν την ουσία αυτής της εγείσης και να την συγκρίνουν με την ελληνική πραγματικότητα;

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Γαλιτωρώνοντας την εργασία μας θεωρήσαμε σκόπιμο να δώσουμε μερικές προτάσεις - παρατηρήσεις, οι οποίες θα έπρεπε να τυχαίνουν της προσοχής οποιουδήποτε ασχολείται με το management.

- **Σωστή εκπαίδευση.** Ένα βασικό πρόβλημα σημερινών διοικητικών στελεχών είναι η έλλειψη εστώ και στοιχειώδους εκπαίδευσης τους σε θέματα διοίκησης. Αυτό μπορεί να διορθωθεί είτε με την μορφή μεταπτυχιαστικών προγραμμάτων είτε σεμιναρίων η ακόμα καλύτερα εάν τηρείται το ρητό "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση"
- **Ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων.** Έτσι θα έχουμε και αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότερο management, αφού οι υφιστάμενοι θα λαμβάνουν μέρος στην λήψη αποφάσεων όπου είναι καθοριστικές για την εταιρία.
- **Αποδοχή της νέας τεχνολογίας.** Να προσπαθήσουν να συμβαδίσουν με την τεχνολογία η οποία τους παρέχει τόσο μέσα εξυπηρέτησης, έτσι ώστε να έχουν αποτελεσματικότερο έλεγχο, αύξηση παραγωγής, μείωση χρόνου αποπεράτωσης εργασίας κ.λ.π.
- **Ταύτιση με αντικειμενικούς σκοπούς.** Η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί ως μια ενθουσιώδης επιχειρησιακή κοινωνία στην οποία τα μέλη της σίτθανονται την ανάγκη να ταυτιστούν με το αντικείμενο της εργασίας.
- **Σχέδιο δράσης.** Η ηγεσία και τα στελέχη αυτής θα πρέπει να καταστρώνουν σχέδιο δράσης για την βελτίωση της παραγωγικότητας και να μην αφήνουν τίποτα στην τύχη.
- **Σταθερότητα σκοπού.** Δημιουργώντας σταθερότητα σκοπού για βελτίωση των προϊόντων καθώς και υπηρεσιών, ο ρόλος της εταιρίας δεν είναι μόνο να βγάλει χρήματα αλλά και να συνεχίσει στο να επηρεάζεται και να προσφέρει θέσεις εργασίας μέσα από ανανέωση κ' έρευνα.
- **Κατάργηση φραγμών.** Τα τμήματά σε πολλές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους η έχουν στόχους να βρίσκονται σε αντίθεση. Είναι πλέον ευθύνη του manager της διοίκησης να βοηθήσει τα τμήματα να συνεργασθούν και να το

- προωθηθεί στην ομαδική εργασία.
- **Σωστός ρόλος manager.** Ίσως ο καλός manager θα πρέπει να εαυρηθεί σαν τον καταλυτή όπου προκαλεί τα πράγματα να συμβούν χωρίς να αναλαμβάνει ο ίδιος. Έτσι ο manager θα έχει ελάχιστες δυνατότητες να αναλάβει.
  - **Διεύρυνση των στόχων του manager.** Οι ελληνες manager δεν θα πρέπει να βασίζονται στην αύξηση των βασικών αποδοκόν τους αλλά στην αύξηση των βωπιών και την κάθε είδους οικονομικών κινήτρων που συνδέονται με την απόδοση της εργασίας τους.
  - **Χρησιμοποίηση διοικητικών τεχνικών.** Είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση διοικητικών τεχνικών και η δημιουργία κολού κλίματος εργασίας για να ολοκληρώσουμε μια δραστηριότητα που κατασκευάζεται από ορισμένο στόχο ώστε να υλοποιηθεί και την επιθυμητή αλλαγή (δηλαδή project management (εργο διοίκηση)). Έτσι θα αποκομίσουν το εξής οφέλη:
    - καλύτερος έλεγχος
    - καλύτερες σχέσεις εργασίας
    - χαμηλό κόστος
    - μεγαλύτερα περιθώρια κερδών.
  - **Συνειδητοποίηση ανταγωνισμού.** Το ανώτατο στελεχά πρέπει να συνειδητοποιήσουν την επίδραση του αυξημένου ανταγωνισμού στην Ευρώπη και στις δικές τους επιχειρήσεις όσο αφορά τα σχέδια επέκτασης τους.
  - **Στήριξη στη διορατικότητα του manager.** Για την αντιμετώπιση του συνεχούς αυξανόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος το ανώτατο στελεχος κραιοζάται να βασιστεί σε προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως "η μακροπρόθεσμη διορατικότητα", η "δυναμική ηγεσία" και "η δυνατότητα προσέλευσης και διατήρησης ταλαντούχου προσωπικού. Ενώ αντίθετα πρέπει να αποβάλλει τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά όπως ο εεολογικός ή ο παραγωγικός προσανατολισμός τα οποία δεν έχουν πια αξία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Επιχειρήσιμη:

- 1) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Ι' , Ευαγγ. Θεοδώροτος, ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
- 2) ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Θερ. Γ. Κόντη
- 3) MANAGEMENT -ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Κ' ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Κανναλοπούλου.
- 4) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ, Γ. Φαζόκης, ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ.

### Διεθνή:

- 1) MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM, Davis.
- 2) MANAGEMENT, third edition, James A.I. Stoner, Charles Wankel.
- 3) INTRODUCTION TO MANAGMENT , Gerald A. Silver.
- 4) MANAGEMENT AND ORGANIZATION, Louis A. Allen.

### ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ:

- ΑΓΟΡΑ 1992
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ - 1985
- MANAGER 1989
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 1990, 1991, 1992

