

«ΤΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΕΝΑΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΠΑΝΑΤΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ

ΦΩΤΕΙΝΗ ΜΠΟΥΛΙΟΥ

10/06/2004

Πτυχιακή Εργασία μέρος των απαιτήσεων
Του τμήματος Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης

*Ευχαριστούμε πολύ τον κο Τραχανά
Κωνσταντίνο για την ηθική υποστήριξη
που μας προσέφερε προκειμένου να
σχεδιάσουμε και να υλοποιήσουμε αυτήν
την εργασία.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	1-3
1.2	ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	3-5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	6-8
2.2	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	8-10
2.3	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	10-11
2.3.1	ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	12-14
2.3.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	14-15
2.4	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	15-16
2.5	ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	17-20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1	Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	20-22
3.2	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	22-24
3.2.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	24
3.2.2	ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ.....	24
3.2.3	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΥΣΗΣ.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1	ΟΙ 14 ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	25-27
4.2	ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	27-28
4.3	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ –ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	28-29
4.3.1	ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	30-31
4.4	ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	31-32
4.4.1	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ / ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	33
4.4.2	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ /ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ /ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	34-34
4.5	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

5.1	ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	35-40
5.2	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	40-44
5.3	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	44-48
5.4	ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΣΤΕΛΕΧΟΣ – ΗΓΕΣΙΑ	48-50
5.5	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	50
5.6	Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ.....	50-51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

6.1	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..	52-54
6.2	ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	54-55
6.3	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	55-56
6.4	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	56
6.5	ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ....	56-58
6.5.1	ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΗ ΤΥΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	58-59
6.6	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΕ 1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΓΥΝΑΙΚΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

7.1	Η ΓΥΝΑΙΚΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	61-64
-----	--	-------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΕΠΙΛΟΓΟΣ

8.1	Η ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	65-66
-----	-----------------------------------	-------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Διοίκηση ή μάνατζμεντ έχει εφαρμοστεί εδώ και χιλιάδες χρόνια . Όμως μόλις πρόσφατα η εμπειρία της διοίκησης έχει συσσωρευτεί κατά ένα συστηματικό τρόπο μέσα σ' ένα σώμα γνώσεων . Όπως και τώρα , ο στόχος της διοίκησης ήταν πάντοτε η υποκίνηση του εργαζομένου έτσι ώστε ν' αποσπάσει κανείς απ' αυτόν μιας μέρας ικανοποιητικό έργο. Για να κατανοήσουμε όμως αυτό που υποκινεί τους ανθρώπους να κάνουν καλή δουλειά , καθώς και το πώς ο κάθε προϊστάμενος ή μάνατζερ μπορεί να πετύχει αυτή την υποκίνηση , πρέπει πρώτα να δοθεί απάντηση σε τρεις βασικές ερωτήσεις .

Η πρώτη ερώτηση : Γιατί ο οποιοσδήποτε μάνατζερ νοιάζεται για την υποκίνηση των υφισταμένων του για μεγαλύτερη απόδοση ; Η απάντηση εδώ είναι εύκολη . Η απόδοση του μάνατζερ είναι το άθροισμα της απόδοσης των υφισταμένων του και , καθώς ενδιαφέρεται για την παραγωγικότητα του οργανισμού , όπου εργάζεται , είναι φυσικό να επιθυμεί όπως ο καθένας από τους εργαζομένους να συμβάλλει όσο το δυνατό περισσότερο στην απόδοση αυτή .

Η δεύτερη ερώτηση : Ποιος ο στόχος του υπαλλήλου ή του εργατή , που δεν προΐσταται άλλων ανθρώπων , σε ένα σύστημα εργασίας ; Αυτή η ερώτηση ασχολείται με το αληθινό περιεχόμενο της προσπάθειας του ανθρώπου , δηλ να κερδίσει όσο το δυνατό περισσότερο από το καλύτερο και μ' ελάχιστη προσπάθεια , κάτι που πάντοτε υπήρξε η κινητήρια δύναμη στη ζωή , από τότε δηλ που ο άνθρωπος άρχισε να σκέπτεται . Επιπλέον , τούτο έχει εφαρμογή τόσο στον εργαζόμενο σ' έναν οργανισμό όσο και στον κοινωνικό άνθρωπο κι έχει μια καθολικότητα , η οποία δε γνωρίζει κοινωνικά , γεωγραφικά ή ψυχολογικά όρια . Τελικά , η λογική όλων των διοικητικών δυνάμεων ενός οργανισμού που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου είναι η μέγιστη ροή (αποτελέσματα) σε χρήματα ή μονάδες παραγωγής , με ελάχιστη εισροή σε πόρους , χρόνο και ατομική προσπάθεια .

Η τρίτη ερώτηση : Πως οι δύο πρώτες ερωτήσεις συσχετίζονται με το μάνατζμεντ ; Η απάντηση απαιτεί μια αναδρομή στην ίδια την ιστορία του μάνατζμεντ , αφού το μάνατζμεντ έχει ιστορία Τα όσα έχουν δημοσιευτεί στα πρόσφατα χρόνια σε άρθρα και βιβλία δίνουν την εντύπωση πως το μάνατζμεντ είναι κάτι νέο . Αλλά δεν είναι . Ωστόσο , υπάρχουν δύο βασικές διαφορές μεταξύ των σύγχρονων μάνατζερ και εκείνων του παρελθόντος . Πρώτη διαφορά είναι η έμφαση που δίνεται από τους σύγχρονους μάνατζερ στην απόκτηση εκροής ποιότητας , με ελάχιστο κόστος και δεύτερη , η εκτεταμένη ενημερότητα τους πάνω σ' αυτή τη λειτουργία που θεωρείται ως πρωταρχική διοικητική προσπάθεια .

Ας δούμε τώρα πως διοικούσαν μερικοί από τους προγόνους μας . Στην παλαιά διαθήκη , βρίσκουμε τον Ιοθόρ να δίνει στο Μωϋσή , το γαμπρό του , κάποια ορθή συμβουλή γύρω από τέτοιες παλιές αρχές οργάνωσης όπως είναι το εύρος ελέγχου ή τα όρια άσκησης εποπτείας, η διοικητική αποκέντρωση και η μεταβίβαση εξουσίας . Μ' άλλα λόγια , ο Ιοθόρ υπήρξε ένας από τους πρώτους αναλυτές οργάνωσης .

Επίσης , βρίσκουμε ενδείξεις ότι οι Αιγύπτιοι εφάρμοσαν την αποκέντρωση και τη χρήση επιτελικών συμβούλων , δύο χιλιάδες χρόνια προ Χριστού . Η απλή φυσική παρουσία των πυραμίδων μας αναγκάζει να δεχτούμε ότι έπρεπε να υπάρχουν σχέδια , οργάνωση , ηγεσία και συστήματα ελέγχου . Γιατί , πως αλλιώς μπορούσε να δημιουργηθεί ένα χτίσμα με περίπου δυόμισι εκατομμύρια λίθινους όγκους , που ο καθένας ζυγίζει κατά μέσο όρο δυόμισι τόνους ; Έχει υπολογιστεί , πως αυτή η κατασκευή χρειάστηκε την εργασία πάνω από 100 χιλιάδες ανθρώπων επί 20 χρονιά . Φανερό , λοιπόν , γίνεται πως ένα τέτοιο εγχείρημα δείχνει την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών ή καθηκόντων .

Έχουμε ακόμα ενδείξεις ότι το 1100 π.Χ περίπου , οι Κινέζοι αναγνώρισαν την ανάγκη προγραμματισμού , οργάνωσης , διεύθυνσης και ελέγχου.

Η αναφορά στα παραπάνω τονίζει κατά δραματικό τρόπο την ανάγκη για μεταβίβαση εξουσίας μέσα σ' ένα μεγάλο οργανισμό και γι' ανασκόπηση από τους ανωτέρους μόνο ασυνήθιστων ή εξαιρετικών περιπτώσεων , οι οποίες δεν μπορούν ν' αποφασιστούν από υφισταμένους μάνατζερ .Αυτή δε η

σύντομη παραπομπή εξηγεί πολύ απλά γιατί τα οργανογράμματα υπήρξαν ιστορικά σε σχήμα πυραμίδας .

Δύο θεσμοί που συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της οργάνωσης και της θεωρίας της διοίκησης ήταν η εκκλησία και ο στρατός . Π.χ άριστο παράδειγμα αποτελεί η καθολική εκκλησία που έχει διαρκέσει περίπου 2000 χρόνια με μία απλή , πέντε επιπέδων , ιεραρχία , της οποίας η αλυσίδα εξουσίας κινείται από τον Πάπα στους καρδινάλιους , στους αρχιεπίσκοπους , τους επίσκόπους και τελικά στους ενοριακούς ιερείς .

Οι στρατιωτικοί οργανισμοί αναφέρονται επίσης για την συμβολή τους στο χώρο του μάνατζμεντ. Η χρήση συμβουλών από επιτελικά όργανα , οι ομοιόμορφες μέθοδοι για εκτέλεση καθηκόντων και η πειθαρχία εφαρμόστηκαν από τον Μ. Αλέξανδρο , τον Καίσαρα , τον Αννίβα και τον Ναπολέοντα . Και πολύ πρόσφατα οι ένοπλες δυνάμεις αποτέλεσαν μία σημαντική πηγή για μελέτες σε θέματα ηγεσίας , εξουσίας και προστριβών .

1.2 ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Από τον Β ' Παγκόσμιο Πόλεμο γίνεται περισσότερο αντιληπτό , ότι η ποιότητα της εργασίας των ηγετικών στελεχών είναι πολύ σημαντική στη σύγχρονη ζωή . Έχει καταστεί πλέον σαφές , ότι αν ο άνθρωπος δε μάθει να κυριαρχεί πάνω στο ανθρώπινο παραγωγικό δυναμικό και να συντονίζει τις ανθρώπινες δραστηριότητες , θα συνεχιστεί η σπατάλη παραγωγικότητας κατά την εφαρμογή των τεχνικών ανακαλύψεων .

Σήμερα , κοινή όλων των θεωριών καλής διοίκησης είναι το γεγονός , ότι το μέλλον κάθε οικονομικής μονάδας εξαρτάται περισσότερο από το ανθρώπινο στοιχείο της , το οποίο ρυθμίζει την επιτυχία ή αποτυχία της , παρά από οποιοδήποτε άλλο στοιχείο . Σπουδαιότερο από το μηχανικό εξοπλισμό ή από να έχει αρκετά χρήματα στην τράπεζα , είναι , για κάθε οικονομική μονάδα , να υπάρχουν τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη . Ικανά στελέχη , αφενός παίρνουν σωστές αποφάσεις και αφετέρου είναι σε θέση να παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργάζονται με ζήλο για την επιτυχή εκτέλεση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί . Κατά χαρακτηριστική έκφραση « το ηγετικό στέλεχος (μάνατζερ) είναι τόσο απαραίτητο στους ανθρώπους του , όσο κ ο διευθυντής ορχήστρας στους μουσικούς του » .

Εφόσον λοιπόν δεχτούμε , ότι τα ηγετικά στελέχη αποτελούν τον κινητήρα κάθε οικονομικής μονάδας , προκύπτει από μόνο του , ότι η ποιότητα αυτών δε θα πρέπει να εγκαταλείπεται στην τύχη . Συνεπώς , η ηγεσία της οικονομικής μονάδας πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα ηγετικά στελέχη , ώστε κάθε στιγμή να βρίσκονται στη διάθεση τα κατάλληλα κ επαρκή πρόσωπα για κάλυψη τυχόν κενών ή δημιουργούμενων ηγετικών θέσεων εργασίας .

Όχι όμως μόνο η εξέλιξη των οικονομικών μονάδων εξαρτάται από την ύπαρξη επαρκών κ ικανών ηγετικών στελεχών , αλλά κ η τύχη των χωρών . Η οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας εξαρτάται από την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων (οικονομικών, τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού), η οποία πάλι εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των ηγετικών στελεχών της χώρας αυτής . Οι πιο αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες χρειάζονται ηγετικά στελέχη ικανά να κατευθύνουν τις συνέχειες μεγεθυνόμενες , οργανωτικά πολύπλοκες και διεθνώς επεκτεινόμενες επιχειρήσεις , οι οποίες εργάζονται σε διαρκώς ανταγωνιστικότερο περιβάλλον , όπου σ ' αντίθεση με το συντελεστή « κεφάλαιο » , ο συντελεστής « ηγετική εργασία » καθίσταται διαρκώς ακριβότερος . Χώρες εξάλλου , οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο της εκβιομηχάνισης , χρειάζονται ικανά ηγετικά στελέχη για καθοδήγηση των οικονομικών μονάδων , οι οποίες δημιουργούνται για αξιοποίηση των εθνικών πόρων . Ποιος είναι ακριβώς ο ρόλος της « επιχειρησιακής διοίκησης » στην οικονομική ανάπτυξη δεν έχει ακόμα εξηγηθεί πλήρως από την οικονομική επιστήμη , εντούτοις όμως έχει γίνει δεκτός ο κεντρικός ρόλος της στη διαδικασία της οικονομικής προόδου , όπου η ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών στελεχών αποτελεί το κλειδί στην τόνωση του ρυθμού οικονομικής ανόδου .

Η σπουδαιότητα λοιπόν των ηγετικών στελεχών είναι μεγάλη , η δε ανάγκη για ικανά στελέχη αυξάνεται διαχρονικά και παράλληλα με την εξέλιξη μιας κοινωνίας σε βιομηχανική . Έτσι , ακόμα κι με την είσοδο του ηλεκτρονικού υπολογιστή και της μικροπληροφορικής στη διοίκηση των οικονομικών μονάδων , ενώ αναμενόταν μείωση των αναγκών σε ηγετικά στελέχη και υποαπασχόληση αυτών , αντίθετα οι ανάγκες αυξήθηκαν . Σχετικά πρόσφατες έρευνες τόσο στις Η. Π. Α ,όσο και στην Αγγλία , Δ. Γερμανία και σ' άλλες βιομηχανικές χώρες απέδειξαν , ότι παρά τις

υφιστάμενες διαφορές από κλάδο σε κλάδο κι από επιχείρηση σε επιχείρηση , το ποσοστό των ηγετικών στελεχών αποτελεί σήμερα το 15 – 25 % του συνολικού προσωπικού των επιχειρήσεων , ενώ πριν το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο , αυτό σε γενικές γραμμές ανερχόταν σε 10 % ή και λιγότερο .

Πέρα όμως από την αύξηση των ποσοτικών αναγκών σε ηγετικά στελέχη , πολλαπλασιάστηκαν κ οι ανάγκες ως προς την ποιότητα τους , δηλαδή αυξήθηκαν οι απαιτήσεις προς τα ηγετικά στελέχη . Εξαιτίας της πολύπλοκης τεχνολογικής προόδου και του σκληρού ανταγωνισμού στα καταναλωτικά κέντρα και τα κέντρα εξεύρεσης εργατικών χεριών , εξαιτίας της ανάγκης για βελτιωμένες μακροπρόθεσμες αποφάσεις , που απαιτούν αυξημένη ευαισθησία στο συνολικό περιβάλλον , εξαιτίας της ανάγκης μαθηματικής δεξιοτεχνίας και συντονισμού επαγγελματιών εμπειρογνομόνων , αλλά επίσης κ εξαιτίας των μεγαλύτερων απαιτήσεων των σημερινών οικονομικών μονάδων για ηγετικά στελέχη με ψυχολογικές ικανότητες , ικανά να παρακινούν τους συνεργάτες για την πραγματοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί , αυξήθηκε η ζήτηση για ηγετικά στελέχη πέρα από τη προσφορά και τα ικανά ηγετικά στελέχη έγιναν σήμερα ιδιαίτερα σπάνια , σε ορισμένες δε αναπτυσσόμενες περιοχές η κατάσταση έγινε κρίσιμη .

Το γεγονός της έλλειψης ηγετικών στελεχών και στην ελληνική οικονομία επιβεβαιώνουν δυο έρευνες , τα αποτελέσματα των οποίων δημοσιεύτηκαν τα έτη 1967 και 1972 . Από αυτά μάλιστα συνεπάγεται , ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις το έτος 1972 υπέφεραν περισσότερο από την έλλειψη ηγετικών στελεχών , παρότι πριν πέντε χρόνια . Ακόμα επιτακτικότερη παρουσιάζεται η ανάγκη για επαρκή ικανά ηγετικά στελέχη σήμερα όπως αποδεικνύει μια το ζωηρότατο ενδιαφέρον κ οι συνεχείς σχετικές εκκλήσεις του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών κι ακόμα περισσότερο της Δημόσιας διοίκησης γι ‘ αύξηση της παραγωγικότητας , ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικότητα τα ελληνικά προϊόντα κι οι υπηρεσίες και να εξασφαλιστούν έτσι οι θέσεις εργασίας στις ελληνικές επιχειρήσεις , για να μην αυξηθεί πολύ περισσότερο η ανεργία .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Αν κανείς θελήσει να καθορίσει συγκεκριμένα το χρόνο που γεννήθηκε το σύγχρονο μάνατζμεντ και η θεωρία της διοίκησης θα πρέπει να πάει πίσω , στο 1911 , τότε δηλαδή που δημοσιεύτηκε κι έγινε αποδεκτή η εργασία του F . W . Taylor με τον τίτλο Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ.

Το **μάνατζμεντ** είναι ένας όρος που θα περίμενε κανείς να βρίσκεται μαζί μας από τις απαρχές της ανθρώπινης δραστηριότητας . Κατά τα φαινόμενα, ρυθμίζουμε τη προσωπική μας ζωή , διευθύνουμε επιχειρήσεις , διοικούμε ανθρώπους και κατευθύνουμε το πως γίνονται τα πράγματα , από τους αιώνες των αιώνων. Είναι όμως έτσι ;

Για να υπάρξει μια βάση για τις σημασίες οι οποίες μπορούν να δοθούν στο μάνατζμεντ , φαίνεται ότι απαιτούνται ένας ή περισσότεροι ορισμοί του. Αυτοί όμως οι ορισμοί προτείνονται χωρίς φιλοδοξία να είναι οριστικοί , αλλά απλώς να καταδείξουν τη σημασία της λέξης . Θα δοθούν και άλλοι ορισμοί , που μπορεί να αρμόζουν σε διαφορετικές περιστάσεις , κάτι που θυμίζει την εφαρμογή των διάφορων θεωριών του μάνατζμεντ . Κατά την ανάπτυξη τους , πρέπει να προσέξουμε να συναγάγουμε έναν ορισμό που θα προσφέρει την “ολότητα” της σημασίας του μάνατζμεντ και ταυτόχρονα θα ορίζει τον ειδικότερο περίγυρο εντός του οποίου θα τοποθετηθεί αυτός ο όρος , το μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με κάποιους ορισμούς , **μάνατζμεντ** είναι η εφαρμογή μέτρων τα οποία αποβλέπουν στο να εξασφαλίσουν αποτελεσματικό προγραμματισμό , οργάνωση , ηγεσία , έλεγχο και στελέχωση των οικονομικών , ανθρώπινων και φυσικών πόρων ή , η επίτευξη στόχων μέσω της διευκόλυνσης μιας αποτελεσματικής διαδικασίας προγραμματισμού , οργάνωσης , ηγεσίας , ελέγχου και στελέχωσης .

Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί είναι ότι το **μάνατζμεντ** είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένου του **προγραμματισμού** και της **λήψης αποφάσεων** , της **οργάνωσης** , της **ηγεσίας**, του **ελέγχου** και του **συντονισμού**) που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού ...και

αποσκοπούν στην επίτευξη στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό .

Η έμφαση στους πόρους και τους ανθρώπους αποτελεί επίσης τεκμήριο της ποικιλίας των απόψεων σχετικά με το μάνατζμεντ .Κατά συνέπεια , δεν προξενεί έκπληξη το ότι και οι ίδιοι οι μάνατζερ δεν έχουν σαφή ιδέα του τι υποτίθεται ότι κάνουν και τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί.

Οργάνωση , είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας ,θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθεται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) , και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα , ιεραρχικά επίπεδα) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι , συντονισμένα , θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων .

Διεύθυνση , είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία , εμπύχωση , ενθάρρυνση , υποκίνηση , καθοδήγηση) έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική συνεργασία να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης .

Έλεγχος , είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα , η μέτρηση των αποτελεσμάτων , η σύγκρισή τους με τους στόχους , ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων , η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων .

Προγραμματισμός , η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον , της πορείας που θα ακολουθήσει και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση . Δηλαδή , ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων , της στρατηγικής , των τακτικών , των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Συντονισμός είναι η λειτουργία που αλληλοσυνδέει , ενοποιεί και εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες και προσπάθειες μέσα στον οργανισμό με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

2.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Όποτε υπάρχει ανάγκη να συνεργαστεί μία ομάδα ανθρώπων για την πραγματοποίηση κάποιου στόχου , ανακύπτει το πρόβλημα της οργάνωσης . Πρέπει με κάποιο τρόπο να καθοριστούν οι ρόλοι τους , οι σχέσεις τους με την εργασία που έχουν να εκτελέσουν , οι σχέσεις μεταξύ τους . Θα λέγαμε ότι , όταν αναφερόμαστε στην οργάνωση , εννοούμε την τάξη και την ευρυθμία.

Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων διαμορφώνονται είτε βαθμιαία από τις αλληλεπιδράσεις που έχουν μεταξύ τους , οπότε σχηματίζουν τις άτυπες οργανώσεις , είτε σκόπιμα , για να επιδιωχθούν συγκεκριμένοι αντικειμενικοί στόχοι οπότε συνδυάζονται η ανθρώπινη προσπάθεια και οι παραγωγικοί πόροι , με αποτέλεσμα να σχηματίζουν τις τυπικές οργανώσεις .

Η λειτουργία της οργάνωσης δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και αποσκοπεί στην επιβολή της τάξης και την δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για ομαδική εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους , σχετικά με τις εξουσίες που έχουν , σχετικά με την χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων . Χάρη στην οργάνωση ορθολογικοποιούνται επίσης οι ροές των πληροφοριών , διευκολύνονται οι επικοινωνίες και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων , απλοποιείται η εργασία και αυξάνει η παραγωγικότητα της με την εξειδίκευση που αποκτάται . Ακόμα διευκολύνεται η στελέχωση και η αξιολόγηση του προσωπικού , αφού οι περιγραφές των θέσεων εργασίας αποτελούν τη βάση για όλες τις δραστηριότητες της λειτουργίας της διεύθυνσης . Τέλος συμβάλει αποτελεσματικά στην διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής .

Τα συμπτώματα της ανεπάρκειας της οργάνωσης σε μία επιχείρηση μπορούμε να τα διακρίνουμε όταν παρατηρούνται :

- Σύγκριση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης (δηλαδή δε γνωρίζει προστριβές ο υφιστάμενος από προϊστάμενο να πάρει εντολή)
- Προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων ή της μη αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών κάθε τμήματος
- Κενές θέσεις εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων
- Ασύμμετρη κατανομή εργασίας
- Υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων
- Άκαμπτη γραφειοκρατία

Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω βασικές οργανωτικές αρχές :

- Ενότητα εντολής : μια υφισταμένη θέση δέχεται εντολή μόνο από μια προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα
- Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας : ο αριθμός των υφισταμένων θέσεων ή αλλιώς η περιοχή ευθύνης κάθε προϊσταμένου , εξαρτάται από το είδος της εργασίας , τη γεωγραφική διασπορά των θέσεων , το βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων ή το βαθμό εξουσιοδότησης και τη γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού .
- Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας : η ευθύνη που ανατίθεται στις θέσεις εργασίας συμβαδίζει πάντα με την ανάθεση εξουσίας , η οποία ισοδυναμεί με την επίσημη άδεια της χρήσης των παραγωγικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση της ευθύνης . Η έννοια της εξουσίας διακρίνεται από τις έννοιες ισχύς και επιρροή οι οποίες αναφέρονται στην ανεπίσημη δύναμη που έχει κάποιο άτομο να επιβάλλει ή να προκαλεί ενέργειες .
- Τμηματοποίηση : η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά , με βάση κριτήρια όπως το είδος του έργου που εκτελείται , η λειτουργία της επιχείρησης που ανήκει , το προϊόν , η γεωγραφική περιοχή , η κατηγορία των πελατών .

- Συντονισμός : κάθε θέση εργασίας πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένα τυπικά κανάλια επικοινωνίας , τα οποία εμφανίζονται στο οργανόγραμμα.
- Ύπαρξη οργανογραμμάτων και περιγραφών εργασιών που ισχύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού . Οργανόγραμμα είναι η καταστατική δομή του οργανισμού , στην οποία παρουσιάζονται γραφικά οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας που τις συνδέουν . Περιγραφή εργασιών είναι το έντυπο εκείνο στο οποίο προσδιορίζονται : α) τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε θέσης (τίτλο θέσης , φύση – ειδικότητα της θέσης , οργανωτική σύνδεση της θέσης με τις άλλες) , β) οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες της κάθε θέσης (αναλυτική περιγραφή των στοιχειωδών έργων που ανατίθενται στη θέση , η λογική ροή τους και η χρονική διάρκεια τους , η πιθανή χρήση παραγωγικού εξοπλισμού και τα δευτερεύοντα ή συμπληρωματικά έργα που ανατίθενται στην θέση) , γ) τα προσόντα που πρέπει να πληρούν τα άτομα που θα καταλάβουν την αντίστοιχη θέση εργασίας

2.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Στις οικονομικές μονάδες απασχολείται ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί για να πετύχουν κοινούς στόχους. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομα και οι ομάδες θα μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά, δηλαδή να υλοποιούν τους στόχους, αλλά ταυτόχρονα να αντλούν και ικανοποίηση από το έργο που εκτελούν, είναι αναγκαία προϋπόθεση. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται ορθολογική διοίκηση, κεντρικό στοιχείο της οποίας συνιστά η λειτουργία του προγραμματισμού. Ο επιτυχημένος προγραμματισμός θα καθορίσει την πορεία δράσης της οικονομικής μονάδας και τον βαθμό ανάμειξης των μελών της, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει και τα πρότυπα που απαιτούνται για τον έλεγχο ή την αξιολόγηση του προσφερόμενου έργου.

Η σημασία του προγραμματισμού για τη δράση των οικονομικών μονάδων αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα που παρέχεται να αναγνωρισθεί η αποστολή της, δηλαδή ποιος πραγματικά και ουσιαστικά είναι ο λόγος ύπαρξης της, να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της λαμβάνοντας

υπόψιν τις δυνατότητες και αδυναμίες της καθεμιάς, και να τηρηθεί μια πορεία για την προσέγγιση των στόχων.

Με τη διαδικασία του προγραμματισμού το έργο της οικονομικής μονάδας αποσαφηνίζεται, συστηματοποιείται και οριοθετείται ποσοτικά, ενώ ενθαρρύνεται η συμμετοχή στη διαδικασία αυτή όλων των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα:

α) Διευκολύνεται η προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν αυτό διέπεται από αβεβαιότητα και συχνές αλλαγές, περισσότερο ή λιγότερο προβλέψιμες. Διευκολύνεται επίσης η πρόβλεψη γεγονότων και καταστάσεων, γεγονός το οποίο επιτρέπει στην οικονομική μονάδα να έχει διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις. Η διαδικασία αυτή βοηθά την οικονομική μονάδα να επιτύχει τους σκοπούς της, δεδομένου ότι εξασφαλίζει δράση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα.

β) Βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, γιατί συνδέει και προσανατολίζει τις προσπάθειες που αυτοί καταβάλλουν για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, προς έναν κοινό στόχο. Με τον τρόπο αυτόν, αναπτύσσεται ένα κλίμα συνεργασίας, και αξιοποιούνται καλύτερα οι πόροι της οικονομικής μονάδας.

γ) Συμβάλλει στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων, δίνοντας έμφαση και προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των πιο σημαντικών προβλημάτων και την αξιοποίηση ευκαιριών. Ταυτόχρονα, δίνει την ευκαιρία στην οικονομική μονάδα να συνειδητοποιήσει και να θεραπεύσει τις αδυναμίες της, αξιοποιώντας όμως στο μέγιστο τα δυνατά της σημεία, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της.

δ) Διευκολύνεται ο έλεγχος, δεδομένου ότι προσδιορίζονται και καθορίζονται οι προσδοκίες και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η σύγκριση τους με τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτεύχθηκαν μας πληροφορεί για το σημείο που απέχουμε από τους επιδιωκόμενους στόχους και καθιστά δυνατή την υιοθέτηση διορθωτικών ενεργειών.

2.3.1 ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός γενικά περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών που καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς των οικονομικών μονάδων και τα κατάλληλα μέσα για να επιτευχθούν. Πολλές φορές ο όρος προγραμματισμός χρησιμοποιείται ως συνώνυμος με τον όρο σχεδιασμός ενώ συναντούμε επίσης και τους όρους στρατηγικός σχεδιασμός, λειτουργικός προγραμματισμός, μακροχρόνιο-βραχυχρόνιο πρόγραμμα.

Σχεδιασμός είναι η λειτουργία που αποβλέπει στον προσδιορισμό των αντικειμενικών σκοπών ενός οικονομικού οργανισμού και στην επιλογή των πολιτικών δράσης του, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες που πηγάζουν από το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων ενός οικονομικού οργανισμού και των διαδικασιών με τις οποίες θα επιδιωχθεί η υλοποίηση τους στους αντίστοιχους χρόνους και με το αντίστοιχο προβλεπόμενο κόστος και ωφέλεια.

Επομένως, στον όρο σχεδιασμό, είναι δυνατό να αποδοθεί ευρύτερο περιεχόμενο απ' ό,τι στον όρο προγραμματισμός, διότι ο πρώτος καθορίζει περισσότερο γενικά και αφηρημένα τους αντικειμενικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, ενώ ο δεύτερος ορίζει ιδιαίτερους και συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς που θα υλοποιηθούν μέσω των προβλεπόμενων προϋπολογισμών.

Ο χρονικός ορίζοντας του σχεδιασμού είναι επίσης ευρύτερος του προγραμματισμού και γι' αυτό όταν αναφερόμαστε σε μακροχρόνια περίοδο συνήθως χρησιμοποιούμε τον όρο σχεδιασμός ενώ όταν αναφερόμαστε σε βραχυχρόνια και μεσοχρόνια περίοδο χρησιμοποιούμε τον όρο προγραμματισμός.

Από ιστορική άποψη αξίζει να αναφερθεί ότι ο σχεδιασμός εμφανίστηκε αρχικά ως προσπάθεια κατάστροφης διαφόρων προγραμμάτων στην παραγωγή, σήμερα όμως έχει επεκταθεί σε όλους τους τομείς της δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Αναφερόμενος δε κύρια στη μακροχρόνια περίοδο, περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις

πολιτικές που συντονίζουν τη δράση της επιχείρησης με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

Ο προγραμματισμός των λειτουργιών μιας επιχείρησης καταλήγει στην εκπόνηση των λειτουργικών προγραμμάτων της (δηλαδή του εφοδιασμού, της παραγωγής, της διάθεσης, των χρηματοοικονομικών και των ανθρώπινων πόρων) σε βραχυχρόνια ή ακόμα και μερικές φορές σε μεσοχρόνια περίοδο (βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα λειτουργικά προγράμματα). Κάθε λειτουργικό πρόγραμμα για να θεωρηθεί πλήρες πρέπει να περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς στόχους, τις πολιτικές, τις ενέργειες-διαδικασίες δράσης και τον προϋπολογισμό του.

Ένα περισσότερο εξειδικευμένο είδος προγραμματισμού είναι ο **στρατηγικός προγραμματισμός**. Είναι δηλαδή η λειτουργία ανάπτυξης στρατηγικών προγραμμάτων με μακροχρόνιο χρονικό ορίζοντα, που περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό της **αποστολής** της επιχείρησης, τους **στρατηγικούς στόχους** της και το πλέγμα των **στρατηγικών** της που θα συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων αυτών, αφού προηγουμένως **αξιολογηθεί η θέση της** στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Βασικός σκοπός του στρατηγικού προγραμματισμού, στον οποίο δίνεται μεγάλη έμφαση τελευταία από τις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις, είναι η δυνατότητα που προσφέρει στην επιχείρηση να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της θέση και στάση στο περιβάλλον της. Αυτό το επιτυγχάνει με την πρόβλεψη αλλά και τον επηρεασμό, στο βαθμό που μπορεί, των εξελίξεων των μεταβλητών του εξωτερικού της περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αβεβαιότητα, να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι, να εκμεταλλεύεται ευκολότερα τις ευκαιρίες του μέλλοντος, να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις αντιδράσεις σε κάθε αλλαγή.

Οι διαφορές μεταξύ του στρατηγικού και του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού αφορούν στο χρονικό ορίζοντα και στο περιεχόμενο τους. Έτσι, ο στρατηγικός προγραμματισμός καλύπτει συνήθως ένα χρονικό ορίζοντα πάνω από 5 χρόνια και μ' αυτή την έννοια, ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα έως πέντε χρόνων περιλαμβάνεται μέσα στο στρατηγικό πρόγραμμα.

Ακόμη, ο στρατηγικός προγραμματισμός ασχολείται κύρια με την διατύπωση ή αναθεώρηση της αποστολής της επιχείρησης, την ανάπτυξη

στρατηγικών, οι οποίες στη συνέχεια θα περιγραφούν περισσότερο στα λειτουργικά προγράμματα, με τους επιμέρους αντικειμενικούς στόχους, τις πολιτικές και δράσεις τους (στο διάγραμμα 22 παρουσιάζεται η σχέση αυτή μεταξύ των διαφόρων ειδών προγραμματισμού).

Τέλος, ένα "είδος" λειτουργικών προγραμμάτων είναι τα προγράμματα που καταρτίζονται για να **εξυπηρετήσουν συγκεκριμένες ανάγκες και σταματούν να ισχύουν όταν αυτές ικανοποιηθούν** π.χ. ένα σούπερ μάρκετ προγραμματίζει ένα νέο κατάστημα στην αγορά της Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Για το λόγο αυτό εκπονείται ένα λειτουργικό πρόγραμμα αυτού του είδους το οποίο ονομάζεται **Project** διότι εξυπηρετεί τις ανάγκες της συγκεκριμένης περίπτωσης (Ανατολική Θεσσαλονίκη, συγκεκριμένος προϋπολογισμός, τεχνικά χαρακτηριστικά κατασκευής για την περιοχή κ.ά.). Δεν είναι δυνατόν το **Project** αυτό να είναι όμοιο με το αντίστοιχο που εκπονήθηκε 6 μήνες νωρίτερα για το υποκατάστημα που άνοιξε στη Δυτική Θεσσαλονίκη, αφού οι ανάγκες που εξυπηρετούσαν ήταν διαφορετικές (δηλαδή διαφορετικά τετραγωνικά μέτρα το εμβαδόν, διαφορετικές οι προτιμήσεις των καταναλωτών εκείνης της περιοχής, διαφορετικοί προϋπολογισμοί, κ.ά.).

2.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Τα στάδια προετοιμασίας ενός προγράμματος, αποτελούν τη διαδικασία του προγραμματισμού η οποία ευθύνεται σε μεγάλο ποσοστό για την επιτυχία του σχεδιασμού στις επιχειρήσεις. Τα στάδια αυτά, αφορούν αφ' ενός στην εκτίμηση των επιδράσεων που θα δεχθεί η επιχείρηση από το περιβάλλον της (αξιολόγηση μεταβλητών εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος) και αφετέρου στην εκτίμηση των μέσων με τα οποία θα αντιδράσει η επιχείρηση στις προκλήσεις αυτές (καθορισμός στόχων, πολιτικών, διαδικασιών, προϋπολογισμών).

1) Αποστολή

Βασικό συστατικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός της αποστολής του οικονομικού οργανισμού, δηλαδή του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, του μοναδικού συστήματος σκοπών και αξιών της που τη διακρίνουν από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου όπου ανήκει .

Η αποστολή είναι μέχρι και σήμερα μια αμφισβητούμενη έννοια του «μάνατζμεντ» επειδή δεν υπάρχει ακόμα συμφωνία μεταξύ των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών «μάνατζερ» για τον ορισμό της. Έτσι, η μία πλευρά περιγράφει την αποστολή με όρους της στρατηγικής των επιχειρήσεων και τη βλέπει ως εργαλείο του στρατηγικού προγραμματισμού και ως το πρώτο βήμα για το στρατηγικό «μάνατζμεντ». Η άλλη πλευρά εκφράζει την αποστολή με όρους της φιλοσοφίας και την αναγνωρίζει ως την πολιτική σύνδεση που δίνει την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να λειτουργήσει συλλογικά.

Μια ακόμη διευκρίνιση που πρέπει να γίνει, είναι ότι διαφέρουν οι έννοιες αποστολή και αίσθηση της αποστολής που έχουν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση . Η αποστολή είναι μία πνευματική έννοια η οποία όπως και η στρατηγική εκφράζεται γραπτά και καθοδηγεί τις πολιτικές και την φιλοσοφία των επιχειρήσεων . Δηλαδή η αποστολή είναι μία πιο ευρεία έννοια από την στρατηγική και σ' αυτήν περιλαμβάνονται οι έννοιες της στρατηγικής και της πολιτικής . Αντίθετα , η αίσθηση της αποστολής είναι βαθύ προσωπικό συναίσθημα και όσα άτομα το βιώνουν είναι συναισθηματικά δεμένα και αφοσιωμένα με τον οργανισμό σε ότι επιχειρείται να γίνει.

2.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Ενώ οι λειτουργίες του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης έχουν να κάνουν με τη μελέτη των έργων, η λειτουργία της Διεύθυνσης έχει να κάνει με τη διαπροσωπική πλευρά της διοίκησης, δηλαδή τη μελέτη του ανθρώπου και την εργασιακή του συμπεριφορά. Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, είναι το περιεχόμενο της λειτουργίας της Διεύθυνσης.

Επειδή οι οργανισμοί επηρεάζουν τους στόχους, τις επιδιώξεις, τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τις αξίες, τα συναισθήματα των εργαζομένων, κανείς πλέον σήμερα δεν μπορεί να αμφισβητήσει τον καθοριστικό ρόλο των οργανώσεων

στην προσωπικότητα και τη συμπεριφορά τους. Τις περισσότερες φορές η επίδραση αυτή επέρχεται εξαιτίας των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των προσωπικών στόχων και κινήτρων των εργαζομένων και των σκοπών και επιδιώξεων των οργανισμών. Σπάνια συμβαίνει να ταυτίζονται οι ατομικοί με τους οργανωσιακούς στόχους, διότι τα ατομικά κίνητρα είναι από τη φύση τους κάτι προσωπικό-ατομικό, ενώ οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού είναι απρόσωποι και τις περισσότερες φορές επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες. Αρκετές φορές επίσης η διαφορετική αντίληψη των προτεραιοτήτων και των ευκαιριών, η διαφορετική ιεράρχηση των στόχων του ατόμου και του οργανισμού, είναι ένας άλλος λόγος για τον οποίο η εργασιακή συμπεριφορά τροποποιείται προς χάριν του "ορθολογικού συμφέροντος του οργανισμού". Ακόμη, η εργασία μέσα σε οργανωμένες ομάδες απαιτεί περιορισμό, σε μεγάλο βαθμό, της ελευθερίας του ατόμου, αφού αποδέχεται τους κανόνες της ομάδας. Επιπλέον του επιβάλλονται κανόνες συμπεριφοράς, που προέρχονται αφ' ενός από την ομαδική συνεργασία, αφ' ετέρου από το σχεδιασμό της θέσης εργασίας του.

Τα διοικητικά στελέχη, για να κατευθύνουν την ανθρώπινη προσπάθεια προς την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, μέσα στα πλαίσια της άσκησης της λειτουργίας της Διεύθυνσης, δραστηριοποιούνται στα θέματα της παροχής κινήτρων (υποκίνησης), επιλογής του κατάλληλου συλ διοίκησης (ηγεσίας), εξασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης των προβλημάτων που προέρχονται από τη δυναμική των ομάδων (π.χ. συγκρούσεις) κ.ά.

Για να αντεπεξέλθουν στα καθήκοντα τους αυτά, χρειάζεται να έχουν γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και ανθρωπολογίας, δηλαδή των λεγόμενων Επιστημών Συμπεριφοράς, δανειζόμενοι από αυτές επιστημονική γνώση σχετικά με την προσωπικότητα των ατόμων, τις ανάγκες και τα κίνητρα, τις στάσεις τους, τις συγκρούσεις των ομάδων, την επίδραση των δομών και της εξουσίας στην ανθρώπινη συμπεριφορά κ.ά. Ο νέος επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς που περιλαμβάνει όλα αυτά τα θέματα, προσφέρει ένα εννοιολογικό και θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη και την κατανόηση των ανθρώπινων φαινομένων στο χώρο των οργανώσεων, αφήνοντας περιθώρια ενδεχομενικής προσέγγισης τους.

2.5 ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της Οργάνωσης (\WEICK 1969 THOMSON 1967, KOTTER 1979} οι τρόποι με τους οποίους οι διοικήσεις των οργανισμών αντιμετωπίζουν τη δυναμική του περιβάλλοντος συνοψίζονται σε τρεις:

Ο πρώτος τρόπος είναι η αντίδραση (react) των οργανισμών στις πιέσεις του περιβάλλοντος, δηλαδή αποφάσεις και ενέργειες που αναλαμβάνονται για να επιλύσουν εκ των υστέρων τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν. Ο δεύτερος τρόπος είναι η πρόληψη (proact) δηλαδή οι πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται για μεταβολή ή έλεγχο των μεταβλητών του περιβάλλοντος προβλέποντας τις πιθανές επιδράσεις τους στους οργανισμούς. Ο τρίτος τρόπος είναι αυτός της επιβολής (enact) ο οποίος αναφέρεται στη στρατηγική της αντίδρασης και της πρόληψης συγχρόνως, περιλαμβάνοντας ενέργειες οι οποίες προσδίδουν κυρίαρχη θέση στον οργανισμό έναντι των δυνάμεων του περιβάλλοντος.

Έτσι, ο ρόλος του διοικητικού στελέχους στις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον φαίνεται να είναι είτε ρυθμιστικός των εξελίξεων, είτε δημιουργικός νέων ευκαιριών, είτε κατασταλτικός των πιέσεων. Βασικές προϋποθέσεις για όλα αυτά είναι η συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών μέσα από τις διαδικασίες του προγραμματισμού και η ορθολογική λήψη αποφάσεων, που υποβοηθούνται σημαντικά από τις ραγδαίες εξελίξεις της πληροφορικής.

Ειδικότερα:

- Προστρέχουν σε μελέτες και δημοσιεύματα που αναφέρονται σε προβλέψεις των μακροχρόνιων αλλαγών και τάσεων στις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιστήμη της Μελλοντολογίας συμβάλλει ιδιαίτερα στην κατεύθυνση αυτή, ενώ αξιόλογα διεθνή επιστημονικά ιδρύματα και επιτροπές συστήθηκαν και λειτουργούν για να μελετήσουν συστηματικά τα προβλήματα που θα αναδυθούν στο μέλλον. Μερικά από αυτά είναι η Λέσχη της Ρώμης (1968), η επιστημονική επιτροπή

του Ο.Η.Ε. υπό την προεδρία του Νομπελίστα Wasilly Leontief (1973) η Επιτροπή για το έτος 2000 της Αμερικανικής Ακαδημίας Τεχνών και Επιστημών σε συνεργασία με το Ινστιτούτο του Hunson υπό την προεδρία του Herman Kahn (1965, 1976), ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης Ο.Ο.Σ.Α. (διάφορες μελέτες από το 1976 και μετά), το American Institute for the future (1980) κ.ά. Δε θα πρέπει εξάλλου να παραλείψουμε και τη συμβολή των ανάλογων Εθνικών Ιδρυμάτων όπως του ΚΕΠΕ, του ΕΣΥ, του Ι.Ο.Β.Ε. της Ε.Σ.Υ.Ε., των τμημάτων μελετών του Σ.Β.Ε., Τραπεζών κ.ά.

Τα πορίσματα όλων των σχετικών ερευνών που αναλαμβάνουν οι παραπάνω οργανισμοί δείχνουν ότι το μέλλον κάθε οικονομικού οργανισμού, τουλάχιστον μέχρι τα τέλη του 20ου αιώνα, θα εξαρτηθεί πιο πολύ από το τι γίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον παρά από το τι κάνει ο κάθε οργανισμός εσωτερικά. Οι προβλέψεις της εξέλιξης των μακρομεγεθών, όπως της παγκόσμιας παραγωγής ειδών διατροφής, πρώτων υλών και ενέργειας, είναι περισσότερο ενθαρρυντικές εξαιτίας της προόδου της τεχνολογίας. Όμως το πρόβλημα της οργάνωσης της παγκόσμιας κοινωνίας εξαιτίας των διαφορών των λαών οδηγεί σε απαισιόδοξες προβλέψεις.

-Διαμορφώνουν το στυλ Διοίκησης τους με βάση τη συστηματική θεώρηση της Διοίκησης και των επιταγών της Διεθνοποίησης του «Μάνατζμεντ». Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί διοικούνται ως ανοικτά συστήματα τόσο στο εθνικό όσο και στο διεθνές περιβάλλον. Έτσι, χρησιμοποιούν μεθόδους και τεχνικές Διοίκησης, π.χ. το στρατηγικό προγραμματισμό, την οργανωσιακή ανάπτυξη, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα τους εξασφαλίσουν μακροχρόνια προοπτική, διεθνή ανταγωνιστικότητα, επιχειρησιακή ηθική, ανάληψη κοινωνικού ρόλου κ.ά. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη τέτοιων τεχνικών έπαιξε η εμφάνιση νέων κλάδων της Διοικητικής Επιστήμης όπως το Διεθνές Μάνατζμεντ, το Μάνατζμεντ αλλαγών, το Μάνατζμεντ κινδύνων κ.ά.

Ειδικότερα, τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να ασκήσουν έλεγχο στις μεταβλητές του περιβάλλοντος με συγκεκριμένες στρατηγικές όπως :

- Κλείνοντας διάφορες συνεργασίες με προμηθευτές ή ανταγωνιστές με σκοπό να περιορίσουν την αβεβαιότητα π.χ. συμφωνίες ή συμβόλαια μεταξύ

ανταγωνιστών που καθορίζουν την υποχρέωση της διατήρησης σταθερών τιμών για 12 μήνες στα προσφερόμενα προϊόντα.

- Αναπτύσσοντας συνεργασίες με παράγοντες του περιβάλλοντος όπου αναμένεται να υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα π.χ. διορίζοντας ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας έναν τραπεζίτη εξασφαλίζουν ευκολότερη πρόσβαση στην αγορά χρήματος,
- Επιχειρώντας συνδυασμένες ενέργειες όπως συμφωνίες καθορισμού τιμών, αγορών, κοινών επενδύσεων κ.ά.
 - Χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες άλλων οργανισμών για δική τους εξυπηρέτηση . Οι εταιρίες διανομής ή εμπορίας των προϊόντων τους είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου είδους στρατηγικής.

Αναλαμβάνοντας συγκεκριμένα μέτρα από αυτά που ο νέος κλάδος του Risk «Μάνατζμεντ» προτείνει για την αντιμετώπιση ενδογενών ή εξωγενών καταστάσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από κίνδυνο ή αβεβαιότητα. Κάθε οικονομικός οργανισμός αντιμετωπίζει αβεβαιότητα ως προς τον ανταγωνισμό, τη συνεργασία του με τους προμηθευτές ή την ικανότητα των διοικητικών στελεχών του (επιχειρηματικοί κίνδυνοι) ή αντιμετωπίζει χρηματοοικονομικούς κινδύνους π.χ. ρευστότητας, διανομής κερδών, ή ελεγκτικούς κινδύνους ή λογιστικούς, τεχνολογικούς ή επενδυτικούς κινδύνους. Τα μέτρα που έχουν στη διάθεση τους τα στελέχη των οργανισμών για την αντιμετώπιση του κινδύνου μπορούν να είναι προληπτικά, όπως στρατηγικός προγραμματισμός, ορθολογική οργάνωση επιχείρησης και εργασίας, ευνοϊκό οργανωτικό κλίμα, συνασπισμοί με άλλες επιχειρήσεις, δημιουργία lobby, δηλαδή ομάδων ατόμων συνήθως, που επιδιώκουν θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα κ.ά. Είναι ακόμη δυνατό τα μέτρα για να είναι κατασταλτικά (αποθέματα υλικών, αποθεματικά κεφάλαια, συμμετοχή σε ασφαλιστικά προγράμματα κ.ά.) ή και επανορθωτικά, όπως είσπραξη ασφαλίστρων για ζημιές ή μακροπρόθεσμες συμβάσεις με πελάτες προμηθευτές.

- Διαφήμιση, διαφήμιση, διαφήμιση...

Για να υπάρξει όμως επιτυχής αντιμετώπιση των διαφόρων μεταβολών και πιέσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να ακολουθούν μια συγκεκριμένη πολιτική μέσα στα πλαίσια του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού τους με τα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

- η χρήση των διαφόρων μοντέλων, μεθόδων, τεχνικών που χρησιμοποιούνται στα στρατηγικά προγράμματα θα πρέπει να ποικίλλουν κατά περίπτωση, ανάλογα με τις συνθήκες που αντιμετωπίζει ο κάθε οργανισμός
- θα πρέπει να υπάρχει ικανό προσωπικό για την αναγνώριση, ανάλυση και εκτίμηση των περιβαλλοντικών συνθηκών, όπως και για την επιλογή των τρόπων αντιμετώπισης τους, ώστε τα όποια συμπεράσματα και εφαρμογές να είναι έγκυρα και σωστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Έννοια και είδη αποφάσεων

Όλες οι λειτουργίες του «μάνατζμεντ» περιλαμβάνουν λήψη αποφάσεων. Όταν το διοικητικό στέλεχος προγραμματίζει, παίρνει αποφάσεις για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, επιλέγει τις πολιτικές ή στρατηγικές, αποφασίζει για τα ποσά των προϋπολογισμών. Όταν ασχολείται με το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, παίρνει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή ευθυνών και εξουσιών, ή όταν ασχολείται με την οργάνωση της εργασίας, αποφασίζει για τους τρόπους απλοποίησης ή τυποποίησης της. Το ίδιο κάνει όταν επιλέγει κίνητρα ή προβαίνει σε ενέργειες με τις οποίες θα αντιμετωπίσει τη δυναμική της ομάδας του ή όταν θα επικοινωνήσει με τον έναν ή άλλον τρόπο. Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό πολλές φορές δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία του «μάνατζμεντ». Όμως, η αποτελεσματική άσκηση κάθε λειτουργίας εξαρτάται βασικά από την ορθολογική λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Η **λήψη αποφάσεων** ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος. Ο GEORGE P. HUBER διακρίνει τη "λήψη αποφάσεων" από την "επιλογή λύσης" και την "επίλυση του προβλήματος". Η επιλογή λύσης αναφέρεται στη στενή έννοια των δραστηριοτήτων που αφορούν στην εκλογή

μιας λύσης μεταξύ κάποιων άλλων. Έτσι, η επιλογή της λύσης είναι ένα μέρος της λήψης αποφάσεων. Η "επίλυση του προβλήματος" αναφέρεται, εξάλλου, στο σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν στην ανεύρεση και σε εκτέλεση των ενεργειών που θα διορθώσουν μια προβληματική κατάσταση .

Τα διοικητικά στελέχη παίρνουν διαφορετικά είδη αποφάσεων κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Έτσι, λαμβάνουν τυποποιημένες αποφάσεις που καλύπτουν επαναλαμβανόμενες αποφάσεις (αυτές ονομάζονται **προγραμματισμένες αποφάσεις**) ή παίρνουν **μη προγραμματισμένες αποφάσεις**, οι οποίες καλύπτουν περιπτώσεις που είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν προβλήματα ρουτίνας όπως τα θέματα προσλήψεων, μισθοδοσίας, ή προβλήματα που είναι περισσότερο σύνθετα και απαιτούν συστηματική προσέγγιση όταν πρωτοεμφανίζονται, όμως στη συνέχεια η λύση που δίνεται αποτελεί "πεπατημένη" που ακολουθείται. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν εμφανίζονται συχνά και γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία στην επίλυση τους, (π.χ. η συγχώνευση της επιχείρησης με μία άλλη). Τέτοιες αποφάσεις είναι οι αποφάσεις που παίρνουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και εδώ κρίνονται οι ικανότητες τους στη λήψη αποφάσεων. Οι απρογραμμάτιστες αυτές αποφάσεις είναι συνήθως πολύπλοκες και μεγάλης σπουδαιότητας, για τις οποίες σπάνια υπάρχουν πλήρη στοιχεία, ή δεν υπάρχουν καθορισμένοι μέθοδοι και τρόποι προσέγγισης.

Μια άλλη κατηγορία αποφάσεων είναι αυτές που διακρίνονται ανάλογα με τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων και είναι οι στρατηγικές αποφάσεις, οι διαχειριστικές και οι λειτουργικές. **Στρατηγικές αποφάσεις** είναι αυτές που αφορούν στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, όπως ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων, και είναι βασικά μη προγραμματισμένες αποφάσεις. **Οι διαχειριστικές αποφάσεις** αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και προσανατολισμένες στη δράση. {Π.χ. η απόφαση για παραγωγή ενός προϊόντος με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά}. Τέλος, **οι λειτουργικές αποφάσεις** αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων

που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις, π.χ. η απόφαση για τον καθορισμό του άριστου ύψους του αποθέματος για τις πρώτες ύλες των προϊόντων που παράγονται.

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες παίρνονται οι αποφάσεις είναι συνθήκες **βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου**.

Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης είναι γνωστές έκτων προτέρων. Άρα, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μικρές, και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής αλληλουχίας ενεργειών και λύσεων είναι γνωστές εκ των προτέρων. Αυτές οι αποφάσεις που παίρνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας είναι συνήθως προγραμματισμένες αποφάσεις.

Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, οι μεταβλητές μιας απόφασης, οι επιπτώσεις της λύσης, η συμπεριφορά όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση και τη λύση του προβλήματος δεν μπορούν να προβλεφθούν, ούτε και να εκτιμηθούν αξιόπιστα οι πιθανότητες εμφάνισης τους. Στην περίπτωση αυτή, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μεγάλες και οι αποφάσεις αυτές ανήκουν στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αποφάσεων.

Όταν όμως, οι μεταβλητές της απόφασης, τα αποτελέσματα της, οι συνθήκες που επικρατούν δεν είναι ακριβώς γνωστά, αλλά μπορούν να προβλεφθούν οι πιθανότητες εμφάνισης τους από στατιστικά, συνήθως, στοιχεία του παρελθόντος, τότε οι αποφάσεις αυτές παίρνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου.

3.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη των αποφάσεων, ως μια διαδικασία μέσω της οποίας τα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν τα επιχειρησιακά προβλήματα και προσπαθούν να τα επιλύσουν, προσεγγίζει την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών με **συστημικό** τρόπο. Έτσι, η συστημική προσέγγιση περιγράφει τη λήψη της απόφασης ως τη σύνθετη διαδικασία που αποτελείται από ορισμένες φάσεις, οι οποίες είναι:

Φάση 1: Ανάλυση του προβλήματος.

Φάση 2: Καταγραφή και ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων.

Φάση 3: Αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης.

Φάση 4: Προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε.

Στη φάση της **ανάλυσης του προβλήματος** κατ' αρχάς προσδιορίζεται το πρόβλημα και καταγράφονται τα γεγονότα που οδηγούν σ' αυτό. Τα στάδια αυτά στην ανάλυση του προβλήματος θεωρούνται απαραίτητα, διότι έτσι μόνο εξασφαλίζεται ότι εντοπίστηκε πραγματικά το πρόβλημα και δεν υπάρχει κάποια παραπλάνηση. Πολλές φορές άλλο φαίνεται να είναι το πρόβλημα και άλλο είναι στην πραγματικότητα.

Η έρευνα των πιθανών αιτιών του προβλήματος και ο εντοπισμός των πραγματικών, στοχεύουν στη μεγαλύτερη ανάλυση του προβλήματος, ενώ ανοίγουν το δρόμο για την καταγραφή των απαιτήσεων της ικανοποιητικής λύσης που θα αναμένεται. Η αναμενόμενη ικανοποιητική λύση θα προσδιοριστεί περισσότερο, εάν καθοριστούν και οι περιορισμοί και τα όρια της λύσης του προβλήματος. Έτσι, έχει περιγραφεί το πρόβλημα, και τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης.

Στη φάση της **καταγραφής και ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων** υπό το φως των περιορισμών της προηγούμενης φάσης, καταγράφονται κατ' αρχάς όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και αναλύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους. Εντοπίζοντας τους περιορισμούς και τα όρια της κάθε λύσης καταγράφεται ο βαθμός προσέγγισης κάθε μιας στα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης. Τα επιμέρους αυτά στάδια της δεύτερης φάσης προσφέρουν ευκαιρίες ελαστικότητας στη λήψη αποφάσεων και στα προγράμματα που περιλαμβάνουν αυτές τις ενέργειες.

Η αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης θα γίνει απαντώντας στα τρία ερωτήματα: **α)** κατά πόσο η κάθε εναλλακτική λύση βοηθάει στην επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, **β)** αν υπάρχουν και ποιες είναι οι ανεπιθύμητες επιπτώσεις ή παρενέργειες και **γ)** κατά πόσο είναι εφικτές. Η λύση που θα απαντά περισσότερο θετικά, θα επιλεγεί ως η καταλληλότερη και θα αποτελεί τη βέλτιστη λύση, δηλαδή την καλύτερη από όλες τις εναλλακτικές.

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της λήψης αποφάσεων κρίνεται κυρίως **από την προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε** ,

διότι όσο συστηματικά και να επιλέχθηκε η απόφαση, αν δεν εκτελεστεί σωστά, θα προκαλέσει πάλι την ανάγκη επανάληψης της ίδιας διαδικασίας. Αυτή, άλλωστε, είναι και η χρησιμότητα της επαναπληροφόρησης, που και εδώ συναντάται να συνδέει όλες τις φάσεις της λήψης των αποφάσεων . Η τελευταία αυτή φάση απαιτεί την κατάρτιση ενός σχεδίου εφαρμογής στην πράξη, την οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών, εκ των προτέρων, για την εκτέλεση της απόφασης. Η δοκιμαστική εφαρμογή της μάλιστα, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών, θα αύξανε τις πιθανότητες επιτυχίας.

Ορθολογική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται η διαδικασία εκείνη που:

- προκαθορίζει τους στόχους της απόφασης
- προσδιορίζει τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επιτυχία της εφαρμογής της απόφασης κάτω από τις υπάρχουσες καταστάσεις και περιορισμούς.
- συγκεντρώνει πληροφορίες για την επιτυχή εφαρμογή της απόφασης
- προφέρει αισιοδοξία για την αποτελεσματικότητα της απόφασης.

3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Καταγραφή γεγονότων
- Έρευνα αιτίων
- Καταγραφή απαιτήσεων και περιορισμών της ιδανικής λύσης

3.2.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων
- Ανάλυση χαρακτηριστικών κάθε λύσης και περιορισμοί της.
- Βαθμός προσέγγισης στην ιδανική λύση .
- Αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης λύσης

3.2.3 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΥΣΗΣ

- Σχέδιο εφαρμογής
- Δοκιμαστική εφαρμογή
- Συμμετοχή ενδιαφερομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΟΙ 14 ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μια ακόμη σημαντική συμβολή του Fayol είναι η ανάπτυξη των 14 Γενικών Αρχών του «Μάνατζμεντ», η εφαρμογή των οποίων, όχι κατ' απόλυτο τρόπο, εγγυώνται την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Αυτές είναι:

1. **Καταμερισμός εργασίας:** οδηγεί στην εξειδίκευση με θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της εργασίας. Αναφέρεται και στην τεχνική και στη διοικητική εργασία. Παραδέχεται ότι υπάρχουν περιορισμοί σχετικά με το βαθμό ανάλυσης της εργασίας και εξειδίκευσης.

2. **Παραχώρηση εξουσίας** και αντίστοιχες ευθύνες.

Η εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα απαίτησης υπακοής των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό και σχετίζεται άμεσα με την ευθύνη η οποία προκύπτει από αυτήν.

3. **Πειθαρχία** Είναι απαραίτητη η επιβολή τιμωρίας από τον ηγέτη προς τον υφιστάμενο, όταν αυτός αποτυγχάνει σε κάποια ενέργεια. Όμως, η αποτυχία της πειθαρχίας βαρύνει τον ηγέτη.

4. **Ενότητα εντολής.** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο.

5. **Ενότητα κατεύθυνσης.** Όλες οι δραστηριότητες στοχεύουν σε κοινό σκοπό και δεν αλληλοσυγκρούονται.

6. **Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό** . Αυτό αποτελεί μια από τις μεγάλες δυσκολίες του «Μάνατζμεντ». Για να εφαρμοστεί η αρχή αυτή απαιτείται: η σταθερότητα και το καλό παράδειγμα του ηγέτη, οι δίκαιες συμφωνίες και η συνεχής επαγρύπνηση.

7. **Ανταμοιβές** . Δίκαιες αμοιβές πρέπει να ικανοποιούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες. Δίκαιη αμοιβή είναι αυτή που παίρνει υπόψη της το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα, τις συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας, τα προσόντα του εργαζόμενου, την προσφορά και ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο της παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

8. **Συγκεντρωτισμός**. Η συγκέντρωση της εξουσίας για τη λήψη των αποφάσεων στα χέρια των λίγων θα εξαρτηθεί από τις συνθήκες που επικρατούν. Ό,τι τείνει να αυξήσει τη σημασία του ρόλου του υφιστάμενου είναι αποκέντρωση, ό,τι τείνει να τον μειώσει είναι συγκεντρωτισμός.

9. **Ιεραρχική κλίμακα**. Τα διοικητικά στελέχη σε έναν οργανισμό είναι οργανωμένα σε μια ιεραρχική κλίμακα, από την κορυφή της οποίας εκχωρείται η εξουσία προς τα κάτω, προσδιορίζοντας έτσι τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας. Είναι δυνατόν όμως να επικοινωνούν και οριζόντια, απευθείας τα στελέχη μεταξύ τους, όταν επιδιώκεται η συντόμευση των διαδικασιών και ενημερώνονται συγχρόνως και τα ενδιάμεσα στελέχη.

10. **Τάξη**. Οι παραγωγικοί πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βρίσκονται σε σταθερές και σωστά επιλεγμένες θέσεις. Επίσης πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

11. **Ισότητα-Δικαιοσύνη**. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται με ισότητα και δικαιοσύνη.

12. **Σταθερότητα του προσωπικού** Οι περιπτώσεις μεταβολές στο προσωπικό πρέπει να αποφεύγονται, διότι αποτελούν συγχρόνως αιτία και αποτέλεσμα κακής διοίκησης.

13. **Πρωτοβουλία** , Ο Fayol προτρέπει τα διοικητικά στελέχη να "θυσιάσουν την προσωπική τους ματαιοδοξία" και να παραχωρήσουν πρωτοβουλίες στους υφιστάμενους τους.

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

Τέλος, ο H. Fayol αναφέρθηκε και στις δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, οι οποίες είναι αναγκαίο να αποκτώνται και να βελτιώνονται συνεχώς μέσω της ειδικής

διοικητικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Υποστήριξε ότι οι απαραίτητες δεξιότητες για κάθε διοικητικό στέλεχος είναι οι φυσικές (π.χ. σωματική κατάσταση - δύναμη - ευρωστία κ.ά.), οι πνευματικές (π.χ. πρωτοβουλία, ευστροφία, αφοσίωση, υπευθυνότητα κ.ά.), οι διανοητικές (π.χ. κριτικές ικανότητες), οι εκπαιδευτικές (δηλαδή το γενικό επίπεδο γνώσεων), οι τεχνικές (ικανότητες εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων) και η εμπειρία σε σχετικές εργασίες.

4.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχουν τρία επίπεδα μάνατζμεντ – κατώτερο μάνατζμεντ , μεσαίο μάνατζμεντ και ανώτερο μάνατζμεντ.

Το **κατώτερο** μάνατζμεντ κανονικά ασχολείται με τη διοίκηση ή την εποπτεία προσωπικού που ασχολείται με λεπτομερείς , στενές διαρθρώσεις καθηκόντων και διεργασίες . Κατά συνέπεια , αυτές οι διευθυντικές θέσεις εμπροσθοφυλακής αποτελούν όχι απλώς έναν καθοριστικό παράγοντα ενός επιτυχημένου οργανισμού , αλλά και ένα πολύ σημαντικό πεδίο προγύμνασης για τη δημιουργία δεξιοτήτων και πείρας στο χειρισμό των εργαζομένων της παραγωγής (στη μεταποίηση ή τις υπηρεσίες) και ενδεχομένως για τα διευθυντικά στελέχη που θα συνεχίσουν να ανεβαίνουν στην ιεραρχία .

Το **μεσαίο** μάνατζμεντ αφορά στελέχη που σε γενικές γραμμές διευθύνουν άλλα στελέχη και όχι απευθείας εργαζομένους “ της παραγωγής “ . Στην περίπτωση αυτή , τα μεσαία διευθυντικά στελέχη μεταφράζουν και υλοποιούν τις πολιτικές και στρατηγικές των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και βοηθούν να εξισορροπούνται οι πιέσεις από τα πάνω , όσον αφορά τις εργασιακές επιδόσεις , και οι ικανότητες των κατώτερων στελεχών. Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη είναι λιγότερα από τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη. Ορισμένοι μεγάλοι οργανισμοί έχουν πολλά επίπεδα μεσαίου μάνατζμεντ – πρόκειται για πραγματικές γραφειοκρατίες , στις οποίες οι μάνατζερ εποπτεύουν άλλους μάνατζερ . Για παράδειγμα , η General Motors είχε , σε ορισμένες στιγμές της ιστορίας της , δεκαοκτώ επίπεδα διευθυντικών στελεχών , δεκαέξι από τα οποία ανήκαν στο μεσαίο μάνατζμεντ.

Το **ανώτερο** μανάτζμεντ δημιουργεί πολιτική , θέτει στόχους και χαράσσει στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση του οργανισμού προς επίτευξη των στόχων του. Σε γενικές γραμμές , πρόκειται για μία μικρή ομάδα πολύ πεπειραμένων διευθυντικών στελεχών , που έχουν προϋπηρεσία τόσο στο κατώτερο όσο και στο μεσαίο μανάτζμεντ. Οι όροι αναφοράς τους και το εργασιακό τους περιεχόμενο ποικίλλουν από τον έναν οργανισμό στον άλλο.

4.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - MANATZER

Η φύση του έργου του διοικητικού στελέχους είναι ,αυτή που τον διακρίνει από τους υπόλοιπους εργαζόμενους μέσα σε έναν οργανισμό. Η άσκηση διοίκησης και όχι η εκτελεστική εργασία , δηλαδή οι δραστηριότητες που αφορούν στον προγραμματισμό , στην οργάνωση , στην διεύθυνση , στον έλεγχο και στη λήψη αποφάσεων των εργασιών της ομάδας του , του τμήματος που προϊστάται.

Η αποτελεσματική διοίκηση των οργανώσεων (επιχειρήσεων και οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη διοικητικών στελεχών (μανάτζερ).

Μανάτζερ είναι το υποκείμενο του μανάτζμεντ , δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μίας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του μανάτζμεντ. Βέβαια εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι το κάθε άτομο σε προσωπικό επίπεδο μπορεί και πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό , οργάνωση και έλεγχο. Η ακριβής έννοια του μανάτζερ περιορίζεται σε εκείνο άτομο που ασκεί τις λειτουργίες για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων . Αυτό σημαίνει ότι ο μανάτζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς . Στα ελληνικά η έννοια του μανάτζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται.

Το έργο των διοικητικών στελεχών είναι :

- Να θέτουν στόχους για την χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- Να συγκεκριμενοποιούν σχέδια για την επιτυχία των στόχων .
- Να επισημαίνουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν .
- Να οργανώνουν τις δραστηριότητες σε ομοειδείς ομάδες .
- Να ορίζουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν.
- Να ομαδοποιούν τις εργασίες σε έργα και θέσεις εργασίας
- Να συζητούν την αμοιβή για κάθε θέση και έργο.
- Να στελεχώνουν τις θέσεις με τους κατάλληλους ανθρώπους
- Να αρχίζουν την εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων και εργασιών
- Να παρέχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση.
- Να προσδιορίζουν τα συστήματα ελέγχου
- Να διενεργούν ελέγχους για να μετρήσουν τις πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους .
- Να παίρνουν διορθωτικά μέτρα αν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται
- Να προβλέπουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος
- Να συγκεντρώνουν , να επεξεργάζονται , να κατανέμουν πληροφορίες απαραίτητες για τη λειτουργία της οργάνωσης .
- Να παίρνουν ορθολογικές αποφάσεις για όλα τα παραπάνω .

Ασφαλώς , θα ήταν ουτοπία να θεωρηθεί ότι οι μάνατζερ ποτέ δεν ασχολούνται με άλλα , εκτός των λειτουργιών της διοίκησης , θέματα. Κάτι τέτοιο δε συμβαίνει , γιατί υπάρχουν πολλοί λόγοι , εξαιτίας των οποίων μπορεί ακόμη να μετέχουν και σε διαδικασίες διεκπεραίωσης εργασιών

4.3.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

1. Ανοικτό μυαλό. Ευελιξία και έγκαιρη ανταπόκριση στην αλλαγή.
2. Ευαισθησία να συλλαμβάνει τις πολιτιστικές, ιδεολογικές, πολιτικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε ομάδες συμφερόντων και επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.
3. Αξιολόγηση και πρόβλεψη των συνεπειών των κοινωνικοπολιτικών γεγονότων και αλλαγών
4. Ενσωμάτωση κοινωνικοπολιτικών παραμέτρων στη λήψη αποφάσεων.
5. Αποτελεσματική επικοινωνία και συναλλαγή με εξωτερικές ομάδες πίεσης.
6. Αποτελεσματική συνεργασία με κυβερνήσεις και πολιτικά συστήματα.
7. Ικανότητες αποκέντρωσης της εξουσίας και χειρισμού συγκρούσεων.
8. Αποτελεσματικό μάνατζμεντ κάτω από συνθήκες μειωμένων θέσεων εργασίας, αυτοματισμού, αναπροσανατολισμού δραστηριοτήτων.
9. Σωστή ανταπόκριση - προσαρμογή σε διαφορετικές προσωπικές ανάγκες, φιλοδοξίες, κίνητρα των εργαζομένων.

Τα **προσόντα** του σύγχρονου μάνατζερ είναι :

- συνεργάσιμος
- δημιουργικός
- διορατικός
- άνθρωπος με ευρύτητα πνεύματος
- οργανωμένος
- άνθρωπος που εμπνέει
- ενεργητικός
- έξυπνος
- ενθαρρυντικός
- άνθρωπος με διαίσθηση
- αφοσιωμένος
- διπλωμάτης
- οραματιστής

- αναλυτικός
- ενθουσιώδης
- ευπαρουσίαστος
- υπομονετικός
- ριψοκίνδυνος - τολμηρός
- άνθρωπος με αρχές

4.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι πιο σημαντικές μεταβολές που αντιμετωπίζει σήμερα κάθε οικονομικός οργανισμός στο δυναμικό περιβάλλον του είναι η συνεχώς αυξανόμενη τεχνολογία και οι ακόλουθες απαιτήσεις για επαγγελματική εξειδίκευση, οι ολοένα και περισσότερες προσδοκίες των ατόμων για πρόοδο και ανάπτυξη με παράλληλες όμως συγκρούσεις ιδεών και συμφερόντων, ενώ τέλος τα κοινωνικά προβλήματα συνεχώς αυξάνουν.

Σε μια σημαντική μελέτη του ο Naisbitt (1982) ονομάζει "μεγατάσεις" τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος στις οποίες περιλαμβάνει:

- τη μεταστροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών
- την αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη
- τη διεθνοποίηση των οικονομιών
- τη μεταστροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες
- την ταχύτατη αποκέντρωση
- την αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη βοήθεια
- τη συμμετοχή του ατόμου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης απόφασης
- την ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση
- τη μεταστροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο
- την πληθώρα ποικιλίας αντικειμένων απ' όπου ο καθένας πρέπει να κάνει την προσωπική του επιλογή.

Μια ακόμη σχετική μελέτη που ανέλαβε το European Foundation for Management Development (E . F . M . D .) σε συνεργασία με το European Institute for Advanced Studies in Management στα τέλη της δεκαετίας του '80 ασχολείται με το ίδιο αντικείμενο. Η ομάδα του έργου περιελάμβανε γνωστά ονόματα διεθνούς ακτινοβολίας μεταξύ των οποίων ο καθηγητής P. Ansoff, και εργάστηκαν επί δύο χρόνια για να καταλήξουν σε συμπεράσματα όπως ότι "αντιμετωπίζουμε ένα μέλλον που ήδη τρέχει πιο γρήγορα απ' όσο επιτρέπουν τα νοητικά μας πλαίσια, και κατ' επέκταση, αποσταθεροποιεί κάθε κεκτημένη γνώση και αντίληψη για την επιχείρηση και τη λειτουργία της".

Στον πίνακα 1 εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά του οικονομικού, τεχνολογικού, δημογραφικού, κοινωνικού και πολιτικού σύγχρονου περιβάλλοντος στα οποία κατέληξε η παραπάνω έρευνα.

Παράλληλα, επισημάνθηκαν και τα χαρακτηριστικά των οικονομικών οργανισμών τα οποία πρέπει να αλλάξουν και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των καιρών (πίνακας 2). Οι προσαρμογές που είναι αναγκαίο κατά συνέπεια να γίνουν από τις επιχειρήσεις μπορούν να υποστηριχθούν γενικότερα από το Στρατηγικό Προγραμματισμό και την υιοθέτηση ενός περισσότερο επιστημονικού και όχι εμπειρικού στυλ διοίκησης. Ειδικότερα, στοιχεία μιας σύγχρονης οργάνωσης θα πρέπει να είναι η συμμετοχική διοίκηση, η αποκέντρωση και τα συστήματα μηχανοργάνωσης, η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων και η αξιολόγηση της απόδοσης τους προσανατολισμένη και στην εργασιακή τους συμπεριφορά, η ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων πληροφοριών διοίκησης και διαδικασιών παραγωγής κ.ά.

Για να ικανοποιηθούν όλες αυτές οι ανάγκες εκσυγχρονισμού των οργανισμών, απαιτούνται κύρια νέες δεξιότητες και ικανότητες τις οποίες θα τροφοδοτήσει η συνεχής επιμόρφωση τους.

4.4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ / ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης
2. Σπανιότητα πρώτων υλών
3. Πληθωριστικές πιέσεις
4. Ασταθείς νομισματικές ισοτιμίες
5. Υψηλή ανεργία
6. Έντονος και αυξανόμενος ανταγωνισμός
7. Κορεσμός της ζήτησης σε βιομηχανίες - κλειδιά με κλασική τεχνολογία
8. Ταχεία τεχνολογική πρόοδος
9. Αυξανόμενη επίδραση της πληροφορικής

4.4.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ / ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ / ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Αύξηση των πάνω από 65 χρόνων εργαζόμενων
2. Αύξηση των γυναικών - εργαζόμενων
3. Ανεργία των νέων
4. Νέες αξίες με έμφαση στην ποιότητα ζωής, την παράδοση, την προσωπική ελευθερία
5. Έντονη ζήτηση για περισσότερα χρήματα και καλύτερη ποιότητα ζωής
6. Σύγκρουση ανάμεσα στην κοινωνική, πολιτική και την οικονομική απόδοση σε εθνικό επίπεδο
7. Αυξανόμενη ζήτηση για συμμετοχή εργαζομένων
8. Αυξανόμενη ζήτηση για μονιμότητα απασχόλησης
9. Υψηλό επίπεδο μόρφωσης
10. Αλλαγή στις δομές εξουσίας
11. Αυξανόμενη σπουδαιότητα διαφόρων κοινωνικών ομάδων
12. Η οικονομική υγεία και επιβίωση απασχολεί όλο και περισσότερο τις Κυβερνήσεις

- 13 Αυξανόμενη Κρατική παρέμβαση
14. Η συμμετοχή της Κυβέρνησης στο Βιομηχανικό Προγραμματισμό όλο και πιο σημαντική

4.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

- 1 Γενική παιδεία επιχείρησης
- 2 Το "στυλ" διοίκησης
- 3 Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και αμοιβών
- 4 Οργανωτική δομή
- 5 Συστήματα πληροφοριών διοίκησης
- 6 Συστήματα προγραμματισμού
- 7 Γενική πολιτική επιχείρησης
- 8 Διαδικασίες παραγωγής
- 9 Συστήματα επιλογής, πρόσληψης και προαγωγής εργαζομένων
- 10 Ικανότητα της οργάνωσης για αποτελεσματική επεξεργασία πολύπλοκων στοιχείων
- 11 Τεχνολογία
- 12 Ωράριο εργασίας
- 13 Νομική μορφή σύμβασης εργασίας
- 14 Συστήματα εκπαίδευσης εργαζομένων
- 15 Διαδικασία προσδιορισμού μακροχρόνιων στόχων και στρατηγικής της επιχείρησης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η αναγνώριση και καταγραφή των δραστηριοτήτων των διοικητικών στελεχών στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και έρευνας για πολλούς επιστήμονες της περιοχής, με διάφορους τρόπους προσέγγισης του θέματος.

Κλασικές είναι οι μελέτες του Mintzberg και του Kotter, που προαναφέρθηκαν όπως και η εργασία των Kraut- Pedigo –Mckenna- Dunette (1989), οι οποίοι προσπαθούν να ταξινομήσουν τα καθήκοντα των τριών επιπέδων διοικητικών στελεχών, για να αποσαφηνίσουν τους ρόλους τους.

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

Όπως αναφέρει και ο Mintzberg τους δέκα βασικούς ρόλους των μάνατζερ (τους οποίους ομαδοποιεί σε ρόλους ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων, αξιοποίησης πληροφοριών και λήψης αποφάσεων) αναλαμβάνουν όλων των επιπέδων τα διοικητικά στελέχη, όμως υπάρχουν ορισμένες διαφορές στην έμφαση που δίνουν σ' αυτούς τα στελέχη των διαφόρων βαθμίδων.

Άλλοι ερευνητές, συμπληρώνοντας την εργασία του Mintzberg προσθέτουν ότι οι δραστηριότητες που αφορούν στην ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων με πελάτες και συνεργάτες ,στην εκπροσώπηση των συνεργατών τους και γενικά τις διασυνδέσεις τους με το εξωτερικό κυρίως περιβάλλον αποκτούν μεγαλύτερη σημασία όσο τα στελέχη ανεβαίνουν στα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Επίσης, ο ηγετικός ρόλος εμφανίζεται να είναι περισσότερο κρίσιμος στα κατώτερα επίπεδα «μάνατζμεντ», ενώ η ανάληψη επιχειρηματικότητας απαιτείται από όλα τα επίπεδα διοικητικών στελεχών με

περισσότερες όμως απαιτήσεις από τα ανώτερα επίπεδα, επειδή είναι εκείνοι οι οποίοι πρέπει επιπλέον να καινοτομήσουν

Στη μελέτη τους οι Kraut- Pedigo –Mckenna- Dunette (1989) προσδιορίζουν επτά ομάδες έργων που θεωρούν ότι αποτελούν τα κύρια καθήκοντα των διοικητικών στελεχών:

- τη διοίκηση της ατομικής απόδοσης
- την καθοδήγηση των υφισταμένων
- τον προγραμματισμό και την κατανομή των πόρων
- το συντονισμό των αλληλοεξαρτώμενων ομάδων
- τη διοίκηση της ομαδικής απόδοσης
- την παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και
- την αντιπροσώπευση των υφισταμένων

Τα **κατώτερα διοικητικά στελέχη** έχουν ως κύρια έργα τους:

α) τη διοίκηση της ατομικής απόδοσης, ιδιαίτερα την εποπτεία και τον έλεγχο της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων τους και

β) την καθοδήγηση των υφισταμένων τους.

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

- * με την υποκίνηση των υφισταμένων τους ώστε να αλλάξουν ή να βελτιώσουν την απόδοσή τους
- * με τη συνεχή πληροφόρηση και αναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους
- * με τη λήψη μέτρων για την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών
- * με το συνδυασμό των ατομικών στόχων των υφισταμένων τους (π.χ. στόχοι καριέρας, εργασιακής απόδοσης) με τις απαιτήσεις της εργασίας τους
- * με τη βελτίωση των επικοινωνιών τους
- * με την εκτίμηση των αναγκών επιμόρφωσης και απόκτησης ιδιαίτερων δεξιοτήτων για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους
- * με την επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν μεταξύ των υφισταμένων τους
- * με την αναθεώρηση των μεθόδων εργασίας των υφισταμένων τους

* με την επιβολή ποινών.

Στα πλαίσια της καθοδήγησης των υφισταμένων τους τα κατώτερα διοικητικά στελέχη:

- τους πληροφορούν για τα καθήκοντα και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου τους
- * εξηγούν τα καθήκοντα τους
- * παρέχουν τεχνικές συμβουλές για να τους βοηθήσουν να επιλύσουν τα προβλήματα εργασίας τους
- * τους επιμορφώνουν σε νέες τεχνικές ή διαδικασίες
- * σχεδιάζουν τις καθημερινές δραστηριότητες τους.

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

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

β) το συντονισμό των ανεξαρτήτων ομάδων, δηλαδή την ανασκόπηση των εργασιών τους και των προγραμμάτων των διαφόρων ομάδων για να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες και η ανάπτυξη των ομαδικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων και

γ) τον προγραμματισμό και την κατανομή των παραγωγικών πόρων.

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

- * με τη διευκρίνιση των περιοχών ευθύνης των κατωτέρων στελεχών
- * με τη συζήτηση και πληροφόρηση των κατωτέρων στελεχών για τα πρότυπα απόδοσης τους
- * με τη συζήτηση για τις πιθανές συνέπειες των διαφόρων αλλαγών που προετοιμάζονται στις ομάδες των κατώτερων στελεχών
- * με την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων με αναφορές, και άλλα συστήματα πληροφοριών
- * με την προετοιμασία αναφορών για αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων
- * με τη συλλογή στοιχείων για τις δραστηριότητες και την πρόοδο των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Συντονίζοντας τις δραστηριότητες των ομάδων του τμήματος τους με τις δραστηριότητες άλλων τμημάτων της επιχείρησης, τα μεσαία διοικητικά στελέχη:

- * επικοινωνούν με τα ανώτερα στελέχη για τους κοινούς στόχους και ενέργειες
- * επικοινωνούν με άλλα τμήματα της επιχείρησης για τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τους κοινούς παραγωγικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την απόδοση των ομάδων που εποπτεύουν
- * παρακολουθούν γεγονότα και καταστάσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τους στόχους και την αποτελεσματικότητα των ομάδων που εποπτεύουν
- * επικοινωνούν με άλλα στελέχη τμημάτων των μεσαίων επιπέδων για να υποστηρίξουν κοινά προγράμματα ή έργα
- * επιλέγουν προτεραιότητες για συνεργασία με άλλες ομάδες
- * ενημερώνονται διαρκώς για τα προγράμματα και τους στόχους των άλλων τμημάτων και οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης
- * διαπραγματεύονται εργασιακές συμφωνίες με άλλες ομάδες εργαζομένων για την ανταλλαγή πληροφοριών, υλικών ή υπηρεσιών
- * παρέχουν συμβουλές ή βοήθεια σε μάνατζερ άλλων τμημάτων
- * ενημερώνουν για τις δραστηριότητες του τμήματος τους.

Προγραμματίζοντας και κατανέμοντας διαθέσιμους πόρους στις ομάδες που εποπτεύουν τα **μεσαία στελέχη**:

- * καθορίζουν χρονικούς στόχους και ημερομηνίες ολοκλήρωσης των έργων και δραστηριοτήτων των ομάδων
- * εκτιμούν τις ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους του τμήματος τους
- * αναπτύσσουν κριτήρια αξιολόγησης για τη μέτρηση της προόδου και της αποτελεσματικότητας των εργασιών
- * αποφασίζουν για την κατανομή των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υλικά, κεφάλαια)
- * προσαρμόζουν τις γενικές οδηγίες από τα γενικά στα ειδικά προγράμματα
- * καταρτίζουν επιμέρους προϋπολογισμούς.

Ας σημειωθεί ότι όλες αυτές οι δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών τείνουν να παραχωρηθούν στα διοικητικά στελέχη των ανώτερων ή κατώτερων

επιπέδων εφ' όσον αναβαθμίζεται πλέον, όπως προηγούμενα αναφέρθηκε, ο ρόλος τους.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

α) **την παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος**, δηλαδή να προβλέπουν και να προετοιμάζονται για τις μεταβολές των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και

β) την εκπροσώπηση της επιχείρησης προς τα έξω. Η παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ενασχόληση τους με τις παρακάτω δραστηριότητες:

- * την προετοιμασία των γενικών κατευθύνσεων για τον προγραμματισμό της δράσης της επιχείρησης και τη λήψη των σχετικών αποφάσεων
- * την αποφασιστική συμβολή στη διατύπωση των στόχων της επιχείρησης
- * την παρακολούθηση της επιτυχίας των στόχων των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης
- * την επιδίεξη χρησιμοποίηση της διορατικότητας για να προβλέπουν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα
- * την έγκαιρη και σωστή επικοινωνία με τα στελέχη της επιχείρησης ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνιση προβλημάτων
- * τη συλλογή πληροφοριών για τάσεις, εξελίξεις μεγεθών της οικονομίας, του κλάδου, της επιχείρησης
- * την αναγνώριση των τάσεων στις μεταβλητές της αγοράς
- * την παρακολούθηση της πορείας των μισθών των εργαζομένων στην επιχείρηση, της εξέλιξης και ανάπτυξης τους, της απόδοσης τους
- * την παροχή συμβουλών για προβλήματα που αφορούν συνολικά την επιχείρηση.

Τέλος, στα πλαίσια εκπροσώπησης της επιχείρησης προς τα έξω τα ανώτερα στελέχη ασχολούνται με:

- * την ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με στελέχη άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, με προμηθευτές, πελάτες, τραπεζίτες, πολιτικούς, συμβούλους επιχειρήσεων
- * τη συμμετοχή σε συνέδρια, ομάδες εργασίας, ινστιτούτα, επαγγελματικά σωματεία, για την προσωπική τους ανάπτυξη αλλά και την αναγνώριση ευκαιριών που θα ωφελήσουν την επιχείρηση

- * την αντιπροσώπευση της επιχείρησης σε εξωτερικές επαφές, συναντήσεις
- * επαφές με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για ανακοινώσεις σχετικές με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

5.2 ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Δεξιότητα είναι μια εκμαθημένη ικανότητα αντιμετώπισης ενός προβλήματος, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται επιτυχώς και σε επόμενες χρονικές στιγμές. Για παράδειγμα, το να ξέρει κανείς ποδήλατο είναι μία δεξιότητα: μαθαίνεται με την εξάσκηση και με τον καιρό και μπορεί να επαναληφθεί ακόμη και πολλά χρόνια αργότερα.

Σύμφωνα με την κλασική διάκριση των δεξιοτήτων των διοικητικών στελεχών του Robert Katz (1965), διακρίνουμε τις τεχνικές τους δεξιότητες, τις εννοιολογικές - κριτικές τους δεξιότητες και τις ανθρώπινες δεξιότητες.

Οι **τεχνικές** δεξιότητες αναφέρονται στις συγκεκριμένες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις που χρησιμοποιεί ένας «μάνατζερ» για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της θέσης που κατέχει, π.χ. να γνωρίζει τις μεθόδους, τα μέσα, τις τεχνικές που χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι του για να εκτελέσουν τις εργασίες τους, να έχει διοικητικές ικανότητες ώστε να συντονίζει τις εργασίες της ομάδας του. Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη για εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις, τόσο στο επίπεδο της ειδικότητας τους όσο και στο επίπεδο του «μάνατζμεντ», διότι καθοδηγούν άτομα με επίσης εξειδικευμένες γνώσεις που απλά εκτελούν εντολές τους. Για παράδειγμα, ένας εργοδηγός παραγωγής πρέπει να γνωρίζει τις μεθόδους παραγωγής που χρησιμοποιούν οι εργάτες, αλλά συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει και πώς να τους διοικήσει. Ακόμη και τα μεσαία στελέχη είναι απαραίτητο να έχουν τεχνικές δεξιότητες κυρίως στο επίπεδο των συγχρόνων μεθόδων διοίκησης, ενώ τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ανανεώνουν συνεχώς τις τεχνικές τους δεξιότητες, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εξέλιξης της τεχνολογίας και της Διοικητικής Επιστήμης.

Οι **εννοιολογικές - κριτικές** δεξιότητες αναφέρονται στις ικανότητες που έχουν τα διοικητικά στελέχη να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που ανακύπτουν, την προέλευση, τις επιπτώσεις και τα μέσα θεραπείας τους αναγνωρίζοντας τα ως επιμέρους στοιχεία αλληλεξαρτώμενων-τμημάτων του συνόλου του οργανισμού. Οι δεξιότητες αναλυτικής σκέψης, σφαιρικής θεώρησης, ορθολογικής απόφασης, επιτυχούς αντίδρασης στον κίνδυνο και την αβεβαιότητα είναι μερικά δείγματα αυτής της κατηγορίας των δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν σε μεγάλο βαθμό ιδιαίτερα τα στελέχη του ανώτερου επιπέδου.

Το είδος των δεξιοτήτων που απαραίτητα οφείλουν να έχουν ανεπτυγμένο σε υψηλό βαθμό τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων, είναι οι ανθρώπινες δεξιότητες: οι ικανότητες κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, εποικοδομητικής συνεργασίας με τους συνεργάτες τους, οι ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων, η ανάπτυξη του αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας.

Τα τρία επίπεδα των διοικητικών στελεχών χρειάζονται απαραίτητα και των τριών ειδών τις δεξιότητες, για να ασκήσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες του «μάνατζμεντ». Για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οι κριτικές δεξιότητες είναι οι περισσότερο σημαντικές, διότι γι' αυτούς υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη να αντιλαμβάνονται συνολικά και συστημικά τα προβλήματα του οργανισμού σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται επίσης καθοριστικές, όταν η υψηλή τεχνολογία είναι χαρακτηριστική του είδους του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει ο οργανισμός του οποίου προΐστανται. Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη χρειάζονται περισσότερο τις τεχνικές δεξιότητες για να εποπτεύσουν και να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους τεχνίτες, εργάτες, υπάλληλους και όχι μάνατζερ. Τα μεσαία στελέχη όμως θα πρέπει να διαθέτουν στο ίδιο ικανοποιητικό επίπεδο και τα τρία είδη δεξιοτήτων.

Ωστόσο για τα τρία επίπεδα «μάνατζερ» είναι εξαιρετικά σημαντικό να διαθέτουν ανθρώπινες δεξιότητες, διότι όλοι ασχολούνται με το να επιτυγχάνουν στόχους, μέσω των ανθρώπων τους.

Ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρώπινες δεξιότητες των στελεχών δίνεται τα τελευταία χρόνια τόσο από τους θεωρητικούς των Επιστημών Συμπεριφοράς όσο και από τους σύγχρονους επιχειρηματίες. Σωρός σχετικών άρθρων έχουν

φιλοξενηθεί σε περιοδικά ασχολούμενα με θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς και βιομηχανικής ψυχολογίας, που δίνουν το προφίλ ενός νέου τύπου μάνατζερ, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μια περισσότερο "ανθρωπιστική" αντιμετώπιση της εργασίας του. Ένας μάνατζερ που παίρνει αποτελεσματικές αποφάσεις σε θέματα συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων, ένας μάνατζερ που εφαρμόζει τα αποτελέσματα των ερευνών της ψυχολογίας, της κοινωνικής ανθρωπολογίας στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα . Άλλωστε, η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εκτιμάται όχι μόνο από το αν πέτυχε τους στόχους η ομάδα τους, αλλά και από το πόσο καλές ανθρώπινες σχέσεις επικρατούν στην ομάδα τους .

Η επιμόρφωση βοηθά σημαντικά τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις τεχνικές, κριτικές και ανθρώπινες δεξιότητες τους με αντίστοιχα επιμορφωτικά προγράμματα

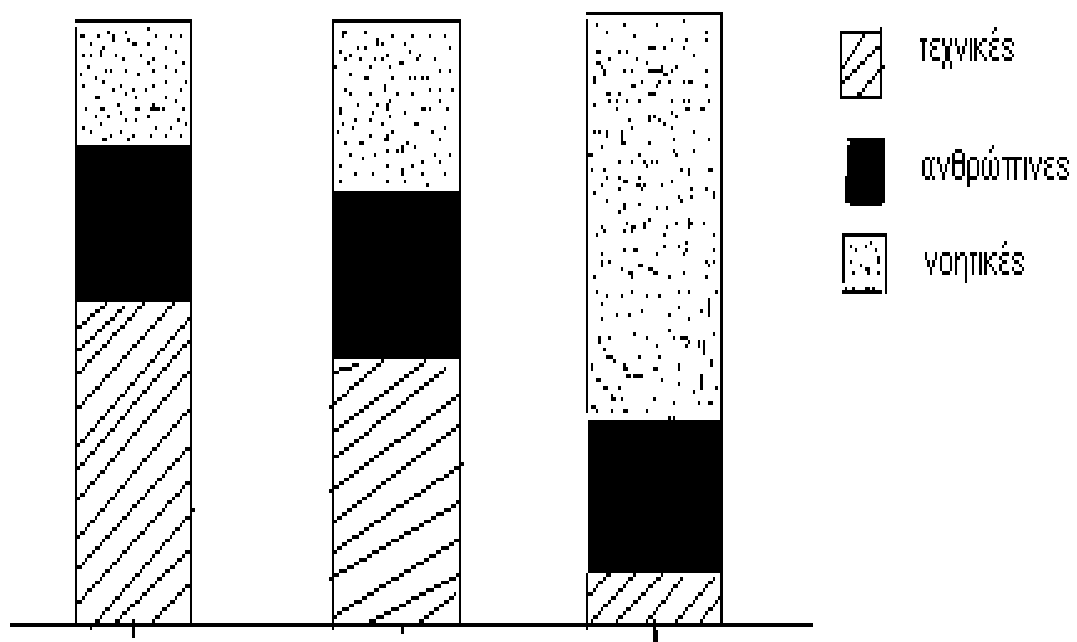
Μια πρόσφατη μελέτη της European Foundation for Management Development κατέληξε στην πρόταση των εννέα επόμενων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ο «μάνατζερ» του 2000 για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών (πίνακας 9).

Τέλος, στην έρευνα της ΕΑΣΕ (1996, σελ. 160) τα προσόντα του Έλληνα σύγχρονου μάνατζερ για το 2005 κατά σειρά σπουδαιότητας καταγράφηκαν όπως φαίνονται στον πίνακα 10 που ακολουθεί.

Στην ίδια έρευνα παρατίθενται στοιχεία και από μελέτη του Management Centre Europe (1993) από την οποία προκύπτει ότι πέντε είναι τα κορυφαία βασικά χαρακτηριστικά ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους στην Ευρώπη: α) να δημιουργεί αποτελεσματικές ομάδες, β) να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των άλλων, γ) να περιστοιχίζεται από ικανά άτομα, δ) να έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις μόνος του και ε) να ενθαρρύνει ανθρώπους με αρχές (ΕΑΣΕ 1996, σελ. 88). Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε επίσης ότι οι Έλληνες ανώτεροι μάνατζερ είναι περισσότερο συνδεδεμένοι με τις παραδοσιακές αξίες, λιγότερο σκληροί σε σχέση με τους Δυτικοευρωπαίους (22% έναντι 44%) και ακόμη λιγότερο σε σχέση με τους Αμερικανούς (54%) και τους Ιάπωνες (79%). Ταυτόχρονα, σε σχέση με όλους τους ξένους ομολόγους τους είναι λιγότερο αναλυτικοί, ενθουσιώδεις, ριψοκίνδυνοι και τολμηροί.

Καταλήγοντας, θα μπορούσε να τονιστεί η ανάγκη προσαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Ανώτατων κυρίως Σχολών (χωρίς να

παραγνωρίζεται και η σημασία των προηγούμενων βαθμίδων εκπαίδευσης) στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος, ώστε να εκπαιδευτούν αποτελεσματικά τα μελλοντικά διοικητικά στελέχη της Ελληνικής Οικονομίας. Άλλωστε αυτοί είναι κυρίως υπεύθυνοι για την επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο ρόλος τους, τα προσόντα τους, οι αξίες τους είναι πρωταρχικής σημασίας για τη σημερινή και τη μελλοντική θέση των επιχειρήσεων.



Εικόνα 1.1 Δεξιότητες που απαιτούνται σε διαφορετικά επίπεδα μάνατζμεντ.

Όπως βλέπουμε , οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται σημαντικότερες για τα κατώτερα στελέχη παρά για τα άλλα επίπεδα μάνατζμεντ . Οι ανθρώπινες δεξιότητες έχουν παρόμοια σημασία σε όλα τα ιεραρχικά ενός οργανισμού . Ανθρώπινες δεξιότητες απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα διότι σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητη η αποτελεσματική επικοινωνία , τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα μέσα στον οργανισμό . Οι νοητικές δεξιότητες έχουν καίρια σημασία για το επίπεδο του ανώτερου μάνατζμεντ , δεν είναι όμως τόσο σημαντικές για το μεσαίο ή το κατώτερο επίπεδο . Τούτο αντικατοπτρίζει τον

ελαττούμενο βαθμό λεπτομέρειας με τον οποίο εργάζονται οι μάνατζερ καθώς ανεβαίνουν τις βαθμίδες της ιεραρχίας . Η εικόνα 1.1 παρουσιάζει την πιθανή σχέση ανάμεσα στα επίπεδα αυτά . Οι δεξιότητες δεν διαφέρουν μόνο σε συνάρτηση με το μέγεθος του οργανισμού , αλλά και ανάλογα με το αν ο οργανισμός έχει προσανατολισμό στη μεταποίηση ή στις υπηρεσίες

5.3 ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Για την εκπλήρωση των καθηκόντων του , καθένα ηγετικό στέλεχος πρέπει να έχει ορισμένα προσόντα . Οι βασικές κατηγορίες προσόντων κάθε ηγετικού στελέχους είναι οι ακόλουθες :

Ικανότητα από τη μια είναι οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες (όπως γνώσεις για την οργάνωση και διοίκηση , οικονομικές γνώσεις και γνώσεις σχετικά με το περιβάλλον της οικονομικής μονάδας , δεξιότητες συνδυασμού των γνώσεων αυτών για επίλυση προβλημάτων , συνεργατικότητα , πειθώ , ηγετικές ικανότητες προσαρμοστικότητα , καλές συνήθειες εργασίας κι αποτελεσματικότητα των προσπαθειών που καταβάλλονται) κι από την άλλη ιδιότητες του χαρακτήρα , τόσο διανοητικές (όπως κρίση , ευφυΐα , δημιουργικό ταλέντο) ,όσο και ψυχικές (όπως αποφασιστικότητα , αντοχή , αυτοκυριαρχία κ επαγρύπνηση .

Φιλοπονία , δηλαδή επιθυμία για χρησιμοποίηση των υφισταμένων ικανοτήτων κι η σκληρή και συστηματική εργασία , και τέλος

Ακεραιότητα , δηλαδή τιμιότητα του ηγετικού στελέχους με τον εαυτό του , τον εργοδότη και τους συνεργάτες του με αίσθημα ευθύνης και δικαιοσύνης . Από μόνα τους , η ακεραιότητα και ο χαρακτήρας δε δημιουργούν βέβαια επιτυχία , αλλά η απουσία τους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επιτυχία.

Εκείνο το τμήμα της κατηγορίας προσόντων που προαναφέραμε , το οποίο αναφέρεται στις γνώσεις και δεξιότητες , μπορεί ν' αναλυθεί στις έξι επιμέρους κατηγορίες :

Ικανότητα σε τεχνικά θέματα , δηλαδή ικανότητα για χρήση σύγχρονων γνώσεων , μεθόδων , τεχνικών κ εξοπλισμού , αναγκαίων για εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων που αποκτήθηκαν με την πείρα , την εκπαίδευση και την εξάσκηση.

Ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις , δηλαδή ικανότητα και σωστή κρίση κατά τη συνεργασία με άλλους και κατά την επίτευξη αποτελεσμάτων διαμέσου άλλων (στο μέλλον δε διαμέσου ατόμων με αυξημένα προσόντα) . Επίσης ικανότητα πετυχημένης επιλογής συνεργατών , καθώς και παρακίνηση κ αξιοποίηση των ταλέντων και της ιδιοφυΐας τους .

Ικανότητα συνολικής θεώρησης , δηλαδή ικανότητα κατανόησης των πολύπλοκων εσωτερικών σχέσεων όλης της οικονομικής μονάδας και της σχέσης της θέσης και της συμβολής καθενός προς το συνολικό . Η γνώση αυτή επιτρέπει σ ' αυτούς που κατέχουν την ικανότητα αυτή , να ενεργούν σύμφωνα με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οικονομικής μονάδας , σαν συνόλου , και να αποφεύγεται η << τύφλωση του τμήματος >> , κατά την οποία επιδιώκονται μόνο οι σκοποί του επιμέρους τμήματος , έστω και σε βάρος των γενικών αντικειμενικών σκοπών , τους οποίους θα έπρεπε να εξυπηρετούν . Σ ' αυτή την ικανότητα πρέπει να ενταχθεί κ η ικανότητα μεγαλύτερης ευαισθησίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος με την οποία δίνεται δυνατότητα έγκαιρης προσαρμογής του ηγετικού στελέχους και της υπ ' αυτό ομάδας (ή του υπ ' του υποσυστήματος) στις νέες συνθήκες καθώς επίσης κ η ικανότητα περισσότερο διεθνικού πνεύματος , εφόσον προβλέπεται , ότι οι επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι υποχρεωμένες να δρουν σε πιο διεθνοποιημένο περιβάλλον .

Ο συνδυασμός που απαιτείται στις τρεις αυτές δεξιότητες είναι διαφορετικός στις διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας . Η ικανότητα στα ανθρώπινες σχέσεις είναι ύψιστης σημασίας για όλες τις βαθμίδες . Όσο ψηλότερα βρίσκεται ένα ηγετικό στέλεχος τόσο σπουδαιότερος είναι ο ρόλος της ικανότητας συνολικής θεώρησης . Όσο δε πιο κοντά με βάση της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκεται το ηγετικό στέλεχος , τόσο περισσότερο απαραίτητη είναι η ικανότητα σε τεχνικά θέματα .

Σαν συνέπεια των διαφορών αυτών , ως προς τις απαιτούμενες ικανότητες των ηγετικών στελεχών των διάφορων βαθμίδων , απαιτείται

μετεκπαίδευση αυτών πριν και μετά την άνοδο τους στην επόμενη βαθμίδα ιεραρχίας για να επιτευχθεί γρηγορότερη και πληρέστερη προσαρμογή των ικανοτήτων τους στις απαιτήσεις της νέας θέσης. Συνεπώς προκύπτει η ανάγκη σχεδόν αδιάκοπης μετεκπαίδευσης των ηγετικών στελεχών σ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής .

Είναι αναγκαίο να τονίσουμε ότι η ύπαρξη προσόντων και ικανοτήτων δεν είναι το παν . Εκείνο , το οποίο ενδιαφέρει περισσότερο , σ' ότι αφορά το ηγετικό στέλεχος , είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τα προσόντα του . Δεν αρκεί να αφήνει καλές εντυπώσεις η προσωπικότητα του ηγετικού στελέχους . Εκείνο το οποίο ενδιαφέρει , σε τελική ανάλυση , είναι η αποτελεσματική δράση του υποσυστήματος που διευθύνει (ομάδας , τμήματος , διεύθυνσης , εργοστασίου , επιχείρησης) . Χαρακτηριστική είναι στην προκειμένη περίπτωση η φράση του Δημοσθένη σε κάποιο ρήτορα , ο οποίος του συναγωνιζόταν : « Εσύ κάμνεις το ακροατήριο να ειπεί : ” Πόσον όμορφα ομιλεί ! ” . Εγώ όμως το κάμνω να φωνάξει : “ Να βαδίσωμεν εναντίον του Φιλίππου !” »

Το μάνατζμεντ εξετάζει επίσης , όλα όσα θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν και να φέρουν σε πέρας οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές στο χώρο της εργασίας τους . Αναλύοντας τους επιτυχημένους προϊστάμενους / διευθυντές θα διαπιστώσουμε ότι έφεραν σε πέρας , πέτυχαν στόχους και ολοκλήρωσαν πολλά πράγματα , είτε εργαζόμενοι μόνοι , είτε συνεργαζόμενοι τις περισσότερες φορές με άλλους . Αυτό που κάνει τους καλούς προϊσταμένους / διευθυντές να ξεχωρίζουν είναι η ικανότητα τους να προβαίνουν σε « θαρραλέες » ενέργειες . Με άλλα λόγια , είναι σε θέση να παίξουν το ρόλο τους και να ενεργούν κάτω από πίεση χρόνου και όταν οι καταστάσεις δεν είναι και τόσο ξεκάθαρες και σαφείς . Υπάρχουν επτά τέτοιες ικανότητες :

Ενεργούν κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας . Σπανίως μπορούν να περιμένουν για να τους δοθούν όλες οι πληροφορίες . Οι προϊστάμενοι / διευθυντές πρέπει να αντέχουν στα συνθήκες αβεβαιότητας , αμφιβολιών , ασαφειών και διφορούμενων εννοιών . Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να λειτουργούν με τυφλές εικασίες . Απαιτείται να αναγνωρίζουν την ύπαρξη και να συνεργάζονται με κάποια κενά που τυχόν υπάρχουν στις γνώσεις τους .

Προστατεύουν την Ευελιξία . Όταν ο προϊστάμενος της μονάδας διατηρήσει τις εναλλακτικές λύσεις ενός συνεργάτου ανοικτές , δεν δείχνει έλλειψη δέσμευσης .Αντίθετα , διασφαλίζει την ύπαρξη χώρου και περιθωρίων για περαιτέρω αλλαγές και αποφάσεις . Όλες οι ενέργειες θα πρέπει να αυξάνουν τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων για εκείνον που αποφασίζει μια όχι να τις περιορίζουν .

Γνωρίζουν την Θεματολογία των συνεργατών τους . Επειδή οι ενέργειες του ενός προϊστάμενου επιδρούν στις ενέργειες κάποιων άλλων προϊσταμένων ή συνεργατών , ο καλός προϊστάμενος / διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει και να φροντίζει ο ίδιος να είναι ενήμερος με τα θέματα που θα χειριστούν οι συνεργάτες τους σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο , ημέρα , ενδομάδα . Αυτό σε καμία περίπτωση δεν υποδηλοί αντιπαλότητες ή συγκρούσεις με καταστροφικά για τον οργανισμό ή την επιχείρηση αποτελέσματα . Όλη αυτή η πολιτική θα πρέπει να γίνεται αποδεκτή από τους συνεργάτες με θετικό τρόπο . Η ύπαρξη επικοινωνιακών διαφωνιών , όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη αναγνωρίζουν τις διαφορετικές απόψεις και ταυτόχρονα θα δεσμεύονται για την εξεύρεση λύσεων , οι οποίες τελικά , θα ωφελήσουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη . Αυτή είναι η πλέον υγιεινή και ενδεδειγμένη διαδικασία .

Έχουν αίσθηση του χρόνου . Η αίσθηση του χρόνου είναι σημαντική για την επιτυχία του διευθυντού ή του προϊσταμένου της μονάδας . Αυτό ισχύει τόσο για τις στρατηγικές αποφάσεις , όσο και για τον προγραμματισμό των καθημερινών δραστηριοτήτων . Ως ομιλητής ο διευθυντής ανακοινώνει αρκετά πράγματα σε εργαζόμενους και ομάδες . Η απόφαση του αναφορικά με το χρόνο της αναγγελίας τους μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι συνομιλητές του λαμβάνουν , ερμηνεύουν ή αποδέχονται το μήνυμα .

Διαθέτουν κρίση και κριτικές ικανότητες . Οι περισσότερες πληροφορίες που φθάνουν στους προϊσταμένους των μονάδων θα πρέπει να είναι ποιοτικές . Η ερμηνεία τους περιλαμβάνει λεπτές κρίσεις σε αντίθεση με τους τυπικούς υπολογισμούς . Ο τεχνοκράτης μπορεί να απεχθάνεται την ιδέα , με το επιχείρημα ότι η χρήση της κρίσης μεταμφιέζει την αδυναμία του χειρισμού των διαθέσιμων στοιχείων . Ο δεξιότηχνης υποστηρίζει ότι η κρίση αναπτύσσεται με την εμπειρία . Τα τυπικά δεδομένα σπανίως μπορούν να μας προσφέρουν κάτι περισσότερο από την χαρτογράφηση των επιλογών και έτσι , να απορρίψουμε τις πλέον δυσμενείς εναλλακτικές λύσεις .

Χρησιμοποιούν κατάλληλα τις ρητορικές τους ικανότητες . Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και του οργανισμούς δεν είναι απλά ένα ζήτημα συμμετοχής ή μη στην πληροφόρηση . Για πολλούς λόγους , πρακτικούς και εμπιστευτικούς , οι προϊστάμενοι / διευθυντές δεν είναι δυνατόν να μοιραστούν τις πληροφορίες για αποφάσεις , οι οποίες θα επηρεάσουν όλους τους εργαζόμενους . Συνεπώς θα πρέπει να πληροφορήσουν τους άλλους για τις αποφάσεις και να τους πείσουν με επιχειρήματα για την αιτιολόγηση των αποφάσεων αυτών . Η χρήση των ρητορικών δεξιοτήτων βοηθά τους προϊσταμένους και τους διευθυντές στην πειθώ και συμβάλλει στην βελτίωση της ευελιξίας τους για τις επόμενες ενέργειες .

Λειτουργούν με περισσότερες από μια Θεματολογίες . Οι καλοί προϊστάμενοι / διευθυντές μπορούν να συνδυάσουν ενέργειες και θέματα παρμένα από αρκετές θεματολογίες . Αντί να εστιάζουν την προσοχή τους σε ένα μόνο θέμα ή έργο , και να ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο μ ' αυτό , μπορούν να μιμηθούν τον ταχυδακτυλουργό και να έχουν πολλά « μπαλάκια » στον αέρα . Αυτό θα βοηθήσει τον προϊστάμενο / διευθυντή να κάνει καλή χρήση και αξιοποίηση του χρόνου του . Να αναθέτει και να επωφεληθεί από τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες . Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν πολλές εργασίες σε εξέλιξη ταυτόχρονα .

5.4 ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ – ΗΓΕΣΙΑ

Ένα βασικό στοιχείο πάνω στο οποίο στηρίζεται η επιτυχία ενός ηγετικού στελέχους είναι η τέχνη του να ηγείται . Εκτός από την τέχνη όμως αυτή , πάνω στην οποία στηρίζονται τα ηγετικά στελέχη του παρελθόντος , προστίθεται ολοένα και περισσότερο ο παράγοντας της επιστήμης , δηλαδή των γνώσεων σε δεδομένο αντικείμενο , συνυπολογιζόμενων σε ενιαίο σύνολο και βασιζόμενων σε πορίσματα έρευνας . Στην προκειμένη περίπτωση , τα στοιχεία της επιστήμης και της τέχνης δεν αποκλείουν το ένα το άλλο , αλλά αντίθετα αλληλοσυμπληρώνονται . Αν ένα ηγετικό στέλεχος θελήσει να εκπληρώσει τα καθήκοντα του αγνοώντας τη θεωρία και τις σ' αυτή βασιζόμενες γνώσεις , θα βασίζεται απλά στην τύχη , τη διαίσθηση και σε ότι έκανε κατά το παρελθόν . Αντίθετα , κατέχοντας συστηματοποιημένες γνώσεις

θα έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να καταστρώσει ορθές και πραγματοποιήσιμες λύσεις στα διοικητικά προβλήματα .Εξάλλου , μόνη η γνώση θεωρίας και αρχών δεν εγγυάται επιτυχία στο ηγετικό στέλεχος , καθόσον θα πρέπει επίσης να γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί αυτές τις γνώσεις στην πράξη , αφού κι η μεγαλύτερη σοφία δεν εφαρμόζεται στην πράξη παραμένει ανώφελη , όπως η πλήρης άγνοια . Ένα συνηθισμένο λάθος κατά τη χρησιμοποίηση των επιστημονικών γνώσεων , είναι το γεγονός , ότι δε λαμβάνεται υπόψη η αναγκαιότητα των συμβιβασμών και συνυπολόγισης της επιστήμης και της τέχνης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος .

Η σύγχρονη τεχνολογική πρόοδος κι η οικονομική ανάπτυξη , καθώς κι η από αυτά προκύπτουσα συνεχής μεταβολή του μεγέθους , της δομής και των μεθόδων διοίκησης και λειτουργίας των οικονομικών μονάδων , απαιτούν από τις κάθε φορά επερχόμενες γενεές ηγετικών στελεχών πληρέστερη κατάρτιση σε περισσότερους και συνεχώς εξελισσόμενους κλάδους της επιστήμης , κυρίως όμως , ειδικά προσόντα κ ειδική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης των οικονομικών μονάδων .Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι προκύπτει ποτέ η επιστήμη να αντικαταστήσει πλήρως την τέχνη . Οι απαιτούμενες επιστημονικές γνώσεις των ηγετικών στελεχών (τόσο οι ειδικές τεχνικές γνώσεις , όσο κι οι αναφερόμενες στον ανθρώπινο παράγοντα) συνέχεια θα αυξάνονται , θα μπαίνει όμως πάντοτε το προσωπικό στοιχείο και η τέχνη καθενός στελέχους , η οποία προσδίδει τον ιδιαίτερο ατομικό χαρακτήρα στην εκτέλεση των κοινών καθηκόντων των ηγετικών στελεχών .Οι γνώμες διαιρούνται , σε ότι αφορά στο ποσοστό της επιστήμης και της τέχνης στην πρακτική της διοίκησης .

Από τα παραπάνω προσόντα που αναφέραμε , όσα μεν αναφέρονται σε γνώσεις είναι καθαρά έμφυτα . Άλλα , αναφερόμενα κύρια σε δεξιότητες , είναι κατά κύριο λόγο έμφυτα , εντούτοις όμως , υπάρχει από μικρή ηλικία στα ηγετικά στελέχη μεγαλύτερη ή μικρότερη προδιάθεση ανάπτυξης τους . Ακόμα όμως και τα καθαρά έμφυτα στοιχεία της προσωπικότητας του ανθρώπου (σαν τέτοια θεωρούνται κύρια τα αναφερόμενα στα ηγετικά προσόντα) είναι δυνατό να καλλιεργηθούν κατάλληλα και διαμέσου της άσκησης να αναπτυχθούν . Σε γενικές γραμμές είναι δυνατό με την εξοικείωση των ηγετικών στελεχών με τις αρχές και τις μεθόδους της οργάνωσης και

διοίκησης να βελτιωθούν κατά πολύ οι διοικητικές ικανότητες τους . Πολυάριθμες έρευνες και πειράματα σε διάφορες χώρες έχουν αποδείξει , ότι η ύπαρξη και μόνο ορισμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας καθόλου δεν εξασφαλίζει διοικητικές ικανότητες . Αντίθετα , σχεδόν οποιοσδήποτε , μπορεί να γίνει καλύτερος ηγέτης , να εφαρμόσει τις βασικές αρχές και μεθόδους διοίκησης . Τα στοιχεία δεν είναι δυνατό να αποκτηθούν μέχρις ενός σημείου .

5.5 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Καθώς τα διοικητικά στελέχη αρχίζουν να ενδιαφέρονται για τη λειτουργία της διεύθυνσης και ηγεσίας , αρχίζουν και να συλλαμβάνουν κάτι από τις περιπλοκές της. Πρώτα , πρώτα ασχολούνται με ανθρώπους , αλλά όχι σε απόλυτα αντικειμενική βάση , επειδή είναι και οι ίδιοι άνθρωποι και συχνά γίνονται μέρος του προβλήματος . Ευρίσκονται σε άμεση επαφή με τους ανθρώπους και σαν άτομα και σαν ομάδες . Ανακαλύπτουν γρήγορα ότι οι άνθρωποι , σαν συντελεστές της παραγωγής , δεν ενδιαφέρονται μεμονωμένα για τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης έχουν δικούς τους αντικειμενικούς σκοπούς . Για να κατευθύνουν την ανθρώπινη προσπάθεια προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης , τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται γρήγορα ότι θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν στα θέματα του προσανατολισμού , της επικοινωνίας , της υποκίνησης και της ηγεσίας .

5.6 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ

Αν και τα διοικητικά στελέχη είναι μέρος της οργανωμένης ομάδας , για πολλούς λόγους είναι καλύτερα να θεωρείται ότι ξεχωρίζουν από τους υφισταμένους . Οι πλουτοπαραγωγικές πηγές – ανθρώπινες και άλλες – για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ανατίθενται στα διοικητικά στελέχη , που θα πρέπει να τις εναρμονίσουν . Αν και αυτό είναι εύκολο όταν πρόκειται για κεφάλαια , κτίρια και εδάφη , είναι δύσκολο όταν

πρόκειται για ανθρώπους , επειδή οι άνθρωποι απαιτούν επιδέξια διεύθυνση και ηγεσία .

Είναι επίσης καλύτερα να εξετάζεται το διοικητικό στέλεχος ξεχωριστά από την ομάδα , επειδή είναι ο ηγέτης της . Και σαν ηγέτης , δεν είναι τόσο πολύ ένας από την ομάδα όσο είναι αυτός που θα πείσει την ομάδα να εκτελέσει τις θελήσεις του . Η ηγεσία απαιτεί την έξυπνη χρησιμοποίηση ενός συστήματος υποκίνησης καθώς και μια προσωπικότητα που προκαλεί στους υφισταμένους ζήλο για την εργασία τους .

Οι υπάλληλοι θεωρούν τα διοικητικά στελέχη σαν κάτι ξεχωριστό και για άλλους λόγους επίσης . Ξέρουν περισσότερα από τους υπαλλήλους για τους στόχους , τις πολιτικές , τα νέα προγράμματα και τις αναμενόμενες μεταβολές στην εταιρεία και συνήθως η κρίση τους θεωρείται καλή επειδή στην επαγγελματική ζωή τους έχουν δοκιμάσει ποικίλες εμπειρίες .

Τέλος , οι ανώτεροι ξεχωρίζουν πάντοτε από την ομάδα επειδή κρατούν στα χέρια τους τη σταδιοδρομία των υφισταμένων τους . Η γνώμη τους είναι σημαντικότερη από τη γνώμη όλων των άλλων , επειδή αυτοί αποφασίζουν ποιος θα παραχθεί , θα μετατεθεί , ή θα απολυθεί και σε ποιον θα δοθεί αύξηση και πρόσθετες αμοιβές .

Η συμπεριφορά των ομάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα διοικητικά στελέχη τους . Το ύφος της ηγεσίας τους , η ποιότητα των επικοινωνιών τους , ο σεβασμός που εμπνέουν στους ομοβάθμιους τους , ο γενικός χαρακτήρας τους , ο βαθμός στον οποίο μπορούν να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη , και οι γενικότερες θέσεις τους – όλα αυτά επηρεάζουν το ηθικό των υφισταμένων , που με τη σειρά του αντικατοπτρίζει την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να τους διευθύνουν και να τους καθοδηγούν .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Μια επιχείρηση ή υπηρεσία δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία η οποία δένει τα μέρη που την απαρτίζουν κι επιβάλλει στους εργαζόμενους να ενεργούν . κι είναι αδύνατο να έχουμε ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία που η σημασία της ήταν γνωστή ακόμη κι από τους χρόνους της Αγίας Γραφής . Όταν ο Κύριος αποφάσισε να σταματήσει το χτίσιμο του Πύργου της Βαβέλ επέφερε σύγχυση στις γλώσσες των εργατών .

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης κ εργαζομένων . Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων , ιδεών και γνώμων . Ωστόσο , η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατό να είναι τόσο σπουδαία όσο κ οι ίδιοι οι τρόποι της επικοινωνίας .

Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση , έλλειψη της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας . Βρίσκεται η επικοινωνία στην καρδιά της οργάνωσης κ είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος , το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία .

Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες :

1. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο , έτσι που να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια .
2. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι , όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο .
3. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων , με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς .
4. Υποβοηθάει στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον , χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να

τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους .

5. Σε καταστάσεις έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες , όπως είναι η ψυχαγωγία κ η τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων όντων .

Για τον διοικούντα , η δεξιότητα σε ομιλία , σε ακρόαση σε διάβασμα και γράψιμο είναι ζωτικής σημασίας . Το περιβάλλον και το έργο του κυριολεκτικά βρίσκεται μέσα στην γλώσσα και στην επικοινωνία . Συνεχώς αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους , μα συσκέψεις συνεντεύξεις και συζητήσεις μέσω του τηλεφώνου . Είναι βαριά απασχολημένος με το διάβασμα αναφορών , εκθέσεων , επιστολών , επισήμων εγγράφων και μελετών .Τ ανώτατα και τα μεσαία στελέχη αφιερώνουν το 68 – 80 % του εργάσιμου χρόνου τους σε επικοινωνίες .

Μιλώντας για επικοινωνία , έχει αξία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαβίβαση εντολών από ένα άτομο σε άλλο . Μπορεί κάποιος να λάβει μια εντολή ή ένα μήνυμα , αλλά να μην καταλάβει τη σημασία του . Γι ' αυτό , για να πούμε πως μια επικοινωνία έλαβε χώρα πρέπει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα , μ' όλο που δεν έχει την υποχρέωση να συμφωνήσει με το περιεχόμενο του ή με την άποψη που εκφράζει .

Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις , με συμπτώματα όπως : αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων κ εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες . Φυσικά , πολλές φορές ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες . Όμως , η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη . Οι αποτυχίες δε αυτές αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα , όπως : χαμηλό ηθικό των εργαζομένων , φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων , χαμηλή ποιότητα , διπλασιασμός προσπάθειας , υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση .

Αποτέλεσμα λοιπόν της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους , χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές .

Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία , δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες (σε αντίθεση με τις ενέργειες που γίνονται με βάση απλώς τη διάθεση του καθενός) μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας . Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται :

α) μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται :

- Αξιοπρέπεια , αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση , αρμονία . αλλά επίσης
- Άμβλυση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων κ επιχειρήσεων .
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία .
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω .

6.2 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή στην οικονομική μονάδα δε θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων . Δηλαδή ο άνθρωπος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωυπηρεσιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα και συναισθήματα του . Ο άνθρωπος είναι πάντοτε μια κι αυτή προσωπικότητα και παραμένει στην επιχείρηση ταυτόχρονα ένας φορέας θέσης εργασίας κι ένα ανεξάρτητο άτομο . Γι ' αυτό , η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία , αλλά εκτός από αυτή πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρωπίνων σχέσεων .

Σαν επικοινωνία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιας <<έννοιας>> (νοήματος) από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους . Επικοινωνία είναι λοιπόν μια διαδικασία , η << διαδικασία επικοινωνίας >> . Εκτός από αυτή τη στενή έννοια της επικοινωνίας που ταυτίζεται με τη

διαδικασία επικοινωνίας , ο όρος επικοινωνία έχει επίσης και μια ευρύτερη έννοια κατά την οποία επικοινωνία είναι ο συλλογικός όρος για περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας . Π . χ οι επικοινωνίες μιας επιχείρησης . Όταν μάλιστα το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία περιοριστεί μ ' ένα << αντικείμενο >> , π. χ ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία τότε αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση .

Άρα συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας στη γενική της έννοια είναι :

- Η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη
- Η αποστολή μιας << έννοιας >> από τον αποστολέα και
- Η λήψη μιας έννοιας από τον παραλήπτη .

6.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης .Φυσικά εκτός του συντονισμού η επικοινωνία έχει κι άλλους δευτερεύοντες σκοπούς , όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση , τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας , τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας , την ανάθεση αρμοδιοτήτων κι ευθυνών , την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία , τη δραστηριοποίηση και την ικανοποίηση από την εργασία .

Συμπερασματικά από τα πιο πάνω συνάγεται ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι :

- Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία) . Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους , ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο , χωρίς να δημιουργούνε κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας , με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.
- Ευνοϊκό κλίμα εργασίας , δηλαδή θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού κ ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για

συνεργασία) , τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής . Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη . Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέει την οργάνωση , να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων , κ επίτευξη των σκοπών της . Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος , έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό , να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης .

6.4 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στον αμύητο , αυτό το εμπόδιο φαίνεται και εκπληκτικό και ασυγχώρητο , αλλά παρόλα αυτά είναι γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη αποτυγχάνουν συχνά να μεταδώσουν τα απαιτούμενα μηνύματα . Οι αιτίες ανακαλύπτονται στις πασίγνωστες ανθρώπινες τάσεις να είναι κανείς οκνηρός , να υποθέτει ότι τα ξέρει όλα , να είναι αναβλητικός , να είναι αποκρουπτικός , ή να θέλει σκόπιμα να παρεμποδίσει τους άλλους . Επειδή δεν μπορεί κανείς να μεταδώσει τα πάντα , είναι προφανώς απαραίτητο να κάνει επιλογή . Αυτό επιτρέπει βέβαια να μην επιλέγει και τίποτα , ενέργεια για την οποία ευθύνονται όλα τα διοικητικά στελέχη σε κάποια στιγμή της σταδιοδρομίας τους .

6.5 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι ακόλουθες αρχές είναι χρήσιμοι οδηγοί για τη θέσπιση μιας καλής επικοινωνίας , επειδή κατευθύνουν την προσοχή σε τέσσερις κρίσιμους τομείς : ποιότητα του μηνύματος , συνθήκες για τη λήψη του μηνύματος , διατήρηση της ακεραιότητας της οργανωμένης προσπάθειας και

εκμετάλλευση της μη – τυπικής οργάνωσης για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας .

Αρχή της σαφήνειας . Αν και επικοινωνία θεωρείται συχνά η απλή αποστολή ενός μηνύματος , για να έχει αξία θα πρέπει να ικανοποιεί την αρχή της σαφήνειας : *Μια επικοινωνία έχει σαφήνεια όταν εκφράζεται σε γλώσσα και μεταδίδεται με τρόπο που μπορεί να κατανοηθεί από τον αποδέκτη* . Όσο απλή και αν φαίνεται αυτή η αρχή τα περισσότερα διοικητικά στελέχη θα εκπλήσσονταν αν ήξεραν πόσο άσχημα κατανοούνται από τους αποδέκτες ακόμη και οι προσεκτικότερα εκφρασμένες και μελετημένες πληροφορίες τους . Ορισμένα διοικητικά στελέχη έχουν δοκιμάσει να επαναπληροφορούνται τα μηνύματα που έστειλαν και να διασαφηνίζουν τα μηνύματα των άλλων προς αυτούς κάνοντας ερωτήσεις όπως : « όπως καταλαβαίνω , εννοείς αυτό και αυτό ? » Τα αποτελέσματα τέτοιων δοκιμών έχουν κατά κανόνα αποδειχθεί συνταρακτικά .

Ο αποστολέας είναι υπεύθυνος για να διατυπώσει την πληροφορία και να την εκφράσει κατανοητά , είτε γραπτά είτε προφορικά . Αυτό απαιτεί μια κυριολεκτική χρησιμοποίηση της γλώσσας και εξοικείωση με τους τρόπους έκφρασης των υφισταμένων , των συναδέλφων και των ανωτέρων . Με την πιστή εφαρμογή αυτής της αρχής θα ξεπεραστούν διάφοροι φραγμοί που εμποδίζουν την επικοινωνία : τα άσχημα διατυπωμένα μηνύματα, οι εσφαλμένες μεταφράσεις και μεταδόσεις , οι μη – διασαφηνιζόμενες υποθέσεις και η ανάγκη να επαληθεύονται οι μεταδιδόμενες πληροφορίες .

Παρόλο που η αρχή της σαφήνειας μπορεί να τηρείται , καμιά επικοινωνία δεν θεωρείται συμπληρωμένη αν δεν έχει κατανοηθεί το μήνυμα και αυτό απαιτεί επίσης προσοχή . Δεν είναι εύκολο να εξασφαλιστεί η αμέριστη προσοχή των αποδεκτών ακόμη και για τα ωραία διατυπωμένα μηνύματα λόγω της ποσότητας των μηνυμάτων που ανταγωνίζονται για αυτή την προσοχή αλλά και του μικρού ορίου της ανθρώπινης προσοχής . Οι αποδέκτες δεν μπορούν να ακούσουν ή να διαβάσουν κάτι και να το καταλάβουν αν δε συγκεντρωθούν . Όταν ο αποδέκτης ακούει διακεκομμένα και αμεθόδευτα συμπεριφέρεται με αδιαφορία και αγνοεί ή διαβάζει επιπόλαια τα γραπτά μηνύματα , είναι βέβαιο ότι δε θα τα καταλάβει , για να μην αναφέρουμε και ότι δείχνει εξαιρετική αγένεια προς τον αποστολέα αυτών των μηνυμάτων .

Με την ικανοποίηση της ανάγκης για προσοχή θα ξεπεραστούν σταδιακά ορισμένο φραγμοί που εμποδίζουν την επικοινωνία : απροσεξία , απώλεια κατά τη μετάδοση και κακή απορρόφηση . Επίσης θα βελτιωθεί η ποιότητα της ακρόασης και της ανάγνωσης , και οι αποστολείς θα αισθάνονται οπωσδήποτε μια ενθάρρυνση για τις προσπάθειες τους .

Αρχή της ακεραιότητας . Οι διοικητικές επικοινωνίες είναι μέσα και όχι σκοποί . Όπως καθιστά σαφές η αρχή της ακεραιότητας : *Ο σκοπός των διοικητικών επικοινωνιών είναι να κρατούν ενημερωμένα τα άτομα καθώς αυτά προσπαθούν να επιτύχουν και να διατηρήσουν τη συνεργασία που χρειάζεται για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων .*

Μια όψη αυτής της αρχής χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή . Η ακεραιότητα της επιχείρησης εξαρτάται εν μέρει από την υποστήριξη της θέσης των υφισταμένων διοικητικών στελεχών . Επειδή αυτοί καταλαμβάνουν κέντρα επικοινωνίας , θα πρέπει να ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τις θέσεις τους για ' αυτόν ακριβώς το σκοπό . Αυτό συχνά το ξεχνούν οι ανώτεροι και στέλνουν μηνύματα παρακάμπτοντας τα υφιστάμενα στελέχη σε μια προσπάθεια να επικοινωνήσουν απευθείας με τους απλούς υπαλλήλους . Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί μόνο στις περιπτώσεις εκείνες που η ταυτόχρονη επικοινωνία είναι απαραίτητη : διαταγές ενός φλεγόμενου κτιρίου ή για την κάλυψη κατά τη διάρκεια επιθέσεων , πληροφορίες κρίσιμου χαρακτήρα όπως μια γενική περικοπή μισθών ή απόλυση πλεονάζοντος προσωπικού ή η ανάγκη καταβολής ειδικής προσπάθειας για να ολοκληρωθεί μια σύμβαση , η νέα που ενδιαφέρουν εξίσου ανωτέρους και υφισταμένους , όπως η αναγγελία και ερμηνεία πολιτικών που θα έχουν γενική εφαρμογή .

6.5.1 ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΗ ΤΥΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ .

Η φύση αυτής της βασική αρχής είναι : *Η αποτελεσματικότερη επικοινωνία επιτυγχάνεται όταν τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν τη μη τυπική οργάνωση για να συμπληρώσουν τα κανάλια επικοινωνίας της τυπικής οργάνωσης .* Η δημιουργία της μη τυπικής οργάνωσης είναι συνήθως αποτέλεσμα της ανάγκης για γρήγορη μετάδοση πληροφοριών που μπορεί

και να μην είναι κατάλληλες να μεταδοθούν από τα τυπικά κανάλια . Καθώς ευρίσκεται έξω από την τυπική δομή , θα πρέπει να κινητοποιείται για να μεταδίδει και να λαμβάνει πληροφορίες που συμπληρώνουν εκείνες που παρέχονται από την τυπική δομή , θα πρέπει να κινητοποιείται για να μεταδίδει και να λαμβάνει πληροφορίες που συμπληρώνουν εκείνες που παρέχονται από την τυπική οργάνωση για το συντονισμό της επιχειρησιακής προσπάθειας .Τα μηνύματα μεταδίδονται τυπικά , πράγμα που απαιτείται μερικές φορές από ανώτερο σε υφιστάμενο και από υφιστάμενο σε ανώτερο , αλλά αυτό το κανάλι δεν είναι απόλυτα επαρκές και αξιόπιστο για τη γρήγορη και καταληπτή μετάδοση όλων των μηνυμάτων . Γι ‘ αυτό και τα διοικητικά στελέχη συχνά πλησιάζουν ανεπίσημα τους υφισταμένους τους –προσωπικά ή μέσω τρίτων – για να εγκαταστήσουν μια επαφή με καταστάσεις που διαφορετικά δε θα έπεφταν στην αντίληψη τους .’Όσο δεν δίνονται ούτε υπονοούνται διαταγές, ή έξυπνη χρήση αυτής της τακτικής συνιστάται θερμά.

Ολοκλήρωση

Για να επιτύχουν οι παραπάνω οδηγίες χρειάζεται η εθελοντική εφαρμογή από όλα τα μέλη της επιχείρησης . Αυτό απαιτεί να λαμβάνεται μια ειδική πρόνοια στο σύστημα υποκίνησης . Δεν μπορούμε να μιλήσουμε για εξοικονόμηση χρημάτων , γιατί το κόστος της κακής επικοινωνίας δεν μπορεί να μετρηθεί αλλά κανείς δεν αμφιβάλλει ότι η καλύτερη επικοινωνία θα έχει σαν αποτέλεσμα και την ελάττωση του κόστους .

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να στέλνουν τους υφισταμένους τους να παρακολουθούν ειδικά μαθήματα για τις επικοινωνίες θα πρέπει επίσης να τους καθοδηγούν και οι ίδιοι διαρκώς και να μη χάνουν καμιά ευκαιρία για να υπογραμμίσουν την ανάγκη για καλή επικοινωνία .

6.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ιδέα ενός περιοριστικού σταδίου έχει ευρύτατη εφαρμογή . Παίρνουμε σαν παράδειγμά την ανάγκη να προσλάβουμε αποφοίτους των κολεγίων για να δουλέψουν σε μία μεγάλη εταιρεία Η/Υ. Ορισμένοι διευθυντές μας επισκέπτονται τα κολέγια , παίρνουν συνεντεύξεις από μερικούς τελειοφοίτους και προσκαλούν τους περισσότερα υποσχόμενους υποψήφιους να επισκεφθούν την εταιρεία . Τα έξοδα του ταξιδιού των υποψηφίων τα οποία μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό κόστος , βαραίνουν εμάς . Κατά το ταξίδι οι φοιτητές εξετάζονται εξονυχιστικά από άλλους διευθυντές και από τεχνικούς . Μετά την απαραίτητη μελέτη , προσφέρεται εργασία σε ορισμένους από τους σπουδαστές των οποίων οι δεξιότητες και ικανότητες ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες μας και όσοι δέχονται την προσφορά έρχονται να δουλέψουν για την εταιρεία .

Για να εφαρμόσουμε εδώ την βασική αρχή της παραγωγής πρέπει να σχεδιάσουμε την ροή της γύρω από το πιο δαπανηρό χαρακτηριστικό : αυτό είναι το ταξίδι των φοιτητών στο εργοστάσιο εξαιτίας του κόστους του ταξιδιού και του χρόνου που οι διευθυντές της εταιρείας τους αφιερώνουν. Για να ελαχιστοποιήσουμε την χρήση αυτού του σταδίου ανά τελική πρόσληψη είναι προφανές ότι πρέπει να αυξήσουμε το ποσοστό αυτών που αποδέχονται την προσφορά μας σε σχέση με αυτούς που αρχικά προσκαλούμε να επισκεφθούν το εργοστάσιο . Αυτό μπορούμε να το πετύχουμε κάνοντας μία πρώτη επιλογή με τηλεφωνικές συνεντεύξεις πριν στείλουμε τις προσκλήσεις. Η τεχνική αυτή εξοικονομεί χρήματα , αυξάνει σημαντικά την αναλογία των προσλήψεων έναντι του αριθμού των επισκέψεων και , άρα , περιορίζει την ανάγκη για το δαπανηρό , περιοριστικό στάδιο ανά πρόσληψη .

Η ιδέα – κλειδί είναι ότι προγραμματίζουμε τη ροή της παραγωγής μας ξεκινώντας από το στάδιο με την μεγαλύτερη χρονική διάρκεια (ή το πιο δύσκολο ή το πιο ευαίσθητο ή το πιο δαπανηρό) και προχωράμε αντίστροφα .

Σ' αυτό το παράδειγμα ισχύει η αρχή του διαχωρισμού του χρόνου . Ξεκινώντας αντίστροφα , από τη στιγμή που οι σπουδαστές θα αποφοιτήσουν , ο αρμόδιος επί των προσλήψεων προγραμματίζει τα διάφορα απαιτούμενα στάδια , ώστε να υπάρξει χρόνος για να γίνουν όλα (συνεντεύξεις στο κολέγιο , τηλεφωνικές συνεντεύξεις , επισκέψεις στο εργοστάσιο) στον κατάλληλο χρόνο πριν από την αποφοίτηση .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Η ΓΥΝΑΙΚΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η σημερινή εικόνα της αγοράς , είναι η εικόνα ενός οξύτατα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος . Τα « παιχνίδια » ανταγωνισμού γίνονται όλο και πιο δύσκολα , καθώς η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική αλλαγή παράγουν διαρκώς νέες πηγές ανταγωνισμού , οι αγορές γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και απρόβλεπτες και η ροή των πληροφοριών σ' ένα ηλεκτρονικά συνδεδεμένο κόσμο, επιτρέπει αφανισμό χιλιάδων επιχειρήσεων μεσαζόντων και την παρουσία εκατοντάδων νέων που παράγουν ή προωθούν μέσω του διαδικτύου τα προϊόντα τους σ' όλο τον κόσμο.

Αποφασιστικός παράγοντας λοιπόν στο παιχνίδι του ανταγωνισμού δεν είναι μόνο η ποιότητα αυτού καθ' αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει μια Επιχείρηση , αλλά η ποιότητα τους σε σχέση με την παγκόσμια αγορά του Ανταγωνισμού , η τιμή τους και ακόμη , ο τρόπος προώθησης τους σ' αυτή την αγορά .Με το τέλος της παραδοσιακής οικονομίας και της βιομηχανικής εποχής και την αρχή της νέας οικονομίας και της εποχής της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών , φαίνεται πως έχει έρθει και το τέλος του παραδοσιακού μάνατζμεντ.

Η εποχή που ο μάνατζερ μιας επιχείρησης έπρεπε να ασκεί απλώς καθήκοντα διευθυντή έχει σαφώς περάσει ανεπιστρεπτή. Στη σημερινή εποχή της πληροφορικής και της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας οι μάνατζερ των επιχειρήσεων αποτελούν ούτε λίγο ούτε πολύ σύγχρονους “ θαυματοποιούς “ αφού καλούνται να αντεπεξέλθουν στις ολοένα αυξανόμενες προκλήσεις της νέας οικονομίας , προκλήσεις που απαιτούν από τους ανθρώπους που βρίσκονται στο “τιμόνι” των επιχειρήσεων νέες δεξιότητες , όπως η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες αλλά και υποτιμημένα μέχρι σήμερα ταλέντα όπως διαίσθηση , κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών , συναισθηματική ευφυΐα αλλά και κοινωνική ευαισθησία .

Οι έλληνες μάνατζερ , αν και χαμηλότερα αμειβόμενοι από τους ξένους επιχειρηματίες , δείχνουν να ανταποκρίνονται στον νέο τους ρόλο με επιτυχία , ενώ παρά τις εξαιρέσεις των ελληνίδων που διαπρέπουν ως μάνατζερ σε δικές τους ή γενικότερα σε οικογενειακές επιχειρήσεις , το μάνατζμεντ δείχνει

να παραμένει στη χώρα μας ένα μάλλον αντρικό “ φρούριο “ αντανακλώντας τις στερεότυπες αντιλήψεις και προκαταλήψεις που δυστυχώς υπάρχουν ακόμη στην ελληνική αγορά εργασίας .

Ο ρόλος της γυναίκας στη σημερινή κοινωνία έχει διαφοροποιηθεί . Η ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου , η επιστημονική και τεχνική πρόοδος αύξησαν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών . Σε ότι αφορά την παρουσία των γυναικών στις ανώτερες βαθμίδες των επιχειρήσεων , μία σχετικά πρόσφατη έρευνα σε βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αποδεικνύει ότι αυτή είναι ακόμη αρκετά ισχνή , αφού πολλοί είναι ακόμη οι Έλληνες επιχειρηματίες που παραμένουν δέσμιοι των παλιών προκαταλήψεων κατά των γυναικών μάνατζερ , προκαταλήψεις από τις οποίες δεν δείχνουν να ξεφεύγουν και αρκετοί από τους άνδρες συναδέλφους τους . Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σε όλες τις χώρες μία αύξηση του γυναικείου εργατικού δυναμικού , ενώ παράλληλα διεκδικείται από μέρους τους όλο και μεγαλύτερος κοινωνικός ρόλος , ώστε να καταστεί ισάξιος μ’ αυτόν των ανδρών . Οι γυναίκες έχοντας κατακτήσει σημαντικούς ρόλους σε σχέσεις εξαρτημένης εργασίας , ιδρύουν δικές τους επιχειρήσεις αποκτώντας έτσι μεγαλύτερη οικονομική ανεξαρτησία και δύναμη.

Επανεισημμένες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια από το διεθνές μάνατζμεντ , καταγράφουν ως ιδιαίτερα ηγετικά χαρακτηριστικά στις γυναίκες επιχειρηματίες τα εξής :

- Επιχειρηματική διαίσθηση
- Υποστήριξη και συμπαράσταση στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης
- Ανάπτυξη αποδοτικών εργασιακών σχέσεων
- Γενικότερη εκπαίδευση και κουλτούρα
- Μοίρασμα της δύναμης και της πληροφορίας
- Εκχώρηση ευθυνών
- Παρακίνηση και έμπνευση στελεχών
- Διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας

Τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν είναι αυτά ακριβώς με τα οποία μπορεί να αντιμετωπιστεί η νέα ανταγωνιστική εποχή .

Τα “γυναικεία” επιχειρηματικά χαρακτηριστικά προσφέρουν μεγαλύτερες δυνάμεις στην επιχείρηση ενεργοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της , οικοδομώντας ισχυρή επιχειρησιακή κουλτούρα με όραμα και στόχο για όλους , οικοδομούν συνθήκες συλλογικής και επομένως αποτελεσματικής διοίκησης , με την εφαρμογή πρακτικών ηγεσίας μέσω αλληλεπίδρασης , προσηλώνουν την επιχείρηση σε ποιοτικούς στόχους , αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό με περισσότερη ευελιξία , λιγότερη επιθετικότητα και πνεύμα αποτελεσματικών συνεργιών .

Δεν υπάρχει καμιά θεσμική ή νομική απαγόρευση για την κατάκτηση ρόλων ηγεσίας και επιχειρηματικότητας από τις γυναίκες που επιθυμούν να παίζουν τέτοιους ρόλους .Ωστόσο κυριαρχεί ένα πολύπλοκο σύνολο έμμεσων διακρίσεων που σχετίζονται με τις νοοτροπίες , τις αντιλήψεις , τα στερεότυπα , και τις πρακτικές της οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας που στην πράξη οδηγούν σε πολλαπλό αποκλεισμό και αυτοαποκλεισμό των γυναικών από τέτοιους ρόλους .

Η επίδραση των διακρίσεων αυτών στις γυναίκες , συχνά οδηγεί στην εσωτερική αποδοχή τους από τις ίδιες , αναπαράγοντας το δεύτερο ρόλο τους , στο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο . Φυσικά έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς την αντίθετη κατεύθυνση σε διάφορους τομείς , όπως στο τομέα της Εκπαίδευσης και της μόρφωσης . Στην χώρα μας το 56 % των πτυχιούχων ΑΕΙ –ΤΕΙ είναι γυναίκες , γεγονός που επιβεβαιώνει την πρόοδο στην εκπαίδευση και αποτελεί προϋπόθεση για κοινωνική και οικονομική χειραφέτηση .

Παρ’ όλα αυτά ο αποκλεισμός και ο αυτό-αποκλεισμός δείχνουν ακόμα το σκληρό τους πρόσωπο , καθώς οι γυναίκες αποτελούν το 62 % των ανέργων , το 34 % των μισθωτών , το 13 % των εργοδοτών . Οι λόγοι είναι προφανείς :

- Η περιρρέουσα κοινωνικό-οικονομική κουλτούρα θεωρεί την καριέρα , κυρίως ανδρική υπόθεση .
- Η περιρρέουσα κοινωνική κουλτούρα θεωρεί την οικογένεια και τη φροντίδα της , κυρίως γυναικεία υπόθεση .
- Η επιχειρησιακή κουλτούρα διακρίνεται από έντονη έλλειψη ίσων ευκαιριών στην επαγγελματική ζωή και καριέρα .

- Η μέση γυναικεία προσωπική κουλτούρα και συνείδηση , θεωρεί επίσης την καριέρα ανδρική υπόθεση .
- Η μέση γυναικεία προσωπική κουλτούρα και συνείδηση , θεωρεί επίσης ασυμβίβαστη την οικογενειακή με την επαγγελματική ζωή.
- Η μέση γυναικεία προσωπική κουλτούρα και συνείδηση , αποδέχεται ως πραγματικότητα θέσεις κατώτερες των προσόντων και της πραγματικής εργασιακής απόδοσης .

Όλα αυτά πρέπει ν' αλλάξουν κι όλοι και όλες μας έχουμε ευθύνη να επιταχύνουμε τους ρυθμούς αυτής της αλλαγής . Θεσμοί , φορείς , οι ίδιες οι γυναίκες .

Αν η οικονομία και η κοινωνία θεωρεί πολύτιμο το γυναικείο ανθρώπινο δυναμικό , όχι φυσικά από φιλευσπλαχνία , άλλα από ανάγκη για οικονομική μεγέθυνση και κοινωνική ισορροπία και ευημερία , τότε πρέπει να του “σταθεί “ , να το στηρίξει . Γιατί πέρα από τα υποκειμενικά εμπόδια που αντιμετωπίζει και στα οποία αναφερθήκαμε , υπάρχουν και τα αντικειμενικά εμπόδια , αυτά που έχει ορθώσει το ίδιο το κοινωνικοοικονομικό σύστημα που τώρα εισπράττει τα' αδιέξοδά τους.

Για την γυναικεία επιχειρηματικότητα τα εμπόδια προσδιορίστηκαν , αξιολογήθηκαν και παρουσιάστηκαν . Είναι ακριβώς τα ίδια που καταγράφονται σ' όλες τις χώρες της Ε.Ε αλλά και τις άλλες ανεπτυγμένες χώρες και αφορούν :

- ❖ Την χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- ❖ Την Επιχειρηματική Πληροφόρηση και Κατάρτιση
- ❖ Τις κοινωνικές συμπεριφορές
- ❖ Τους εσωτερικούς φραγμούς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Φυσικά θα ήταν λάθος να υποτεθεί ότι όλοι οι υπάλληλοι επιθυμούν να εκμεταλλευθούν πλήρως τις ικανότητες τους . Δε χρειάζεται παρά να παρατηρήσει κανείς οποιαδήποτε οργανωμένη επιχείρηση για να δει ότι πολλοί υπάλληλοι εργάζονται σ ' ένα επίπεδο πολύ χαμηλότερο από τις δυνατότητες τους , ακόμη και αφού προσκληθεί και παρακινηθεί επιδιώξουν την ανταμοιβή που συνεπάγεται η μεγαλύτερη προσπάθεια . Απλώς δεν ανταποκρίνονται σ ' αυτές τις προκλήσεις για λόγους που μπορεί να περιλαμβάνουν περιορισμούς που επιβάλλουν οι συνδικαλιστικές ενώσεις , προστασία της εργασίας από το νόμο , ανεπαρκή πειθαρχία , ανεκτικότητα των διοικητικών στελεχών , έλλειψη πεποίθησης στη σημασία της εργασίας τους , η αποδοχή της προπαγάνδας ότι υφίσταται κάποια εκμετάλλευση . Αυτές οι γενικότερες θέσεις και πεποιθήσεις επιδεικνύονται όχι μόνο στο περιβάλλον της εργασίας αλλά και έξω από αυτήν από οργανωμένες ομάδες . Παρατηρούνται δε τόσο στις επιχειρήσεις όσο και σε πανεπιστήμια , νοσοκομεία ή κυβερνητικές υπηρεσίες . Πραγματικά παρατηρούνται οπουδήποτε απασχολούνται άνθρωποι .

Η αναλογία των υπαλλήλων που αρνούνται να δεχτούν την πρόκληση για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών είναι άγνωστη . Εκείνοι που μεροληπτούν με το πρόβλημα και μπορεί να το μεγαλοποιήσουν . Στο ερώτημα αυτό θα πρέπει να υπάρξει απάντηση . Οπωςσδήποτε , οι εργοδότες όσο τους επιτρέπει ο νόμος και οι εργατικές συμβάσεις , θα πρέπει να προσλαμβάνουν υπαλλήλους με σκοπό να επιλέγουν εκείνους που θα ανταποκριθούν στην πρόκληση για ανάληψη ευθυνών και θα πρέπει να τους προσφέρουν αυτή την πρόκληση .

Φυσικά δεν είναι άγνωστο το άγχος των ικανών υπαλλήλων που δεν έχουν την ευκαιρία να αναλάβουν μια υπεύθυνη εργασία .Ορισμένες τράπεζες , λόγω χάρη , διαφήμισαν ευρύτατα τις μεθόδους επιμόρφωσης που χρησιμοποιούσαν με σκοπό να προσελκύσουν απόφοιτους πανεπιστημίων , χωρίς όμως να έχουν αρκετές κενές θέσεις που να απαιτούν αυτό το

μορφωτικό επίπεδο . Είχαν συχνά επιτυχία στο σκοπό τους , αλλά τα διαφημιστικά τους προγράμματα δεν δικαιολόγησαν το κόστος τους , επειδή πολλοί από τους προσληφθέντες γρήγορα παραιτήθηκαν . Αυτή ήταν μια περίπτωση που η προσφερόμενη εργασία δεν αποτελούσε πρόκληση για το επίπεδο των προσλαμβανομένων . Στον τεχνικό τομέα παρατηρείται μερικές φορές ένα παρόμοιο φαινόμενο . Συγκεκριμένα , δεν είναι ασυνήθιστη η περίπτωση μηχανικών κοντά στα σαράντα που ψάχνουν για κάποια διοικητική σταδιοδρομία , επειδή και τεχνικά και οικονομικά οι θέσεις τους έχουν πάψει να τους προσφέρουν οποιαδήποτε πρόκληση .

Η μεταβολή τέτοιων ευκαιριών , ιδιαίτερα στα ικανά διοικητικά στελέχη , απαιτεί μια μεταβολή στα γενικότερες θέσεις και συνήθειες των ανώτερων διοικητικών στελεχών σε πολλές οργανωμένες επιχειρήσεις . Είναι πολύ ανθρώπινο να θέλει κανείς να τυποποιεί και να εξειδικεύει όλες τις διαδικασίες . Αυτή η πορεία , όμως , ελαχιστοποιεί την ιδιαίτερη προσοχή που θα πρέπει να δίνεται στα άτομα . Μπορεί να συμβάλλει στη γενική παραγωγικότητα και να παράσχει ένα περιβάλλον « ίσης » μεταχείρισης για όλους τους υπαλλήλους , αλλά επίσης δημιουργεί αυτές ακριβώς τις συνθήκες που προκαλούν άγχος στα υφιστάμενα διοικητικά στελέχη που έχουν την διακαή επιθυμία να αναλάβουν κάποια υπευθυνότητα . Είναι δύσκολο να καθορισθεί ακριβώς πότε οι υφιστάμενοι είναι έτοιμοι για προαγωγή , αλλά σίγουρα ο καλύτερος τρόπος για να διαπιστωθεί αυτό είναι να τους δοθεί η ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την ευφυΐα τους για να αυξήσουν τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση , ενώ παράλληλα θα αναλάβουν και τη σχετική ευθύνη .

ΑΝΑΦΟΡΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
“ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”
ΑΘΗΝΑ 1991

- ✚ HAROLD KONTZ & CYRIL O’ DONNELL
“ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ “
ΜΙΑ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ & ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ : ΠΑΠΑΖΗΣΗ (1983)

- ✚ PAUL THORN
“ THE NEW GENERAL MANAGER CONFRONTING THE KEY
CHALLENGE OF TODAY ‘ S ORGANIZATION “
ΕΚΔΟΣΕΙΣ : THE HENLEY MANAGEMENT SERIES (1989)

- ✚ ANDREW S. GROVE
“ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ”
ΕΚΔΟΣΕΙΣ : ΚΡΙΤΙΚΗ (2001)

- ✚ JOHN P. KOTTER
“ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ “
ΕΚΔΟΣΕΙΣ : ΚΡΙΤΙΚΗ (2001)

- ✚ ΔΙΕΥΡΩΠΑΪΚΟ FORUM
“ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ , ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ “
ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ- ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ
ΑΞΟΝΑΣ NOW “ WOMEN BUSINESS FORCES “

- ✚ HAROLD H. FRANK
“ WOMEN IN THE ORGANIZATION “
ΕΚΔΟΣΕΙΣ : UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA PRESS (1977)

- ✚ PAUL JAMES
“ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ “
ΕΚΔΟΣΕΙΣ : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ (1998)

- ✚ PATRICK J. MONTANA
“ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ “
ΕΚΔΟΣΕΙΣ : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ (1993)

- ✚ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΕΞΠΡΕΣ
ΤΙΤΛΟΣ ΑΡΘΡΟΥ : ΕΛΛΗΝΑΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΓΥΝΑΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2000

- ✚ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ Ε.Ε.Δ.Ε. , ΑΘΗΝΑ 2003
“ ΒΑΣΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ “
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : Α. ΒΑΡΕΛΑΣ

