

ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**“ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ ΣΤΗ**

**ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

**ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ”**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ :

- ΠΑΓΩΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
- ΧΑΣΑΠΗΣ ΜΟΡΑΤΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :

ΝΤΟΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο</b> .....	5
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	5
1.2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	5
1.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο</b> .....	9
2. Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	9
2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ;.....	9
2.1.1. «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ».....	12
2.1.2. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ» .....	14
2.2. «ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ».....	19
2.3. «ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ» .....	20
2.3.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΗ.....	21
2.3.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	22
2.3.3. ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	22
2.4. 'ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ Χ και Υ' <sup>12</sup> .....	24
2.4.1. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΘΕΩΡΙΩΝ .....	26
2.5. 'ΑΤΥΠΟΣ ΗΓΕΤΗΣ' .....	28
2.6. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ .....	28
2.7. ΕΛΕΓΧΟΣ .....	30

2.7.1. Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ .....	31
2.7.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο</b> .....	35
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	35
3.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	35
3.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	35
3.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΤΑΥΛΟΡ.....	36
3.2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΦΑΥΟΛ.....	36
3.2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΧ WEBER .....	37
3.2.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ - ELTON ΜΑΥΟ ....	38
3.3. ΣΧΟΛΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	39
3.3.1. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	39
3.3.3. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	40
3.3.4. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ.....	40
3.3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο</b> .....	40
Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	41
4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ (MANAGER).....	41
4.2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ .....	41
4.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	44
4.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ <sup>27</sup> .....	45
4.5. «ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ MANAGERS».....	47

4.5.1. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ MANAGER & BONUS.....	49
4.5.2. <<BONUS ΑΜΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ>>.....	50
4.6 Ο MANAGER ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	<b>57</b>
5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	57
5.1 EUROMANAGER.....	57
5.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ MANAGER.....	65
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>66</b>

## «ΕΙΣΑΓΩΓΗ»<sup>1</sup>

### ΟΙ ΚΑΙΡΟΙ ΑΛΛΑΖΟΥΝ .....

«Τα πάντα ρει»

Είναι η αρχή που διατύπωσε ο αρχαίος φιλόσοφος Ηράκλειτος τον 6ο αιώνα π.Χ. Η αρχή αυτή, αφορούσε βέβαια στο φυσικό κόσμο. Αλλά, επεκτάθηκε γενικότερα.

Τίποτε δεν μένει στάσιμο, ακίνητο, αναλλοίωτο. Όλα με το χρόνο και την εξέλιξη του ανθρώπου μεταβάλλονται. Όλα αλλάζουν, χωρίς εξαίρεση, νομοτελειακά.

Μαζί με τους καιρούς που αλλάζουν, νέες θεωρίες και πρακτικές έρχονται, άλλοτε να υποκαταστήσουν και άλλοτε να συμπληρώσουν παλαιότερες.

Ας δούμε τί έγινε στην οικονομική θεωρία και πραγματικότητα.

Οι θεμελιωτές της κλασικής σχολής οικονομολόγοι (Α. Σμιθ, ντ. Ρικάρντο κ.ά.) μας δίδαξαν ότι οι συντελεστές της παραγωγής είναι τρεις: έδαφος, εργασία, κεφάλαιο. Ότι παράγεται οφείλεται στον συνδυασμό τους. Η θεωρία τους που πρωτοδιατυπώθηκε το 18ο αιώνα ήταν για την εποχή εκείνη απόλυτα ορθή: Η οικονομία είχε έντονο αγροτικό χαρακτήρα, έπρεπε επομένως να τονιστεί η σημασία του εδάφους. Το αποταμιευτικό κεφάλαιο, ήταν η ... ανατέλλουσα μεγάλη δύναμη, γιατί η διεθνής οικονομία περνούσε στο καπιταλιστικό στάδιό της και η συσσώρευση κεφαλαίου είχε ξεχωριστή σπουδαιότητα. Και φυσικά η εργασία (ο ανθρώπινος παράγοντας) είχε την δεσπίζουσα θέση της στην οικονομία (ο ιδρυτής της κλασικής σχολής Α. Σμιθ τη θεωρούσε ως πραγματική πηγή ευημερίας) σε μια εποχή που -ας μην ξεχνούμε- κυριαρχούσε στην μεταποίηση, η βασιζόμενη στην χειρωνακτική εργασία παραγωγή. Στον 19ο

αιώνα, όταν ο καπιταλισμός παραφούντωσε και προκαλούσε αντιδράσεις, ήρθε ο Κ. Μαρξ να ταραξεί τα νερά και τις ιδέες. Χτύπησε αλύπητα τις αδικίες που προκαλεί ο καπιταλισμός και προπάντων την εκμετάλλευση που υφίστατο ο εργαζόμενος από τον εργοδότη, η εργασία ως υπεραξία, από το κεφάλαιο. Σύμφωνα μ' αυτόν μόνο η εργασία δημιουργεί την παραγωγή και κάθε προϊόν δεν είναι παρά υλοποιημένη ανθρώπινη εργασία. Επομένως θα έπρεπε να καταργηθεί το κεφάλαιο (η καπιταλιστική συσσώρευση), να πάψει η εκμετάλλευση και να κυριαρχήσει εκείνη η τάξη που ενσαρκώνει την εργασία, το προλεταριάτο.

Διατυπώθηκαν και άλλες δευτερεύουσες, παράλληλες, αντίθετες ή συγγενείς με τις παραπάνω βασικές θεωρίες και στον 20ό αιώνα, στην εποχή του μεσοπολέμου, φάνηκε στον ορίζοντα της οικονομικής επιστήμης ένας νέο αστέρι: Ο Άγγλος Τζ. Μ. Κέϋνς. Η εμφάνισή του στα 1935 συνέπιπτε αφενός με την εξάπλωση του καπιταλισμού (που με τις αποικιοκρατικές του δραστηριότητες έδειχνε ιμπεριαλιστικές τάσεις) και αφετέρου με την επόμενη της μεγαλύτερης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης των ετών 1929 - '32, που συντάραξε τα θεμέλια του καπιταλισμού και έφερε στην επιφάνεια τις αδυναμίες του. Ο Κέϋνς επικέντρωσε την θεωρία του σε τρεις κυρίως βασικές θέσεις: στην σημασία της «ενεργού ζήτησης» που ωθεί την κοινωνική οικονομία στην πρόοδο και ευημερία, στο στόχο της «πλήρους απασχόλησης» και στο ρόλο του κράτους, που με την παρέμβασή του στην οικονομία (επενδύσεις κ.λπ.) έχει δυνατότητα να αυξάνει την ενεργό ζήτηση και την απασχόληση.

Λίγο αργότερα ως αντίθετο, τόσο προς την μαρξιστική (και γενικότερα την σοσιαλιστική), όσο και προς την Κεϋνσιανή θεωρία (που είχε στοιχεία κρατικισμού) παρουσιάστηκε του Νεοφιλελευθερισμού, που διακήρυττε την ανάγκη για λιγότερο κράτος στην οικονομία και για τόκους της ιδιωτικής πρω-

τοβουλίας (δηλ. της προσφοράς). Ένα κομμάτι από τους νεοφιλελεύθερους έδινε ξεχωριστό βάρος στον έλεγχο της ποσότητας του χρήματος που κυκλοφορεί. Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος δεν ανέτρεψε μόνο την πορεία της ανθρωπότητας, δεν δημιούργησε μόνο τις δύο παγκόσμιες υπερδυνάμεις, αλλά αποτέλεσε ταυτόχρονα το θρίαμβο: 1) της νεότερης τεχνολογίας και 2) του παράγοντας της ηγεσίας.

Όλη η περίοδος μετά τον πόλεμο δεν ήταν παρά επιβεβαίωση και διατράνωση αυτού του θριάμβου: Η τεχνολογία καλπάζει προσφέροντας συνεχώς νέα επιτεύγματα (με αποκορύφωμα την πληροφορική και τα δημιουργήματά της, τα computers) και οι τύχες της παγκόσμιας οικονομίας περνούν (άμεσα ή έμμεσα) στα χέρια των ικανών μάνατζερ. Της νέας αυτής κατηγορίας τεχνοκρατών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν είναι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων που διοικούν (στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις αυτό αποτελεί σχεδόν κανόνα). Ήδη από το 1941, ο J. Burnham στο έργο του 'Managerial Revolution' κάνει λόγο γι' αυτούς τους τεχνοκράτες, η επανάσταση των οποίων οφειλόταν στον αποχωρισμό της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση και στον απόλυτο έλεγχο των επιχειρήσεων.

Η υποστήριξη της θεωρίας δεν αργεί να έρθει και στην δεκαετία του '50 τα ιερά τέρατα της γερμανικής Οικονομίας των Εκμεταλλεύσεων διατυπώνουν την άποψη: K. Mellezowitz: οι τρεις συντελεστές της παραγωγής στην εκμετάλλευση είναι άνθρωποι (εργασία) - κεφάλαιο (υλικά μέσα) και οργάνωση. Το 1967 ο J. K. Galbraith στο 'Νέο Βιομηχανικό Κράτος' αναφέρεται στην «τεχνοδομή» στους τεχνοκράτες μάνατζερ που είναι ο εγκέφαλος της επιχείρησης.

Ολοένα γίνεται και πιο φανερό, ότι στους συντελεστές της παραγωγής μαζί με την εργασία, το κεφάλαιο, τη φύση, το κράτος, την ιδιωτική πρωτοβου-

λία, δικαιωματική κυρίαρχη θέση παίρνει το μάνατζμεντ, η κινητήρια αυτή δύναμη που αξιοποιεί όλους τους άλλους συντελεστές. Η διαπίστωση είναι γενική, αλλά έχει ξεχωριστή σημασία, όταν βγαίνει από την γραμμίδα του Peter Drucker (καθηγητή Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης όπου δίδαξε το μάνατζμεντ στα χρόνια 1950 - 1972).

*«Οι μάνατζερ είναι η κύρια πλουτοπαραγωγική πηγή της επιχείρησης».*

Πραγματικά οι καιροί αλλάζουν .....



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η σύγχρονη κοινωνία στην οποία ζούμε σήμερα είναι ένα οργανωμένο σύνολο. Είναι ένα σύστημα που χαρακτηρίζεται, όπως όλα τα συστήματα, από τη δομή και τις λειτουργίες του. Άρα η κοινωνία είναι ένας «Οργανισμός» και εφόσον απαρτίζεται από άτομα - μέλη θα λέγαμε ότι είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων που εργάζονται για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού.

Ο Σκοπός των ατόμων - μελών είναι η κάλυψη των βασικών αναγκών τους (διαβίωση, εργασία, αναπαραγωγή, μόρφωση).

Η κάλυψη των βασικών αναγκών των ατόμων γίνεται με τη δημιουργία και εξασφάλιση οικονομικών αγαθών. Η διαδικασία παραγωγής των οικονομικών αγαθών επιτυγχάνεται με την κατάλληλη οργάνωση και τον επιτυχή συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών. Έτσι λοιπόν ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, φύση, επιχειρηματικότητα) με την κατάλληλη οργάνωση, για την κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών, καλείται οικονομικός οργανισμός. Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικό σκοπό ονομάζονται επιχειρήσεις.

Ο ορισμός της επιχείρησης κατά παραδοχή πολλών ερευνητών είναι ο εξής: επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα που δημιουργείται από ένα ή περισσότερα άτομα, ανήκει σ' αυτά και αποσκοπεί με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει και οριστοποιήσει τα κέρδη της κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο.

## 1.2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις είναι πολυάριθμες, από το είδος αλλά και την κατηγορία που ανήκει μια επιχείρηση μπορούμε να καταλάβουμε πολλά πράγματα, π.χ. μπορούμε να καταλάβουμε τη μορφή οργάνωσης και τον τύπο διοίκησης μιας επιχείρησης.

Οι διακρίσεις των επιχειρήσεων γίνονται με διάφορα κριτήρια οργανωτικά, οικονομικά, νομικά. Έτσι λοιπόν έχουμε τις εξής διακρίσεις:

1. Ανάλογα με το μέγεθός τους οι επιχειρήσεις διακρίνονται:

- α. Μικρές
- β. Μεσαίες
- γ. Μεγάλες

2. Με κριτήριο το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται:

- α. Σε επιχειρήσεις πρωτογενούς ή αρχικής παραγωγής (π.χ. γεωργικές, αλιευτικές επιχειρήσεις)
- β. Σε επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής (εδώ ανήκουν όλες οι βιομηχανίες, βιοτεχνίες καθώς και οι μεταποιητικές επιχειρήσεις)
- γ. Σε επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής (τράπεζες, εμπορικές επιχειρήσεις κ.ά.)

3. Με κριτήριο το φορέα τους:

- α. Ιδιωτικές
- β. Δημόσιες
- γ. Μικτές

4. Ανάλογα με τη νομική τους μορφή:

- α. Ομόρρυθμες

- β. Ετερόρρυθμες απλές ή κατά μετοχές
- γ. Εταιρείες περιορισμένης ευθύνης
- δ. Συμμετοχικές
- ε. Ανώνυμες
- στ. Συνεταιρισμοί<sup>1</sup>

Σχηματική διάκριση επιχειρήσεων



Συμπερασματικά θα έλεγα ότι για την υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης σημαντικό ρόλο παίζει η ορθολογική οργάνωση αυτής. Η σωστή κατανομή των λειτουργιών μεταξύ των οργάνων της, η οργάνωση των τμημάτων της (παραγωγής, εφοδιασμού, πωλήσεων) η τήρηση του καταστατικού και των κανονισμών που αυτή έχει ορίσει.

<sup>1</sup> Σημειώσεις Δ. ΛΙΑΠΙΚΟΥ / ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ / ΣΕΛ. 1-2

### **1.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας οι σχέσεις με το περιβάλλον είναι σχέσεις πομπού και δέκτη. Είναι δηλαδή μια σχέση αλληλοεπηρεασμού. Η επιχείρηση εάν θέλει να επιτύχει θα πρέπει να προσαρμοστεί στο περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται και στους νόμους που το διέπουν. Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις τράπεζες, τα συνδικάτα, τους προμηθευτές, τους πελάτες και γενικότερα ότι είναι έξω από την οργάνωση της επιχείρησης.

Κύριο γνώρισμα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η συνεχής μεταβολή του. Γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει και να προσαρμόζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2. Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

#### 2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ;

Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την έννοια της διοίκησης (μάνατζμεντ) και κατά καιρούς έχουν δώσει διάφορους ορισμούς σχετικά με αυτή.

Γενικά διοίκηση είναι ή μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρωπίνων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα.<sup>1</sup>

Σύμφωνα μ' αυτόν τον ορισμό το μάνατζμεντ εξετάζεται με βάση τα καθήκοντα τα οποία εκτελεί ένας μάνατζερ.

Η αμερικάνικη ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) χρησιμοποίησε σαν ορισμό του Μάνατζμεντ ότι είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων.

Τέλος ένας πιο πρόσφατος ορισμός χαρακτηρίζει το μάνατζμεντ ως τη δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σ' αυτή.<sup>2</sup>

Συμπερασματικά θα έλεγα ότι το μάνατζμεντ ως περιεχόμενο είναι ποικίλο και ως όρος αμετάφραστος γι' αυτό χρησιμοποιείται έτσι σε όλες τις χώρες και έχει διεθνοποιηθεί. Είναι ένα μίγμα των εννοιών διοικώ, ηγούμαι, διευθύνω, διαχειρίζομαι, οργανώνω κ.ά.

<sup>1</sup> Ο ορισμός αυτός ανήκει στον Χαρ. Κ. Κανελλόπουλο καθηγητή Πανεπιστημίου Πειραιώς στο βιβλίο «ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΠΟΤΕΛ. ΔΙΟΙΚ.»

<sup>2</sup> Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ / ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ

Είναι ταυτόχρονα επιστήμη και τέχνη; Οι Kontz - O' Donner Weihrich απαντούν: το ένα δεν αποκλείει το άλλο, αντίθετα μάλιστα το ένα συμπληρώνει το άλλο. Ο P. Drucker είναι κατηγορηματικός: Το μάνατζμεντ είναι περισσότερο πρακτική, παρά επιστήμη.

Ακούγοντας λοιπόν όλα τα λεγόμενα περί μάνατζμεντ μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πρόκειται για Επιστημονική Τεχνική (στηριζόμενη σε αρχές και αντικειμενικά δεδομένα) αλλά και τέχνη (αφού η εφαρμογή της εξαρτάται από το manager ως υποκείμενο).

Αλλά και ως θεωρία το μάνατζμεντ είναι «ζούγκλα» μας λένε οι Koontz - O' Donnel - Weihrich. Απόδειξη: το 1961 υπήρχαν έξι σχολές (θεωρίες) που το 1979 έγιναν 11!

Ως ουσία, είναι ο συντελεστής εκείνος στην επιχείρηση που αξιοποιεί το κεφάλαιο και την εργασία. Το κεφάλαιο χωρίς κατάλληλο μάνατζμεντ εκμηδενίζεται και η εργασία ακαθοδήγητη, ανοργάνωτη και ασυντόνιστη πέφτει στο κενό.

Ως εφαρμογή είναι φυσικές ικανότητες + γνώσεις + δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων στην πράξη + εμπειρία.

Ως δραστηριότητα είναι ατομική και ομαδική. Τα άτομα managers στηρίζονται πολύ στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης το οποίο πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή, ενότητα και κοινή προσπάθεια.

Δεν υπάρχει απόλυτη ταύτιση των απόψεων μεταξύ των συγγραφέων για το διαχωρισμό της διοίκησης (μάνατζμεντ) σε επιμέρους δραστηριότητες. Παρακάτω παραθέτω μερικούς από τους σημαντικότερους ερευνητές και το διαχωρισμό που αυτοί υποστηρίζουν σχετικά με τη διοίκηση (μάνατζμεντ) και την υποδιαίρεσή της σε επιμέρους δραστηριότητες.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ / ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ

Ο Fayol το 1915 όρισε ως «στοιχεία της διοίκησης» την πρόβλεψη - οργάνωση - διεύθυνση - συντονισμό και έλεγχο.

Ο R. C. Davis όρισε ως εξής τις λειτουργίες του ανώτατου μάνατζμεντ:

1. δημιουργικός προγραμματισμός,
2. οργάνωση,
3. έλεγχος

Ο E. Dale το 1969 περιέλαβε τις παρακάτω:

1. σχεδιασμός - προγραμματισμός,
2. οργάνωση,
3. στελέχωση,
4. διεύθυνση,
5. έλεγχος,
6. καινοτομίες - νεωτερισμοί,
7. εκπροσώπηση

Οι Massie & Douglas (1973) όρισαν τις ακόλουθες:

1. λήψη αποφάσεων,
2. καθορισμός αντικειμενικών σκοπών,
3. σχεδιασμός και χάραξη πολιτικής,
4. οργάνωση και στελέχωση,
5. επικοινωνίες,
6. ηγεσία,
7. έλεγχος

Ο H. Albers (1974):

1. σχεδιασμός,

2. επικοινωνία και έλεγχος,
3. υποκίνηση, προτροπή και ηγεσία

Ο S. Robbins (1976):

1. προγραμματισμός,
2. οργάνωση,
3. ηγεσία και
4. αξιολόγηση

Τέλος οι Koontz - O' Donnel - Weihrich (1980) στα κύρια αντικείμενα του μάνατζμεντ περιέλαβαν:

1. τον προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων,
2. οργάνωση,
3. στελέχωση,
4. διεύθυνση και καθοδήγηση και
5. έλεγχος

Αυτές είναι οι απόψεις των σημαντικότερων ερευνητών που ασχολήθηκαν με την έννοια της διοίκησης (management) και την υποδιαίρεσή της σε επιμέρους λειτουργίες.

Παρατηρώντας τις βλέπουμε ότι οι διαφορές τους δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικές, αντίθετα έχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ τους.

Γι' αυτό η ανάλυση που ακολουθεί δε στηρίζεται αποκλειστικά στις απόψεις ενός ερευνητή αλλά στον συνδυασμό τους στο βαθμό βέβαια που αυτό μπορεί να γίνει δυνατό.



### 2.1.1. «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ»

Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός (και ο μάνατζερ που την διοικεί) επιδιώκει ορισμένους σταθερούς και διαρκείς αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι είναι οι εξής: διεύρυνση του κύκλου εργασιών (πωλήσεων - εσόδων), συμπίεση του συνολικού κόστους (εξόδων) και μέσω αυτών επίτευξη του κέρδους.<sup>4</sup>

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις είχαν ως κύριο σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους σήμερα έχουν την αριστοποίηση που και αυτό είναι λογικό διότι συνδυάζουν το κέρδος και με παράγοντες όπως; 1) προσωπικές επιδιώξεις (γόητρο, κύρος, δύναμη), 2) ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση (αμοιβές, συνθήκες, κλίμα), 3) προσφορά στο κοινωνικό σύνολο (απασχόληση προσώπων, συμβολή στην ευημερία), 4) συνδρομή στην κοινωνική (εθνική) οικονομία (παραγωγή αγαθών), 5) ενίσχυση της δημόσιας οικονομίας (καταβολή φόρων), 6) ικανοποίηση των καταναλωτών (συνδυασμός τιμής - ποσότητας) και 7) οικολογική προσφορά (σεβασμός στο περιβάλλον).

Όμως οι σκοποί έχουν γενικά μακροπρόθεσμο και διαρκή χαρακτήρα. Στο πλαίσιο τους ο μάνατζερ βάζει αμεσότερους βραχυπρόθεσμους στόχους.

Στόχοι είναι βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις που τείνουν να μεταβληθούν σε επιτεύξεις - αποτελέσματα μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Ο προγραμματισμός είναι η φάση αυτή κατά την οποία καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης και προδιαγράφεται η μελλοντική της πορεία έτσι ώστε αυτοί οι στόχοι να υλοποιηθούν κατά το μέγιστο δυνατό.

<sup>4</sup> - Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ / ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ  
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΚΩΣΤΑΣ - ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ

Άρα ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που είμαστε και στο σημείο που θα θέλαμε να είμαστε και γι' αυτό θεωρείται αλλά και είναι από τις σημαντικότερες λειτουργίες. Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί να διαιρεθεί στις εξής φάσεις:

- α) Διατύπωση προτάσεων σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις δυνατότητές της αλλά και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος σ' αυτή
- β) Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης αλλά και των προβλημάτων που τυχόν θα αντιμετωπίσει
- γ) Καθορισμός και ανάλυση εναλλακτικών λύσεων
- δ) Επιλογή της καλύτερης λύσης
- ε) Τέλος καταστρώνεται ένα σχέδιο δράσης της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο θα «κινηθεί» η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της στο μικρότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος

### 2.1.2. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ»

Οργανώνω σημαίνει συνθέτω, ρυθμίζω και προσαρμόζω κατά τον προσηφορότερο τρόπο, πρόσωπα και πράγματα στην επιχείρηση και επιδιώκω την ομαλή ροή της εργασίας μέσα σ' αυτή.<sup>5</sup>

Ο όρος «οργάνωση» είναι ένας όρος πολύπλοκος και ένας όρος που δεν μπορεί εύκολα να απαντηθεί. Παρόλα αυτά οι ερευνητές έχουν δώσει διάφορους ορισμούς σχετικά με την οργάνωση και ειδικότερα με την οργάνωση των

<sup>5</sup> Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ / ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ / ΣΕΛ. 33

επιχειρήσεων.<sup>6</sup>

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιός είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης Οργάνωση σημαίνει: τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο καταμερισμός της εργασίας είναι το βάθρο κάθε οργάνωσης.

Αυτό έχει παρατηρηθεί ακόμα και από την εποχή του Πλάτωνα ο οποίος στην Πολιτεία έγραφε πως « ... όταν οι άνθρωποι εξειδικεύονται σε πολύ λίγα καθήκοντα ο χρόνος για εκμάθηση και εφαρμογή μειώνεται, αναπτύσσονται καλύτερες επιδεξιότητες και πετυχαίνονται μεγαλύτερες ταχύτητες εκτέλεσης.

Επίσης κατά τη λειτουργία της 'Οργάνωσης' έχουμε την διαμόρφωση διαφόρων βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης. Δηλαδή τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης. Σε μια μεσαία βιομηχανική επιχείρηση, ανώνυμη εταιρεία η διοικητική πυραμίδα έχει την παρακάτω μορφή:<sup>7</sup>



<sup>6</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΚΩΣΤΑΣ & ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ / ΣΕΛ. 128

<sup>7</sup> Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ / ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ / ΣΕΛ. 36-38

Αρχίζουμε από τη θεωρία για να περάσουμε στην πράξη. Τα οργανωτικά συστήματα αν τα θεωρήσουμε ξεχωριστά το καθένα είναι τέσσερα:

- Το γραμμικό ή ιεραρχικό ή στρατιωτικό σύστημα, σύμφωνα με το οποίο κάθε προϊστάμενος διευθύνει (δίνει εντολές, εποπτεύει, ευθύνεται) μια συγκεκριμένη υποδιαίρεση της επιχείρησης (διεύθυνση, τμήμα κ.λπ.).

- Το επιτελικό σύστημα, κατά το οποίο υπάρχουν ζέσεις που δεν έχουν οργανική ένταξη στην ιεραρχία της επιχείρησης, αλλά παρέχουν ειδικές υπηρεσίες (επιτελείς, σύμβουλοι).

- Το λειτουργικό σύστημα σύμφωνα με το οποίο κάθε προϊστάμενος δεν διευθύνει μια ορισμένη μονάδα της επιχείρησης αλλά είναι αρμόδιος για ένα χρόνο αντικείμενο σε όλες τις μονάδες που διαιρείται η επιχείρηση (λέγεται και σύστημα ειδικοτήτων).

- Το σύστημα με συμβούλια και επιτροπές που χρησιμοποιούν για την αποδοτικότερη λήψη αποφάσεων και αποτελεσματικότερη εκτέλεση του επιχειρησιακού έργου.

Υπάρχουν απόψεις υπέρ και κατά των παραπάνω συστημάτων. Το γραμμικό σύστημα έχει το πλεονέκτημα ότι κάθε προϊστάμενος γνωρίζει πόσους και ποιούς έχει υφισταμένους.

Το επιτελικό σύστημα έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει τη ευκαιρία της αξιοποίησης προσώπων με ειδικές γνώσεις.

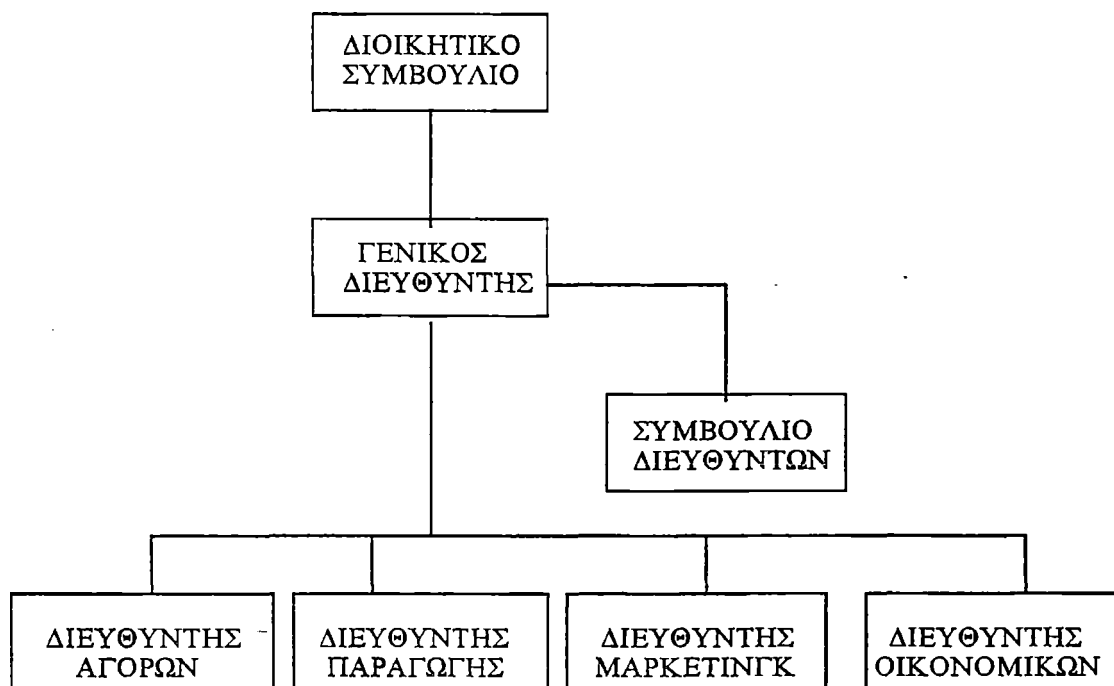
Το λειτουργικό σύστημα (έχει τα λιγότερα πλεονεκτήματα και σπανιότατα εφαρμόζεται αυτοτελές) στηρίζεται σε μια εξειδικευμένη αρμοδιότητα του προϊσταμένου, αλλά προκαλεί συγχύσεις, γιατί, ούτε οι προϊστάμενοι γνωρίζουν ποιούς έχουν υφισταμένους, ούτε και οι υφισταμένοι τον προϊστάμενό τους

(αφού στην πραγματικότητα είναι πολλοί αυτοί, καθένας με ορισμένη ειδικότητα).

Το σύστημα των συμβουλίων και επιτροπών έχει το πλεονέκτημα ότι τονίζει την ομαλή εργασία και την συλλογική δράση.

Σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις γίνεται συγκερασμός των τριών συστημάτων, γραμμικού, επιτελικού και συμβουλίων - επιτροπών.

Ο βασικός κορμός στηρίζεται στο γραμμικό σύστημα. Παράλληλα όμως χρησιμοποιούνται και συμβούλια και επιτροπές για τη συζήτηση ειδικών θεμάτων. Σχηματικά αυτά μπορούν να αποδοθούν ως εξής:<sup>8</sup>



Αν επιχειρήσουμε μια πιο σφαιρική θεώρηση της οργάνωσης των επιχειρήσεων θα δούμε ότι τα στοιχεία που την συνθέτουν είναι: 1) Ανθρώπινες δυνάμεις χρησιμοποιούμενες σε διοικητικές θέσεις (manager και λοιποί προϊστάμενοι), επιτελικές (συμβουλευτικές) και εκτελεστικές θέσεις (εργαζόμενοι εκτε-

λεστές), 2) υλικά μέσα κάθε φύσης, όπως κεφάλαια, εγκαταστάσεις, μηχανές, μηχανήματα, ύλες και υλικά, 3) ο «χρόνος», ο οποίος σαν στοιχείο της επιχειρησιακής οργάνωσης σημαίνει τη διάταξη των διαδικασιών εκτέλεσης των έργων από ανθρώπους και μηχανές, μέσα στο χρόνο, 4) ο χώρος ο οποίος σαν στοιχείο της επιχειρησιακής οργάνωσης σημαίνει τη διάταξη των διαδικασιών εκτέλεσης των έργων μέσα στο χώρο, 5) τεχνικά - βοηθητικά οργανωτικά μέσα όπως είναι τα συστήματα, οι τεχνικές, οι μέθοδοι, οι πίνακες, τα διαγράμματα, τα σύμβολα κ.ά. που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στην καλύτερη εκτέλεση των έργων μέσα στην επιχείρηση.

Οργάνωση λοιπόν σημαίνει κατάλληλη προσαρμογή όλων των παραπάνω στοιχείων μεταξύ τους ώστε να επιτυγχάνεται το ευνοϊκότερο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Μια τεχνική που εξυπηρετεί την οργανωτική προσαρμογή ανθρώπων - μέσων - έργων αποτελεί η οργάνωση με μήτρες (matrix organization).

Οι μήτρες είναι παραστατικοί πίνακες, που αποτελούνται από στοιχεία (αριθμούς ή γράμματα) διατεταγμένα σε οριζόντιες γραμμές και κατακόρυφες στήλες. Οι οριζόντιες γραμμές αντιστοιχούν στα σχέδια έργων που πρέπει να εκτελεστούν (projects) και στις κατακόρυφες στήλες σημειώνονται τα πρόσωπα (Α, Β, Γ, Δ, Ε κ.τ.λ.) που παίρνουν μέρος σε κάθε project. Ενδέχεται τα projects να ανήκουν στο χώρο περισσότερων των μιας λειτουργιών (π.χ. στην παραγωγή και στο marketing) όπως και τα πρόσωπα στους αντίστοιχους τομείς. Ταυτόχρονα, μέσα σε κύκλο δείχνεται ποιος θα είναι υπεύθυνο για κάθε project.

Παράδειγμα:

Project	αρ.	1	<u>A</u>	B	Δ	E
“	αρ.	2	B	Γ	Δ	E
“	αρ.	3	A	Γ	<u>Δ</u>	
“	αρ.	4	A	<u>B</u>	Γ	E

**2.2. «ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ»**

Σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής δράσης και παράλληλα με την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης συναντάμε και την άτυπη οργάνωση αυτής.

Είναι εύκολα κατανοητό ότι η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης.

Με την τυπική οργάνωση καθορίζεται μια συγκεκριμένη εργασία για κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης, ένας συγκεκριμένος τύπος συμπεριφοράς σύμφωνα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Το άτομο - εργαζόμενος προσαρμόζει όλες τις ενέργειές του για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Όμως μέσα στην επιχείρηση και ανάμεσα στους εργαζόμενους διαμορφώνονται και άλλες σχέσεις πέρα απ' το επίπεδο της εργασίας, σχέσεις φιλίας, συνεργασίας που απορρέουν από την ανάγκη του ανθρώπου για επικοινωνία. Έτσι λοιπόν μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται διάφορες άτυπες ομάδες οι οποίες αποτελούνται από τους εργαζόμενους και καλύπτουν την ανθρώπινη πλευρά τους.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα και κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες ομάδες αφού δημιουργηθούν παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση. Όπως καταλαβαίνουμε η άτυπη οργάνωση δεν εξαρτάται από την

οργανωτική δομή της επιχείρησης. Όμως επειδή καλύπτει την ανθρώπινη πλευρά των εργαζομένων βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ατόμων τα οποία τρώνε πρωινό μαζί γιατί έχουν κοινά ενδιαφέροντα να συζητήσουν. Όταν κάποιο μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί οποιαδήποτε βοήθεια σχετικά με την εργασία που του έχει ανατεθεί είναι πολύ πιο εύκολα να την πάρει από οποιοδήποτε μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας παρά από κάποιον άλλο εργαζόμενο.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι οι σχέσεις που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Επειδή η άτυπη οργάνωση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχείρηση, ο κάθε μάνατζερ πρέπει να μάθει να την αποδέχεται, να συναλλάσσεται μαζί της και να την εναρμονίζει με την τυπική οργάνωση.

### **2.3. «ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»**

Οι όροι διεύθυνση και ηγεσία με μια πρώτη ματιά μπορεί να θεωρηθούν ταυτόσημοι. Όμως εάν τους εξετάσουμε καλύτερα θα δούμε ότι έχουν σημαντικές διαφορές.<sup>9</sup>

Ο διευθυντής μιας επιχείρησης διορίζεται και αυτόματα αποκτά εξουσία συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Μπορεί να ανταμείβει, να τιμωρεί, να περιορίζει. Όμως η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του.

---

<sup>9</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΚΩΣΤΑΣ - ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ / ΣΕΛ. 195



Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης διορίζεται ή αναδεικνύεται μέσα από τις διάφορες ομάδες των εργαζομένων και μπορεί να επηρεάσει και να κατευθύνει χωρίς εξουσία.

Απ' τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και διευθυντή είναι μεγάλες. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί για να κατευθύνει την εξουσία που του παρέχει η θέση του.

Ο ηγέτης τα στοιχεία του χαρακτήρα του και την προσωπικότητά του.

Το καλύτερο για μια επιχείρηση είναι ο διευθυντής να είναι συγχρόνως και ηγέτης.

### 2.3.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΗ

Η Γερμανίδα ψυχολόγος Fr. Baungarten στο έργο της «Η Ψυχολογία του χειρισμού ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση» (1948) αναφέρει ότι ο ηγέτης πρέπει να συγκεντρώνει τις εξής ιδιότητες:<sup>10</sup> να έχει θετική αντίληψη για τη ζωή, να κατέχει την ανθρώπινη ψυχολογία, να χειρίζεται τον γραπτό και προφορικό λόγο, να έχει σταθερό χαρακτήρα, να εξετάζει χωρίς προκατάληψη τις γνώμες των άλλων, να μπορεί να κρίνει μια κατάσταση και να παίρνει την κατάλληλη απόφαση, να κρίνει δίκαια την εργασία των άλλων, να έχει την ικανότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, να είναι ειλικρινής, έντιμος, επεικής, να έχει ισορροπημένο χαρακτήρα, να δείχνει συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων, να είναι φιλόδοξος χωρίς να είναι κενόδοξος, να έχει ολοκληρωμένη προσωπικότητα, να αποτελεί παράδειγμα για μίμηση, να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο θα οδηγήσει τους ανθρώπους, να είναι απαιτητικός από τον εαυτό του, να μπορεί να αξιοποιεί την πείρα που απέκτησε, να είναι εξυπηρετικός, να έχει αυτοπει-

<sup>10</sup>

θαρχία, να είναι δραστήριος, να είναι ευγενικός στους τρόπους του, να πιστεύει στον επιδιωκόμενο σκοπό, να έχει αυτοπεποίθηση και να παίρνει πρωτοβουλίες, να είναι ευθυνόφοβος και να μην παραλύει μπροστά στον κίνδυνο, να μπορεί να επιβάλλεται, να είναι ευθύς, να μην είναι λεπτολόγος, να υποστηρίζει τα δίκαια αιτήματα του προσωπικού κ.ά.

Όλα αυτά σημαίνουν τέχνη, σημαίνουν ταλέντο, σημαίνουν κουράγιο πηγάζουν μέσα από την ψυχή του ανθρώπου και είναι έμφυτα. Αν δεν υπάρχουν αυτά όση μόρφωση κι αν αποκτήσει ο μάνατζερ δεν θα γίνει ποτέ ένας επιτυχημένος ηγέτης.

### 2.3.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### Ο ηγέτης και το εξωτερικό περιβάλλον<sup>11</sup>

Ανεξάρτητα με το ταλέντο του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά με τα οποία είναι προικισμένος για να καθοδηγεί υπάρχουν ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι τον επηρεάζουν και τους οποίους πρέπει να γνωρίζει και να τους λαμβάνει σοβαρά υπόψη του. Αυτοί οι παράγοντες είναι οικονομικοί (το ισχύον οικονομικό σύστημα πάνω στο οποίο πρέπει να κινείται), πολιτικοί (η εκάστοτε πολιτική κατάσταση), κοινωνικοί (οι κοινωνικές συνθήκες και θεσμοί), νομοθετικοί (οι νόμοι που ισχύουν).

Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τον ηγέτη όπως και κάθε άλλο ανθρώπινο όν. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνθέτουν το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα κινηθεί.

<sup>11</sup> Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ MANAGER / ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ / ΣΕΛ. 56 - 57

- Το συμμετοχικό: Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει αρκετές ομοιότητες με το προηγούμενο και εδώ οι υφιστάμενοι παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων διατυπώνοντας ελεύθερα τις απόψεις τους.

- Το χαλαρό: Σ' αυτό το σύστημα ο ηγέτης αποτελεί «διακοσμητικό» στοιχείο της επιχείρησης. Η ηγεσία αφήνει τους άλλους να κάνουν ότι θέλουν. Αυτό το στυλ είναι ακριβώς το αντίθετο με το δικτατορικό και το αυταρχικό σύστημα ηγεσίας.

#### 2.4. 'ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ Χ και Υ'<sup>12</sup>

Η εργασία του Douglas Mc Gregor έχει πολλή επίδραση πάνω στη θεωρία και πρακτική της ηγεσίας. Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου βασίζονται σε μια σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζομένου. Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο Θεωρία Χ, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσης, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες, όπως:

1. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει εάν μπορεί.

2. Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, δηλαδή της αντιπάθειας προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πειστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

3. Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά μικρή φιλοδοξία και πάνω από όλα θέλει σιγουριά.

<sup>12</sup> MANATZMENT. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΧΑΡ. Κ. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ / ΣΕΛ. 311 - 313

Αυτές όμως οι υποθέσεις περί της φύσης του εργαζόμενου έχουν μερικές φανερές συνέπειες, δηλ. απαιτούν στενή εποπτεία, έμφαση στην αμοιβή και τη σιγουριά, δημιουργία πολύ ειδικευμένων και πλήρως προγραμματισμένων έργων. Εξάλλου, οι αποφάσεις σχετικά με την πολιτική του οργανισμού, οι διαδικασίες και τα όμοια βρίσκονται μέσα στο ρόλο μόνο της διοίκησης και των επιτελικών στελεχών (ο εργαζόμενος πρέπει να εργάζεται, ο διοικών να διοικεί). Έτσι οι ηγετικές εφαρμογές, ως αρχές της επιστημονικής διοίκησης, θεωρούνται ότι βασίζονται στη σειρά των υποθέσεων της Θεωρίας X.

Όπως ισχυρίζεται ο Mc Gregor, η εγκυρότητα της θεωρίας X είναι αμφισβητήσιμη. Η έννοια της έμφυτης νωθρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις επιστημονικές ενδείξεις κι ακόμη με τον «κοινό νου» που βεβαιώνουν πως η φυσική κι η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκεται από τον άνθρωπο και πραγματικά είναι αναγκαία για την υγεία του. Οι αφελείς παλαιότερες ιδέες περί υποκίνησης συγκρούονται με την τρέχουσα θεωρία περί υποκίνησης. Επιπλέον, υποδηλώνεται πως η συχνά παρατηρούμενη αδράνεια του εργαζομένου, η έλλειψη φιλοδοξίας και αποφυγή ανάληψης ευθύνης προέρχονται από τα συστήματα διοίκησης που βασίζονται στη Θεωρία X και δεν αποτελούν έμφυτα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Γιατί πρέπει ο εργαζόμενος να δείξει πρωτοβουλία, να εισηγηθεί ανακαινίσεις και να εκδηλώσει ενδιαφέρον προς τους στόχους του οργανισμού, εργαζόμενος μέσα σε ένα περιβάλλον διοίκησης βασιζόμενο στη θεωρία X;

Πώς θα μπορούσε να κάνει κάτι τέτοιο εάν το επιθυμούσε; η απάθεια, η αδράνεια κι ακόμα η εχθρότητα δεν είναι παρά τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ενός συστήματος, μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος υποχρεώνεται να εκτελεί α-

πλά κι επαναληπτικά καθήκοντα, με ελάχιστες γι' αυτόν ευκαιρίες για να επηρεάσει τις διαδικασίες και την δομή της εργασίας του.

Στη θέση των υποθέσεων της Θεωρίας X ο Mc Gregor αντιπαρατάσσει μια νέα σειρά υποθέσεων που ονομάζει Θεωρία Y, τα κύρια στοιχεία της οποίας έχουν ως ακολούθως:

1. Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό όσο είναι το παιχνίδι ή η αναπνοή. Η εργασία, καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες, μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης και δυσαρέσκειας.

2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχει συναινέσει.

3. Η συναίνεση προς τους στόχους είναι μια λειτουργία των αμοιβών που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Κι οι πιο σημαντικές από αυτές τις αμοιβές, όπως η ικανοποίηση των αναγκών του εγώ (γόητρο - δύναμη) και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (ικανότητα - επίτευγμα), μπορούν να είναι τα άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνεται προς τους στόχους του οργανισμού.

4. Το κανονικό ανθρώπινο ον, κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.

5. Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού είναι πλατειά κι όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους. Όμως, το δυναμικό αυτό χρησιμοποιείται μόνο εν μέρει.

#### 2.4.1. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΘΕΩΡΙΩΝ

A| Της θεωρίας X. Μια κύρια αρχή οργάνωσης με βάση τη Θεωρία X είναι εκείνη της κατεύθυνσης και του ελέγχου με χρήση εξουσίας. Προτεραιότητα έχουν πάντοτε οι απαιτήσεις του οργανισμού κι όχι των εργαζομένων, οι οποίοι σε ανταπόδοση των προσφερόμενων αμοιβών θα δεχτούν εξωτερική κατεύθυνση και έλεγχο. Καθώς δεν αναγνωρίζεται η ύπαρξη δυναμικού στον εργαζόμενο, δεν υπάρχει ανάγκη να διαθέσουμε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα, για να το ανακαλύψουμε και να το χρησιμοποιήσουμε.

B| Της Θεωρίας Y. Μια βασική αρχή που πηγάζει από την θεωρία Y είναι εκείνη της ολοκλήρωσης, δηλαδή η δημιουργία τέτοιων συνθηκών ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να πετύχουν τους δικούς τους στόχους καλύτερα, κατευθύνοντας συγχρόνως τις προσπάθειές τους για επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Μ' άλλα λόγια προκαλούμαστε ν' ανακινίσουμε και ν' ανακαλύψουμε νέους τρόπους οργάνωσης και κατεύθυνσης των ανθρώπινων προσπαθειών.

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

Η Θεωρία X, είναι αλήθεια ότι προσφέρει μια εύκολη δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής απόδοσης, ότι δηλ. φταίνε οι άνθρωποι με τους οποίους οφείλει κανείς να εργαστεί. Εξάλλου η Θεωρία Y τοποθετεί ολοκληρωτικά το πρόβλημα στους ώμους του μάνατζμεντ. Αν οι υπάλληλοι είναι νωθροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνη και μη συνεργατικοί, η Θεωρία Y αφήνει

να εννοηθεί ότι οι αιτίες βρίσκονται στις μεθόδους οργάνωσης και διεύθυνσης των διοικούντων.

Η Θεωρία Υ κάνει την υπόθεση ότι οι άνθρωποι θα εφαρμόσουν αυτοκατεύθυνση και αυτο-έλεγχο για επιτυχία των στόχων του οργανισμού κατά το βαθμό που έχουν συναινέσει γι' αυτούς τους στόχους. Το βαθμό δε αυτής της συναίνεσης τον επηρεάζει σημαντικά η διοικητική πολιτική και πρακτική.

## **2.5. 'ΑΤΥΠΗΣ ΗΓΕΤΗΣ'**

Σε προηγούμενες παραγράφους οι οποίες αναφέρονταν στην «τυπική και άτυπη οργάνωση» της επιχείρησης, μιλήσαμε για τη δημιουργία άτυπων ομάδων οι οποίες αποτελούνται από εργαζόμενους και οι οποίες εμφανίζονται σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής δράσης.

Οι ομάδες αυτές όπως είπαμε εκφράζουν την ανθρώπινη πλευρά των εργαζομένων και καλύπτουν τις ανάγκες τους για επικοινωνία, φιλία και συνεργασία. Μέσα από αυτές τις άτυπες ομάδες ξεχωρίζει και αναδεικνύεται ένα άτομο το οποίο αναγνωρίζεται ως καθοδηγητής της ομάδας ως άτυπος ηγέτης. Είναι ο άνθρωπος που ζει και ξέρει τα προβλήματά τους διότι προέρχεται μέσα απ' αυτούς. Η διοίκηση από την άλλη μεριά γνωρίζει την ύπαρξη αυτού του ανθρώπου του άτυπου ηγέτη και μάλιστα τον προωθεί στις διάφορες προσπάθειές του.

Ο άτυπος ηγέτης αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η διοίκηση βοηθά στην ανάδειξη ενός τέτοιου ανθρώπου διότι ο άτυπος ηγέτης την βοηθά πολύ στο έργο της.

## 2.6. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο καλά τα στελέχη του αναπτύσσουν και διατηρούν τους διαφόρους πόρους του.<sup>13</sup>

Σε μια κερδοσκοπική επιχείρηση, πόροι με σπουδαιότητα είναι τα κεφάλαια, οι πρώτες ύλες, οι εγκαταστάσεις κι ο εξοπλισμός, καθώς και οι αγορές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Όμως εδώ όπως συμβαίνει με όλους τους οργανισμούς, ο πιο σπουδαίος πόρος είναι οι άνθρωποι. Και η διοικητική λειτουργία της στελέχωσης ή επάνδρωσης ενδιαφέρεται για την εξέλιξη και τη διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Τα πράγματα δε που κάνουν τα διοικητικά στελέχη τη εκτέλεση αυτής της λειτουργίας περιλαμβάνουν:

- Καθορισμό του έργου που πρέπει να γίνει και χωρισμό σε θέσεις εργασίας.
- Ανάλυση της σχετικής αξίας των έργων έτσι ώστε να προσδιοριστούν, ανάλογα επίπεδα αμοιβής.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών κενών σε ανθρώπους που πρέπει να συμπληρωθούν.
- Στρατολόγηση και επιλογή ανθρώπων γι' αυτά τα κενά.
- Παροχή ευκαιριών στους νέους υπαλλήλους, για να γίνουν περισσότερο χρήσιμοι στον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώνουν την εικόνα του ίδιου του εαυτού τους.
- Εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία τους.

<sup>13</sup> - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΧΑΡ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ / ΣΕΛ. 245

- ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ / ΚΩΣΤΑΣ ΚΑΙ ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ / ΣΕΛ. 165 - 166



Πολλά διοικητικά στελέχη αλλά και αναγνώστες πιστεύουν, ίσως, ότι οι διαδικασίες της στελέχωσης ανήκουν στην σφαίρα της λειτουργίας (διεύθυνσης) προσωπικού της επιχείρησης. Επομένως τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ασχολούνται με αυτή τη δραστηριότητα της διοίκησης. Τα στελέχη αυτά έχουν πολλά και ποικίλα άλλα πράγματα να σκεφτούν καθημερινά και για τα οποία πρέπει να παίρνουν αποφάσεις. Η αλήθεια είναι αυτή. Αυτό, όμως, συμβαίνει μόνο εάν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού, στελεχωμένη με όλους τους ειδικούς. Στη χώρα μας, όμως που το 99% των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατό να διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού. Έτσι, κάθε διοικητικό στέλεχος της ελληνικής επιχείρησης αναλαμβάνει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες της στελέχωσης.

Ακόμα όμως και σε μια μεγάλη επιχείρηση, τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται: με την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, την εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, τη λήψη συνεντεύξεων από τους υποψηφίους, την αξιολόγηση της εργασίας των υφισταμένων τους, την εισήγηση αυξήσεων, προαγωγών, απολύσεων.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι διεύθυνσης προσωπικού σε μια επιχείρηση, όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για τη σωστή στελέχωση της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης για την οποία είναι υπεύθυνα.

## 2.7. ΕΛΕΓΧΟΣ

Αν ζούσαμε σε ένα τέλειο κόσμο όπου όλα τα προγράμματα της επιχείρησης εκπληρώνονταν, η δραστηριότητα του ελέγχου δεν θα ήταν αναγκαία. Αυτή όμως, η τελειότητα είναι ένα ιδανικό που σπάνια επιτυγχάνεται. Παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αλλάζουν προβλήματα. Αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να επηρεάζουν την προγραμματισμένη απόδοσή της. Επίσης, μπορεί να υπάρξουν εσωτερικές αλλαγές. Μπορεί οι εργαζόμενοι να κάνουν λάθη, ή μπορεί να μην τους δοθούν κίνητρα για να πετύχουν μια επιχείρηση στην προγραμματισμένη πορεία. Έτσι όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα ο έλεγχος είναι αναγκαίος:<sup>14</sup>

- α) για να προλάβει προβλήματα
- β) για να αναπροσαρμόσει προγράμματα
- γ) για να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζονται

Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ  
 ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ  
 ΓΙΑΤΙ

ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

ΠΑΙΡΝΕΙ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ  
 ΟΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ

ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΖΕΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

<sup>14</sup>

### 2.7.1. Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ

Για να χαρακτηριστεί ένας έλεγχος ως αποτελεσματικός θα πρέπει να εφαρμόζεται με συνέπεια και με μέτρο. Επίσης θα πρέπει να εκπληρώνει τα ακόλουθα κριτήρια:

#### α. Να είναι αποτελεσματικός ως προς το κόστος

Τα οφέλη τα οποία αποφέρουν οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι περισσότερα από τις δαπάνες τους. Τα περισσότερα πολυκαταστήματα εγκατέστησαν π.χ. ηλεκτρονικά μηχανήματα παρακολούθησης για να ελέγχουν τις κλοπές, άλλα καταστήματα προστατεύονται από τις κλοπές από ειδικά άτομα (Security) κ.τ.λ. Αυτό βέβαια συμβαίνει μόνο στην περίπτωση που τα κέρδη από την ελάττωση της απώλειας εμπορευμάτων θα ξεπερνούσαν το κόστος αυτών των μηχανημάτων ή τους μισθούς των υπαλλήλων ασφάλειας.<sup>15</sup>

#### β. Να είναι αποδεκτός από εκείνους στους οποίους εφαρμόζεται

Οι έλεγχοι είναι αποτελεσματικοί εάν καταπιέζουν τα άτομα τα οποία αφορούν ή τα άτομα δεν τους θεωρούν αναγκαίους. Η σημερινή τάση για την απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους είναι μια καλή απεικόνιση της δυσκολίας που υπάρχει να επιβληθούν έλεγχοι, τους οποίους πολλοί θεωρούν μη αποδεκτούς. Σ' αυτήν την περίπτωση, όπως και σε όλες τις άλλες, ο πραγματικός έλεγχος είναι δυνατός μόνο αν οι άνθρωποι τους οποίους αφορά πιστεύουν ότι είναι αναγκαίος και επιθυμούν να βοηθήσουν στην εκπλήρωσή του.

#### γ. Να είναι κατάλληλος

Οι έλεγχοι θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα προγράμματα της επιχείρησης και να είναι λεπτομέρειες. Επιπλέον, αυτό που θα ήταν κατάλληλο για

<sup>15</sup> ο.π. / ΣΕΛ. 247

έναν διευθυντή Μάρκετινγκ είναι πιθανό να είναι ακατάλληλο για ένα επόπτη παραγωγής. Ο έλεγχος για ένα τμήμα χρηματοδότησης θα διαφέρει από εκείνο που προορίζεται για ένα τμήμα αγορών ή για ένα τμήμα μηχανικών κατασκευών.

### 2.7.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από τρεις φάσεις:<sup>16</sup>

α. Ο έλεγχος βάσει του καθορισμού προτύπων: Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει στόχους για κάθε περιοχή που είναι ζωτική για την ύπαρξή της. Επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει προτυπία για κάθε μια από τις παρακάτω περιοχές.

1. Μερίδιο στην αγορά
2. Καινοτομίες
3. Παραγωγικότητα
4. Φυσικοί και οικονομικοί πόροι
5. Αποδοτικότητα
6. Απόδοση και ανάπτυξη διοικητικού στελέχους
7. Απόδοση και συμπεριφορά εργαζομένου
8. Κοινωνική υπευθυνότητα

Τα πρότυπα μπορούν να βασιστούν στην παρελθούσα απόδοση, στην κρίση της διοίκησης, σε τεχνικές ανάλυσης. Στην ουσία τα πρότυπα δεν είναι τίποτε περισσότερο από μέτρα σύγκρισης για μέτρηση της απόδοσης. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί αυτά τα ειδικά σημεία (πρότυπα) για να κρίνει τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες της στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

---

<sup>16</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΚΩΣΤΑΣ - ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ / ΣΕΛ. 248 - 249

### β. Μέτρηση απόδοσης

Αφού λοιπόν προσδιορίσει η επιχείρηση τα πρότυπα είναι εύκολο να γίνει η εκτίμηση της απόδοσης των υφισταμένων και σύγκριση με την αναμενόμενη απόδοση. Αυτό αποτελεί ουσιαστικά μια σύγκριση ανάμεσα σ' «αυτό που είναι» και «αυτό που θα έπρεπε να είναι».

Υπάρχουν δύο τρόποι για να βεβαιωθούν οι αρμόδιοι ότι η απόδοση ανταποκρίνεται στα καθορισμένα πρότυπα: α) μπορούν να περιμένουν να εμφανιστούν τα προβλήματα και τότε να πάρουν διορθωτικά μέτρα (αντιδραστική προσέγγιση) ή β) μπορούν να προτρέξουν των προβλημάτων και ν' αναλάβουν προληπτική δράση (προληπτική προσέγγιση). Αυτή η προσέγγιση προτιμάται γενικά, επειδή επιτρέπει στους αρμόδιους να δρουν για να προλάβουν και έτσι εμποδίζεται ευκολότερα η μη επίτευξη του στόχου.

### γ. Διόρθωση αποκλίσεων

Αφού λοιπόν γίνεται η μέτρηση της απόδοσης σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα έρχεται η ώρα να διαπιστωθεί εάν και πόσο έχουν επιτευχθεί οι καθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης. Αν έχουν επιτευχθεί τότε δεν υπάρχει πρόβλημα, εάν όμως υπάρχει απόκλιση και μάλιστα αρνητική τότε θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για την εξάλειψή τους και την αποφυγή παρόμοιων γεγονότων για το μέλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Αν κοιτάξουμε μέσα στον χρόνο θα διαπιστώσουμε ότι το μάνατζμεντ ή διοίκηση δεν είναι κάτι καινούργιο, το μάνατζμεντ έχει ιστορία.

Πριν πολλά χρόνια διάφοροι θεωρητικοί ασχολήθηκαν με το μάνατζμεντ, τον τόπο δηλαδή που μπορεί να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι ώστε να αποδώσουν ικανοποιητικό έργο.

Αν γυρίσουμε τις σελίδες μας πολύ παλιά στην Παλαιά Διαθήκη θα δούμε τον Ισθόρ γαμπρό του Μωσή ο οποίος υπήρξε ένας από τους πρώτους αναλυτές της οργάνωσης.<sup>17</sup>

Επίσης εάν ανατρέξουμε στους αρχαίους πολιτισμούς όπως εκείνων των Αιγυπτίων θα διαπιστώσουμε ότι υπήρχαν σχέδια, οργάνωση, ηγεσία, συστήματα ελέγχου, γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν αδύνατη η κατασκευή πυραμίδων, οι οποίες ήταν χτίσματα με περίπου δύομισι εκατομμύρια λίθινους όγκους, που ο καθένας ζυγίζει κατά μέσο όρο δύομισι τόνους και για την κατασκευή τους χρειάστηκε η εργασία εκατό χιλιάδων ανθρώπων επί είκοσι χρόνια. Φανερό λοιπόν γίνεται πως ένα τέτοιο ενχείρημα δείχνει την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών ή καθηκόντων.

---

<sup>17</sup> ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ / ΧΑΡ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ / ΣΕΛ. 42

## 3.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 3.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TAYLOR

Ο F. Taylor το 1911 δημοσίευσε την εργασία του με τον τίτλο «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» η οποία τον καθιέρωσε και ως πατέρα της Επιστημονικής διοίκησης.<sup>18</sup>

Ο Taylor ήταν ο πρώτος ο οποίος χρονομέτρησε τον άνθρωπο την ώρα της δουλειάς του και θέσπισε τα standards.

Χάρη σ' αυτόν άρχισαν να γίνονται γνωστές στο χώρο της εργασίας έννοιες όπως αυτής του αυτοματισμού, φαινομένου, άγνωστου εκείνο το καιρό στις επιχειρήσεις. Επίσης καθόρισε τέσσερις βασικές αρχές για την επιστήμη του μάνατζμεντ: 1) την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο, 2) την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, 3) την συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο, 4) μια περισσότερο διαίρεση ευθύνης μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία τους.

Η θεωρία του Taylor προσέφερε τη δυνατότητα βελτιώσεων στην παραγωγικότητα και οι απόψεις του υιοθετήθηκαν από τους μάνατζερ σε διεθνή κλίμακα.

Ωστόσο οι επικριτές του υποστηρίζουν ότι ταύτισε τον άνθρωπο με το χρονόμετρο, αδιαφορώντας για τον ψυχικό του κόσμο και τις ανάγκες του.

---

<sup>18</sup> ο.π. / ΣΕΛ. 44

### 3.2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ FAYOL

Σε αντίθεση με τον Taylor, ο Fayol αντιμετώπισε τα πράγματα με μια πιο ευρύτερη άποψη και ήταν από τους πρώτους θεωρητικούς που ασχολήθηκαν με τις αρχές οργάνωσης και διοίκησης και τα καθήκοντα του μάνατζερ με καθολικότητα στην εφαρμογή.<sup>19</sup>

Διατύπωσε τα καθήκοντα ενός μάνατζερ και στη συνέχεια υποστήριξε ότι σε κάθε επιχείρηση συναντάμε έξι βασικές λειτουργίες:

1. Τη τεχνική λειτουργία (παραγωγή - εργοστάσιο)
2. Την εμπορική λειτουργία (αγορά - πώληση - ανταλλαγή)
3. Τη χρηματοοικονομική λειτουργία (έρευνα για χρήμα)
4. Τη λειτουργία της ασφάλειας
5. Τη λογιστική λειτουργία
6. Τη διοικητική λειτουργία<sup>20</sup>

Σημαντική είναι και η αναφορά του στις έννοιες εξουσίας και ευθύνης. Υποστήριξε ότι για να υπάρχει ηρεμία στο χώρο εργασίας αυτές οι δύο έννοιες θα πρέπει να ταυτίζονται, σε αντίθετη περίπτωση αρχίζουν να εμφανίζονται φαινόμενα όπως αυθαιρεσίες (εξουσία < ευθύνη) και ανευθυνότητα (εξουσία < ευθύνη).

Συμπεραίνοντας μπορούμε να πούμε ότι ο Fayol έβαλε τις βάσεις για την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης.

<sup>19</sup> ο.π. / ΣΕΛ. 45

<sup>20</sup> ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / Σημειώσεις Σ. ΧΑΤΖΙΝΑ / ΣΕΛ. 15



### 3.2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ MAX WEBER

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber διατύπωσε την γραφειοκρατική άποψη της διοίκησης. Ανάπτυξε μια θεωρία των δομών εξουσίας και περιέγραψε τις δραστηριότητες στους οργανισμούς, με βάση τις σχέσεις εξουσίας. Ο Max Weber υποστήριξε ότι η υποταγή στους κανόνες αυτούς είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία ενός οργανισμού. Συνεπώς η υποταγή στους κανόνες ενός οργανισμού κατά τον Weber είναι επιτακτική ανάγκη.

Σ' αυτή την άποψη στάθηκαν και οι επικριτές του υποστηρίζοντας ότι εξαιτίας αυτού μπορεί να παρατηρηθούν αποκλίσεις από τους στόχους της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά οι απόψεις του Max Weber είχαν μια σημαντική επίδραση στην εργασία των διοικητικών στελεχών μετά τον 1ο Παγκόσμιο Πόλεμο.

### 3.2.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ - ELTON MAYO

Η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων ήταν αποτέλεσμα μιας έρευνας που έγινε από μια ομάδα επιστημόνων με επικεφαλής τον Elton Mayo, ψυχολόγο - καθηγητή του Πανεπιστημίου Harvard.

Σκοπός της έρευνας των επιστημόνων ήταν ο εντοπισμός της σχέσης παραγωγικότητας και συνθηκών εργασίας, όπως του φωτισμού της θερμοκρασίας και άλλων φυσικών παραγόντων.

Μετά από πενταετή έρευνα σε διάφορα εργοστάσια ο Mayo και οι συνεργάτες του κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

1. Οι κοινωνικοί παράγοντες της ομάδας είναι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς του ατόμου στην εργασία.

2. Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν μικρότερη σημασία από τους συναισθηματικούς, ακόμη και στις οικονομικές σχέσεις.

3. Οι συντελεστές που επιδρούν ισχυρότερα στους ανθρώπους είναι αυτοί που πηγάζουν από τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές ομάδες.

4. Η βελτίωση των σχέσεων εργαζομένων - εργοδοτών μέσα από την προσωπική συνεργασία και ένα κλίμα επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των απουσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας και του ζήλου των εργαζομένων.<sup>21</sup>

### **3.3. ΣΧΟΛΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT**

#### **3.3.1. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Οι υποστηρικτές της εμπειρικής σχολής πιστεύουν ότι χρειάζονται να μελετηθούν οι διάφορες περιπτώσεις και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν τα διοικητικά στελέχη στο παρελθόν.

Αυτό θα βοηθήσει τους νεότερους να αποφύγουν λάθη του παρελθόντος, αλλά και να εφαρμόσουν πιο αποτελεσματικές τεχνικές για το παρόν και το μέλλον σε παρόμοιες περιπτώσεις.

Κατά τη γνώμη τους η διοίκηση είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη.

Ομως η μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: λόγω των μεταβαλλόμενων εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων και συνθηκών που επικρατούν στην επιχείρηση η προσέγγιση των περιπτώσεων του παρελθόντος δεν είναι πάντα η ίδια. Αλλά και σε φαινομενικά όμοιες περιπτώσεις πάντα ο τρόπος προσέγγισης είναι διαφορετικός. Εξάλλου κάθε διοικητικό στέλεχος είναι ένα άτομο με δική του προσωπικότητα και δικά

του βιώματα. Επομένως είναι αδύνατο να περιμένουμε από ένα διοικητικό στέλεχος να αντιδράσει και να προσεγγίσει κάποιο πρόβλημα με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που θα προσεγγίσει το ίδιο πρόβλημα κάποιος συνάδελφός του.

### **3.3.3. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Οι υποστηρικτές της παραπάνω σχολής πιστεύουν ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τρόπο λήψης των αποφάσεων από ένα άτομο ή από μια ομάδα ατόμων.

Ακριβώς αυτό είναι και το κύριο μειονέκτημα αυτής της σχολής. Διοικώ μια επιχείρηση δεν σημαίνει ότι λαμβάνω μόνο αποφάσεις, αυτό είναι μόνο ένα μέρος της διοίκησης. Διοικώ σημαίνει: προγραμματίζω, οργανώνω, διευθύνω, στελεχώνω και τέλος ελέγχω.

### **3.3.4. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ**

Οι οπαδοί της σχολής αυτής θεωρούν την διοίκηση μια λογική διαδικασία που μπορεί να διατυπωθεί με μαθηματικούς συμβολισμούς και σχέσεις. Αυτό όμως τις περισσότερες φορές δεν είναι δυνατό γιατί δεν μπορούν τα πάντα που αφορούν τη διοίκηση να εφαρμοστούν με σύμβολα και τύπους.<sup>22</sup>

### **3.3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Αυτές ήταν οι κυριότερες θεωρίες και σχολές οι οποίες αναπτύχθηκαν και συντέλεσαν στην ανάπτυξη της επιστήμης της διοίκησης.

Το επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται στον Manager και στο ρόλο τον οποίο μπορεί να διαδραματίσει σε μια επιχείρηση.

<sup>22</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ

#### 4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ (MANAGER)

Για τη σωστή και ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης υπάρχουν διάφοροι κανονισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται. Μεταξύ άλλων αυτοί οι κανονισμοί «προδιάζουν» την επιχείρηση να επιλέξει ορισμένα άτομα ως «αρχηγούς», στα οποία δίδεται η εξουσία να καθοδηγούν, να συντονίζουν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες της ομάδας της οποίας είναι επικεφαλής.

Αυτοί οι αρχηγοί μέσα στην επιχείρηση είναι οι Manager ή διοικητικά στελέχη.

Επομένως για να είναι κάποιος manager μέσα σε μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει υφισταμένους και να τους καθοδηγεί έτσι ώστε οι στόχοι της επιχείρησης να επιτευχθούν όσο το δυνατόν καλύτερα και με μικρότερο δυνατό κόστος.

#### 4.2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ

Στην εποχή μας, την εποχή της ταχύτητας και των υπερμέτρων ανταγωνιστικών τάσεων της αγοράς η επιβίωση και η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι περίπλοκη και δύσκολη υπόθεση.

Κάθε επιχείρηση θέτει ορισμένους στόχους τους οποίους οφείλει να πραγματοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για την μετέπειτα πορεία της μέσα στην αγορά.

Σ' αυτό το σημείο βρίσκεται και η σπουδαιότητα ύπαρξης του μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να δημιουργήσει και να πετύχει τέτοιες συνθήκες περιβάλλοντος μέσα στην επιχείρηση, που προάγουν την αποτελεσματική εργασία από τους υφισταμένους και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο Fayol πρώτος ανέπτυξε ότι το έργο κάθε μάνατζερ περιλαμβάνει: Οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο.<sup>23</sup>

Σήμερα επικρατεί μια παραλλαγή της άποψής του, κατά την οποία τα καθήκοντα των μάνατζερ διακρίνονται στις εξής δραστηριότητες: Προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση και έλεγχος.

α) Ο προγραμματισμός στην πλατιά του έννοια, η οποία έχει το νόημα της προπαρασκευής, περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, την διατύπωση της πολιτικής, την κατάστρωση σχεδίων δράσης και την εκτέλεση προγραμμάτων. Με τη δραστηριότητα του προγραμματισμού αποφασίζεται ΤΙ πρέπει να γίνει ΠΩΣ πρέπει να γίνει και ΠΟΙΟΣ πρέπει να το κάνει, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΙ τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. ΕΡΕΥΝΩΝΤΑΙ και ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΙ οι συνθήκες αγοράς, ΠΡΟΤΕΙΝΟΝΤΑΙ εναλλακτικές λύσεις, ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ και ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ αυτή που θα επιλεγεί ως καταλληλότερη για την επιχείρηση.

Άρα ο προγραμματισμός αναφέρεται πρώτα απ' όλα στο μέλλον τόσο το άμεσο, όσο και το απώτερο, αλλά επίσης αναφέρεται και στο παρόν, εφόσον προδιαγράφει τον τρόπο μετάβασης από την παρούσα κατάσταση στον αντικειμενικό σκοπό που έχει τεθεί, δηλαδή στην επιθυμητή για το μέλλον κατάσταση.

β) Οργάνωση καλείται η διαδικασία ορθολογικής-ομαδοποίησης καθηκόντων σε θέση εργασίας καθώς και η οριοθέτηση της εξουσίας και της ευθύνης

<sup>23</sup> ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ / ΣΕΛ.293

κάθε θέσης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση.

γ) Στελέχωση είναι έργο από τα βασικά του (top) manager να καλύψει όλες τις διοικητικές θέσεις με κατάλληλα στελέχη. Αυτά τα στελέχη θεωρούνται ως μάνατζερ της μεσαίας (middle) και της κατώτερης (lower) βαθμίδας. Ο αριθμός της εξαρτάται από την οργάνωση και το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία ανήκουν.

Η σημασία της στελέχωσης γίνεται ολοφάνερη αν αναλογιστεί κανείς, ότι κι ο καλύτερος προγραμματισμός στην καλύτερη οργανωμένη μονάδα δεν μπορούν να αποφέρουν κανένα αποτέλεσμα αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πρόσωπα και μάλιστα τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Πρέπει επομένως, οι θέσεις οι οποίες καθορίστηκαν κατά τη δημιουργία της οργανωτικής διάρθρωσης και κυρίως ηγετικές, να καλυφθούν με άτομα των οποίων τα προσόντα εγγυώνται κατά το δυνατό την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων.<sup>24</sup>

δ) Διεύθυνση. Η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες του μάνατζερ για υποκίνηση και συντονισμό του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης ώστε κάθε προσπάθεια να αποβλέπει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ε) Έλεγχος. Η διαδικασία του ελέγχου είναι ένα από τα βασικότερα καθήκοντα ενός μάνατζερ. Ο μάνατζερ τόσο ο ίδιος προσωπικά, όσο και μέσω ειδικά εξουσιοδοτημένων οργάνων ασκεί έλεγχο σε όλους και σε όλα. Αυτό δε σημαίνει έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους συνεργάτες του, αλλά αντίθετα ευκαιρία για επαλήθευση και επιβεβαίωση αυτής της εμπιστοσύνης. Κανένας δεν θα πρέπει να φοβάται τον έλεγχο όταν εργάζεται έντιμα και σωστά. Με την εφαρμογή του ελέγχου δίνεται η δυνατότητα να διαπιστώνονται όχι μόνο άστο-

---

<sup>24</sup>

χες πράξεις και παραλείψεις, αλλά και η σωστή αξία προβολής και βράβευσης, απόδοση εργασίας.<sup>25</sup>

#### 4.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Όπως κάθε άτομο έτσι και ο μάνατζερ έχει τη δική του προσωπικότητα η οποία αποτελείται από έμφυτα και επίκτητα χαρακτηριστικά, άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά.

Για να θεωρηθεί ένας μάνατζερ ως επιτυχημένος στη δουλειά του θα πρέπει να διαθέτει όσο το δυνατόν περισσότερα θετικά έμφυτα και επίκτητα χαρακτηριστικά, μερικά απ' αυτά είναι τα ακόλουθα:<sup>26</sup>

1. Να είναι καθοδηγητικός και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος σε όλους, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό.
2. Να είναι ευφυής, σκέπτεται πως να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πως να τους ανταμείβει.
3. Πρέπει να αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό.
4. Να έχει αυτοπειθαρχία να είναι ο πρώτος που θα πάει στη δουλειά του και ο τελευταίος που θα φύγει.
5. Να είναι καλός ακροατής.
6. Να είναι δίκαιος και αντικειμενικός ώστε να χειρίζεται κατάλληλα τους υφιστάμενους του χωρίς να δημιουργεί προβλήματα.
7. Να έχει ορθή κρίση και διορατικότητα ώστε να προβλέπει τα προβλήματα και να προβαίνει στη λύση αυτών.
8. Να είναι ψύχραιμος ώστε κάθε κατάσταση να τη αντιμετωπίζει ήρεμα.

<sup>25</sup> ο.π. / ΣΕΛ. 215

<sup>26</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΚΩΣΤΑΣ - ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ / ΣΕΛ. 202 - 203

9. Να έχει καλή γνώση του αντικειμένου του μέσα στην επιχείρηση ώστε να μπορεί να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα.

10. Να έχει τη δύναμη να κάνει πάντα αυτό που πρέπει για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης και όχι αυτό που θέλει.

11. Να είναι αποφασιστικός και δραστήριος.

12. Να εμπιστεύεται και να αναγνωρίζει την εργασία των άλλων.

13. Θα πρέπει να έχει ακαδημαϊκή μόρφωση και γενικότερη παιδεία που σε συνδυασμό με τα παραπάνω θα τον κάνουν ένα επιτυχημένο και καταξιωμένο μάνατζερ.

#### **4.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ<sup>27</sup>**

Η Ελλάδα έχει πραγματική ιστορία ανωτάτων στελεχών μόλις μιας γενιάς. Μέχρι πριν λίγο καιρό οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις οικογενειοκρατούντο και ελάχιστα ήταν τα στελέχη που κάλυπταν στην ουσία το βαθμό του ανώτατου στελέχους, μπορούσαν δηλαδή να αποφασίσουν για ζητήματα που δέσμευαν επιχειρησιακά ή και οικονομικά την εταιρεία τους σε σημαντικό βαθμό: οι προσλήψεις, απολύσεις και μεταβολές και του κατώτερου ακόμα προσωπικού, έπρεπε να εγκριθούν από τον ιδιοκτήτη.

Τα ελάχιστα τότε ανώτατα στελέχη αντλούσαν την εξουσία τους όχι τόσο από την ικανότητα που είχαν αντικειμενικά να πετύχουν συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους, αλλά από την προσωπική τους σχέση με τους ιδιοκτήτες και τη γνώμη τους για αυτόν, που, όσο δίκαιη και αν ήταν, ήταν οπωσδήποτε υποκειμενική. Η φιλελευθεροποίηση της οικονομίας, το άνοιγμά της, η



συνθετότητα των εξειδικευμένων απαιτήσεων στο μάρκετινγκ, στην οικονομική διαχείριση, στην τεχνολογία, στο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού (για να αναφερθούμε μόνο στους κύριους τομείς των ανωτάτων στελεχών) ανάγκασαν τις επιχειρήσεις σταδιακά να μεταφέρουν εξουσία στα επαγγελματικά στελέχη.

Το δρόμο άνοιξαν οι πολυεθνικές στις οποίες οφείλεται η αναγνώριση ότι έγιναν φυτώρια στελεχών, εκθέτοντας τους ικανούς νέους (που προσλάμβαναν με αντικειμενικά κριτήρια) σε νέες μεθόδους εργασίας, νέες μεθόδους οργάνωσης και τελικά μια νέα ηθική υπαλληλικής εργασίας, η οποία αναγνώριζε και αντάμειβε την αξία και τη δημιουργικότητα του εργαζόμενου. Σημαντικό ρόλο έπαιξαν και άρχισαν να παίζουν οι ιδιωτικές τράπεζες, που γρήγορα διαμόρφωσαν αξιόλογα ανώτατα στελέχη, βοηθούμενες και από τη μεγάλη απελευθέρωση των τραπεζικών εργασιών που δημιούργησαν πολλές νέες και υπεύθυνες θέσεις.

Υπήρξαν και λαμπρά - αν και λίγα - παραδείγματα ελληνικών εταιρειών, όπου φωτιζόμενοι ιδιοκτήτες κατάλαβαν την ανάγκη ανάπτυξης στελεχιακού δυναμικού και σήμερα οι επιχειρήσεις τους ανθούν χάρις εν μέρει και σ' αυτήν την προσπάθεια.

Νωρίς άρχισαν να διαμορφώνονται ανώτατα στελέχη στην ελληνική ναυτιλία, γιατί, παρόλο που οι αποφάσεις κλειδιά μπορούν να καλυφθούν από τον ιδιοκτήτη, ένα πλήθος σημαντικών αποφάσεων απαιτεί σύνθετη γνώση και δυναμικότητα λήψεως σημαντικών αποφάσεων.

Σήμερα, ακόμη και η θέση του γενικού διευθυντή σε ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες καταλαμβάνεται από άτομα με υπαλληλική σχέση, ενώ είναι κατεστημένες οι θέσεις του διευθυντή εκμετάλλευσης (operation manager), διευθυντή ναυτιλιακού (fleet captain) και του τεχνικού διευθυντή, όπου ο καθένας

έχει εξουσία αποφάσεων, οι οποίες διαμορφώνουν τα αποτελέσματα της εκμετάλλευσης.

Σήμερα οι περισσότερες εταιρείες διοικούνται από επαγγελματίες ανώτατα στελέχη. Ακόμα και όταν ο ιδιοκτήτης κατέχει τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου, έχει μεταφέρει σημαντικό μέρος των εξουσιών του σε ομάδα διοίκησης συνιστώμενη από επαγγελματικά στελέχη. Όσοι δεν τον έχουν κάνει ακόμα αισθάνονται ήδη πιεστικά τον ανταγωνισμό.

Δημιουργήθηκε λοιπόν κατ' αυτόν τον τρόπο και αγορά εργασίας για τα ανώτατα στελέχη καθώς και εξειδίκευση στην εξεύρεση των κατάλληλων στελεχών από συμβούλους.

#### 4.5. «ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ MANAGERS»

Μια από τις επικρατέστερες μεθόδους της αγοράς εργασίας διεθνώς είναι αυτή του Head Hunting των υψηλών στελεχών, μια δραστηριότητα που αναπτύσσει με μεγάλη επιτυχία η εταιρεία Stockdale and Associates. Η μέθοδος αυτή βασίζεται κυρίως σε τρεις άξονες: πρώτον, σε μια πλούσια ενημερωμένη και συνεχώς εξελισσόμενη βάση δεδομένων (data base), δεύτερον, στο ιδιαίτερα ανεπτυγμένο δίκτυο (network) τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, τρίτον, στις πολύ καλές προσωπικές και διαχρονικές γνωριμίες που έχουμε καλλιεργήσει με τα κυριότερα στελέχη, σε όλους τους τομείς των επαγγελματικών δραστηριοτήτων.

Η αγορά, ενώ δεν έχει απολύτως σταθεροποιηθεί σε ό,τι αφορά τις αμοιβές (καί σ' ένα βαθμό αυτό είναι αδύνατο αφού η αμοιβή του ανώτατου στελέχους είναι προϊόν ελεύθερης διαπραγμάτευσης μεταξύ διοίκησης και του ιδίου),

έχει όμως πλέον αρκετά τυποποιηθεί για να είναι δυνατόν να μιλήσει κανείς για ελάχιστα, μέγιστα και μέσους όρους.

Πρέπει να παρατηρηθεί εδώ ότι η κινητικότητα στελεχών είναι χαμηλότερη από αυτήν της δυτικής Ευρώπης και οπωσδήποτε πολύ χαμηλότερη από αυτήν της Αμερικής. Αυτό απεικονίζεται πολύ καλά στην προσδοκώμενη αύξηση εισοδήματος που περιμένει ένα επιτυχές στέλεχος για να αφήσει την παρούσα θέση του και να καταλάβει μια καινούργια.

Μια αύξηση της αμοιβής 5-10% είναι ικανή να συγκινήσει ένα ανώτατο στέλεχος στις Ηνωμένες Πολιτείες ενώ στην Ευρώπη το αντίστοιχο κίνητρο πρέπει να είναι της τάξης του 10-15%. Στην Ελλάδα αντιθέτως 20-25% είναι η επιθυμητή διαφορά αν όλες οι άλλες παράμετροι είναι οι ίδιες για να μετακινηθεί ένα ανώτατο στέλεχος.

Πριν αναπτύξουμε την αμοιβή της εργασίας σε συγκεκριμένες θέσεις ανωτάτων στελεχών, χρειάζεται να γίνουν δύο επισημάνσεις:

Η πρώτη επισημάνση είναι ότι η αμοιβή της θέσης καθορίζεται λιγότερο από τις αντικειμενικές ικανότητες του στελέχους και περισσότερο από τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης. Δύο εξίσου ικανά στελέχη αμείβονται διαφορετικά και με ουσιώδεις διαφορές μεταξύ μεγίστων και ελαχίστων, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης.

Στην κορυφή των αμοιβών βρίσκεται ο τραπεζικός τομέας και γενικότερα οι επιχειρήσεις χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων και οι ασφάλειες, ακολουθεί ο τομέας της διαφήμισης, όπου όμως τα πράγματα αλλάζουν γρήγορα και έπονται ο ναυτιλιακός και εμποροβιομηχανικός τομέας, με τελευταίο τον καθαρά βιομηχανικό. Αντίστοιχη είναι και η κινητικότητα στελεχών: στον τραπεζικό τομέα είναι υψηλότερα, ενώ στον βιομηχανικό χαμηλότερη.

Η δεύτερη επισήμανση, παρόλο που είναι προφανής, πρέπει να γίνει: τα καθήκοντα και οι προσδοκίες που ορίζει ο εργοδότης, ορίζουν ουσιαστικά τη θέση και την αμοιβή και όχι ο τίτλος.

Μεγαλοπρεπείς τίτλοι, που δεν συνοδεύονται από ουσιαστικές ευθύνες και υποχρεώσεις, τις περισσότερες φορές δεν συνοδεύονται και από αμοιβή αντάξια του τίτλου. Οι αμοιβές των γενικών διευθυντών, είναι εντυπωσιακά υψηλές κυρίως σε πολυεθνικές τράπεζες και διαφημιστικές εταιρείες, όπου οι γενικοί διευθυντές είναι συνήθως και μέτοχοι και φθάνουν σε αμοιβές λιγότερο καλότερες από αυτές των άλλων ανωτάτων στελεχών στον ιδιωτικό τομέα.

Οι αμοιβές γενικών διευθυντών στον τραπεζικό τομέα, αρχίζουν στη κορυφή από τα 250 εκατομμύρια δρχ. συνολικό πακέτο ετησίως (συμπεριλαμβανομένων πολλών άλλων αποδοχών) και κατεβαίνουν έως τα 50 εκατ. δρχ. Το σύνηθες για γενικό διευθυντή τράπεζας που έχει συνολική ευθύνη έναντι των μετόχων (Country Manager) είναι 80 - 100 εκατ. δρχ. ετησίως (βασικός μισθός). Δεν γνωρίζει γενικό διευθυντή τράπεζας η εταιρεία Stockdale and Associates που να αμείβεται με λιγότερο από 40 εκατ. δρχ. βασικό μισθό.

Στις μεγάλες εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν μισθοί τόσο μεγάλοι για την γενική διεύθυνση. «Πακέτα» 80 - 100 εκατ. δρχ. μπορεί να θεωρηθεί το ανώτατο σύνηθες όριο με το μέσο όρο να κυμαίνεται στα 55 εκατ. δρχ. :

#### **4.5.1. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ MANAGER & BONUS**

Η προσπάθεια των εταιρειών να αμείβουν καλύτερα τα στελέχη τους συναντά ένα μεγάλο εμπόδιο. Αυτό είναι ο φόρος εισοδήματος που είναι 45% για τους μισθούς των στελεχών αυτών.

Ταυτόχρονα το ανώτατο στέλεχος έχει δαπανηρή κοινωνική ζωή, που περισσότερη αναλώνεται στην προώθηση των στόχων της επιχείρησης και χρειάζεται τα μέσα για να την φέρει εις πέρας επιτυχώς.

Οι επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας αυτή την πραγματικότητα, την αντιμετωπίζουν με ανάληψη απευθείας σημαντικού μέρους των δαπανών αυτών και ταυτόχρονα με την παροχή στο ανώτατο στέλεχος δυνατοτήτων που ισοδυναμούν με αμοιβή στην ουσία.

Οι συμπληρωματικές αυτές αμοιβές είναι:

Ιατροφαρμακευτική και συνταξιοδοτική κάλυψη. Τα ανώτατα στελέχη μπορούν να προβλέπουν σε ένα σχήμα το οποίο τους παρέχει πλήρη και πολυτελή ιατροφαρμακευτική και συνταξιοδοτική κάλυψη, ενδεχομένως και στην οικογένεια τους και το οποίο στοιχίζει 2-4 εκατ. δρχ. ετησίως. Το σχήμα αυτό μπορεί να δώσει ένα εφάπαξ έως και 100 εκατ. δρχ. κατά τη συνταξιοδότηση.

Η κατοικία. Είναι αρκετά διαδεδομένο να χορηγείται κατοικία στον γενικό διευθυντή, σαν συμπληρωματική παροχή της οποίας καλύπτεται το ενοίκιο και όλα τα έξοδα, πράγμα που ισοδυναμεί με ποσό της τάξεως των 10 εκατ. δρχ. ετησίως. Ορισμένες εταιρείες, κυρίως τράπεζες, δίνουν ιδιαίτερα χαμηλότοκα δάνεια για την αγορά κατοικίας, πράγμα που ισοδυναμεί με 1 έως 4 εκατ. δρχ. ετησίως. Σημειώνεται ότι τα δάνεια αυτά δεν χορηγούνται μόνο στους γενικούς διευθυντές, αλλά και σε άλλα ανώτατα στελέχη. Άλλες παροχές είναι η κάλυψη δαπανών, συμμετοχής σε κοινωνικές λέσχες, όπως γκολφ, τένις ή ιστιοπλοία, δεδομένου ότι η συμμετοχή αυτή δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να προάγουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και ακόμα και επιδοτούμενες διακοπές όταν αυτές συνδυάζονται με εκπαίδευση ή τοπική συνεργασία.

#### 4.5.2. «BONUS ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ»

Τα ανώτατα στελέχη δημιουργούν τη ευημερία της επιχείρησης, γι' αυτό είναι δίκαιο να συμμετέχουν στην ευημερία που δημιουργούν: η λογική αυτή, που άρχισε στις Ηνωμένες Πολιτείες στην αρχή του αιώνα μας είναι τώρα καθιερωμένη σε όλη τη δύση.

Το bonus, που συνήθως είναι ετήσιο, έχει γίνει πλέον καθεστώς στη αμοιβή των ανωτάτων στελεχών και όχι μόνο αυτών.

Το bonus βέβαια είναι καθαρά συνάρτηση των αποτελεσμάτων της εκμετάλλευσης. Συνήθως προσυμφωνείται όταν διαμορφώνεται το business plan και είναι συνάρτηση των κερδών της επιχείρησης. Η συνήθης λογική του bonus είναι όταν αρχίζει να καταβάλλεται όταν επιτευχθεί το 80% των σχεδιασθέντων αποτελεσμάτων. Για κάτω από 80% επίτευξη στόχων συνήθως δεν υπάρχει bonus. Το bonus αυξάνεται γρήγορα μέχρι 100% και ραγδαία πάνω από το σημείο αυτό. Σήμερα είναι αποδεκτό έως και το 30% της αμοιβής του πολύ επιτυχημένου ανώτατου στελέχους να είναι το bonus.

Αυτό βέβαια κανονικά υπόκειται σε φόρο εισοδήματος 45% οπότε η πραγματική απόδοση της αμοιβής είναι το 55% του ονομαστικώς καταβληθέντος. Οι εταιρείες προσπαθούν με διάφορους τρόπους να αυξήσουν την απόδοση αυτή, αλλά πάντα μένουν με λιγότερο από 100%.

Απ' όλα αυτά συμπεραίνουμε ότι η παροχή bonus στα στελέχη των επιχειρήσεων δίνει μια νέα δυναμική και αυξάνει τις προσπάθειες για ευημερία, για όφελος όχι μόνο των επιχειρήσεων και των στελεχών αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Παρακάτω παραθέτουμε τον πίνακα των αποδοχών για τους Managers

### ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

	Βασικοί μισθοί (σε εκατ. δρχ.)	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Μισθοί γενικών διευθυντών τραπεζών	35-150	75
Μισθοί γενικών διευθυντών εμπορικών επιχειρ.	30-90	55
Μισθοί γενικών διευθυντών βιομηχαν. επιχειρ.	30-70	50
Μισθοί εμπορικών διευθυντών	25-40	32
Μισθοί διευθυντών Μάρκετινγκ	18-35	25
Μισθοί διευθυντών πωλήσεων	18-35	25
Μισθοί οικονομικών διευθυντών	18-33	25
Μισθοί τεχνικών διευθυντών	14-25	18
Μισθοί διευθυντών ανάπτυξης	12-18	14
Μισθοί διευθυντών ανθρωπίνου δυναμικού	12-26	15
Μισθοί Treasures τραπεζών	22-40	30
Μισθοί corporate Managers τραπεζών	22-30	25
Μισθοί operation Managers τραπεζών	20-30	23

(Εξαιρείται ο δημόσιος τομέας)

#### 4.6. Ο MANAGER ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Είδαμε ότι για να είναι κάποιος πετυχημένος ως manager θα πρέπει να συγκεντρώνει θετικά στοιχεία τόσο έμφυτα όσο και επίκτητα.

Το γεγονός αυτό κάνει δύσκολη την εξεύρεση πραγματικών και ικανών ηγετών τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και στον διεθνή.

Ωστόσο στον Ελλαδικό χώρο μπορεί κανείς να βρει στελέχη όπου συγκεντρώνουν πολλά απ' τα προσόντα που χρειάζονται για να είναι επιτυχημένα ως manager.

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορα στελέχη εταιρειών και τραπεζών, τα οποία είναι περιζήτητα ως managers, μερικά από τα οποία είναι τα ακόλουθα: (σύμφωνα με μια έρευνα του περιοδικού «Κεφάλαιο» - Φεβρουάριος 1996).

### **ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

#### **ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ**

Μηνάς Τάνες (Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.)

Δημήτρης Κυριακόπουλος (Warner Lambert Α.Ε.)

Γιάννης Παπαδόπουλος (Laviqharm Α.Ε.)

Patrick Knight (Άλφα - Βήτα Βασιλόπουλος Α.Ε.)

Κώστας Κιτσιώνας (Νοσοκομείο Υγεία)

Αρτέμης Θεοδορίδης (Άλφα Χρηματιστηριακή Α.Ε.)

#### **ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΕΣ Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ - ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ**

##### **(ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ)**

Δημήτρης Μέξης (αναπλ. και γ. δ. μάρκετινγκ) (Pepsico - ΗΒΗ Α.Ε.)

Μανώλης Παπαδοφραγκάκης (Intracom Α.Ε.)

Σταύρος Καραμαρούδης (BSF Bosch - Siemens - Pitsos)

Μιλτιάδης Τριανταφύλλου (Kraft Jacobs Suchard / Pavlidis)

#### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ**

Παναγιώτης Κρεπαπάς (Siemens Α.Ε.)

Κωστής Νικολαΐδης (Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε.)



Παναγιώτης Ταμπούρλος (Warner Lambert A.E.)

Μιχάλης Κολακίδης (Α.Ε. Τσιμέντων Τιτάν)

Δαμιανός Χατζηκόκκινος (Δάφνος Α.Ε.)

### ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

#### ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Δημήτρης Κροντηράς (Citibank N.A.)

Λευτέρης Χιλιαδάκης (Midland Bank PLC)

Γιώργος Παττακός (ABN Amro - Bank)

David Watson (Xios Bank S.A.)

Βύρων Μπαλλής (Interbank)

Κων/νος Αλικάκος (Δίας - Διατραπεζικά Συστήματα Α.Ε.)

#### ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΕΣ ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Απόστολος Ταμβακάκης (ABN Amro Bank)

Λητώ Ιωαννίδου (Citibank N.A.)

Χρήστος Γιαμπανάς (Barclays Bank PLC)

Βασίλης Φλώρος (Interbank)

Αυτοί είναι ορισμένοι από τους κορυφαίους έλληνες manager, σύμφωνα με την έρευνα του περιοδικού «Κεφάλαιο», όμως η έρευνα δεν σταματά εδώ αλλά προχωρεί και στους κορυφαίους managers του πλανήτη για το 1995 και εξηγεί γιατί τους επέλεξε.

- JOHN J. MACK. Το 1995 ήταν μια γλυκιά χρονιά για την Wall Street. Ο πρόεδρος του Morgan Stanley Group John J. Mack, 51 ετών, πέρα από τις επιτυχίες στον υπόλοιπο κόσμο (η μετοχή της εταιρείας ανέβηκε 43% και τα κέρδη

αυξήθηκαν 73%) πέτυχε να βάλει την M.S. στην απαγορευμένη ως τότε αγορά της Κίνας.

- ROBERT AYLING, 49 ετών. Ο διευθύνων σύμβουλος της British Airways έσπασε κάθε ρεκόρ η B.A. αναμένεται να ανακοινώσει κέρδη 890 εκατομμύρια δολάρια σε τζίρο 72 δις δολάρια για το οικονομικό έτος που λήγει το Μάρτιο του 1996. Ο Ayling είναι αυτοδημιούργητος. Δεν σπούδασε σε κολέγιο, ούτε είχε κάποια οικογενειακή σχέση με την εταιρεία.

- ALAIN PRESTAT Ο διευθύνων σύμβουλος της Thomson Multimedia λανσάρισε μια νέα δορυφορική κεραία (πιάτο) 12 ιντσών σε τιμή εξακοσίων δολαρίων. Πούλησε σχεδόν 2 εκατ. κομμάτια πέρυσι!!!

- PAUL H. O' NEIL Ο 60χρονος διευθύνων σύμβουλος της Alcoa αντιμετώπισε το 1994 με επιτυχία την χιονοστιβάδα του φθηνού ρωσικού αλουμινίου. Επιτέθηκε στις διεθνείς αγορές και μείωσε δραστικά τα έξοδα της εταιρεία. Το 1995, όμως, όταν οι τιμές του αλουμινίου επανήλθαν στο κανονικό, ο O' Neil απλώς μετρούσε τα κέρδη.

- AVA PATRICIA BOTIN, 35 ετών, γενική διευθύντρια της ισπανικής Santander Investments. Ο πατέρας της Emilio είναι πρόεδρος της Bianco Santander. Επιτυχία της, η διείσδυση στις αγορές της Λατινικής Αμερικής και κυρίως ο ρόλος που έπαιξε η οικογενειακή τράπεζα στην ανόρθωση της οικονομίας του Μεξικό.

- TADSHI SEKIZAWA Ο 64χρονος πρόεδρος της Fujitsu ξεπερνώντας την υπερεθνιστική ιαπωνική νοοτροπία, άρχισε να πουλάει προγράμματα υπολογιστών συναρμολογημένα από 90% μη ιαπωνικά εξαρτήματα. Αναμένει διπλασιασμό κερδών που υπολογίζονται σε 887 εκατ. δολάρια.

- LEWIS E. PLATT and RICHARD E. BELUZZO Οι επικεφαλές της Hewlett Packard μετρούν κέρδη: Οι πωλήσεις αυξήθηκαν 26% φθάνοντας τα 31,5 δις δολάρια και τα κέρδη 52% φθάνοντας τα 2,4 δις δολάρια. Ο PLATT 54 ετών, πιστεύει πως οι μεγάλες εταιρείες χρειάζονται υψηλή τεχνολογία «για πάντα» και αυτό ακριβώς προσφέρει.
- RALPH S. LARSEN Ο πρόεδρος της Johnson & Johnson είχε επίσης μια επιθετική χρονιά: εξαγόρασε την Cordis και χρησιμοποιώντας κάθε μέσο κατάφερε να οδηγήσει σε παταγώδη αποτυχία τον βασικό του ανταγωνιστή της Mercia. Τα καθαρά κέρδη αναμένεται να αυξηθούν κατά 19%.
- GEORGE M. C. FISCHER Ο πρόεδρος της Kodak έπεισε πως η εταιρεία του είχε ακόμη πολλή ζωντάνια. Η μετοχή της ανέβηκε κατά 39%, ενώ άρχισε δικαστικό αγώνα εναντίον της Fuji, επειδή η τελευταία προσπαθούσε να αποκλείσει την Kodak από την Ιαπωνική αγορά.
- BERND PICHETSRIEDER Ο 48χρονος νέος γενικός διευθυντής της BMW εξέπληξε τους πάντες όταν κατάφερε να βάλει τον James Bond να οδηγήσει το Made in USA Roadster της εταιρείας. Οι πωλήσεις της BMW στις ΗΠΑ πέρσι ξεπέρασαν τα 90.000 κομμάτια, το καλύτερο αποτέλεσμα από το 1986 για τους φιλόδοξους Γερμανούς.

Αυτά λοιπόν ήταν μερικοί από τους κορυφαίους manager του πλανήτη για το 1995. Ένα συμπέρασμα που βγαίνει από το πορτραίτο είναι ότι οι καλοί manager ξέρουν πάντα τι να κάνουν και με τους ανάλογους χειρισμούς αναμορφώνουν τις επιχειρήσεις στις οποίες ανήκουν και έτσι οδηγούν στην ανάπτυξη και το κέρδος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

## 5.1. Ο EYROMANAGER

Στους κύκλους των ανώτερων και ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων γίνεται συχνά λόγος για το euromanager που ως όρος γίνεται όλο και πιο γνωστός τον τελευταίο καιρό.

Όμως τι σημαίνει ο όρος ευρωμάντζερ;

Ο Euromanager είναι το στέλεχος εκείνο το οποίο έχει εργαστεί για ένα αρκετό διάστημα σε δυο τουλάχιστον χώρες της Ευρώπης. Ακόμα ο Euromanager πρέπει να ξέρει να εργάζεται επιτυχημένα σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα, με άλλα λόγια θα πρέπει να έχει μεγάλη ικανότητα προσαρμογής στις διαφορές που έχουν οι χώρες όσο αφορά την γλώσσα και τις οικονομικο-κοινωνικοπολιτικές συνθήκες που επικρατούν.

Οι Euromanagers απολαμβάνουν αρκετά προνόμια, μια και οι αμοιβές τους προσαξούνονται λόγω μετανάστευσης, ενώ συγχρόνως έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν διοικητική εμπειρία με διαφορετική αντίληψη και περιβάλλον management.

Όσο αφορά τον Έλληνα ως Euromanager μπορούμε να πούμε ότι είναι ευέλικτος, έχει έφεση στις ξένες γλώσσες, είναι ευαίσθητος και αντιλαμβάνεται πράγματα που οι άλλοι δεν κατανοούν, έχει σπουδάσει στο εξωτερικό.

Όμως ο Έλληνας euromanager έχει ένα μεγάλο μειονέκτημα: είναι ατομιστής και εγωπαθής. Δεν είναι συνεργάσιμος και αυτό είναι πολύ άσχημο.

Όμως οι ξένοι υφιστάμενοι σε μια έρευνα που έγινε πρόσφατα έδειξαν ότι αποδέχονται τον Έλληνα manager, λαμβάνοντας υπ' όψη τις ικανότητες του, τη συμπεριφορά και το επίπεδο της ομαδικότητας που τον διακρίνει άσχετα από τη χώρα προέλευσης του.

## 5.2 ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ MANAGER

\_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

Στο σκληρό κόσμο των business σπάνια ανταμείβεται η προσπάθεια. Οι ανταμοιβές δίδονται μόνο για επίτευξη στόχων ή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

\_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

Ο αποτελεσματικός manager έχει πάντα απάντηση στο τι θέλει, τότε το θέλει και από ποιόν το θέλει. Αντίθετα αποφεύγει επιμελώς την αναμειξή του σε κάθε διαδικασία όπου υπεισέρχεται το πώς.

---

3

---

Αν ο manager πέσει στην παγίδα και ασχοληθεί με το πώς, ο χρόνος που θα αναλωθεί γι' αυτό θα είναι εις βάρος των σωστών και γρήγορων αποφάσεων (που μόνο αυτός μπορεί και πρέπει να πάρει ) αναφορικά με το τι, το πότε, και το ποιος.

---

4

---

Όταν ένας εργαζόμενος δεν τα πάει και τόσο καλά, δεν το ξέρει μόνο ο manager και εκείνος.

Το ξέρουν και οι υφιστάμενοι του και γενικά όλο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κάθε ανεκτική τοποθέτηση του manager είναι σαφέστατο μήνυμα συγκαταβατικότητας και ανοχής.

---

5

---

Αποτέλεσμα της παραπάνω στάσης του manager θα είναι οι άλλοι μέτριοι της ομάδας του ή του περιβάλλοντος του, να ανακουφιστούν, ενώ οι αξιόλογοι από αυτούς να αναζητήσουν την τύχη τους στον ανταγωνισμό. Για να επαληθευτεί, μια φορά ακόμη ο νόμος του Cresam: το κακό νόμισμα διώχνει το καλό.

---

6

---

Όλοι οι εμπεισμένοι ηγέτες συνειδητοποιούν γρήγορα ότι όσους δεν μπορούν να τους πείσουν με την ορθότητα των αποφασεών τους θα χρειασθεί να τους πείσουν με την αποτελεσματικότητα της δυναμής τους.

---

7

---

Η αποτελεσματικότητα των manager μετριέται με την αποδοτικότητα των υφισταμένων τους.

\_\_\_\_\_8\_\_\_\_\_

Ο αριθός των ανθρώπων, οι οποίοι πρόκειται να συναποτελέσουν μια ομάδα υψηλών επιδόσεων, είναι εκπληκτικά μικρός, σε σχέση με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση.

\_\_\_\_\_9\_\_\_\_\_

Είναι αξιοπρόσεκτο πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν στη ζωή μίας επιχείρησης οι μειοψηφείες, π.χ. μια χούφτα πελάτες μας δίνουν το μεγαλύτερο όγκο εργασιών, μικρός αριθμός πωλητών κάνουν τις σημαντικότερες πωλήσεις, μικρός αριθμός πελατών δημιουργεί το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων κ.ο.κ.: αυτός είναι ο νόμος του Pareto.

\_\_\_\_\_10\_\_\_\_\_

Ένας καλός manager δεν θα πρέπει να χάνει χρόνο διερευνώντας ποιος έχει δίκιο και ποιος άδικο, αλλά τι είναι απαραίτητο, χρήσιμο και αποτελεσματικό.

\_\_\_\_\_11\_\_\_\_\_

Οι ιδέες δεν θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση την προέλευσή τους αλλά με βάση την αξία τους.

\_\_\_\_\_12\_\_\_\_\_

Οι επιτυχημένοι manager έχουν μάθει από νωρίς ότι η διαπραγμάτευση δεν έχει να κάνει μόνο με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και με το εσωτερικό, κυρίως με αυτό.

Μια δυναμική πορεία συνεχών, μεγάλων επιτεύξεων, αναμφισβήτητα, δεν μπορεί να είναι έργο ενός μόνο ανθρώπου, όχι όμως και πολλών. Επενδύστε σε λίγους ανθρώπους, δουλέψτε για λίγους, στους οποίους θα πιστέψετε και θα εμπιστευτείτε. Σ' αυτούς αποκαλύψτε όλα τα σχέδιά σας και ζητήστε τη βοήθειά τους. Παρασύρετε αυτούς τους λίγους μαζί σας, σε μια δυναμική περιπέτεια. Ονειρευτείτε μαζί, δώστε τους προοπτική, ορίζοντες. Δώστε τους να καταλάβουν ότι το ταξίδι δεν θα είναι εύκολο. Άλλα το τέλος του ταξιδιού θα είναι ηδονή για λίγους. Μεταμορφώστε αυτή τη μικρή ομάδα σ' ένα δυναμικό συνδιασμό ικανοτήτων, βοηθήστε το κάθε μέλος της να βρεί το δρόμο του και όλους μαζί να συνεργαστούν. Προκαλέστε τους να κυριαρχούν σε δύσκολες καταστάσεις και υπογραμμίστε τα στοιχεία που κάνουν έναν άνθρωπο να ξεπερνάει τις συνηθισμένες επιτεύξεις. Αποκτήστε πνευματική εντιμότητα και ευθύτητα. Μάθετ' τα τους να παίζουν τίμια το παιχνίδι της επιτυχίας με τους υφισταμένους τους, τους συναδέλφους τους, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες.

Η ενασχόληση με τα κοινά θεωρείται από πολλούς ένα απαγορευμένο πεδίο για ανθρώπους της δράσης, όπως είναι οι managers. Στην πραγματικότητα ωστόσο, δεν υπάρχει τίποτα πιο απαραίτητο για ένα manager από ορισμένες βασικές πεποιθήσεις και αρχές. Για να σφυρηλατηθούν όμως αυτές οι αρχές και να αποτελέσουν ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα στάσης, χρειάζεται πειθαρχία και δέσμευση, που μόνο μια φιλοσοφική υποδομή και θεώρηση των πραγμάτων μπορεί να εξασφαλίσει.



Κατά κανόνα η ζωή του manager χωρίζεται σε τρεις περιόδους: πρώτα στην περίοδο της έντονης έκθεσης σε εμπειρίες και της ανάπτυξης επιδεξιότητων. Μετά στην περίοδο της ωριμότητας και της αποτελεσματικότητας κατά την διάρκεια της οποίας, επίσης διαμορφώνονται και οι προσωπικές απόψεις του manager για ότι γίνεται και ότι θα έπρεπε να γίνεται. Τέλος, στην περίοδο της προετοιμασίας για την έξοδο όπου κυρίως πρέπει να τον απασχολούν το πρόβλημα της διαδοχής και της ανάπτυξης νέων αξιών συνεργατών.

Δύο είναι οι βασικές ποιότητες του αποφασιστικού manager. Πρώτο, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται την σπουδαιότητα των γεγονότων και καταστάσεων, χωρίς να επηρεάζεται από τρέχουσες γνώμες εντυπώσεις, τοποθετήσεις, συναισθηματισμούς και προκαταλήψεις και δεύτερο η ικανότητα να μην αποτρέπεται από υπερτιμημένους ενδεχομένους κινδύνους.

Στο επίπεδο της επιχειρηματικότητας ούτε η μόρφωση, ούτε η γνώση, ούτε οι καλλιεργημένες επιδεξιότητες μπορούν να αντιπαρατεθούν στον αυθορμητισμό, στο ένστικτο, στη τόλμη και στην προσωπική μεγαλοσύνη και οραματισμό των προικισμένων επιχειρηματιών ή manager.

Οί πιο αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι εκείνοι που σαφή γνώση του εαυτού τους. Αυτό τους οδηγεί σε ομοειδή αντιμετώπιση ομοειδών καταστάσεων και όχι σε ποικιλότροπους χειρισμούς αναλόγως των διαθέσεων τους και των επιρροών της στιγμής.

---

24

---

Ο χρόνος είναι αναμφισβήτητα ο δικαιότερος και ασφαλέστερος κριτής της κάθε απόφασής μας. Αλλά, ο χρονικός ορίζοντας της επαγγελματικής δράσης είναι τόσο κοντινός και η ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις τόσο επιτακτική, που δεν μας επιτρέπουν την πολυτέλεια πειραματισμών.

---

25

---

Η αναβλητικότητα μπορεί να μην τελειώσει ποτέ: Πόσους λευκούς κύκνους πρέπει να παρατηρήσουμε για να συμπεράνουμε ότι όλοι οι κύκνοι είναι λευκοί;

---

26

---

Ο Charles Wilg είπε κάποτε: << Οι περισσότεροι άνθρωποι κάνουν το ένα μετά το άλλο . Οι μάνατζερ κάνουν το ένα πριν από το άλλο>>.

---

27

---

Στους επιχειρηματικούς στόχους μπορεί και πρέπει να διακρίνει κανείς τις αξίες , τις εμπνεύσεις και τους οροματισμούς του επιχειρηματία και των μάνατζερ της επιχείρησης και όλα αυτά βασισμένα σε μια ρεαλιστική εκτίμηση των περιβαλλοντολογικών περιορισμών και των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων της επιχείρησης .

---

28

---

Κανένας στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη σωστή στρατηγική . Η στρατηγική είναι η λεωφόρος που οδηγεί στην επίτευξη. Η πορεία μέσα από μονοπάτια δεν ταιριάζει στις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες.

Με την στρατηγική κερδίζονται οι πόλεμοι οι εκλογές , πρωτιές, επιχειρηματικές επιτυχίες, ακόμα και ποδοσφαιρικοί αγώνες. Η στρατηγική καθορίζει τους κανόνες του παιχνιδιού και τη μέθοδο , έχοντας απαντήσεις στο πιο βασανιστικό από όλα τα ερωτήματα: το πώς .

Μια παγίδα στην οποία πέφτουν οι άπειροι μάνατζερ: Δεν αλλάζεις τη γνώμη κάποιου επειδή τον έκανες σιωπήσει. Εκείνος που συμμορφώνεται εναντίον της επιθυμίας του, τελικά παραμένει με την δική του γνώμη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΔΡ. ΧΟΛΕΒΑΣ ΓΙΑΝΝΗΣ  
«Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ»  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ FORUM ΑΘΗΝΑ 1988
2. ΚΩΣΤΟΥΛΑΣ Ι. Γ.  
«ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ : 375 ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ»  
ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΛΙΒΑΝΗΣ ΑΘΗΝΑ 1982
3. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ - ΚΩΣΤΑΣ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI ΑΘΗΝΑ 1993
4. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Κ. ΧΑΡ.  
«ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ ΑΘΗΝΑ 1987
5. ΛΙΑΠΙΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ»  
ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΤΕΙ Μεσολογγίου, 1993
6. ΧΑΤΖΙΝΑΣ Σ.  
«ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»  
ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΕΙ Μεσολογγίου 1994