

Αρ. Εισ. Π10

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

PT 2000 - 0459

**ΘΕΜΑ**  
**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: Κ<sup>α</sup> ΠΑΠΑΦΡΑΓΚΟΥ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΓΙΑΝΝΑΡΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ  
ΜΕΓΓΟΥΛΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 1998

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Βασικός σκοπός αυτής της εργασίας είναι η αναφορά στο ρόλο που διαδραματίζει το ηγετικό στέλεχος - manager στη σύγχρονη επιχείρηση. Στις επόμενες σελίδες καταγράφονται αναλυτικότερα η συμπεριφορά, τα προσόντα, οι επιδιώξεις του manager καθώς επίσης και οι σύγχρονοι αποτελεσματικοί και οργανωμένοι τρόποι διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

### ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### ΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Στο μέρος αυτό θα περιλάβουμε:

- την επαγγελματική κατάρτιση του στελέχους
- τα ατομικά του χαρακτηριστικά

Η επαγγελματική κατάρτιση

Η ικανότητα του στελέχους στην εκτέλεση των διοικητικών του καθηκόντων είναι συνάρτηση της γνώσης και της πείρας του, σχετικά, με το έργο που έχει κληθεί να εκτελέσει και σχετικά με την αποστολή του. Η ικανότητά του αυτή προάγεται με την καθημερινή εξάσκηση και τις ολοένα αποκτώμενες εμπειρίες, όπως και με τη διαρκή ενημέρωση και τον συνεχή εκσυγχρονισμό των γνώσεων.

Ωστε, την επαγγελματική ικανότητα του στελέχους συνθέτουν δύο βασικοί παράγοντες:

- οι γνώσεις

- η εμπειρία

Οι γνώσεις

Γενικά

Διακρίνουμε τις γνώσεις του στελέχους σε γενικές και ειδικές.

Οι γενικές αφορούν γνώσεις συγγενικές ή και πέρα από τα καθαρά επαγγελματικά ενδιαφέροντα, έξω από τον επαγγελματικό προσανατολισμό του στελέχους. Τέτοιες γνώσεις μπορεί π.χ. να είναι της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας κλπ, όπως ακόμα και γνώσεις εντελώς ξένες προς τα επαγγελματικά ενδιαφέροντά του. Οι γνώσεις αυτές επεκτείνουν τον ορίζοντα του στελέχους πέρα από τα σύνορα της επαγγελματικής του ζωής.

Αυτό είναι απαραίτητο

- γιατί ευρύνει την αντίληψη και διευκολύνει την κατανόηση των στενών επαγγελματικών προβλημάτων

- γιατί ολοκληρώνει την προσωπικότητα (με την ισορροπία των γνώσεων), που οδηγεί σε πνευματική και ψυχολογική ισορροπία.

Η γνώση των ξένων γλωσσών ειδικότερα αποτελεί απαραίτητο εφόδιο όχι μόνο για τα στελέχη που έχουν σχέση με εργασίες του εξωτερικού, αλλά και για όλους τους άλλους, γιατί δημιουργεί τη δυνατότητα μελέτης

ξένων συγκραμάτων ή επαγγελματικών περιοδικών, γιατί διευκολύνει τα επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό και την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων, πράγμα ζωτικής σημασίας για ένα σύγχρονο στέλεχος. Η γνώση ξένων γλωσσών είναι περισσότερο απαραίτητη για τις μικρές και περιορισμένης ανάπτυξης χώρες, όπου η βιβλιογραφία είναι πολύ περιορισμένη και η γλώσσα τους άγνωστη έξω από τα σύνορά τους. Γίνεται απόλυτα αναγκαία για την Ελλάδα λόγω της ένταξής της στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα.

Οι ειδικές γνώσεις είναι αυτές που αφορούν τα καθαρά επαγγελματικά ενδιαφέροντα του στελέχους. Η εμπειρία που αποκτάται καθημερινά είναι απαραίτητη, αλλά δεν αρκεί. Απαιτείται να συμπληρώνεται με την θεωρητική κατάρτιση και τη παρακολούθηση των εξελίξεων που λαβαίνουν χώρα μέσα στο τομέα των επαγγελματικών του ενδιαφερόντων.

Η γνώση της τεχνικής επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν, δηλαδή η μεθολογία εργασίας, είναι πάντα και για όλους απαραίτητη για την αξιοποίηση του χρόνου και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Για την καλύτερη και συντομότερη διεκπεραίωση των εργασιών του και τη σωστή επίλυση των προβλημάτων του, το στέλεχος οφείλει να γνωρίζει τη μεθολογία που πρέπει να χρησιμοποιήσει, την ιεράρχηση των θεμάτων που έχει να αντιμετωπίσει, την ενδεχόμενη βιβλιογραφία που πρέπει να συμβουλευτεί. Άρα, η γνώση συνδέεται και με την ενημέρωση που προϋπο-

θέτει σωστή και έγκυρη πληροφόρηση (και μέσω αυτών την εκμετάλλευση των ευκαιριών).

### Η Εμπειρία

Άλλοτε, όταν μέσα στα 30 χρόνια της σταδιοδρομίας τους στελέχους, οι αλλαγές ήταν ασήμαντες ή ανύπαρκτες, η εμπειρία έπαιζε πρώτο ρόλο στην εξέλιξή του. Η επιτυχία του στελέχους και η κατάληψη ανώτερης θέσης στην κλίμακα της ιεραρχίας ήταν συνάρτηση της εμπειρίας που αποκτούσε καθημερινά. Έτσι εξηγείται γιατί μέχρι πρότινος ανώτερες ηγετικές θέσεις των επιχειρήσεων καταλάβαιναν κατά αποκλειστικότητα οι ηλικιωμένοι Managers. Η ηλικία ήταν απόδειξη πλούσιας εμπειρίας και επομένως ικανότητας κατάληψης ανώτερης θέσης, με τη συνδρομή βέβαια και ορισμένων άλλων παραγόντων που ανάγονται στη προσωπικότητα του στελέχους. Σήμερα αντίθετα, οι συχνές αλλαγές σε όλους τους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής περιορίζουν το ρόλο της εμπειρίας και κυρίως τη σημασία της πάνω σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Ωστόσο, παρά τη μεταβολή αυτή, η εμπειρία δεν παύει να αποτελεί προσόν για το στέλεχος με τη προϋπόθεση ότι η απόδοση των γνώσεων απαιτεί την τριβή με τα καθημερινά προβλήματα, την επαφή με την πραγματικότητα που είναι μερικές φορές αισθητά διαφορετική από την τοποθέτηση των συγκραμάτων. Η καλύτερη κατανόηση και αξιοποίηση των συγκρα-

μάτων - που αποδίδουν αρκετά συχνά ορισμένες εμπειρίες- απαιτεί γνώση της πραγματικότητας. Η εμπειρία επομένως αποκτήθηκε κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων π.χ. στην παραγωγή ή στο λογιστήριο κλπ), αλλά υπό ευρεία έννοια (όπως η επαφή με την πραγματικότητα, η εξοικείωση με το περιβάλλον, η ευχέρεια στην επίλυση προβλημάτων κλπ), πράγμα που θα επιτρέψει την εφαρμογή των γνώσεων στην αντιμετώπιση καταστάσεων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του στελέχους κλπ.

Η εμπειρία έχει αξία όταν ανανεώνεται, όταν πλουτίζεται, όταν παρέχει την δυνατότητα γνωριμίας καινούριων πραγμάτων. Η εμπειρία δεν έχει αξία (και βλάπτει) όταν είναι στατική. Το στέλεχος πρέπει να έχει την ανησυχία να αποκτά καινούργιες εμπειρίες, να διευρύνει το κύκλο των παραστάσεων και των γεγονότων, να ξεφεύγει από τη ρουτίνα της καθημερινότητας, να αποκτά διαφοροποιημένες, πάνω σε καινούρια θέματα, εμπειρίες. Για να το πετύχει πρέπει να καταφέρει να ξεφύγει από την αποτελμάτωση που οδηγεί η αδράνεια και η καθημερινότητα. Πρέπει ακόμα να έχει την ικανότητα να αφομοιώνει παραστάσεις και γεγονότα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Πρέπει τέλος να είναι ανοιχτός στο κόσμο που τον περιβάλλει και καλός δέκτης ερεθισμάτων. Η αδράνεια στο καθημερινά εξελισσόμενο περιβάλλον οδηγεί στη στατικότητα, στο περιορισμό του πεδίου των εμπειριών του στελέχους και επομένως στο μαρ-

σμό και την ανικανότητα. Όπως οι γνώσεις, έτσι και οι εμπειρίες χρειάζονται διαρκεί ανανέωση.

Ωστόσο, η εμπειρία μόνη της, χωρίς το σκέλος των γνώσεων, δεν μπορεί να αποδώσει τους επιθυμητούς καρπούς. Έχει πράγματι παρατηρηθεί ότι η εμπειρία (μόνη της) υπήρξε πολλές φορές πρόξενος πολλών σφαλμάτων. Το σύγχρονο πρόβλημα της ανεργίας των στελεχών μέσης ηλικίας στη Δυτική Ευρώπη και τη Β. Αμερική οφείλεται ακριβώς στην έλλειψη ανανεωμένων γνώσεων και εμπειριών που θα τους βοηθούσε στη γρήγορη και εύκολη προσαρμογή στις εξελίξεις. Η εμπειρία που είχαν μέχρι τότε αποκτήσει, μόνη της, δεν βοήθησε να συνεχίσουν τη σταδιοδρομία τους.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά του στελέχους

Θα περιγράψουμε τόσο αυτά που αναφέρονται στη προσωπικότητά του, όσο και αυτά που αναφέρονται στη δουλειά του.

Τα αναφερόμενα στη προσωπικότητά του

Γενικά

Τα προσόντα αυτά κάνουν το στέλεχος ΗΓΕΤΗ. Πράγματι, ο βαθμός δεν κάνει τον ηγέτη, κάνει απλώς τον προϊστάμενο. Το στέλεχος τοποθετείται σε μια θέση από όπου μπορεί να γίνει ηγέτης. Για να το καταφέρει



έχει ανάγκη ορισμένων προσόντων που αναφέρονται στη προσωπικότητά του. Κατά τη στατική θεώρηση του ηγέτη, αυτός γεννάται με ορισμένα προσόντα. Προτιμάμε ωστόσο τη δυναμική θεώρηση, σύμφωνα με την οποία η ύπαρξη των εμφύτων προσόντων δεν είναι αρκετή. Ο ηγέτης εξελίσσεται. Τα φυσικά του προσόντα καλλιεργούνται ή ακόμα ορισμένα από αυτά αποκτώνται με τη προσπάθεια και την ισχυρή θέληση.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και αναπτύσσουν την προσωπικότητα του στελέχους είναι η φυσική του δομή, το οικογενειακό του περιβάλλον, η σωματική και η ψυχική του υγεία.

Η φυσική του δομή αναφέρεται σε ότι κληρονόμησε από τη φύση, σχετικά με τη ψυχολογική του σύνθεση, τη νοημοσύνη του, την έκφρασή του, την εμφάνισή του... Είναι ο άνθρωπος όπως γεννιέται. Ορισμένα χαρακτηριστικά αυτής της φυσικής του δομής παραμένουν αναλλοίωτα και τον ακολουθούν σε όλη του τη ζωή, άλλα μεταβάλλονται, εξελίσσονται, βελτιώνονται.

Το οικογενειακό του περιβάλλον αναφέρεται στο τρόπο που πέρασε τα παιδικά του χρόνια, στο τρόπο που μεγάλωσε, στο τρόπο που ανατράφηκε. Η προσωπικότητα των γονέων, η αυστηρότητά τους, η αγωγή που του έδωσαν, η αρμονία στην οικογενειακή ζωή .... παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της προσωπικότητάς του.

Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο μέσα στο οποίο έζησε και μεγάλωσε. Π.χ. το σχολείο, οι συμμαθητές του, οι φίλοι του, η γειτονιά του, οι συναναστροφές των γονέων του, οι θρησκευτικές τους πεποιθήσεις, οι συνθήκες που μεγάλωσε η γενιά του, οι κοινωνικές αξίες και η κοινωνική διάρθρωση της εποχής του.

Η σωματική και ψυχική του υγεία αναφέρεται στις οργανικές του λειτουργίες, στην αντοχή του, στο τρόπο που σκέπτεται και εκδηλώνει τις πνευματικές του ανησυχίες, στο τρόπο που αντιμετωπίζει καταστάσεις ή δύσκολες στιγμές, στη θέση που παίρνει έναντι των άλλων (αισθήματα κατωτερότητας ή ανωτερότητας).

Βασικής σημασίας παράγοντας για τη βελτίωση της προσωπικότητας του στελέχους και της αποτελεσματικότητας της δουλειάς του είναι η ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ, δηλαδή η γνώση των ελαττωμάτων και της δύναμής του, η γνώση του εαυτού του και της προσωπικότητάς του. Άρα πρώτα απ' όλα είναι απαραίτητο να μελετήσει και να γνωρίσει τον εαυτό του.

Για να είναι λοιπόν το στέλεχος άξιος ηγέτης, πρέπει να διακρίνεται από ορισμένες αρετές, όπως οι παρακάτω:

**Ακεραιότητα χαρακτήρα**, που σημαίνει ηθικά υγιείς, τίμιος, ευθύς, δίκαιος, συνεπής, επομένως άξιος σεβασμού και εμπιστοσύνης. Ο πραγματικός ηγέτης:

- δεν δέχεται τη κολακεία,

- δεν υπόσχεται, όταν ξέρει ότι δεν μπορεί να πραγματοποιήσει τις υποσχέσεις του,
- δεν οδηγείται στις αποφάσεις ή κρίσεις του από αισθήματα συμπάθειας ή αντιπάθειας,
- δεν υιοθετεί ιδέες ή πράξεις άλλων,

Αλλά αντίθετα:

- οι ενέργειες του προς τους υφισταμένους του (κυρώσεις ή έπαινοι κλπ) χαρακτηρίζονται από πνεύμα δικαιοσύνης,
- αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, έστω και αν τα αποτελέσματά τους δεν είναι πετυχημένα,
- προβάλλει και επαινεί τις ιδέες και τις πράξεις των υφισταμένων του. Όπως έλεγε ένας στρατιωτικός: «Στον πόλεμο υπάρχει αρκετή δόξα για όλους». Αν λοιπόν επιθυμεί τη δόξα, ιδού το πεδίο της μάχης.

Έτσι, με όπλο την αρετή αυτή θα μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, να επιβάλει τη πειθαρχία και να τους διοικήσει. Κι ακόμα, να κερδίσει την εμπιστοσύνη των προϊσταμένων του, που του είναι απαραίτητη γιατί κατέχει θέση κλειδί μέσα στην επιχείρηση και χειρίζεται τη περιουσία και τα μυστικά της.

**Σταθερότητα** στις αποφάσεις, στις ενέργειες, στις σχέσεις. Το στέλεχος ξέρει τι θέλει, τι επιδιώκει. Αν αλλάζει συνέχεια γνώμη, αν ανακαλεί τις αποφάσεις του, δημιουργεί την εντύπωση ανθρώπου με αδύνατη θέληση, που αναζητά ακόμα το δρόμο του. Γι' αυτό, πριν απ' τη λήψη μιας απόφασης (ή εκτέλεσης μιας ενέργειας), οφείλει να μελετήσει καλά το πρόβλημα του για να μην αναγκαστεί να ανακαλέσει. Η σταθερότητα είναι αρετή κάθε πραγματικού ηγέτη.

**Ψυχραιμία**, απαραίτητη προϋπόθεση για να κυριαρχήσει κανείς στο περιβάλλον του, στους ανθρώπους, στα πράγματα και πρώτα στον εαυτό του. Η ηρεμία, η αυτοκυριαρχία, ο αυτοέλεγχος έχουν σαν αποτέλεσμα τη καθαρή σκέψη και οδηγούν σε σωστές αποφάσεις. Αυτό είναι περισσότερο απαραίτητο στις δύσκολες στιγμές. Αν κανείς χάσει την ψυχραιμία του, κινδυνεύει να χάσει τη πλοήγηση του τομέα δραστηριότητάς του.

**Αυτοπεποίθηση**, είναι απόρροια της επαγγελματικής ικανότητας και του χαρακτήρα του στελέχους. Αυτός που ξέρει καλά τη δουλειά του έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, εφόσον βέβαια βοηθούν και τα προσόντα του χαρακτήρα του. Η εμπιστοσύνη όμως αυτή πρέπει να είναι λογική και να στηρίζεται στις πραγματικές ικανότητές του. Η αυτοπεποίθηση βοηθά

στη λήψη τολμηρών αποφάσεων. Η έλλειψη αυτοπεποίθησης είναι χαρακτηριστικό ανίκανων ηγετών.

**Αισιοδοξία - Ενθουσιασμός**, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία σε οποιοδήποτε επάγγελμα και προ παντός κατά την άσκηση της διοίκησης. Ο ηγέτης ατενίζει με αισιοδοξία το μέλλον, πιστεύει στην επιτυχία, εκτελεί με ενθουσιασμό τα καθήκοντά του, δεν λυγίζει μπροστά στις δυσκολίες ή ενδεχόμενες αποτυχίες. Ο απαισιόδοξος αντίθετα βλέπει παντού δυσκολίες και είναι δυσαρεστημένος με όλους εκτός από τον εαυτό του: «Όποιος έχει λόγους να είναι δυσαρεστημένος από τον εαυτό του, λέει πως είναι δυσαρεστημένος από τους άλλους». Η αισιοδοξία και ο ενθουσιασμός αντανακλώνται στην ομάδα του στελέχους και έχουν ευτυχή αποτελέσματα.

**Αυτοθυσία**. Ο ηγέτης δεν είναι παρά ένας υπηρέτης του καθήκοντος, ακούραστος στο έργο του. Πρωταρχική σημασία για αυτόν έχει το συμφέρον της επιχείρησης που υπηρετεί και της ομάδας του. Ο εαυτός εξαφανίζεται μέσα στο έργο του. «Αυτή η αφάνεια -ανδρική και γενναία- προσφέρει μια γοητεία και μια δύναμη που δεν του τη δίνει κανένας βαθμός ή αξίωμα».

**Διανοητική ικανότητα.** Είναι η ικανότητα που αναφέρεται στη νοημοσύνη, το λογικό, τη διάνυα του στελέχους. Έχει σχέση με τη πνευματική του αξία, την ευφυΐα του, την επιδεξιότητά του. Το στέλεχος πρέπει να έχει ένα ελάχιστο όριο διανοητικής ευστροφίας, κρίσης, ταχύτητας σκέψης, λήψης και επεξεργασίας γεγονότων, παραστάσεων και ιδεών. Η διανοητική ικανότητα αποτελεί βασική αρετή επιτυχίας του στελέχους. Ωστόσο ο βαθμός ευφυΐας δεν κρίνει πάντα την αποδοτικότητά του. Δεν είναι αρκετή μια ευφυής σύλληψη, αλλά απαιτείται και η ικανότητα εφαρμογής της. Και από την εφαρμογή θα κριθεί η αποδοτικότητα του στελέχους - ηγέτη.

**Ερευνητικό πνεύμα.** Είναι η ικανότητα που αναφέρεται στην αναζήτηση του νέου, του νεωτερισμού, είναι η διάθεση, η κλίση στην αναζήτηση της αλλαγής, είναι το πνεύμα καινοτομίας. Είναι η ανησυχία για διαρκή βελτίωση, είναι η απέχθεια προς το τετριμμένο και τη ρουτίνα, είναι η έφεση για καινοτομίες σε όλους τους τομείς, εμπορικό, παραγωγής, διοικητικό. Είναι η διαρκής προσπάθεια και επιθυμία για καινούργιες κατακτήσεις. Όλα αυτά είναι συνάρτηση της ευρύτητας πνεύματος του στελέχους, της κρίσης του, της νοημοσύνης του, των ανανεωμένων γνώσεών του, του χαρακτήρα του. Το αποδοτικό, το δημιουργικό στέλεχος, το ικανό για ψηλούς στόχους διακρίνεται από την αρετή αυτή του ερευνητικού

πνεύματος. Η αρετή αυτή έχει επίδραση πάνω στα αποτελέσματα της δουλειάς του.

Τα αναφερόμενα στην εργασία του

Τα προσόντα αυτά βελτιώνουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση της εργασίας του στελέχους, προσωπικά και των υφισταμένων του.

**Ικανότητα λήψης αποφάσεων.** Η αποδοτικότητα του στελέχους είναι συνάρτηση, καταρχήν, της ποιότητας των αποφάσεών του. Διακρίνουμε δύο κατηγορίες αποφάσεων: α) τις συνειδητές, β) τις αυθόρμητες.

Οι συνειδητές αποφάσεις βασίζονται στη συστηματική μελέτη και ανάλυση του προβλήματος. Με άλλα λόγια, προσδιορίζεται το πρόβλημα, απομονώνονται και μελετώνται οι παράγοντες που το επηρεάζουν, συγκρίνονται οι διάφορες λύσεις και επιλέγεται η καλύτερη.

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

- Διαγνωστική ή εντοπισμός του προβλήματος,
- Σύλληψη μιας ή περισσότερων καλών λύσεων,
- Πρόβλεψη και σύγκριση των συνεπειών των διαφόρων επιλογών - λύσεων (choix).
- Επιλογή και καθορισμός της γραμμής οδήγησης.

Οι αυθόρμητες αποφάσεις επικαλούνται τη διαίσθηση. Είναι συνήθως χρήσιμοι σε προβλήματα ρουτίνας ή σε προβλήματα επείγουσας ανάγκης, όχι όμως σπάνια και σε προβλήματα σημαντικά (σε συνδυασμό με τη μελέτη του προβλήματος).

Πράγματι, η λήψη μιας απόφασης δεν είναι μόνο θέμα απλής λογικής, αλλά και θέμα διαίσθησης. Η διαίσθηση είναι το κάτι άλλο, είναι ένα ταλέντο, που έχουν ορισμένοι άνθρωποι και που παίζει μερικές φορές σημαντικό ρόλο στην άσκηση της Διοίκησης. Πολλές αποφάσεις ξεπερνούν τη χρήση των ψυχρών αριθμών και απαιτούν διορατικότητα, τη δόνηση κάποια χορδής, την αντιμετώπιση τους με γενικότερη θεώρηση. Οι αποφάσεις που στηρίζονται κατά τρόπο απόλυτο στη χρήση των γνωστών τεχνικών στη Διοίκηση μπορεί να καταλήξουν σε λάθη, αν λείπει η διαίσθηση και το συναίσθημα. Συνήθως, οι σωστότερες επιχειρησιακές αποφάσεις είναι ένα μείγμα λογικής και διαίσθησης.

Για να μπορέσει το στέλεχος να αντιμετωπίσει έτσι ολοκληρωμένα τη λήψη των αποφάσεών του πρέπει να έχει πολύπλευρες γνώσεις, ισορροπημένη προσωπικότητα, ηγετικά και πνευματικά προσόντα.

Σε οποιαδήποτε περίπτωση «ο διευθύνων μελετά τα προβλήματά του και τις λύσεις τους, χωρίς να ξεχνά τις συνέπειες που αυτές οι λύσεις θα έχουν για τις άλλες υπηρεσίες ή για την επιχείρηση ολόκληρη...». ο τομέας που διευθύνει το συγκεκριμένο στέλεχος δεν αποτελεί παρά ένα κομ-



μάτι της επιχείρησης. Οι αποφάσεις του στελέχους για να είναι αποδεκτές και αποδοτικές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την επίδραση που θα έχουν πάνω στους λοιπούς τομείς της επιχείρησης. Πρέπει να έχουν σαν γνώμονα το συμφέρον ολόκληρης της επιχείρησης και όχι το προσωπικό συμφέρον του στελέχους. Εξάλλου, «μια καλή λύση σε κακή στιγμή δεν είναι προτιμότερη από μια κακή λύση στην επιθυμητή στιγμή...». Ο παράγοντας χρόνος στην απόφαση παίζει σημαντικό ρόλο.

Γνωρίζοντας τη στρατηγική της επιχείρησης και μέσα σε αυτά τα πλαίσια, το στέλεχος οφείλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να παίρνει ευτυχείς για την επιχείρηση αποφάσεις.

**Αποδοτικότητα.** Τα αποτελέσματα και η ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως και της εθνικής οικονομίας γενικότερα, εξαρτώνται από την αποδοτικότητα του στελέχους. Το αποδοτικό στέλεχος με συνεχή δράση μπορεί να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και να την οδηγήσει στο δρόμο της προόδου. Η αποδοτικότητα του στελέχους εξαρτάται από την ικανότητά του.

- να κάνει ιεράρχηση αξιών: πρωτεύουσες και δευτερεύουσες εργασίες, από τις οποίες πετυχαίνονται αποτελέσματα και ευνοείται η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Τίθεται επομένως θέμα κριτηρίων επιλογής, τόσο ως προς τη σπουδαιότητα, όσο και ως

προς το χρόνο εκτέλεσης και ακόμα ως προς το μέγεθος του χρόνου που πρέπει να διατεθεί για κάθε εργασία. Χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια (σημαντικότητα, επείγον, ευκαιρία κλπ.), ωστόσο σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να ξεχνιούνται οι επιπτώσεις πάνω στη μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης.

- να κάνει σωστή χρήση του χρόνου του: όπως θα έλεγε ο P. Drucker, ο μόνος ανελαστικός παράγων στη δουλειά του στελέχους είναι ο χρόνος. Ο χρόνος δεν μεγαλώνει, ούτε αποθεματοποιείται. Άρα, το στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να χωρά μέσα στο δεδομένο ωράριο του όσο γίνεται περισσότερες εργασίες, περιορίζοντας το χρόνο που διαθέτει για κάθε μια. «Όταν χάνουμε το χρόνο μας τον χάνουμε για πάντα: από μεταφυσική σκοπιά, είναι ήδη φοβερό να σκέφτομαι ότι κάθε δευτερόλεπτο με φέρνει κοντύτερα στην ώρα του θανάτου μου, και από επαγγελματικής απόψεως δεν είναι περισσότερο ευχάριστο να αντιλαμβάνομαι πως αυτό που έχασα σήμερα δεν πρόκειται να το ξαναβρώ αύριο, εκτός αν κερδίσω το χρόνο αυτό από κάτι άλλο». Το στέλεχος έχει επίσης υποχρέωση να ασκεί ποιοτικό έλεγχο στη δουλειά του, σε συνάρτηση με το χρόνο που διέθεσε σε κάθε επιμέρους εργασία. Η αποκέντρωση και η σωστή κατανομή της εργασίας μεταξύ του προσωπικού, θα συμβάλλουν στην ανακούφιση του στελέχους και την αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου του. Ωστόσο,

η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του στελέχους δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της αποτελεσματικότητας των υφισταμένων του (να τους μεταβιβάζει π.χ. άχρηστες εργασίες). Η αυτοσυγκέντρωση τέλος στη δουλειά και τις αποφάσεις περιορίζει την απώλεια χρόνου και αυξάνει την αποτελεσματικότητα του στελέχους.

- να έχει δημιουργικές ιδέες, να μπορεί να κάνει τους άλλους να δέχονται τις ιδέες του αυτές ή / και να είναι ο ίδιος σε θέση να τις εφαρμόσει. Οι προϊστάμενοί του να πείθονται για την αναγκαιότητα εφαρμογής των ιδεών του, οι υφιστάμενοι του να τις καταλαβαίνουν και να δέχονται με τη θέλησή τους να συμβάλουν στην υλοποίηση τους. Για να το πετύχει του χρειάζεται διπλωματία, δηλ. ευλυγισία, πειθώ, υπομονή, επιμονή, απλότητα λόγου και έκφρασης.
- να επωφελείται υπό τη δύναμη των υφισταμένων του και των συνεργατών του, δηλ. να μπορεί να τους κάνει αποδοτικούς. Η βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου παράγοντα και της επιχείρησής του αποτελεί πρωταρχικό του μέλημα.
- να παίρνει ευτυχείς για την επιχείρηση αποφάσεις (μελέτη, κρίση, ανάλυση,
- να κατευθύνει τον εαυτό του προς τη δημιουργική εργασία. Ένα μέρος του χρόνου του πρέπει να το αφιερώνει να σκέπτεται. Το να

σκέπτεται δημιουργικά είναι η σημαντικότερη εργασία του, πού τα αποτελέσματα της έχουν συνέπειες συνήθως μακροπρόθεσμες.

- νά διακρίνεται από μεθοδολογία κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Οι διοικητικές ικανότητες, το ερευνητικό πνεύμα, οι γνώσεις κλπ. πού αναφέραμε παραπάνω δεν είναι επαρκή προσόντα αν το στέλεχος δεν είναι μεθοδικό στη δουλειά του, αν δεν διακρίνεται από τάξη, αν δεν εμφορείται από τις αρχές εκείνες πού θα τον οδηγήσουν στην αποδοτική εργασία.

Ωστόσο, δεν πρέπει νά παραγνωρίζεται ότι πολλές φορές ή αποδοτικότητα του στελέχους εξαρτάται από την αποδοτικότητα και τον τρόπο εργασίας των λοιπών μελών της οργάνωσης - συνεργατών και ανώτερων του - όπως και από την υποδοχή, τις αντιδράσεις και τη βοήθειά τους, της σωστής ή μη κριτικής πού θα τύχει ή εργασία του κλπ.

Είναι επίσης συχνά δύσκολο νά εκτιμήσει κανείς την αποδοτικότητα του στελέχους. Π. χ. για νά χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα του P. Ducker, πότε εργάζεται καί πότε άποδίδει, όταν είναι πνιγμένος μέσα σε ένα πλήθος από χαρτιά η όταν δεν έχει τίποτα πάνω στο γραφείο του και το μόνο πού κάνει είναι νά καπνίζει την πίπα του και να μετράει τους κύκλους του καπνού στον αέρα.

Είναι γνωστό ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας στον τομέα της εργασίας είναι δυνατή μέχρι ενός ορισμένου σημείου. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μεγάλη κλίμακα πετυχαίνεται με την επέκταση της τεχνολογίας και την υποκατάσταση της μυϊκής δύναμης με τη μηχανή. Η επέκταση ωστόσο της τεχνολογίας θα απαιτήσει ανώτερο ποιοτικά προσωπικό, δηλ. εξειδικευμένο και ικανό να αξιοποιήσει την τεχνολογία. Ο ρόλος της Διοίκησης, αλλά και ο ρόλος των επί μέρους στελεχών στο θέμα αυτό είναι ουσιαστικής σημασίας.

Η παραγωγικότητα δεν εξετάζεται μόνο υπό τη σκοπιά της εργασίας η του κεφαλαίου, αλλά και υπό την ευρύτερη σκοπιά της οργανωτικής δομής και του καλύτερου συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής, που εξασφαλίζει την ισορροπία εκείνη που επιτρέπει τη μεγαλύτερη απόδοση με τη μικρότερη προσπάθεια.

**Καινοτομίες:** Οι καινοτομίες έπαιξαν πάντα πρωταρχικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητές της: τη παραγωγή, το διοικητικό, και τον εμπορικό τομέα, όπως π.χ. στη τεχνολογία, στη σύλληψη του προϊόντος, στις διαδικασίες παραγωγής, η την τιμή, τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες, τα δίκτυα διανομής ή τις μεθόδους διοίκησης, την οργάνωση, τις διαδικασίες κλπ. Οι καινοτομίες εφαρμόζονται σε κάθε μορφή επιχείρησης: βιομηχανική, ε-

μπορική, παροχής υπηρεσιών, οργανισμούς κλπ. Βασική επιδίωξη είναι να παρασχεθούν στους πελάτες καλύτερα αγαθά ή υπηρεσίες και οικονομικότερα, βελτιώνοντας συγχρόνως τα κέρδη της επιχείρησης. Αυτό υπαγορεύει την ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις σε όλους τους τομείς δράσης της επιχείρησης. Το καθήκον, η υποχρέωση, αλλά και η φιλοδοξία για καινοτομίες ανήκει στα στελέχη, σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Η ανησυχία για συνεχείς βελτιώσεις αποτελεί ένα από τα βασικότερα προσόντα του στελέχους. 'Οφείλουμε ωστόσο να διευκρινίσουμε ότι οι καινοτομίες δεν αποτελούν αυτοσκοπό. Το στέλεχος καινοτομεί για να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα στη δουλειά του: ένα καλύτερο και οικονομικότερο προϊόν, μια καλύτερη μέθοδο εργασίας κλπ. Και δεδομένου ότι μία καινοτομία επηρεάζει τα αποτελέσματα και την πορεία της επιχείρησης, προ της εφαρμογής της, εξετάζονται οι συνέπειές της πάνω στην επιχείρηση ολόκληρη, όπως κάθε απόφαση. Αυτό έχει προ παντός σημασία για τις καινοτομίες εκείνες που παρ' ότι εφαρμόζονται από τον υπεύθυνο ενός συγκεκριμένου τομέα (για τον συγκεκριμένο τομέα), το βεληνεκές τους αγγίζει και επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση.

**Χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα:** Οι άνθρωποι παρουσιάζουν μεταξύ τους διαφορές σε ότι αφορά τα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά και τη προσωπικότητά τους. Σπάνια δύο άνθρωποι είναι εντελώς ίδιοι. Ά-

ρα ο ηγέτης πρέπει να χειρίζεται το κάθε εργαζόμενο με τρόπο που σ' αυτόν ταιριάζει. για να το πετύχει χρειάζεται να μελετήσει τη προσωπικότητά του.

Το στέλεχος έχει υποχρέωση να γνωρίσει επομένως τους υφισταμένους του και τους συνεργάτες του. 'Οφείλει επίσης να ξέρει να επικοινωνεί μαζί τους και να τους καταλαβαίνει. Να καταλαβαίνει αυτό που τους δίνει το συναίσθημα της σπουδαιότητας. για να πετύχει την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση τους, οφείλει να τους δημιουργήσει το συναίσθημα ότι υπολογίζει προσωπικά σ' αυτούς. 'Όταν απευθύνεται στους υφιστάμενους του, να τους μεταχειρίζεται σαν ξεχωριστές αξίες, σαν ξεχωριστές προσωπικότητες, να λαβαίνει υπ' όψη του την ευαισθησία τους και να σέβεται την υπερηφάνεια τους. Η αγένεια προς τους ανωτέρους είναι ένα σφάλμα κατά της πειθαρχίας, προς τους κατωτέρους είναι... κατωτερότης. Τό στέλεχος ξέρει να σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

**Ικανότητα επιλογής των κατάλληλων συνεργατών.** Βασικό και μεγάλης αξίας προτέρημα του στελέχους είναι να ξέρει να διαλέγει τους κατάλληλους συνεργάτες του. Μια σωστή επιλογή συνεργατών θα τον βοηθήσει στην αποκέντρωση, θα τον απαλλάξει από πολλά προβλήματα, θα συμβάλει στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του τομέα δραστηριότητάς του.

Ειδικότερα, σημαντικό ρόλο στην αξιοποίηση του χρόνου του στελέχους θα παίξει η εκλογή της καταλλήλου γραμματέως (αν ο βαθμός του προβλέπει τέτοια θέση).

Ο ρόλος της γραμματέως στη καθημερινή φορτωμένη ζωή του στελέχους είναι αδιαφιλονίκητης αξίας, αν αυτό ξέρει να τη χρησιμοποιήσει σωστά.

Είναι αυτή που θα ρυθμίσει το χρόνο του (rendes-vous, συμβούλια, συνεντεύξεις κλπ.).

Είναι αυτή που θα ιεραρχήσει και θα του υπενθυμίσει τα θέματα της ημέρας.

Είναι αυτή που θα μεταφέρει τους εκνευρισμούς του, τις τυχόν απρέπειές του... με ηπιότερο, θα λέγαμε με καθώς πρέπει τρόπο, διαμορφώνοντας έτσι γι' αυτόν μία καλύτερη εικόνα στους συνεργάτες του μέσα κι έξω από την επιχείρηση.

Είναι αυτή η βιτρίνα του, γιατί έχει την πρώτη επαφή με όσους ζητούν να επικοινωνήσουν μαζί του, είτε τηλεφωνικά, είτε με την παρουσία τους.

Είναι αυτή που θα του μεταφέρει, όχι λίγες φορές, τα αιτήματα η παράπονα του προσωπικού του.

Είναι αυτή που χειρίζεται τα πιο εμπιστευτικά του θέματα (ή έστω είναι κοινωνός τους).



Είναι αυτή που διατηρεί πλήρως ενημερωμένο το αρχείο του.

Είναι αυτή που κάνει τις δημόσιες σχέσεις του.

Είναι αυτή που τον αντικαθιστά στην απουσία του, σε όλα τα λειτουργικά τον καθήκοντα.

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η γραμματεύς δεν μπορεί να είναι ένα τυχαίο πρόσωπο. Είναι αντίθετα πρόσωπο εμπιστοσύνης, με ανεπτυγμένη προσωπικότητα, νοημοσύνη και κοινωνικότητα, με διπλωματικές ικανότητες, με συμπαθητικό παρουσιαστικό, με ευχάριστη φωνή.

Η σωστή, η οργανωμένη γραμματεύς, αυτή που ξέρει να παίζει σωστά το ρόλο της, ανακουφίζει σημαντικά το προϊστάμενό της και συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

**Προνοητικότητα:** Είναι η ικανότητα του στελέχους να σκέπτεται, να φροντίζει να μεριμνά εκ των προτέρων. Δηλ, να προνοεί, να προβλέπει, να βλέπει μακριά. Να προβλέπει τις συνέπειες των σημερινών αποφάσεων του, να προβλέπει τις εξελίξεις κλπ. που θα έχουν επίδραση στη πορεία της επιχείρησης, να παρακολουθεί από κοντά τα γεγονότα... και να ΠΡΟΝΟΕΙ για την αντιμετώπιση των νέων συνθηκών. Άρα, η προνοητικότητα δεν περιέχει μόνο το στοιχείο της πρόβλεψης, αλλά και της προετοιμασίας. Αύτη ή ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ, για να λειτουργήσει, προϋποθέτει μία ιδιαίτερη αίσθηση στη προσωπικότητα του στελέχους. Βέβαια, στο τομέα

αυτό βοηθείται σήμερα το διοικητικό στέλεχος από το Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό. Ωστόσο, πέρα απ' αυτό, του χρειάζεται μία έμφυτη ικανότητα να «βλέπει μακριά», να αντιμετωπίζει κάθε του σημαντικό πρόβλημα με προοπτική τα χρόνια και τις συνθήκες πού θα ακολουθήσουν και να προετοιμάζεται. Σ' αυτή την ειδική ικανότητα αναφερόμαστε εδώ. «Αν είμαι πάντοτε έτοιμος, έλεγε ο Ναπολέων, είναι γιατί προτού ενεργήσω έχω σκεφτεί πολύ. Ζω δυο χρόνια μπροστά κι' έχω προβλέψει αυτό πού μπορεί να συμβεί». Σήμερα, το στέλεχος πρέπει να ζει, όχι δύο, αλλά πέντε κι' ίσως δέκα χρόνια πιο μπροστά. Ο ρυθμός των εξελίξεων είναι ασύγκριτα πιο γρήγορος από την εποχή του Ναπολέοντα.

Τα παραπάνω είχαν σκοπό να παρουσιάσουν μία συνοπτική και συγχρόνως κατά το δυνατό πλήρη εικόνα του στελέχους της σύγχρονης επιχείρησης, για να επιτραπεί έτσι ή σύγκριση με την Ελληνική πραγματικότητα. Το ιδανικό αυτό στέλεχος είναι βέβαια δυσεύρετο, γι' αυτό και ο «πόλεμος στελεχών» μαίνεται στις ανεπτυγμένες χώρες.

Μετά τη κατατοπιστική αυτή ανάλυση, τίθεται το ερώτημα ποία κατάσταση επικρατεί στο χώρο των Ελληνικών επιχειρήσεων και των στελεχών πού τις πλαισιώνουν. Μερικές από τις εμπειρίες μας πάνω στην ελληνική πραγματικότητα θα προσπαθήσουμε να εκθέσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

## **ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ Ή ΜΑ- NATZER**

Ο Katz προτείνει ως την καλύτερη μέθοδο επιλογής και εξέλιξης των διευθυντών τη μέθοδο που βασίζεται όχι στα προσόντα που πρέπει να έχει ένας καλός διευθυντής, δηλαδή στα έμφυτα γνωρίσματα και χαρακτηριστικά, αλλά στο τι κάνουν οι διευθυντές, δηλ., στις δεξιότητες που παρουσιάζουν όταν αυτοί πραγματοποιούν αποτελεσματικά την εργασία τους. Όταν αναφερόμαστε σε δεξιότητα εννοούμε μια ικανότητα που μπορεί να αναπτυχθεί στο άτομο, χωρίς αυτή να υπάρχει κατ' ανάγκη στο άτομο που γεννήθηκε και που μπορεί να εκδηλωθεί κατά την επίδοσή του στην εργασία.

Η μέθοδος αυτή προτείνει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να διαθέτει τις δεξιότητες. Οι δεξιότητες αυτές ονομάζονται τεχνικές, ανθρώπινες και νοητικές

Τεχνικές δεξιότητες.

Τεχνική δεξιότητα είναι η ικανότητα που έχει το άτομο να πραγματοποιεί κάποιο συγκεκριμένο είδος δραστηριότητας και ιδιαίτερα δραστηριότητα που περιέχει μέθοδο, διαδικασία ή τεχνική. Είναι π.χ. εύκολο να διακρίνει κανείς την τεχνική δεξιότητα ενός χειρουργού, ενός μουσικού ή ενός μηχανικού.

Η τεχνική δεξιότητα περιέχει εξειδικευμένη γνώση, αναλυτική ικανότητα και ευκολία στη χρησιμοποίηση εργαλείων, οργάνων και τεχνικών χειρισμών.

### Ανθρώπινες δεξιότητες

Ανθρώπινες δεξιότητες είναι π.χ. η ικανότητα του μάνατζερ να εργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας και να βελτιώνει τη συνεργασία των μελών της.

Η δεξιότητα αυτή φαίνεται από τη συμπεριφορά που το άτομο έχει προς τους ανωτέρους του, τους ομοίους του και τους υφισταμένους του.

Το άτομο που έχει αναπτυγμένες τις ανθρώπινες δεξιότητες είναι ενήμερο για τη δική του συμπεριφορά και τα πιστεύω των άλλων ατόμων και ομάδων. Δέχεται ότι άλλοι μπορούν να έχουν διαφορετικά πιστεύω από τα δικά του και προσπαθεί να καταλάβει τις πράξεις των άλλων από τη συμπεριφορά τους και από αυτά που λένε και εννοούν. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες δημιουργεί μια ατμόσφαιρα στην οποία όλοι οι υφιστάμενοι μπορούν να εργαστούν και να εκφραστούν ελεύθερα και χωρίς φόβο. Μπορεί εύκολα το άτομο αυτό να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα κίνητρα των υφισταμένων, έτσι ώστε να μπορεί να προβλέπει τις πιθανές αντιδράσεις τους. Αυτή η δεξιότητα πρέπει να αναπτύσσεται

φυσιολογικά σταθερά, χωρίς πίεση και να εξωτερικεύεται σε κάθε πράξη του υπαλλήλου υφισταμένου.

Συμπερασματικά, οι τεχνικές δεξιότητες σχετίζονται με την εργασία που κάνει το άτομο με τα αντικείμενα, ενώ οι ανθρώπινες δεξιότητες συνδέονται με την εργασία που κάνει το άτομο με τους ανθρώπους.

### Νοητικές δεξιότητες

Οι νοητικές δεξιότητες περικλείουν την ικανότητα του μάνατζερ να βλέπει όλη την επιχείρηση ως σύνολο, να αναγνωρίζει ότι οι διάφορες λειτουργίες της οργάνωσης εξαρτώνται η μια από την άλλη και ότι μια αλλαγή που θα συμβεί σε μια από αυτές θα επηρεάσει όλες τις άλλες. Ακόμα ο διευθυντής μπορεί να διακρίνει τη σχέση της επιχείρησής του με τις άλλες οργανώσεις και τη σχέση, που υπάρχει με άλλους πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες. Ο μάνατζερ που έχει αυτές τις δεξιότητες μπορεί να διατυπώσει τους σκοπούς και την πολιτική της οργάνωσης και να την κατευθύνει εκεί που πρέπει.

### Σπουδαιότητα δεξιοτήτων

Στην πραγματικότητα, στην αποτελεσματική διοίκηση αυτές οι δεξιότητες δεν είναι ξέχωρες η μια από την άλλη, αλλά στενά συνδεδεμένες η μια με την άλλη, έτσι ώστε να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το τέλος

της μιας και η αρχή της άλλης αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν δίνεται η αξία που πρέπει σε κάθε μια ξεχωριστά. Και οι τρεις δεξιότητες είναι σπουδαίες για κάθε ιεραρχικό επίπεδο της διοίκησης όμως η σπουδαιότητα των δεξιοτήτων αυτών μεταβάλλεται για τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα υπευθυνότητας του διευθυντή. Αναλυτικότερα έχουμε:

Για χαμηλό επίπεδο στην ιεραρχία

Η τεχνική δεξιότητα είναι αυτή που έπαιξε το σημαντικότερο ρόλο στην πρόοδο και στην αποδοτική λειτουργία της βιομηχανίας. Η σπουδαιότητα της είναι μεγαλύτερη για το επίπεδο διοίκησης που βρίσκεται χαμηλά στην ιεραρχία της οργάνωσης. Καθώς ο διευθυντής μετακινείται προς τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, η ανάγκη αυτή των τεχνικών δεξιοτήτων γίνεται μικρότερη, γιατί υποτίθεται ότι υπάρχουν ικανοί υφιστάμενοι που μπορούν να βοηθήσουν και να λύσουν μόνοι τους τα δικά τους προβλήματα. Στο ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης η τεχνική δεξιότητα είναι σαν να μην υπάρχει καθόλου,

Για υψηλό επίπεδο στην ιεραρχία

Στο υψηλό ιεραρχικά επίπεδο της διοίκησης ο διευθυντής ή μάνατζερ χρειάζεται περισσότερο τις νοητικές δεξιότητες.

Ο Herman Steinkraus, πρόεδρος εταιρείας, αναφέρει ότι, ένα από τα σπουδαιότερα πράγματα που χρειάστηκε να μάθει ως πρόεδρος της εταιρείας, ήταν ο συντονισμός των διαφόρων τμημάτων για να μπορούν να αποτελούν όλα μαζί μια αποτελεσματική ομάδα. Επομένως, ο πρόεδρος ή το άτομο που έχει μεγάλη διοικητική θέση σε μια οργάνωση, μπορεί να μη διαθέτει τεχνικές και ανθρώπινες δεξιότητες (εφόσον τις ικανότητες αυτές τις έχουν υφιστάμενοι), είναι όμως απαραίτητο να διαθέτει νοητικές δεξιότητες, αν το άτομο αυτό θέλει να είναι αποτελεσματικό στην εργασία του.

Για κάθε επίπεδο στην ιεραρχία οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι απαραίτητες και στοιχειώδεις για την αποτελεσματική διοίκηση των διευθυντών, που βρίσκονται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα οργάνωσης.

Η ανθρώπινη δεξιότητα φαίνεται να είναι περισσότερο σπουδαία στα χαμηλά αρχικά επίπεδα, επειδή εκεί οι άμεσες επαφές του προϊστάμενου και των υφισταμένων είναι πάρα πολλές. Καθώς όμως προχωρούμε προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης, η συχνότητα των προσωπικών επαφών ελαττώνεται και η ανάγκη για την ανθρώπινη δεξιότητα επίσης ελαττώνεται, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η δεξιότητα αυτή χάνει την αξία της.

### α. Τεχνικές δεξιότητες

Για τις δεξιότητες αυτές ο Ketz γράφει: «Στην αρχική μου μελέτη πρότεινα ότι οι συγκεκριμένες τεχνικές δεξιότητες δεν είναι σπουδαίες για μάνατζερ που βρίσκονται στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης. Ανέφερα ως παράδειγμα μάνατζερ, που μετακινούνται εύκολα από μία βιομηχανία σε άλλη, χωρίς να χάνουν την αποτελεσματικότητά τους.

Τώρα πιστεύω ότι αυτή η μετακίνηση μπορεί να γίνει εύκολα σε πολύ μεγάλες εταιρείες, όπου ο γενικός μάνατζερ έχει πολλούς βοηθούς που διαθέτουν ικανότητες και εμπειρία. Για μικρές οργανώσεις πιστεύω ότι ο μάνατζερ πρέπει να έχει προσωπική εμπειρία πάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα της βιομηχανίας. Δεν χρειάζεται να ξέρει μόνο τις σωστές ερωτήσεις, που θα υποβάλλει στους υφισταμένους του, χρειάζεται και αρκετή τεχνική εμπειρία και υποδομή για να μπορέσει να αξιολογήσει τις απαντήσεις».

### β. Ανθρώπινες δεξιότητες

Γι' αυτές ο Katz γράφει: «Τώρα πιστεύω ότι αυτό το είδος της δεξιότητας μπορεί να διαιρεθεί σε δυο άλλες κατηγορίες (α) δεξιότητα μέσα στο ίδιο τμήμα που εποπτεύει ο μάνατζερ και (β) δεξιότητα στις σχέσεις μεταξύ των ομάδων. Από εμπειρία μου έχω διαπιστώσει ότι η εξαιρετική



ικανότητα σ' έναν από αυτούς ρόλους, συχνά συνοδεύεται από μέτρια επίδοση στον άλλο.

Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ παραγωγής μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικός στη διαδικασία που θέλει να διατηρήσει υψηλό το βαθμό πιστότητας του προγράμματος παραγωγής. Αυτός θα αντιδρούσε σε οποιαδήποτε εξωτερική πίεση, που θα έθετε σε μεγαλύτερη προτεραιότητα κριτήρια διαφορετικά αυτά, που διατηρούν υψηλό το βαθμό παραγωγής του προϊόντος. Ο μάνατζερ για να πραγματοποιήσει το σκοπό του, πιθανόν να έχει μεγάλη υποστήριξη από υφισταμένους του που πιστεύουν στις ίδιες αξίες. Θα συναντήσει όμως σοβαρό ανταγωνισμό από άλλα τμήματα που δίνουν άλλες προτεραιότητες και πιστεύουν σε διαφορετικές αξίες. Επομένως ο μάνατζερ είναι υποχρεωμένος να επιλέξει μέσα στην πλήρη υποστήριξη από τους υφισταμένους από τη μια μεριά και πλήρη συνεργασία με συναδέλφους ή ανωτέρους από την άλλη. Το να επιτύχει και τα δυο είναι σπάνιο. Επομένως, αναθεωρώ την αρχική μου αξιολόγηση για ανθρώπινες δεξιότητες για να πω τώρα ότι, οι ανθρώπινες δεξιότητες μέσα στην ίδια την ομάδα είναι απαραίτητες για τους χαμηλούς και μεσαίους διοικητικούς ρόλους, ενώ οι ανθρώπινες δεξιότητες μεταξύ των ομάδων γίνονται σπουδαιότερες στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης.

### γ. Νοητικές δεξιότητες

Για τη δεξιότητα αυτή ο Katz γράφει: «Τώρα βλέπω ότι αυτό που ονομάζα αρχικά νοητική δεξιότητα, εξαρτάται καθ' ολοκληρία από το συγκεκριμένο τρόπο σκέψης του μάνατζερ για την επιχείρηση. Η γενική άποψη για τη διοίκηση που έχει ο μάνατζερ μπορεί να δίνει έμφαση και προτεραιότητα ανάμεσα σε συγκρουόμενους αντικειμενικούς σκοπούς και κριτήρια ή σε συσχετίσεις μεταξύ των στοιχείων και μεταβλητών που επηρεάζουν την λειτουργία της οργάνωσης.

Τώρα είμαι λιγότερο αισιόδοξος για το βαθμό που αυτός ο τρόπος σκέψης μπορεί να αναπτυχθεί στην εργασία. Αν το άτομο δεν έμαθε από μικρό να σκέπτεται με αυτό τον τρόπο, δεν είναι δυνατόν να επέλθει σημαντική αλλαγή στην περίπτωση που το άτομο αυτό πάρει τη θέση του μάνατζερ. Η κυκλική εναλλαγή στην εργασία, η τοποθέτηση του ατόμου σε ειδικές θέσεις και η εργασία που θα κάνει πάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα θα δώσουν την ευκαιρία στο άτομο να αυξήσει τις νοητικές ικανότητές του. Διερωτώμαι όμως, πόσο εύκολα μπορεί να εντυπωθεί αυτός ο τρόπος σκέψης στην περίπτωση, που το άτομο περάσει την εφηβεία. Μ' αυτή την έννοια, οι νοητικές ικανότητες μπορούν ίσως να θεωρηθούν ως έμφυτες ικανότητες.

Συμπερασματικά θα έλεγα, ότι οι μάνατζερ σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα χρειάζονται να έχουν κάποιες ικανότητες σε κάθε μια από τις τρεις

αυτές δεξιότητες. Ακόμα και οι μάνατζερ που βρίσκονται στο χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης πρέπει να διαθέτουν και να χρησιμοποιούν συνεχώς αυτές τις δεξιότητες. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των αναγκών κάποιου τμήματος της οργάνωσης, που δημιουργούνται από το εξωτερικά περιβάλλον, απαιτείται να έχει ο μάνατζερ νοητικές ικανότητες όταν τα διαθέσιμα φυσικά και οικονομικά μέσα είναι περιορισμένα για την οργάνωση, ο μάνατζερ απαιτείται να έχει τεχνικές δεξιότητες, τέλος οι απαιτήσεις που έχουν τα άτομα με τα οποία ο μάνατζερ έρχεται σε επαφή, καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων. Η σαφής κατανόηση αυτών των δεξιοτήτων και οι τρόποι μέτρησης των ικανοτήτων του μάνατζερ για κάθε βαθμό στην ιεραρχία, φαίνεται να είναι για μένα το πλέον αποτελεσματικό μέσο για τη σωστή διοίκηση, που θέλουν να ασκήσουν τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις, αυτό βοηθάει όχι μόνο για να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά του μάνατζερ, αλλά και για να γίνει σωστά η επιλογή, εκπαίδευση και προαγωγή του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

### ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT

#### **ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ, ΣΤΟ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT**

Έχει ενδιαφέρον, ανασκοπώντας την πρακτική του management να δούμε, πώς, από την αυταρχική διοίκηση του ενός ατόμου, περάσαμε στη διοίκηση με διοικητικό συμβούλιο και άλλα συλλογικά όργανα (όπως οι Επιτροπές) για να φθάσουμε στη συμμετοχή με διάφορες μορφές και στο συλλογικό management.

Η διοίκηση του ενός ατόμου (one - man management)

Είναι η παλιότερη μορφή επιχειρησιακής διοίκησης που θεωρείται κατάλοιπο των φεουδαρχικών αντιλήψεων του 19ου αι. και της άκρατης ατομικιστικής οικονομικής οργάνωσης, γι' αυτό λέγεται και πατερναλιστική ή πατριαρχική ή αυταρχική - εξουσιαστική. Ο επιχειρηματίας (που διέθετε το κεφάλαιο, την οργάνωση και τη διοίκηση και αναλάμβανε τους κινδύνους), έπαιρνε μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς να συνεργάζεται με άλλους ή να παίρνει υπ' όψη του τη γνώμη άλλων. Αυτή η μορφή είναι

## QUESTION 1

### QUESTION 1: THE FUTURE OF THE FIRM

1

1.1.1. The firm's revenue is given by  $R = 100Q - 0.001Q^2$  and its variable costs by  $VC = 20Q + 0.0001Q^2$ . The firm's fixed costs are  $FC = 1000$ . The firm's profit is given by  $\pi = R - VC - FC$ . The firm's profit function is  $\pi = 80Q - 0.0011Q^2 - 1000$ . The firm's profit is maximized when  $Q = 40000$ . The firm's profit is  $\pi = 10000$ . The firm's profit is positive. The firm should continue to produce. The firm's profit is maximized when  $Q = 40000$ . The firm's profit is  $\pi = 10000$ . The firm's profit is positive. The firm should continue to produce.

1.1.2. The firm's revenue is given by  $R = 100Q - 0.001Q^2$  and its variable costs by  $VC = 20Q + 0.0001Q^2$ . The firm's fixed costs are  $FC = 1000$ . The firm's profit is given by  $\pi = R - VC - FC$ . The firm's profit function is  $\pi = 80Q - 0.0011Q^2 - 1000$ . The firm's profit is maximized when  $Q = 40000$ . The firm's profit is  $\pi = 10000$ . The firm's profit is positive. The firm should continue to produce.

1.1.3. The firm's revenue is given by  $R = 100Q - 0.001Q^2$  and its variable costs by  $VC = 20Q + 0.0001Q^2$ . The firm's fixed costs are  $FC = 1000$ . The firm's profit is given by  $\pi = R - VC - FC$ . The firm's profit function is  $\pi = 80Q - 0.0011Q^2 - 1000$ . The firm's profit is maximized when  $Q = 40000$ . The firm's profit is  $\pi = 10000$ . The firm's profit is positive. The firm should continue to produce.

1.1.4. The firm's revenue is given by  $R = 100Q - 0.001Q^2$  and its variable costs by  $VC = 20Q + 0.0001Q^2$ . The firm's fixed costs are  $FC = 1000$ . The firm's profit is given by  $\pi = R - VC - FC$ . The firm's profit function is  $\pi = 80Q - 0.0011Q^2 - 1000$ . The firm's profit is maximized when  $Q = 40000$ . The firm's profit is  $\pi = 10000$ . The firm's profit is positive. The firm should continue to produce.

ξεπερασμένη και θεωρείται αποτυχημένη και αναχρονιστική (χωρίς να έχει εκλείψει εντελώς από τις μικρές επιχειρήσεις κι απ' αυτές που λειτουργούν σε καθυστερημένες χώρες.

#### Διοίκηση με Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors)

Με την ανάπτυξη του εταιρικού θεσμού και την λειτουργία των Ανωμόνων εταιρειών, θεσπίστηκε το Διοικητικό Συμβούλιο που εκλέγεται από τους μετόχους για την ανώτατη διοίκηση της Α.Ε. με γενικής φύσης αρμοδιότητες. Το Δ.Σ. διαχειρίζεται τα κεφάλαια της Α.Ε., καθορίζει τους επιμέρους αντικειμενικούς της σκοπούς (στο πλαίσιο των βασικών σκοπών που ορίζονται στο Καταστατικό), επιλέγει τα πρόσωπα που θα καταλάβουν τις κορυφαίες διοικητικές θέσεις (διευθύνοντες σύμβουλοι, εντεταλμένοι σύμβουλοι, γενικοί διευθυντές, διευθυντές κυρίων τομέων), χαράζει τη γενική στρατηγική και πολιτική της Α.Ε., εγκρίνει τα προγράμματα δράσης και τους προϋπολογισμούς της και αποφασίζει για τη διανομή των κερδών.

#### Διοίκηση με συλλογικά όργανα (collective organs)

Στην πρόοδο του χρόνου, στη διοίκηση των επιχειρήσεων συμμετέχουν εκτός από το Διοικητικό Συμβούλιο που έχει αποφασιστικές αρμοδιότητες και άλλα συλλογικά όργανα συμβούλια, επιτροπές, ομάδες ερ-

γασίας, άλλες ομάδες) με γνωμοδοτικό, συμβουλευτικό ή ενημερωτικό - πληροφοριοδοτικό χαρακτήρα, που ενδέχεται να έχουν μόνιμη υπόσταση και ρόλο ή να δημιουργούνται περιστασιακά. Αυτά όλα αποτελούν μια μορφή του συμβουλευτικού management.

Συμμετοχή (participation) - Συνδιοίκηση (Joint management ή Co - management)

Η πιο προχωρημένη μορφή του management είναι αυτή που προϋποθέτει συμμετοχή των εργαζόμενων. Η συμμετοχή παίρνει τις εξής μορφές:

- 1) Συμμετοχή στη διοίκηση (participation in management), κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν με εκπροσώπους τους στα όργανα διοίκησης της επιχείρησης.
- 2) Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (participation in decision - making), κατά την οποία, είναι υποχρεωτική για τη διοίκηση η συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη ορισμένων αποφάσεων που τους αφορούν άμεσα,
- 3) Συμμετοχή στον έλεγχο, με δικαίωμα άσκησης ελέγχου από εκπροσώπους των εργαζόμενων (workers' control), σε αποφάσεις που αφορούν την επιχειρησιακή διάρθρωση και τις συνθήκες εργασίας.

Κάναμε λόγο και παραπάνω για τις μορφές συμμετοχής των εργαζόμενων στη διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων. Εδώ προχωρούμε σε μια μορφή «συνδιοίκησης» (joint management) ή συλλογικού (collective) management. Στην περίπτωση αυτή σ' ένα 21μελές Διοικητικό Συμβούλιο Α.Ε. λ.χ. μετέχουν δέκα μέλη που εκλέγονται από τους μετόχους, 3 συνδικαλιστές, 6 εργαζόμενοι που εκλέγονται από το προσωπικό, 1 ανώτερο στέλεχος κοινής αποδοχής (εργαζόμενων και λοιπών μελών του Δ.Σ.) και ο Πρόεδρος που έχει δύο ψήφους. Αυτό σημαίνει ότι 10 μέλη εκπροσωπούν τους μετόχους, 10 τους εργαζόμενους και ο Πρόεδρος έχει αυξημένη δύναμη για να μπορούν να παίρνονται οι αποφάσεις. Στην περίπτωση αυτή έχουμε πλήρη εφαρμογή της βιομηχανικής δημοκρατίας, με συνδιοίκηση (co-management), συναπόφαση (co-decision), συνεπίδραση (co-influence) και συνέλεγχο (co-control).

Η περίπτωση της αυτοδιοίκησης - αυτοδιαχείρισης (self management)

Πρόκειται για τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η διοίκηση των οικονομικών μονάδων γίνεται αποκλειστικά από εκπροσώπους των εργαζόμενων, αφού η διοίκησή τους ανήκει στο κράτος ή στο κοινωνικό σύνολο (χώρες υπαρκτού σοσιαλισμού) ή ανήκει σε συνεταιρισμούς που αποτελούνται από μέλη συνδεδεμένα μεταξύ τους με κοινούς σκοπούς και συμφέροντα.



Οι ρίζες της αυτοδιοίκησης - αυτοδιαχείρισης βρίσκονται στους ουτοπιστές σοσιαλιστές (κυρίως στον άγγλο R. Owen, στο γάλλο Ch. Fourier και στον γάλλο L. Blanc, που οραματίστηκε τη συνένωση των εργατών σε παραγωγικούς συνεταιρισμούς).

Σήμερα η αυτοδιοίκηση - αυτοδιαχείριση εφαρμόζεται σε ορισμένες σοσιαλιστικές χώρες όπως η Γιουγκοσλαβία και η Αλγερία, όπου δημιουργήθηκαν οικονομικές μονάδες διοικούμενες από εκπροσώπους του προσωπικού. Το πείραμα αυτό, κατά την ομολογία όλων των ενδιαφερόμενων, δεν φαίνεται να σημείωσε επιτυχία.

Στις χώρες με ανταγωνιστική οικονομία, μορφή αυτοδιοίκησης αυτοδιαχείρισης αποτελούν οι συνεταιρισμοί και οι ανώνυμες εταιρείες λαϊκής βάσης (στην Ελλάδα). Εδώ συμμετέχουν πολλά πρόσωπα με κοινά συμφέροντα ή ομοειδείς απασχολήσεις κι αυτά εκλέγουν τα διοικητικά συμβούλια μέσα από τα μέλη τους, τα οποία διοικούν με εξουσιοδότηση και υπό τον έλεγχο των μελών αυτών.

Πλεονέκτημα της αυτοδιοίκησης είναι ότι οι ίδιοι οι ενδιαφερόμενοι ορίζουν τους εκπροσώπους για την προστασία, προβολή και προώθηση των συμφερόντων τους. Μειονεκτήματά της είναι η (ενδεχόμενη) έλλειψη απ αυτούς διοικητικών ικανοτήτων και της απαιτούμενης κατάρτισης και η αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων όπως, η διανομή των πραγματο-

ποιούμενων κερδών, οι αμοιβές των εργαζόμενων εργατών, υπαλλήλων και στελεχών, κ.α.

Νεότερες απόψεις για τις προσεγγίσεις στο Μάνατζμεντ (the approaches to management)

Οι διάσημοι συγγραφείς H. Koontz, C. O; Donnel και H. Weilrich (Management, 1980) οι οποίοι και παλιότερα είχαν ασχοληθεί με τις προσεγγίσεις του management και τις θεωρίες για την οργάνωση των επιχειρήσεων, εκτός από τις μορφές προσέγγισης που είχαν αναφέρει παλιότερα (εμπειρική - περιπτωσιολογική προσέγγιση, προσέγγιση μέσω της διαπροσωπικής συμπεριφοράς, προσέγγιση μέσω της ομαδικής συμπεριφοράς, προσέγγιση μέσω ανθρωπίνων σχέσεων και του συνεργατικού κοινωνικού συστήματος, προσέγγιση μέσω κοινωνικοτεχνικών - sociotechnical - συστημάτων, προσέγγιση μέσω της θεωρίας των αποφάσεων και μαθηματική προσέγγιση) προσθέτουν τώρα τρεις νεότερες μορφές προσέγγισης.

Αυτές είναι:

α) Προσέγγιση μέσω των καταστάσεων. Αυτή δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η πρακτική των managers εξαρτάται από ένα σύνολο συνθηκών που δημιουργούν την κατάσταση (situation). Μεταξύ των μεταβλητών της κατάστασης και των διοικητικών λύσεων υπάρχει συ-

σχέτιση. Και οι managers πρέπει να παίρνουν υπόψη τα πραγματικά στοιχεία της δεδομένης κατάστασης όταν εφαρμόζουν μια διοικητική.

β) Προσέγγιση μέσω των διοικητικών ρόλων (managerial roles). Με την παρατήρηση των έργων που εκτελούν οι managers φθάνει κανείς στο γενικότερο συμπέρασμα για το ποιοι είναι, γενικά, οι διοικητικοί όλοι. Αυτοί είναι:

- 1) Διαπροσωπικοί (ρόλος εμφάνισης, ρόλος εκπροσώπησης, ρόλος ηγετικός, ρόλος συνδετικός),
- 2) Πληροφοριακοί (ρόλος συγκέντρωσης πληροφοριών, ρόλος διανεμητικός πληροφοριών, ρόλος διερμηνευτικός πληροφοριών) και
- 3) Αποφασιστικοί, (ρόλος επιχειρησιακός, ρόλος ρυθμιστικός, ρόλος διαπραγματευτικός, ρόλος παροχής μέσων δράσης).

γ) Λειτουργική προσέγγιση (operational approach). Αυτή επιχειρεί να συνδέσει τις σχετικές με το management γνώσεις, με τις λειτουργίες των managers. Ξεκινάει από τη σκέψη ότι ο πυρήνας των γνώσεων γύρω από τη διοίκηση βρίσκεται στο ίδιο το management. Αυτή η προσέγγιση, παράλληλα επιλέγει γνώσεις σχετικές με το management από άλλα πεδία. Περιλαμβάνει στοιχεία απ' όλες τις άλλες μορφές προσέγγισης (θεωρίες αποφάσεις, συστημάτων, συ-

μπεριφοράς, και τεχνικές χρησιμοποίησης μαθηματικοστατιστικών μοντέλων). Αλλά καταλήγει σε δικές της θέσεις που είναι:

1. Το «διοικείν» είναι μια λειτουργική διαδικασία που η ανατομία της γίνεται καλύτερα με την ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών.
2. Πρέπει να ξεκαθαριστούν οι έννοιες οι σχετικές με το management και να κωδικοποιηθούν σε μια γενική και ενιαία γλώσσα.
3. Η πείρα από τον χειρισμό διαφόρων επιχειρησιακών καταστάσεων παρέχει τις βάσεις τόσο για την κατανόηση των θεωριών και των αρχών, όσο και για την κατανόηση και βελτίωση της πρακτικής.
4. Οι τεχνικές του management δεν αφορούν μόνο την τεχνική επιστήμη, αλλά είναι σημαντικές και για την πρακτική των managers, δηλαδή για το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και την απόδοση των προσώπων για τα οποία αυτά είναι υπεύθυνοι.
5. Το να διοικεί κανείς είναι τέχνη, όπως η χειρουργική και η μηχανική, που πρέπει να έχει σαν υποδομή μια επιστήμη (έννοιες, θεωρία, αρχές και τεχνικές).
6. Τα στοιχεία της επιστήμης του management (οι βασικές αρχές του) όπως συμβαίνει και με άλλες επιστήμες, είναι αναμφισβήτητα αληθινά. Αλλά, είναι επίσης αναμφισβήτητο ότι ο άνθρω-

πος της πράξης που τα αγνοεί, προκειμένου να κάνει τις επιλογές του με δεδομένες καταστάσεις, επιχειρεί κατ' αρχή να υπολογίσει τις ωφέλειες (κέρδη) που μπορούν ν' αντισταθμίσουν τις θυσίες (κόστος, έξοδα) που έχουν πραγματοποιηθεί κι έτσι, με το σχεδιασμό των πρακτικών λύσεων αντιμετωπίζονται όλα τα παρουσιαζόμενα προβλήματα.

### Διεύρυνση των βασικών λειτουργιών του Management

Αναφερόμενοι στις κύριες λειτουργίες (στοιχεία) της διοίκησης παραπάνω μιλήσαμε για τις κλασσικές (από την εποχή του H. Fayol -1915 - που όμως, όλοι οι μεταγενέστεροι τις παραδέχονται) ή, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση - κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Με τις νεότερες αντιλήψεις που άρχισαν να διατυπώνονται από τη δεκαετία του '60, αλλά, εντάθηκαν στη δεκαετία του '70 για να γίνουν εντονότερες στις ημέρες μας (1980 -1988) οι βασικές λειτουργίες του management έχουν διευρυνθεί και στις παραπάνω κλασσικές προστέθηκαν και οι εξής:

## Στελέχωση (staffing)

Η επιλογή των στελεχών αποτελεί ένα από τα κύρια αντικείμενα του σύγχρονου management. Στελέχη είναι γενικά τα πρόσωπα που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων σ' όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό τους είναι ότι έχουν δικαίωμα λήψης αποφάσεων, χορήγησης εντολών και ανάληψης πρωτοβουλιών. Τα στελέχη (executives) διακρίνονται κατά επίπεδα. Την κορυφαία θέση κατέχει το ανώτατο διοικητικό στέλεχος (the chief executive), στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκονται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (senior executives), όπως οι διευθυντές των κύριων τομέων της επιχείρησης (παραγωγής, marketing, χρηματοπιστωτικού, λογιστηρίου), ακολουθούν τα μέσα στελέχη (middle executives) που είναι οι αμέσως κάτω από τους προηγούμενους προϊστάμενοι υποτομέων (λ.χ. υποδιευθυντές), μετά απ' αυτούς έρχονται τα κατώτερα διοικητικά στελέχη (junior executives) που προϊστανται σε πιο κάτω υποτομείς (όπως τμήματα, υπηρεσίες, γραφεία). Η σειρά αυτή θυμίζει τη διαίρεση του management σε top, m. (chief executive και junior executives), middle m. (middle executives) και lower m. (junior executives).

Τα στελέχη ανάλογα με το επίπεδο και το ρόλο τους πρέπει να έχουν έμφυτες ικανότητες (ευφυΐα, ψυχραιμία, αισιοδοξία, ψυχική δύναμη), επίκτητες ικανότητες (δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, αποφασιστικότητα) και γνώσεις που αποκτούνται με την εκπαίδευση σε ανώτατες

σχολές και μέσα στην επιχείρηση γνώσεις γενικές χειρισμός ανθρώπινου παράγοντα επιλογή ανθρώπων κ.α. και γνώσεις ειδικές: αυτές αφορούν τη θέση του καθένα σε κάποιο τομέα της επιχείρησης παραγωγή, marketing, διαχείριση, λογιστήριο).

Σήμερα υπάρχουν ειδικά γραφεία που ασχολούνται με την εύρεση στελεχών υψηλού επιπέδου που λέγεται «κυνήγι εγκεφάλων» (headhunting).

#### Υποκίνηση (Motivation) - Παροχή κινήτρων (Incentives)

Σε πολλά σημεία αυτού του έργου γίνεται λόγος για την ανάγκη και τη σημασία της παροχής κινήτρων, για την υποκίνηση των εργαζόμενων σε μεγαλύτερη απόδοση. Άλλωστε το θέμα των κινήτρων έγινε πολύ νωρίς αντιληπτό, τόσο από τους θεωρητικούς της οργάνωσης και διοίκησης, όσο κι από τους ανθρώπους της πράξης (επιχειρηματίες και διοικούντες). Ειδικά, αναφερόμενοι στην οργάνωση της εργασίας ή του ανθρώπινου παράγοντα (του προσωπικού) αναπτύξαμε διάφορες μορφές υλικών και ηθικών - ψυχολογικών κινήτρων.

Σήμερα όμως η υποκίνηση, πρώτα έχει σχεδόν γενικευθεί και δεύτερο αποτελεί όχι απλό μέλημα, αλλά πρώτιστο καθήκον της διοίκησης να την εφαρμόζει.

Σύγχρονα κίνητρα, εκτός από την υλική ικανοποίηση των εργαζόμενων, την εφαρμογή καλών σχέσεων και ευμενών συνθηκών περιβάλλοντος, τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων και στη διοίκηση, γενικότερα, θεωρούνται:

- 1) Η απόλυτη συμμόρφωση των διοικούντων στην κείμενη νομοθεσία
- 2) Η απόλαυση ικανοποίησης από τον εργαζόμενο της ίδιας της εργασίας του (λόγω ευνοϊκών όρων και συνθηκών)
- 3) Η ικανοποίηση από την εργασία εκτός των βιοτικών του αναγκών και άλλων, ανωτέρου επιπέδου (ψυχολογικών, κοινωνικών).
- 4) Η προσδοκία ότι κάθε πρόοδος και επιτυχία της επιχείρησης θα σημαίνει και δική του συμμετοχή στα αποτελέσματά της.
- 5) Η αντίληψη ότι επέρχεται εξίσωση ρόλων και δύναμης (power equalization) ανάμεσα σε εργαζόμενους και εργοδότες ή διοικούντες.
- 6) Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας από τα στελέχη γενικά και ιδιαίτερα από εκείνα με τα οποία βρίσκεται σε άμεση επαφή (αρχιεργάτη, ομαδάρχες, επόπτες).



## **Καθιερώνετε ένα αποτελεσματικό ύφος μάνατζμεντ**

Με την έννοια: «ύφος του MGT» υποδηλούμε το στυλ, την τακτική ή γενικά τον τρόπο άσκησης του MGT, που εκδηλώνεται με τη στάση του όποιου μάνατζερ, προϊστάμενου ή διευθύνοντα, προς τους υφισταμένους του, προς τους συνεργάτες του -όπως είναι στην πραγματικότητα- (απλούς και στελεχιακούς).

Οι παράγοντες που συχνά καθορίζουν και επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης του MGT κατά τον αμερικανό F. FIELDER, είναι:

- η φύση και το είδος του έργου και της εργασίας
- η ισχύ της θέσης του μάνατζερ στον εργασιακό χώρο, και
- οι προσωπικές σχέσεις του μάνατζερ με τους συνεργάτες του,

και είναι πολύ σημαντικό να τις λαμβάνουμε υπόψη σαν μάνατζερς προκειμένου να οδηγηθούμε κάθε φορά στο ανάλογο ύφος άσκησης του μάνατζμεντ στο εργασιακό περιβάλλον μας.

Η ΦΥΣΗ και το ΕΙΔΟΣ του έργου και της εργασίας, είναι ένα βασικό κριτήριο στον καθορισμό του τρόπου διοίκησης, αφού από αυτό τελικά καθορίζεται ανάλογα αν η εργασία απαιτεί ελευθερία σκέψης, δημιουργικότητα, παραγωγή ιδεών, ή είναι απλή ρουτίνα, ή ακόμα αν απαιτεί στενό ή γενικό έλεγχο.

Η ΙΣΧΥ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ του μάνατζερ στον εργασιακό χώρο, έχει επί-  
σης πρωταρχική επίδραση στον καθορισμό του τρόπου διοίκησης, αφού η  
ισχύ που η οργανωτική δομή εξοπλίζει την όποια θέση, είναι σαν ένα ση-  
μείο αφετηρίας στην παραπέρα λειτουργική πορεία του όποιου μάνατζερ  
που κατέχει τη θέση. Η ελάχιστη εξουσία (ισχύ) που πρέπει και μπορεί να  
δοθεί σ' ένα μάνατζερ, ή γενικά σ' ένα προϊστάμενο, είναι να παίρνει α-  
ποφάσεις για το έργο και τα διατιθέμενα μέσα του, για την ομάδα του, και  
τ' αντίστοιχα άτομά του, δηλαδή, να παίρνει αποφάσεις για την διαμόρ-  
φωση των στοιχείων του μάνατζμεντ. Αυτό, δεν μπορεί παρά να είναι βα-  
σικά σημαντικό, για τον όποιο μάνατζερ της όποιας στάθμης, γιατί έτσι  
θα μπορεί:

- ν' αξιολογεί το έργο των υφισταμένων συνεργατών του,
- να καθορίζει διαφορετικές αμοιβές,
- ν' αναθέτει καθήκοντα, ή να εξουσιοδοτεί,
- ν' αναθέτει την εκτέλεση εργασιών σε συνεργάτες του (ΠΟΙΑΣ  
και σε ΠΟΙΟΝ),
- ν' αντιτάσσετε στην τοποθέτηση οποιουδήποτε ατόμου στην ομά-  
δα του, στο τμήμα του, και γενικά στο χώρο της ευθύνης του, για  
βάσιμους λόγους, και
- ν' απομακρύνει, ή όχι, από το χώρο ευθύνης του όποιον κρίνει για  
λόγους βάσιμους.

Εξάλλου, για έναν μάνατζερ, πρέπει να έχουμε υπόψη μας, πως σημαντική βαρύτητα έχει και η προσωπική ισχύ του, που βέβαια εξαρτάται από το γενικό επίπεδο των ικανοτήτων του σε γνώσεις, σε εμπειρία και σε αποφασιστικότητα, αλλά και από την προσωπικότητά του.

Οι ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ του μάνατζερ με τους συνεργάτες - υφισταμένους του, αναφέρονται στα αισθήματα αμφοτέρων των πλευρών, από τα οποία είναι φυσικό να πηγάζει η θεληματική, ή αρνητική συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι είναι αποδεδειγμένο, πως:

- όταν ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τους συνεργάτες - υφισταμένους του, με τον αντίστοιχο προβληματισμό του πάνω στις ανάγκες τους, τότε μειώνονται τα παράπονά τους και σταθεροποιείται το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον.
- όταν ο μάνατζερ ασκεί γενικό και όχι στενό έλεγχο, λόγω της εμπιστοσύνης του στα στελέχη και της προώθησης της αποκέντρωσης, έχουμε συχνά καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή και παραγωγικότητα,
- όταν ο μάνατζερ γνωρίζει τις ιδιομορφίες στις προσωπικότητες των συνεργατών του, αυτό τον βοηθά πολύ στο να κάνει καλύτερη αξιολόγηση.

Με βάση τους παραπάνω παράγοντες, μπορεί να καθορισθεί σαν τρόπος διοίκησης, ή καλύτερα σαν τρόπος άσκησης του MGT:

- το MGT που ελέγχει στενά, δραστήρια και αναλαμβάνει οργανωτικές πρωτοβουλίες,
- το MGT το παθητικό, το συγκαταβατικό, και το ανεκτό σε πρωτοβουλίες των υφισταμένων, και
- το λεγόμενο συνεργατικό, και ομαδικό MGT, με τη συμμετοχή όλων των Προϊσταμένων - υφισταμένων στις αποφάσεις.

Ανάλογα με τις επικρατούσες γενικότερες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον μας, μπορούμε να επιλέξουμε έναν από τους τρόπους άσκησης του MGT που αναφέραμε, ώστε να έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα στην άσκηση των καθηκόντων μας σαν μάνατζερς.

Με βάση λοιπόν, όλα τα προεκταθέντα, τα τρία πολύ βασικά αντικείμενα δραστηριότητας του αποτελεσματικού μάνατζερ προκύπτει ότι είναι:

- οι Γνώσεις, ή οι Ιδέες (με άλλη έννοια),
- τα Πράγματα, ή οι Διαδικασίες, και
- οι Άνθρωποι,

που συνιστούν άλλωστε, και μια οποιαδήποτε οργανωμένη ανθρώπινη προσπάθεια.

Οι Γνώσεις, ή οι Ιδέες, με την έννοια της γενικής θεωρίας της επιχειρησιακής μονάδας, ή της υπηρεσίας. Τα πράγματα, οι διαδικασίες, με την έννοια της άσκησης του όποιου τρόπου διοίκησης - του MGT. Και οι Άνθρωποι με την έννοια της ηγεσίας.

Είναι βαθιά διαπιστωμένο στην καθημερινή πραγματικότητα της παραγωγικής δραστηριότητας στην οικονομική ζωή μας, πως πίσω από κάθε επιτυχία κρύβεται μια καλή και ικανή ηγεσία, τα κύρια χαρακτηριστικά μιας καλής ηγεσίας είναι:

- οι οποιοδήποτε «ηγέτες» είναι «ορατοί», δηλαδή οι υφιστάμενοί τους «βλέπουν» γιατί τριγυρνάνε στους τόπους εργασίας
- οι «ηγέτες» δίνουν ξεκάθαρες αποστολές, δηλαδή ξεκαθαρίζουν στους συνεργάτες - υφισταμένους τους ΤΙ ακριβώς θέλουν και πως το θέλουν, και
- οι «ηγέτες» κατευθύνουν τους συνεργάτες - υφισταμένους τους με ξεκάθαρους αντικειμενικούς σκοπούς, και προγραμματίζουν με σαφήνεια διαχρονικά, δηλαδή καθορίζουν στους ανθρώπους τους:
- σκοπούς
- όρια εξουσίας, και τους δίνουν τ' ανάλογα μέσα, για να τους φτάσουν,

ώστε έτσι, να δικαιολογήσουν στο πρόσωπο του μάνατζερ, το χαρακτηρισμό του σαν «αποτελεσματικού».

Άλλωστε, ένας επιτυχημένος μάνατζερ, όπως έχουμε αναφέρει, έχει τα χαρακτηριστικά:

- ενεργητικότητα, εμπειρία, αυθεντικότητα, δημιουργικότητα, παρελθόν, πολιτεία, φιλοσοφημένη συμπεριφορά, πιστεύω κλπ.
- ανεξαρτησία
- αυτοέλεγχο
- αισιοδοξία, και
- φιλικότητα,

σε τρόπο ώστε, τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά να τον βοηθούν αποτελεσματικά στην άσκηση των καθηκόντων του.

Προωθήστε τη συμμετοχικότητα και ομαδικότητα

Προϋπόθεση της προώθησης ύφους μάνατζμεντ με τα χαρακτηριστικά στοιχεία της συμμετοχικότητας (PARTICIPATIVE) και της συνεργατικότητας - ομαδικότητας, είναι οι συνεργάτες μας, και ειδικά τα στελέχη μας, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον της ευθύνης μας, και παρουσιάζουν τις ακόλουθες ιδιότητες:

- της αυτοσυνείδησης

- του αυτοελέγχου
- της ικανότητας κριτικής και αυτοκριτικής
- του ανθρωπισμού
- της αναγνώρισης και της εκτίμησης του πειραματισμού
- της ικανότητας να δέχονται ή να παρέχουν πληροφορίες ανοικτά
- της δημιουργικότητας και ανάπτυξης, και
- της προθυμίας για συνεχή επιμόρφωση και γενικά τελειοποίηση,

ώστε να δημιουργηθούν εκείνες οι συνθήκες που θα επιτρέψουν τη λειτουργική αναβάθμιση της άσκησης του μάνατζμεντ.

Αλλά, και από την πλευρά μας -σαν μάνατζερς- πρέπει παραδειγματικά και πρώτοι να συμμετέχουμε, όχι μόνο με λόγια, αλλά με πράξεις και αληθινό ενδιαφέρον, αν επιθυμούμε να παρακινηθούν στην προσπάθεια αυτή και οι άλλοι συνεργάτες υφιστάμενοι μας.

Παράλληλα πρέπει και επιβάλλεται να μάθουμε να σκεπτόμαστε με θέσεις, αντιθέσεις και συνθέσεις, με στόχο το κοινό συμφέρον και το αμοιβαίο όφελος. Γιατί έχει αποδειχθεί στην καθημερινή πρακτική, πως μόνο η ίση, η ελεύθερη και η πραγματική συμμετοχή των ανθρώπων μας - μαζί με τη φιλική συνεργασία τους- αξιοποιεί στο έπακρο τις δυνατότητες τους, μετατρέποντας το MGT σε αποτελεσματικό, αποδοτικό και δημιουργικό - ανταποκρινόμενο έτσι στις σύγχρονες συνθήκες. Πραγματικά,

αυτός είναι ο τρόπος, ο μοναδικά αποτελεσματικότερος θα μπορούσαμε να πούμε, για να κάνουμε τους υφισταμένους μας να συνεργάζονται αποδοτικά και παραγωγικά -ένα στοιχείο καθοριστικό για να πετύχουμε στην αποστολή μας στον εργασιακό χώρο.

Στη βάση των παραπάνω, πρέπει να προσέχουμε να μη μειώνουμε ποτέ με τα λόγια και τη συμπεριφορά μας τις γνώμες και τις απόψεις του καθένα από τους ανθρώπους μας, και να μη προσπαθούμε να παρουσιάζομαστε υπεροπτικοί στα μάτια των συνεργατών μας. Δεν πρέπει, ούτε να τους δείχνουμε πως είμαστε πολύ σπουδαίοι, γιατί, έτσι δεν πρόκειται φυσικά να τους πείσουμε γι' αυτό, αλλά αντίθετα τους επιβεβαιώνουμε πως δεν είμαστε τίποτε το διαφορετικό από αυτούς.

Το μεγαλύτερο ανθρώπινο επίτευγμα: «ο διάλογος», σημαίνει ανταλλαγή και διασταύρωση πολλών απόψεων. Η καθιέρωση του διαλόγου στο περιβάλλον μας -όταν μάλιστα συνδυασθεί με τη συμμετοχή των συνεργατών μας στα αποφασιζόμενα- αποτελεί αναμφισβήτητα την πιο σωστή, σύγχρονη και έξοχα αποτελεσματική τακτική στο ύφος του MGT, σε τρόπο ώστε και ο απλός εργάτης να μπορεί να προσθέτει κάτι σημαντικό, ή έστω και ένα απλό λιθαράκι που πολλές φορές ούτε κατά διάνοια δεν πρόβλεψε το δικό μας «σοφό μυαλό». Με τη συμπεριφορά μας αυτή, του να ζητούμε δηλαδή τη γνώμη των υφισταμένων μας στα πλαίσια κάποιου δημοκρατικού και συμμετοχικού ύφους MGT -με το να τους ακούμε με



προσοχή χωρίς να τους διακόπτουμε και να τους κατανοούμε και ενθαρρύνουμε μάλιστα τις απόψεις τους- δημιουργούμε σ' αυτούς το συναίσθημα του συνυπεύθυνου, του συνδημιουργού και οπωσδήποτε του συνεργάτη, που τόσο πολύ τελευταία έχει καθιερωθεί στην καθημερινή πρακτική. Δηλαδή αναπτύσσουμε στους συνανθρώπους μας στο εργασιακό περιβάλλον κατά τον πλέον αποφασιστικό τρόπο το αίσθημα της ευθύνης, τονώνουμε το ενδιαφέρον για δημιουργική συνεργασία, και όπως πάντοτε αποφεύγουμε να τους κάνουμε να αισθάνονται σαν άσημοι και ταπεινοί.

Πρέπει να έχουμε υπόψη, πως η συμπεριφορά των συνεργατών - υφισταμένων μας δεν εξαρτάται μόνο από τ' ατομικά τους χαρακτηριστικά και τις ατομικές τους ανάγκες, αλλά αυτοί επηρεάζονται και από την ομάδα στην οποία είναι μέλη και στα πλαίσια της οποίας επιδιώκουν την ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών. Αυτό άλλωστε έχει προκύψει και από τις περίφημες σχετικές έρευνες HAWTHORNE STUDIES στις USA από τους E. MAYO και ROETHLISBERG. Στη βάση αυτής της διαπίστωσης δεν πρέπει να μας διαφεύγει, το σημαντικότερο κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία, είναι ότι κάθε άτομο επιθυμεί ευχάριστα να ενταχθεί σε μια ομάδα και σαν μέλος της να συμμετέχει στις διάφορες δραστηριότητές της. Δηλαδή, οι άνθρωποι από τη φύση τους επιδιώκουν την κοινωνικότητα, και μαζί με αυτή την ομαδικότητα,

συμμετοχικότητα και συνεργατικότητα, φέρνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία τους -με την ικανοποίηση των μέσων και ανώτερων βαθμίδων αναγκών τους στην κλίμακα Α. MASLOW (κοινωνικές και εγωιστικές).

Κάπου εδώ, από τα μέχρι τώρα αναπτυχθέντα, συμπεραίνουμε τη μεγάλη σημασία της συμμετοχικότητας στο όποιο εργασιακό περιβάλλον. Τη συμμετοχικότητα αυτή, μπορούμε να την κατατάξουμε σε επιμέρους συμμετοχές:

- στη δομή της εξουσίας (βιομηχανική δημοκρατία), με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (μεγάλες και σοβαρές αποφάσεις για μονάδα μετά από μελέτες, που χρειάζονται πείρα, γνώσεις και πλατιές απόψεις) πάνω στη στρατηγική πολιτική της μονάδας,
- στην οικονομική διαχείριση, με τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (σχετικά απλές, αλλά απαιτούν ειδικευμένες γνώσεις και μπορεί να διορθώνονται πάνω):
- στη συμμετοχή των εργαζόμενων για την αύξηση της παραγωγικότητας,
- στη συμμετοχή ( άμεση, έμμεση ) των εργαζόμενων στο κεφάλαιο και τα κέρδη,
- στη διαμόρφωση του ετήσιου προϋπολογισμού,

- στην ετήσια έκθεση απολογισμού με την αιτιολόγηση των αποκλίσεων,
- στα διμηνιαία ή εξαμηνιαία δελτία παρακολούθησης προόδου έναντι των προγραμμάτων ( έγκαιρη ανίχνευση απόκλισης ),
- στον καθορισμό των διάφορων προτύπων και δεικτών παραγωγικότητας κλπ,
- στην οργάνωση εργασίας ( οργανική συμμετοχή ), με τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων ( απλές, συχνές, που μπορεί να διορθωθούν ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες ) πάνω:
- στον καταμερισμό της εργασίας,
- στη σύνθεση των αντικειμένων εργασίας σε κάθε θέση εργασίας,
- στην εισαγωγή τεχνολογίας για τον εκσυγχρονισμό των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, κλπ

ώστε, ν' αυξηθεί η «ορατότητα» των μονάδων από την κορυφή της ιεραρχίας, να επιταχυνθεί η διαδικασία υλοποίησης των αποφάσεων και ν' αυξηθεί η υποκίνηση των εργαζόμενων κύρια για την επίτευξη υψηλότερων στόχων παραγωγικότητας.

Πέρα από τα παραπάνω αναφερθέντα, πρέπει να έχουμε υπόψη μας, πως η συμπεριφορά των υφισταμένων-συνεργατών μας δεν εξαρτάται μόνο από τ' ατομικά του χαρακτηριστικά και τις ατομικές του ανάγκες, αλ-

λά αυτοί επηρεάζονται και από την ομάδα της οποίας είναι μέλη και που στα πλαίσια της οποίας επιδιώκουν την ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών. Αυτό άλλωστε έχει προκύψει από τις σχετικές μακρόχρο-νες συστηματικές έρευνες της HAWTHORNE STUDIES στις USA, από τους περίφημους πια πρωτοπόρους επιστήμονες E.MAYO και ROETH-LISBERGER. Άλλά, δεν πρέπει και να ξεχνούμε, πως το σημαντικότερο κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία, είναι ότι κάθε άτομο επιθυμεί ευχάριστα να ενταχθεί σε μια ομάδα και σαν μέλος της να συμμετέχει στις δραστηριότητές της. Δηλαδή, οι άνθρωποι από τη φύση τους είναι κοινωνικοί και επιδιώκουν τη συμμετοχικότητα, τη συνεργατι-κότητα και την ομαδικότητα, φέρνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία τους - με την ικανοποίηση των μέσων και των ανώτερων βαθμίδων αναγκών τους με βάση την κλίμακα αναγκών του A.MASLOW ( κοινωνικές και εγωιστικές ).

Η όλη οργάνωση και γενικότερα η ανάπτυξη της ομαδικότητας στηρί-ζεται σε τρία βασικά συστατικά στοιχεία της ομαδικής λειτουργικότητας, δηλαδή της λεγόμενης «δομής της ομάδας», όπως:

της δομής εξουσίας,

της δομής καταμερισμού των δραστηριοτήτων, και

της επικοινωνιακής δομής,

που και τα τρία δεν μπορεί από τη φύση τους παρά να προωθούν την ομαδικότητα μέσα στο όποιο εργασιακό περιβάλλον.

**Η δομή της εξουσίας:** η δομή της εξουσίας στο ομαδοποιημένο MGT στηρίζεται στη λειτουργική αυθεντία που πρέπει σαν μάγορς να διαθέτουμε, που αυτή αποκτάται με κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών ικανοτήτων στην « ηγετική», στην «τεχνική» ( επιστήμη ) και στη «διαχειριστική».

Έτσι, με τη «λειτουργική αυθεντία» είναι βέβαιο ότι θα επηρεάζουμε τη συμπεριφορά και την τοποθέτηση των συνεργατών μας ( στελεχών και απλών ) στην ομάδα μέσα, στηριγμένοι στο γεγονός ότι θα αποτελούμε ειδήμονα με ειδικές γνώσεις και ικανότητες στα θέματα που αφορούν τις εργασίες της ομάδας. Αυτό είναι επόμενο να δημιουργήσει στην πλευρά των υφισταμένων-συνεργατών μας, αντίρρηση και αποδοχή της επιρροής μας, από τις ειδικές γνώσεις μας στη συνεργασία.

Βέβαια, παράλληλα θα πρέπει να τονώνουμε και προωθούμε το βαθμό ελευθερίας των συνεργατών μας στην ομάδα τόσο, ώστε αυτοί να έχουν το δικαίωμα να εξετάζουν και να κρίνουν τις εντολές προς αυτούς, αλλά μαζί και να εκφράζουν κατάλληλα τις ενδεχόμενες αντιρρήσεις και αντιπροτάσεις τους, που αν είναι στηριγμένες σε μια ολόκληρη και επιτυχημένη σειρά επιχειρημάτων ίσως να μπορούν να οδηγήσουν στην αλλα-

γή ή τροποποίηση του περιεχομένου των αρχικών οδηγιών και εντολών μας.

**Η δομή του καταμερισμού των δραστηριοτήτων:** η δομή του καταμερισμού των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας, δηλώνει κοντολογίς, να οργανώνουμε ένα σύστημα ορθολογικού καταμερισμού και συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των μελών μιας ομάδας μέσα στο όποιο εργασιακό περιβάλλον.

Ο στόχος αυτός που αναφέρουμε και στη συνέχεια η επίτευξη του, θα πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε μέσω αυτού του καταμερισμού των εργασιών και λειτουργιών και μέσω της ανάλογης λειτουργικής δόμησης της ιεραρχίας στην ομάδα-με βάση το βαθμό δυνατότητας άσκησης εξουσίας και ανάληψης ευθυνών-να καταστεί

Ο μεγάλος κοινωνιολόγος και ιστορικός της οικονομίας W. Sombart (1863 -1941) ανέφερε τις εξής ικανότητες του οικονομικού ηγέτη:

- 1) Ψυχολογικές ικανότητες (τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης).
- 2) Οργανωτικές ικανότητες (εναρμόνιση υλικών μέσων και ανθρώπινων δυνάμεων).

- 3). Διοικητικές ικανότητες (επιλογή, κατεύθυνση και εποπτεία του προσωπικού, δημιουργία πνεύματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αφοσίωσης στο καθήκον).
- 4) Εμπορικές ικανότητες (ικανότητα χρηματοοικονομικού λογισμού, δηλαδή άμεση αντίληψη και αποτίμηση σε χρήμα κάθε ενέργειας, γεγονόςτος ή αποτελέσματος και ικανότητα διεξαγωγής συζητήσεων χωρίς να χάνεται η πρωτοβουλία).

Επίσης ο Sombart, σαν χαρακτηριστικά του οικονομικού ηγέτη θεωρούσε, την έκδηλη ικανότητα θέλησης και πνεύματος, την έντονη ζωτικότητα και τη μεγάλη δύναμη δράσης - προ παντός δε, την αποξένωση από κάθε θρησκοληπτική ρέμβη, απολαυστική άνεση και καλλιτεχνικό ρομαντισμό.

#### Απόψεις του I.P. Alford

Ο αμερικανός μηχανικός L.P. Alford (1877 - 1942), ο οποίος διετύπωσε νόμους διοικητικούς (The laws of management applied to manufacturing, N. York, 1928), ως πρώτο νόμο αναφέρει αυτόν της ηγεσίας με τα εξής: «Σώφρων ηγεσία είναι περισσότερο αναγκαία, παρά εκτεταμένη οργάνωση ή τέλειος μηχανικός εξοπλισμός» και σώφρων πολιτική αξίζει περισσότερο από μεγάλο εργοστάσιο, καλή διοίκηση και τέ-

λεια μηχανήματα». Ο ίδιος θεωρούσε σαν ουσιωδέστερα χαρακτηριστικά του πραγματικού ηγέτη, τη δημιουργική ικανότητα, την ευρύτητα αντιλήψεων, το θάρρος και την εντιμότητα, την ανεξαρτησία και τη φιλοπονία.

### Απόψεις του H. Fayol

Ο γάλλος μηχανικός H. Fayol (1841-1926), ο οποίος θεωρείται σαν θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης όρισε τα παρακάτω προσόντα του ηγέτη της επιχείρησης:

- 1) Σωματική υγεία και φυσική ακμαιοτήτα.
- 2) Ευφυία, αντίληψη και ηθικό σθένος.
- 3) Ηθικά προσόντα (ενεργητικότητα, εντιμότητα, επιμονή, σταθερότητα χαρακτήρα, ευθύτητα, πρωτοβουλία, αφοσίωση κ.α.).
- 4) Γενική (εγκυκλοπαιδική) μόρφωση.
- 5) Διοικητικές γνώσεις (γνώσεις των διοικητικών καθηκόντων).
- 6) Γνώση του ρόλου και του περιεχομένου όλων των λειτουργιών και τομέων της επιχείρησης.
- 7) Ειδικές επαγγελματικές γνώσεις (εμπειρία) σχετικές με τη δράση της επιχείρησης.



Εκτός από τα προσόντα του ηγέτη, ο Fayol διατύπωσε την άποψη ότι ο αρχηγός ο επιφορτισμένος με τη διεύθυνση πρέπει:

- 1) Να έχει βαθιά γνώση του προσωπικού του.
- 2) Ν' απομακρύνει τους ανίκανους.
- 3) Να γνωρίζει καλά τις συμβάσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.
- 4) Να δίνει το καλό παράδειγμα.
- 5) Να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις στο κοινωνικό σώμα (προσωπικό)
- 6) Να συγκεντρώνει τους κύριους συνεργάτες του σε συσκέψεις, στις οποίες να προπαρασκευάζεται η ενότητα της διεύθυνσης και η κοινή πορεία των προσπαθειών.
- 7) Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
- 8) Να επιδιώκει, να επικρατεί στο προσωπικό του η δραστηριότητα, η πρωτοβουλία και η αφοσίωση.

Νεώτερες αντιλήψεις για τον επιχειρησιακό ηγέτη - manager

Απόψεις της Fr. Baumgarten

Η ψυχολόγος - κοινωνιολόγος Fr. Baumgarten, στο έργο της Die

Psychologie der Menschenhandlung im Betrieb, παραθέτει ένα μακροσκελή πίνακα των ιδιοτήτων του επιχειρησιακού ηγέτη, που ανάγονται στην ψυχολογική σφαίρα:

- 1) Να έχει θετική αντίληψη για τη ζωή,
- 2) Να κατέχει την ανθρώπινη ψυχολογία,
- 3) Να χειρίζεται τον γραπτό και προφορικό λόγο,
- 4) Να είναι οξυδερκής,
- 5) Να έχει σταθερό χαρακτήρα
- 6) Να γνωρίζει να εξετάζει χωρίς προκατάληψη τις γνώμες των άλλων,
- 7) Να έχει επαρκείς γνώσεις για να κρίνει μία κατάσταση και να πάρει τις επιβαλλόμενες αποφάσεις,
- 8) Να κρίνει δίκαια την εργασία των άλλων,
- 9) Να είναι ικανός στο να κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων,
- 10) Να είναι ειλικρινής,
- 11) Να είναι έντιμος,
- 12) Να είναι επιεικής,
- 13) Να έχει ισορροπημένο χαρακτήρα,
- 14) Να έχει συνέπεια έργων και πράξεων,
- 15) Να είναι μετρημένα φιλόδοξος, αλλά όχι κενόδοξος,
- 16) Να είναι χρηστός,

- 17) Να έχει προσωπικότητα,
- 18) Ν' αποτελεί παράδειγμα για μίμηση,
- 19) Να ξέρει να κατευθύνει τους ανθρώπους,
- 20) Να είναι απαιτητικός από τον εαυτό του,
- 21) Να μπορεί να αξιοποιεί την πείρα που αποκτά,
- 22) Να είναι εξυπηρετικός,
- 23) Να έχει αυτοπειθαρχία,
- 24) Να είναι δραστήριος,
- 25) Να έχει λεπτούς τρόπους,
- 26) Να πιστεύει στον επιδιωκόμενο σκοπό,
- 27) Να έχει αυτοπεποίθηση και να παίρνει πρωτοβουλίες,
- 28) Να μην είναι ευθυνόφοβος και να μη πτοείται από τον κίνδυνο,
- 29) Να ξέρει να επιβάλλεται,
- 30) Να είναι ευθύς
- 31) Να μην είναι λεπτολόγος
- 32) Να υποστηρίζει τα δίκαια αιτήματα του προσωπικού

Απόψεις του P. Drucker

Ξεχωριστή βαρύτητα έχουν οι απόψεις του αυστριακής καταγωγής (1909), καθηγητή του Management στην Ανώτατη Σχολή Επιχειρήσεων

του Πανεπιστημίου της Ν. Υόρκης (1950 - 1972), Peter F. Drucker, ο οποίος ασχολήθηκε όσο κανένας άλλος ίσως, με το Management και τους Managers. Στο βιβλίο του Practice of Management, N. York, 1954, κάνοντας λόγο για τον αυριανό manager έγραφε τότε ότι αυτός πρέπει:

- 1) να είναι σε θέση να διοικεί την επιχείρηση με τις νέες απαιτήσεις
- 2) να αναλαμβάνει κινδύνους για περισσότερο χρονικό διάστημα,
- 3) να είναι ικανός να παίρνει «στρατηγικές αποφάσεις»,
- 4) να είναι σε θέση να σχηματίζει μια ολοκληρωμένη ομάδα (team),
- 5) να μπορεί να μεταβιβάζει πληροφορίες γρήγορα και με σαφήνεια,
- 6) να βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και να κατανέμει κατάλληλα τις λειτουργίες της,
- 7) να συνδυάζει την παραγωγή με την επιδίωξη κατάκτησης ευρύτερης αγοράς.

Είκοσι, σχεδόν, χρόνια μετά, ο P. Drucker, στο έργο του Management: Tasis, Responsibilities, Practices, 1973, αναφέρει τα εξής για τους managers:

"Οι managers δεν παίρνουν αρμοδιότητες (έργα) με εξουσιοδότηση. Έχουν αυτονομία και η δράση τους στηρίζεται στις ανάγκες και την πραγματικότητα της επιχείρησης. Έχουν δικές τους διοικητικές αρμοδιό-

τητες, δικό τους διοικητικό έργο, δικές τους διοικητικές δεξιότητες και ξεχωριστή, διοικητική οργάνωση (managerial organization).

Οι managers είναι η βασική πλουτοπαραγωγική πηγή για την επιχείρηση.

Το έργο του manager συνίσταται στο να:

- 1) θέτει αντικειμενικούς σκοπούς,
- 2) οργανώνει,
- 3) παροτρύνει και επικοινωνεί,
- 4) μετρά (αναλύει, καθορίζει και ερμηνεύει) αποδόσεις,
- 5) αναπτύσσει ανθρώπους, μαζί και τον εαυτό του.

Το management είναι εξειδικευμένο έργο, που αξιώνει ειδικές ικανότητες του manager, μεταξύ των οποίων είναι:

- 1) να παίρνει αποτελεσματικές αποφάσεις,
- 2) να επικοινωνεί μέσα και έξω από την οργάνωση,
- 3) να χρησιμοποιεί κατάλληλα τους ελέγχους και τις μετρήσεις και
- 4) να χρησιμοποιεί κατάλληλα τα αναλυτικά μέσα, δηλαδή τις επιστήμες της διοίκησης (management sciences) (εννοεί την επιχειρησιακή έρευνα).

Κάθε manager έχει ανάγκη από βασική κατάρτιση για να αποκτήσει αυτές τις ουσιώδεις διοικητικές δεξιότητες.

Απόψεις για την κατάρτιση των managers

Αναμφισβήτητα απαιτούνται έμφυτες ικανότητες (χαρακτήρας, προσωπικότητα) για τους managers. Αλλά, προέχει η κατάρτιση, η κατάλληλη μόρφωση και εκπαίδευσή τους.

Ο J. Basil, στο έργο του *La formation culturelle des cadres et des dirigeants*, υπογράμμισε ότι οι επιχειρησιακοί ηγέτες πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με προσόντα πνευματικά, με κατάλληλες γνώσεις, να έχουν καλλιέργεια που αυξάνει τη δραστηριότητά τους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους, να είναι πολιτισμένοι και να έχουν επίσης ορισμένες χρήσιμες πρακτικές γνώσεις.

Ο J. Gerbier και C. Aimard, στο έργο τους *Organisation - Gestion*, αναφέρουν ότι η εκπαίδευση (μόρφωση, κατάρτιση) των επιχειρησιακών ηγετών πρέπει να περιλαμβάνει: τεχνολογικές γνώσεις σχετικές με τη βιομηχανία ή το εμπόριο, τεχνικές διαχειριστικές, τεχνικές διεύθυνσης, τεχνικές πρόβλεψης και εφαρμοσμένη ψυχολογία. Στις ανώτερες ηγετικές θέσεις μπορεί να υπάρχει εξειδίκευση, αλλά στις ανώτατες διοικητικές θέσεις πρέπει να αποβάλλεται η ειδίκευση (*despecialiser*). Γι' αυτό η κατάρτιση των ηγετών έχει μεγάλη ευρύτητα.

Τέλος, ο C. S. Deverell, στο έργο του *Business Administration and Management*, αναφέρει ότι ένα πρόγραμμα διοικητικής μόρφωσης- κατάρτισης, αποβλέπει:

- 1) να δώσει την ευκαιρία στους υπάρχοντες managers να καλλιεργήσουν τις ικανότητές τους,
- 2) να δώσει στελέχη για διοικητική διαδοχή,
- 3) να ανοίξει το δρόμο για προώθηση στα μέλη των επιτελείων που υπόσχονται εξέλιξη,
- 4) να ενθαρρύνει τους ηγέτες να αξιοποιήσουν τις ικανότητες των βοηθών τους και
- 5) να υψώσει το επίπεδο της διοικητικής απόδοσης.

Χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι διδασκαλίας για το σκοπό αυτό, σε εκπαίδευση με πλήρη ή με μερική χρονική διάρκεια, και κυρίως, το σύστημα ομάδων συζήτησης, η περιπτωσιολογική μέθοδος (case study), τα επιχειρησιακά παιχνίδια (business games), η χρησιμοποίηση computers κ.α.

Γενικά και σε κατακλείδα μπορούμε να πούμε ότι, σ' όλο τον κόσμο καταβάλλεται μία συστηματική προσπάθεια για την πληρέστερη κατάρτιση αυτών που προορίζονται για επιχειρησιακοί managers, αλλά και για την παροχή ορισμένων μοντέρνων γνώσεων (σε τεχνικές, μεθόδους, συ-

στήματα και τεχνολογικά μέσα), με επιμόρφωση, αυτών που ήδη κατέχουν θέσεις managers στις επιχειρήσεις.

## **ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANATZEMENT**

**Α' Management: Παρελθόν - εξέλιξη - παρόν**

### **α Ιστορική πορεία**

Παραπάνω, αναφερθήκαμε στην εξέλιξη των θεωριών των σχετικών με την οργάνωση των επιχειρήσεων. Εδώ, συνδυάζοντας την οργάνωση και τη διοίκηση κάνουμε μια θεώρηση της ιστορικής πορείας των σχετικών αντιλήψεων μέσα στον 20<sup>ο</sup> αιώνα.

1. Μέχρι τον Β' παγκόσμιο πόλεμο, οι κυριότερες θεωρίες ήταν, της λειτουργικής οργάνωσης (Fr. Taylor), της τυπικής οργάνωσης (του H. Fayol) και του ανθρώπινου παράγοντα (των E. Mayo και Ch. Barnard).
2. Από την λήξη του Β' παγκόσμιου πολέμου και ως το 1970 οι θεωρίες που επικράτησαν ήταν, η θεωρία των αποφάσεων (Simon), η θεωρία της επιστημονικής προπαρασκευής των αποφάσεων με τη χρησιμοποίηση ποσοτικών μεθόδων και της επιχειρησιακής έρευνας - Management Science (N. Wiener, Mc Gloskey και Fr. Trefethen), η θεωρία της συμπεριφοράς (Mc. Gregor), η θεωρία



των επικοινωνιών (E. Kosiol, Koontz και O' Donnel), η θεωρία των συστημάτων (K. Boulding, Katz και Churchman) και η θεωρία της διοίκησης βάσει στόχων ή αντικειμενικών σκοπών (Likert).

3. Από το 1970 και μετά δίνεται έμφαση στα εξής: στη θεωρία της υποκίνησης ή των κινήτρων (Maslow, Herzberg), στην ανάπτυξη των ποσοτικών τεχνικών του management, στην επιβολή των computers στο επιχειρησιακό management (computerization), στη μελέτη των ειδικών και συγκεκριμένων περιπτώσεων (case study), στη θεωρία της συμμετοχής (participation) και το συλλογικό management, στο στρατηγικό management, στη διοίκηση του προϊόντος ή με βάση τα προϊόντα (product management), στη διοίκηση των κινδύνων (risk management), στη διοίκηση σε περίοδο κρίσης (crisis management), στη διοίκηση βάση αποτελεσμάτων (management by results) και για αποτελέσματα (management for results) ή και στη διοίκηση με προγραμματισμό (management by planning) και με προϋπολογιστικό έλεγχο (management by budgetary control). Επειδή διανύουμε την περίοδο της τεχνολογίας, το επίκεντρο του συγχρόνου management αποτελεί η παρούσα και προπαντός, η προβλεπόμενη τεχνολογία (technological forecasting) ή την οποία όλοι θέλουν να προλάβουν για να μη τους ξεπεράσει και τους αφήσει πίσω.

## β' Το ιδεολογικό περιεχόμενο του σύγχρονου management

Ο κορυφαίος δάσκαλος του management Peter Drucker το 1973 (Management) ανέφερε επτά θεμελιώδεις παράγοντες που συντέλεσαν στην έκρηξη του (Management boom):

- 1) την επιστημονική οργάνωση που έγινε το κλειδί της παραγωγικότητας
- 2) την αποκέντρωση που έγινε το θεμέλιο της οργάνωσης
- 3) τη διεύθυνση του προσωπικού που ρυθμίζει τις οργανωτικές δομές και τις ανθρώπινες επικοινωνίες σχέσεις
- 4) την ανάπτυξη της θέσης του manager που προετοιμάζεται σήμερα για τις αυριανές ανάγκες του management
- 5) τη διοικητική λογιστική ή λογιστική της διοίκησης (Managerial Accounting) που έγινε το βάθρο για τη λήψη των διοικητικών αποφάσεων
- 6) την επέκταση του Marketing και
- 7) τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό

Ο ίδιος το 1974 έγραψε: Management είναι έργα. Είναι επιστήμη. Είναι επίσης άνθρωποι.. Το slogan για το υπόλοιπο του 20ού αιώνα είναι: η έκρηξη του management τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοση

του management... Αλλά, το M. είναι περισσότερο πρακτική παρά επιστήμη. Δεν είναι γνώση αλλά απόδοση. Το m. είναι κοινωνική λειτουργία. Ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες δεδομένης κοινωνίας. Το m. έγινε πολυθεσμικό (multi - institutional), δηλ. καλύπτει πολλούς συγχρόνως θεσμούς, είναι πολυεθνικό (multinational) και πολυπολιτιστικό (multi - cultural)... Ο manager είναι υπηρέτης. Το αφεντικό του είναι ο οργανισμός που διευθύνει, απέναντι στον οποίο είναι υπεύθυνος και τον οποίο πρέπει να κάνει αποδοτικό... Οι managers είναι η βασική πλουτοπαραγωγική πηγή της επιχείρησης. Σ' ένα εντελώς αυτοματοποιημένο εργοστάσιο μπορεί να μη χρειάζονται εργατικά χέρια, αλλά, οι managers είναι αναγκαίοι. Οι managers είναι συγχρόνως συνθέτης και μαέστρος (οδηγός). Πρέπει να εναρμονίζει και να διευθύνει τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης.

### Management παράγοντες και μεταμορφώσεις

Οι παράγοντες που συνθέτουν το management είναι τα έξι M (Six M)

από τα αρχικά των εξής λέξεων:

- 1) Men (άνθρωποι),
- 2) materiats (υλικά)
- 3) machines (μηχανές)
- 4) managers (διοικούντες)

5) money (κεφάλαιο)

6) market (αγορά)

Εξάλλου, οι μεταμορφώσεις που παρουσίασε το management στην εξέλιξη του χρόνου οφείλονται,

1) στις γνώσεις (μόρφωση - κατάρτιση) των managers,

2) στην εξέλιξη της πληροφορικής (computerization),

3) στις ποσοστικές τεχνικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση των επιχειρήσεων,

4) στη δημιουργία νέων κατηγοριών managers (marketing managers, controllers κ.α.),

5) στη διεύρυνση του ρόλου των managers (στον επιχειρησιακό, κοινωνικοοικονομικό, δημοσιοδιοικητικό, εκπαιδευτικό, νοσηλευτικό τομέα),

6) στη διαφορετική θεώρηση των προβλημάτων του προσωπικού και

στις μεταβολές που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (κράτος, δημόσιοι οργανισμοί, συνδικαλιστικές οργανώσεις, καταναλωτές, μέτοχοι) όπως και το φυσικό περιβάλλον (μόλυνση, υποβάθμιση).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΚΑΙ ΟΙ «ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ»

#### **ΡΟΛΟΙ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ**

Με τις σύγχρονες - αλλά και παλιότερες - αντιλήψεις, οι ανώτατες διοικητικές θέσεις που κατέχονται από άτομα, είναι, του Γενικού Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλου ΑΕ. (Top manager) και των Προϊστάμενων (Γενικών Διευθυντών ή Διευθυντών) του τομέα παραγωγής (Production manager), του τομέα Marketing (Marketing manager), και του οικονομικού τομέα, ο οποίος σήμερα λέγεται Controller. Τους ρόλους των παραπάνω στην πράξη, εξετάζουμε εδώ:

Ο Ρόλος του Top manager

Ο T.M. (General director ή managing director) είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο (chief executive) που βρίσκεται αμέσως κάτω από το συλλογικό όργανο της ανώτατης διοίκησης (λ.χ. Διοικητικό Συμβούλιο Α.Ε.). Είναι ο εισηγητής του (καθορισμού ή ανακαθορισμού) των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης (μακροπρόθεσμων) και των βασικών (βραχυπρόθεσμων) στόχων της. Επίσης βασικός είναι ο ρόλος του στη χάραξη της στρατηγικής, της τακτικής και της πολιτικής της επιχείρησης.

## 1. INTRODUCTION

The purpose of this report is to provide a comprehensive overview of the current state of the art in the field of artificial intelligence, focusing on the development and application of deep learning algorithms.

### 2. BACKGROUND AND MOTIVATION

Artificial intelligence (AI) has long been a subject of fascination and research. In recent years, the field has experienced a renaissance, driven by advances in machine learning and the availability of large-scale data. Deep learning, a subset of machine learning, has emerged as a powerful paradigm for solving complex tasks such as image recognition, natural language processing, and speech recognition. This report explores the theoretical foundations and practical applications of deep learning, highlighting its strengths and limitations.

### 3. DEEP LEARNING ARCHITECTURES

Deep learning architectures are characterized by their ability to learn hierarchical representations of data. The most common architectures include convolutional neural networks (CNNs) for image processing, recurrent neural networks (RNNs) for sequential data, and generative adversarial networks (GANs) for generating synthetic data. Each architecture is designed to capture different types of information and relationships within the data, enabling them to perform tasks that were previously considered intractable for traditional machine learning methods.

Έχει αποφασιστική γνώμη στην κατάρτιση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών της επιχείρησης,

Καθορίζει τις αρμοδιότητες των βασικών στελεχών (senior managers ή senior executives) στους οποίους μεταβιβάζει και δικές του αρμοδιότητες, για τον τομέα που διευθύνουν. Έχει τον πρώτο λόγο (χορήγηση οδηγιών - παροχή παραδείγματος) στην διαμόρφωση των επικοινωνιών, των ανθρώπινων και των δημόσιων σχέσεων της επιχείρησης. Επιλέγει το οργανωτικό σύστημα διάρθρωσης της επιχείρησης (γραμμικό - επιτελικό) και καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες των επιτελικών οργάνων (ατομικών - συλλογικών) για αποφυγή συγκρούσεων και συγχύσεων. Προσδιορίζει το ρόλο των συλλογικών συμβουλευτικών και γνωμοδοτικών οργάνων.

Εφαρμόζει την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων (με εκχώρηση αρμοδιοτήτων προς τις υποκείμενες θέσεις) και την αποσυγκέντρωση (κατά χώρο) των ενεργειών. Έχει πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή του συντονισμού όλων των δραστηριοτήτων και την τήρηση της αρχής, της ενότητας της κατεύθυνσης. Εκπροσωπεί την επιχείρηση στις δημόσιες αρχές, οργανισμούς και δικαστήρια. Επιλέγει τα βασικά στελέχη (executives) που είναι και οι άμεσοι συνεργάτες του. Πρωτοστατεί στην υποκίνηση του προσωπικού και τη θέσπιση κινήτρων για αύξηση της απόδοσής τους, όπως και για την εφαρμογή των διαφόρων μορφών συμμετοχής του. Ε-

φαρμόζει, με τη χρησιμοποίηση των κατάλληλων προσώπων (επιτελών) και τεχνολογικών μέσων (computers) τις μαθηματοκοστατιστικές τεχνικές που υποβοηθούν το έργο της διοίκησης, στη λήψη των προσφορότερων, κατά περίπτωση αποφάσεων. Ελέγχει με τεχνολογικά μέσα και βάσει στοιχείων τις δραστηριότητες και τις αποδόσεις των διαφόρων τομέων της επιχείρησης και των επικεφαλής τους managers και μελετά με προσοχή τις διαπιστώσεις των ειδικών επιτελών ελεγκτών. Εφαρμόζει μοντέρνα συστήματα επιλογής του και κυρίως, M.B.O., M.B.R., M.B.S., M.B.E., M.B.P., R.5., M.Gr. που είδαμε παραπάνω. Έχει καθημερινή και συνεχή ενημέρωση για τα καίρια προβλήματα και τις αποδόσεις των βασικών τομέων. Είναι ο εισηγητής όλων των θεμάτων που συζητούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Προετοιμάζει τον απολογισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης προς το ανώτατο όργανο της Α.Ε., τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, στην οποία παρέχει κάθε ζητούμενη πληροφορία.

#### Ρόλος του οικονομικού διευθυντή (Controler)

Η θέση του είναι νευραλγική γιατί έχει την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού τομέα (εξεύρεσης, διαχείρισης, διάθεσης των κεφαλαίων) και του λογιστικού τομέα (που καταγράφει, διερμηνεύει και απεικονίζει όλες τις οικονομικές πράξεις).



Παρακολουθεί την οικονομική κατάρτιση της επιχείρησης (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, καθαρή θέση της επιχείρησης, κεφάλαιο κίνησής της; cash flow - ρευστότητα, απαιτήσεις της επιχείρησης, οικονομική πορεία των επενδύσεων). Καταρτίζει χρήσιμους αριθμοδείκτες για τις σχέσεις των οικονομικών μεγεθών. Είναι ο φύλακας - άγγελος των προϋπολογισμών (των επιμέρους τομέων και του γενικού) της επιχείρησης -στην κατάρτιση των οποίων έχει πρωταρχικό ρόλο- επισημαίνει τις αποκλίσεις που τυχόν παρουσιάζονται και επιδιώκει, σε συνεργασία με τους managers των αντιστοίχων τομέων, τη ρύθμιση τους. Μεριμνάει για την κανονική εκπλήρωση των ποικίλων φορολογικών υποχρεώσεων της επιχείρησης. Παρακολουθεί συστηματικά τη διαμόρφωση του κόστους, κατά θέσεις (λειτουργίες), κατά φορείς (αντικείμενα) και κατά φάσεις (αρχικό, βιομηχανικό, χρηματοπιστωτικό, εμπορικό, διοίκησης και ολικό) και παρεμβαίνει όπου σημειώνονται υπερβάσεις. Συνεργάζεται στενά με τους διευθυντές παραγωγής, marketing και προσωπικού για θέματα αξιών, αμοιβών, εξόδων. Με τον διευθυντή Marketing καθορίζουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων και τους όρους πώλησης (παροχή πιστώσεων κ.α.) Εποπτεύει το Λογιστήριο, παρακολουθεί τα ισοζύγια και την κατάρτιση του ετήσιου ισολογισμού και λογαριασμού αποτελεσμάτων (κερδοζημιών). Παρακολουθεί την πορεία των μετοχών της επιχείρησης στο Χρηματιστήριο Αξιών (αν κυκλοφορούν σ'

αυτό) και τη διαμόρφωση του χαρτοφυλακίου τίτλων (μετοχών άλλων Α.Ε. και ομολογιών) της επιχείρησης. Αναφέρει στον top manager τακτικά μεν μία φορά την εβδομάδα (στη σύσκεψη των senior managers ή εκτός αυτής) και εκτάκτως όποτε χρειασθεί, στοιχεία για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και εισηγείται σ' αυτόν τα κατά την άποψή του - και κατά περίπτωση - ενδεικνυόμενα προς λήψη μέτρα. Ασχολείται με ενδοεπιχειρησιακές διαχρονικές και με διεπιχειρησιακές συγκρίσεις για τη συναγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Παρακολουθεί τα πιο ουσιώδη οικονομικά στατιστικά στοιχεία (μέσα και έξω από την επιχείρηση), την οικονομική συγκυρία (διεθνή και εθνική), τη διαμόρφωση των ειδικών για τον κλάδο της επιχείρησης οικονομικών συνθηκών και τις οικονομικές προγνώσεις (γενικές και ειδικές).

#### Ρόλος του διευθυντή παραγωγής (production manager)

Ο διευθυντής παραγωγής είναι ο προϊστάμενος και υπεύθυνος του παραγωγικού τομέα, που περιλαμβάνει τα παραγωγικά μέσα (κύρια και βοηθητικό), το προϊόν (σχεδιασμός, διαμόρφωση) ή τα προϊόντα (ποικιλίες, κατηγορίες, είδη) και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας. Καταρτίζει το πλήρες τεχνικό σχέδιο παραγωγής (intergrated technical production design) που αφορά, το χώρο του εργοστάσιου (plant layout), το μηχανολογικό εξοπλισμό (equipment

equirements) και το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας (process design). Συντάσσει το πρόγραμμα εργασίας και απασχόλησης των εγκαταστάσεων ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες που υπάρχουν. Σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του Marketing (που αναφέρει τις ανάγκες των πωλήσεων) και τον κοντρόλλερ (που αναφέρει τις υπάρχουσες οικονομικές δυνατότητες) καταρτίζουν το πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό της παραγωγής, των αγορών, των αποθεμάτων και των επενδύσεων. Μεριμνάει για τη συμπίεση του κόστους παραγωγής χωρίς ποιοτική υποβάθμιση των προϊόντων. Παρακολουθεί με όλα τα διατιθέμενα μέσα και τεχνικές, τον έλεγχο της ποιότητας σ' όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Συνεργάζεται με το διευθυντή μάρκετινγκ για την παραγωγή εντελώς νέου ή νέων τύπων προϊόντων. Εισηγείται στον top manager την προμήθεια νέων μηχανών και μηχανημάτων, που στηρίζεται στην ενημέρωση του πάνω στις τεχνολογικές εξελίξεις (ως προς τα μέσα και τις μεθόδους). Καταρτίζει το πρόγραμμα της συντήρησης και των επισκευών των μηχανών και μηχανημάτων, της αντικατάστασης του μηχανολογικού εξοπλισμού και της προμήθειας ανταλλακτικών. Συσκέπτεται τακτικά με τους αρχιτεχνίτες και αρχιτεχνίτες και συζητούν θέματα προσωπικού και εγκαταστάσεων. Σημαντικός είναι ο ρόλος του σε περίπτωση λήψης της απόφασης για αύξηση της παραγωγής (αύξηση της ποσότητας των ήδη παραγόμενων προϊόντων), επέκτασή της (σε νέες ποικιλίες ή νέα προϊό-

ντα) και ανάπτυξή της με συνδυασμό των παραπάνω, με επιδίωξη του άριστου μεγέθους παραγωγής. Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζει τις πιο πρόσφορες από τις νεώτερες μαθηματικοστατιστικές τεχνικές.

#### Ρόλος του διευθυντή Marketing (Marketing manager)

Η σημαντικότητα του ρόλου του φαίνεται από το ότι οι πωλήσεις αποτελούν την κύρια και τελική επιδίωξη του συνόλου της επιχειρησιακής δράσης και όλων όσων μετέχουν σ' αυτή, από την κορυφαία μέχρι τις θέσεις της βάσης και από το ότι το πρόγραμμα και ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι το θεμέλιο του καθολικού επιχειρησιακού προγραμματισμού - προϋπολογισμού. Ο διευθυντής marketing διοικεί (προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει, κατευθύνει, στελεχώνει, ελέγχει) τους εξής ειδικότερους υποτομείς:

- 1) έρευνας της αγοράς κατανάλωσης,
- 2) διαφήμισης, προβολής και προώθησης των προϊόντων,
- 3) επιλογής των δικτύων διανομής και πώλησής τους,
- 4) συσκευασίας (εσωτερικής και εξωτερικής) των προϊόντων,
- 5) αποθήκευσης και διατήρησης αποθεμάτων
- 6) αποστολής και παράδοσης τους,
- 7) παροχής πιστώσεων και εξυπηρετήσεων προς την πελατεία και
- 8) επιλογής, εκπαίδευσης και κατανομής των πωλητών.

Τηρεί στατιστικά στοιχεία, ratios και συγκριτικά στοιχεία για τις πωλήσεις (ενδοεπιχειρησιακά, διαχρονικά και διεπιχειρησιακά). Συμμετέχει στην κατάρτιση των προγραμμάτων - προϋπολογισμών (εκτός των πωλήσεων) και της παραγωγής αποθεμάτων, αγορών και χρηματοπιστωτικό. Επικοινωνεί με τους αντιπροσώπους, χονδρεμπόρους, διευθυντές πρατηρίων της επιχείρησης, παραγγελιοδόχους, ταξιδιωτικούς πωλητές κ.α. Εισηγείται στο Γενικό Διευθυντή μέτρα για την προώθηση των πωλήσεων, την κατάτμηση και διεύρυνση των αγορών, την εφαρμογή της διοίκησης κατά προϊόν. Σε συνεργασία με τον controller καθορίζουν την τιμή πώλησης των προϊόντων και τις οικονομικές εξυπηρετήσεις προς την πελατεία (κίνητρα). Παρουσιάζει συστηματικές και τεκμηριωμένες μελέτες για την (άμεση ή μελλοντική) παραγωγή και διάθεση κάθε νέου προϊόντος. Έχει βαρύνουσα γνώμη στη λήψη απόφασης για σχέδια μελλοντικής επέκτασης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Είναι ενήμερος για τη δράση, την απόδοση και (ενδεχομένως) για τα μελλοντικά σχέδια των ανταγωνιστών.

### **Ο ρόλος της γυναίκας manager**

Με αργούς αλλά σταθερούς όλο και περισσότερες γυναίκες καταφέρνουν να αναρριχηθούν στα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων.

The following table shows the results of the experiment. The first column is the number of trials, the second column is the number of correct responses, and the third column is the percentage of correct responses.

Number of trials	Number of correct responses	Percentage of correct responses
10	8	80%
20	15	75%
30	22	73.3%
40	28	70%
50	35	70%
60	42	70%
70	48	68.6%
80	55	68.8%
90	62	68.9%
100	68	68%

The results show that the percentage of correct responses increases as the number of trials increases, but it levels off around 68% after 80 trials. This suggests that the subject is learning the task, but there is a point of diminishing returns.

Γεγονός ενθαρρυντικό καθώς ο αποκλεισμός τους όλα αυτά τα χρόνια δεν οφειλόταν σε αντικειμενικές κρίσεις αλλά σε πεποιθήσεις που προέρχονταν από ανδροκρατούμενες κοινωνίες όπου ο ρόλος της γυναίκας περιοριζόταν στο τρίπτυχο γάμος, παιδιά, νοικοκυριό.

Όμως όλα αυτά αλλάζουν καθώς επίσης και η άποψη ότι για να πετύχουν οι γυναίκες πρέπει να έχουν τη συμπεριφορά μιας κυρίας, να είναι εμφανίσιμες, να σκέφτονται σαν άντρες και να αντέχουν σαν άλογα.

Αυτές οι αλλαγές βέβαια δεν είναι τυχαίες. Υπάρχουν λόγοι κοινωνικοί όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι σήμερα οι γυναίκες αποκτούν πανεπιστημιακή εκπαίδευση σε τομείς της οικονομίας της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της Νομικής σε ποσοστό υψηλότερο του 40% του εκπαιδευμένου δυναμικού.

Οι προβλέψεις εξάλλου που αναφέρουν μέσα στη προσεχή δεκαετία αναμφισβήτητη κάμψη των αποφοίτων της μέσης και ανώτερης εκπαίδευσης στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών - γεγονός που θα έχει άμεσες επιπτώσεις στην προσφορά εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού - ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό και αποτελούν σημαντικό λόγο για την προώθηση της γυναίκας manager.

Έρχονται, βέβαια, να προστεθούν και οικονομικά αίτια.

Οι επιστήμονες που μελετούν την αγορά εργασίας επισημαίνουν ότι σε μια διεθνή αγορά που γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική οι εταιρείες

προσλαμβάνουν άτομα ικανά και δραστήρια για να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες συνθήκες της αγοράς ανεξάρτητα από το φύλο τους. Και τούτο συμβαίνει γιατί είναι παράλογο να δαπανώνται ποσά για την επαγγελματική κατάρτιση και εξειδίκευση των γυναικών και από την άλλη μεριά να περιορίζονται στις χαμηλές βαθμίδες διοίκησης. Όμως οι αλλαγές που συντελούνται στον τρόπο διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων αποτελούν το βασικότερο λόγο για τη νέα θέση που αποκτούν σταδιακά οι γυναίκες στο χώρο των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με παλαιότερες τοποθετήσεις οι γυναίκες κριτικάρονται αρνητικά γιατί δεν έχουν το σθένος και τα «κότσια» να συμπεριφέρονται ως άνδρες.

Τελευταίες θεωρίες όμως που πρεσβεύουν οι σημαντικοί «γκουρού» του μανατζμεντ Πίτερ Ντράκερ, Τομ Πίτερς αναφέρουν ότι τα ήθη στο χώρο των επιχειρήσεων πρέπει να αλλάξουν. Η αλλαγή αυτή οφείλεται στο σύγχρονο μανατζμεντ όπου κύρια χαρακτηριστικά του είναι συλλογική διοίκηση, η συνεργασία, η έμφαση στην ποιότητα, η επίλυση των προβλημάτων με γνώμονα το ένστικτο, η άσκηση ελέγχου στους εργαζόμενους με το «γάντι», χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στην γυναικεία φύση.

Βέβαια σήμερα το ποσοστό των γυναικών που κατέχουν υψηλές θέσεις διοίκησης δεν ξεπερνάει το 7% (Γαλλία) ενώ σε άλλες χώρες το 3%



(Ολλανδία). Ένας βασικός λόγος για τα χαμηλά αυτά ποσοστά είναι η «μητρότητα». Η καριέρα της γυναίκας ενδέχεται να διακοπή προσωρινά τουλάχιστον από μια εγκυμοσύνη και την μετέπειτα φροντίδα του παιδιού.

Και μόνο ως πιθανότητα αυτή η προοπτική αρκεί για να ανακόψει την εξέλιξη της γυναίκας στην ιεραρχία μιας επιχείρησης. Εκείνες ωστόσο οι λίγες γυναίκες που έχουν αναριχηθεί στα υψηλά κλιμάκια, το κατόρθωσαν με απόφασή τους να μην τεκνοποιήσουν ή ακόμα και να παραμείνουν ανύπαντρες.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πόσο αναγκαίο είναι να ληφθούν άμεσα νομοθετικά μέτρα που θα συντελέσουν στη λύση του προβλήματος.

Στη Σουηδία για παράδειγμα χορηγείται άδεια για την ανάθρεψη του παιδιού ή στη μητέρα ή μόνο στον πατέρα αν αυτό επιθυμεί το ζευγάρι προκειμένου η γυναίκα να συνεχίσει την καριέρα της.

### **Απαγορευμένες συμπεριφορές**

Ένα ηγετικό στέλεχος στην προσπάθειά του να εκπληρώσει σωστά τα καθήκοντά του δεν έχει δικαίωμα να συμπεριφέρεται όπως οι υφισταμένοι του. Πιο συγκεκριμένα ορισμένου είδους συμπεριφορές είναι απαγορευμένες για τον manager.

Αναλυτικότερα:

- α) Δεν πρέπει ποτέ να χάνει την ψυχραιμία του και ιδιαίτερα μπροστά σε υφισταμένους. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε ρήξη με τους εργαζόμενους και τα υπόλοιπα στελέχη, να επιφέρει προστριβές και συγκρούσεις που δυσχεραίνουν τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.
- β) Ποτέ δεν πρέπει να μεταφέρει τα προσωπικά του προβλήματα στο χώρο εργασίας. Αυτό είναι ένδειξη αδυναμίας και μπορεί να δημιουργήσει αναστάτωση και σύγχυση σ' εκείνους που εξαρτώνται από αυτόν.
- γ) Το στέλεχος δεν πρέπει να ενδιαφέρεται πρώτα για το έργο και ύστερα για την ομάδα και τους συνεργάτες του.
- δ) Οφείλει ν' αποδέχεται τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση που κατέχουν και να μην πετάει το μπαλάκι στους άλλους. Από όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας (υψηλότερα και χαμηλότερα) περιμένουν από τον manager ν' αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για ότι συμβαίνει μέσα στα όρια της δικαιοδοσίας του και να δείχνει πρόθυμος να υποστεί τις συνέπειες.
- ε) Ο manager δεν πρέπει να μιλά με απόλυτη ελευθερία. Όταν ο ίδιος συχνά επικρίνει και κατηγορεί τους συνεργάτες του, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρηθεί αδύναμος ή ανίκανος. Επιπλέον, τα σχό-

λια του manager λαμβάνονται ως πεποιθήσεις της διοίκησης, που σημαίνει ότι έχουν κάποιο κύρος. Επομένως, οι ελεύθερες κρίσεις κι εκφράσεις είναι δυνατόν να σπείρουν τον πανικό στους υπαλλήλους. Έτσι, λοιπόν, ο manager καλό θα είναι να αποφεύγει τα σχόλια για τους άλλους καθώς και για την πολιτική της εταιρείας.

ζ) Ο manager δεν πρέπει να παίρνει το αίμα του πίσω. Πιο συγκεκριμένα οι κυρώσεις είναι σωστό να επιβάλλονται μόνο στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν αποδεδειγμένες ευθύνες και όχι για λόγους προσωπικής εχθρότητας ή ικανοποίησης. Επίσης η επιβολή τους απαιτείται να είναι αδιάβλητη έτσι ώστε να μην επιτρέπεται σε κανένα να τις αμφισβητήσει. Όλοι οι managers, συνεπώς πρέπει να ξεχνούν τα προσωπικά τους συναισθήματα και να μην τ' αφήνουν να αναμιγνύονται στη διαδικασία επιβολής κυρώσεων γιατί σύντομα θα καταλήξουν τύραννοι στα μάτια των συνεργατών τους.

στ) Δεν επιτρέπεται ποτέ να δείχνει εύνοια σε συνεργάτες αλλά να κρίνει με βάση την αξία, τον δυναμισμό, τις ικανότητες και την συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

η) Το στέλεχος οφείλει να αντιστέκεται στις αλλαγές. Οι αλλαγές που σηματοδοτούνται από την πρόοδο του management και της τεχνολογίας είναι αναπόφευκτες. Ο manager πρέπει να αποδέχεται τις αλλαγές και να βοηθά τους συνεργάτες του να προσαρμόζονται σ'

αντές. Το αντίθετο θα επιφέρει προβλήματα στον ανταγωνισμό και επομένως στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

- θ) Ο manager δεν επιτρέπεται να ζητά από άλλους να κάνουν ότι ο ίδιος δεν θα έκανε ποτέ. Πιο συγκεκριμένα το στέλεχος δεν πρέπει να ζητά από τον άλλο να κάνει κάτι ανήθικο, προσβλητικό ή κακόγουστο. Μ' αυτή τη συμπεριφορά θα χάσει την εκτίμηση των υφισταμένων και θα δημιουργήσει εχθρότητα σε βάρος του.
- ι) Τέλος, είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει τις ιδέες και τις απόψεις των άλλων συνεργατών του και να μην προσπαθεί να οικειοποιηθεί την αναγνώριση και την επιβράβευση κάθε φορά που η ομάδα και οι συνεργάτες του σημειώνουν επιτυχία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δρ. Γιάννης Χολέβας. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σμιλιάς «ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ». Αθήνα 1993

Δημήτρης Γαλανός. Η σύγχρονη τεχνολογία συμπεριφοράς στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ III. Θεσσαλονίκη 1987.

Διον. Κοντογιώργης. Εγκυκλοπαίδεια της επιχείρησης, Τα στελέχη των επιχειρήσεων και η Ελληνική πραγματικότητα. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα 1980

Ζαβλανός Μύρων. Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις «ΙΩΝ». Τόμος Β. 2<sup>η</sup> Έκδοση.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°</b>	<b>2</b>
<b>ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>2</b>
<b>ΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ</b>	<b>2</b>
<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ Ή ΜΑΝΑΤΖΕΡ</b>	<b>26</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°</b>	<b>35</b>
<b>ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	<b>35</b>
<b>ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ, ΣΤΟ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT</b>	<b>35</b>
<b>Καθιερώνετε ένα αποτελεσματικό ύφος μάνατζμεντ</b>	<b>47</b>
<b>ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ</b>	<b>70</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°</b>	<b>75</b>
<b>Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΚΑΙ ΟΙ «ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ»</b>	<b>75</b>
<b>ΡΟΛΟΙ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ</b>	<b>75</b>
<b>Ο ρόλος της γυναίκας manager</b>	<b>82</b>
<b>Απαγορευμένες συμπεριφορές</b>	<b>85</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>89</b>