

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΑΟΓΕΙΟΥ (Τ. Ε. Ι.)

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: "Ο ΡΟΛΟΣ, Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ MANAGER
ΣΤΗ ΣΥΓΚΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ"

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΤΑΣΟΣΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ (0040)

2006



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1 – 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΙΣΜΟΣ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ

1.1 Ο ορισμός του Management	4
1.2 Η επιστημονική προσέγγιση	4
1.3 Η οργάνωση του Management	6
1.4 Η έννοια της οργάνωσης	6
1.5 Οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση	7
1.5.1 Προγραμματισμός	7
1.5.2 Διεύθυνση	7
1.5.3 Έλεγχος	8
1.5.4 Η λήψη αποφάσεων	8
1.6 Το οργανόγραμμα της επιχείρησης	9
1.7 Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ MANAGERS

2.1 Για το καλύτερο και το χειρότερο	11
2.2 Άνθρωποι με ασυνήθιστες δυνατότητες	11
2.3 Πολυδιάστατες φύσεις	13
2.4 Η σύνθεση των ιδεών του Manager	13
2.5 Η προσωπική άποψη του Manager	14
2.6 Η επαγγελματική δεοντολογία και η συντεχνιακή εξέλιξη	14
2.7 Άνθρωποι της δράσης	15
2.8 Τρία είναι τα κύρια έργα του Manager	16
2.9 Τρεις βασικές επιδεξιότητες	16
2.10 Ανθρωποκεντρικό έργο του Manager	18
2.11 Η βαθιά γνωριμία με τους συνεργάτες	19
2.12 Λίγα περισσότερα για τις ανθρώπινες σχέσεις	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑ ΤΩΝ MANAGERS

3.1 Οι ρόλοι του Manager σήμερα	22
3.2 Η διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης	23
3.3 Η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα	23
3.4 Ο επιχειρηματικός ρόλος	25
3.5 Ο ρόλος του δημιουργού του μέλλοντος	25
3.6 Ο κοινωνικός ρόλος	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGER

4.1 Οι λειτουργίες του Management	27
4.2 Τα συστήματα διοίκησης του Rensis Likert	28
4.2.1 Το σύστημα 1 – Αυταρχικό	28
4.2.2 Το σύστημα 2 – Φιλάνθρωπο αυταρχικό	28
4.2.3 Το σύστημα 3 – Συμβουλευτικό	29
4.2.4 Το σύστημα 4 – Συμμετοχικό	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1 Η φιλοσοφία του Management ολικής ποιότητας	31
5.2 Το συστατικό του Management ολικής ποιότητας	32
5.3 Το πρότυπο του Deming	33
5.4 Τα πιθανά εμπόδια για την επιτυχία του Μ.Ο.Π.	33
5.5 Η εφαρμογή του Managment ολικής ποιότητας	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΗΓΕΣΙΑ

6.1 Οι τρεις προσεγγίσεις της ηγεσίας στον χώρο των επιχειρήσεων	35
6.1.1 Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών	35
6.1.2 Η προσέγγιση της συμπεριφοράς	36
6.1.3 Η προσέγγιση της κατάστασης	38

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	41 – 42
---------------------------------	---------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43 – 44
---------------------	---------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Management, όπως διεθνώς αποκαλείται, είναι ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού αλλά και των μελών του.

Αν και υπήρχαν καλά στελέχη επιχειρήσεων, η επιστημονική μελέτη του μάνατζμεντ από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες άρχισε μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Δεν είναι τυχαίο ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση του μάνατζμεντ καλλιεργήθηκε από την αναπτυσσόμενη βιομηχανία, την οποία στη συνέχεια ωφέλησε, και η οποία άλλαξε τόσο ώστε να χαρακτηρίζει πλέον σήμερα το σύγχρονο κόσμο.

Μερικά από τα πρώτα συγγραφικά έργα για το μάνατζμεντ χρονολογούνται από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης – το δέκατο όγδοο αιώνα στην Αγγλία και, αργότερα, το δέκατο ένατο αιώνα, ανατολικά στην Ευρώπη και δυτικά στην Αμερική. Οι πρώτοι συγγραφείς, όπως ο Charles Babbage (1792 – 1871), ήταν αρκετά διακριτικοί για να καταλάβουν ότι η ανάπτυξη του βιομηχανικού κόσμου θα απαιτούσε μια συστηματική μελέτη της διεύθυνσης εργασιών και της προτυποποίησης των τρόπων εργασίας για την επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων, πρώτα στον αναπτυσσόμενο χώρο της ελαφράς βιομηχανίας, για την αντιμετώπιση μιας καινούριας και απαιτητικής πραγματικότητας. Αλλά, καθώς η τεχνολογία της Αγγλίας του Babbage στα 1600 δεν ήταν ώριμη για την κατασκευή της «αναλυτικής μηχανής» (που, στην πραγματικότητα, ήταν το πρώτο θεωρητικό σχέδιο μιας μηχανικής αριθμομηχανής) που πρότεινε, άλλο τόσο ανώριμη ήταν και η ανάπτυξη της βιομηχανίας και της διοικητικής σκέψης. Επομένως, οι ιδέες του αγνοήθηκαν μέχρι που τις ανακάλυψε ο «Πατέρας του Επιστημονικού Μάνατζμεντ» Frederick Taylor (1856 – 1915).

Η κατάσταση της αναπτυσσόμενης βιομηχανίας ήταν τέτοια που οι μάνατζερ της εποχής δε μπορούσαν να δουν την ανάγκη διατύπωσης μιας θεωρίας μάνατζμεντ. Όπως και η υπόλοιπη Ευρώπη, έτσι και η Αγγλία ήταν ακόμα η χώρα των κληρονομικών προνομίων, των ευγενών γαιοκτημόνων, και της κοινωνικής θέσης του αυλού αλλά πραγματικού τίτλου του «ευγενούς» (gentleman). Η ικανότητα του μάνατζμεντ και της ηγεσίας δε μπορούσε να θεωρηθεί ότι ήταν, ίσως, αποτέλεσμα μάθησης αλλά μάλλον κληρονομικό δικαίωμα. Δεν υπήρχε ούτε η ανάγκη μιας

θεωρίας μάνατζμεντ οι ηγέτες γεννιούνταν, δε δημιουργούνταν. Δεν είναι, λοιπόν, παράξενο που οι ιδέες του Babbage αγνοήθηκαν εντελώς.

Όσο η ανάπτυξη της βιομηχανίας γινόταν εντονότερη και επεκτείνονταν και σε άλλες χώρες, η ανάγκη εκπαιδευμένων στελεχών και μιας θεωρίας μάνατζμεντ έγινε προφανής. Οι Ηνωμένες Πολιτείες του τέλους του δέκατου ένατου αιώνα και της γρήγορης οικονομικής ανάπτυξης είχαν ανάγκη μεγάλου αριθμού εργατών στην αναπτυσσόμενη βιομηχανία του πετρελαίου. Η πλειοψηφία των εργατών που ήρθαν στην Αμερική για να καλύψουν αυτή την ανάγκη ήταν κυρίως μετανάστες και ανειδίκευτοι, γι' αυτόν το λόγο, χρειάστηκε ένας μεγάλος αριθμός περισσότερο ειδικευμένων στελεχών.

Στις 26 Μαΐου 1886, ο Henry R. Towne, ένας σημαντικός βιομήχανος, διάβασε μια παρουσίαση με τίτλο «Ο Μηχανικός σαν Οικονομολόγος» σε μια τακτική συνεδρίαση της Αμερικανικής Εταιρείας μηχανολόγων Μηχανικών (American Society Of Mechanical Engineers, ASME). Σ' αυτόν το λόγο του, ο Towne ζήτησε να γίνει μια επιστημονική μελέτη για τη «διεύθυνση εργασιών» από τους μηχανικούς. Αυτό ήταν το πρώτο αίτημα για μια επιστημονική προσέγγιση στη μελέτη του μάνατζμεντ.

Ο Frederick W. Taylor και οι συνεργάτες του στις Ηνωμένες Πολιτείες και άλλοι στην Ευρώπη αποδέχτηκαν την πρόκληση και άρχισαν να δημιουργούν αυτό που είναι σήμερα γνωστό σα θεωρία του μάνατζμεντ.

Τα θεμέλια των διαφόρων προσεγγίσεων ή σχολών θεωρίας μάνατζμεντ (Taylor, Fayol, Mayo κλπ.) βρίσκονται σε μια ποικιλία επιστημών, μεταξύ των οποίων τα οικονομικά, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα μαθηματικά, η φιλοσοφία και η μηχανολογία. Ωστόσο, η θεωρία του μάνατζμεντ, αν και χρησιμοποιεί γνώσεις άλλων επιστημονικών χωρών καθώς και εμπειρίες των μάνατζερ, άρχισε να αναπτύσσεται σαν ιδιαίτερη περιοχή μελέτης από τη δεκαετία του 1940.

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι κυρίως να εξεταστεί ο ρόλος του manager στη σύγχρονη κοινωνία αλλά και τα βασικά στοιχεία της διοίκησης των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία αυτά θα εξεταστούν έχοντας υπόψη τις αλλαγές, που τόσο ραγδαία λαμβάνουν χώρα, σε όλους τους επιχειρησιακούς χώρους, των τομέων της οικονομίας μας.

Η εργασία είναι χωρισμένη σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα οριστούν οι έννοιες της οργάνωσης και του management και θα γίνει μια επιστημονική προσέγγιση γύρω από τους όρους αυτούς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά του manager και θα αναφερθούμε στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τους ρόλους που έχει ένας manager σήμερα καθώς και τα έργα του για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μέσα στην επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται όλες οι λειτουργίες του management και των manager, καθώς και τα μοντέλα διοίκησης τα οποία υπάρχουν και έχουν αναπτύξει οι ειδικοί του χώρου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, αναλύονται τα συστατικά του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και οι προτάσεις του Deming για την βελτίωσή του.

Στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας θα ασχοληθούμε με την ηγεσία στο χώρο της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο ασκείται.

Τα στοιχεία που παραθέτονται στην συγκεκριμένη εργασία δεν στηρίζονται σε δική μας, προσωπική έρευνα αλλά έχουν συλλεχθεί από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία που αφορά στο φαινόμενο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Τα βιβλία που χρησιμοποιήθηκαν έχουν γραφτεί από έγκριτους επιστήμονες του χώρου, περιέχουν θεωρίες και αξιώματα διεθνώς αναγνωρισμένα και αποδεδειγμένα μέσα από την έρευνα άλλα και την πειραματική μέθοδο, και διδάσκονται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΙΣΜΟΣ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ

1.1 Ο ορισμός του management

Ο όρος διοίκηση επιχειρήσεων(μάνατζμεντ) σημαίνει τη διαδικασία της διαμόρφωσης και διεκπεραίωσης επιχειρησιακής ή βιομηχανικής πολιτικής, μέσω των λειτουργικών δραστηριοτήτων του σχεδιασμού ή προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου. Τέλος, ο όρος αυτός σημαίνει ακόμα την ιεραρχία των προσώπων που αναλαμβάνουν ή επιφορτίζονται αυτές τις δραστηριότητες.

Όταν ο όρος διοίκηση επιχειρήσεων υποδηλώνει αυτούς που διοικούν, είναι συχνά αναγκαίο να διαχωρίζονται τα επίπεδα της επιχείρησης, που αυτοί ασκούν τη διοίκησή τους και να ανευρίσκονται οι τρόποι διαμόρφωσης των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων.

1.2. Η επιστημονική προσέγγιση

«Ξυπνήσαμε τον κοιμωμένο γίγαντα». Αυτό το σχόλιο έκανε ένας Ιάπωνας ναύαρχος μετά την επίθεση στο Περγλ Χάρμπορ, και αυτό το σχόλιο ήταν ένα από τα πιο προφητικά στην ιστορία. Η τεράστια Αμερικανική οικονομική μηχανή έβαλε στόχο να εξυπηρετήσει τις απαιτήσεις ενός παγκοσμίου πολέμου και προσάρμοσε τον πολιτικοβιομηχανικό τομέα στις αυστηρές απαιτήσεις της πολεμικής βιομηχανίας. Αυτή η βιομηχανική προσπάθεια, καθώς και οι ανάγκες ενός σύγχρονου τεχνολογικά στρατού για νέες επιτελικές τεχνικές που θα αντιμετώπιζαν τακτικά επιχειρησιακά προβλήματα ολοένα και πιο σύνθετης φύσης, οδήγησαν σε μια προσέγγιση του μάνατζμεντ που έγινε γνωστή σαν επιστήμη του μάνατζμεντ (management science) ή επιχειρησιακή έρευνα (operations research, OR).

Οι σύμβουλοι της κυβέρνησης και οι ειδικοί του στρατού που διηύθυναν τον πόλεμο πλησίασαν κορυφαίους επιστήμονες και μηχανικούς για να ζητήσουν τη βοήθειά τους στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Αυτοί οι επιστήμονες εκπαιδευμένοι στην επιστημονική μέθοδο εξέτασης και έρευνας και ειδικοί στις εφαρμογές στατιστικών και μαθηματικών μεθόδων, χρησιμοποίησαν την εμπειρία

τους στην αντιμετώπιση προβλημάτων εθνικής προτεραιότητας. Για να προσεγγίσουν αυτά τα προβλήματα του μάνατζμεντ έκαναν δυο παραδοχές:

1. Όλα τα προβλήματα που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή των κατάλληλων επιστημονικών μεθόδων.
2. Αυτά τα προβλήματα ενός συστήματος μπορούν να λυθούν με την επίλυση μαθηματικών εξισώσεων που αντιπροσωπεύουν το σύστημα.

Η επιστημονική μέθοδος είναι μια προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος με τα ακόλουθα μεθοδικά βήματα:

1. Ο επιστήμονας του μάνατζμεντ παρατηρεί το σύστημα στο οποίο παρουσιάζεται το πρόβλημα.
2. Διατυπώνεται ένα μαθηματικό μοντέλο του συστήματος, το οποίο περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που απαρτίζουν το σύστημα.
3. Το μαθηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πώς θα συμπεριφερόταν το πραγματικό σύστημα κάτω από ορισμένες δεδομένες συνθήκες.
4. Τέλος, το μαθηματικό μοντέλο δοκιμάζεται με την εκτέλεση πειραμάτων, για να διαπιστωθεί αν το σύστημα πράγματι συμπεριφέρεται με ορισμένο τρόπο κάτω από τις προβλεπόμενες συνθήκες.

Οι ομάδες επιχειρησιακών ερευνών είχαν μεγάλες επιτυχίες στην εφαρμογή αυτής της μεθοδολογίας για τον προσδιορισμό των βέλτιστων στα λύσεων σύνθετα προβλήματα της περιόδου του πολέμου, και για αυτό δεν είναι καθόλου παράξενο το ότι αυτή η μεθοδολογία εφαρμόστηκε και στη λειτουργία του μάνατζμεντ στο βιομηχανικό τομέα. Καθώς η επιχειρησιακή έρευνα εφαρμοζόταν σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων στη βιομηχανία, νέες τεχνικές αναπτύχθηκαν και βελτιώθηκαν από τους επιστήμονες του μάνατζμεντ.

1.3 Η οργάνωση του management

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναλύθηκε ο ορισμός του μάνατζμεντ, και οι διάφορες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, μέσα από πειράματα και έρευνες, των θεωρητικών της εποχής όταν πρωτοεμφανίστηκε ο όρος μάνατζμεντ. Στο δεύτερο μέρος θα εξετάσουμε το πώς γίνεται και οργανώνεται η διοίκηση των επιχειρήσεων.

Η θεωρία της οργάνωσης αναλύει τη δομή, τις λειτουργίες, την απόδοση και τον έλεγχο οργανισμών, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα που ανήκουν σε αυτούς.

Όταν μιλάμε για οργάνωση εννοούμε συνήθως και το οργανοδιάγραμμα, χρονοδιαγράμματα και το σημειωματάριο της περιγραφής θέσης εργασίας.

Η οργάνωση και η διοίκηση, μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, κρίνονται βασικές για την εξασφάλιση της επικοινωνίας, της άσκησης των καθηκόντων, τον συντονισμό και τον έλεγχο μεταξύ του εργατικού της δυναμικού. Η Επιχείρηση έχει αυξημένες απαιτήσεις από τα στελέχη της και αποτελεί κοινή συνείδηση το γεγονός ότι, για την καλύτερη αντιμετώπιση των απαιτήσεων της Επιχείρησης χρειάζεται ταχύς ρυθμός στη διεκπεραίωση των επαγγελματικών υποχρεώσεων της. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν οι ανάλογες λειτουργίες. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ 31)

1.4 Η έννοια της οργάνωσης

Η οργάνωση αποτελείται από μια μορφή κοινωνικού συστήματος και έχει γίνει για να εκτελεί κάποιο σκοπό. Απαρτίζεται από ένα αριθμό ατόμων που έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Κάθε άτομο έχει τη θέση του μέσα στην οργάνωση, και από τη θέση αυτή βοηθάει για την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης. Κάθε οργάνωση έχει ένα σύνολο από προγραμματισμένες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν με επιτυχία ή αποτυχία. Ο μάνατζερ ή ο διευθυντής της οργάνωσης είναι το πρόσωπο που έχει την ευθύνη για την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών με αποτελεσματικότητα. (Μυρ. Ζαβλανού, σελ. 9)

1.5. Οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση

Ξέρουμε ότι η σωστή διοίκηση αποτελεί τη βασική προϋπόθεση ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Την προϋπόθεση υλοποίησης της σωστής διοίκησης στη λειτουργία του μανάτζμεντ αποτελεί η οργάνωση, αφού το όλο έργο κατανέμεται μεταξύ των στελεχών που ασκούν διοίκηση. Τα στοιχεία που αποτελούν την οργάνωση είναι ο προγραμματισμός, η διεύθυνση της επιχείρησης, ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων.

Στην πράξη τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν επαρκή χρόνο στη διάθεσή τους για να ασκήσουν έργο οργανωτικό. Γι' αυτό υπάρχουν κάποιοι μέθοδοι και συστήματα για την παροχή εξειδικευμένης συνδρομής στη διοίκηση επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων.(Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 33).

1.5.1 Προγραμματισμός

Είναι η διαδικασία που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει το μέλλον της, με βάση τις αποφάσεις που λαμβάνει τώρα.

Ο προγραμματισμός είναι κατ' εξοχή βασική παράμετρος λήψης αποφάσεων. Αν και από τον ορισμό του προκύπτει ότι αναφέρεται στο μέλλον, παρ' όλα αυτά δεν ασχολείται μόνο με μελλοντικές αποφάσεις, αλλά και με αποφάσεις του παρόντος που αφορούν στο μέλλον.

Ο σωστός προγραμματισμός διαδικαστικά καταλήγει στο τέλος κάθε περιόδου, όπου βάζει κάποιους στόχους προσπαθώντας να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξή τους, καθώς και τις ενέργειες που θα ελαχιστοποιούσαν το ρίσκο, που προέρχεται από την αβεβαιότητα των αστάθμητων εξωτερικών παραγόντων.

Γενικά η λειτουργία του προγραμματισμού στην πράξη ασχολείται με τον καθορισμό της αποστολής και της γενικής κατεύθυνσης της επιχείρησης.

(Σ. Καραγιάννης, 2000 σελ. 37-39).

1.5.2 Διεύθυνση

Η διεύθυνση έχει την καθοδήγηση και την δραστηριοποίηση της επιχείρησης, διαμορφώνει επίσης την πολιτική μιας της επιχείρησης, τα πλάνα εργασίας καθώς και τις μεθόδους και τα συστήματα αποτελεσματικής απόδοσης.

Επίσης η διεύθυνση μιας επιχείρησης για να βοηθήσει με αποτέλεσμα στην πραγματοποίηση των στόχων της, κάνει επιπλέον χρήση των αρχών της

εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που αφορούν την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη δυναμική της ομάδας.

Η διεύθυνση αποβλέπει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των υφισταμένων, στην αύξηση του αισθήματος ευθύνης, καθώς και στη δυνατότητα εξέλιξης με βάση τις ικανότητες τους.

Για να τα επιτύχει αυτά ο μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες των εργαζομένων, στο ποσοστό στο οποίο μπορούν να συνταυτιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων με εκείνες της επιχείρησης, και τέλος φτάνει στην υποκίνηση αυτών μέσω της δημιουργίας και της λειτουργίας κλίματος σωστής επικοινωνίας.

(Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 43)

1.5.3 Έλεγχος

Η επιτήρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη λειτουργία του ελέγχου η οποία είναι και μια αναγκαία λειτουργία.

Ο προληπτικός έλεγχος έχει ως σκοπό την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων της πραγματικής απόδοσης από εκείνη που στοχεύει η επιχείρηση. Ο διορθωτικός έλεγχος έχει στόχο να εντοπιστούν οι αποκλίσεις και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα δράσης.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος του ελέγχου σαν λειτουργία του μάνατζμεντ είναι πως καταλήγει να είναι αυτοσκοπός και όχι μέσο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Αυτό όμως που οδηγεί σε μεταβολή της διαδικασίας του ελέγχου σε λειτουργία αλύγιστη, είναι η αλλοτρίωση που νιώθουν τα στελέχη της επιχείρησης. Δεν δικαιολογείται όμως το γεγονός ότι το κάθε στέλεχος αυτοπροσδιορίζεται, με προσωπικά κριτήρια απόδοσης, ξεχωριστά από τους υπόλοιπους, αφού αυτό οδηγεί στην επιχειρηματική σύγχυση.(Σ. Καραγιάννης,2000, σελ.45-46)

1.5.4 Η λήψη αποφάσεων

Μια δραστική εργασιακή ομάδα ξεχωρίζει από λειτουργίες που συστηματικά υλοποιεί. Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες είναι και η λήψη αποφάσεων.

Η λειτουργία αυτή ασχολείται για να υποδείχνει τα κυριότερα προβλήματα που παρεμποδίζουν την εκτέλεση, τον καθορισμό και την ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης με την εφαρμογή των αποφάσεων. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 49).

1.6. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση κάθε οργανωτικής προσπάθειας αφού έτσι επιτυγχάνεται η αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης. Βοηθά στην υλοποίηση του προγράμματος της επιχείρησης από άποψη χώρου, χρόνου και κατανομής των αρμοδιοτήτων, αφού μέσω αυτού τα αφηρημένα οργανωτικά σχήματα γίνονται συγκεκριμένα. Με το οργανόγραμμα ο κάθε ένας ξέρει την ακριβή θέση του στην οργάνωση της επιχείρησης, γνωρίζει ποιοι είναι οι προϊστάμενοί του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοι του και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας. Το οργανόγραμμα αποτελεί τον καθρέφτη της επιχείρησης. Τοποθετείται συνήθως σε κατάλληλους χώρους ή εκδίδεται σε ειδικά εγχειρίδια για ενημέρωση των εργαζομένων. (Τζωρτζιάκης Κ., 1999,σελ. 175-176)

1.7 Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης

Πολλοί συμφωνούν ότι ο κύριος ρόλος της διοίκησης και της οργάνωσης πρέπει να είναι η επίτευξη μιας υψηλότερης αποτελεσματικότητας στην εκπλήρωση των σκοπών της, δεν υπάρχει συναίνεση πάνω στο περιεχόμενο της έννοιας της αποτελεσματικότητας. Οι δυσκολίες οφείλονται σε λόγους όπως:

- α. δεν υπάρχει ένα τελικό κριτήριο μέτρησης,
- β. οι οργανώσεις ακολουθούν πολλούς και συχνά συγκρουόμενους σκοπούς,
- γ. τα κριτήρια μπορούν να αλλάζουν σε μια οργάνωση με την πάροδο του χρόνου,
- δ. τα κριτήρια που ισχύουν για κάποιο επίπεδο οργάνωσης μπορεί να μην ισχύει για κάποιο άλλο επίπεδο της δομής της ίδιας της οργάνωσης.

Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μελετηθεί και να αξιολογηθεί αν ληφθούν υπόψη οι τρεις διαστάσεις που σχετίζονται με την έννοια της αριστοποίησης των σκοπών, την άποψη των συστημάτων και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αναλυτικότερα:

- α. Μια οργάνωση είναι αποτελεσματική ανάλογα με το βαθμό εκπλήρωσης των σκοπών της .
- β. Η δεύτερη διάσταση εξετάζει τη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων της οργάνωσης.
- γ. Η τρίτη διάσταση δίνει έμφαση στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης.

Έτσι προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης αξιολογείται με διάφορα κριτήρια σε διάφορες χρονικές περιόδους.
(Γεώργιος Χ. Τζήρος, 1993, σελ. 114-115).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ MANAGERS

2.1 Για το καλύτερο και το χειρότερο

Σήμερα οι managers θεωρούνται σαν το σύμβολο για ό,τι καλύτερο και ό,τι χειρότερο της κοινωνίας μας. Από το ένα μέρος χαιρετίστηκαν σαν οι οργανωτές και οι υπεύθυνοι του νέου αιώνα της αφθονίας. Από το άλλο μέρος καταγγέλθηκαν σαν οι καταστροφείς μιας κοινωνίας αξιών και σαν συνυπεύθυνοι μιας περιόδου πολιτιστικής και ηθικής κενότητας.

Μια άνευ προηγουμένου καταναλωτική ευφορία δημιουργήθηκε και η τεχνολογία που οργανώθηκε από τις μεγάλες εταιρείες είχε σαν κύριο χαρακτηριστικό της την αδηφαγία και τη συσσώρευση προϊόντων στις γωνιές του κόσμου, που λέγονται Ευρώπη και ΗΠΑ.

Οι Managers, λοιπόν, φορείς, ενσαρκωτές και υποκινητές κάθε σημαντικής αλλαγής στις τελευταίες δεκαετίες συγκέντρωσαν πολύ το ενδιαφέρον και την προσοχή του κόσμου.

Υπήρξαν, όπως έγραψε ο Andrew Hacker, τα κύματα που κουβάλησαν στις πλάτες τους το μέλλον. Ήταν ένας ρόλος, που οι Managers, δουλεύοντας από ταμπεραμέντο σε ενασχολήσεις μεγάλου ρίσκου, ανέλαβαν με προθυμία.

2.2 Άνθρωποι με ασυνήθιστες δυνατότητες

Οι λειτουργίες του Management και τα συγκεκριμένα έργα των Managers διαπερνώνται από μια βασική φιλοσοφική αντίληψη, που είναι εμποτισμένη από το πνεύμα των υψηλών επιδόσεων. Το πνεύμα αυτό είναι το αποτέλεσμα της συνεχούς παρουσίας μιας εσωτερικής δύναμης που τροφοδοτείται συνέχεια από ένα συναίσθημα ανάγκης για επιτυχία από υψηλά στάνταρτ.

Οι Managers γενικά προσπαθούν να πετυχαίνουν ασυνήθιστα αποτελέσματα σε ό,τι ασχολούνται και έχουν πολύ μικρή εκτίμηση για τη μετριότητα. Είναι πολύ δραστήριοι και η δραστηριότητάς τους πηγάζει ακριβώς από την εσωτερική αυτή

υποκίνηση, που σπάνια υπακούει σε εξωτερικά κίνητρα, ιδιαίτερα όταν η δράση εντοπίζεται σε πραγματικά μεγάλα έργα.

Μόνο στο ξεκίνημά τους οι managers έχουν σαν σκοπό να ζητούν υλικές αμοιβές. Καθώς όμως ωριμάζουν επιζητούν όλο και περισσότερο την εσωτερική εκείνη ικανοποίηση που προέρχεται από την πρωτοπορία και τις μεγάλες επιτεύξεις.

Εκτεθειμένος και εξαρτημένος καθημερινά από πληθώρα διαφορετικών συνηθειών, κινήτρων, αντιλήψεων, μοντέλων μάθησης, πιστεύω και ατομικών διαφορών, ο Manager χρειάζεται να επιστρατεύσει και να επιδίδεται σε μια τεράστια εναλλαγή αντίστοιχων ρόλων στην καθημερινή του επαφή με τους άλλους.

Χρειάζεται να εφευρίσκει και να βελτιώνει συνεχώς την τεχνική του μπροστά σε ένα εναλλασσόμενο πανόραμα, χωρίς ποτέ να είναι βέβαιος για το αποτέλεσμα, ενεργώντας πάντα κάτω από μεγάλη πίεση.

Δουλεύοντας με γρήγορο ρυθμό, κάτω από αμείλικτα κοντινά χρονικά όρια, εξασκημένος σε μια ταχύτατη θεώρηση των πραγμάτων, πηδώντας από δραστηριότητα σε δραστηριότητα, οφείλει να ανταποκρίνεται κατά κανόνα στις ανάγκες της στιγμής.

Ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του μιλώντας με τους άλλους, αν και τελικά γνωρίζει ότι πρέπει να βασιστεί περισσότερο στις κρίσεις του, στη σκέψη του και στο ένστικτό του για το πάρσιμο των μεγάλων αποφάσεων.

Πρέπει να αποδίδει πάνω από το μέσο όρο, με μια αίσθηση ενός άλλου παλμού και ρυθμού του χρόνου, διαφορετικού από αυτόν που είναι συνήθως ο παλμός του μέσου ανθρώπου. Πάντα με την υπέρτατη σοφία, την ανώτερη από όσες γνώρισε ποτέ ο άνθρωπος και που για τον Manager είναι, όπως το διατύπωσε ο Γκαίτε, η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι την ελευθερία και τη ζωή την απολαμβάνει μόνο εκείνος που τις κατακτά κάθε μέρα.

Πρέπει επίσης να μη νιώθει δυσφορία για το βάρος των υποχρεώσεών του, τον πολύπλοκο χαρακτήρα των αποφάσεων που πρέπει να πάρει και την αγωνία της κάθε επιλογής. Χωρίς άνεση και ασφάλεια και ευχέρεια καταφυγής ή εγκατάλειψης δεν υπάρχει για το Manager παραίτηση, δεν υπάρχει ανακούφιση, ούτε απόρριψη της ευθύνης.

2.3 Πολυδιάστατες φύσεις

Ο καλός Manager πρέπει να είναι τόσο πολυδιάστατος, που παρομοιάστηκε σαν ένα διαμάντι. Όσο περισσότερες είναι οι πλευρές του, τόσο πιο πολύ λάμπει. Άλλες πλευρές μπορεί να είναι μεγάλες, άλλες μικρότερες και ποτέ κανένα διαμάντι δεν είναι ίδιο με κάποιο άλλο.

Πότε δίνει εντολές, πότε είναι ανοιχτός σε απαιτήσεις και αντιθέσεις της επιχείρησης και του κοινωνικού της περιγύρου. Άλλοτε πάλι επωμίζεται το ρόλο του δασκάλου ανταποκρινόμενος στις προσδοκίες των μέσων ανθρώπων βάζοντας στάνταρτ επιτυχίας και αποτυχίας.

Αποτέλεσμα αυτής της πολύπτυχης έκθεσης σε τόσες εμπειρίες είναι ο Manager να έχει μια σφαιρική, πολύπλευρη διανοητική υπεροχή, που σχεδόν πάντα χαρακτηρίζεται από μια συνέχεια και μια συνέπεια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στη σκέψη του να υπάρχουν ξεκαθαρισμένα τα μέρη που απαρτίζουν το όλο οδηγώντας τον έτσι σε μια εκπληκτική αναλυτική ικανότητα.

Έτσι προικισμένος και σε συνδυασμό με μια άσκηση και εμπειρία, που αργά ή γρήγορα έρχεται, μπορεί σχεδόν αυτόματα να ρίχνει το βλέμμα του και τη σκέψη του στο πιο σωστό, το πιο σαφές και το πιο σημαντικό.

Είναι, κατά τη φράση του Koestler, και yogi και commissar. Συνδυάζει σε μια εναλλαγή τον άνθρωπο της σκέψης με τον άνθρωπο της δράσης δημιουργώντας ένα συνολικό έργο ανεπανάληπτο, αφού και η κάθε μέρα ενός Manager είναι ανεπανάληπτη.

2.4 Η σύνθεση των ιδεών του Manager

Κατά τον Peter Drucker οι ιδέες του Manager έχουν ένα εξωτερικό ιστορικό και πνευματικό περιεχόμενο καθώς και μια εσωτερική λογική επιχειρημάτων. Το πρώτο προσφέρει τις προϋποθέσεις και το υπόβαθρο για μια συνολική σύλληψη και θεώρηση των πραγμάτων. Το δεύτερο την πειστικότητα για συστηματοποίηση των επιλογών για λήψη αποφάσεων. Το πρώτο δένει τις ιδέες με μια αρμονία στον τόπο και στο χρόνο, ενώ το δεύτερο τις κάνει ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες. Το πρώτο δείχνει μια σχετικότητα, ενώ το δεύτερο ανάγει και υπογραμμίζει με την καταξίωση, που το αποτέλεσμα προσθέτει, τη γενικότητά τους.

Να το πούμε διαφορετικά: κάθε πράξη του Manager είναι ντυμένη με μια γενική έννοια που εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο, ενώ μια ειδικότερη σημασία παρακολουθεί το έργο σε καθημερινή βάση. Κάθε κίνηση έχει ένα αρμονικό δέσιμο αυτών που κάνουμε με αυτά που σκεφτόμαστε, όπως ακριβώς είναι η εσωτερική και εξωτερική καμπύλη ενός βάζου. Η μια μορφώνει και διαγράφει την άλλη.

2.5 Η προσωπική άποψη του Manager

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο Manager πρέπει να έχει προσωπικές απόψεις πάνω στο κάθε τι, και η φιλοσοφία του, όπως ενσωματώνεται στις βασικές πεποιθήσεις του και αρχές, πρέπει να απορροφιέται από τη σκέψη του σαν το μελάνι στο στυλόχαρτο και από εκεί σαν από αφετηρία τα πάντα να μετουσιώνονται σε πράξη και δράση.

Είναι σπουδαίο και απαραίτητο οι προσωπικοί στόχοι και σκοποί του κάθε Manager να είναι πολύ σημαντικοί και υψηλού επιπέδου. Εννοούμε ότι δεν πρέπει να εξαντλούνται στη δύναμη, τη διάκριση ή τα χρηματικά οφέλη. Όταν ο Manager δε διαλέξει έναν άξιο σκοπό γίνεται εύκολη λεία της ανησυχίας και η αμφιβολία είναι πηγή κρουσμάτων αποπροσανατολισμού και αποδιοργάνωσης.

2.6 Η επαγγελματική δεοντολογία και η συντεχνιακή εξέλιξη

Συγχρόνως όμως με όλα τα άλλα, ο Manager είναι και ένας επαγγελματίας, μέλος μιας συντεχνίας με μια ταυτότητα, αρχές και ένα κώδικα ηθικής συμπεριφοράς.

Με αυτή την έννοια, πέρα από την εφαρμογή ενός συνόλου γνώσεων και επιδεξιοτήτων, που είναι το γενικό χαρακτηριστικό του επαγγελματία, οι Managers είναι μέλη μιας κοινότητας με διεθνές κύρος.

Αυτό ήταν δημιούργημα των μεγάλων εταιρειών που έφεραν σε μια κοινή προσπάθεια ανθρώπους από πολλές χώρες με διαφορετική γλώσσα, κουλτούρα, παράδοση και αξίες. Κάτω λοιπόν από αυτό το καθεστώς και περιβάλλον οι Managers μαθαίνουν νέες γλώσσες επικοινωνίας, μοιράζονται εμπειρίες και αξίες με

τα άλλα μέλη της ομάδας, αναγνωρίζουν νέες ταυτότητες, νέα πιστεύω και επικοινωνούν μέσω νέων αισθητικών και τεχνικών. Με άλλα λόγια γίνονται σιγά – σιγά μέλη μιας επαγγελματικής συντεχνίας με διεθνώς αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά. Κι αυτό γιατί οι μεγάλες εταιρείες, που κατά κανόνα είναι πολυεθνικές, είναι από τα λίγα διεθνή ιδρύματα χωρίς εθνικιστικές εξαρτήσεις από πλευράς θεώρησης του κόσμου, των αξιών και των αποφάσεων.

2.7 Άνθρωποι της δράσης

Οι Managers κλάσεως είναι, πάνω από οτιδήποτε άλλο, κατά μεγάλο μέρος άνθρωποι της δράσης.

Είναι μια ευχαρίστηση να βλέπεις την ευκινησία και την πολύπλοκη συγκρότηση των πρώτης τάξεως Managers καθώς δρουν και μετατοπίζονται από πρόβλημα σε πρόβλημα και από σχέση σε σχέση. Κι όλα αυτά με πλήρη ανάληψη ευθυνών και με συναίσθηση των κινδύνων που η κάθε κίνηση περιέχει.

Ξέρουν όμως οι καλοί Managers ότι μαζί με κάθε επιλογή ή κίνδυνο που παίρνουν πάει μαζί και η ανάλογη ευκαιρία. Καμιά φορά βέβαια και μόνο η ικανοποίηση που προσφέρει το αποτέλεσμα μιας σωστής στρατηγικής ή τακτικής που χρησιμοποιήθηκε είναι αρκετό σαν ανταμοιβή της αγωνίας, που συνεπάγεται κάθε διαδικασία επιλογής και λήψης αποφάσεων.

Ο Manager ξέρει, ότι όποιος κρίνει τα πάντα ορθά και δεν πλανιέται δεν είναι άνθρωπος της δράσης. Για να είναι άνθρωπος της δράσης πρέπει να πλανιέται τουλάχιστον σε τούτο: ή πρέπει να υπερτιμά τον εαυτό του ή τους συνανθρώπους του.

Σαν άνθρωποι της δράσης, οι Managers έχουν εξελικτικά συνηθίσει να ανέχονται ακόμα και τη χυδαιότητα, που μοιραία θα συναντήσουν στην πολύπτυχη συνδιαλλαγή τους με ανθρώπους και καταστάσεις και ακόμα έχουν συνειδητοποιήσει το γεγονός ότι το μεγαλείο στον κόσμο της πράξης είναι πάντα συνεταιρικό με την τύχη.

2.8 Τρία είναι τα κύρια έργα του Manager

Έχει λεχθεί ότι το Management δεν είναι υπεύθυνο για ένα σύνολο εργασιών. Είναι μάλλον υπεύθυνο για ένα σύστημα εργασίας. Μ' αυτή την έννοια κύρια έργα των Managers είναι:

1. Να επαναφέρουν, όταν χρειάζεται, το σύστημα σε ισορροπία.
2. Να αναδομούν τη δουλειά στα σημεία που χρειάζεται, ώστε να βελτιώνεται το σύστημα.
3. Να ενεργούν ευρύτερες αναδιοργανώσεις σε ανταπόκριση σοβαρών διαταραχών της εσωτερικής ροής της εργασίας ή εξωτερικών προβλημάτων

2.9 Τρεις οι βασικές επιδεξιότητες

Πριν επεκταθούμε παρακάτω αναλυτικότερα στις επιμέρους υπευθυνότητες, εργασίες και καθήκοντα που εξασφαλίζουν την υποδομή για την υλοποίηση των παραπάνω έργων, θα σταθούμε και θα θίξουμε τις βασικές επιδεξιότητες που κατά κανόνα κατέχουν και χρησιμοποιούν οι Managers, άλλος λιγότερο και άλλος περισσότερο.

Τρεις είναι οι βασικές αυτές ιδιότητες – εργαλεία:

1. Η αναλυτική ικανότητα
2. Η συναισθηματική ωριμότητα
3. Η ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων

Παρακάτω στο κεφάλαιο όπου περιγράφουμε τα καθήκοντα και τα έργα των επί μέρους στελεχών κατωτέρων, ανωτέρων και ανωτάτων, συμπληρώνουμε τις παραπάνω βασικές επιδεξιότητες ενός Manager με δύο ακόμα:

Την τεχνική κατάρτιση, που είναι απαραίτητη κατ' εξοχήν στα κατώτερα στελέχη των επιχειρήσεων και την ικανότητα σύλληψης της συνολικής εικόνας της επιχείρησης, την οποία συναντάμε κυρίως στα ανώτατα στελέχη κάθε επιχείρησης.

Αναλυτική ικανότητα. Είναι η ικανότητα να εντοπίζουμε, αναλύουμε και λύνουμε προβλήματα κάτω από συνθήκες ατελών πληροφοριών και μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας.

Αναφερόμαστε στην ικανότητα ενός ατόμου να σκέφτεται λογικά, αφαιρετικά, καθαρά, αναλυτικά, καταληπτά και δημιουργικά.

Ουσιαστικά, βέβαια, δεν πρόκειται για ένα πράγμα αλλά για σύνθεση πολλών.

Συναισθηματική ωριμότητα. Είναι η ικανότητα να υποκινούμαστε συναισθηματικά και να αναπτύσσουμε ευαισθησίες μέσα από τις δυσκολίες αντί να εξασθενίζουμε ή να εξαντλούμαστε από αυτές.

Να επωμιζόμαστε υψηλά επίπεδα ευθύνης χωρίς να παραλύουμε και να καταρρέουμε, καθώς επίσης να μπορούμε να εξασκούμε δύναμη χωρίς να αισθανόμαστε ενοχή ή ντροπή.

Ακόμα, συναισθηματική ωριμότητα σημαίνει και ορισμένες κοινωνικές αρετές με πιο σημαντική από όλες την κατανόηση των άλλων ατόμων ή ομάδων ατόμων.

Τη συναισθηματική ωριμότητα απλά μπορούμε να την δούμε και σαν ένα καταστάλαγμα του ατόμου σε ό,τι αφορά τις αξίες, τις πεποιθήσεις και γενικότερα τη στάση του σε πλήθος ζητημάτων.

Είναι όλα αυτά μαζί που κάνουν το άτομο ικανό, κάτω από πίεση, να κρατά σταθερές τις προοπτικές και αταλάντευτη την πορεία προς το στόχο.

Σημαίνει, με λίγα λόγια, ότι το άτομο έχει μια συνολική προσωπική στάση για τη ζωή.

Κάτι που το κάνει να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια στον περίγυρό του. Γενικά στο ώριμο συναισθηματικά άτομο ισχύει αυτό που έχει γραφτεί για απόδοση του όρου Insight: Είναι η περίπτωση κάποιου που δεν κοιτάζει απλώς, αλλά και βλέπει, έχει ανοιχτά τα αυτιά του αλλά και ακούει, συναναστρέφεται αλλά ταυτίζεται, ομαδοποιείται αλλά και ανήκει.

Ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων. Απλά σημαίνει την ικανότητα να δουλεύουμε έσω άλλων ανθρώπων ή ομάδων ανθρώπων. Η ικανότητα να επηρεάζουμε, παρακολουθούμε, χειριζόμαστε και ελέγχουμε ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, με σκοπό την πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Εδώ, επίσης, περιλαμβάνεται και η ικανότητα ώστε κάποιος να οργανώνει τη δουλειά και να κατευθύνει τους άλλους. Αυτή η επιδεξιότητα βέβαια είναι

γενικότερης εφαρμογής. Εδώ την αναφέρουμε για να περιγράψουμε τον προικισμένο Manager, που μπορεί να κατευθύνει άλλους χωρίς να χρειαστεί να επιδεικνύει συνέχεια ή να κάνει χρήση της δύναμής του, παραμένοντας συγχρόνως ευγενικός, λεπτός και ωστόσο ένα άτομο με δύναμη.

Ανεπαρκείς Managers είναι εκείνοι που δεν μπορούν να ενασχοληθούν σωστά με τους ανθρώπους. Σ' αυτόν τον τομέα ο Manager πρέπει να είναι χαρισματικός.

Πρέπει να αντιδρά πιο γρήγορα, να σκέφτεται πιο βαθιά, να καταλαβαίνει πιο καθαρά, να ηγείται πιο επιδέξια, να υποκινεί πιο θετικά, να ιεραρχεί τη δράση με μεγαλύτερη ακρίβεια και προσοχή.

Η ζωή στην επιχείρηση τον περισσότερο χρόνο δεν είναι τίποτε άλλο από ανθρώπινη συναναστροφή και συνεργασία. Ένα ανθρώπινο δούναι και λαβείν. Στην πράξη οι Managers ασχολούνται με ανθρώπους διάσπαρτους στην ιεραρχική πυραμίδα.

2.10 Ανθρωποκεντρικό έργο του Manager

Ανθρωποκεντρική λοιπόν η δουλειά του Manager αφού, το να διευθύνεις ανθρώπους σημαίνει κυρίως κατεύθυνση και επιστράτευση των διαθέσεων των άλλων για συμμετοχή στην επίτευξη ενός στόχου τόσο κοινού, που να εξομοιώνεται με ατομικό στόχο.

Διοίκηση ανθρώπων, ακόμα, σημαίνει να κάνεις τους ανθρώπους σου να κάνουν πολλές φορές πράγματα που δεν αγαπούν, να ρωτάς ερωτήσεις που πιθανώς δε θα είναι αρεστές ή που, ενδεχομένως, θα δώσουν δυσάρεστες απαντήσεις. Όλα αυτά είναι κομμάτι της δουλειάς του Manager.

Ακόμα, κομμάτι της δουλειάς του Manager είναι να κάνει τους εργαζόμενους να δεσμευτούν σε ένα πρόγραμμα δράσης, στο οποίο να πιστέψουν και την εκτέλεσή του να αναγάγουν σε προσωπική τους υπόθεση.

Όλα αυτά βέβαια δε μπορούν να επιτευχθούν από τη μια στιγμή στην άλλη, έστω κι αν ο Manager είναι τόσο προικισμένος και χαρισματικός. Αυτά όλα είναι τα αποτελέσματα άσκησης και διαδικασίας που οδηγεί τελικά στην εμπιστοσύνη των συνεργατών, που είναι ο άριστος καταλύτης για την καλλιέργεια ομαλών ανθρωπίνων σχέσεων.

2.11 Η βαθιά γνωριμία με τους συνεργάτες

Στο επόμενο κεφάλαιο θα θίξουμε ορισμένες βασικές αρχές και ένα μίνιμουμ ενεργειών και πεποιθήσεων, που θα βοηθήσουν στη δημιουργία της κατάλληλης ατμόσφαιρας για συνεργασία.

Κλείνουμε τούτο του κεφάλαιο με μια σειράς ερωτήσεις, που ο κάθε Manager πρέπει να νιώθει άνετα και ικανοποιημένος όταν τις απαντά:

- Ξέρω τους ανθρώπους μου;
- Μπορώ να προβλέψω τη συμπεριφορά τους σε συγκεκριμένες καταστάσεις;
- Με ενδιαφέρει πως τα πάνε και εξελίσσονται γενικά;
- Μπορώ να προσδιορίσω που θα βρίσκεται (φτάσει) ο καθένας από τους ανθρώπους μου μετά 5 ή 10 χρόνια;
- Έχω εντύπωση της ανάγκης για άνοδο του καθενός από τους υφισταμένους μου;
- Σέβομαι την ακεραιότητα των ανθρώπων μου;

2.12 Λίγα περισσότερα για τις ανθρώπινες σχέσεις

Η εμβάθυνση στη γνώση των συνεργατών που θίξαμε παραπάνω απαιτεί από το Manager μεγάλη άσκηση και χρήση ποικίλων μεθόδων και πρακτικών αν και, κατά ένα μεγάλο μέρος, η όλη επιδεξιότητα δεν είναι παρά θέμα χαρίσματος και ταλέντου.

Μόνο για να υπαινιχθούμε τη δυσκολία του έργου θίγουμε παρακάτω μερικές πτυχές του προβλήματος.

Κατά κανόνα, οι επιχειρηματικές σχέσεις, όπως εξάλλου οι ανθρώπινες σχέσεις και γενικότερα, έγιναν τα τελευταία χρόνια τραχείς και βίαιες. Με την έλλειψη του συναισθήματος έλειψε, όπως έγραψε ο Αθ. Κανελλόπουλος, η ελαστικότητα που δεν είναι παρά η λίπανση των τριβών, με αποτέλεσμα τις

συγκρούσεις και τις αντιθέσεις. Η έλλειψη συναισθήματος και χιούμορ εμποδίζει τους σημερινούς συνεργάτες να χαρούν και να μεταδώσουν το αστείο, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια κοινωνία σκυθρωπών και σοβαροφανών εργαζομένων. Κι όμως την απόσταση ανάμεσα στους ανθρώπους τη μικραίνει το γέλιο και όχι η ιδεολογία.

Η ειλικρίνεια πετάει πάνω από τις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Είναι η έλλειψη ειλικρίνειας που δημιουργεί την καχυποψία της άλλης πλευράς σαν αποτέλεσμα μιας αμυντικής τοποθέτησης, η οποία οδηγεί τελικά σε αρνητικά μέτρα που δεν είναι παρά η συνέπεια του αρνητικού σκέπτεσθαι.

Με τα παραπάνω υπαινιχθήκαμε κάπως το πλαίσιο, τους βασικούς κανόνες υγιεινής θα λέγαμε, που είναι απαραίτητοι για ένα κλίμα που θα καλλιεργεί και θα ενθαρρύνει την ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων.

Το πιο σημαντικό πράγμα που μπορεί να δώσει ένας Manager στο προσωπικό του είναι ένα έντιμο ανοιχτό περιβάλλον, μέσα στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να δοκιμάζει τις δυνάμεις του.

Κύρια στοιχεία ενός τέτοιου περιβάλλοντος είναι μια ισορροπία ανάμεσα σε ένα σύστημα αμοιβών για επιτυχία και μιας έντιμης επιτίμησης για λάθη και ανεπάρκειες.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό. Θα λέγαμε ότι δεν υπάρχει τίποτα χειρότερο να κάνει ένας Manager για να ρίξει το ηθικό των ανθρώπων του, να δημιουργήσει απογοήτευση και να μειώσει την παραγωγικότητα, από μια άδικη και άνηση μεταχείριση ανθρώπων που προσφέρουν την ίδια δουλειά.

Τα παραπάνω, μαζί με ό,τι άλλο, σημαίνουν ακόμα ότι ο Manager θα χρειαστεί να δουλέψει με ανθρώπους που δε συμπαθεί.

Να είναι έτοιμος να συγχωρήσει, να ξεχάσει.

Πάντα να θυμάται ότι οι διαθέσιμοι άνθρωποί του είναι οι καλύτεροι και οι μόνοι.

Αυτό βέβαια είναι αυτονόητο στους έμπειρους Managers, που ξέρουν πολύ καλά ότι ένας σωστός και προικισμένος άνθρωπος – συνεργάτης είναι δύσκολο να βρεθεί. Μια από τις πρώτες προτεραιότητες ενός Manager πρέπει ακριβώς να είναι η συνεχής επισήμανση των προικισμένων συνεργατών και πάνω σε αυτούς να χτίσει.

Και φυσικά, σε αυτό το σημείο πρέπει να ειπωθεί ότι οι άξιοι και προικισμένοι υφιστάμενοι είναι πόροι και πηγές δύναμης και ανανέωσης και οπωσδήποτε όχι απειλές.

Είναι καθήκον του Manager να προωθεί και να θέτει στη διάθεση αυτών των προικισμένων συνεργατών του πρωτοποριακούς τρόπους και μεθόδους που θα τους επιτρέψουν να άνουν τη δουλειά τους όπως την καταλαβαίνουν, μέσα βέβαια σε ένα υπεύθυνο και κόσμιο περιβάλλον.

Ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί μια μόνιμη ισορροπία και μια συνεχή μετατόπιση δύναμης και πόρων από ομάδα σε ομάδα, από άνθρωπο σε άνθρωπο, ώστε να διατηρείται πάντα μια δίκαιη κατανομή πόρων, που θα συμβιβάζει και θα αμβλύνει τις συγκρούσεις.

Ειδικότερα, η σχέση του Manager με τους ανθρώπους του πρέπει να είναι εμπλουτισμένη από τη διάθεση, την επιθυμία και το ειλικρινές ενδιαφέρον του για την εξέλιξη των υφισταμένων του μέσα από μια καλοσχεδιασμένη πορεία καριέρας.

Οι άνθρωποι, όπως είτε ο Peter Drucker, είναι όλοι και πάντα εξελίσιμοι. Το θέμα είναι να τους δώσουμε την ευκαιρία να εξελιχθούν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους.

Με διακριτικότητα στη ψυχολογία της εφηβείας, με επιείκεια και υπομονή μαίας καμιά φορά, ο έμπειρος Manager σπαταλά χρόνο και παίρνει ρίσκο, παρόμοιο με εκείνον μιας επένδυσης μακρόχρονης απόδοσης. Παίζοντας το ρόλο ενός μέντορα, που στοιχηματίζει στο ταλέντο και τις εξελικτικές δυνατότητες ενός νέου συνεργάτη, διακινδυνεύει συναισθηματική συμμετοχή, δουλεύοντας στενά με νεαρά μέλη της ομάδας, με κίνδυνο συχνά πενιχρά αποτελέσματα. Πόσο αποφασιστική είναι ωστόσο η ανάληψη τέτοιων κινδύνων για τη δημιουργία νέων Managers και ηγετών;

Είναι μια αντίληψη που από Manager σε Manager, από επιχείρηση σε επιχείρηση και από χρονιά σε χρονιά πρέπει να εξαπλώνεται όλο και περισσότερο, ώστε να δώσουμε ένα τέλος στην, όπως έχει λεχθεί, λογιστική μεταχείριση των εργαζομένων που τους εμφανίζει στατικά σαν ένα κόστος.

Σε πρώτη φάση ασχοληθήκαμε ήδη με το ρόλο του Manager στη Διοίκηση – Management των ανθρώπων της επιχείρησης. Στα παρακάτω θα ασχοληθούμε με τους άλλους τέσσερις ρόλους.

3.2 Η διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης

Ο διοικητικός ρόλος του Manager ορίζεται σαν το σύνολο των πράξεων, των μεθόδων και των μέτρων που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των πόρων που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της. Η οργάνωση αυτή των πόρων ονομάστηκε λειτουργική επάρκεια (efficiency). Λειτουργική επάρκεια σημαίνει να κάνουμε όσο καλύτερα γίνεται και μπορούμε αυτό που οι συγκεκριμένες συνθήκες απαιτούν.

Αρχικά ό,τι χρειαζόταν, και που ήταν το σημείο που εντοπίζονταν οι περισσότερες προσπάθειες, ήταν η ελαχιστοποίηση του κόστους. Αργότερα, η έμφαση μετατοπίστηκε προς τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος και όλες οι προσπάθειες τοποθετούνται στην αποτελεσματικότητα με την έννοια της πρόσβασης σε ευκαιρίες για δημιουργία και επέκταση αγορών και κερδών.

3.3 Η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα

Η λειτουργική επάρκεια εξασφαλίζει την όσο το δυνατόν καλύτερη διεκπεραίωση των επαναληπτικών εργασιών της επιχείρησης, που συνιστούν μια σειρά διαδικασιών ρουτίνας. Αντίθετα η αποτελεσματικότητα σημαίνει ότι οι επαναληπτικές αυτές εργασίες χρησιμοποιούνται προς τη σωστή κατεύθυνση για την επιτυχία και επίτευξη του τελικού μετρήσιμου αποτελέσματος.

Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δε χρειαζόμαστε τη λειτουργική επάρκεια. Και οι πιο υγιείς επιχειρήσεις χρειάζονται τη λειτουργική επάρκεια, αλλά με μόνη αυτή δε μπορούν να επιζήσουν αν αυτή εφαρμόζεται σε λάθος κατεύθυνση, τόπο και χρόνο. Με άλλα λόγια, όταν λείπει η αποτελεσματικότητα.

Οι Managers με λίγα λόγια είναι άμεσα χρεωμένοι με την ευθύνη να κάνουν τις ενυπάρχουσες ρουτίνες, που έχουν αναγνωρισθεί σαν πηγή της λειτουργικής επάρκειας, σχετικές με το σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης.

Συμπερασματικά: Λειτουργική επάρκεια σημαίνει να κάνουμε τα πράγματα σωστά. Αντίθετα, αποτελεσματικότητα είναι να κάνουμε τα σωστά πράγματα και βεβαίως, ό,τι δεν χρειάζεται να γίνει καθόλου δε χρειάζεται να γίνει και σωστά.

Πηγαίνοντας σε κάπως πιο πρακτικά θέματα, θίγουμε παρακάτω ενδεικτικά μερικά επί μέρους προβλήματα που μπορούν να ενταχθούν στον Administrative Role του Manager.

Σε καθημερινή βάση, ο Manager αντιμετωπίζει το δίλημμα να βρει την ισορροπία μεταξύ γραφειοκρατίας από τη μια μεριά και της διάλυσης ή αναρχίας από την άλλη.

Κοντά στο παραπάνω είναι και η εναρμόνιση σε κάθε απόφαση και ενέργεια της ανάγκης για άμεσα αλλά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Είναι η ανάγκη για έμφαση άλλοτε στο άμεσο και επείγον και άλλοτε στο σημαντικό, που κατά μια έννοια είναι η βασική χρησιμότητα προγραμματισμού (Planning).

Μια άλλη σημαντική πτυχή του διοικητικού ρόλου του Manager είναι η ανάληψη από τον ίδιο της ευθύνης να λειτουργεί όταν χρειάζεται σαν καταλύτης και ενδιάμεσος παράγοντας, που με το κύρος του, την κρίση του και τις καλές του υπηρεσίες θα εξομαλύνει σχέσεις και θα μεταμορφώσει αντιθέσεις συμβάλλοντας έτσι σε δημιουργικά ξεκινήματα και νέες συνεργασίες.

Αυτό είναι πολύ χρήσιμο με δεδομένη την πληθώρα των ανθρώπων που περιβάλλουν το Manager και τις ποικίλες εξαρτήσεις και σχέσεις που αναπτύσσονται στη μια ή άλλη φάση της δουλειάς του.

Αντίθετα με τους γιατρούς, μαθηματικούς ή άλλους επιστήμονες, η απόδοση των οποίων εξαρτάται από την προσωπική τους κατάρτιση ή ταλέντο, οι Managers είναι αναγκασμένοι να εξαρτώνται από μια μεγάλη ποικιλία ανθρώπων, όπως προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, συνάδελφοι, εξωτερικοί συναλλασσόμενοι ή συνεργαζόμενοι με την επιχείρηση, ανταγωνιστές, συνδικαλιστές, κυβερνητικοί επίσημοι κλπ.

Το έργο του Manager πολλές φορές δυσχεραίνεται από την έλλειψη επαρκούς ιεραρχικής εξουσιοδότησης για την εκτέλεσή του. Η περίφημη ισορροπία μεταξύ ευθύνης και εξουσιοδότησης – εξουσίας δεν είναι, κατά μεγάλο μέρος, παρά ένας μύθος.

Εννοούμε ότι ο Manager χρειάζεται πολλές φορές να εργαστεί μέσα σε ένα ατελές περιβάλλον με περιορισμένες αρμοδιότητες και εξουσίες. Πολλές φορές αυτήν

την εξουσία και δύναμη ο Manager θα χρειασθεί να την πάρει μόνος, όταν μια έντονη αίσθηση ευθύνης χτυπήσει κάποιο είδος καμπανάκι.

3.4 Ο επιχειρηματικός ρόλος

Ο επιχειρηματικός ρόλος του Manager είναι και αυτός αποτέλεσμα της γιγάντωσης των επιχειρήσεων, της ευρείας μετοχικής του βάσης, που οδήγησε σε άμβλυνση της αίσθησης της ιδιοκτησίας και επομένως σε διεύρυνση των επιχειρηματικών κινήτρων.

Οι Managers έκαναν την επικερδή διαχείριση των εταιρικών πραγμάτων προσωπική τους υπόθεση και, μέσα από ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, προσπαθούν άλλοτε με ανάπτυξη νέων αγορών, άλλοτε με βελτίωση ή δημιουργία νέων προϊόντων να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις που διευθύνουν σε νέες επιτυχίες πωλήσεων και κερδών.

Υπάρχουν ακόμα περιπτώσεις που ο Manager θα χρειασθεί να εμπνεύσει, να μεταφέρει μηνύματα και απόψεις και να επικοινωνήσει με ομάδες ανθρώπων μέσα και έξω από την επιχείρηση. Κι ακόμα να διασκεδάσει ανησυχίες ή να διαλύσει φόβους και εντυπώσεις που ενδεχομένως σκιάζουν τη σχέση της επιχείρησης μαζί τους. Αυτοί μπορεί να είναι μέτοχοι, πελάτες, κυβερνητικοί επίσημοι, Τύπος κλπ.

3.5 Ο ρόλος του δημιουργού του μέλλοντος

Ο ρόλος του δημιουργού του μέλλοντος εξομοιώνεται ουσιαστικά με την ανάγκη για συνεχή αλλαγή. Αυτό είναι φυσικό με την έννοια ότι η επιτυχία δεν κρατάει πολύ και ότι μια συνεχής επανεκτίμηση είναι απαραίτητη με το πέρασμα του χρόνου.

Βέβαια, την αλλαγή ή τις αλλαγές θα τις επωμισθούν άνθρωποι που θα πιστέψουν σε αυτές και που θα έχουν τη δυνατότητα να τις πραγματοποιήσουν. Η ευθύνη του ηγέτη Manager στην προετοιμασία και κατεύθυνση αυτής της ομάδας είναι μεγάλη, γι αυτό μια από τις συνεχείς φροντίδες του είναι να διατηρεί πάντα μια ισορροπία μεταξύ των δυνατοτήτων ενός στελέχους και των απαιτήσεων της θέσης

του, ώστε να μην υπάρχει χάσμα στην εξελικτική πορεία και του στελέχους αλλά και της επιχείρησης.

3.6 Ο κοινωνικός ρόλος

Τέλος, ο κοινωνικός ρόλος του Manager είναι ένα κομμάτι, που επίσης του απορροφά πολύ από τη σκέψη του, όταν είναι να πάρει μια απόφαση.

Όπως θα δούμε και με άλλη ευκαιρία, το management σαν κομμάτι επίλεκτο της κάθε κοινωνίας είναι ένα βασικό ενδιαμέσο στο κοινωνικό – οικονομικό γίνεσθαι.

Θέλουν δε θέλουν, αργά ή γρήγορα, οι κάθε είδους Managers θα χρειαστεί σε κάποια στιγμή να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες που αναφέρονται, με μια ή άλλη έννοια, σε τρόπους ζωής και συμπεριφοράς.

Μέσα σε μια πληθώρα ζητημάτων και αποφάσεων που σχετίζονται με την προσωπική ή επιχειρηματική ηθική και ακεραιότητα, ο Manager δε θα αποφύγει τη στιγμή που θα χρειασθεί να πάρει θέση και να ξεκαθαρίσει στον περίγυρό του τι πιστεύει ο ίδιος για το σωστό, μπαίνοντας έτσι στην πρωτοπορία για μια πιο δημοκρατική αντίληψη και ελευθερία, που αποπνέει από την όλη δομή και φύση του Management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

ΤΟΥ MANAGER

4.1 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ

Οι λειτουργίες της διοίκησης όπως η ικανότητα του μάνατζερ να οργανώνει, να προγραμματίζει, να διευθύνει και να ελέγχει θεωρούνται βασικές για το μάνατζμεντ, και αυτό βέβαια ισχύει για οποιαδήποτε μορφή οργάνωσης.

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι:

- Προγραμματισμός (planning), ο καθορισμός ενός προγράμματος δράσης, όπου θα προσδιορίζεται το αντικείμενο δραστηριότητας και οι προτεραιότητες του φορέα
- Οργάνωση (organizing), που συνδυάζεται με τη δημιουργία του οργανογράμματος, το οποίο καθορίζει τα τμήματα, τις διευθύνσεις, τους τομείς, τους ρόλους κλπ. Το οργανόγραμμα είναι το μέσο, με το οποίο προσδιορίζονται οι λειτουργίες και οι ρόλοι της διοικητικής μονάδας
- Στελέχωση (Staffing), αναφέρεται στον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών, και στη στρατολόγηση ικανών στελεχών με βάση τους στόχους του προγράμματος δράσης
- Ηγεσία (Leading), θεωρείται η δυσκολότερη από όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και σημαίνει την ικανότητα για συνολική δραστηριοποίηση των στελεχών για την επίτευξη των στόχων του φορέα
- Συντονισμός (co-ordinating), αποτελεί την ουσία της διοικητικής εργασίας, αφού με αυτόν επιτυγχάνεται η εναρμόνιση των ατομικών προσπαθειών που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Αναφορά- Ενημέρωση (Reporting), σημαίνει η τακτική αναφορά των πεπραγμένων από τα κατώτερα στα ανώτερα στελέχη και η αξιολόγηση των επιδόσεων τους
- Προϋπολογισμός (Budgeting), η πρόβλεψη των ροών των κυριότερων μεγεθών του φορέα, που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητά του

-Έλεγχος (Controlling), η λειτουργία με την οποία ελέγχεται η ικανότητα και αποτελεσματικότητα που απαιτείται για την εκπλήρωση των στόχων του φορέα(επιχείρησης).(Βασίλειος Ν. Κέφης, 1998, σελ.26)

Όλες αυτές οι λειτουργίες του μάνατζμεντ αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους. Πιστεύουμε ότι το κλειδί του αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι η κατανόηση του οργανωτικού συστήματος, στο οποίο ο μάνατζερ αποτελεί μέρος αυτού. Αυτή η κατανόηση επιτρέπει στο μάνατζερ να προβλέψει τις συνέπειες των εναλλακτικών διοικητικών ενεργειών και να επιλέξει αυτές τις ενέργειες που θα οδηγήσουν την οργάνωση στην πραγματοποίηση των σκοπών της. Ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για να γίνει αυτό είναι η πλήρης κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. (Μυρ. Ζαβλανού, σελ. 12).

4.2 Τα συστήματα διοίκησης του Rensis Likert

Ο Likert διακρίνει τέσσερα συστήματα μάνατζμεντ, το είδος της υποκίνησης που χρησιμοποιείται, τη μορφή επικοινωνίας, τη μορφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, τον τρόπο καθορισμού των στόχων και τον τύπο των ελέγχων. Όπως :

4.2.1 Τα σύστημα 1- Αυταρχικό

Χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του ηγέτη, που δεν νοιάζεται για τις γνώμες των υφισταμένων του καθώς και τους δείχνει λίγη εμπιστοσύνη. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του κάνει χρήση αρνητικών κινήτρων (απειλές). Δεν υπάρχει επικοινωνία με τους υφισταμένους, και συνήθως δεν έχει επικοινωνία , με συνέπεια οι μάνατζερ να είναι ελάχιστα πληροφορημένοι για τα προβλήματα των υφισταμένων τους. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του για όλα, και έτσι η διαδικασία λήψης των αποφάσεων δεν παρακινεί καθόλου τους υφισταμένους του.

4.2.2 Το σύστημα 2- Φιλάνθρωπο αυταρχικό

Χαρακτηρίζεται και αυτό από την κυριαρχία του ηγέτη, και τη συμβατικότητα στις σχέσεις με τους υφισταμένους. Η παρακίνηση των υφισταμένων γίνεται με τις αμοιβές, αλλά και με τη χρησιμοποίηση τιμωριών. Η επικοινωνία είναι περιορισμένη,

με αποτέλεσμα να αφήνει τους μάνατζερ σχεδόν απληροφόρητους για τα προβλήματα των υφισταμένων τους.

Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων είναι συγκεντρωτικοί αλλά ταυτόχρονα υφίσταται και κάποια εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα κλιμάκια. Η διαδικασία αυτή ελάχιστα παρακινεί τους υφισταμένους. Ο καθορισμός των στόχων γίνεται από τον ηγέτη, ίσως ύστερα από κάποια συζήτηση με τους υφισταμένους του, αλλά υπάρχει αντίδραση των υφισταμένων προς τους καθοριζόμενους στόχους.

Οι έλεγχοι είναι αρκετά συγκεντρωτικοί, και ο κύριος στόχος τους είναι η επιβράβευση των συμμορφούμενων στις επιταγές του μάνατζμεντ.

4.2.3 Το σύστημα 3- Συμβουλευτικό

Το συμβουλευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από τη διάθεση του ηγέτη να συμβουλευέται τους υφισταμένους του προς τους οποίους δείχνει αρκετή εμπιστοσύνη. Τους ζητάει τη γνώμη τους και τις λαμβάνει υπόψη του στις αποφάσεις του που παίρνει. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του, κάνει χρήση αμοιβών, κάποιων τιμωριών και περιορισμένης συμμετοχής τους στις διάφορες διαδικασίες. Η επικοινωνία είναι ικανοποιητική και προς τις δύο κατευθύνσεις έτσι ώστε το στέλεχος να είναι καλά πληροφορημένο για τα προβλήματα των υφισταμένων του. Οι αποφάσεις για θέματα γενικής πολιτικής παίρνονται στα ανώτατα κλιμάκια, ενώ οι τρέχουσες αποφάσεις παίρνονται σε ολόκληρη τη βαθμίδα της ιεραρχίας, αυτό δεν συντελεί σε κάποια παρακίνηση των μελών και αποφεύγεται η έντονη αντίδρασή τους στους στόχους της οργάνωσης. Οι έλεγχοι είναι χωρισμένοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και αποβλέπουν στην επιβράβευση αυτών που συμμορφώνονται με τις επιταγές του μάνατζμεντ και σε κάποια αυτοκατεύθυνση των υφισταμένων προς τους στόχους.

4.2.4 Το σύστημα 4- Συμμετοχικό

Το σύστημα αυτό χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχή των μελών και των ομάδων της οργάνωσης στις διάφορες διαδικασίες, στη λήψη των αποφάσεων και στον καθορισμό στόχων για τη συλλογική προσπάθεια. Οι σχέσεις μάνατζερ και υφισταμένων διακρίνονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η επικοινωνία είναι αρκετά καλή και περιλαμβάνει μάνατζερ, υφισταμένους και συναδέλφους. Η

επικοινωνία είναι καλή και γίνεται δεκτή με κατανόηση και ακρίβεια των προσπαθειών, και από τις δύο πλευρές, έτσι ώστε ο μάνατζερ να έχει πλήρη γνώση των προβλημάτων των υφισταμένων του. Οι αποφάσεις παίρνονται σε όλη τη κλίμακα της ιεραρχίας (εκτός έκτακτης ανάγκης), και οι υφιστάμενοι είναι αναμιγμένοι σε αυτές. Αυτό συντελεί στην έντονη παρακίνηση των υφισταμένων και περιορίζει στο ελάχιστο την αντίστασή τους στους στόχους της επιχείρησης.

Οι έλεγχοι είναι χωρισμένοι, σε όλοι την έκταση της ιεραρχίας. Έτσι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι παράγοντες της επιχείρησης με αποτέλεσμα να ελαττώνεται η απόσταση μεταξύ των διοικούντων και των υπαλλήλων και να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις των αμοιβαίων συμφερόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Αμερικανικός Σύνδεσμος υποστηρίζει ότι: Ποιότητα είναι “το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που του δίνουν τη δυνατότητα να ικανοποιεί σκοπούς ή απαιτήσεις πελατών ή κατασκευαστών”.

Η ποιότητα έχει οκτώ διαστάσεις: 1) απόδοση, που είναι το χαρακτηριστικό του προϊόντος, 2) γνωρίσματα, που ολοκληρώνουν τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, 3) αξιοπιστία, η πιθανότητα ή όχι καλής λειτουργίας υπό δύσκολες περιστάσεις, 4) ανταπόκριση στα καθιερωμένα πρότυπα, 5) διάρκεια ζωής του προϊόντος, 6) δυνατότητα επισκευής, 7) αισθητική, κατά πόσον ανταποκρίνεται θετικά στην ανάγκη καλαισθησίας του αγοραστή ή του χρήστη, 8) αποδεκτή ποιότητα από τον καταναλωτή.

5.1. Η φιλοσοφία του Management Ολικής Ποιότητας.

Η Φιλοσοφία του Management Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) καθιερώθηκε στις Η.Π.Α. τον Αύγουστο 1988 ως σύνολο κανόνων ενεργειών. Ο Rob Costello ενεργοποίησε τότε τις μέχρι τότε σχετικές εργασίες και σκέψεις διαφόρων πρωτοπόρων στο θέμα αυτό.

Οι βασικές μεθοδικές οδηγίες που εξέδωσε τότε το Υπουργείο Αμύνης των Η.Π.Α. καθόριζαν το Μ.Ο.Π. ως μία στρατηγική για συνεχή βελτίωση της απόδοσης σε κάθε επίπεδο και σε όλες τις περιοχές. Συνδυάζει βασικές τεχνικές της Οργανώσεως και Διοικήσεως (Management), πολλές προσπάθειες βελτιώσεως και εξειδικευμένα τεχνικά εργαλεία και μέσα με επιστημονική δομή και μεθοδολογία, έχοντας στόχο την συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών. Η βελτιωμένη απόδοση προορίζεται να ικανοποιήσει σκοπούς με μεγάλο περιεχόμενο, όπως κόστος, ποιότητα, πρόγραμμα, ανάγκη για εκπλήρωση των καθηκόντων και καταλληλότητα. Μεγαλύτερος αντικειμενικός σκοπός είναι η αυξημένη ικανοποίηση του καταναλωτή.

Μπορούμε να συναντήσουμε την έννοια του Μ.Ο.Π. και με άλλες ονομασίες, όπως “ηγεσία μέσω ποιότητας” (XEROX) ή έλεγχος ολικής

ποιότητας κλπ. Όπως έγραψε ο Barry (1991) ‘Το Μ.Ο.Π. (TOM) ή ο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας (TOO) είναι ένα συνεχές ταξίδι και όχι ένας προορισμός. Είναι μία συστηματική στρατηγική διαδικασία για να πραγματοποιηθεί η οργάνωση της τελειότητας’.(ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σελ. 126)

5.2 Τα συστατικά του Management Ολικής Ποιότητας

Το Μ.Ο.Π. έχει δύο βασικά υλικά: 1) τον έλεγχο της ποιότητας και 2) την ανάπτυξη της λειτουργίας της ποιότητας. Ο Ιαπωνικός Οργανισμός καθορισμού βιομηχανικών προτύπων προσδιορίζει τον έλεγχο ποιότητας ως εξής:”Έλεγχος ποιότητας είναι ένα σύστημα μεθόδων παραγωγής, που παράγει με οικονομικό τρόπο προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Ο σύγχρονος έλεγχος ποιότητας χρησιμοποιεί άριστες μεθόδους και συχνά ονομάζεται στατιστικός έλεγχος ποιότητας.

Ένα σημαντικό μέρος του ποιοτικού ελέγχου, όπως πραγματοποιείται τα τελευταία χρόνια, είναι η δέσμευση και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, από το ανώτατο επίπεδο της διοίκησης μέχρι τον τελευταίο ανειδίκευτο εργαζόμενο. “Όλοι αυτοί οι άνθρωποι “εμπλέκονται” με τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή ενός προϊόντος, που ικανοποιεί τον καταναλωτή ή τον χρήστη του. Η ιδέα του σχεδιασμού ποιότητας για ένα προϊόν είναι βασικό προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας (Α.Λ.Π.), μία επιστημονική προσέγγιση για την λύση προβλημάτων ποιότητας, πριν την φάση σχεδιασμού ενός προϊόντος. Ο Hunt παρατήρησε τα εξής σχετικά με την Α.Λ.Π.: Το θεμέλιο της Α.Λ.Π. είναι η πίστη, ότι τα προϊόντα θα σχεδιασθούν για να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες του καταναλωτή. Επομένως, οι απασχολούμενοι με το μάρκετινγκ, τον σχεδιασμό νέων προϊόντων και την παραγωγή είναι μεγάλη ανάγκη να συνεργάζονται από την αρχή για να εξασφαλίσουν ένα άριστο προϊόν. Αυτά προϋποθέτουν, ότι πρέπει α) να βρεθούν ποία χαρακτηριστικά έχουν σημασία και ενδιαφέρον για τους καταναλωτές, β) να γίνει η κατάταξή τους κατά σειρά σπουδαιότητας, γ) να προσδιορισθούν οι αντιθέσεις, και δ) να διατυπωθούν οι προδιαγραφές για την παραγωγή του.(ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σελ.128-130)

5.3. Το πρότυπο του Deming

Ο W. Edwards Deming είναι ο πιο ονομαστός υποστηρικτής του Management ολικής ποιότητας.

Ο Deming πήγε στην Ιαπωνία το 1947 ως προσκεκλημένος των Συμμαχικών Δυνάμεων. Μετά το 1950 συνέβαλε πρωτοποριακά στην ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνία, αλλά και διεθνώς. Με την βοήθεια του, τα Ιαπωνικά προϊόντα έγιναν πρωτοπόρα διεθνώς.

Παρουσίασε ένα πρότυπο αλυσιδωτών αντιδράσεων για την ποιότητα, που είναι το πιο χρησιμοποιημένο σχετικό πρότυπο στην Ιαπωνία. Είναι το μοντέλο αλυσιδωτών αντιδράσεων για την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

Ο Deming με το πρότυπό του υπογράμμισε τα εξής: Όσες επιχειρήσεις βελτιώνουν την ποιότητα του προϊόντος μπορούν να αποκομίσουν πολλά οφέλη. Οι επιχειρήσεις αυτές μειώνουν τα λάθη και τις σπατάλες, ελαττώνουν την ανάγκη για επεξεργασία μερών και βελτιώνουν την παραγωγή του προϊόντος. Υποστηρίζει ακόμη, ότι με την βελτίωση της ποιότητας οι επιχειρήσεις μπορούν να κατακτήσουν αγορές, να εξασφαλίσουν το μέλλον τους και να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Η βελτίωση της ποιότητας προκαλεί και τα ακόλουθα πλεονεκτήματα: Μέγιστη μείωση λαθών, συνεχή βελτίωση, μείωση των υλικών και μείωση του κόστους.

Ο εστιασμός της προσοχής στην ποιότητα προκαλεί έξοδα, αλλά πρέπει να δαπανηθούν χρήματα για να εισπραχθούν χρήματα.

5.4. Τα πιθανά εμπόδια για την επιτυχία του Μ.Ο.Π.

Ο Deming υπεστήριξε ότι οι παρακάτω λόγοι, πιθανόν να αποτελέσουν εμπόδια για την επιτυχία του Μ.Ο.Π.

- i. Λείπει από το Μ.Ο.Π. η σταθερότητα σκοπών για τον προγραμματισμό προϊόντων και υπηρεσιών που όμως είναι απαραίτητη η ύπαρξή της για την βελτίωση της Αγοράς, για την ενεργή διατήρηση της επιχειρήσεως στην οικονομική ζωή και για την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- ii. Δίνεται έμφαση στην απόκτηση κερδών μέσα σε μικρή χρονική περίοδο. Ο

βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός είναι πιθανόν να τροφοδοτείται από τον φόβο μη φιλικής διοικήσεως ή από την πίεση χρηματοδοτών ή και ιδιοκτητών της επιχειρήσεως, οι οποία πιέζουν για άμεσα κέρδη.

- iii. Γίνεται αξιολόγηση της αποδόσεως, εκτίμηση προσόντων ή ετησία ανασκόπηση.
- iv. Προκαλείται κινητικότητα των διευθυντικών στελεχών και των προϊσταμένων.
- v. Ωθείται η διοίκηση να ασχολείται και να προβάλλει μόνο εμφανή σχήματα και αποφεύγει να μελετά σχήματα και στοιχεία δύσκολα που χρειάζονται μεγάλη έρευνα.
- vi. Παρουσιάζονται υπερβολικά ιατρικά έξοδα.
- vii. Προκαλούνται τέλος υπέρογκα έξοδα παθητικού και υποχρεώσεων, τα οποία διογκώνονται από τους δικηγόρους, οι οποίοι εργάζονται επί τη βάσει ενδεχομένων αμοιβών. (ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999,σελ.130-135)

5.5. Η εφαρμογή του Management Ολικής Ποιότητας

Επίσης για να δημιουργηθούν καλά αποτελέσματα και να υπάρξει αληθινή επιτυχία από την εφαρμογή του Management Ολικής Ποιότητας σε μία επιχείρηση, πρέπει να γίνεται ταυτόχρονη επιθετική εφαρμογή των αρχών του Μ.Ο.Π. σε όλα τα πεδία δραστηριοτήτων, δηλαδή στην διοίκηση, την συμμετοχή και τον τρόπο των μετρήσεων, διαφορετικά τα αποτελέσματα θα είναι ταλαντευόμενα. (ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σελ.135)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΗΓΕΣΙΑ

Αν εξετάσουμε τις καθοριστικές αλλαγές που όλοι μας έχουμε γνωρίσει τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια, βλέπουμε ότι η ηγεσία έχει αναδειχθεί σε σημαντική έννοια. Σήμερα, οι κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν σε πολλές κοινότητες ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων και των άλλων οργανισμών, έχουν αλλάξει και αλλάζουν δραματικά. Οι πελάτες έχουν αλλάξει και περιμένουν από τους οργανισμούς να κάνουν το ίδιο. Κατά συνέπεια, η ηγεσία στηρίζει την συνεχιζόμενη εξέλιξη αυτής της αλλαγής. (James, 2000, σελ. 189)

Πολλοί οικονομολόγοι έχουν επιχειρήσει να προσδιορίσουν την έννοια της ηγεσίας και τον ρόλο που έχει ο manager ως ηγέτης του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης. Θα μπορούσαμε να πούμε πως ως ηγεσία ορίζεται “η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με την θέληση τους ό,τι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν.” (Φαναριώτης, 1995, σελ. 164). Ένας manager πρέπει να έχει την δυνατότητα να παρακινεί, να πείθει τους υφισταμένους του να πραγματοποιούν το έργο που έχει ανατεθεί στην ομάδα αποτελεσματικά και με τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος επιθυμεί.

6.1. Οι τρεις προσεγγίσεις της ηγεσίας στον χώρο των επιχειρήσεων

Όλες οι μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με την ηγεσία των επιχειρήσεων μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: σε αυτές που ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά του manager, με την συμπεριφορά του και με την φύση της κατάστασης που έχει να αντιμετωπίσει. Ας τα δούμε όμως αναλυτικά:

6.1.1. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών

Αρκετοί επιστήμονες πιστεύουν πως όπως στην ηγεσία που ασκείται σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες έτσι και στην διοίκηση των επιχειρήσεων τα προσωπικά χαρακτηριστικά του manager παίζουν σπουδαίο ρόλο. Αυτή η προσέγγιση

βασίζεται στην προκατάληψη που υπάρχει πως το άτομο αποτελεί την πηγή των πράξεων του. Η αποτελεσματική διοίκηση επιτυγχάνεται μέσω των προσωπικών αρετών του ατόμου και όχι σε συνάρτηση με την κατάσταση, την τεχνολογία ή το περιβάλλον (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 276-279). Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται σε τρεις ομάδες: τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι διανοητικοί παράγοντες και τα στοιχεία της προσωπικότητας.

Φυσικά χαρακτηριστικά: Πολλές συγκριτικές έρευνες θέλησαν να αποδείξουν πως οι managers έχουν κάποια ιδιαίτερα σωματικά προσόντα που τους διαφοροποιούν από τα απλά μέλη μίας ομάδας. Οι κριτικές των Stogdill και Mann (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 277) υποστηρίζουν αυτή την αντίληψη, αλλά με αυστηρούς όρους. Αναφέρουν συγκεκριμένα πως οι managers εμφανίζονται να είναι ελαφρώς βαρύτεροι, υψηλότεροι, κομψότεροι και γενικότερα άτομα δυνατά, με φυσική επιβολή.

Διανοητικοί παράγοντες: Σε αντίθεση με τα φυσικά χαρακτηριστικά οι επιστήμονες μπορούν να ισχυριστούν με μεγαλύτερη βεβαιότητα πως η εξυπνάδα αποτελεί κοινό γνώρισμα των managers. Μέσα από μελέτες έχει αποδειχτεί πως η νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας άσκησης ηγετικού ρόλου. Τα επιτυχημένα στελέχη έχουν συνήθως λίγο μεγαλύτερο δείκτη ευφυΐας από τον μέσο εργαζόμενο.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας: Ένας αποτελεσματικός manager σύμφωνα με διάφορες έρευνες είναι υπεύθυνος, κοινωνικός και επιβλητικός. Ο Strodgill λέει συγκεκριμένα πως ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από επιθυμία για επιτέλεση και ολοκλήρωση του καθήκοντος, επιμονή στην επίλυση των στόχων, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά, πρωτοτυπία κατά την επίλυση των προβλημάτων, τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών, αυτοπεποίθηση, αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, προθυμία να αποδεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών και των αποφάσεων του, ικανότητα να μειώνει και να καταστέλλει το προσωπικό στρες, υπομονή μπροστά στην ματαιώση, την απογοήτευση και την καθυστέρηση και δυνατότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 276-279).

6.1.2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς

Ενώ πολλές έρευνες προσέγγισαν τα χαρακτηριστικά του manager άλλες στράφηκαν προς την συμπεριφορά του και αναζήτησαν κυρίως το ύφος (ή στυλ)

που οδηγεί στην αποτελεσματική διοίκηση. Ως ηγετικό στυλ ορίζεται η μέθοδος με την οποία το στέλεχος επηρεάζει ή και πείθει την ομάδα του, ή αλλιώς ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο manager για να διοικήσει τους εργαζόμενους του τμήματος του. Το ύφος αυτό είναι ένα κράμα της στάσης του απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας που πηγάζει από την θέση του και πως την χρησιμοποιεί και του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο, να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους εργαζόμενους (ανάπτυξη τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησης τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, αναγνώριση τους ως άτομα και ως προσωπικότητα.) (Χυτήρης, 1994, σελ.242). Τα βασικά στυλ είναι τα εξής:

Αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό: Ο manager διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης των αποφάσεων. Λειτουργεί αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.

Γραφειοκρατικό: Ο manager δίνει βάση στο έργο και συμπεριφέρεται σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τυποποιημένους κανόνες και οδηγίες.

Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό: Ο manager συνεργάζεται και ζητά την συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Όλοι, λίγο ως πολύ, συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε θέματα εργασίας.

Χαλαρό: Ο manager τηρεί μία ουδέτερη πολιτική. Μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες και παρέχει στους υφιστάμενους του εκτεταμένη ελευθερία.

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους managers. Η επιλογή του καταλληλότερου ύφους που αρμόζει σε μία ορισμένη χρονική περίοδο και σε συγκεκριμένες καταστάσεις εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: α) η προσωπικότητα, η μόρφωση, η εμπειρία και το σύστημα αξιών του manager, β) ο χαρακτήρας, η μόρφωση, η εμπειρία, η γνώση του έργου, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των υφισταμένων και γ) οι παράγοντες

της κατάστασης όπως η τεχνολογία, η δομή, οι πολιτικές, τα συστήματα και οι διαδικασίες της επιχείρησης (Χυτήρης, 1994, σελ.241-243).

Το ηγετικό ύφος μελέτησαν μεταξύ άλλων ο Bales στο Harvard, η επιστημονική ομάδα του πανεπιστημίου του Ohio, ο Likert στο πανεπιστήμιο του Michigan και οι Lewin, Lippitt και White. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς του manager είναι πραγματικά πολύτιμη καθώς υπέδειξε κάποιες πολύ σημαντικές πτυχές της ηγεσίας.

6.1.3. Η προσέγγιση της κατάστασης

Η τρίτη ομάδα ερευνών που αφορούν στην ηγεσία των επιχειρήσεων επικεντρώθηκε στα χαρακτηριστικά της κατάστασης που αναλαμβάνει να χειριστεί ένας manager προκειμένου να επιτύχει μία αποτελεσματική διοίκηση.

Τα θέματα τα οποία αντιμετωπίζει ένα στέλεχος στην προσπάθειά του να ηγηθεί ενός τμήματος ή μίας επιχείρησης έχουν να κάνουν αρχικά με την δομή και την φύση του έργου. Σε δεύτερο επίπεδο αφορούν στις σχέσεις που δημιουργεί με τους εργαζόμενους αλλά και σε αυτές που διαμορφώνονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Τέλος ο manager ασχολείται με προβλήματα που πηγάζουν από την εξουσία και την επιρροή που ασκεί στους υφιστάμενους του (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 282).

Η δομή του έργου: Η φύση του έργου δρα καταλυτικά στην συμπεριφορά του manager. Όταν το έργο έχει σαφή δομή και στόχους, όταν έχει οριστεί από την αρχή τι αναμένεται από την ομάδα, ο ρόλος του διευθυντή και του προϊστάμενου γίνεται σαφώς πιο εύκολος. Ακόμη ο βαθμός ευκολίας ή δυσκολίας της εργασίας αλλά και το αν είναι ανιαρή ή αν κεντρίζει το ενδιαφέρον των εργαζομένων προσφέροντας τους εσωγενή ικανοποίηση είναι παράγοντες που διαμορφώνουν διαφορετικά την κατάσταση μίας παραγωγικής μονάδας. Τέλος το πόσο εφικτή είναι η πραγματοποίηση του έργου στο δεδομένο περιβάλλον, με την συγκεκριμένη τεχνολογία, τους διαθέσιμους πόρους και τον ορισμένο χρόνο συμβάλλουν στις καλές ή κακές συνθήκες μίας εταιρείας.

Οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση: Όπως έχει προαναφερθεί οι καλές σχέσεις του προϊστάμενου με την ομάδα και η χημεία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι πολύ σημαντική. Η επιτυχημένη επικοινωνία, η καλή συνεργασία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η αμφίδρομη υποστήριξη, προώθηση και ενθάρρυνση συνθέτουν το σκηνικό της ευνοϊκής κατάστασης μίας επιχείρησης. Αντιθέτως ο υπερβολικός ανταγωνισμός, οι αντιπάθειες, οι αντιζηλίες, το στρες, η κακή επικοινωνία, η έλλειψη συνεργασίας, η καχυποψία οδηγούν σε μη ευνοϊκές συνθήκες στο χώρο της εκάστοτε εταιρείας. Στην διαμόρφωση καλών σχέσεων και συνακόλουθα καλής κατάστασης παίζουν ρόλο τα χαρακτηριστικά τόσο του manager όσο και των εργαζομένων (αυτοπεποίθηση, προθυμία, γνώσεις, ικανότητα κ.λ.π).

Η εξουσία που έχει ο manager: Από τη θέση που κατέχει ο ηγέτης του δίνεται η δυνατότητα να έχει ισχύ και εξουσία, να ασκεί δηλαδή επιρροή και έλεγχο στα μέλη της ομάδας του. Η χρήση της δύναμης που αποκτά συντελεί στην κατάσταση η οποία θα δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση.

Ως επιρροή ορίζεται η επίδραση που μπορεί να έχει ένα άτομο σε κάποιο άλλο (ή μία ομάδα σε ένα άτομο ή μία ομάδα σε μία άλλη ομάδα ή ένα άτομο σε μία ομάδα). Η επιρροή μπορεί να οδηγήσει στην αφοσίωση, στην συμμόρφωση ή και στην αντίσταση του επηρεαζόμενου. Η επιθυμητή έκβαση κάθε ηγεσίας είναι ασφαλώς η αφοσίωση.

Η δυνατότητα που έχει ένας manager να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους του ονομάζεται ισχύς (power). Οι French και Raven, που διατύπωσαν την δημοφιλέστερη θεωρία για το συγκεκριμένο θέμα, διακρίνουν τις παρακάτω μορφές ισχύος (Κάντας, 1998, σελ 135):

- Ισχύς αμοιβής (reward power): Πρόκειται για την δυνατότητα που έχει ο manager να ελέγχει και να χειρίζεται τις αμοιβές που μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Τέτοιες αμοιβές είναι είτε χρηματικού τύπου (αυξήσεις, bonus κ.α), είτε να αφορούν στην σταδιοδρομία (προαγωγές).

- Ισχύς καταναγκασμού (Coercive power): Είναι η δικαιοδοσία που έχει ο manager να επιβάλλει ποινές (απολύσεις, πρόστιμα κ.α).

- Νόμιμη ισχύς (Legitimate power): Πρόκειται για την αποδοχή των υποδείξεων που κάνει ο manager από την ομάδα λόγω της θέσης του.

- Ισχύς αναφοράς (referent power): Σε αυτή την περίπτωση οι υφιστάμενοι δέχονται τις προτάσεις του manager γιατί τον θαυμάζουν και θέλουν να κερδίσουν την αποδοχή του. Ο manager με άλλα λόγια λειτουργεί ως πρότυπο.

- Ισχύς αυθεντίας (Expert power): Εδώ η αποδοχή των υποδείξεων του manager οφείλεται στις αδιαμφισβήτητες γνώσεις του πάνω στο αντικείμενο. Οι εργαζόμενοι τον θεωρούν αυθεντία στο είδος του και μην έχοντας οι ίδιοι ανάλογες γνώσεις και πείρα τον εμπιστεύονται απόλυτα.

Κάποιοι επιστήμονες βλέπουν την ηγεσία ως οποιαδήποτε ενέργεια επιρροής επί ενός θέματος οργανωτικής υφής το οποίο ξεφεύγει από την ρουτίνα και χρησιμοποιεί βάσεις δύναμης που έχουν καθιερωθεί. Αυτές οι ενέργειες θεωρούνται διαφορετικές για όλα τα οργανωτικά επίπεδα και καταστάσεις. Κάθε μία απαιτεί ένα διαφορετικό στυλ από τον manager, διαφορετικές γνώσεις και διαφορετικά χαρακτηριστικά (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 282).

Η προσέγγιση της κατάστασης προσθέτει με την σειρά της στα ευρήματα των δύο άλλων προσεγγίσεων κάποια επιπλέον σημαντικά στοιχεία για την ηγεσία των επιχειρήσεων. Οι έρευνες που ασχολήθηκαν με την κατάσταση που επικρατεί σε κάθε οργανισμό και το πόσο επηρεάζει αυτή την έκβαση της διοίκησης, έγιναν δεκτές από το σύνολο της επιστημονικής κοινότητας.

Συμπεραίνοντας μπορούμε να πούμε πως μόνες τους οι τρεις προσεγγίσεις δεν κατάφεραν να ερμηνεύσουν το επιτυχημένο management. Αν όμως συνδυάσουμε τα στοιχεία και των τριών και τα δούμε με προσεκτικό και κριτικό μάτι θα πάρουμε απαντήσεις σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και καταστάσεις μπορούν να οδηγήσουν ένα manager στην κορυφή. Οι πιο σύγχρονες έρευνες ασχολούνται και με τις τρεις προσεγγίσεις.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όλοι οι managers ξεκινούν με κάποιες ειδικές τεχνικές ή επιχειρηματικές γνώσεις, όμως εκτός από αυτές τις γνώσεις θα πρέπει να μαθαίνουν κάποιες μεθόδους και να επινοούν και κάποιες άλλες μεθόδους διοίκησης.

Αναγκαία προϋπόθεση λοιπόν είναι ότι ο Manager που θα προσληφθεί από κάποια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα βρεθεί και θα δράσει, επίσης θα πρέπει να διαθέτει τα προσόντα εκείνα που θα τον κάνουν να ξεχωρίζει. Σαν ικανότητες θεωρούνται η διαύγεια πνεύματος, η δημιουργικότητα, η ικανότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων, η ικανότητα άσκησης ηγεσίας κτλ.

Τρεις βασικές ανάγκες είναι οι παράγοντες κλειδιά στους managers:

1. Η ανάγκη της επιτυχίας
2. Η ανάγκη της δύναμης (δηλαδή το να ελέγχεις και να ασκείς επιρροή σε διάφορα άτομα) και
3. Η ανάγκη της ανάπτυξης σχέσεων (προκειμένου να γίνεται κανείς αποδεκτός από τους άλλους).

Οι «επιτυχημένοι» managers θέτουν ρεαλιστικούς και πραγματοποιήσιμους στόχους και δίνουν κάποια ελαστικά όρια για τυχόν μικρές αποκλίσεις.

Η αμοιβή τους θα πρέπει να είναι η ίδια η επιτυχία και όχι η χρηματική αμοιβή ή επιβράβευση. Όχι βέβαια ότι οι «επιτυχημένοι» δε δέχονται το χρήμα, αφού στην ουσία το χρήμα δημιουργεί το κίνητρο της απόδοσής τους και της ανταμοιβής των κόπων τους.

Ο σύγχρονος Manager είναι υποχρεωμένος να πλουτίζει τις ιδέες του, να έχει σφαιρική αντίληψη της επιχείρησης και να αναπροσαρμόζει τον τρόπο σκέψης και δράσης.

Στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, η κοινωνία μας μετεξελίχθηκε από έναν απλό, τοπικό χαρακτήρα, όπου οι άνθρωποι διαχειρίζονταν οι ίδιοι τις υποθέσεις τους, σε έναν διεθνοποιημένο, τεχνολογικά εκλεπτυσμένο κόσμο, όπου σιγά – σιγά υπερίσχυσαν οι μεγάλες, σύνθετες επιχειρήσεις. Οι νέες αυτές μονάδες πολλαπλασιάστηκαν ταχύτατα, επειδή πέτυχαν να παράγουν με επιτυχία ένα ευρύτατο φάσμα αγαθών και υπηρεσιών, που περιλαμβάνει βελτιωμένα συστήματα

υγείας, παιδείας και επικοινωνίας. Παρόλη όμως την επιτυχία τους, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν παύουν να βρίσκονται καθημερινά αντιμέτωπες με μια πληθώρα αδυναμιών.

Αδιάφοροι πωλητές, ανούσια καθήκοντα, αντιφατικές πολιτικές, συχνά χωρίς ηθική συνοχή, σκάρτα προϊόντα, είναι μερικές μόνο όψεις του τιμήματος, που καταβάλλουμε καθημερινά, σαν συνέπεια της δημιουργίας των δυσκίνητων ομάδων που αποτελούν τη σύγχρονη επιχείρηση. Παρά τις έντονες και ακατάπαυστες προσπάθειές τους να καλύψουν τις αδυναμίες αυτές, είτε εφαρμόζοντας νέες τεχνικές μανάτζμεντ, είτε προσφεύγοντας στις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων, πολλές επιχειρήσεις επιμένουν να χειρίζονται τα προβλήματά τους με έναν τρόπο, «το μόνο τρόπο» που θεωρούν κατάλληλο για κάθε περίπτωση, αποκλείοντας ρητά έστω το ενδεχόμενο εναλλακτικής προσέγγισης. Εκεί ακριβώς βρίσκεται η ουσία του προβλήματος. Ο σύγχρονος μανάτζερ, ο ηγέτης του 21^{ου} αιώνα, δεν έχει πλέον το περιθώριο να παραμένει δέσμιος της παραδοσιακής ακαμψίας του. Είναι πλέον υποχρεωμένος να βλέπει την επιχείρηση σφαιρικά, πρέπει να είναι σε θέση να διευρύνει αδιάκοπα το ρεπερτόριο των ιδεών του, ούτως ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τα πολύπλοκα προβλήματα που απασχολούν τη σημερινή επιχείρηση. Πρέπει άρα να μπορεί να αναπροσαρμόζει τον τρόπο σκέψης του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαγιάτης Γεώργιος, Οργανωσιακή Θεωρία Και Συμπεριφορά, Πάτρα 2003
- Ζαβλανού Μυρ., Οργάνωση και Διοίκηση(τόμος Α) διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης.
- Κανελλόπουλος Χ., Οργανωτική θεωρία, Αθήνα 1991
- Κάντας Α., Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 1^ο, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 1998
- Καραγιάννης Σ. , Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις "Έλλην", Αθήνα 2000
- Καραγιάννης Σ. –Παντα Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις "Έλλην", Αθήνα 1997
- Κατσάλης Α., αποτελεσματική διοίκηση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002
- Κεφαλάς- Μαντές Γ. Α, Το Managment σήμερα. Προβλήματα και προοπτικές.
- Κέφης Β. Ν. , Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1998
- Κωστούλας Γεώργιος, Το Managment
- Παππάς Ι., Οργάνωση Παραγωγής και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα 1989
- Τζωρτζάκης Κ. Οργάνωση και Διοίκηση, εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999
- Φύλακτος Δ., Αρχές Διοίκησης, Μεσολόγγι 1997
- Φύλακτος Δ, Διοίκηση Προσωπικού, Μεσολόγγι 2000-2001
- Φύλακτος Δ, Εποπτεία Προσωπικού, Μεσολόγγι 2001
- Χολέβας Γ. Κ. , Οργάνωση και Διοίκηση, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995
- Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1994
- J. Bank, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2000
- Himstreet Baty Lehman, Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2002
- Michael Armostrong, Ο πετυχημένος Manager
- Patrick Montana- Bruce H. Charnov, Managment
- Paul James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα 1996

- Roger Bennett, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (management), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1997
- Περιοδικό "ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ" : ΤΕΥΧΟΣ 13 Φεβρουάριος 2005