

Βιβλιοθήκη ΤΕΙ/Μ

Τ. Ε. Ι ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΡΟΥΜΠΙΑΖΑΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ (8360)

ΘΕΜΑ: *ΕΙΔΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ



2005

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση των επιχειρήσεων ή το management, όπως διεθνώς αποκαλείται, ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα μας. Είναι μια νέα επιστήμη, που ακόμη βρίσκεται στο ξεκίνημά της, που ζητάει απαντήσεις και προσπαθεί να αυτό-προσδιοριστεί μέσα από συγκεκριμένους κανόνες και θεωρίες.

Γενικά, κάθε επιχείρηση λειτουργεί σαν οργανισμός με ανθρώπους και μηχανήματα με σκοπό την προσέγγιση της καταναλωτικής αγοράς, παρακολουθεί δε συνεχώς όλες τις μεταλλαγές των σύγχρονων οικονομικών τεχνικών, στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο.

Η επιχείρηση σαν οργανισμός πραγματοποιεί τους σκοπούς της όχι μόνο με τον προγραμματισμό της παραγωγής ή την προώθηση των πωλήσεων, αλλά προπάντων με μεθοδευμένη (συστηματική) Οργάνωση και Διοίκηση. Οι δύο αυτές έννοιες θα πρέπει να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στον επιχειρηματικό χώρο, ώστε να αποτελούν μικρογραφία μιας σύγχρονης οργανωμένης κοινωνίας.

Είναι γνωστό ότι μέσα σ' ένα σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον με τη συνεργασία και επικοινωνία που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι, αφ' ενός επιτυγχάνουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα, αφ' ετέρου διαμορφώνουν μια κοινωνία persona, ώστε πάντοτε με άνεση να παίζουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες μέσα στην επιχείρηση.

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι να εξεταστούν τα βασικά στοιχεία της διοίκησης των επιχειρήσεων ή του management, έχοντας φυσικά 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 οριστεί η έννοια του management και θα αναπτυχθούν οι διάφορες θεωρίες γύρω από τον όρο αυτό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την οργάνωση της επιχείρησης, θα αναφερθούν οι τρόποι οργάνωσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται όλες οι λειτουργίες του management καθώς και τα μοντέλα διοίκησης τα οποία υπάρχουν και έχουν αναπτύξει οι ειδικοί του

χώρου. Επίσης αναφέρονται και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη της αποτελεσματικής διοίκησης μιας επιχείρησης.

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

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την επικοινωνία μέσα στο χώρο της εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Θα εξετάσουμε κατά πόσο τελικά η επικοινωνία και το καλό κλίμα βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην συνεργασία των υπαλλήλων όταν εκείνοι είναι χωρισμένοι σε ομάδες.

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 αλλά και την πειραματική μέθοδο, και διδάσκονται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ(MANAGEMENT)

1.1. Η έννοια της διοίκησης των επιχειρήσεων(management)

Για να υπάρξει μια βάση για τις σημασίες οι οποίες μπορούν να δοθούν στο μάνατζμεντ, φαίνεται ότι απαιτούνται ένας ή περισσότεροι ορισμοί του. Αυτοί όμως οι ορισμοί προτείνονται χωρίς φιλοδοξία να είναι οριστικοί, άλλα απλώς για να καταδείξουν τη σημασία της λέξης.(Paul James, 1998, σελ.30)

Γενικά η λέξη management κατάγεται ετυμολογικά από το λατινικό manus που σημαίνει χέρι. Ο όρος έχει συνδεθεί στενά με την έννοια των μηχανών. Αυτό συνέβη γιατί οι πρώτοι οι οποίοι άρχισαν ν' ασχολούνται με την οργάνωση και την διοίκηση τμημάτων ή και ολόκληρων εταιρειών ήταν λογιστές και μηχανικοί.(Χυτήρης, 1994, σελ.239-240).

Μάνατζμεντ είναι η χρησιμοποίηση υλικών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με την σχεδίαση, τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του. Το μάνατζμεντ θέτει πρότυπα, καταρτίζει προϋπολογισμούς, καταστρώνει σχέδια, πραγματοποιεί ελέγχους, συντονίζει, καθοδηγεί και παρακινεί στελέχη, και παίρνει αποφάσεις. Παρακολουθεί την απόδοση και χρησιμοποιεί διορθωτικά μέτρα όταν δεν επιτυγχάνονται τα σχέδιά του.(Roger Bennett, 2001, σελ.13).

Σύμφωνα με άλλον ορισμό, ο όρος διοίκηση επιχειρήσεων(μάνατζμεντ) σημαίνει τη διαδικασία της διαμόρφωσης και διεκπεραίωσης επιχειρησιακής ή βιομηχανικής πολιτικής, μέσω των λειτουργικών δραστηριοτήτων του σχεδιασμού ή προγραμματισμού(planning), οργάνωσης (organization), διεύθυνσης (direction), συντονισμού (co-ordination) και ελέγχου (control). Τέλος, ο όρος "Διοίκηση Επιχειρήσεων" σημαίνει ακόμα την ιεραρχία των προσώπων που αναλαμβάνουν ή επιφορτίζονται αυτές τις δραστηριότητες.

Στην οικονομική θεωρία της κατανομής αρμοδιοτήτων ο όρος διοίκηση επιχειρήσεων θεωρείται συχνά συνώνυμος με τους όρους επιχειρηματικότητα (entreprisanship) που σημαίνει ότι η επιχείρηση (enterprise) αναλαμβάνει πρωτοβουλία με τη συμβολή του επιχειρηματία στην παραγωγική διαδικασία.

Ορισμένοι όμως συγγραφείς, όπως ο Schumpeter, προβαίνουν σε αυστηρό διαχωρισμό της διοίκησης επιχειρήσεων από την επιχειρηματικότητα. Συχνά μνημονευόμενος είναι ο ορισμός της διοίκησης επιχειρήσεων από τον Sheldom. Κατ' αυτόν, η διοίκηση επιχειρήσεων είναι μια λειτουργία, που ασχολείται με την εφαρμογή πολιτικής μέσα στα όρια που έχει θέσει η διοίκηση, καθώς και με τη χρησιμοποίηση της οργάνωσης για τα ιδιαίτερα θέματα, που αντιμετωπίζει.

Ο Sheldom κατέληξε στη διάκριση μεταξύ διοίκησης - /administration/ (που θεωρούσε, ότι ασχολείται κυρίως με τον καθορισμό της τηρητέας επιχειρηματικής πολιτικής - και οργάνωσης - /organization/ - (που θεωρούσε ότι βασικά είναι διαδικασία για το συνδυασμό της εργασίας των ατόμων με τις εγκαταστάσεις και τα τεχνικά μέσα. Σ' άλλους όμως ορισμούς δεν διαστέλλεται η "διοίκηση" (administration) από τη "διοίκηση επιχειρήσεων" και ο καθορισμός της τηρητέας πολιτικής (policy) υπάγεται στις υποχρεώσεις της διοίκησης επιχειρήσεων.

Πιο συχνά εμφανίζονται οι ορισμοί της διοίκησης επιχειρήσεων, που υπογραμμίζουν το ενδιαφέρον της για το ανθρώπινο στοιχείο και όχι για το άψυχο υλικό. Οι M. Koontz και C. O' Donnell για παράδειγμα περιγράφουν τη διοίκηση επιχειρήσεων σαν λειτουργία, που κάνει άλλους να κατασκευάζουν διάφορα πράγματα.

Αυτός ο τρόπος θεώρησης περιέχει θέσεις, όπως π.χ. την άποψη ότι "αν αναλυθεί στα στοιχειώδη συστατικά της, η καλή διοίκηση επιχειρήσεων σημαίνει, πως επιτυγχάνει καθέναν με τους ανθρώπους του σπουδαία αποτελέσματα".

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.

Γι' αυτό χρησιμοποιούνται και οι όροι ανώτατη διοίκηση (top management) ή μεσαία διοίκηση (middle management). Δεν δέχονται όλοι όμως τον διαχωρισμό αυτό. Έτσι ο M. Dalton παρατηρεί στο σύγγραμμά του (Men who Manage - οι άνθρωποι που διοικούν - New York: Wiley, 1959) ότι ο όρος διοίκηση επιχειρήσεων

χρησιμοποιείται χαλαρά “για όλα τα μέλη της διοίκησης – του διευθυντές, προϊστάμενους, προσωπάρχες και επόπτες”.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι η σχετική φιλολογία περιόρισε την εφαρμογή του όρου “διοίκηση επιχειρήσεων” μόνο στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και δεν το επέκτεινε σε ανάλογες κυβερνητικές διαδικασίες, δηλ. στη δημόσια διοίκηση. Θεωρητικά, ο διαχωρισμός αυτός δεν δικαιολογείται – ιδίως σε κοινωνίες, όπου ένα μέρος ή και το σύνολο της βιομηχανικής δραστηριότητας προωθείται ή ελέγχεται από το κράτος. Πράγματι κατά τα τελευταία έτη, οικονομολόγοι και κοινωνιολόγοι προσπάθησαν με επιτυχία να χρησιμοποιήσουν τον όρο στη συγκριτική μελέτη της κοινωνικό-οικονομικής αλλαγής και ανάπτυξης.

Τέλος, οι C. Kerr, J. T. Dunlop, F. H. Harbison και C. A. Mayers παρατηρούν ότι “η διοίκηση επιχειρήσεων είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μελών που την ασκούν. Είναι μια ολοκληρωμένη ιεραρχία ανθρώπων με διαφοροποιημένες λειτουργίες, οι δραστηριότητες των οποίων πρέπει να συντονίζονται για την επίτευξη εξειδικευμένων αντικειμενικών σκοπών”. Και προχωρούν στη διάκριση μεταξύ πατρογονικών (patrimonial), πολιτικών (political), και επαγγελματικών (professional) μορφών διοίκησης (Καραγιάννης, 2000, σελ. 95-97)

1.2 Οι θεωρίες του μανάτζμεντ

Οι θεωρητικοί του μανάτζμεντ εδώ και πάρα πολλά χρόνια υποστηρίζουν ότι το μανάτζμεντ έχει αναπτυχθεί μέσα από τις φάσεις τις οποίες αποκαλούν “σχολές” του μανάτζμεντ. Αυτές ορίζονται ως ξεχωριστά στάδια της ανάπτυξης της θεωρίας του μανάτζμεντ, αλλά δεν καλύπτουν παρά τα τελευταία 100 χρόνια.

Οι διαφορετικές αλλά συναφείς σχολές του μανάτζμεντ αντανακλούν τις ιδέες και τις εικασίες των ιδρυτών τους. Με τη σειρά τους, αυτές οι ιδέες και εικασίες αντιπροσωπεύουν τις προτεινόμενες λύσεις σε πολλά προβλήματα της εποχής κατά την οποία αναπτύχθηκαν οι θεωρίες.

1.2.1 Το επιστημονικό μανάτζμεντ και η κλασσική σχολή

Στις αρχές του εικοστού αιώνα οι ιδέες του Taylor, ως ιδρυτής της επιστημονικής σχολής του μανάτζμεντ, διαμορφώθηκαν στις ΗΠΑ γεγονός που δημιούργησε την ανάγκη για ενέργειες που καταργούν την ανάγκη για τις δεξιότητες.

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης ενός κλάδου, ήταν σημαντικό να γίνονται όλο και πιο δημιουργικοί οι εργαζόμενοι και να κάνουν υποκειμενικές κρίσεις, σε ότι είχε σχέση με την έλεγχο της ποιότητας. Το επιστημονικό μάνατζμεντ αφαίρεσε από τον εργαζόμενο κάθε ευθύνη για την ποιότητα και την βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών. Αυτό δημιούργησε στις εταιρείες της Δύσης σημαντικό μειονέκτημα σε σχέση με τις Ιαπωνικές, οι οποίες υιοθετούν μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση σε αυτά τα θέματα.

Το επιστημονικό μάνατζμεντ συνεισέφερε μια σημαντική εισροή σε ένα σύνολο θεωριών που είναι γνωστές συνολικά ως η “κλασσική” προσέγγιση του μάνατζμεντ. Αυτή δίνει έμφαση στους επίσημους κανόνες, στην εξειδίκευση των λειτουργιών, των σαφή διαχωρισμό των ευθυνών, και την εφαρμογή κοινών αρχών προς όλα τα καθήκοντα του μάνατζμεντ. (Roger Bennett, 2001, σελ.16)

1.2.2 Οι συμπεριφορικές θεωρίες

Μετά το χρηματιστηριακό κραχ του 1929, οι οικονομίες στην αμερικάνικη ήπειρο συρρικνώθηκαν, το ίδιο και αγορές υποδοχής των προϊόντων. Η διάρθρωση της αγοράς άλλαξε από την “αγορά πωλητών” στην “αγορά αγοραστών”.

Οι κατασκευαστές λοιπόν έπρεπε να βελτιώσουν την παραγωγή τους χωρίς να αυξήσουν τη χρήση των ανθρώπινων πόρων. Μια στρατηγική λοιπόν ήταν να αναπτύξουν το δυναμικό του ανθρώπινου παράγοντα. Προς αυτή τη στρατηγική στράφηκαν και οι θεωρίες της συμπεριφοράς.

Οι συμπεριφοριστές ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη της θεωρίας του μάνατζμεντ πολύ πριν γίνει αντιληπτή η εποχή των θεωριών τη συμπεριφοράς και το εκκρεμές κινηθεί προς την άλλη κατεύθυνση. Μεταξύ των συμπεριφοριστών ήταν και η Mary Parker Follett. (Paul James, 1998, σελ. 51-52)

1.2.3 Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων

Η σχολή αυτή δημιουργήθηκε ως αντίδραση προς το επιστημονικό μάνατζμεντ και την κλασσική προσέγγιση. Ξεκίνησε με την εργασία του G. Elton Mayo, ο οποίος μαζί με άλλους διεξήγαγε μια σειρά από πειράματα στο εργοστάσιο της εταιρείας General Electric Company στο Χόθρον της Αμερικανικής Πολιτείας Ιλινόις 1927-1932.

Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, οι σχέσεις ομάδας ήταν πολύ πιο σημαντικές στον καθορισμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων από ότι οι φυσιολογικές συνθήκες και οι εργασιακές πρακτικές που επιβάλλει το μάνατζμεντ. Το ύψος των μισθών δεν αποτελούσε τον κύριο παράγοντα παρακίνησης για τους περισσότερους εργαζομένους. Αντίθετα, η συμπεριφορά εξαρτιόταν από πρότυπα και κανόνες που καθιερώθηκαν μέσω επαφών με άλλα πρόσωπα μέσα και έξω από την ομάδα εργασίας.

Η συγκεκριμένη σχολή αναγνώρισε το ρόλο των διαπροσωπικών σχέσεων για τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας, και έδειξε ότι κάποιοι άλλοι παράγοντες εκτός από την αμοιβή μπορούν να δημιουργήσουν κίνητρα στους εργαζόμενους. Παρ' όλα αυτά η μέθοδος αυτή ίσως υπερεκτιμά την αφοσίωση, τη δημιουργία κινήτρων, και την επιθυμία για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για πολλούς εργαζομένους οι οποίοι δεν θέλουν όλοι οι εργαζόμενοι να πάρουν πρωτοβουλίες ή να ασκήσουν έλεγχο επί της εργασίας τους. (Roger Bennett, 2001, σελ.20-21).

1.2.4 Οι συστηματικές θεωρίες

Συστήματα είναι μια ενιαία οντότητα, όλα τα τμήματα της οποίας είναι αλληλοεξαρτώμενα και αλληλοσυνδεδεμένα. Οι οργανισμοί αποτελούνται από ένα πλήθος αλληλένδετων υπό-συστημάτων που από κοινού μετασχηματίζουν τις εισροές εργασία, υλικά, χρήμα και άλλους πόρους σε εκροές αγαθών και υπηρεσιών. Τα υπό-συστήματα είναι:

- α. Το ψύχω-κοινωνικό υπό-σύστημα
- β. Το τεχνικό υπό-σύστημα
- γ. Το πληροφοριακό υπό-σύστημα
- δ. Το υπό-σύστημα μάνατζμεντ

Ένα σύστημα επίσης μπορεί να χαρακτηριστεί κλειστό ή ανοιχτό. Τα κλειστά συστήματα δεν εξαρτώνται όσο αφορά την επιβίωσή τους από τις σχέσεις με τον έξω κόσμο. Καθορίζουν μόνα τους την τύχη τους και ελέγχουν όλες τις εσωτερικές σχέσεις. Τα ανοιχτά συστήματα αλληλεπιδρούν συνεχώς με το περιβάλλον τους, ενώ τα όριά τους δεν μπορούν να οριστούν με σαφήνεια. (Roger Bennett, 2001, σελ.22-23)

1.2.5 Οι προσαρμοστικές θεωρίες

Το προσαρμοστικό μάνατζμεντ είναι η εφαρμογή ενός στυλ μάνατζμεντ ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης. Απαιτεί προσεκτική κατανόηση των αναγκών της προς εκτέλεση εργασίας, των ατόμων που συμμετέχουν και των διαδικασιών που απαιτούνται για την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η προσαρμοστική θεωρία είναι ένα υβριστικό στυλ μάνατζμεντ.

Που επικεντρώνεται η προσαρμοστική θεωρία του μάνατζμεντ; Ο Luthans (1973) μελέτησε το προσαρμοστικό μάνατζμεντ και υποστηρίζει ότι αυτό χρησιμοποιεί ως πλαίσιο βάσης τη θεωρία συστημάτων, καθορίζει τη σχέση ανάμεσα στα μέρη του συστήματος και ορίζει τα συγκεκριμένα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας.

Οι επικριτές της θεωρίας αυτής αντιτάσσουν ότι δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένη ώστε να αξίζει να αποκληθεί πραγματικά θεωρία (Koontz, 1978). Κάποιοι υποστηρίζουν ότι δεν προσθέτει τίποτα στη θεωρία του μάνατζμεντ, αλλά δέχονται ότι αφήνει περιθώριο για πειραματισμό. Ο Fayol συνιστούσε ευελιξία στην εφαρμογή των μεθόδων μάνατζμεντ και στα στυλ ηγεσίας. (Paul James, 1998, σελ. 58-59).

1.3 Οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ

Παρόλο που το μάνατζμεντ ως πρακτική ασκείται από αρχαιοτάτων χρόνων, μόλις πρόσφατα αναδείχθηκε σε σημαντική ακαδημαϊκή επιστήμη. Η συστηματική ανάλυση μάνατζμεντ άρχισε προς τα τέλη του δεκάτου ενάτου και τις αρχές του εικοστού αιώνα, κυρίως μέσα από την εργασία των διαφόρων θεωρητικών του μάνατζμεντ. (Roger Bennett, 2001, σελ. 13).

1. Ο Fraderick W. Taylor (1856-1915)

Υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του “Αρχές Επιστημονικού management”, που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση

υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατόν να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με την ορθολογική οργάνωση των επιχειρήσεων καταναλώνοντας πάνω από είκοσι χρόνια από την ζωή του σε πειραματισμούς και μελέτες. Ο Taylor ήταν Αμερικάνος και από το όνομά του το σύστημα ονομάστηκε Τεϋλορισμός. Κατά την εποχή αυτή παρατηρήθηκε ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, μια έντονη κίνηση που βασίστηκε πάνω στις σχετικές μελέτες του Fr. Taylor, ο οποίος προσπάθησε και πέτυχε να δώσει επιστημονική κατεύθυνση μέχρι την εποχή του 1880 συγκεκριμένες μεθόδους, που αναφέρονταν στην οργάνωση της εργασίας και τη μέτρηση των χρόνων.

Το 1920 εμφανίσθηκαν οι πρώτες αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί τους ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από την βελτίωση ή την χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας. (Βάθης, 1999, σελ.59-60)

2. Ο Henry Gantt (1861-1919)

Ήταν αρχικά συνεργάτης του Taylor και αργότερα εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη

της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανέπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο, των καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας. (Βάθης, 1999,σελ.59-60).

Αποπειράθηκε να εξανθρωπίσει την επιστημονική προσέγγιση, φροντίζοντας να υπάρχει πολύ λιγότερο λεπτομερής περιγραφή των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας. Η προσέγγισή του εξακολουθούσε να είναι Τεϊλορισμός, αλλά συντελούμενος σε περισσότερο διοικητικό επίπεδο, ιδίως από τότε που τροποποίησε το σύστημα πληρωμή καθιερώνοντας, αντί για την αμοιβή με το κομμάτι, το ημερομίσθιο συν επίδομα (μπόνους), παραγωγής, έτσι μείωσε τη σύγκρουση μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων.(Paul James, 1998,σελ.45).

Ο Gantt έδωσε αρκετή προσοχή στον άνθρωπο που εκτελεί την εργασία παρά την ίδια την εργασία και κατανοούσε καλύτερα από τον Taylor την ψυχολογία των εργατών και πόσο σπουδαίο είναι το ηθικό και τα μη οικονομικά κίνητρα για την προαγωγή του εργατικού δυναμικού.

3. Ο Henri Fayol(1841-1925)

Γάλλος μηχανικός, θεωρείται, μετά τον Taylor, ο πατέρας της “Θεωρίας της Διοίκησης” και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια(προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες: σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.(Βάθης, 1999, σελ. 59-60)

Ο ίδιος ο Fayol διατύπωσε ότι οι αρχές του δεν είναι ούτε απόλυτες αλλά ούτε και άκαμπτες. Το πώς θα υλοποιηθούν, θα εξαρτηθεί και πάλι από τις συνθήκες, που επικρατούν στην εκάστοτε επιχείρηση. Παρ' όλο που ο ίδιος άσκησε αυτοκριτική στις αρχές του δεν γλίτωσε ο ίδιος την εξωτερική κριτική σε σημεία, όπως στο ότι ασχολήθηκε σοβαρά με τη συμπεριφορά των ανθρώπων, με τους ατομικούς και ομαδικούς προβληματισμούς, με την υποκίνηση και τις αλληλεπιδράσεις.

4. Ο Max Weber (1864-1920)

Ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μία θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης. (Βάθης,1999, σελ.59-60). Επίσης σύμφωνα με τον Max Weber, γραφειοκρατία είναι η διοίκηση μέσω γραφείων και όχι αυτό που εννοούμε σήμερα. Η γραφειοκρατία μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλες τις οργανωμένες μονάδες(κρατικές και ιδιωτικές) που είχαν τα παρακάτω χαρακτηριστικά: 1. Μεγάλο αριθμό απασχολούμενων, 2. Οι περισσότεροι απασχολούμενοι να ήταν ανειδίκευτοι ή μισοειδικευμένοι, 3. Σχετικά απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής, 4. Σχετικά απλό προϊόν.

Αυτές οι μονάδες ξεχώριζαν από τις παλιές γιατί είχαν τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά:κατανομή της εργασίας, συγκέντρωση της εξουσίας, ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού, κανονισμοί και έγγραφα στοιχεία. (Καραγιάννης 2000, σελ.109-110).

5. Ο Adam Smith (1723-1790)

Θεωρείται ο πρόδρομος της πρώτης κλασικής σχολής του επιστημονικού μάνατζμεντ. Σκωτσέζος οικονομολόγος, δημοσίευσε το 1776 το βιβλίο “ο Πλούτος των Εθνών”, όπου περιέγραψε την οικονομική σκέψη και πολιτική του παρελθόντος. Τάχθηκε υπέρ του καταμερισμού της εργασίας, κάτι που εξοικονόμησε χρόνο,

αύξησε την επιδεξιότητα και έκανε ευκολότερη την εκτέλεση της εργασίας, ιδιαίτερα με την αυξανόμενη ανάπτυξη των νεότερων τεχνολογιών.

Ο Smith ασχολήθηκε με διάφορα θέματα, με τα οποία ανέπτυξε την ιδέα ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας, εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από την κατανομή της και τους μισθούς και τα ημερομίσθια, που πληρώνουν οι εργοδότες στους εργαζομένους.

Ο Adam Smith για εκείνη την εποχή, ήταν αυτός, που έδωσε σίγουρα την πρώτη ώθηση στη μελέτη των διαδικασιών της παραγωγής και δημιούργησε τις βάσεις για τη σύγχρονη διοίκηση. (Καραγιάννης, 2000, σελ.97-98)

6. *O Charles Babbage (1792-1871)*

Θεωρείται ότι ήταν ο πρώτος που έγραψε για το μανάτζμεντ την εποχή των μηχανών. Βασική του ασχολία ήταν τα θέματα της εργασίας. Τόνιζε ότι πρέπει να υπάρχει αμοιβαίο ενδιαφέρον μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου και ότι ευσυνείδητη εργασία και υψηλή παραγωγικότητα θα είχαν σαν αποτέλεσμα ικανοποιητικούς μισθούς για τον εργαζόμενο και μεγαλύτερα κέρδη για τον εργοδότη. Πρότεινε μερικές από τις συνηθισμένες μεθόδους υποκίνησης των εργαζομένων, όπως: κατανομή των κερδών, μισθολογικά κίνητρα και συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των κανόνων εργασίας.

Επίσης υποστήριζε, ότι πρέπει να καθορίζεται σωστά το κόστος παραγωγής και για τον έλεγχο του πρέπει να προσέχονται τα θέματα των αποσβέσεων και της απαξίωσης.

Αντιλήφθηκε την ύπαρξη διοικητικών προβλημάτων, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Σκέφθηκε ότι για τη διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να χρησιμοποιηθούν επιστημονικές μέθοδοι και πρότεινε ένα κατάλογο ερωτήσεων, που πρέπει να απαντηθούν για μια συστηματική έρευνα της επιχείρησης. (Καραγιάννης, 2000, σελ.99-100)

7. *O Robert Owen (1771-1858)*

Πίστευε πως η Βιομηχανική Επανάσταση είχε και ένα κοινωνιολογικό χαρακτήρα και αντί να απελευθερώνει τους εργάτες, το νέο οικονομικό σύστημα δημιουργούσε δουλεία.

Ο Owen έλεγε πως οι εργάτες ήταν σαν τα μικρά παιδιά τα οποία έπρεπε να λαμβάνουν πειθαρχία και εκπαίδευση, καθώς και να θεωρούν τον εργοδότη τους ως την ανώτερη εξουσία η οποία κρατά τις τύχες τους.

Έδειξε ενδιαφέρον για το προσωπικό του και για τις συνθήκες εργασίας κάτω από τις οποίες εργάζονται, σε αντίθεση με άλλους εργοδότες της εποχής του. Θεωρούσε πως η καλύτερη επένδυση είναι να παίρνει καλές μέτρα για την ευημερία των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν μείωσε τις ώρες εργασίας, δημιούργησε ένα όμορφο περιβάλλον και έχτισε πρότυπους οικισμούς. (Καραγιάννης, 2000, σελ. 129)

8. Ο F.L. Gilbert(1868-1924)

Πρότεινε και υλοποίησε καινούργιες ιδέες για σωστό προγραμματισμό και εκπαίδευση των εργαζομένων με τρόπο ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να βελτιώσουν την ασφάλεια των εργαζομένων.

Ενδιαφέρθηκε για νέες μεθόδους εργασίας με σκοπό να απλοποιήσουν ή να καταργήσουν τις άσκοπες κινήσεις ο εργαζόμενος. Έτσι συντόμευσαν το χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας, για να γίνεται πιο άνετα από τον εργαζόμενο. (Καραγιάννης, 2000, σελ. 129).

9. Ο Harrington Emerson (1835-1931)

Πίστευε στην ανάγκη για μια ηγεσία με ισχυρή εξουσία, έτσι ώστε να συμβιβάσει τις συγκρούσεις των μελών της διοίκησης.

Οι θεωρίες του βασίστηκαν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, και οι αρχές που διατύπωσε ισχύουν ακόμη και σήμερα.

10. Η Mary Parket Follett (1868-1933)

Εστίαστηκε κυρίως στο μάνατζμεντ ως μια κοινωνική διαδικασία στην οποία υπάρχουν οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι.

Στα νεανικά της χρόνια, αν και δέχθηκε την επιρροή του κλασικού μάνατζμεντ, παρ' όλα αυτά μπόρεσε να διακρίνει τα προβλήματα που αυτό δημιουργούσε στους εργαζόμενους. Υπήρξε, σύμφωνα με τους Kast και Rosenzweig (1974), ένας σημαντικός κρίκος ανάμεσα στην κλασική σχολή και στο συμπεριφορικό κίνημα.

Η Follett επικεντρώθηκε στη λειτουργία και συντονισμό της ομάδας του μάνατζμεντ. Προσανατολίστηκε κυρίως στις ανθρώπινες σχέσεις υποστηρίζοντας ότι

οι ομάδες επηρεάζονται από το πώς εργάζονται τα άτομα σε ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον. Ενδιαφέρθηκε για την κατανομή της εξουσίας, ανάμεσα στους μανάτζερ και στους εργαζομένους, καθώς πίστευε πως η συνεργασία είναι ο καλύτερος τρόπος για την πραγματοποίηση των στόχων. Διατύπωσε τρεις αρχές για το συντονισμό σε οργανισμούς, οι οποίες παρουσιάζονται σε πίνακα στο παράρτημα.

Οι απόψεις της Follett άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή στην Ιαπωνία, όπου ιδρύθηκε μια λέσχη Follett με σκοπό να διαδώσει τις ιδέες της στις Ιαπωνικές εταιρίες.

11. Ο Elton Mayo (1880-1949)

Είναι κυρίως γνωστός για το έργο του στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Σικάγο. Εκεί σύμφωνα με διάφορες μελέτες βρίσκονται οι ρίζες της σχολής της συμπεριφοράς.

Το 1924 στο συγκεκριμένο εργοστάσιο διεξήχθησαν έρευνες και μελέτες από επιστήμονες του Εθνικού Συμβουλίου Ερευνών της Εθνικής Ακαδημίας Επιστημών, και εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στο φυσικό περιβάλλον και την απόδοση των εργαζομένων. Έπειτα από μια σειρά πειραμάτων, που πραγματοποίησαν ο Elton Mayo και οι συνεργάτες του μεταξύ του 1927 και του 1932, κατέληξαν ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται περισσότερο από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, παρά από το φυσικό περιβάλλον.

Έτσι λοιπόν έγινε αντιληπτό ότι η αύξηση της παραγωγικότητας και παρακίνηση των εργαζομένων δεν επέρχεται μόνο με οικονομικά κίνητρα, γι' αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ο ανθρώπινος χαρακτήρας της επιχείρησης.

12. Ο Abraham Maslow (1908-1970)

Ο Maslow είναι γνωστός για την πυραμίδα την οποία δημιούργησε, δείχνοντας έτσι πώς κατανέμονται οι ανάγκες ενός ατόμου. Η πυραμίδα αυτή είναι χωρισμένη σε πέντε επίπεδα. Ξεκινώντας από το τελευταίο επίπεδο, το σωματικό, συνεχίζει στη ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες, την ανάγκη για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Ο Maslow υποστηρίζει ότι κάποιες ανάγκες έχουν προτεραιότητα σε σχέση με κάποιες άλλες ανάγκες. Όταν το άτομο ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του σειρά έχει η επόμενη ανάγκη. Παρ' όλα αυτά αν και όταν το άτομο ικανοποιήσει πλήρως όλες τις ανάγκες του μπορεί να μην είναι ευχαριστημένο και να δυσαρεστηθεί με κάτι άλλο.

Έτσι λοιπόν ο άνθρωπος συνέχεια αναζητάει ικανοποίηση και σχεδόν ποτέ δεν είναι τέλεια ικανοποιημένος σε όλες τις ανάγκες.

13. Douglas Mc Gregor (1906-1964)

Με τη θεωρία (X, Ψ) ο D. Mc. Gregor επιχείρησε να δώσει τη δική του ερμηνεία σχετικά με το πώς οι αντιλήψεις του manager μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και συνακόλουθα την πορεία του έργου.

Αν ο μάνατζερ χρησιμοποιεί τη θεωρία X, αναπτύσσεται ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έλεγχο και όχι από εμπιστοσύνη. Αντίθετα αν ο μάνατζερ πιστεύει στη θεωρία Ψ, το περιβάλλον θα είναι πιο ανθρώπινο και θα αναγνωριστεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Η θεωρία X και Ψ χρησιμοποιήθηκε πολύ από τότε που πρώτο διατυπώθηκε, στις αρχές της δεκαετίας του 1960.

Οι μάνατζερ διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή της μιας ή της άλλης θεωρίας πρέπει να εξαρτηθεί από τα άτομα που εργάζονται για το μάνατζερ και συνεπάγεται την εφαρμογή της προσωπικής γνώσης για τις προτιμήσεις του ατόμου ως προς το στυλ ηγεσίας. (Paul James, 1998, σελ. 56). Τι είναι όμως οι θεωρίες X και Ψ;

A. Θεωρία X

Η θεωρία X δεν είναι παρά ένα ξεπερασμένο σύνολο αποδοχών και αντιλήψεων, ένα κράμα στερεότυπων ιδεών που έχουν εδραιωθεί στη συνείδηση του manager. Σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί και δεν αγαπούν την εργασία. Έτσι το έργο της διοίκησης είναι να του πιέζει και αν κριθεί απαραίτητο να τους εξαναγκάσει να εργαστούν. Η θεωρία X έχει τις ακόλουθες τρεις παραδοχές:

1. Οι κοινοί άνθρωποι αντιπαθούν από την φύση τους την εργασία και την αποφεύγουν όποτε τους δίνεται η ευκαιρία.

2. Αφού λοιπόν δεν συμπαθούν τη δουλειά πρέπει να καθοδηγούνται, να ελέγχονται και να εξαναγκάζονται με απειλές και τιμωρίες προκειμένου να συμβάλουν στην ολοκλήρωση ενός έργου.

3. Οι κοινοί άνθρωποι θέλουν να κατευθύνονται, προτιμούν να μην αναλαμβάνουν ευθύνες, έχουν σχετικά μικρές φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα θέλουν να νιώθουν ασφαλείς.

Σκεπτόμενος έτσι ο manager αποδίδει την αποτυχία του έργου στην ανικανότητα των υφισταμένων να δείξουν πρωτοβουλία και να αυτό-παρακινηθούν.

B. Θεωρία Ψ

Στον αντίποδα της αυταρχικής θεωρίας X βρίσκεται η φωτισμένη θεωρία Ψ. Ο McGregor την προσδιορίζει υπό την μορφή πέντε παραδοχών:

1. Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας, στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό για τους ανθρώπους όσο το παιχνίδι. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία.

2. Ο έλεγχος και οι τιμωρίες δεν είναι ο μόνος τρόπος για να παρακινηθούν οι άνθρωποι και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Τα άτομα μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν τον εαυτό τους προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί.

3. Η προσήλωση σε στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται την επίτευξή τους. Θέτοντας υψηλούς στόχους επιτυγχάνονται υψηλές αμοιβές αλλά συγχρόνως ικανοποιείται το εγώ και η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.

4. Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα. Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια είναι συνέπειες της εμπειρίας και όχι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου.

5. Η ικανότητα να επιδειχτεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας στην επίλυση προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό.

Αν οι υπάλληλοι είναι οκνηροί και απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, αν στερούνται πνεύματος συνεργασίας και δημιουργικότητας φταίει η διεύθυνση της επιχείρησης. Τα παραπάνω προβλήματα αποκαλύπτουν πως ο manager δεν κατάφερε να εκμαιεύσει από τους συνεργάτες του τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους.

Οι δύο θεωρίες υπαγορεύουν σε αυτούς που τις ενστερνίζονται δύο εντελώς διαφορετικές μορφές συμπεριφοράς του manager. Αυτή η προσέγγιση της ηγεσίας βρήκε μεγάλη ανταπόκριση και αποδοχή. Οι περισσότερες μελέτες που έγιναν σχετικά με το πώς μπορεί να αλλάξει η διοίκηση μιας επιχείρησης και από μη αποτελεσματική στηρίχτηκαν πάνω στη θεωρία (X, Ψ). Ο ίδιος ο McGregor στα κείμενά του, αναφέρει πως μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία του πρακτικά στους διάφορους τομείς της επιχείρησης όπως η διανομή κερδών, η αξιολόγηση της απόδοσης, η προαγωγές και η ανάπτυξη συστημάτων μισθών και ημερομισθίων.

14. Frederick Herzberg

Ο Frederic Herzberg παρατήρησε πως καθώς οι άνθρωποι μεγαλώνουν οι ανάγκες τους είναι κυρίως για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Έπειτα από μελέτες και έρευνες ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα πως ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στην εργασία τους, αιτία ήταν το περιβάλλον που εργάζονταν. Ενώ όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με την εργασία καθαυτή. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 112). Σύμφωνα με την θεωρία οι δύο κατηγορίες αναγκών ήταν: α. Παράγοντες υγιεινής, β. Παράγοντες υποκίνησης.

A. Παράγοντες υγιεινής

Ο Herzberg έθεσε σαν κυριότερους παράγοντες υγιεινής τους πιο κάτω:

1. Τρόπος διοίκησης και πολιτική της επιχείρησης, σταθερή ή ασταθής γραμμή, ενότητα διεύθυνσης και εντολών.
2. Συνθήκες εργασίας, ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων και εργαλείων, φωτισμός, θερμοκρασία κ.λ.π.
3. Τρόπος εποπτείας
4. Διαπροσωπικές σχέσεις
5. Αμοιβή
6. Σταθερότητα- Μονιμότητα εργασίας

Εάν οι παράγοντες αυτοί ρυθμιστούν σωστά, τότε μπορεί να προλάβουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και τον περιορισμό της εργασίας. Παρ' όλα αυτά οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι αρκετοί για τον εργαζόμενο σε υψηλές επιδόσεις.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες οδηγούν τον εργαζόμενο σ' ένα ουδέτερο σημείο. Για να οδηγηθεί ο εργαζόμενος πάνω από το ουδέτερο σημείο, χρειάζονται οι υπόκινητικοί παράγοντες.

B. Υπόκινητικοί παράγοντες

Σαν παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται εκείνοι, που ικανοποιούν και περικλείουν συναισθήματα όπως:

1. Οι αποδοχές από την εργασία
2. Η αναγνώριση

3. Η ίδια η φύση της εργασίας
4. Ο βαθμός υπευθυνότητας
5. Ο προβιβασμός στην ιεραρχία

Οι παράγοντες υποκίνησης παραλαμβάνουν τον εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο, που τον έχουν φέρει οι παράγοντες υγιεινής και τον ωθούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Έτσι η ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης, θα επιτρέψουν σ' ένα άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί κατά ένα ώριμο τρόπο, που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση ικανότητας. Ο Herzberg ενθαρρύνει τα στελέχη να δημιουργήσουν μέσα στο περιβάλλον εργασίας, ευκαιρίες για ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 113-114).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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 απαραίτητες 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 ικανοποίηση των απαιτήσεων της Επιχείρησης χρειάζεται ταχύτερος ρυθμός στη διεκπεραίωση των επαγγελματικών υποχρεώσεών της. Γι' αυτόν το σκοπό υπάρχουν οι ανάλογες λειτουργίες προς υλοποίησή τους. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ 31)

2.1 Ορισμός της οργάνωσης

Μια οργάνωση αποτελεί μια μορφή κοινωνικού συστήματος και έχει γίνει για να εκπληρώνει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Αποτελείται από ένα αριθμό ατόμων που έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Κάθε άτομο έχει τη θέση του μέσα στην οργάνωση, και από τη θέση αυτή συμβάλλει 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 υπευθυνότητα για την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών με επιτυχία. (Μυρ. Ζαβλανού, σελ. 9)

2.3 Οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση

Γεγονός είναι ότι η υγιής 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 μέθοδοι και συστήματα για την παροχή εξειδικευμένης συνδρομής στη διοίκηση επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 33).

2.3.1 Προγραμματισμός

Είναι μια διαδικασία που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει τη μελλοντική της πορεία, 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, άλλα 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).

2.3.2 Διεύθυνση

Η διεύθυνση έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης της επιχείρησης, διαμορφώνει την πολιτική της επιχείρησης, τα πλάνα εργασίας καθώς και τις μεθόδους και τα συστήματα αποτελεσματικής απόδοσης.

Η διεύθυνση μιας επιχείρησης για να συμβάλλει αποτελεσματικά 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 και την απόδοσή τους.

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

(Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 43)

2.3.3 Έλεγχος

Η παρακολούθηση της απόδοσης μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη λειτουργία του ελέγχου η οποία είναι και μια αναγκαία διοικητική 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 διορθωτικής δράσης.

Ο μεγάλος 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 δύσκαμπτη, 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 στο επιχειρηματικό χάος.(Σ. Καραγιάννης,2000, σελ.45-46)

2.3.4 Η λήψη αποφάσεων

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

Η λειτουργία αυτή ασχολείται με την επισήμανση των κυριότερων προβλημάτων που παρεμποδίζουν την εκτέλεση, τον καθορισμό και την ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης με την εφαρμογή των αποφάσεων. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 49).

2.4. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση κάθε οργανωτικής προσπάθειας αφού έτσι επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης. Βοηθά στην υλοποίηση του προγράμματος δράσης 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 και κάθε ενδιαφερόμενου. (Τζωρτζάκης Κ., 1999, σελ. 175-176).

2.5 Χαρακτηριστικά της καλής οργάνωσης

Για να έχουμε μια υγιείς παραγωγική και αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να υπάρχουν τα στοιχεία της καταλληλότητας, της ευελιξίας, της σταθερότητας, της ακεραιότητας και της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες, μέσα στις οποίες κινείται η κάθε μοντέρνα επιχείρηση.

2.6 Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης

Αν και πολλοί συμφωνούν ότι ο κύριος ρόλος της διοίκησης και της οργάνωσης πρέπει να είναι η επίτευξη μιας όσο το δυνατόν 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 και μόνο 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 λοιπόν προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης αξιολογείται με διαφορετικά κριτήρια σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

(Γεώργιος Χ. Τζήρος, 1993, σελ. 114-115).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
ΕΙΔΗ-MONTELLA- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Στιλ μάνατζμεντ

Ο όρος αυτός έχει δυο έννοιες. Η πρώτη αναφέρεται στη συμπεριφορά που υιοθετεί ένα στέλεχος όταν έρχεται σε επαφή με τους υφισταμένους του. Το συγκεκριμένο στιλ επιλέγεται με βάση τις προσωπικές τάσεις, την εκπαίδευση και την πείρα, και με διάφορους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες. Το στιλ αυτό επηρεάζει τις σχέσεις του στελέχους με τους υφισταμένους του, την παραγωγικότητα της ομάδας, και τους τρόπους της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Η δεύτερη έννοια αναφέρεται στη συλλογική προσέγγιση του μάνατζμεντ σε ένα ολόκληρο οργανισμό όσο αφορά τα θέματα της ηγεσίας, της συμμετοχής, της αξιολόγησης των εργαζομένων και του ελέγχου. Γενικά ο όρος αυτός βοηθάει στον καθορισμό της επίσημης δομής, των σχέσεων μεταξύ στελεχών και απλών εργαζομένων κλπ. (Roger Bennett, 2001, σελ. 381).

3.2 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).

3.3 Τα συστήματα διοίκησης του Rensis Likert

Ο Likert διακρίνει τέσσερα συστήματα μάνατζμεντ, η διάκριση των οποίων γίνεται τη μορφή της ηγεσίας, το είδος της υποκίνησης που χρησιμοποιείται, τη μορφή επικοινωνίας, τη μορφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, τον τρόπο καθορισμού των στόχων και τον τύπο των εφαρμοζόμενων ελέγχων. Έτσι:

3.3.1 Τα σύστημα 1- Αυταρχικό

Χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του ηγέτη, που δεν ενδιαφέρεται για τις γνώμες των υφισταμένων του καθώς τους δείχνει ελάχιστη εμπιστοσύνη. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του κάνει χρήση αρνητικών κινήτρων (φόβου και απειλών). Η επικοινωνία με τους υφισταμένους είναι ελάχιστη, και συνήθως έχει προς τα κάτω κατεύθυνση, ενώ η προς τα πάνω επικοινωνία είναι σχεδόν ανύπαρκτη, 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.

3.3.2 Το σύστημα 2- Φιλάνθρωπο αυταρχικό

Χαρακτηρίζεται και αυτό από την κυριαρχία του ηγέτη, και τη συμβατικότητα στις σχέσεις με τους υφισταμένους, που είναι όμοιες με τη σχέση "κυρίου- υπηρετών". Η παρακίνηση των υφισταμένων γίνεται με τις παρεχόμενες σε αυτούς αμοιβές, αλλά και με τη χρησιμοποίηση τιμωριών. Η επικοινωνία είναι περιορισμένη, και όσες φορές προέρχεται "από κάτω" είναι φιλτραρισμένοι, 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 η αντίδραση των υφισταμένων προς τους καθοριζόμενους στόχους δεν λείπει.

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

3.3.3 Το σύστημα 3- Συμβουλευτικό

Χαρακτηρίζεται από τη διάθεση του ηγέτη να συμβουλευέται τους υφισταμένους του προς τους οποίους δείχνει αρκετοί εμπιστοσύνη. Τους ζητάει τη γνώμη συχνά και τις λαμβάνει υπόψη του στις αποφάσεις του. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του, κάνει χρήση αμοιβών, κάποιων τιμωριών και περιορισμένης συμμετοχής τους στις διάφορες διαδικασίες. Η επικοινωνία είναι σχετικά 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 φύσης 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 μοιρασμένοι 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 της οργάνωσης.

3.3.4 Το σύστημα 4- Συμμετοχικό

Χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχή των μελών και των ομάδων της οργάνωσης στις διάφορες διαδικασίες, στη λήψη των αποφάσεων και στον καθορισμό ψηλών στόχων για τη συλλογική προσπάθεια. Οι σχέσεις μάνατζερ και υφισταμένων διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η επικοινωνία είναι πολύ καλή και περιλαμβάνει μάνατζερ, υφισταμένους και συναδέλφους. Η "από πάνω" προς "τα κάτω", και αντίστροφα, 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 από τις περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης), και οι υφιστάμενοι είναι αναμειγμένοι σε αυτές. Αυτό συντελεί στην έντονη παρακίνηση των υφισταμένων και περιορίζει στο ελάχιστο την αντίστασή τους στους στόχους της επιχείρησης.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ανάμεσα στους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί για το management ολικής ποιότητας ο Αμερικανικός Σύνδεσμος υποστηρίζει ότι: Ποιότητα είναι “το σύνολο των χαρακτηριστικών και των γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που του δίνουν τη δυνατότητα να ικανοποιεί (ή όχι) προφανείς (ή μη) σκοπούς ή απαιτήσεις πελατών ή κατασκευαστών”.

Η ποιότητα έχει τις ακόλουθες οκτώ διαστάσεις: 1) απόδοση, που είναι το βασικό χαρακτηριστικό του προϊόντος, 2) γνωρίσματα, που συμπληρώνουν τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, 3) αξιοπιστία, δηλαδή η πιθανότητα ή όχι καλής λειτουργίας υπό δύσκολες περιστάσεις, 4) ανταπόκριση στα καθιερωμένα πρότυπα (Standards), 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.

4.1. 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 κατευθυντήριες οδηγίες που εξέδωσε τότε το Υπουργείο Αμύνης των Η.Π.Α. καθόριζαν το Μ.Ο.Π. ως μία στρατηγική για συνεχή βελτίωση της αποδόσεως σε κάθε επίπεδο και σε όλες τις περιοχές ευθύνης. Συνδυάζει βασικές τεχνικές της Οργανώσεως και Διοικήσεως (Management), υπάρχουσες 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 ευρύ περιεχόμενο, όπως κόστος, ποιότητα, πρόγραμμα, ανάγκη για εκκλήρωση των καθηκόντων και καταλληλότητα. Ευρύτερος αντικειμενικός σκοπός είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση του καταναλωτή.

Μπορούμε να συναντήσουμε την έννοια του Μ.Ο.Π. και με άλλες ονομασίες,

όπως “ήγεσία 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 οργανωτική τελειότητα’.(ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σελ. 126)

4.2 Τα συστατικά του Management Ολικής Ποιότητας

Το Μ.Ο.Π. έχει δύο βασικά συστατικά: 1) τον έλεγχο ποιότητας και 2) την ανάπτυξη της λειτουργίας 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 στατιστικές μεθόδους και συχνά ονομάζεται στατιστικός έλεγχος ποιότητας.

Ένα ουσιαστικό 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 και το σέρβις 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 (ή στάδιο) 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 καταναλωτού. Επομένως, οι απασχολούμενοι με το μάρκετινγκ, τον σχεδιασμό νέων προϊόντων και την παραγωγή είναι μεγάλη ανάγκη να συνεργάζονται στενά από την αρχή για να εξασφαλίσουν ένα επιτυχημένο 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)

4.3. 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 πολυχρησιμοποιημένο 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 μπορούν να αποκομίσουν σοβαρά οφέλη. Οι επιχειρήσεις αυτές μειώνουν τα λάθη και τις σπατάλες, ελαττώνουν την ανάγκη για επανεπεξεργασία μερών και βελτιώνουν την παραγωγικότητα. Υποστηρίζει ακόμη, ότι με την βελτίωση της ποιότητας οι επιχειρήσεις μπορούν να κατακτήσουν (ή να επανακτήσουν) Αγορές, να εξασφαλίσουν το μέλλον τους και να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Η βελτίωση της ποιότητας προκαλεί και τα ακόλουθα αλυσιδωτά πλεονεκτήματα:

συνεχή 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.

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

Ο Deming υπεστήριξε ότι οι ακόλουθοι λόγοι, (ασθένειες) 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 πρίζουν 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)

4.5. Η εφαρμογή του Management Ολικής Ποιότητας

Για να δημιουργηθούν σοβαρά 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 αμφίβολα. .(ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σελ.135)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

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.

5.1. 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:

5.1.1. 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 αუსτηρούς 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 επιδίωξη των στόχων, ρισοκίνδυνη 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 ματαίωση, την απογοήτευση και την καθυστέρηση και δυνατότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 276-279).

5.1.2. 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.

5.1.3. 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 αντιζηλίεις, 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Μια επιχείρηση καθώς αναπτύσσεται και φθάνει σε ένα ορισμένο μέγεθος οδηγείται στο να διαμορφώσει τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας της. Η επικοινωνία μεταξύ διευθυντού- υπαλλήλου-εργάτη είναι άμεση. Όπως όμως η επιχείρηση αναπτύσσεται, οι αποστάσεις μεγαλώνουν και έτσι ο διευθυντής δεν είναι δυνατόν να ελέγχει την εργασία καθενός, για την οποία οι προϊστάμενοι υπηρεσιών λαμβάνουν και μεταδίδουν οδηγίες.

Η επικοινωνία είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου οι άνθρωποι προσπαθούν να καταλάβουν τις ανάγκες, τις θέσεις και τις αντιλήψεις των άλλων, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους με σκοπό να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες. Είναι μια συνεχής διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών από το ένα μέλος της διοίκησης στο άλλο.

Τελικός σκοπός της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η θετική συμβολή της, στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Καθένας μέσα στην επιχείρηση είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική επικοινωνία. (Δ. Φύλακτος, 1997,σελ.57).

6.1. Τα είδη της επικοινωνίας

Αυτά είναι τα εξής:

A) Η καθοδική επικοινωνία: προέρχεται από το ανώτερο προς το κατώτερο, από εκείνους που διαμορφώνουν την τάκτική προς το προσωπικό, ή από την κορυφή προς τη βάση του οργανωτικού διαγράμματος. Στοιχείο της καθοδικής επικοινωνίας είναι η εκπαίδευση των ατόμων για το πώς να εκπληρώνουν ορισμένα καθήκοντα. Ένα άλλο στοιχείο είναι ο προσανατολισμός προς τους κανόνες της εταιρείας, τις πρακτικές, τις διαδικασίες, το παρελθόν και τους στόχους. Οι υπάλληλοι μαθαίνουν ποια είναι η αξιολόγηση της απόδοσής τους διαμέσου της καθοδικής επικοινωνίας.

Η καθοδική επικοινωνία συνήθως αφορά τόσο γραπτές όσο και προφορικές μεθόδους και χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές:

- 1.Οι άνθρωποι που κατέχουν υψηλές θέσεις στον οργανισμό συνήθως γνωρίζουν περισσότερα πράγματα για τον οργανισμό από ότι οι άνθρωποι που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα
- 2.Τόσο τα προφορικά όσο και τα γραπτά μηνύματα 'έχουν τη τάση να παίρνουν μεγαλύτερες διαστάσεις καθώς διαδίδονται προς τα κάτω διαμέσου του οργανισμού.
- 3.Τα προφορικά μηνύματα υπόκεινται σε μεγαλύτερες αλλαγές του περιεχομένου τους από ότι τα γραπτά μηνύματα.

Β)Η ανοδική επικοινωνία: πρόκειται για ανατροφοδότηση της καθοδικής επικοινωνίας. Ενημερώνει τη διεύθυνση για το πώς αισθάνονται οι κατώτεροι, βοηθά τη διεύθυνση να εντοπίσει του υπαλλήλους που είναι δύσκολο να προαχθούν καθώς και εκείνους που είναι πιθανόν να προαχθούν και ετοιμάζει το δρόμο για μία αποτελεσματικότερη καθοδική επικοινωνία. Η ανοδική επικοινωνία είναι συχνά παραπλανητική γιατί οι υπάλληλοι γενικά θα πουν στη διεύθυνση εκείνα που πιστεύουν πως η διεύθυνση θέλει να ακούσει και όχι εκείνα που πρέπει να ειπωθούν. Οι υπάλληλοι που δίνουν αυτή την αναφορά γνωρίζουν ότι αυτού του είδους η επικοινωνία ενέχει τον κίνδυνο να βρεθούν σε δύσκολη θέση.

Γ)Οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία: περιγράφει τις ανταλλαγές μεταξύ ομάδων του οργανισμού που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας. Αυτές οι ανταλλαγές είναι μια από τις βασικότερες ελλείψεις των οργανωτικών διαγραμμάτων. Η οριζόντια επικοινωνία είναι το κυριότερο μέσω με το οποίο επιτυγχάνεται ο συντονισμός στο οργανισμό, μπορεί να συμβάλει τόσο στους στόχους αυτοδιατήρησης όσο και στους στόχους καθήκοντος.

Η διεύθυνση επίσης πρέπει να αναγνωρίζει ότι η ανεπίσημη, οριζόντια επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε κάθε σύστημα ή οργανισμό όπου οι άνθρωποι είναι διαθέσιμοι ο ένας για τον άλλον. Η ανεπίσημη επικοινωνία και συμπεριφορά που δεν είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον αναπτύσσεται παράλληλα με το επίσημο καθήκον επικοινωνίας και συμπεριφοράς ενισχύοντας το ηθικό, στις βελτιώσεις των τρόπων για την εκπλήρωση καθηκόντων και στη διευκρίνιση της καθοδικής και ανοδικής επικοινωνίας. Η τυπική οριζόντια επικοινωνία εξυπηρετεί μια συντονιστική λειτουργία στον οργανισμό. Οι ομάδες συντονίζουν τις δραστηριότητες τους για την επίτευξη των στόχων καθήκοντος όπως ακριβώς οι εργάτες που δουλεύουν δίπλα-δίπλα σε μία σειρά παραγωγής συντονίζουν τις δραστηριότητες τους.(Himstreet Baty Lehman, 2002, σελ. 34-36).

Τυπική επικοινωνία: είναι η επικοινωνία που γίνεται μέσω των καθιερωμένων από τη διοίκηση “καναλιών” και με τη θεσπισμένη διαδικασία.

Άτυπη επικοινωνία: είναι η επικοινωνία όταν γίνεται ή στο πλαίσιο των άτυπων εργασιακών ομάδων ή παράλληλα και έξω από τα καθιερωμένα “κανάλια” ή από την ανάγκη για τη συμπλήρωση μιας τυπικής επικοινωνίας ή γιατί οφείλεται στην έμφυτη κλίση των ανθρώπων να κρίνουν, να σχολιάζουν είτε να διαδίδουν ψεύτικες πληροφορίες.(Γ. Κ. Χολέβας, 1995, σελ.254).

6.2. Εμπόδια στην επικοινωνία

Ένα από τα εμπόδια στην επικοινωνία είναι τα διαφορετικά καθήκοντα, οι διαφορετικές εμπειρίες και νοοτροπίες που συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση. Η κατάσταση αυτή οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ ατόμων που αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και ενεργούν διαφορετικά μέσα στο χώρο εργασίας τους.

Ίσως το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επικοινωνία είναι η άλλοτε ηθελημένη και άλλοτε αθέλητη πτόχευση της επικοινωνίας λόγω ψυχολογικής προδιάθεσης. Είναι παρατηρημένο πως οι άνθρωποι επικοινωνούν πιο ελεύθερα και αποτελεσματικά με άτομα που συμμερίζονται τις προσωπικές τους αντιλήψεις, αξίες και πεποιθήσεις. Αντίθετα, δυσπιστούν ενστικτωδώς προς τα άτομα που δεν συμμερίζονται τις ιδέες τους.(Δ. Φύλακτος, 1997, σελ.59-60).

6.3. Αποτελεσματική επικοινωνία

Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης είναι το απαραίτητο συστατικό που επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της να πετύχει τους επιλεγμένους στόχους της αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή τους. Γι' αυτό θα ήταν αδιανόητο σε μία Επιχείρηση να μην απασχολήσει η φύση της επικοινωνίας. Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Καλή επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας που οδηγεί σε θετικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Οι σχέσεις με άλλους συναδέλφους μέσα στην επιχείρηση, διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνωμών συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη είναι ζωτικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και αποτελούν συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας.

Η ανάπτυξη της επιδεξιότητας στην τέχνη της επικοινωνίας είναι από τα βασικά στοιχεία της κατάρτισης των στελεχών στη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί για να πετύχουν οι στόχοι της επιχείρησης, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να έχουν την ικανότητα όχι μόνο να μεταδίδουν τις ιδέες τους στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίησή τους, αλλά και να πείθουν, εξασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή των ιδεών εκ μέρους τους, κατά συνέπεια και τη θετική στάση και συνεργασία τους. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ.175-176).

6.4.Οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση

Η καλλιέργεια των ανθρωπίνων σχέσεων, η ανθρώπινη μεταχείριση των εργαζομένων και η δημιουργία αρμονικού κλίματος σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στελεχών και διεύθυνσης, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Η δημιουργία ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης θεωρείται σαν ένας σπουδαίος παράγοντας για την ανάπτυξη και την πρόοδο της βιομηχανικής παραγωγής.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων βιομηχανικών κοινωνιών, διαθέτουν μεγάλο αριθμό ειδικών που ασχολούνται αποκλειστικά με τα προβλήματα των ανθρωπίνων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι απέδειξαν ότι ένας εξαιρετικά σπουδαίος παράγοντας για την βελτίωση της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, είναι η καλή εσωτερική διάθεση του εργαζομένου.

Σήμερα στο πρόσωπο του κάθε εργαζόμενου αναζητείται να βρεθούν οι δυνατότητες που υπάρχουν για ανώτερη απόδοση εργασίας. Οι δυνατότητες αυτές δεν ανήκουν μόνο στο φυσιολογικό μέρος του ανθρώπου, αλλά και στο ψυχικό πεδίο του. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων προσπαθούν να καταρτίζονται στα ανθρώπινα προβλήματα έτσι όπως είναι κατατοπισμένοι στα οικονομικά και τεχνικά προβλήματα. Η εργασία αυτή βέβαια δεν είναι ούτε εύκολη ούτε ασήμαντη καθώς η

ανάπτυξη και διατήρηση του δημοκρατικού ιδεώδους, εξαρτάται πολύ από τους ανθρώπους, οι οποίοι είναι ταγμένοι και προΐστανται των άλλων και από τη στάση που παίρνουν απέναντι στους συνανθρώπους τους, τους υφισταμένους και τους συνεργάτες τους.

Οι αρμονικές σχέσεις, ηγεσίας και προσωπικού των επιχειρήσεων πάντοτε καθορίζονται στα αναλυτικά προγράμματα των επιχειρήσεων, την εκτέλεση των οποίων αναλαμβάνει συνήθως η υπηρεσιακή μονάδα της διοίκησης προσωπικού. Τα προγράμματα αυτά, καταρτίζονται με συνεργασία των εκπροσώπων των εργοδοτικών και εργατικών συνδικαλιστικών οργανώσεων, καθώς και των προϊστάμενων και υφιστάμενων στην επιχείρηση. (Δ. Φύλακτος, 2001,σελ.35-37).

6.5.Συγκρότηση ομάδων

Οι ομάδες συγκροτούνται είτε με απόφαση του μάνατζμεντ, είτε με φυσικό τρόπο και χωρίς κάποια ενθάρρυνση από τρίτους. Μέσω της συνεργασίας οι εργαζόμενοι καθιερώνουν συνήθειες και πρότυπα τα οποία επηρεάζουν σχέσεις, εργασιακές μεθόδους και στάσεις προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος θέλει να ανήκει σε μία ομάδα, τόσο περισσότερο θα θέλει να συμμορφωθεί προς τα πρότυπα που ισχύουν σε αυτή. Το συναίσθημα της προσήλωσης γίνεται πιο δυνατό, ενώ αυξάνεται η δύναμη που έχει η ομάδα να επιβάλλει την υπακοή.

Οι ομάδες μπορεί να είναι πρωτεύουσες ή δευτερεύουσες, επίσημες ή ανεπίσημες. Μια πρωτεύουσα ομάδα αποτελείται από μέλη που έρχονται σε άμεση επαφή. Οι δευτερεύουσες ομάδες είναι μεγαλύτερες, λιγότερο προσωπικές, και ανάμεσα στα μέλη τους δεν υπάρχει άμεση επαφή.

Οι επίσημες ομάδες δημιουργούνται σκόπιμα από το μάνατζμεντ το οποίο επιλέγει τα μέλη της ομάδας, τον ηγέτη και τις μεθόδους εργασίας. Οι επίσημες ομάδες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ανάμιξης του μάνατζμεντ στο συντονισμό, τον έλεγχο και τον καθορισμό του χαρακτήρα των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν. Οι ανεπίσημες ομάδες δημιουργούνται από άτομα που αισθάνονται ότι έχουν κάτι κοινό. Τα μέλη οργανώνονται, μεταξύ τους αναπτύσσεται η αίσθηση της στενής σχέσης και η προσπάθεια για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Συχνά μια

ανεπίσημη ομάδα καθορίζει πραγματικά πόση εργασία γίνεται.(Roger Bennett, 1997, σελ. 370).

6.6 Σχεδιασμός των ομάδων εργασίας

Όταν ένας εργαζόμενος ανήκει σε κάποια ομάδα εργασίας αυτό δεν σημαίνει ότι εργάζεται πάντα πιο αποτελεσματικά από ότι αν εργαζόταν μόνος του. Οι συχνές ενοχλήσεις από συναδέλφους και η ανάγκη διεξαγωγής κάποιας σύσκεψης πριν γίνει κάποια κίνηση, μπορεί να καθυστερήσει την πρόοδο και να προκαλεί μόνιμη πηγή ενόχλησης για τον εργαζόμενο που είναι μέλος κάποιας ομάδας. Παρ' όλα αυτά λόγω ανάγκης πολλές εργασίες μπορούν να γίνουν μόνο σε ομάδες. Επομένως είναι απαραίτητη η συγκρότηση ομάδων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα, η προσήλωση του εργαζομένου, και η ικανοποίηση που αντλεί αυτός από την εργασία.

Για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών ομάδων εργασίας πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω αρχές:

- 1) Το μέγεθος της ομάδας πρέπει να είναι σχετικά μικρό. Αυτό μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την εποπτεία και τον συντονισμό των ενεργειών της ομάδας, ενώ η λήψη αποφάσεων θα γίνεται πιο γρήγορα. Επίσης οι μεγάλες ομάδες ενθαρρύνουν την δημιουργία υπό- ομάδων και φατριών που διαφέρουν ως προς την κοινωνική θέση και την προϋπηρεσία
- 2) Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιλέγεται με βάση τη συμβατότητά του προς τη συγκεκριμένη ομάδα.
- 3) Πρέπει να ενθαρρύνει η συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την ομάδα, αφού αυτό βελτιώνει το ηθικό και προωθεί τη συνεργασία και την εμφάνιση νέων ιδεών.
- 4) Πρέπει να αναπτυχθεί η συνοχή της ομάδας. Η συνοχή αυξάνεται όταν τα μέλη τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν συχνά και εξαρτώνται το ένα από το άλλο για υποστήριξη και επιβράβευση.
- 5) Οι στόχοι της ομάδας πρέπει να γίνουν γνωστοί σε όλα τα μέλη, και να οριστούν με ακρίβεια και σαφήνεια.

6) Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη ομοιογένεια, δηλαδή να έχουν παρόμοιες στάσεις, τις ίδιες αντιλήψεις για τον εαυτό τους, και την ίδια φιλοσοφία για τη ζωή. (Roger Bennett, 1997, σελ.371-372).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σύμφωνα με όλα όσα εξετάσαμε παραπάνω μπορούμε να πούμε πως με τον όρο management εννοούμε την οργάνωση, τη διοίκηση, τη διαχείριση, τη διεύθυνση μίας επιχείρησης. Με άλλα λόγια πρόκειται για τον τρόπο που επιλέγει να οργανωθεί και να λειτουργήσει ένας οικονομικός οργανισμός έτσι ώστε να εκπληρώσει τον θεμελιώδη σκοπό του, δηλαδή την επιτέλεση έργου και την πραγματοποίηση κέρδους. Όπως ένας μάεστρος συντονίζει όλους τους μουσικούς της ορχήστρας προκειμένου να εκτελέσουν αρμονικά μία μουσική μελωδία, έτσι και το management οργανώνει όλες τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης με σκοπό την ευημερία και την ανάπτυξη της.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις δίνεται μεγάλη έμφαση στο management και στις στρατηγικές που ακολουθούνται. Ειδικοί επιστήμονες απαρτίζουν την διοίκηση των εταιρειών αυτών και αναλαμβάνουν να κάνουν μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα πλάνα σχετικά με την δομή και τη δράση τους. Επιστημονικά “εργαλεία” και θεωρίες, όπως αυτά που περιγράφηκαν σε αυτήν την πτυχιακή εργασία, χρησιμοποιούνται προκειμένου να συλλέξουν και να αναλύσουν δεδομένα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αρθρύν χρήσιμα συμπεράσματα που εν συνεχεία θα βοηθήσουν στην βελτίωση και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ο καταμερισμός του έργου, η λήψη των αποφάσεων, η επίλυση των προβλημάτων και η διαχείριση κρίσεων αποτελούν σύνθετες, καλά οργανωμένες διεργασίες. Επιπρόσθετα σε τέτοιου είδους οργανισμούς η ιεράρχηση της διοίκησης είναι εκτεταμένη. Κάθε τομέας έχει πολλές βαθμίδες διοίκησης. Για παράδειγμα το τμήμα παραγωγής μπορεί να έχει προϊστάμενους, προσωπάρχες, εργοδηγούς και διευθυντές. Το ίδιο και το τμήμα πωλήσεων, προμηθειών και ούτω καθεξής. Οι επικεφαλείς των τμημάτων παίρνουν κατευθύνσεις και λογοδοτούν στη γενική διεύθυνση που μπορεί να είναι ο πρόεδρος της εταιρείας ή η γενική συνέλευση των μετόχων.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το management μπορεί να είναι λιγότερο επιτηδευμένο. Ιδιαίτερα στις προσωπικές, οικογενειακές επιχειρήσεις η διοίκηση μπορεί να ασκείται καθαρά εμπειρικά, από ανθρώπους οι οποίοι δεν ακολουθούν τα εγχειρίδια των γκουρού της διοίκησης αλλά το ένστικτο, την αντίληψη και την πείρα

τους στην αγορά. Τέτοιου είδους “πρακτικοί” managers χρησιμοποιούν πολλές φορές ασυνείδητα τεχνικές και νόρμες του management και πολύ συχνά θριαμβεύουν.

Γενικότερα το management αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μίας επιχείρησης. Αν και σαν επιστήμη συχνά χαρακτηρίζεται ως “πολύ θεωρητική” και αντιδιαστέλλεται με άλλους, πιο πρακτικούς κλάδους, όπως η λογιστική, η κακή οργάνωση της διοίκησης μπορεί να προκαλέσει ακόμη και την πτώχευση της επιχείρησης. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της κατάρρευσης εταιρειών λόγω κακής διοίκησης. Ακόμη πιο συχνά συναντούμε επιχειρήσεις που προκειμένου να δημιουργήσουν νέα εικόνα αναδιοργανώνουν όλη τη διοίκηση τους (total re-engineering). Στο διεθνές οικονομικό γίνεσθαι ένα από τα πιο αξιοθαύμαστα παραδείγματα της δύναμης του αποτελεσματικού management αποτελεί η ανάπτυξη της Ιαπωνικής βιομηχανίας. Πριν το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο τα ιαπωνικά προϊόντα θεωρούνταν από την παγκόσμια αγορά ως υποδεέστερα και είχαν τη φήμη που έχουν σήμερα τα κορεάτικα και κινέζικα αγαθά. Μεταπολεμικά οι ιαπωνικές επιχειρήσεις θέλησαν να βελτιωθούν. Έστειλαν managers στην Αμερική για να εκπαιδευτούν και επιστρέφοντας εκείνοι εφάρμοσαν στα Ιαπωνικά εργοστάσια τις αρχές του Ταυλορισμού και του Φορντισμού. Όμως η ιαπωνική διοίκηση δεν αρκέστηκε σε αυτό. Ακολουθώντας την φιλοσοφία του Kai-Zen (διαρκής βελτίωσης) και οργανώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τους σε ομάδες εργασίας έδωσαν έμφαση στην ποιότητα. Η επιτυχία ήταν ανέλπιστα. Τα ιαπωνικά προϊόντα θεωρούνται τα πιο αξιόπιστα (βλέπε Sony, Kodak κλπ) και οι ιαπωνικές επιχειρήσεις από τις πιο επιτυχημένες διεθνώς (βλέπε Toyota και Toyotism). Από την άλλη πλευρά η Σκανδιναβική Volvo ή και γιατί όχι η δική μας Ολυμπιακή Αεροπορία “έβαλαν” λουκέτο και πέρασαν σε άλλα χέρια λόγω κακής διοίκησης.

Θα περίμενε κανείς από την συγγραφέα αυτής της διατριβής να ονοματίσει κάποιο στυλ ή μοντέλο διοίκησης ως πιο αποτελεσματικό. Στηριζόμενη στα δημοκρατικά ιδεώδη και χρησιμοποιώντας ως εφαλτήριο την ανθρωποκεντρική φιλοσοφία που δίνει έμφαση στην επικοινωνία, στα εργασιακά δικαιώματα και στην βιομηχανική ψυχολογία θα ήταν εύκολο να προτείνει τη συμμετοχική διοίκηση. Αυτό θα αποτελούσε προφανώς μία αβίαστη και εσφαλμένη παρατήρηση. Η διοίκηση μίας επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν θα είναι σταθερή. Η διαχείριση μίας κρίσης για παράδειγμα μπορεί να απαιτεί την σκληρή, αποφασιστική δράση των managers οι οποίοι θα επιβάλλουν και δεν θα συζητήσουν

τον τρόπο δράσεως του προσωπικού παίρνοντας βέβαια και την απόλυτη ευθύνη για το αποτέλεσμα.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι μία εξαιρετικά σύνθετη αλλά συνάμα ιδιαίτερος γοητευτική λειτουργία. Μία παρτίδα σκάκι όπου ο παίκτης-manager πρέπει να συνυπολογίσει όλους τους παράγοντες πριν δράσει και πολλές φορές να ρισκάρει. Η ανοδική ή η καθοδική πορεία της επιχείρησης είναι αυτή η οποία θα δείξει εάν η διοίκηση είναι αποτελεσματική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 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
- Κέφης Β. Ν. , Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1998
- 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
- Paul James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα 1996
- Roger Bennett, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (management), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1997

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
----------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

1.1 έννοια της Διοίκησης των Επιχειρήσεων	3
1.2 Οι θεωρίες του Management	5
1.2.1 Το επιστημονικό Management και η κλασική σχολή	5
1.2.2 Οι συμπεριφορικές θεωρίες	6
1.2.3 Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων	6
1.2.4. Οι συστηματικές θεωρίες	7
1.2.5. Οι προσαρμοστικές θεωρίες	8
1.3 Οι θεωρητικοί του Management	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Ορισμός της οργάνωσης	19
2.2 Οργανωτικές μέθοδοι της Επιχείρησης	20
2.2.1 Προγραμματισμός	20
2.2.2 Διεύθυνση	21
2.2.3 Έλεγχος	21
2.2.4 Λήψη Αποφάσεων	22
2.3. Οργανόγραμμα	22
2.4. Τα χαρακτηριστικά της καλής οργάνωσης	22
2.5 Η μέτρηση της αποτελεσματικής οργάνωσης	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΙΔΗ-MONTEΛΑ- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Το στίλ του Management	24
3.2 Οι λειτουργίες του Management	24
3.1 Τα συστήματα Διοίκησης του Rensis Likert	25
3.3.1 Το σύστημα 1: Αυταρχικό	26

3.3.2 Το σύστημα 2: Φιλανθρωπικό- Αυταρχικό	26
3.3 Το σύστημα 3: Συμβουλευτικό	26
3.3.4 Το σύστημα 4: Συμμετοχικό	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΣΣΕΡΑ: ΤΟ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Μ. Ο. Π.)

4.1 Η φιλοσοφία του Μ.Ο.Π.	28
4.2 Τα συστήματα του Μ.Ο.Π.	29
4.3 Το πρότυπο του Deming	30
4.4 Τα πιθανά εμπόδια για την επιτυχία του Μ. Ο. Π.	30
4.5 Η εφαρμογή του Μ.Ο.Π.	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΗΓΕΣΙΑ

5.1 Οι τρεις προσεγγίσεις της ηγεσίας στο χώρο των Επιχειρήσεων	32
5.1.1 Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών	32
5.1.2 Η προσέγγιση της συμπεριφοράς	33
5.1.3 Η προσέγγιση της κατάστασης	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΞΙ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

6.1 Τα είδη της Επικοινωνίας	38
6.2 Τα εμπόδια της Επικοινωνίας	40
6.3 Αποτελεσματική Επικοινωνία	40
6.4 Οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην Επιχείρηση	41
6.5 Συγκρότηση των ομάδων	42
6.6 Σχεδιασμός των ομάδων εργασίας	43

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	45
------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48
--------------	----

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	49
-------------	----