

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η έρευνα, η συνεχής αναζήτηση και η πρόοδος δεν είναι προνόμια των φυσικών επιστημών, της ιατρικής, της βιολογίας, της βιοτεχνολογίας, της ρομποτικής, της μηχανικής και των τηλεπικοινωνιών. Η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης και του μάνατζμεντ υπό το πρίσμα των συνεχών οικονομικών και κοινωνικών μεταβολών στο παγκόσμιο γίγνεσθαι, των συγχωνεύσεων, των εξαγορών, της καθετοποίησης της παραγωγής, της ταχέως εξελισσόμενης τεχνολογίας, της αναδιάρθρωσης των λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, του υψηλού λειτουργικού κόστους, των ολιγοπωλιακών καταστάσεων, των καινοτομιών και του μεγάλου ανταγωνισμού είναι αναπόφευκτη και αναγκαία.

Η υπερσυγκέντρωση δραστηριοτήτων στις σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτούσε μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 εξειδίκευση και γνώση για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

*Σήμερα και για τα επόμενα χρόνια η πολυσχιδής δραστηριότητα των επιχειρήσεων επιζητεί την ύπαρξη υβριδίων και όχι αυστηρής εξειδίκευσης εκ μέρους των στελεχών. Ως υβρίδια θεωρούνται τα στελέχη τα οποία πέραν του αντικειμένου που έχουν σπουδάσει ή των αρμοδιοτήτων που τους έχουν ανατεθεί, γνωρίζουν στοιχεία από άλλα πεδία παρεμφερή των δικών τους και κυρίως στοιχεία που άπτονται των σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων διοίκησης. Η εξειδίκευση δεν αρκεί για τα στελέχη που απαιτεί η αγορά εργασίας του αύριο. Η σφαιρική αντίληψη της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται ένα άτομο παρέχει το αίσθημα της αναγνώρισης, της υπευθυνότητας και της ενσωμάτωσης.*

Φιλοδοξία μας είναι το παρόν εγχειρίδιο να αποτελέσει εφελτήριο γνώσης και έρευνας, εμβάθυνσης στα μυστικά της διοίκησης, ενδεδειγμένης διείσδυσης στο θαυμαστό κόσμο των επιχειρήσεων και μελέτης από σπουδαστές, φοιτητές, επαγγελματίες και στελέχη που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις όλων των τομέων της οικονομίας (πρωτογενή, δευτερογενή, τριτογενή).

Πάνω απ' όλα ευελπιστούμε ότι αυτό το πόνημα μπορεί να γίνει χρήσιμο εργαλείο των ανθρώπων εκείνων που η θεωρητική τους κατάρτιση γύρω από το επιστημονικό πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων δεν ήταν στις βασικές τους προτεραιότητες. Μέσα από τις σελίδες του γινόμαστε κοινωνοί των βασικών εννοιών της διοίκησης - διαχείρισης.

Προσεγγίζουμε θέματα που άπτονται των σημερινών μορφών διοίκησης και αποτελούν νεολογισμούς για την ελληνική πραγματικότητα και ενημερώνουμε τους νέους επίδοξους επιχειρηματίες και τα εκκολλαπτόμενα στελέχη που θα στηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη της πατρίδας μας για την έννοια της επιχειρηματικότητας, τα βασικά χαρακτηριστικά της και τις δυνατότητες που ανοίγονται για την εξασφάλιση του μέλλοντός τους.

Η ενδελεχής ανάλυση της σύγχρονης επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, των βασικών αρχών του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία, συντονισμός, αναφορά, προϋπολογισμός και έλεγχος), της επιχειρηματικής ηθικής και της επιχειρηματικότητας αποτελούν συστατικά στοιχεία για τα άτομα που ευελπιστούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

Στο πρώτο Κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της επιχείρησης υπό το πρίσμα των συνεχών εξελίξεων και διαφοροποιήσεων του οικονομικού γίγνεσθαι και οι προϋποθέσεις επιβίωσής της στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Παράλληλα, προσεγγίζονται οι έννοιες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος ως παράγοντες λειτουργίας, δράσης, επιβίωσης και ευημερίας των επιχειρηματικών μονάδων, ενώ γίνεται αναφορά στη διάδοχη κατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τις μεταεθνικές επιχειρήσεις (meta-national companies).

Το δεύτερο Κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στις βασικές αρχές του μάνατζμεντ αφού γίνεται προσπάθεια αποκωδικοποίησης της ιαπωνικής φιλοσοφίας της διοίκησης, συνοπτικής περιγραφής των οκτώ λειτουργιών του μάνατζμεντ και αναφοράς στη διοικητική πυραμίδα, στις δεξιότητες και στους ρόλους ενός σύγχρονου διοικητικού στελέχους. Στη χώρα μας ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας χαρακτηρίζεται από τη λειτουργία των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών. Στο Κεφάλαιο 2 καταγράφεται η αναγκαιότητα εφαρμογής ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημόσιου μάνατζμεντ καθώς και οι μέθοδοι δράσης της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο Κεφάλαιο 3 έχουμε την ιστορική αναδρομή στους πρωτοπόρους της επιστημονικής διοίκησης (Taylor, Fayol, Weber, Gantt, Ford, Mayo, Barnard) και στη μεγάλη τους συνεισφορά στην εξέλιξη, στην πρόοδο και στη μετεξέλιξή της, και στους πρώτους που κατανόησαν την ανάγκη συστηματικής μελέτης της διεύθυνσης εργασιών και της προτυποποίησης των τρόπων εργασίας (Babbage, Towne). Θα ήταν παράλειψη εάν δεν συνδέαμε το παρελθόν με το παρόν και το μέλλον. Για το λόγο αυτόν παραθέτουμε εν συντομία τις θέσεις και τις απόψεις σύγχρονων ειδικών του μάνατζμεντ (Peters, Fukuyama, Fombrun, Porter) αφήνοντας τις οποιοσδήποτε κρίσεις και συγκρίσεις στον αναγνώστη.

Το Κεφάλαιο 4 αναφέρεται στη σημαντικότερη για την πλειονότητα

των managers ανά τον κόσμο λειτουργία της διοίκησης, τον προγραμματισμό. Έννοιες με μεγάλη βαρύτητα, όπως η λήψη των αποφάσεων και ο προϋπολογισμός, συμπληρώνουν την έννοια του σχεδιασμού - προγραμματισμού. Το Κεφάλαιο 4 περιλαμβάνει επίσης ένα ενδεικτικό στρατηγικό πρόγραμμα μιας υποθετικής οικονομικής μονάδας για το χρονικό ορίζοντα 2005-2010 στον οποίο παρατίθενται τα στάδια και η διαδικασία εκπόνησής του.

Στα Κεφάλαια 5 έως και 11 περιγράφονται με σχετική λεπτομέρεια οι υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ, η οργάνωση και ο συντονισμός, η ηγεσία (στο Κεφάλαιο 7 γίνεται προσπάθεια καταγραφής της σχέσης μεταξύ ενός ηγέτη και της αναγκαιότητας αποδοχής και υιοθέτησης της καινοτομίας), η στελέχωση (η σημαντικότερη λειτουργία του μάνατζμεντ κατά την άποψη του γράφοντος), η αναφορά-επικοινωνία και ο έλεγχος. Το Κεφάλαιο 9 αναφέρεται στο στοιχείο που επιζητούν περισσότερο οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και το οποίο σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη φύση. Αυτό δεν είναι άλλο από το στοιχείο της υποκίνησης - παρακίνησης ώστε να δοθούν στα άτομα κίνητρα για να ενεργοποιήσουν το σύνολο των δυνάμεών τους. Γίνεται αναφορά στους πρωτοπόρους των θεωριών της υποκίνησης - παρακίνησης που επηρέασαν και επηρεάζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων στον τρόπο συμπεριφοράς και αντιμετώπισης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα καταγράφεται η συναισθηματική νοημοσύνη ως μια νέα κινητήρια δύναμη που παρακινεί τα άτομα προς την επιτυχία.

Τα τελευταία χρόνια έχουν λάβει διαστάσεις οι συζητήσεις περί επιχειρηματικής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Μιας τέτοιας σοβαρότητας ζήτημα δεν θα μπορούσε να μείνει εκτός του ανά χείρας πονήματος. Στο Κεφάλαιο 12 ο αναγνώστης γίνεται κοινωνός εννοιών, όπως ατομική ευθύνη, επιχειρηματική ηθική, κοινωνική ευθύνη και κοινωνική ανταπόκριση. Αναπτύσσονται συγκεκριμένες θεωρίες κοινωνικής υπευθυνότητας και καταγράφονται τα σημαντικότερα επιχειρήματα υπέρ και κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων.

Το Κεφάλαιο 13 αναφέρεται στη γενεσιουργό αιτία των νέων μεθόδων και τεχνικών του μάνατζμεντ, στη διοίκηση των αλλαγών (change management), στους λόγους και στις οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που τις επιβάλλουν, στους υποστηρικτές και στους πολέμιους των αλλαγών και στις στρατηγικές που ακολουθούνται για μια επιτυχημένη εφαρμογή τους.

Στο Κεφάλαιο 14 περιγράφεται η έννοια της επιχειρηματικότητας ως προσπάθεια γένεσης νέων επιχειρηματικών μονάδων απαραίτητων για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και για την ανάδειξη καινοτόμων δραστηριοτήτων. Η έκταση του Κεφαλαίου αυτού αντανακλά την αγωνία για την προώθηση, την επέκταση και τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και των

νέων επιχειρηματιών στη χώρα μας. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις δύο τελευταίες δεκαετίες επέβαλαν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε δεδομένα που έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: την ποιότητα.

Στο τελευταίο Κεφάλαιο του εγχειριδίου ο αναγνώστης έρχεται σε επαφή με το γνωστικό αντικείμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο του επιτρέπει να κατανοήσει πλήρως τους λόγους για τους οποίους επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες.

Σε καθένα από τα 15 Κεφάλαια περιλαμβάνονται ενδεικτικές ερωτήσεις - θέματα προς συζήτηση τα οποία βοηθούν τον αναγνώστη για περαιτέρω εμβάθυνση στο γνωστικό πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων και του δίνουν το έναυσμα για περισσότερη έρευνα και ενασχόληση με το θαυμαστό κόσμο των επιχειρήσεων και της δράσης.

Στο τέλος του βιβλίου υπάρχει το γλωσσάρι των κυριότερων εννοιών το οποίο βοηθά στην άμεση και γρήγορη κατανόηση των σημαντικότερων όρων του μάνατζμεντ.

Στο σημείο αυτό θέλω να ευχαριστήσω την υποψήφια διδάκτορα του Παντείου Πανεπιστημίου (Τμήμα Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών) και σπουδάστρια της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων) Φανή Λένου για την αμέριστη συμπαράστασή της στην επιμέλεια αυτού του βιβλίου καθώς και τους φοιτητές μου του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του ίδιου πανεπιστημίου οι οποίοι μου έδωσαν το έναυσμα να ξεκινήσω αυτή την προσπάθεια. Το πόνημα αυτό είναι απαύγασμα γνώσεων που προήλθαν από ατέρμονες συζητήσεις μαζί τους. Ευχαριστίες οφείλω στα στελέχη των δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων τα οποία με την άρτια ακαδημαϊκή τους κατάρτιση και την επαγγελματική εμπειρία μου προσέφεραν αφειδώς γνώσεις που βοήθησαν σημαντικά στη συγγραφή αυτού του βιβλίου. Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων προς την κυρία Θέμιδα Μίνογλου, εκδότρια και την κυρία Γεωργία Σαρολά, υπεύθυνη Πανεπιστημιακών Συγγραμμάτων των εκδόσεων Κριτική για την εμπιστοσύνη τους στο πρόσωπό μου. Ο κ. Γιάννης Ζηρίνης με τις εύστοχες παρατηρήσεις του συνετέλεσε στην αριότερη παρουσίαση του βιβλίου. Τον ευχαριστώ θερμά γι' αυτό! Ένα μεγάλο ευχαριστώ στη σύζυγό μου Μαρία και στα παιδιά μου Νίκο και Δημήτρη γιατί χωρίς τη γλυκιά συναναστροφή μαζί τους δεν θα είχε αποτέλεσμα η οποιαδήποτε προσπάθειά μου. Να υπενθυμίσω στον αναγνώστη ότι τυχόν λάθη βαρύνουν μόνο εμένα και οι οποιοσδήποτε παρατηρήσεις είναι ευπρόσδεκτες και αναγκαίες!

*Βασίλειος Ν. Κέφης  
Αθήνα, 2005*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 2.1 Εισαγωγή

Η Οικονομική Επιστήμη διδάσκει ότι οι βασικοί συντελεστές παραγωγής (πρωτογενείς ή δευτερογενείς) είναι το έδαφος, η εργασία και το κεφάλαιο.

Η συντονισμένη και αποτελεσματική δράση τους οφείλεται στην εισαγωγή και υιοθέτηση δύο ακόμη συντελεστών, της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας (με την έννοια του μάνατζμεντ). Ένα απλό παράδειγμα πείθει για τη σημασία του μάνατζμεντ στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες. Μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαθέτει το πλέον εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, τον τελειότερο πάγιο εξοπλισμό, την υψηλότερη ρευστότητα. Αυτά είναι κενό γράμμα εάν απουσιάζει το στοιχείο εκείνο (το μάνατζμεντ) που θα τα συνδέσει, θα τα συνδυάσει, θα τα οργανώσει και θα τα συντονίσει. Στην περίπτωση αυτή η αποτυχία (η οποία εδώ συνδέεται με την επιβίωση της επιχείρησης) είναι δεδομένη!

Η ανάγνωση και η κατανόηση αυτού του Κεφαλαίου μάς κάνει κοινωνούς εννοιών όπως:

- Έννοια και αρχές της διοίκησης
- Ιαπωνική φιλοσοφία και θεωρία Ζ
- Λειτουργίες της διοίκησης
- Διοικητική πυραμίδα
- Περιορισμοί στην άσκηση της διοίκησης
- Προσόντα (ικανότητες) ενός διοικητικού στελέχους
- Ρόλοι του σύγχρονου στελέχους.

Το μάνατζμεντ δεν είναι προνόμιο των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι βασικές του αρχές αποτελούν –κυρίως τα τελευταία χρόνια– αντικείμενο μελέτης και εφαρμογής των επιχειρήσεων και οργανισμών του Δημοσίου. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται προσπάθεια προσέγγισης του δημόσιου μάνατζμεντ και των μεθόδων δράσης των στελεχών που υπηρετούν στον εν στενή ή εν ευρεία έννοια δημόσιο τομέα.

Ζούμε και δραστηριοποιούμαστε στην εποχή των τεχνολογικών καινοτομιών και στην ταχύτητα λήψης και διαβίβασης των πληροφοριών. Για το λόγο αυτόν στην παράγραφο 2.12 και 2.12.1 γίνεται αναφορά στη *χειρίση της πληροφορίας και στη χρησιμότητά της για την εύρυθμη παραγωγική διαδικασία*.

## 2.2 Μάνατζμεντ

Είναι η διαδικασία επίτευξης κοινών στόχων μέσω της αγωγής και ορθολογικής συνεργασίας ανθρώπινων και υλικών πόρων. Το μάνατζμεντ είναι μια πνευματική - διανοητική εργασία (σκέψη, διαίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη)<sup>8</sup> η οποία επιτελείται από ανθρώπους μέσα σε έναν οργανισμό. Ο Peter Drucker γράφει ότι «αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία σε μια κοινωνική επιστήμη όπως το μάνατζμεντ είναι οι *βασικές υποθέσεις*. Η μία ομάδα των υποθέσεων αφορά την *επιστημονική θέωση* του μάνατζμεντ βάσει της οποίας το μάνατζμεντ ορίζεται ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες στηρίζονται στη σωστή δομή της οργάνωσης και στο σωστό τρόπο διοίκησης των ανθρώπων, η δε άλλη ομάδα των υποθέσεων αφορά την *πρακτική εφαρμογή* όπου ως δεδομένοι παράγοντες θεωρούνται η τεχνολογία, οι αγορές και οι τελικοί χρήστες. Το πεδίο δράσης του μάνατζμεντ είναι νομικά προσδιορισμένο, επικεντρώνεται στα εσωτερικά θέματα, ενώ η οικονομία θεωρείται ως ο βιότοπος των επιχειρήσεων και του μάνατζμεντ».<sup>9</sup>

Το μάνατζμεντ είναι μια από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες. Αναλύει το συγκριτικό πλεονέκτημα που προκύπτει από εναλλακτικές χρήσεις των συντελεστών παραγωγής, επιλέγει τις προσφορότερες λύσεις, βελτιστοποιεί την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, επιβάλλει οργανωτικά σχήματα που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα της εργασίας και μεθοδεύει την επιτυχία ενός συλλογικού έργου που τελεί υπό περιορισμούς κόστους εκτέλεσης και χρόνου αποπεράτωσης.

Το μάνατζμεντ επικεντρώνει την προσπάθειά του στον άνθρωπο. Αξιοποιεί τις πνευματικές ικανότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος και

---

8. Ο David Goleman στο βιβλίο του «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», μετ. Φ. Μεγαλούδη, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, την ευσυνειδησία και τη δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά και να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται».

9. Drucker P. F., Προκλήσεις του Management για τον 21ο Αιώνα, Εκδ. Leader Books, Αθήνα 2000 (Μετ. Γ. Σουφλής, Ο. Νομικού).

δέχεται ότι οι περισσότερες ορθές αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από άτομα που βρίσκονται εγγύτερα στα πεδία δράσης. Πρεσβεύει ότι η χρήση της εξουσίας η οποία μεταβιβάζεται στα κατώτερα κλιμάκια δεν πρέπει να ελέγχεται προκαταβολικά. Απαιτεί αξιοκρατικό χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένο στις ικανότητες και στις δεξιότητες μετά όμως από αντικειμενική αξιολόγηση.

Η διοίκηση πέρα από κανόνες οργάνωσης και σχεδιασμού οφείλει να ευνοεί τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στο οποίο τα άτομα θα νιώθουν ασφαλή να εκφράζουν τις απόψεις τους. Η διοίκηση επίσης πρέπει να προωθή την ανθρώπινη πρωτοβουλία, να μεταλαμπαδεύει τις ιδέες της συνεχούς αλλαγής προς το καλύτερο, να φροντίζει για την αποδοχή της καινοτομίας και να λειτουργεί πάντοτε ανθρωποκεντρικά.

Ένας άλλος ορισμός υποστηρίζει ότι *μάνατζμεντ* είναι ο τρόπος συστηματοποίησης της εργασίας από άτομα που έχουν σκοπό τη βελτιστοποίηση των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

Για πολλά στελέχη, σε διεθνές επίπεδο, *μάνατζμεντ* είναι η πραγματοποίηση στόχων με την εναρμόνιση των προσπαθειών μιας ομάδας ατόμων. Ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση στον καθοδηγητικό ρόλο της διοίκησης για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Τέλος, ένας περισσότερο αυστηρός ορισμός θεωρεί το *μάνατζμεντ* ως τη διαδικασία βελτιστοποίησης της επιλογής και πραγματοποίησης των στόχων στη βάση ενός πολυεπίπεδου ιεραρχικού συστήματος επικοινωνίας, το οποίο καθορίζει και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες των εργαζομένων.

Η διοίκηση ως θεωρία και πράξη χαρακτηρίζεται από δυναμικές εξελίξεις. Νέες αξίες, νέοι τρόποι σκέψης, νέοι τρόποι δράσης διαμορφώνονται κάτω από την πίεση των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και αναγκάζουν τους managers να επιδιώκουν αγωνιωδώς την προσαρμογή στα νέα δεδομένα των σύγχρονων επιχειρηματικών μονάδων. Ο 21ος αιώνας είναι μια ιστορική περίοδος μεγάλων δομικών αλλαγών σε διεθνές επίπεδο. Είναι ο αιώνας της δράσης και της καινοτομίας, της τεχνολογίας και της διάχυσης πληροφοριών. Η οικονομική παγκοσμιοποίηση συνίσταται στη λειτουργική οργάνωση της οικονομίας ως ενιαίας μονάδας και χαρακτηρίζεται από την υπερεθνική αντίληψη και δράση των οικονομικών υποκειμένων και το συνεχώς αυξανόμενο υπερεθνικό χαρακτήρα της οικονομίας. Η εθνική οικονομία παύει να αποτελεί μονάδα οικονομικής ολοκλήρωσης, η παγκόσμια οικονομία χάνει τον εθνοκεντρικό και διεθνικό χαρακτήρα της και καθίσταται υπερεθνική, ενώ μεταβάλλονται ουσιαστικά οι όροι οικονομικής δράσης και αναδεικνύονται νέα, παγκόσμια, οικονομικά υποκείμενα.

Αυξάνεται συνεχώς η δυνατότητα των ατόμων, των πολυεθνικών - μεταεθνικών επιχειρήσεων, των κεφαλαιαγορών και της υπερεθνικής επιχει-

ρηματικής δραστηριότητας να επηρεάζουν την παγκόσμια οικονομία και την οικονομία των επιμέρους κρατών.

Μεταβάλλεται ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα έναντι του δημοσίου, ο οποίος συρρικνώνεται και αποδυναμώνεται καθώς και η δυνατότητα του κράτους να συμμετέχει θεσμικά στη διαμόρφωση και στη διεύθυνση της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Μέσα απ' όλες αυτές τις δομικές αλλαγές οι στόχοι και οι βασικές προτεραιότητες των επιχειρήσεων (δημόσιων ή ιδιωτικών) εστιάζονται στον εκσυγχρονισμό της υποδομής τους και στην ανάπτυξη αγαθών και υπηρεσιών που καλύπτουν τις σύγχρονες ανάγκες τους αλλά και τις ανάγκες των καταναλωτών.

Επιδίωξη των σύγχρονων οικονομικών μονάδων είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των καταναλωτών, η αύξηση των εσόδων και η μείωση του κόστους παραγωγής, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς και η συμμετοχή στις οικονομικές, κοινωνικές, εμπορικές και τεχνολογικές μεταβολές που συντελούνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μέσα σε όλο αυτό τον ρουμαγδό των εξελίξεων το μάνατζμεντ καθορίζει τις προϋποθέσεις ώστε να συντονιστούν αρμονικά από τη μια μεριά η επίτευξη των σκοπών-στόχων και από την άλλη η κινητοποίηση των πόρων, η συνεργασία των ατόμων, η υιοθέτηση κοινών επιδιώξεων και η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα βοηθήσουν στην αρμονική συλλογική δράση.

Η επιτυχία των στόχων προϋποθέτει μακροχρόνια επιστημονική επεξεργασία. Οι managers ακολουθούν αρχές, κανόνες, μεθόδους και διαδικασίες ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επιλογή των στόχων γίνεται με βάση τις προτιμήσεις του κοινωνικού συνόλου και με σεβασμό στους διάφορους περιορισμούς που υπάρχουν τη δεδομένη χρονική περίοδο.

Πρέπει να διευκρινίσω προς όλους τους εκκολαπτόμενους και φιλόδοξους managers ότι η εφαρμογή του μάνατζμεντ ξεκινά πρώτα από τον εαυτό μας και μετά επεκτείνεται στο καθ' ύλην αντικείμενό του, τις επιχειρήσεις. Εάν δεν γνωρίζουμε να «διοικήσουμε», να «διαχειριστούμε», να εφαρμόσουμε τις βασικές αρχές της διοίκησης στην προσωπική μας ζωή, στον εαυτό μας, εάν δεν είμαστε σε θέση να βάλουμε ένα πρόγραμμα, να οργανώσουμε το χρόνο και τις δραστηριότητές μας, τότε πώς θα επιτύχουμε να διοικήσουμε μια εταιρία, έναν οργανισμό, μια πολυεθνική επιχείρηση, το κράτος το ίδιο ως αυριανά κυβερνητικά στελέχη;



## 2.3 Οι βασικές αρχές<sup>10</sup> του μάνατζμεντ σύμφωνα με την ιαπωνική φιλοσοφία

Οι Ιάπωνες όταν τους ρωτάς για τα δύο ιερότερα πράγματα στη ζωή τους απαντούν: «Δύο ιερά πράγματα δέχομαι στη ζωή μου: την εργασία και την οικογένεια. Μα πάνω απ' όλα βάζω την εργασία γιατί μου επιτρέπει να ζω την οικογένεια».

Το ιαπωνικό στιλ διοίκησης –κατεξοχήν δημοκρατικό (συμμετοχικό)– ακολουθεί με θρησκευτική ευλάβεια οκτώ βασικούς κανόνες οι οποίοι το διαφοροποιούν σε μεγάλο βαθμό από τα υπόλοιπα είδη διοίκησης (αμερικανικό, γερμανικό).

Οι κανόνες αυτοί είναι:

### 1. Μόνιμη απασχόληση (Life-time employment. Nenko system)

Η εφ' όρου ζωής απασχόληση στην εταιρία θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ. Σε αυτό βοηθά η πολιτική των εταιριών (δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι τόσοι όσοι χρειάζονται. Ποτέ παραπάνω. Και αυτό δεν είναι μια τυπική διαδικασία, αλλά μια στάση ζωής. Αιτίες αποχώρησης θεωρούνται μόνο οι ποινικά κολάσιμες πράξεις ή η πτώχευση της εταιρίας.

### 2. Στρατολόγηση (Recruitment)

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση εργαζομένων που πληρούν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Εξαιτίας του Nenko system οι μετακινήσεις εργαζομένων μεταξύ επιχειρήσεων είναι πολύ λίγες.

### 3. Εκπαίδευση (Training)

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η εν γένει βελτίωση και ανάπτυξη της προσωπικότητας θεωρούνται απαραίτητες και μακροπρόθεσμες επενδύσεις.

### 4. Αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία (Seniority-based payments)

Ο πατροπαράδοτος σεβασμός των Ιαπώνων στα μεγαλύτερης ηλικίας άτομα αντικατοπτρίζεται και στις επιχειρήσεις. Τα στελέχη με εμπειρίες και μακρόχρονη προϋπηρεσία (veterans, coaches) έχουν σημαντικό προβάδισμα στις αμοιβές έναντι των υπολοίπων.

### 5. Συλλογικές αποφάσεις (Collective decisions)

Η συλλογική λήψη των αποφάσεων προϋποθέτει τη συμμετοχή και

---

10. Στο Κεφάλαιο 3 αναλύονται οι δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ από έναν εκ των πρωτοπόρων της επιστημονικής διοίκησης, τον H. Fayol.

την προετοιμασία πολλών ατόμων. Η έμφαση στη συλλογικότητα φαίνεται από τη λειτουργία και την εκτεταμένη χρήση των κύκλων ποιότητας.

6. *Ευημερία (Welfarism)*

Πρωταρχικό καθήκον των στελεχών είναι η επιβίωση και η ομαλή πορεία της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιδίωξη της ευημερίας (κοινωνικής και οικονομικής) όλων των εργαζομένων.

7. *Συνδικαλισμός (Enterprise Unionism)*

Ο καλώς εννοούμενος συνδικαλισμός είναι χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των managers, αφού στην Ιαπωνία υπάρχει ειλικρινής συνεργασία στελεχών και εκπροσώπων των εργαζομένων για το καλό της επιχείρησης.

8. *Κύκλοι ποιότητας (Quality circles)*

Πρωτοεμφανίστηκαν στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, επεκτάθηκαν σε όλο τον κόσμο και η εκτεταμένη χρήση τους αποτελεί εχέγγυο συμμετοχής των εργαζομένων στη διερεύνηση και επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης.

## 2.4 Η θεωρία Z

Η ανάπτυξη της θεωρίας Z ξεκίνησε από τον τρόπο διοίκησης των ιαπωνικών επιχειρήσεων μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο που οδήγησε στο ιαπωνικό οικονομικό θαύμα.

*Έχει τις φιλοσοφικές της ρίζες στα ιαπωνικά ήθη και έθιμα και είναι μια συλλογή πρακτικών τεχνικών μάνατζμεντ που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της ομάδας εργασίας. Υποστηρίζει ότι οι πλέον αποτελεσματικές αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα (team building) και όχι από ένα μεμονωμένο πρόσωπο. Πρόκειται για ένα συναινετικό τρόπο λήψης των αποφάσεων, που θεωρεί ότι:*

- Η ομάδα έχει πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα και μεγαλύτερη συνολική πείρα.
- Τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται από την ομαδική απόφασή τους. Η διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων φιλτράρει τις καλές και τις κακές πληροφορίες, οπότε μια ομαδική απόφαση είναι καλύτερη από μια ατομική.

Η **θεωρία Z** προβάλλει το ιδανικό της ισόβιας απασχόλησης για την ανάπτυξη της νομιμοφροσύνης και την εξασφάλιση μιας εργατικής δύναμης αφοσιωμένης στον οργανισμό και στην επίτευξη των στόχων του. Στηρίζεται σε μια μακροπρόθεσμη θεώρηση της αξιοποίησης των ανθρω-

πινων πόρων μέσα στον οργανισμό και διενεργεί αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Η κυριότερη εφαρμογή της θεωρίας Z στις ΗΠΑ ήταν η καθιέρωση σε διάφορες παραγωγικές μονάδες **κύκλων ποιότητας** (quality circles). Πρόκειται για μικρές ομάδες εκπροσώπων των εργαζομένων και των στελεχών που συνέρχονται σε τακτική βάση κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας και υποβάλλουν προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους. Οι εργαζόμενοι περιγράφουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Οι λύσεις εξετάζονται με διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων και προωθούνται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη ως επίσημη πρόταση. Οι προτάσεις της διοίκησης και οι τελικές ενέργειές της επιστρέφουν, στη συνέχεια, στην ομάδα ώστε να ενισχυθεί η αφοσίωσή της στη συνολική προσπάθεια. Η διαδικασία αυτή η οποία απαιτεί πλήρη υποστήριξη από το μάνατζμεντ της εταιρίας είναι γνωστή ως *Προσέγγιση για Ποιότητα στο Χώρο Εργασίας*.

Η προσέγγιση αυτή προβλέπει επίσης:

- Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων,
- Συχνότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης,
- Αυτοέλεγχο από τους ίδιους τους εργαζόμενους για θέματα που τους αφορούν στο χώρο εργασίας.

## 2.5 Αξιολόγηση της θεωρίας Z

Η θεωρία Z είναι προϊόν των ιαπωνικών ιστορικών και πολιτιστικών εμπειριών. Έχει προσδώσει στο δυτικό μάνατζμεντ μια καινούρια διάσταση, λιγότερο «θεωρητική». Σχετικά με τους κύκλους ποιότητας όπου έχουν εφαρμοστεί, έχει διαπιστωθεί μια αρχική αύξηση της παραγωγικότητας αν και τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματά τους δεν έχουν ακόμη τεκμηριωθεί. Επιπλέον, έχουν σε μερικές περιπτώσεις υψηλό κόστος σε εργατοώρες, ενώ προϋποθέτουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνίας, διαμόρφωσης στόχων και ανάπτυξης προσωπικών σχέσεων. Αν λείπουν αυτοί οι παράγοντες, ο κύκλος ποιότητας δεν μπορεί να πετύχει τους στόχους του. Εκτός από αυτά, η επιτυχημένη εφαρμογή αυτής της τεχνικής προϋποθέτει σοβαρή υποστήριξη από τη διοίκηση. Αν εκλείψει αυτή η υποστήριξη, οι εργαζόμενοι θα θεωρήσουν ολόκληρη την προσπάθεια ως μια ακόμη απόπειρα παραπλάνησης από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

## 2.6 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ

Η διοίκηση δεν είναι μια αφηρημένη έννοια. Χαρακτηρίζεται από τη στοχοθεσία, τη δράση, την πρακτική, το αποτέλεσμα. Όλα αυτά ενοποιημένα και καταλλήλως συνδυασμένα αποτελούν τις λειτουργίες της.<sup>11</sup>

Πολλοί managers και θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι οι λειτουργίες της διοίκησης είναι τέσσερις, άλλοι πέντε. Το ίδιο δεκάδες εγχειρίδια ελληνικά και μη. *Εδώ παρουσιάζονται οκτώ λειτουργίες του μάνατζμεντ ως αποτέλεσμα της ανάγκης για σε βάθος ανάλυση και προσέγγιση των δεδομένων που το χαρακτηρίζουν. Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ δεν εκτελούνται αυτόνομα. Δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Χαρακτηρίζονται από έντονη αλληλεπίδραση, συνέχεια και συνέπεια.*

Δεν έχουν προκαθορισμένο «ωράριο». Οι managers δεν υιοθετούν απόψεις όπως «σήμερα θα προγραμματίσω, αύριο θα οργανώσω, την επόμενη εβδομάδα θα στελεχώσω». Το αποτελεσματικό στέλεχος κάθε λεπτό, κάθε ώρα, κάθε ημέρα επιτελεί όλες τις λειτουργίες – υπό λανθάνουσα μορφή– με τον έναν ή τον άλλο τρόπο.

Οι αναγνώστες του παρόντος βιβλίου ας κρατήσουν στη μνήμη τους το ακρωνύμιο *ΠΟΣΗΣΑΠΕ* αφού μέσα σε αυτό περιλαμβάνονται οι ακόλουθες οκτώ βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ:

□ *Προγραμματισμός*, η σημαντικότερη όλων κατά την άποψη της συντριπτικής πλειονότητας των στελεχών και θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης. Δίνει απάντηση σε τρία βασικά ερωτήματα: Τι; Πώς; Πότε; Τι θέλουμε να πετύχουμε (στόχοι); Πώς θα το πετύχουμε (μέσα); Πότε πρέπει να το φέρουμε σε πέρας (χρόνος);

Ο προγραμματισμός χαρακτηρίζεται: α) από τη δημιουργία της μήτρας *SWOT (SWOT Analysis)* η οποία αποτελεί έναν πίνακα στον οποίο περιγράφονται με ακρίβεια και λεπτομέρεια οι δυνατότητες (= strengths), οι αδυναμίες (= weaknesses), οι ευκαιρίες (= opportunities) και οι κίνδυνοι (= threats) της εταιρίας και β) από την εκπόνηση ενός *Προγράμματος Δράσης (Action Plan)* το οποίο στην ουσία δίνει απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα.

□ *Οργάνωση*, προσδιορίζει και σχεδιάζει τη δομή και τη διάρθρωση της επιχείρησης, καθορίζει την ιεραρχική σχέση μεταξύ των τμημάτων και των ανθρώπων (τυπική οργάνωση), θέτει κανόνες και τρόπους συμπεριφοράς, ορίζει τις ανάγκες της εταιρίας, τον τρόπο ικανοποίησής τους

---

11. Αναλυτική προσέγγιση των λειτουργιών του μάνατζμεντ γίνεται σε επόμενα Κεφάλαια.

και απαντά στο κείμενο ερώτημα «ποιος πρέπει να κάνει τι». Τα δύο εργαλεία της οργάνωσης είναι το *Οργανόγραμμα* και το *Καθηκοντολόγιο ή Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας ή Κανονισμός Εργασίας*.

- *Στελέχωση*, η επιλογή των κατάλληλων ατόμων, ο εμπλουτισμός της επιχείρησης με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Από τη λειτουργία αυτή εξαρτάται η επιβίωση και η επιτυχία ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης, ενός φορέα. Η στελέχωση δεν ολοκληρώνεται με την πρόσληψη. Περιλαμβάνει τη στρατολόγηση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανέλιξη - προαγωγή.

Η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο σημαντικούς παράγοντες: το παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον και το υψηλό εργασιακό κόστος.<sup>12</sup>

- *Ηγεσία*, η ικανότητα, το ταλέντο ενός ατόμου να πείθει, να καθοδηγεί, να παρακινεί, να συνεργάζεται, να εμπνέει σεβασμό και όχι φόβο. Ο ηγέτης είναι διαθέσιμος σε όλους, συμβουλεύει, επιλύει προβλήματα εν τη γενέσει τους, μεταδίδει τον ενθουσιασμό του, ανταμείβει τους υφισταμένους. Η επικοινωνία εντός της επιχείρησης ξεκινά από τον ηγέτη.

Ο ηγέτης είναι ο τέλειος ισορροπιστής, εξασφαλίζει την επάρκεια των συνεργατών του φροντίζοντας συγχρόνως για την ανάπτυξή τους και είναι διακριτικός προς τα νεαρότερα μέλη της ομάδας του στα οποία αφιερώνει χρόνο και «διαθεσιμότητα».<sup>13</sup>

- *Συντονισμός*, η δυσκολότερη λειτουργία της διοίκησης. Ας αναλογιστούμε τις απέλπιδες προσπάθειες συντονισμού με τον εαυτό μας ή με πρόσωπα του άμεσου οικογενειακού και κοινωνικού μας περιβάλλοντος και μπορούμε να κατανοήσουμε το βαθμό δυσκολίας της λειτουργίας αυτής για τους managers. Ο συντονισμός είναι η παράλληλη δράση και συνεργασία ανθρώπων για την επίτευξη ενός στόχου. Το αποτελεσματικό στέλεχος έχει ως βασική προτεραιότητα τη διασφάλιση αυτής της προσπάθειας.

- *Αναφορά - Επικοινωνία*, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί μέρος της ανέλιξης ενός στελέχους. Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία η οποία σημαίνει ροή πληροφοριών, ενημέρωση για τις παγκόσμιες τάσεις, λήψη αποφάσεων, ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων. Το τρίπτυχο «ακούω - ανταποκρίνομαι - ενεργώ» αποτελεί την πεμπτούσια για ένα σύγχρονο manager. Η κρατούσα άποψη περί μοναχισμού και αίσθησης απομόνωσης των managers –ως ένα

12. Χυτήρης Λ. Σ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.

13. Κωστούλας Γ. Ι., «Επάγγελμα Μάνατζερ», Εκδ. Επτάλοφος, Αθήνα, 2002.

σημείο αποδεκτή— πρέπει να εκλείψει τάχιστα για το καλό τόσο των ανθρώπων όσο και των επιχειρήσεων.

- *Προϋπολογισμός*, η αριθμητική έκφραση των σκοπών - στόχων της εταιρίας. Αποτελεί κομμάτι του προγραμματισμού, αλλά λόγω της σημαντικότητάς του και των ειδικών γνώσεων (γνώσεις λογιστικής, χρηματοοικονομικής, μικρο-οικονομικής θεωρίας και ανάλυσης) που πρέπει να έχουν τα άτομα που τον καταρτίζουν τον θεωρούμε ως μια ξεχωριστή και ειδική λειτουργία του μάνατζμεντ. Η γνώση των τριών βασικών σταδίων –της προετοιμασίας, της σύνταξης και της παρακολούθησης– βελτιώνουν σημαντικά την ποιότητα των προϋπολογισμών.

Στο *Managing Budgets* του Stephen Brookson (Εκδ. Dorling Kindersley Limited, London, 2000 και για την ελληνική γλώσσα Εκδ. Ελληνικά Γράμματα) ως προϋπολογισμός ορίζεται «ένα σχέδιο για μελλοντικές δραστηριότητες, το οποίο συνήθως περιγράφει τη συνολική εικόνα μιας επιχείρησης από οικονομική άποψη και με οικονομικούς όρους, και αποτελεί το σημείο αναφοράς για την απόδοσή της».

- *Έλεγχος*, σειρά ενεργειών η οποία αποβλέπει στη διόρθωση των αποκλίσεων από τα αρχικώς σχεδιασθέντα. Η διαδικασία του ελέγχου επιβάλλει την καθιέρωση και την τήρηση προτύπων απόδοσης, τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάγκη παρέμβασης ή διορθωτικών ενεργειών όπου αυτές χρειάζονται. Διακρίνεται σε *διοικητικό* και *διαχειριστικό* και διενεργείται από στελέχη της εταιρίας ή από εξωτερικούς συνεργάτες.

Ο *διοικητικός έλεγχος* επικεντρώνεται σε καθαρά διοικητικά θέματα (αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων, εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών, τρόποι συμπεριφοράς<sup>14</sup>). Ο *διαχειριστικός έλεγχος* παρακολουθεί τη σχέση των οικονομικών καταστάσεων με τις προβλέψεις των προϋπολογισμών.

## 2.7 Η διοικητική πυραμίδα

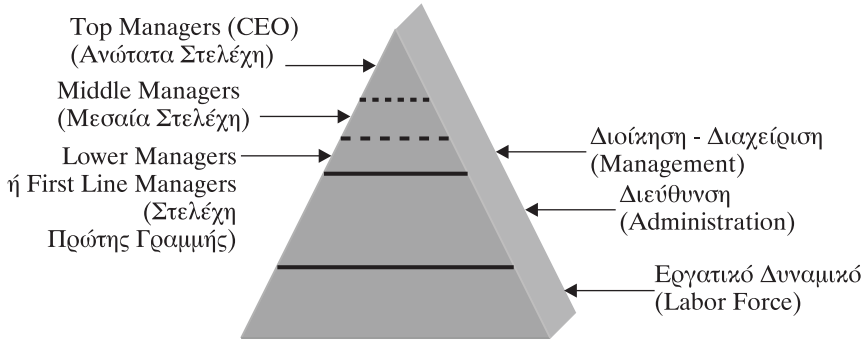
Εάν η επιχειρηματική μονάδα είναι μια πυραμίδα ανθρώπων οι οποίοι σχεδιάζουν, λαμβάνουν αποφάσεις, εκτελούν εντολές, συνδέονται και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, τότε κρίνεται ως αναγκαία η ιεραρχική διάκριση αυτών των ατόμων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης και την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους.

---

14. Σε πολλές επιχειρήσεις ελέγχεται ο τρόπος που ένας εργαζόμενος μιλάει στο τηλέφωνο, ο τρόπος που κάθεται ή στέκεται και η εν γένει στάση του απέναντι σε συναδέλφους και πελάτες.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1

Η Πυραμίδα του Μάνατζμεντ



Στο Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η ιεραρχική πυραμίδα σε μια επιχείρηση, γνωστή ως *πυραμίδα του μάνατζμεντ* ή *διοικητική πυραμίδα*.

Τα άτομα που αποτελούν το μάνατζμεντ της εταιρίας χαράσσουν πολιτικές, θέτουν στόχους, καθορίζουν στρατηγικές και λαμβάνουν αποφάσεις. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα οι managers του πρώτου επιπέδου διακρίνονται στους *top managers* (ή CEO = Chief Executive Officer) και είναι τα ανώτατα στελέχη της εταιρίας (Πρόεδροι ΔΣ, Αντιπρόεδροι, Διευθύνοντες Σύμβουλοι, Γενικοί Διευθυντές) τα οποία προγραμματίζουν και οριοθετούν την οργανωτική δομή (οργανωδομή) της επιχείρησης, στους *middle managers* και στους *lower managers* (ή *first line*),<sup>15</sup> οι οποίοι είναι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Διευθυντές Τμημάτων), υπεύθυνα για τις υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης και κυρίως για τη στελέχωση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Το μεσαίο επίπεδο (δεύτερο) της διοικητικής πυραμίδας αποτελείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Αυτοί συμμετέχουν σε διάφορες ομάδες εργασίας που δημιουργούνται στην επιχείρηση καταθέτοντας τις προτάσεις τους, λαμβάνουν αποφάσεις για ήσσονος σημασίας θέματα, εκτελούν εντολές των managers και αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ του πρώτου (Διοίκηση) και του τρίτου (Εργατικό Δυναμικό) επιπέδου της επιχείρησης. Ο ρόλος τους είναι στρατηγικής σημασίας αφού τα στελέχη αυτού του επιπέδου έρχονται σε επαφή τόσο με τα ανώτερα όσο και με τα κατώτερα κλιμάκια της επιχείρησης. Είναι γνώστες των προβλημάτων που ανακύπτουν από τη λειτουργία της, ενώ λειτουργούν ως ανάχωμα με δε-

15. Η διαχωριστική γραμμή μεταξύ των middle και των lower managers έχει περισσότερο θεωρητικό χαρακτήρα παρά πρακτικό.

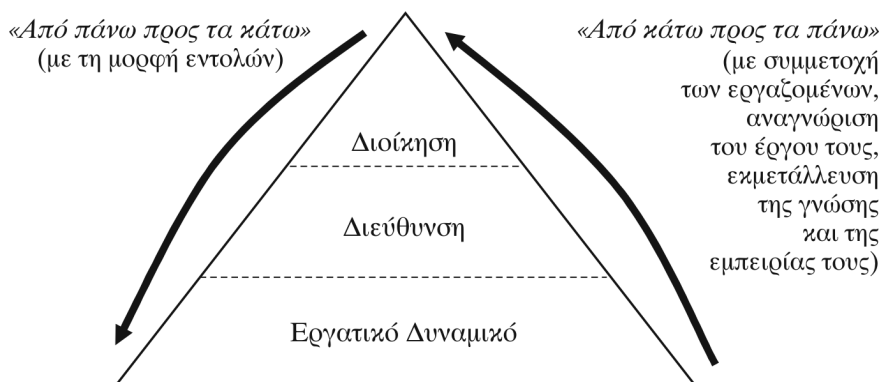
δομένο ότι είναι σε συνεχή επαφή με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα άτομα τα οποία στελεχώνουν τη βάση της πυραμίδας, το εργατικό δυναμικό<sup>16</sup> δηλαδή, είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση των αποφάσεων των δύο ανωτέρων επιπέδων.

Η αργαστή συνεργασία μεταξύ των τριών επιπέδων της διοικητικής πυραμίδας είναι εχέγγυο για την επιτυχή έκβαση των σκοπών της εταιρίας. Η συνεργασία τους πρέπει να στηρίζεται σε μια αποτελεσματική επικοινωνία με ανοιχτούς διαύλους συνεννόησης και συμμετοχής.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2

#### Τρόποι επικοινωνίας



Οι οργανισμοί οι οποίοι επιζητούν την επιβίωση, την αναγνώριση, το δημοκρατικό - συμμετοχικό στιλ διοίκησης και την ευημερία εφαρμόζουν την «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία»-bottom up, διότι είναι η μοναδική που εξασφαλίζει την άμεση ενημέρωση των managers από τους υφισταμένους τους. Η άλλη μορφή επικοινωνίας, η «από πάνω προς τα κάτω»-top down εκφράζεται με τη μορφή εντολών και αποτελεί αντικίνητρο για τους εργαζόμενους οι οποίοι θέλουν και πρέπει –έστω και σε μικρό βαθμό– να λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων τουλάχιστον αν όχι για θέματα στρατηγικής, για θέματα καθημερινής πολιτικής και τακτικής (Διάγραμμα 2.2).

Τα ικανά στελέχη κατανέμουν τον επικοινωνιακό τους χρόνο χωρίς

16. Χωρίς πειθαρχημένο και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα δεν είναι σε θέση να αντεπεξέλθει επιτυχώς στον ανταγωνισμό!



διακρίσεις και συμπάθειες όσον αφορά τους συνεργάτες τους· χωρίς να αναλογίζονται τις διαθέσεις και τις προτιμήσεις τους για το έργο, την ενασχόληση και το αντικείμενο της συνεργασίας. Δαπανούν το 70% του χρόνου τους σε επαφές με τους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους) και τους εξωτερικούς πελάτες της εταιρίας και το 30% για διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών ή άλλων καθηκόντων τους.

Την ευθύνη των αποφάσεων σε μια επιχείρηση την έχουν οι managers. Σε περίπτωση συχνών αρνητικών αποτελεσμάτων αυτοί που πρέπει να «εγκαταλείπουν» τη θέση τους είναι όσοι λαμβάνουν τις αποφάσεις (managers) και όχι όσοι τις εκτελούν (εργατικό δυναμικό). Είναι χαρακτηριστικό το αρνητικό παράδειγμα χιλιάδων επιχειρήσεων οι οποίες πάνω στον πανικό της αποτυχίας και με σημαία τη «μείωση του λειτουργικού κόστους» προβαίνουν σε μαζικές απολύσεις εργαζομένων κρατώντας όμως αυτούς (ανώτατα διοικητικά στελέχη) που τις οδήγησαν σε αυτό το σημείο.

## 2.8 Περιορισμοί στη διοίκηση

Τα στελέχη έχουν φιλόδοξα σχέδια (αυτό δεν είναι μόνο θεμιτό, είναι το ζητούμενο) για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Πολλές φορές οι συνθήκες και οι προοπτικές δεν είναι ευοίωνες για την εκπλήρωση των σχεδίων τους. Η δράση, η θέληση για εξωτερίκευση και πραγμάτωση των σκέψεών τους και η ανάγκη απόδειξης της αξίας τους βρίσκουν προσκόμματα (περιορισμούς) τα οποία τους οδηγούν στην απογοήτευση και στη χαμηλή αποδοτικότητα. *Οι κυριότεροι περιορισμοί είναι θεσμικοί, πολιτικοί και οικονομικοί.*

Οι θεσμικοί περιορισμοί αναφέρονται στη χώρα στην οποία είναι εγκατεστημένη ή πρόκειται να εγκατασταθεί η επιχείρηση. Αφορούν την κουλτούρα, τον πολιτισμό, τους θεσμούς, τους νόμους, το Σύνταγμα, τα ήθη και τα έθιμα, τις αξίες, τις συνήθειες, στοιχεία τα οποία δεν είναι ικανή να προβλέψει ή να διαπιστώσει μια επιχειρηματική μονάδα. Η αντιμετώπιση των θεσμικών περιορισμών υπαγορεύει το σεβασμό στην παράδοση, την αποδοχή της κοινωνικής δομής, του κοινωνικού ιστού και της διαφορετικότητας, την αναγνώριση της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης και την προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες λειτουργίας.

Οι πολιτικοί περιορισμοί σχετίζονται άμεσα –και αυτοί– με τη χώρα υποδοχής της επιχείρησης και έχουν να κάνουν με τη δημοκρατικότητα του πολιτεύματος, το βαθμό διαφθοράς των κρατικών λειτουργιών, το επίπεδο της γραφειοκρατίας, το χρόνο επίλυσης των προβλημάτων και την αποδοχή της επιχειρηματικότητας ως κριτηρίου ανάπτυξης από τους κρατούντες την πολιτική εξουσία.

Οι οικονομικοί περιορισμοί αφορούν κυρίως την επιχείρηση. Ένα διοικητικό στέλεχος έχει ποταμούς ιδεών στο μυαλό του. Οι ιδέες αυτές δεν γίνονται πραγματικότητα εάν τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης είναι μικρά και οι οικονομικές της δυνατότητες περιορισμένες. Οι οικονομικοί περιορισμοί μειώνουν την αυτοεκτίμηση του στελέχους και τη δυνατότητα να λειτουργεί ανεξάρτητα, καθιστούν υποχρεωτική την αποδοχή μη δημοφιλών καταστάσεων (unpopular point) και λύσεων, και δημιουργούν δυσκολίες και εμπόδια στην αποτελεσματικότητά του (performance).

## 2.9 Τα προσόντα (ικανότητες) ενός διοικητικού στελέχους

Οι ικανότητες ενός στελέχους είναι έμφυτες ή αποκτούνται κατά τη διάρκεια της πολύχρονης καριέρας του. Ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- *Προσέγγιση και σεβασμός της ανθρώπινης φύσης και της προσωπικότητας των υφισταμένων:* Ο manager πρέπει να διασφαλίζει το κατάλληλο περιβάλλον ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν απόλυτα ασφαλείς και ελεύθεροι να διατυπώνουν τις απόψεις και τους προβληματισμούς τους σχετικά με τα εργασιακά προβλήματα που τους απασχολούν. Η ικανότητα κατανόησης άλλων ατόμων ονομάζεται *διαπροσωπική νοημοσύνη*. Οποιοσδήποτε έρχεται σε επαφή με άλλους ανθρώπους πρέπει να έχει ανεπτυγμένο αυτό το είδος νοημοσύνης.
- *Αναλυτική σκέψη:* Εστιάζεται στον τρόπο σκέψης του ατόμου και στην ικανότητα πρόβλεψης επερχόμενων καταστάσεων και μεταβολών. Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη αμείβονται αδρά για το προσόν αυτό που τους χάρισε η φύση (παράλληλα πρέπει να το καλλιεργούν καθημερινώς μέσω της ενημέρωσης και των μηνυμάτων που λαμβάνουν). Τα think-tanks (δεξαμενές σκέψης) των μεγάλων εταιριών, τα αντίστοιχα denk fabriken των γερμανικών επιχειρήσεων, αποτελούνται από άτομα τα οποία έχουν ως μοναδικό τους καθήκον «να σκέφτονται». Να σχεδιάζουν στρατηγικές για τη μείωση της αβεβαιότητας και την απόκτηση ενός βιώσιμου μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (με νέα καινοτόμα προϊόντα και σύγχρονους τρόπους αντιμετώπισης των ανταγωνιστών), να προβλέπουν τα αποτελέσματα αυτών των στρατηγικών και να προκαταλαμβάνουν τις αποφάσεις και τις κινήσεις των ανταγωνιστριών εταιριών. Τα άτομα που διαθέτουν αναλυτική σκέψη έχουν ανεπτυγμένη τη *λογικομαθηματική νοημοσύνη* και την *ενδονοημοσύνη*, ενώ παράλληλα μπορούν να διακρίνουν τα σημαντικά από τα λιγότερο σημαντικά γεγονότα.

Η *λογικομαθηματική νοημοσύνη* τα βοηθά να διακρίνουν και να κατανοούν τις αρχές που διέπουν συστήματα τα οποία εμπεριέχουν κά-

ποια αιτιώδη συνάφεια. Έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν ποσότητες και να διαχειρίζονται αριθμούς όπως ακριβώς ένας μαθηματικός νους.

Η ενδονοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει τα πνευματικά και ψυχικά γεγονότα που του συμβαίνουν. Η ενδονοημοσύνη είναι η ικανότητα της αυτογνωσίας.

- *Τεχνικές ικανότητες:* Το στέλεχος του σήμερα είναι υβριδικό. Οι γνώσεις του δεν οριοθετούνται, δεν περιορίζονται. Επεκτείνονται σε γνωστικά αντικείμενα πέραν του δικού του. Δεν είναι μόνο θεωρητικές. Είναι άμεσα εφαρμόσιμες. Γι' αυτούς τους λόγους δεν αρκεί η θεωρητική κατάρτιση και η εφαρμογή αρχών του μάνατζμεντ, της οικονομίας ή οποιασδήποτε άλλης επιστήμης. Απαιτείται επίγνωση της ύπαρξης και της χρήσης του πάγιου εξοπλισμού της επιχείρησης ακόμη και με την έννοια του απλού χειρισμού για την καλύτερη παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης.
- *Άμεσες λύσεις:* Η ικανότητα του ατόμου να δίνει λύσεις που εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία και τη συνέχεια της επιχειρηματικής μονάδας.

## 2.10 Ο ρόλος του manager σήμερα<sup>17</sup>

Οι δεξιότητες, η εμπειρία, η μόρφωση, η ανάγκη για δημιουργική επεξεργασία, το στρατηγικό σκέπτεσθαι του ανθρώπινου κεφαλαίου (ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του '60 από τον Gary Becker) παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία της καινοτομίας. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης, η διαμόρφωση σταθερών συνεργασιών, η ικανότητα διαπραγμάτευσης βάσει αρχών<sup>18</sup> και η ορθολογική λήψη αποφάσεων εμπλουτίζουν και οριοθετούν τους βασικούς ρόλους ενός στελέχους.

Ο σύγχρονος manager είναι *διαπροσωπικός μεσολαβητής* (interpersonal role), δημιουργός του κατάλληλου για τους υφισταμένους εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο εκείνοι νιώθουν ασφαλείς και ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους. Ένα «διαλεκτικό» περιβάλλον που αποδέχεται το διαφορετικό δεν μπορεί παρά να παραμένει μακριά από δογματισμούς οι οποίοι είναι το σημαντικότερο εμπόδιο για την επίτευξη αρμονίας. Είναι *παράλληλα αποδέκτης και αποστολέας μηνυμάτων και πληροφοριών* (informational role) με την έννοια ότι λαμβάνει, συλλέγει, αξιολογεί και παρέχει πληροφορίες προερχόμενες από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού τις οποίες αξιοποιεί κατά περίπτωση. Τέλος, είναι *λήπτης αποφάσε-*

17. Mintzberg H., The Nature of Managerial Work, Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 1973.

18. Program of Instruction for Lawyers, Harvard Law School, Cambridge, MA.

ων (decision role) υπό την προϋπόθεση ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει οδηγούν την επιχείρηση σε μια συνεχώς ανοδική και εξελικτική πορεία.

## 2.11 Δημόσιο Μάνατζμεντ

Ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών μονάδων στρατηγικής σημασίας για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του κράτους καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ιδιωτικών αγαθών με αποτέλεσμα να παρατηρούνται ομοιότητες στη δράση του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας. *Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις δημόσιες από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς και οι διαφορετικοί σκοποί - στόχοι.* Ο κυριότερος σκοπός των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ενώ των δημόσιων η μεγιστοποίηση της συνάρτησης κοινωνικής ευημερίας. Παρ' όλα αυτά η στρατηγική σημασία των δημόσιων υπηρεσιών και επιχειρήσεων πρέπει να οδηγήσει στην άσκηση μακροχρόνιας και αποτελεσματικής πολιτικής η οποία θα στηρίζεται στην εφαρμογή του σύγχρονου μάνατζμεντ προσαρμοσμένου στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητές τους. *Η διοικητική αυτοτέλεια, η συγκεκριμένη αναπτυξιακή πολιτική, η αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων, ο εκσυγχρονισμός, η αναδιοργάνωση και η προσαρμογή στα νέα διεθνή τεχνικά και επιστημονικά πρότυπα ποιότητας (quality standards) πρέπει να αποτελέσουν βασικές προτεραιότητες του δημόσιου μάνατζμεντ.* Τα οικονομικά αγαθά που παράγουν οι δημόσιες επιχειρήσεις και μεγιστοποιούν τη συνάρτηση κοινωνικής ευημερίας πρέπει να προσφέρονται στην καλύτερη δυνατή ποιότητα με το χαμηλότερο κόστος.<sup>19</sup>

Οι στόχοι που επιδιώκει η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και οι οποίοι αποτελούν την «Αποστολή της Δημόσιας Διοίκησης» (ένα mission statement – δήλωση εταιρικής αποστολής των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα) είναι:<sup>20</sup>

---

19. Από άρθρο του Β. Κέφη στην εφημ. Ημερησία της 6ης Δεκεμβρίου 1995 με τίτλο «Δημόσιες Επιχειρήσεις. Τα αίτια της χαμηλής αποτελεσματικότητας». Οι αλλαγές ήταν αναγκαίες για την προσαρμογή του άρθρου στις τρέχουσες εξελίξεις και στο παρόν εγχειρίδιο.

20. Ακαδημία Αθηνών, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου Αιώνα. Με τη συμμετοχή των Σ. Θεοφανίδη, Κ. Αθανασόπουλου, Ι. Α. Βλάχου, Γρ. Παγκάκη, Ο. Καμινάρη και Β. Κέφη, Αθήνα, 1998 (υπό την εποπτεία του ακαδημαϊκού Γεωργίου Βλάχου). Από την ίδια έκδοση είναι και η παράγραφος 2.11.1 (μέθοδοι δράσης).