



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ:

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ-ΔΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: ΔΑΣΚΑΛΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ - Α.Μ.:7597

Επιβλέπων: ΤΡΙΑΡΧΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ-Καθηγητής Εφαρμογών

2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος σελ. 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

- 1.1. Τι είναι το Management:Ορισμός -Σπουδαιότητα και ο
ρόλος του σελ. 6
- 1.2. Ο Διευθυντικός Ρόλος σελ. 9
- 1.3. Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ σελ.12
- 1.4. Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ σελ.15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

- 2.1. Έννοια της οργάνωσης σελ.18
- 2.2. Είδη οργάνωσης σελ.20
- 2.3. Οργανωτική δομή σελ.23

2.4. Στόχοι της οργάνωσης	σελ.25
2.5. Σχεδιασμός τμημάτων –Τμηματοποίηση	σελ.27
2.5.1. Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης	σελ.30
2.5.2. Συνδυασμός κριτηρίου τμηματοποίησης	σελ.38

<p style="text-align: center;"><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:</u> <u>ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ</u></p>
--

3.1. Ποια είναι τα διοικητικά στελέχη και ποια η φύση του έργου τους	σελ.40
3.2. Κατηγορίες διοικητικών στελεχών	σελ.42
3.3. Το έργο των Διοικητικών Στελεχών	σελ.44
3.4. Οι δεξιότητες των διοικητικών στελεχών	σελ.50

<p style="text-align: center;"><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:</u> <u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ...</u></p>

*Πώς να γίνεις αποτελεσματικότερος μάνατζερ;

σελ.52

Επίλογος	σελ.60
Βιβλιογραφία	σελ.61

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

- Σχήμα 1:** Επίπεδα ευθύνης της διοίκησης – απαραίτητες δεξιότητες
για το Μάνατζμεντ σελ.11
- Σχήμα 2:** Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ σελ.12
- Σχήμα 3:** Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ σελ.16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

- Σχήμα 4:** Λειτουργική μορφή τμηματοποίησης σελ.31
- Σχήμα 5:** Τμηματοποίηση κατά προϊόν σελ.33
- Σχήμα 6:** Τμηματοποίηση βάση τους πελάτες σελ.35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

- Σχήμα 7:** Τα επίπεδα διοίκησης σελ.50
- Σχήμα 8:** Δεξιότητες διοικητικών στελεχών ανάλογα με τα επίπεδα
του Μάνατζμεντ σελ.51

Πρόλογος

Το Μάνατζμεντ αποτελεί σήμερα ένα θέμα μεγάλης επικαιρότητας και εξαιρετικής χρησιμότητας για την οικονομική και ευρύτερα για την κοινωνική ζωή.

Στην σύγχρονη εποχή που ζούμε η οικονομική δραστηριότητα καταλαμβάνει πλανητικές διαστάσεις και η βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας μιας επιχείρησης αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα γι' αυτήν. Εκτός από τον ανταγωνισμό όμως, μια άλλη προτεραιότητα (και ίσως η πιο κύρια επειδή από αυτήν εξαρτάται και η ύπαρξή της) είναι η αποτελεσματική κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Η αποτελεσματικότητα όμως αυτή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το αποτελεσματικό Μάνατζμεντ.

Σκοπός αυτής της εργασίας αρχικά είναι να εστιάσει στην έννοια του Μάνατζμεντ, στις λειτουργίες του και στους συντελεστές του και αυτό γίνεται στο 'Κεφάλαιο 1'. Μετά εστιάζει, στις Θεμελιώδεις Αρχές της Οργάνωσης στο 'Κεφάλαιο 2' κάνοντας μια αναφορά στην έννοια αλλά και στα είδη της οργάνωσης, στην οργανωτική δομή αλλά και στην τμηματοποίηση. Στο επόμενο σημείο που εστιάζει είναι τα Διοικητικά Στελέχη στο 'Κεφάλαιο 3' αναφέροντας ποια είναι τα Διοικητικά Στελέχη, τις κατηγορίες, το έργο αλλά και τις δεξιότητες τους. Και τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο, δηλαδή στο 'Κεφάλαιο 4' αναφέρει κάποιες λύσεις ώστε να υπάρξει αποτελεσματικό Μάνατζμεντ. Δίνει έμφαση σε ιδέες που πραγματικά έχουν αξία. Δεν εγγυώνται την επιτυχία, η χρήση τους όμως μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις πιθανότητες για την κατάκτηση!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. Τι είναι το Management

Ορισμός -Σπουδαιότητα και ο ρόλος του

Έχει τεθεί πολλές φορές ως θέμα συζήτησης στις διάφορες σχολές μελετητών, αν το Μάνατζμεντ είναι επιστήμη ή τέχνη και αν ο καλός μάνατζερ γεννιέται ή γίνεται. Επικρατούσα άποψη είναι ότι το Μάνατζμεντ δεν είναι μόνο επιστήμη, αλλά κυρίως τέχνη, μία τέχνη που μεταδίδεται και αποκτάται με την ώριμη γνώση και μέσα από τις εμπειρίες των ατόμων που εξασκούν το Μάνατζμεντ.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πάντοτε το βασικό μέσο της άσκησης του Μάνατζμεντ και επηρεάζει, ευμενώς ή δυσμενώς, την εφαρμογή του. Κάτι που λειτούργησε ή εφαρμόστηκε αποτελεσματικά σε κάποια περίπτωση, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να εφαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο εξ ίσου καλά σε κάποια άλλη περίπτωση. Ενδεικτικό και διδακτικό παράδειγμα είναι η επικρατούσα κατά την περίοδο 1960-1970 αντίληψη ότι κάποιοι άνθρωποι επιτυχημένοι σε έναν κλάδο (π.χ. βιομήχανοι) μπορούσαν να ασκήσουν αποτελεσματικό Μάνατζμεντ σε άλλους οικονομικούς κλάδους (π.χ. στον κλάδο των υπηρεσιών). Αυτό οδήγησε στην αρχική δημιουργία Οικονομικών Συγκροτημάτων, που στη συνέχεια καταστράφηκαν λόγω του κακού Μάνατζμεντ, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η τότε χρηματιστηριακή κρίση.

Σχετικά με το διεθνώς χρησιμοποιούμενο όρο 'Μάνατζμεντ' δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων και επιστημόνων ως προς την απόδοση του στα ελληνικά. Ωστόσο, ο όρος αυτός αποδίδει καλύτερα από πολλούς άλλους, ελληνικούς ή ξένους, αυτό που θέλουμε να εννοήσουμε, δηλαδή τη διοικητική διαδικασία μέσα στην επιχείρηση ή οποιονδήποτε άλλο οργανισμό. Πάντως, στην ελληνική πραγματικότητα (θεωρία και πράξη) χρησιμοποιείται ο όρος 'Διοίκηση', ως ταυτόσημος του όρου 'Μάνατζμεντ' ή άλλες φορές ο όρος 'Οργάνωση και Διοίκηση'.

Στον τομέα του Μάνατζμεντ δεν υπάρχουν δυστυχώς, καθιερωμένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Ωστόσο, ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή αντίληψη είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη επικοινωνία.

Είναι δύσκολο να βρούμε έναν ορισμό ο οποίος θα ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες «μάνατζερ». Υπάρχουν πολλοί σχετικοί ορισμοί σε διάφορα κείμενα, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Με το καιρό παρατηρήθηκε και εξακολουθεί να παρατηρείται κάποια αλλαγή στα σημεία που δίνουν έμφαση οι διάφοροι ορισμοί. Αυτή η εξέλιξη θα γίνει πιο κατανοητή αν εξετάσουμε τους δύο επόμενους ορισμούς.

Το 1969, ο Πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association, AMA) διατύπωσε τον εξής ορισμό του Μάνατζμεντ : «Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται ορισμένα πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων». Ένας πιο σύγχρονος ορισμός, όμως είναι κάπως διαφορετικός και αναφέρει : «Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για να επιτυγχάνονται τόσο οι στόχοι της επιχείρησης όσο και οι στόχοι των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν ».

Ποιες είναι, όμως, οι διαφορές ανάμεσα στους δύο ορισμούς;

Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές που πρέπει να επισημανθούν. Ο πιο σύγχρονος ορισμός :

- 1) Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο μέσα στην επιχείρηση.
- 2) Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες
- 3) Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να ενσωματώνεται στους στόχους της επιχείρησης.

Η διοίκηση (Μάνατζμεντ) είναι πολύ σπουδαίος συντελεστής για να λειτουργήσει μια επιχείρηση και αυτό μπορούμε να το κατανοήσουμε με ένα μικρό παράδειγμα. Έστω ότι υπάρχει μια κατάσταση στην οποία είναι διαθέσιμοι όλοι οι απαραίτητοι, φυσικοί και ανθρώπινοι, πόροι για να διεκπεραιωθεί μια εργασία, δηλαδή υπάρχουν χρήματα, χώρος, μηχανήματα, πρώτες ύλες και τέλος άνθρωποι με διάθεση να δουλέψουν. Τίποτα δεν μπορεί να γίνει όμως, αν δεν εισέλθει στο σύστημα ένας ακόμα συντελεστής, η διοίκηση. Πρόκειται για το λεγόμενο τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, ο οποίος αναφέρεται ως 'Οργάνωση' ή ως 'Επιχειρηματικότητα' (συντελεστές: i.Φυσικοί πόροι, ii.Ανθρώπινοι πόροι, iii.Κεφάλαιο, iv.Επιχειρηματικότητα). Βέβαια η επιχειρηματικότητα δεν είναι το ίδιο με το Μάνατζμεντ, δεδομένου ότι αναφέρεται στη δραστηριοποίηση του επιχειρηματία για τον εντοπισμό ευκαιριών στην αγορά και στην κατάλληλη αξιοποίησή τους.

Ο ρόλος και η σημασία του Μάνατζμεντ πρέπει να αναζητηθεί σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής ζωής: στις διεθνείς συναλλαγές, στην οικονομία κάθε χώρας, στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών, στο ατομικό βιοτικό επίπεδο. Το ίδιο το Μάνατζμεντ αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής μας κοινωνίας και υπάρχουν πολύ λίγες διαφορές ανάμεσα στο

Μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματίου, μιας κρατικής υπηρεσίας, ενός διεθνούς οργανισμού.

1.2. Ο Διευθυντικός Ρόλος

Κάτι που θα πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι όσο ένα άτομο ανέρχεται στην ιεραρχία μιας επιχείρησης και όσο αυξάνονται οι δραστηριότητες και οι απαιτήσεις του Μάνατζμεντ, τόσο θα πρέπει να μειώνεται η ενασχόληση με τις τεχνικές (ή επαγγελματικές) δραστηριότητες.

Ένας μάνατζερ μπορεί να μοιράζεται την ευθύνη εκχωρώντας αρμοδιότητες ή εργασίες σε άλλους, χωρίς όμως να απαλλάσσεται από τη γενική ευθύνη. Παρά το γεγονός ότι ένα στέλεχος δεν μπορεί να απαλλαγεί από τη γενική ευθύνη, μπορεί να παραχωρεί εξουσιοδότηση. Χάρη σε αυτόν το συνδυασμό επιμερισμού ευθυνών μέσω της ανάθεσης καθηκόντων και της εξουσιοδότησης, ο μάνατζερ καθιστά υπεύθυνους τους εργαζόμενους σε άλλα επίπεδα διοίκησης για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Ακολουθώντας μια συγκεκριμένη διαδικασία Μάνατζμεντ μπορεί κάποιος μάνατζερ να επιλύσει μία προβληματική κατάσταση που παρουσιάστηκε ή να προλαμβάνει τυχόν τέτοια προβλήματα. Η διαδικασία αυτή είναι η εξής :

- 1) Προσδιορισμός του προβλήματος
- 2) Καθορισμός στόχων
- 3) Ανάθεση αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότηση
- 4) Κατανομή πόρων

- 5) Σχεδιασμός ελέγχου
- 6) Παρακολούθηση της προόδου
- 7) Επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια
- 8) Αξιολόγηση της απόδοσης

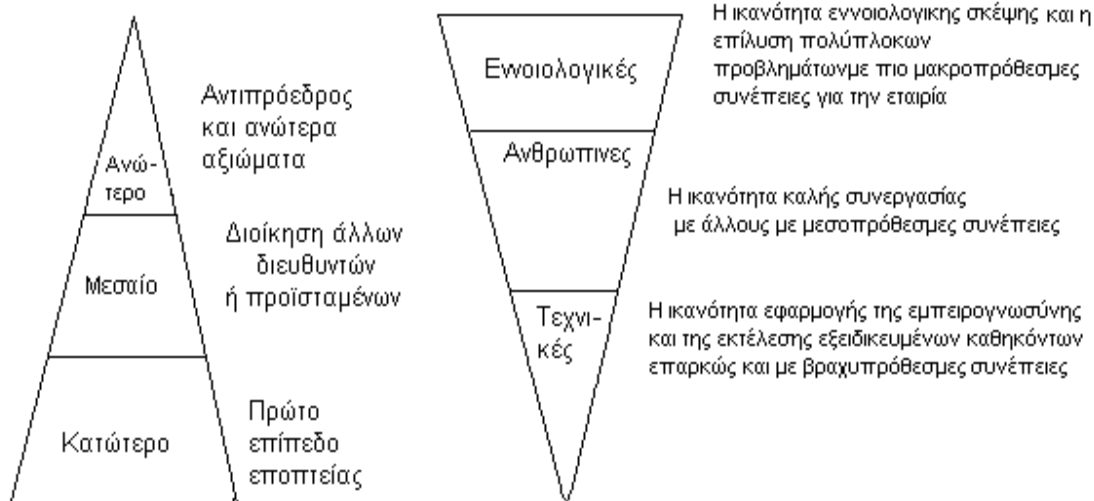
Αυτή η διαδικασία αναλύεται περισσότερο στο Κεφάλαιο 4 δίνοντας και κάποιες λύσεις για την κάθε μία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για να μπορέσει να δαμάσει κάποιος τέλεια την προκλητική φύση των διοικητικών εργασιών απαιτούνται πολλές δεξιότητες. Οι σημαντικότερες δεξιότητες και ικανότητες επιτρέπουν στους διευθυντές να βοηθούν τους άλλους να γίνονται πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους. Ο Robert L. Katz ταξινόμησε τις βασικές δεξιότητες σε τρεις κατηγορίες και παρόλο που έχουν μεγάλη σημασία για τους διευθυντές, η σχετική σημασία τους μάλλον ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ευθύνης. Οι τρεις κατηγορίες είναι οι εξής:

- I. Τεχνικές
- II. Ανθρώπινες
- III. Εννοιολογικές

και θα αναλυθούν περισσότερο στο τρίτο κεφάλαιο.

Με το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1), θα μπορέσουμε να αντιληφθούμε τον συσχετισμό των τριών κατηγοριών με τα επίπεδα διοίκησης.



Επίπεδα του Μάνατζμεντ

Απαραίτητες ικανότητες για
το Μάνατζμεντ

Σχήμα 1

Επίπεδα ευθύνης της διοίκησης – απαραίτητες δεξιότητες
για το Μάνατζμεντ

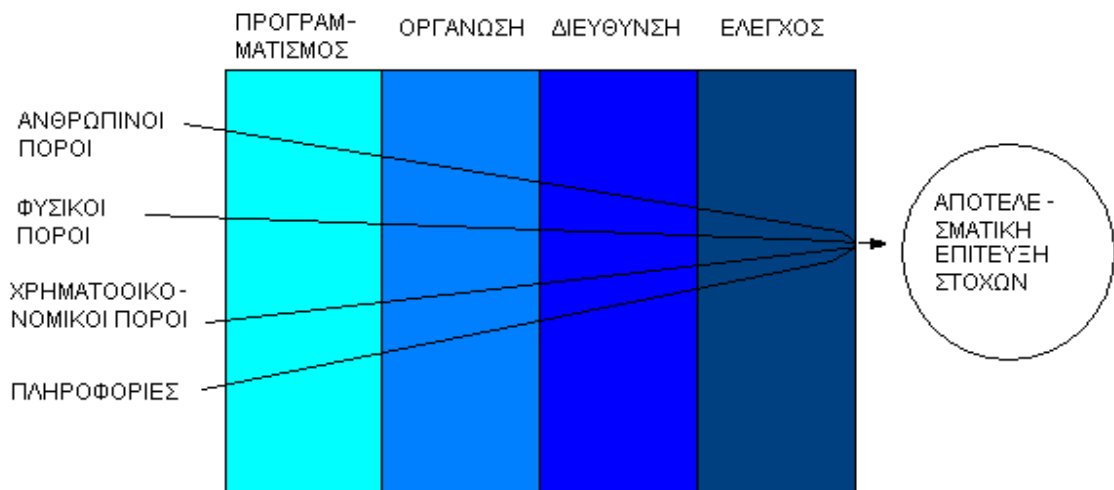
Όπως προαναφέρθηκε, για να είναι επιτυχημένο το μάνατζμεντ θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες προσωπικές ικανότητες και είναι οι εξής:

1. Ηγετική ικανότητα
2. Αυτοαντικειμενικότητα
3. Αναλυτική σκέψη
4. Ευέλικτη συμπεριφορά
5. Προφορική επικοινωνία
6. Γραπτή επικοινωνία
7. Προσωπική απήχηση

- 8. Αντοχή στο άγχος
- 9. Αντοχή στην αβεβαιότητα

1.3. Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Στην κυκλική διαδικασία του μάνατζμεντ υπάρχουν τέσσερις βασικές δραστηριότητες: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος. Ο R.Griffin, έχει δώσει ένα σύντομο ορισμό του Μάνατζμεντ χρησιμοποιώντας αυτές τις τέσσερις δραστηριότητες. Ορίζει λοιπόν 'σαν τη διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο'. (Σχήμα 2).



Σχήμα 2

Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, το διοικητικό στέλεχος (μάνατζερ) ορίζεται, σαν το 'άτομο του οποίου οι κύριες δραστηριότητες είναι ένα μέρος της διαδικασίας του Μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, διοικητικό στέλεχος είναι το άτομο που προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς, φυσικούς πόρους και πληροφορίες'.

Για την καλύτερη κατανόηση του Μάνατζμεντ είναι χρήσιμο να ορισθούν σύντομα οι επιμέρους λειτουργίες του.

Προγραμματισμός: Προγραμματισμός σημαίνει τον προσδιορισμό της μελλοντικής κατάστασης και θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον και στην επιλογή της καλύτερης πορείας που θα ακολουθηθεί για να φθάσει σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων σε συγκεκριμένο διάστημα, αφού βέβαια προβλεφθούν και ληφθούν υπόψη όλες οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη λειτουργία της. Οι Koontz και O'Donnell πολύ απλά ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η επιχείρηση και του σημείου που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πως θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

Οργάνωση: Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα, γίνεται ο σχεδιασμός των τμημάτων, καθορίζεται η οργανωτική δομή της επιχείρησης και διαμορφώνονται τα ιεραρχικά επίπεδα και οι

σχέσεις εξουσίας που παρέχουν το πλαίσιο για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.

Διεύθυνση: Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση, επικοινωνία κ.λπ.) έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και με αποτελεσματική ομαδική συνεργασία να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Έλεγχος: Είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκριση τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτουν δύο σημαντικές επισημάνσεις σε ό,τι αφορά τη λειτουργία του Μάνατζμεντ. Πρώτο, γίνεται φανερό ότι υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των βασικών λειτουργιών του. Δεύτερο, ότι η διαδοχική σειρά των λειτουργιών δε σημαίνει απαραίτητα ότι το διοικητικό στέλεχος κατά τη λειτουργία του την ακολουθεί. Συγχρόνως μπορεί να αναπτύσσει δύο και περισσότερες από αυτές τις λειτουργίες ανάλογα με το έργο του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αρκετά βιβλία αναφέρονται ως λειτουργίες του Μάνατζμεντ, η στελέχωση και ο συντονισμός. Η στελέχωση ασφαλώς αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία που αφορά στον προγραμματισμό

του ανθρώπινου δυναμικού, στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στις αμοιβές και άλλες λειτουργίες που αφορούν ειδικά στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια αποτελεί επιχειρησιακή λειτουργία όπως η διοίκηση παραγωγής, η οικονομική διοίκηση, η διοίκηση των πωλήσεων κλπ. και όχι λειτουργία του Μάνατζμεντ ως γενική έννοια. Ο συντονισμός, που αναφέρεται σε αρκετά βιβλία ως λειτουργία του Μάνατζμεντ, στην πραγματικότητα αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των παραπάνω λειτουργιών του Μάνατζμεντ

1.4. Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ

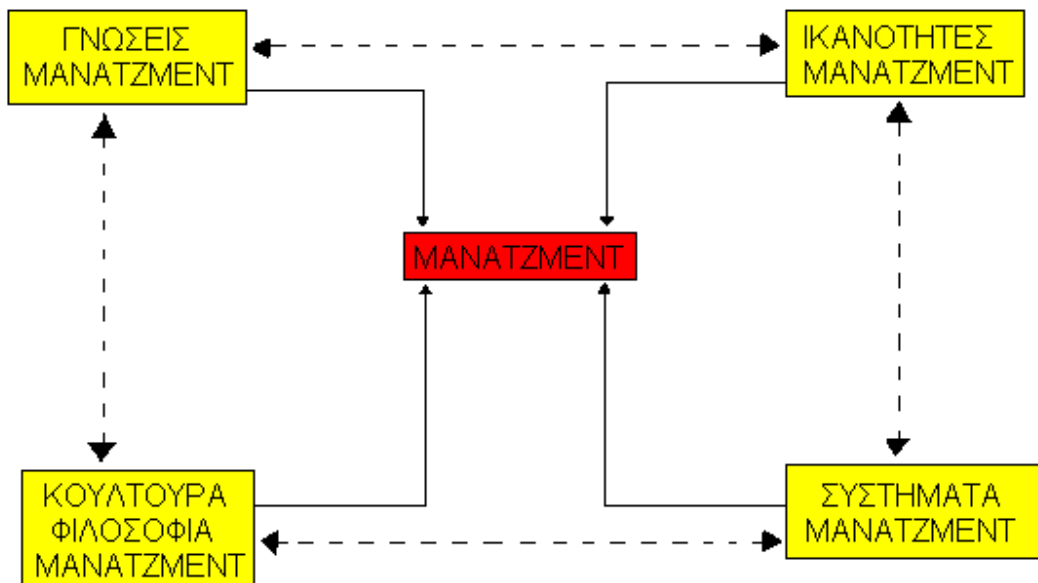
Μέχρι εδώ το Μάνατζμεντ έχει ορισθεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών οι οποίοι είναι: α) γνώσεις, β) ικανότητες, γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα, δ) συστήματα.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών απαιτεί όπως και κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού Μάνατζμεντ είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων, το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της επιχείρησης μέσα στην οποία αυτό ασκείται.

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του Μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων Μάνατζμεντ (‘εργαλείων’) όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, επικοινωνίας ελέγχου κ.λπ.



Σχήμα 3:

Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ

Οι παραπάνω τέσσερις συντελεστές του Μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του. Επίσης είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή τη μορφή του αλλού (Σχήμα 3).

Ως γνωστόν, η εφαρμογή των γνώσεων είναι τέχνη, γι' αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικές οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των στελεχών έτσι ώστε να φθάσουν σε ικανοποιητικά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει τι πρέπει να ασκήσει, ενώ οι γνώσεις και οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιτρέπουν να μπορεί (και αν θέλει) να κάνει διοίκηση. Άρα, ο συνδυασμός γνώσεων ικανοτήτων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είναι εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν το διοικητικό στέλεχος και προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά του στο χώρο της οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

2.1. Έννοια της οργάνωσης

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι ουσιαστικά η ίδια για όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Αφού καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και ολοκληρωθούν τα προγράμματα, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει ένα συστηματικό τρόπο συνδυασμού των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό ονομάζεται οργανωτική λειτουργία του Μάνατζμεντ.

Η οργάνωση αποτελεί συστατικό στοιχείο του στρατηγικού Μάνατζμεντ και έχει ως μοναδικό στόχο την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων. Αυτοί οι στόχοι ορίζονται από την αγορά, δηλαδή την ικανοποίηση των αναγκών ή επιθυμιών του πελάτη. Μια σωστή αρχή οργάνωσης είναι: Πείτε μου σε ποιόν επιχειρηματικό κλάδο είστε ή θέλετε να εισέλθετε και θα σας πω πώς θα οργανώσετε την επιχείρησή σας.

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη λειτουργία της διοίκησης και αποτελεί προϋπόθεση για την οργάνωση. Αν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν είναι δυνατόν να οριστούν αντικειμενικοί στόχοι, και αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος οργάνωσης. Με άλλα λόγια, αν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε, δε γνωρίζουμε πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί.

Πρέπει να τονίσουμε ότι η οργάνωση είναι μια διεργασία που γίνεται στα πλαίσια του προγραμματισμού, δεν είναι αυτοσκοπός. Δηλαδή μια επιχείρηση δεν ξεκινά για να αποκτήσει οργάνωση αλλά για να εξυπηρετήσει ένα σκοπό.

Οι βασικές έννοιες στην οργάνωση είναι η ανάλυση, η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Αν αυτή η διεργασία γίνει σωστά, θα καταλήξει σε κάποια λογική ομαδοποίηση των εργασιών, η οποία θα αποτελεί μέσο αποτελεσματικής συνεργασίας των ατόμων στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Κατά την οργάνωση, πρέπει πρώτα να συμφωνήσουμε σχετικά με την εργασία που θα διεξαχθεί. Πρόκειται για τη λεγόμενη *ενότητα σκοπού*. Δεύτερον, πρέπει να αποφασίσουμε για το τι πρέπει να γίνει για την επιτυχία αυτού του σκοπού: ποια καθήκοντα θα εκτελεστούν, ποια άτομα θα τα αναλάβουν και ποια δικαιοδοσία θα πρέπει να έχουν για να ολοκληρώσουν την εργασία. Αυτό ονομάζεται *καταμερισμός της εργασίας*. Τρίτον, πρέπει να προσδιοριστούν οι κατηγορίες, ο αριθμός και η εμπειρία των ατόμων στα οποία θα ανατεθεί η εκτέλεση της εργασίας. Τέλος, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο δομής ή οργάνωσης για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική ομαδική εργασία σχετικά με τις διοικητικές σχέσεις – κλίμακα ιεραρχίας και ροή πληροφοριών.

Μερικές οδηγίες που πρέπει να ακολουθούνται σε όλες τις εταιρίες κατά την οργανωτική διαδικασία:

1. Πρέπει να δίνετε προσοχή στην επίπτωση των αλλαγών στους ανθρώπους αλλά και στην ίδια τη δομή.
2. Διατηρήστε τη δομή όσο το δυνατόν απλούστερη.
3. Τοποθετήστε τα άτομα σε αυτήν την ιδεώδη μορφή όσο το δυνατόν καλύτερα.
4. Κάθε άτομο πρέπει να δίνει αναφορά σε ένα και μόνο προϊστάμενο.
5. Γράψτε την περιγραφή της θέσης εργασίας.

2.2. Είδη οργάνωσης

Υπάρχουν δύο είδη οργάνωσης σε όλες τις επιχειρήσεις: i) τυπική και ii) άτυπη οργάνωση.

Η **τυπική οργάνωση** είναι αυτή η οποία υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Απαιτείται να είναι ευέλικτη και να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης των δημιουργικών ταλέντων λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές επιθυμίες και δυνατότητες. Απεικονίζεται εν μέρει με τα οργανογράμματα και για μια πληρέστερη εικόνα μπορούμε να κοιτάξουμε και τις περιγραφές εργασίας (αν υπάρχουν), το καταστατικό, τους κανονισμούς της επιχείρησης κτλ.

Μέσω της τυπικής οργάνωσης επιδιώκεται :

- η υποδιαίρεση της επιχείρησης σε υποκαταστήματα διαφορετικών διοικητικών βαθμίδων και η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη του συνόλου των στόχων. Η διαδικασία αυτή έχει αναλυτικό χαρακτήρα και έγκειται στη διαφοροποίηση των επί μέρους ενεργειών (ειδίκευση).
- η ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων σε ενιαίο οργανικό σύνολο ώστε να επιτυγχάνεται συνολική δράση. Η διαδικασία αυτή έχει συνθετικό χαρακτήρα και έγκειται στην ολοκλήρωση της οργάνωσης μέσω διάφορων μηχανισμών συντονισμού.

Ως δομικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τα ελαχιστότατα αφηρημένα συστατικά στοιχεία από τα οποία μπορεί να προκύψει η οργανωτική διάρθρωση μιας επιχείρησης. Με τη βοήθεια αυτών των στοιχείων επιτυγχάνεται τυποποίηση των

προσδοκιών συμπεριφοράς, οι οποίες αποτελούν και το ουσιώδες χαρακτηριστικό των οργανωτικών ρυθμίσεων. Τα σπουδαιότερα τυπικά στοιχεία είναι οι σκοποί – καθήκοντα, οι φορείς καθηκόντων, η θέση, το τμήμα και η ηγετική θέση, καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο οι θέσεις συνδέονται μεταξύ τους.

Η **άτυπη οργάνωση** είναι αυτή η οποία περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα. Ακριβέστερα η άτυπη οργάνωση είναι το πλέγμα των προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες δεν επιβάλλονται, ούτε απαιτούνται από την τυπική οργάνωση, αλλά δημιουργούνται αυθόρμητα καθώς οι άνθρωποι συναναστρέφονται ο ένας με τον άλλο. Μεταφορικά η άτυπη οργάνωση ονομάζεται "κλήμα", αφού πραγματικά ο τρόπος που διακλαδίζεται ένα κλήμα, απεικονίζει και τη διακλάδωση των σχέσεων στο πλαίσιο ενός άτυπου οργανισμού.

Τα μέλη της άτυπης οργάνωσης μπορεί να έχουν συνείδηση ότι είναι μέλη της, αλλά μπορεί και να μην έχουν. Αν η άτυπη οργάνωση έχει στόχους, αντανακλά τους προσωπικούς στόχους των μελών της. Η δύναμη που προκαλεί το σχηματισμό τέτοιων ομάδων είναι οι ανάγκες των μελών τους, που δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθούν μέσα από την τυπική οργάνωση. Συνήθως η κινητήρια δύναμη είναι η ανάγκη που αισθάνονται οι περισσότεροι άνθρωποι για στενές σχέσεις με τους συνανθρώπους τους. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που ευνοούν το σχηματισμό άτυπων ομάδων σε μια επιχείρηση. Τέτοιοι είναι:

το κοινό εργασιακό περιβάλλον, οι κοινοί πολιτιστικοί δεσμοί, οι παρόμοιες συνθήκες-αξίες, οι κοινοί στόχοι, οι κοινές απογοητεύσεις κ.ά.

Κάποια χαρακτηριστικά των άτυπων μονάδων είναι:

- ο τρόπος που δημιουργούνται ορισμένες ιεραρχίες

- το ότι εμφανίζονται ένας ή περισσότεροι άτυποι ηγέτες, αλλά και οπαδοί
- το ότι υφίσταται μια τάση να διαχωρίζεται η μια ομάδα από την άλλη κ.ο.κ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η άτυπη οργάνωση μπορεί να συμβάλει στην άσκηση καλύτερου Μάνατζμεντ στην επιχείρηση, διότι, με ορισμένες προϋποθέσεις :

- ❖ βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και την επικοινωνία μεταξύ τους
- ❖ βοηθά συχνά στη μετάδοση μηνυμάτων, τα οποία κρίνεται σκόπιμο, ότι δε θα πρέπει να μεταδοθούν μέσα από τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας
- ❖ βοηθά τα άτομα να κάνουν καλύτερα την εργασία τους
- ❖ βοηθά τους εργαζομένους να υπερβούν τα όρια που θέτει η τυπική δομή
- ❖ ικανοποιεί τις ανάγκες τους για κοινωνική αλληλεπίδραση
- ❖ δίνει στα άτομα μια αίσθηση ταύτισης με την ομάδα, με τα συνακόλουθα, ενδεχομένως, θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

2.3. Οργανωτική δομή

Ο όρος οργάνωση μπορεί να αποδοθεί και με την παρακάτω έννοια «Οργάνωση είναι η σχεδίαση της οργανωτικής δομής δηλαδή η διαδικασία διαμόρφωσης του οργανογράμματος για την υλοποίηση των στόχων και για την διευθέτηση και συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των διάφορων θέσεων εργασίας, ώστε να αποσαφηνισθεί το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.»

Για να υπάρξει αποτέλεσμα λοιπόν πρέπει να έχει γίνει σαφής ο καθορισμός των ρόλων του κάθε μέλους αλλά και οι σχέσεις μεταξύ αυτών. Με την οργανωτική δομή λοιπόν, δημιουργείται ένα περιβάλλον κατάλληλο για ομαδική εργασία και αυτό επιτυγχάνεται επειδή αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, σχετικά με τις εξουσίες που έχουν, σχετικά με τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών. Επίσης, ορθολογικοποιούνται οι ροές των πληροφοριών, διευκολύνονται οι επικοινωνίες και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, απλοποιείται η εργασία και αυξάνει η παραγωγικότητα με την εξειδίκευση που αποκτάται. Ακόμη, διευκολύνεται η στελέχωση και η αξιολόγηση του προσωπικού, αφού οι περιγραφές των θέσεων εργασίας αποτελούν τη βάση για όλες τις δραστηριότητες της λειτουργίας της διεύθυνσης. Τέλος, συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Τα συμπτώματα της ανεπάρκειας της οργάνωσης σε μια επιχείρηση μπορούμε να τα διακρίνουμε όταν παρατηρούνται :

- ✓ σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης, δηλαδή δεν γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιον προϊστάμενο να πάρει εντολή
- ✓ προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων
- ✓ κενές θέσεις εργασίας για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα
- ✓ υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων
- ✓ ασύμμετρη κατανομή εργασίας
- ✓ υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων
- ✓ άκαμπτη γραφειοκρατία (υπεροργάνωση)

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι για να υπάρξει μια αποτελεσματική οργάνωση πρέπει να τηρούνται και οι βασικές οργανωτικές αρχές που είναι οι εξής:

- **ενότητα εντολής :** μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μία προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα.
- **όριο διεύθυνσης ή εποπτείας :** μια συγκεκριμένη περιοχή ευθύνης ή ο αριθμός υφισταμένων κάθε προϊσταμένου, εξαρτάται από το είδος της εργασίας, τη γεωγραφική διασπορά των θέσεων, το βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων ή το βαθμό εξουσιοδότησης και τη γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.
- **εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας :** η ευθύνη κάθε θέσης συμβαδίζει πάντα με την ανάθεση εξουσίας, η οποία ισοδυναμεί με την επίσημη άδεια της χρήσης των παραγωγικών πόρων που απαιτούνται για την εκπλήρωση της ευθύνης.
- **τμηματοποίηση :** η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά, με βάση κριτήρια όπως το είδος του έργου που

- εκτελείται, η λειτουργία της επιχείρησης που ανήκει, το προϊόν, η γεωγραφική περιοχή, η κατηγορία των πελατών κ.ά.
- **συντονισμός** : ο καθορισμός των τυπικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των θέσεων εργασίας.
 - **ύπαρξη οργανογραμμάτων** : πρέπει να υπάρχουν και να ισχύουν όπου παρουσιάζονται οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας
 - **ύπαρξη περιγραφών εργασιών** : αναλυτική περιγραφή ευθυνών και εξουσιών κάθε θέσης εργασίας.

2.4. Στόχοι της οργάνωσης

Κάθε οργάνωση έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξή της. Ως στόχος της οργάνωσης θα μπορούσε να οριστεί μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι θα μπορούσαν να διακριθούν σε θεσμικούς και λειτουργικούς.

- Θεσμικοί_είναι οι στόχοι που επίσημα η οργάνωση διατυπώνει στο καταστατικό με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και λειτουργία της. Ουσιαστικά πρόκειται για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντός της ή της κοινωνίας. Αυτοί οι στόχοι εκφράζουν το βασικό καθήκον της οργάνωσης απέναντι στην κοινωνία, πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας της. Ένα απλό παράδειγμα είναι ότι οι στόχοι ενός

νοσοκομείου είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιοχής.

➤ Λειτουργικοί είναι οι στόχοι που εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία και η ίδια η οργάνωση επιδιώκει να επιτύχει.

Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται :

- **στα συνολικά μεγέθη της οργάνωσης,** όπως τα κέρδη, το εισόδημα, οι ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, η αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, η δύναμη, κ.λπ.
- **στην αγορά,** όπως η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών, κ.λπ.
- **στην παραγωγή,** όπως η παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη, κ.λπ.
- **στους ανθρώπους,** όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, κ.λπ.
- **στις καινοτομίες,** που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων κ.λπ. με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι σύμφωνα με τους Cyert και March καταλήγουμε σε τρεις διαπιστώσεις για τους στόχους κάθε οργάνωσης:

Πρώτον, η ιεραρχία των στόχων, ο αριθμός, το είδος, η σπουδαιότητά τους, διαφέρει από οργάνωση σε οργάνωση.

Δεύτερον, σε ό,τι αφορά τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, τα κέρδη ή καλύτερα η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση

αποτελεί αν όχι το σπουδαιότερο, έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους αλλά όχι και το μοναδικό.

Τρίτον, η λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους ως στόχος των κερδοσκοπικών οργανώσεων, που υποστηρίζει η παραδοσιακή οικονομική θεωρία, δεν ισχύει.

2.5. Σχεδιασμός τμημάτων – Τμηματοποίηση

Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαιτεί το συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας, αφού αυτές περιέχουν ένα μέρος του συνολικού έργου που προέκυψε μετά τη διαίρεση του τελευταίου.

Ο συντονισμός αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την ομαδοποίηση των θέσεων σε διευθύνσεις, τμήματα, υπο-τμήματα, ομάδες κ.τ.λ., των οποίων τη διοίκηση και συνεπώς το συντονισμό, αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος κατέχοντας συγκεκριμένη θέση που δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Ένα απλό παράδειγμα είναι ότι ένας άνθρωπος ή ένα όργανο δεν έχει απεριόριστη δυνατότητα συντονισμού ή όταν ένας οργανισμός ξεπεράσει ένα συγκεκριμένο μέγεθος, το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ή όργανο αδυνατεί να διοικήσει άμεσα όλες τις θέσεις εργασίας. Συνεπώς, δημιουργείται η ανάγκη μεταβίβασης εξουσίας σε στελέχη ή όργανα τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη της διοίκησης ενός μέρους της επιχείρησης ή οργανισμού.

Επομένως, η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίηση μιας επιχείρησης, γίνεται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική

διοίκηση διαιρώντας το έργο οριζόντια και κάθετα. Η τμηματοποίηση έχει την έννοια της διαίρεσης της επιχείρησης ή του οργανισμού, ξεκινώντας από το σύνολό της και καταλήγοντας στις θέσεις εργασίας, ενώ η ομαδοποίηση έχει την έννοια της σύνδεσης των διαφόρων θέσεων εργασίας σε ομάδες, υπο-τμήματα και τμήματα, ξεκινώντας από τις θέσεις του εκτελεστικού έργου.

Η σχεδίαση της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης πρέπει να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα, το ένα ποσοτικό και το άλλο ποιοτικό. Όσον αφορά το ποσοτικό, αυτό αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν υπό την εποπτεία ενός προϊσταμένου ή στον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Το ποιοτικό τώρα ερώτημα, αφορά τις συγκεκριμένες θέσεις που θα ομαδοποιηθούν κάτω από την ίδια θέση προϊσταμένου ή διαφορετικά σε ποια τμήματα θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός, σε ποια υπο-τμήματα το κάθε ένα από αυτά τα τμήματα κ.ο.κ.

Η βασική επιδίωξη της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η αποτελεσματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η τμηματοποίηση, δηλαδή το είδος των τμημάτων, υπο-τμημάτων κ.τ.λ., πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματική διοίκηση και συντονισμό, την επίτευξη συνέργειας και οικονομιών κλίμακας, την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, τη συνεργασία και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα θεμελιώδη κριτήρια που πρέπει να κατευθύνουν τη σκέψη και να κρίνουν τις επιλογές που αφορούν την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι τα εξής:

- Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας ή λειτουργιών ή δραστηριοτήτων: Η υλοποίηση – εκτέλεση του έργου της μιας εξαρτάται από την υλοποίηση του έργου της άλλης. Όσο ο βαθμός

εξάρτησης αυξάνει τόσο υψηλότερες ανάγκες υπάρχουν για συντονισμό, συγχρονισμό και συνεργασία.

- Εξειδίκευση: Απαιτείται εξειδικευμένη γνώση και τεχνογνωσία και έτσι i) διευκολύνεται η διοίκηση αφού απαιτείται ένα εξειδικευμένο – στενό εύρος γνώσεων και τεχνογνωσιών και ii) αναπτύσσονται συνέργειες σε επίπεδο γνώσης, τεχνογνωσίας και ικανοτήτων.
- Αξιοποίηση πόρων: Πρέπει να αξιοποιούνται όλοι οι πόροι ώστε να μην υπάρξει αδυναμία διαίρεσης των συντελεστών παραγωγής (πόρων) και την αποφυγή επαναλήψεων ή σπατάλης πόρων.
- Αποτελεσματικότητα διοίκησης – ελέγχου: Η αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης εξασφαλίζεται με τον προγραμματισμό-τι καθοδήγηση ενώ ο αποτελεσματικός έλεγχος αφορά κυρίως τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την απόδοση ευθυνών.
- Προσανατολισμός προς την αγορά: Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στην οργάνωση να παρακολουθεί τις εξελίξεις λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις, διαμορφώνοντας στρατηγικές, πολιτικές και αναπτύσσοντας δράση.

Εκτός των παραπάνω θεμελιωδών κριτηρίων υπάρχουν και τα χαρακτηριστικά για τη μορφή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και είναι τα παρακάτω:

- το μέγεθος της
- η φύση των προϊόντων, δραστηριοτήτων και λειτουργιών της
- η γεωγραφική διαφορά των δραστηριοτήτων
- ο ανταγωνισμός, η πολυπλοκότητα, ο δυναμισμός και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

2.5.1.Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα διάφορα κριτήρια ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης που συνεπάγονται διαφορετικές μορφές οργανωτικών δομών. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι οι εξής:

1) Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

Η τμηματοποίηση βάσει των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης είναι ίσως η πιο παλιά και πιο διαδεδομένη μέθοδος. Αποτελεί μια λογική μορφή τμηματοποίησης των επιχειρήσεων και οργανισμών που εκφράζει τις ειδικεύσεις που κυριαρχούν στο υφιστάμενο μοντέλο παραγωγής και εκπαίδευσης. Είναι η πλέον κατάλληλη μορφή για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που δρουν σε σταθερό περιβάλλον, και αποτελούν την πλειοψηφία τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως.

Βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες και έτσι οι θέσεις εργασίας, που το έργο τους αφορά την ίδια επιχειρησιακή λειτουργία, τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα ή υπο-τμήμα.

Οι βασικές κοινές λειτουργίες που αναπτύσσονται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μορφής, είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, η χρηματοοικονομική λειτουργία και η λειτουργία του προσωπικού. Εκτός αυτών, ανάλογα με την περίπτωση, αναπτύσσονται και άλλες κύριες ή βοηθητικές λειτουργίες, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η πληροφορική, οι δημόσιες σχέσεις, η νομική λειτουργία κ.λπ. Σύμφωνα λοιπόν με το λειτουργικό κριτήριο τμηματοποίησης, όλες οι θέσεις εργασίας, που αναφέρονται σε μία από αυτές τις λειτουργίες, ομαδοποιούνται σε ένα τμήμα, το οποίο συνήθως λαμβάνει και το όνομα της συγκεκριμένης λειτουργίας. Δηλαδή, οι θέσεις εργασίας που αφορούν την

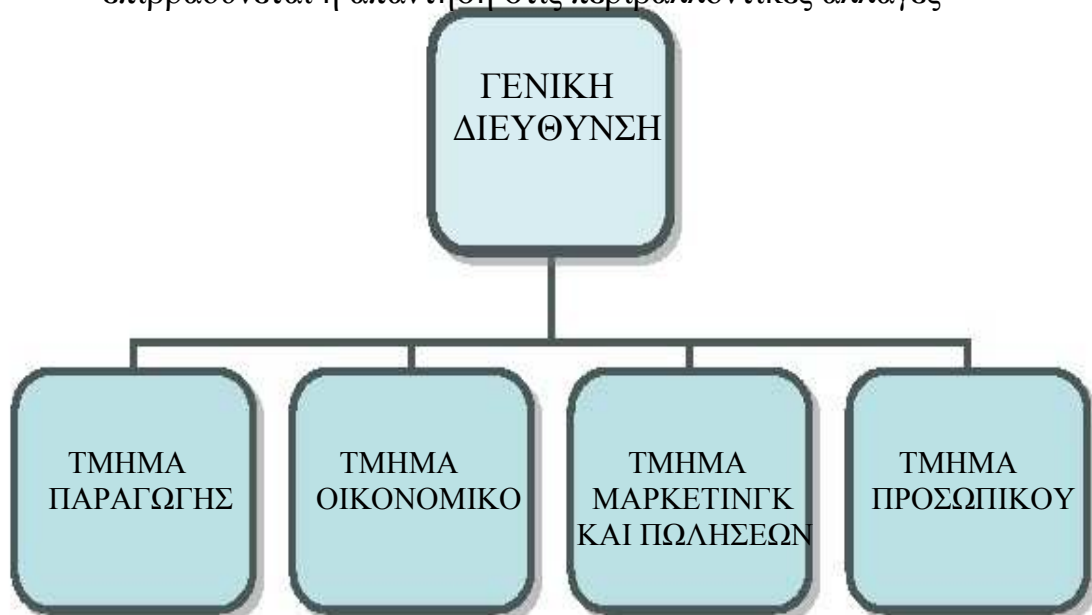
παραγωγή αποτελούν το τμήμα παραγωγής, οι θέσεις εργασίας που αφορούν τις πωλήσεις αποτελούν το τμήμα πωλήσεων κ.ο.κ.

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- ✓ δίνει έμφαση στην εξειδίκευση
- ✓ αυξάνει το συντονισμό μέσα στη λειτουργική περιοχή
- ✓ βελτιώνεται η εκπαίδευση των ατόμων στο τμήμα
- ✓ είναι αποτελεσματική για σταθερό περιβάλλον και τεχνολογία ρουτίνας

και τα εξής μειονεκτήματα:

- ✓ μειώνεται η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων
- ✓ μπορεί να δημιουργηθεί σύγκρουση σχετικά με τις προτεραιότητες του προϊόντος
- ✓ δίνει έμφαση στους στόχους του τμήματος και όχι του οργανισμού
- ✓ υπάρχει η τάση να συγκεντρωθεί η εξουσία στα υψηλά κλιμάκια
- ✓ επιβραδύνεται η απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές



Σχήμα 4: Λειτουργική μορφή τμηματοποίησης

Μια τυπική μορφή λειτουργικής τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο παραπάνω σχήμα(Σχήμα 4).

2)Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει προϊόντων συναντάται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν τουλάχιστον δύο διαφορετικά προϊόντα από άποψη τεχνολογίας, παραγωγής και αγοράς. Για παράδειγμα, η βιομηχανική επιχείρηση που παράγει έτοιμα ενδύματα, νήματα και χαλιά, ουσιαστικά διαθέτει τρία προϊόντα τα οποία διαφέρουν τόσο από άποψη παραγωγής και τεχνολογίας όσο και από άποψη αγοράς.

Μπορεί να υποθέσει κανείς ότι, η αρχική οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών βασιζόταν στους λειτουργικούς τομείς. Με την ανάπτυξη όμως, και έχοντας πολλές φορές να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στις ειδικές αγορές των προϊόντων, οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετώπιζαν διοικητικές δυσκαμψίες. Έτσι η κατά προϊόν οργάνωση θεωρείται σ' αυτές τις περιπτώσεις η πιο ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης.

Το κριτήριο της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης της επιχείρησης, είναι τα προϊόντα που τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα, το οποίο παίρνει συνήθως το όνομα της κατηγορίας των προϊόντων.

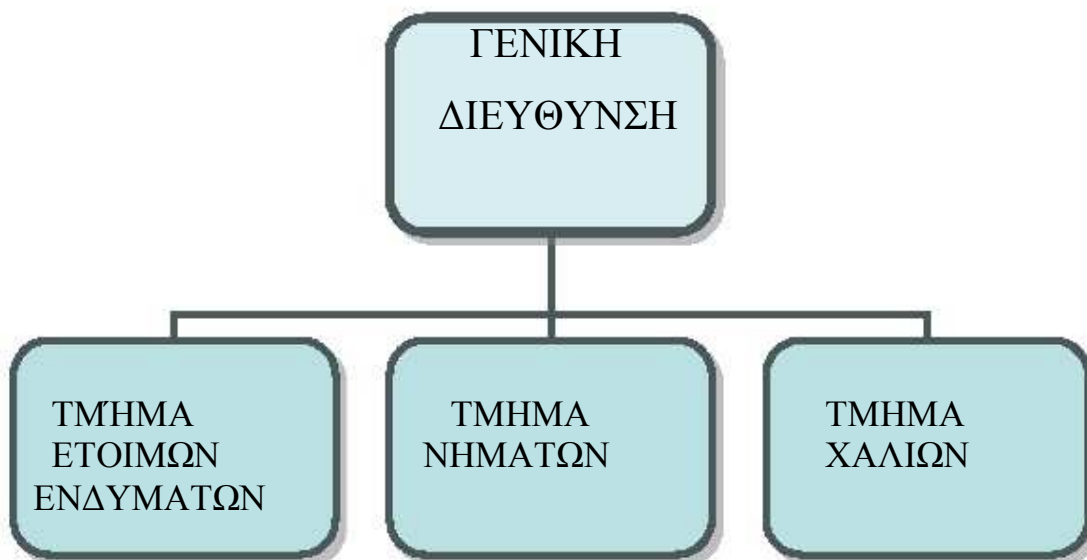
Η βασική λογική όπου στηρίζεται η τμηματοποίηση με βάση το προϊόν είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας που αφορούν το ίδιο προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι οι θέσεις εργασίας που αφορούν το ίδιο προϊόν είτε αναφέρονται στην παραγωγή του, είτε στη διάθεσή του, είτε στο προσωπικό του κ.τ.λ., χρειάζονται περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα και η ανάπτυξη του εν λόγω προϊόντος ή επιχειρηματικής δραστηριότητας, από όσο χρειάζονται οι θέσεις εργασίας που αφορούν τα άλλα, διαφορετικά προϊόντα.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης με βάση το προϊόν είναι τα εξής πλεονεκτήματα:

- * το προϊόν μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις αλλαγές και ανάγκες της αγοράς
- * βελτιώνεται ο συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών
- * τα διαφορετικά προϊόντα που παράγουν μεγάλοι οργανισμοί είναι καλή μέθοδος
- * επιτυγχάνει την αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων
- * είναι καλή για περιβάλλον μέσης προς υψηλή αβεβαιότητα και για τεχνολογία μη ρουτίνας

και τα εξής μειονεκτήματα:

- * μπορεί να μην χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις δεξιότητες των ατόμων και τις πηγές
- * δυσκολεύει το συντονισμό
- * περιορίζει την επίλυση προβλήματος σε ένα μόνο προϊόν



Σχήμα 5: Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Μια τυπική μορφή λειτουργικής τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο παραπάνω σχήμα(Σχήμα 5).

3) Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες

Η τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες συναντάται στις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν διαφοροποιημένες ανάγκες πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο ομαδοποιούνται οι δραστηριότητες βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στους πελάτες. Με την τμηματοποίηση βάσει πελατών, επιτυγχάνεται η εξειδίκευση των πωλήσεων σε συνάρτηση με τις ανάγκες και την μέθοδο εργασίας ενώ βελτιώνεται η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων όσον αφορά τα παραπάνω κριτήρια.

Η τμηματοποίηση ομοειδών δραστηριοτήτων οδηγεί στην δημιουργία διαφόρων τύπων οργανώσεως που χρησιμοποιούνται συνήθως στην πράξη.

Οι βασικοί τύποι των οργανώσεων διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- στις μονοδιάστατες οργανωτικές δομές, που λαμβάνουν υπόψη ένα μόνο από τα προαναφερθέντα κριτήρια τμηματοποίησης και
- στις πολυδιάστατες οργανωτικές δομές, που χρησιμοποιούν δύο ή περισσότερα κριτήρια.

Η μέθοδος αυτή τμηματοποίησης έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- δίνει γρήγορη απάντηση στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- διευκολύνει το συντονισμό των λειτουργιών
- ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών

και τα εξής μειονεκτήματα:

- γίνεται επανάληψη των πηγών για κάθε τμήμα
- αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων
- αγνοεί κατά κάποιο τρόπο το σκοπό του οργανισμού ως σύνολο

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η μορφή αυτή τμηματοποίησης (Σχήμα 6).



Σχήμα 6: Τμηματοποίηση βάση τους πελάτες

4) Τμηματοποίηση με βάση της γεωγραφικές περιοχές

Η τμηματοποίηση με βάση της γεωγραφικές περιοχές είναι πολύ διαδεδομένη μέθοδος στις επιχειρήσεις με γεωγραφικά διεσπαρμένη δραστηριότητα (π.χ. οι πολυεθνικές επιχειρήσεις). Βάσει της οργάνωσης αυτής όλες οι δραστηριότητες και λειτουργίες που γίνονται σε μία περιοχή, πρέπει να ομαδοποιούνται και να ανατίθενται σ' ένα διοικητικό στέλεχος.

Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και είναι αποτελεσματικότερη από την άποψη του κόστους λειτουργίας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις για τις οποίες η πώληση των προϊόντων τους αποτελεί βασική λειτουργία, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων κ.λ.π. Ακόμη τη

μέθοδο χρησιμοποιούν πολλοί κρατικοί οργανισμοί, στην προσπάθεια τους να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε όλη τη γεωγραφική έκταση του κράτους.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μορφής είναι παρόμοια με αυτά της τμηματοποίησης με βάση το προϊόν και παρουσιάζονται παρακάτω:

Πλεονεκτήματα :

- υπάρχει οικονομία σε χρόνο και κόστος αφού όλος ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός είναι στην ίδια περιοχή
- οι μάνατζερ γνωρίζουν τα προβλήματα των πελατών στην περιοχή τους
- η μορφή είναι καλή για πολυεθνικούς οργανισμούς

και τα εξής μειονεκτήματα :

- σε κάθε περιοχή υπάρχουν όλες οι λειτουργίες, όπως της παραγωγής, του μάρκετινγκ, του προσωπικού
- μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των σκοπών της περιοχής και των σκοπών του οργανισμού.

5) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ

Η οργάνωση μήτρας είναι συνδυασμός της λειτουργικής τμηματοποίησης και της τμηματοποίησης με βάση το προϊόν ώστε να δίνεται έμφαση στις ομάδες έργων ή προγραμμάτων. Για την ακρίβεια, είναι μια προσπάθεια να αντληθούν πλεονεκτήματα από τους δύο τύπους οργάνωσης, χάρη στη χρησιμοποίηση μόνιμων ομάδων από διάφορες λειτουργίες ώστε να αξιοποιούνται οι εξειδικευμένες γνώσεις κάθε λειτουργίας με εστίαση σε ορισμένο τομέα.

Σε μια οργάνωση μήτρας, ο λειτουργικός μάνατζερ και ο μάνατζερ των τμημάτων κατά προϊόν, δίνουν αναφορά στο μάνατζερ της μήτρας του οποίου έργο είναι να συντονίζει τις δραστηριότητες των δύο προηγούμενων κατηγοριών μάνατζερς. Οι δε εργαζόμενοι σε μια οργάνωση μήτρας ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο τουλάχιστον επίσημες ομάδες και αναφέρονται σε δύο προϊσταμένους, ο ένας από τη λειτουργία και ο άλλος από την ομάδα ή τη διεύθυνση.

Η υπευθυνότητα των λειτουργικών μάνατζερ είναι να προσδιορίσουν τις πηγές που χρειάζονται για να πραγματοποιήσουν τα διάφορα έργα, ενώ η υπευθυνότητα των μάνατζερ στα τμήματα κατά προϊόν συνίσταται στο να προσδιορίζουν τα προϊόντα που ο οργανισμός μπορεί να παράγει με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών.

Η οργάνωση μήτρας χρησιμοποιείται από πολυεθνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα, στις οποίες προσφέρει ευελιξία ώστε να αντιμετωπίζουν τις διαφορές ανά περιοχή και να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολλαπλών προϊόντων, σχεδίων ή προγραμμάτων.

Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται ευρέως σε τομείς όπως η αεροδιαστημική (π.χ. στη NASA). Με τη μέθοδο αυτή, προσωπικό με διαφορετικές γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με ένα έργο συγκεντρώνεται και αναλαμβάνει την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Το εξειδικευμένο αυτό προσωπικό επιστρέφει στις κανονικές θέσεις εργασίας του όταν ολοκληρωθεί το έργο.

Ένα βασικό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει στην οργάνωση μήτρας είναι η σύγκρουση μεταξύ των δύο τύπων μάνατζερς σχετικά με το επίπεδο εξουσίας και υπευθυνότητας που έχει ο καθένας.

Η δομή αυτή έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων
- γρήγορη απάντηση στις αλλαγές
- μικρότερη απώλεια χρόνου στη χρησιμοποίηση των διαφόρων πηγών
- ευέλικτη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πηγών για τα διάφορα έργα
- αποδοτικότερη σε οργανισμούς που εκτελούν ταυτοχρόνως πολλά έργα.

και τα εξής μειονεκτήματα :

- τα άτομα εργάζονται υπό την επίβλεψη δύο μάνατζερς (το μάνατζερ με βάση τη λειτουργία και το μάνατζερ με βάση το προϊόν)
- το διοικητικό κόστος είναι υψηλό
- ο μάνατζερ μίτρας πρέπει να είναι πολύ ικανός ώστε να μπορεί να εξισορροπεί τις απαιτήσεις των άλλων μάνατζερς
- υπάρχει πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων ανάμεσα στους μάνατζερς δομής με βάση τη λειτουργία και στους μάνατζερς με βάση το προϊόν.

2.5.2. Συνδυασμός κριτηρίων τμηματοποίησης

Η συνολική μορφή τμηματοποίησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού χρησιμοποιεί περισσότερες από μία μορφές τμηματοποίησης, δηλαδή σε κάθε επίπεδο ή σε κάθε τμήμα, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες, μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά κριτήρια.

Για παράδειγμα, μια βιομηχανική επιχείρηση έχει τέσσερα βασικά τμήματα : παραγωγής, πωλήσεων, οικονομικού και προσωπικού, δηλαδή με

άλλα λόγια, τμηματοποίηση με βάση τη λειτουργία. Όσον αφορά το τμήμα παραγωγής, θα μπορούσε να διαιρεθεί με βάση τη λειτουργία σε υπο-τμήμα αναψυκτικών και σε υπο-τμήμα με χάρτινη συσκευασία. Ενώ το τμήμα πωλήσεων θα μπορούσε να διαιρεθεί με βάση τη γεωγραφική περιοχή και συγκεκριμένα σε υπο-τμήματα Βόρειας Ελλάδας, Κεντρικής Ελλάδας, Νότιας Ελλάδας και Αττικής.

Κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό και ειδικότερα στην κάθε περίπτωση ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης, πρέπει να επιλέγεται το καταλληλότερο κριτήριο ανάλογα με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική επικοινωνία, συνεργασία, συντονισμός, ευελιξία, αξιοποίηση των πόρων και γενικά αποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

3.1. Ποιά είναι τα διοικητικά στελέχη και ποια η φύση του έργου τους

Μία ομάδα πρέπει να διοικείται από κάποιον ο οποίος καταφέρνει να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω των άλλων ανθρώπων και να μην ασχολείται δηλαδή αυτός πια με εκτελεστικές διαδικασίες μόνο με την άσκηση της διοίκησης. Αύτη είναι η φύση του έργου του διοικητικού στελέχους. Αυτή τον διακρίνει από τους άλλους εργαζομένους μέσα σε έναν οργανισμό.

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να ασχολείται με τις δραστηριότητες που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων των εργασιών της ομάδας ή του τμήματος που προϊστάται.

Το έργο των διοικητικών στελεχών είναι:

- *να θέτουν στόχους για την χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- *να συγκεκριμενοποιούν σχέδια για την επιτυχία των στόχων
- *να επισημαίνουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν
- *να οργανώνουν τις δραστηριότητες σε ομοειδείς ομάδες
- *να ορίζουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν
- *να ομαδοποιούν τις εργασίες σε έργα και θέσεις εργασίας
- *να συζητούν την αμοιβή για κάθε θέση και έργο
- *να στελεχώνουν τις θέσεις με τους κατάλληλους ανθρώπους
- *να αρχίζουν την εκτέλεση των διάφορων δραστηριοτήτων και εργασιών

- *να παρέχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση
- *να προσδιορίζουν τα συστήματα ελέγχου
- *να διενεργούν ελέγχους για να μετρήσουν τις πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους
- *να παίρνουν διορθωτικά μέτρα αν οι στόχοι επιτυγχάνονται
- *να προβλέπουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος
- *να συγκεντρώνουν, να επεξεργάζονται, να κατανέμουν πληροφορίες απαραίτητες για τη λειτουργία της οργάνωσης
- *να παίρνουν ορθολογικές αποφάσεις για όλα τα παραπάνω.

Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι πολύμορφος και δύσκολος. Ασχολούνται με διάφορα θέματα και όχι μόνο με τη λειτουργία της διοίκησης. Πολλές φορές συμμετέχουν και σε διαδικασίες διεκπεραίωσης εργασιών και κάποιοι λόγοι είναι οι εξής:

- ✓ πιέζονται από ελλείψεις της οργάνωσης π.χ. πολλές κενές θέσεις ή υπεραπασχόληση των εργαζομένων
- ✓ δεν εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους θεωρώντας ότι δεν θα εκτελέσουν τις εντολές σωστά
- ✓ δεν προγραμματίζουν το χρόνο τους σωστά και έτσι παρατηρούνται καθυστερήσεις που αναγκάζονται να καλύψουν οι ίδιοι.

Παρόλα αυτά τα κύρια αντικείμενα ευθύνης τους είναι πάντοτε οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ, απλά αν ασχολούνται και με άλλες εργασίες τότε μειώνεται και η αποδοτικότητά του.

3.2. Κατηγορίες διοικητικών στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

- i. Κάθετα
- ii. Οριζόντια

Η **κάθετη** ομαδοποίηση γίνεται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται μέσα στον οργανισμό τα διοικητικά στελέχη και σχηματίζουν την πυραμίδα της οργάνωσης.

Ανάλογα με το μέγεθος της και με το βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων που τη χαρακτηρίζουν, τα τρία βασικά επίπεδα διοικητικών στελεχών, κατώτερα - μεσαία - ανώτερα, είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν περισσότερα από ένα επίπεδα ιεραρχίας. Αυτό συνήθως συμβαίνει στο μεσαίο και στο ανώτερο οργανωτικό επίπεδο .

- **Κατώτερο** ιεραρχικό επίπεδο διοικητικών στελεχών: Σε αυτό το επίπεδο ανήκουν οι άμεσα υπεύθυνοι για την εκτέλεση του έργου από υπαλλήλους ή εργάτες. Είναι τα στελέχη που εποπτεύουν αυτούς που εκτελούν την εκτελεστική εργασία, χωρίς να προϊστάται άλλων που εκτελούν διοικητική εργασία. Οι τίτλοι των θέσεων που συνήθως έχουν είναι εργοδηγοί, επόπτες και προϊστάμενοι γραφείων. Είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή εκτέλεση των εργασιών και καλούνται να ισορροπήσουν τις αντιθέσεις και τις πιέσεις που δέχονται από τους εργάτες - υπαλλήλους και από τα ανώτερα στελέχη, γι' αυτό και έχουν μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων.
- **Μεσαίο** ιεραρχικό επίπεδο διοικητικών στελεχών: Σε αυτό το επίπεδο ανήκουν τα στελέχη που κατευθύνουν τις δραστηριότητες άλλων διοικητικών στελεχών, συνήθως των κατώτερων στελεχών,

όμως δεν αποκλείεται να συντονίζουν και δραστηριότητες μεσαίων επίσης στελεχών, οι οποίοι βρίσκονται σε κατώτερο οργανωτικό επίπεδο από αυτούς. Συνήθεις τίτλοι αυτού του επιπέδου είναι προϊστάμενοι υπηρεσιών, υπεύθυνοι τμημάτων και επιθεωρητές τμημάτων. Πολλές φορές συναντάμε μεσαίου επιπέδου διοικητικά στελέχη σε θέσεις επιτελικές, οι οποίες προσφέρουν τις εξειδικευμένες γνώσεις τους στα γραμμικά στελέχη του ίδιου ή και ανωτέρου ιεραρχικού επιπέδου. Είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των λειτουργικών προγραμμάτων των οργανισμών και την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων. Τα τελευταία χρόνια όμως μετά από πιέσεις υπήρξε μία συρρίκνωση των επιπέδων των μεσαίων στελεχών με ταυτόχρονη αναβάθμιση των καθηκόντων τους, ώστε να αναλαμβάνουν δραστηριότητες ανωτέρων στελεχών. Χαρακτηριστικό της αναβάθμισης αυτής είναι η μεγαλύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η διεύρυνση των καθηκόντων τους και οι περισσότερες ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών, η μεγαλύτερη υπευθυνότητα κ.α.

- **Ανώτερο** ιεραρχικό επίπεδο διοικητικών στελεχών: Σε αυτό το επίπεδο ανήκουν τα διοικητικά στελέχη που έχουν ως υπευθυνότητα την επίτευξη του βασικού σκοπού της επιχείρησης την αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών στο σύνολο τους. Είναι υπεύθυνοι για το στρατηγικό προγραμματισμό και τη δράση των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα, για την διαμόρφωση συνθηκών ισορροπίας με το εξωτερικό περιβάλλον, για τη δημιουργία οράματος και προοπτικών. Οι τίτλοι των θέσεων που συνήθως έχουν είναι Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Γενικός Διευθυντής, Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Διευθυντής Υπηρεσίας. Επίσης τα ανώτερα

διοικητικά στελέχη μπορούν να είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Ενώ η **οριζόντια** ομαδοποίηση γίνεται ανάλογα με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους για τα οποία είναι υπεύθυνοι στον οργανισμό.

Ανάλογα με το εύρος των δραστηριοτήτων τους τα διοικητικά στελέχη διακρίνονται σε λειτουργικά, γενικών καθηκόντων και ειδικού έργου.

- ✓ Τα λειτουργικά στελέχη είναι οι μάνατζερ παραγωγής, πωλήσεων, προσωπικού, χρηματοοικονομικών, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τις αντίστοιχες λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης.
- ✓ Τα στελέχη γενικών καθηκόντων είναι υπεύθυνοι για όλη την επιχείρηση αν αυτή είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, ή για αυτοτελείς μονάδες της ίδιας της επιχείρησης, π.χ. ο διευθυντής του Α εργοστασίου ή του Β υποκαταστήματος.
- ✓ Τα στελέχη του ειδικού έργου είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό των εργασιών ενός συγκεκριμένου έργου, στο οποίο απασχολούνται άτομα από διάφορες λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης, π.χ. για την επέκταση της επιχείρησης στη Βαλκανική χώρα.

3.3. Το έργο των Διοικητικών Στελεχών

Η αναγνώριση και καταγραφή των δραστηριοτήτων των διοικητικών στελεχών στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και έρευνας για πολλούς επιστήμονες της περιοχής, με διάφορους τρόπους προσέγγισης του θέματος.

Βασική διαπίστωση αποτελεί το γεγονός ότι όλα τα διοικητικά στελέχη όλων των βαθμίδων ασχολούνται με το σύνολο των λειτουργιών του Μάνατζμεντ. Υπάρχουν όμως διαφοροποιήσεις ως προς το χρόνο που αφιερώνουν σ' αυτές, και ως προς το βάθος και την έκταση ενασχόλησής τους από την κάθε βαθμίδα.

Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

- i. Τη διοίκηση της ατομικής απόδοσης, ιδιαίτερα την εποπτεία και τον έλεγχο της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων τους
- ii. Την καθοδήγηση των υφισταμένων τους.

Αναλυτικότερα, στα πλαίσια της εποπτείας και του ελέγχου της ατομικής απόδοσης ασχολούνται:

- με τη υποκίνηση των υφισταμένων τους ώστε να αλλάξουν ή να βελτιώσουν την απόδοσή τους
- με τη συνεχή πληροφόρηση και αναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους
- με τη λήψη μέτρων για την επίλυση προβλημάτων που ανακαλύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών
- με το συνδυασμό των ατομικών στόχων των υφισταμένων τους με τις απαιτήσεις της εργασίας τους
- με τη βελτίωση των επικοινωνιών τους
- με την εκτίμηση των αναγκών επιμόρφωσης και απόκτησης ιδιαίτερων δεξιοτήτων για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους
- με την επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν μεταξύ των υφισταμένων τους
- με την αναθεώρηση των μεθόδων εργασίας των υφισταμένων τους
- με την επιβολή ποινών

Στα πλαίσια της καθοδήγησης των υφισταμένων τους τα κατώτερα διοικητικά στελέχη:

- τους πληροφορούν για τα καθήκοντα και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου τους
- εξηγούν τα καθήκοντά τους
- παρέχουν τεχνικές συμβουλές για να βοηθήσουν να επιλύσουν τα προβλήματα εργασίας τους
- τους επιμορφώνουν σε νέες τεχνικές ή διαδικασίες
- σχεδιάζουν τις καθημερινές δραστηριότητες τους.

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

- i. Τη διοίκηση της απόδοσης της ομάδας, που περιλαμβάνει το συντονισμό των διαφόρων ομάδων εργασίας και τη συνεργασία τους με τα στελέχη του κατώτερου επιπέδου
- ii. Το συντονισμό των ανεξαρτήτων ομάδων, δηλαδή την ανασκόπηση των εργασιών τους και των προγραμμάτων των διαφόρων ομάδων για να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες και η ανάπτυξη των ομαδικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων
- iii. Τον προγραμματισμό και την κατανομή των παραγωγικών πόρων.

Αναλυτικότερα στα πλαίσια της διοίκησης της απόδοσης της ομάδας τα μεσαία στελέχη ασχολούνται:

- με τη διευκρίνιση των περιοχών ευθύνης και κατωτέρων στελεχών
- με τη συζήτηση και πληροφόρηση των κατωτέρων στελεχών
- με τη συζήτηση για τις πιθανές συνέπειες των διαφόρων αλλαγών που προετοιμάζονται στις ομάδες των κατωτέρων στελεχών
- με την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων με αναφορές και άλλα συστήματα πληροφοριών
- με την προετοιμασία αναφορών για αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων

- με τη συλλογή στοιχείων για τις δραστηριότητες και την πρόοδο των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης

Συντονίζοντας τις δραστηριότητες των ομάδων του τμήματός τους με τις δραστηριότητες άλλων τμημάτων της επιχείρησης, τα μεσαία στελέχη:

- επικοινωνούν με τα ανώτερα στελέχη για τους κοινούς στόχους και ενέργειες
- επικοινωνούν με άλλα τμήματα της επιχείρησης για τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τους κοινούς παραγωγικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την απόδοση των ομάδων που εποπτεύουν
- παρακολουθούν γεγονότα και καταστάσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τους στόχους και την αποτελεσματικότητα των ομάδων που εποπτεύουν
- επικοινωνούν με άλλα στελέχη τμημάτων των μεσαίων επιπέδων για να υποστηρίξουν καινά προγράμματα ή έργα
- επιλέγουν προτεραιότητες για συνεργασία με άλλες ομάδες
- ενημερώνονται διαρκώς για τα προγράμματα και τους στόχους των άλλων τμημάτων και οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης
- διαπραγματεύονται εργασιακές συμφωνίες με άλλες ομάδες εργαζομένων για την ανταλλαγή πληροφοριών, υλικών ή υπηρεσιών
- παρέχουν συμβουλές ή βοήθεια σε μάνατζερ άλλων τμημάτων
- ενημερώνουν για τις δραστηριότητες του τμήματός τους

Προγραμματίζοντας και κατανέμοντας διαθέσιμους πόρους στις ομάδες που εποπτεύουν τα μεσαία στελέχη:

- καθορίζουν χρονικούς στόχους και ημερομηνίες ολοκλήρωσης των έργων και δραστηριοτήτων των ομάδων
- εκτιμούν τις ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους του τμήματος τους
- αναπτύσσουν κριτήρια αξιολόγησης για τη μέτρηση της προόδου και της αποτελεσματικότητας των εργατών
- αποφασίζουν για την κατανομή των πόρων
- προσαρμόζουν τις γενικές οδηγίες από τα γενικά στα ειδικά προγράμματα
- κατάρτιζον επιμέρους προϋπολογισμούς

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν ως κύρια έργα τους:

- i. Την παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, δηλαδή να προβλέπουν και να προετοιμάζονται για τις μεταβολές των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος
- ii. Την εκπροσώπηση της επιχείρησης προς τα έξω

Η παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ενασχόληση τους με τις παρακάτω δραστηριότητες:

- την προετοιμασία των γενικών κατευθύνσεων για τον προγραμματισμό της δράσης της επιχείρησης και τη λήψη των σχετικών αποφάσεων
- την αποφασιστική συμβολή στη διατύπωση των στόχων της επιχείρησης
- την παρακολούθηση της επιτυχίας των στόχων των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης

- την επιδέξια χρησιμοποίηση της διορατικότητας για να προβλέπουν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα
- την έγκαιρη και σωστή επικοινωνία με τα στελέχη της επιχείρησης ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνιση προβλημάτων
- τη συλλογή πληροφοριών για τάσεις, εξελίξεις μεγεθών της οικονομίας, του κλάδου, της επιχείρησης
- την αναγνώριση των τάσεων στις μεταβλητές της αγοράς
- την παρακολούθηση της πορείας των μισθών των εργαζομένων στην επιχείρηση, της εξέλιξης και ανάπτυξής τους, της απόδοσής τους
- την παροχή συμβουλών για προβλήματα που αφορούν συνολικά την επιχείρηση

Τέλος, στα πλαίσια εκπροσώπησης της επιχείρησης προς τα έξω τα ανώτερα στελέχη ασχολούνται με:

- την ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με στελέχη άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, με προμηθευτές, πελάτες, τραπεζίτες, πολιτικούς, συμβούλους επιχειρήσεων
- τη συμμετοχή σε συνέδρια, ομάδες εργασίας, ινστιτούτα, επαγγελματικά σωματεία, για την προσωπική τους ανάπτυξη αλλά και την αναγνώριση ευκαιριών που θα ωφελήσουν την επιχείρηση
- την αντιπροσώπευση της επιχείρησης σε εξωτερικές επαφές, συναντήσεις
- επαφές με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για ανακοινώσεις σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.



Σχήμα 7:
Τα επίπεδα διοίκησης

3.4. Οι δεξιότητες των διοικητικών στελεχών

Σύμφωνα με την κλασική διάκριση των δεξιοτήτων των διοικητικών στελεχών του Robert Katz (1965), διακρίνουμε τις τεχνικές τους δεξιότητες, τις εννοιολογικές – κριτικές τους δεξιότητες και τις ανθρώπινες δεξιότητες.

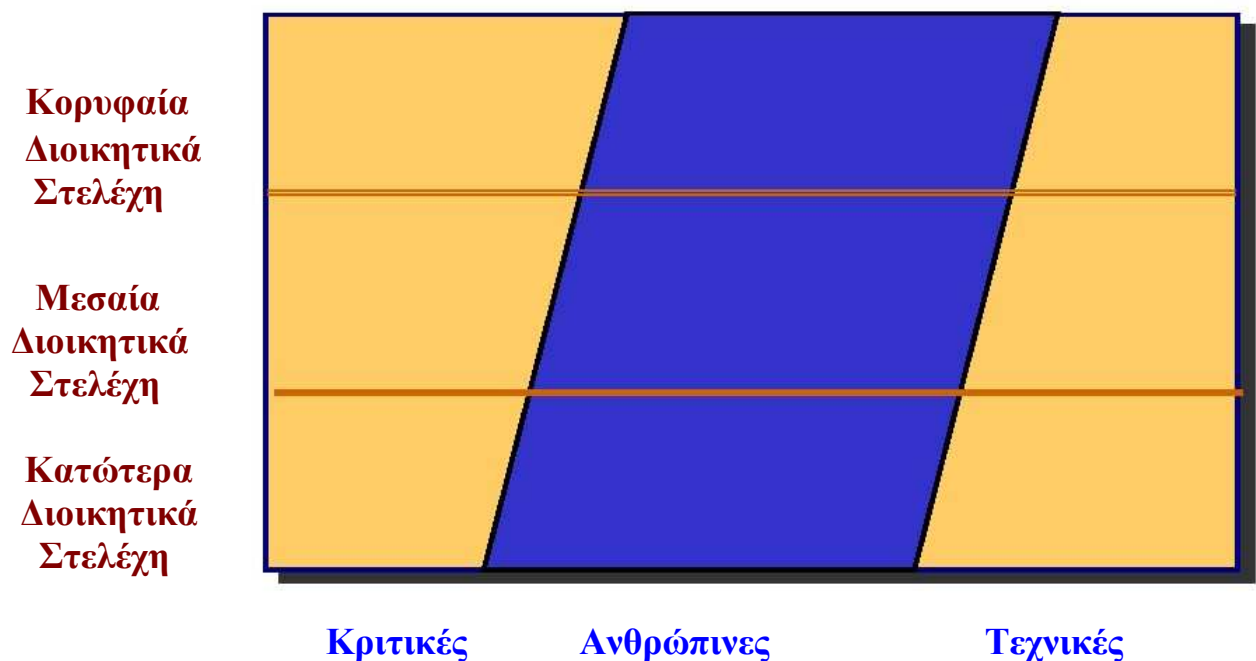
Εννοιολογικές – κριτικές δεξιότητες: Η εννοιολογική ικανότητα είναι η γνωστική δυνατότητα να δει η οργάνωση συνολικά και η σχέση μεταξύ των μερών της. Οι διευθυντές χρειάζονται τη διανοητική ικανότητα να καταλάβουν πώς οι διάφοροι ρόλοι της οργάνωσης συμπληρώνουν το ένα άλλο, πώς η οργάνωση αφορά το περιβάλλον της, και πώς οι αλλαγές σε

ένα μέρος της οργάνωσης έχουν επιπτώσεις στο υπόλοιπο της οργάνωσης.

Ανθρώπινες δεξιότητες: Ο διευθυντής χρειάζεται τις ανθρώπινες δεξιότητες ώστε να έχει τη δυνατότητα να καταλαβαίνει, να παρακινεί και να επικοινωνήσει και με τα άτομα και τις ομάδες.

Τεχνικές δεξιότητες: Είναι δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων (π.χ., εφαρμοσμένη μηχανική, προγραμματισμός υπολογιστών, και λογαριασμός).

Τα τρία επίπεδα των διοικητικών στελεχών χρειάζονται απαραίτητα και των τριών ειδών τις δεξιότητες, για να ασκήσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ.



Σχήμα 8:

Δεξιότητες διοικητικών στελεχών ανάλογα με τα επίπεδα του Μάνατζμεντ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ...**

Πώς να γίνεις αποτελεσματικότερος μάνατζερ;

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα δούμε κάποιες λύσεις οι οποίες θα βοηθήσουν τους μάνατζερ να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα δηλαδή να καταφέρουν να έχουν αποτελεσματικό Μάνατζμεντ. Κάποιες από αυτές, πολύ πιθανόν να έχουν αναφερθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια απλά εδώ θα αναλυθούν περισσότερο. Ίσως να τους βοηθήσει να ελέγξουν τις διοικητικές πρακτικές που χρησιμοποιούν. Ίσως τους βοηθήσει να θυμηθούν πράγματα που έχουν ξεχάσει ή ακόμα και να τους δώσει νέες ιδέες!

- ✚ Για να θεωρηθεί κανείς αποτελεσματικός μάνατζερ, πρέπει να πετύχει αποτελέσματα! Για να πετύχει αποτελέσματα, πρέπει πρώτα να καθορίσει με σαφήνεια ποια θα είναι αυτά, κι στη συνέχεια να αποφασίσει πως θα τα επιτύχει. Αυτό σημαίνει **καθορισμός στόχων και σχεδιασμός**.

Πώς θα αποφασίσει ποια αποτελέσματα χρειάζεται;

- Πρώτα απ' όλα, αποφασίζει τους τομείς-κλειδιά που απαιτούν αποτελέσματα.
- Εστιάζει τη προσοχή του στα αποτελέσματα αντί στις δραστηριότητες.
- Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σαφείς.
- Βάζει προτεραιότητες για να διασφαλίσει ότι η προσπάθεια γίνεται για τα σημαντικά θέματα.

- Ενθαρρύνει την ομάδα του να προτείνει δικούς της στόχους

Και πώς θα τα επιτύχει αυτά;

- Ορίζοντας έναν υπεύθυνο για κάθε έργο ταυτόχρονα όμως ορίζει και προθεσμίες.
- Εντοπίζει τις ωρολογιακές βόμβες.
- Προλαβαίνει τις φωτιές, αντί να τις σβήνει.

🚧 Ένα άλλο θέμα είναι η επίλυση προβλημάτων (είτε θετικά είτε αρνητικά). Πρέπει να ξέρει γιατί συμβαίνει «κάτι» έτσι ώστε να μπορέσει να το ενισχύσει (αν είναι θετικό), είτε να το διορθώσει (αν είναι αρνητικό). Πρέπει να ανακαλύπτει γιατί ακριβώς συμβαίνει αυτό το πρόβλημα, ώστε οι ενέργειές του να στοχεύουν στην πραγματική και όχι σε κάποια υποθετική αιτία.

Πως θα ανακαλύψει γιατί «κάτι» συμβαίνει;

Πρέπει να:

- ξεχωρίσει με σαφήνεια την ‘αιτία’ από το ‘αποτέλεσμα’.
- ξεκινάει από τις σωστές αφετηρίες.
- προσδιορίζει σωστά το αποτέλεσμα.
- είναι συγκεκριμένοι όταν προσδιορίζουν το πρόβλημα.
- χρησιμοποιούν σχέδια και διαγράμματα για βοήθεια.
- μην προχωράνε σε αβάσιμες εικασίες, ειδικά για τις αιτίες προβλημάτων που αφορούν ανθρώπους.
- θυμούνται ότι οι παρεκκλίσεις προκαλούνται από τις αλλαγές.
- βρουν την αληθινή αιτία (Προσοχή!!! Μπορεί να υπάρχουν πάνω από μία).

✚ Η λήψη αποφάσεων είναι μια ενδιαφέρουσα διοικητική δεξιότητα. Πρέπει να κατανοήσουν ότι η λήψη αποφάσεων δεν σημαίνει απαραίτητα σημαντική απόφαση! Υπάρχουν δύο είδη αποφάσεων και είναι και οι δύο εξίσου σημαντικές.

1) *Λογικές* είναι αυτές για τις οποίες πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σ' ένα συγκεκριμένο αριθμό δυνατών λύσεων και στόχος είναι να επιλέξουν εκείνες που εκπληρώνουν καλύτερα τις απαιτήσεις (π.χ. η επιλογή κάποιου για πρόσληψη ή προαγωγή).

Η λανθασμένη απόφαση θα δημιουργούσε προβλήματα και όσο πιο σημαντική είναι η απόφαση, τόσο μεγαλύτερα θα ήταν και τα προβλήματα.

2) *Δημιουργικές* είναι αυτές που δεν υπάρχει καμιά επιλογή και στόχος είναι πρώτα και κύρια να τις δημιουργήσουμε. Αφού δημιουργήσουμε τις πιθανές επιλογές, μπορούμε στη συνέχεια να τις αξιολογήσουμε, με τον ίδιο τρόπο που το κάναμε και στις «λογικές» αποφάσεις.

Πως γίνεται η λήψη των «λογικών» αποφάσεων;

- Πρέπει να βάλει κριτήρια πριν σκεφτεί τις επιλογές.
- Σκέφτεται ένα φάσμα επιλογών, περιλαμβάνοντας όμως και την επιλογή 'να μείνουμε όπως είμαστε'.
- Να παίρνει πάντα υπόψη τόσο τους κινδύνους όσο και τα οφέλη.
- Όταν θα υπάρχουν ομαδικές αποφάσεις να χρησιμοποιεί έναν πίνακα γι να μειώσει πιθανές συγκρούσεις.
- Να παίρνει αποφάσεις ακόμα και αν δεν έχει όλες τις πληροφορίες που θέλει.
- Να παίρνει γρήγορες αποφάσεις αλλά να ελέγχει και τους κινδύνους.

Πως γίνεται η λήψη των «δημιουργικών» αποφάσεων;

- Μη βάζει από πολύ νωρίς κριτήρια έτσι ώστε να μη περιορίζει τη σκέψη του.
- Μην αξιολογεί τις ιδέες κατά τη διαδικασία γέννηση τους.
- Πρέπει να ενθαρρύνει τις εκκεντρικές ιδέες και να διασκεδάζει μ' αυτές.
- Αποφασίζει σε ποια βάση θα κρίνει τα υπέρ και τα κατά.

✚ Η προφορική επικοινωνία είναι ένα άλλο σημαντικό θέμα . Είναι σημαντικό να μπορείς να επικοινωνείς και να μπορείς να πείθεις. Οι μάνατζερ πρέπει να «φροντίζουν να γίνονται πράγματα διά μέσου άλλων» και να για να συμβεί αυτό πρέπει όλοι ανεξαιρέτως να κατανοούν τι τους ζητάνε, δηλαδή πρέπει να βρίσκονται στο ίδιο μήκος κύματος. Ακόμα, ο επιτυχημένος μάνατζερ πρέπει να είναι ικανός να πείθει και τους τρεις αναγκαίους για την επιτυχία του παράγοντες: και τον προϊστάμενό του, και την ομάδα του και τους συναδέλφους του.

Πώς να επικοινωνεί προφορικά;

- 'Να ακούμε προσεκτικά' είναι ενεργητική διαδικασία και όχι παθητική.
- Πρέπει να συνοψίζει και να ενθαρρύνει την υποβολή ερωτήσεων-είναι σημαντικό!
- Σε περίπτωση προφορικής επιθετικότητας να χρησιμοποιήσει ερωτήσεις έτσι ώστε να την αντιμετωπίσει.
- Προσοχή στις ερωτήσεις με το ρυθμό 'πολυβόλου'.
- Μη συγχέει τη συναινετική λήψη αποφάσεων με την πείθω.

Πώς να πείθει:

- Να ξέρει ποια συγκεκριμένα αποτελέσματα επιθυμεί, πριν προσπαθήσει να πείσει γι' αυτά.
- Να θέτει όρια σε μια διαδικασία πειθούς ή διαπραγμάτευσης.
- Να αντιμετωπίζει διαφορετικά τους ανθρώπους της «ουσίας» από τους ανθρώπους της «λεπτομέρειας».
- Να ακολουθεί την τακτική 'όλοι νικητές' και όχι 'εγώ νικάω, εσύ χάνεις'.
- Να προσφέρει μια «διέξοδο».
- Να είναι ειλικρινής. Συνήθως είναι η καλύτερη πολιτική.

✚ Κάτι πολύ σημαντικό που δεν πρέπει να ξεχνάει ένας μάνατζερ είναι η ενθάρρυνση της ομάδα του ώστε να επιτυγχάνει τα αποτελέσματα που χρειάζεται. Είναι πολύ δύσκολο βέβαια γιατί οι τακτικές που μπορούν να ακολουθήσουν ποικίλουν αφάνταστα, ανάλογα με τον άνθρωπο και ανάλογα με την περίπτωση. Μπορούν όμως να ακολουθήσουν κάποιες από τις βασικές κατευθύνσεις και ιδέες που θα ακολουθήσουν.

Ένας μάνατζερ λοιπόν πρέπει:

- Να γνωρίζει που πηγαίνει.
- Να μη ζητάει «δέσμευση» όταν το μόνο που μπορεί λογικά να περιμένει είναι «αποδοχή».
- Να μη συμβιβάζεται με «αποδοχή», όταν χρειάζεται πραγματική «δέσμευση».
- Να μη φοβάται να λέει «Δεν ξέρω».
- Να μην αντιδρά αρνητικά όταν τον προκαλούν.
- Να αποφεύγει την παγίδα της «παροχής αγαθών».

- Να προετοιμάζεται για τη λήψη μιας απόφασης.
- Καλύτερα να ρωτάει ‘Τι σου αρέσει να κάνεις;’ και όχι ‘Τι σε παρακινεί;’.
- Να δίνει ισχυρά κίνητρα.
- Να μην περιμένει να επιδεικνύουν όλοι υψηλή παρακίνηση.

✚ Μία από τις πιο δύσκολες αρμοδιότητες που πρέπει να μάθει ένας μάνατζερ είναι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Όταν εκχωρείς αρμοδιότητες δεν σημαίνει ούτε ότι δεν έχεις τον έλεγχο της κατάστασης ούτε ότι θα αποτύχεις. Η επιτυχημένη εκχώρηση σημαίνει ότι η δουλειά παραμένει υπό τον έλεγχό του, και όχι εκτός ελέγχου.

Τι πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ ώστε να εκχωρήσει σωστά τις αρμοδιότητες:

- Επιλέγει τις σωστές εργασίες.
- Επιλέγει το σωστό άτομο.
- Λέει ‘ναι’ στην πρόκληση, αλλά αποφεύγει να την κάνει να μοιάζει με κάτι αδύνατον.
- Δείχνει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του δίνοντας τους την εξουσία που χρειάζονται.
- Να μην κάνει υποθέσεις για λογαριασμό άλλων.
- Να ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να προτείνουν οι ίδιοι πότε θα γίνεται έλεγχος και να είναι διαθέσιμος.
- Να αποδέχεται μερικά μικρά λάθη όσο ακόμα μαθαίνουν.
- Στο τέλος της συζήτησης τους, να μάθει πως νοιώθουν κάνοντας τη δουλειά που τους έχει εκχωρηθεί.

- Να αποφύγει τη «μαύρη τρύπα» δηλαδή να αξιολογήσει το αποτέλεσμα αφού η δουλειά έχει ολοκληρωθεί.

✚ Ένα άλλο σημείο το οποίο πρέπει να προσέξει ένας μάνατζερ είναι οι συμβουλές ως προς την απόδοση. Στην βοήθεια αυτή περιλαμβάνεται και η συμβουλευτική υποστήριξη των μελών. Κάθε μάνατζερ θα πρέπει να προσπαθεί να βοηθά όλα τα μέλη της ομάδας του και όχι μόνο αυτούς που αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Πως θα βοηθήσει τους ανθρώπους να βελτιώσουν την απόδοσή τους:

- Να βλέπει τις αδυναμίες των μελών και να τους κάνει να τις παραδέχονται μόνοι τους.
- Να κρίνει την απόδοση αντικειμενικά! Οι δυνατότητες είναι εξίσου σημαντικές με τις αδυναμίες.
- Να χρησιμοποιεί κυρίως «ανοιχτές» ερωτήσεις.
- Να προσφέρει επιλογές αντί για συμβουλές.
- Να σέβεται τις παύσεις.
- Να εξετάζει τη συμπεριφορά, όχι τη προσωπικότητα.
- Να μην προσπαθεί να παίξει τον «ερασιτέχνη ψυχολόγο».
- Να προσπαθεί να λύνει τα 'εκτός δουλειά' προβλήματα.
- Να συναντιέται συχνά με τους συνεργάτες του.
- Να ανακαλύπτει πότε χρειάζεται η βοήθεια ενός ειδικού.

✚ Τέλος, η αξιολόγηση, η οποία γίνεται σε μια τακτική συνάντηση στην οποία ο διευθυντής μαζί με το μέλος της ομάδας του συζητάνε επίσημα για την απόδοσή του κατά το διάστημα που ακολούθησε και έπειτα θέτουν στόχους, είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα και θέλει ιδιαίτερη προσοχή.

Πως θα κάνει μια επιτυχημένη αξιολόγηση:

- Να αποφεύγει τους αιφνιδιασμούς με την τακτική αναπληροφόρηση κατά τη διάρκεια της υπό αξιολόγησης περιόδου.
- Να συμφωνήσουν από κοινού τους στόχους σε σχέση με την απόδοση για την ερχόμενη περίοδο.
- Η κλίμακα αξιολόγησης πρέπει να είναι σωστή.
- Να δώσει αρκετό χρόνο.
- Να ανακαλύψει τι πιστεύουν εκείνοι για την απόδοση τους.
- Να διαθέσει το περισσότερο χρόνο για την εξέταση του μέλλοντος.
- Να συμφωνήσει για κοινό σχέδιο δράσης.
- Να μην αρχειοθετεί το σχέδιο δράσης.
- Να αποφύγει την εύκολη λύση «Ας σε βάλουμε σ' ένα πρόγραμμα κατάρτισης».
- Να σκεφτεί την περίπτωση να τον «αξιολογούν οι υφιστάμενοί του».

Επίλογος

Η συγκεκριμένη εργασία ασχολήθηκε με τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, δίνοντας έμφαση στη σπουδαιότητα της οργάνωσης. Αναφέρει τις βασικές έννοιες στην οργάνωση που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης και τονίζει ότι η οργάνωση δεν είναι αυτοσκοπός. Επίσης, αναλύει τις βασικές οργανωτικές αρχές που πρέπει να τηρούνται ώστε να υπάρξει μια αποτελεσματική οργάνωση.

Έχοντας αναλύσει τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, έχοντας αναφερθεί στις θεμελιώδεις αρχές της οργάνωσης και δίνοντας διάφορες αποτελεσματικές λύσεις, πιστεύω ότι έχει καλύψει πλήρως το θέμα στο οποίο αναφέρεται και θα μπορούσε να ενημερώσει έναν απλό αναγνώστη ή ακόμα και κάποιον μάνατζερ ο οποίος θέλει συνέχεια να εμπλουτίζει τις γνώσεις του αλλά και τις ιδέες του.

Βιβλιογραφία

1. Μάνατζμεντ, Χρήστος Σαρμανιώτης, Αθήνα 2005
2. Διοίκηση Μάνατζμεντ, Ευγενία Πετρίδου, Θεσσαλονίκη 2006
3. Management, 3rd edition by Patrick J. Montanna and Bruce H. Charnov, Αθήνα 2002
4. Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση, Κωνσταντίνος Τερζίδης, Αθήνα 2004
5. Μάνατζμεντ, Δημήτρης Μπουράντας, Αθήνα 2002
6. Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Δημήτρης Μπουράντας – Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Αθήνα 2003
7. Business/Management: How to do it, John Payne and Shirley Payne, 2001