

Πολλοί αναρωτιούνται αν το μάνατζμεντ είναι επιστήμη ή τέχνη. Σήμερα πλέον η άποψη που επικρατεί είναι ότι αποτελεί και τα δύο. Το μάνατζμεντ είναι επιστήμη γιατί χρησιμοποιεί την έρευνα και την παρατήρηση για την εξαγωγή συμπερασμάτων και σε συνεργασία με άλλες επιστήμες προτείνει μεθόδους για την επίλυση προβλημάτων. Αλλά, θεωρείται και τέχνη γιατί στο μάνατζμεντ υπεισέρχεται έντονα ο άνθρωπος παράγοντας και κανένα βιβλίο δεν μπορεί να μας διδάξει πως να διαχειριζόμαστε τις ανθρώπινες σχέσεις. Έτσι για να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και για να μάθουμε τον τρόπο αντίδρασής τους ή ακόμα

περισσότερο για να τον αλλάξουμε, απαιτούνται, εκτός από χρόνος και εμπειρία, και συγκεκριμένες δεξιότητες από πλευράς του μάνατζερ. Για κάθε μάνατζερ αποτελεί καθημερινή πρόκληση η προσπάθεια για εποικοδομητική επικοινωνία και η προσπάθεια για επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

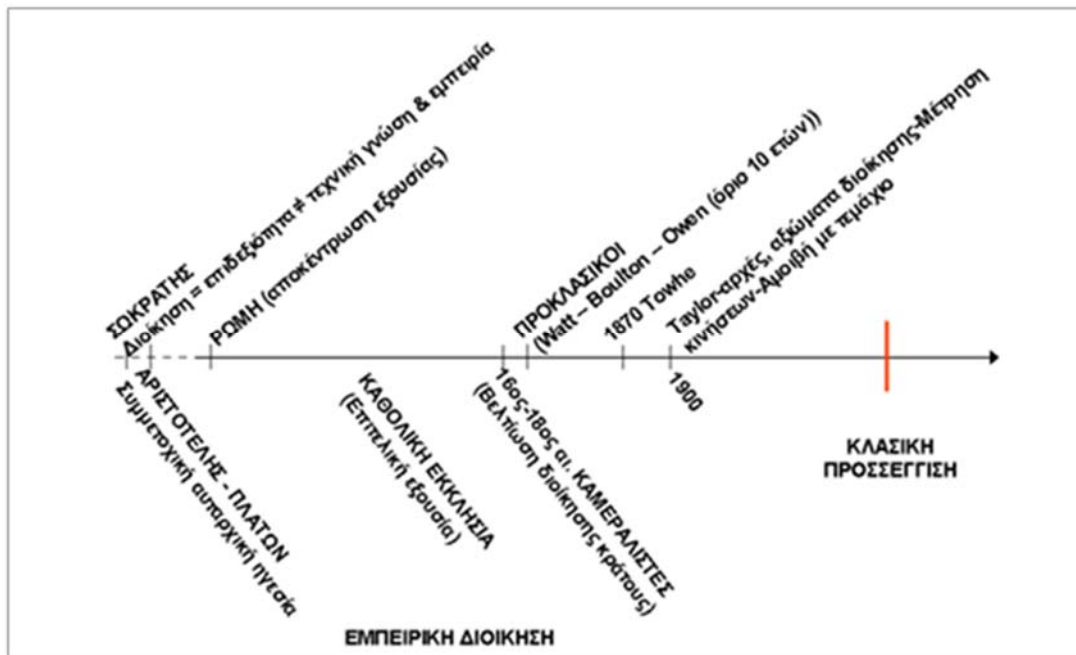
Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ ως επιστημονικός όρος αλλά και ως μεθοδολογία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων έκανε την εμφάνισή του στα τέλη του 19ου αιώνα και ιδιαίτερα κατά την περίοδο της «βιομηχανικής επανάστασης», όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις άλλαξαν ριζικά την οργάνωση της παραγωγής. Οι επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους και έτσι τα διοικητικά στελέχη ανέλαβαν την ευθύνη να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Μερικές από τις πιο ανθεκτικές στον χρόνο έννοιες του «Μάνατζμεντ» διατυπώθηκαν πολλούς αιώνες πριν εμφανιστεί η διοικητική επιστήμη ή ακόμη πριν συνειδητοποιηθεί ότι οι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να λειτουργούν αποτελεσματικότερα εφαρμόζοντας βασικές αρχές διοίκησης. Από την εποχή της Αρχαίας Ελλάδας, ο Σωκράτης διέκρινε ότι η διοίκηση είναι μια επιδεξιότητα ξεχωριστή από την τεχνική γνώση και εμπειρία, ενώ ο Αριστοτέλης και ο Πλάτων διατύπωναν προτάσεις συμμετοχικής ή αυταρχικής ηγεσίας, επηρεασμένες από τις διαφορετικές θεωρήσεις τους για τον άνθρωπο. Αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία τα συμβούλια, τα λαϊκά δικαστήρια και το συμβούλιο των στρατηγών υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας.



Στην Αρχαία Ρώμη, οι Ρωμαίοι αυτοκράτορες υιοθέτησαν πολλές φορές τακτικές που είχαν σχέση με την αποκέντρωση των εξουσιών, ενώ η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία υποστήριζε την επιτελική εξουσία και την εξειδίκευση των εργασιών.



Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται μεν από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Ο Fraderich Taylor (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ο Henri Fayol (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Ο Max Weber (1864 - 1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Ο Gantt συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

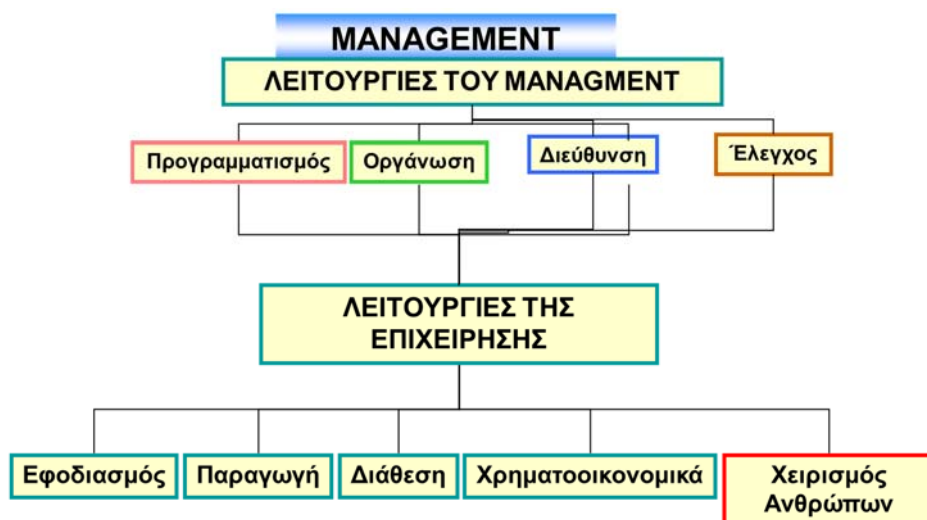
Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν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

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Όπως αναφέρθηκε, δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου "διοίκηση ή management επιχειρήσεων", ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων.

Ο ορισμός όμως που συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

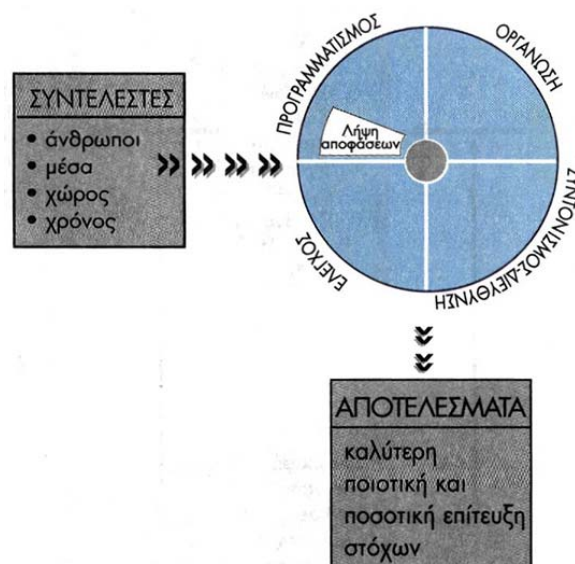


Ο προγραμματισμός νοείται σαν ένα σύστημα ενεργειών το οποίο γίνεται για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Επίσης προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Η οργάνωση έρχεται αμέσως μετά τον προγραμματισμό να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση εάν και εφόσον χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Δηλαδή να συνάδουν οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης. Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης ταξινομεί, κατανέμει, αναθέτει τα καθήκοντα του προσωπικού, τις ευθύνες και γενικότερα κρατά τα ινία για να προχωρούν και να εξελίσσονται όλα ομαλά.

Η διεύθυνση έχει να κάνει με την σωστή διοίκηση του προσωπικού δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. Η διεύθυνση νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να υπάρξει αποτελεσματική διεύθυνση πρέπει επίσης να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι σημαντικά συστατικά για να υπάρχει ένα καλό κλίμα στον χώρο της εργασίας. Πρέπει να ενεργοποιούνται όλες οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μελών της επιχείρησης για το καλό αυτής και του ίδιου του στελέχους που είναι υπεύθυνο για τα πιο πάνω. Μετά από τα πιο πάνω εφαρμόζεται ο έλεγχος και η εποπτεία των εργασιών που εκτελεί το προσωπικό και είναι σημαντικά γιατί μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες ούτως ώστε να διορθώνονται και να μην ξεφεύγουν από την γραμμή των στόχων που είχαν καθοριστεί για την ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Μια άλλη βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι φυσικά η λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να μπορούν να πάρουν την σωστή απόφαση ανάμεσα στις εναλλακτικές επιλογές που καθημερινά τους παρουσιάζονται. Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στον σωστό χρόνο. Για να ληφθεί μια απόφαση και να είναι εύστοχη πρέπει να υπάρχουν και οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες και τεχνικές αλλά και η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα θέματα να μπορεί να τα φέρει εις πέρας και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

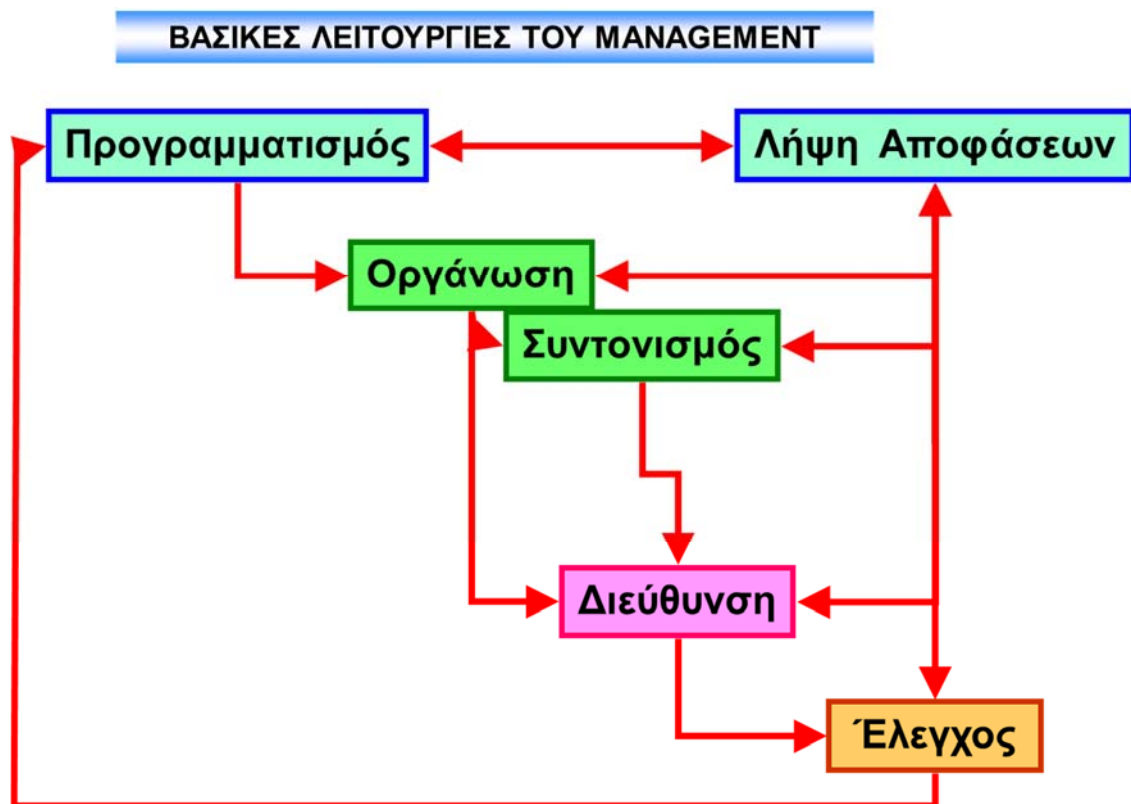
Οι λειτουργίες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους για την ομαλή διεξαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της ωστόσο υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να την διαχειρίζονται.



Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής στόχων, η διαδικασία καταμερισμού ανθρώπινων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε επί μέρους δραστηριότητες που

συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και η διαδικασία συντονισμού της δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων.

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω απ' αυτή. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό), η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης.



Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.



Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό στόχων,
2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

Τα Επίπεδα του Προγραμματισμού

Γενικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν τρία επίπεδα Προγραμματισμού που το κάθε ένα περιέχει διαφορετική έκταση λεπτομερειών και διαφορετική χρονική διάρκεια. Αυτό όμως που είναι σημαντικό είναι ότι όλα τα στελέχη ενός οργανισμού είναι υπεύθυνα για τη λειτουργία του προγραμματισμού και ανεξάρτητα από τη θέση που ανήκουν στη διοικητική ιεραρχία, μπορούν να συνεισφέρουν στο σωστό προγραμματισμό.

1. Ο λειτουργικός προγραμματισμός

Χαρακτηριστικό στοιχείο του λειτουργικού προγραμματισμού είναι ο βραχυπρόθεσμος χαρακτήρας. Αυτού του επιπέδου ο προγραμματισμός αφορά το κάθε τμήμα του οργανισμού και, ουσιαστικά, είναι όλα τα μικρά προγράμματα λειτουργίας των τμημάτων αρμονικά δεμένα μεταξύ τους. Ο λειτουργικός προγραμματισμός μπορεί να αφορά και τα καθημερινά

σχέδια που περιλαμβάνουν τις εργασίες που συντελούν στην επίτευξη των στόχων του τμήματος ή του οργανισμού.

2. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός εξετάζει τομείς της επιχειρηματικής δράσης όπως:

- τα προϊόντα που προγραμματίζονται για παραγωγή
- τους οικονομικούς στόχους
- την ανάπτυξη των πωλήσεων
- τους πόρους και τα μέσα που θα χρειασθούν και, τέλος,
- το πότε θα γίνει η επόμενη ανασκόπηση.

3. Ο στρατηγικός προγραμματισμός

Στρατηγικός είναι ο προγραμματισμός που αφορά:

- τους απώτερους στόχους της εταιρίας,
- το όραμά και το αντικείμενο ενασχόλησής της.

Αποφασίζεται – καταστρώνεται από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού. Ουσιαστικά, μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού ορίζεται το μέλλον και ο σκοπός της ύπαρξης του οργανισμού.



Η μεθοδολογία του προγραμματισμού

Ανεξάρτητα από την φύση κάθε επιχείρησης υπάρχουν ορισμένες κοινές απόψεις οι οποίες λαμβανόμενες υπ' όψιν οδηγούν στον σχεδιασμό ενός ρεαλιστικού προγράμματος. Συνοπτικά οι απόψεις αυτές μπορεί να είναι οι εξής:

- Απόφαση για τους αντικειμενικούς σκοπούς και προσδιορισμός των τελικών στόχων
- Προϋποθέσεις που γίνονται αποδεκτές ότι θα επικρατούν κατά την διάρκεια της περιόδου που προγραμματίζουμε
- Συλλογή πληροφοριών και στατιστικών στοιχείων που θα χρησιμεύουν σαν οδηγός στις προβλέψεις
- Εξετάζονται όλες τις εναλλακτικές πορείες .Δεν επιλέγεται ποτέ ένας και μόνο δρόμος που οδηγεί στους στόχους
- Εκτίμηση των αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να είναι δυνατόν να αναθεωρείται ο προγραμματισμός μέσα από την εμπειρία.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ



Τα οφέλη του Προγραμματισμού

- Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως τα προβλήματα της επιχείρησης καθώς και οι απειλές και ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της
- Αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων που λαμβάνουν υπόψη τους και αναφέρονται σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, πράγμα που συμβάλλει ουσιαστικά στο συντονισμό
- Κάνει φανερούς τους στόχους και βοηθά να συγκεντρωθούν όλες οι προσπάθειες στην υλοποίηση αυτών
- Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος πειθαρχίας και ευθύνης
- Συμβάλλει γενικά στην επιτυχία της οργάνωσης

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οργάνωση είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κ.λπ.) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.



Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην κατανομή εργασίας μέσα στους τομείς και τα τμήματα μιας επιχείρησης, όπως επίσης και στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων σε κάθε ένα από τα άτομα που εργάζονται σ' αυτήν. Γενικά θα λέγαμε ότι όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι δουλεύουν μαζί για να πετύχουν ένα ομαδικό αποτέλεσμα, τότε υπάρχει οργάνωση. Πιο αναλυτικά, οργάνωση είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και του συντονισμού των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για όλους τους τύπους των επιχειρήσεων υπάρχει μια αρκετά παρόμοια διαδικασία οργάνωσης.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	
Ενότητα εντολής	Εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο για ίδιο θέμα
Όριο Εποπτείας	Χώρος ευθύνης ή αριθμού εργαζομένων
Εναρμόνιση ευθύνης & εξουσίας	Η ευθύνη συνδέετε άμεσα με την εξουσία που ανατίθεται
Τμηματοποίηση	Ομαδοποίηση παρεμφερών δραστηριοτήτων
Συντονισμός	Καθορισμός καναλιών επικοινωνίας μεταξύ θέσεων
Οργανόγραμμα	Θέσεις εργασίας & σχέσεις εξουσίας
Περιγραφή καθηκόντων	Αναλυτική περιγραφή καθηκόντων, εξουσίας & ευθυνών

Υπάρχουν συγκεκριμένες βασικές αρχές της οργάνωσης τις οποίες πρέπει να ακολουθεί πιστά κάθε μάνατζερ:

- Καταρχάς, βασικός κανόνας είναι ότι οι δομές θα πρέπει να έχουν όσο το δυνατόν πιο απλή και ελαστική μορφή.

- Τα επίπεδα ιεραρχίας να μην είναι υπερβολικά πολλά, αν δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό.
- Να τηρείται το ανώτατο όριο ή εύρος διοίκησης. Έχει διαπιστωθεί ότι το μέγιστο όριο για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση για μεσαία και ανώτερα στελέχη είναι τα δέκα άτομα.
- Η στελέχωση θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες της οργανωτικής δομής με σκοπό να τοποθετείται το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση.
- Δεν θα πρέπει να παρατηρείται το φαινόμενο της ενότητας εξουσίας, δηλαδή ένας υφιστάμενος να λογοδοτεί σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους.
- Η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και η εκχώρηση εξουσίας θα πρέπει να γίνονται εγγράφως.
- Κάθε διαφοροποίηση στη στρατηγική της εταιρίας θα πρέπει να ακολουθείται και από αλλαγή στη δομή οργάνωσης της επιχείρησης.
- Τέλος, θα πρέπει οι εργαζόμενοι, όχι μόνο να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές, αλλά και να λαμβάνουν ενεργά μέρος σ' αυτές. Για παράδειγμα μπορεί να ζητηθεί η γνώμη των εργαζομένων σε σχέση με τους νέους στόχους της επιχείρησης μέσω ενός ερωτηματολογίου ή μέσω προσωπικής συνέντευξης.

Η οργάνωση διακρίνεται σε τυπική και άτυπη. Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και απεικονίζεται στο οργανόγραμμα. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση εξουσίας στα διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Η άτυπη οργάνωση δεν απεικονίζεται πουθενά και αφορά τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική και μας ενδιαφέρει γιατί μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Συνεπώς θα πρέπει να ενθαρρύνεται η δημιουργία της από την διοίκηση.

Βασικός παράγοντας για την οργάνωση είναι ο προσδιορισμός της δομής μιας επιχείρησης. Μία οργανωτική δομή μπορεί να παρασταθεί γραφικά μ' ένα διάγραμμα που ονομάζεται Οργανόγραμμα. Για να λειτουργεί σωστά ένα οργανόγραμμα πέρα από την ορθολογική σχεδίαση, πρέπει να συνοδεύεται απαραίτητα από δύο στοιχεία:

1. Περιγραφή Εργασίας

Καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, τα καθήκοντα, οι σχέσεις καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την δραστηριότητα που εκπροσωπεί η θέση στην οποία αναφέρεται. Για το λόγο αυτό πρέπει να είναι πλήρως διατυπωμένη

2. Προδιαγραφή θέσεως

Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα γνωρίσματα (π.χ φύλλο, ηλικία, υποδομή, εμπειρία, προϋπηρεσία κ.λ.π), τα οποία είναι επιθυμητό ή υποχρεωτικό να έχουν τα άτομα που θα καταλάβουν τις διάφορες θέσεις που προβλέπει το Οργανόγραμμα.

Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης. Σε ένα οργανόγραμμα απεικονίζεται η κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας. Κάθε εργαζόμενος ξέρει την ακριβή του θέση, γνωρίζει τους προϊσταμένους του και τους υφισταμένους του καθώς και όσους βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας. Το οργανόγραμμα, επειδή αποτελεί μια στατική απεικόνιση, δεν μπορεί να έχει μακροπρόθεσμη ισχύ. Έτσι οποιαδήποτε αναδιοργάνωση λαμβάνει χώρα σε μια επιχείρηση, αυτό συνεπάγεται άμεσα και την αντίστοιχη διαφοροποίηση του οργανογράμματος.

Υπάρχουν διάφορες μορφές τμηματοποίησης και οι βασικότερες από αυτές είναι οι εξής:

Βάσει λειτουργιών:

Η τμηματοποίηση βάσει λειτουργιών είναι η πιο παλιά και διαδεδομένη μέθοδος. Ορισμένες επιχειρησιακές λειτουργίες είναι Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικά, Παραγωγή, Προμήθειες, Διαχείριση Προσωπικού.



Βάσει σταδίων επεξεργασίας:

Λαμβάνει χώρα σε μια επιχείρηση όταν οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται με βάση τα στάδια της παραγωγικής επεξεργασίας των προϊόντων.



Βάσει προϊόντων:

Έχει εφαρμογή σε επιχειρήσεις που παράγουν πολλά προϊόντα. Η εξουσία των ανωτέρων στελεχών σχετίζεται αποκλειστικά με ένα προϊόν και είναι απεριόριστη.



Βάσει πελατών:

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης συναντάται όταν υπάρχει ανάγκη αντιμετώπισης διαφοροποιημένων αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης.



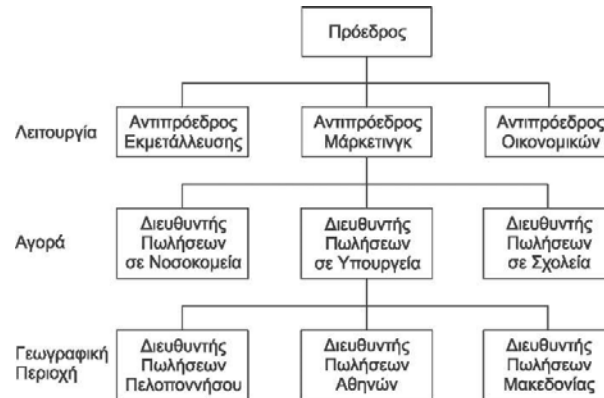
Βάσει γεωγραφικών περιοχών:

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία π.χ. αλυσίδες καταστημάτων, ασφαλιστικές εταιρίες.



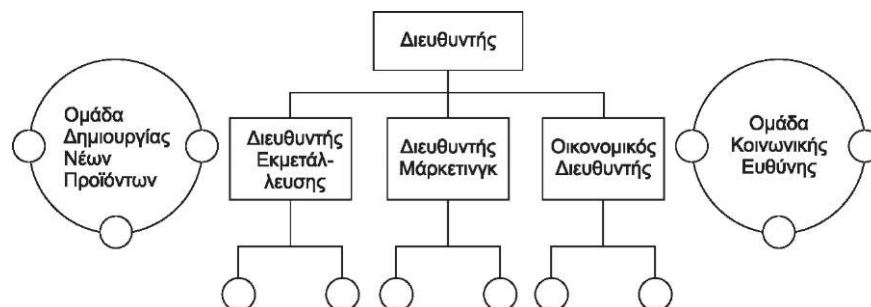
Μικτή Μέθοδος:

Πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα μεγάλες, γεωγραφικά διασκορπισμένες οι οποίες ασχολούνται με μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων, εφαρμόζουν ένα μικτό σύστημα οργάνωσης (π.χ. σε πρώτο επίπεδο βάσει λειτουργίας, σε δεύτερο επίπεδο βάσει αγοράς-πελατείας, και σε τρίτο επίπεδο βάσει γεωγραφικής περιοχής).



Οργάνωση σε ομάδες:

Σε επιχειρήσεις που λειτουργούν με ομάδες εργασίας, χρησιμοποιούνται ευρέως τόσο μόνιμες όσο και προσωρινές ομάδες για την εκτέλεση των καθηκόντων. Αυτές οι ομάδες περιλαμβάνουν άτομα από διαφορετικές διευθύνσεις ή διαφορετικούς τομείς αρμοδιοτήτων και τα οποία συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων είτε συνεχώς είτε σε ορισμένες περιπτώσεις.



Ο βασικός προσδιοριστικός παράγοντας στον σχεδιασμό μια επιχείρησης και στην κατανομή των θέσεων εργασίας είναι το μέγεθος. Σε μια μικρή επιχείρηση αυτή η διαδικασία είναι σχετικά απλή, ωστόσο η πολυπλοκότητα αυξάνεται όσο αυξάνεται και το μέγεθος της εταιρίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση χωρίζουν τις δραστηριότητες τους σε τμήματα και αναθέτουν διοικητικά καθήκοντα σε έναν αριθμό προϊσταμένων. Ο αριθμός των υφισταμένων που αντιστοιχούν σε κάθε προϊστάμενο ονομάζεται εύρος διοίκησης ή ελέγχου. Ένα μικρό εύρος διοίκησης έχει τα πλεονεκτήματα ότι προσφέρει αποτελεσματικότερη επίβλεψη και έλεγχο. Τα μειονεκτήματα είναι ότι συνεπάγεται πολλές διοικητικές θέσεις, υψηλό κόστος και δυσκολία επικοινωνίας. Ένα μεγάλο εύρος διοίκησης έχει τα πλεονεκτήματα ότι περιλαμβάνει λιγότερους προϊσταμένους, λιγότερες διοικητικές θέσεις, μικρότερο κόστος. Τα μειονεκτήματα είναι η αδυναμία ελέγχου και η δυσκολία συντονισμού.

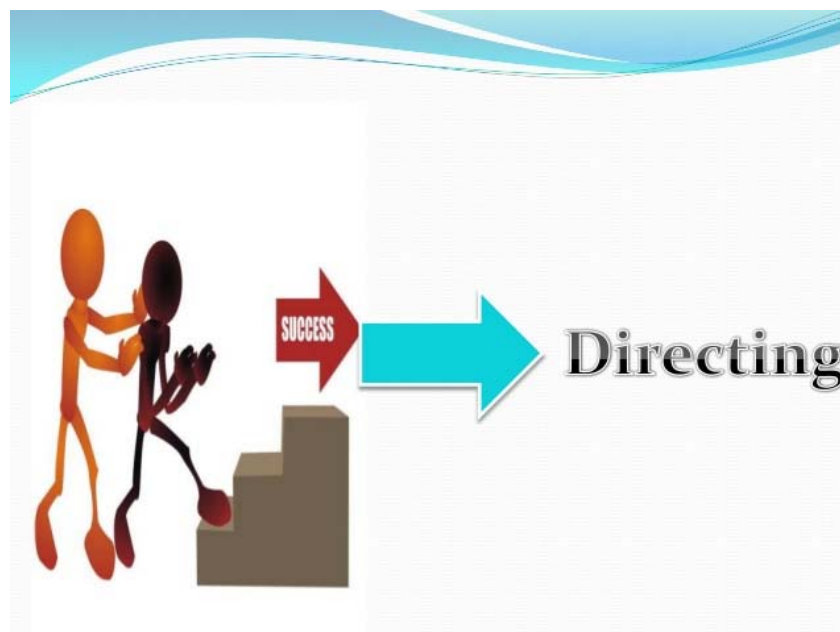
Τα συνηθέστερα σφάλματα κατά το στάδιο της οργάνωσης έχει παρατηρηθεί ότι είναι τα ακόλουθα:

- Αποτυχία κατάλληλου σχεδιασμού
- Αποτυχία να προσδιορισθούν οι σχέσεις (οργανωτικές/ψυχολογικές) των μελών της ομάδας
- Αποτυχία να ανατεθεί εξουσία
- Αποτυχία να ισορροπηθεί η ανάθεση αρμοδιοτήτων

- Σύγκριση μεταξύ των γραμμών εξουσίας και ροής πληροφοριών
- Ανάθεση εξουσίας χωρίς ευθύνη
- Αναζήτηση ευθυνών από ανθρώπους που δεν έχουν εξουσία
- Εσφαλμένη-πλημμελής χρήση συμβούλων στο οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Εσφαλμένη-πλημμελής ανάθεση γραμμικής εξουσίας
- Πολλαπλή καθοδήγηση (οδηγίες-εντολές-έλεγχος από πολλά διαφορετικά τμήματα)
- Ελλιπής ορισμός του ρόλου των τμημάτων εξυπηρέτησης

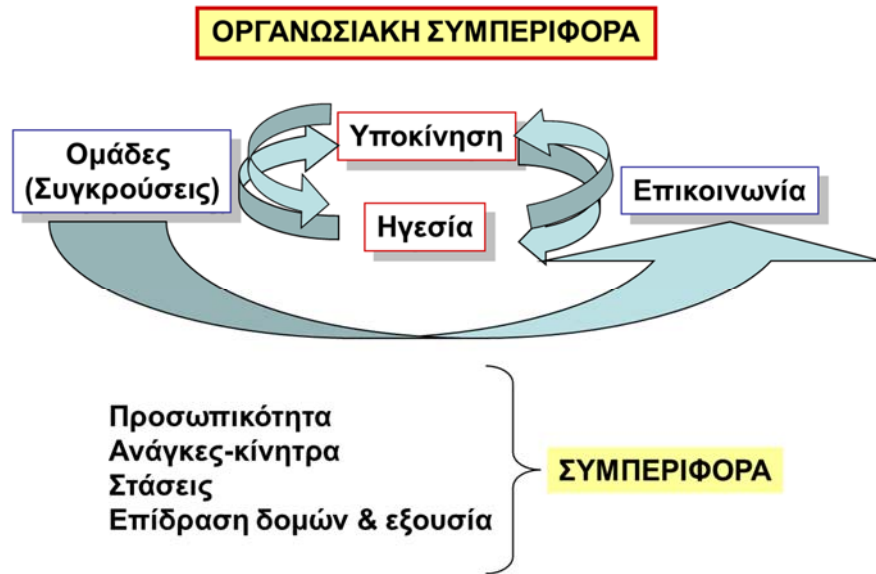
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Διεύθυνση είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά, έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά να έχει την διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η διεύθυνση αφορά στην καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της. Η ανάπτυξη της συγκεκριμένης διαδικασίας του μάνατζμεντ βασίστηκε στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς, δηλαδή την Κοινωνιολογία, την Ψυχολογία και την Ανθρωπολογία. Το διοικητικό στέλεχος έρχεται κοντά σε κάθε εργαζόμενο και αναπτύσσει μαζί του διαπροσωπικές σχέσεις. Προσπαθεί να επηρεάσει την συμπεριφορά του εργαζόμενου αξιολογώντας την προσωπικότητά του, τις ανάγκες και τα κίνητρά του. Καθήκον του μάνατζερ είναι να δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν στην ομάδα όσο δείχνει και για το αποτέλεσμα της εργασίας.



Η διεύθυνση μια ομάδας περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες:

- Ηγεσία
- Υποκίνηση
- Επικοινωνία
- Δυναμική Ομάδων (συγκρούσεις)



Ηγεσία: Ηγεσία θεωρείται γενικά η επιρροή, η τέχνη επηρεασμού των ατόμων, έτσι ώστε να αγωνιστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Αυτή η έννοια μπορεί να διευρυνθεί ώστε να σημαίνει όχι μόνο να εργαστούν, αλλά και την προθυμία τους να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει ζέση, προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας, ενώ η εμπιστοσύνη αντικατοπτρίζει πείρα και τεχνική ικανότητα. Αν θέλαμε να δώσουμε έναν γενικό ορισμό της ηγεσίας θα λέγαμε ότι είναι η ικανότητα να θέτεις στόχους και να επινοείς τρόπους που θα συμβάλλουν στην επίτευξή τους. Η ηγεσία είναι συνάρτηση τριών παραγόντων: των ανθρώπων, της επιρροής και των στόχων. Δεν νοείται ηγέτης χωρίς να υπάρχει ομάδα για να ηγηθεί, δεν νοείται ηγεσία χωρίς καθορισμό ενός στόχου, και δεν νοείται ηγεσία χωρίς την άσκηση επιρροής από τον ηγέτη προς την ομάδα του. Η ηγεσία στην διοίκηση επιχειρήσεων ορίζεται ως η προσπάθεια επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας χωρίς τη χρήση πιεστικής δύναμης. Ηγέτης είναι αυτός που καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών. Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

- Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους
- Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών
- Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.



Τα κυριότερα καθήκοντα ενός ηγέτη είναι:

- Να μεταδίδει ένα όραμα και να χαράσσει το δρόμο (*εμπνέει*)
- Να δίνει εντολές σαφείς – ακριβείς – αναλυτικές (*ενημερώνει*)
- Να εξηγεί τη σκοπιμότητα των εντολών – φανερώνει τη σημασία τους (*ζητά συμμετοχή*)
- Να καθοδηγεί τους υφισταμένους για σωστή εκτέλεση των εντολών (*εκπαιδεύει*)
- Να ενθαρρύνει – ακούει – συζητά τις απόψεις και αντιρρήσεις υφισταμένων (*ακούει*)
- Να παρακολουθεί την εκτέλεση των εντολών – επισημαίνει / διορθώνει λάθη – αναλαμβάνει ευθύνες (*ελέγχει*)
- Να προωθεί την πρωτοβουλία και το αίσθημα της ευθύνης των υφισταμένων εκχωρώντας δυνατότητα δράσης (*ενθαρρύνει*)
- Να προστατεύει τους υφισταμένους από αυθαιρεσίες – παρεμβάσεις τρίτων (*αναλαμβάνει ευθύνες*)
- Να καταξιώνεται από υφισταμένους και όχι να επιβάλλεται λόγω θέσης (*κερδίζει την εμπιστοσύνη*)
- Να προβάλλει τους υφισταμένους και να εξασφαλίζει γι' αυτούς ηθικές & υλικές αμοιβές (*αμείβει*)
- Να προετοιμάζει τον υφιστάμενο ως πιθανό διάδοχό του (*προωθεί*)

Τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι τα εξής:

- Αυταρχικό πρότυπο
- Δημοκρατικό πρότυπο
- Εξουσιοδοτικό πρότυπο

Υποκίνηση: Υποκίνηση είναι ένας γενικό όρος που ισχύει για όλη την τάξη των παρορμήσεων, των επιθυμιών, των αναγκών και παρόμοιων δυνάμεων. Παράγοντας υποκίνησης είναι αυτό που επηρεάζει την συμπεριφορά του ατόμου και τον παροτρύνει να εκτελέσει κάποια ενέργεια και επίσης το οδηγεί στο να αποφασίσει για την προτεραιότητα τυχόν συγκρουόμενων αναγκών του. Είναι η διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου. Υπάρχουν πολλές θεωρίες υποκίνησης. Μια από τις πρώτες είναι η παραδοσιακή θεωρία, που βασίζεται στην υπόθεση ότι το πρωταρχικό κίνητρο είναι τα χρήματα. Η θεωρία και η πράξη της υποκίνησης υπάρχει και εφαρμόζεται στην πράξη εδώ και πολύ καιρό. Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης μπορεί να επιτύχουν μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να παρουσιάζουν μικρό ποσοστό απουσιών, αργοποριών στην προσέλευση, παραπόνων κ.λπ. Κατά συνέπεια, έχει μεγάλη σημασία να κατανοήσουμε μερικές από τις βασικές θεωρίες υποκίνησης και να τις εφαρμόζουμε στην πράξη. Η βασική γνώση των θεωριών υποκίνησης μπορεί να αποδειχτεί πολύ χρήσιμη στα στελέχη, στην προσπάθεια τους για υποκίνηση των εργαζομένων στην επιχείρησή τους. Οι βασικές κατευθύνσεις για επιτυχημένη υποκίνηση είναι:

- Αναγνώριση των αναγκών και των στόχων των εργαζομένων
- Υλικές και ηθικές ανταμοιβές
- Θέσπιση προκλητικών στόχων με συμμετοχική διεργασία
- Αναγνώριση της επιτυχίας
- Δημιουργία κλίματος ομάδος με συνθήκες ομαλής συνεργασίας
- Ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη
- Ανοιχτή επικοινωνία και πλήρης πληροφόρηση των συνεργατών



Η υποκίνηση επηρεάζεται από διάφορους προσωπικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με το στάδιο της σταδιοδρομίας στο οποίο βρίσκεται. Όχι, όμως, μόνο από αυτό. Η υποκίνηση επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, ο παράγοντας σταθερή απασχόληση επιλέγεται συχνότερα μαζί με τον καλό μισθό ως τα πιο σημαντικά κίνητρα. Αντιθέτως, σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν δεδομένα τον καλό μισθό και την απασχόληση.

Επικοινωνία: Με τον όρο επικοινωνία αναφερόμαστε στο σύνολο των μηνυμάτων γραπτών και προφορικών που ανταλλάσσονται μεταξύ του μάνατζερ και της ομάδας που διοικεί. Η επικοινωνία μπορεί να έχει διάφορες μορφές, δηλαδή να είναι τυπική ή άτυπη, να είναι άμεση ή έμμεση, να είναι διαπροσωπική ή οργανωτική. Σκοπός της επικοινωνίας είναι η πληροφόρηση και η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Αν δεν υπάρχει επικοινωνία, δεν μπορούμε να μιλάμε για διεύθυνση. Θα πρέπει η επικοινωνία να είναι έχει αμφίδρομο χαρακτήρα και είναι απαραίτητο να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια κυρίως από την πλευρά της διοίκησης ώστε οι δίαυλοι της επικοινωνίας να είναι πάντα ανοιχτοί. Σε αντίθετη περίπτωση, το αποτέλεσμα είναι ο ηγέτης να μην γνωρίζει τι συμβαίνει στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, αλλά και οι υφιστάμενοι να μην κατανοούν τους στόχους και τις εντολές του ηγέτη. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αυτήν. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η υποκίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου -υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το καλό κλίμα στις επιχειρήσεις επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση, για να επικοινωνούμε σωστά, είναι να έχουμε κατανοήσει την έννοια και τη διαδικασία της επικοινωνίας, τα συνήθη λάθη και εμπόδια σε αυτήν και ορισμένες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.



Δυναμική των ομάδων (Συγκρούσεις): Ομάδα σχηματίζουν δύο ή περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, για να πετύχουν κοινούς στόχους. Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου, ενώ άτυπη ομάδα σχηματίζεται μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα απ' ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των μεμονωμένων ατόμων. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων είναι οι εξής:

- Κοινοί στόχοι & όραμα
- Κανόνες, Διαδικασίες & Μέθοδοι
- Ηγέτης
- Κλίμα συνεργασίας
- Επικοινωνία



Με τον όρο σύγκρουση, εννοείται η διαδικασία που διακόπτει την ομαλή και επιθυμητή κατάσταση σταθερότητας και αρμονίας μέσα σε μια ομάδα. Εκδηλώνεται όταν ένα μέλος της ομάδας προσπαθεί να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους εις βάρος των στόχων των υπολοίπων. Απαιτούνται τουλάχιστον τρεις συνθήκες για πετυχημένη αποφυγή της σύγκρουσης. Πρωτίστως, απαιτείται ένας υψηλός βαθμός κοινωνικοποίησης των μελών της ομάδας. Με τον όρο «κοινωνικοποίηση» εννοούμε ότι όλα τα μέλη της ομάδας μοιράζονται πολλούς από τους ίδιους στόχους κι αξίες της επιχείρησης. Αν όλοι βασικά συμφωνούν για το που πρέπει να πάνε κι αν όλοι δείχνουν μια πλήρη συγκατάθεση στους στόχους της επιχείρησης, η πιθανότητα συγκρούσεων είναι χαμηλή και η προθυμία να δεχτεί κανείς αποφάσεις αυτών που έχουν εξουσία είναι υψηλή. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να υφίσταται μια σταθερή και καλά διαρθρωμένη σειρά καθηκόντων. Όταν τα καθήκοντα είναι σαφή και καλά διαρθρωμένα συμφωνείται εύκολα το πώς να εκτελεστούν και η δομή μπορεί να σχεδιαστεί για να καλύψει σχεδόν οποιαδήποτε συγκυρία που είναι δυνατόν ν' ανακύψει. Τέλος, ένας παράγοντας που συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων είναι να υπάρχει ένα κανονικό και σταθερό περιβάλλον. Έτσι αποφεύγεται η δημιουργία νέων κι ασυνήθιστων προβλημάτων που μπορούν να γεννήσουν συγκρούσεις.

Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Η τελική λειτουργία είναι ο έλεγχος. Με τον έλεγχο η επιχείρηση προσπαθεί να διαπιστώσει κατά πόσο οι στόχοι και οι προβλέψεις συμφωνούν με τα αποτελέσματα. Ειδικότερα αν η στρατηγική που ακολουθήθηκε ήταν σωστή. Ο προγραμματισμός και η εφαρμογή του οποιοδήποτε προγράμματος δεν αρκούν, αλλά για να είναι μια στρατηγική πλήρης, θα πρέπει στο τέλος να διεξαχθεί οπωσδήποτε και ο έλεγχος.



Συχνά γίνεται το λάθος και η τελευταία φάση αυτή δεν διεξάγεται από τις εταιρίες ως περιττή, ενώ σε άλλες διεξάγεται πρόχειρα ή με αποτελέσματα ανακριβή. Οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου είναι:

α) ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, β) η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε γ) η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, δ) η επαναπληροφόρηση και ε) η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων.

Για τη λειτουργία του ελέγχου υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι ελέγχων: ο έλεγχος του ετησίου προγράμματος, ο έλεγχος δαπανών και εσόδων και ο έλεγχος στρατηγικής.

1. Έλεγχος του ετησίου προγράμματος

Στον έλεγχο του ετησίου προγράμματος, εξετάζονται τα επιμέρους μέτρα που πάρθηκαν κατά την διάρκεια του έτους καθώς και τα ενδιάμεσα αποτελέσματα, σε σύγκριση με τους καθορισμένους στόχους και παίρνονται τα ανάλογα διορθωτικά μέτρα. Την ευθύνη για τον έλεγχο αυτόν την έχει η ανώτατη και μεσαία διεύθυνση, ενώ τα κυριότερα στοιχεία που εξετάζονται είναι ο κύκλος εργασιών, το μερίδιο αγοράς, η εξέλιξη των δαπανών, διάφοροι χρηματοοικονομικοί δείκτες, καθώς και η γνώμη των πελατών.

2. Έλεγχος δαπανών και εσόδων

Ο έλεγχος αυτός επιδιώκει να εξακριβώσει το ποσοστό κέρδους επιμέρους προϊόντων, τμημάτων, κατηγορίες πελατών, περιοχών κ.λπ. Υπεύθυνος για την διεξαγωγή αυτού του ελέγχου είναι ο Ελεγκτής, ενώ τα στοιχεία που χρησιμοποιεί είναι οι διάφορες καταστάσεις πωλήσεων και δαπανών των διαφόρων τμημάτων, περιοχών, προϊόντων, καναλιών προώθησης κ.λπ.

3. Έλεγχος στρατηγικής.

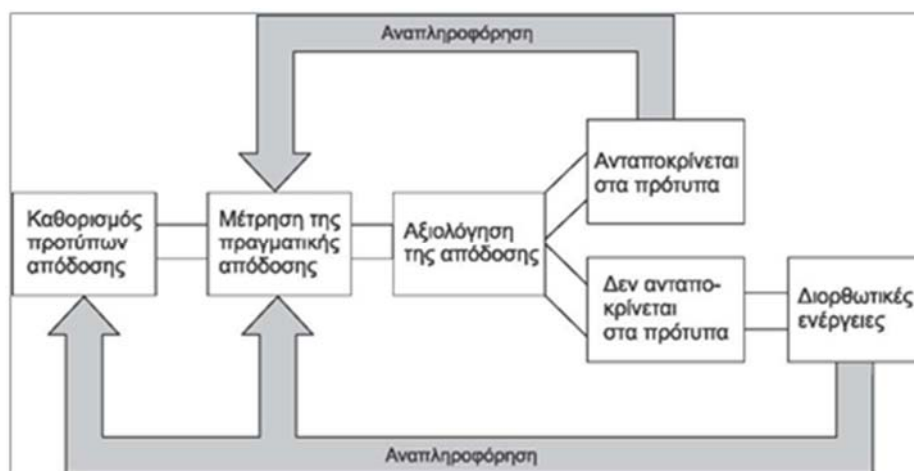
Με τον έλεγχο στρατηγικής εξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, αν η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, συμφωνεί με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Την ευθύνη για αυτόν τον στρατηγικό έλεγχο την φέρει η ανώτατη διεύθυνση.

Όλοι οι παραπάνω έλεγχοι έχουν ως στόχο να τροφοδοτήσουν τη διοίκηση με στοιχεία σχετικά με την επίτευξη ή μη των στόχων, ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, σε περίπτωση που παρατηρούνται αποκλίσεις από τους στόχους.

Ένας αποδοτικός έλεγχος δίνει τη δυνατότητα άμεσου εντοπισμού των δυσλειτουργιών, ώστε να διορθώνονται τα λάθη πριν αυτά προκαλέσουν ανεπανόρθωτη ζημιά στην επιχείρηση. Ο

έλεγχος δεν ισοδυναμεί με αυστηρή παρακολούθηση και ασφυκτική πίεση των εργαζομένων για σωστή παραγωγή. Αντίθετα ένας πετυχημένος μάνατζερ μεταφέρει μέρος της ευθύνης του ελέγχου στους εργαζομένους, προσφέροντάς τους την ικανοποίηση της ενεργού συμμετοχής στην παραγωγική διαδικασία. Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η διαδικασία του ελέγχου στοχεύει στην επαναπληροφόρηση για το αν εκτελέστηκαν σωστά ή όχι αυτά που προγραμματίστηκαν.

Σε αρκετά βιβλία αναφέρονται ως λειτουργίες του Μάνατζμεντ η Στελέχωση (Staffing) και ο Συντονισμός (Coordination). Η Στελέχωση ασφαλώς αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία που έχει σχέση με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές και άλλες λειτουργίες που αφορούν ειδικά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια αποτελεί επιχειρησιακή λειτουργία όπως η διοίκηση παραγωγής, η οικονομική διοίκηση, η διοίκηση πωλήσεων κ.λπ. 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 ανωτέρω λειτουργιών του Μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό του Μάνατζμεντ, μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το υποκείμενο του Μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Βέβαια εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάθε άτομο σε προσωπικό επίπεδο μπορεί και πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς. Στα ελληνικά η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται.



Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης (μάνατζμεντ) σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό καθεμιάς. Όλες όμως έχουν ως κοινό προσανατολισμό την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.



Στο βαθμό που κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα το management είναι αναγκαίο, αφού εξ ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υπάρχει κάποια μορφή προγραμματισμού ή οργάνωσης ή ελέγχου ή καθοδήγησης των ατόμων που αφορούν την οικογένεια, την επιχείρηση, το συνδικάτο κτλ.

Βεβαίως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Κάθε περίπτωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες και απαιτεί ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης του management. Τα βασικά όμως στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.

Ένας άλλος προβληματισμός θα μπορούσε να υπάρξει ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του management σε χώρες με διαφορετικές πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Αν, για παράδειγμα, το management που εφαρμόζεται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Η απάντηση σ' αυτόν τον προβληματισμό είναι ότι οι βασικές έννοιες και αρχές του management ισχύουν σ' όλες τις χώρες. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του μάνατζμεντ, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποιες επιστήμες συνδέονται με την επιστήμη της Διοίκησης των επιχειρήσεων;
 - a. τα μαθηματικά, η οικονομία, η ψυχολογία
 - b. η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία
 - c. η στατιστική
 - d. οι πολιτικές επιστήμες, τα οικονομικά
 - e. Όλα τα παραπάνω
 - f. Τα a και b**
2. Ποιος είναι ο ορισμός του management;
 - a. Η διαδικασία της αποδοτικής επιτέλεσης δραστηριοτήτων μαζί με και μέσω άλλων ανθρώπων
 - b. Είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό
 - c. Προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.
 - d. Είναι μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού.
 - e. Όλα τα παραπάνω**
3. Ποιος είναι ο συγγραφέας του συγγράμματος "Αρχές Επιστημονικού management", που τον χαρακτήρισε πατέρα της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης;
 - a. O Fraderich Taylor**
 - b. O Paul James
 - c. O Henri Fayol
 - d. O Max Weber
4. Ποιες είναι οι λειτουργίες του management;
 - a. O προγραμματισμός, η ταυτοποίηση, η διαφήμιση
 - b. Η οργάνωση, η προώθηση, η επικοινωνία
 - c. Η διεύθυνση, ο έλεγχος και η οργάνωση
 - d. O προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος**
5. Ποια από τις λειτουργίες του management νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων;
 - a. O προγραμματισμός
 - b. O έλεγχος
 - c. Η διεύθυνση**
 - d. Η προώθηση
6. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού.
 - a. Σωστό**
 - b. Λάθος
7. Ποια λειτουργία του management περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση;
 - a. Η διεύθυνση
 - b. O έλεγχος
 - c. O προγραμματισμός**
 - d. Η διοίκηση

8. Ο έλεγχος είναι το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον.
a. Σωστό
b. Λάθος
9. Ποια είναι τα επίπεδα του Προγραμματισμού;
a. Ο λειτουργικός προγραμματισμός
b. Ο στρατηγικός προγραμματισμός
c. Ο οικονομικός προγραμματισμός
d. Ο διοικητικός προγραμματισμός
e. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
f. Όλα τα παραπάνω
g. Τα a, b και e
10. Ποια είναι τα οφέλη του Προγραμματισμού;
a. Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως τα προβλήματα της επιχείρησης καθώς και οι απειλές και ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της
b. Αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων που λαμβάνουν υπόψη τους και αναφέρονται σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, πράγμα που συμβάλλει ουσιαστικά στο συντονισμό
c. Κάνει φανερούς τους στόχους και βοηθά να συγκεντρωθούν όλες οι προσπάθειες στην υλοποίηση αυτών
d. Όλα τα παραπάνω
11. Ποια είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας);
a. Η διοίκηση
b. Η οργάνωση
c. Ο έλεγχος
d. Ο καταμερισμός εργασίας
12. Ποιες είναι οι δύο μορφές της Οργάνωσης;
a. Η οργάνωση διακρίνεται σε τυπική και άτυπη
b. Οι δύο μορφές της οργάνωσης είναι η διοικητική και η οικονομική
13. Για να λειτουργεί σωστά ένα οργανόγραμμα πέρα από την ορθολογική σχεδίαση, πρέπει να συνοδεύεται απαραίτητα από δύο στοιχεία:
a. Περιγραφή Εργασίας και Προδιαγραφή Θέσεως
b. Περιγραφή θέσης και Ονοματεπώνυμο Υπαλλήλου
c. Περιγραφή Εργασίας και Θέσης στην ιεραρχία της επιχείρησης
14. Ποιες είναι οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης μιας επιχείρησης;
a. Βάσει λειτουργιών
b. Βάσει σταδίων επεξεργασίας
c. Βάσει προϊόντων
d. Βάσει ταξινόμησης
e. Βάσει ιεραρχίας
f. Όλα τα παραπάνω
g. Τα a,b και c
15. Ο βασικός προσδιοριστικός παράγοντας στον σχεδιασμό μια επιχείρησης και στην κατανομή των θέσεων εργασίας είναι το μέγεθος.
a. Σωστό
b. Λάθος

16. Ποια είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά, έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά να έχει την διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης;
- a. Ο προγραμματισμός
 - b. Η κατανομή εργασίας
 - c. Η διεύθυνση**
 - d. Η οργάνωση
17. Η διεύθυνση μια ομάδας περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες:
- a. Ηγεσία, Οργάνωση, Επικοινωνία, Διαχείριση**
 - b. Ηγεσία, Υποκίνηση Επικοινωνία, Δυναμική Ομάδων (συγκρούσεις)**
 - c. Οργάνωση, Υποκίνηση, Διαχείριση Κρίσεων, Ιεραρχία
18. Ποιες είναι οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου;
- a. ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης
 - b. η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε
 - c. η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα
 - d. η επαναπληροφόρηση
 - e. η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων
 - f. Τα a, c και e
 - g. Όλα τα παραπάνω**
19. Με ποια λειτουργία η επιχείρηση προσπαθεί να διαπιστώσει κατά πόσο οι στόχοι και οι προβλέψεις συμφωνούν με τα αποτελέσματα;
- a. Με τον προγραμματισμό
 - b. Με τον έλεγχο**
 - c. Με την οργάνωση
 - d. Με την διοίκηση
20. Για τη λειτουργία του ελέγχου υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι ελέγχων, ποιοι είναι αυτοί;
- a. ο έλεγχος του ετησίου προγράμματος
 - b. ο έλεγχος δαπανών και εσόδων
 - c. ο έλεγχος των ισολογισμών
 - d. ο έλεγχος των αποτελεσμάτων
 - e. ο έλεγχος στρατηγικής
 - f. Τα a, b και e**
 - g. Όλα τα παραπάνω