

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η διαδραμάτιση του σύγχρονου ρόλου των
διοικητικών στελεχών , υπό το πρίσμα των
σύγχρονων τάσεων της ηγεσίας.

Πορρή Σοφία
3771

2014

**Η διαδραμάτιση του
σύγχρονου ρόλου των
διοικητικών στελεχών ,
υπό το πρίσμα των
σύγχρονων τάσεων της
ηγεσίας.**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαδραμάτιση του σύγχρονου ρόλου των διοικητικών στελεχών, υπό το πρίσμα των σύγχρονων τάσεων της ηγεσίας ,πραγματεύεται τη θέση των διοικητικών στελεχών στη σημερινή επιχείρηση .Τις απαιτήσεις που δημιουργούνται κατά τις διαδικασίες του προγραμματισμού ,δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις και τη λήψη αποφάσεων δημιουργώντας σχέδια .Την οργάνωση της επιχείρησης μέσω της χρήσης οργανογραμμάτων όπου γίνεται καταμερισμός της εργασίας και καθορισμός του ποιος πρέπει να κάνει τί .Την ανάληψη του καθήκοντος της στελέχωσης από τα διοικητικά στελέχη, και την ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού για τη λειτουργία της επιχείρησης .Την διεύθυνση της επιχείρησης που έχει να κάνει με τον επηρεασμό των εργαζομένων , ώστε να προσφέρουν ότι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης , ενώ γίνεται λόγος και για την έννοια και το ρόλο του ελέγχου στην επιχείρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συγκριτικά με τους αρχικούς στόχους της .

Μέσα από την εργασία αυτή εκτός των ανωτέρω , παρουσιάζονται μέθοδοι και τεχνικές που αποσκοπούν στη διευκόλυνση του έργου των διοικητικών στελεχών , καθώς επίσης γίνεται και ιστορική αναδρομή για την αναγκαιότητα της ανάδειξης της χρησιμότητας της στρατηγικής των διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις .

Τα διοικητικά στελέχη ή αλλιώς manager είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται παγκόσμια .Ο ρόλος που έχουν τα διοικητικά στελέχη παγκοσμίως εξαρτάται από τους ηθικούς , πολιτιστικούς , οικονομικούς και θρησκευτικούς περιορισμούς που τους επιβάλλει η χώρα στην οποία βρίσκονται .Η καθιέρωση προτύπων ανά την υφήλιο ,δημιουργεί την ανάγκη στα διοικητικά στελέχη τα οποία πηγαίνουν σε μια ξένη χώρα να προσαρμόζονται στα δεδομένα της χώρας αυτής .

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να περιγράψει το ρόλο του σύγχρονου διοικητικού στελέχους και να γίνει σύγκριση με τις σύγχρονες απαιτήσεις της ηγεσίας. Στην εποχή που ζούμε , εν μέσω της οικονομικής κρίσης δεν αρκούν μόνο οι θεωρίες για να καθοδηγήσουν τον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης. Οι νεωτεριστικές απόψεις , οι προτάσεις , το δημιουργικό πνεύμα , ο αυτοσχεδιασμός και καινοτομία είναι πολλές φορές απαραίτητες για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης . Κύρια μέριμνα του διοικητικού στελέχους στις ημέρες μας , είναι να σχεδιάσει ένα

πλάνο δράσης της επιχείρησης το οποίο να είναι βιώσιμο ,ανταγωνιστικό και αειφόρο.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στον ορισμό της έννοιας των διοικητικών στελεχών , στην ιστορική εξέλιξη και στη μελέτη του όρου στρατηγική της διοίκησης . Επίσης γίνεται αναφορά στην ανάγκη των ατόμων να διοικούνται από κάποιο ηγέτη . Αναλύεται ο ρόλος των διοικητικών στελεχών και οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν από το συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον .

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τις θεωρίες της οργάνωσης στη διοίκηση .Γίνεται αναφορά στη Κλασσική Θεωρία που αποτελείται από τη λειτουργική και την εμπειρική σχολή και στη μεταγενέστερη Νεοκλασσική Θεωρία . Στο τέλος του δεύτερου κεφαλαίου γίνεται αναφορά στα προβλήματα της Κλασσικής Θεωρίας σε σύγκριση με τη Νεοκλασσική.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται τα μοντέλα που στηρίζουν το σχεδιασμό της ηγετικής λειτουργίας . Στο Management Buy-Out (M.B.O) , στο Management by Decision Rules(M.b.D.R.) , στο Management by Delegation(M.b.D.) , στο Management by Exception(M.b.E.) και στο Management by Concept(M.b.C.) .

Το τέταρτο κεφάλαιο περιγράφει τον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη , αναφέρει την αναγκαιότητα του προγραμματισμού. Τη διαδικασία που ακολουθείται για να γίνει ο προγραμματισμός. Τη διοίκηση με βάση αντικειμενικούς στόχους και σκοπούς Management by Objectives (M.b.O.) ,ενώ επίσης αναλύονται η διαδικασία ,οι μέθοδοι και οι τεχνικές λήψης αποφάσεων και η μέθοδος εκτίμησης SWOT.

Το πέμπτο κεφάλαιο πραγματεύεται το ρόλο των διοικητικών στελεχών στην οργάνωση . Περιγράφει τη τυπική και την άτυπη οργάνωση , την οργανωτική διαδικασία , τη δομή του οργανισμού και αναλύει τον τρόπο που καταρτίζεται ένα οργανόγραμμα και με ποιά διαδικασία αναθέτονται δραστηριότητες και μεταβιβάζεται εξουσία στα διοικητικά στελέχη ,στους υφιστάμενους και στους εργαζόμενους της επιχείρησης .

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρει πώς γίνεται η στελέχωση της επιχείρησης από τα διοικητικά στελέχη , τον τρόπο που προγραμματίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και

τον τρόπο που προσελκύει νέο προσωπικό μία επιχείρηση . Παραθέτει τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους αναλύοντας δύο θεωρίες ,τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow και τη θεωρία του Herzberg .

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τον επικοινωνιακό ρόλο των διοικητικών στελεχών , τις μεθόδους επικοινωνίας ,τα εμπόδια στην επιτυχή ολοκλήρωση της επικοινωνίας και περιγράφονται τα δίκτυα επικοινωνίας που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση .

Το όγδοο κεφάλαιο αναφέρει τη διαμόρφωση στρατηγικής από τα διοικητικά στελέχη στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον , στον τρόπο διοίκησης υπό ανταγωνιστική πίεση , στη διαμόρφωση νέων στρατηγικών και επίσης αναφέρει την εισαγωγή των επιχειρήσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το ένατο κεφάλαιο περιγράφει τον έλεγχο των διαδικασιών από τα διοικητικά στελέχη .τον τρόπο που εφαρμόζεται ο έλεγχος , οι τεχνικές ελέγχου που χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη , τα προβλήματα που επιφέρει η ανθρώπινη διάσταση του ελέγχου και αναλύεται η μέθοδος διοίκησης ολικής ποιότητας (T.Q.M.)

Στο δέκατο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην οικονομική κρίση της σημερινής εποχής. Αναφέρονται οι λόγοι που οδήγησαν στη κρίση , οι στρατηγικές εφαρμογές που ακολουθούνται και ο ρόλος των διοικητικών στελεχών .

Το τελευταίο κεφάλαιο αναφέρει τις γενικές διαπιστώσεις μου από την ολοκλήρωση της εργασίας.

ABSTRACT

The role of the directors in leadership, is in accordance to current trends in leadership and business. Requirements which managers need to fulfill are generated by the business needs for planning, is the decision making and running of projects.

Managers need to organise the business by using organizational charts where possible in order to divide the labour and figure out who should do what within the business. They need to undertake the task of recruiting and finding the right staff for the operation of the business. They need to address matters of the business that has to do with influencing employees to offer their full potential in coherence with business goals, whilst constantly speak about the concept and role of company, audit and evaluate employees performance in comparison with the set targets.

Except from the above presented methods and techniques designed to facilitate the work of managers, this paper identifies the usefulness of strategic managers in enterprises.

The term manager is used worldwide. The role that managers have worldwide depends on the ethical, cultural, economic and religious restrictions imposed on them by the country in which they are located. Establishing business norms around the world, helps executives who travel to a foreign country to adapt to that country.

The purpose of this paper, is to describe the role of the modern manager and compare the modern demands of leadership. In the era we live in the midst of economic crisis theories aren't enough for the governance of a company. Novel opinions, suggestions, creative spirit, improvisation and innovation is often necessary for viability. The main concern of the manager nowadays, is to design the action plan of the enterprise that is sustainable, competitive and sustainable.

The first chapter of this paper analyzes the definition of management, the historical development and the study of the term 'management strategy'. Also it analyzes the reason behind the need for people to be run by a leader. It analyzes the role of managers and the challenges they have to face in the constantly evolving environment.

The second chapter analyzes the theories of organizational management. The Classical Theory, the functional and empirical school and later Neoclassical Theory is analyzed. At the end of the second chapter I will refer to the problems of the classical theory in comparison to the Neoclassical.

The third chapter describes the models that support the design of leadership function: Management Buy-Out (MBO), the Management by Decision Rules (MbDR), the Management by Delegation (MbD), the Management by Exception (MbE) and Management by Concept (MbC).

The fourth chapter describes the planning and decision making by managers and indicates the necessity of programming. Management based on objectives and objectives Management by Objectives (MbO), I will also analyze the process, methods and techniques of carrying out a SWOT analysis.

The fifth chapter discusses the role of managers in the organization. Describes the formal and informal organization, organizational process, the organizational structure and analyzes how an organization chart drawn up and what procedure assigned activities and transferred power to the executives and the existing employees of the company.

The sixth chapter reports how the staff of the enterprise is managed, the way we plan manpower and thus attract new staff to a company. It lists the incentives given to employees by analyzing two theories, the theory of hierarchy of needs of Abraham Maslow and his theory of Herzberg.

In the seventh chapter I will discuss the role of communication management, communication methods, obstacles to the successful completion of communication and describe networks of communication within the company.

The eighth chapter discusses the development of a strategy of administrative executives in today's competitive environment, its management under competitive pressure to formulate new strategies and also mentions the import business in e-commerce.

The ninth chapter describes the process control of managers. How to apply the control, the control techniques used by managers, the problems brought about by human dimension of control and I will analyze the process of total quality management (TQM)

In the tenth chapter reference is made to the economic crisis of today. The reasons which led to the crisis, the implementation strategies used and the role of directors.

The final chapter includes a summary of the findings made throughout the paper.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΠΟΥ ΔΙΑΔΡΑΜΑΤΙΖΟΥΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1.4 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΧΩΣ ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

2.1.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

2.1.2. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

2.2 Η ΝΕΟΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

2.3 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΛΑΣΣΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΝΕΟΚΛΑΣΣΙΚΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΗΓΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

3.1 MANAGEMENT BUY-OUT(M.B.O.)

3.2 MANAGEMENT BY DECISION RULES(M.b.D.R.)

3.3 MANAGEMENT BY DELEGATION (M.b.D.)

3.4 MANAGEMENT BY EXCEPTION(M.b.E.)

3.5 MANAGEMENT BY CONCEPT(M.b.C.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

**4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

4.3 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΒΟΤΤΟΜ UP ΚΑΙ ΤΟΡ DOWN

**4.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ Ή
ΣΚΟΠΟΥΣ –MANAGEMENT BY OBJECTIVES(M.B.O.)**

4.5 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

4.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

4.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

4.8 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ SWOT

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

5.2 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

5.3 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

5.4 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

5.4.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

5.5 ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ-ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

6.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

6.4 ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

6.5 ΙΕΡΑΡΧΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ- ΑΒΡΑΗΑΜ ΜΑΣΛΟΒ

6.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7. Ο ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

7.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

7.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

7.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

7.4 ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

8.ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ

8.2 ΑΝΑΣΧΕΛΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

8.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΝΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

8.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ-ΨΗΦΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

9.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

9.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

9.3 Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

9.4 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (T.Q.M.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

10. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ

10.1 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗ ΚΡΙΣΗ

10.2 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

10.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΡΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

11.Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΡΑΜΑΤΙΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ , ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

11.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το πρώτο μεγάλο ευχαριστώ , είναι σε ένα Νικαριώτη , το Γιώργο Καστανιά που άθελα του με έκανε να πιστέψω στον εαυτό μου και ότι μπορώ να καταφέρω στη ζωή μου ότι πραγματικά θέλω , έτσι επέστρεψα και στις σπουδές μου.

Το δεύτερο μεγάλο ευχαριστώ είναι στα τρία μου παιδιά . Το Κωνσταντίνο ,το Χαράλαμπο και την Αγγελική , που όλη αυτή την χρονιά υπέμειναν το δικό μου τρέξιμο και στερήθηκαν πολύτιμο χρόνο μαζί μου .

Το τρίτο μεγάλο ευχαριστώ είναι για όλους όσους βρέθηκαν δίπλα μου και με στήριξαν ,καθηγητές , συναδέλφους και ιδιαιτέρως τη κ. Ελένη Καββαδά και φίλους που σε στιγμές μεγάλης απογοήτευσης ότι δεν θα τα καταφέρω , με ενθάρρυναν να συνεχίσω τη προσπάθειά μου.

Η πτυχιακή μου εργασία είναι αφιερωμένη στους γονείς μου ,τους οποίους δεν ανέφερα παραπάνω αυτολεξεί ,αλλά εννοείται ότι τους ευχαριστώ , για όλη βοήθεια που μου έχουν προσφέρει στη ζωή μου .Τους αφιερώνω την εργασία μου ως μια ελάχιστη ένδειξη ευγνωμοσύνης.

Αφιερωμένη στους γονείς μου ,

Χαράλαμπος και Αγγελική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΠΟΥ ΔΙΑΔΡΑΜΑΤΙΖΟΥΝ .

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα Διοικητικά Στελέχη είναι τα άτομα που είναι υπεύθυνα για να οργανώνουν και να ολοκληρώνουν τις διαδικασίες της διοίκησης.

Είναι τα άτομα τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης ,αξιοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τους διατιθέμενους πόρους (ανθρώπους ,μέσα ,χώρο και χρόνο).

Εργαζόμενοι κάτω από συνεχή πίεση , χρονική και οικονομική με στόχο την πρόκληση του ελάχιστου δυνατού ζημιογόνου κόστους. Είτε αυτό αφορά οικονομικό κόστος ,είτε υπέρβαση χρονικών περιθωρίων , είτε σπατάλη και κακή αξιοποίηση υλικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι πάντα έτοιμο να ανταπεξέλθει όσο πιο δυναμικά γίνεται , στο εκάστοτε πρόβλημα που παρουσιάζεται να αντιμετωπίσει.

Κατά τους συγγραφείς Rodelius-Ericson-Bakula η διοικητική περιέχει έξι βασικές λειτουργίες:

1. Προγραμματισμό
2. Οργάνωση
3. Επένδρωση
4. Επικοινωνία
5. Διεύθυνση και
6. Έλεγχο.

Από τις σχέσεις που συνδέουν τις παραπάνω λειτουργίες , προκύπτουν οι ομαδοποιήσεις των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται μέσα σε κάθε

επιχείρηση και δημιουργούνται τα τμήματα και οι διευθύνσεις ,γίνεται έτσι ένας καταμερισμός εργασιών στους διοικητικούς υπαλλήλους που στόχο έχει η κάθε οργανωτική μονάδα που δομείται , να έχει τόση έκταση , όσο χρειάζεται για την εξυπηρέτηση του στόχου της , χωρίς να υπάρχουν θέσεις χωρίς χρησιμότητα.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα διοικητικά στελέχη είναι απόρροια της ύπαρξης της στρατηγικής στη διοίκηση των επιχειρήσεων . Βιβλιογραφικά η στρατηγική της διοίκησης σαν έννοια μελετήθηκε το 1951.

Το έτος 1951 διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν επιχειρήσεις στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο που διέθεταν τους ίδιους πόρους , αλλά είχαν διαφορετική απόδοση .

Η πραγματικότητα όμως είναι πως η στρατηγική της διοίκησης έχει ρίζες στην αρχαιότητα .Μπορεί να μην είχε χρησιμοποιηθεί αυτού καθ' εαυτού σαν όρος , κάνοντας όμως μια αναδρομή παρατηρούμε πως η δομή μιας ομάδας , η δυναμικότητα ,η πολεμική της υπεροχή είχε άμεση συνυφασμένη σχέση με τον αρχηγό και στρατηγό της .

Ο μεγάλος στρατηγός Sun Tzu , είχε πει : « Υπάρχουν πέντε ελαττώματα για ένα στρατηγό : Αν είναι παράτολμος , οι άνδρες του μπορεί να σκοτωθούν .Αν είναι δειλός , ο στρατός του μπορεί να αιχμαλωτιστεί. Αν είναι εγωκεντρικός , μπορεί να εξαπατηθεί .Αν είναι προσκολλημένος στους άντρες του ,θα διστάσει τη κρίσιμη στιγμή .Αυτά τα πέντε ελαττώματα κάνουν στρατηγούς να αποτυγχάνουν και στρατεύματα να πεθαίνουν .Σκέψου τα καλά.»¹

Περίπου 2.400 χρόνια μετά , κατάφεραν να παρερμηνεύσουν τα κείμενα του μεγάλου στρατηγού Sun Tzu και να τα αναγάγουν στο επίπεδο της διοίκησης.

Ο Sun Tzu υποστήριζε, ότι για να εξαλείψεις έναν εχθρό δεν πρέπει να επιτεθείς απευθείας στα στρατεύματα του , αλλά στον τρόπο που σκέφτεται ο εχθρός . Θέτοντας αυτό ως στόχο , θα μπορείς να δημιουργήσεις μια ολική καταστροφή στον εχθρό , πλήττοντας τον , τόσο καταλυτικά που να μην μπορέσει ποτέ να

¹Donald G.Krause ,Η τέχνη του Πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων ,Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα 1998 , σελ.106

επανασυνταχθεί .Η τακτική αυτή του « ψυχρού πολέμου» χρησιμοποιείται πλέον στη διοίκηση.

Το 2006 μια νέα βιβλιογραφική εργασία των K.W.Chan και R.Mauborgne , μας προτείνει έναν εναλλακτικό τρόπο διοίκησης . Θέλοντας να περιορίσουν την ολική καταστροφή του αντιπάλου και την πλήρη επικράτηση στην αγορά , μετά από σφοδρές συγκρούσεις , όπως ήταν η στρατηγική της διοίκησης των «κόκκινων ωκεανών» ,μας συστήνουν τη λύση της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» ,όπου είναι ένα άνοιγμα σε νέες αγορές ,χωρίς ανταγωνιστικές τάσεις που μπορούν να συνυπάρχουν όλες οι επιχειρήσεις σε ένα ήπιο και ομαλό κλίμα που να στοχεύει τόσο απέναντι στις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και σε όλη τη κοινωνία .

Τα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που συνδράμουν μέσω από την ακολουθία κάποιας συγκεκριμένης στρατηγικής στην ολοκλήρωση του οράματος που θέτει κάθε επιχείρηση.

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης , μέχρι και σήμερα είναι η μακροβιότητα της , και η διατήρηση πλεονεκτημάτων σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η διοίκηση πραγματικά είναι ένα είδος τέχνης. Είναι ο ορθολογικός χειρισμός τεχνικών με σκοπό τη διεκπεραίωση ενός προκαθορισμένου στόχου , αξιοποιώντας όλους τους διατιθέμενους πόρους.

Η τέχνη του να διοικείς , θέλει ρίσκο .Αν δε ρισκάρεις δε θα μάθεις ποτέ αν η κίνηση που έκανες ήταν η σωστή .Κάθε αποτυχία κατά την άσκηση της διοίκησης είναι ένα καινούριο μάθημα.

Τα διοικητικά στελέχη , ακόμα και ως όρος απορρέουν πολλές ευθύνες . Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει να ελίσσεται των καταστάσεων που προκύπτουν .

Πρέπει να είναι οργανωτικό , να έχει το «χάρισμα» να ηγείται , να μην αποστασιοποιείται σε δύσκολες καταστάσεις , να βρίσκει γρήγορα και να δοκιμάζει στην πράξη λύσεις , έτσι ώστε να υπάρξει αποτέλεσμα στο εκάστοτε πρόβλημα .

Δε πρέπει να μεροληπτεί και να καλύπτει καταστάσεις. Πρέπει το διοικητικό στέλεχος να είναι καθημερινά έτοιμο να ανταποκριθεί στην επόμενη αναμέτρηση , στον επόμενο αγώνα.

Τα διοικητικά στελέχη έχουν να ακολουθήσουν πέντε βασικές λειτουργίες .Πρώτα από όλα τον προγραμματισμό. Κατά το προγραμματισμό το διοικητικό στέλεχος

καταγράφει τους σκοπούς , την πολιτική και τις μεθόδους που θα ακολουθηθούν από την επιχείρηση για την κατάκτηση του στόχου της .Δεύτερη βασική λειτουργία είναι η οργάνωση , σε αυτή τη φάση πρέπει να προσδιοριστούν όλοι οι διατεθειμένοι πόροι, να ομαδοποιηθούν τα καθήκοντα και να τεθούν αρμοδιότητες. Ιδανικό για κάθε οργάνωση είναι η ελαχιστοποίηση του αριθμού των σχέσεων χωρίς όμως να υπάρχει αρνητική απόδοση.

Η τρίτη λειτουργία που πρέπει να ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη είναι η στελέχωση. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών κατά τη λειτουργία της στελέχωσης είναι η επιλογή του δυνατόν καταλληλότερου προσωπικού για επάνδρωση της επιχείρησης. Η σωστή εκπαίδευση του και η εύρεση τρόπων για την εξέλιξη και ανάπτυξη του επιλεγμένου προσωπικού.

Η τέταρτη λειτουργία που πραγματοποιεί ένα διοικητικό στέλεχος ,είναι η διεύθυνση. Ο ρόλος του σε αυτή τη λειτουργία είναι παρακινητικός. Πρέπει να βρει τα σωστά κίνητρα που θα ωθούν το προσωπικό να εκτελεί τα καθήκοντα του , ώστε να οδηγηθεί μια επιχείρηση στην κατάκτηση του στόχου της.

Και τέλος τα διοικητικά στελέχη έχουν να κάνουν τον έλεγχο. Κατά τη λειτουργία αυτή , ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι να κρίνουν αν τελικά επιτεύχθηκε ο στόχος της επιχείρησης , σε σχέση με το πλανόγραμμα που είχε καταρτιστεί από την αρχή.

Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών δεν είναι σε όλα τα επίπεδα διοίκησης ο ίδιος .Τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται σε ανώτερα κλιμάκια αναλώνονται περισσότερο στον προγραμματισμό.

Αντίθετα τα διοικητικά στελέχη σε χαμηλότερα κλιμάκια , που έχουν μεγαλύτερη επαφή με το προσωπικό , αναλώνουν περισσότερο χρόνο στη λειτουργία της διεύθυνσης.

1.4 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΧΩΣ ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η σύγχρονη ηγεσία έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις από τα διοικητικά στελέχη .

Η οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα μας , αλλά και αρκετές χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο , οδηγεί κάθε επιχείρηση ,από το μακάλικο της γειτονιάς , μέχρι και κολοσσούς εταιρειών διεθνούς κύρους ,να συγκλίνουν πλέον στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης ,της ανάγκης της επιβίωσης.

Καθημερινά επιχειρήσεις κλείνουν , γιατί δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στα έξοδα που τις πνίγουν.

Επαναλαμβάνεται το ίδιο ακριβώς μοτίβο γεγονότων , με αυτό που συνέβη κατά την οικονομική κρίση του 1930 ,που αποτελεί αναμφίβολα τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση του 20^{ου} αιώνα.

Η στρατηγική των τραπεζών και το χρηματιστήριο ήταν η βάση της συγκεκριμένης κρίσης , που ως αποτέλεσμα είχε την πλήρη κατάρρευση του τραπεζικού συστήματος των ΗΠΑ , απώλεια 30% του ΑΕΠ , 25% ανεργία και το χρηματιστήριο έχασε το 89% της αξίας του.²

Πώς λοιπόν η σύγχρονη ηγεσία , να μην έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις;

Ο σημερινός διοικητικός υπάλληλος έχει να αντιμετωπίσει πιο απτά τον ανθρώπινο παράγοντα και τις εξωγενείς επιρροές στη ψυχολογία του προσωπικού που διευθύνει.

Χωρίς να επηρεάζει το πλάνο εργασιών του και να παρεκκλίνει από τους στόχους του , πρέπει πλέον να είναι πιο προσβάσιμος στους ανθρώπους που τον πλαισιώνουν.

²Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου κ.ά., Στρατηγικό Μάνατζμεντ-Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης ,Εκδόσεις Κλειδάριθμος ,Αθήνα 2011,σελ.179-181

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Ένα από τα βασικά καθήκοντα κατά την εκτέλεση της διοίκησης είναι η οργάνωση που θα ακολουθείται.

Η κλασσική θεωρία αναφέρεται κυρίως στα χαρακτηριστικά της τυπικής οργάνωσης και στην ακολουθία συγκεκριμένων διαδικασιών . Υποστηρικτές της κλασσικής θεωρίας είναι ο Taylor ,ο Weber , ο Mooney , ο Reiley , ο Gulick και ο Urwick.

Όλοι οι υποστηρικτές της κλασσικής θεωρίας συμφωνούν ότι κατά την οργάνωση πρέπει να συνυπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία , τα οποία συνδυάζονται μεταξύ τους .Πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα οργανωμένων δραστηριοτήτων και να εκτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων , οι οποίοι συνεργάζονται μεταξύ τους με την προϋπόθεση να ικανοποιήσουν ένα συγκεκριμένο σκοπό και δρουν υπό μία οργανωμένη εξουσία και οργανωτική δομή που τους βοηθά να συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους.

Πολλού υποστηρικτές της κλασσικής θεωρίας θεωρούν το συντονισμό ως την έκτη λειτουργία της διοίκησης. Ωστόσο είναι πιο ακριβές να δούμε το συντονισμό ως την ουσία της έννοιας της διοίκησης , υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στο συντονισμό.

Η βάση της κλασσικής θεωρίας στηρίζεται σε τέσσερις βασικές αρχές .

1. Η βασικότερη αρχή είναι η κλιμάκωση της εξουσίας (scalar) . Η κλασσική θεωρία υποστηρίζει ότι η εξουσία πρέπει να απορρέει από την ανώτατη βαθμίδα διοίκησης και προς τα κάτω , προς όλες τις κατώτερες βαθμίδες διοίκησης .Στη πράξη , στις μέρες μας , λειτουργούν αρκετοί οργανισμοί με αυτή τη τακτική , δημιουργώντας κάθετα οργανογράμματα διοίκησης .Το

πρόβλημα σε αυτές τις περιπτώσεις , είναι ότι υπάρχει δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του ίδιου επιπέδου του οργανισμού.

2. Η δεύτερη αρχή της κλασσικής διοίκησης , είναι η σαφής προέλευση της εντολής(unity of command) . Η αρχή αυτή σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος μπορεί να παίρνει εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο .Κατά τη δημιουργία οργανογραμμμάτων αυτό παρουσιάζεται στα χαρτιά , στη πράξη αυτό όμως δεν ισχύει , διότι ένας εργαζόμενος μπορεί να δέχεται και να εκτελεί εντολές από προϊσταμένους και άλλων τμημάτων .
3. Η τρίτη αρχή της κλασσικής διοίκησης , είναι ο καταμερισμός της εργασίας. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει την εκτέλεση μιας και μόνο συγκεκριμένης εργασίας .Με τη διαδικασία αυτή δημιουργείται και η εξειδίκευση σε μια συγκεκριμένη εργασία. Η τμηματοποίηση της εργασίας είναι μια πολύ σπουδαία εργασία της διοίκησης , διότι η εκτέλεση της εργασίας γίνεται διεξοδικότερα , μετά το πέρας της εργασίας , γίνεται πάλι ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων και ολοκλήρωση του έργου.
4. Η τέταρτη αρχή της κλασσικής θεωρίας είναι το πεδίο ελέγχου (span of control). Βάση αυτής της αρχής ,ο προϊστάμενος μπορεί να ελέγχει έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων , για να μπορεί να ασκεί τον ιδανικό έλεγχο .

Ακολουθώντας τη κλασσική θεωρία , ακολουθούμε ουσιαστικά μια γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης στη διοίκηση. Η εργασία κατά την οργάνωση του πλάνου διοίκησης , ιεραρχείται και κατανέμετε. Ο εργαζόμενος έχει να επαναλάβει σταθερά ένα συγκεκριμένο μοτίβο εργασιών ,χωρίς να έχει το δικαίωμα να παρεκκλίνει.

Οι κλασσικοί υποστηρικτές ήθελαν ο εργαζόμενος να είναι απόλυτα καταρτισμένος και εξειδικευμένος σε μια συγκεκριμένη εργασία. Πίστευαν επίσης ότι για να έχει επιτυχία ο τύπος αυτής της οργάνωσης πρέπει η εξουσία να ανατίθεται στους υφισταμένους από τους προϊσταμένους να περιορίζεται στο ελάχιστο.

Ανάλογα με τη τάση που ακολουθείται στη κλασσική θεωρία , τη διακρίνουμε σε δύο σχολές : τη λειτουργική σχολή και την εμπειρική σχολή.

2.1.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η λειτουργική σχολή ακολουθεί μια οργανωτική και διοικητική θεωρία , η οποία ακολουθείται από όλα τα στελέχη σε όποια ιεραρχικά οργανωτική βαθμίδα και να ανήκουν.

Η επιτυχία της θεωρίας αυτής στηρίζεται στην αυστηρή οργανωτική δομή και στην εξέλιξη μέσω της έρευνας. Σπουδαίος εκπρόσωπος της λειτουργικής σχολής ήταν ο A.Fayol.

2.1.2 Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η εμπειρική σχολή στηρίζεται στη θεωρία ότι η διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω από την εμπειρία. Θεωρεί ότι οι γνώσεις των παλαιότερων μπορεί να γίνουν χρήσιμος οδηγός για τα νεότερα διοικητικά στελέχη.

Η εμπειρική σχολή υποστηρίζει ότι η διδασκαλία της διοίκησης μπορεί να γίνει μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων και με τη μέθοδο της συγκριτικής μελέτης. Ένας από τους εκπροσώπους της θεωρίας αυτής ήταν και ο Ernest Dale.

Κατά τη θεωρία αυτή πράξεις και λάθη που έχουν γίνει στη διοίκηση στο παρελθόν ,μας διδάσκουν πως θα πρέπει να διοικήσουμε στο μέλλον. Στη πραγματικότητα όμως δεν είναι πάντα αυτό ορθό. Μπορεί λάθη του παρελθόντος να μας σώσουν από μία μέθοδο διοίκησης που ακολουθήθηκε και αποδείχθηκε τελικά λάθος για την επιχείρησή μας , επαναλαμβάνοντας τεχνική επίλυσης του παρελθόντος και σώζοντας την επιχείρησή μας. Μπορεί να αποβεί και μοιραία για την επιχείρησή μας η χρήση μιας απαρχαιομένης μεθόδου διοίκησης ,διότι τα γεγονότα που συντρέχουν μπορεί να μην είναι ταυτόσημα με του παρελθόντος που χρησιμοποιήθηκε η ίδια τεχνική.

2.2 Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η νεοκλασική θεωρία δεν ακολουθεί μια νέα διαφορετική θεωρία . Επαναλαμβάνει τη κλασική θεωρία κάνοντας διορθώσεις στα ελαττώματά τις και στις συμπεριφορές .

Για να κατανοήσουμε λοιπόν τη νεοκλασική θεωρία πρέπει να τη συγκρίνουμε με τη κλασική.

Η κλασική θεωρία πραγματεύεται την αυστηρή κατανομή της εργασίας. Στη νεοκλασική θεωρία κατά τον Emile Durkheim , Γάλλος κοινωνιολόγος ,ο εργάτης δε πρέπει να έχει το ρόλο της μηχανής και να επαναλαμβάνει μια συγκεκριμένη εργασία , τηρώντας αυστηρά τους κανονισμούς της επιχείρησης . Αντίθετα πρέπει να συναναστρέφεται με τους συναδέλφους του και να έχει μια γενικότερη γνωριμία με τις δραστηριότητες που εξελίσσονται στο χώρο εργασίας του.

Επίσης κατά τη νεοκλασική θεωρία , πρέπει στους εργαζόμενους για να έχουν μεγαλύτερη απόδοση να δίνονται κίνητρα για την παρακίνηση τους. Πρέπει οι εργαζόμενοι να συνειδητοποιήσουν ότι η προσωπική τους συμβολή είναι απαραίτητη στην επιχείρηση .

Η κλασική θεωρία ισχυρίζεται ότι το δυναμικό ενός ατόμου είναι ίσο με την εξουσία που έχει το άτομο μέσα στην επιχείρηση , αντίθετα η νεοκλασική θεωρία υποστηρίζει ότι το δυναμικό ενός ατόμου δεν μπορεί να μετρηθεί και κατατάσσει το άτομο σε μια συγκεκριμένη σταδιοδρομία.

Η νεοκλασική θεωρία υποστηρίζει ότι η οργανωτική διάρθρωση που υπάρχει σε μια επιχείρηση , οδηγεί πολλές φορές σε προστριβές μεταξύ των εργαζομένων , λόγω της ανάθεσης σε αυτούς διαφορετικών καθηκόντων .Η εποπτεία κατά τη νεοκλασική θεωρία για να είναι ικανοποιητική πρέπει να ασκείται από ικανά ηγετικά στελέχη , τα οποία να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους.

Τα διοικητικά στελέχη ενώ εκπαιδεύονται για να μπουν σε μια επιχείρηση και να οργανώσουν κάποιες εργασίες ,τελικά έχουν στη πραγματικότητα να αντιμετωπίσουν τους ίδιους τους ανθρώπους που θα τους πλαισιώνουν.

Η νεοκλασικοί λένε ότι όταν σε ένα διοικητικό στέλεχος , δίνεται μεγαλύτερη διακριτική εξουσία τότε η ηθική ικανοποίηση που του δίνει ως άνθρωπο τον ωθεί στο να επιτευχθούν και οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης.

2.3 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΛΑΣΣΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ

Η κλασική θεωρία , η οποία στηρίζεται ξεκάθαρα στην τυπική οργάνωση δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι στη καθημερινότητα δεν τηρούνται , με αποτέλεσμα να δημιουργούνται άλλοι κανόνες για την παρεκκλίνουσα συμπεριφορά των ατόμων και να δημιουργείται έτσι ένας φαύλος κύκλος.

Η κλασική θεωρία , εφαρμόζεται στις μέρες μας κυρίως στη δημόσια διοίκηση.

Ένα άλλο πρόγραμμα της κλασικής θεωρίας σε σύγκριση με τη νεοκλασική , είναι ότι δεν μπορεί να αποδώσει σε πιο σύνθετα προβλήματα .Ο λόγος είναι ότι η εξουσία απορρέει μόνο από τα ανώτερα προς τα κατώτερα διοικητικά στρώματα.

Οι νεοκλασικοί αυτό που προσπάθησαν να κάνουν ήταν να κρατήσουν τις βασικές αρχές της κλασικής θεωρίας και να κάνουν διορθώσεις με την βοήθεια των κοινωνικών επιστημών.

Η νεοκλασική θεωρία δεν κατάφερε τελικά να υπερισχύσει και να είναι βιώσιμη.

Ο κυριότερος λόγος , που παρά τις προσπάθειες της ,την έκαναν να αποτύχει σαν θεωρία , ήταν ότι δεν στηρίχτηκε σε νέες ιδέες. Ήταν φανερά εξαρτημένη από την κλασική θεωρία που το μόνο που έκανε ήταν ότι προσπάθησε να διορθώσει τα λάθη που υπήρχαν.

Από το 1960 και μετά ,οι επιχειρήσεις δέχτηκαν ραγδαίες μεταβολές , η οργανωτική διάρθρωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών .Η τεχνολογία καλπάζει και οι απαιτήσεις της διοίκησης οδηγούν σε αναζήτηση νέων θεωριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΗΓΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

3.1 MANAGEMENT BUY-OUT(M.B.O.)

Η δημιουργία των ηγετικών μοντέλων , είναι μια προσπάθεια να συμπληρωθούν τα κενά των μη ικανών θεωριών διοίκησης.

Το Management buy-out είναι μια συγκεκριμένη μορφή αγοράς μιας επιχείρησης. Κατά το M.B.O. το ίδιο το ηγετικό στέλεχος αναλαμβάνει να αγοράσει ολόκληρη ή μερίδιο της επιχείρησης . Παράλληλα συνεχίζει να τη διοικεί. Η αγορά της επιχείρησης γίνεται συνήθως με δάνειο , το οποίο χρηματοδοτείται από ειδικές τράπεζες , που συχνά συμμετέχουν και οι ίδιες στην αγορά της επιχείρησης , με δικά τους μερίδια .

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν συνήθως κάποια τμήματα που υπολειτουργούν , ή που δεν αποδίδουν , όσο το σύνολο της επιχείρησης. Κατά την εξαγορά αυτά τα τμήματα μπορεί να πάψουν να υφίστανται , χωρίς να δημιουργήσουν λειτουργικά προβλήματα στην επιχείρηση.

Ένας βασικός λόγος που οδηγείται στη πώληση μια επιχείρηση μέσω της διαδικασίας management buy-out ,είναι και η επιθυμία κάποιων μετόχων να πάψουν τη συνεργασία μεταξύ τους.

Η μέθοδος πώλησης management buy-out ,είναι ιδανική για επιχειρηματίες που είχαν προβλήματα διαδοχής ή επικοινωνίας και η αγορά από ένα διοικητικό στέλεχος της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην εξομάλυνση και εξυγίανση των προβλημάτων και τελικώς την ανάκαμψη της επιχείρησης.

3.2 MANAGEMENT BY DECISION RULES(M.b.D.R)

Το Management by decision rules είναι μία μέθοδος αποφάσεων μέσω αντιπροσώπου.

Είναι μια μέθοδος κατά την οποία πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι στόχοι μιας επιχείρησης και έπειτα βάση των στόχων να επιλυθεί το πρόβλημα συντονισμού στη διοίκηση της επιχείρησης.

Στην εφαρμογή της ,η μέθοδος αυτή είναι προβληματική. Λόγω του ότι δεν μας δίνει πολλές δυνατότητες και επιλογές, η χρήση της μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα μόνο σε προβλέψιμες καταστάσεις.

3.3 MANAGEMENT BY DELEGATION (M.b.D.)

Το Management by delegation είναι ένα ηγετικό μοντέλο , κατά το οποίο προϊστάμενα διοικητικά στελέχη μεταβιβάζουν αρμοδιότητες και ευθύνες σε υφιστάμενά τους διοικητικά στελέχη.

Ο προϊστάμενος στη περίπτωση αυτή έχει μόνο την ηγετική ευθύνη και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων , από εργασίες που έχει αναθέσει στους υφιστάμενούς του.

Ενώ τα κατώτερα διοικητικά στελέχη κινούνται , σε ένα ορισμένο πεδίο που τους έχει καθοριστεί από τον προϊστάμενό τους αυτοδύναμα , έχοντας τη δυνατότητα να παίρνουν εκείνα αποφάσεις για προβλήματα που προκύπτουν .

Με τη χρήση αυτής της μεθόδου υποκινούνται και τα κατώτερα διοικητικά στελέχη , με αποτέλεσμα να έχουμε καλύτερη απόδοση , καθώς επίσης γίνεται και καταμερισμός ευθυνών .

Το Management by delegation υποστηρίζει τις κάθετες ιεραρχικές θέσεις , κάτι που συμβαίνει και στη κλασσική θεωρία.

Το ηγετικό αυτό μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε δημόσιες υπηρεσίες ή σε διάφορες μορφές αυτοδιοίκησης.

3.4 MANAGEMENT BY EXCEPTION(M.b.E.)

Το ηγετικό μοντέλο Management by exception υποστηρίζει ότι τα ανώτερα ηγετικά στελέχη πρέπει κατά το σχεδιασμό να παραχωρούν αρμοδιότητες σε όλα τα επίπεδα των διοικητικών στελεχών.

Ο ηγέτης θα πρέπει να επεμβαίνει μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις όταν δεν γίνονται οι προγραμματισμένες εργασίες σωστά ή όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι η ηγεσία να ασχολείται μόνο με τα σοβαρά προβλήματα που αφορούν την επιχείρηση.

Στην πράξη , η μέθοδος αυτή συναντάει αρκετά εμπόδια. Το κυριότερο εμπόδιο είναι ότι πολλές φορές τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν θέλουν να αναθέσουν ορισμένες αξιολογες αρμοδιότητες σε υφισταμένους τους, αλλά θέλουν να τις ολοκληρώνουν μόνοι τους Επίσης οι προϊστάμενοι δεν θέλουν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες οι υφισταμένοι τους.

Το ηγετικό μοντέλο της συμπεριφοράς λειτουργεί ακριβώς αντίθετα με τα παραπάνω. Θεωρεί ότι όλες οι κλίμακες των διοικητικών στελεχών μπορούν να βοηθούν στο προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης και όλα μπορούν να συμμετέχουν ενεργά με τη συμμετοχή τους για την επίτευξή τους.

3.5 MANAGEMENT BY CONCEPT (M.b.C.)

Το Management by concept είναι ένα ηγετικό μοντέλο το οποίο στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές. Στην απλούστευση ,στην κατανόηση και στη προώθηση της πώλησης.

Στη πραγματικότητα δεν αναφέρεται μόνο στις δυνατότητες που έχει μια επιχείρηση στη πώληση ,αλλά ασχολείται παράλληλα και με την προώθηση των στόχων της επιχείρησης στο εσωτερικό της και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Το πρόβλημα της μεθόδου αυτής κατά την πράξη , είναι ότι δεν έχουν οριστεί κάποια κριτήρια για να κατατάξουμε τα είδη του management by concept σε συγκεκριμένες κατηγορίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία κατά την οποία , αφού έχουν επιλεγθεί οι στόχοι της επιχείρησης , σχεδιάζεται πώς θα επιτευχθούν μελλοντικά , έχοντας παράλληλα να αντιμετωπιστεί και η αβεβαιότητα που κρύβει το μέλλον. Πρέπει λοιπόν μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού τα διοικητικά στελέχη μπορούν να προκαθορίσουν τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον , ακολουθώντας τους εναλλακτικούς σχεδιασμούς που μπορούν να προτείνουν.

Ο προγραμματισμός είναι η αναγκαϊότερη λειτουργία στη διοίκηση . Όλα ξεκινούν μόνο βάση προγραμματισμού . Τα ιδανικά σχέδια στον προγραμματισμό είναι αυτά που παρέχουν σταθερότητα και μπορείς να εμπιστευτείς , ενώ παράλληλα , έχουν τη δυνατότητα να ελίσσονται και να μεταβάλλονται , ανάλογα με τις συνθήκες που προκύπτουν.

Ένα διοικητικό στέλεχος , έχοντας ακολουθήσει έναν αποτελεσματικό προγραμματισμό , μπορεί να επηρεάσει την εξέλιξη που θα έχει η επιχείρηση στο μέλλον , χωρίς να την αναμένει παθητικά .

Στη σημερινή εποχή η αναγκαϊότητα προγραμματισμού από τα διοικητικά στελέχη ακόμα και σε μια επένδυση σε πάγιο εξοπλισμό της επιχείρησης είναι αναγκαία. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να προβλέψει με βεβαιότητα ότι μέχρι τη λήξη της διάρκειας της απόσβεσης του εξοπλισμού που θα αγοραστεί, θα είναι εξασφαλισμένη η πώληση των προϊόντων που θα παραχθούν.

Αυτό μας δείχνει ότι στις μέρες μας , οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από μακροχρόνιο προγραμματισμό . Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν οξυδέρκεια , ευρηματικότητα , δημιουργικότητα και

φαντασία για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες των απαιτήσεων του προγραμματισμού.

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η διαδικασία του προγραμματισμού από τα διοικητικά στελέχη αποτελείται από πέντε διαφορετικές φάσεις , οι οποίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και επαναλαμβάνονται .

1. Η πρώτη αφορά τον καθορισμό των στόχων. Κατά τη σύστασή της , η κάθε επιχείρηση προσδιορίζει τους στόχους της. Οι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης , είναι οι κατευθυντήριες γραμμές δράσης και προγραμματισμού των διοικητικών στελεχών . Για παράδειγμα το επίπεδο κερδοφορίας της επιχείρησης ,το όραμα για δημιουργία ή εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά ,η ικανοποίηση ιδιαίτερων αναγκών του καταναλωτικού κοινού , είναι κάποιες από τις βασικές ιδέες για τη δημιουργία νέων στόχων από την επιχείρηση.
2. Η δεύτερη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού , είναι οι προτάσεις των διοικητικών στελεχών . Τα διοικητικά στελέχη μετά τον καθορισμό των στόχων θα πρέπει να θέσουν τις προτάσεις τους για το ποιο θα είναι το ιδανικό περιβάλλον της επιχείρησης για να υλοποιηθούν οι στόχοι που τέθηκαν.
3. Η Τρίτη φάση αφορά τη λήψη των αποφάσεων . Πρέπει το κάθε διοικητικό στέλεχος που συμβάλλει στη λειτουργία της επιχείρησης να προτείνει τη μια λύση . Έπειτα θα πρέπει να συζητηθούν οι προτάσεις όλων των διοικητικών στελεχών και τέλος να επιλεγθεί η πρόταση που κρίνεται από όλα τα διοικητικά στελέχη , ικανοποιητικότερη στην επίτευξη του στόχου της επιχείρησης.
4. Η τέταρτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού αφορά την εφαρμογή του προγράμματος δράσης . Ένα πρόγραμμα από μόνο του δε σημαίνει ότι θα είναι επιτυχές .Ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να μπορούν να μετατρέπουν ένα πρόγραμμα από το σχεδιασμό στα χαρτιά , σε ένα πρόγραμμα που μπορεί να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει πρακτικά.

5. Η Πέμπτη και τελευταία φάση του προγραμματισμού , είναι η αξιολόγηση του προγράμματος . Τα διοικητικά στελέχη έχουν τη μέριμνα της εποπτείας της αποτελεσματικότητας του προγράμματος που ακολουθείται από την επιχείρηση . Τα αποτελέσματα του προγραμματισμού πρέπει να συγκρίνονται για να διαπιστώνεται εάν συμβαδίζουν με τα αναμενόμενα. Η διαδικασία αυτή βοηθά την επιχείρηση στην καλύτερη κατάρτιση και των μελλοντικών προγραμμάτων της.

4.3 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ BOTTOM UP ΚΑΙ TOP DOWN

Η χρήση των αρχών bottom up και top down είναι ένας τρόπος προγραμματισμού , ο οποίος διαμορφώνει δημοκρατικά και συλλογικά στόχους . Η συνολική συμβολή , όλων των επιπέδων των διοικητικών στελεχών , οδηγεί στο ότι οι στόχοι που επιλέγονται είναι πιο διαυγείς και κάθε επίπεδο διοίκησης αποδέχεται τα μέτρα και το προγραμματισμό που τίθεται .

Η διαδικασία που ακολουθείται με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου ,είναι κυκλική . Υψηλοί στόχοι τίθενται στα ανώτερα τμήματα της ηγεσίας , οι οποίοι ακολουθώντας καθοδική πορεία (top down) γνωστοποιούνται στα κατώτερα επίπεδα . Στη περίπτωση που κατά τη διαδικασία top down παρατηρηθούν προβλήματα ή τεθούν άλλες λύσεις προς συζήτηση , η διαδικασία top down παλινδρομεί ακολουθώντας πλέον ανοδική πορεία (bottom up) .Δηλαδή οι νέες προτάσεις εξετάζονται από τα κατώτερα επίπεδα και ξεκινά πάλι η διαδικασία προς τα επάνω .

Το τελικό αποτέλεσμα μετά τους κύκλους επεξεργασίας είναι απόλυτα δεσμευτικό για όλους.

4.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ Ή ΣΚΟΠΟΥΣ –MANAGEMENT BY OBJECTIVES (M.B.O.)

Η διοίκηση με βάση αντικειμενικούς στόχους ή σκοπούς , είναι ένα σύστημα διοίκησης , κατά το οποίο ο προϊστάμενος της επιχείρησης θέτει στους υφισταμένους του , τους ακριβείς στόχους που πρέπει να

κατακτηθούν. Ο καθορισμός των στόχων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και στη μακροβιότητα μιας επιχείρησης .

Οι στόχοι που θα τεθούν , θα πρέπει να είναι εφικτοί , να είναι κατανοητοί και σύντομοι ,να είναι μετρήσιμοι , να έχουν απόλυτη συνοχή με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και μαζί με την ανάπτυξη των στόχων αυτών , να δημιουργείται και ένα χρονικό πλάνο για το διάστημα που θα πρέπει να επιτευχθούν.

Κατά τη διοικητική λειτουργία η κατάρτιση στόχων και σκοπών για την ολοκλήρωση ενός έργου , είναι απαραίτητη διαδικασία . Όταν υφίστανται αντικειμενικοί και ξεκάθαροι αντικειμενικοί στόχοι , τότε δημιουργούνται και κίνητρα απόδοσης σε όλες τις κλίμακες των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων . Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι που τίθενται , τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη ικανοποίησής τους .Οι αντικειμενικοί σκοποί μας βοηθούν να αξιοποιήσουμε όλες τις ευκαιρίες που συναντάμε . Μας βοηθούν επίσης στη λήψη αποφάσεων. Η λήψη των αποφάσεων κατά τη διοικητική λειτουργία , είναι μια πολύπλοκη διαδικασία .Με το προσδιορισμό των στόχων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού, οι αποφάσεις δρομολογούνται υπό συγκεκριμένες συνθήκες , επιλογές και αποκλίσεις και είναι πιο εύκολο να ληφθούν.

Στη βιβλιογραφία ο όρος MbO χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Peter Drucker στο βιβλίο του «Practice of Management» το 1955. Στην πραγματικότητα το MbO είναι το σύστημα Διοίκησης που ενοποιεί τους στόχους της Επιχείρησης για την επίτευξη κέρδους και ανάπτυξης με την ανάγκη που αισθάνεται ο Manager για αυτοεπιβεβαίωση και εξέλιξη του ιδίου τόσο στην επιχείρηση όσο και στην Κοινωνία.³

4.5 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Μια βασική αρμοδιότητα κάθε διοικητικού στελέχους για να οργανώσει σωστά τη λειτουργία μιας επιχείρησης , είναι ότι πρέπει να ακολουθήσει ένα ορθά δομημένο πρόγραμμα . Τα προγράμματα με βάση διαφορετικά κριτήρια , κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες . Πρώτον διακρίνονται σε

³ Δρ.Μάντζαρης Γιάννης , Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων ,Β.Γκιούρδος Εκδοτική , Αθήνα 2003 ,σελ.174,175

στρατηγικά και σε λειτουργικά. Τα στρατηγικά προγράμματα ασχολούνται με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης καθώς και το πώς μπορεί να οργανωθεί ορθότερα η επιχείρηση για να ικανοποιηθεί ο στόχος της. Τα λειτουργικά προγράμματα αποτελούν το διαδικαστικό κομμάτι, στη πραγματοποίηση των στόχων. Αναφέρονται στη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για την υλοποίηση του στόχου.

Μία δεύτερη διάκριση των προγραμμάτων είναι σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια. Η διάκριση αυτή γίνεται από τη χρονική διάρκεια που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα. Συνήθως τα στρατηγικά προγράμματα είναι μακροχρόνιας διάρκειας, άνω των πέντε ετών, ενώ τα λειτουργικά προγράμματα, τα οποία πηγάζουν από το στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης, έχουν βραχυχρόνια διάρκεια, μπορεί να είναι ένας μήνας ή και ένα έτος.

Μία τελευταία διάκριση των προγραμμάτων είναι σε αναπροσαρμοζόμενα και σε μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα. Τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα, πάντα είναι πιο εύκολα να τα προτιμήσει ένα διοικητικό στέλεχος. Ο λόγος είναι ότι εξαρχής υπάρχει συγκεκριμένος στόχος, οπότε το πρόγραμμα είναι ξεκάθαρο και γίνεται κατανοητό σε όλες τις βαθμίδες λόγω του ότι δεν υπάρχουν μεταβολές. Το πρόβλημα στην τήρηση ενός άκαμπτου προγράμματος, είναι ότι δεν μπορεί να ελιχθεί σε τυχόν μεταβολές που μπορεί να προκύψουν. Σε περίπτωση που το διοικητικό στέλεχος βρεθεί αντιμέτωπο με νέες απαιτήσεις και πρέπει να ανταπεξέλθει κάνοντας αλλαγές στο προγραμματισμό του, τότε αυτόματα το πρόγραμμα μετατρέπεται σε αναπροσαρμοζόμενο. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα είναι ευπροσάρμοστα στο μελλοντικό περιβάλλον της επιχείρησης, το αρνητικό είναι ότι το αποτέλεσμα τους είναι αβέβαιο και λειτουργούν θέτοντας μελλοντικούς στόχους και μετέπειτα βρίσκοντας τρόπους για την πραγματοποίησή τους.

4.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων , είναι μια καθημερινή διαδικασία που έχει να αντιμετωπίσει κάθε διοικητικό στέλεχος.

Κατά την ακολουθία του προγραμματισμού , παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα .Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαπιστώνει έγκαιρα τα αίτια που οδήγησαν στη δημιουργία τους .Εστιάζοντας στη ρίζα του προβλήματος ,πρέπει να αναζητά εναλλακτικές λύσεις. Είναι απαραίτητο να βρεθούν περισσότερες από μια , λύσεις , για να υπάρχει η δυνατότητα να αξιολογηθούν.

Το επόμενο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων , είναι οι λύσεις που προτάθηκαν ,να αξιολογηθούν. Η ιδανική λύση πρέπει να ανταποκρίνεται σε τρία βασικά χαρακτηριστικά . Πρώτον πρέπει να αντικατοπτρίζει τους στόχους της επιχείρησης , δεύτερον πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι από την επιχείρηση για να ολοκληρωθεί άμεσα και τρίτον πρέπει να μην υπάρχουν αρνητικές συνέπειες ,όταν θα ακολουθηθεί στην πράξη.

Το διοικητικό στέλεχος , μετά από εξονυχιστικό έλεγχο των δυνάμενων λύσεων έχει να λάβει την απόφαση για το ποια είναι η καταλληλότερη λύση που ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του.

Αν η απόφαση που πήρε δεν είναι η κατάλληλη και δεν καρπωθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα , η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων πρέπει να ξεκινήσει από την αρχή.

Εάν ο προγραμματισμός γίνει προσεκτικά και η λήψη της απόφασης του διοικητικού στελέχους είναι η σωστή , ο ρόλος του διοικητικού στελέχους είναι να παρακολουθεί την πορεία της υλοποίησης και να ελέγχει αν ακολουθούνται σωστά τα βήματα του προγραμματισμού.

4.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Παρατηρήσαμε ότι κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων , το διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να προβλέψει πάντα με ακρίβεια την έκβαση του αποτελέσματος, της απόφασης του .Πολλές φορές έχει να αντιμετωπίσει

την πιθανότητα η απόφαση που λήφθηκε να ικανοποιεί ή να μην ικανοποιεί πλήρως το στόχο που έχει τεθεί. Ο ρόλος του διοικητικού στελέχους σε αυτή τη φάση είναι να επιλέξει τη μέθοδο που πρέπει να ακολουθήσει για να ολοκληρωθεί σωστά ο προγραμματισμός του και να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να ακολουθηθούν για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής:

1. Ο πίνακας αποπληρωμών ή προσδοκώμενης έκβασης.
2. Τα δένδρα αποφάσεων
3. Οι τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας
4. Οι τεχνικές κατασκευής μοντέλων-το μοντέλο των VROOM-YETTOM και JAGO
5. Η τεχνική της προσομοίωσης και
6. Η ανάλυση νεκρού σημείου.

Ο πίνακας αποπληρωμών ή προσδοκώμενης έκβασης , είναι ένας πίνακας , ο οποίος συνδυάζει σε συγκεκριμένες συνθήκες τις πιθανές αποφάσεις . Η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί κάθε συνθήκη , είναι μόνο μία . Το άθροισμα όλων των πιθανοτήτων , πρέπει πάλι να ισούται με ένα , όπου ένα για τους στατιστικολόγους είναι οι άπειρες εκδοχές μιας πιθανής λύσης και ισούται με το 100%.

Τα δένδρα αποφάσεων είναι μια ανάλυση στις λήψεις των αποφάσεων , κατά την οποία τα πιθανά αποτελέσματα από τη λήψη αποφάσεων , απεικονίζονται σε διακλαδώσεις δένδρου . Σε κάθε διακλάδωση που απεικονίζεται πρέπει να γίνεται και η λήψη μιας απόφασης.

Οι τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας , είναι οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από στατιστικολόγους και μαθηματικούς . Κατά τη διαδικασία αυτή παραθέτεται ένα μαθηματικό μοντέλο λήψης αποφάσεων που ορίζει ότι όλες σχεδόν οι μετρήσεις είναι εφικτές στις ζητούμενες συνθήκες , ταυτίζοντάς τις

με τις προτεινόμενες αποφάσεις. Το μοντέλο αυτό απορρίπτεται εάν δε μπορεί να φέρει το ζητούμενο αποτέλεσμα .

Οι τεχνικές κατασκευής μοντέλων , το μοντέλο του Vroom-Yettom και Jago , μας προτείνει τρόπους που μπορεί το διοικητικό στέλεχος να χρησιμοποιήσει, για να επιλέξει την καταλληλότερη μέθοδο , για να αντιμετωπίσει τη κατάσταση που έχει προκύψει . Μας δίνει τη δυνατότητα να επιλέξουμε τη μορφή απόφασης που θα λάβουμε αναφέροντάς μας ότι η λήψη απόφασης μπορεί να γίνει είτε από το διοικητικό στέλεχος , μόνο του , είτε με τη συνεισφορά κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας . Το πρόβλημα μπορεί να συζητηθεί και όλοι μαζί να αποφασίσουν για τη μελλοντική στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Η τεχνική της προσομοίωσης , είναι μια τεχνική κατά την οποία ένα μοντέλο δράσης αναπαρίσταται σε υπολογιστή και δοκιμάζονται οι πιθανές λύσεις και λαμβάνονται τα αποτελέσματά τους. Σπουδαίο ρόλο στο σχεδιασμό αυτό , παίζει ο προγραμματιστής , ο οποίος πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος και καταρτισμένος με τις μεταβλητές που έχει να ασχοληθεί. Με τη μέθοδο της προσομοίωσης μπορούμε να εξετάσουμε από την εξέλιξη φυσικών φαινομένων , έως και τα οικονομικά προβλήματα που απασχολούν κάθε επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα στα οικονομικά προβλήματα που μελετούνται με αυτή τη μέθοδο , δεν είναι τόσο αξιόπιστα , διότι οι νόμοι της οικονομίας δεν είναι απόλυτα κατανοητοί και πολλές φορές οι εξελίξεις που υπάρχουν είναι απρόβλεπτες.

Η μέθοδος του νεκρού σημείου είναι η διαπραγμάτευση ενός κύκλου εργασιών κατά τον οποίο η επιχείρηση καλύπτει το κόστος λειτουργίας χωρίς να έχει κέρδος , αλλά χωρίς να έχει και ζημιά .Το σημείο αυτό που υπάρχει αυτή η ισορροπία , ονομάζεται νεκρό σημείο , από το σημείο αυτό και πάνω η επιχείρηση έχει κέρδος .Τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν πολλές φορές αυτή τη μέθοδο , για να αποδείξουν ότι οι αποφάσεις που έλαβαν έχουν τη δυνατότητα να ανταπεξέλθουν έτσι ώστε μια ορισμένη παραγόμενη ποσότητα

μπορεί να καλύψει το κόστος της επιχείρησης ενώ μια αύξηση της ποσότητας που θα παραχθεί θα επιφέρει και κέρδος .

4.8 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ SWOT

Η μέθοδος SWOT- Δ.Α.Ε.Α.(Strengths , Weaknesses , Opportunities , Threats-Δυνάμεις , Αδυναμίες , Ευκαιρίες , Απειλές) , είναι μια απλή μέθοδος που βοηθάει τα διοικητικά στελέχη να καθορίσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους , αξιολογώντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εναρμονίζοντάς το.

Για να υπάρξει επιτυχία στη μέθοδο αυτή , χρησιμοποιώντας έναν απλό πίνακα , πρέπει να γίνεται ανάλυση και συνδυασμός των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση με τον στόχο που θέλει να κατακτήσει , εκμεταλλευόμενη ταυτόχρονα και το εξωτερικό της περιβάλλον , λαμβάνοντας υπόψη και τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τη κατάκτηση του στόχου και να καταλήγει σε μια συγκεκριμένη στρατηγική προγραμματισμού.

Αυτό θα καταστεί δυνατό μόνο αν εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης και παράλληλα εκτιμηθούν οι απειλές και οι ευκαιρίες που δέχεται .Η ανάλυση Swot μπορεί να ικανοποιήσει δύο διαφορετικούς σκοπούς της επιχείρησης ,ανάλογα με τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθεί.

Πρώτον με την ανάλυση Swot , μπορούμε να κάνουμε ανάλυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή ενός προϊόντος και δεύτερον μπορούμε να αξιολογήσουμε τα δεδομένα της επιχείρησης .

Για να αναλύσουμε την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης , πρέπει πρώτα να αναλύσουμε το εξωτερικό της περιβάλλον. Το διοικητικό στέλεχος κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού θα πρέπει να κάνει στρατηγικές επιλογές ,οι οποίες θα βοηθήσουν να κατανοηθεί η θέση στην οποία βρίσκεται τη συγκεκριμένη στιγμή η επιχείρηση ή το προϊόν και να αξιολογήσει τις δεδομένες ανάγκες των πελατών στους οποίους αναφέρεται το προϊόν ή απευθύνεται γενικότερα η επιχείρηση.

Ακολουθώντας το διοικητικό στέλεχος μια μέθοδο , όπως η μέθοδος Swot , η οποία είναι απλή , θα πρέπει να ακολουθήσει κάποιες συγκεκριμένες

κατευθυντήριες γραμμές για να μην καταλήξει σε γενικευμένα και ασαφή συμπεράσματα.

Θα πρέπει λοιπόν η ανάλυση που θα κάνουμε ,να είναι εστιασμένη. Πρέπει δηλαδή πρώτα να προσδιοριστεί το πρόβλημα που έχουμε ή μια αποφασιστεί με ποιο συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησής μας θα ασχοληθούμε ,ή σε ποιο προϊόν θέλουμε να κάνουμε την ανάλυση , ή ποιο εύρος πελατών θα αφορά η ανάλυσή μας και κατόπιν θα κάνουμε διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος. Με αυτό τον τρόπο θα εστιάσουμε πραγματικά σε αυτό που μας απασχολεί.

Τα διοικητικά στελέχη για να ακολουθήσουν την ανάλυση Swot ,θα πρέπει να έχουν ένα συλλογικό όραμα και να λειτουργούν όλοι σαν ομάδα . Όταν όλοι λειτουργούν σαν ομάδα , μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες και προτάσεις που αν δεν υπήρχε η ομάδα , δεν θα ήταν εύκολο να συγκεντρωθούν . Ενώ επίσης με τη λειτουργία της ομάδας μπορεί να υπάρξει ομοφωνία ως προς το όραμα της επιχείρησης .

Κατά την ανάλυση Swot πρέπει τα διοικητικά στελέχη να σκέφτονται με επίκεντρο τους πελάτες τους και τις ανάλογες ανάγκες που έχουν οι πελάτες .

Ο τελευταίος κανόνας που πρέπει να ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση Swot , είναι να γίνει αντικειμενική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος .Πρέπει να εκτιμηθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται στην επιχείρηση. Για να είναι μία ευκαιρία ή μια απειλή πραγματική πρέπει να εξακολουθεί να υφίσταται ανεξάρτητα από την ύπαρξη της επιχείρησης ή όχι .

Ακολουθώντας τους παραπάνω κανόνες στην εκτέλεση της ανάλυσης Swot , δημιουργούνται δύο διαφορετικά είδη στρατηγικών .Το πρώτο είδος είναι η συνδυαστική στρατηγική των ευκαιριών που μας δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον και των δυνάμεων που διαθέτει η επιχείρησή μας και η δεύτερη στρατηγική , είναι η στρατηγική της εξουδετέρωσης κατά την οποία αξιολογούμε τις απειλές και τις αδυναμίες της επιχείρησης ή του προϊόντος μας και προσπαθούμε να τις εξουδετερώσουμε ή να τις μετατρέψουμε σε ευκαιρίες. Ο δεύτερος τρόπος , όπως προείπαμε , που μπορεί να

χρησιμοποιηθεί η ανάλυση Swot από την επιχείρηση , είναι για να αξιολογήσουμε την επιχείρησή μας.

Ο τρόπος που εκτελείται η ανάλυση Swot για να γίνει η αξιολόγηση της επιχείρησης , διαφέρει από την ακολουθία των κανόνων, που αναφέρθηκαν για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ή του προϊόντος.

Η αξιολόγηση της επιχείρησης ,αφορά μόνο το εσωτερικό της επιχείρησης και όχι τους εξωγενείς παράγοντες που την επηρεάζουν .Δεν πραγματεύεται ούτε τις αδυναμίες ,ούτε τις απειλές που δέχεται η επιχείρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον. Επίσης η έρευνα της αξιολόγησης γίνεται στο γενικότερο επίπεδο της επιχείρησης και όχι σε τμήματα της επιχείρησης ή σε προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται .

Η στρατηγική ανάλυσης Swot εξαρτάται από το όραμα της επιχείρησης , τη σχέση της με τους πελάτες και τις ευκαιρίες και τις απειλές που δέχεται η επιχείρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον . Και στα δύο είδη ανάλυσης Swot , το συλλογικό πνεύμα και το κοινό όραμα της επιχείρησης ,κρίνονται απαραίτητα για να υπάρξουν τα αποτελέσματα που επιθυμούμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οργάνωση είναι η λειτουργία κατά την οποία το διοικητικό στέλεχος λαμβάνοντας υπόψη του , τους διατεθειμένους πόρους μπορεί να τους αξιοποιεί συντονισμένα στο μέγιστο βαθμό και να κατανέμει με σαφήνεια την εργασία και να αποδίδει ευθύνες στους υφισταμένους του , προσδιορίζοντας επακριβώς τις εργασιακές σχέσεις που θα υπάρχουν για να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης . Σκοπός της οργάνωσης είναι να υπάρχει αποτελεσματικότερη συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον αποσαφηνίζοντας το ρόλο του κάθε εργαζόμενου.

5.2 Η ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας της διοίκησης συναντάμε δύο βασικούς τύπους οργάνωσης .

Η τυπική οργάνωση παρουσιάζεται από το οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης. Διαχωρίζει τις εργασίες που πρέπει να γίνουν από το κάθε διοικητικό στέλεχος και τους εργαζομένους και καθορίζει τις σχέσεις που θα υπάρχουν μεταξύ όλων των εργαζομένων ή των ομάδων . Αλλά και τις σχέσεις επικοινωνίας από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους και το αντίθετο.

Η άτυπη οργάνωση δεν είναι κάποια οργανωτική δομή που περιλαμβάνεται στο οργανόγραμμα. Είναι ομάδες που δημιουργούνται άτυπα και υπάρχουν στα πλαίσια της κάθε επιχείρησης . Οι ομάδες αυτές συγκροτούνται ανά ομάδες ή σύνολα εργαζομένων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα .

Πολλές φορές η άτυπη οργάνωση και η δημιουργία αυτών των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων , βοηθάει και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

5.3Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η οργανωτική διαδικασία είναι μια σημαντική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσει το διοικητικό στέλεχος. Αξιολογώντας την εργασία που πρέπει να γίνει , πρέπει να θέσει ένα συγκεκριμένο στόχο που πρέπει να κατακτηθεί . Με κριτήριο το στόχο που έχει τεθεί και τους εργαζόμενους που διαθέτει , πρέπει να τους αξιοποιήσει με το δυνατότερο εφικτό συνδυασμό και να τους καταμερίσει την εργασία που θα αναλάβει ο καθένας , έτσι ώστε να επιτύχει με τα λιγότερα εργατικά χέρια , να έχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα και να επιτύχει και την ικανοποίηση του στόχου που έχει τεθεί .

Για να είναι αποτελεσματικός ο καταμερισμός της εργασίας ,πρέπει οι συγκρίσεις και οι υπολογισμοί να γίνονται με πραγματικά δεδομένα σε συγκεκριμένο χρόνο .

Η οργανωτική διαδικασία πρέπει να οδηγεί σε ισορροπία αριθμού εργαζομένων και ζητούμενου παραγόμενου έργου .Το πλεόνασμα εργατών θα οδηγήσει την επιχείρηση σε ζημιά και το έλλειμμα εργατών θα οδηγήσει σε καθυστέρηση ολοκλήρωσης του έργου και μη εκπλήρωση του στόχου .

5.4 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ο καθορισμός της δομής του οργανισμού , είναι από τα βασικότερα στάδια της οργάνωσης μιας επιχείρησης , από το διοικητικό στέλεχος. Το διοικητικό στέλεχος είναι υπεύθυνο να τμηματοποιήσει την επιχείρηση, να διαχωρίσει διευθύνσεις , τμήματα και θέσεις εργασίας , ανάλογα με το όραμα και το στόχο της επιχείρησης.

Το έργο που πρέπει να παραχθεί κατανέμεται στα διάφορα τμήματα .Σε αυτό το στάδιο δημιουργείται το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

5.4.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το οργανόγραμμα είναι ένα διάγραμμα που αναπαριστά την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Απεικονίζει ιεραρχικά τη διεύθυνση , τα διάφορα τμήματα και τις σχέσεις που θα υπάρχουν μεταξύ τους στην επιχείρηση.

Με την κατάρτιση οργανογράμματος επιτυγχάνεται καλύτερα η ολοκλήρωση μιας εργασίας και αυτό οφείλεται στη ξεκάθαρη κατανομή αρμοδιοτήτων. Με το οργανόγραμμα , ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ποια είναι η θέση του στην επιχείρηση και ποια εργασία είναι υπεύθυνος να υλοποιήσει .Επιπλέον γνωρίζει τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του και με ποιους έχει να λογοδοτεί.

Το οργανόγραμμα για να διατυπωθεί ορθά , πρέπει να ακολουθεί κάποιους τυπικούς κανόνες. Πρέπει πρωτίστως να αναπαριστά με ξεκάθαρο τρόπο τη γραμμική διοίκηση. Τη διοίκηση από το ανώτερο διοικητικό στέλεχος , μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο. Πρέπει να είναι ξεκάθαρη η θέση των διοικητικών στελεχών και ποιο είναι το διοικητικό στέλεχος ανά τμήμα. Επίσης πρέπει το οργανόγραμμα να μας δείχνει πώς κατανέμεται η εξουσία τόσο η διοικητική , όσο ανάμεσα και στ επιτελικά τμήματα και στα λοιπά όργανα που βοηθούν στη διοίκηση των τμημάτων . Κατά το σχεδιασμό του είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται γεωμετρικά σχήματα που εσωτερικά να αναγράφεται ο τίτλος του στελέχους ή η θέση του στην επιχείρηση και το όνομά του .Τα σχήματα αυτά πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με ιστούς που να μας δείχνουν τις υπαρκτές σχέσεις μεταξύ τους .Τα οργανογράμματα είναι δομημένα ιεραρχικά από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κάτω και συνήθως έχουν τη συνδεσμολογία οικογενειακού δένδρου.

5.5 ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ , ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ

Ο Auguste Defoeuf έχει πει χαρακτηριστικά : «Αν θέλετε ο υφιστάμενός σας να γίνει μια μέρα ηγετικό στέλεχος , μην τον μεταχειρίζεστε σαν σκλάβο . Ο σκλάβος ουδέποτε γίνεται ηγέτης . Η επιχείρηση έχει ανάγκη από ηγετικά

στελέχη και όχι από σκλάβους».⁴

Για να λειτουργήσει η επιχείρηση και να κατακτηθεί το όραμά της , πρέπει το ηγετικό στέλεχος εκτός από το να καταμερίζει την εργασία στο προσωπικό ,να έχει την ικανότητα να μεταβιβάζει εργασίες που δεν προλαβαίνει να ολοκληρώσει το ίδιο το ηγετικό στέλεχος , στους υφισταμένους του. Το κλειδί της επιτυχίας στη μεταβίβαση των εργασιών αυτών , είναι εκτός από τις ευθύνες που απορρέουν από την ανάληψη διεκπεραίωσης του έργου ενός ηγετικού στελέχους, να μεταβιβάζεται από το ηγετικό στέλεχος στον υφιστάμενό του και εξουσία.

Χωρίς να υπάρξει μεταβίβαση εξουσίας ,ο υφιστάμενος δεν έχει τη δυνατότητα να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί. Μέσω της διαδικασίας αυτής μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας ,δημιουργούνται και τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης.

Ένα διοικητικό στέλεχος όταν μεταβιβάζει εξουσία και ευθύνες σε υφισταμένους του, πρέπει να είναι κατανοητός, ακριβής πρέπει να αναδεικνύει τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει να προτείνει στους υφισταμένους του , τον τρόπο δράσης για την ολοκλήρωση του έργου και να έχει την ικανότητα να ακούσει και τις προτάσεις των υφισταμένων του , πρέπει να τηρεί τις υποσχέσεις του και να επαινεί την προσπάθεια που κάνουν οι υφιστάμενοι που τους ανατέθηκε το έργο.

Το ηγετικό στέλεχος δύναται να γνωρίζει ότι παρόλο που έχει γίνει μεταβίβαση εξουσίας και ευθυνών σε υφισταμένους του , για την ολοκλήρωση ενός έργου, την απόλυτη ευθύνη της πραγματοποίησης του στόχου τον έχει ξεκάθαρα αυτό.

⁴Κ.Τζωρτζάκης , Α.Μ.Τζωρτζάκη , Οργάνωση και Διοίκηση –Το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Εκδοτικός Οίκος Rosili,Τέταρτη Έκδοση 2007,σελ.197

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

6.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού , είναι η διαδικασία κατά την οποία το διοικητικό στέλεχος ακολουθώντας δύο στάδια ,το στάδιο της αξιολόγησης του υπάρχοντος προσωπικού και το στάδιο του προγραμματισμού , για το τί προσωπικό θα χρειαστεί να απασχοληθεί μελλοντικά στην επιχείρηση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων , έχει την ικανότητα να εξασφαλίσει το ανάλογο προσωπικό που χρειάζεται τη δεδομένη στιγμή για την ολοκλήρωση του έργου.

6.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όταν γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού από το διοικητικό στέλεχος , διαπιστώνονται οι ελλείψεις προσωπικού για τη διεκπεραίωση του έργου. Το διοικητικό στέλεχος ,για να καλύψει αυτά τα κενά ,έχει τρεις εν δυνάμει επιλογές .Η πρώτη επιλογή είναι να προάγει το ήδη υπάρχον προσωπικό σε ανώτερες θέσεις , λόγω εμπειρίας και να προσλάβει νέο προσωπικό για τις κατώτερες θέσεις. Δεύτερη επιλογή είναι να καλύψει τις κενές θέσεις αποκλειστικά με καινούριες προσλήψεις και η Τρίτη επιλογή που είναι και η πιο ικανοποιητική ,είναι ο συνδυασμός των δύο πρώτων περιπτώσεων , κάλυψη των κενών θέσεων και με προαγωγές και με νέες προσλήψεις.

Το διοικητικό στέλεχος είναι υπεύθυνο , να βρει και τον τρόπο που θα προσελκύσει το προσωπικό για τις νέες θέσεις εργασίας . Ένας απλός τρόπος είναι να ενημερώσει το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης , για τα κενά θέσεων που προκύπτουν για να ενημερώσουν γνωστούς τους ενδιαφερόμενους που αναζητούν εργασία.

Μια άλλη επιλογή είναι ,η γνωστοποίηση ανάγκης πρόσληψης νέου προσωπικού μέσω του ΟΑΕΔ ,των συνδέσμων των σχολών μαθητείας ,τις μικρές αγγελίες , τα γραφεία διασύνδεσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τη μέθοδο της προκήρυξης των θέσεων μέσω διαγωνισμών.

Η επιλογή του νέου προσωπικού ,είναι πολύ κρίσιμη για την επιχείρηση και την ολοκλήρωση των στόχων της. Μετά την προσέλευση των υποψηφίων και τη συγκέντρωση και καταγραφή των γνώσεων , των προσόντων ,της εμπειρίας και του χαρακτήρα που διαθέτουν , γίνεται η αξιολόγηση του υπό πρόσληψη προσωπικού.

Μια πρώτη γνωριμία είναι η συμπλήρωση μιας κοινής φόρμας από τον υποψήφιο ή η επαφή μαζί του μέσω συνέντευξης .Μέσα στα πρώτα λεπτά επικοινωνίας μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να καταλάβει εάν ο υποψήφιος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης με αποτέλεσμα ή να τον προχωρήσει στο επόμενο στάδιο επιλογής ή να τον απορρίψει . Μετά από την διαδικασία αυτή της αξιολόγησης έχοντας καταλήξει σε πολύ λίγους υποψηφίους , αναθέτει τη τελική επιλογή στο διοικητικό στέλεχος που θα είναι υπεύθυνο και να τον εκπαιδεύσει και θα τον έχει στο εξής στην εποπτεία του.

Έτσι με αυτή την διαδικασία να επαναλαμβάνεται γίνεται η πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας στην επιχείρηση.

6.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Για να υπάρχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα από τον κάθε εργαζόμενο που κάνει μια εργασία , εκτός από το ότι πρέπει να είναι καταρτισμένος και εξειδικευμένος στην εργασία που κάνει και να διαθέτει και τα απαιτούμενα προσόντα για την εργασία αυτή , πρέπει να του παρέχονται από τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης κίνητρα για την απόδοσή του . Αυτά τα κίνητρα θέτουν σε εγρήγορση τη θέληση του εργαζομένου να δουλέψει , με όλη του την διάθεση και το δυναμισμό. Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα στις ελληνικές επιχειρήσεις, ακόμα και σήμερα είναι ότι δεν κρίνεται απαραίτητο από τα διοικητικά στελέχη η χρήση κινήτρων.

Η παρακίνηση αυτή μπορεί να έχει θέλγητρα οικονομικά ,μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές ανάλογα με τα επιπλέον κέρδη καθώς και δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση, είναι ένα είδος παρακίνησης που ικανοποιεί την αναγνώριση της προσπάθειας που κάνει ο εργαζόμενος και την ολοκλήρωση του ως προσωπικότητα .

6.4 ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Ένα διοικητικό στέλεχος , πρέπει να έχει αναπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πρέπει να έχει τη δυνατότητα να κατανοεί μέσα σε μια ομάδα, ποιές είναι οι ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και ποιοι παράγοντες είναι αυτοί που μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Μέσω αυτής της ικανότητας του , θα μπορεί να δημιουργήσει κίνητρα απόδοσης που θα μπορούν πραγματικά να επηρεάσουν την ομάδα που ηγείται ,ανάλογα με τις ανάγκες που έχει η ομάδα αυτή. Ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός ανάλογα με την προσωπικότητα του , τα βιώματά του και τη μόρφωσή του , είναι και οι στόχοι και οι επιδιώξεις του στον εργασιακό χώρο.

6.5 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ –ABRAHAM MASLOW

Η ιεράρχηση των αναγκών είναι μια θεωρία του γνωστού ψυχίατρου Abraham Maslow που υποστήριζε ότι για όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτως οικονομικού , βιοτικού , ηλικιακού μορφωτικού ή νοητικού επιπέδου ,ισχύουν τρεις βασικές αρχές :

- 1.Όλοι οι άνθρωποι δεν είναι ποτέ ικανοποιημένοι με τίποτα , με το που κατακτούν ή αποκτούν κάτι, θέλουν πάντα κάτι παραπάνω.
- 2.Όταν καταφέρουν να ικανοποιήσουν μια ανάγκη , τότε αυτομάτως η ανάγκη αυτή σταματάει να αποτελεί κίνητρο και
- 3.Οι ανάγκες των ανθρώπων ιεραρχούνται από το κάθε άτομο , με τη σειρά σπουδαιότητας ,ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες επιβίωσης ,μέχρι τις ανάγκες που ικανοποιούν τη ψυχολογία ενός ατόμου, που είναι οι κορυφαίες όπου στην

πραγματικότητα το κάθε άτομο , θα μοχθήσει περισσότερο για να τις κατακτήσει ιεραρχικά όλες.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow μπορεί να αναπαρασταθεί με μία πυραμίδα πέντε επιπέδων .Ξεκινώντας από τη βάση της συναντάμε τις βασικές βιοτικές ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει ο κάθε άνθρωπος, τροφή , νερό, ύπνος και σεξουαλικές σχέσεις. Στο δεύτερο επίπεδο είναι η ανάγκη για ασφάλεια στο παρόν και στο μέλλον ,όπως εξασφάλιση στέγης και εργασίας . Στο τρίτο επίπεδο βρίσκεται η ανάγκη για κοινωνικότητα , ανάγκη για αγάπη ,φιλικές σχέσεις και συμμετοχή σε ομάδες. Στο τέταρτο επίπεδο ανεβαίνοντας συναντάμε την ανάγκη για εκτίμηση του ατόμου ,από τον περίγυρό του και στο πέμπτο και ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας συναντάμε την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση , την ανάγκη να γίνει ο καθένας μας αυτό που πραγματικά ονειρεύεται να γίνει.

Με βάση το επίπεδο αναγκών που βρίσκονται τα άτομα μιας ομάδας , μπορούν να καταρτιστούν τα κίνητρα απόδοσης έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων .

6.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Η θεωρία του Herzberg , είναι η θεωρία των δύο παραγόντων –two factor theory.

Ο Herzberg, μετά από έρευνα που έκανε σε εργαζόμενους ,διαπίστωσε ότι αυτά που δυσαρεστούσαν τους εργαζόμενους ,δεν είχαν απόλυτη σχέση με αυτά που θα μπορούσαν να δοθούν ως κίνητρα απόδοσης . Με βάση τη παραπάνω διαπίστωση, έκανε ένα διαχωρισμό ανάμεσα στα κίνητρα απόδοσης και στα κίνητρα που πρέπει να παρέχονται από την επιχείρηση σε όλους τους εργαζομένους της, για να γίνεται ομαλά η λειτουργία της , χωρίς να υπάρχουν δυσαρέσκειες . Πολλές φορές ο εργαζόμενος κάποιες παροχές , που χορηγούνται από το κλάδο εργασίας του , τις θεωρεί δεδομένες από την επιχείρηση που εργάζεται.

Με βάση τη θεωρία του Herzberg κίνητρα απόδοσης για τους εργαζόμενους αποτελούν ότι σχετίζεται με την εργασία τους , όπως η επίτευξη αποτελεσμάτων και η αναγνώριση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7. Ο ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

7.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επικοινωνία , είναι η διαδικασία μέσω της οποίας μεταβιβάζονται πληροφορίες και μηνύματα μεταξύ δύο σημείων .Τα σημεία αυτά μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε πομπό και δέκτη . Ο πομπός είναι το σημείο απ' όπου στέλνεται το μήνυμα ή πληροφορία και δέκτης είναι το σημείο όπου λαμβάνεται το μήνυμα.

Για να είναι επιτυχής η επικοινωνία θα πρέπει το μήνυμα που μεταφέρεται προς το δέκτη , κατά τη διαδικασία της αποκωδικοποίησης να μπορεί να γίνει κατανοητό , ακριβώς με την ίδια έννοια που το έχει αντιληφθεί ο αποστολέας.

Πολλές φορές εξωγενείς παράγοντες επηρεάζουν τη μετάδοση του μηνύματος , η οποία πρέπει να επαναληφθεί , μέχρι το μήνυμα να το λάβει ο δέκτης.

7.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το διοικητικό στέλεχος στη διοίκηση της επιχείρησης ,μπορεί να χρησιμοποιήσει τέσσερις βασικές μεθόδους επικοινωνίας.

Η πρωταρχική βασική μέθοδος επικοινωνίας είναι η χρήση του προφορικού λόγου. Το κύριο πλεονέκτημα του προφορικού λόγου είναι η αμεσότητα που μας παρέχει η ταχύτητα και η δυνατότητα άμεσης απάντησης ή η αποστολή διευκρινήσεων. Το κύριο μειονέκτημα του προφορικού λόγου, είναι η διαστρέβλωση του αρχικού μηνύματος ,όταν το μήνυμα έχει να μεταφερθεί σε πολλούς ανθρώπους.

Ένας άλλος βασικός τρόπος επικοινωνίας είναι με τη χρήση του γραπτού λόγου. Το προτέρημα αυτού του τρόπου επικοινωνίας ,είναι ότι ο γραπτός λόγος μένει , φυλάσσεται , έχει διάρκεια , αποδεικνύει ότι λέχθηκε. Εάν χρειαστεί να επαναχρησιμοποιηθεί ως μήνυμα ,ή ως αναφορά , μπορεί εύκολα να αποθηκευτεί.

Οποιοσδήποτε θέλει να χρησιμοποιήσει το γραπτό λόγο για να επικοινωνήσει , πρέπει να αναλογιστεί καλά αυτά που θα γράψει . Τα γραπτά πάντα μένουν , γι' αυτό και το ύφος που χρησιμοποιούμε στο γραπτό λόγο σε σχέση με τον προφορικό είναι πιο αυστηρό και πιο επίσημο. Το μειονέκτημα του γραπτού λόγου είναι ότι είναι χρονοβόρος και ότι δεν μπορεί να υπάρξει άμεση απάντηση από τον παραλήπτη , όπως γίνεται στον προφορικό λόγο.

Υπάρχει και ένας άλλος τρόπος επικοινωνίας όπου δεν είναι ούτε λεκτικός , ούτε γραπτός. Ένας τρόπος τέτοιος επικοινωνίας είναι με τη γλώσσα του σώματος . Η στάση μας , οι εκφράσεις μας και οι κινήσεις του σώματός μας , είναι μέθοδος επικοινωνίας . Η γλώσσα του σώματος κατά την επικοινωνία σε συνδυασμό και με τη λεκτική επηρεάζει πολύ περισσότερο τον ακροατή από ότι τα ίδια τα λόγια που λέγονται.

Η τελευταία και πιο εξελιγμένη μέθοδος επικοινωνίας , είναι η χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Πολλές ηλεκτρονικές συσκευές μας βοηθούν στη μεταφορά μηνυμάτων. Αυτό όμως που έχει καθιερωθεί σήμερα στη ζωή μας είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η μεταβίβαση των μηνυμάτων μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή , είναι αστραπιαία , ενώ επίσης μας παρέχεται η δυνατότητα να αποσταλεί το ίδιο μήνυμα ταυτόχρονα σε πολλούς αποδέκτες . Το μειονέκτημα στη διαδικασία αυτή είναι ο χρόνος που απαιτείται για τη διατύπωση των μηνυμάτων.

7.3 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία δε πρέπει να συναντώνται εμπόδια , κατά τη μετάδοσή της. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα είναι η διαφορετική ερμηνεία των συμβόλων που αποστέλλονται προς τον αποδέκτη. Το πρόβλημα αυτό ονομάζεται και σημασιολογικός θόρυβος . Οι λέξεις έχουν πολλές έννοιες και ο κάθε άνθρωπος ανάλογα με τη ψυχοσύνθεσή του και τις γνώσεις του, τις αντιλαμβάνεται διαφορετικά .

Ένα άλλο πρόβλημα στην επικοινωνία , είναι η επιλεκτική αντίληψη , ο αποδέκτης κατανοεί από το μήνυμα , μόνο ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.

Η χρήση γενικών εννοιών , οδηγούν σε μεταφορά αφηρημένων μηνυμάτων , το αποτέλεσμα είναι ο κάθε αποδέκτης να δίνει διαφορετική ερμηνεία στο μήνυμα .

Η προκατάληψη του κοινού σε κάποια θέματα , οδηγούν στη λάθος αποκωδικοποίηση του μηνύματος και στη δημιουργία επικοινωνιακών κενών.

Ο χρόνος που δεσμεύει τον ακροατή και αποδέκτη του μηνύματος, στη περίπτωση που είναι περιορισμένος , έχει ως αποτέλεσμα , να μην αντιληφθεί σωστά το μήνυμα και να λάβει εσφαλμένα συμπεράσματα.

Εκτός από τα προβλήματα στη λήψη και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων που αφορά η σχέση μεταξύ πομπού και δέκτη ,υπάρχουν και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Ο κυριότερος εκ των οποίων είναι ο θόρυβος που υπάρχει στον εργασιακό χώρο , είτε από μηχανές είτε από τους εργαζόμενους ,είτε από τους πελάτες.

7.4 ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για να διεξαχθεί ομαλότερα η επικοινωνία στις επιχειρήσεις , το διοικητικό στέλεχος έχει να επιλέξει μεταξύ δύο επικοινωνιακών δικτύων .Τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας και τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας.

Στα συγκεντρωτικά δίκτυα , το διοικητικό στέλεχος είναι το κεντρικό άτομο της ομάδας . Από αυτό περνάνε όλα τα μηνύματα, το αποτέλεσμα όμως είναι ότι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας δεν είναι αρκετά ικανοποιημένα .

Στα αποκεντρωμένα δίκτυα δεν υπάρχει κάποιος που ηγείται της ομάδας . Το μήνυμα περνάει και εξετάζεται από όλα τα μέλη της ομάδας . Κάθε μέλος μπορεί επίσης να επικοινωνεί με οποιοδήποτε άλλο μέλος της ομάδας. Το δίκτυο αυτό είναι πιο αποδοτικό και μπορεί να λύσει αποτελεσματικά δύσκολα προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

8.ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ

Σε κάθε οικονομικό κλάδο υπάρχει ένας ηγέτης που ακολουθείται από αρκετούς δεύτερης κατηγορίας οι οποίοι θέλουν να τον φτάσουν. Για να καλυφθεί αυτό το κενό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τον ηγέτη, είτε του επιτίθενται ευθέως, ώστε να ηγηθούν αυτές πρώτες, είτε με ήπιους τόνους ακολουθούν τον ηγέτη και προσπαθούν να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Ένα διοικητικό στέλεχος που στόχο έχει να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς πρέπει να έχει την ικανότητα να οργανωθεί στρατηγικά, να εξασφαλίσει επαρκείς πόρους και να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να μπορεί να επιτύχει τους στόχους του.

«Η επιτυχία της κατά μέτωπον επίθεσης βασίζεται κυρίως στην παραπλάνηση: Όσα λιγότερα γνωρίζει ο ανταγωνιστής σου σχετικά με τις προθέσεις σου, τόσο ισχυρότερος είσαι. Αν πρέπει να προετοιμάσει την άμυνά του σε πολλά σημεία, εξαιτίας των περιορισμένων πόρων του, ο ανταγωνιστής σου θα είναι αδύναμος παντού.»⁵

Ένα διοικητικό στέλεχος για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στην αγορά, πρέπει να διαμορφώσει αμυντικές στρατηγικές. Μετά από την καθιέρωση του στην αγορά με την προσέλκυση νέων καταναλωτών, την εύρεση νέων τρόπων χρήσης των προϊόντων του, καθώς και την αύξηση της χρήσης τους, πρέπει να προστατέψει το μερίδιο της αγοράς που έχει κατακτήσει.

⁵Donald G. Krause, Η Τέχνη του Πολέμου, για στελέχη επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1998, σελ. 170

Υπάρχουν έξι βασικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένα διοικητικό στέλεχος:

1. Η υπεράσπιση της θέσης του (position defence)

Το διοικητικό στέλεχος συγκεντρώνοντας αρκετούς πόρους επενδύει συνεχώς στην έρευνα και στην εξέλιξη.

2. Η προληπτική άμυνα

Στη προληπτική άμυνα, το διοικητικό στέλεχος προετοιμάζεται να επιτεθεί στους ανταγωνιστές, πριν ακόμα δεχτεί επίθεση.

3. Η πλευρική άμυνα (flanking defence)

Το διοικητικό στέλεχος ακολουθώντας τη πλευρική στρατηγική, υπερασπίζεται πρώτα απ' όλα τη θέση του, προστατεύοντας παράλληλα και τα ευάλωτά του σημεία.

4. Η άμυνα μέσω της αντεπίθεσης

Η άμυνα με αντεπίθεση, είναι μια στρατηγική, κατά την οποία αφού έχει δεχτεί επίθεση μια επιχείρηση, το διοικητικό στέλεχος οργανώνει αντεπίθεση, στρέφοντας την επιχείρηση που επιτίθεται σε υποχώρηση.

5. Η κινητή άμυνα (mobile defence)

Κατά τη στρατηγική της κινητής άμυνας, το διοικητικό στέλεχος υπερασπίζεται τη θέση της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προσπαθεί να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και

6. Η άμυνα μέσω της αναδίπλωσης (contraction defence)

Με τη στρατηγική της άμυνας με αναδίπλωση, το διοικητικό στέλεχος αναγκάζεται να υποχωρήσει από κάποια μερίδια της αγοράς για να έχει τη δυνατότητα, να υποστηρίξει κάποια άλλα.

8.2 ΑΝΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Πριν ακόμα οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές , γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας μας , η χρήση τους και στις επιχειρήσεις, ήταν περιορισμένη . Ένα σύστημα ολικής ποιότητας και διοίκησης μέσω δικτύων ERP (Enterprise Resource Planning) , συγκέντρωνε όλες τις διαδικασίες που λάβαιναν μέρος κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης .

Στη πράξη το Enterprise Resource Planning εμφάνιζε ελλείψεις στην εφαρμογή κάποιων διαδικασιών. Η ανάγκη για ανασχηματισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη χρήση νέων τεχνολογιών , οδήγησε στη δημιουργία του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η εξέλιξη αυτή των επιχειρήσεων δίνει νέα τροπή σχεδίασης στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης .Το τμήμα της πληροφορικής έχει πλέον σπουδαιότερο ρόλο στην επιχείρηση ,από ότι ένα τμήμα υποστήριξης. Το διοικητικό στέλεχος είναι υπεύθυνο να επανδρώσει το τμήμα της πληροφορικής με στελέχη που θα έχουν εμπειρία και γνώσεις και θα μπορούν να διαχειριστούν το συντονισμό των δραστηριοτήτων που θα τους ανατεθεί.

8.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΝΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Με την έννοια στρατηγική εννοούμε τον προσδιορισμό των μελλοντικών στόχων της επιχείρησής μας .Μέσω της διαδικασίας της εξέλιξης για να διαμορφώσουμε μία στρατηγική πρέπει να ακολουθήσουμε δύο βασικά στάδια .

Πρώτα πρέπει να αφομοιώσουμε τις ανάγκες των πελατών μας. Οι απαιτήσεις των πελατών διαρκώς μεταβάλλονται. Πρέπει λοιπόν , να οριοθετήσουμε ποιο εύρος καταναλωτών μας ενδιαφέρει να προσελκύσουμε και με βάση τα δεδομένα να τροποποιήσουμε το παραγόμενο προϊόν μας για να το κάνουμε πιο θελκτικό , ανάλογα με τις δεδομένες ανάγκες των πελατών μας. Θα πρέπει επίσης να κατανοήσουμε τη τεχνολογική εξέλιξη στην αγορά και στις επιδιώξεις των καταναλωτών μας.

Το δεύτερο στάδιο που πρέπει να ακολουθήσουμε , είναι η εκτίμηση των δυνατοτήτων της επιχείρησής μας . Πρέπει να αξιολογήσουμε το προσωπικό που διαθέτουμε , την τεχνολογία της επιχείρησης μας, το παραγόμενο προϊόν και την αλληλεπίδραση του με τους πελάτες μας .Ακολουθώντας την ανάλυση SWOT θα πρέπει οι δυνατότητες της επιχείρησης μας να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους της επιχείρησης (κεφάλαιο 4.8).

8.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ – ΨΗΦΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένα νέο είδος επιχειρηματικότητας , το εμπόριο μέσω του διαδικτύου .Στην αρχή ο χώρος του διαδικτύου λειτούργησε ως χώρος προβολής , αργότερα όμως καθιερώθηκε και ως χώρος εμπορικών συναλλαγών.

Η νέα τεχνολογία έχει φέρει αλλαγές στη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Το διοικητικό στέλεχος αναλαμβάνει πλέον την αρμοδιότητα να αξιοποιεί και να υλοποιεί τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες και να ακολουθεί την εξέλιξη τους .

Το νέο επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθείται από τα διοικητικά στελέχη . αξιοποιεί τις κλασικές θεωρίες επιχειρηματικότητας σε συνδυασμό με τη χρήση της νέας τεχνολογίας , δίνοντας πλέον μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη του τομέα της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής.

Με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου , οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης οδηγούν σε μια οικονομία ψηφιακή , διαδικτυωμένη ,υπάρχει έλλειψη των μεσαζόντων στις εμπορικές συναλλαγές , η μορφή της επιχείρησης γίνεται πλέον εικονική και το κύρος της επιχείρησης υπάρχει η δυνατότητα να γίνει παγκόσμιο.

Όταν κατά τη λειτουργία της επιχείρησης το τμήμα της πληροφορικής παύει να εξυπηρετεί μόνο τους εσωτερικούς οργανωτικούς σκοπούς της επιχείρησης και ασχολείται ως τμήμα με το ηλεκτρονικό εμπόριο της επιχείρησης , τότε το διοικητικό στέλεχος έχει την ευθύνη να αναπροσαρμόσει το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Το τμήμα πλέον της Πληροφορικής για να λειτουργήσει αποδοτικά ,θα πρέπει να έχει τη συμμετοχή όλων των λοιπών λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. Η στρατηγική

διοίκηση από τα στελέχη προϋποθέτει να υπάρχει ευέλικτη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9.ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

9.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία ,κατά την οποία εξετάζονται τα αποτελέσματα του παραγόμενου έργου και συγκρίνονται με τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί από την επιχείρηση, εάν επιτεύχθηκαν.

Ο έλεγχος γίνεται για να προλάβει τη δημιουργία προβλημάτων , να επαναπροσδιορίζει το αρχικό πλάνο λειτουργιών και να το προσαρμόζει με τις νέες ανάγκες που προκύπτουν στην επιχείρηση και να διορθώνει τα κενά .

Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία που επαναλαμβάνεται συνεχώς κατά τη λειτουργία και δράση της επιχείρησης . Για να γίνεται σωστά η διαδικασία του ελέγχου το διοικητικό στέλεχος πρέπει να προσδιορίζει τους ακριβείς στόχους της επιχείρησης , αλλά και του κάθε τμήματος χωριστά.

Με βάση τα πρότυπα και τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη λειτουργική διαδικασία , γίνεται ο έλεγχος και η σύγκριση εάν υπάρχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Προσδοκώμενο και ικανοποιητικό αποτέλεσμα , έχουμε όταν υπάρχει ταύτιση των προτύπων με τα αποτελέσματα.

9.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Οι τεχνικές ελέγχου που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη ποικίλουν. Υπάρχουν οι σταθεροί έλεγχοι , οι περιοδικού τύπου έλεγχοι και οι περιπτωσιακοί έλεγχοι, δύο από τα πιο απλά και διαδεδομένα είδη περιπτωσιακών ελέγχων μέσω ειδικών προγραμμάτων , είναι το διάγραμμα του Γκαντ και η τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης του προγράμματος (P.E.R.T.).

Με το σταθερό έλεγχο έχουμε τον αυτοέλεγχο, όπου ο κάθε εργαζόμενος ελέγχει μόνος του εάν ολοκλήρωσε σωστά την εργασία που είχε αναλάβει να εκτελέσει και τον ομαδικό έλεγχο , όπου μέσω των κανόνων που συνδέουν και οργανώνουν μια ομάδα θέτονται όρια για τη συμπεριφορά και τη δυνατότητα επεμβασιμότητας κάθε μέλους που την απαρτίζει .

Με τους περιοδικούς ελέγχους , έχουμε τη μέθοδο των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης , κατά την οποία μέσω της καταγραφής των πόρων , των λειτουργιών και των στόχων της επιχείρησης , μπορούμε τάχιστα να παρακολουθούμε εάν η επιχείρηση λειτουργεί σωστά με βάση τον αρχικό της προγραμματισμό . Επίσης στους περιοδικούς ελέγχους κατατάσσονται και τα προγράμματα προϋπολογισμού από τα στελέχη , κατά τα οποία μέσω της καταγραφής των μελλοντικών στόχων σε μια δεδομένη στιγμή , δύναται να γίνεται ταυτόχρονα και ο έλεγχος των διατεθειμένων πόρων , αξιοποίηση προσωπικού και παγίων της επιχείρησης .Μας δίνει έτσι τη δυνατότητα να γίνει σωστή η κατανομή πόρων προσδιορίζει την έκταση χρήσης και μας παρέχει πρότυπα απόδοσης τα οποία μπορούν να συγκριθούν με τα πραγματικά και να κατανοήσουμε εάν κατακτάμε το όραμα μας.

Με τη χρήση των περιπτωσιακών ελέγχων από τα διοικητικά στελέχη έχουμε τη παρουσίαση ειδικών εκθέσεων όπου περιγράφουν πληροφορίες από τη λειτουργία της επιχείρησης και μας βοηθούν να τις συζητήσουμε , να τις συγκρίνουμε με παρόμοιες του ιδίου οικονομικού κλάδου που υπαγόμαστε και να ελέγξουμε με αυτή τη διαδικασία , την έκβαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μας .

Ένα άλλο είδος περιπτωσιακού ελέγχου , είναι η προσωπική παρατήρηση . Πολλές φορές είναι αναγκαίο το διοικητικό στέλεχος , για να έχει αντικειμενική και σφαιρική άποψη των ζητημάτων της επιχείρησης , να πρέπει να ασκεί περιφερόμενη διοίκηση .

Θα πρέπει δηλαδή το διοικητικό στέλεχος να επισκέπτεται τις διάφορες διευθύνσεις της επιχείρησης και να συζητά τα προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί. Ο εκάστοτε υπεύθυνος πρέπει να γνωρίζει προσωπικά το τι συμβαίνει στο τμήμα και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, για να μπορεί να επέμβει και να διορθώσει παραβατικές συμπεριφορές και αποκλίσεις που αντικρούονται στη σκοπιμότητα της επιχείρησης.

Μέσω των περιπτώσιακών ελέγχων έχουν αναπτυχθεί δύο γνωστές μέθοδοι. Οι μέθοδος Γκαντ και η τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης του προγράμματος (PERT).

Η μέθοδος Γκαντ, αποτελείται από ένα απλό διάγραμμα, που απαρτίζεται από δύο μεταβλητές. Από τη χρονική περίοδο που πρέπει να ολοκληρωθεί ένα έργο και από τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την ολοκλήρωση. Μέσω αυτού του διαγράμματος αναπαρίσταται σε συγκεκριμένη στιγμή η φάση του έργου στην οποία βρισκόμαστε. Αυτό μας διευκολύνει να ελέγξουμε εάν το προγραμματισμένο έργο, υλοποιείται στα χρονικά πλαίσια που είχαμε θέσει εξ αρχής.

Η τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης του προγράμματος (PERT), είναι ένα διάγραμμα δικτύου, αποτελούμενο από κύκλους οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους με βέλη.

Αυτό αναπαριστά τα χρονικά όρια που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου, αλλά και τη σχέση μεταξύ των διαφόρων σταδίων εργασιών. Δημιουργούνται έτσι διάφορες πιθανές διαδρομές, για την εκτέλεση ενός έργου. Η μεγαλύτερη χρονικά διαδρομή για την ολοκλήρωση ενός έργου, καλείται κρίσιμη διαδρομή και μας δείχνει όλα τα στάδια εργασιών που πρέπει να ακολουθηθούν για την ολοκλήρωση ενός έργου εντός του οριοθετημένου χρόνου, για να μην υπάρξουν καθυστερήσεις.

9.3 Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, ότι το διοικητικό στέλεχος που έχει την ευθύνη και εξουσία του ελέγχου, είναι άνθρωπος. Έτσι στα αποτελέσματα του ελέγχου μπορεί να διαπιστωθούν ανθρώπινα λάθη, παραλείψεις ή αδιαφορία.

Υπάρχουν λάθη που γίνονται κατά λάθος και λάθη που γίνονται σκόπιμα. Όπως προαναφερθήκαμε και στο έβδομο κεφάλαιο που αφορούσε την επικοινωνία και την

ικανότητα για την επίτευξή της , έτσι και στον έλεγχο γίνεται πολλές φορές παρανόηση των διαδικασιών , λανθασμένη ανάγνωση και καταγραφή των αποτελεσμάτων του ελέγχου ή ακόμα υπάρχει αδιαφορία από τη πλευρά του διοικητικού στελέχους για την ορθή εκτέλεση και ολοκλήρωση της διαδικασίας του ελέγχου .

Πολλές φορές κατά τη διαδικασία του ελέγχου , έχουμε να αντιμετωπίσουμε και τα λάθη που γίνονται σκόπιμα . Αυτό γίνεται για να καλυφθεί κάποιος σε κάποιο προγενέστερο σφάλμα του , να παρουσιάζονται πλασματικά αποτελέσματα είτε στα κέρδη ,είτε στην πρόοδο της επιχείρησης , είτε να παρουσιάζεται αύξηση της ζήτησης, ανάγκη για περισσότερες ώρες εργασίας σε διάφορους τομείς , με μελλοντικό στόχο να καρπωθούν ορισμένοι ώρες εργασίας , υπερωρίες , αύξηση μισθού και άλλα, χωρίς στην πραγματικότητα να συντρέχει λόγος .

Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι οι έλεγχοι , λόγω του ότι αντικατοπτρίζουν και την εξουσία φέρνουν αρνητικές αντιδράσεις από εργαζόμενους που νιώθουν ότι απειλούνται , διότι δεν έχουν εκτελέσει ορθά την εργασία που τους έχει ανατεθεί ή είναι γενικότερα ανεπαρκείς για την επιχείρηση.

9.4 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ –ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management)

Ο έλεγχος όπως προαναφέρθηκε είναι μια διαδικασία κατά την οποία διορθώνονται λάθη που έχουν πραγματοποιηθεί κατά την ακολουθία των φάσεων ολοκλήρωσης ενός έργου.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις στο χώρο της αγοράς , το τέρας του ανταγωνισμού που συνεχώς μεγαλώνει ,μας οδηγούν στη καλύτερη μεθόδευση των διαδικασιών .Πρέπει πλέον ακόμα και στο επίπεδο του ελέγχου να βρισκόμαστε ένα βήμα μπροστά από τις προγραμματιζόμενες διαδικασίες .

Τα ο διοικητικό στέλεχος πρέπει να εισάγει και να πραγματοποιεί αυστηρούς ελέγχους κατά το σχεδιασμό της επιχείρησης , έτσι ώστε να προλαμβάνει τυχόν μελλοντικά λάθη , πριν αυτά ακόμα γίνουν.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας , είναι ένα πρόγραμμα που χρησιμοποιείται κατά το σχεδιασμό της επιχείρησης και στόχο έχει την εξασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα

στάδια λειτουργίας της επιχείρησης και απαιτεί την πλήρη δέσμευση για την τήρησή της και από τα διοικητικά στελέχη , αλλά και από όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Πρακτικά μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας η επιχείρηση επιτυγχάνει μηδενικά λάθη και αποκλίσεις από τον αρχικό στόχο της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

10. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ

10.1 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Η παρούσα οικονομική κρίση , η οποία στη χώρα μας υφίσταται από το 1991 , αλλά ουσιαστικά έχει παγκόσμιες επιπτώσεις , ξεκίνησε από την Αμερική και την Αγγλία. Η απληστία των τραπεζών , είναι ο κυριότερος λόγος δημιουργίας της κρίσης . Οι τράπεζες έχουν κέρδη μόνο από τα δάνεια , οι καταθέσεις των πολιτών είναι ζημιογόνες , γιατί με τις καταθέσεις οι τράπεζες πληρώνουν τόκους. Προκειμένου λοιπόν οι τράπεζες να αυξήσουν τα έσοδά τους , ξεκίνησαν έναν χείμαρο υπερδανεισμού , στεγαστικών , καταναλωτικών δανείων και δάνεια επενδύσεων με μοναδικό σκοπό το κέρδος. Οι δανεισμοί γινόντουσαν ανεξέλεγκτα χωρίς να δίνεται βάρος στη φερεγγυότητα του συναλλασσόμενου και αν είχε την ικανότητα αποπληρωμής του δανείου. Τα δάνεια αυτά των επενδύσεων σε τραπεζικά προϊόντα, έχασαν την αξία τους και ονομάστηκαν τοξικά προϊόντα για τις τράπεζες .

Οι τράπεζες επειδή δεν ήξεραν ποιά τράπεζα είχε στην κατοχή της τοξικά προϊόντα και προβληματικά δάνεια , σταμάτησαν τις χρηματοδοτήσεις . Ξεκίνησε λοιπόν μια μεγάλη οικονομική αναταραχή στις επιχειρήσεις . Οι επιχειρήσεις αφότου σταμάτησε η χρηματοδότηση τους από τις τράπεζες , παύουν να έχουν ρευστότητα και σταμάτησαν τις επενδύσεις . Απολύεται μαζικά προσωπικό αυξάνοντας το δείκτη

ανεργίας κατακόρυφα .Οι μόνες επιχειρήσεις όπου δεν έχουν κλονιστεί ακόμα , είναι αυτές που παράγουν ενέργεια .

Ταυτόχρονα αυξήθηκε η τιμή του πετρελαίου , το οποίο συνεπάγεται αύξηση του κόστους παραγωγής .Οι αξίες των ακινήτων και των οικονομικών αξιών πέφτουν. Και όλα αυτά ,όλος αυτός ο οικονομικός πανικός είναι λόγω της επιθετικής και επεκτατικής πολιτικής των Αμερικανών .

Οι μόνες δραστηριότητες που παραμένουν σταθερές εν μέσω κρίσης είναι οι τρομοκρατικές επιθέσεις και οι πόλεμοι. Και οι μόνοι κερδισμένοι της κατάστασης αυτής , είναι αυτοί που την προκάλεσαν , τα διοικητικά στελέχη των τραπεζών τα οποία εξέδιδαν τα δάνεια και καρπώθηκαν υπέρογκες προμήθειες που οδήγησαν και στην έκρηξη της κατάστασης .

Στις μέρες μας , συζητείται πάλι η δημιουργία μιας κεντρικής τράπεζας bad bank, ενός δημόσιου φορέα που θα απαλλάξει τις τράπεζες από τα κόκκινα δάνεια. Σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική , bad bank , δημιουργείται μόνο εφόσον οι τράπεζες τελούν υπό κατάρρευση , όταν είναι τόσο βεβαρημένες ώστε αδυνατούν να αντλήσουν νέα κεφάλαια και συνοδεύεται από προσωρινές κρατικοποιήσεις και αλλαγές διοικήσεων. Αυτό το μοντέλο δεν ίσχυσε για τις ελληνικές τράπεζες , που έχουν ενισχυθεί με 40 δις. ευρώ ,ζεστό χρήμα των φορολογουμένων και επιπλέον , άντλησαν κεφάλαια μέσω αυξήσεων κεφαλαίου (8,3 δις. ευρώ το τελευταίο δίμηνο). Πουθενά στον κόσμο δεν δημιουργείται bad bank για να ξεφορτωθούν οι μέτοχοι κεφαλαιακά ισχυρών τραπεζών τα «κόκκινα» δάνεια και να τα φορτώσουν στους φορολογούμενους. Κάτι τέτοιο ,απλά, θεωρείται σκάνδαλο.⁶

10.2 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Δεν υπάρχει κανόνας να ορίζει ότι μια κρίση είναι πάντα καταστροφική για όλους. Η κρίση δεν έχει πάντα αρνητικές συνέπειες , υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων που μας απέδειξαν ότι ακολουθώντας τις σωστές στρατηγικές εφαρμογές μπορείς να επιβιώσεις και να καθιερωθείς και στην αγορά.Αυτοί που κατάφεραν να επιτύχουν επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένα στοιχεία .

⁶Κώστας Καλλίτσης ,Τα κόκκινα δάνεια ,η bad bank και ο «θείος Ντράγκι», Οικονομική –Η Καθημερινή , Κυριακή 20 Ιουλίου 2014,σελ. 1

Πρώτα από όλα εκμεταλλεύτηκαν τα κενά των ανταγωνιστών τους ,ποσότητες που δεν ρίσκαραν οι υπόλοιποι να παράγουν, τις παρήγαγαν κερδίζοντας και το δικό τους μερίδιο αγοράς και αυξάνοντας την πελατεία τους .

Επίσης εκμεταλλεύτηκαν το χαμηλότερο κόστος πρώτων υλών που μπορούσαν να προμηθευτούν κατά τη διάρκεια της κρίσης και επένδυσαν παράγοντας μεγαλύτερες ποσότητες και δημιουργώντας στοκ , το οποίο διοχετεύτηκε στην αγορά με τη πάροδο της κρίσης.

Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη κεφαλαίων . Καλός ή κακός σε μία περίοδο κρίσης , που τιμές αξιών και τα κόστη πρώτων υλών πέφτουν , για αυτούς που έχουν χρήματα σε ρευστά είναι η ιδανική περίοδος για επενδύσεις .

10.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΡΙΣΗ

Τα διοικητικά στελέχη στην παρούσα κρίση πρέπει να είναι ευέλικτα και ανοικτόμυαλα .Πρέπει να αναπτύξουν νέες τεχνικές στο πρόγραμμα διοίκησης που θα τους αποφέρουν κέρδη και θα κάνουν τις επιχειρήσεις βιώσιμες.

Υπάρχουν μεταβαλλόμενα στοιχεία στις τράπεζες , στους νόμους , στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς του καταναλωτή κατά τη διάρκεια μιας κρίσης όπου το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι ικανό να τις αδράξει άμεσα και να τις εκμεταλλευτεί .

Τα διοικητικά στελέχη σε αυτή την περίοδο ,πρέπει να δώσουν μεγάλη σημασία στην τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης . Οι τιμές όταν υπάρχει οικονομική δυσχέρεια είναι αυτές που καθορίζουν τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης . Πρέπει τα στελέχη αρχικά να καταγράφουν τις δεδομένες τιμές των προϊόντων τους και να αξιολογούν τα επίπεδα των τιμών των προϊόντων τους που επιφέρουν κέρδη στην επιχείρηση. Μετά την αξιολόγηση και προσδιορίζοντας το αγοραστικό τους κοινό , πρέπει να αναζητούν προμηθευτές που θα τους παρέχουν στην καλύτερη δυνατή τιμή τις πρώτες ύλες που απαιτούνται για την κατασκευή των προϊόντων τους. Πρέπει επίσης τα στελέχη να διαμορφώνουν τις τιμές ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς και να δίνουν βαρύτητα σε προσφορές και εκπτώσεις αγαθών πρώτης ανάγκης τα οποία είναι και τα πιο απαραίτητα ,και είναι τα αγαθά που ο καταναλωτής θα θυσιάσει

κάποια άλλη ανάγκη του για να τα αποκτήσει .Με τη διπλωματική αυτή στρατηγική θα έχουν καταφέρει με ένα διαφορετικό τρόπο να προσεγγίσουν καταναλωτές και να αποτρέψουν άσχημες επιπτώσεις της κρίσης που θα έπλητταν την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

11. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΡΑΜΑΤΙΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ , ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

11.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Η σημερινή επιχείρηση για να είναι βιώσιμη , έχει ανάγκη να απαρτίζεται από ικανά μορφωμένα και αφοσιωμένα στελέχη. Το διοικητικό στέλεχος ακολουθώντας τις θεωρίες του παρελθόντος πρέπει να χτίζει και να οργανώνει την επιχείρηση του μέλλοντος. Ακολουθώντας ένα όραμα να χαράζει την αποστολή της επιχείρησης . Κάθε εμπόδιο που συναντά να το λαμβάνει ως μία καινούρια ευκαιρία για ανάκαμψη και δημιουργία.

Η οικονομική κρίση των ημερών μας , σίγουρα δημιουργεί προβλήματα στη διοίκηση των επιχειρήσεων . Η οικονομική αστάθεια παγώνει το κύκλο της αγοράς . Πολλές επιχειρήσεις έκλεισαν και συνεχίζουν να κλείνουν . Το διοικητικό στέλεχος έχει πλέον να αναλάβει άλλη μια σπουδαία ευθύνη , να οργανώσει το προγραμματισμό δράσης της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτύχει τη μακροβιότητα και την αειφορία της .

Το διοικητικό στέλεχος ,αντικατοπτρίζει την εξουσία στα πλαίσια της επιχείρησης . Ο ρόλος του όμως δεν περιορίζεται μόνο σε αυτή , η ευθύνη που έχει απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι μεγάλη. Είτε έχει να κάνει με τους πελάτες της επιχείρησης, είτε με τους συναδέλφους , είτε με τον αντίκτυπο που έχει η επιχείρηση στο

περιβάλλοντα χώρο που βρίσκεται και λειτουργεί . Η στάση που παρουσιάζει η επιχείρηση προσδιορίζει και τη μακροβιότητα της ως αυτόνομης οντότητας .

Το διοικητικό στέλεχος πρέπει καθημερινά πριν ακολουθήσει οποιαδήποτε διαδικασία , να σκεφτεί τρία βασικά πράγματα , εάν αυτό που θα πράξει είναι νόμιμο, εάν είναι δεοντολογικό και εάν θα είναι προς όφελος της επιχείρησης του . Πρέπει πάντα να επιλέγεται η νόμιμη και η ηθική επιλογή , ανεξαρτήτως περιστάσεων και ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται απώλεια κέρδους ή πελατών . Πρέπει να μην ξεχνάει ότι η μακροβιότητα και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από τη φήμη της ίδιας της επιχείρησης , η οποία δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θυσιάζεται στο βωμό του βραχυπρόθεσμου κέρδους .

Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να φιλοδοξεί να βελτιώσει τη ποιότητα ζωής των πελατών , των συνεργατών και των κοινοτήτων που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή ο οργανισμός . Πρέπει να δημιουργεί το όραμα της επιχείρησης και να θέτει στόχους , με βάση τις αξίες που διέπουν τη ζωή μας . Το όραμα μιας επιχείρησης είναι η κατευθυντήρια δύναμη στη δράση και τη λειτουργία της .

Ένα διοικητικό στέλεχος μέσα από την εξουσία που έχει , απορρέει ευθύνες απέναντι στους συναδέλφους του και στην επιχείρηση . Πρέπει η πολιτική διοίκησης που θα χαράζει , να διασφαλίσει ότι οι συνεργάτες του , θα αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό.

Πρέπει λοιπόν το στέλεχος να έχει στρατηγική σκέψη και να ακολουθεί ένα μακροχρόνιο προγραμματισμό . Η ανάδειξη ενός ηγετικού στελέχους μόνο από τις τεχνικές , τις δεξιότητες και τις γνώσεις του είναι σπάνια . Αυτό που κάνει τη διαφορά είναι οι ιδιότητες του στελέχους και η συμπεριφορά . Ένα διοικητικό στέλεχος είναι ικανό , όχι όταν λαμβάνει το ίδιο αποφάσεις για τα ζητήματα που προκύπτουν αλλά όταν έχει την ικανότητα να καθοδηγεί τους υφισταμένους του να λαμβάνουν αυτοί αποφάσεις , αντί αυτού .

Οι προκλήσεις του σημερινού περιβάλλοντος και πάνω από όλα η οικονομική κρίση, δημιουργούν την ανάγκη ύπαρξης ενός διαφορετικού είδους διοικητικού στελέχους . Τα διοικητικά στελέχη έχουν πρωταρχική ευθύνη και μέλημα να κάνουν την επιχείρησή τους βιώσιμη ή το προϊόν τους επικρατέστερο και αναγνωρίσιμο στο εμπόριο .

Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να έχουν πλέον ευρύτερες εμπειρίες που θα τους βοηθήσουν να επιβιώσουν και να εξελιχθούν . Πρέπει πλέον το όραμα της επιχείρησης ,που στοχεύουν τα στελέχη από βραχυπρόθεσμο όπου ήταν παλαιότερα να γίνει μακροχρόνιο και να επανεξετάζονται οι στρατηγικές διοίκησης .

Πρέπει επίσης να επενδύουν σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας . Η επιχείρηση θα έχει έτσι τα ώριμα στελέχη που της είναι απαραίτητα και θα μπορούν να τη βοηθήσουν να βγει από την ύφεση και να ανταπεξέλθει στα οικονομικά προβλήματα που μαστίζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις . Το περιβάλλον και οι συνθήκες στις μέρες μας , εν μέσω οικονομικής κρίσης είναι αβέβαιο και απρόβλεπτο .

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ελίσσονται , να αυτοσχεδιάζουν και να αλλάζουν τακτικές , ενώ παράλληλα να έχουν την ικανότητα να παραμένουν προσηλωμένοι στους ευρύτερους στόχους και όραμα της επιχείρησης . Πρέπει επίσης να τους γίνει σαφές και κατανοητό ότι οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι και προσηλωμένοι στις ομάδες και στους στόχους τους , αποφέρουν περισσότερο σε επίτευξη στόχων , ικανοποίηση πελάτη και ακόμη και στα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης .

Θα πρέπει λοιπόν τα διοικητικά στελέχη , να εξασφαλίσουν ότι υπάρχουν οι κατάλληλες δομές , πόροι , εκπαίδευση και συστήματα που υποστηρίζουν τους ανθρώπους να κάνουν την εργασία τους. Σε αντιπαράθεση και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών , που σχετίζονται με τη δέσμευση και υποστήριξη των εργαζομένων για να μπορούν να αποδίδουν .

Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να αντιληφθεί ότι οι μεγαλύτερη αξία που διαθέτει μια επιχείρηση είναι το εργατικό της δυναμικό . Ο ρόλος που έχει ένα στέλεχος , είναι να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης μέσω του εργατικού δυναμικού που του είναι διαθέσιμο . Για να χαρακτηριστεί λοιπόν ένα διοικητικό στέλεχος επιτυχημένο , δεν αρκεί να είναι ικανό στον προγραμματισμό , στην οργάνωση και στον έλεγχο , αυτά σήμερα , μπορεί να τα πραγματοποιήσει και ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής.

Πρέπει πάνω από όλα να είναι ικανό να παρακινεί . Μόνο τότε θα έχει πραγματικά την ιδιότητα του ηγετικού διοικητικού στελέχους .

«...Ο άρχων πρέπει να μη λησμονεί τρία πράγματα :

Πρώτον , ότι κυβερνά ανθρώπους.

Δεύτερον , ότι κυβερνά σύμφωνα με τους νόμους

Τρίτον , ότι δεν κυβερνά για πάντα ...»

(Μάριος Πλωρίτης)⁷

⁷Μάριος Μακρυγιωργάκης , Η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα
2001 , σελ.175

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γιάννης Πολλάλης ,Διονύσης Γιαννακόπουλος, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν – Τεχνολογίες και Στρατηγικές ψηφιακής οικονομίας, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης ,Αθήνα 2007
- Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου κ.ά. ,Στρατηγικό Μάνατζμεντ-Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος , Αθήνα 2011
- Ειρήνη Μηλιώτη , Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Μια προσέγγιση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διοίκηση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2010
- Κ . Τζωρτζάκης- Α.Μ.Τζωρτζάκη ,Οργάνωση και Διοίκηση- το Management της νέας εποχής,Εκδοτικός οίκος Rosili , τέταρτη έκδοση 2007
- Κώστας Καλλιτίσης, Τα κόκκινα δάνεια ,η bad bank και ο «θείος Ντράγκι» , Οικονομική- Η Καθημερινή , Κυριακή 20 Ιουλίου 2014
- Δρ. Μάντζαρης Γιάννης ,Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδοτική Β.Γκιούρδας, Αθήνα 2003
- Μάριος Μακρυγιωργάκης ,Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα 2001
- Μύρων Μ. Ζαβλανός ,Ph.d, Μάνατζμεντ ,Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης ,Αθήνα 2002
- Χαράλαμπος Κ.Κανελλόπουλος ,Οργανωτική θεωρία –Εξέλιξη και νεότερες διαπιστώσεις ως προς τη δομή των οικονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σ’αυτές ,Εκδόσεις iCon International Training ΕΠΕ, Αθήνα 1991
- Alexander Hamilton Institute , Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη (επιστημονική επιμέλεια, διασκευή : Σπύρος Τρύφωνας ,Ph.D), Εκδόσεις Κριτήριο 2011
- Donald G. Krause ,Η Τέχνη του Πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα 1998

-Gerry Johnson ,Kevan Scholes ,Richard Whittington, Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων ,Εκδόσεις Κριτική ,1^η Έκδοση Οκτώβριος 2011

-John C. Maxwell , Αναπτύξτε τους ηγέτες γύρω σας ,Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998

-Peter F.Drucker , Το Μάνατζμεντ στην πράξη ,Εκδόσεις Κλειδάριθμος ,Ανατύπωση 2001

«Δηλώνω ρητά ότι ,σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ.3 του Ν.1256/1982 ,η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής ,οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον».

