

Εμμανουήλ Στεισκάκης

Νικόλαος Κατζός

Management

Μια Σύγχρονη Άποψη



 ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ZHTH
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Κάθε γνήσιο αντίτυπο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα

ISBN 960-431-778-4

© Copyright: Μανώλης Στειακάκης, Νίκος Κατζός, Εκδόσεις Ζήτη
Μάρτιος 2002, Θεσσαλονίκη

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού νόμου (Ν.2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.



www.ziti.gr

Φοτοστοιχειοθεσία
Εκτύπωση

Βιβλιοπωλείο

Π. ΖΗΤΗ & ΣΙΑ ΟΕ

18ο χλμ Θεσ/νίκης-Περαιάς

Τ.Θ. 171 • Νέοι Επιβάτες Θεσσαλονίκης • Τ.Κ. 570 19

Τηλ.: 03920 72.222 (5 γραμ.) - Fax: 03920 72.229

e-mail: info@ziti.gr

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΗΤΗ

Αρμενοπούλου 27 • 546 35 Θεσσαλονίκη

Τηλ. 0310 203.720, Fax 0310 211.305

e-mail: sales@ziti.gr

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός του Βιβλίου: Το βιβλίο αυτό απευθύνεται σε σπουδαστές της επιστήμης του μάνατζμεντ, παράλληλα όμως και σε νέους μάνατζερ που θα ήθελαν να μάθουν το θεωρητικό υπόβαθρο των θεμάτων που γνωρίζουν κυρίως εμπειρικά. Η λέξη **Μάνατζμεντ** αποτελεί έναν εξαιρετικά δημοφιλή όρο στην εποχή μας, του οποίου η εννοιολογική σημασία έχει αλλοιωθεί σε πολλές περιπτώσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η σύγχυση από μεγάλο αριθμό σπουδαστών για τη σχέση των όρων **Management** και **Administration**, αφού και οι δύο αποδίδονται στην ελληνική γλώσσα με τη λέξη **Διοίκηση**. Συνέπεια της λανθασμένης συσχέτισης, είναι τα προγράμματα **Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business Administration)** να θεωρούνται ταυτόσημα των σπουδών με αντικείμενο το μάνατζμεντ, κάτι που δεν είναι απόλυτα σωστό. Πολύ συχνά επίσης, ακούγονται σπουδαστές να εκδηλώνουν την επιθυμία τους να ακολουθήσουν για παράδειγμα, το μάνατζμεντ αντί για το μάρκετινγκ. Η σύγκριση των δύο όρων είναι επίσης εσφαλμένη, αφού η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει κτιστεί πάνω στα θεμέλια των αρχών και των λειτουργιών του μάνατζμεντ (ο σωστός όρος είναι **Marketing Management**), όπως επίσης το ίδιο ισχύει για τα χρηματοοικονομικά (**Financial Management**), τη σύγχρονη κατεύθυνση των Logistics (**Logistics Management**) κτλ.

Σκοπός του παρόντος βιβλίου είναι να αποτελέσει μια σύγχρονη άποψη στο χώρο του μάνατζμεντ, επισημαίνοντας τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να γνωρίζει ο μάνατζερ μιας σύγχρονης επιχείρησης, για να καταστεί ικανός και αποτελεσματικός και τελικά να αξιολογείται ως επιτυχημένος.

Διάρθρωση του Βιβλίου: Το βιβλίο αποτελείται από 6 Κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 είναι μια εισαγωγική προσέγγιση στο μάνατζμεντ, ενώ τα Κεφάλαια 2, 3, 4 και 5 αναφέρονται διεξοδικά στις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ: τον **Προγραμματισμό**, την **Οργάνωση**, τη **Διεύθυνση** και τον **Έλεγχο**. Διερευνώντας τη σχετική βιβλιογραφία, θα συναντήσει κανείς περιπτώσεις όπου αναφέρονται και άλλες λειτουργίες, άλλοτε μεμονωμένα και άλλοτε συνδυαστικά. Οι λειτουργίες αυτές είναι η **Λήψη Αποφάσεων**, η **Στελέχωση** και ο **Συντονισμός**. Σχετικά με αυτό, παραθέτονται ορισμένα αντίθετα επιχειρήματα. Καταρχήν, η Λήψη Αποφάσεων είναι μια σημαντικότερη διαδικασία, που όμως λαμβάνει χώρα σε κάθε μια από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ. Στα πλαίσια της

διάρθρωσης του βιβλίου, η Λήψη Αποφάσεων εξετάζεται στο Κεφάλαιο του Προγραμματισμού. Η Στελέχωση αποτελεί βασικό κομμάτι της λειτουργίας της Οργάνωσης, ενώ ο Συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία, στην οποία προφανώς εμπλέκονται όλες οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ (εξετάζεται κυρίως στο Κεφάλαιο της Οργάνωσης).

Κατά συνέπεια, σε αυτό το βιβλίο διατηρείται ο διαχωρισμός του μάνατζμεντ στις τέσσερις βασικές λειτουργίες που αναφέρθηκαν πρωτίτερα, όπως εξάλλου γίνεται στην πλειοψηφία των αντίστοιχων συγγραμμάτων της ξένης βιβλιογραφίας. Το Κεφάλαιο 6 αναφέρεται σε σύγχρονους τρόπους διοίκησης επιχειρήσεων (εξετάζονται η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, το **Benchmarking** και η **Αναδιοργάνωση**) και σε σύγχρονους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας (εξετάζεται το **Ηλεκτρονικό Εμπόριο**). Τα Κεφάλαια που αναφέρονται στις λειτουργίες του μάνατζμεντ, υποδιαιρούνται σε ενότητες για την καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου τους. Στο τέλος κάθε ενότητας, συνοψίζονται τα βασικότερα σημεία της, κάτω από τον τίτλο «Συμβουλές προς Μάνατζερ». Επίσης, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην εκτενή ανάπτυξη σημαντικών τεχνικών του μάνατζμεντ, όπως η τεχνική PERT που αφορά τον προγραμματισμό ενός έργου, ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών που είναι μια από τις πιο προηγμένες τεχνικές στατιστικού ποιοτικού ελέγχου κτλ.

Το βιβλίο αυτό είναι το αποτέλεσμα μιας ομαδικής προσπάθειας, εφαρμόζοντας στην πράξη τις αρχές που πρέπει να διέπουν τη λειτουργία των ομάδων εργασίας (ένα από τα βασικά θέματα του μάνατζμεντ). Ολοκληρώνοντας, η συγγραφική ομάδα επιθυμεί να ευχαριστήσει θερμά τον κ. Παπαδόπουλο Ιωάννη, που είχε την επιμέλεια των σχηματικών απεικονίσεων του βιβλίου.

*Στειακάκης Εμμανουήλ,
Κατζός Νικόλαος
Θεσσαλονίκη, 2002*

Βιογραφικά σημειώματα συγγραφέων

Στειακάκης Εμμανουήλ

Γεννήθηκε στο Ηράκλειο Κρήτης. Είναι Διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός από το Α.Π.Θ. και κάτοχος του μεταπτυχιακού τίτλου Master of Science στο Βιομηχανικό Μάνατζμεντ, από το Cranfield University της Μ. Βρετανίας. Επίσης, είναι υποψήφιος Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Εργάζεται ως καθηγητής στο Εργαστήριο Ελευθέρων Σπουδών ICBS, ως επιστημονικός συνεργάτης στο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης και ως επιστημονικός υπεύθυνος της ενότητας 'Οικονομία και Διοίκηση' σε Κ.Ε.Κ. Παράλληλα, έχει διατελέσει ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα διοίκησης ποιότητας, παραγωγής και Logistics.

Κατζός Νικόλαος

Γεννήθηκε στη Θεσσαλονίκη. Είναι Διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός από το Α.Π.Θ. Έχει εργαστεί ως μηχανικός παραγωγής, τεχνικός ασφαλείας και υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας σε βιομηχανίες της Θεσσαλονίκης. Διαθέτει αξιόλογη εκπαιδευτική εμπειρία σε θέματα μάνατζμεντ, παραγωγής, διαχείρισης συστημάτων ποιότητας κατά ISO 9000 και Logistics. Σήμερα, εργάζεται ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε παρεμφερή αντικείμενα, ως εκπαιδευτικός σε ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια και παράλληλα συνεργάζεται με δημόσια και ιδιωτικά Κ.Ε.Κ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1	Ορισμός του Μάνατζμεντ	13
1.2	Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ	15
1.3	Η Έννοια του Οργανισμού και της Επιχείρησης	16
1.4	Διακρίσεις των Επιχειρήσεων	17
1.5	Τα Χαρακτηριστικά του Μάνατζερ	21
1.6	Ιστορική Εξέλιξη του Μάνατζμεντ	26
1.6.1	Πρωτοπόροι του Μάνατζμεντ	26
1.6.2	Κλασική Σχολή	27
1.6.3	Η Σχολή της Συμπεριφοράς	32
1.6.4	Η Σχολή του Ποσοτικού Μάνατζμεντ	35
1.6.5	Σύγχρονες Προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ	37
1.7	Το Περιβάλλον της Επιχείρησης	40
1.7.1	Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης	41
1.7.2	Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης	46
1.8	Επιχειρηματική Ηθική και Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων	51

2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1	Η Λήψη Αποφάσεων	55
2.1.1	Ορισμός της Λήψης Αποφάσεων	56
2.1.2	Έννοια του Προβλήματος και Είδη Επιχειρηματικών Προβλημάτων	56
2.1.3	Κατηγορίες Επιχειρηματικών Αποφάσεων	57
2.1.4	Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων	58
2.1.5	Η Διαδικασία της Λήψης Αποφάσεων	59
2.1.6	Τρόποι Αποτελεσματικής Λήψης Αποφάσεων	60
2.1.7	Ποσοτικά Εργαλεία Αποτελεσματικής Λήψης Αποφάσεων	61
2.1.8	Συμμετοχή Ομάδων στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	65
2.1.9	Τεχνικές Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων	66
2.1.10	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Συμμετοχής Ομάδων στη Λήψη Αποφάσεων	67
2.1.11	Συμβουλές προς Μάνατζερ	68

2.2	Η Διαδικασία του Προγραμματισμού	69
2.2.1	Ορισμός της Λειτουργίας του Προγραμματισμού	69
2.2.2	Τα Επίπεδα Προγραμματισμού	69
2.2.3	Τα Χαρακτηριστικά των Στόχων	71
2.2.4	Η Σημασία του Καθορισμού Στόχων	71
2.2.5	Περιγραφή της Διαδικασίας του Προγραμματισμού	72
2.2.6	Τα Εργαλεία του Προγραμματισμού	74
2.2.7	Διοίκηση μέσω Στόχων	87
2.2.8	Συμβουλές προς Μάνατζερ	89
2.3	Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ	90
2.3.1	Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	90
2.3.2	Τα Στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	91
2.3.3	Τεχνικές του Σχεδιασμού Στρατηγικής	92
2.3.4	Συμβουλές προς Μάνατζερ	98

3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

3.1	Σχεδιασμός Οργάνωσης	99
3.1.1	Εισαγωγή	100
3.1.2	Οργανωτική Δομή	100
3.1.3	Είδη Οργανωτικού Σχεδιασμού	109
3.1.3.1	Λειτουργικός Σχεδιασμός	111
3.1.3.2	Τμηματικός Σχεδιασμός	112
3.1.3.3	Υβριδικός Σχεδιασμός	114
3.1.3.4	Σχεδιασμός Τύπου Μήτρας	116
3.1.4	Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιλογή Οργανωτικού Σχεδιασμού	118
3.1.5	Τύποι Οργανωτικών Δομών	121
3.1.6	Συμβουλές προς Μάνατζερ	125
3.2	Στελέχωση της Επιχείρησης	126
3.2.1	Εισαγωγή	127
3.2.2	Σχεδιασμός Ανθρώπινων Πόρων	128
3.2.3	Σχέση Στελέχωσης και Ισχύουσας Νομοθεσίας	128
3.2.4	Τα Βασικά Στάδια της Στελέχωσης: Στρατολόγηση, Επιλογή και Πρόσληψη, Τοποθέτηση	130
3.2.5	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ικανοτήτων	132
3.2.6	Μέτρηση Αποδοτικότητας Εργαζομένων	133
3.2.7	Αμοιβές Εργαζομένων	134
3.2.7.1	Συστήματα Αμοιβών	134
3.2.7.2	Ανάλυση και Περιγραφή Θέσης Εργασίας	135
3.2.8	Συμβουλές προς Μάνατζερ	137

4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

4.1	Συμπεριφορά	139
4.1.1	Βασικά Στοιχεία Εργασιακής Συμπεριφοράς	139
4.1.2	Εργασιακά Προσόντα	141
4.1.3	Εργασιακή Εκμάθηση	141
4.1.4	Προσωπικότητα	143
4.1.5	Συμβουλές προς Μάνατζερ	144
4.2	Υποκίνηση	145
4.2.1	Εισαγωγή	145
4.2.2	Θεωρίες Υποκίνησης	145
4.2.3	Αυτοέλεγχος	153
4.2.4	Συμβουλές προς Μάνατζερ	154
4.3	Ηγεσία	155
4.3.1	Εισαγωγή	155
4.3.2	Βασικές Αρχές της Ηγεσίας	156
4.3.3	Μοντέλα Προσέγγισης της Έννοιας της Ηγεσίας	159
4.3.4	Συμβουλές προς Μάνατζερ	171
4.4	Επικοινωνία	172
4.4.1	Εισαγωγή	172
4.4.2	Λειτουργίες της Επικοινωνίας	172
4.4.3	Η Διαδικασία και τα Είδη της Επικοινωνίας	173
4.4.4	Εμπόδια στην Επικοινωνία και Τρόποι Αντιμετώπισης	179
4.4.5	Νέες Τεχνολογίες και Επικοινωνία	181
4.4.6	Συμβουλές προς Μάνατζερ	182
4.5	Διεύθυνση των Ομάδων	183
4.5.1	Εισαγωγή	183
4.5.2	Βασικά Στοιχεία των Ομάδων	184
4.5.3	Συγκρούσεις μέσα στην Ομάδα	190
4.5.4	Κύκλοι Ποιότητας	192
4.5.5	Συμβουλές προς Μάνατζερ	194

5 ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1	Εισαγωγή	195
5.2	Η Φύση του Ελέγχου	198
5.3	Τύποι Συστημάτων Ελέγχου	203
5.3.1	Τεχνικές Ελέγχου	205
5.3.2	Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών	209
5.4	Σχεδιασμός ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Ελέγχου	220
5.4.1	Περιπτώσεις Δυσλειτουργίας των Συστημάτων Ελέγχου	221
5.4.2	Συμβουλές προς Μάνατζερ	222

6	ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	
6.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	223
6.1.1	Εισαγωγή	224
6.1.2	Η Έννοια της Ποιότητας	226
6.1.3	Θεωρητικά Μοντέλα και Επιστημονικές Προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	228
6.1.4	Κριτική Αξιολόγηση των Θεωρητικών Μοντέλων – Επιστημο- νικών Προσεγγίσεων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	258
6.2	Benchmarking	260
6.2.1	Εισαγωγή	260
6.2.2	Επιλογή Benchmarks	261
6.2.3	Κατηγορίες Benchmarking	261
6.2.4	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Benchmarking	263
6.2.5	Διαδικασία του Benchmarking	264
6.3	Αναδιοργάνωση	270
6.3.1	Εισαγωγή	270
6.3.2	Τρόποι Προσέγγισης της Αναδιοργάνωσης	271
6.3.3	Το Μοντέλο της Αναδιοργάνωσης	272
6.4	Ηλεκτρονικό Εμπόριο	280
6.4.1	Εισαγωγή	280
6.4.2	Τεχνολογικές Πλατφόρμες του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	281
6.4.3	Μορφές Ηλεκτρονικού Εμπορίου στο World Wide Web	283
6.4.4	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	287
	ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ	291
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	301

1ο Κεφάλαιο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη του κεφαλαίου «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ» θα γνωρίζετε:

- τον ορισμό του μάνατζμεντ
- τις λειτουργίες του μάνατζμεντ
- την έννοια του οργανισμού και της επιχείρησης
- τις διακρίσεις των επιχειρήσεων
- τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ
- την ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ
- την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων
- την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Κατά καιρούς, τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία, το μάνατζμεντ έχει οριστεί με πολλούς και ορισμένες φορές αρκετά διαφορετικούς τρόπους. Ο πιο σύγχρονος ορισμός και παράλληλα αυτός που αποδίδει με τον καλύτερο τρόπο, όλες τις πτυχές της πολυσύνθετης έννοιας του μάνατζμεντ, είναι ο εξής:

Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων ανθρώπων, για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Στον παραπάνω ορισμό επισημαίνονται τρία βασικά στοιχεία:

- 1 ο ανθρώπινος παράγοντας έχει καθοριστική σημασία στο μάνατζμεντ
- 2 ο οργανισμός πρέπει να έχει στόχους και να επιδιώκει την επίτευξή τους
- 3 οι στόχοι πρέπει να υλοποιούνται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Ας δούμε τα στοιχεία αυτά πιο αναλυτικά:

- 1 Το μάνατζμεντ είναι *επιστήμη* αλλά και *τέχνη*. Ως επιστήμη, οι αρχές και οι λειτουργίες του μπορούν να διδαχθούν. Ως τέχνη, η επιτυχία του εξαρτάται από τις ικανότητες και την προσπάθεια που καταβάλλουν οι άνθρωποι που το εφαρμόζουν, οι **μάνατζερ (managers)**. Ένας μάνατζερ (ή αλλιώς διοικητικό στέλεχος), ανεξάρτητα από τον οργανισμό στον οποίο ανήκει αλλά και τη θέση εργασίας που καταλαμβάνει, εκτελεί ένα πολυδιάστατο έρ-

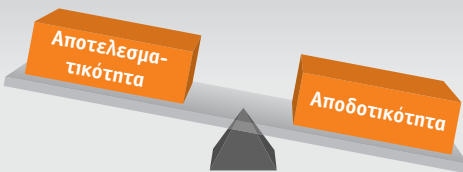
Αποτελεσματικότητα έναντι αποδοτικότητας

1) Περισσότερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα



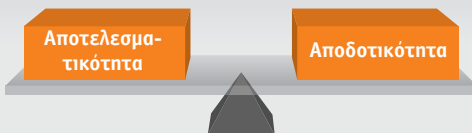
Οι στόχοι πραγματοποιούνται, **αλλά...**
χρησιμοποιούνται περιορισμένοι πόροι

2) Περισσότερη έμφαση στην αποδοτικότητα



Οι στόχοι δεν πραγματοποιούνται, **γιατί...**
οι διαθέσιμοι πόροι δεν επαρκούν

3) Ισορροπία μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας



Οι στόχοι πραγματοποιούνται **και...**
οι διαθέσιμοι πόροι αξιοποιούνται

γο: λαμβάνει αποφάσεις, προγραμματίζει, οργανώνει, επικοινωνεί, καθοδηγεί, υποκινεί, συντονίζει, ελέγχει.

- 2 Η σημασία του καθορισμού στόχων και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού για την υλοποίησή τους, θα αναλυθούν στο κεφάλαιο του Προγραμματισμού.
- 3 Τι σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να υλοποιούνται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό; Για να γίνει κατανοητή η πρόταση αυτή, θα ορίσουμε τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Αποτελεσματικότητα (effectiveness): είναι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Η αποτελεσματικότητα μετριέται από το πόσο κοντά φθάνει ο οργανισμός στους στόχους του.

Αποδοτικότητα (efficiency): είναι ο βαθμός στον οποίο οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και πληροφοριακοί) ενός οργανισμού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του. Η αποδοτικότητα μετριέται από την αναλογία των πόρων που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός προς τους συνολικούς του πόρους, για την επίτευξη των στόχων του.

Η σχέση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας απεικονίζεται στο Σχήμα 1.1.

1.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διαδικασία του μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες:

Προγραμματισμός (planning): ο προσδιορισμός των στόχων ενός οργανισμού και των αναγκαίων μέσων για την υλοποίησή τους.

Οργάνωση (organizing): ο καταμερισμός της εργασίας που αποφασίστηκε κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού σε επιμέρους εργασίες και καθήκοντα, η ανάθεσή τους σε συγκεκριμένα άτομα και η εκχώρηση των κατάλληλων αρμοδιοτήτων για την εκτέλεση αυτών των εργασιών.

Διεύθυνση ή Καθοδήγηση (directing ή leading): η καθοδήγηση των ανθρώπων ενός οργανισμού και η υποκίνησή τους, για να εργαστούν με όλες τις δυνάμεις τους προς την ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Έλεγχος (controlling): η παρακολούθηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, με τους στόχους που καθορίστηκαν στη λειτουργία του προγραμματισμού και η λήψη διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων που παρουσιάζονται.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και δεν πρέπει να διαχωρίζονται, παρά μόνο για διδακτικούς σκοπούς.

Στο Σχήμα 1.2 δίνεται η σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας του μάνατζμεντ.



Σχήμα 1.2 Η διαδικασία του μάνατζμεντ

1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οργανισμός είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ανθρώπων που εργάζονται συνειδητά μαζί για να πετύχουν κοινούς στόχους.

Οργανισμοί υπάρχουν σε κάθε επίπεδο της ανθρώπινης ζωής, όπως:

- στο κοινωνικό επίπεδο (οικογένεια, σύλλογος...)
- στο πολιτικό επίπεδο (κράτος, κόμματα, Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών...)
- στο θρησκευτικό επίπεδο (Εκκλησία, θρησκευτικές οργανώσεις...)
- στο συνδικαλιστικό επίπεδο (εργατικές ενώσεις, συνδικάτα εργαζομένων...)
- στο οικονομικό επίπεδο (οικονομικοί οργανισμοί).

Ας δούμε τι ακριβώς είναι ένας οικονομικός οργανισμός:

Οικονομικός οργανισμός είναι αυτός που χρησιμοποιεί με συστηματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, υλικά, μηχανήματα...), για να παράγει προϊόντα και να παρέχει υπηρεσίες με στόχο την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.

Ο βασικότερος διαχωρισμός των οικονομικών οργανισμών είναι σε:

- **κερδοσκοπικούς οργανισμούς**, οι οποίοι ονομάζονται **επιχειρήσεις**. Οι οργανισμοί αυτοί καθορίζουν ως πρωταρχικό τους στόχο την *επίτευξη κέρδους*.
- **μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς**. Οι οργανισμοί αυτοί εστιάζουν τις προσπάθειές τους, κυρίως σε κοινωνικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς και άλλους στόχους, παρά στην επίτευξη κέρδους.

As δώσουμε τώρα έναν ακριβέστερο ορισμό για τις επιχειρήσεις:

Η **επιχείρηση (business, enterprise)** είναι ένας κερδοσκοπικός οικονομικός οργανισμός, που αποβλέπει στην επίτευξη κέρδους (η λογιστική διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων) ως ανταμοιβή για την επένδυση που πραγματοποιήσε, την εργασία που προσφέρει και τον κίνδυνο που διατρέχει αντί για κέρδος να υποστεί ζημία.

1.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται σύμφωνα με τα εξής κριτήρια:

◆ το μέγεθος της επιχείρησης

Διακρίνονται σε:

- μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- μεσαίες επιχειρήσεις
- μεγάλες επιχειρήσεις.

Το κριτήριο αυτό διαφέρει από χώρα σε χώρα. Συνήθως, το μέγεθος καθορίζεται από τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού και τις ετήσιες πωλήσεις της επιχείρησης. Στην Ελλάδα η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (ποσοστό ~ 99% επί του συνόλου) ανήκει στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ένας κατάλληλος ορισμός για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη χώρα μας, είναι ο εξής:

Μικρομεσαία επιχείρηση είναι αυτή που απασχολεί προσωπικό μέχρι 100 άτομα και έχει ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι 1 εκατομμύριο ευρώ (Ελλάδα).

Λόγω του μεγέθους των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι διαφορετικός. Στην Ευρωπαϊκή Ένω-

ση, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διακρίνονται σε μικρότερες και μεγαλύτερες.

Μικρότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που απασχολούν προσωπικό μέχρι 250 άτομα και είτε έχουν κύκλο εργασιών 20 εκατομμύρια ευρώ, είτε το σύνολο του ενεργητικού τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.

(Ευρωπαϊκή Ένωση)

Μεγαλύτερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που απασχολούν προσωπικό μέχρι 500 άτομα, έχουν καθαρό πάγιο ενεργητικό μέχρι 75 εκατομμύρια ευρώ και στο κεφάλαιό τους δεν συμμετέχει πάνω από το $\frac{1}{3}$ εταιρία που δεν είναι μικρομεσαία επιχείρηση.

(Ευρωπαϊκή Ένωση)

♦ τον τομέα παραγωγής

Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, διακρίνονται σε επιχειρήσεις:

- πρωτογενούς παραγωγής
- δευτερογενούς παραγωγής
- τριτογενούς παραγωγής.

Στον τομέα πρωτογενούς ή αρχικής παραγωγής ανήκουν οι γεωργικές, κτηνοτροφικές, δασικές, αλιευτικές, μεταλλευτικές επιχειρήσεις κτλ.

Στον τομέα δευτερογενούς παραγωγής ή μεταποίησης ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις που μετασχηματίζουν πρώτες ύλες σε προϊόντα, όπως οι βιομηχανίες και οι βιοτεχνίες.

Τέλος, στον τομέα τριτογενούς παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών ανήκουν οι εμπορικές, τουριστικές, τραπεζικές, ασφαλιστικές, εκπαιδευτικές επιχειρήσεις κτλ.

♦ το φορέα της επιχείρησης

Διακρίνονται σε:

- Δημόσιες επιχειρήσεις, όταν λειτουργούν κάτω από κυβερνητικό έλεγχο.
- Δημοτικές και κοινοτικές επιχειρήσεις, όταν λειτουργούν κάτω από τον έλεγχο δήμων και κοινοτήτων.
- Ιδιωτικές επιχειρήσεις, όταν λειτουργούν κάτω από τον έλεγχο ιδιωτών.
- Μικτές επιχειρήσεις, όταν έχουν όχι έναν αλλά περισσότερους φορείς (π.χ. η ιδιοκτησία της επιχείρησης να ανήκει από κοινού στο κράτος και σε έναν ιδιωτικό οργανισμό).

◆ τη γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Άλλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δραστηριότητες σε μια χώρα και άλλες σε περισσότερες (πολυεθνικές επιχειρήσεις). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Εθνοκεντρικές, όταν η μητρική εταιρία ελέγχει τις δραστηριότητες των θυγατρικών και των υποκαταστημάτων της σε άλλες χώρες.
- Πολυκεντρικές, όταν η μητρική εταιρία επιτρέπει στους μάνατζερ των θυγατρικών και των υποκαταστημάτων της σε άλλες χώρες, να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις τοπικές ανάγκες.
- Γεωκεντρικές, όταν οι θυγατρικές επιχειρήσεις συμμετέχουν στις αποφάσεις που λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση της μητρικής εταιρίας.

◆ τη μορφή συγκρότησης της επιχείρησης

Διακρίνονται σε αυτοτελείς επιχειρήσεις και σε συνασπισμούς επιχειρήσεων. Οι κυριότερες μορφές συγχώνευσης επιχειρήσεων, είναι οι εξής:

- **Καρτέλ (cartel)**: συνεργασία επιχειρήσεων με ίδιο αντικείμενο που δημιουργούνται για να αντιμετωπίσουν τη ζήτηση από κοινού και δεσμεύονται στην άσκηση κοινής εμπορικής πολιτικής. Διατηρούν τη διοικητική, νομική και οικονομική τους αυτοτέλεια.
- **Κονσέρν (concern)**: κοινοπραξία επιχειρήσεων που χάνουν την οικονομική και διοικητική τους αυτοτέλεια, χωρίς όμως να χάνουν τη νομική τους υπόσταση.
- **Τραστ (trust)**: η στενότερη μορφή συνεργασίας, αποτέλεσμα της πλήρους συγχώνευσης επιχειρήσεων. Τα τραστ αποβλέπουν στην εξασφάλιση μονοπωλιακής κυριαρχίας στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν χάνουν όχι μόνο τη διοικητική και οικονομική, αλλά και τη νομική τους αυτοτέλεια.
- **Χόλντινγκ (holding)**: επιχείρηση που συγκεντρώνει την πλειοψηφία των μετοχών άλλων ανώνυμων εταιριών και με αυτό τον τρόπο αποκτά τον έλεγχό τους.

◆ τη νομική μορφή της επιχείρησης

Διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές επιχειρήσεις.

- **Ατομική επιχείρηση**: είναι η επιχείρηση στην οποία το κεφάλαιο ανήκει σε ένα φυσικό πρόσωπο, τον επιχειρηματία, ο οποίος καρπώνεται τα κέρδη της επιχείρησης, αλλά υφίσταται και τις συνέπειες όταν αυτή εμφανίζει ζημία.
- **Εταιρική επιχείρηση**: είναι η επιχείρηση στην οποία το κεφάλαιο ανήκει σε περισσότερα από ένα φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

Με τη σειρά τους οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- 1. Ομόρρυθμη εταιρία:** όλα τα πρόσωπα που συμμετέχουν σε αυτήν, ευθύνονται *αλληλέγγυα και απεριόριστα*. Ο όρος «αλληλέγγυα» σημαίνει ότι κάθε εταίρος ευθύνεται για τις πράξεις του διαχειριστή των συμφερόντων της εταιρίας, ενώ ο όρος «απεριόριστα» ότι ευθύνεται και με την εξωεταιρική του περιουσία. Γι' αυτό τον τελευταίο λόγο, συνηθίζεται ανάμεσα σε πρόσωπα με στενές και αμοιβαίες σχέσεις εμπιστοσύνης.
- 2. Ετερόρρυθμη εταιρία:** έχει δύο κατηγορίες εταίρων. Στην πρώτη ανήκουν οι ομόρρυθμοι, που μπορεί να είναι ένας ή περισσότεροι και γι' αυτούς ισχύει ότι και στις ομόρρυθμες εταιρίες. Στη δεύτερη κατηγορία, ανήκουν οι ετερόρρυθμοι εταίροι, οι οποίοι έχουν *περιορισμένη ευθύνη*. Ευθύνονται δηλαδή μέχρι του ποσού της συμμετοχής τους στην εταιρία και επομένως δεν έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στη διαχείρισή της.
- 3. Αφανής εταιρία:** ιδιόμορφη νομική μορφή επιχείρησης στην οποία συμμετέχουν πρόσωπα που δεν επιθυμούν να εμφανίζονται ως μέλη εταιρίας. Γι' αυτό το λόγο, στις συναλλαγές με τρίτους εμφανίζεται μόνο ένα πρόσωπο, ο εμφανής εταίρος και οι υπόλοιποι καλύπτονται πίσω από αυτόν.
- 4. Εταιρία περιορισμένης ευθύνης:** τα πρόσωπα που συμμετέχουν στην εταιρία περιορισμένης ευθύνης, ευθύνονται μέχρι του ποσού του εταιρικού τους μεριδίου. Το κεφάλαιο της εταιρίας διαιρείται σε ισότιμα εταιρικά μερίδια, τα οποία δεν μπορούν να μεταβιβαστούν, εάν δεν συμφωνούν όλοι οι εταίροι. Οι διατυπώσεις για τη σύσταση της είναι αρκετά χρονοβόρες, αφού για παράδειγμα απαιτείται Καταστατικό της εταιρίας και δημοσίευση της έναρξης λειτουργίας στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Η εταιρία περιορισμένης ευθύνης διοικείται από τη Γενική Συνέλευση των εταίρων.
- 5. Ανώνυμη εταιρία:** το κεφάλαιο της ανώνυμης εταιρίας (η οποία ονομάζεται και **εταιρία συγκέντρωσης κεφαλαίου**) διαιρείται σε ισότιμες μετοχές. Οι μέτοχοι ευθύνονται, έναντι της εταιρίας και όχι έναντι τρίτων, μέχρι του ποσού που αντιστοιχεί στην αξία των μετοχών τους. Η ανώνυμη εταιρία είναι μια μορφή επιχείρησης που προσελκύει ιδιωτικά κεφάλαια, γιατί αυτά δεν χρειάζεται να δεσμευτούν για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού οι μετοχές είναι μεταβιβάσιμες. Η ανώνυμη εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.

- 6. Συνεταιρισμός:** σκοπός του συνεταιρισμού είναι η ηθική και κοινωνική προαγωγή των μελών του, μέσα από την κοινή συνεισφορά και συνεργασία τους. Για τη σύσταση του συνεταιρισμού απαιτούνται τουλάχιστον επτά μέλη. Τα διοικητικά όργανα του συνεταιρισμού είναι η Γενική Συνέλευση που αποτελείται από όλα τα μέλη του, το Διοικητικό Συμβούλιο και το Εποπτικό Συμβούλιο που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση. Ένας συνεταιρισμός μπορεί να δημιουργήσει ανώνυμες εταιρίες, με στόχο την επίτευξη κερδών που θα διανεμηθούν στα μέλη του.

1.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε:

- στον ορισμό του μάνατζερ
- στους ρόλους που εκτελεί ο μάνατζερ
- στα επίπεδα μάνατζμεντ που ανήκουν οι μάνατζερ
- στις ικανότητες του μάνατζερ
- στους τρόπους ανάπτυξης των ικανοτήτων του μάνατζερ.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Μάνατζερ (ή **διοικητικό στέλεχος**) είναι αυτός που συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία του μάνατζμεντ, εκτελώντας τις λειτουργίες του *προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου* των διαθέσιμων πόρων ενός οργανισμού.

Από το σημείο αυτό και στο εξής, θα γίνεται κυρίως αναφορά στις επιχειρήσεις και όχι γενικότερα στους οργανισμούς. Εφόσον χρειάζεται να γίνει αναφορά σε οργανισμούς που δεν μπορούν να θεωρηθούν επιχειρήσεις, αυτό θα ξεκαθαρίζεται ρητά.

Οι μάνατζερ εκτελούν συγκεκριμένους ρόλους, διακρίνονται με βάση τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση και πρέπει να διαθέτουν ορισμένες ικανότητες για να ανταποκριθούν καλύτερα στα καθήκοντά τους.

ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Οι ρόλοι ενός μάνατζερ είναι 10 και κατατάσσονται στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

Διαπροσωπικοί ρόλοι

- **Εκπροσωπεί** την επιχείρησή του σε κοινωνικές εκδηλώσεις, τελετές, συνέδρια κτλ.
- Είναι **ηγέτης**, γιατί προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, υποκινεί και συντονίζει εργαζόμενους.
- **Αναπτύσσει σχέσεις**, γιατί έρχεται σε επαφή με ανθρώπους έξω από τον εργασιακό του χώρο.

Πληροφοριακοί ρόλοι

- **Παρακολουθεί το περιβάλλον** και συλλέγει χρήσιμες πληροφορίες για την επιχείρησή του.
- **Διανέμει πληροφορίες** που απέκτησε από το εξωτερικό περιβάλλον, σε άλλους μάνατζερ της επιχείρησής του.
- **Μεταφέρει πληροφορίες** σε ανθρώπους έξω από την επιχείρηση (κυβερνητικά στελέχη, καταναλωτές...).

Ρόλοι λήψης αποφάσεων

- Είναι **καινοτόμος**, γιατί αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για αλλαγές μέσα στην επιχείρηση, όπως νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες κτλ.
- **Επιλύει τα προβλήματα** που προκύπτουν από συγκρούσεις, διαπληκτισμούς μεταξύ των εργαζομένων ή άλλες ανεπιθύμητες καταστάσεις.
- **Κατανέμει πόρους**, όταν λαμβάνει αποφάσεις για το πόσοι άνθρωποι, πόσα χρήματα, πόσα υλικά θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- **Διαπραγματεύεται** με άλλους για να υποστηρίξει τις ενέργειες υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης, όπως με εργατικά σωματεία, προμηθευτές, πελάτες κτλ.

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια πυραμίδα που χωρίζεται σε επίπεδα. Στο τελευταίο επίπεδο, στη βάση της πυραμίδας, ανήκουν όλοι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν διοικητικές αρμοδιότητες και δεν θεωρούνται μάνατζερ. Τα υπόλοιπα επίπεδα έως την κορυφή της πυραμίδας, αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες διοικητικών στελεχών και γι' αυτό το λόγο ονομάζονται επίπεδα μάνατζμεντ. Τα επίπεδα μάνατζμεντ είναι τα εξής:

◆ ΠΡΩΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ή ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ

Οι **μάνατζερ πρώτου επιπέδου ή στελέχη πρώτης γραμμής (first-line managers ή supervisors)** είναι οι άνθρωποι που επιβλέπουν και συντονί-

ζουν την εργασία των εργαζομένων που δεν έχουν διοικητικές αρμοδιότητες, όπως για παράδειγμα ο εργοδηγός, ο αρχιτεχνίτης, ο επιστάτης.

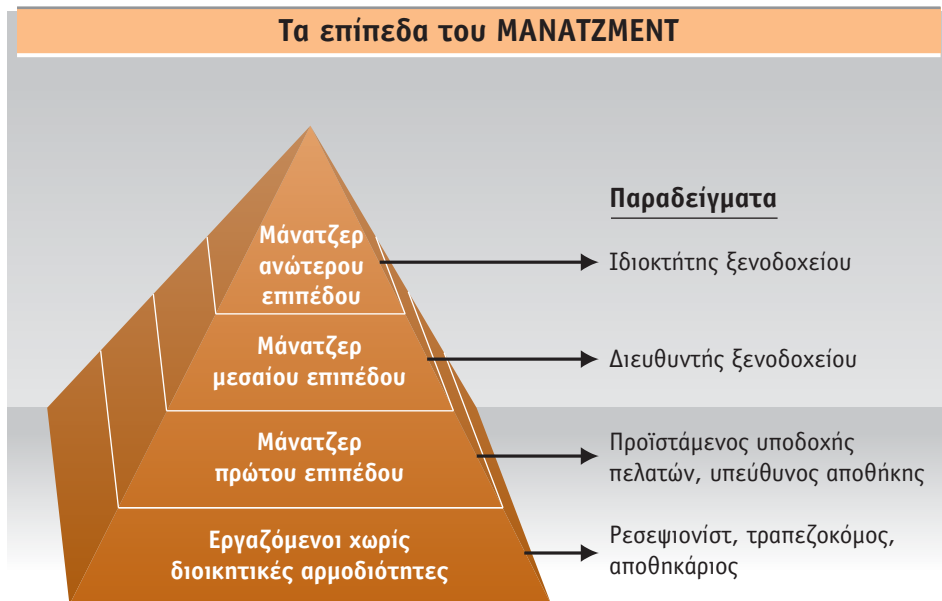
◆ ΜΕΣΑΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι **μάντζερ μεσαίου επιπέδου** ή **μεσαία στελέχη (middle managers)** είναι οι άνθρωποι που εκτελούν τις στρατηγικές που αποφάσισαν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και που επιβλέπουν και συντονίζουν τις δραστηριότητες των μάντζερ πρώτης γραμμής, όπως για παράδειγμα ο διευθυντής τμήματος, ο επικεφαλής τομέα, ο διευθυντής περιοχής.

◆ ΑΝΩΤΕΡΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι **μάντζερ ανώτερου επιπέδου** ή **ανώτερα στελέχη (top managers ή senior managers)** αποτελούν μέρος μιας μικρής ομάδας ανθρώπων στο υψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας, που έχει τη συνολική ευθύνη της πορείας της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα ο πρόεδρος, ο διευθύνων σύμβουλος, ο αντιπρόεδρος.

Στο παρακάτω Σχήμα 1.3 παρουσιάζονται τα τρία επίπεδα μάντζμεντ και αναφέρονται παραδείγματα μάντζερ στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου.



Σχήμα 1.3 Τα επίπεδα μάντζμεντ

ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ένας μάνατζερ πρέπει να χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό ικανοτήτων για να ανταπεξέλθει με επιτυχία στο έργο του. Οι ικανότητες αυτές είναι οι εξής:

◆ Αντιληπτικές ικανότητες

Ο μάνατζερ που διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες, έχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί την επιχείρηση ως ένα ενιαίο σύνολο και να κατανοήσει πως η επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της και πως τα διάφορα μέρη της αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

◆ Ικανότητες επικοινωνίας

Ο μάνατζερ που διαθέτει ικανότητες επικοινωνίας, μπορεί να εργαστεί μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με άλλους μάνατζερ και τους εργαζόμενους και να εργαστεί ως μέλος μιας ομάδας.

◆ Τεχνικές ικανότητες

Ο μάνατζερ που διαθέτει τεχνικές ικανότητες, γνωρίζει τις τεχνικές και τα εργαλεία σε ένα συγκεκριμένο χώρο της επιχείρησης.

Όσο περισσότερο ανέρχεται ένας μάνατζερ στα επίπεδα μιας επιχείρησης, οι αντιληπτικές ικανότητες γίνονται πιο σημαντικές, οι τεχνικές ικανότητες λιγότερο σημαντικές, ενώ οι ικανότητες επικοινωνίας παραμένουν εξίσου σημαντικές. Η αντιστοιχία των ικανοτήτων ενός μάνατζερ με το επίπεδο μάνατζμεντ στο οποίο ανήκει, φαίνεται στο Σχήμα 1.4.

Επίπεδο επίβλεψης	Μεσαίο επίπεδο	Ανώτερο επίπεδο
Αντιληπτικές ικανότητες	Αντιληπτικές ικανότητες	
Ικανότητες επικοινωνίας	Ικανότητες επικοινωνίας	Αντιληπτικές ικανότητες
Τεχνικές ικανότητες	Τεχνικές ικανότητες	Ικανότητες επικοινωνίας
		Τεχνικές ικανότητες

Σχήμα 1.4 Αντιστοιχία ικανοτήτων μάνατζερ με τα επίπεδα μάνατζμεντ

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Υπάρχουν 4 τρόποι για να αναπτύξει ένας τωρινός ή ένας μελλοντικός μάνατζερ, όσο το δυνατόν περισσότερο, τις ικανότητές του:

- ◆ **Μόρφωση:** στη σημερινή εποχή είναι επιθυμητή η κατοχή ενός μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών σε σχετικό με το μάνατζμεντ αντικείμενο (π.χ. Master in Business Administration). Τα σύγχρονα προγράμματα Διοίκησης Επιχειρήσεων δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας, στη δυνατότητα λήψης αποφάσεων γρήγορα και αποτελεσματικά, στις σύγχρονες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ (π.χ. Total Quality Management) και στις εφαρμογές των Η/Υ στο χώρο των επιχειρήσεων.

Το μάνατζμεντ απαιτεί γνώσεις από πολλές επιστήμες, όπως:

- ψυχολογία
 - κοινωνιολογία
 - ανθρωπολογία
 - φιλοσοφία
 - οικονομικά
 - μαθηματικά
 - στατιστική
 - λογιστική
 - πολιτικές επιστήμες
 - ηλεκτρονικούς υπολογιστές
 - αρκετά πεδία της μηχανικής.
- ◆ **Εκπαίδευση:** οι εξελίξεις στις επιχειρήσεις σήμερα πραγματοποιούνται με ραγδαίους ρυθμούς, γι' αυτό ένας μάνατζερ πρέπει να εκπαιδεύεται συνεχώς σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Άλλοτε οι επιχειρήσεις διοργανώνουν μόνες τους εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλοτε αναθέτουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή τους σε πανεπιστημιακές σχολές, εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων κτλ.
 - ◆ **Υποστήριξη από έμπειρους μάνατζερ:** συχνά ένας περισσότερο έμπειρος μάνατζερ βοηθάει ένα μάνατζερ χαμηλότερου επιπέδου να βελτιώσει τις ικανότητές του και να μάθει περισσότερα για την επιχείρηση.
 - ◆ **Εμπειρία:** δεν υπάρχει υποκατάστατο για την εμπειρία. Πολλοί νέοι μάνατζερ ξεκινούν από μικρές επιχειρήσεις για να αποκτήσουν εμπειρία, ενώ μεγάλες επιχειρήσεις εναλλάσσουν τους νέους μάνατζερ σε διάφορα τμήματα, για να αυξήσουν την εμπειρία τους.

1.6 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η Βιομηχανική Επανάσταση το 18ο και 19ο αιώνα οδήγησε στη δημιουργία μεγαλύτερων επιχειρήσεων απ' ό,τι στο παρελθόν. Η διοίκησή τους δεν μπορούσε πλέον να γίνει με τον ίδιο τρόπο που διοικούσαν οι παλαιότερες μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ανάγκη για τη δημιουργία νέων μεθόδων διοίκησης οδήγησε στην εμφάνιση και εξάπλωση των θεωριών του μάνατζμεντ. Οι αρχικές προσεγγίσεις προήλθαν από ορισμένους πρωτοπόρους μηχανικούς και επιχειρηματίες στα τέλη του 19ου αιώνα. Οι προσεγγίσεις αυτές εξελίχθηκαν σε συγκεκριμένες σχολές, οι οποίες συνέβαλλαν η καθεμία με διαφορετική βαρύτητα στη σημερινή μορφή του μάνατζμεντ. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τους πιο σημαντικούς πρωτοπόρους και τις επικρατέστερες σχολές και θεωρίες του μάνατζμεντ.

1.6.1 ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- **Robert Owen (1771-1858)**

Την εποχή του Owen οι εργάτες υπέφεραν, αφού οι συνθήκες εργασίας ήταν ιδιαίτερα κακές. Όμως στο εργοστάσιο του Owen στη Σκωτία, η παραγωγικότητα αυξανόταν καθώς μείωσε τις ώρες εργασίας για όλους τους εργαζόμενους, βελτίωσε το φαγητό και τη διαμονή τους, φρόντισε για την ψυχαγωγία τους κτλ. Παρ' ό,τι ελάχιστοι υιοθέτησαν τις μεθόδους του, ο Owen παρέμεινε ως ένας από τους πρώτους που αντιλήφθηκε την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων.

- **Charles Babbage (1792-1871)**

Καθηγητής του πανεπιστημίου του Cambridge, ο οποίος υποστήριξε στο βιβλίο του «On the Economy of Machinery and Manufacturers» το 1832, ότι ένα έργο πρέπει να αναλύεται σε εργασίες ώστε να καθοριστεί ο βαθμός πνευματικής και φυσικής προσπάθειας που απαιτεί και να εκχωρείται στον εργαζόμενο που έχει τις κατάλληλες ικανότητες. Πρότεινε επίσης ότι οι εργαζόμενοι που θα έβρισκαν τρόπους να βελτιώσουν την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, θα έπρεπε να συμμετέχουν στα κέρδη.

- **Henry Towne (1844-1924)**

Πρόεδρος της Yale and Towne Manufacturing για 48 χρόνια, κατάλαβε ότι οι τεχνικές του μάνατζμεντ μπορούσαν και έπρεπε να εφαρμοστούν στο εργοστάσιο και υποστήριξε την αναγνώριση του μάνατζμεντ ως επιστήμη. Η ομιλία του με θέμα «Ο Μηχανικός ως Οικονομολόγος» σε συνεδρίαση της Αμερικανικής Εταιρίας Μηχανολόγων Μηχανικών το 1886, όπου ζήτησε επιστημονική μελέτη για τη διεύθυνση των εργασιών από τους μηχανικούς, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό γεγονός για την καθιέρωση του μάνατζμεντ ως επιστημονικός κλάδος.

1.6.2 ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Ένα σύνολο θεωριών του μάνατζμεντ που εστιάζονται στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης ως σύνολο.

Εμφανίστηκε στα τέλη του 19ου και αρχές του 20ου αιώνα. Περιλαμβάνει τρεις προσεγγίσεις: το **επιστημονικό μάνατζμεντ**, τις **αρχές διοίκησης** και τους **γραφειοκρατικούς οργανισμούς**.

◆ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μια προσέγγιση της κλασικής σχολής του μάνατζμεντ, που υποστηρίζει την ορθολογική και επιστημονική μελέτη των εργασιακών προβλημάτων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του εργαζόμενου.

- **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** «ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ»

Μηχανικός από τη Φιλαδέλφεια, εργάστηκε στα χαλυβουργεία του Midvale και Bethlehem για τα θεμελιώδη προβλήματα του μάνατζμεντ, την αυξημένη αποδοτικότητα και την υψηλότερη παραγωγικότητα.

Ο Taylor πρότεινε τη βάση του επιστημονικού μάνατζμεντ: «Μια εργασία πρέπει να αναλυθεί για να υπολογιστεί πόσο χρόνο χρειάζεται και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να εκτελεστεί».

Ο Taylor πίστευε ότι «η οικονομική ευημερία μπορούσε να πραγματοποιηθεί μόνο με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων».

Εισηγήθηκε σημαντικές καινοτομίες για την εποχή του, όπως οι προδιαγραφές των υλικών και τα συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων, βελτιώνοντας σημαντικά τη συνολική λειτουργία του εργοστασίου.

Καθιέρωσε το σύστημα «**πληρωμή με το κομμάτι**». Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, ο μισθός κάθε εργαζόμενου εξαρτάται από τις ικανότητες και την ενεργητικότητα με την οποία εκτελεί την εργασία του και όχι από τη θέση την οποία κατέχει.

Ο Taylor πειραματίστηκε με τους τρόπους που οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούσαν τα υλικά, τις μηχανές και τα εργαλεία σε μια παραγωγική διαδικασία. Η τεχνική αυτή που εξετάζει τις φυσικές κινήσεις και το χρόνο που χρειάζονται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, ονομάστηκε «**μελέτη χρόνου και κινήσεων**».

Το 1911 δημοσίευσε το βιβλίο του «**Principles of Scientific Management**» για να αποδείξει ότι οι αρχές του μπορούσαν να εφαρμοστούν με την ίδια επιτυχία σε οποιοδήποτε οργανισμό.

- **Frank Gilbreth (1868-1924)** και **Lillian Gilbreth (1878-1972)**

Πραγματοποίησαν μια σειρά μελετών ανάλυσης χρόνου και κινήσεων, για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Το πρώτο σημαντικό βιβλίο του Frank Gilbreth «**Motion study**» εκδόθηκε το 1911 και το βιβλίο της Lillian «**The Psychology of Management**» το 1916.

Ο Frank ανακάλυψε μια μέθοδο για την ταξινόμηση και μελέτη των κινήσεων των εργαζομένων, την οποία ονόμασε «**therblig**» (το επώνυμό τους, όπως διαβάζεται ανάποδα), κατά την οποία περιέγραψε 17 κατηγορίες ανθρώπινων κινήσεων κατά την εκτέλεση μιας εργασίας. Μείωσε όλες τις περιττές ενέργειες που δεν συμβάλλουν στην ολοκλήρωση μιας εργασίας. Η διαδικασία αυτή ονομάστηκε «**απλοποίηση εργασίας**». Η Lillian ενδιαφέρθηκε περισσότερο για την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας. Υπήρξε πρωτοπόρος στο χώρο της βιομηχανικής ψυχολογίας και συνέβαλλε σημαντικά στο μάνατζμεντ προσωπικού.

- **Henry Gantt (1861-1919)**

Υποστήριξε ότι η χαμηλή απόδοση των εργαζομένων οφειλόταν στα μη ρεαλιστικά πρότυπα εργασίας. Η πιο σημαντική συμβολή του στο μάνατζμεντ ήταν το «**διάγραμμα χρονικού προγραμματισμού Gantt**» (βλ. Παράγραφο 2.2.6). Καθιέρωσε ένα νέο σύστημα αμοιβών, το «**επίδομα παραγωγής**», για παραγωγή μεγαλύτερη από το ημερήσιο όριο.

◆ **ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Μια προσέγγιση της κλασικής σχολής του μάνατζμεντ, που ασχολείται με ολόκληρη την επιχείρηση και το σχεδιασμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ.

Οι σημαντικότεροι εκπρόσωποι αυτής της προσέγγισης είναι οι εξής:

- **Henri Fayol (1841-1925)**

Στο πιο σημαντικό έργο του «**Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση**», που θεωρείται πλέον κλασικό βιβλίο στο μάνατζμεντ, ο Γάλλος μηχανικός ορυχείων κατέληξε σε **14 γενικές αρχές του μάνατζμεντ**:

1. Ανάλυση της εργασίας (οδηγεί στην εξειδίκευση εργασίας)
2. Εξουσιοδότηση (η παροχή του δικαιώματος άσκησης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση)
3. Πειθαρχία (επιβολή τιμωρίας όταν αυτό απαιτείται)
4. Ενότητα διοίκησης (κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο)

5. Ενότητα κατεύθυνσης (διαμόρφωση κοινού στόχου όλης της επιχείρησης)
6. Ατομική υπακοή (οι στόχοι της επιχείρησης έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους)
7. Ανταμοιβή (κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται για την εργασία του, σύμφωνα με κανόνες που εφαρμόζονται για όλους)
8. Συγκεντρωτισμός (τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη των αποφάσεων)
9. Διοικητική κλίμακα (τα στελέχη είναι τοποθετημένα σε μια διοικητική κλίμακα που είναι βαθμωτή ή ιεραρχική)
10. Τάξη (η σωστή τοποθέτηση των πόρων μιας επιχείρησης)
11. Ισότητα (ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων)
12. Σταθερότητα προσωπικού (μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη, πρέπει να διατηρεί το προσωπικό της)
13. Πρωτοβουλία (η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων)
14. Αίσθημα ενότητας (η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την αρμονία στις σχέσεις του προσωπικού).

Ο Fayol υποστήριξε ότι οι μάνατζερ εκτελούν τις εξής λειτουργίες του μάνατζμεντ: **προγραμματισμό - οργάνωση - διεύθυνση - συντονισμό - έλεγχο.**

Ο Fayol προσδιόρισε έξι βασικές λειτουργίες σε μια επιχείρηση:

- **τεχνικές δραστηριότητες** (παραγωγή, μεταποίηση)
- **εμπορικές δραστηριότητες** (αγορά, πώληση, ανταλλαγή)
- **οικονομικές δραστηριότητες** (αναζήτηση κεφαλαίου και πίστωσης, χρησιμοποίησή τους με βέλτιστο τρόπο)
- **δραστηριότητες ασφάλειας** (προστασία ιδιοκτησίας και ανθρώπων)
- **λογιστικές δραστηριότητες** (παραγγελία αποθέματος, διατήρηση ισολογισμών, διερεύνηση εξόδων)
- **δραστηριότητες μάνατζμεντ** (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος).

Εξαιρετική σημασία έχει το γεγονός, ότι υποστήριξε πως τα νέα στελέχη μπορούν να μάθουν να διεθύνουν, επομένως **οι δεξιότητες του μάνατζμεντ μπορούν να διδαχθούν.**

- **Mary Parker Follett (1868-1933)**

Υποστήριξε ότι οι αρχές και οι τεχνικές του μάνατζμεντ πρέπει να εφαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης. Έγραψε για τη σπουδαιότητα των κοινών στόχων των εργαζομένων στη μείωση των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις. Το έργο της έγινε ιδιαίτερα αποδεκτό από τους επιχειρηματίες της εποχής της, αλλά παραβλέφθηκε από τους θεωρητικούς του μάνατζμεντ.

- **Chester Barnard (1886-1961)**

Συνέβαλλε στην αναγνώριση της σημασίας της **άτυπης οργάνωσης** και των **άτυπων σχέσεων** (των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους, χωρίς να έχουν καθοριστεί επίσημα μέσα στην επιχείρηση) που υφίστανται σε όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις.

Σημαντική συμβολή του θεωρείται επίσης, η «**θεωρία αποδοχής της εξουσίας**», που υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ελεύθερη βούληση και μπορούν να επιλέξουν, εάν θα ακολουθήσουν τις εντολές των ανωτέρων τους.

◆ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Μια προσέγγιση της κλασικής σχολής του μάνατζμεντ, που υποστηρίζει ένα δομημένο οργανισμό, μέσα στον οποίο οι εργασιακές θέσεις και η εξουσία καθορίζονται σύμφωνα με επίσημους κανόνες.

Ο κυριότερος εκπρόσωπος της προσέγγισης αυτής είναι ο:

- **Max Weber (1864-1920)**

Ο Γερμανός θεωρητικός Weber, εισήγαγε τις περισσότερες έννοιες πάνω στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς.

Σύμφωνα με το Weber, ένας οργανισμός που βασίζεται σε ορθολογικό τρόπο εξουσιοδότησης, είναι περισσότερο αποδοτικός και ικανός να προσαρμοστεί σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Για το Weber, ορθολογισμός στους οργανισμούς σημαίνει την επιλογή και εξέλιξη των εργαζομένων με βάση τις ικανότητές τους και όχι το «ποιον γνωρίζεις».

Ο όρος «γραφειοκρατία» έχει αρνητική σημασία στους σημερινούς οργανισμούς, αφού σχετίζεται με ατελείωτους κανόνες και άχρηστες διαδικασίες.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

◆ **Χαρακτηριστικά του επιστημονικού μάνατζμεντ:**

- Ανέπτυξε μια συγκεκριμένη μέθοδο για την εκτέλεση κάθε εργασίας.
- Επεσήμανε τη σπουδαιότητα της προσεκτικής επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Παρείχε οικονομικά κίνητρα στους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
- Δεν ασχολήθηκε με την κοινωνική διάσταση της εργασίας και τις ανάγκες των εργαζομένων.

◆ **Χαρακτηριστικά των αρχών διοίκησης:**

- Ενώ το επιστημονικό μάνατζμεντ ασχολήθηκε με την παραγωγικότητα του εργαζόμενου, η προσέγγιση των αρχών διοίκησης ασχολήθηκε με ολόκληρη την επιχείρηση.
- Υποστήριξε ότι το μάνατζμεντ μπορεί να διδαχθεί, ενώ μέχρι τότε πίστευαν ότι οι ικανότητες των στελεχών ήταν έμφυτες.
- Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ που πρότεινε ο Fayol ισχύουν μέχρι σήμερα. Μόνο ο συντονισμός, τον οποίο θεώρησε ως ξεχωριστή λειτουργία, είναι περισσότερο μια διαδικασία ενοποίησης όλων των προσπαθειών μέσα στην επιχείρηση, που πραγματοποιείται σε όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες.
- Αναπτύχθηκαν οι γενικές αρχές του μάνατζμεντ. Παρ' ότι πολλές από αυτές είχαν ήδη χρησιμοποιηθεί, ο Fayol ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε τη σημασία τους και τις διατύπωσε με σαφήνεια.

◆ **Χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας:**

- Οι θέσεις εργασίας οργανώνονται μέσα σε μια ιεραρχία εξουσίας, με την κάθε θέση να είναι κάτω από την εξουσία μιας ανώτερης θέσης.
- Όλα τα μέλη του προσωπικού επιλέγονται και προάγονται με βάση τις τεχνικές τους ικανότητες, την εκπαίδευση και την εμπειρία τους.
- Οι διοικητικές πράξεις και αποφάσεις πρέπει να καταγράφονται και να διατηρούνται.
- Οι αποφάσεις των στελεχών υπόκεινται σε κανόνες, οι οποίοι ισχύουν εξίσου για όλους τους εργαζόμενους.

1.6.3 Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Σύμφωνα με τους εκπροσώπους αυτής της σχολής, «**το αποτελεσματικό μάνατζμεντ έχει ως προϋπόθεση την κατανόηση του εργαζόμενου**».

◆ ΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΑ ΤΟΥ HAWTHORNE

Σειρά πειραμάτων με αντικείμενο την παραγωγικότητα των εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε στο εργοστάσιο της Western Electric Company στο Hawthorne στο Illinois, υπό την καθοδήγηση των καθηγητών του Harvard, Elton Mayo και Fritz Roethlisberger.

Τα πειράματα ξεκίνησαν το 1924 από την Εθνική Ακαδημία Επιστημών. Το ερώτημα ήταν εάν και κατά πόσο οι αλλαγές στο φωτισμό επηρέαζαν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Από το 1924 μέχρι το 1927, τα πειράματα πραγματοποιήθηκαν σε δύο χώρους εργασίας, όπου δούλευαν οι εργάτριες του τμήματος συναρμολόγησης ρελέ. Στον ένα χώρο ο φωτισμός ήταν σταθερός, ενώ στο δεύτερο μεταβαλλόμενος.

- Όταν αυξανόταν η ένταση του φωτισμού στον ένα χώρο, αυξανόταν η παραγωγικότητα των εργατριών και στους δύο χώρους.
- Όταν μειωνόταν η ένταση του φωτισμού, πάλι αυξανόταν η παραγωγικότητα και στους δύο χώρους.

Το συμπέρασμα των πειραμάτων με την ένταση του φωτισμού, ήταν ότι η παραγωγικότητα επηρεαζόταν από άλλους παράγοντες.

Από το 1927 μέχρι το 1932 ξεκίνησε μια νέα σειρά πειραμάτων όπου μεταβάλλονταν παράγοντες όπως τα συστήματα αμοιβών, η επίβλεψη κτλ. Στην πρώτη φάση της νέας σειράς πειραμάτων (γνωστή ως **Μελέτη στο Τμήμα Συναρμολόγησης Ρελέ**) οι ερευνητές κατέγραφαν τα αποτελέσματα 5 εργατριών κάθε μισή ώρα. Και πάλι η παραγωγικότητα αυξήθηκε, χωρίς να υπάρχει ξεκάθαρη σχέση με κάποιον από τους παράγοντες που μεταβάλλονταν κατά τη διάρκεια των πειραμάτων (χρόνος διαλειμμάτων, ημερήσιος χρόνος εργασίας, γεύματα της εταιρίας κτλ.). Μια ενδιαφέρουσα εξήγηση από αυτές που προτάθηκαν, ήταν ότι η παραγωγικότητα των εργατριών αυξανόταν επειδή τις παρακολουθούσαν οι ερευνητές (γνωστό ως «**φαινόμενο Hawthorne**»).

Σε μια άλλη φάση των πειραμάτων (γνωστή ως **Μελέτη στο Τμήμα Επίβλεψης Συρμάτων**), οι ερευνητές μελέτησαν τη συμπεριφορά εργατών που

κατασκεύαζαν και επιθεωρούσαν εξοπλισμό διανομής ρεύματος. Η ομάδα των εργατών ανέπτυξε τα δικά της αποδεκτά πρότυπα παραγωγικότητας και προσπαθούσε έτσι, ώστε κανείς από την ομάδα να μην αποκλίνει από τα πρότυπα αυτά. Όσοι παραβίαζαν τα πρότυπα είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, αντιμετωπίζονταν με σαρκασμό και εμπαιγμό. Ο Mayo (1880-1949) και οι συνεργάτες του κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν άτυπες οργανώσεις που έχουν το δικό τους τρόπο συμπεριφοράς.

Με τα πειράματα Hawthorne τονίστηκε η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς επίσης και των σχέσεων ανάμεσα στις ομάδες των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

◆ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Μια προσέγγιση της σχολής συμπεριφοράς, που τονίζει ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών των εργαζομένων είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Οι σημαντικότεροι εκπρόσωποι αυτής της προσέγγισης αναφέρονται παρακάτω:

- **Abraham Maslow (1908-1970)**

Υπήρξε ακαδημαϊκός, μάνατζερ εργοστασίου και ψυχολόγος στη διάρκεια της καριέρας του. Με την τελευταία του ιδιότητα, παρατήρησε ότι τα προβλήματα των ασθενών του προέρχονταν από αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών τους. Διατύπωσε τη «**θεωρία ιεράρχησης των αναγκών**», κατά την οποία οι άνθρωποι υποκινούνται από μια αλληλουχία αναγκών, που ξεκινά από τις φυσιολογικές και καταλήγει στις ανάγκες αυτοολοκλήρωσης.

- **Douglas McGregor (1906-1964)**

Ήταν καθηγητής, πρόεδρος κολεγίου και αργότερα σύμβουλος που εξειδικεύτηκε στη ψυχολογία. Ανέπτυξε τη **θεωρία Χ** και τη **θεωρία Ψ** για να περιγράψει δύο ακραία παραδείγματα του τρόπου συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ο McGregor θεωρούσε ότι η κλασική σχολή βασιζόταν στη θεωρία Χ για τους εργαζόμενους, ενώ οι απόψεις του Mayo στη θεωρία Ψ.

Σε γενικές γραμμές, η θεωρία Χ αναφέρει ότι στους ανθρώπους δεν αρέσει να εργάζονται, ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει τις ευθύνες και ότι

ελάχιστοι άνθρωποι είναι πραγματικά δημιουργικοί. Από την άλλη, η θεωρία Ψ αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν τη δουλειά από τη φύση τους, μπορούν να μάθουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους είναι δημιουργικοί.

Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, τα στελέχη πρέπει να εκχωρούν αρμοδιότητες στους εργαζόμενους και να τους καθιστούν υπεύθυνους για την εκτέλεση των πράξεών τους.

◆ ΚΙΝΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Μια προσέγγιση της σχολής συμπεριφοράς, που χρησιμοποιεί την επιστημονική έρευνα για την εξέταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς με στόχο τη δημιουργία τεχνικών του μάνατζμεντ.

Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τις ανθρώπινες σχέσεις κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι η αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων δεν οδηγούσε πάντοτε σε αυξημένη παραγωγικότητα και επίσης συνειδητοποίησαν ότι η φύση της ίδιας της εργασίας ήταν μια σημαντική παράμετρος παραγωγικότητας. Αυτά τα συμπεράσματα έδωσαν μια νέα διάσταση στις θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων και απέδειξαν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις ήταν στην πραγματικότητα πολύ πιο σύνθετες. Ερευνητές από διάφορους κλάδους (ανθρωπολογία, οικονομικά, πολιτικές επιστήμες, ψυχολογία, κοινωνιολογία κτλ.) ασχολήθηκαν με αυτά τα ζητήματα και έτσι γεννήθηκε το «**κίνημα της επιστήμης της συμπεριφοράς**». Το επόμενο βήμα για τους επιστήμονες της συμπεριφοράς ήταν η μελέτη της «**οργανωτικής συμπεριφοράς**», δηλαδή της επίδρασης των επιχειρήσεων στα μέλη τους και της επίδρασης των ομάδων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

● **Rensis Likert (1903-1981)**

Ο Αμερικανός ψυχολόγος, διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του πανεπιστημίου του Michigan, ανέπτυξε τα παρακάτω 4 στυλ ηγεσίας:

- **αυταρχικό**
Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη και μεταβιβάζονται με τη μορφή διαταγών στους υφισταμένους. Ο ηγέτης ασκεί έντονο συγκεντρωτικό έλεγχο στους υφισταμένους του.
- **καλοπροαίρετο αυταρχικό**
Ο ηγέτης είναι το ίδιο αυταρχικός όπως και στο προηγούμενο στυλ, προσπαθεί όμως να πείσει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός και ότι επιδιώκει το δικό τους συμφέρον.

- **συμβουλευτικό**
Ο ηγέτης μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία με τους υφισταμένους του αξιοποιεί τις προτάσεις και ιδέες τους. Ο ίδιος λαμβάνει τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους του.
- **συμμετοχικό**
Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού από τον ηγέτη και τους υφισταμένους του. Επιδιώκεται να υπάρχει συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας.

Μετά από πολλές έρευνες σε βιομηχανίες, ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το συμμετοχικό είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας.

- **Chris Argyris (1923-...)**
Ο Ελληνικής καταγωγής ψυχολόγος, καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard από το 1971, υποστήριξε ότι όταν ασκείται υπερβολικός έλεγχος από τους μάνατζερ, οι εργαζόμενοι γίνονται παθητικά και εξαρτημένα άτομα και αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών. Το αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να απογοητεύονται και είτε να εγκαταλείπουν τη δουλειά τους, είτε να συμπεριφέρονται με τρόπο που εμποδίζει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η θεωρία του Argyris, γνωστή ως θεωρία της «**ωριμότητας και ανωριμότητας**», απορρέει από την πεποίθηση ότι καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν, εκδηλώνουν νέους τρόπους συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα την επιθυμία να καθορίζουν οι ίδιοι το μέλλον τους και την αύξηση των ενδιαφερόντων τους. Οι επιχειρήσεις που αποδίδουν μεγάλη βαρύτητα στον έλεγχο, συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους σαν να είναι ανώριμοι και δεν τους παρέχουν ευκαιρίες να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους.

1.6.4 Η ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ ΠΟΣΟΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σχολή του μάνατζμεντ που εφαρμόζει μαθηματικές τεχνικές, στατιστικά εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα για την επίλυση προβλημάτων του μάνατζμεντ.

Ο 2ος Παγκόσμιος Πόλεμος προκάλεσε πολλές αλλαγές στο μάνατζμεντ. Οι μάνατζερ του Αμερικανικού και Βρετανικού στρατού υιοθέτησαν μαθηματικές τεχνικές, στατιστικά εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα για να επιλύσουν προβλήματα του μάνατζμεντ.

Το ποσοτικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρία πεδία: την **επιστήμη του μάνατζμεντ**, το **μάνατζμεντ λειτουργιών** και τα **συστήματα πληροφοριών του μάνατζμεντ**.

◆ **ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ)**

Μια προσέγγιση του ποσοτικού μάνατζμεντ που δημιουργεί και εφαρμόζει μαθηματικά μοντέλα σε προβλήματα του μάνατζμεντ.

Δεν πρέπει να συγχέεται με το επιστημονικό μάνατζμεντ, που αποτελεί προσέγγιση της κλασικής σχολής. Τα βασικά σημεία της επιστήμης του μάνατζμεντ, είναι η διαμόρφωση ενός μαθηματικού μοντέλου που αναπαριστάνει κάποιο σύστημα, η χρησιμοποίησή του για την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν τη συμπεριφορά του πραγματικού συστήματος και η εκτέλεση πειραμάτων για να διαπιστωθεί εάν το σύστημα συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο. Εφαρμογές της επιστήμης του μάνατζμεντ συναντούμε στη «**θεωρία αναμονής**» (χρησιμοποιείται για την εξέταση των ουρών αναμονής που σχηματίζονται μπροστά σε ταμεία κτλ.) και την «**προσομοίωση**» (χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων).

◆ **ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ**

Μια προσέγγιση του ποσοτικού μάνατζμεντ, που χρησιμοποιεί ποσοτικές τεχνικές για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, κατά την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών.

Πολλοί οργανισμοί, ιδιαίτερα οι μεταποιητικοί, χρησιμοποιούν τεχνικές του μάνατζμεντ λειτουργιών για την πρόβλεψη της ζήτησης των καταναλωτών, τη διαχείριση των αποθεμάτων τους, το χρονικό προγραμματισμό της παραγωγής τους, τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων τους κτλ.

◆ **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Εργαλεία του μάνατζμεντ που βοηθούν στη συλλογή, επεξεργασία και μεταφορά των πληροφοριών, που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Είναι η πιο πρόσφατη προσέγγιση του ποσοτικού μάνατζμεντ. Τα συστήματα αυτά σχεδιάστηκαν για να παρέχουν πληροφορίες στους μάνατζερ γρήγορα και οικονομικά. Αποτελούν ζωτικό κομμάτι των σύγχρονων επιχειρήσεων, αφού οι πληροφορίες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλο-

ντος των επιχειρήσεων είναι τεράστιες σε όγκο και ο ρυθμός μεταβολής τους ταχύτατος.

1.6.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, τις οποίες θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια, είναι η **Θεωρία Συστημάτων**, η **Θεωρία του Ενδεχόμενου**, η **Θεωρία Ζ** και η **Αναζήτηση της Τελειότητας**.

◆ ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Μια σύγχρονη προσέγγιση του μάνατζμεντ, που θεωρεί τις επιχειρήσεις ως λειτουργικά συστήματα μέσα στο περιβάλλον.

Τι είναι όμως ένα σύστημα;

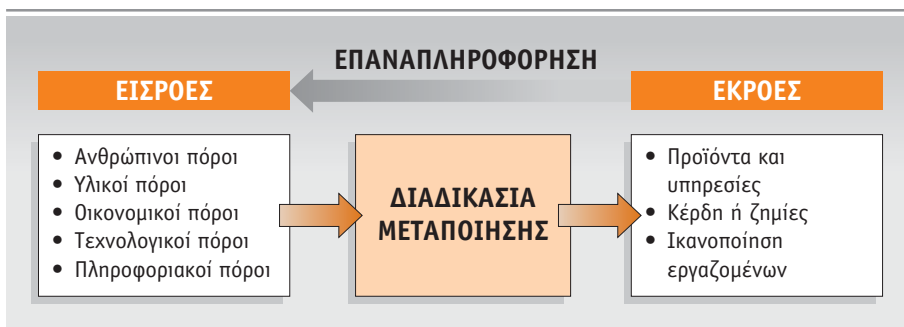
Σύστημα είναι μια ομάδα από αλληλοσχετιζόμενα μέρη που λειτουργούν για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό.

Τα συστήματα διακρίνονται σε **ανοιχτά** και **κλειστά**.

- Ανοιχτό σύστημα είναι αυτό που αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Κλειστό σύστημα είναι αυτό που δεν αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον.

Στην κλασική σχολή οι επιχειρήσεις θεωρούνταν κλειστά συστήματα. Στην πραγματικότητα όλες οι επιχειρήσεις είναι ανοιχτά συστήματα.

Ένα ανοιχτό σύστημα λαμβάνει εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον, τις μετασχηματίζει (ή μεταποιεί) και αποδίδει εκροές πίσω στο περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται **διαδικασία μεταποίησης** και απεικονίζεται στο Σχήμα 1.5.



Σχήμα 1.5 Η διαδικασία της μεταποίησης

Οι εκροές πρέπει να έχουν μεγαλύτερη αξία από τις εισροές. Όταν ισχύει αυτό, η διαδικασία μεταποίησης ονομάζεται **διαδικασία προστιθέμενης αξίας**.

Οι πιθανές καταστάσεις για μια επιχείρηση, είναι οι εξής:

1. εισροές > εκροές \Rightarrow η επιχείρηση λειτουργεί με ζημία
2. εισροές = εκροές \Rightarrow η επιχείρηση βρίσκεται στο σημείο ισορροπίας
3. εισροές < εκροές \Rightarrow η επιχείρηση λειτουργεί με κέρδος.

Ας δούμε στη συνέχεια ορισμένες βασικές έννοιες των συστημάτων:

Εντροπία είναι μια παγκόσμια ιδιότητα των συστημάτων που αναφέρεται στην τάση τους να εξασθενούν και τελικά να πεθαίνουν.

Εάν ένα σύστημα δεν λαμβάνει καινούργιες εισροές και ενέργεια από το περιβάλλον του, κάποτε θα πάψει να υπάρχει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν το περιβάλλον τους, να προσαρμόζονται στις αλλαγές και συνεχώς να εισάγουν νέες εισροές για να επιβιώσουν.

Συνέργεια είναι η έννοια ότι η αξία του συνόλου είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα της αξίας των μερών του.

Αυτό σημαίνει ότι οι μονάδες μιας επιχείρησης, όταν εργάζονται μαζί μπορούν να πετύχουν περισσότερα, απ' ό,τι εάν οι ίδιες μονάδες εργάζονταν μόνες τους.

Υποσυστήματα είναι τα μέρη ενός συστήματος που αλληλεξαρτώνται, με αποτέλεσμα κάποια αλλαγή στο ένα από αυτά να επηρεάζει τα υπόλοιπα.

◆ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΥ

Μια σύγχρονη προσέγγιση του μάνατζμεντ, που υποστηρίζει ότι το κατάλληλο μάνατζμεντ εξαρτάται από τις συγκεκριμένες και μοναδικές συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση και από τη φύση του προβλήματος.

Η κλασική σχολή θεωρούσε ότι οι αρχές του μάνατζμεντ είναι παγκόσμιες και μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τις μοναδικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν.

Η θεωρία του ενδεχόμενου υποστηρίζει ότι οι ενέργειες των μάνατζερ εξαρτώνται από το περιβάλλον, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται και άλλους παράγοντες. Επομένως, η επιτυχημένη επίλυση των προβλημάτων μιας επιχείρησης, εξαρτάται από τον προσδιορισμό και την ανάλυση των παραγόν-

ντων αυτών στις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση.

Οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής δεν απορρίπτουν τις σχολές μάνατζμεντ του παρελθόντος. Αντίθετα, πιστεύουν ότι η θεωρία του ενδεχόμενου λειτουργεί ως ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι μάνατζερ μπορούν να εφαρμόσουν οποιαδήποτε από τις τρεις βασικές σχολές, την κλασική σχολή, τη σχολή συμπεριφοράς και τη σχολή του ποσοτικού μάνατζμεντ.

◆ Η ΘΕΩΡΙΑ Z

Ένα ιδανικό μίγμα Αμερικανικών και Ιαπωνικών προσεγγίσεων του μάνατζμεντ, που χαρακτηρίζεται από τη μακροχρόνια εργασία, την ατομική ευθύνη και τη συναινετική λήψη αποφάσεων.

Ο William Ouchi ανέπτυξε τη θεωρία Z, αφού μελέτησε τις μεθόδους μάνατζμεντ σε αρκετές Ιαπωνικές και Αμερικανικές εταιρίες που λειτουργούσαν και στις δύο χώρες. Ονόμασε την προσέγγιση που χαρακτήριζε το Αμερικανικό μάνατζμεντ ως **θεωρία A** («American») και την αντιπροσωπευτική προσέγγιση του Ιαπωνικού μάνατζμεντ ως **θεωρία J** («Japanese»). Τα χαρακτηριστικά των οργανισμών τύπου A, J και Z, παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1 Τα χαρακτηριστικά των οργανισμών τύπου A, J και Z

	Χαρακτηριστικά οργανισμών τύπου A	Χαρακτηριστικά οργανισμών τύπου J	Χαρακτηριστικά οργανισμών τύπου Z
1.	Βραχυχρόνια εργασία	Εργασία εφ' όρου ζωής	Μακροχρόνια εργασία
2.	Ατομική λήψη αποφάσεων	Συναινετική λήψη αποφάσεων	Συναινετική λήψη αποφάσεων
3.	Ατομική ευθύνη	Συλλογική ευθύνη	Ατομική ευθύνη
4.	Γρήγορη αξιολόγηση και προαγωγή	Αργή αξιολόγηση και προαγωγή	Αργή αξιολόγηση και προαγωγή
5.	Σαφής, επίσημος έλεγχος	Ανεπίσημος έλεγχος	Ανεπίσημος έλεγχος με σαφείς, επίσημες μετρήσεις
6.	Σταδιοδρομία με εξειδίκευση	Σταδιοδρομία χωρίς εξειδίκευση	Σταδιοδρομία με μέτρια εξειδίκευση
7.	Ενδιαφέρον στα τμήματα του οργανισμού	Ενδιαφέρον στο σύνολο του οργανισμού	Ενδιαφέρον στο σύνολο του οργανισμού (περιλαμβάνει την προσωπική ζωή των εργαζομένων)