Module 5 P1

Introduction to the contemporary enterprise and managerial functions

1. Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχείρηση

1.1. Βασικές έννοιες

Από την εποχή που οι άνθρωποι δημιούργησαν κοινωνικές μορφές διαβίωσης και οργάνωσαν την παραγωγή και τη διανομή των αναγκαίων αγαθών, παρουσιάστηκε η ανάγκη του συντονισμού των σχετικών εργασιών τους, ώστε να επιτυγχάνονται:

- τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με δεδομένη προσπάθεια,
- ή δεδομένα αποτελέσματα με τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια.

Αυτή η επιδίωξη, που στα νεότερα χρόνια χαρακτηρίστηκε από την οικονομική επιστήμη σαν **οικονομική αρχή**, προσδιορίζει την ιδιαίτερη σημασία του σχεδιασμού, της ανάθεσης, της εφαρμογής και της αξιολόγησης των ενεργειών που απαιτούνται για να οδηγούνται τα άτομα, οι εργασιακές ομάδες και οι οικονομικές μονάδες στην εκπλήρωση των στόχων τους. Οι στόχοι αυτοί είναι οικονομικοί, με την έννοια ότι χρειάζεται να εξοικονομηθούν πόροι για την πραγματοποίησή τους, και ότι οι συνέπειες αυτής της εφαρμογής θα εξοικονομήσουν περαιτέρω πόρους για την ανάπτυξη των μονάδων.

Τι σημαίνουν όλ' αυτά για μια σύγχρονη επιχείρηση; Για να μπορέσουμε ν' απαντήσουμε, θα πρέπει να καταλάβουμε τι αποτελεί η επιχείρηση. Πρόκειται για έναν οργανισμό που συγκροτείται από **κεφάλαιο** και **εργασία**, και ο οποίος ενεργεί για να φέρει σε πέρας μια ορισμένη αποστολή.

Είτε πρόκειται για ένα περίπτερο, είτε για μια μεσαία βιοτεχνία με προσωπικό 50 ατόμων, είτε για ένα δημόσιο οργανισμό, μια συνεταιριστική οργάνωση ή μια πολυεθνική εταιρία, η σύγχρονη επιχείρηση χρειάζεται να θέτει στόχους και να προσπαθεί να τους πραγματοποιήσει. Ο προσδιορισμός των επιθυμητών στόχων και ο συντονισμός των εργασιών ανατίθενται συνήθως σ' εκείνους που θεωρούνται ικανοί γι' αυτό το έργο.

Αυτοί λέμε ότι ασκούν **μάνατζμεντ**. Πρόκειται για έναν όρο αγγλοσαξονικό, που δηλώνει τη διαχείριση των εργασιών. Επειδή μάλιστα οι εργασίες εκτελούνται σ' ένα οργανωμένο περιβάλλον, χρειάζεται να μελετήσουμε τη συμπεριφορά των ανθρώπων στο περιβάλλον αυτό και να προδιαγράψουμε τους όρους, σύμφωνα με τους οποίους οι άνθρωποι θα συνεργαστούν για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Ως **οργανωτική συμπεριφορά** εννοούμε τη μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων στα πλαίσια ενός οργανισμού / επιχείρησης. Κύρια αντικείμενά της αποτελούν τα φαινόμενα της ηγεσίας και καθοδήγησης, της επικοινωνίας, της παρακίνησης, της ομαδικής εργασίας, της λήψης αποφάσεων και της προσωπικής διαχείρισης των πιέσεων που δέχονται τα άτομα.

Η οργανωτική συμπεριφορά, σαν διεπιστημονικός κλάδος των κοινωνικών επιστημών, ερευνήθηκε συστηματικά κατά τον περασμένο αιώνα και συνεχίζει να μελετάται, και τα πορίσματα μας βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα το παρόν και να σχεδιάσουμε το μέλλον των επιχειρήσεων, ώστε να αποτελούν, κατά το δυνατόν, έναν τόπο δημιουργικής ανάπτυξης και ανάδειξης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2. Το περιβάλλον της επιχείρησης

Αντιλαμβανόμαστε την επιχείρηση σαν έναν ενεργό οργανισμό που αλληλεπιδρά σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσα από το επιστημονικό υπόδειγμα του ανοικτού συστήματος. Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σ' ένα ευρύτερο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Από αυτό δέχεται **εισροές** με τη μορφή κεφαλαίων, ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας, πρώτων υλών, προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εισροές αυτές, με τη συντονιστική παρέμβαση της διοίκησης, μεταποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Στη συνέχεια προωθούνται στο εξωτερικό περιβάλλον οι **εκροές** της επιχείρησης με τη μορφή προϊόντων, υπηρεσιών, αμοιβών των διαφόρων συντελεστών, αλλά και κάποιων κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων

.

Σχήμα. Το υπόδειγμα του ανοικτού συστήματος

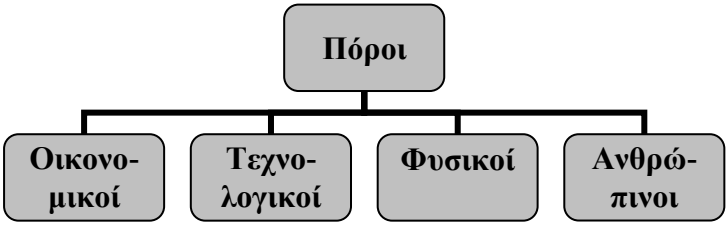
Από τι όμως αποτελείται το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης; Από το σύνολο των οικονομικών, τεχνολογικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων που έχουν εισρεύσει.

Οικονομικοί πόροι είναι τα χρηματικά κεφάλαια που επενδύονται. Το κεφάλαιο κίνησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επιχειρησιακής ζωής. Οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από τα κέρδη τους, από τους ιδιοκτήτες, τους μετόχους, το δανεισμό και τις επιδοτήσεις.

Τεχνολογικοί πόροι είναι ο εξοπλισμός, τα οχήματα και μηχανήματα, τα υλικά, τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS) και το χρησιμοποιούμενο λογισμικό. Ακόμη κάθε καινοτομική τεχνολογική λύση που υιοθετείται από μία επιχείρηση.

Φυσικοί πόροι είναι η γη και οι χώροι των εγκαταστάσεων, καθώς και οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται.

Τέλος, **ανθρώπινοι** πόροι είναι το προσωπικό με τις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτει. Αυτό αποτελεί το λεγόμενο «ανθρώπινο κεφάλαιο» (human capital) της επιχείρησης.



Σχήμα. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το **εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα περίπλοκο. Πρόκειται για το οικονομικό, το πολιτικό, το κοινωνικό και το φυσικό περιβάλλον, τη νομοθεσία, την τεχνολογία και την αγορά.

Το **οικονομικό** περιβάλλον αφορά στην τοπική, εθνική και διεθνή οικονομική συγκυρία. Η αποβιομηχάνιση μιας περιοχής οδηγεί σε γενικότερη επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας. Η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας προσελκύει επενδύσεις. Οι αυξομειώσεις της διεθνούς τιμής του πετρελαίου επηρεάζουν τον κύκλο εργασιών και στο τελευταίο συνοικιακό περίπτερο. Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη μελέτη του ρυθμού ανάπτυξης, της κατανάλωσης, των επενδύσεων, των εισαγωγών και εξαγωγών, του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ), του πληθωρισμού, της ανεργίας και άλλων οικονομικών μεγεθών.

Το **πολιτικό** πλαίσιο επηρεάζει τις αποφάσεις και τις κινήσεις των επιχειρήσεων. Ο εκδημοκρατισμός ή η κήρυξη μιας δικτατορίας, η ανάληψη της εξουσίας από το Α ή το Β κόμμα, οι φήμες για επικείμενο πόλεμο, η αστάθεια του πολιτικού κλίματος, οι διεθνείς πολιτικές σχέσεις είναι κρίσιμοι δείκτες για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στο **κοινωνικό** περιβάλλον περιλαμβάνονται τα ήθη και τα έθιμα ενός πληθυσμού, η κοινωνική διαστρωμάτωση, οι θρησκευτικές παραδόσεις, η κουλτούρα και ο πολιτισμός. Σε μια ανοιχτή κοινωνία βρίσκει εύφορο έδαφος η καινοτομία και η ανάληψη πρωτοβουλιών, ενώ

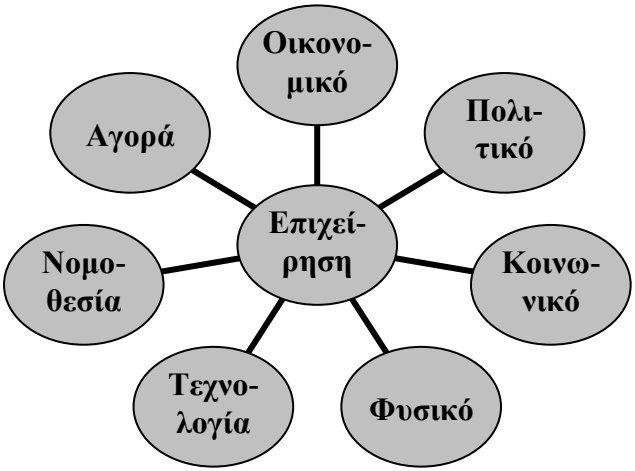
αντιθέτως σε κλειστές, συντηρητικές κοινότητες η επιχειρηματική δραστηριότητα οφείλει να είναι πολύ προσεκτική και να μη θίγει παραδοσιακές αξίες ή ντόπιες συνήθειες.

Το **φυσικό** περιβάλλον παρέχει πρώτες ύλες, προϊόντα και ενέργεια στις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα οι τοπικές κλιματολογικές συνθήκες και η γεωμορφολογία καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό το είδος της ζήτησης και της κατανάλωσης. Από την άλλη μεριά, η επιχειρηματική δραστηριότητα επιβαρύνει πολλές φορές το περιβάλλον και αυτό μπορεί να συνεπάγεται την ανάληψη κόστους ή τη δυσφήμιση της εταιρίας.

Το **νομικό** πλαίσιο ρυθμίζει τους όρους του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Η προστασία του καταναλωτή, η διαφύλαξη του ανταγωνισμού και η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, τα ωράρια λειτουργίας των καταστημάτων, οι υποχρεωτικές ποιοτικές προδιαγραφές, το φορολογικό καθεστώς αποτελούν μέρος μονάχα από τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις της πολιτείας.

Η διαθέσιμη **τεχνολογία** επηρεάζει τις επιχειρησιακές αποφάσεις, τόσο στο τι θα παραχθεί, όσο και στο πώς θα παραχθεί. Ένα μεγάλο μέρος των υπηρεσιών business – to – business αφορά στις διευκολύνσεις που παρέχονται σε θέματα τεχνολογίας αιχμής.

Τέλος, η ανάλυση της **αγοράς** περιλαμβάνει την έρευνα της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών, την έρευνα του ανταγωνισμού και των ανταγωνιστικών προϊόντων, τη σχέση με τις τράπεζες, τους προμηθευτές και τους άμεσους πελάτες.



Σχήμα. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

1.3. Ο ρόλος της διαχείρισης

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ξεκίνησε την αλυσίδα παραγωγής ο αυτοκινητοβιομήχανος Henry Ford, βασισμένη στις αρχές της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας του μηχανικού Frederick W. **Taylor**: σαφής διάκριση μεταξύ των τομέων σχεδιασμού και εκτέλεσης, καταμερισμός των διαφόρων εργασιών, εργονομική διαρρύθμιση του εργασιακού χώρου και του εξοπλισμού και αμοιβή με το κομμάτι σαν κίνητρο για την αύξηση της παραγωγής. Γι' αυτό και ο Taylor θεωρείται ο πατέρας του σύγχρονου management.

Οι αγγλικές λέξεις management και manager προέρχονται από το ρήμα manage που σημαίνει καταφέρνω. Επομένως manager είναι ο «καταφερτζής», αυτός που φέρνει σε πέρας μια ειδική αποστολή, να οδηγήσει την επιχείρηση ή ένα τμήμα της από το σημείο Α, στο οποίο βρισκόμαστε σήμερα, στο σημείο Β, όπου επιδιώκουμε να μεταβούμε.

Η ετυμολογία των λέξεων μας οδηγεί στο λατινικό manum agere που σημαίνει οδηγώντας με το χέρι, οπότε management σημαίνει **διαχείριση** (δια της χειρός), αλλά και **διοίκηση**, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι από την ίδια ρίζα (manus) προέρχεται και η αγγλική λέξη manipulation, που σημαίνει χειραγώγηση, κουμαντάρισμα. Άλλωστε δεν είναι λίγοι εκείνοι που μπερδεύουν τη διαχείριση με τη χειραγώγηση…

Η επιχειρησιακή διαχείριση ορίζεται σαν ο **συντονισμός των συντελεστών παραγωγής** για την επίτευξη προκαθορισμένων **στόχων.**

Αυτό σημαίνει στην πράξη ότι ένα διευθυντικό στέλεχος αναλαμβάνει να διαχειριστεί ανθρώπους, κεφάλαια, εξοπλισμό και διαδικασίες για να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ανατρέχοντας το χρονικό των επιχειρήσεων διαπιστώνουμε ότι ο ρόλος αυτός εξυπηρετήθηκε με σημαντικά κοινωνικά και περιβαλλοντικά κόστη. Εξ άλλου, σε αρκετές περιπτώσεις, ο πολιτισμικός παράγων συνέβαλε αποφασιστικά στη διαμόρφωση του τρόπου εργασίας και διοίκησης.

Η σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση πολλών επιχειρήσεων στηρίζεται σε μεθόδους και διαδικασίες που βοηθούν στη λειτουργία και ανάπτυξή τους. Όμως περισσότερο απ' όλα συμβάλλει στον τρόπο διοίκησης η μάθηση που λαμβάνουν τα στελέχη, τόσο κατά τη διάρκεια των εγκυκλίων σπουδών τους, όσο και κατά τη διάρκεια της δια βίου επαγγελματικής τους εκπαίδευσης (αρχική εκπαίδευση εγκατάστασης σε μια θέση εργασίας και συνεχιζόμενη εκπαίδευση μέσα από ειδικά σεμινάρια, αλλά και μακροχρόνια πιστοποιημένα προγράμματα).

1.4. Η αρχή των ενδιαφερόμενων μερών

Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη αντιμετωπίζει την επιχείρηση σαν ένα ανοικτό σύστημα που επηρεάζεται από τους παράγοντες με τους οποίους σχετίζεται και ακολούθως επιδρά σ' αυτούς. Επομένως για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται να προσπαθεί να ικανοποιήσει ή τουλάχιστον να λαμβάνει σοβαρά υπόψη όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) , τα οποία, με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο εμπλέκονται στις εργασίες της. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζει το στέλεχος σαν «πελάτες», τόσο εξωτερικούς, όσο και εσωτερικούς. Κι όταν λέμε πελάτες, εννοούμε

συναλλασσόμενους με συγκεκριμένες ανάγκες που άπτονται του αντικειμένου της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Αυτοί είναι:

- **Οι ιδιοκτήτες / μέτοχοι**. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι καθοριστικός ο διοικητικός ρόλος του ιδιοκτήτη / επιχειρηματία / γενικού διευθυντή, ενώ στις μεγάλες και πολυεθνικές εταιρίες οι μέτοχοι – επενδυτές παίζουν έναν πιο απρόσωπο και αποστασιοποιημένο προς τη διοίκηση ρόλο.
- **Τα διευθυντικά στελέχη**. Οι διευθυντές κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ανέλαβαν πρωτόγνωρες ευθύνες, αλλά και πρωτοβουλίες («επανάσταση των μάνατζερ»), και η συμβολή τους στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι είναι πια καταλυτική, κάτι που αντανακλά και στις αμοιβές τους. Εξάλλου η επιστημονική εκπαίδευση και εξειδίκευση διευθυντικών στελεχών εξασφάλισε στο επάγγελμα του διευθυντή ίσο ή και ανώτερο κοινωνικό κύρος, από εκείνο παραδοσιακών επαγγελματιών, όπως του γιατρού, του δικηγόρου ή του μηχανικού.
- **Οι εργαζόμενοι**. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια ιδιαίτερη κατηγορία «πελατείας», καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους καλύτερους για να στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας που προκηρύσσουν. Η αγορά εργασίας γίνεται πεδίο φημών που αναφέρονται σε επιχειρήσεις που σέβονται τους εργαζόμενους

και επενδύουν σ' αυτούς ή επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους σαν να είναι αναλώσιμοι, σύγχρονοι σκλάβοι, όμηροι της βούλησης του εργοδότη. Οι τελευταίες έχουν για παντιέρα τους την κυνική αρχή «ουδείς αναντικατάστατος».

- **Οι πελάτες**. Η εξυπηρέτηση της άμεσης πελατείας είναι βασικός στόχος εκείνων των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται «πελατοκεντρικές». Το συμφέρον του πελάτη – συνεργάτη αποτελεί την κύρια προτεραιότητα που καλούνται να υπηρετήσουν αυτές οι επιχειρήσεις.
- **Οι τελικοί χρήστες / καταναλωτές**. Οι καταναλωτές δεν αγοράζουν προϊόντα, αλλά τα ωφελήματα που προκύπτουν από τη χρήση τους. Οι καταναλωτές μοιάζουν με τους προικοθήρες, επιθυμούν την προίκα (τα ωφελήματα) και όχι τη νύφη (τα προϊόντα). Επομένως οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών τοποθετούνται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του σύγχρονου μάρκετινγκ. Άλλωστε, οι πελάτες των πελατών μας είναι δυο φορές πελάτες μας.
- **Οι προμηθευτές**. Μερικές επιχειρήσεις, και ιδίως οι υπεύθυνοι αγορών και προμηθειών, συμπεριφέρονται στους προμηθευτές τους σύμφωνα με τη λογική «φύγε συ, έλα συ». Άλλες αντιλαμβάνονται τη σημασία του σταθερού και μακροχρόνιου προμηθευτή, επενδύουν σ' αυτόν και

απολαμβάνουν σταθερή ποιότητα, οροθετημένες παραδόσεις και συμφωνημένες προδιαγραφές.

- **Οι αντιπρόσωποι, εργολάβοι και δικαιοπάροχοι**. Το εναλλακτικό μοντέλο στην κάθετη ολοκλήρωση («από την παραγωγή στην κατανάλωση») αποτελεί η οριζόντια ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω υπεργολαβιών, φασόν, αντιπροσωπειών και δικαιοπάροχων (franchise). Το μοντέλο του ομίλου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (groups), καθώς και των εταιριών συμμετοχών (holding companies) είναι επίσης αρκετά διαδεδομένο.
- **Οι εξωτερικοί συνεργάτες**. Η τηλεεργασία και η εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing) συντελούν επίσης στη δικτυακή ανάπτυξη (networking) των επιχειρήσεων και των ομίλων. Η ανάπτυξη αυτή χαρακτηρίζεται οριζόντια, σε αντίθεση με εκείνες τις εταιρίες που προτιμούν την πλήρη ενσωμάτωση των λειτουργιών τους σ' ένα κάθετα ιεραρχημένο σχήμα που υπακούει σ' ένα αυστηρό οργανόγραμμα.
- **Ο επιχειρησιακός κλάδος / οι ανταγωνιστές**. Ο συγκεκριμένος οικονομικός κλάδος (industry), στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από τον τρόπο λειτουργίας της. Έτσι, αν μια μεγάλη επιχείρηση κατηγορηθεί για αντιδεοντολογική δραστηριότητα, η καχυποψία του καταναλωτή ή / και της κοινής γνώμης ενδέχεται να κατευθυνθεί σ'

ολόκληρο τον κλάδο. Εξάλλου, οι διάφορες εταιρίες ανταγωνίζονται καθημερινά, αλλά παρουσιάζονται συντεταγμένες, μέσα από το συνδικαλιστικό τους όργανο στον αρμόδιο υπουργό για να υποστηρίξουν τα κλαδικά τους αιτήματα.

- **Τα πιστωτικά ιδρύματα**. Οι τράπεζες και οι δανειζόμενες επιχειρήσεις έχουν μια διαρκή σχέση έρωτα και μίσους. Ο δανεισμός δένει τις δύο πλευρές με παράλληλες προσδοκίες κερδών και κινδύνους ζημιών. Η εκτεταμένη πίστωση που αποτελεί συστατικό στοιχείο του οικονομικού συστήματος, μπορεί να καταστεί και παθολογικό σύμπτωμα της δυσλειτουργίας του.
- **Το δημόσιο**. Η πολιτεία, μέσα από τα αρμόδια υπουργεία (Εργασίας, Εμπορίου, Ανάπτυξης, Οικονομικών, Γεωργίας, Τουρισμού κ.α.) και άλλους εποπτικούς φορείς (Υπηρεσία Προστασίας Καταναλωτή, Επιτροπή Ανταγωνισμού, κ.α.) παίζει ρυθμιστικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των διαφόρων κλάδων. Η Εφορία αποτελεί διαρκή συνεταίρο στα κέρδη των επιχειρήσεων (όπως άλλωστε και στα εισοδήματα των φυσικών προσώπων).
- **Η τοπική κοινωνία / οι γείτονες**. Οι παραγωγικές, αποθηκευτικές και εμπορικές εγκαταστάσεις, καθώς και οι μεταφορικές λειτουργίες των επιχειρήσεων ενδέχεται να επηρεάσουν δυσμενώς τη ζωή των τοπικών κοινωνιών και το φυσικό περιβάλλον. Εξάλλου πολυεθνικές εταιρίες έχουν

κατηγορηθεί για υπερεκμετάλλευση των φυσικών πόρων, πολιτικές παρεμβάσεις και διαπλοκές με τοπικούς παράγοντες καθώς και για υπερεκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού και βάναυση χρησιμοποίηση παιδικής εργασίας.

- **Η κοινή γνώμη και τα ΜΜΕ**. Η κοινή γνώμη ελέγχει τη δημόσια παρουσία των επιχειρήσεων και αποτιμά τις συνέπειες της δράσης τους. Πολλές εταιρίες υποστηρίζουν ότι επιδιώκουν απλώς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους, αυτό όμως μπορεί να αποβεί σε βάρος του καλώς εννοούμενου δημόσιου συμφέροντος, όταν οι προτιμήσεις συγκεκριμένων κατηγοριών πελατών – καταναλωτών αντιβαίνουν στις ανάγκες άλλων κοινωνικών ομάδων ή στο φυσικό περιβάλλον.

Αυτή η περιεκτική αντίληψη, η οποία θέτει τη σύγχρονη επιχείρηση προ των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ευθυνών της και δεν τη θεωρεί μονάχα έναν κερδοσκοπικό μηχανισμό, είναι η αρχή των ενδιαφερόμενων μερών.

Εφαρμόζεται αυτή η αρχή που αποτελεί και το μέτρο της **κοινωνικής υπευθυνότητας** των επιχειρήσεων και των οργανισμών; Όχι απαραιτήτως. Το βραχυπρόθεσμο όφελος, το προσωπικό και συντεχνιακό συμφέρον, η αδυναμίες, η ανωριμότητα, αλλά και αρκετές φορές η καταστροφική αδιαφορία των κοινωνικών εταίρων οδηγεί πολλές επιχειρήσεις στην παράβλεψη των ευθυνών τους και στην υιοθέτηση πολιτικών που αντιβαίνουν

στη στοιχειώδη αντίληψη της ηθικής, ακόμα και στην κοινή λογική. Η ψυχαναγκαστική επιδίωξη του χρήματος, η ανεξέλεγκτη χρήση της δύναμης και το καταλυτικό προσωπικό συμφέρον παρέχουν τις ικανές δικαιολογίες. Η ανοησία συνδράμει, όπως συνήθως…

Οι επιχειρήσεις εκείνες που δίνουν αυξημένη σημασία στον κοινωνικό τους ρόλο, κερδίζουν στα μάτια των καταναλωτών και της ευρύτερης κοινής γνώμης και αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Μελέτες περιπτώσεων

Α) Ποιος έχει προτεραιότητα;

Το καζίνο Royal Game Club εγκαθίσταται με άδεια του δημοσίου σε μια μεσαία πόλη της αγροτικής Κεντρικής Ελλάδας. Η πολυεθνική εταιρία που το λειτουργεί, φημίζεται για τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της και το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, καθώς και για τα δώρα, τις προσφορές και άλλες προωθητικές ενέργειες που αποσκοπούν στην προσέλκυση πελατών. Η διεθνής εμπειρία όμως από την πρακτι-

κή παρόμοιων επιχειρήσεων δείχνει ότι κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους «αρμέγουν» τις οικονομίες των τοπικών κοινωνιών και οδηγούν πολλούς αφελείς παίκτες ακόμα και στη χρεοκοπία. Αυτό οδηγεί σε κινητοποιήσεις τοπικών φορέων και εκκλησιαστικών παραγόντων. Κάτι παρόμοιο είναι πιθανό να συμβεί και στο Royal Game Club.

- Πώς θα μπορούσε να διαχειριστεί η διοίκηση του καζίνου μια τέτοια διαφαινόμενη κατάσταση; Αναλύστε, πριν απαντήσετε, τα ενδιαφερόμενα μέρη της συγκεκριμένης επιχείρησης.

B) Take the money and run?

Η διοίκηση της ασφαλιστικής εταιρίας Safe Life, η οποία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο, κρίνει αναγκαία μια μεγάλη επένδυση που αφορά στη συστηματική εκπαίδευση των ασφαλιστών / χρηματοοικονομικών συμβούλων, που είναι όλοι εξωτερικοί συνεργάτες. Κινούμενη προς την κατεύθυνση αυτή εκτιμά ότι πρέπει να αγοράσει ένα οικόπεδο σε κεντρική λεωφόρο, να κτίσει ένα Μέγαρο Ασφαλιστικών Σπουδών και, βεβαίως, να οργανώσει ένα τμήμα εκπαίδευσης που να ανταποκρίνεται σ’ αυτό το φιλόδοξο εγχείρημα. Κάτι τέτοιο όμως αναμένεται να συμπιέσει την κερδοφορία για τα επόμενα

πέντε χρόνια. Οι μέτοχοι που είναι συνηθισμένοι σε άμεσες, ετήσιες αποδόσεις παρουσιάζονται επιφυλακτικοί έως αρνητικοί.

- Τι μπορεί να κάνει η διοίκηση της εταιρίας για να εξισορροπήσει τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επένδυση με τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις των μετόχων;

Άσκηση για τα ενδιαφερόμενα μέρη

Καταρτίστε έναν κατάλογο από δέκα επιχειρήσεις, των οποίων την κοινωνική παρουσία γνωρίζετε αρκετά και μπορείτε να κατανοήσετε τη λειτουργία τους. Φροντίστε να συμπεριλάβετε επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, πολυεθνικές εταιρίες, μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια διερευνήστε και καταγράψτε ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της καθεμιάς.

Έπειτα αναλύστε τι επιδιώκουν αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη από τις επιχειρήσεις και με ποιους τρόπους προσπαθούν να το πετύχουν.

Τέλος φανταστείτε πιθανές πολιτικές και ενέργειες που θα έπρεπε να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις αυτές για να διαχειριστούν τα αντίστοιχα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να υπάρξει μακροχρόνιο αμοιβαίο όφελος.

2. Διαχειριστικές λειτουργίες

2.1. Λειτουργίες και ικανότητες

Σύμφωνα με τις αναλύσεις των περισσοτέρων μελετητών της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών, οι κλασικές διαχειριστικές λειτουργίες είναι τέσσερις:

- Ο **προγραμματισμός**,
- η **οργάνωση**,

- η **διεύθυνση** και
- ο **έλεγχος.**

Οι λειτουργίες αυτές έχουν μάλιστα μια λογική, αλλά και χρονική σχέση μεταξύ τους.

Λογική, γιατί η καθεμιά αποτελεί αίτιο της επόμενης, αλλά και προκύπτει σαν αποτέλεσμα της προηγούμενης.

Χρονική, γιατί χρειάζεται πρώτα να σχεδιάσεις μια ενέργεια, μετά να οργανώσεις τους συντελεστές, στη συνέχεια να διευθύνεις τις εκτελούμενες εργασίες και τέλος να αξιολογήσεις τα αποτελέσματα, κάτι που θα σε οδηγήσει σε επανεκτίμηση του σχεδιασμού, και έτσι επισφραγίζεται η κυκλική ροή της διαχείρισης.

Οι λειτουργίες αυτές είναι διαδοχικές, όμως υποκρύπτουν άλλες δύο συνεχείς, οι οποίες εκτελούνται διαρκώς και αποτελούν την ουσία της διαχειριστικής διαδικασίας. Πρόκειται για τη **λήψη αποφάσεων** και την **επικοινωνία**. Το διευθυντικό στέλεχος καλείται να λαμβάνει μικρές και μεγάλες αποφάσεις που αφορούν στον τομέα ευθύνης του, αλλά και να επικοινωνεί με όσους σχετίζονται με τη δουλειά του από το ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον.

Για να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των παραπάνω λειτουργιών τα στελέχη των επιχειρήσεων, χρειάζεται να διαθέτουν τριών ειδών ικανότητες :

- **Διανοητικές** ικανότητες για τους υπολογισμούς και τις αποφάσεις που λαμβάνουν.

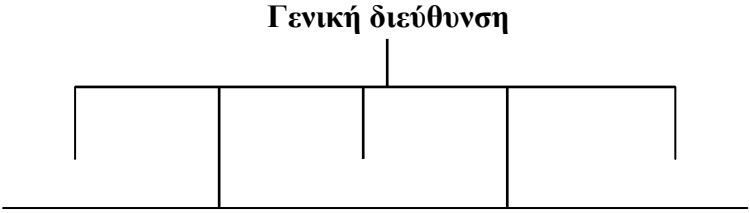
- **Διαπροσωπικές** ικανότητες απαραίτητες για τις συναλλαγές τους.
- **Τεχνικές** ικανότητες συναφείς με το αντικείμενο των εργασιών τους.

Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν περισσότερο τις διανοητικές τους δεξιότητες, τα μεσαία στελέχη τις επικοινωνιακές και τα κατώτερα τις τεχνικές. Πάντως η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεννόησης φαίνεται πως είναι απαραίτητη σε όλες τις βαθμίδες.

Ικανότητες:	**Διανοητικές**	**Επικοινωνιακές**	**Τεχνικές**
Ανώτερα στελέχη			
Μεσαία στελέχη			
Κατώτερα στελέχη			

Πίνακας. Οι ικανότητες των στελεχών

Οι διαχειριστικές λειτουργίες εφαρμόζονται πάνω στις **επιχειρησιακές** λειτουργίες (παραγωγή, προμήθειες και εφοδιασμός, εμπορική λειτουργία και πωλήσεις, οικονομικό τμήμα και λογιστήριο, διεύθυνση προσωπικού κλπ). Προσαρμόζονται μάλιστα στις ιδιαιτερότητες της καθεμιάς επιχειρησιακής λειτουργίας.



Παραγωγή Λογιστήριο Πωλήσεις Εφοδιασμός Προσωπικό

Σχήμα. Επιχειρησιακές λειτουργίες

2.2. Προγραμματισμός

Εν αρχή ην ο σκοπός και τα μέσα για την πραγματοποίησή του. Στις οικονομικές μονάδες αυτό μας οδηγεί στον αρχικό προσδιορισμό των **αντικειμενικών στόχων** (management by objectives[6]), καθώς και της σειράς των ενεργειών που θα οδηγήσουν στην επίτευξή τους. Οι στόχοι είναι αντικειμενικοί, με την έννοια ότι στηρίζονται σε πραγματικά δεδομένα, τα οποία έχουν διερευνηθεί, και δεν αντανακλούν ευσεβείς πόθους και αυθαίρετες προσδοκίες.

Οι αποφάσεις που αναφέρονται στους γενικούς στόχους της επιχείρησης, ενός τμήματος ή ενός υπαλλήλου, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη κάποιες προϋποθέσεις των στόχων, που τις θυμόμαστε με το αγγλικό ακρωνύμιο **SMART**. Έτσι λοιπόν, ένας καλοσχεδιασμένος, «έξυπνος» στόχος χρειάζεται να είναι:

- **Συγκεκριμένος** (**S**pecific), προσδιορισμένος και όχι ασαφής, γενικού περιεχομένου.
- **Μετρήσιμος** (**M**easurable), ώστε να μπορεί να ελεγχθεί κατά την εφαρμογή του.

- **Εφικτός** (**A**ttainable), ώστε να μην απογοητεύει τους φορείς υλοποίησης.
- **Σχετικός με το γενικότερο όραμα** (**R**elevant) και τους σκοπούς της επιχείρησης.
- **Με χρονικό όριο ολοκλήρωσης** (**T**ime-bound), ώστε να γνωρίζουμε εκ των προτέρων την επιθυμητή προθεσμία ολοκλήρωσής του.

Πριν από κάθε άλλη ενέργεια το διοικητικό στέλεχος αποφασίζει και σχεδιάζει επί χάρτου τις κινήσεις του. Οι αποφάσεις του χρειάζεται να απαντούν στα ακόλουθα βασικά ερωτήματα :

- **Τι** θα γίνει;
- **Γιατί** θα γίνει;
- **Πώς** θα γίνει;
- **Πότε** θα γίνει;
- **Πού** θα γίνει;
- **Ποιος** θα το κάνει;
- **Πόσο** θα κοστίσει, ή καλύτερα τι θα αποδώσει σε σχέση με το πόσο θα κοστίσει;

Κύριο εργαλείο του προγραμματισμού είναι το **χρονοδιάγραμμα**, μία γραφική παράσταση που εμφανίζει τη σειρά των εργασιών και τις προθεσμίες που χρειάζεται να τηρηθούν. Ιδιαίτερα χρήσιμο είναι το χρονοδιάγραμμα σ' εκείνα τα στελέχη που ασχολούνται με διαχείριση έργου (project management).

Το χρονοδιάγραμμα μπορεί να αναλυθεί ανά λειτουργικό τομέα, ομάδα ή άτομο και να αποτυπωθεί σ' ένα συνοπτικό και πρακτικό **σχέδιο δράσης** (action plan) που να αφορά στους επιμέρους στόχους και να περιλαμβάνει χρονικές στιγμές και σημεία ελέγχου της συγκεκριμένης εφαρμογής.

2.3. Είδη προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε στρατηγικό, τακτικό και λειτουργικό, ανάλογα με το επιχειρησιακό εύρος των στόχων και τα χρονικά όρια που καθορίζονται για την επίτευξή τους.

- Ο **στρατηγικός προγραμματισμός** αναφέρεται στην πραγματοποίηση των γενικών στόχων της επιχείρησης και έχει μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (συνήθως 3 – 5 έτη). Μ' αυτό το είδος του προγραμματισμού ασχολείται η ανώτατη διοίκηση που είναι υπόλογη προς τους ιδιοκτήτες και μετόχους της επιχείρησης, αλλά και προς το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών. Αποτυπώνεται στο **επιχειρησιακό σχέδιο** (business plan) και περιλαμβάνει τη διατύπωση της αποστολής του οργανισμού.
- Ο **τακτικός προγραμματισμός** αναφέρεται στους στόχους των διαφόρων τομέων της επιχείρησης (προμήθειες, παραγωγή, μάρκετινγκ, οικονομικά, προσωπικό) και εστιάζεται στα μέσα

για την πραγματοποίησή τους. Έχει μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (συνήθως ένα έτος), καταρτίζεται από τους διευθυντές των διαφόρων τομέων και εγκρίνεται από τη γενική διεύθυνση. Αποτυπώνεται στα επί μέρους σχέδια (προμηθειών, παραγωγής, μάρκετινγκ, οικονομικό, ανθρώπινων πόρων κλπ).

- Ο **λειτουργικός προγραμματισμός** αφορά σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και στην καθημερινή διοίκηση των διαφόρων τμημάτων, δίνοντας σημασία σε απλούς, μετρήσιμους στόχους, στην απρόσκοπτη ροή των εργασιών και στην τήρηση των προθεσμιών. Έχει βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (μήνα, εβδομάδα, ημέρα) και αποτελεί ευθύνη των μεσαίων και κατώτερων στελεχών. Αφορά σε επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και υποβοηθείται από τις λίστες ελέγχου (check lists), στις οποίες καταγράφονται οι διάφορες επαναλαμβανόμενες εργασίες.

Ανώτατα στελέχη	**Στρατηγικός προγραμματισμός**
Ανώτερα στελέχη	**Τακτικός προγραμματισμός**
Μεσαία στελέχη	**Λειτουργικός προγραμματισμός**

Πίνακας. Οι υπεύθυνοι για τα είδη προγραμματισμού

Κεντρική σημασία και στα τρία είδη προγραμματισμού καταλαμβάνει η χρηματοοικονομική διάσταση των στόχων, η οποία διαγράφεται στους **προϋπολογισμούς** εσόδων και εξόδων.

Οι προϋπολογισμοί, αλλά και τα κάθε είδους προγράμματα στο σύνολό τους έχουν ενδεικτικό και όχι δεσμευτικό χαρακτήρα, αφού τα δεδομένα μπορεί ν' αλλάξουν και θα πρέπει να υπάρχει η σχετική ευελιξία αντιμετώπισής τους. Ο προγραμματισμός είναι ένας οδηγός για τη δράση και όχι ένα θέσφατο που τηρείται ευλαβικά. Ο χάρτης δεν είναι το έδαφος, όσο κι αν βοηθάει σημαντικά στη χάραξη μιας πορείας.

Ποιοτικοί στόχοι

Στο περιβάλλον της σύγχρονης κοινωνίας και αγοράς, κάτω από την επίδραση των διοικητικών μοντέλων που στηρίζονται στην έννοια της ποιότητας, αλλά και κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού και των απαιτήσεων των πελατών, παρατηρείται σε ορισμένες επιχειρήσεις μια μετατόπιση της σημασίας των στόχων από καθαρά ποσοτικούς σε περισσότερο ποιοτικούς.

Αυτό σημαίνει πως η υψηλή παραγωγικότητα (π.χ. πόσα πιάτα πλένεις την ώρα) πρέπει να συνοδεύεται και από υψηλή ποιότητα εργασίας (στα πλυμένα πιάτα να μην έχουν μείνει λεκέδες). Η μονόπλευρη εμμονή στην παραγωγικότητα μπορεί να οδηγήσει σε βεβιασμένες και

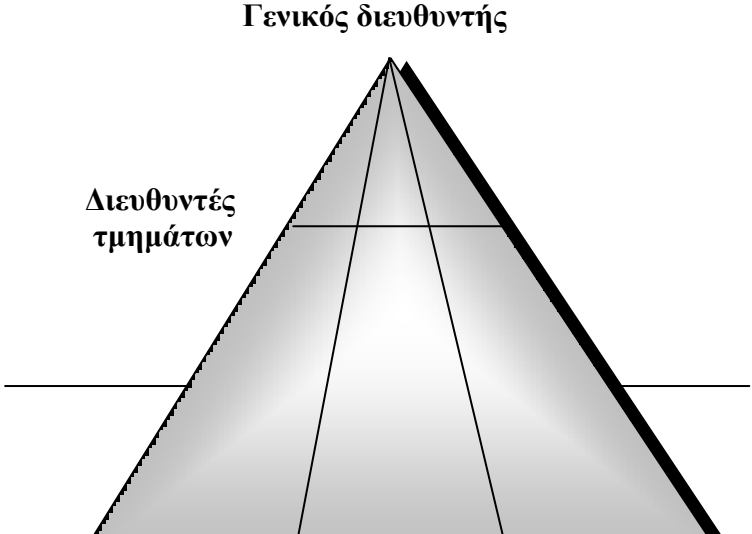
αλόγιστες περικοπές κόστους, καθώς και σε υποτίμηση της ποιοτικής διάστασης της εργασίας.

Μια σύγχρονη τάση της διαχειριστικής θεωρίας και πρακτικής είναι η διαχείριση ολικής ποιότητας. Αποκτά μάλιστα ιδιαίτερη σημασία στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων των ανεπτυγμένων, κυρίως, οικονομιών, αφού μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να συμβάλει στην επαπειλούμενη βιωσιμότητα αυτών των επιχειρήσεων.

2.4. Οργάνωση

Μετά τον προγραμματισμό, τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να οργανώσουν τις εργασίες τους, τον εξοπλισμό και τους ανθρώπους, ούτως ώστε να μπορέσει ο κάθε οργανισμός να ανταποκριθεί στην αποστολή του.

Αν στον προγραμματισμό χρησιμοποιήσαμε σαν βασικό εργαλείο το χρονοδιάγραμμα, στην οργάνωση έχουμε το **οργανόγραμμα**. Πρόκειται για μια γραφική αναπαράσταση της δομής της επιχείρησης. Συνήθως έχει ιεραρχική μορφή και μπορεί να μοιάζει με πυραμίδα.



Μεσαία στελέχη

Στελέχη πρώτης γραμμής

Σχήμα. Οργανόγραμμα

- Στην κορυφή του οργανογράμματος βρίσκουμε τη γενική διεύθυνση.
- Ακολουθούν οι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων – διεύθυνση παραγωγής, οικονομική διεύθυνση, εμπορική διεύθυνση, διεύθυνση προσωπικού κλπ.
- Στη συνέχεια έχουμε τη μεσαία στελέχωση – επόπτες βάρδιας, λογιστές, επιθεωρητές πωλήσεων, προϊστάμενους εκπαίδευσης κλπ.
- Στη βάση είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής - εργάτες, βοηθοί λογιστών, πωλητές, γραμματείς κλπ.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις το οργανόγραμμα μπορεί να έχει πιο χαλαρή και ευέλικτη μορφή. Σ' αυτές τις επιχειρήσεις ο τρόπος οργάνωσης στηρίζεται λιγότερο στην ιεραρχία και περισσότερο στο συντονισμό των

διαφόρων εργασιακών ομάδων, που απολαμβάνουν μια σχετική αυτονομία δράσης.

Ακόμη ενδέχεται να υπάρχουν και κάποιες επιτελικές θέσεις εργασίας, έξω και πέρα από το βασικό μέρος του οργανογράμματος, οι οποίες αναφέρονται απ' ευθείας στη γενική διεύθυνση (π.χ. υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων, νομικός σύμβουλος, υπεύθυνος εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας).

Σε μερικές μεγάλες επιχειρήσεις επικρατεί μια τάση μείωσης των πολλών ιεραρχικών επιπέδων, ώστε να αντιμετωπιστεί η αυξανόμενη γραφειοκρατία. Κάτι τέτοιο, από την άλλη μεριά, έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη ύπαρξης πολλών δυνατοτήτων για ανέλιξη των ατόμων στην επιχείρηση.

Για την ομαλή λειτουργία της εταιρίας, χρειάζεται να τηρείται η **αρχή της ενότητας της διοίκησης**. Σύμφωνα με αυτή, κάθε εργαζόμενος έχει ένα μόνο προϊστάμενο, στον οποίο και αναφέρεται.

Κάθε εργαζόμενος καλύπτει ένα φάσμα λειτουργιών, που αποτελούν την **περιγραφή θέσης εργασίας** του (job description), η οποία είναι σωστό να παραδίδεται στον ενδιαφερόμενο γραπτώς.

Για την πλήρωση των θέσεων εργασίας ακολουθείται η αρχή του **καταμερισμού των εργασιών**, σύμφωνα με την οποία ο κατάλληλος άνθρωπος καταλαμβάνει την κατάλληλη θέση. Κριτήριο είναι τα προσόντα του υποψηφίου, δηλαδή οι σχετικές γνώσεις, η εμπειρία και η προσωπικότητά του. Το άτομο που επιλέγεται, γνωρίζεται με τους συνεργάτες του, ενημερώνεται για τη δουλειά του και πώς αυτή συναρτάται συνολικά με τους

σκοπούς του οργανισμού, και εκπαιδεύεται για να μπορέσει να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντά του.

Μετά την εγκατάσταση του υπαλλήλου στη θέση εργασίας του, ακολουθεί η **ανάθεση αρμοδιοτήτων**, η οποία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της διοίκησης.

Πολλές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις **διαδικασίες** που πρέπει να ακολουθούνται ώστε να γίνεται σωστά η καθεμιά επιμέρους εργασία. Οι διαδικασίες περιγράφονται γραπτώς και πρέπει να είναι απλές και ευέλικτες, ώστε να μην οδηγούν στην τυπολατρία και τη γραφειοκρατία.

Θα πρέπει να επισημάνουμε και μια τάση που εμφανίζεται σε πολλούς κλάδους και επιχειρήσεις, σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματική ανάπτυξη δεν γίνεται καθέτως με βάση το ιεραρχικό οργανόγραμμα, αλλά οριζοντίως μέσω εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (outsourcing) και εξωτερικών συνεργασιών όπως η αντιπροσωπεία, η υπεργολαβία, το παραδοσιακό φασόν, το franchise, η κοινοπραξία κ.α.

2.5. Στελέχωση

Η πλήρωση των τμημάτων και των θέσεων εργασίας γίνεται με ευθύνη του διευθυντή προσωπικού, σε συνεργασία με τους άμεσους προϊσταμένους των τμημάτων. Η διαδικασία της στελέχωσης περιλαμβάνει, κατά σειρά, τα ακόλουθα στάδια:

- Επισήμανση των **επιχειρησιακών στόχων** και εξειδίκευσή τους ανά τμήμα.

- **Ανάλυση εργασιών** ώστε να εξυπηρετούν τους επιχειρησιακούς στόχους.
- **Περιγραφή θέσεων εργασίας** με αναφορά στα καθήκοντα και τους στόχους της καθεμιάς.
- Καταγραφή των **ζητούμενων προσόντων** για την καθεμιά θέση εργασίας (γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία, προσωπικότητα).
- **Προκήρυξη** των συγκεκριμένων θέσεων για κάλυψη, είτε εσωτερικά (μεταφορά, μετάθεση), είτε εξωτερικά (πρόσληψη).
- Συλλογή και διαλογή των **βιογραφικών** με κριτήρια τα ζητούμενα προσόντα.
- **Συνεντεύξεις** του διευθυντή προσωπικού (καλό είναι να παρίσταται και ο άμεσος μελλοντικός προϊστάμενος) με τους υποψήφιους και μερικές φορές τεστ ικανοτήτων.
- **Πρόσληψη** ή μετάθεση του επιλεγμένου στελέχους (μερικές φορές μπορεί να γίνει δοκιμαστική πρόσληψη).
- **Εγκατάσταση** του νέου στελέχους στο χώρο της εργασίας του και γνωριμία με τους συνεργάτες του.
- **Ανάθεση αρμοδιοτήτων**, αρχική **εκπαίδευση** και **καθοδήγηση** του νέου στελέχους.

Σύνταξη βιογραφικού: Το βιογραφικό σημείωμα είναι το διαβατήριο του στελέχους για τη σταδιοδρομία του στο κακοτράχαλο, αλλά πολλά υποσχόμενο τοπίο των επιχειρήσεων. Το καλοζυγισμένο βιογραφικό αποτε-

λεί τη βιτρίνα του – καλώς εννοούμενου – φιλόδοξου επαγγελματία. Μερικοί παραφουσκώνουν τα βιογραφικά τους ή τα γεμίζουν με περιττά στολίδια και φιοριτούρες, νομίζοντας ότι έτσι θα εντυπωσιάσουν τους ανθρώπους που τα αξιολογούν και θα προσληφθούν σε αξιοζήλευτες θέσεις. Όμως ο «πληθωρισμός του βιογραφικού» μπορεί να καταλήξει επικίνδυνο μπούμερανγκ σε βάρος του υποψηφίου. Οι υπερβολές και τα ψέματα, αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν και ο υποψήφιος για πρόσληψη θα εκτεθεί.

Το σωστό βιογραφικό υπακούει στον κανόνα του «μνημονίου της μιας σελίδας». Αν δεν γίνεται αλλιώς, τότε χρησιμοποιούμε και δεύτερη σελίδα ή περισσότερες. Οι βασικές ενότητες είναι: Προσωπικά στοιχεία, εκπαίδευση, εργασία και άλλες δραστηριότητες. Όταν το γράφουμε στον υπολογιστή, χρησιμοποιούμε μια κοινή γραμματοσειρά (π.χ. Times New Roman ή Arial), μέγεθος 12 και σημειώνουμε με έντονη γραφή (bold) μόνο τους τίτλους των ενοτήτων. Αν η αγγελία είναι γραμμένη στα αγγλικά ή σε άλλη ξένη γλώσσα, τότε απαντούμε αναλόγως.

Περιγραφή εργασίας: Η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι προϊόν συστηματικής ανάλυσης των επί μέρους εργασιών και περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- **Ταυτότητα** εργασίας (τίτλος, τμήμα, σε ποιον αναφέρεται, ποιους διευθύνει).

- **Περίληψη** του αντικειμένου της εργασίας.
- **Περιεχόμενο** της εργασίας (αρμοδιότητες, καθήκοντα, ευθύνες).
- Αναμενόμενα **πρότυπα** απόδοσης, μερικές φορές ποσοτικοποιημένα.
- **Όρια** εξουσίας (και για θέσεις προϊσταμένων αριθμός υφισταμένων – span of control).
- **Συνθήκες** εργασίας και – ίσως – **μισθός** και επιπρόσθετες απολαβές.

Η περιγραφή εργασίας παραδίδεται κανονικά γραπτώς στον εργαζόμενο. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τη διοίκηση, αφού διευκρινίζει όλα τα βασικά σημεία που αφορούν σε καθεμιά θέση.

Ανάθεση αρμοδιοτήτων: Η ανάθεση αρμοδιοτήτων (delegation) ή ακόμα καλύτερα η εξουσιοδότηση είναι το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση, κατά πολλούς μάλιστα η **πεμπτουσία της διαχείρισης**.

Αναθέτω αρμοδιότητες σημαίνει ότι καθιστώ τον υφιστάμενο – συνεργάτη γνώστη, υπεύθυνο και τελικά αυτοδιοικούμενο. Βασικές αρχές για την καλή ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι οι ακόλουθες:

- Αναφέρατε με σαφήνεια τα καθήκοντα που αναθέτετε και τα αποτελέσματα που θέλετε. Ο καθένας να γνωρίζει ακριβώς ποιες είναι οι

αρμοδιότητές του και οι ευθύνες που απορρέουν απ' αυτές, καθώς και τι ακριβώς επιδιώκει.

- Δώστε την απαιτούμενη εκπαίδευση και παροχή συμβουλών. Η αρχική εκπαίδευση εγκατάστασης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, αλλά και η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη και καθοδήγηση του εργαζόμενου τον καθιστούν, τόσο ικανό, όσο και υπεύθυνο για να αντεπεξέλθει στην πληθώρα των καθηκόντων του.
- Αναπτύξτε ένα σύστημα ελέγχου της απόδοσης που να είναι κοινοποιημένο και συμφωνημένο με τον συνεργάτη.
- Αρχίστε με λιγότερο σπουδαίες εξουσιοδοτήσεις. Ειδικότερα σε εταιρίες και οργανισμούς με συγκεντρωτική διοίκηση και διάχυτη νοοτροπία ανευθυνότητας, προχωρήστε βήμα προς βήμα για να μην προκαλέσετε απότομους κραδασμούς.
- Αν πρόκειται να θέσετε πάρα πολλούς περιορισμούς και ελέγχους, τότε μην εξουσιοδοτείτε επί πλέον αρμοδιότητες, γιατί είναι δώρο άδωρο.
- Συγκεκριμενοποιείστε το βαθμό ελευθερίας που δίνετε, ώστε ο καθένας να γνωρίζει το πλαίσιο, μέσα στο οποίο μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες. Είναι χιλιοειπωμένο ότι η ελευθερία συνεπάγεται ευθύνες, ισχύει μάλιστα και αντιστρόφως: οι ευθύνες καθορίζουν την ελευθερία.
- Θυμηθείτε πως κανένας δεν είναι ακριβές αντίγραφό σας. Μην περιμένετε να κάνει ο κάθε συνεργάτης τα πράγματα όπως ακριβώς θα τα

κάνατε κι εσείς. Ο κάθε άνθρωπος διαθέτει τη δική του προσωπικότητα και βάζει το δικό του στίγμα στην κάθε του ενέργεια.

- Μην εκθέτετε κάποιον μπροστά στους συναδέλφους του. Προτιμήστε να του μιλήσετε ιδιαιτέρως για τα λάθη και τις παραλείψεις του.
- Αν πρόκειται να του κάνετε μια παρατήρηση / επίπληξη, κρίνετε την πράξη και όχι τον πράξαντα. Αν το λάθος ήταν εξαιρετικά κρίσιμο, τότε πείτε «έκανες μια ασυγχώρητη ανοησία» και όχι «είσαι ένας αθεράπευτα ανόητος». Σε κάθε περίπτωση προτιμήστε να αναφερθείτε περισσότερο στο μέλλον και στην κατάλληλη εκτέλεση της εργασίας, παρά στο παρελθόν και στην κριτική για τη λανθασμένη ενέργεια.
- Μην πιέζετε υπερβολικά τους υφιστάμενους και μην τους βάζετε περιττές απαγορεύσεις. Πιέσεις και απαγορεύσεις προκαλούν στρες, δυσφορία και αντιδράσεις.

2.6. Διεύθυνση

Η διεύθυνση των εργασιών είναι η τρίτη στη σειρά διαχειριστική λειτουργία, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα στο στέλεχος να ξεδιπλώσει τις επικοινωνιακές και ηγετικές του ικανότητες. Το στέλεχος (διευθυντής, προϊστάμενος, υπεύθυνος έργου ή τμήματος) καλείται να

παρακινήσει την ομάδα του, αλλά και τον καθένα και την καθεμιά ξεχωριστά προς την επίτευξη των στόχων του έργου που έχουν αναλάβει.

Παρακίνηση ονομάζουμε την ενεργοποίηση των κινήτρων των εργαζομένων, ώστε να δραστηριοποιηθούν και να αποδώσουν τα αναμενόμενα που έχουν εκ των προτέρων συμφωνηθεί.

Η **επικοινωνία** του προϊσταμένου με τους υπαλλήλους περιλαμβάνει τις **διαπροσωπικές** συναλλαγές, τη διεύθυνση της **ομάδας**, τη διαχείριση των **συγκρούσεων** και την κατάλληλη **καθοδήγηση** (coaching).

Κατά έναν ορισμό, διαχείριση σημαίνει **να κάνεις τη δουλειά μέσω άλλων**. Ο παραδοσιακός τρόπος για το σκοπό αυτό αφορούσε στη χρησιμοποίηση του καρότου – βλέπε μισθό, και του μαστίγιου – βλέπε απόλυση. Οι σύγχρονες αντιλήψεις τείνουν να ξεπεράσουν αυτό το απλουστευμένο δίπολο ανταμοιβής και τιμωρίας και να εφαρμόσουν στη θέση του ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακίνησης, το οποίο περιλαμβάνει, πέραν του μισθού, των επιδομάτων και μιας σχετικής εγγύησης της θέσης εργασίας, τις αρμονικές εργασιακές συνθήκες και σχέσεις με τους κάθε λογής συνεργάτες, την αναγνώριση και ηθική ανταμοιβή, τη διαρκή εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, τη δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία, τον όμιλο ή τον κλάδο, την αίσθηση ευθύνης και γενικότερης προσφοράς και το ενδιαφέρον, εμπλουτισμένο αντικείμενο εργασίας.

Η παρακολούθηση και διεύθυνση των εργασιών επιζητεί από τον προϊστάμενο / διευθυντή να επιδεικνύει ικανότητες μαέστρου που διευθύνει την ορχήστρα

επιτρέποντας στο καθένα μέλος να εκφράζεται προσωπικά, εναρμονίζοντας παράλληλα τις ατομικές προσπάθειες προς το συλλογικό σκοπό.

Ο σύγχρονος προϊστάμενος – ηγέτης προσανατολίζει το ενδιαφέρον του προς την ανάγκη πραγματοποίησης του έργου, αλλά και προς την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παρακίνησή τους.

Βεβαίως όλ' αυτά ανήκουν στη σφαίρα της θεωρίας της διαχείρισης και δεν σημαίνει απαραιτήτως ότι βρίσκουν εφαρμογή στις επιχειρήσεις, παρά μονάχα σ' εκείνες που χτίζουν το μέλλον τους στο ανθρώπινο δυναμικό και θεωρούν ότι αυτό αποτελεί τον κυριότερο συντελεστή για την επιτυχία.

Χρήσιμα εργαλεία για τη μεθοδική εκτέλεση και παρακολούθηση των εργασιών είναι η θεσμοθέτηση συγκεκριμένων διαδικασιών που να είναι γνωστές και κατανοητές απ' όλους και η εφαρμογή προτύπων απόδοσης σε καθεμιά θέση εργασίας ή και σε εργασιακές ομάδες.

Οι επιχειρήσεις που επιζητούν και λαμβάνουν πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO, αποδεικνύουν στην πράξη ότι ενδιαφέρονται για την τήρηση διαδικασιών και προτύπων απόδοσης, και επιδεικνύουν προς τους τρίτους συναλλασσόμενους ένα υπόδειγμα λειτουργίας που εγγυάται την καλή πίστη και συνεργασία.

Όμως οι διαδικασίες και τα ISO όλου του κόσμου από μόνα τους δεν αρκούν. Πολυτιμότεροι είναι εκείνοι οι άνθρωποι που εμψυχώνουν έναν οργανισμό και εμπνέ-

ουν τους συνεργάτες τους, τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε ανθρώπινο επίπεδο.

2.7. Καθοδήγηση

Ο προϊστάμενος καλείται, εκτός από συντονιστής των εργασιών, να αποτελεί και τον επαγγελματικό σύμβουλο και **καθοδηγητή** (coach, εκγυμναστή) των υφισταμένων του. Σαν τον παλιό μάστορα που πλάι του μάθαινε το «τσιράκι», έτσι και ο σύγχρονος προϊστάμενος δείχνει τη δουλειά στους καινούριους υπαλλήλους και τους καθοδηγεί βήμα προς βήμα στα νέα τους καθήκοντα. Έτσι χρειάζεται:

- Να τους εξηγεί λεπτομερειακά τις αρμοδιότητες που τους αναθέτει, τη φύση και τη σημασία των εργασιών τους, καθώς και τη σχέση της καθεμιάς εργασίας με τις άλλες και το σύνολο του έργου.
- Να τους εκπαιδεύει ο ίδιος ή να αναθέτει την εκπαίδευσή τους σε άλλους καταλληλότερους (παλαιότερους εργαζόμενους, ειδικούς του αντικειμένου η εξωτερικούς συνεργάτες – εκπαιδευτές).
- Να τους συμβουλεύει όποτε χρειάζεται και να παρακολουθεί την αποτελεσματική αξιοποίηση των συμβουλών του.
- Να ακούει τις εύλογες ή και αδικαιολόγητες απορίες, τις ιδιαίτερες απαιτήσεις, τις προσωπικές δυσκολίες και τα αναπόφευκτα παράπονα, και να

προσπαθεί να τους ικανοποιήσει, στο μέτρο του δυνατού.

- Να τους παροτρύνει να διατυπώσουν ιδέες και προτάσεις που θα βοηθήσουν το έργο τους και τη συνολικότερη πορεία της επιχείρησης, και να λαμβάνει υπόψη τις εποικοδομητικές προτάσεις τους, προωθώντας τις προς τα πάνω, χωρίς να τις οικειοποιείται.
- Να τους ανυψώνει το ηθικό, αναγνωρίζοντας τη συμβολή του καθενός και της ομάδας, έχοντας χιούμορ και άνεση στις σχέσεις του μαζί τους και προωθώντας τους σε πιο υπεύθυνες δραστηριότητες.
- Να τους βοηθάει με κάθε τρόπο να γίνουν καλύτεροι επαγγελματίες. Αν ο προϊστάμενος φτάσει στο επιθυμητό σημείο να γίνει ο επαγγελματικός τους σύμβουλος, τότε θα έχει κερδίσει το σεβασμό, την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των συνεργατών του.

Ο προϊστάμενος – καθοδηγητής είναι ένας πρακτικός ψυχολόγος που μετατρέπει τη δουλειά του σε εργαστήρι μάθησης, ένας διά βίου μαθητευόμενος που διαρκώς εμπλουτίζει την εμπειρία του, χωρίς να μεταβάλλεται ποτέ σε γνώστη – «ξερόλα». Ένας επαρκής ακροατής, φιλικός βοηθός που εξυπηρετεί μάλλον παρά επιβάλλει, που συμβουλεύει αφού έχει εξετάσει τους σχετικούς παράγοντες. Κερδίζει την εμπιστοσύνη με το χαρακτήρα του, τη συμπεριφορά του και τον επαγγελματισμό του,

και όχι με τη θέση του. Πιστεύει πως τα ράσα **δεν** κάνουν τον παπά και ο τίτλος δεν κάνει το διευθυντή που είναι σεβαστός και χαίρεται κανείς να συνεργάζεται μαζί του. Η ικανότητα καθοδήγησης διακρίνει τον προϊστάμενο που ενδιαφέρεται για τους συνεργάτες του από εκείνον που τους ρίχνει απότομα στα δύσκολα και τους αφήνει αβοήθητους.

Βασικές αρχές της καθοδήγησης είναι η εκπαίδευση του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια της εργασίας και η μίμηση του παραδείγματος του καθοδηγητή και το παίξιμο ρόλων. Έτσι η καθοδήγηση ακολουθεί τα εξής στάδια:

- **Επεξήγηση** (μεταφορά της γνώσης)
- **Επίδειξη** (εφαρμογή της γνώσης)
- **Μίμηση** (απόκτηση δεξιοτήτων)
- **Σταθεροποίηση** (ενίσχυση γνώσης, δεξιοτήτων και κατάλληλης στάσης)

Ο καθοδηγητής επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν επαναλαμβάνει το παράδειγμά του, ενισχύει τη σωστή εκτέλεση και αναγνωρίζει την προσπάθεια και το αποτέλεσμα του καθοδηγούμενου.

Ειδικότερα οι νέοι υπάλληλοι έχουν ανάγκη από εκπαίδευση και συμβουλευτική καθοδήγηση κατά τα πρώτα τους βήματα. Προς αυτή την κατεύθυνση συμβάλλει και η δημιουργία τεχνικών εγχειριδίων, στα οποία καταγράφονται τα πρότυπα απόδοσης της διεύθυνσης.

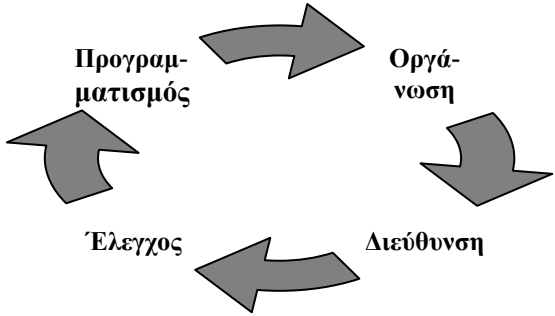
Ποια είναι όμως τα προσόντα του καλού καθοδηγητή; Οπωσδήποτε εμπειρία και ικανότητα στο συγκεκριμένο αντικείμενο, αναλυτική και επεξηγηματική ικανότητα, συναισθηματική ταύτιση και κατανόηση του καθοδηγούμενου, δημιουργικότητα και πρωτοτυπία, ενθουσιώδης χαρακτήρας και υπομονή.

2.8. Έλεγχος

Τέταρτη λειτουργία της διαχείρισης είναι ο έλεγχος των διαδικασιών και η αποτίμηση των επιδόσεων. Το στέλεχος εξετάζει αν οι διάφορες εργασίες γίνονται με τον ενδεδειγμένο τρόπο και κατά πόσο τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στους στόχους που έχουν τεθεί.

Με τη λειτουργία του ελέγχου ολοκληρώνεται ο **κυκλικός χαρακτήρας της διοαχείρισης**.

Με τον προγραμματισμό θέτουμε στόχους και προθεσμίες. Με την οργάνωση εξοπλιζόμαστε, μοιράζουμε τις διάφορες δουλειές και ορίζουμε τις απαραίτητες διαδικασίες. Με τη διεύθυνση παρακολουθούμε τη ροή των εργασιών και παρακινούμε το προσωπικό. Με τον έλεγχο τελικά εκτιμούμε το αποτέλεσμα και αξιολογούμε τις επιδόσεις, κάτι που μας βοηθά για να προδιαγράψουμε τους νέους στόχους.



Σχήμα. Ο κυκλικός χαρακτήρας της διαχείρισης

Ο έλεγχος που ασκείται μπορεί να είναι **τακτικός** ή **έκτακτος**.

- Τακτικός καλείται ο καθιερωμένος έλεγχος που εφαρμόζεται περιοδικώς, σε τακτά χρονικά διαστήματα και μετρά τα αποτελέσματα σε σχέση με τις προδιαγραφές και τις αποδόσεις σε σχέση με τα συμφωνημένα πρότυπα.
- Έκτακτοι έλεγχοι μπορούν να διεξάγονται όταν επιδρούν απρόβλεπτοι παράγοντες, αλλά και όποτε θεωρεί ο προϊστάμενος ότι χρειάζονται.

Κάθε έλεγχος αφορά στη μέτρηση των επιδόσεων. Ακολουθεί η σύγκριση των ευρημάτων με τις προδιαγραφές και τα πρότυπα απόδοσης. Αν διαπιστωθούν κάποιες θετικές ή αρνητικές αποκλίσεις, πρέπει να γίνει διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν σ’ αυτές τις αποκλίσεις και ν’ αποδοθούν, αν υπάρχουν, οι ευθύνες

που αναλογούν. Στη συνέχεια πρέπει να γίνει διόρθωση της απόκλισης, είτε με προσπάθεια να οδηγηθούν τα αποτελέσματα προς την κατεύθυνση των στόχων, είτε με αναπροσαρμογή των στόχων ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στα νέα δεδομένα. Η τελευταία περίπτωση είναι σπάνια. Αυτό που συμβαίνει συνήθως είναι να εντείνονται οι προσπάθειες, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος, όσο ψηλά κι αν έχει ανέβει ο πήχης.

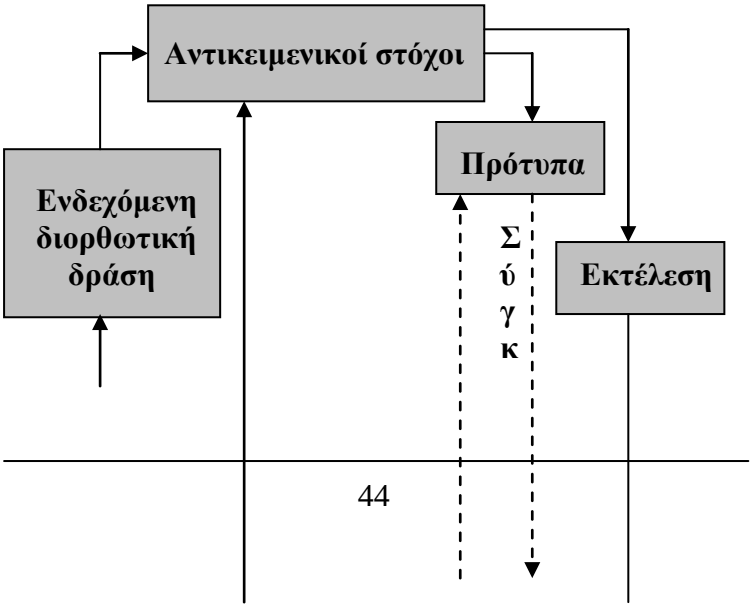
Σημαντικό εργαλείο σ' αυτή τη λειτουργία είναι η **λίστα ελέγχου** που περιλαμβάνει όλα τα σημεία και τις ενέργειες που χρειάζονται παρακολούθηση και προβλέπονται στο ανάλογο σχέδιο δράσης. Ειδικά στην καθημερινή, λειτουργική διαχείριση, η λίστα ελέγχου αποτελεί μια συνηθισμένη, χρήσιμη πρακτική. Κωδικοποιεί επαναλαμβανόμενες ενέργειες ρουτίνας και καθιστά τον έλεγχο μια απλή και σύντομη δουλειά.

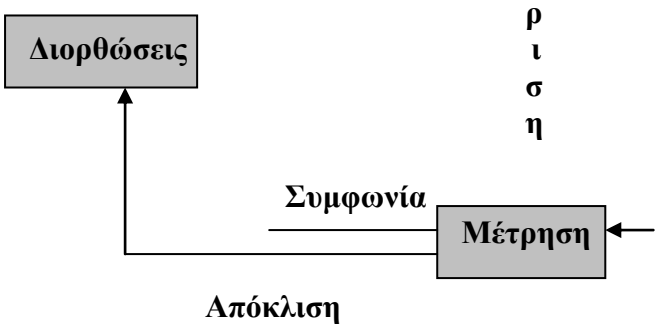
Μια ιδιαίτερη μορφή ελέγχου είναι ο **ποιοτικός έλεγχος** που γίνεται κυρίως στη διαχείριση παραγωγής και στη διαχείριση έργου, και αποσκοπεί να διαπιστώσει αν τα αποτελέσματα (προϊόντα) και η κατάσταση του εξοπλισμού (μηχανήματα, εργαλεία κλπ) ανταποκρίνονται στις αντίστοιχες ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Ο ποιοτικός έλεγχος λαμβάνει υπόψη και τις συντεταγμένες του νόμου (π.χ. αποδεκτά κριτήρια και όρια στον κλάδο των τροφίμων, της ένδυσης, των ηλεκτρικών συσκευών ή των κατασκευών και των δημοσίων έργων).

Οι έλεγχοι της λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών μπορεί να είναι και **εξωτερικοί**. Σ' αυτή την περίπτωση καλούνται εξωτερικοί ελεγκτές για να

πιστοποιήσουν την ομαλή επιχειρησιακή λειτουργία. Τέτοιοι έλεγχοι πολλές φορές επιβάλλονται από το νόμο (φορολογικοί, αγορανομικοί, επιθεώρησης εργασίας) ή από τις επιχειρησιακές επιδιώξεις (διασφάλιση ποιοτητας). Κάθε περίπτωση εξωτερικού ελέγχου είναι μια εξαιρετικά λεπτή και υπεύθυνη διαδικασία. Λάθη, ηθελημένα ή αθέλητα και παραλείψεις μπορεί να οδηγήσουν στο κατηγορητήριο ή στην κοινωνική κατάκριση και αμφισβήτηση και την ελεγκτική εταιρία (π.χ. ο έλεγχος που ασκήθηκε στην Enron από την Arthur Andersen στο γνωστό παγκοσμίως σκάνδαλο της κολοσσιαίας αμερικανικής εταιρίας).

Ο έλεγχος αποτελεί μια συστηματική διεργασία που προβλέπεται και ξεκινάει από τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, ακολουθείται στην ανάπτυξη των εργασιών και ολοκληρώνεται σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές ή φάσεις του εκτελούμενου έργου. Ας παρακολουθήσουμε στη συνέχεια μια σχηματική αναπαράσταση της διαδικασίας του ελέγχου:





Σχήμα. Η διαδικασία του ελέγχου

2.9. Αξιολόγηση

Η **αξιολόγηση της απόδοσης** του καθενός και της καθεμιάς υπαλλήλου είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική και λεπτή διαδικασία και γίνεται με τη συνεργασία του αξιολογητή και του αξιολογούμενου.

Έχοντας σαν βάση τους στόχους της επιχείρησης και του συγκεκριμένου τμήματος, καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης του καθενός εργαζόμενου και παρουσιάζονται με σκοπό να κατανοηθούν και να συμφωνηθούν.

Στη συνέχεια ο εργαζόμενος εκτελεί τις εργασίες του και συγκεντρώνει, τόσο αυτός, όσο κι ο προϊστάμενός του όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα βοηθήσουν στην αξιολόγησή του. Κατά τη διάρκεια των εργασιών μπορούν να διεξάγονται και ενδιάμεσες συζητήσεις μεταξύ

αξιολογητή και αξιολογούμενου, ώστε να ενημερώνονται και οι δύο πλευρές για τις εξελίξεις.

Έπειτα ο εργαζόμενος, αλλά και ο προϊστάμενός του συγκρίνουν τα στοιχεία που έχουν συλλέξει με τα πρότυπα που είχαν τεθεί. Ο εργαζόμενος μπορεί να κληθεί να παραδώσει μια γραπτή αναφορά πριν από τη συνέντευξη αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος ετοιμάζει τη βαθμολόγησή του.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης εξετάζονται οι επιδόσεις του υπαλλήλου και γίνονται σχόλια από τον προϊστάμενο και από τον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια προετοιμάζονται από κοινού οι νέοι προσωπικοί στόχοι.

Στις αξιολογήσεις στηρίζονται και οι αποφάσεις για την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή και οι προτάσεις για προαγωγές αποτελούν δυο συνέπειες αυτής της πρακτικής που ακολουθείται στις περισσότερες επιχειρήσεις.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης, σύμφωνα με το οποίο δεν αξιολογούνται μόνο οι υφιστάμενοι, αλλά και οι προϊστάμενοι ή και οι ομοιόβαθμοι με κάποια κριτήρια καλής συνεργασίας και αποτελεσματικότητας.

Μια πλήρης διαδικασία της αξιολόγησης ακολουθεί τα εξής στάδια:

- **Επιχειρησιακοί στόχοι**. Εξετάζουμε ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης και πώς εξειδικεύονται στο κάθε τμήμα.

↓

- **Καθορισμός προτύπων ατομικής απόδοσης**. Θέτουμε σε συνεργασία με τον ενδιαφερόμενο τα εφικτά και επιθυμητά πρότυπα, ώστε να γνωρίζει τη βάση της αξιολόγησής του.

↓

- **Εκτέλεση εργασιών**. Ο εργαζόμενος, καθοδηγούμενος από τα πρότυπα απόδοσής του, εκτελεί το έργο του.

↓

- **Ενημερώσεις**. Διακριτικά παρακολουθούμε την εκτέλεση των εργασιών και ενημερωνόμαστε για την πορεία τους από τον ίδιο τον υφιστάμενο.

↓

- **Συλλογή στοιχείων**. Συλλέγουμε**,** οργανώνουμε και αρχειοθετούμε τα δεδομένα της ενημέρωσής μας, αποκτώντας μια συνολική εικόνα της κατάστασης.

↓

- **Γραπτή αναφορά**. Σε ορισμένες επιχειρήσεις / οργανισμούς ζητείται από τους εργαζόμενους μια αναφορά στο τέλος της περιόδου, που να συνοψίζει τις επιδόσεις τους.

↓

- **Προετοιμασία βαθμολόγησης**. Έχοντας σαν βάση τις ενημερώσεις και τη γραπτή αναφορά, σχεδιάζουμε την αξιολόγησή μας, σε μια μορφή ποσοτικών δεικτών (π.χ. βαθμολογία από το 1 έως το 5).

↓

- **Συνέντευξη αξιολόγησης**. Συναντιόμαστε με τον αξιολογούμενο και κουβεντιάζουμε τις επιδόσεις του και τη συνολική συμβολή του. Προσπαθούμε να αξιολογήσουμε συναινετικά. Ο αξιολογούμενος υπογράφει το σχετικό έγγραφο, που σημαίνει ότι έχει λάβει γνώση της αξιολόγησής του και – ενδεχομένως – σημειώνει τις όποιες αντιρρήσεις του.

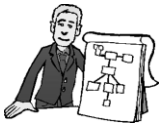
↓

- **Ενημέρωση ατομικού φακέλου**. Το έγγραφο της αξιολόγησης κατατίθεται στον προσωπικό φάκελο του εργαζόμενου, όπου επίσης υπάρχουν το βιογραφικό του, αντίγραφα των τίτλων σπουδών του, η σύμβασή του, η περιγραφή της θέσης εργασίας του, το ιστορικό της εκπαίδευσής του στην επιχείρηση (εκπαίδευση στη δουλειά, σεμινάρια) και όποια άλλα στοιχεία έχουν κριθεί απαραίτητα, και τα οποία είναι πάντοτε στη διάθεσή του.

Συμπεράσματα

Η διαχείριση δεν είναι εύκολη υπόθεση. Σε θέλει να ισορροπείς στην κόψη ανάμεσα στη συνείδησή σου και στις απαιτήσεις του οργανισμού που υπηρετείς. Πολλά στελέχη συμβιβάζονται κάτω από το βάρος των πιεστικών τους καθηκόντων και μετατρέπονται σε σκυλιά που γαβγίζουν και σκυφτούς yes-men. Άλλοι πάλι δεν ξεχνούν από πού ξεκίνησαν και διατηρούν την αξιοπρέπεια και την ανθρωπιά τους.

Ο κατάλογος που ακολουθεί, παρακαλώ να διαβαστεί σαν παράδειγμα προς αποφυγή:



Πρότυπο βιογραφικό σημείωμα

Νίκος Δημητρίου

Προσωπικά
Γεννήθηκε το 1969 στην Αθήνα.
Διεύθυνση: Τενέδου 8, 11257 Αθήνα
Τηλ: 2108654367, 69374546352
E-mail: nikosdimitriou@yahoo.com

Εκπαίδευση
MSc in financial management, University of Whales, UK
Πτυχιούχος οικονομικών επιστημών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Σεμινάριο μηχανογραφημένης λογιστικής, ΕΕΔΕ
Proficiency in English

Εργασία
2003 – σήμερα: Οικονομικός διευθυντής OMRAX AE
1997 – 2003: Λογιστής Τεχνοδομής AE
1995 – 1997: Βοηθός λογιστή BMS ΕΠΕ

Δραστηριότητες
Μέλος Οικονομικού Επιμελητηρίου, ΕΕΔΕ,
Πανελλήνιου Γ.Σ.
Πρωταθλητής στον ακοντισμό εφήβων, 1986

Συστάσεις: Διαθέσιμες αν ζητηθούν.

Ατομική εργασία:

Σύνταξη βιογραφικού σημειώματος

- Συντάξτε στον υπολογιστή το βιογραφικό σας σημείωμα, προσπαθώντας να το προσαρμόσετε σύμφωνα με το ανωτέρω υπόδειγμα.
- Αν θεωρείτε πως η περίπτωσή σας αφορά σε ενδεχόμενη πρόσληψη σε ανώτερη θέση, στο κεφάλαιο «Εργασία» μπορείτε να αναφερθείτε

στις αρμοδιότητες που είχατε στις προηγούμενες θέσεις σας.

- Χρησιμοποιείστε μέγεθος χαρακτήρων 12 και μια κοινή γραμματοσειρά (π.χ. Times New Roman, Arial, Arial Narrow).
- Στη συνέχεια, αν το κρίνετε απαραίτητο, μεταφράστε το στα αγγλικά.
- Εκτυπώστε το. Πώς σας φαίνεται; Θέλετε να κάνετε κάποιες διορθώσεις;

Μελέτες περιπτώσεων

Α) Βαρκούλες αρμενίζουν

Η εταιρία Big Thing διαθέτει εργοστάσιο παραγωγής λεπίδας για ξυραφάκια. Στο εργοστάσιό της απασχολούνται 200 περίπου άτομα, χειριστές μηχανών, αποθηκάριοι, οδηγοί ανυψωτικών, επόπτες και μηχανικοί.

Ο ιδιοκτήτης της εταιρίας αποφασίζει να επισκεφθεί αιφνιδιαστικά το εργοστάσιο για να δει από κοντά τις

εργασίες. Φτάνει κατά τις 11 το πρωί, ώρα που η πρώτη βάρδια βρίσκεται στο φουλ της παραγωγής. Όλοι είναι στο πόστο τους, οι μηχανές μουγκρίζουν συγχρονισμένα και οι επόπτες μόλις τελείωσαν τον έλεγχο ρουτίνας. Ο διευθυντής του εργοστασίου υποδέχεται τον ιδιοκτήτη και μαζί προχωρούν στο εσωτερικό της αίθουσας παραγωγής. Οι εργάτες τους χαιρετούν και ανταλλάσσουν μερικές κουβέντες. Τότε, ο ιδιοκτήτης ανακαλύπτει ένα χειριστή, γνωστό για τον απότομο χαρακτήρα του, να έχει στρογγυλοκαθίσει σε μια γωνιά και να καπνίζει αδιάφορος, πίνοντας τον καφέ του. Η μηχανή του είναι παρατημένη και σβηστή. Ο χειριστής τους κοιτάζει σαν να μη συμβαίνει τίποτα.

- Αν ήσασταν στη θέση του διευθυντή του εργοστασίου τι θα σκεφτόσασταν και τι θα κάνατε σ' αυτή την περίπτωση;

Β) Δυσαναπλήρωτο κενό

Η εταιρία Ακρίτας ασχολείται με την παροχή λογιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες. Προσφάτως αποχώρησε ο διευθυντής πωλήσεων, μετά από προσφορά που είχε για να εργαστεί σε αντίστοιχη θέση σε μεγάλη πολυεθνική εταιρία του κλάδου. Είναι δεδομένο ότι δεν υπάρχει κανείς αντάξιός για να τον αντικαταστήσει. Η Ηρώ, διευθύντρια προσωπικού, βρίσκεται στην ανάγκη, σε συνεργασία με το

γενικό διευθυντή, να προχωρήσει στην πρόσληψη νέου διευθυντή πωλήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία αναπτύσσεται ταχύτατα και ήδη συγκαταλέγεται στην κορυφαία πεντάδα του κλάδου, από την άποψη του κύκλου εργασιών. Μάλιστα, η ανάπτυξη αυτή αποδίδεται, σε μεγάλο βαθμό στις προσπάθειες του προηγούμενου διευθυντή πωλήσεων.

- Ποιες είναι οι ενέργειες και τα βήματα που θα πρέπει ν' ακολουθήσει η διευθύντρια προσωπικού για ν' αναπληρώσει το κενό που έχει δημιουργηθεί;

Βιβλιογραφία

1. Αλεξάκης Γ., Η τέχνη της διαχείρισης, Για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, Σμίλη
2. Drucker P., The practice of management, HarperBusiness
3. Drucker P., Managing for results, Harper & Row
4. Κάντας Α., Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία (τόμοι Ι, ΙΙ, ΙΙΙ), Ελληνικά γράμματα