

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή στο Διοικείν¹

Σύνοψη

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος. Γίνεται αναφορά στα είδη των στελεχών, στους ρόλους τους και στις δεξιότητές τους.

1 Τι είναι διοίκηση

Η διοίκηση (management) είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Οι ενέργειες αυτές είναι κατά τη συνήθη σειρά εφαρμογής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος όλων των συντελεστών παραγωγής για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση). Δεδομένης της καθοριστικής επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων αλλά και των ευθυνών και ικανοτήτων των στελεχών για τον χειρισμό τους, ορισμένοι θεωρητικοί και επαγγελματίες οι οποίοι ασκούν διοίκηση την ορίζουν ως επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω (άλλων) ανθρώπων (Stewart, 1967· Drucker, 1974· Koontz & Donnell, 1989).

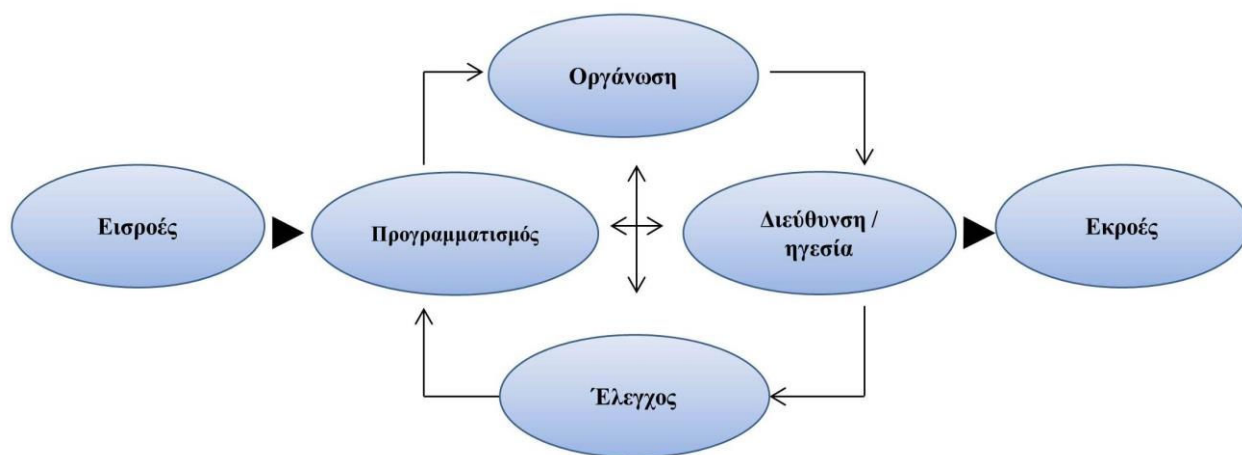
Οι ενέργειες/λειτουργίες της διοίκησης είναι (Σχήμα 1.1):

- **Ο προγραμματισμός (planning):** αναφέρεται στον καθορισμό στόχων και στη διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους με βάση περιορισμούς και ευκαιρίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- **Η οργάνωση (organizing):** αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας, στην κατανομή των πόρων, στην ανάθεση εργασιών σε άτομα και στον καθορισμό σχέσεων εξουσίας κι ευθύνης.
- **Η διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading):** περιλαμβάνει την κατεύθυνση και επίβλεψη των εργαζομένων και επηρεασμό της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων και διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας, εργασιακού κλίματος, διευθέτησης συγκρούσεων.
- **Ο έλεγχος (controlling):** αναφέρεται στον έλεγχο αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών, ανθρώπινων πόρων, για να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιτευχθεί οι προγραμματισμένες δράσεις και για να γίνουν διορθώσεις όπου και όποτε χρειάζεται.

Στις επιχειρήσεις αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση, ανεξάρτητα από μέγεθος και αντικείμενο δραστηριοτήτων, οι παραπάνω ενέργειες γίνονται από άτομα με συγκεκριμένες γνώσεις, αρχές και αξιώματα (επιστήμη της διοίκησης) με τον τρόπο και στην έκταση που κάθε φορά κρίνονται κατάλληλα (τέχνη της διοίκησης). Τα άτομα τα οποία βρίσκονται σε συγκεκριμένες θέσεις εξουσίας, λαμβάνουν αποφάσεις και δίνουν εντολές εκτέλεσης εργασιών σε άλλους καλούνται στελέχη (managers, όρος ο οποίος έχει εξελληνιστεί και επικρατήσει).

Στην πράξη, η μια λειτουργία επηρεάζει την άλλη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις ή αιτίες για να ασχοληθεί το στέλεχος λιγότερο ή περισσότερο με αυτήν. Για παράδειγμα, η σωστή οργάνωση ενός τμήματος θα απαιτήσει ίσως λιγότερη ενασχόληση του στελέχους με τον έλεγχο, ή ένας πλήρης και ακριβής προγραμματισμός θα διευκολύνει τη λειτουργία της οργάνωσης και του ελέγχου. Επιπλέον, στην πράξη είναι αρκετά συνηθισμένο το στέλεχος να ασχολείται ταυτόχρονα με περισσότερες από μία ή και με όλες τις λειτουργίες.

¹ Το κεφάλαιο αυτό βασίζεται στο βιβλίο του Λ. Χυτήρη *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.



Σχήμα 1.1 Λειτουργίες της διοίκησης.

Στόχος της διοίκησης κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την αποδοτικότητα (efficiency) τόσο συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά της. Η αποδοτικότητα (σχέση εκροών–εισροών) σχετίζεται με το πόσες εκροές παράγει μια επιχείρηση ή τμήμα/μονάδα σε σχέση με την ποσότητα των εισροών που χρησιμοποιεί. Αν μια επιχείρηση με τις ίδιες εισροές παράγει περισσότερες εκροές από ό,τι την προηγούμενη χρονιά, η αποδοτικότητά της έχει βελτιωθεί. Η αποτελεσματικότητα αφορά τον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση ή ένα τμήμα της έχει επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Μια επιχείρηση η οποία δεν επιτυγχάνει τους στόχους της, είτε γιατί οι στόχοι που τέθηκαν ήταν λάθος είτε γιατί δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, δεν είναι αποτελεσματική. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι αποδοτική αλλά να μην είναι αποτελεσματική αν, για παράδειγμα, έχει χαμηλό κόστος παραγωγής αλλά λίγες πωλήσεις, και αντίστροφα, μπορεί να είναι αποτελεσματική αλλά όχι αποδοτική αν έχει υψηλές πωλήσεις αλλά μεγάλο κόστος παραγωγής. Για να είναι μια επιχείρηση βιώσιμη σε μακροχρόνιο ορίζοντα αναφοράς θα πρέπει να είναι όσο περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική γίνεται. Στην πραγματικότητα, κάθε επιχείρηση είναι σε κάποιο βαθμό μη αποτελεσματική και μη αποδοτική. Αυτό σημαίνει πως είναι ευθύνη των στελεχών να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα (1.2).



Σχήμα 1.2 Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση.

1.1 Κατηγορίες στελεχών

Ορισμοί της έννοιας του στελέχους έχουν δοθεί από πολλούς θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης. Ο Peter Drucker (1974), για παράδειγμα, υποστηρίζει πως στέλεχος είναι όποιος εκπληρώνει τον σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης, καθιστά την εργασία παραγωγική και τον εργαζόμενο ικανό να υλοποιεί

επιτεύγματα, να αντιμετωπίζει κοινωνικές αλλαγές και να έχει κοινωνική ευθύνη. Ο Mintzberg (1975) ορίζει το στέλεχος ως εκείνο το άτομο το οποίο αποφασίζει για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων και την καλή λειτουργία των θεσμών (π.χ. επιχείρηση).

Στέλεχος είναι λοιπόν το άτομο-μέλος μιας οργανωμένης ομάδας το οποίο διαθέτει την εξουσία και την ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες (διοικητικές) ενέργειες ώστε να αξιοποιούνται οι συντελεστές παραγωγής και να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας αυτής. Στέλεχος δηλαδή είναι αυτός που ασκεί διοίκηση. Επομένως, για να είναι κανείς στέλεχος (manager), πρέπει: α) να έχει υφισταμένους, β) να έχει δικαίωμα εντολών (εξουσία) και λήψης αποφάσεων για τον συντονισμό και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής και γ) να έχει την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες και αποτελέσματα άλλων (Χυτήρης, 2013).

Προκειμένου να διοικηθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει όλο το διοικητικό έργο να καταναμηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου δημιουργείται μια ιεραρχική δομή διοίκησης με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω και φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης. Εντός της δομής αυτής δημιουργούνται τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο.

- Τα **ανώτατα στελέχη (top managers)** βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνα για όλη την επιχείρηση, διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, διαμορφώνουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον, αντιδρούν και αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση προς τα «έξω». Συνήθως φέρουν τίτλους όπως: Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος ή Γενικός Διευθυντής.
- Τα **μεσαία στελέχη (middle managers)** βρίσκονται, σχηματικά, στο μέσον της διοικητικής πυραμίδας, εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης στο πεδίο αρμοδιότητάς τους, είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοχρόνιων σχεδίων δράσης και την επίτευξη των ανάλογων στόχων. Επίσης, είναι υπεύθυνα για τη διεύθυνση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των κατώτερων στελεχών. Συνήθως φέρουν τους εξής τίτλους: Διευθυντής (π.χ. Οικονομικών, Πωλήσεων), Υποδιευθυντής ή Τμηματάρχης.
- Τα **κατώτερα στελέχη (first line managers)** είναι όσα άτομα είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή/παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν απλώς εκτελεστική εργασία. Σε αυτά σταματά ή εξαντλείται το δικαίωμα λήψης απόφασης και εντολών. Οι τίτλοι που συνήθως φέρουν είναι: Εργοδηγός, Επιβλέπων, Τομεάρχης.

Τα στελέχη διακρίνονται ακόμα με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες είναι υπεύθυνα (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, διανομή) ή και με βάση την άμεση ή έμμεση σχέση τους με την παραγωγή προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών. Έτσι, διακρίνονται σε:

- **Λειτουργικά Στελέχη (functional managers):** Είναι στελέχη εξειδικευμένα, υπεύθυνα για τους εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν όμοιες ή παρόμοιες εργασίες, δηλαδή μια λειτουργία, όπως είναι η παραγωγή ενός προϊόντος ή το τμήμα μάρκετινγκ.
- **Γενικά Στελέχη (general managers):** Ευθύνονται για όλες τις λειτουργίες μιας ολόκληρης μονάδας της επιχείρησης ή ενός καταστήματος (π.χ. τράπεζας) ή για ολόκληρη την επιχείρηση. Παραδείγματα τέτοιων στελεχών είναι ο Γενικός Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών και ο Γενικός Διευθυντής Παραγωγής.
- **Γραμμικά Στελέχη (line managers):** Είναι υπεύθυνα για όσους εργάζονται στα τμήματα που παράγουν το προϊόν ή παρέχουν την υπηρεσία. Τα στελέχη αυτά ανήκουν στη γραμμή εξουσίας και η δραστηριότητα των υφισταμένων τους συμβάλλει άμεσα στην παραγωγή του προϊόντος ή στην παροχή της υπηρεσίας. Τέτοια στελέχη, για παράδειγμα, είναι ο διευθυντής παραγωγής και ο υπεύθυνος πωλήσεων.
- **Επιτελικά Στελέχη (staff managers):** Πρόκειται για εκείνα τα στελέχη τα οποία προϊστανται των υποστηρικτικών ή επιτελικών τμημάτων της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά συμβάλλουν έμμεσα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, βοηθώντας τα γραμμικά στελέχη στην εκτέλεση του έργου τους. Παραδείγματα επιτελικών στελεχών είναι οι υπεύθυνοι της νομικής υπηρεσίας και της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων.
- **Υπεύθυνοι Ειδικού Έργου (project managers):** Τα στελέχη αυτά προϊστανται μιας ειδικής ομάδας εργαζομένων η οποία έχει δημιουργηθεί για ένα ειδικό έργο. Τόσο το στέλεχος αυτό όσο και η ειδική ομάδα έχουν προσωρινό χαρακτήρα, αφού η αποστολή τους σταματά με την

ολοκλήρωση του έργου. Τέτοια στελέχη είναι, για παράδειγμα, ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη-παραγωγή μιας νέας υπηρεσίας.

1.2 Ρόλοι του στελέχους

Τα στελέχη κατά την άσκηση των καθηκόντων τους αναλαμβάνουν κάποιους ρόλους, επιδεικνύουν δηλαδή συγκεκριμένες συμπεριφορές εντός και εκτός των επιχειρήσεων. Το 1973 ο Henry Mintzberg, με βάση μελέτες της Stewart (1967), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικότεροι ρόλοι ενός στελέχους είναι δέκα και μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κατηγορίες (Mintzberg, 1973):

α) Τους **διαπροσωπικούς (interpersonal roles)**, οι οποίοι αφορούν τις σχέσεις των στελεχών σε διαπροσωπικό επίπεδο εντός και εκτός της μονάδας που διευθύνουν ή της επιχείρησης. Ένα στέλεχος μπορεί να συμπεριφέρεται ως σύμβολο όταν, για παράδειγμα, εκφωνεί κάποιο λόγο, ως ηγέτης όταν εμπνέει, εκπαιδεύει και παρακινεί τους υφισταμένους του και ως σύνδεσμος όταν αναπτύσσει σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση και εκτός της τυπικής γραμμής εξουσίας του.

β) Τους ρόλους **διαχείρισης πληροφοριών (informational roles)**, οι οποίοι αναφέρονται στη συγκέντρωση πληροφοριών από τα στελέχη για το τι συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί στη μονάδα που διευθύνουν, στην παροχή πληροφοριών στους συνεργάτες τους για την επίτευξη αποτελεσμάτων και στη δημόσια εκπροσώπηση της μονάδας τους.

γ) Τους ρόλους **λήψης αποφάσεων (decisional roles)**, οι οποίοι αναφέρονται στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στη βελτίωση αποτελεσμάτων, στην κατανομή των πόρων, στη διευθέτηση των συγκρούσεων και στις διαπραγματεύσεις.

Υποστηρίζεται πως ο χρόνος τον οποίο αφιερώνει κάθε στέλεχος σε καθέναν από αυτούς τους ρόλους διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εξουσίας στο οποίο βρίσκεται, με το μέγεθος της επιχείρησης ή μονάδας που διευθύνει, με τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και με τη φύση της εργασίας. Οι ρόλοι αυτοί όμως είναι ή θα πρέπει να είναι κοινοί για όλα τα στελέχη.

1.3 Διοικητικές ικανότητες

Η εκτέλεση των διοικητικών λειτουργιών προϋποθέτει ότι τα στελέχη (ανεξάρτητα από διοικητικό επίπεδο και ειδικευση) θα έχουν: α) αντιληπτική ικανότητα, β) ικανότητα ανθρώπινων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων και γ) τεχνική ικανότητα (Katz, 1974).

Πιο συγκεκριμένα, η **αντιληπτική ικανότητα (conceptual skill)** είναι νοητική ικανότητα και έχει να κάνει με το να μπορεί το στέλεχος να αντιλαμβάνεται συνολικά την επιχείρηση, τη διεύθυνση ή το τμήμα που διευθύνει, την αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον, με τα υποσυστήματά του και τις άλλες μονάδες ή τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Χρειάζεται το στέλεχος να μπορεί να σκέπτεται και να δρα στρατηγικά. Η αντιληπτική ικανότητα είναι ιδιαίτερος πολύτιμη και αναγκαία στα ανώτατα και ανώτερα στελέχη.

Η **ικανότητα ανθρώπινων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων (human skill)** είναι η ικανότητα του στελέχους να μπορεί να τα πηγαίνει καλά με τους ανθρώπους, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Η ικανότητα αυτή αποτελείται από επιμέρους ικανότητες (π.χ. επικοινωνίας, παρακίνησης, ηγεσίας, διευθέτησης συγκρούσεων, διοίκησης ομάδων, συνεργασίας) και είναι χρήσιμη για τα στελέχη ανεξάρτητα από διοικητικό επίπεδο και μέγεθος επιχείρησης ή τμήματος.

Η **τεχνική ικανότητα (technical skill)** σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας, δηλαδή με την ικανότητα του στελέχους να γνωρίζει αλλά και να αναπτύσσει μεθόδους και τεχνικές εκτέλεσης της εργασίας, να χειρίζεται την τεχνολογία και τον εξοπλισμό. Η ικανότητα αυτή προϋποθέτει και απαιτεί ειδικές γνώσεις και εξειδίκευση, είναι δε απολύτως αναγκαία στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο.

Εκτός από τις τρεις αυτές βασικές ικανότητες, έχει διαπιστωθεί ότι και άλλες ικανότητες καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των στελεχών στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Αυτές είναι οι ικανότητες α) παγκόσμιας θεώρησης, β) αυτογνωσίας και αυτοελέγχου, γ) διοίκησης αλλαγών, δ) συνύπαρξης με το διαφορετικό, ε) ηθικού προσανατολισμού, στ) προγραμματισμού και στρατηγικών ενεργειών (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

1.4 Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη —συμβατικά τουλάχιστον— λειτουργία της διοίκησης στην οποία θα βασιστούν οι επόμενες λειτουργίες (οργάνωση, διεύθυνση/ηγεσία και έλεγχος). Αναφέρεται στη διαδικασία καθορισμού στόχων, προσδιορισμού ενεργειών και ανάπτυξης σχεδίων δράσης, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Daft, 2006· Schermerhorn, 2012· Χυτήρης, 2013). Ο προγραμματισμός δεν είναι κάτι το οποίο γίνεται μια φορά, αλλά αποτελεί δυναμική διαδικασία η οποία αντανακλά τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης και βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί σε αυτές.

Ο προγραμματισμός ξεκινάει με τον καθορισμό στόχων. Ο **στόχος** (goal) είναι μια μελλοντική κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί το άτομο, η ομάδα, το τμήμα ή η επιχείρηση. Με άλλα λόγια, ο στόχος αναφέρεται σε ένα αποτέλεσμα το οποίο επιδιώκεται να επιτευχθεί στο μέλλον. Οι στόχοι δεν είναι ίδιοι για κάθε άτομο ή επιχείρηση αλλά εξαρτώνται από ένα πλήθος παραγόντων. Για παράδειγμα, στις επιχειρήσεις οι στόχοι επηρεάζονται από το μέγεθος των επιχειρήσεων, τους πελάτες τους, την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, την οικονομική τους κατάσταση κ.λπ. Αφού τεθούν οι στόχοι, θα πρέπει να σχεδιαστεί η πορεία δράσης προκειμένου να επιτευχθούν, δηλαδή να χαραχτεί ένα σχέδιο (plan).

Στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται όροι σχετικοί με τους στόχους, οι οποίοι κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να διευκρινιστούν. Ο **σκοπός** (purpose) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναφέρεται στο απώτερο σημείο επιδιώξεων και σχετίζεται με τον λόγο ύπαρξής της/του (για ποιο λόγο, για παράδειγμα, υπάρχει ένα νοσοκομείο ή ένα σχολείο ή ένα ξενοδοχείο). Η **αποστολή** (mission) είναι οι γενικότεροι στόχοι οι οποίοι τίθενται προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός μιας επιχείρησης. Διατυπώνεται συνήθως γραπτώς, απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει και τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται. Παραδείγματα αποστολής δύο μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων παρατίθενται παρακάτω:

Google: «Η οργάνωση των πληροφοριών του κόσμου προκειμένου αυτές να καταστούν προσβάσιμες και χρήσιμες».

Apple: «Η προσφορά της καλύτερης δυνατής εμπειρίας από τη χρήση υπολογιστών σε φοιτητές, καθηγητές, επαγγελματίες και καταναλωτές μέσω καινοτομικού υλικού, λογισμικού και διαδικτυακών υπηρεσιών».

Το **όραμα** (vision) είναι όρος ο οποίος χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις φιλοδοξίες της επιχείρησης, μια επιδίωξη με μεγάλο χρονικό ορίζοντα αναφοράς (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005). Για παράδειγμα, το όραμα του ΟΤΕ είναι «η διασφάλιση της ανάπτυξης της εταιρείας και η διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά, προσφέροντας την καλύτερη δυνατή εμπειρία στον πελάτη, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης».

Τέλος, ο **αντικειμενικός στόχος** (objective) είναι ο κύριος στόχος ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης. Μπορεί να αφορά, για παράδειγμα, τη θέση της εταιρείας στην αγορά, την καινοτομία, την παραγωγικότητα/αποδοτικότητα, την ποιότητα, την αξιοποίηση των πόρων, την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και ανάπτυξη των στελεχών (της διοίκησης), την παραγωγικότητα των (απλών) εργαζομένων και τη στάση τους, τη βελτίωση των διαδικασιών αλλά και την ευθύνη (της) απέναντι στους πελάτες και στην κοινωνία.

1.4.1 Τυπολογία στόχων και σχεδίων

Οι στόχοι ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησής τους διακρίνονται σε:

- **μακροχρόνιους (long term goals):** έχουν διάρκεια υλοποίησης πάνω από 3 με 5 χρόνια,
- **μεσοχρόνιους (middle term goals):** υλοποιούνται σε διάστημα 1 έως 3 χρόνια και
- **βραχυχρόνιους (short term goals):** έχουν διάρκεια μερικών εβδομάδων έως 1 χρόνο.

Σημειώνεται όμως ότι ο χρόνος υλοποίησης των στόχων μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο ή τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Μάλιστα, είναι αλήθεια πως οι ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και η πίεση στα στελέχη για άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα δεν ενθαρρύνουν τον μακροχρόνιο/στρατηγικό προγραμματισμό (π.χ. θέματα καινοτομίας), αλλά τα ωθούν στη θεσμοθέτηση μεσο-βραχυχρόνιων στόχων (π.χ. κέρδος).

Έχει ήδη σημειωθεί πως οι στόχοι οι οποίοι τίθενται επηρεάζονται από αρκετούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα από την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, τις αξίες και τις επιδιώξεις των στελεχών

της, τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης. Για να είναι όμως επιτεύξιμοι, θα πρέπει να είναι (Χυτήρης, 2013):

- συγκεκριμένοι και κατανοητοί,
- μετρήσιμοι,
- προσδιορισμένοι χρονικά,
- συνεπείς,
- πάνω από τα πρότυπα,
- ρεαλιστικοί και
- αποδεκτοί.

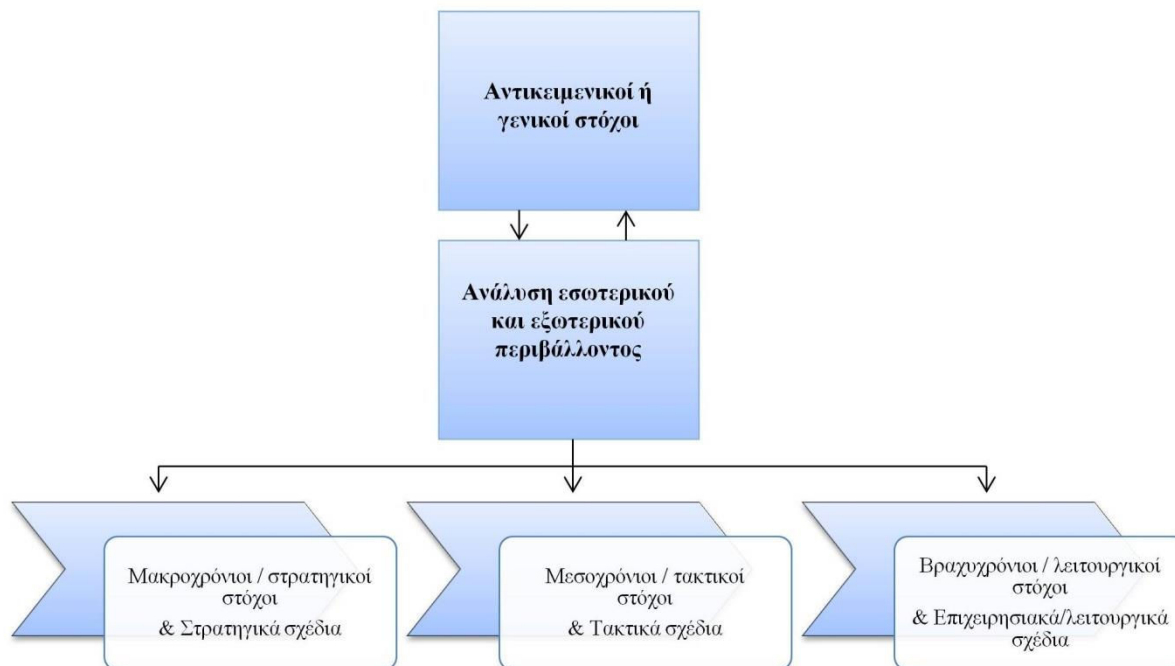
Ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις για τον καθορισμό των στόχων και το εύρος των δραστηριοτήτων που καλύπτουν, οι στόχοι διακρίνονται σε:

- **Στρατηγικούς (strategic goals):** είναι γενικοί στόχοι, σχετίζονται με όλη την επιχείρηση και καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση (π.χ. άνοιγμα 10 νέων καταστημάτων μέσα σε 5 χρόνια).
- **Τακτικούς ή Στόχους Επιχειρηματικών Λειτουργιών (tactical goals):** σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης και καθορίζονται από τους υπευθύνους λειτουργιών και είναι επιμέρους στόχοι του στρατηγικού στόχου (π.χ. αύξηση πωλήσεων 25% στην επόμενη τριετία).
- **Λειτουργικούς ή Επιχειρησιακούς (functional goals):** σχετίζονται με τμήματα των λειτουργιών ή επιμέρους εργασίας, είναι συγκεκριμένοι και αποτελούν υποστόχους του τακτικού στόχου (π.χ. πληρωμή τιμολογίων εντός 30 ημερών).

1.4.2 Διαδικασία στοχοθέτησης και προγραμματισμού

Ως γενική διαδικασία ο προγραμματισμός ακολουθεί τέσσερα βήματα (σχετικό είναι το σχήμα 1.3):

1. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.
2. Ανάλυση περιβάλλοντος (SWOT Analysis).
3. Καθορισμός στόχων.
4. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης.



Σχήμα 1.3 Η διαδικασία του προγραμματισμού.

Αρχικά τα στελέχη ορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και αξιολογούν τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησης ενώ παράλληλα συμφωνούν για τις αξίες που πρέπει να αποδέχονται όλοι στην επιχείρηση και να εφαρμόζουν. Στη συνέχεια καθορίζουν την αποστολή, δηλαδή τους στόχους για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.

Εν συνεχεία, τα στελέχη αναλύουν το εξωτερικό (για ευκαιρίες και απειλές) και το εσωτερικό (για δυνατά και αδύνατα σημεία) περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή καλείται SWOT Analysis (από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Μέσω αυτής προσδιορίζονται οι ευκαιρίες της αγοράς, ποιες δυνατότητες υπάρχουν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι κ.λπ.

Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική έχει προταθεί από τον Michael Porter το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων της αγοράς (αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης). Οι δυνάμεις αυτές είναι (Porter, 1980):

- **Οι πελάτες/αγοραστές:** Πιέζουν για χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα, (κάνοντας σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις).
- **Οι προμηθευτές:** Μπορούν να επηρεάζουν την επιχείρηση ανάλογα με τη δύναμη αύξησης των τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών τους ή της μείωσης της ποιότητάς τους.
- **Τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες:** Η ευκολία ή δυσκολία με την οποία μπορούν να παραχθούν υποκατάστατα (τα οποία θα ανταγωνιστούν προϊόντα της επιχείρησης σε όρους τιμής ή και ποιότητας).
- **Οι ανταγωνιστές:** Η δύναμη και δυνατότητα των ανταγωνιστών να προβούν σε ανταγωνιστικές ενέργειες (π.χ. μείωση τιμών, διαφήμιση, βελτιώσεις στο προϊόν) καθορίζουν το περιβάλλον στο οποίο θα πρέπει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση.
- **Οι νέοι ανταγωνιστές:** Ο βαθμός ευκολίας εισόδου στην αγορά νέων ανταγωνιστών (λόγω κόστους εγκαταστάσεων, απαιτούμενης τεχνολογίας, υφιστάμενου κενού στην αγορά κ.λπ.) καθορίζει τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού τίθενται οι μακροχρόνιοι στόχοι, ό,τι δηλαδή επιδιώκει να επιτύχει μια επιχείρηση σε διάστημα άνω των πέντε ετών, και αναπτύσσονται τα αντίστοιχα σχέδια δράσης.

Στο τελευταίο στάδιο τα στελέχη των λειτουργιών της επιχείρησης καθορίζουν αντίστοιχα τους τακτικούς (σε επίπεδο διεύθυνσης) και τους λειτουργικούς (σε επίπεδο τμήματος) στόχους με τα αντίστοιχα σχέδια δράσης. Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζουν τι πρέπει να γίνει αμέσως και συνδέουν τα βραχυχρόνια αποτελέσματα με τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης.

Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών στόχων, τα στελέχη επιλέγουν προσέγγιση ή τύπο προγραμματισμού (π.χ. σχέδια μιας χρήσης, σταθερά ή μόνιμα σχέδια, σχέδια εκτάκτου ανάγκης, Διοίκηση διά Αντικειμενικών Στόχων — MBO).

Η Διοίκηση διά Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives — MBO) αποτελεί μια διαδικασία στοχοθέτησης στις επιχειρήσεις, στην οποία οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι (σε όλη την επιχείρηση) θέτουν στόχους από κοινού (για τον υφιστάμενο) και παρακολουθούν και αξιολογούν την πορεία επίτευξής τους. Ανάλογα με τον βαθμό επίτευξης των στόχων καθορίζονται και οι ανταμοιβές. Πιο αναλυτικά η διαδικασία έχει ως εξής (Dessler, 2003):

1. Καθορισμός στρατηγικών στόχων (ανώτατη διοίκηση).
2. Καθορισμός στόχων τμήματος (ανώτερα στελέχη και προϊστάμενοι τμημάτων).
3. Συζήτηση με υφισταμένους για τους στόχους του τμήματος (ο προϊστάμενος, αφού παρουσιάσει τους στόχους του τμήματος, ζητά από τους υφισταμένους του να θέσουν τους δικούς τους στόχους).
4. Καθορισμός ατομικών στόχων και χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους (προϊστάμενοι και υφιστάμενοι).
5. Περιοδικές συναντήσεις προϊσταμένου-υφισταμένου για έλεγχο προόδου υλοποίησης του στόχου.

1.4.3 Εμπόδια για έναν καλό προγραμματισμό

Ο προγραμματισμός ορίστηκε προηγουμένως ως μια σειρά ενεργειών για την πρόβλεψη των μελλούμενων και την εκπόνηση σχεδίων για την αντιμετώπιση δυσκολιών ή και την αξιοποίηση των ευκαιριών για την επίτευξη των στόχων. Είναι σύνθητες ο προγραμματισμός να «ταλαιπωρείται» από δυσκολίες και εμπόδια, όπως τα παρακάτω (Χυτήρης, 2013):

- Η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων προγραμματισμού σε ατομικό επίπεδο.

- Οι ταχείες, συχνές αλλαγές και τεχνολογικές καινοτομίες, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, γιατί έτσι καθίσταται δύσκολη η ακριβής πρόβλεψη και εκτίμηση κινδύνων και ευκαιριών.
- Οι γενικότεροι περιορισμοί οι οποίοι μπορεί να υπάρχουν (π.χ. έλλειψη πόρων, νομοθεσία, αποφάσεις της κυβέρνησης).
- Η δυναμική των εμπλεκόμενων ομάδων στη λήψη απόφασης.
- Οι ακατάλληλοι (π.χ. μη επιτεύξιμοι ή μη μετρήσιμοι) στόχοι.
- Οι λίγες/ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τους στόχους.
- Τα ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής για όσους εμπλέκονται στην υλοποίηση των στόχων.
- Η αντίδραση στην αλλαγή (δεδομένου ότι τις περισσότερες φορές προγραμματισμός σημαίνει αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση, κάτι το οποίο φοβίζει τους ανθρώπους).
- Οι προσωπικοί λόγοι αντίδρασης ή άρνησης καθορισμού στόχων, κυρίως από τα στελέχη αλλά και τους απλούς εργαζομένους, είτε γιατί φοβούνται μην αποτύχουν, είτε γιατί δίνουν προτεραιότητα στα καθημερινά προβλήματα και δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή γιατί δεν έχουν μάθει να αυτοδεσμεύονται.

Προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω εμπόδια χρειάζεται, ιδίως τα στελέχη, να κατανοήσουν τι πραγματικά σημαίνει προγραμματισμός, την αναγκαιότητά του καθώς και το ότι δεν είναι πανάκεια για να λυθεί κάθε πρόβλημα. Πρέπει οι εμπλεκόμενοι να συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων και στην ανάπτυξη σχεδίων δράσης ώστε να είναι σαφές τελικά ποιος είναι ο στρατηγικός στόχος και ποια είναι η ευθύνη τους για την επίτευξή τους. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στους στόχους καθέτως (μεταξύ επιπέδων ιεραρχίας) και οριζοντίως (μεταξύ τμημάτων), καθώς επίσης και τακτικός έλεγχος και αναθεώρηση αυτών και των σχεδίων δράσης. Ακόμα, χρειάζεται σωστό σύστημα ανταμοιβών για τους εμπλεκόμενους στον καθορισμό στόχων και σχεδίων δράσης και στην υλοποίησή τους. Επισημαίνεται δε ότι ενδέχεται ορισμένες φορές οι στόχοι να μην μπορούν να επιτευχθούν για λόγους πέρα από τον έλεγχο των στελεχών και των απλών εργαζομένων, οπότε δεν είναι σκόπιμο ή δίκαιο να επιβάλλεται κάποιου είδους τιμωρία ή ποινή (Griffin, 2005).

1.5 Λήψη αποφάσεων

1.5.1 Έννοια και ορισμός της λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι συνυφασμένη με την άσκηση διοίκησης, αφού, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τα στελέχη καθημερινά είναι αντιμέτωπα με διάφορα προβλήματα περισσότερο ή λιγότερο σοβαρά, εύκολα ή δύσκολα. Για παράδειγμα, με ποιον τρόπο μπορούν να παρακινηθούν άτομα με χαμηλή αυτοπαρακίνηση; Πόσοι εργαζόμενοι πρέπει να αναφέρονται σε κάθε στέλεχος; Πότε μπορεί μια σύγκρουση να διευθετηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο; Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, τα στελέχη θα πρέπει να επιλέξουν σχέδια δράσης ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές. Χρειάζεται επομένως λήψη αποφάσεων για την επίλυση όλων αυτών των προβλημάτων είτε σε επίπεδο επιχείρησης είτε σε επίπεδο τμήματος.

Η απόφαση είναι μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, αλλά για να ληφθεί προϋποθέτει μια διαδικασία ορισμού του προβλήματος, ανάπτυξης/καταγραφής των εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης λύσης και υλοποίησής τους. Η διαδικασία αυτή λέγεται λήψη αποφάσεων. Σχετικό είναι το ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 1.4 Η διαδικασία λήψης απόφασης.

1.5.2 Συνθήκες και υποδείγματα λήψης αποφάσεων

Κάθε άνθρωπος ή στέλεχος, όταν λαμβάνει αποφάσεις, πιστεύει ότι αυτές είναι απόλυτα ορθές ή οι καλύτερες δυνατές. Ωστόσο, η ορθότητα κάθε απόφασης εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος και την ικανότητα του στελέχους να λαμβάνει αποφάσεις. Η ικανότητα αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντικειμενική ή υποκειμενική δυνατότητα του στελέχους να επεξεργαστεί το είδος και την ποσότητα των πληροφοριών που ορίζουν το πρόβλημα (παραγόντων, στοιχείων και δεδομένων) και τις συνέπειες των εναλλακτικών λύσεων. Η δυνατότητά του αυτή επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο βλέπει το πρόβλημα, δηλαδή με το αν θεωρεί ότι μπορεί να αποφασίσει α) σε απόλυτα ορθολογική βάση (perfect rationality) ή β) σε συνθήκες περιορισμένου ορθολογισμού (bounded rationality).

Στην πρώτη περίπτωση θεωρεί ότι όλα όσα αφορούν το πρόβλημα, τις εναλλακτικές και τις συνέπειες των λύσεων τα γνωρίζει ή είναι δεδομένα και έτσι μπορεί να πάρει την πλέον λογική απόφαση. Πρόκειται δηλαδή για μια σίγουρη κατάσταση ή κατάσταση υπό συνθήκες βεβαιότητας. Σε μια τέτοια κατάσταση το στέλεχος επιδιώκει το μέγιστο των αποτελεσμάτων της απόφασής του, ακολουθώντας τα βήματα στη διαδικασία λήψης απόφασης. Αυτός ο τρόπος επίλυσης του προβλήματος ή λήψης απόφασης είναι γνωστός ως **ορθολογικό υπόδειγμα λήψης απόφασης (classical model for decision making)** (Baron, 2001· De Meyer, Loch & Pich, 2002· Schoenberger, 2003· Bonableau, 2003).

Στη δεύτερη περίπτωση (η πιο συνήθης για τα σοβαρά, σημαντικά και δύσκολα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη), το στέλεχος ορίζει το πρόβλημα, όχι πάντοτε όμως ορθά. Καταλαβαίνει ότι δεν μπορεί να έχει και να επεξεργαστεί όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις εναλλακτικές λύσεις και αρκείται στην περισσότερο ικανοποιητική λύση. Πρόκειται για το υπόδειγμα περιορισμένου (ή υπό όρους) ορθολογισμού ή αλλιώς **διοικητικό υπόδειγμα λήψης απόφασης (administrative model for decision making)**.

Στο σύγχρονο, ευμετάβλητο και αβέβαιο περιβάλλον των επιχειρήσεων αρκετές από τις σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Το στέλεχος δηλαδή δεν έχει όλες τις πληροφορίες για να ορίσει ικανοποιητικά το πρόβλημα (άλλωστε ο υπολογισμός των εναλλακτικών και των συνεπειών της οποιας απόφασης είναι αρκετά δύσκολος) ώστε να πάρει μια λογική απόφαση έστω και με ρίσκο. Έτσι, χρησιμοποιεί ακόμη και το ένστικτό του για να λάβει την απόφαση. Βασίζεται δηλαδή στις προηγούμενες εμπειρίες του, στις ικανότητές του, στα συναισθήματά του, στην κρίση του, στις αξίες του, στην ηθική του και στη λογική του. Καταστάσεις αβεβαιότητας και υψηλού ρίσκου συνήθως χαρακτηρίζονται ως καταστάσεις

κρίσεως (π.χ. χρηματιστηριακό κραχ, πλημμύρες, σεισμοί, αντιγραφή προϊόντων της επιχείρησης από ανταγωνιστές) (Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002· Mitroff & Alpaslan, 2003· Mitroff, 2003).

Σύνηθες είναι και το **πολιτικό υπόδειγμα λήψης απόφασης (political model for decision making)**. Σε μια κατάσταση περιορισμένου ορθολογισμού δηλαδή, το στέλεχος αποφασίζει λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη του τη δύναμη και τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων στο πρόβλημα αλλά βεβαίως και την εξυπηρέτηση των δικών του συμφερόντων (Pfeffer, 1992· Pfeffer, 1997· Frooman, 1999· Buchanan & Badham, 1999).

1.5.3 Τύποι αποφάσεων

Τα στελέχη λαμβάνουν εύκολες, σχετικά δύσκολες ή πολύ δύσκολες αποφάσεις ανάλογα με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σε κάθε περίπτωση. Το πόσο σαφές, συγκεκριμένο ή πολύπλοκο και για πρώτη φορά εμφανιζόμενο είναι το πρόβλημα θα οδηγήσει το στέλεχος στο να πάρει μια απόφαση με βάση μια ήδη υπάρχουσα μεθοδολογία ή επινοώντας έναν νέο τρόπο επίλυσης.

Τυπικές ή προγραμματισμένες (programmed) αποφάσεις λαμβάνονται για τα προβλήματα ρουτίνας, τα οποία εμφανίζονται σε καθημερινή ή σε τακτική βάση και για τα οποία έχει ληφθεί απόφαση επίλυσής τους στο παρελθόν (π.χ. αποζημίωση πελάτη, επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων στον προμηθευτή). Σε αυτήν την περίπτωση δε χρειάζεται να ακολουθηθούν όλα τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αποφάσεις ρουτίνας ή προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνουν συνήθως τα μεσαία και κατώτερα στελέχη.

Για τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται για πρώτη φορά, και τα οποία συνήθως είναι πολύπλοκα και ασαφή και ούτε είναι πιθανό να εμφανιστούν στο μέλλον, το στέλεχος λαμβάνει **«μοναδικές» ή καινοτομικές ή μη προγραμματισμένες αποφάσεις (non programmed)**. Υιοθετείται δηλαδή για πρώτη φορά μια τυπική διαδικασία λήψης αποφάσεων (π.χ. το άνοιγμα ενός δεύτερου καταστήματος, η αντιμετώπιση της πρώτης απεργίας του προσωπικού). Μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνουν τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη, αφού πρώτα ορίσουν το πρόβλημα, αναπτύξουν νέες εναλλακτικές λύσεις, τις αξιολογήσουν με νέα κριτήρια και αποφασίσουν.

Στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων, λίγες είναι οι περιπτώσεις που το στέλεχος λαμβάνει αποφάσεις απολύτως τυπικές ή ρουτίνας ή απολύτως καινοτομικές ή μη προγραμματισμένες, αφού συνήθως και στις αποφάσεις ρουτίνας χρειάζεται η κρίση του στελέχους, αλλά και στις μη προγραμματισμένες το στέλεχος «χρησιμοποιεί» κάποιες αποφάσεις ρουτίνας.

Οι αποφάσεις διακρίνονται ακόμη σε ατομικές και ομαδικές. Η **ατομική απόφαση** είναι κατάλληλη όταν το πρόβλημα είναι απλό, με συγκεκριμένες λύσεις και δεν υπάρχει αρκετό περιθώριο χρόνου. Ωστόσο, το στέλεχος πρέπει να κατέχει ή να μπορεί να αποκτήσει όλες τις σχετικές πληροφορίες και ακόμη να έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να πάρει μόνο του την πιο σωστή απόφαση. Στις περιπτώσεις που το πρόβλημα είναι πολύπλοκο, δύσκολο, με πολλές εναλλακτικές, τα κριτήρια που πρέπει να εφαρμοστούν πολλά και οι πληροφορίες που απαιτούνται πρέπει να αποκτηθούν από διαφορετικά πρόσωπα, τότε προτιμάται η **ομαδική λήψη** αποφάσεων. Σήμερα, σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις οι σημαντικότερες αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά (στο ανώτατο και ανώτερο επίπεδο). Ανάμεσα στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους για τη λήψη ομαδικής απόφασης περιλαμβάνονται η μέθοδος DELPHI (καταγραφή απόψεων/γνώμων από ειδικούς ή εμπλεκόμενους στο πρόβλημα), η μέθοδος της ομάδας αλληλεπιδρώντων μελών (τα μέλη συναντώνται και ανοικτά συζητούν το πρόβλημα) και η μέθοδος της δήθεν ομάδας. (Στη δήθεν ομάδα τα μέλη δεν συζητούν ανοικτά μεταξύ τους αλλά καταγράφουν τις προτάσεις/ιδέες τους για την επίλυση του προβλήματος σε πίνακα. Κατόπιν αρχίζει η συζήτηση και τα μέλη ψηφίζουν την ιδέα που θεωρούν σωστότερη. Επιλέγεται η πρόταση/ιδέα με τις περισσότερες ψήφους. Ο αρχηγός της ομάδας διατηρεί το δικαίωμα να δεχτεί ή να απορρίψει την τελική πρόταση της ομάδας).

1.5.4 Τεχνικές προγραμματισμού και λήψης απόφασης

Ο προγραμματισμός στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συγκέντρωση, ανάλυση και αξιολόγηση των πληροφοριών, δεδομένων και στοιχείων ή στην κατάσταση και στις δυνατές εναλλακτικές λύσεις των προβλημάτων. Υπάρχουν ποιοτικές και ποσοτικές τεχνικές τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα στέλεχος (ανάλογα με το υπόδειγμα λήψης απόφασης που υιοθετεί) για να φθάσει στην επιθυμητή απόφαση. Μερικές από αυτές είναι:

- **Η καταγραφή και διάγνωση των τάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2001· Wagner, 2002)
- **Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης (benchmarking)** των μεθόδων και πρακτικών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές αλλά και οι μη ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και οι οποίες τις καθιστούν πρωτοπόρες ή εξαιρετικά αποτελεσματικές (Dervitsiotis, 2000· Reider, 2000).
- **Η πρόβλεψη (forecasting)**. Τα στελέχη χρειάζεται να κάνουν προβλέψεις για το περιβάλλον και τους ανταγωνιστές και πάνω σε αυτές να βασίζουν τον προγραμματισμό για τη μελλοντική τους δράση. Κάποιοι τρόποι είναι ποσοτικοί (π.χ. παλινδρόμηση, ανάλυση χρονοσειρών, οικονομικοί δείκτες) και κάποια άλλοι ποιοτικοί (π.χ. αξιολόγηση πελατών, μέθοδος Delphi). Η ακρίβεια των προβλέψεων είναι μεγαλύτερη σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον και αρκετά μικρότερη σε ένα περιβάλλον συχνών, ταχέων και μεγάλων αλλαγών όπως είναι ο σημερινός κόσμος των επιχειρήσεων.
- **Η συγκέντρωση πληροφοριών για τους ανταγωνιστές (competitor intelligence)** (π.χ. κοινοί προμηθευτές και πελάτες, διαφημίσεις, προκηρύξεις θέσεων εργασίας). Ο τρόπος με τον οποίο θα συγκεντρωθούν αυτές οι πληροφορίες μπορεί να αγγίξει τα όρια της νομιμότητας ή της ηθικής (π.χ. παράνομη μυστική βιομηχανική κατασκοπεία) (Kinard, 2003· Girard, 2003).
- **Το δελτίο ή η κάρτα (ελέγχου) ισόρροπης απόδοσης (balanced scorecard)**: τεχνική η οποία δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να υπολογίσουν πώς θα επηρεαστεί η ποιότητα των στρατηγικών τους αποφάσεων και άρα οι δραστηριότητες στις οποίες θα προβούν και τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν, συνεκτιμώντας τέσσερις βασικές διαστάσεις ή παράγοντες της επιχείρησης: χρηματοοικονομικά, εσωτερικές διεργασίες, πελάτες και διεργασίες και συστήματα καινοτομίας και μάθησης/ανάπτυξης (Kaplan & Norton, 1996, 2000· Beatty, Huselid & Schneier, 2003· Meyer, 2003).

Ιδιαίτερα γνωστές τεχνικές προγραμματισμού είναι αυτές που αφορούν την κατανομή πόρων (π.χ. οικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων) για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων στο σχέδιο δράσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Αυτές οι τεχνικές είναι:

- **Ο προϋπολογισμός** (π.χ. εσόδων, εξόδων, κερδών, ταμείου).
- **Ο χρονοπρογραμματισμός (scheduling)**: Η λεπτομερής καταγραφή και χρονική ακολουθία (έναρξη και τέλος) των εργασιών ή ενεργειών που πρέπει να γίνουν, από ποιον θα γίνουν και πότε θα τελειώσει το όλο έργο ή θα επιτευχθεί ο στόχος (π.χ. διάγραμμα Gantt, διάγραμμα αξιοποίησης δυναμικότητας (load chart), δικτυωτή ανάλυση (PERT), γραμμικός προγραμματισμός (linear programming) (Mintzberg, 1973, 1994· Πραστάκος, 2000).

Άλλες τεχνικές προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων είναι οι ακόλουθες:

- **Μήτρα αποδόσεων (payoff matrix)**: Πρόκειται για ποσοτική τεχνική με την οποία υπολογίζεται η αναμενόμενη αξία ή αποτέλεσμα κάθε πιθανής ενέργειας και επιλέγεται εκείνη με το μεγαλύτερο θετικό αποτέλεσμα.
- **Δέντρο λήψης αποφάσεων**: Χρησιμοποιείται όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις στη σειρά μέχρι να φτάσουμε στην τελική. Πρόκειται για μια γραφική παράσταση που αναπαριστά εναλλακτικές και αποτελέσματα για κάθε ενέργεια στη βάση των πιθανοτήτων.
- **Ανάλυση νεκρού σημείου (Break Even Analysis)**: Επιτρέπει τον υπολογισμό του ύψους των πωλήσεων στο οποίο τα έσοδα είναι ισόποσα με τα κόστη.
- **Ο κύκλος του Deming (the PDCA CYCLE)**: Για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σε 4 βήματα: Σχεδιασμός (Plan), Εφαρμογή Εργαστηριακή ή Πιλοτική (Do), Έλεγχος (αν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, Check), Υλοποίηση ή εφαρμογή του προγράμματος ή του σχεδίου δράσης (Act).
- **Ανάλυση Pareto**: Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των αιτιών-προβλημάτων ποιότητας. Η ανάλυση βασίζεται: α) στην αρχή ή στον κανόνα του Pareto 80/20, ότι δηλαδή το 20% των αιτιών είναι υπεύθυνο για το 80% του αποτελέσματος και β) σε διάγραμμα στο οποίο καταγράφονται, κατά φθίνουσα σημαντικότητα, οι αιτίες και άρα καταδεικνύεται ποιο πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπιστεί πρώτα.
- **Καταιγισμός Ιδεών ή Κατιδεασμός (Brainstorming)**: Πρόκειται για απόφαση που λαμβάνεται σε επίπεδο ομάδας (ομαδική απόφαση). Από την ομάδα των στελεχών ζητείται ο

μεγαλύτερος αριθμός ιδεών/προτάσεων για τη γνώση του προβλήματος. Ενθαρρύνονται τα μέλη για καινοτόμες ή ακόμα και παράξενες ιδέες.

- **Διάγραμμα αιτίων αποτελεσμάτων (Cause and Effect Diagram):** Είναι γνωστό και ως διάγραμμα Ishikawa (προς τιμήν του Ιάπωνα καθηγητή που το πρότεινε) ή διάγραμμα ψαροκόκαλο. Τα μέλη της ομάδας ορίζουν το αίτιο-αποτέλεσμα και στη συνέχεια προσδιορίζουν τις αιτίες του και καταλήγουν στις 3-5 κύριες αιτίες που το δημιουργούν.

1.6 Οργάνωση

Οργάνωση είναι η διαδικασία διάταξης ή συνδυασμού όλων των συγκεκριμένων κάθε φορά παραγωγικών συντελεστών προκειμένου να λειτουργήσει η επιχείρηση και να επιτευχθούν οι στόχοι. Αρχικά αναλύεται το έργο το οποίο πρέπει να επιτευχθεί σε επιμέρους εργασίες (π.χ. εργασίες συναρμολόγησης, αποθήκης), έπειτα ορίζονται οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας, ομαδοποιούνται όμοιες ή σχετικές εργασίες σε υποσύνολα ή τμήματα (π.χ. τμήμα πωλήσεων), αυτά ανατίθενται σε ανώτερα στελέχη για τον συντονισμό τους και τέλος καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς μεταξύ ατόμων, τμημάτων και διευθύνσεων. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαδικασίας, γνωστό ως οργανωτική δομή, είναι μια λειτουργική και αποδοτική διάταξη των στοιχείων και των τμημάτων μιας επιχειρηματικής μονάδας, ένα αρμονικά συγκροτημένο σύνολο φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Αυτή σχηματικά απεικονίζεται στο οργανόγραμμα, το οποίο δίνει μια στατική εικόνα της κατανομής της εργασίας στην επιχείρηση αλλά και των σχέσεων εξουσίας μεταξύ ατόμων, ομάδων, τμημάτων, διευθύνσεων. Παρατηρώντας το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης/οργανισμού βλέπει κανείς ποια είναι τα υποσύνολα εργασιών μιας επιχείρησης και πώς αυτά συνδέονται, ποιες εργασίες γίνονται σε αυτά, ποιος αναφέρεται σε ποιον και ποια η γραμμή εξουσίας από το ανώτατο ως το κατώτατο ιεραρχικό επίπεδο. Σημειώνεται ότι το οργανόγραμμα δείχνει την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, το πώς δηλαδή θα πρέπει να είναι τα πράγματα. Δεν δείχνει όμως αν, για παράδειγμα, υπάρχουν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, αν πράγματι τα στελέχη ασκούν την προβλεπόμενη εξουσία, τις άτυπες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, τμημάτων, το πώς αυτοί επικοινωνούν και συνεργάζονται.

1.6.1 Οι αρχές της οργάνωσης

Οι αρχές επί των οποίων βασίζονται τα στελέχη για την οργάνωση είναι:

- ο καταμερισμός της εργασίας (work specialization/division of labor),
- η τμηματοποίηση (departmentalization),
- το εύρος ελέγχου (span of management/control),
- η κατανομή εξουσίας (centralization/decentralization).

1.6.1.1 Καταμερισμός της εργασίας

Πιο αναλυτικά, ο **καταμερισμός της εργασίας** αναφέρεται στη διαίρεση του προς εκτέλεση έργου σε μικρότερα κομμάτια/εργασίες προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά από άτομα ή ομάδες. Με τον καταμερισμό της εργασίας είναι συνυφασμένα ορισμένα οφέλη. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να μαθαίνουν τη δουλειά, γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ενώ δεν υπάρχει απώλεια χρόνου λόγω μετακινήσεων των εργαζομένων από τη μια δουλειά στην άλλη. Επιπλέον, είναι σχετικά εύκολο, αν προκύψει σχετική ανάγκη, κάποιος εργαζόμενος να αντικατασταθεί. Αντίθετα, ο καταμερισμός της εργασίας είναι δυνατό να συνδέεται με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αδιαφορία, απουσίες και προβλήματα ποιότητας στην εργασία λόγω αισθημάτων μονοτονίας, αίσθησης μη ελέγχου των σημαντικών πραγμάτων που γίνονται στην επιχείρηση, μη ύπαρξης ευκαιριών εξέλιξης. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα έχουν προταθεί εναλλακτικοί τρόποι σχεδιασμού εργασιών, όπως:

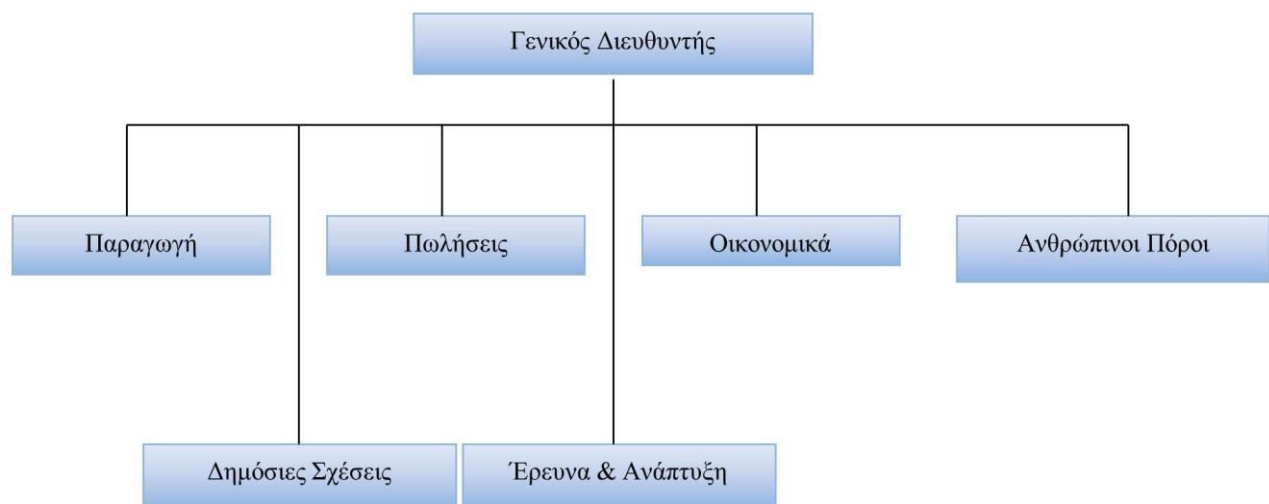
- Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation): Πρόκειται για τη συστηματική μετακίνηση του εργαζομένου από τη μια θέση εργασίας στην άλλη.
- Η διεύρυνση εργασίας (job enlargement): Δίνονται στον εργαζόμενο περισσότερες δουλειές να κάνει και άρα αναμένεται, τουλάχιστον αρχικά, ότι θα μειωθεί το αίσθημα ανίας.
- Ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment): Ανατίθενται στον εργαζόμενο περισσότερα καθήκοντα και ταυτόχρονα αυξάνεται ο έλεγχος και η ευθύνη στη δουλειά του.

- Οι ομάδες εργασίας (work teams): Η οργάνωση της εργασίας ανατίθεται στο σύνολο των εργαζομένων σε ένα τμήμα ή τομέα. Αυτοί αποφασίζουν πώς θα καταναμηθούν οι εργασίες και σε τι βαθμό θα είναι υπεύθυνος ο καθένας από αυτούς.

1.6.1.2 Τμηματοποίηση

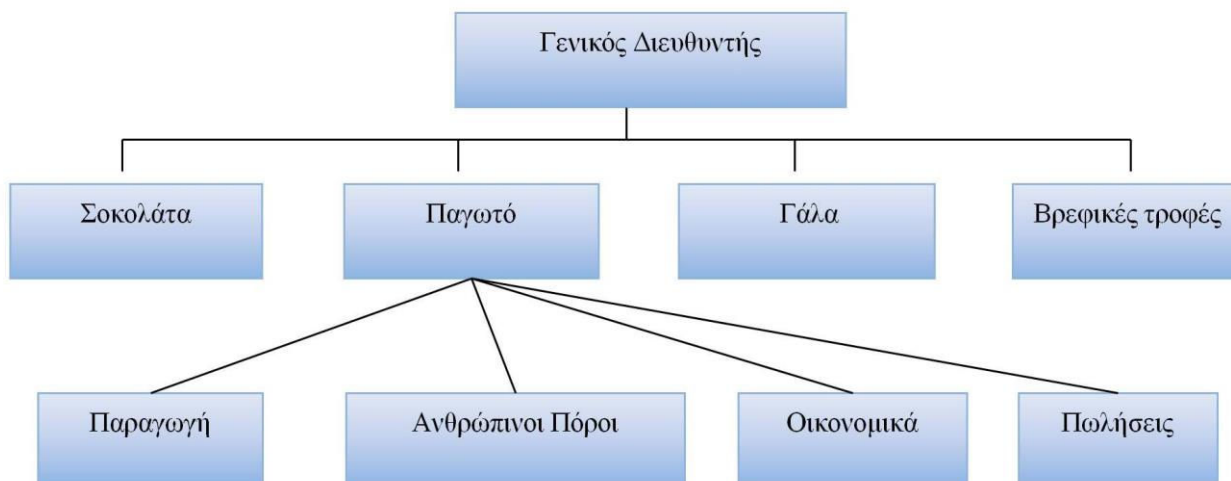
Η **τμηματοποίηση** αποτελεί τη διοικητική ενέργεια ομαδοποίησης σχετικών μεταξύ τους εργασιών ή δραστηριοτήτων, προκειμένου να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη ατόμων που τις εκτελούν. Γίνεται με βάση τους στόχους της επιχείρησης, το τι δηλαδή θέλει η επιχείρηση να επιτύχει αποτελεσματικά. Τμηματοποίηση λοιπόν μπορεί να γίνεται:

Κατά λειτουργία ή επιτελούμενο έργο (functional departmentalization): Οι εργασίες ομαδοποιούνται σε σχετικές μεταξύ τους δραστηριότητες, και οι δραστηριότητες αυτές, που ονομάζονται λειτουργίες, ομαδοποιούνται σε τμήματα. Είναι η πιο απλή και συνήθης μορφή τμηματοποίησης/οργάνωσης. Έτσι, στελέχη και υφιστάμενοι οι οποίοι χρησιμοποιούν συγκεκριμένους πόρους και εφαρμόζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητές τους για να εκτελέσουν όμοιες ή παρόμοιες μεταξύ τους εργασίες αποτελούν μια ξεχωριστή οργανική μονάδα (π.χ. διεύθυνση, τμήμα, τομέας), στην οποία επιτελείται συγκεκριμένη λειτουργία (Σχήμα 1.5).



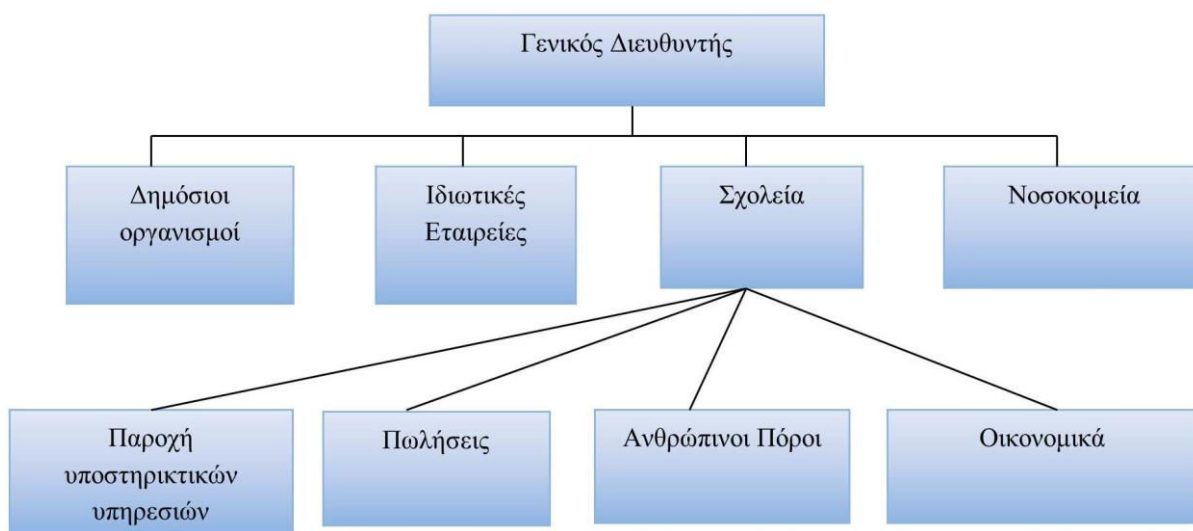
Σχήμα 1.5 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία.

Κατά προϊόν/υπηρεσία (product or divisional departmentalization): Όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών ομαδοποιούνται και αποτελούν συγκεκριμένο τμήμα υπό τον έλεγχο ενός μόνο στελέχους (Σχήμα 1.6).



Σχήμα 1.6 Τμηματοποίηση κατά προϊόν/υπηρεσία.

Κατά πελάτη (customer based division): Η τμηματοποίηση αυτή βασίζεται στη λογική «υπάρχουμε λόγω του πελάτη και για τον πελάτη». Όταν λοιπόν ο πελάτης είναι μεγαλοπελάτης ή συχνά ζητά την αλλαγή προδιαγραφών και διαδικασιών που αφορούν την παραγωγή, τη διάθεση, τις οικονομικές συναλλαγές κ.λπ. τότε εξυπηρετεί και είναι σκόπιμο ό,τι αφορά αυτόν τον πελάτη να είναι υπό την ευθύνη ενός στελέχους. Η τμηματοποίηση κατά πελάτη δίνει τη δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη από το προσωπικό που ελέγχει και για το οποίο είναι υπεύθυνο το στέλεχος. Οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο εξειδικευμένοι και αποτελεσματικοί. Στα αρνητικά αυτής τη μορφής τμηματοποίησης εντάσσεται ο διπλασιασμός των βασικών ενεργειών (π.χ. πωλήσεις) ενώ χρειάζονται ενέργειες συντονισμού προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση της πολιτικής για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Σχήμα 1.7).



Σχήμα 1.7 Τμηματοποίηση κατά πελάτη.

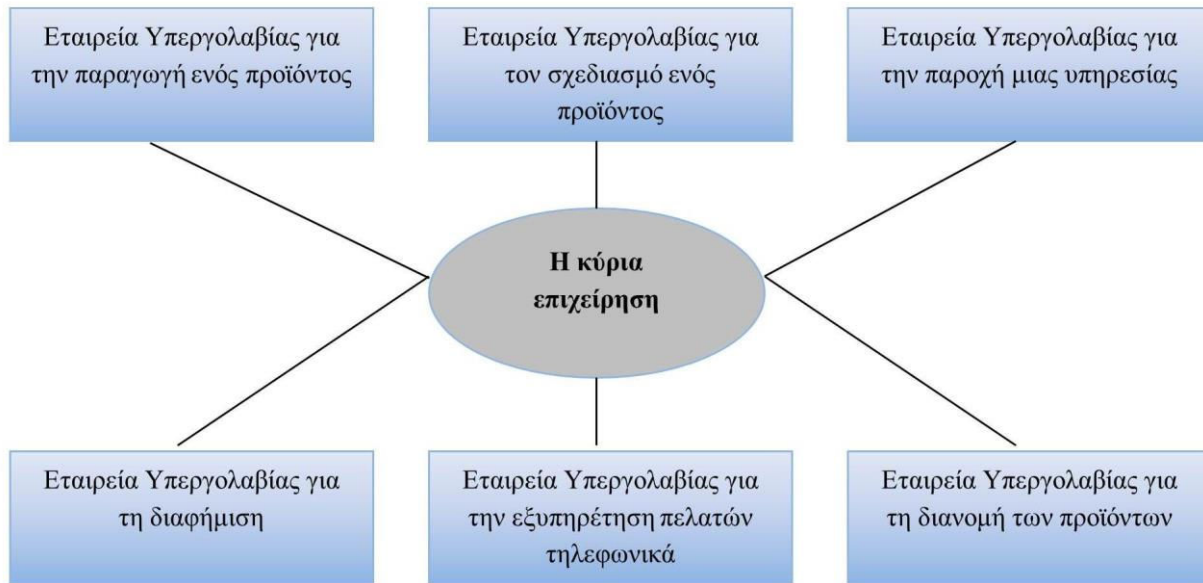
Κατά γεωγραφική περιοχή (geographic based division): Η δημιουργία των τμημάτων βασίζεται στη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ουσιαστικά δημιουργείται μια δεύτερη, τρίτη, τέταρτη κ.ο.κ. επιχείρηση στην οποία επιτελούνται όλες οι λειτουργίες για την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική περιοχή γίνεται και για την εξυπηρέτηση μιας κύριας δραστηριότητας (π.χ. πωλήσεις). Στα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης κατά γεωγραφική περιοχή περιλαμβάνεται η γρήγορη, άμεση και ικανοποιητική εξυπηρέτηση της πελατείας αυτής

της περιοχής αλλά και η γρήγορη αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων ή χαρακτηριστικών περιπτώσεων παρουσιαστούν στην εν λόγω αγορά (εργαζόμενοι, κοινωνία, οικονομικές συνθήκες) (Dirks & Ferrin, 2001). Σε αρκετές περιπτώσεις μια μονάδα ενδέχεται να βρίσκεται εγγύτερα στις πρώτες ύλες και στους προμηθευτές της. Στα αρνητικά της τμηματοποίησης κατά γεωγραφική περιοχή είναι ο διπλασιασμός των κοινών ενεργειών, η μεγαλύτερη ανάγκη για στελέχη γενικών καθηκόντων με πολλές ικανότητες και γνώσεις αλλά και η ανάγκη για άσκηση επιτελικού συντονισμού.

Κατά ομάδες (team based structure): Η τμηματοποίηση αυτή υιοθετείται από τις επιχειρήσεις οι οποίες λόγω και των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον διαπιστώνουν πως οι παραδοσιακές (κάθετες) μορφές οργάνωσης (π.χ. κατά προϊόν ή λειτουργία) δυσκολεύουν την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης από τους απλούς εργαζομένους αλλά και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Υιοθετούν λοιπόν την οργάνωση κατά ομάδες. Σε μια τέτοια οργάνωση οι εργαζόμενοι μετακινούνται από έργο σε έργο, σύμφωνα με τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητές τους. Ο σχεδιασμός της όλης εργασίας, για το κάθε έργο, είναι ευθύνη των μελών της ίδιας της ομάδας, όπως ευθύνη δική της είναι και η ολοκλήρωση του έργου.

Κατά μήτρα (matrix organization): Στηρίζεται στον συνδυασμό δύο μορφών τμηματοποίησης: της τμηματοποίησης κατά λειτουργία και αυτής κατά προϊόν ή υπηρεσία ή γεωγραφική περιοχή ή έργο. Όσοι εργαζόμενοι απαιτούνται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή την εκτέλεση ενός έργου και ήδη απασχολούνται σε συγκεκριμένα τμήματα ή λειτουργίες ομαδοποιούνται υπό τις εντολές ενός στελέχους, υπεύθυνου γι' αυτόν τον σκοπό. Αυτοί αναφέρονται τόσο στο νέο στέλεχος όσο και στο στέλεχος του τμήματος στο οποίο ανήκουν, για όσο διάστημα οι εργαζόμενοι αποτελούν μέλη της νέας αυτής ομάδας. Οι εργαζόμενοι στα διάφορα λειτουργικά τμήματα μπορούν να είναι ταυτόχρονα σε διάφορα έργα. Η τμηματοποίηση κατά μήτρα στοχεύει στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα που υπηρετούν αλλά και στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της υφιστάμενης τεχνολογίας και των εγκαταστάσεων για ένα νέο προϊόν. Ο τύπος αυτός οργάνωσης, όπως προκύπτει από τη μέχρι σήμερα εμπειρία, είναι κατάλληλος για τις διεθνείς επιχειρήσεις.

Δικτυωτή οργάνωση ή εικονική οργάνωση (network/virtual organization): Ορισμένες επιχειρήσεις, προκειμένου να μπορούν άμεσα και ταχέως να ανταποκρίνονται στον πελάτη και να αντιδρούν στις ενέργειες των ανταγωνιστών αλλά και για μεγαλύτερη απόδοση, αναθέτουν κάποιες δραστηριότητες σε άλλες επιχειρήσεις (subcontracting) που μπορούν να τις κάνουν καλύτερα και γρηγορότερα, ενώ διατηρούν κάποιες άλλες. Έτσι, η επιχείρηση οργανώνεται κατά ανάλογο τρόπο ώστε να συντονίζει αφενός τις ενέργειες των εταιρειών στις οποίες έχει εκχωρήσει αρμοδιότητες και αφετέρου τις ενέργειες που η ίδια εκτελεί. Τα στελέχη σε μια τέτοια οργάνωση κυρίως συνδέουν και συντονίζουν ανθρώπους από διάφορες εταιρείες για να εκτελέσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες σε διάφορες περιοχές (Σχήμα 1.8).

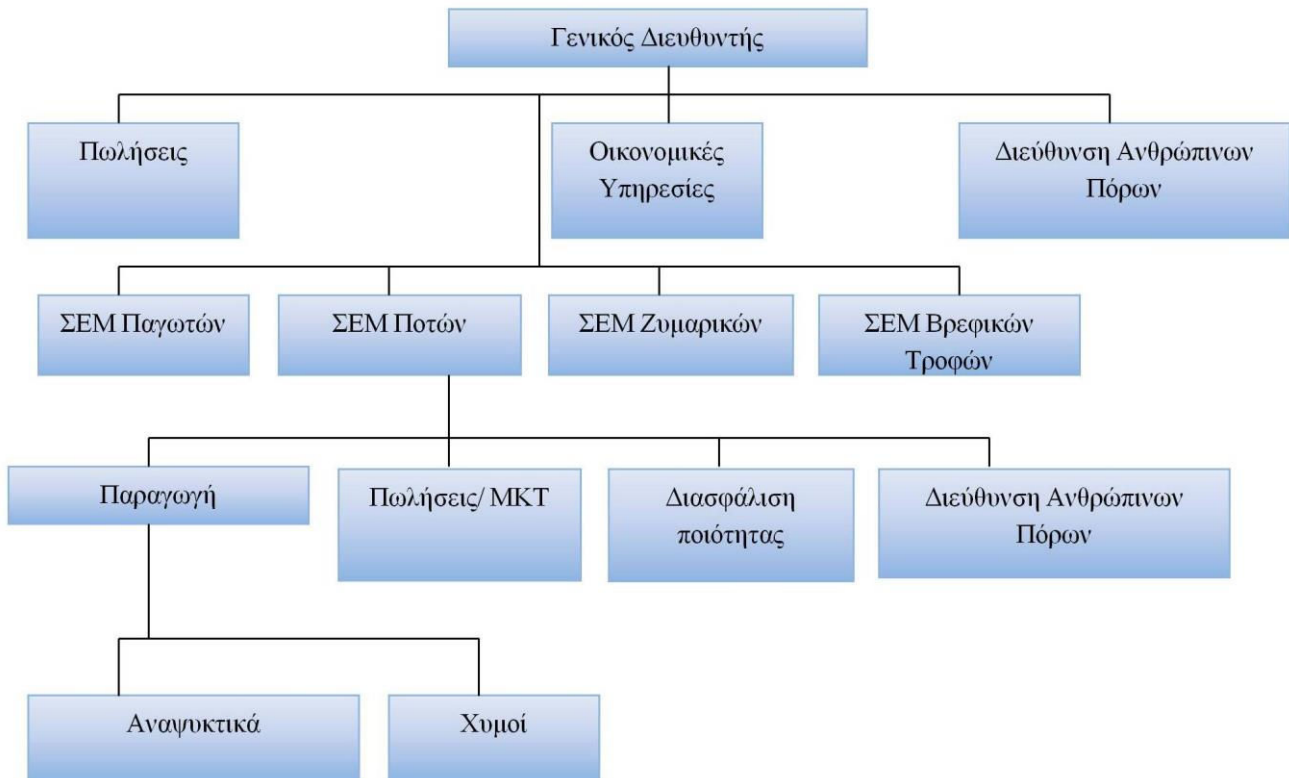


Σχήμα 1.8 Δικτυωτή οργάνωση.

Υβριδική οργάνωση (hybrid organization): Η οργάνωση αυτή είναι συνδυασμός δύο διαφορετικών τύπων οργάνωσης (συνήθως της κατά λειτουργίας και της κατά προϊόν). Ο συνδυασμός αυτός γίνεται για να αποφεύγονται οι αδυναμίες και να αξιοποιούνται τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του καθενός από τους δύο τύπους οργάνωσης. Τέτοια υβριδική ή μεικτή οργάνωση μπορεί να σχεδιαστεί στις τράπεζες, στα σούπερ μάρκετ, στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις κ.α.

Κατά Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit): Όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μεγάλο βαθμό σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, είτε εξυπηρετούν διαφορετικές ομάδες πελατών, είτε παράγουν και πωλούν τελείως διαφορετικά προϊόντα αντιμετωπίζουν προβλήματα στον συντονισμό και στον έλεγχο. Για την επίλυση αυτών των προβλημάτων οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα ακόμη διοικητικό επίπεδο, τα στελέχη του οποίου αναμένεται ότι θα συμβάλουν στην υλοποίηση της όλης στρατηγικής, θα προωθήσουν τη συνεργασία και τη συνέργεια και θα εξασφαλίσουν επιχειρηματικά οφέλη.

Η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα θεωρείται μια ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα, για την οποία ορίζεται ένας υπεύθυνος. Όλες οι σχετικές επιχειρηματικές και διοικητικές λειτουργίες με τη μονάδα αυτήν ελέγχονται από το στέλεχος το οποίο είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση της επιμέρους στρατηγικής του ομίλου (από εκεί προέρχεται και ο όρος Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα – Strategic Business Unit ή ΣΕΜ). Έτσι, τέτοιες αυτόνομες επιχειρήσεις εντός της επιχείρησης ή του ομίλου επιχειρήσεων δημιουργούνται κυρίως με βάση το προϊόν ή την αγορά. Ως επιμέρους επιχειρήσεις, οι ΣΕΜ υποστηρίζονται από τις κεντρικές υπηρεσίες των οικονομικών, του μάρκετινγκ και των ανθρώπινων πόρων. Η General Electric, η Nestle και η Phillip Morris είναι από τις πρώτες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοσαν την οργάνωση κατά στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Σχήμα 1.9).



Σχήμα 1.9 Τμηματοποίηση κατά Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα.

1.6.1.3 Εύρος ελέγχου (ή όριο εποπτείας)

Το εύρος ελέγχου (span of control) είναι ο αριθμός υφισταμένων που επιβλέπονται από κάθε προϊστάμενο. Κατά τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, και με δεδομένη την αρχή πως κάθε υφιστάμενος έχει έναν και μόνο προϊστάμενο (αρχή της ενότητας εντολών – unity of command) πρέπει να καθοριστεί το πόσους υφισταμένους θα διοικεί/έχει υπό την εποπτεία του κάθε στέλεχος. Το εύρος ελέγχου καθορίζει τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων κάθε επιχείρησης. Αν το εύρος ελέγχου είναι μικρό, η ιεραρχική δομή της θα είναι μακριά και κάθετη, ενώ, αν είναι μεγάλο, η δομή θα είναι επίπεδη.

Χρειάζεται να σημειωθεί πως ένα υπερβολικά μεγάλο εύρος, αν και συμβάλλει στη δημιουργία θετικότερου εργασιακού κλίματος, εντούτοις καθιστά εξαιρετικά δύσκολο το έργο του στελέχους να παρακολουθεί όλες τις εργασιακές σχέσεις μέσα στο τμήμα του, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να τους ελέγχει και να επεμβαίνει αμέσως όταν χρειάζεται. Αντίθετα, όταν το εύρος ελέγχου είναι μικρό, δυσκολεύει την ταχεία λήψη αποφάσεων, αυξάνει αρκετά το μισθολογικό κόστος (λόγω μεγαλύτερου αριθμού στελεχών), ενώ αντιθέτως εξασφαλίζει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στους υφισταμένους (Galbraith, 2002).

Διακρίνονται δε δύο είδη εύρους ελέγχου (Davis, 1951 στον Griffin, 2005): το εκτελεστικό (operative) για τα κατώτερα στελέχη και το διοικητικό (executive) για τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Για το πρώτο επίπεδο ο Davis προτείνει ως ιδανικό μέγιστο αριθμό υφισταμένων τους 30, ενώ για το δεύτερο τους 3-9, αναλόγως της φύσης της δουλειάς του στελέχους, τον ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας αλλά και άλλους σχετικούς παράγοντες. Τον αριθμό 6 προτείνει ως ιδανικό ο Urwick για το διοικητικό εύρος ελέγχου (Urwick, 1938 στον Griffin, 2005). Με δεδομένη την έμφαση των σύγχρονων επιχειρήσεων στην ποιότητα, στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα αλλά και στην αξιοποίηση της τεχνολογίας προτιμάται μια πλατιά ιεραρχική δομή (μεγάλο εύρος ελέγχου).

1.6.1.4 Κατανομή εξουσίας

Η εξουσία αναφέρεται στο τυπικό και νόμιμο δικαίωμα των στελεχών να προβαίνουν σε ενέργειες, να λαμβάνουν αποφάσεις, να δίνουν εντολές και να κατανέμουν πόρους προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την επιχείρηση. Η **εξουσία (authority)** (του κάθε στελέχους) χαρακτηρίζεται από τα εξής (Χυτήρης, 2013):

1. Ανήκει στη θέση και όχι στους ανθρώπους, δηλαδή ανεξαρτήτως του ποιος κατέχει αυτήν τη θέση έχει την εξουσία που προβλέπεται.
2. Έχει έννοια (δηλαδή πραγματική ισχύ) όταν την αποδέχονται οι υφιστάμενοι ως νόμιμη και τυπική και υπακούν στις εντολές του προϊστάμενου.
3. Ρέει από την κορυφή της πυραμίδας (ανώτατη εξουσία) προς τα κάτω.

Η άσκηση εξουσίας συνεπάγεται ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας γι' αυτόν που την ασκεί. **Ευθύνη (responsibility)** είναι η υποχρέωση που αναλαμβάνει (κάποιος) να εκτελέσει συγκεκριμένο έργο ασκώντας την εξουσία που του παρέχεται γι' αυτόν τον σκοπό. Η υποχρέωση αυτή δεν εκχωρείται και δεν μεταβιβάζεται. Η **λογοδοσία (accountability)** είναι η υποχρέωση αυτού που ασκεί εξουσία να δώσει αναφορά στον προϊστάμενό του για το τι έκανε (σε σχέση με την εξουσία και την ευθύνη που είχε) για την πραγματοποίηση των στόχων που του είχαν ανατεθεί. Ανάλογα με το σε ποια τμήματα, γραμμικά ή επιτελικά, εργάζεται αυτός που ασκεί την εξουσία, αυτή διακρίνεται σε γραμμική και επιτελική. **Γραμμική εξουσία (line authority)** ασκούν όσοι απασχολούνται στα τμήματα τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη του κύριου στόχου και στην αποστολή της επιχείρησης. **Επιτελική εξουσία (staff authority)** ασκούν οι ειδικοί οι οποίοι έχουν το τυπικό δικαίωμα να συμβουλεύουν και να συστήνουν στα γραμμικά στελέχη τι να κάνουν και πώς, ώστε τα τελευταία να είναι πιο αποτελεσματικά στο έργο τους. Τέτοια επιτελική εξουσία, για παράδειγμα, ασκούν το νομικό τμήμα, το τμήμα ελέγχου ποιότητας ή το τμήμα προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα επιτελικά στελέχη ασκούν και γραμμική εξουσία, δηλαδή δίνουν εντολές στα γραμμικά στελέχη (κατά μήκος της ενιαίας γραμμής εξουσίας). Αυτό το δικαίωμα είναι τυπικό, τους εκχωρείται από τη διοίκηση, προβλέπεται στο οργανόγραμμα και είναι γνωστό ως **λειτουργική εξουσία (functional authority)**. Η λειτουργική εξουσία βοηθά τόσο στην ομοιόμορφη εκτέλεση κάποιων ενεργειών όσο και στην εφαρμογή και αξιοποίηση της εξειδικευμένης γνώσης (Dessler, 2003).

Είναι επίσης συνήθης πρακτική των στελεχών να εκχωρούν μέρος της εργασίας τους στους υφισταμένους με ανάλογη εκχώρηση εξουσίας. Αυτή η διαδικασία λέγεται εξουσιοδότηση και συνδέεται με ορισμένα οφέλη τόσο για τα στελέχη όσο και τους υφισταμένους τους (Leana, 1986). Τα στελέχη δηλαδή μπορούν να ασχοληθούν με τα σημαντικότερα θέματα της δουλειάς τους και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Οι δε υφιστάμενοι, μέσω της εξουσιοδότησης, έχουν την ευκαιρία να μάθουν και να αναπτυχθούν, να αποκτήσουν περισσότερη αυτοπεποίθηση και να εμπλακούν περισσότερο στο οργανωσιακό γίγνεσθαι (Griffin, 2005· Daft, 2006· Χυτήρης, 2013). Πολλές φορές όμως συμβαίνει τα στελέχη να μην έχουν διάθεση ή την ικανότητα να εξουσιοδοτήσουν ούτε και οι υφιστάμενοι να αναλάβουν. Ενδέχεται τα στελέχη να μην εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους, να πιστεύουν ότι μπορούν να εκτελέσουν τη δουλειά καλύτερα από αυτούς, να μην νιώθουν σίγουροι ότι μπορούν να χειριστούν σωστά τη διαδικασία αλλά και ότι μπορεί τα λάθη των υφισταμένων να κοστίσουν περισσότερο ή ότι, αν αυτοί εκτελέσουν τη δουλειά καλύτερα, το γεγονός αυτό μπορεί να απειλήσει την εξέλιξή τους (των στελεχών). Οι δε εργαζόμενοι μπορεί να μην θέλουν να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες, ρίσκο ή και να θεωρούν ότι δεν θα ανταμειφθούν επαρκώς.

1.6.1.5 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας

Όταν σε μια επιχείρηση η λήψη αποφάσεων, για τα σημαντικά αλλά ακόμη και τα σχετικά λιγότερο σημαντικά θέματα στόχων και λειτουργίας της, γίνεται από τα ανώτατα στελέχη ή το ανώτατο στέλεχος (κατά περίπτωση), χωρίς τη συμμετοχή των κατώτερων διοικητικών στελεχών, τότε αυτή (η λήψη αποφάσεων) χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτική όπως και η επιχείρηση. Σε αυτήν την περίπτωση, τα κατώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι απλώς εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης. Αν, όσο γίνεται περισσότερο, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα κατώτερα στελέχη ή αυτά συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τότε η εξουσία αποκεντρώνεται και η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως αποκεντρωμένη διοικητικά. Το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι περισσότερες και κύριες αποφάσεις σε μια επιχείρηση χαρακτηρίζει τον **βαθμό συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας** σε αυτήν.

Η έννοια της αποκέντρωσης–συγκέντρωσης είναι σχετική και όχι απόλυτη, αφού όπως είναι λογικό καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά αν είναι στο ένα ή στο άλλο απόλυτο άκρο του συνεχούς της κατανομής εξουσίας. Ο συντονισμός και η ηγεσία από τα ανώτατα στελέχη είναι αναγκαία για να μπορεί η επιχείρηση να λειτουργήσει συντονισμένα ως ένα ενιαίο όλον. Αλλά και η συμμετοχή των κατώτερων στελεχών και εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι σκόπιμη και χρήσιμη.

Ένα σχετικό με την αποκέντρωση ή συγκέντρωση εξουσίας θέμα είναι η **τυποποίηση** (ο βαθμός δηλαδή στον οποίο οι εργασίες έχουν προτυποποιηθεί για το πώς ακριβώς θα γίνονται και οι συμπεριφορές των εργαζομένων έχουν προκαθοριστεί ώστε να έχουν ελάχιστα περιθώρια να αποκλίνουν ή να πάρουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις). Οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν ακριβώς, με συνέπεια και κατ' επανάληψη τις ίδιες κινήσεις, να επιδεικνύουν την ίδια συμπεριφορά και να παράγουν το ίδιο ακριβώς προϊόν/υπηρεσία κάθε φορά. Η τυποποίηση αυτή γίνεται γραπτώς, με βιβλίο οδηγιών, κανόνων, διαδικασιών εκτέλεσης της εργασίας, πολιτικής, περιγραφής εργασιών και κανονισμών. Είναι ωστόσο προφανές ότι ένας μεγάλος βαθμός τυποποίησης καταλήγει σε μεγάλη γραφειοκρατία. Μπορεί λοιπόν η γραφειοκρατία να εξασφαλίζει μια σταθερότητα στις ενέργειες και στη συμπεριφορά και να επιτρέπει στην επιχείρηση να λειτουργεί ορθολογικά. Από την άλλη πλευρά όμως ενδέχεται να περιορίζει την ευελιξία, την πρωτοβουλία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.

1.7 Διεύθυνση–Ηγεσία

1.7.1 Ορισμός της ηγεσίας – Πηγές δύναμης του ηγέτη

Προκειμένου οι σύγχρονες επιχειρήσεις να επιβιώσουν στο ευμετάβλητο παγκόσμιο περιβάλλον χρειάζεται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία. Η ηγεσία, ως όρος, προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι, το οποίο ετυμολογικά σημαίνει να είμαι οδηγός, να προπορεύομαι, να δείχνω τον δρόμο. Είναι διαφορετική έννοια από τη διοίκηση, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η μεν διοίκηση αναφέρεται στο ΠΙ πρέπει να κάνει ένα στέλεχος, η δε ηγεσία αναφέρεται στο ΠΩΣ το στέλεχος εκτελεί τις λειτουργίες αυτές σε σχέση με τους συνεργάτες και υφισταμένους του. Επομένως, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (είτε είναι, για παράδειγμα, συνεργάτες είτε υφιστάμενοι), έτσι ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μια ενέργεια του ηγέτη θα προκαλέσει την ανταπόκριση των υφισταμένων του, η οποία προκαλεί εκ νέου την αντίδραση του ηγέτη. Είναι παρούσα δε σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Το κατά πόσο ο ηγέτης θα μπορεί να επηρεάσει, αυτό θα εξαρτηθεί από τον ίδιο, τους άλλους και τη συγκεκριμένη κατάσταση εντός της οποίας αλληλεπιδρούν οι δύο πλευρές. Η ηγεσία είναι μια ικανότητα η οποία εκδηλώνεται με κατάλληλη συμπεριφορά, η οποία εντέλει μαθαίνεται. Ως σχέση επιρροής όμως βασίζεται στη δύναμη την οποία κατέχει ο ηγέτης και στο πώς, τότε και πόσο τη χρησιμοποιεί.

Η δύναμη αποτελεί την πιθανότητα κάποιος σε μια κοινωνική σχέση να είναι σε θέση να κάνει αυτό που επιθυμεί, παρά τις πιθανές αντιδράσεις (Weber, 1968). Με άλλα λόγια, η δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Τα άτομα κατέχουν πράγματι τη δύναμη στον βαθμό που οι άλλοι το αναγνωρίζουν, μπορεί δε να αποκτάται μέσα στους οργανισμούς και να αυξάνεται ή να μειώνεται. Γίνεται λόγος για πέντε βασικά είδη δύναμης:

- **Την επιβραβευτική δύναμη (reward power):** Το άτομο Α ελέγχει τις επιβραβεύσεις (π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή) τις οποίες επιθυμεί το άτομο Β. Η επιβραβευτική δύναμη χάνει την αποτελεσματικότητά της αν το άτομο Β δεν εκτιμά την επιβράβευση που του δίνεται ή δεν μπορεί να συλλάβει την ικανότητα του Α να του την παρέχει.
- **Την καταναγκαστική δύναμη (coercive power):** Το άτομο Α επιβάλλει κάποιο είδος τιμωρίας (π.χ. επίπληξη) στο άτομο Β, το οποίο θα πρέπει να τη θεωρεί σημαντική, αλλά και το άτομο Α πρέπει να μπορεί να την εκτελέσει.
- **Τη νόμιμη δύναμη (legitimate power):** Το άτομο Α διαθέτει νόμιμη δύναμη πάνω στο άτομο Β, αν το άτομο Α θεωρείται πως έχει το δικαίωμα να επηρεάσει το άτομο Β. Η νόμιμη δύναμη βασίζεται στην ιεραρχία, ενώ μπορεί να υπάρχει και εκτός αυτής, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που το δικαίωμα επιρροής ορίζεται από τις αξίες και την

κουλτούρα (π.χ. ο πρόεδρος μιας οργάνωσης έχει νόμιμο δικαίωμα καθοδήγησης των υφισταμένων του). Επίσης, μπορεί να αποκτηθεί μέσω διορισμού, εκλογής ή άλλου τύπου αναγνώρισης. Ανάλογα με το πώς οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση της δύναμης, οι υφιστάμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο μέσω της συμμόρφωσής τους σε αυτήν.

- **Τη χαρισματική δύναμη ή δύναμη αναφοράς (charismatic/referent power):** Το άτομο Α έχει χαρισματική δύναμη στο άτομο Β ανάλογη με τον θαυμασμό του ατόμου Β για τα χαρακτηριστικά και τη φήμη του ατόμου Α. Η χαρισματική δύναμη βασίζεται στην εσωτερική προσωπική έλξη ενός ατόμου για το άλλο. Όταν το άτομο Β θέλει να ταυτιστεί με το άτομο Α, τότε το άτομο Α ασκεί μεγάλη δύναμη στο άτομο Β.
- **Τη δύναμη ειδικευσης (expert power):** Το άτομο Α έχει δύναμη ειδικευσης στο άτομο Β στον βαθμό που το άτομο Α έχει τη γνώση και την εξειδίκευση για ένα θέμα ή πρόβλημα. Φυσικά και σε αυτήν την περίπτωση το άτομο Β πρέπει να πιστεύει ότι το άτομο Α έχει σωστή κρίση και γνώση.

Στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο κυριαρχεί η χαρισματική και η νόμιμη δύναμη, στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο η νόμιμη, η δύναμη επιβράβευσης και η δύναμη του ειδικού, ενώ στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο είναι πιο συνήθης η δύναμη ειδικευσης, επιβράβευσης αλλά και η καταναγκαστική και η νόμιμη δύναμη (Daft, 2006). Χρειάζεται ακόμη να αναφερθεί ότι αυτές οι πηγές δύναμης δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η χρήση δύναμης επιβράβευσης τείνει να αυξάνει τη χαρισματική δύναμη, γιατί οι άνθρωποι έλκονται από αυτούς που θαυμάζουν και που τους επιβραβεύουν. Η δε χαρισματική δύναμη επηρεάζεται από τη δύναμη ειδικευσης, αφού οι άνθρωποι έχουν την τάση να εντυπωσιάζονται από αυτούς που έχουν τη γνώση και οι οποίοι τη χρησιμοποιούν την κατάλληλη στιγμή.

1.7.2 Τα βασικά ηγετικά στυλ

Η επιτυχία του ηγέτη ως προς την παρακίνηση των υφισταμένων του για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων εξαρτάται από τον ίδιο αλλά και τους υφισταμένους του (έχουν φιλοδοξίες, αξίες, ανάγκες) (Adair, 1990). Το πώς ο ηγέτης θα καταφέρει να πείσει τους υφισταμένους του είναι κάτι που διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη. Αυτές οι διαφορές προσδιορίζουν το προσωπικό ηγετικό στυλ του. Αυτό είναι προϊόν των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας που έχει και χρησιμοποιεί, του ενδιαφέροντός του για την παραγωγή/το έργο ή τις ανθρώπινες σχέσεις. Υπάρχουν λοιπόν τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ (Dascher & Ninemeier, 1984):

- **Το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό (autocratic):** Το στέλεχος διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των υφισταμένων του, οι οποίοι πρέπει να υπακούν στις εντολές του. Το στυλ αυτό ενδείκνυται για νέους εργαζομένους που πρέπει γρήγορα να μάθουν το έργο, για προσωρινούς υπαλλήλους, δύσκολους να διοικηθούν και που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα ηγετικά στυλ.
- **Το γραφειοκρατικό (bureaucratic):** Το στέλεχος διοικεί τυπικά με βάση το βιβλίο (by the book) ενώ δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργου και συμπεριφέρεται με βάση κανόνες, πολιτικές και συγκεκριμένες διαδικασίες. Για να λύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από υφιστάμενους κανόνες βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για ανθρώπους που πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, σε ειδικές συνθήκες ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό.
- **Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό (democratic):** Το στέλεχος επιζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. Το δημοκρατικό στυλ είναι κατάλληλο για εργαζομένους με εμπειρία, δεξιότητες, που επιδιώκουν αλλαγές στον χώρο εργασίας και που έχουν κοινά προβλήματα και θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους.
- **Το χαλαρό (laissez faire):** Το στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία και το δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους, τους δίνει λίγες οδηγίες και τους επιτρέπει να έχουν ελευθερία. Το χαλαρό στυλ ενδείκνυται για άτομα με μεγάλο βαθμό παρακίνησης, π.χ. συμβούλους ή εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.

1.7.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας

Οι υφιστάμενες προσεγγίσεις για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (leaders' trait approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά ή προσωπικότητας (π.χ. ψηλός, όμορφος, μορφωμένος). Σε αντίθεση με την κοινή λογική που λέει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά παίζουν ρόλο στην επίδραση του ηγέτη στους άλλους, οι πράξεις και τα επιτεύγματα μεγάλων ηγετών δεν αποδεικνύουν κάποια συνέπεια μεταξύ τους. Η προσέγγιση αυτή δεν γίνεται συνεπώς αποδεκτή λόγω του ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τις ιδιαίτερες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά ούτε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης ηγεσίας.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (leaders' behavioral approach):** Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι σχετικές έρευνες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτήν που εξετάζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διοικητικές λειτουργίες (π.χ. πώς επιλύονται συγκρούσεις) και αυτήν που προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Άλλες μελέτες αναζητούν επίσης τη σχέση ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά και στην αποτελεσματικότητα ή και στον προσανατολισμό στο έργο ή στους ανθρώπους από όπου προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Στην προσέγγιση αυτήν εντάσσονται η θεωρία X-Ψ του McGregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton και το υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες (καταστάσεις) (contingency approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφισταμένους του αλλά και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση. Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά.
- **Τις νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας,** όπως είναι η μεταλλακτική (transformational) και χαρισματική (charismatic) ηγεσία, η συναλλακτική (transactional), η αυθεντική (authentic), η εξυπηρετική (servanthood) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες βασικές θεωρίες ηγεσίας.

1.7.3.1 Η θεωρία X-Ψ (Theory X-Y)

Τη δεκαετία του 1960, ο McGregor παρουσίασε τη θεωρία X-Ψ (McGregor, 1960). Η θεωρία X αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, δεν επιθυμούν να εργάζονται και άρα η διοίκηση πρέπει να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάζει να εργάζονται. Αντίθετα, η θεωρία Ψ υποστηρίζει πως οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν εκ φύσεως την εργασία, μπορούν να έχουν φιλοδοξίες και να παρακινούνται για την επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί. Έχουν πνευματικές ικανότητες αλλά τα ταλέντα τους μπορεί να μην αξιοποιούνται πλήρως στις επιχειρήσεις. Επίσης, υποστηρίζεται πως κανείς μπορεί να μάθει να είναι υπεύθυνος και να αυτοελέγχεται ανάλογα με τις επικρατούσες οργανωσιακές συνθήκες.

Επομένως, η θεωρία του McGregor υποστηρίζει πως η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται από τις παραδοχές των στελεχών. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τη θεωρία X, η ευθύνη για τη φτώχη απόδοση καταλογίζεται στην ανικανότητα των εργαζομένων να επιδείξουν πρωτοβουλία και αυτοπαρακίνηση. Αντίθετα, κατά τη θεωρία Ψ, οι ανεπάρκειες της επιχείρησης πρέπει να αποδίδονται στη διοίκηση. Αν οι εργαζόμενοι είναι οκνηροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, χωρίς συνεργατικό πνεύμα ή δημιουργικότητα, τότε η διοίκηση φαίνεται πως δεν απελευθέρωσε τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι εργαζόμενοι.

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ αποτελούν πράγματι διαφορετικά πλαίσια αντίληψης, μέσα στα οποία προσπαθούν τα στελέχη να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Ο McGregor εξήγησε ότι οι απόψεις αυτές υπαγόρευαν στους διοικούντες μια εντελώς διαφορετική τακτική για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων. Οι πιο πολλές τεχνικές οι οποίες συνδέονται με την αλλαγή και ανάπτυξη της επιχείρησης βασίζονται στις παραδοχές της θεωρίας Ψ, ενώ ο ίδιος ο McGregor χρησιμοποίησε τη θεωρία Ψ

για να ξανασχεδιάσει διοικητικές πρακτικές (π.χ. η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάπτυξη συστημάτων μισθών και ημερομισθίων, η διανομή κερδών, οι προαγωγές και η συμμετοχική διοίκηση).

1.7.3.2 Το διοικητικό πλέγμα

Η θεωρία του [διοικητικού πλέγματος](#) (managerial grid) αναπτύχθηκε από τους Blake & Mouton το 1964. Αυτή αξιολογεί και ορίζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Δημιούργησαν λοιπόν ένα πλέγμα στο οποίο στον άξονα Χ μετριέται το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από το 1 ως το 9. Μέσα από κατάλληλο τεστ (π.χ. ερωτήσεις) το στέλεχος μπορεί να προσδιορίσει το προσωπικό του στιλ ηγεσίας καταγράφοντας τη συμπεριφορά του κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Ενώ κάθε στέλεχος έχει ένα βασικό, κυρίαρχο στιλ, εντούτοις υπάρχουν έκτακτες περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορεί να υιοθετεί ένα άλλο στιλ για να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο.

1.7.3.3 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τη [θεωρία της συνεχούς κλίμακας ηγετικής συμπεριφοράς](#) (leadership continuum theory) υπάρχουν τρία βασικά ηγετικά στιλ (αυταρχικό, δημοκρατικό, χαλαρό) (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Το αυταρχικό ή εξουσιαστικό στιλ έχει διαφορετικούς βαθμούς εξουσιαστικότητας, οι οποίοι κλιμακώνονται. Ο «καθαρός» εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται κατά το πρότυπο των υποθέσεων της θεωρίας Χ. Αποφασίζει μόνος του, χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων του. Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή/έργο και τείνει να θεωρεί τους υφισταμένους του ως «πράγματα», χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι μόνοι τους. Αντιλαμβάνεται τον ρόλο του ως αυτού που πρέπει να πιέζει και να εξαναγκάζει τους υφισταμένους του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Επομένως οφείλει να τους επιβλέπει στενά για να μην εκμεταλλευτούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας σε ό,τι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος το δικαίωμά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς θα αντιδράσει με έναν τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό.

Καθώς το στέλεχος αυξάνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του (παραχωρώντας έτσι μέρος της εξουσίας του) στη λήψη αποφάσεων, ο αυταρχισμός μειώνεται. Αν μάλιστα το στέλεχος μοιραστεί εντελώς την εξουσία με τους υφισταμένους του, προκύπτει το χαλαρό στιλ ηγεσίας. Σε αυτήν την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής (δηλαδή γενικά σημεία πολιτικής) και γενικούς στόχους εργασίας και επιτρέπει στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους όπως αυτοί κρίνουν καλύτερα. Το χαλαρό στιλ ενδείκνυται για υφισταμένους οι οποίοι χάρη στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή στην προσωπικότητά τους εμπλέκονται προσωπικά, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωσιακούς και προσωπικούς τους στόχους, είναι πολύ υπεύθυνοι και παίρνουν πρωτοβουλίες (υποθέσεις θεωρίας Ψ). Κατά συνέπεια θα ήταν αντιπαραγωγική μια πλήρης συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του στελέχους. Επίσης, η φύση του έργου και άλλες τεχνολογικές απαιτήσεις ίσως κάνουν ακατάλληλη την αποκλειστική λήψη αποφάσεων από αυτό, ενώ καθορίζουν τον βαθμό ελευθερίας ο οποίος θα δοθεί στους υφισταμένους του.

Μεταξύ των δύο ακραίων αυτών στιλ ηγεσίας είναι εκείνο κατά το οποίο το στέλεχος μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας του με τους υφισταμένους του. Το στιλ αυτό είναι το δημοκρατικό. Εδώ το στέλεχος και οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά εξίσου ικανοί να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος. Το δημοκρατικό στέλεχος είναι περισσότερο ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης. Σημειώνεται ακόμη ότι τα καθαρά στιλ ηγεσίας είναι σπάνια και ότι τα μεικτά στιλ αποτελούν την πραγματικότητα.

1.7.3.4 Το υπόδειγμα Vroom Yetton

Το [υπόδειγμα των Vroom Yetton](#) (Vroom Yetton model) αναπτύχθηκε το 1973 από τον Victor Vroom και τον Phillip Yetton ενώ σημαντική ήταν και η συνεισφορά του Arthur Jago το 1988. Το υπόδειγμα αυτό προτείνει στιλ ηγεσίας τα οποία καθορίζονται ανάλογα με την κατάσταση και παράλληλα εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει

να παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενοι α) στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας), β) στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και στη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν και γ) στον απαιτούμενο χρόνο για τη λήψη της απόφασης.

Με βάση το υπόδειγμα αυτό εξισώνεται η ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων και τονίζεται ιδιαίτερα ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης ή πότε να λάβει την απόφαση μόνος του είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευτεί είναι χάσιμο χρόνου. Προσδιορίζονται λοιπόν πέντε ηγετικά στιλ (δύο αυταρχικά, δύο συμβουλευτικά και ένα ομαδικό). Για το πότε πρέπει να εφαρμοστεί το κάθε στιλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων, για παράδειγμα: «Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;», «Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί;», «Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων/κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων το οποίο καταλήγει στο κατάλληλο κάθε φορά στιλ ηγεσίας;» Το υπόδειγμα Vroom Yetton γενικά εφαρμόζεται στην πράξη. Ωστόσο, τα στελέχη φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στιλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το αυταρχικό στιλ λήψης απόφασης. Επίσης έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο συμμετοχικά από ό,τι τα κατώτερα (Μπουραντάς, 2005).

1.7.3.5 Η θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στιλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

Η [θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας](#) (situational theory of leadership) αποτελεί επέκταση της θεωρίας της ενδεχομενικής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στιλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Αυτή ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο (Χυτήρης, 2013). Οι παράγοντες αυτοί της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο (ή μια ομάδα) δεν είναι γενικά ώριμο ή ανώριμο παρά μόνο σε σχέση με κάτι συγκεκριμένο. Με την έννοια αυτήν ένας ταμίας τράπεζας μπορεί να είναι ώριμος στη γραφική εργασία αλλά ανώριμος ως προς τη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στιλ, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες-προϊστάμενοι θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι θα είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετρείται σε 4 επίπεδα –από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα– τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα (κατάλληλα) στιλ ηγεσίας: (α) στιλ διευθυντικό (για χαμηλό επίπεδο ωριμότητας/άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου, που στερούνται ικανοτήτων και είναι απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσής του, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη), (β) στιλ συμβουλευτικό (για χαμηλό προς μέτριο επίπεδο ωριμότητας, δηλαδή άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη και που χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά επειδή στερούνται ικανοτήτων), (γ) στιλ υποστηρικτικό (για μέτριο προς υψηλό επίπεδο ωριμότητας και άτομα που έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού) και (δ) στιλ εξουσιοδοτικό (για υψηλό επίπεδο ωριμότητας, όπου τα άτομα είναι και ικανά και αυτοπαρακινούνται).

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στιλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία. Είναι ευνόητο, βέβαια, ότι με βάση αυτήν τη θεωρία ο ηγέτης (προϊστάμενος) θα πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να «ωριμάσουν», ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνη-πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου (Bryman, 1992).

1.7.3.6 Η θεωρία των στόχων

Η θεωρία των στόχων (path goal theory) εξετάζει το πώς οι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, επιτυγχάνοντας παράλληλα βελτίωση της απόδοσής τους και εργασιακή ικανοποίηση (Northouse, 2004). Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις παραμέτρους: το στιλ ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Η βασική υπόθεση της εν λόγω θεωρίας είναι ότι οι υφιστάμενοι θα παρακινηθούν αν θεωρήσουν ότι οι ίδιοι είναι ικανοί για την εκτέλεση έργου, αν πιστεύουν πως οι προσπάθειές τους θα έχουν κάποιο αποτέλεσμα και ότι θα λάβουν κάποια ικανοποιητική ανταμοιβή. Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να επιλέξει μέσα από τέσσερα διαφορετικά ηγετικά στιλ (κατευθυντικό, υποστηρικτικό, συμμετοχικό και προσανατολισμού στην επίτευξη). Κάθε ηγετικό στιλ έχει και διαφορετική επίδραση στην παρακίνηση των υφισταμένων (ανάλογα και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας). Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων καθορίζουν το πώς θα ερμηνευτεί η συμπεριφορά του ηγέτη σε ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον. Αν λοιπόν, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι δογματικοί και αυταρχικοί και επιπλέον εργάζονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και έλλειψης σαφήνειας ως προς τις διαδικασίες, η θεωρία πορείας-στόχου προτείνει το κατευθυντικό στιλ γιατί αυτό εξασφαλίζει καθοδήγηση και σαφήνεια στο προς εκτέλεση έργο.

Επομένως, η θεωρία των στόχων βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την ικανοποίηση και την απόδοση των υφισταμένων, συνδέει την παρακίνηση με την ηγεσία και δίνει έμφαση στη σημασία της καθοδήγησης των εργαζομένων από τον ηγέτη.

Συμπερασματικά, όπως γίνεται κατανοητό από τις θεωρίες για ηγεσία που αναπτύχθηκαν πιο πάνω, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από αυτούς που αφορούν την προσωπικότητά του, τους ανωτέρους, τους ομοιόβαθμους και τους υφισταμένους του αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της επιχείρησης.

1.7.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

1.7.4.1 Μεταλλακτική και χαρισματική ηγεσία

Η μεταλλακτική ηγεσία (transformational leadership), όρος ο οποίος προτάθηκε από τον Downton το 1973 ως προσέγγιση της ηγεσίας, βασίζεται στο βιβλίο *Ηγεσία* του πολιτικού κοινωνιολόγου James McGregor Burns, το οποίο εκδόθηκε το 1978. Στο βιβλίο αυτό ο Burns συνδέει τον ρόλο του ηγέτη και των ακολούθων του (Northouse, 2013). Η μεταλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία οι ηγέτες παρακινούν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους. Οι μεταλλακτικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους μέσω των πράξεων ή/και του οράματός τους και έτσι οι υφιστάμενοί τους νιώθουν θαυμασμό και κάνουν πιο πολλά από όσα μπορούσαν να κάνουν ή είχαν σκεφτεί να κάνουν (Hellriegel Jackson & Slocum, 2005).

Περίπου την ίδια εποχή στην οποία εκδόθηκε το βιβλίο του Burns δημοσιεύτηκε η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας (charismatic leadership), η οποία αρκετές φορές θεωρείται παρόμοια με αυτήν της μεταλλακτικής ηγεσίας, από τον House (1976). Κατά τον Weber (1947), το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο δίνει σε ένα άτομο ασυνήθιστες/ξεχωριστές δυνάμεις, οι οποίες συντελούν στο να θεωρηθεί το άτομο αυτό ηγέτης. Έχει σημασία όμως το χάρισμα, αυτές οι ιδιαίτερες δυνάμεις του ηγέτη να γίνονται παραδεκτές από τους ακολούθους του ηγέτη (Bryman, 1992).

Ηγέτες οι οποίοι επιδεικνύουν δέσμευση στο όραμα και στην πορεία δράσης καλούνται χαρισματικοί. Αυτοί έχουν ακλόνητη πίστη στην αποστολή τους και πιστεύουν ότι μαζί με τους υφισταμένους τους (οι οποίοι επιδεικνύουν αφοσίωση και υπακοή στον ηγέτη) μπορούν να την επιτύχουν. Αξίζει να σημειωθεί πως οι μεταλλακτικοί ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν η επιχείρηση είναι νέα ή απειλείται η επιβίωσή της. Από την άλλη πλευρά όμως δυσκολεύονται όταν οι υφιστάμενοί τους, λόγω μεγάλου ζήλου, παρασύρονται στην επιδίωξη προσωπικών φιλοδοξιών, οραμάτων και στόχων και όταν περιστοιχίζονται από άτομα που πάντα τους λένε ναι.

1.7.4.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership) εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με όλους τους υφισταμένους του αλλά σε δυαδικό επίπεδο (ο ηγέτης με καθέναν υφιστάμενό του χωριστά). Από τα ευρήματα σχετικών μελετών προκύπτει πως, μεταξύ άλλων, η καλή σχέση ηγέτη και υφισταμένων συντελεί στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύει τη δέσμευση στον οργανισμό και γενικά δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για προαγωγή και ανάπτυξη. Πράγματι, αυτή η καλή ποιοτική σχέση ηγέτη-υφισταμένων ευνοεί τον ίδιο, τους εργαζομένους και την επιχείρηση. Αυτή αναπτύσσεται μέσα από τρεις φάσεις (Northouse, 2004): α) την αρχική επαφή, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη και στον υφιστάμενο για μια πρώτη τυπική γνωριμία, β) τη γνωριμία, κατά την οποία αναπτύσσεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός και, τέλος, γ) την ουσιαστική συνεργασία, φάση κατά την οποία υπάρχει αμοιβαία αφοσίωση και αλληλεξάρτηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Περνώντας από τις διάφορες φάσεις, οι εργαζόμενοι ωριμάζουν και βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

1.7.4.3 Αυθεντική ηγεσία

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας (authentic leadership) θεμελιώνεται πάνω στην έννοια της αυθεντικότητας, η οποία είναι παρούσα ήδη από τα αρχαία χρόνια σε έργα των Αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων. Η αυθεντικότητα σχετίζεται με το γνώθι σαυτόν και την ικανότητα ενός ατόμου να έχει τον έλεγχο της ζωής του παραμένοντας πιστός στις αξίες του, διατηρώντας τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του παρά τις ποιοσδήποτε εξωτερικές πιέσεις.

Ο κοινωνιολόγος Melvin Seeman ήταν από τους πρώτους μελετητές στη δεκαετία του 1960 ο οποίος ασχολήθηκε με τη μη-αυθεντικότητα του ηγέτη. Αρκετά χρόνια αργότερα, η αυθεντική ηγεσία ορίστηκε ως η διαδικασία η οποία προωθεί και στηρίζεται σε θετικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, ικανότητες και ένα ηθικό (οργανωσιακό) περιβάλλον. Στοχεύει στη μεγαλύτερη αυτογνωσία, στην εσωτερικοποίηση της ηθικής, στην αντικειμενική επεξεργασία πληροφοριών και απόψεων (χωρίς μεροληψία) από την πλευρά του ηγέτη αλλά και στην ειλικρίνεια και ικανότητά του να μοιράζεται με τους άλλους πεποιθήσεις και απόψεις. Όλα αυτά συντελούν στη θετική αυτοανάπτυξη (Walumbwa κ.α., 2008).

Κατά τον George (2003), η αυθεντική ηγεσία χαρακτηρίζεται από πέντε διαστάσεις και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τα οποία κανείς πρέπει να αναπτύξει για να γίνει «αυθεντικός ηγέτης». Χρειάζεται λοιπόν πάθος (ως προς την κατανόηση του σκοπού), κατάλληλη συμπεριφορά (θεμελιωμένη σε ισχυρές αξίες), ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους άλλους, συνέπεια συμπεριφοράς (αυτοπειθαρχία) και συμπόνια.

Το ενδιαφέρον για τη λεγόμενη αυθεντική ηγεσία, ειδικά στις μέρες μας, αυξάνεται λόγω των μεγάλων αναταραχών σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και της ανάγκης των ανθρώπων για αληθινούς ηγέτες. Η αυθεντική ηγεσία περιγράφεται σε επίπεδο ενδοπροσωπικό (αναφέρεται στον ηγέτη και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τον εαυτό του), εξελικτικό (η ηγεσία διδάσκεται και αναπτύσσεται, ενώ ρόλο παίζουν σημαντικά γεγονότα στη ζωή του ηγέτη, η ηθική και τα «θετικά» ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως η ελπίδα, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία και η αντοχή) και διαπροσωπικό (αναφέρεται στην αλληλεπίδραση ηγέτη-υφισταμένων) (Luthans & Avolio στο Cameron, Dutton & Quinn, 2003· Avolio & Gardner, 2005· Eagly, 2005· Shamir & Eilam, 2005).

1.7.4.4 Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία (servanthood leadership) αναφέρεται σε μια φιλοσοφία και ένα σύνολο από πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στον εξευγενισμό και εμπλουτισμό της ζωής των ανθρώπων, στη βελτίωση των οργανισμών και εντέλει στη δημιουργία ενός δικαιότερου κόσμου. Ο όρος «υπηρετική ηγεσία» προήλθε από τον Robert Greenleaf τη δεκαετία του 1970, μετά την έκδοση σχετικού βιβλίου του. Κεντρικός πυρήνας της θεωρίας αυτής είναι ο ηγέτης, ο οποίος ασκεί διοίκηση και υπηρετεί τους υφισταμένους του (Greenleaf, 1982).

Η υπηρετική ηγεσία, κατά τον Spears (2004), έχει δέκα βασικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι: 1) η ικανότητα ακρόασης του ηγέτη, 2) η ενσυναίσθηση, 3) η ικανότητα να «θεραπεύει» τους άλλους και να τους κάνει να εξελίσσονται, 4) η αυτογνωσία/επίγνωση περιβάλλοντος, 5) η πειθώ, 6) η ικανότητα αντίληψης κι επικοινωνίας οραμάτων και στόχων στους άλλους, 7) η διορατικότητα, 8) η επιμέλεια, 9) η αφοσίωση στην

ανάπτυξη των εργαζομένων και 10) η ευρύτερη ανάπτυξη της κοινότητας/κοινωνίας στην οποία ζει και εργάζεται.

Η υπηρετική ηγεσία συνεπώς δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των άλλων, σε μια ολοκληρωμένη αντίληψη της εργασίας, στην ανάπτυξη αισθήματος κοινότητας και στην κοινή χρήση της δύναμης κατά τη λήψη αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, αυτό σημαίνει πως ο υπηρετικός ηγέτης βάζει πάνω απ' όλα τα συμφέροντα των άλλων, μειώνοντας ή εξαλείφοντας πιθανές αδικίες και διοικώντας με ηθικό τρόπο. Ως απώτερο σκοπό έχει το καλό της ομάδας, της επιχείρησης και της κοινωνίας εντός της οποίας εργάζεται.

1.7.4.5 Θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η σχέση συναισθημάτων και νοημοσύνης είχε απασχολήσει ήδη από τα αρχαία χρόνια τους Έλληνες φιλοσόφους. Ο Αριστοτέλης στα *Ηθικά Νικομάχεια* υποστηρίζει ότι ο καθένας μπορεί να οργιστεί, αλλά το να οργιστεί με το κατάλληλο άτομο, στον κατάλληλο βαθμό, την κατάλληλη ώρα, για τον κατάλληλο λόγο και με τον κατάλληλο τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο.

Η «συναισθηματική νοημοσύνη» (emotional intelligence) ως όρος χρησιμοποιήθηκε και διαδόθηκε σε μεγάλο βαθμό τη δεκαετία του 1990 από τους Mayer & Salovey και Daniel Goleman. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία επιτρέπει στα άτομα να αντιλαμβάνονται και να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων αλλά και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να καθοδηγούν τις σκέψεις και τις πράξεις τους (Mayer & Salovey, 1993). Πρώτη αναφορά του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» γίνεται από τον Αμερικανό Leon Payne στο πλαίσιο της διδακτορικής του διατριβής το 1985, αλλά οι ρίζες της μπορούν να αναζητηθούν α) στον Edward Thorndike, ο οποίος μιλούσε ήδη από το 1920 για την «κοινωνική νοημοσύνη», την ικανότητα δηλαδή των ατόμων να κατανοούν και να διαχειρίζονται άλλους ανθρώπους αλλά και να ενεργούν σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις (Thorndike, 1920), β) στον Gardner (1983), ο οποίος στο πλαίσιο της θεωρίας του για την πολλαπλή νοημοσύνη έκανε λόγο για την ενδοπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα κατανόησης αισθημάτων και κινήτρων) και τη διαπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα διάκρισης και κατανόησης των αισθημάτων των άλλων ανθρώπων) και γ) ευρήματα τόσο από τον χώρο της ψυχολογίας όσο και της μελέτης του εγκεφάλου (π.χ. Appelbaum, 1973· Lane & Schwartz, 1987· Goleman, 1995· Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται μέσα από τρία βασικά υποδείγματα: α) το υπόδειγμα των Mayer-Salovey (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων, αξιοποίησης συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης (το πώς νιώθει κανείς επηρεάζει τον τρόπο σκέψης για τον εαυτό του), κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων για προσωπική εξέλιξη, β) το υπόδειγμα του Goleman (1995), το οποίο θεωρεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο από προσωπικές ικανότητες (πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας, αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και κοινωνικές (πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων), οι οποίες καθορίζουν την απόδοση στον χώρο εργασίας και γ) το υπόδειγμα Bar-On (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ικανοτήτων προσαρμογής, διαχείρισης άγχους (και σχετικών δεξιοτήτων) και παραγόντων όπως η γενική διάθεση του ατόμου. Όλοι αυτοί καθορίζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά. Για κάθε υπόδειγμα έχουν διατυπωθεί και προταθεί στη βιβλιογραφία και αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η Google και το πρόγραμμα Search Inside Yourself, η Coca Cola, της οποίας οι επικεφαλής τμημάτων που ανέπτυξαν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κατάφεραν να υπερβούν τους στόχους τους κατά 15%, αλλά και η L'Oréal, η οποία κατέγραψε αύξηση πάνω από 90.000 δολάρια στις πωλήσεις ανά πωλητή ανάμεσα σε εκείνους οι οποίοι προσλήφθηκαν με βάση και τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τους (Freedman & Everett, 2004· Essig, 2012).

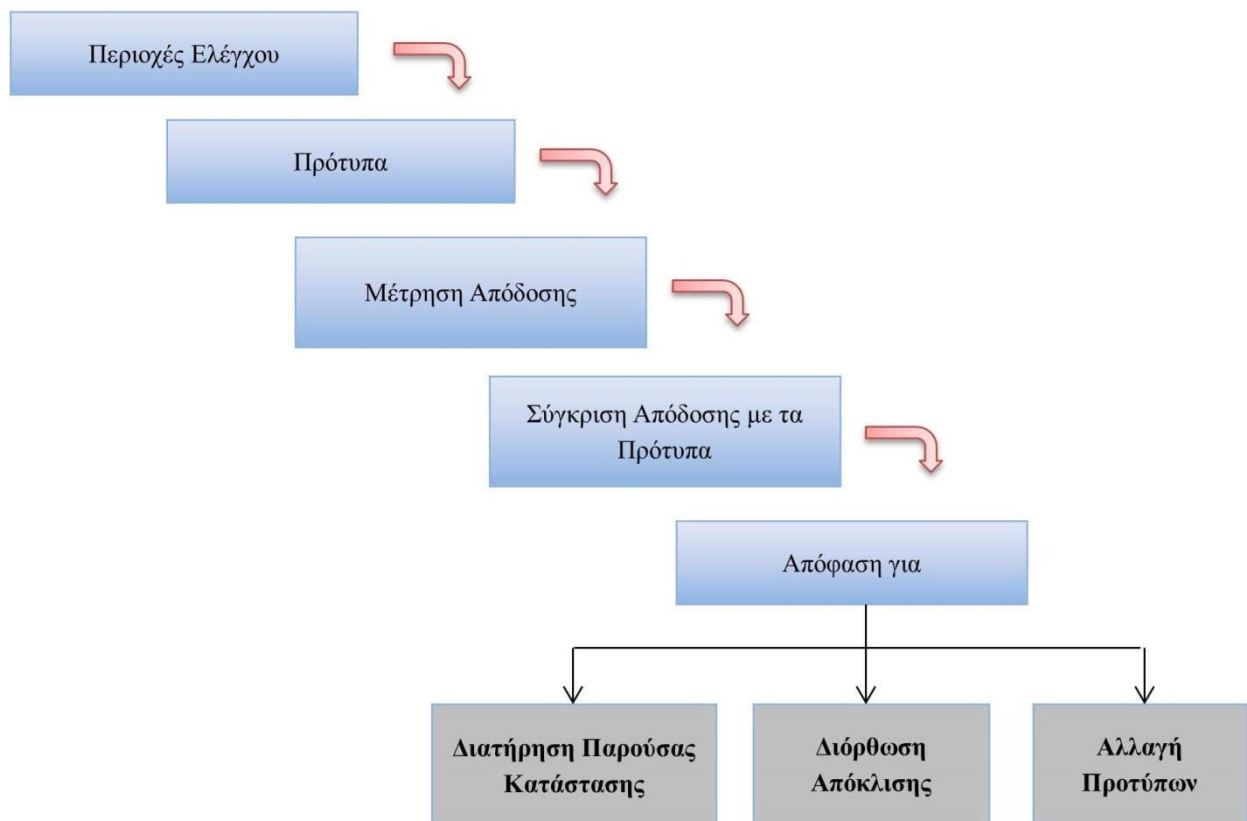
1.8 Έλεγχος

1.8.1 Ο ορισμός και η διαδικασία του ελέγχου

Ο έλεγχος ορίζεται ως διαδικασία με την οποία τα στελέχη παρακολουθούν, μετρούν, συγκρίνουν όλα όσα γίνονται μέσα στην επιχείρηση και προβαίνουν σε ενέργειες προσαρμογής, αναθεώρησης ή και διόρθωσης των σχεδίων που έχουν εκπονηθεί και των στόχων που έχουν τεθεί (Χυτήρης, 2013).

Σε κάθε επιχείρηση, ασχέτως του πόσο καλά έχει γίνει ο προγραμματισμός, πόσο σωστά έχει σχεδιαστεί η αντίστοιχη οργανωτική δομή και πόσο κατάλληλα ασκείται η ηγεσία, υπάρχει πάντα η ανάγκη για έλεγχο. Ο έλεγχος χρειάζεται ώστε να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο η υλοποίηση των σχεδίων γίνεται σύμφωνα με το πρόγραμμα και οι στόχοι επιτυγχάνονται. Πολλές φορές οι άνθρωποι/εργαζόμενοι δεν είναι ούτε τόσο πρόθυμοι ούτε τόσο ικανοί να εκτελέσουν το έργο τους. Επιπλέον, οι αλλαγές στο εξωτερικό κυρίως περιβάλλον δημιουργούν αρνητικές συνθήκες για την επίτευξη των στόχων. Τα στελέχη λοιπόν χρειάζονται πληροφορίες για το πόσο πλήρως, ορθά και έγκαιρα οι εργαζόμενοι εκτελούν το έργο τους αλλά και για τον βαθμό στον οποίο οι αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζουν την υλοποίηση των σχεδίων.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει πέντε βήματα (Govindarajan & Newton, 2001) (Σχήμα 1.10):



Σχήμα 1.10 Η διαδικασία του ελέγχου.

1. **Καθορισμός των περιοχών ελέγχου:** Στην αρχή προσδιορίζονται οι περιοχές (δηλαδή οι λειτουργίες, οι διευθύνσεις, τα τμήματα, οι διαδικασίες) στις οποίες είναι αναγκαίο να γίνει έλεγχος. Δεδομένου όμως ότι ο έλεγχος των δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση έχει κόστος, θα πρέπει να επιλεγούν για έλεγχο εκείνες τουλάχιστον οι βασικές δραστηριότητες στις οποίες, αν παρουσιαστεί απόκλιση από τα προγραμματισμένα, αυτή θα είναι καθοριστική ή μεγάλης σημασίας για την επίτευξη των στόχων.
2. **Καθορισμός των προτύπων:** Μετά τον καθορισμό των στόχων (στο στάδιο του προγραμματισμού) ορίζονται τα πρότυπα, τα οποία είναι κριτήρια για την ποιοτική και

ποσοτική αξιολόγηση. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να είναι μετρήσιμα και συνεπή ή αντίστοιχα με τους επιδιωκόμενους στόχους (π.χ. αύξηση εσόδων και μείωση κόστους) (Hill, 1997). Κάθε επιχείρηση μπορεί και πρέπει να καθορίσει πολλά πρότυπα, ανάλογα με το περιεχόμενο της κάθε δραστηριότητας και εργασίας.

3. **Μέτρηση της απόδοσης:** Εκτελείται σε ωριαία, καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία ή ετήσια βάση. Μετριέται λοιπόν η πραγματική απόδοση σε ποσοτικούς ή ποιοτικούς όρους, ανάλογα με τα καθορισθέντα κριτήρια/πρότυπα. Το πώς θα μετρηθεί αυτή η απόδοση, δηλαδή με ποιο τρόπο θα αντληθούν οι πληροφορίες και από πού, είναι εξίσου σημαντικό με το τι θα μετρηθεί. Λόγω του κόστους των μετρήσεων, θα πρέπει να γίνεται με τέτοια συχνότητα ώστε να περιορίζεται αυτό το κόστος.
4. **Σύγκριση της απόδοσης με πρότυπα:** Η σύγκριση των στόχων/αποτελεσμάτων (ποσοτικά και ποιοτικά) με τα αποτελέσματα των μετρήσεων δείχνει τον βαθμό επίτευξης των στόχων αλλά και το αν όλα γίνονται σύμφωνα με το πρόγραμμα. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης θα καθορίσει το εάν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι θα επικεντρωθούν στις όποιες αποκλίσεις έχουν σημειωθεί, είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, ή θα συνεχίσουν όπως μέχρι τώρα (αν η πραγματική απόδοση είναι απολύτως σύμφωνη με τα πρότυπα). Το μέγεθος ή εύρος της απόκλισης από τα πρότυπα και η κατεύθυνσή τους (αρνητική ή θετική) είναι κάτι που καθορίζεται ανάλογα με τη σημασία που δίνει η επιχείρηση σε συγκεκριμένα πρότυπα. Για κάθε δραστηριότητα και αποτέλεσμα ορίζεται ένα ανώτατο και ένα κατώτατο όριο αποδοχής, εντός των οποίων η απόδοση θεωρείται αποδεκτή και δεν αναλαμβάνεται διορθωτική δραστηριότητα (Κονδύλης, 1999). Η συχνότητα με την οποία θα γίνεται αυτή η σύγκριση σχετίζεται με το πόσο σημαντικό και πολύπλοκο είναι αυτό που γίνεται και πρέπει να μετρηθεί.
5. **Η ανάληψη (διορθωτικής) δράσης:** Είναι πραγματικά πολύ σπάνιο, ειδικά σε μεγάλα χρονικά διαστήματα, τα πράγματα να πηγαίνουν σύμφωνα με το πρόγραμμα και άρα δεν χρειάζεται να γίνει κάτι για τη διόρθωσή τους. Η απόκλιση από τα πρότυπα είναι το σύνηθες στον κόσμο των επιχειρήσεων και μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδοεπιχειρησιακές αιτίες (π.χ. αδυναμία ή και απροθυμία των εργαζομένων, ποιότητα και επάρκεια εγκαταστάσεων και τεχνολογία, οργανωτικός σχεδιασμός) όσο και σε εξωεπιχειρησιακές (αλλαγή στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος). Για τη διόρθωση της απόκλισης το στέλεχος μπορεί να προβεί: α) σε άμεσες ενέργειες, διορθώνοντας τα λάθη που έχουν γίνει και επαναφέροντας την απόδοση στα επιθυμητά επίπεδα, ή σε βασική διορθωτική, εξετάζοντας σε βάθος τις αιτίες που προκάλεσαν την απόκλιση και στη συνέχεια προβαίνοντας στη διόρθωση, β) στην αναθεώρηση των προτύπων απόδοσης όταν αυτά πραγματικά αποδεικνύεται ότι ήταν μη επιτεύξιμα (π.χ. ύψος πωλήσεων, ύψος μοναδιαίου κόστους) ή πολύ χαμηλά (π.χ. πρότυπα ασφάλειας). Σε κάθε περίπτωση η ορθότητα της απόφασης για διορθωτική ή όχι δράση εξαρτάται αφενός από την επάρκεια και την ποιότητα των πληροφοριών τις οποίες παρέχει το σύστημα ελέγχου αλλά και από τις αναλυτικές και διαγνωστικές ικανότητες του στελέχους.

1.8.2 Επίπεδα και τύποι ελέγχου

Ανάλογα με το τι ελέγχεται και σε ποιο επίπεδο διοίκησης, το περιεχόμενο του ελέγχου διαφέρει, όπως άλλωστε είναι διαφορετικό το επίκεντρο ενδιαφέροντος αλλά και ευθύνης για τα αποτελέσματα των αντίστοιχων στελεχών. Ο έλεγχος διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

α) **στρατηγικό (strategic control)**, για τα ανώτατα στελέχη, τα οποία ελέγχουν κυρίως την υλοποίηση της στρατηγικής και την πρόοδο επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Πιο συγκεκριμένα, ο **στρατηγικός έλεγχος** επικεντρώνεται σε πέντε τομείς: δομή, τεχνολογία, ανθρώπινους πόρους, ηγεσία και συστήματα πληροφοριών και ελέγχου (Picken & Dess, 1997). Έτσι, η υπεύθυνη ομάδα στρατηγικού ελέγχου, μέσα στην επιχείρηση, παρακολουθεί καθέναν από τους παραπάνω τομείς (σε συγκεκριμένα χρονικά σημεία και για συγκεκριμένα μεγέθη ή διαστάσεις) για να διαπιστώσει εάν συμβάλλουν ή δημιουργούν προβλήματα στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Ο στρατηγικός έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις διεθνείς επιχειρήσεις. Η συχνότητα με την οποία θα συλλέγονται οι πληροφορίες απόδοσης και ο βαθμός επιβολής ανάληψης διορθωτικής δράσης (όταν παρατηρούνται αποκλίσεις) σχετίζεται με τη συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική

φιλοσοφία ελέγχου της μητρικής εταιρείας. Για παράδειγμα οι εταιρείες BP, Unilever, Procter & Gamble και Sony εφαρμόζουν ένα συγκεντρωτικό σύστημα ελέγχου με συχνές (ανά τρίμηνο) αναφορές προόδου από τις θυγατρικές τους εταιρείες. Αντίθετα οι εταιρείες IBM, Ford και Shell ζητούν ετήσιες πλήρεις αναφορές, επιτρέποντας στα στελέχη των θυγατρικών τους εταιρειών να αναλαμβάνουν περισσότερες διορθωτικές πρωτοβουλίες (Mjoen & Tallman, 1997),

β) **τακτικό ή διαχειριστικό (tactical control)**, για τα μεσαία στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στην περιοχή ευθύνης τους, στον σχεδιασμό εργασιών και στον έλεγχο της προόδου και

γ) **λειτουργικό (operational control)**, για τα κατώτερα στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για την ακριβή εκτέλεση των εργασιών, την ατομική και ομαδική απόδοση και την πιστή τήρηση των σχετικών κανόνων και διαδικασιών (Χυτήρης, 2013).

Ο διαχειριστικός και λειτουργικός έλεγχος γίνεται σε κάθε περιοχή ή λειτουργία της επιχείρησης και αφορά την απόδοση, λειτουργία και συμπεριφορά των παραγωγικών συντελεστών. Ως βασικοί τομείς ή περιοχές-κλειδιά ως προς τα αποτελέσματα (key results areas) νοούνται οι κύριες οργανωσιακές δραστηριότητες ή ομάδες σχετικών μεταξύ τους ενεργειών, οι οποίες είναι καθοριστικές για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή των τμημάτων αυτής (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, δημόσιες σχέσεις).

Δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση είναι ένα σύστημα (διεργασιών) παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, το οποίο λαμβάνει εισροές και τις μετατρέπει σε εκροές ή αποτελέσματα, είναι σκόπιμο και αναγκαίο ο έλεγχος να επικεντρώνεται και στα τρία συστατικά μέρη του συστήματος: στις εισροές, στις διεργασίες παραγωγής και στις εκροές. Ο έλεγχος αυτός αντιστοίχως ονομάζεται: προληπτικός, έλεγχος διεργασιών και έλεγχος εκροών.

- **Προληπτικός έλεγχος (feedforward control)**: Εκτελείται πριν ξεκινήσει κάθε δραστηριότητα/ενέργεια και εφαρμόζεται για να ελεγχθεί κυρίως η ποσότητα και η ποιότητα των εισερχόμενων συντελεστών παραγωγής.
- **Έλεγχος διεργασιών (concurrent control)**: Διενεργείται κατά την ώρα της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την άμεση διόρθωση, ώστε να μη «συνεχιστεί» το λάθος ή να σταματήσει η παραγωγή, πριν το λάθος/απόκλιση από τα πρότυπα κοστίζει ακριβότερα.
- **Έλεγχος εκροών (feedback control)**: Γίνεται αφού έχει ολοκληρωθεί η διεργασία παραγωγής ή η όποια ενέργεια, με στόχο να περιοριστεί ή να τερματιστεί/εξαφανιστεί η ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή το μη επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο έλεγχος αυτός είναι γνωστός και ως **τελικός ή κατασταλτικός έλεγχος**. Ο έλεγχος εκροών παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι βασίζεται σε πραγματικά αξιόπιστα και τελικά δεδομένα για το αν και σε τι βαθμό επιτεύχθηκε και αν τηρήθηκαν ακριβώς οι κανόνες και οι διαδικασίες. Παρουσιάζει όμως το μειονέκτημα, για τις περιπτώσεις που έχει σημειωθεί απόκλιση από τα πρότυπα, ότι έχει ήδη γίνει το λάθος και έχει ήδη δημιουργηθεί το κόστος.

1.8.3 Μέθοδοι ελέγχου

Ανάλογα με τη στρατηγική, τους επιδιωκόμενους στόχους, την οργάνωση και τη φύση των διεργασιών παραγωγής, κάθε επιχείρηση εφαρμόζει μεθόδους οι οποίες της παρέχουν έγκαιρα αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με το αν υπάρχουν και σε τι βαθμό αποκλίσεις από τα προγραμματισθέντα. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο γνωστές μέθοδοι ελέγχου στους βασικούς τομείς μιας επιχείρησης:

- στον τομέα παραγωγής (π.χ. έλεγχοι διεργασιών, παραγωγικής ικανότητας, αποθεμάτων, ποιότητας) (Δερβιτσιώτης, 1995, 1997),
- στον χρηματοοικονομικό τομέα (π.χ. προϋπολογισμός, χρηματοοικονομική ανάλυση, ανάλυση νεκρού σημείου, ανάλυση δεικτών) (Αρτίκης, 2002),
- στον τομέα των πελατών (π.χ. ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, ποιότητα),
- στον τομέα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (π.χ. δείκτες ικανοποίησης, απόδοσης, εκπαίδευσης, προσέλκυσης και επιλογής),
- στον τομέα του μάρκετινγκ (π.χ. δείκτες προβολής, ανάλυση ανταγωνιστών, δείκτες κόστους και εξόδων πωλήσεων) (Πανηγυράκης, 1992· Σιώμοκος, 1999· Μάλλιαρης, 2001),

- σε επίπεδο εταιρικής ή οργανωσιακής απόδοσης (π.χ. δείκτης οργανωσιακής παραγωγικότητας, κάρτα ισόρροπων αποδόσεων στα χρηματοοικονομικά, στους πελάτες, στις εσωτερικές διαδικασίες και στους ανθρώπινους πόρους, συγκριτική αξιολόγηση).

1.8.4 Αρχές σχεδιασμού ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος του ελέγχου χρειάζεται η ανάπτυξη και η αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου (άνθρωποι, τεχνολογία, διαδικασίες, μέθοδοι), το οποίο εξασφαλίζει τη ροή, την επεξεργασία και την αξιοποίηση των πληροφοριών. Κατά τον σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου πρέπει ωστόσο να ληφθεί υπόψη το κόστος λειτουργίας και το κόστος από τα αντιπαραγωγικά και δυσλειτουργικά προβλήματα τα οποία προκαλούνται από την αντίδραση των εργαζομένων.

Οι υπεύθυνοι συνεπώς, για τη δημιουργία και τη λειτουργία του συστήματος ελέγχου, θα πρέπει να εξασφαλίσουν τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την (οικονομική) αποδοτικότητά του για κάθε τύπο ελέγχου (π.χ. στρατηγικό, διαχειριστικό, λειτουργικό). Για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους: α) τις συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος, π.χ. πόσο σταθερό είναι, ποιοι παράγοντες και σε τι συχνότητα αλλάζουν, β) τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας, π.χ. πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία, εξατομικευμένη παραγωγή, συνεργασία με υπεργολάβους, γ) την οργανωτική δομή, π.χ. κάθετη ή οριζόντια, μικρό ή μεγάλο εύρος ελέγχου, δ) το οργανωσιακό κλίμα και την κουλτούρα που επικρατεί και ε) τους υφιστάμενους κανόνες ελέγχου, π.χ. κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες, πρακτικές, πρότυπες διαδικασίες, ήθη και έθιμα, κώδικες ηθικής, περιγραφές θέσεων εργασίας (Anthony, 1988).

Ο έλεγχος είναι ευθύνη του κάθε στελέχους για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί και να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Χρειάζεται άρα, στο πλαίσιο της εξουσίας και της ευθύνης του, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το κατάλληλο σύστημα ελέγχου, εφαρμόζοντας καθεμία από τις παρακάτω αρχές. Οι αρχές λοιπόν αυτές πρέπει να διακρίνουν το όποιο σύστημα ελέγχου, σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, κερδοσκοπικό ή όχι, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και ανεξαρτήτως μεγέθους (Alldag & Stearns, 1991· Robertson & Anderson, 1993· Μπουραντάς, 2002· Griffin, 2005). Αυτές είναι οι παρακάτω (Χυτήρης, 2013):

- **Εστίαση σε κρίσιμους τομείς και σημεία:** Δεν έχουν όλοι οι τομείς δραστηριοτήτων στην επιχείρηση την ίδια συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, ούτε οι επιμέρους ενέργειες καθορίζουν στον ίδιο βαθμό τα αποτελέσματα της κάθε δραστηριότητας. Το σύστημα ελέγχου πρέπει να εστιάζει σε εκείνες τις δραστηριότητες (π.χ. πωλήσεων, οικονομικών, έρευνας και ανάπτυξης, εξυπηρέτησης του πελάτη) οι οποίες κρίνονται ως καθοριστικές για τη βιωσιμότητα, την κερδοφορία και την εικόνα της επιχείρησης.
- **Ευελιξία:** Κάθε σύστημα ελέγχου πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις όποιες αλλαγές σημειώνονται (π.χ. στους πελάτες, στη γραμμή παραγωγής, στον αριθμό και στο είδος των εισροών, στην τεχνολογία, στους εργαζομένους, στη νομοθεσία) ώστε να ελέγχονται τα νέα κρίσιμα σημεία.
- **Επικαιρότητα:** Οι πληροφορίες είναι χρήσιμες όταν παρέχονται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε να προληφθούν δυσμενείς καταστάσεις και να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες των αποκλίσεων. Επομένως θα πρέπει να καθοριστεί η συχνότητα των μετρήσεων και οι «οδοί» ταχύτατης ροής των πληροφοριών.
- **Ακρίβεια πληροφοριών:** Μπορεί να συμβαίνει τα στελέχη να μην παρέχουν (για υποκειμενικούς λόγους) ή να αδυνατούν να παράσχουν ακριβή στοιχεία και δεδομένα. Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει ακριβείς πληροφορίες μέσω συγκεκριμένων – στον τύπο, στη μορφή και στο περιεχόμενο – πληροφοριών και μέσω κατάλληλου συστήματος επαλήθευσης.
- **Αντικειμενικότητα:** Οι παρεχόμενες πληροφορίες από κάθε σύστημα ελέγχου θα πρέπει να βασίζονται, πρωτίστως, σε αντικειμενικά δεδομένα-γεγονότα, αριθμούς, πρόσωπα και, δευτερευόντως, σε υποκειμενικές ερμηνείες των αποκλίσεων ή των αποτελεσμάτων.
- **Αποδοχή:** Καθοριστική για τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου είναι η συμμετοχή των εργαζομένων (προϊσταμένων και υφισταμένων) στον σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου και η αποδοχή του εκ μέρους τους. Η αποδοχή δεν σημαίνει ότι θα είναι η κατάλληλη διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών αλλά η συμβολή και η κατανόηση της σκοπιμότητας και αναγκαιότητας (από τους εργαζομένους) να εφαρμόσουν το σύστημα ελέγχου. Η πλήρης

εφαρμογή αυτής της αρχής προϋποθέτει θετικό εργασιακό κλίμα, κατάλληλο ηγετικό στυλ και ανάλογη εταιρική κουλτούρα.

- **Σύνδεση με τον προγραμματισμό:** Κάθε έλεγχος πρέπει να συνδέεται με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει ότι κατά το στάδιο του προγραμματισμού θα πρέπει να ορίζονται και τα ανάλογα ή αντίστοιχα πρότυπα, τα οποία θα δείχνουν πόσο καλά εκτελούνται τα εκπονηθέντα σχέδια δράσης.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Adair, J. (1990). *Understanding motivation*. Guilford: Talbot Adair Press.
- Alldag, R.J. & Stearns, T.M. (1991). *Management*. Cincinnati: Southwestern Publishing Co.
- Anthony, R.N. (1988). *The management control function*. Boston: The Harvard Business School Press.
- Appelbaum, S.A. (1973). Psychological mindedness: Word, concept and essence. *International Journal of Psycho-Analysis*, 54 (1), 35-46.
- Avolio, B.J. & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Baron, J. (2001). *Thinking and deciding*. NY: Cambridge University Press.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto: Multi Health Systems Inc.
- Beatty, R., Huselid, M.A. & Schneier, C.E. (2003). New HR in metrics: scoring on the business scorecard. *Organizational Dynamics*, 32(2), 107-121.
- Bonabeau, E. (2003). Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, 81 (5), 116-123.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999). *Power, politics and organizational change: Winning the turf war*. Thousand Oaks, CA: Corvin Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. (2006). *The new era of management*. Mason: Thomson-Southwestern.
- Dascher, J.P. & Ninemeier, J.D. (1984). *Supervision in the hospitality industry*. East Lansing, Michigan: Education Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Davis, R.C. (1951). *Fundamentals of top management*. New York: Harper and Row.
- De Meyer, A., Loch, C.H. & Pich, M.T. (2002). Managing project uncertainty: from variation to chaos. *MIT Sloan Management Review, Winter*, 60-67.
- Dervitsiotis, K.N. (2000). Benchmarking and business paradigm shifts. *Total Quality Management*, 11 (4/6), 614-647.
- Dessler, G. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*, 12(4), 450-469.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Heinemann.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 459-474.

- Essig, T. (2012, April 30). Google teaches employees to search inside yourself. Forbes. Ανακτήθηκε από <http://www.forbes.com/sites/toddessig/2012/04/30/google-teaches-employees-to-search-inside-yourself/>
- Freedman, J. & Everett, T. (2004). *EQ at the heart of performance*. Institute for Organizational Performance.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.
- Galbraith, J.R. (2002). *Designing organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gilovich, T.D., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases: the psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Girard, K. (2003). Snooping on Shoestring. *Business 2.0*, May, 64-66.
- Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. New York: Timewarner.
- Govindarajan, V. & Newton, R. (2001). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Greenleaf, R.K (1982). *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center.
- Griffin, R.W. (2005). *Management*. New York: Houghton Mifflin Co.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (2005). *Management*. New York: Thomson, South Western.
- Hill, W.L.Ch. (1997). Establishing a standard: competitive strategy and technology standards in winner take all industries. *Academy of Management Executive*, 11(2), 7-16.
- House, R.J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. Στο J.G Hunt and L.L Larson (Επιμ.), *Leadership: The cutting edge*. (σ. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *The strategy –focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administration. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102.
- Kinard, D. (2003). Raising your competitive IQ: The payoff of paying attention to potential competitors. *Association Management*, February, 40-44.
- Koontz, H., & Donnell, C.O. (1989). *Principles of management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lane, R.D. & Schwartz, G.E. (1987). Levels of emotional awareness: A cognitive developmental theory and its application to psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 144 (2), 133-143.
- Leana, C.R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774.
- Luthans F. & Avolio B.J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. Στο K.S Cameron, J.E Dutton & R.E Quinn (Επιμ.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (σ. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Meyer, M.W. (2003). *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.

- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Στο P. Salovey & D. Sluyter (Επιμ.) *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (σ. 3-31). New York: Basic Books
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August, 49-61.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36 (1), 11-26.
- Mitroff, I.I. & Alpaslan, M.C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81 (4), 109-115.
- Mitroff, I.I. (2003). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. New York: Wiley & Sons.
- Mjoen, H. & Tallman, S. (1997). Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8(3), 257-265.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Payne, W.L. (1985). A study of emotion: Developing emotional intelligence, self-integration, relating to fear, pain and desire. *Dissertation Abstracts*, 47, no. 01a:0203.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organizational Theory*. New York: Oxford University Press.
- Picken, J.C. & Dess, G.G. (1997). Out of (strategic) control. *Organizational Dynamics*, 26 (1), 35-45
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Reider, R. (2000). *Benchmarking strategies: a tool for profit improvement*. New York: John Wiley and Sons.
- Robertson, D. & Anderson, E. (1993). Control system and task environment effects on ethical judgment. *Organization Science*, 4 (4), 617-629.
- Schoenberger, C.R. (2003). The greenhouse effect. *Forbes, Feb*, 54-60.
- Schermerhorn, J.R. (2012). *Management*. New Jersey: Wiley.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16(3), 395-417.
- Spears, L.C. (2004). The understanding and practice of servant leadership. Στο L.C Spears & M. Lawrence, *Practicing Servant-Leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*, (σ. 167-200). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: MacMillan.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51 (3), 162-180.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Urwick, L.F. (1938). *Scientific principles and organization*. New York: American Management Association. Στο Griffin, R.W. (2005). *Management*. New York: Houghton Mifflin Co.
- Wagner, C.G. (2002). Top 10 reasons to watch trends. *The Futurist, March April*, 68-69.
- Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S. & Peterson S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.

- Weber, M. (1968). *Economy and society*. New York: G. Roth and C. Wittich.
- Wheelen, T.C. & Hunger, J.B. (2001). *Strategic management*. New York: Prentice Hall.
- Αρτίκης, Γ. (2002). *Χρηματοοικονομική διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Αρχαία Ελληνική Γραμματεία (1975). *Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια*. Αθήνα: Εκδόσεις Πάπυρος.
- Δερβιτσιώτης, Κ.(1995). *Διοίκηση παραγωγής*. Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ.(1997). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα.
- Κονδύλης, Ε. (1999). *Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Πανηγυράκης Γ. (1992). *Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Πραστάκος, Γ. (2000). *Διοικητική επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Σιώμος, Γ. (1999). *Στρατηγικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποιες είναι οι λειτουργίες της διοίκησης (περιγράψτε συνοπτικά καθεμία από αυτές) και ποιος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων (ή των διοικούντων);

Απάντηση

Η διοίκηση (management) είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Οι ενέργειες αυτές είναι κατά τη συνήθη σειρά εφαρμογής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση). Δεδομένης της καθοριστικής επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων αλλά και των ευθυνών και ικανοτήτων των στελεχών για τον χειρισμό τους, ορισμένοι θεωρητικοί και επαγγελματίες οι οποίοι ασκούν διοίκηση την ορίζουν ως επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω (άλλων) ανθρώπων.

Οι ενέργειες/λειτουργίες της διοίκησης είναι:

- **Ο προγραμματισμός (planning)**: αναφέρεται στον καθορισμό στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους, με βάση περιορισμούς και ευκαιρίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- **Η οργάνωση (organizing)**: αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας, στην κατανομή των πόρων, στην ανάθεση εργασιών σε άτομα και στον καθορισμό σχέσεων εξουσίας κι ευθύνης.
- **Η διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading)**: περιλαμβάνει την κατεύθυνση και επίβλεψη των εργαζομένων και επηρεασμό της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων και διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας, εργασιακού κλίματος, διευθέτησης συγκρούσεων.
- **Ο έλεγχος (controlling)**: αναφέρεται στον έλεγχο αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών, ανθρώπινων πόρων για να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιτευχθεί οι προγραμματισμένες δράσεις και για να γίνουν διορθώσεις όπου και όποτε χρειάζεται.

Στόχος της διοίκησης κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τόσο συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά της. Δηλαδή α) να εξασφαλίζουν την επίτευξη των κάθε φορά επιδιωκόμενων στόχων και β) να επιτυγχάνουν αυτά τα αποτελέσματα – στόχους με την καλύτερη δυνατή απόδοση των χρησιμοποιούμενων πόρων. Στην πραγματικότητα, κάθε επιχείρηση είναι σε κάποιο βαθμό μη αποτελεσματική και μη αποδοτική. Αυτό σημαίνει πως είναι ευθύνη των στελεχών να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Ερώτηση 2

Ποιες είναι οι βασικές κατηγορίες των στελεχών;

Απάντηση

Προκειμένου να διοικηθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει όλο το διοικητικό έργο να κατανεμηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου δημιουργείται μια ιεραρχική δομή διοίκησης με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω και φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης. Εντός της δομής αυτής δημιουργούνται τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: Το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο.

- Τα **ανώτατα στελέχη (top managers)** βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνα για όλη την επιχείρηση, διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, διαμορφώνουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον, αντιδρούν και αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση προς τα «έξω». Συνήθως φέρουν τίτλους, όπως: Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος ή Γενικός Διευθυντής.
- Τα **μεσαία στελέχη (middle managers)** βρίσκονται, σχηματικά, στο μέσον της διοικητικής πυραμίδας, εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης στο πεδίο αρμοδιότητάς τους, είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοχρόνιων σχεδίων δράσης και την επίτευξη των ανάλογων στόχων. Επίσης, είναι υπεύθυνα για τη διεύθυνση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των κατώτερων στελεχών. Συνήθως φέρουν τους εξής τίτλους: Διευθυντής (π.χ. οικονομικών, πωλήσεων), Υποδιευθυντής ή Τμηματάρχης.
- Τα **κατώτερα στελέχη (first line managers)** είναι όσα άτομα είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή/παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν απλώς εκτελεστική εργασία. Σε αυτά σταματά ή εξαντλείται το δικαίωμα λήψης απόφασης και εντολών. Οι τίτλοι που συνήθως φέρουν είναι: Εργοδηγός, Επιβλέπων, Τομεάρχης.

Τα στελέχη διακρίνονται ακόμα με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες είναι υπεύθυνα (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, διανομή) ή και με βάση την άμεση ή έμμεση σχέση τους με την παραγωγή προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών. Έτσι, διακρίνονται σε:

- **Λειτουργικά Στελέχη (functional managers):** Είναι στελέχη εξειδικευμένα, υπεύθυνα για τους εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν όμοιες ή παρόμοιες εργασίες, δηλαδή μια λειτουργία, όπως είναι η παραγωγή ενός προϊόντος ή το τμήμα μάρκετινγκ
- **Γενικά Στελέχη (general managers):** Ευθύνονται για όλες τις λειτουργίες μιας ολόκληρης μονάδας της επιχείρησης ή ενός καταστήματος (π.χ. τράπεζας) ή για ολόκληρη την επιχείρηση. Παραδείγματα τέτοιων στελεχών είναι ο Γενικός Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών και ο Γενικός Διευθυντής Παραγωγής.
- **Γραμμικά Στελέχη (line managers):** Είναι υπεύθυνα για όσους εργάζονται στα τμήματα που παράγουν το προϊόν ή παρέχουν την υπηρεσία. Τα στελέχη αυτά ανήκουν στη γραμμή εξουσίας και η δραστηριότητα των υφισταμένων τους συμβάλλει άμεσα στην παραγωγή του προϊόντος ή στην παροχή της υπηρεσίας. Τέτοια στελέχη, για παράδειγμα, είναι ο διευθυντής παραγωγής και ο υπεύθυνος πωλήσεων.
- **Επιτελικά Στελέχη (staff managers):** Πρόκειται για εκείνα τα στελέχη τα οποία προϊστανται των υποστηρικτικών ή επιτελικών τμημάτων της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά συμβάλλουν έμμεσα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, βοηθώντας τα γραμμικά στελέχη στην εκτέλεση του έργου τους. Παραδείγματα επιτελικών στελεχών είναι οι υπεύθυνοι της νομικής υπηρεσίας και της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων.

- **Υπεύθυνοι Ειδικού Έργου (project managers):** Τα στελέχη αυτά προΐστανται μιας ειδικής ομάδας εργαζομένων η οποία έχει δημιουργηθεί για ένα ειδικό έργο. Τόσο το στέλεχος αυτό όσο και η ειδική ομάδα έχουν προσωρινό χαρακτήρα, αφού η αποστολή τους σταματά με την ολοκλήρωση του έργου. Τέτοια στελέχη είναι, για παράδειγμα, ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη-παραγωγή μιας νέας υπηρεσίας.

Ερώτηση 3

Περιγράψτε συνοπτικά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Απάντηση

Αρχικά τα στελέχη ορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και αξιολογούν τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησης ενώ παράλληλα συμφωνούν για τις αξίες που πρέπει να αποδέχονται όλοι στην επιχείρηση και να τις εφαρμόζουν. Στη συνέχεια καθορίζουν την αποστολή, δηλαδή τους στόχους για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Εν συνεχεία, τα στελέχη αναλύουν το εξωτερικό (για ευκαιρίες και απειλές) και το εσωτερικό (για δυνατά και αδύνατα σημεία) περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή καλείται SWOT Analysis (από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Μέσω αυτής προσδιορίζονται οι ευκαιρίες της αγοράς, ποιες δυνατότητες υπάρχουν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι κ.λπ. Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού τίθενται οι μακροχρόνιοι στόχοι, ό,τι δηλαδή επιδιώκει να επιτύχει μια επιχείρηση σε διάστημα άνω των πέντε ετών, και αναπτύσσονται τα αντίστοιχα σχέδια δράσης. Στο τελευταίο στάδιο τα στελέχη των λειτουργιών της επιχείρησης καθορίζουν αντίστοιχα τους τακτικούς (σε επίπεδο διεύθυνσης) και τους λειτουργικούς (σε επίπεδο τμήματος) στόχους με τα αντίστοιχα σχέδια δράσης. Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζουν τι πρέπει να γίνει αμέσως και συνδέουν τα βραχυχρόνια αποτελέσματα με τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών στόχων, τα στελέχη επιλέγουν προσέγγιση ή τύπο προγραμματισμού (π.χ. σχέδια μιας χρήσης, σταθερά ή μόνιμα σχέδια, σχέδια εκτάκτου ανάγκης, διοίκηση διά αντικειμενικών στόχων — MBO).

Ερώτηση 4

Ποιες είναι οι αρχές της οργάνωσης;

Απάντηση

Οι αρχές επί των οποίων βασίζονται τα στελέχη για την οργάνωση είναι:

- ο καταμερισμός της εργασίας (work specialization/division of labor)
- η τμηματοποίηση (departmentalization)
- το εύρος ελέγχου (span of management/control)
- η κατανομή εξουσίας (centralization/decentralization)

Πιο αναλυτικά ο **καταμερισμός της εργασίας** αναφέρεται στη διαίρεση του προς εκτέλεση έργου σε μικρότερα κομμάτια / εργασίες προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά από άτομα ή ομάδες. Με τον όρο **τμηματοποίηση** νοείται εκείνη η διοικητική ενέργεια ομαδοποίησης σχετικών μεταξύ τους εργασιών ή δραστηριοτήτων προκειμένου να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη ατόμων που εκτελούν τις εργασίες. Γίνεται με βάση τους στόχους της επιχείρησης, το τι δηλαδή θέλει η επιχείρηση να επιτύχει αποτελεσματικά. Το **εύρος ελέγχου** είναι ο αριθμός υφισταμένων που επιβλέπονται από κάθε προϊστάμενο. Τέλος η **κατανομή εξουσίας** αναφέρεται στο πώς κατανέμεται το τυπικό και νόμιμο δικαίωμα των στελεχών να προβαίνουν σε ενέργειες, να λαμβάνουν αποφάσεις, να δίνουν εντολές και να κατανέμουν πόρους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την επιχείρηση.

Ερώτηση 5

Ποιες θεωρητικές προσεγγίσεις υπάρχουν για την ηγεσία;

Απάντηση

Οι υφιστάμενες προσεγγίσεις για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (leaders` trait approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά ή προσωπικότητας (π.χ. ψηλός, όμορφος, μορφωμένος). Σε αντίθεση με την κοινή λογική που λέει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά παίζουν ρόλο στην επίδραση του ηγέτη στους άλλους, οι πράξεις και τα επιτεύγματα μεγάλων ηγετών δεν αποδεικνύουν κάποια συνέπεια μεταξύ τους. Η προσέγγιση αυτή δε γίνεται συνεπώς αποδεκτή λόγω του ότι δε λαμβάνει υπόψη ούτε τις ιδιαίτερες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά ούτε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης ηγεσίας.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (leaders` behavioral approach):** Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι σχετικές έρευνες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτή που εξετάζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διοικητικές λειτουργίες (π.χ. πώς επιλύονται συγκρούσεις) και αυτή που προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Άλλες μελέτες αναζητούν επίσης τη σχέση ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά και στην αποτελεσματικότητα ή και στον προσανατολισμό στο έργο ή στους ανθρώπους από τον οποίο προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Στην προσέγγιση αυτή εντάσσονται η θεωρία X-Ψ του McGregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton και το υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες (καταστάσεις) (contingency approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφισταμένους του αλλά και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση. Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά.
- **Τις νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας,** όπως είναι η μεταλλακτική (transformational) και χαρισματική (charismatic) ηγεσία, η συναλλακτικής (transactional), η αυθεντική (authentic), η εξυπηρετική (servanthood) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).

Ερώτηση 6

Σύμφωνα με ποιες αρχές μπορεί να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου;

Απάντηση

Οι αρχές οι οποίες πρέπει να διακρίνουν το όποιο σύστημα ελέγχου, σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, κερδοσκοπική ή όχι, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και ανεξαρτήτως μεγέθους είναι οι παρακάτω:

- **Εστίαση σε κρίσιμους τομείς και σημεία:** Δεν έχουν όλοι οι τομείς δραστηριοτήτων στην επιχείρηση την ίδια συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, ούτε οι επιμέρους ενέργειες καθορίζουν στον ίδιο βαθμό τα αποτελέσματα της κάθε δραστηριότητας. Το σύστημα ελέγχου πρέπει να εστιάζει σε εκείνες τις δραστηριότητες (π.χ. πωλήσεων, οικονομικών, έρευνας και ανάπτυξης, εξυπηρέτησης του πελάτη) οι οποίες κρίνονται ως καθοριστικές για τη βιωσιμότητα, την κερδοφορία και την εικόνα της επιχείρησης.
- **Ευελιξία:** Κάθε σύστημα ελέγχου πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις όποιες αλλαγές σημειώνονται (π.χ. στους πελάτες, στη γραμμή παραγωγής, στον αριθμό και στο είδος των εισροών, στην τεχνολογία, στους εργαζομένους, στη νομοθεσία) ώστε να ελέγχονται τα νέα κρίσιμα σημεία.
- **Επικαιρότητα:** Οι πληροφορίες είναι χρήσιμες όταν παρέχονται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε να προληφθούν δυσμενείς καταστάσεις και να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες των αποκλίσεων. Επομένως θα πρέπει να καθοριστεί η συχνότητα των μετρήσεων και οι «οδοί» ταχύτερης ροής των πληροφοριών.
- **Ακρίβεια πληροφοριών:** Μπορεί να συμβαίνει τα στελέχη να μην παρέχουν (για υποκειμενικούς λόγους) ή να αδυνατούν να παράσχουν ακριβή στοιχεία και δεδομένα. Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει ακριβείς πληροφορίες μέσω συγκεκριμένων—στον τύπο, στη μορφή και στο περιεχόμενο—πληροφοριών και μέσω κατάλληλου συστήματος επαλήθευσης.

- **Αντικειμενικότητα:** Οι παρεχόμενες πληροφορίες από κάθε σύστημα ελέγχου θα πρέπει να βασίζονται, πρωτίστως, σε αντικειμενικά δεδομένα-γεγονότα, αριθμούς, πρόσωπα και, δευτερευόντως, σε υποκειμενικές ερμηνείες των αποκλίσεων ή των αποτελεσμάτων.
- **Αποδοχή:** Καθοριστική για τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου είναι η συμμετοχή των εργαζομένων (προϊσταμένων και υφισταμένων) στο σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου και η αποδοχή του εκ μέρους τους. Η αποδοχή δε σημαίνει ότι θα είναι η κατάληξη διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών αλλά η συμβολή και η κατανόηση της σκοπιμότητας και αναγκαιότητας (από τους εργαζομένους) να εφαρμόσουν το σύστημα ελέγχου. Η πλήρης εφαρμογή αυτής της αρχής προϋποθέτει θετικό εργασιακό κλίμα, κατάλληλο ηγετικό στυλ και ανάλογη εταιρική κουλτούρα.
- **Σύνδεση με τον προγραμματισμό:** Κάθε έλεγχος πρέπει να συνδέεται με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει ότι κατά το στάδιο του προγραμματισμού θα πρέπει να ορίζονται και τα ανάλογα ή αντίστοιχα πρότυπα, τα οποία θα δείχνουν πόσο καλά εκτελούνται τα εκπονηθέντα σχέδια δράσης.