

Τ.Ε.Ι : ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ : Σ.Σ.Ο.Ε  
ΕΞΑΜΗΝΟ : Πτυχίο 1



Θ Ε Μ Α :

**«Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :**  
κ. ΦΥΛΑΚΤΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ :**  
ΚΛΕΦΤΟΣΠΥΡΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2001

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	1
----------------	---

## ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

### Η ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΥΡΙΟ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

##### Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Η θέση της εποπτείας στη διοικητική πυραμίδα.....	5
1.2 Ποιος ονομάζεται επόπτης .....	8
1.2.1 Ο σύγχρονος επόπτης - μάνατζερ.....	9
1.2.2 Ο ρόλος και οι υποχρεώσεις του μάνατζερ .....	10
1.3 Ο ιδανικός μάνατζερ του μέλλοντος .....	13
1.4 Οι γυναίκες μάνατζερ στην Ελλάδα και η διαφορά τους από τους άντρες μάνατζερ .....	16

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

##### ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

2.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του αποτελεσματικού μάνατζερ .....	20
2.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του έργου του μάνατζερ .....	23
2.3 Πως γίνεται η επιλογή ενός σωστού μάνατζερ .....	25
2.4 Οι λόγοι που εμποδίζουν τον μάνατζερ να κάνει αποτελεσματική εποπτεία .....	29

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

##### Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

3.1 Η αποτελεσματική εποπτεία και οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση .....	35
3.2 Κρίσιμα σημεία στις σχέσεις προϊστάμενων – υφιστάμενων .....	40
3.3 Η σημασία των σχέσεων προϊστάμενων – υφιστάμενων .....	46
3.4 Τρόπους που χρησιμοποιεί ο σύγχρονος μάνατζερ για να πετύχει καλύτερες σχέσεις με τους υφισταμένους του .....	50

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

4.1 Το κλίμα συνεργασίας προϊσταμένου – υφισταμένου .....	56
4.2 Ανάπτυξη του πνεύματος πρωτοβουλίας των υφισταμένων.....	61
4.3 Η αντιμετώπιση των σφαλμάτων των υφισταμένων .....	64
4.4 Η εξάσκηση του προσωπικού στα νέα καθήκοντα .....	67
4.5 Η ανάγκη προπαρασκευής ενός αντικαταστάτη.....	69
4.6 Η εκπαίδευση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο .....	72

### ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

### ΜΕΘΟΔΟΙ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

##### ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ

1.1 Επεξεργασία πληροφοριών .....	77
1.1.1 Ποσοστό επί τοις εκατό (%) .....	77
1.1.2 Αναλογίες – Ποσοστά .....	78
1.1.3 Μέση τιμή.....	81
1.2 Παρουσίαση των αριθμών .....	82
1.2.1 Πίνακες .....	83
1.2.2 Διάγραμμα κυκλικής παράστασης & διάγραμμα στηλών .....	84
1.2.3 Διαγράμματα.....	86
1.3 Τεχνικές προγραμματισμού .....	88
1.3.1 Διάγραμμα Gantt .....	88
1.3.2 Διάγραμμα PERT.....	88

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

##### ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

2.1 Οι γρήγορες αλλαγές .....	91
2.2 Η τεχνολογία .....	92
2.3 Οι νέες αξίες στην εργασία .....	94
2.4 Η πρόκληση .....	96

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	98
--------------------	----

##### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	101
β. ΞΕΝΗ .....	101
ΠΗΓΕΣ	
ΕΝΤΥΠΕΣ .....	103

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εποπτεία του προσωπικού είναι αρκετά δύσκολη. Ο επόπτης πρέπει να πετύχει ορισμένα αποτελέσματα και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τόσο του Προϊσταμένου του όσο και των υφισταμένων του. Πρέπει να προσαρμόζεται με τη νέα τεχνολογία, με τις κοινωνικές αλλαγές και με τις αξίες που πιστεύουν οι εργάτες. Επίσης θα πρέπει να βρίσκεται κοντά στους εργάτες, να συνεργάζεται καθημερινά μ' αυτούς και να προσπαθεί να τους επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο της εργασίας.

Η εργασία αυτή ασχολείται με την εποπτεία του προσωπικού στη σύγχρονη οικονομία. Δείχνει τρόπους και μεθόδους αποτελεσματικής εποπτείας, ασχολείται με τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε η διοίκηση του προσωπικού να γίνεται με τον καλύτερο τρόπο, πετυχαίνοντας το μεγαλύτερο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Στο πρώτο μέρος υπάρχουν τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εποπτεία προσωπικού και στον επόπτη - μάνατζερ του τώρα και του μέλλοντος. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας και του έργου του σύγχρονου επόπτη, ο τρόπος επιλογής του, καθώς και οι λόγοι που τον εμποδίζουν να κάνει αποτελεσματική εποπτεία.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται μέθοδοι και τακτικές της επιχείρησης για αποτελεσματική εποπτεία, αναφέρουμε τα κρίσιμα σημεία στις σχέσεις προϊσταμένων - καθώς και τους τρόπους που χρησιμοποιεί ο σύγχρονος επόπτης για να πετύχει καλύτερες σχέσεις με τους υφισταμένους του. Και στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις ικανότητες και στα προσόντα που πρέπει να έχει ένας Προϊστάμενος στην σύγχρονη οικονομία, ώστε να μπορεί να πετύχει : την εκτίμηση των υφισταμένων του και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, ώστε το τμήμα του ν' αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Ενώ στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζονται στο πρώτο κεφάλαιο οι τεχνικές που χρησιμοποιεί ο επόπτης και στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι μελλοντικές προοπτικές που έχει ο σύγχρονος επόπτης.

Στο τέλος παραθέτουμε κάποια συμπεράσματα που αποτελούν κρίσιμα και βασικά σημεία που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εποπτεία μέσα σε κάθε επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Φύλακτο Δημήτριο για την καλή συνεργασία που είχαμε και για την πολύτιμη βοήθεια που μου πρόσφερε προκειμένου να ολοκληρώσω την εργασία μου.

## ***ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ***

***Η ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΥΡΙΟ***

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **Α. «Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»**

#### **«Η ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»**

Η εποπτεία προσωπικού είναι και αυτή μια από τις λειτουργίες της διοίκησης. Είναι μια οργανωμένη διοικητική δραστηριότητα που ασκείται μέσα στον επιχειρησιακό χώρο και συμβάλλει μαζί με άλλες διοικητικές δραστηριότητες στην εκτέλεση του έργου της διοίκησης και την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Η εποπτεία προσωπικού συνίσταται αφ' ενός μεν στην καθοδήγηση και στον συντονισμό της εργασίας που πραγματοποιείται μέσα σε κάθε επιμέρους ομάδα, που έχει δημιουργηθεί από τον καταμερισμό του έργου μέσα στην επιχείρηση, αφ' ετέρου δε στον έλεγχο αν αυτοί που εκτελούν την εργασία, την εκτελούν σύμφωνα με τις δοθείσες εντολές.

Η εποπτεία προσωπικού σχετίζεται άμεσα με όλες τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Κατά πρώτον η εποπτεία εξαρτάται από την οργάνωση. Κατά την λειτουργία της οργάνωσης έχει γίνει ο καταμερισμός του έργου σε ομάδες. Επικεφαλής της ομάδας έχει τεθεί ο προϊστάμενος στον οποίο έχει ήδη εκχωρηθεί η απαραίτητη εξουσία να σκοπεύει την εργασία των μελών της ομάδας των υφισταμένων. Η σημαντικότερη σχέση και αλληλεπίδραση παρατηρείται όμως με τη λειτουργία της διεύθυνσης. Πολλοί θεωρούν την εποπτεία σαν

υπολειτουργία της λειτουργίας της διεύθυνσης. Από τη σκοπιά της διεύθυνσης, εποπτεία σημαίνει προσωπική παρακολούθηση και καθημερινή άμεση επαφή με τους υφισταμένους, ώστε αφού διαμορφωθεί σαφής αντίληψη για τις ικανότητες, την απόδοσή τους και τα προβλήματά τους, αυτοί να καθοδηγηθούν, να υποκινηθούν κατά τον καλύτερο τρόπο στην εκτέλεση της εργασίας τους. Με λίγα λόγια εποπτεία σημαίνει χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναφέραμε προηγουμένως, ότι οι υφιστάμενοι πρέπει να καθοδηγηθούν απ' τον προϊστάμενο κατά τον καλύτερο τρόπο. Και εδώ ακριβώς εμφανίζεται η σχέση της εποπτείας με τις λειτουργίες του προγραμματισμού και του ελέγχου. Κατά την άσκηση της λειτουργίας του προγραμματισμού η επιχείρηση έχει θέση ορισμένου στόχου. Αυτή ακριβώς προσδιορίζουν και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μέσα στις ομάδες. Ο προϊστάμενος πρέπει να συντονίσει στα μέσα παραγωγής που διαθέτει (μηχανήματα, εργασία) ώστε να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που είναι όσο γίνεται μεγαλύτερη παραγωγή με λιγότερο κόστος, μέσα σε πλαίσια φυσικά ομαλών και άνετων ανθρώπινων σχέσεων.

### ***1.1 Η θέση της εποπτείας στην διοικητική πυραμίδα***

Η εποπτεία ανήκει οργανωτικά στη διοίκηση, το ανωτατο όργανο που διοικεί την επιχείρηση. Αν θεωρήσουμε την διοίκηση σαν μια



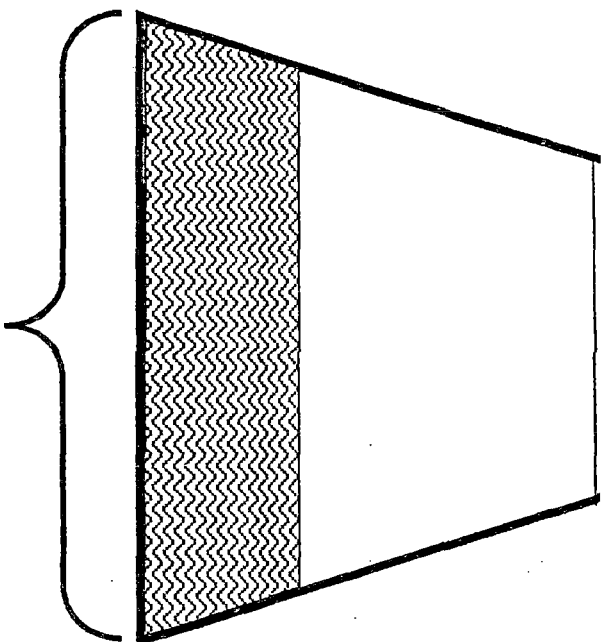
πυραμίδα στην οποία απεικονίζεται η ιεραρχική διαβάθμιση της διοίκησης, στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται η ανώτατη διοίκηση (TOP MANAGEMENT). Το όργανο αυτό καταστρώνει και αναπτύσσει την ευρύτερη πολιτική της επιχείρησης, απ' την οποία και καθορίζονται όλες οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες. Είναι υπεύθυνο για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης.

Αφού εξασφαλίσει τα απαιτούμενα κεφάλαια αποφασίζει για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που θα παρέχει με κέρδος στο κοινό προς κατανάλωση και έχει την τελική γνώμη σχετικά με όλα τα πιο σημαντικά θέματα που θα προκύψουν κατά την παραγωγή.

Αμέσως κάτω απ' την ανώτατη διοίκηση βρίσκεται η μέση διοίκηση (MIDDLE MANAGEMENT). Το όργανο αυτό είναι κυρίως εκτελεστικό και λιγότερο διοικητικό – αποφασιστικό. Αντιμετωπίζει συνήθως συγκεκριμένα προβλήματα κατά την παραγωγή και είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση των αποφάσεων της ανώτατης διοίκησης.

Στην τελευταία βαθμίδα της διοικητικής ιεραρχίας ευρίσκεται η κατώτερη διοίκηση (LOWER MANAGEMENT) και σ' αυτή καταλαμβάνει τη θέση της η εποπτεία. Αμέσως κάτω από την εποπτεία βρίσκονται οι λοιποί εργαζόμενοι στην επιχείρηση, δηλαδή το προσωπικό.

Κατώτερη  
διοίκηση



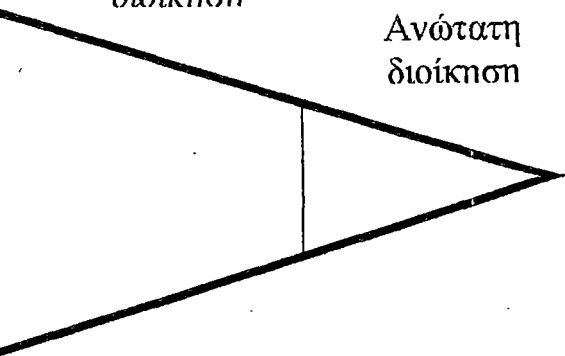
Εποπτεία  
ποσοτικού

ΛΟΗΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

Μέση  
διοίκηση

Ανώτατη  
διοίκηση



## 1.2 Ποιος ονομάζεται επόπτης

Ο επόπτης\* είναι φορέας της λειτουργίας της εποπτείας, το πρόσωπο δηλαδή στο οποίο έχει ανατεθεί η άσκηση της λειτουργίας αυτής. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος της και τις συνήθειες που επικρατούν σ' αυτή, ο επόπτης τιτλοφορείται σαν επόπτης προσωπικού, ελεγκτής, προϊστάμενος, εργοδηγός, τμηματάρχης, διοικητικός προϊστάμενος, μάνατζερ κ.α.. Οι διαφορετικές αυτές ονομασίες υπονοούν και το διαφορετικό τρόπο άσκησης της εποπτείας μέσα σε κάθε επιχείρηση.

Ανάλογα με την εξουσία ενέργειας που έχει παραχωρηθεί στον επόπτη απ' την ανώτατη διοίκηση, διακρίνουμε τις εξής τρεις διαφορετικές κατηγορίες εποπτών :

- Επόπτης με εξουσία χωρίς προηγούμενη έγκριση, δηλαδή παρέχεται στους εποπτεύοντες πλήρης αρμοδιότητα και ευθύνη για να ασκήσουν το έργο τους, χωρίς παράλληλα να είναι υποχρεωμένοι να λάβουν υπόψη συμβουλές ή διαφορετικές προτροπές της διοίκησης υπό τύπου πληροφοριών.
- Επόπτης με εξουσία ενέργειας περιορισμένη. Στον επόπτη παρέχεται πλήρης αρμοδιότητα για την εκτέλεση του έργου του, είναι υποχρεωμένος να λαμβάνει υπόψη διάφορες οδηγίες της διοίκησης

---

\* Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού – Σπύρου Ζευγαρίδη, Γεωργίου Σταματιάδη Β' έκδοση, organopublaca, Αθήνα 1988.

και κυρίως να ενημερώνει την διοίκηση για τις ενέργειές του.

- Επόπτης με εξουσία ενέργειας εντελώς περιορισμένη. Ο επόπτης ενεργεί κατόπιν συγκεκριμένων οδηγιών της ανώτερης διοίκησης.

### **1.2.1 Ο σύγχρονος επόπτης - μάνατζερ**

Η αγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μέσα στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα εξαρτάται μεταξύ άλλων και απ' την ύπαρξη δυναμικών ομάδων εργασίας που γνωρίζουν, πώς να μαθαίνουν, πώς να αξιοποιούν τις αλλαγές και πώς εξελίσσονται στην επιχείρηση.

Για να έχει μια επιχείρηση αυτό το στρατηγικό πλεονέκτημα, εκτός απ' την επιλογή των καταλληλότερων στελεχών και γενικότερα εργαζομένων απ' την αγορά εργασίας και την σωστή ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, καίριο ρόλο παίζουνε οι μάνατζερ που παρακινούν, εμπνέουν και προάγουν τους εργαζόμενους.

Ο σύγχρονος μάνατζερ\* πρέπει να διαθέτει για την επιλογή του από μια επιχείρηση, εκτός από το τυπικό πτυχίο μιας Σχολής, απαραίτητη είναι και η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου ανάλογα με την ειδικότητα, με προτίμηση από κάποια σχολή του εξωτερικού. Αυτό συνεπάγεται πολύ καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας, αλλά κυρίως γνώση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας μιας ξένης χώρας. Επίσης

---

\* «Διοίκηση, επικοινωνία και ομαδικό πνεύμα» Εφημερίδα, «Η Καθημερινή»

επιθυμητή είναι η προϋπηρεσία, στην οποία σημαντικό ρόλο παίζουν οι προηγούμενες επιτυχίες που πραγματοποίησε ο μάνατζερ, καθώς το *past performance* είναι η καλύτερη ένδειξη για το τι θα κάνει στο μέλλον.

Εκτός από τα τυπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ, απαιτείται να διαθέτει ικανότητες διοίκησης, πολύ καλή επικοινωνία και κυρίως ομαδικό πνεύμα εργασίας (*team building*).

### *1.2.2. Ο ρόλος και οι υποχρεώσεις του μάνατζερ*

Ένα από τα σημαντικότερα «εργαλεία» των μάνατζερς για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων τους θεωρείται η ενημέρωση των υπαλλήλων, σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την πορεία και τις επιδόσεις τους, όπως επίσης και η αντίστοιχη επιβράβευση ή επίπληξη, σε συνδυασμό με την παροχή συστάσεων – συμβουλών για την απαιτούμενη βελτίωση. Άμεσο αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας είναι η αφοσίωση των υπαλλήλων στο στόχο και η συνακόλουθη ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Ωστόσο, η σημασία της επαρκούς πληροφόρησης των εργαζομένων σπανίως γίνεται αντιληπτή από τους μάνατζερς, οι οποίοι, διαπράττοντας μια σειρά από λάθη, υπονομεύουν τα ευεργετικά αποτελέσματα της εν λόγω πρακτικής. Αγνοώντας τον υψηλό συντελεστή δυσκολίας της μεθόδου, πολλοί μάνατζερς δεν

προετοιμάζονται επαρκώς, προτιμώντας να αυτοσχεδιάσουν, ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν συγκεντρώνουν τα στοιχεία εκείνα που θα τεκμηριώνουν τα λεγόμενά τους, ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα προβολής αντιλόγου.

Επιπλέον, οι μάνατζερς μοιάζουν να μη συνειδητοποιούν το τι μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ενημέρωσης – αξιολόγησης. Πρόκειται για μια ευκαιρία καθοδήγησης του εργαζόμενου, ώστε να αντιμετωπιστούν και να ξεπεραστούν οι ατέλειες και τα μειονεκτήματά του. Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο τύπος συμπεριφοράς που θα επιλέξει ο μάνατζερ. Σε αρκετές περιπτώσεις στην προσπάθειά τους να είναι αρεστοί, οι μάνατζερς διστάζουν να πουν στον υπάλληλο τα πράγματα με το όνομά τους, αφαιρώντας από τη διαδικασία το λόγο ύπαρξής της. Το αυτό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται όταν ο μάνατζερ εμφανίζεται υπερβολικά αυστηρός, κατακρημνίζοντας το ηθικό - και άρα την αποδοτικότητα – του εργαζομένου.

Για πολλά διευθυντικά στελέχη\*, η εκπαίδευση, η καθοδήγηση και η συμβουλευτική στήριξη των συνεργατών και των υφισταμένων τους είναι απλά άλλη μια υποχρέωση που πρέπει να φορτωθεί στο ήδη βαρύ πρόγραμμά τους. Ο λόγος είναι ότι θεωρούν την ανάπτυξη των υπαλλήλων ως μια δραστηριότητα άσχετη με το έργο που καλούνται

---

\* Στο ρόλο καθοδηγητή ο μάνατζερ. Εφημερίδα η Καθημερινή.

να επιτελέσουν, μια επένδυση χρόνου εκ μέρους τους, χωρίς αντάλλαγμα. Όμως τελικά, αν η εκπαίδευση των υπαλλήλων οδηγεί σε απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην εργασία και σε σημαντική βελτίωση της απόδοσης, τότε και οι μάνατζερ και οι επιχειρήσεις λαμβάνουν ένα σημαντικό αντάλλαγμα για την επένδυσή τους αυτή. Η επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα έχει λοιπόν ανάγκη από μάνατζερς που επιθυμούν και έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν και τις ευθύνες :

- ◆ Να παρέχουν στους εργαζομένους εκπαίδευση που συνδέεται άμεσα με την εργασία τους.
- ◆ Να καθοδηγούν τους εργαζομένους ώστε να αξιοποιούν στο έπακρο τις δυνατότητές τους.
- ◆ Να συμβουλεύουν τους εργαζομένους στην ανάπτυξη της καριέρας τους.

Οι μάνατζερς ως ηγέτες στην επιχείρηση για να πετύχουν στο έργο τους, θα πρέπει να κατανοήσουν την αξία και σημασία της Καθοδήγησης και της Συμβουλευτικής και να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές αυτές για να συμβάλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη των εργαζομένων και της εταιρείας.

**1. Καθοδήγηση (Coaching and Mentoring).** Με την οδηγητική, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ή αποκτούν ικανότητες να εκτελούν τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και να βελτιώνουν την απόδοση



του έργου τους. Η καθοδήγηση βοηθά όλους τους εργαζομένους να αυξήσουν τις ικανότητες που χρειάζονται σήμερα στο έργο τους και να προετοιμαστούν για το μέλλον.

**2. Συμβουλευτική (Counselling).** Με τον περιορισμό των αρνητικών συνθηκών και ατομικών ή ομαδικών προβλημάτων που τείνουν να γίνουν χρόνια, η Συμβουλευτική έχει τις δυνατότητες να βελτιώσει την επίδοση και απόδοση στην εργασία και να συμβάλλει στη δημιουργία επικοδομητικών σχέσεων εργασίας.

Η εκπαιδευτική και η καθοδηγητική διαδικασία στην εργασία θα πρέπει να είναι σταθερά στα χέρια των μάνατζερ. Η καθοδήγηση απαιτεί μια νέα γενιά μάνατζερ. Ανήκουν στο παρελθόν όσοι μάνατζερ περνούσαν όλη τη μέρα τους μόνο στο σχεδιασμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο. Η νέα γενιά μάνατζερς είναι πρόθυμοι να αφιερώσουν το χρόνο τους για να δημιουργήσουν μια υγιή και θετική συνεργατική σχέση με τους υπαλλήλους τους. Αυτές οι σχέσεις είναι οι βάσεις για την καθοδήγηση και τη Συμβουλευτική στην απόδοση των εργαζομένων.

### ***1.3 Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ***

Ο γενικός διευθυντής του μέλλοντος πρέπει να λειτουργεί ως μέλος μιας ομάδας που μάχεται από την πρώτη γραμμή, σύμφωνα με

τις αντιλήψεις των ίδιων των γενικών διευθυντών για το ρόλο τους στο μέλλον.

Οι ευρύτερες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές έχουν αλλάξει τις απαιτήσεις στον τρόπο διοίκησης επιχειρήσεων και οι γενικοί διευθυντές, το γνωρίζουν πολύ καλά κι έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο μελλοντικός μάνατζερ δεν αρκεί να δίνει διαταγές αλλά πρέπει να συνεργάζεται και να παραχωρεί εξουσία και πρωτοβουλίες στους υφισταμένους του.

Σε μια εποχή που κανένας δεν μπορεί μόνος του να παρακολουθήσει τις συνεχείς αλλαγές και τις γρήγορες εξελίξεις, που εξειδικεύουν την κάθε δραστηριότητα δημιουργώντας στεγανά από τις υπόλοιπες, είναι απαραίτητο τα τμήματα μιας επιχείρησης να συνεργάζονται και να επικοινωνούν αλλά και να λειτουργούν αυτόνομα με αυξημένες δικαιοδοσίες.

Πλέον εισάγονται όροι όπως συμμετοχή εργαζομένων στα θέματα και προβλήματα της διοίκησης και συνεταιριστική ηγεσία, αφού η παλιά ιεραρχία της πυραμίδας αποδεικνύεται πλέον ανεπαρκής να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις του διοικείν.

Στην θέση του συγκεντρωτισμού μπαίνει η ομάδα και το πνεύμα συνεργασίας, ενώ ο γενικός διευθυντής του μέλλοντος είναι ο συντονιστής, που καταφέρνει να συντονίζει και να αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο μια ομάδα ανθρώπων, εξασφαλίζοντας τη

συνεργασία, την επικοινωνία και την ομαδικότητα μεταξύ όσων διευθύνει. Δεδομένου ότι η επιχείρηση του μέλλοντος επεκτείνεται διαρκώς και διευρύνει τις δραστηριότητές της, ο μάνατζερ οφείλει να αναθέτει ευθύνες σε άλλους, να είναι σε θέση να επιλέγει τα κατάλληλα πρόσωπα και εκείνος να σχεδιάζει και να συντονίζει την υλοποίηση της στρατηγικής.

Ο ιδανικός μάνατζερ του μέλλοντος\* πρέπει να διαθέτει όραμα για το μέλλον πολύ περισσότερο από τον σημερινό, ενώ η δυνατότητά του αυτή, σε συνδυασμό με την ικανότητά του να μεταδίδει το όραμά του στους ανθρώπους της επιχείρησης, χαρακτηρίζεται το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του. Ακολουθεί η δυνατότητά του να επικοινωνεί με το προσωπικό και να εκχωρεί αρμοδιότητες, στη συνέχεια ακολουθεί η δυνατότητα του να επικοινωνεί με πελάτες και να δίνει έμφαση στο διεθνή χώρο και τέλος, η χρήση συμβόλων.

Το χαρακτηριστικό που σύμφωνα με τους γενικούς διευθυντές πρέπει να χαρακτηρίζει λιγότερο το γενικό διευθυντή του μέλλοντος είναι το να αποφασίζει μόνος του. Η σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης νέων στελεχών, καθώς και ο προγραμματισμός της διαδοχής αποκτούν βαρύνουσα σημασία για τη διοίκηση του μέλλοντος. Παράλληλα πρέπει να καλλιεργείται η δημιουργικότητα και

---

\* Ο ιδανικός μάνατζερ του 2005 Εφημ. Η Καθημερινή

η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να ενεργούν υπεύθυνα.

Η διοίκηση του μέλλοντος πρέπει να είναι γενναιόδωρη στις ανταμοιβές τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, αλλά και αυστηρή στην αποτυχία, προχωρώντας σε απολύσεις με μεγαλύτερη ευκολία απ' ό τι στο παρελθόν.

Στον κόσμο του μέλλοντος τόσο ο έντονος ανταγωνισμός όσο και τα στενά χρονικά περιθώρια δεν δίνουν δυνατότητες για δεύτερες ευκαιρίες στις αποτυχίες.

Όσον αφορά τον ρόλο του ίδιου του γενικού διευθυντή, πρέπει να ασχολείται με το πλαίσιο και τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και την ανάπτυξη της στρατηγικής της. Γι' αυτό πρέπει να ασχολείται με τα κοινά, να δίνει έμφαση στις ηθικές αρχές και στους κανόνες δεοντολογίας και να διαμορφώνει ηγετική φυσιογνωμία που θα μπορέσει να τους κρατήσει όλους συγκεντρωμένους στο έργο τους, ακόμη και όταν οι δομές αλλάζουν.

#### **1.4. ΟΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

##### **ΚΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΔΡΕΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Οι γυναίκες μάνατζερ στις δεκαετίες του '70 και του '80 αντιμετώπισαν δύσκολες συνθήκες εργασίας και εμπόδια στην επαγγελματική τους εξέλιξη από το εργασιακό και οικογενειακό τους

περιβάλλον. Σχεδόν τρεις δεκαετίες μετά, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη μεταξύ γυναικών και ανδρών παραμένουν άνισες.

Σήμερα\*, πανελλαδικά υπολογίζεται ότι μόνο το 2% των ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων είναι γυναίκες. Κάπως πιο ενθαρρυντικά εμφανίζονται τα ποσοστά γυναικών μάνατζερ στον ιδιωτικό τομέα (διαφήμιση, ΜΜΕ, τραπεζικός κλάδος). Και στη Θεσσαλονίκη η επιχειρηματική δραστηριότητα ανήκει παραδοσιακά στους άνδρες. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία οι γυναίκες κατάφεραν να κατακτήσουν σημαντικές θέσεις στους κλάδους παροχής υπηρεσιών και στον τραπεζικό κλάδο.

Οι σημερινοί μάνατζερ δεν θα πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα με το φύλο τους, αλλά ανάλογα με την επαγγελματική τους κατάρτιση. Γι' αυτό το λόγο, ιδρύθηκε πριν από τέσσερα χρόνια στη Θεσσαλονίκη το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Γυναικών Μάνατζερ και Επιχειρηματιών. Τα 50 μέλη του ινστιτούτου στη Θεσσαλονίκη, όλες επιτυχημένες επιχειρηματίες, αποτελούν την πειστικότερη απόδειξη ότι παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες επαγγελματίες, μπορούν να τα συνδυάσουν όλα : καριέρα, οικογένεια, μητρότητα και προσωπική ζωή.

---

\* Μόνο το 2% των ανώτερων μάνατζερ είναι γυναίκες. Εφημερίδα Καθημερινή

Το ΙΑΓΜΕ στον πρώτο χρόνο λειτουργίας του έθεσε τρεις βασικούς στόχους :

α) Τη χαρτογράφηση του αριθμού των απασχολούμενων γυναικών στις επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης.

β) Τη δημιουργία ενός μόνιμου φορέα εκπροσώπησης των γυναικών στελεχών επιχειρήσεων.

γ) Την πραγματοποίηση εξειδικευμένων επαγγελματικών σεμιναρίων για την κατάρτιση των γυναικών μάνατζερ και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των γυναικών στελεχών επιχειρήσεων από όλη την Ευρώπη.

Σε μια πόλη – επίκεντρο εμπορικής δραστηριότητας και ανταλλαγής ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των λαών της Ανατολής και της Δύσης, του Βαλκανικού Βορρά και των λαών της Μεσογείου, η θέση των γυναικών ήταν πάντα ξεχωριστή.

Είναι καιρός να συνειδητοποιήσουμε όλοι ότι μερικές γυναίκες κατάφεραν εδώ και δεκαετίες να γκρεμίσουν τους μύθους που δημιούργησε η ανδροκρατούμενη κοινωνία. Μια σκληρά εργαζόμενη γυναίκα μπορεί να είναι πετυχημένη, όμορφη, έξυπνη και ταυτόχρονα καλή μητέρα και σύζυγος.

Σε μια έρευνα που δόθηκε πρόσφατα στη δημοσιότητα επισημαίνεται ότι τα δύο φύλα ομιλούν διαφορετικά τη γλώσσα του μάνατζμεντ και μάλιστα οι άντρες τη χρησιμοποιούν καλύτερα. Το «ισχυρό φύλο» χρησιμοποιεί τον άμεσο τρόπο επικοινωνίας με τους συναδέλφους του, ενώ το «ωραίο φύλο» προτιμά έμμεσες προτάσεις για να πει αυτό που θέλει. Πολλοί είναι αυτοί που δηλώνουν ότι η «αποτυχία» των γυναικών στον εργασιακό τομέα – ελάχιστες γυναίκες κατέχουν διευθυντικές θέσεις – οφείλεται στην αδυναμία τους να εκφραστούν με σαφήνεια και ακρίβεια.

Οι διαφορές αυτές των δύο φύλων\* θα πρέπει, εν μέρει, να δικαιολογηθούν από τη φύση τους. Η γυναίκα είναι πιο ευαίσθητη. Αντιμετωπίζει τα πράγματα με έναν τρόπο αποστασιοποιημένο προκειμένου να μην εμπλακεί συναισθηματικά. Γι' αυτό και προτιμάει λέξεις, οι οποίες εκφράζουν αβεβαιότητα. Ενώ οι άνδρες χρησιμοποιούν σταράτα λόγια κι αυτά τους διασφαλίζουν την επαγγελματική τους άνοδο.

Οι γυναίκες είναι πιο παρορμητικές, δεν σκέφτονται όλα όσα λένε γι' αυτό και μιλούν διαφορετικά από τους άνδρες. Τελικά οι γλωσσολόγοι υποστηρίζουν ότι η γλώσσα αποτελεί ισχυρό όπλο στα χέρια των εργαζόμενων και η σωστή της χρήση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην επαγγελματική εξέλιξη.

---

\* Ο καλός μάνατζερ μιλά στα ίσια «Εφημερίδα το Έθνος»

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

#### **2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Κάθε άνθρωπος έχει ένα μείγμα καλών και κακών ιδιοτήτων που τις εκφράζει ανάλογα με τις διαθέσεις του. Όσο πιο πολλές θετικές ιδιότητες υπάρχουν σ' ένα άτομο και όσο λιγότερο αρνητικές, τόσο περισσότερο το άτομο αυτό μπορεί να πετύχει σαν μάνατζερ.

Ένας καλός μάνατζερ πρέπει να διαθέτει :

- ◆ **Ικανότητα ηγεσίας**. Αποτελεί το πιο βασικό χαρακτηριστικό. Δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η τελειότητα των μέσων παραγωγής ή το ιδανικό περιβάλλον εργασίας, όσο η παρουσία ενός ικανού ηγέτη, χωρίς τον οποίο κάθε καλή πολιτική της Διοίκησης είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Ιδιαίτερο στοιχείο ικανού ηγέτη είναι η προσπάθειά του να επιτύχει θετικά αποτελέσματα, καθοδηγώντας περισσότερο παρά διευθύνοντας τους υφισταμένους του.
- ◆ **Διοικητική ικανότητα**. Δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει, να ελέγχει. Η διοικητική ικανότητα θεωρείται σε μεγάλο βαθμό έμφυτη, μπορεί όμως να καλλιεργηθεί σωστά με την κατάλληλη θεωρητική εκπαίδευση. Στοιχείο της διοικητικής ικανότητας ενός μάνατζερ είναι η ικανότητά του να χρησιμοποιεί με



τον πιο αποτελεσματικό τρόπο το έμπυχο υλικό και τα υλικά μέσα που διαθέτει για την εκτέλεση του έργου και όχι να διεκπεραιώνει αυτό με τις δικές του ενέργειες.

♦ **Πνεύμα δικαιοσύνης.** Κατά την αντιμετώπιση των υφισταμένων.

Ένας δίκαιος και αμερόληπτος μάνατζερ φροντίζει να μην υπάρξουν ανισότητες στην αντιμετώπιση και κρίση των υφισταμένων του. Προσωπικές εύνοιες ή η δημιουργία «κλίκας» ευνοουμένων δημιουργεί αντιζηλίες, εχθρότητες, φατριασμούς και ανταγωνισμούς στην ομάδα κατά την απονομή της εργασίας. Πρέπει να είναι αντικειμενικός. Εύκολες εργασίες, υπερωρίες ή ακόμη και δύσκολες εργασίες ή επείγουσες πρέπει να αναθέτονται αμερόληπτα σε όλους. Στην κρίση του για θέματα προαγωγής, επιπλέον παραγωγής, επιδομάτων ή πριμ, πρέπει να βασίζεται μόνο στις ιδιαίτερες ικανότητες και την απόδοση κάθε υφισταμένου και να μην επηρεάζεται από προσωπικές του προκαταλήψεις πάνω σε θέματα καταγωγής, πολιτικών αντιλήψεων, φύλου, οικογενειακών σχέσεων. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός σε κολακείες υφισταμένων, που δεν αποβλέπουν παρά μόνο σε ευνοϊκότερη μεταχείριση.

♦ **Ανθρωπισμός.** Πρέπει να ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του και να φροντίζει για την επίλυση των προβλημάτων τους. Οι αυταρχικές αντιλήψεις για την εποπτεία που ήθελαν τον επόπτη εκπρόσωπο μιας σκληρής εξουσιαστικής διοίκησης, έχουν

υποχωρήσει. Σήμερα η σχέση επόπτη - υφισταμένου, κυριαρχείται κυρίως από το ανθρώπινο στοιχείο. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από τόνωση του ηθικού τους με επαίνους όταν εκτελούν την εργασία τους. Απαιτούν το διαρκές και πραγματικό ενδιαφέρον του επόπτη γι' αυτούς κυρίως, παρά για τη Διοίκηση. Η μεγαλοψυχία και η επιείκεια του είναι απαραίτητες «ανθρώπινες σχέσεις» μέσα στην ομάδα.

- ◆ **Ακεραιότητα χαρακτήρα**: Οι υφισταμένοι εκτιμούν και σέβονται τον Προϊστάμενο που είναι ειλικρινής, ενώ αντίθετα δεν εκτιμούν τον προϊστάμενο που παρουσιάζει δύο όψεις. Και η διοίκηση όμως προτιμά προϊστάμενο με συνέπεια και ακεραιότητα χαρακτήρα.
- ◆ **Ευφύια και διανοητική δύναμη**. Οι υφισταμένοι προτιμούν να εργάζονται κάτω από έναν έξυπνο, ελλεικτικό προϊστάμενο που σκέφτεται γρήγορα και προσαρμόζεται αμέσως σε καινούργιες συνθήκες. Η νοημοσύνη είναι έμφυτη, η αντίληψη όμως μπορεί να καλλιεργηθεί και να βελτιωθεί. Η δημιουργική φαντασία του προϊσταμένου ώστε να αναπτύσσει πρωτοβουλίες με σκοπό τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης της ομάδας, καθώς και η ευρύτητα πνεύματος και η αποφασιστικότητα ώστε να λειτουργεί παίρνοντας αποφάσεις σαν μάνατζερ και όχι σαν απλός εκτελεστής, είναι σημαντικά προσόντα ενός επόπτη.

♦ **Επαγγελματική ικανότητα και υπευθυνότητα.** Για τη θέση που κατέχει, προσηλωμένος στην επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας της ομάδας του. Η διοίκηση στις επιλογές της, δίνει μεγάλη προτεραιότητα σε άτομα με ανεπτυγμένο το συναίσθημα του καθήκοντος και αφοσιωμένα σ' αυτήν. Πρέπει να υπακούει στις εντολές της εκτός και αν πιστεύει, ότι πραγματικά, κάποια απόφασή της δεν είναι εφαρμόσιμη. Τότε οφείλει να το συζητήσει με τους ανωτέρους του, αλλά όποια απόφαση ληφθεί, πρέπει να την εφαρμόσει.

Ο καλός μάνατζερ, είναι πρότυπο πειθαρχίας μέσα στην ομάδα. Αυτός με το παράδειγμά του, θα ωθήσει τους υφισταμένους να εφαρμόζουν τους κανονισμούς και τις αποφάσεις της διοίκησης. Ακόμα, η συναισθηματική ισορροπία, η σταθερότητα του χαρακτήρα, η κριτική ικανότητα, η φιλοδοξία για επαγγελματική και προσωπική διάκριση, η ευγένεια και η πνευματικότητα και τέλος η θετική αντίληψη της ζωής και το χιούμορ που θα χρειαστεί πολλές φορές για να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες, είναι από τις θετικές ιδιότητες που χαρακτηρίζουν έναν καλό μάνατζερ, σύμφωνα με τις στατιστικές.

## **2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του έργου του μάνατζερ είναι τα εξής :

α) Το έργο του μάνατζερ είναι ανεξάρτητο από το είδος της επιχείρησης και τη φύση της εργασίας που πρέπει να εκτελεσθεί. Όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με καταμερισμό του έργου σε τμήματα, ομάδες, θεωρούν απαραίτητη και ξεχωριστή λειτουργία την εποπτεία, ανεξάρτητα με το μέγεθος των ομάδων και το είδος της παραγωγής.

β) Το έργο του μάνατζερ είναι βασικά συντονιστικό και όχι άμεσα παραγωγικό. Το έργο δηλαδή που πρέπει η ομάδα να πραγματοποιήσει, παράγεται αποκλειστικά και μόνο από τους υφισταμένους και όχι απ' αυτόν. Ο μάνατζερ συντονίζει τις δραστηριότητες των υφισταμένων με σκοπό την ορθολογική επίτευξη των στόχων της ομάδας. Εάν τυχόν έχει ανατεθεί στον μάνατζερ και έργο εκτελεστικό, αυτό είναι άσχετο με τη θέση του σαν επόπτης της ομάδας. Το μόνο πρόβλημα που δημιουργείται σ' αυτή την περίπτωση είναι το πρόβλημα του χρόνου που πρέπει να κατανεμηθεί σε δύο δραστηριότητες. Επειδή ο παράγοντας χρόνος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική άσκηση της εποπτείας, πρέπει να υπάρχει κάποια σωστή αναλογία στον καταμερισμό του χρόνου για να διευκολύνεται έτσι η άσκηση της εποπτείας.

γ) Το έργο του μάνατζερ είναι καθοδηγητικό και όχι εκτελεστικό. Ο μάνατζερ πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα εργασίας στην ομάδα, να καθοδηγεί και να διευθύνει τα μέλη για να εκτελούν σωστά την εργασία που τους ανετέθη. Αν προκύπτουν προβλήματα κατά την

εκτέλεση, ο μάνατζερ πρέπει να βρίσκει τις λύσεις και όχι να εκτελεί ο ίδιος την εργασία αυτή για τους υφισταμένους του. Ο μάνατζερ που παρουσιάζει την τάση να εκτελεί αυτός εργασία των υφισταμένων, δεν θεωρείται κατάλληλος για αυτή τη θέση.

Όπως συμπεραίνουμε από τα χαρακτηριστικά του έργου του μάνατζερ, ο μάνατζερ είναι υπεύθυνο πρόσωπο για ενέργειες άλλων. Ενώ οι υφιστάμενοι είναι υπεύθυνοι για ότι παράγουν, ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την παραγωγή μέσω των προσπαθειών άλλων. Η δική του επαγγελματική επιτυχία εξαρτάται από τις ενέργειες άλλων.

### **2.3 ΠΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΩΣΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Η επιλογή για την κάλυψη εποπτικών θέσεων θεωρείται ότι είναι η πιο δύσκολη και απαιτητική εκλογή προσωπικού μέσα στην επιχείρηση και τούτο γιατί πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που πρέπει να διαθέτει ο μάνατζερ και που είναι εύκολο να διαπιστωθούν, πρέπει να έχει και προσωπικότητα κατάλληλη γι' αυτή τη θέση και αυτό ακριβώς είναι κάτι που δεν είναι εύκολο να διαγνωσθεί με επιτυχία.

Το πρόβλημα στη διαδικασία της επιλογής είναι ο καθορισμός των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης που θα καλύψει ο μάνατζερ, βάσει αυτών θα καθοριστούν τα απαιτούμενα προσόντα και πρέπει να συγκεντρώσει ο υποψήφιος για να αντεπεξέλθει με επιτυχία στο έργο του.

Δεύτερο βήμα είναι η καθιέρωση και εφαρμογή μιας μεθόδου επιλογής που θα δίνει δυνατότητες σωστής διάγνωσης των γνώσεων διοικητικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του υποψήφιου επόπτη.

Υπάρχουν δύο τρόποι\* για να βρεθούν υποψήφιοι για την κάλυψη εποπτικών θέσεων.

**α.** Με προαγωγή ατόμων που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση, σε θέσεις απλών υπαλλήλων ή εργατών. Μειονεκτήματα αυτού του τρόπου επιλογής, είναι ότι περιορίζονται οι δυνατότητες επιλογής, κυρίως αν η επιχείρηση απασχολεί λίγο προσωπικό ή αν δεν λειτουργεί αρκετό καιρό. Το πλεονέκτημα όμως είναι ότι η διοίκηση έχει πολλές πιθανότητες σωστής επιλογής, γιατί ο εργαζόμενος έχει δώσει ήδη δείγματα των ικανοτήτων του και της προσωπικότητάς του.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη μέθοδο τηρούν προσεκτικά στοιχεία για την προσωπική συμπεριφορά και απόδοση κάθε εργαζομένου.

**β)** Με συγκέντρωση υποψηφίων κατόπιν αγγελίας. Με τον τρόπο αυτό η επιλογή γίνεται ακόμα πιο δύσκολη και η ευθύνη της διοίκησης πιο μεγάλη. Στην πράξη, χρησιμοποιούνται οι εξής μέθοδοι επιλογής μάνατζερ :

---

\* Σπύρου Ζευγαρίδη – Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού Β' έκδοση, ORGANOPUBLIKA, ΑΘΗΝΑ 1988

1. **Βιογραφικά σημειώματα** : Περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, τα ενδιαφέροντά του κ.λ.π.
2. **Η συνέντευξη** : Μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο πιο ολοκληρωμένα και να αξιολογήσουμε τη συμπεριφορά του. Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σ' αυτόν που την διεξάγει, να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου όσο και την βαθύτερη προσωπικότητά του. Η επιτυχία της όμως, εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που θα την διενεργήσει και πρέπει να είναι πεπειραμένο και οξείας αντίληψης.

Η κατευθυνόμενη συνέντευξη, αυτή δηλαδή που ακολουθεί ένα σχέδιο με όμοιες ερωτήσεις για όλους τους υποψηφίους χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι και μας δίνει δυνατότητες για συγκριτική διάγνωση.

3. **Οι δοκιμασίες (tests)** : Τα «τέστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, που δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους. Χρησιμοποιούμε κυρίως τρεις κατηγορίες τεστ :

**α. Τεστ νοημοσύνης.** Με το τεστ νοημοσύνης μπορούμε να διαπιστώσουμε και το γενικό επίπεδο ευφυΐας του υποψηφίου αλλά και διάφορες άλλες νοητικές λειτουργίες, όπως η μνήμη, η προσοχή, η

ικανότητα μάθησης και συγκέντρωσης, η φαντασία, η ικανότητα προσαρμογής κ.α.

**β. Τεστ προσωπικότητας.** Με αυτό διερευνάται η προσωπικότητα σαν σύνολο και μπορούμε να έχουμε πολλές ενδείξεις για την μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου μανάτζερ.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους μελλοντικούς προϊσταμένους, επειδή, όπως ήδη αναφέραμε από την προσωπικότητα του υφισταμένου εξαρτάται άμεσα το κλίμα συνεργασίας που θα δημιουργηθεί μέσα στην ομάδα. Η μέθοδος αυτή φαίνεται ότι είναι αξιόπιστη, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει χρόνο και χρήμα δεδομένου ότι πολλές μεγάλες κυρίως και καλά οργανωμένες επιχειρήσεις, διενεργούν αυτό το τεστ με την βοήθεια ειδικευμένων ψυχολόγων.

**γ. Τα ευρετήρια ενδιαφερόντων.** Με αυτά διαπιστώνουμε τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Ο υποψήφιος απαντώντας σε μερικά ερωτήματα αυτοπεριγράφεται, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του και τις προτεραιότητές του. Τα ερωτήματα είναι συνηθισμένα και το άτομο βαθμολογείται ανάλογα.



## 2.4 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Μερικοί μάνατζερ πιστεύουν ότι η εργασία δεν θα πραγματοποιηθεί σωστά αν την κάνουν μόνο οι υφιστάμενοι και γι' αυτό προτιμούν να συμμετέχουν και οι ίδιοι στη διαδικασία αυτή, ακόμα μπορεί να μην έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους να διευθύνουν και γι' αυτό αισθάνονται ευχαριστημένοι όταν και οι ίδιοι συμμετέχουν στην πραγματοποίηση της εργασίας. Τέλος υπάρχουν και μερικοί επόπτες που δεν ξέρουν να κάνουν την ανάθεση καθηκόντων αυτό συμβαίνει γιατί προήχθησαν στη θέση του επόπτη από τη θέση που κατείχαν, του εξειδικευμένου εργάτη, χωρίς να διαθέτουν διοικητικές ικανότητες.

Οι λόγοι που εμποδίζουν τον επόπτη να κάνει αποτελεσματική εποπτεία είναι οι παρακάτω :

- 1. Η πεποίθηση του επόπτη «έξω το κάνω καλύτερα».** Ο μάνατζερ που έχει υψηλά πρότυπα και δεξιότητες, συνήθως θέλει να κάνει μόνος του παρά να το αναθέσει σε κάποιον άλλο. Το πρόβλημα δεν είναι βεβαίως αν ο μάνατζερ κάνει καλά το καθήκον του, αλλά ποια είναι τα οφέλη από τη σπατάλη χρόνου του μάνατζερ για κάτι που μπορούν να το κάνουν οι άλλοι.
- 2. Η ανικανότητα να διευθύνει.** Μερικοί μάνατζερ σχεδιάζουν το γενικό πλάνο δράσης, διατυπώνουν τους σκοπούς και μετά

επικοινωνούν και ενημερώνουν τους υφισταμένους. Ο μάνατζερ που δεν έχει την ικανότητα της διεύθυνσης δημιουργεί ένα κλίμα αμφιβολίας κατά το οποίο οι υφιστάμενοι δεν γνωρίζουν, τι περιμένει η διοίκηση από αυτούς. Αντίθετα η στενή επίβλεψη εμποδίζει την ανεξαρτησία σκέψης και δράσης των υφισταμένων.

**3. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στους υφισταμένους.** Αν ο μάνατζερ δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, δεν μπορεί να κάνει σωστά την εξουσιοδότηση. Ακόμα, μερικοί μάνατζερ προτιμούν να έχουν λιγότερο ικανούς υφισταμένους, για να φαίνονται οι ίδιοι καλύτεροι. Ο φόβος επίσης μήπως χάσουν τον έλεγχο, τους εξαναγκάζει να εκφράζονται για τους υφισταμένους τους με λόγια που δεν είναι κολακευτικά.

**4. Ο φόβος να ρισκοκινδυνεύουν.** Μερικοί μάνατζερ φοβούνται ότι κάτι δεν θα πάει καλά αν ρισκοκινδυνεύσουν. Και γι' αυτό πιστεύουν ότι η ανάθεση καθηκόντων θα τους δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από αυτά που έχουν.

**5. Ο φόβος μήπως χάσουν τον έλεγχο.** Μερικοί μάνατζερ θέλουν να βρίσκονται στην κορυφή και να έχουν γνώση για οτιδήποτε συμβαίνει γύρω τους. Γι' αυτό και η εξουσιοδότηση, τους δημιουργεί φόβο μήπως χάσουν αυτόν τον έλεγχο.

**6. Ο φόβος του ανταγωνισμού.** Μερικοί μάνατζερ απειλούνται από τους υφισταμένους τους, οι οποίοι πολλές φορές εμφανίζονται να

ξέρουν τόσα πράγματα όσα και οι προϊστάμενοί τους. Όταν οι μάνατζερ δεν γνωρίζουν περισσότερα από τους υφισταμένους τους και όταν δεν έχουν αμέσως τις απαντήσεις στις ερωτήσεις τους, αισθάνονται ανεπαρκείς και αδύνατοι. Ξεχνούν ότι δεν μπορούν να είναι σε όλες τις περιοχές εμπειρογνώμονες. Αγνωσούν το γεγονός ότι με την εξουσιοδότηση καθηκόντων σε άλλα άτομα, έχουν περισσότερο χρόνο στη διάθεσή τους για να εκτελέσουν τις εποπτικές τους δραστηριότητες.

Οι καλοί μάνατζερ είναι αυτοί που οι υφιστάμενοί τους γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους, που έχουν εμπιστοσύνη σ' αυτούς και που αναπτύσσουν τις δεξιότητες των υφισταμένων τους. Βεβαίως ο βαθμός ανάθεσης καθηκόντων στους υφισταμένους θα εξαρτηθεί και από την ποιότητα και ικανότητα που αυτοί διαθέτουν. Αν οι ικανότητες των υφισταμένων που έχει ο μάνατζερ βρίσκονται κάτω του μετρίου είναι φυσικό ότι δεν είναι δυνατόν να τους εμπιστευθεί νέα καθήκοντα και υπευθυνότητες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ**

Πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η πραγματοποίηση κέρδους. Για να πετύχει η επιχείρηση το σκοπό αυτό, θα πρέπει σύμφωνα με τη λειτουργία του προγραμματισμού, να θέσει ορισμένους στόχους ή αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι αποτελούν την κατευθυντήρια γραμμή όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας (ή του στόχου) και της οικονομικότητας (ή της παραγωγικότητας) που ισχύουν σε κάθε επιχείρηση, όλες οι λειτουργίες της διοίκησης πρέπει να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος παραγωγής.

Η εποπτεία, που είναι και αυτή μια λειτουργία της διοίκησης για να χαρακτηριστεί αποτελεσματική και επιτυχημένη πρέπει να συμβάλλει σε συντονισμό με τις άλλες λειτουργίες, στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης με το λιγότερο κόστος. Με πιο τρόπο όμως πρέπει να ασκηθεί η εποπτεία για να θεωρηθεί αποτελεσματική ; Ο τρόπος άσκησης αποτελεσματικής εποπτείας ευρίσκεται αν εξετάσουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ή και

ακόμα δημιουργεί η εποπτεία μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Τα προβλήματα αυτά τα κατατάσσουμε σε τρεις βασικές κατηγορίες :

- α) Προβλήματα που δημιουργούνται από την ιδιαιτερότητα της φύσης της εποπτείας.
- β) Προβλήματα που εξαρτώνται από την οργανωτική δομή της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- γ) Προβλήματα που δημιουργούνται κατά την εποπτεία ανθρώπων που εργάζονται.

Στόχοι και πολιτικές των μάνατζερ εξαρτώνται στην εφαρμογή τους από τον κατάλληλο χειρισμό των προϊσταμένων. Από την άλλη πλευρά, η καθοδήγηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος της εργασίας των άλλων – κάτι που αποτελεί την ουσία της εποπτείας – δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση.

Είναι ευνόητο λοιπόν ότι η εποπτεία για να ασκηθεί αποτελεσματικά, απαιτεί άτομα για επόπτες, που να ανταποκρίνονται στην ιδιαίτερη φύση της.

Δεν είναι εύκολο καθένας να αποδώσει και να εξελιχθεί σε ένα καλό, επιτυχημένο επόπτη – προϊστάμενο. Πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που πρέπει να διαθέτει ο επόπτης, ανάλογα με τον τομέα που θα ενταχθεί, είναι απαραίτητες και κάποιες ικανότητες χειρισμού και διεύθυνσης των διαπροσωπικών σχέσεων που δημιουργούνται κατά την εποπτεία.

Όπως φαίνεται λοιπόν, η επιλογή του επόπτη αποτελεί ένα πρόβλημα ή καλύτερα μια προϋπόθεση που αν εκπληρώσει η επιχείρηση, θα έχει κάνει το πρώτο βήμα για αποτελεσματική και αποδοτική εποπτεία. Η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τέτοιες μεθόδους επιλογής, που θα κάνουν δυνατή την πρόσληψη κάποιου, βάσει των προσόντων που όπως έχουν δείξει οι στατιστικές, αποτελούν απαραίτητο στοιχείο ενός καλού επόπτη.

### **3.1 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ**

#### **ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η καλλιέργεια των ανθρωπίνων σχέσεων, η ανθρώπινη μεταχείριση των εργαζομένων και η δημιουργία αρμονικού κλίματος σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στελεχών και διεύθυνσης, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Η δημιουργία ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης θεωρείται σαν ένας σπουδαίος παράγοντας για την ανάπτυξη και την πρόοδο της βιομηχανικής παραγωγής.

Οι περισσότερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις των αναπτυγμένων βιομηχανικών κοινωνιών, διαθέτουν μεγάλο αριθμό ειδικών που ασχολούνται αποκλειστικά με τα προβλήματα των ανθρωπίνων σχέσεων και της ανθρώπινης μεταχείρισης. Οι κοινωνιολόγοι και οι ψυχολόγοι\* με τις έρευνές τους απέδειξαν ότι ένας εξαιρετικά σπουδαίος παράγοντας για τη βελτίωση της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, είναι η εσωτερική διάθεση του εργαζόμενου, η ευχαρίστηση για την εργασία του, η αφοσίωσή του από τη θέλησή του σ' αυτή, κ.λ.π.

Σήμερα, οι εργοδότες αναζητούν μέσα, τρόπους και δρόμους που θα ακολουθήσουν για να επιδράσουν ευεργετικά στους εργαζομένους.

---

\* Γεωργίου Δημητρίου Γεωργόπουλου, Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, εκδόσεις ΣΜΠΛΙΑΣ, ΑΘΗΝΑ 1987

Ο προϊστάμενος προχωρεί χέρι με χέρι με τον υφιστάμενο στο έργο. Εγκατέλειψε πια τις φωνές και ζητεί την κατανόηση και τη συνεργασία, τον απασχολεί το πώς θα μεταχειριστεί τους ανθρώπους, δηλαδή πώς θα επιδράσει στους υφισταμένους του με καθαρά ψυχολογικά μέσα για να τους κερδίσει στην εργασία του.

Ο εργαζόμενος δεν αντικρίζεται πια σαν μάζα, αλλά ούτε σαν ένας αριθμός μητρώου της επιχείρησης, ούτε βέβαια σαν ένα νούμερο μισθολογικής κατάστασης, αλλά σαν άτομο ελεύθερο, σαν παράγοντας παραγωγής, σαν προσωπικότητα στο χώρο της δουλειάς.

Αναζητείται σήμερα στο πρόσωπο του κάθε εργαζόμενου να βρεθούν οι δυνατότητες που υπάρχουν για ανώτερη απόδοση εργασίας. Κι αυτές οι δυνατότητες δεν ανήκουν μόνο στο φυσιολογικό μέρος του ανθρώπου, αλλά και στο ψυχικό πεδίο του. Άρχισαν έτσι ν' ανακαλύπτουν κάτω από την εργασία τον άνθρωπο και να ασχολούνται συστηματικά μ' αυτόν. Γι' αυτό το λόγο προσπαθούν ώστε οι προϊστάμενοι και οι υπεύθυνοι των εργασιών και άλλων επιχειρήσεων να καταρτίζονται στα ανθρώπινα προβλήματα έτσι όπως είναι κατατοπισμένοι στα οικονομικά και τεχνικά προβλήματα. Αυτή η εργασία βέβαια, δεν είναι ούτε εύκολη, ούτε και ασήμαντη γιατί η ανάπτυξη και η διατήρηση του δημοκρατικού ιδεώδους, εξαρτάται πολύ από τους ανθρώπους, οι οποίοι είναι ταγμένοι και προϊστανται των



άλλων και από τη στάση που παίρνουν απέναντι στους συνανθρώπους τους απέναντι στους υφισταμένους και τους συνεργάτες τους.

Οι αρμονικές σχέσεις, ηγεσίας και προσωπικού των επιχειρήσεων πάντοτε καθορίζονται στα αναλυτικά προγράμματα των επιχειρήσεων, την εκτέλεση των οποίων αναλαμβάνει συνήθως η υπηρεσιακή μονάδα της διοίκησης προσωπικού.

Τα προγράμματα αυτά, καταρτίζονται με συνεργασία των εκπροσώπων των εργοδοτικών και εργατικών συνδικαλιστικών οργανώσεων, καθώς και των προϊσταμένων και υφισταμένων στην επιχείρηση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή κατάρτιση και εκτέλεση των οικείων ως άνω προγραμμάτων. Η συμμετοχή αυτή των εργαζομένων, περιορίζει οπωσδήποτε το ενδεχόμενο πλήρους αμεροληψίας από μέρους των εκπροσώπων της ηγεσίας έναντι των εργαζομένων, γι' αυτό και οι σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις, ανοίγουν την πόρτα για την εμπιστοσύνη του προσωπικού τους και δέχονται τη συνεργασία με τις εξής μεθόδους :

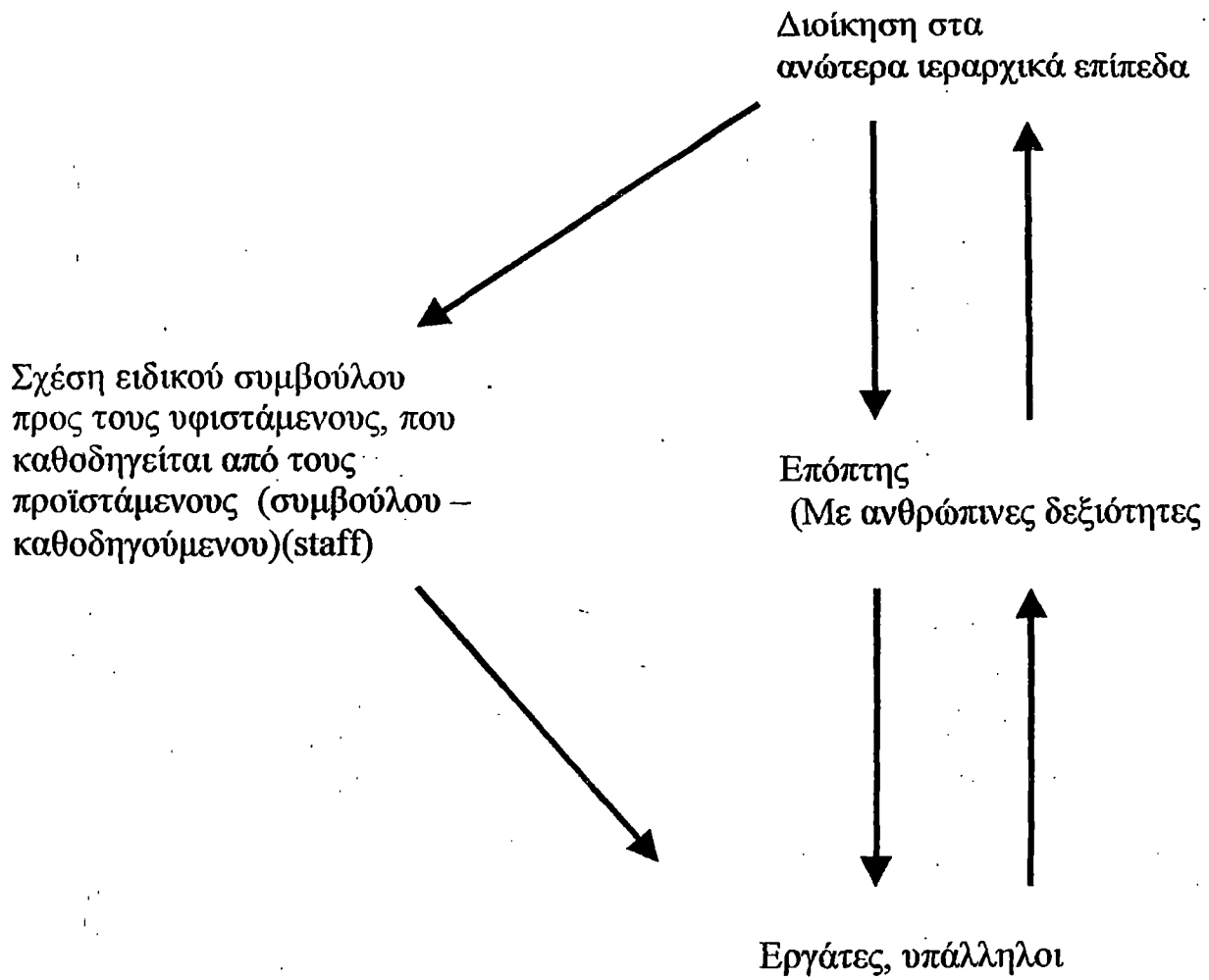
α. Με τη συγκέντρωση ιδεών ή υποδείξεων από τους εργαζομένους.

Επιδιώκεται βασικά στην περίπτωση αυτή, η ανάπτυξη της συνεργασίας, της παρατηρητικότητας, της εφευρετικότητας και της ευγενούς άμιλλας του προσωπικού, ως και η δυνατότητα ανάδειξης των πιο ικανών. Η παροχή αυτή για ευκαιρίες ανάπτυξης

πρωτοβουλιών πραγματοποιείται με έγγραφη υποβολή των ιδεών αυτών ή υποδείξεων σε ειδική επιτροπή, από εκπροσώπους της ηγεσίας και του λοιπού προσωπικού.

- β.** Με τις από κοινού συσκέψεις εκπροσώπων της ηγεσίας και του λοιπού προσωπικού. Οι συσκέψεις αυτές, διενεργούνται σε τακτές ημερομηνίες επιτροπών, ομάδων εργασίας και συμβουλίων που επιδιώκεται η ανάλυση προβλημάτων κοινού ενδιαφέροντος. Τέτοια προβλήματα είναι εκείνα που αναφέρονται στην εξασφάλιση ενότητας στη διοίκηση, στην επίλυση διαφορών επιχείρησης και προσωπικού της, στην ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων, σε θέματα προγραμματισμού και δράσης της επιχείρησης, στον καθορισμό της συνδρομής κάθε επιχειρησιακής μονάδας κ.λ.π.

Ο χαρακτήρας των συσκέψεων αυτών, είναι καθαρά συμβουλευτικός καθόσον αποφεύγεται η λήψη αποφάσεων που δεσμεύουν την επιχείρηση, παρέχεται όμως στο προσωπικό η εντύπωση, ότι μετέχει ενεργώς στη διοίκηση της επιχείρησης και συνεπώς μπορεί ν' ανέβει τις πυραμίδες της ιεραρχίας πιο εύκολα.



### 3.2 ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Για να εκτελεστεί το έργο κάθε επιχείρησης τίθενται ορισμένοι στόχοι, σκοποί. Οι σκοποί αυτοί για να φθάσουν μέχρι την τελευταία βαθμίδα της ιεραρχίας και να πραγματοποιηθούν χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας που αποτελείται από διαταγές και εντολές. Για την καλή λειτουργία των εργασιών οι εντολές πρέπει να εκτελούνται στο μέτρο του δυνατού.

Η πειθαρχία αποβλέπει βασικά να εκτελούνται οι διαταγές με καλή θέληση και με ακρίβεια και όσο το δυνατόν χωρίς αντιδράσεις. Διότι χωρίς πειθαρχία, η εντολή χάνει το νόημά της. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις φυσικό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη όμως τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Η εργατική νομοθεσία και η αντικειμενική ανθρώπινη συνείδηση, του περιορίζουν το δικαίωμα αυτό. Μια απόλυση έχει επακόλουθο μια αποζημίωση και μια καινούργια πρόσληψη, η οποία απαιτεί χρόνο προσαρμογής του νέου εργαζομένου. Άρα η επιχείρηση έχει συμφέρον να διατηρεί για μεγάλο χρονικό διάστημα το προσωπικό της, που σημαίνει ότι οι διαταγές της πρέπει να είναι εφαρμόσιμες για να μην συναντούν αντιδράσεις.

Για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα πρέπει να αναλυθούν μερικά αίτια βασικά της πειθαρχίας και της απειθαρχίας\*

---

Γεωργίου Δ. Γεωργόπουλου, Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (εργασιακές σχέσεις) εκδόσεις Σμπίλιας, Το Οικονομικό, Αθήνα 1987

**α. Απειθαρχία :** Η μη εκτέλεση μιας εντολής μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι λειτουργικής φύσης. Οι εντολές δεν εκτελούνται ένεκα έλλειψης ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων, όπως π.χ. αδεξιότητα, κακή μνήμη, βραδύτητα κ.λ.π. Στην περίπτωση αυτή η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής θέλησης, αλλά από αδυναμία.

Μια ψυχολογική εξέταση θα μας δείξει τι λείπει από κάθε εργαζόμενο και που έγκειται η ανεπάρκειά του. Αν διαπιστωθεί ανεπάρκεια, τότε καλό είναι να δοθεί στον εργαζόμενο μια άλλη απασχόληση. Συνεπώς δεν είναι ότι δεν θέλει να εκτελέσει μια διαταγή, αλλά δεν μπορεί να την εκτελέσει.

Η δεύτερη κατηγορία των αιτιών της απειθαρχίας είναι χαρακτηριστικής φύσης, δηλαδή ο υπάλληλος έχει την ικανότητα εκτέλεσης της εντολής, αλλά δεν έχει διάθεση να συνεργαστεί. Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στην απειθαρχία είναι :

1. Έλλειψη κοινωνικότητας. Υπάρχουν άτομα που είναι ανίκανα να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν σ' ένα κοινωνικό οργανισμό.
2. Συναισθήματα αντικοινωνικά, εχθρικά, που σπρώχνουν μερικά άτομα να ενοχλούν τους άλλους.

3. Η υπερβολική ανάγκη απόδειξης της αξίας κάποιου.
4. Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας.
5. Ψυχικές συγκρούσεις.
6. Ανακοπή ομαλής εξέλιξης.
7. Προσωπική αντιπάθεια προς τον Προϊστάμενο.
8. Απέχθεια στο είδος της εργασίας.
9. Ο υπάλληλος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος.

**β. Πειθαρχία.** Υπάρχουν ειδικοί λόγοι οι οποίοι καθορίζουν την πειθαρχία. Αυτοί είναι οι εξής :

1. Η ανάγκη να επιβεβαιώσει την ύπαρξη του που είναι σύμμαχος στα συναισθήματα της δικής του αδυναμίας. Όταν το άτομο αισθάνεται ότι είναι πολύ αδύνατο για να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα της ζωής αγκιστρώνεται συχνά από κάποιον πιο δυνατό από τον οποίο περιμένει τη σωτηρία του. Είναι έτοιμος να υποταχθεί σ' αυτόν, πράγμα που σημαίνει ότι επιζητά την προστασία του και πειθαρχεί άνευ όρων σ' αυτόν. Αυτή η μορφή πειθαρχίας μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μορφή πειθαρχίας από την ανάγκη της ασφάλειας.

Υπάρχουν περιπτώσεις που η υποταγή των ατόμων αυτών είναι μόνο φαινομενική. Μπροστά στον προϊστάμενο υποκρίνονται ότι εκτελούν όλες τις εντολές του, αλλά μόλις απομακρυνθούν απ' αυτόν ενεργούν όπως τους αρέσει. Αυτή η υπό πίεση πειθαρχία,

είναι η συνέπεια είτε μιας αντιπάθειας για την εργασία, είτε κακή πίστη που παίρνει τη μορφή υποκρισίας.

2. Πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς. Συναισθήματα θετικά, όπως π.χ. η στοργή, η πιστότητα, η εκτίμηση, τα οποία δοκιμάζει ένα άτομο, κάνουν να γεννηθεί η επιθυμία να του είναι ευχάριστος, να τον εξυπηρετήσει. Έτσι υποτάσσεται με ευχαρίστηση σ' αυτόν. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια, γι' αυτό εκτιμάται ιδιαίτερος. Ο υπάλληλος αυτός υπακούει με ευχαρίστηση σ' ένα τέτοιο προϊστάμενο, τον οποίο σέβεται αλλά όχι και σ' έναν οποιονδήποτε άλλο προϊστάμενο. Γι' αυτό πολλές φορές αρκεί να μεταφέρετε έναν απείθαρχο υπάλληλο από έναν προϊστάμενο σ' έναν άλλο, για να γίνει πειθαρχικός.
3. Πειθαρχία από υπολογισμό. Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει σ' έναν προσωπικό σκοπό είτε για να προτιμηθεί σε μια προαγωγή είτε για να πετύχει μια αύξηση μισθού κ.λ.π. Η πειθαρχία αυτή διατηρείται, συνήθως μέχρι να πραγματοποιηθεί ο σκοπός. Συνεπώς δεν πρόκειται για πραγματική πειθαρχία, αλλά για υποκρισία που πολλές φορές αποκαλύπτεται η πραγματική της φύση.
4. Η αυτόνομη πειθαρχία, η οποία έχει την πηγή της στην πεποίθηση, ότι οι διαταγές και οι οδηγίες που έχουν δοθεί ήταν αναγκαίες και πολύ δικαιολογημένες. Στις περιπτώσεις αυτές, το άτομο έχει πλήρη συνείδηση των εργασιών που του επιβάλλονται από το επάγγελμά

του ή από μια κατάσταση της ιδιωτικής του ζωής, τις οποίες θεωρεί υποχρεώσεις ιερές. Είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται ότι η καλή λειτουργία και της πιο μικρής ρόδας, συντελεί στην καλή λειτουργία του όλου μηχανισμού και γι' αυτό υπακούουν, για να συντελέσουν και οι ίδιοι στην ευημερία της κοινότητας. Γίνονται οι άνθρωποι αυτοί υπηρέτες της κοινότητας. Μόνο ένα άτομο διαποτισμένο με ένα τέτοιο πνεύμα αλληλεγγύης, μπορεί να εφαρμόσει μια αυτόνομη πειθαρχία, η οποία θα αποβλέπει στην εκπλήρωση του καθήκοντος. Αυτό για να πραγματοποιηθεί, απαιτεί μεγάλη θέληση, αποφασιστικότητα και αυτοκυριαρχία. Με το να εκτελεί τις εντολές του άλλου υπακούει ταυτόχρονα και σε μια εσωτερική εντολή. Γνωρίζει πρώτα ο ίδιος να κυβερνά τον εαυτό του. Μόνο οι ευφυείς που έχουν ηθικές αρχές ξέρουν πράγματι να υπακούουν. Γιατί είναι ικανοί να συζητούν τις διαταγές και να κατανοούν τι ακριβώς απαιτούν οι άλλοι απ' αυτούς.

Ο προϊστάμενος για να έχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσει μια κατάλληλη τεχνική της εντολής. Συνήθως για την περίπτωση αυτή πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο.

- α. Πρέπει να μελετάται η εσωτερική υφή της εντολής, δηλαδή το περιεχόμενό της, πριν δοθεί στους υφισταμένους.



β. Ο τόνος που δίνεται η εντολή, έχει μεγάλη σημασία και πρέπει να δίνεται με ένα φιλικό τόνο. Γιατί όταν ο τόνος είναι μαλακός η εργασία δείχνει όλη τη σκληράδα της. Ο σκληρός τόνος εντολής είναι αντιαισθητικός στην ακοή και προκαλεί φόβο. Πρέπει συχνά αν συμβαίνει ο προϊστάμενος να μην δημοφιλής, να δίνει τις διαταγές απρόσωπα. Έτσι αντί να πει «κάνετε αυτό» να πει «πρέπει να γίνει αυτό με τον τρόπο αυτό».

γ. Η ευνοϊκή στιγμή για τις οδηγίες. Για να εκτελεστεί με καλή θέληση μια οδηγία πρέπει να δοθεί και στην κατάλληλη στιγμή. Μια εντολή η οποία δίνεται στο τέλος της ημέρας, γίνεται μια δυσφορία αποδεκτή. Επίσης δεν είναι σωστό να δοθεί μόλις αρχίσει η εργασία. Κάθε νέα εντολή δυσκολεύει αυτή την πρωινή προσαρμογή. Επίσης είναι ακατάλληλη η ώρα πριν από το φαγητό, γιατί ο εργαζόμενος την περιμένει με ανυπομονησία. Επίσης ακατάλληλος είναι και ο χρόνος αμέσως μετά το φαγητό. Η δεικτικότητα νέων πραγμάτων είναι πολύ ελαττωμένη εκείνη τη στιγμή.

Η καλύτερη ώρα είναι μετά την έναρξη της εργασίας, αφού ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοστεί. Είναι καλό να δίνεται η οδηγία από την προηγούμενη ημέρα. Ο εργαζόμενος μπορεί να τη συμπεριλάβει στο πλάνο εργασίας της επόμενης ημέρας και να εξοικειωθεί με τη δουλειά που τον περιμένει.

### 3.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

#### ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ – ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος βρίσκεται η σχέση εργοδότη - εργαζόμενου, η οποία σήμερα υπόκειται σε επιδράσεις και επιρροές του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και αποτελεί τη βάση της καλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η πολυπλοκότητα είναι σήμερα το βασικό χαρακτηριστικό στο οποίο διαφέρει η σύγχρονη διοίκηση από την παραδοσιακή, καθώς τα κέντρα εξουσίας που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι πολλά και ήταν άγνωστα στους διοικούντες προηγούμενων περιόδων. Οι εξωτερικές αυτές δυνάμεις επιδρούν όχι μόνο στη διοίκηση αλλά και στους εργαζομένους μιας επιχείρησης δημιουργώντας μια νέα σχέση ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Οι νέες αυτές εξωτερικές δυνάμεις, δηλαδή οι διάφορες ανάγκες που επιβάλλονται - οι ανάγκες αύξησης της παραγωγικότητας, συνεχούς επιμόρφωσης, περιβαλλοντικής προστασίας και η ανάγκη για ολοένα και μεγαλύτερη επιρροή της συμμετοχής του εργαζομένου στη δραστηριότητα της επιχείρησης - κάνουν την καλή σχέση της διοίκησης με τον εργαζόμενο προϋπόθεση της καλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου\* και η καλή επικοινωνία

---

\*Η σημασία των σχέσεων εργοδοτών – εργαζομένων εφημερίδα η Καθημερινή.

μεταξύ τους έχει γίνει καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας.

Κάποιοι βασικοί παράγοντες της χαμηλής απόδοσης είναι η έλλειψη επικοινωνίας, η έλλειψη κινήτρων, η έλλειψη ικανοτήτων, η έλλειψη πρωτοβουλίας και η συμπεριφορά αν αυτή χαρακτηρίζεται από αδιαφορία, κριτική, σκεπτικισμό και εχθρική διάθεση. Στις υποχρεώσεις του σύγχρονου διοικούντος είναι να υιοθετεί την κατάλληλη συμπεριφορά ώστε να δημιουργεί τις κατάλληλες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον που θα εξασφαλίσουν την ανάπτυξη των εργασιών της επιχείρησης.

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος έχει τεθεί πλέον η καλή σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η ευθύνη για την ποιότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανήκει στους προϊσταμένους, που πρέπει να την επιμελούνται και να την καθορίζουν. Ο προϊστάμενος πρέπει να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και να προσπαθεί συστηματικά γι' αυτό εφαρμόζοντας ιδέες των υφισταμένων του, δίνοντάς τους πρωτοβουλίες, ευκαιρίες συμμετοχής, ενδιαφέρον και σημασία στη γνώμη και την άποψή τους. Η συμπεριφορά του επηρεάζει την ποιότητα της σχέσης με τους άλλους εργαζομένους, ενώ η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί πλέον προϋπόθεση της δουλειάς του.

Στον εργαζόμενο πρέπει να «επιστρέφεται», μέσω της επιβεβαίωσης και της αναγνώρισης, η προσπάθεια που καταβάλλει, ώστε να ενισχύεται ψυχικά και να είναι διατεθειμένος να συνεχίσει την προσπάθειά του. Η αναγνώριση βελτιώνει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα αλλά και την ποιότητα της δουλειάς. Ειδικότερα, δε, όταν πρόκειται για υπερωρίες, εργασία πέραν της προβλεπόμενης ή ξενύχτια, είναι απαραίτητη η ενίσχυση από την διοίκηση.

Ακούγοντας ο προϊστάμενος πρέπει να αποφεύγει να διακόπτει, να αλλάζει θέμα, να προσποιείται. Πρέπει να ρωτά τη γνώμη και τις απόψεις των υφισταμένων. Επίσης τα θετικά σχόλια και η επιβράβευση είναι απαραίτητα όταν διαπιστώνεται ποιότητα στη δουλειά ή κάποιο έστω και μικρό επίτευγμα, ώστε να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις επανάληψής του.

Η επίπληξη πρέπει επίσης να γίνεται αλλά προσεκτικά και σε προσωπικό επίπεδο, αντίθετα με την επιβράβευση που πρέπει να γίνεται δημόσια. Πρέπει επίσης οι διοικούντες να θυμούνται ότι η γνώμη των υφισταμένων τους είναι απαραίτητη και γι' αυτό πρέπει να την ακούνε και να τη σέβονται. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες και τις ιδέες τους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προσφέρουν πολλαπλά.

Ο καταμερισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων και η παραχώρηση του δικαιώματος πρωτοβουλίας μπορεί να φέρει πολλαπλάσια θετικά

αποτελέσματα, αφού η ελευθερία δράσης ενισχύει τη δημιουργικότητα και οι άνθρωποι βελτιώνονται όταν αναλαμβάνουν υπευθυνότητες. Δείχνοντας εμπιστοσύνη και αναθέτοντας αρμοδιότητες, δημιουργείται ένα θετικό κλίμα στο οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να εκφράσει καλύτερα τις ικανότητές του. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η δημιουργία αυτόνομων στελεχών που μπορούν να φέρουν σε πέρας και να ελέγξουν οι ίδιοι τη δουλειά τους, αποτελούν προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

### **3.4 ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ** **ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ** **ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥΣ**

Ο σύγχρονος μάνατζερ χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους για να κάνει τους υπαλλήλους του να τους συναρπάζει η δουλειά τους. Για να το πετύχει αυτό χρησιμοποιεί τους εξής τρόπους \*:

- Επαινεί το προσωπικό του. Οι περισσότεροι υπάλληλοι θέλουν να προκαλούν ευχαρίστηση στα αφεντικά, αλλά τα αφεντικά σπάνια μπαίνουν στον κόπο να ευχαριστήσουν τους υπαλλήλους όταν έχουν πολύ καλή απόδοση. Ο σύγχρονος μάνατζερ σχολιάζει την απόδοσή τους, τους δίνει συγχαρητήρια και γιορτάζει μαζί τους τα επιτεύγματά τους.
- Βοηθάει τους υφισταμένους του να πετύχουν γενική αναγνώριση. Όταν διαπρέπουν, αυτός συμβάλλει έτσι ώστε ν' αποκτήσουν φήμη νικητή.
- Τους δίνει πιο συναρπαστική δουλειά να κάνουν. Τους αναθέτει δουλειές που χαίρονται να τις κάνουν. Βρίσκει τι τους συγκινεί, τι τους ενδιαφέρει περισσότερο και τους το αναθέτει, γιατί είναι φυσικό όλοι οι άνθρωποι να μην έχουν τις ίδιες κλίσεις.

---

\* Πώς να πείσετε το προσωπικό σας να νοιάζεται Εφημ. Το Έξυπνο Χρήμα

- Καλλιεργεί κλίμα καινοτομίας. Λέει στους υπαλλήλους του ότι θέλει ν' ακούσει τις πιο τρελές και απίθανες ιδέες τους. Δημιουργεί ένα ταμείο που χρηματοδοτεί την εφαρμογή ορισμένων ζωντανών συλλήψεων και τροφοδοτεί τον ενθουσιασμό των υπαλλήλων του, βοηθώντας τους, να επεξεργαστούν και να διατυπώσουν τις ιδέες τους πριν αρχίσει να τις εξετάζει κριτικά.
- Δείχνει στο προσωπικό πόσο τον συναρπάζει τον ίδιο η δουλειά. Δείχνει τη χαρά του όταν οι υπάλληλοί του πετυχαίνουν, γίνεται οπαδός τους.
- Τους πείθει για τη σημασία της δουλειάς του. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι έχουν θετική συμβολή σε μια αξιόλογη επιδίωξη. Ο προϊστάμενός τους δείχνει τη σημασία της δουλειάς τους, βοηθώντας τους να δουν τα αίσια αποτελέσματα που προκύπτουν από την προσπάθειά τους. Τους δείχνει ότι η δουλειά τους έχει πρακτική σημασία και επίδραση στη ζωή άλλων ανθρώπων, π.χ. των συναδέλφων και των πελατών.
- Τους βοηθάει ν' αναπτυχθούν. Η δουλειά είναι συναρπαστική όταν σε βοηθάει ν' αναπτυχθείς. Ο προϊστάμενος αναθέτει στους υπαλλήλους του ευθύνες με όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον και τους αφήνει να κάνουν εκ περιτροπής δουλειές στις οποίες αποκτούν νέες ικανότητες.

- Εγκαθιδρύει αυτοδιοικούμενες ομάδες, γιατί αυτές οι ομάδες έχουν την τάση να παροτρύνουν τα μέλη τους. Υπάλληλοι που κάποτε περίμεναν τον προϊστάμενο να τους πει τι θα κάνουν, τώρα αυτενεργούν και παίρνουν πρωτοβουλίες στην προσπάθειά τους να συμβάλλουν στην επιτυχία της ομάδας.
- Τονώνει την ατμόσφαιρα ανταγωνισμού. Είναι αλήθεια ότι συχνά προκύπτουν προσωπικοί ανταγωνισμοί, όταν οι υπάλληλοι τα βάζουν ο ένας εναντίον του άλλου, σε προσωπικό επίπεδο. Όταν όμως, οι ομάδες ανταγωνίζονται στον αγώνα για υπεροχή, το πνεύμα αυτό μπορεί να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα και να αυξήσει το ρίγος που προκαλεί η νίκη.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ**

#### **ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Η βιομηχανική ανάπτυξη της εποχής μας απαιτεί στο σύνολό της, διοικητικές ικανότητες πολύ πιο σημαντικές από εκείνες που ήταν απαραίτητες στο παρελθόν. Γενικά μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι μέχρι την εποχή του πρώτου παγκόσμιου πολέμου η παραγωγική οργάνωση ήταν σχετικά απλή και η ειδίκευση στις διάφορες εργασίες δεν ήταν αρκετά προχωρημένη. Σήμερα, αντίθετα η αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον τέλειο συντονισμό και την οργάνωση της εργασίας μέχρι τις τελευταίες λεπτομέρειες.

Εξάλλου, η τεχνολογική πρόοδος που παρατηρείται στην εποχή μας απαιτεί ανώτερη επαγγελματική κατάρτιση και σε πολλές περιπτώσεις, άκρα ειδίκευση του προσωπικού στα καθήκοντά του. Παρατηρούμε όμως, ότι ταυτόχρονα με την τεχνολογική πρόοδο έχει προοδεύσει σημαντικά και η μελέτη του «ανθρώπινου παράγοντα» της εργασίας. Το κίνητρο της μελέτης αυτής ήταν φυσικά η διαπίστωση ότι ο τέλειος μηχανικός εξοπλισμός και τα πλούσια τεχνολογικά μέσα

που διαθέτουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν αρκούν για να εξασφαλιστεί μια υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας.

Η παραγωγικότητα σε τελευταία ανάλυση, εξαρτάται πάντα από το προσωπικό, δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα.

Πολύπλοκοι και πολυποίκιλοι παράγοντες επηρεάζουν και προσδιορίζουν την ψυχολογική στάση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία που εκτελεί. Ένα από τα σπουδαιότερα καθήκοντα των προϊσταμένων είναι να διακρίνουν τις φυσικές ικανότητες των εργαζομένων, να τους βοηθούν ν' αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες, να διεγείρουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία και να δημιουργούν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που στο σύνολό τους, αποτελούν το «κίνητρο» για την καλή και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας.

Βέβαια ένας απλός προϊστάμενος δεν πρόκειται να υποκαταστήσει τον επαγγελματία ψυχολόγο για την επιλογή του προσωπικού και την τοποθέτηση του κάθε εργαζόμενου στην κατάλληλη θέση ανάλογα με τις φυσικές του ικανότητες, υπάρχουν ψυχοτεχνικές μέθοδοι, τεστ κ.λ.π. που εφαρμόζονται από ειδικούς και μόνο με την ευθύνη και την πρωτοβουλία της επιχείρησης. Σε πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις όμως, τα συστήματα αυτά είναι άγνωστα ή απρόσιτα. Εκεί θα παίξει ρόλο η πείρα και η διαίσθηση των προϊσταμένων, οι οποίοι δεν πρέπει ποτέ να ξεχνούν, ότι είναι αδύνατο να επιτευχθεί υψηλή απόδοση της εργασίας, αν δεν ληφθούν

υπόψη τα φυσικά προσόντα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εκείνων που την εκτελούν.

Στη σύγχρονη δραστηριότητα, πρωταρχικό ρόλο παίζει το κόστος παραγωγής, που αποτελεί τη σαφέστερη ένδειξη της αποδοτικής λειτουργίας μιας επιχειρησιακής μονάδας. Υψηλό κόστος σημαίνει χαμηλή παραγωγικότητα και στενά περιθώρια κέρδους, που κάνουν επισφαλή τη θέση της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, η σπουδαιότερη συμβολή του προϊστάμενου στις τύχες της επιχείρησης για την οποία εργάζεται είναι η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας της εργασίας στο τμήμα το οποίο διοικεί.

Οι φυσικές διοικητικές ικανότητες που διαθέτει θα βοηθήσουν τον προϊστάμενο να επιτύχει στην αποστολή του. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι οι ικανότητες αυτές μπορούν και πρέπει να βελτιώνονται και να ενισχύονται συνεχώς με την κατάλληλη εκπαίδευση.

#### 4.1 ΤΟ ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Για να είναι καλό το κλίμα συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου θα πρέπει :

**α. Να υπάρχει εμπιστοσύνη και σεβασμός.** Όπως είπαμε, η επιχειρησιακή δραστηριότητα κατά ένα μεγάλο μέρος αναπτύσσεται μέσω των προϊσταμένων κλάδου, τμήματος γραφείου, υποκαταστήματα κ.λ.π.

Για να πετύχει τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση εκ μέρους των συνεργατών του – και ο προϊστάμενος πρέπει να θεωρεί «συνεργάτες» όλους τους υφισταμένους του - θα φροντίσει πρώτα απ' όλα, να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους.

Αν οι συνεργάτες του δεν τον σέβονται και δεν τον αγαπούν, μπορούμε να πούμε ότι το προσωπικό θα εργάζεται ουσιαστικά χωρίς ηγεσία. Εργάτες και υπάλληλοι θα επαναλαμβάνουν συνεχώς τα ίδια σφάλματα, η απόδοση της εργασίας του τμήματος θα μειωθεί σε σύγκριση με τα άλλα τμήματα και θα δημιουργηθούν διάφορες άλλες αρνητικές καταστάσεις, που θα είναι πάντα σε βάρος της επιχείρησης.

Πρέπει επίσης να τονίσουμε, ότι κανένας προϊστάμενος δεν μπορεί να εκπληρώσει τα καθήκοντά του χωρίς τη βοήθεια των υφισταμένων του. Η κυρίως εργασία εκτελείται πάντα από τους υφισταμένους και όχι από τον προϊστάμενο. Αν εκείνοι δεν εργαστούν, ή αν εργαστούν απρόθυμα, ο προϊστάμενος δεν μπορεί να τους

υποκαταστήσει, γιατί απλούστατα είναι αδύνατο να εκτελέσει μόνος του όλη την εργασία. Κάθε προϊστάμενος πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του απλώς ως «αρχηγό» μιας ομάδας εργαζομένων. Αλλά για να γίνει κανείς καλός «αρχηγός» πρέπει κυρίως να έχει εμπιστοσύνη στις ίδιες του τις ικανότητες, δηλαδή να έχει αυτοπεποίθηση, ώστε να μπορεί να δράσει με σιγουριά και αποφασιστικότητα σε κάθε πρόβλημα που ανακύπτει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

**β. Ο προϊστάμενος πρέπει να τηρεί τις υποχρεώσεις του.** Ο προϊστάμενος που σέβεται τις ανειλημμένες υποχρεώσεις του μπορεί να είναι βέβαιος ότι εξασφαλίζει την εκτίμηση των συνεργατών του. Αν δεν αποκτήσει τη φήμη ότι είναι ένας άνθρωπος «που κρατάει τον λόγο του» είναι αδύνατο να επιβληθεί στους υφισταμένους του και να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία του τμήματός του. Εξαιτίας της ηγετικής του θέσης, κάθε λέξη που λει ο προϊστάμενος μπορεί να εκληφθεί από τους υφισταμένους του ως «υπόσχεση» ή «ανειλημμένη υποχρέωση» έστω και αν η πρόθεσή του δεν ήταν να υποσχεθεί κάτι ή ν' αναλάβει υποχρεώσεις. Γι' αυτό οφείλει να προσέχει ο προϊστάμενος να μην εκφράζεται επιπόλαια ώστε να μην δημιουργούνται αυτού του είδους οι παρεξηγήσεις.

Συμβαίνει μερικές φορές, εξαιτίας απρόβλεπτων περιστάσεων, να μην είναι σε θέση ο προϊστάμενος να τηρήσει την υπόσχεση που έδωσε. Στις περιπτώσεις αυτές οφείλει να εξηγήσει στους

ενδιαφερομένους τα αίτια που τον εμπόδισαν να κρατήσει το λόγο του. Έτσι, ώστε και αν οι ενδιαφερόμενοι ζημιωθούν από την αθέτηση της υπόσχεσης, δεν θα πάψουν να σέβονται τον προϊστάμενό τους.

**γ. Δικαιοσύνη και αμεροληψία.** Κάθε οργάνωση της εργασίας συνεπάγεται την επιβολή ορισμένων αρχών και κανόνων που ρυθμίζουν την δραστηριότητα και τη συμπεριφορά του προσωπικού π.χ. οι κανονισμοί ασφαλείας για την πρόληψη του κινδύνου πυρκαγιάς ή εργατικών ατυχημάτων τα υποχρεωτικά ωράρια που ορίζουν την έναρξη και τη λήψη της εργασίας κ.λ.π. Οι κανόνες αυτοί έχουν επιβληθεί από τη διεύθυνση της επιχείρησης αλλά την ευθύνη για την πιστή εφαρμογή τους την έχουν οι προϊστάμενοι. Κάθε αμέλεια, αδιαφορία ή μεροληψία ως προς την εφαρμογή των αρχών, κανόνων και κανονισμών της επιχείρησης αποβαίνει αντιπαραγωγική και συνήθως έχει δυσμενείς συνέπειες στη δραστηριότητα του τμήματος του οποίου ο προϊστάμενος ανέχεται την παράβαση των κανονισμών, αλλά και στη δραστηριότητα των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

**δ. Ο προϊστάμενος πρέπει να παίρνει γρήγορα τις αποφάσεις του.** Ο καλός προϊστάμενος δεν καθυστερεί και δεν αναβάλλει τη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του τμήματός του.

Οι εργαζόμενοι, πολύ συχνά βρίσκονται σε αμφιβολία σχετικά με τη σωστή εκπλήρωση των καθηκόντων τους, ή έχουν ανάγκη από

διευκρινήσεις και οδηγίες σχετικά με διάφορες λεπτομέρειες της εργασίας. Και φυσικά στις περιπτώσεις αυτές οι εργαζόμενοι απευθύνονται στον άμεσο προϊστάμενό τους για να τους λύσει τις απορίες και να τους δώσει οδηγίες. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι ικανός να αποφασίζει γρήγορα και σωστά, ακόμα και στις περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι που υποβάλλουν διάφορες προτάσεις που αφορούν την δραστηριότητα του τμήματος. Κάθε εργαζόμενος έχει δικαίωμα να πει τη γνώμη του για την εργασία και ο καλός προϊστάμενος ακούει πάντα προσεκτικά τις γνώμες των άλλων, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να τις κρίνει και να δώσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα μια απάντηση στους ενδιαφερόμενους.

**ε. Ο ανθρώπινος παράγοντας και η σημασία του.** Ο προϊστάμενος οφείλει να καταβάλει κάθε προσπάθεια για να εξασφαλίζει στους υφισταμένους του τη μεγαλύτερη δυνατή άνεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχει αναθέσει.

Ο προϊστάμενος θ' αντιμετωπίσει, ενδεχομένως περιπτώσεις κατά τις οποίες η ίδια εργασία μπορεί να εκτελεστεί με διάφορους τρόπους. Σε κάθε περίπτωση ο προϊστάμενος θα φροντίσει να εφαρμόσει τον ευκολότερο, το λιγότερο κοπιαστικό τρόπο εφόσον βέβαια πεισθεί ότι το παραγωγικό αποτέλεσμα, ποιοτικά και ποσοτικά θα είναι το ίδιο.

Η αδιαφορία για την άνεση των εργαζομένων, αλλά ακόμα και για τα προσωπικά τους προβλήματα, επηρεάζει αρνητικά τη στάση των

υφισταμένων απέναντι στον προϊστάμενό τους. Αν ο προϊστάμενος δεν σέβεται το μόχθο των υφισταμένων του, χάνει την εκτίμηση και το σεβασμό τους.



#### 4.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

«Πνεύμα πρωτοβουλίας» είναι η ικανότητα ενός εργαζομένου ν' αναπτύσσει τη δραστηριότητά του χωρίς να περιμένει λεπτομερείς εντολές ή οδηγίες από τους ανωτέρους του.

Φυσικά, η δραστηριότητα όλων των εργαζομένων ρυθμίζεται και περιορίζεται από τους γενικούς κανονισμούς της επιχείρησης, από τα προγράμματα εργασίας, από την οργανωτική σύνθεση του κάθε τμήματος και από τις ειδικές εντολές των προϊσταμένων. Αλλά μέσα σ' αυτά τα προκαθορισμένα πλαίσια, η παραγωγική δραστηριότητα δημιουργεί κάθε μέρα καινούρια προβλήματα, περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά τα οποία είναι αδύνατο να προβλεφθούν εκ των προτέρων ως τις έσχατες λεπτομέρειές τους. Εάν ο εργαζόμενος, κάθε φορά που αντιμετωπίζει ένα μικρό εμπόδιο στη δουλειά του σταματά την εργασία περιμένοντας οδηγίες από τον προϊστάμενό του για να συνεχίσει, είναι φανερό πως η δραστηριότητα ολόκληρου του τμήματος επιβραδύνεται και η τελική του απόδοση θα είναι πολύ χαμηλή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ακόμα και στο κατώτερο εκτελεστικό επίπεδο της εργασίας, είναι απαραίτητο να εκδηλώνει ο εργαζόμενος κάποιο πνεύμα πρωτοβουλίας ώστε να μπορεί ν' αντιμετωπίζει μόνος του, τουλάχιστον τα μικρά και ασήμαντα προβλήματα της δουλειάς.

Οι επιχειρήσεις που δεν θέλουν «να μείνουν πίσω» στον αμείλικτο ανταγωνισμό της σύγχρονης οικονομίας, βασίζονται κυρίως στο πνεύμα πρωτοβουλίας του προσωπικού τους, το οποίο ξέρουν να εκμεταλλεύονται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Καμιά ιδέα, καμιά υπόδειξη, καμιά πρόταση δεν περιφρονείται. Ακόμα και ο ταπεινότερος υπάλληλος ή εργάτης ενθαρρύνεται να εκφράσει τις ιδέες του, οι οποίες υποβάλλονται στη διεύθυνση μέσω των αρμόδιων προϊσταμένων. Οι προϊστάμενοι φυσικά πρέπει να έχουν την ικανότητα, να κρίνουν και να διακρίνουν τις πιο αξιόλογες προτάσεις, τις οποίες και θα προωθήσουν ιεραρχικά, προσθέτοντας και τη δική τους γνώμη.

Η τακτική αυτή, να ζητείται και να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του προσωπικού, ακόμη και στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, εκτός από τα ολοφάνερα παραγωγικά της πλεονεκτήματα – από μια απλούστατη αρχική ιδέα μπορούν ν' αναπτυχθούν νέα, παραγωγικότερα συστήματα εργασίας – έχει και μια ευνοϊκή επίδραση στο «ηθικό» των εργαζομένων, οι οποίοι αισθάνονται ότι «συμμετέχουν» αληθινά στη δραστηριότητα της επιχείρησης και ότι δεν εργάζονται απλώς, αλλά «συνεργάζονται» στην επιδίωξη του κοινού σκοπού.

Το πνεύμα πρωτοβουλίας δεν πρέπει να θεωρείται ως «έμφυτη» ικανότητα ορισμένων ατόμων. Είναι μια ιδιότητα η οποία μπορεί ν' αναπτυχθεί στους εργαζόμενους ή αντίθετα, να ατροφήσει και να εξαφανιστεί. Όλοι ανεξαιρέτα οι εργαζόμενοι μπορούν να εκδηλώσουν

πνεύμα πρωτοβουλίας, αν τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες και να ενθαρρυνθούν από τον προϊστάμενό τους. Μερικοί εργαζόμενοι όμως, είναι περισσότερο «συνεσταλμένοι» από τους άλλους και δεν τολμούν εύκολα να εκδηλωθούν. Αυτούς πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα ο προϊστάμενος και να φροντίσει να τους ενθαρρύνει.

Για να αναπτυχθεί το πνεύμα πρωτοβουλίας των εργαζομένων απαιτούνται :

- α. Να καθοριστούν επακριβώς τα καθήκοντα και οι ευθύνες του κάθε εργαζομένου.
- β. Να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να κατέχει τουλάχιστον τις βασικές γνώσεις που είναι απαραίτητες για την καλή εκτέλεση των καθηκόντων του.
- γ. Οι εντολές του προϊσταμένου σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας να γίνονται όλο και πιο γενικές, με βαθμιαίο περιορισμό των λεπτομερειακών οδηγιών.
- δ. Έπειτα από ένα διάστημα, ο προϊστάμενος να περιοριστεί στην έκδοση εντολών γενικής φύσης, που δίνουν απλώς μια «κατεύθυνση»στη δραστηριότητα του υφισταμένου.
- ε. Να εξετάζονται και αν κριθούν αξιόλογες και χρήσιμες, να τίθενται σε εφαρμογή όλες οι πρωτότυπες ιδέες των υφισταμένων.

### 4.3 Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Το πρόβλημα των σφαλμάτων. Όλοι μπορούμε να διαπράξουμε σφάλματα, ανεξάρτητα της επιμέλειας με την οποία εκτελούμε τα καθήκοντά μας. Ο κίνδυνος των σφαλμάτων δεν μπορεί ποτέ να εξουδετερωθεί τελείως κατά την εκτέλεση οποιασδήποτε εργασίας, όσο πεπειραμένο και αν είναι το προσωπικό.

Εκείνο που έχει σημασία, όταν πρόκειται να κρίνουμε την καταλληλότητα, την εκπαίδευση και την ευσυνειδησία του προσωπικού μιας επιχείρησης, είναι η φύση και η συχνότητα των διαπραττομένων σφαλμάτων. Αν ο αριθμός των σφαλμάτων που διαπράττει ένας εργαζόμενος είναι σχετικά περιορισμένος, η ζημιά που θα υποστεί η επιχείρηση θα είναι ασήμαντη.

Η κατάσταση μεταβάλλεται αισθητά, όταν τα σφάλματα είναι συχνά και σοβαρά. Στην περίπτωση αυτή, είναι φανερό ότι η παραγωγικότητα της επιχείρησης επηρεάζεται δυσμενώς.

Τα σφάλματα όμως και τα αίτια που τα προκαλούν, είναι πολλά και διάφορα. Γενικά όμως μπορούμε να τα ταξινομήσουμε στις ακόλουθες τρεις ομάδες :

α. Σφάλματα που οφείλονται στην ανεπαρκή εκπαίδευση ή εξάσκηση του προσωπικού.

β. Σφάλματα που οφείλονται στην κακή ενημέρωση και την παρερμηνεία των εντολών εκτέλεσης.

γ. Σφάλματα που μπορούν ν' αποδοθούν αποκλειστικά στην αμέλεια, την αδιαφορία ή την οκνηρία του εργαζομένου.

Ο προϊστάμενος δεν μπορεί ν' αγνοήσει αυτές τις περιπτώσεις χωρίς να παραβεί τα βασικά του καθήκοντα.

Αν ανεχτεί τα σφάλματα, που η ευθύνη τους βαρύνει τους υφισταμένους του, γίνεται ο ίδιος ένοχος βαριάς αμέλειας απέναντι στην επιχείρηση.

Μόνο ο άμεσος προϊστάμενος του υφισταμένου που έχει διαπράξει το σφάλμα, είναι το κατάλληλο πρόσωπο που μπορεί να ασκήσει αποτελεσματικά την «επανορθωτική επέμβαση» υπό μορφή τιμωρίας, επίπληξης ή απλής παρατήρησης. Ο προϊστάμενος πράγματι είναι ο μόνος που έχει άμεση αντίληψη του σφάλματος, ο μόνος που μπορεί να εκτιμήσει αν το σφάλμα είναι σημαντικό ή ασήμαντο και ο μόνος που μπορεί να καταλογίσει δίκαια τις ευθύνες. Επίσης είναι ο μόνος που γνωρίζει προσωπικά τους υφισταμένους του και μπορεί να κρίνει αν εκείνος που διέπραξε το σφάλμα είναι άξιος να τιμωρηθεί λιγότερο ή περισσότερο αυστηρά. Οι επιπλήξεις ή παρατηρήσεις πρέπει να είναι διατυπωμένες έτσι ώστε να προσαρμόζονται στην ιδιοσυγκρασία εκείνου που πρόκειται να τις υποστεί. Φυσικά ο προϊστάμενος δεν θα χρησιμοποιήσει την ίδια γλώσσα όταν

απευθύνεται σε έναν ευαίσθητο και συνεσταλμένο υπάλληλο και σ' έναν αμόρφωτο και αναιδή εργάτη.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από την ιδιοσυγκρασία του υφισταμένου και τη σοβαρότητα του σφάλματος που έχει διαπράξει ο προϊστάμενος θ' ασκήσει την επανορθωτική του επέμβαση, ακολουθώντας τις εξής αρχές :

- Θα αντιμετωπίσει την κατάσταση με απόλυτη ψυχραιμία.
- Θα μιλήσει τον υφιστάμενό του ιδιαίτερος.
- Θα τονίσει τη σημασία του σφάλματος.
- Θα απαιτήσει να μην επαναληφθεί το σφάλμα.
- Θα εξηγήσει την ανάγκη της επανορθωτικής του επέμβασης, η οποία επιβάλλεται όχι μόνο για την προστασία των συμφερόντων της επιχείρησης, αλλά και για χάρη του υπόλοιπου προσωπικού, που η ομαλή δραστηριότητα και η ασφάλειά του τίθενται σε κίνδυνο από σφάλματα που μπορούν να προκαλέσουν δυστυχήματα κ.λ.π.

#### 4.4 Η ΕΞΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΝΕΑ ΤΟΥ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

Οι νεωτερισμοί στην εργασία αρκετά συχνά ανησυχούν τους εργαζόμενους. Όταν μια μέθοδος εργασίας εφαρμόζεται από χρόνια με σχετικά ικανοποιητικά αποτελέσματα, πολλοί εργαζόμενοι δυσκολεύονται να πιστέψουν ότι μπορεί να υπάρξει μια μέθοδος ακόμα καλύτερη.

Η ψυχολογική αυτή στάση δικαιολογείται από τη νευρική υπερένταση, που προκαλεί πάντα η καθιέρωση ενός νεωτερισμού και την αγωνία του εργαζόμενου που φοβάται μήπως δεν μπορέσει ν' ανταποκριθεί επαρκώς στις απαιτήσεις του νέου συστήματος εργασίας.

Ο προϊστάμενος καλείται συχνά να αντιμετωπίσει τέτοια προβλήματα, ιδίως όταν πρόκειται να εξασκήσει νέους υπαλλήλους ή εργάτες που μετατίθενται στο δικό του τμήμα από άλλα τμήματα της ίδιας της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις αυτές, ο προϊστάμενος οφείλει, πρώτα απ' όλα να ελέγξει τις δικές του αντιδράσεις. Ανεξάρτητα από την εφαρμογή καινούργιων συστημάτων ή καινούργιας οργάνωσης, η εμφάνιση ενός νέου προσώπου στο τμήμα αποτελεί ένα «νεωτερισμό» που ίσως προκαλεί κάποια νευρικότητα στον προϊστάμενο. Συνηθισμένος να εργάζεται επί χρόνια με τους ίδιους γνωστούς και αγαπητούς συνεργάτες, ο προϊστάμενος ίσως αντιμετωπίζει σαν «παρείσακτο» κάθε

νεοφερμένο και αντιδρά υποσυνείδητα στην ενσωμάτωση «ξένων στοιχείων» στο τμήμα του. Αλλά είναι φανερό ότι αν ο ίδιος ο προϊστάμενος παρασυρθεί απ' αυτές τις ψυχολογικές αντιδράσεις θα μεταδώσει τη νευρικότητά του στους νεοφερμένους, οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη ενθάρρυνσης και ηρεμίας για να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα.

Για να αντιμετωπίσει αυτές τις περιπτώσεις ο προϊστάμενος μπορεί να εφαρμόσει τους έξι παρακάτω κανόνες :

1. Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης του νεοφερμένου.
2. Γνωριμία με το νεοφερμένο.
3. Γνωριμία του νεοφερμένου με το περιβάλλον της εργασίας.
4. Παρουσίαση του νεοφερμένου στους συναδέλφους του.
5. Βαθμιαία εξάσκηση του νεοφερμένου στα καθήκοντά του.
6. Πλήρης τεχνική ενημέρωση του νέου υφισταμένου.



#### **4.5. Η ΑΝΑΓΚΗ ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΕΝΟΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΤΗ**

Το πρόβλημα του «βοηθού» προϊσταμένου. Στις καλά οργανωμένες επιχειρήσεις, τα διευθυντικά στελέχη στρατολογούνται συνήθως μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Ένας προϊστάμενος που προσλαμβάνεται «απ' έξω» και τοποθετείται στη διεύθυνση ενός κλάδου, τμήματος, Γραφείου, υποκαταστήματος κ.λ.π., έχει πολλά μειονεκτήματα. Το έργο του γίνεται ιδιαίτερα δύσκολο, κυρίως επειδή είναι «ξένος» προς το νέο του περιβάλλον, αγνοεί τις ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται η δραστηριότητα του τμήματος και δεν έχει μάθει τις θετικές και αρνητικές πλευρές της προσωπικότητας του κάθε υφισταμένου.

Οι κίνδυνοι και τα δυσάρεστα επακόλουθα της πρόσληψης ενός προϊσταμένου αγνώστου και ξένου προς την επιχείρηση, μπορούν να αποφευχθούν όταν οι κενές διευθυντικές θέσεις καλύπτονται από ικανά και δοκιμασμένα στοιχεία που προάγονται από την ίδια την επιχείρηση.

Την ευθύνη για την προπαρασκευή αυτών των ικανών στοιχείων, που θα καλύψουν κάποτε τις κενές διευθυντικές θέσεις, την έχουν εν μέρει τουλάχιστον οι ίδιοι οι υπηρετούντες προϊστάμενοι. Δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι κάθε προϊστάμενος πρέπει να προπαρασκευάζει έγκαιρα τον αντικαταστάτη του. Αυτό δεν είναι μόνο προς το συμφέρον της επιχείρησης αλλά και προς το συμφέρον του

ίδιου του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος αν ενδιαφέρεται να επιτύχει μια προαγωγή, μια ευνοϊκή μετάθεση, μια αποστολή στο εξωτερικό, μια μεγάλη άδεια, πρέπει να είναι σε θέση να παρουσιάσει ή να υποδείξει στην επιχείρηση τον κατάλληλο αντικαταστάτη. Ο άνθρωπος αυτός θα είναι βέβαια ένας από τους υφισταμένους του, ο οποίος θα έχει εκπαιδευτεί, εξασκηθεί και δοκιμαστεί στα καθήκοντα του προϊσταμένου.

Όσο για την επιχείρηση, της οποίας η ομαλή και αποδοτική λειτουργία εξαρτάται κυρίως από την ύπαρξη ικανών και καλά εκπαιδευμένων διευθυντικών στελεχών, είναι τεράστιο πλεονέκτημα να μπορεί να «αντλήσει» αυτά τα στελέχη μέσα από την υπάρχουσα οργάνωση του προσωπικού της, για να καλύψει τις διευθυντικές θέσεις που μένουν κενές, είτε φυσιολογικά (με την προαγωγή, συνταξιοδότηση κ.λ.π. των προϊσταμένων), είτε σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης (παραιτήσεις, ασθένειες, θάνατοι κ.λ.π.).

Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εκλογή ενός «βοηθού» για να κρίνει ποιος από τους υφισταμένους του είναι ο πιο κατάλληλος για να γίνει «βοηθός» του, ο προϊστάμενος οφείλει να εξετάσει :

**α.** Τις τεχνικές ικανότητες του κάθε υφισταμένου του.

**β.** Το πνεύμα πρωτοβουλίας του καθενός.

γ. Τις φυσικές ικανότητες του κάθε υφισταμένου του στην ανάπτυξη καλών «ανθρωπίνων σχέσεων».

#### **4.6 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ**

Η εκπαιδευτική αποστολή των προϊσταμένων. Στην εποχή μας εξαιτίας της σύγχρονης βιομηχανικής ανάπτυξης και της αυξημένης ζήτησης ειδικευμένων εργατικών χεριών, είναι απόλυτα απαραίτητο να διαθέτουν οι προϊστάμενοι ακόμα και «διδασκτικές» ικανότητες για να εκπαιδεύουν όλο και μεγαλύτερο προσωπικό που δεν είναι αρκετά προπαρασκευασμένο για την ανάληψη και την αποδοτική εκπλήρωση ειδικών καθηκόντων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ίσως τη δυνατότητα να οργανώνουν ειδικές σχολές για να εκπαιδεύουν, με δικά τους έξοδα, το προσωπικό που τους είναι απαραίτητο.

Αλλά το οικονομικό βάρος είναι δυσβάστακτο και συνεπώς η μέθοδος αυτή είναι απρόσιτη για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, που στηρίζονται κυρίως στη συνεργασία των προϊσταμένων για να εξασφαλίσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού τους και να καλύψουν τις ανάγκες τους σε ειδικευμένους εργάτες, τεχνίτες και υπαλλήλους.

Σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας και αν βρίσκεται ο προϊστάμενος, η ικανότητά του να μεταδίδει γρήγορα και αποτελεσματικά τις γνώσεις του, είναι πολύτιμη και για το τμήμα που διευθύνει και για την επιχείρηση γενικά.

Ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό σημαίνει λιγότερες απώλειες υλικών, λιγότερες ζημιές μηχανημάτων και εγκαταστάσεων, λιγότερα εργατικά ατυχήματα, λιγότερα σφάλματα κατά την εκτέλεση της εργασίας, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και γενικά υψηλότερη παραγωγικότητα.

Η σπουδαιότερη αρχή κάθε διδακτικού συστήματος είναι να διεγείρεται το ενδιαφέρον του μαθητή για τα διδασκόμενα θέματα. Ο μαθητής ακούει τις απαραίτητες πληροφορίες, εξηγήσεις και οδηγίες, τις κατανοεί και τις θέτει σε πρακτική εφαρμογή, επαναλαμβάνοντας τις ίδιες ενέργειες μέχρις ότου αισθανθεί ότι κατέχει απόλυτα το θέμα το οποίο διδάχτηκε. Αλλά για να φτάσει ως εκεί ο μαθητής πρέπει να είναι αποφασισμένος να μάθει, να επιζητήσει, να διδαχτεί και να δείξει επιμέλεια στην εφαρμογή εκείνων που έμαθε.

Για την αποτελεσματική εκπλήρωση της εκπαιδευτικής του αποστολής, ο προϊστάμενος πρέπει να εφαρμόσει την ακόλουθη τεχνική, η οποία δεν είναι παρά μια σύνθεση των λογικών κανόνων της μάθησης.

Διδάσκοντας λοιπόν οποιοδήποτε θέμα στους υφισταμένους του, ο προϊστάμενος οφείλει :

**α.** Προπαντός να διεγείρει το ενδιαφέρον των μαθητών του.

**β.** Παρουσιάζει στους μαθητές του το διδασκόμενο θέμα με τρόπο απλό:

1. Να μπορούν να τον απορροφήσουν μέσω πολλών αισθήσεων, με την ακοή, με την όραση κ.τ.λ.
  2. Να αντιλαμβάνονται τη λογική συνέπεια μεταξύ εκείνων που μαθαίνουν και εκείνων που έχουν μάθει.
  3. Να εισάγονται στα νέα θέματα προοδευτικά με λογική σειρά.
  4. Οι ποσότητες των νέων γνώσεων που προσφέρονται από τον εκπαιδευτή να είναι ανάλογες με τις ικανότητες απορρόφησης των μαθητών.
- γ) Να φροντίζει για την συχνή πρακτική εξάσκηση των μαθητών στα θέματα τα οποία διδάσκει.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

**ΜΕΘΟΔΟΙ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Πολύ συχνά οι μάνατζερς ομιλούν για ποσοστό αυξήσεων, για ρυθμούς ανάπτυξης, για ποσοτικές μεθόδους, τεχνικές προγραμματισμού κ.λ.π. Για να ευρεθούν τα παραπάνω μεγέθη πρέπει ο μάνατζερ να έχει γνώσεις σχετικές με την επεξεργασία και παρουσίαση των πληροφοριών, με τη μεθοδολογία προγραμματισμού, με τη χρησιμοποίηση αριθμών και διαγραμμάτων και με τη χρήση υπολογιστών.

Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ πρέπει να διδαχθεί και να αποκτήσει εμπειρία στην εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων ή τεχνικών. Οι τεχνικές\* αυτές αποτελούν ένα εργαλείο στα χέρια του μάνατζερ και γι' αυτό στη συνέχεια θα αναλύσουμε μερικές από αυτές.

---

\* Μύρωνα Μ. Ζαβλάνου (1989) Εποπτεία Προσωπικού, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική



## 1.1 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

### 1.1.1. Ποσοστό επί τοις εκατό (%)

Η παρουσίαση μιας πληροφορίας σε επί τοις % ποσοστό μπορεί να πάρει τις παρακάτω τρεις μορφές.

- i. Μια τιμή μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό κάποιας άλλης π.χ. η τιμή 65 δρχ. ως ποσοστό των 385 δρχ. είναι

$$65/385 \times 100 = 16,8\%$$

- ii. Μια αύξηση στην τιμή κάποιου αγαθού μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό αύξησης π.χ. η τιμή σ' ένα αγαθό αυξάνεται από 33 σε 37 δρχ. δηλαδή αύξηση κατά 4 δρχ. Το ποσοστό αύξησης είναι :

$$4/33 \times 100 = 12,12\%$$

- iii. Η μείωση στην τιμή κάποιου αγαθού μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό μείωσης π.χ. τα κέρδη των πωλήσεων σ' ένα κατάστημα τον περασμένο μήνα έπεσαν από 3.140.000 δρχ. σε 2.820.000 δρχ. δηλαδή μείωση 320.000. Το ποσοστό μείωσης είναι :

$$320.000/3.140.000 \times 100 = 10,1\%$$

### Παραδείγματα

1. Σ' έναν υπάλληλο έχει δοθεί αύξηση 7%. Αν ο υπάλληλος αυτός πληρώνεται την ώρα με 500 δρχ., ποια θα είναι η νέα ωριαία αμοιβή του ;

**Απάντηση**

Η ωριαία αύξηση θα είναι :  $7/100 \times 500 = 35$  δρχ.

Επομένως η νέα ωριαία αποζημίωσή του θα είναι :  $500 + 35 = 535$  δρχ.

2. Τα αναλώσιμα έξοδα μιας εταιρίας τον περασμένο μήνα ήταν 2.190 δολλάρια. Το μήνα αυτό τα έξοδα έφθασαν τα 2.520 δολάρια. Πόσο είναι το ποσοστό αύξησης ;

**Απάντηση**

Η αύξηση είναι  $2.520 - 2.190 = 330$  δολλάρια.

Επομένως το ποσοστό αύξησης είναι :  $330/2.190 \times 100 = 15\%$

3. Το κόστος κατασκευής ενός αγαθού έφθασε στην τιμή των 285 δρχ. Η τιμή αυτή παρουσιάζει μια αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο κόστος κατά 6%. Ποιο ήταν το προηγούμενο κόστος ;

**Απάντηση**

Με την αύξηση του κόστους η τιμή των 285 δρχ. αντιστοιχεί σε ποσοστό 106%. Επομένως το προηγούμενο κόστος του αγαθού ήταν :  $100/106 \times 285 = 268$  δρχ.

**1.1.2. Αναλογίες – Ποσοστά**

- i. Η αναλογία δείχνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε μέρη τα οποία προστιθέμενα όλα μαζί σχηματίζουν το σύνολο. π.χ. Ο κ. Νικολάου έχει στο τμήμα του 30 χειριστές. Από αυτούς οι 25

είναι άνδρες και οι 5 γυναίκες. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του αριθμού των ανδρών και του αριθμού των γυναικών ; Η σχέση εμφανίζεται από το κλάσμα  $25 : 5$  ή σε απλοποιημένη μορφή  $5 :$

1. Αυτή είναι η αναλογία των ανδρών έναντι των γυναικών.

- ii. Το ποσοστό είναι η μέτρηση του μεγέθους του μέρους ή τμήματος σε σχέση με το μέγεθος του συνόλου. π.χ. Πέντε άνδρες από το τμήμα του κ. Νικολάου μεταφέρθηκαν σε άλλο τμήμα. Ποια είναι η νέα τεχνολογία ανδρών έναντι γυναικών στο τμήμα του ;

Οι άνδρες τώρα είναι 20 και οι γυναίκες 5. Έτσι η αναλογία ανδρών/γυναικών είναι  $20 : 5$  ή απλά  $4 : 1$ .

Στη συνέχεια θα το εκφράσουμε αυτό ως ποσοστό. Δηλαδή, ποιο ποσοστό αντιπροσωπεύουν οι γυναίκες στο σύνολο των υπαλλήλων που έχει ο κ. Νικολάου στο τμήμα του ;

Ο κ. Νικολάου έχει συνολικά στο τμήμα του 20 άνδρες + 5 γυναίκες = 25 υπαλλήλους.

Επομένως το ποσοστό των γυναικών στο σύνολο των υπαλλήλων του τμήματός του είναι  $5/25 = 1/5$ .

Με την ίδια λογική το ποσοστό των ανδρών είναι :  $20/25 = 4/5$ .

Άρα η αναλογία δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο μερών ενός συνόλου, δηλαδή μέρος 1 : μέρος 2.

Αντίθετα με το ποσοστό συνδέουμε κάθε μέρος με το σύνολό του, δηλαδή μέρος 1 : το σύνολο.

### 1.1.3. Μέση τιμή

Η μέση τιμή δείχνει την αντιπροσωπευτική τιμή ενός δείγματος.

Η μέτρηση της κεντρικής ροπής ενός συνόλου αριθμών μπορεί να εκφραστεί με τρεις συντελεστές.

- i. Την αριθμητική μέση τιμή, η οποία δίνεται από ένα κλάσμα που έχει αριθμητή το άθροισμα όλων των τιμών του δείγματος και παρανομαστή το πλήθος των αριθμών. Δηλ  $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$   
Η αριθμητική μέση τιμή χρησιμοποιείται κυρίως από τους μάνατζερ.
- ii. Τη διαμέσο, η οποία είναι το ποσοστό στα 100, δηλαδή το  $P_{50}$ . Είναι δηλαδή η μεσαία τιμή ενός συνόλου αριθμών στην περίπτωση που αυτοί ταξινομούνται κατά φθίνουσα τάξη.
- iii. Την τυπική τιμή, η οποία είναι η τιμή στο δείγμα που εμφανίζεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα.

### Παράδειγμα

Το ημερομίσθιο των 10 υπαλλήλων μιας εταιρίας είναι:

1000,2000,1500,1500,2000,1500,1500,1800,1200,2000

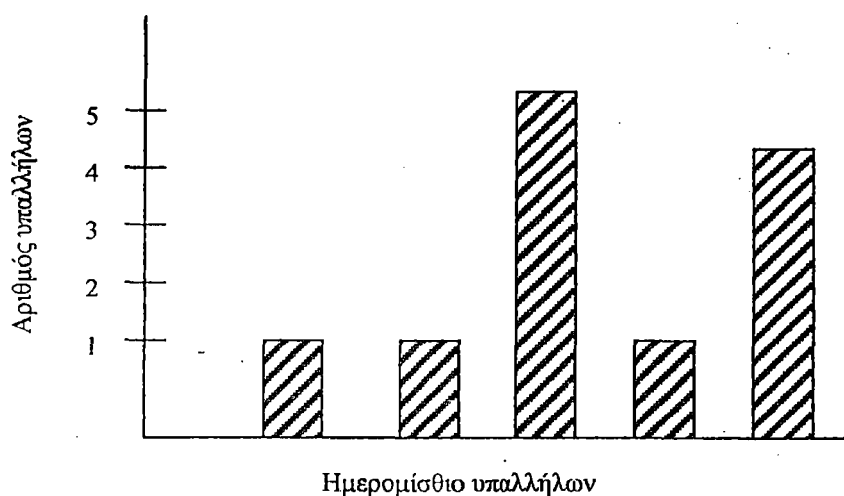
- i. Η μέση τιμή είναι :

$$\bar{X} = \frac{1000+2000+1500+1500+2000+1500+1500+1800+1200+2000}{10} =$$

$$\frac{16.000}{10} = 1600 \text{ δρχ}$$

- ii. Η διάμεσος είναι η τιμή 1.500 δρχ. γιατί αν τα ημερομίσθια ταξινομηθούν κατά φθίνουσα τάξη 2000, 2000, 2000, 1800, 1500, 1500, 1500, 1200, 1000 η μεσαία τιμή είναι 1500.
- iii. Η τυπική τιμή είναι πάλι η τιμή 1500, γιατί αυτή εμφανίζεται με την μεγαλύτερη συχνότητα στο δείγμα.

Μπορούμε να απεικονίσουμε και γραφικά τη σχέση του αριθμού των υπαλλήλων με τα ημερομίσθια του καθενός.



## 1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΡΙΘΜΩΝ

Σήμερα υπάρχει τόση πληθώρα πληροφοριών που είναι αδύνατο να την επεξεργαστεί και να την παρουσιάσει με το χέρι του ο άνθρωπος. Γι' αυτό και οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τους υπολογιστές, οι οποίοι κάνουν όλη αυτή την επεξεργασία. Η πληροφορία έχει νόημα

μόνον όταν μπορεί να γίνει κατανοητή απ' τον άλλον. Αυτό συμβαίνει όταν μπορεί να παρουσιαστεί με κάποια μορφή.

Τρεις είναι οι μέθοδοι παρουσιάσεως των πληροφοριών.

- Με τη μορφή πινάκων.
- Με τη μορφή διαγράμματος της κυκλικής παράστασης και του διαγράμματος στηλών.
- Με τη μορφή διαγραμμάτων, στα οποία μια μεταβλητή συνδέεται με κάποια άλλη.

### 1.2.1 Πίνακες

Ο πίνακας απεικονίζει ένα σύνολο αριθμών που είναι ταξινομημένοι με κάποιο τρόπο σε γραμμές και στήλες. Οι πίνακες χρησιμοποιούνται για να παρουσιάσουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών για δύο λόγους : **α)** Γιατί είναι εύκολη στην κατασκευή τους και **β)** γιατί πολλές πληροφορίες μπορεί να καταλάβουν μικρό χώρο.

Για την κατασκευή των πινάκων πρέπει να έχουμε υπόψη μας τα εξής :

**α)** Οι πίνακες αποτελούνται από στήλες και γραμμές και πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα η θέση στην οποία θα τοποθετηθεί μια πληροφορία.

**β)** Οι στήλες και οι γραμμές πρέπει να έχουν επικεφαλίδες που να δείχνουν το είδος των πληροφοριών που περιέχουν.

**γ)** Ο πίνακας πρέπει να είναι κατάλληλος σχεδιασμένος και οι πληροφορίες γραμμένες με προσοχή.

### 1.2.2. Διάγραμμα κυκλικής παράστασης και διάγραμμα στηλών

- i. Το διάγραμμα κυκλικής παράστασης μοιάζει με μια πίτα που είναι χωρισμένη σε κομμάτια. Κάθε κομμάτι αποτελεί ένα ποσοστό του συνόλου.

Το διάγραμμα στηλών αποτελείται από μια σειρά από στήλες που μπορεί να είναι κάθετες οι οριζόντιες.

#### Παράδειγμα

Μια πενταμελής οικογένεια ξοδεύει κατά μέσο όρο 250.000 δρχ. Τα έξοδα αυτά κατανέμονται ως εξής : Για φαγητό 70.000 δρχ., για ενοίκιο 70.000 δρχ., για διασκέδαση 40.000 δρχ., για φόρους 30.000 δρχ. και τα υπόλοιπα 50.000 δρχ. για ένδυση και άλλα μικροέξοδα.

Να υπολογίσετε το επί τοις εκατό ποσοστό κάθε κατηγορίας και να σχεδιάσετε σ' ένα πίνακα αυτές τις πληροφορίες.

#### Απάντηση

Ο πίνακας έχει ως εξής :

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>	<b>ΕΞΟΔΑ (δρχ.)</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ%</b>
Φαγητό	70.000	28
Ενοίκιο	60.000	24
Διασκέδαση	40.000	16
Φόροι	90.000	12
Ένδυση	<u>50.000</u>	<u>20</u>
	250.000	100



Για να απεικονιστεί αυτή η πληροφορία σε ένα διάγραμμα κυκλικής παράστασης, πρέπει να υπολογιστούν αναλογικά οι γωνίες των κυκλικών τομέων. Είναι βεβαίως γνωστό ότι ο κύκλος έχει  $360^\circ$  οι οποίες αντιστοιχούν στα συνολικά έξοδα των 250.000 δρχ. της οικογένειας.

Επομένως η γωνία του κυκλικού τομέα που αντιστοιχεί στο φαγητό είναι:  $70.000/250.000 \times 360^\circ = 101^\circ$

Για ενοίκιο  $60.000/250.000 \times 360^\circ = 86^\circ$

Για διασκέδαση  $40.000/250.000 \times 360^\circ = 58^\circ$

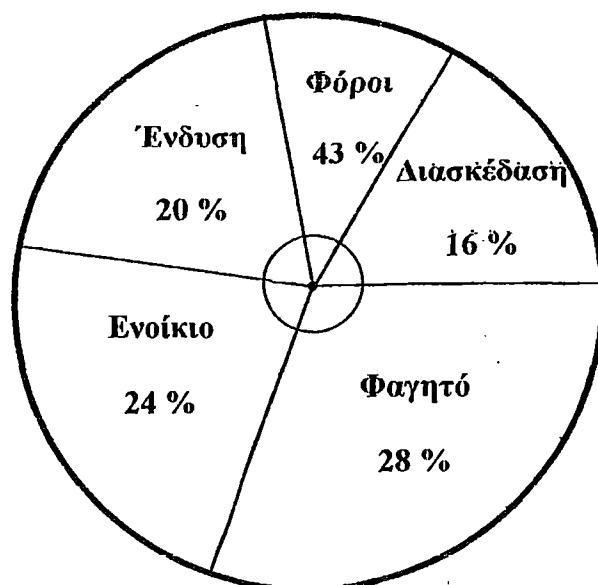
Για φόρους  $30.000/250.000 \times 360^\circ = 43^\circ$

Για ένδυση  $50.000/250.000 \times 360^\circ = 72^\circ$

Το άθροισμα των γωνιών πρέπει να δίνει την τιμή των  $360^\circ$ .

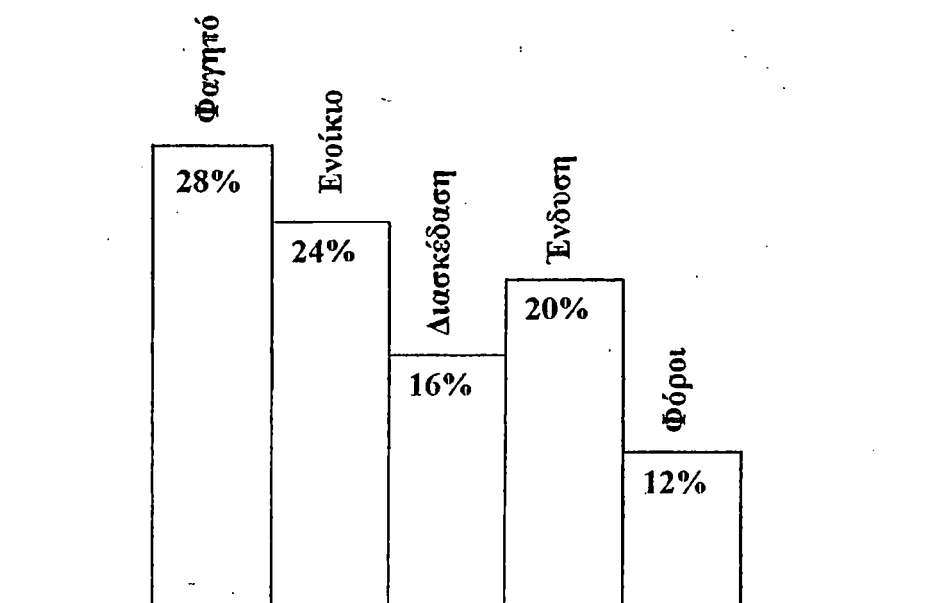
Πράγματι  $101^\circ + 86^\circ + 58^\circ + 43^\circ + 72^\circ = 360^\circ$

Η παρουσίαση των κατηγοριών στο διάγραμμα της κυκλικής παράστασης θα έχει την παρακάτω μορφή.



- ii. Το διάγραμμα στηλών είναι ευκολότερο στην κατασκευή και απεικονίζεται με κάθετες ή οριζόντιες στήλες.

Για το προηγούμενο παράδειγμα, το διάγραμμα στηλών έχει τη μορφή αυτή. Τα διαγράμματα αυτά χρησιμοποιούνται πάρα πολύ απ' τους μανάτζερ.



### 1.2.3. Διαγράμματα

Τα διαγράμματα αυτά τα οποία απεικονίζουν γραφικά μια συνάρτηση χρησιμοποιούνται και από επιστήμονες και τεχνικούς. Είναι χρήσιμο για τον επόπτη γιατί δείχνουν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές που μεταβάλλονται π.χ. πως μεταβάλλονται οι πωλήσεις κατά την διάρκεια του έτους. Για την χάραξη του διαγράμματος χρησιμοποιούνται δύο άξονες στους οποίους έχουν βαθμολογηθεί και τοποθετηθεί κατάλληλα οι τιμές. Το ζεύγος τιμών στο

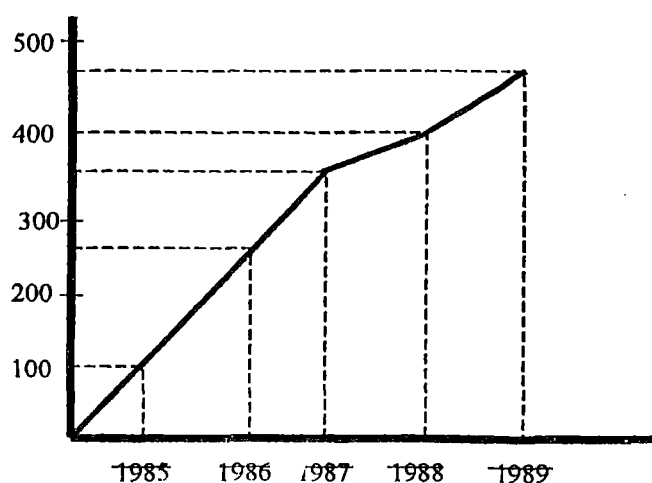
διάγραμμα αυτό απεικονίζεται με ένα σημείο. Στο τέλος συνδέονται όλα τα σημεία τα οποία σχηματίζουν μια καμπύλη η οποία δείχνει και την σχέση μεταβολής των μεταβλητών της συνάρτησης.

### Παράδειγμα

Ο Διευθυντής ενός οργανισμού θέλει να απεικονίσει σε ένα διάγραμμα τις μεταβολές του αριθμού των ανέργων στα τελευταία πέντε χρόνια. Απ' τη στατιστική υπηρεσία ο Διευθυντής παίρνει τον αριθμό των ανέργων για την περίοδο των τελευταίων πέντε ετών.

Έτη	Αριθμός ανέργων (χιλιάδες)
1985	120
1986	240
1987	360
1988	400
1989	450

Το διάγραμμα θα απεικονίζει τον αριθμό των ανέργων σε σχέση με τις διάφορες χρονικές περιόδους. Η εξαρτώμενη μεταβλητή (αριθμός ανέργων) παρουσιάζεται στον κάθετο άξονα και η ανεξάρτητη μεταβλητή (χρόνος) στον οριζόντιο άξονα.



### **1.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Δύο είναι οι πλέον διαδεδομένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό : το διάγραμμα Grantt και το διάγραμμα Pert ή η μέθοδος του κρίσιμου μονοπατιού (CPM).

#### **1.3.1: Διάγραμμα Gantt**

Το διάγραμμα Gantt είναι ένα μέσο προγραμματισμού το οποίο καταχωρεί τα στάδια που απαιτούνται για να φθάσουμε στο αντικειμενικό σκοπό και παράλληλα προσδιορίζει το χρόνο που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί κάθε στάδιο.

Το πλεονέκτημα του διαγράμματος Gantt, είναι ότι επιτρέπει στον προγραμματιστή να εκτιμήσει το χρόνο που απαιτείται για να φθάσει στον αντικειμενικό να εκτιμήσει το χρόνο που απαιτείται για να φθάσει στον αντικειμενικό σκοπό και να επιτύχει τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της οργάνωσης με την ανίχνευση και την διόρθωση των αποκλίσεων και των σφαλμάτων απ' το πρόγραμμα.

#### **1.3.2 Διάγραμμα PERT**

Το διάγραμμα PERT (program Evaluation Review Technique), είναι παρόμοιο με το διάγραμμα Gantt, με μόνη την διαφορά ότι μπορεί να αναλύσει περισσότερα σύνθετα καθήκοντα. Το Pert είναι ένα λογικό σύστημα που βασίζεται σε ένα διάγραμμα που αποτελείται από μια σειρά διαδοχικών βημάτων, τα οποία πρέπει να εκτελεστούν για να πραγματοποιηθεί το έργο.

Στο διάγραμμα Pert διακρίνουμε :

- i. Τα γεγονότα που είναι τα καθήκοντα.
- ii. Τις δραστηριότητες που είναι οι διαδικασίες που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν τα γεγονότα, και
- iii. Τις διαδοχικές σχέσεις μεταξύ των γεγονότων, που ακολουθούν τη σειρά από αριστερά προς τα δεξιά. Το διάγραμμα Pert κατασκευάζεται βάσει των εκτιμήσεων που έχουμε για τις πηγές που χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα και το χρόνο που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί κάθε καθήκον ή δραστηριότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τα γεγονότα που συμβαίνουν σήμερα και τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον ώστε να μπορεί καλύτερα να τις αντιμετωπίσει. Σίγουρα το μέλλον είναι απρόβλεπτο, γι' αυτό και ο μάνατζερ πρέπει να έχει την ικανότητα να προβλέπει τις μελλοντικές καταστάσεις γιατί θα τον βοηθήσουν να επιλύει αποτελεσματικότερα τα προβλήματα που του παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση του έργου του. Είναι πολύ δύσκολο να διοικεί κάποιος σ' ένα αβέβαιο περιβάλλον και αυτό γιατί οι οποιοσδήποτε αλλαγές που μπορεί να προκύψουν θα επηρεάσουν άμεσα τις μεθόδους διοίκησης και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε μερικές τάσεις\* οι οποίες αναμένεται να διαμορφώσουν το περιβάλλον εργασίας στα επόμενα χρόνια.

---

\* Μύρωνα Μ. Ζαβλάνου (1989) εποπτεία προσωπικού, Αθήνα, Σύγχρονη εκδοτική ΕΠΕ

## 2.1 ΟΙ ΓΡΗΓΟΡΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Όλοι γνωρίζουμε ότι οι αλλαγές γινόταν, γίνονται και θα γίνονται και στο μέλλον, επομένως κάθε γενιά πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές.

Αναφέρεται ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων περιόδων έγιναν πολύ σημαντικές αλλαγές στην κοινωνία οι οποίες άμεσα ή έμμεσα έχουν επηρεάσει την καθημερινή ζωή και τα συναισθήματα των ατόμων σχετικά με τον κόσμο που ζουν. Έχουν διαμορφώσει νέες ιδέες, αξίες και νέα μορφή σχέσεων μεταξύ των ατόμων. Τα γεγονότα προχωρούν πολύ γρήγορα που πολλές φορές τα άτομα δεν μπορούν να τα κατανοήσουν.

Για να αντιμετωπιστούν οι γρήγορες αυτές αλλαγές, θα πρέπει οι μάνατζερ να έχουν την ικανότητα να προγραμματίζουν και να διοικούν σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σ' αυτό το περιβάλλον ο μάνατζερ πρέπει να προσπαθεί να διατηρήσει την ισορροπία των υποσυστημάτων της επιχείρησης. Επίσης, πρέπει ο μάνατζερ να μπορεί να βοηθήσει τους υφισταμένους του να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις σχετικά με τη μορφή της οργάνωσης, τους τρόπους εργασίας και γενικά της διοίκησης.

## 2.2 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Σήμερα που η τεχνολογία και οι εφαρμογές της αναπτύσσονται πάρα πολύ γρήγορα, έχουμε φθάσει στο σημείο να δυσκολευόμαστε να τις παρακολουθήσουμε. Η ανάπτυξη π.χ. της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιακών μέσων έχουν επηρεαστεί άμεσα όλο τον κόσμο. Τώρα πια είναι δυνατόν να μιλήσουμε με το τηλέφωνο, με οποιοδήποτε άτομο σε οποιαδήποτε μέρος της γης και αν βρίσκεται, ή να παρακολουθήσουμε «ζωντανά» τα νέα από όλο τον κόσμο στην τηλεόρασή μας. Αυτό βέβαια δεν συνέβαινε τα παλαιότερα χρόνια, όπου η ανακάλυψη ενός γεγονότος επηρέαζε κυρίως την περιοχή που είχε πρώτα ανακαλυφθεί και πολύ αργότερα οι περιπτώσεις της ανακάλυψης έφθαναν στις άλλες περιοχές.

Η τεχνολογία επηρεάζει απευθείας τη διαδικασία της εποπτείας και τους τρόπους πραγματοποίησεως του έργου των υπαλλήλων.

Ο μάνατζερ πρέπει εκ των προτέρων να προσδιορίσει πόσο άμεσα ή έμμεσα η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας θα επηρεάσει τα άτομα, τις συνήθειές τους στην εργασία και την παραγωγικότητά τους.

Η τεχνολογία και οι εφαρμογές της επηρεάζουν την οικονομία. Η νέα τεχνολογία μειώνει το κόστος παραγωγής και συχνά φθηνότερη η αντικατάσταση ενός εξαρτήματος από τη διόρθωσή του. Έτσι η τρίτη γενιά των υπολογιστών είναι καλύτερη από τη δεύτερη κ.ο.κ.



Δεν είναι εύκολο να γνωρίζουμε τις τεχνολογικές εξελίξεις που θα προκύψουν στο μέλλον. Αυτό όμως που έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η ανάπτυξη των τρόπων αντιμετώπισης της νέας τεχνολογίας και των επιπτώσεων της πάνω στα άτομα. Για παράδειγμα η χρήση των υπολογιστών, των τηλεπικοινωνιακών και των ηλεκτρονικών συστημάτων έχει επηρεάσει πάρα πολύ τη λειτουργία του γραφείου και γενικότερα τη διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά έχουν αλλάξει τον τρόπο πραγματοποίησης της εργασίας. Πολλά άτομα μπορούν να πραγματοποιούν την εργασία όπου θέλουν και εκεί που θέλουν. Για παράδειγμα μπορούν να βρίσκονται στο χώρο της εργασίας και να παρακολουθούν τη διάλεξη, με τη βοήθεια υπολογιστικών συστημάτων, από κάποιον καθηγητή που βρίσκεται μακριά από την επιχείρηση.

Επίσης, οι τεχνολογικές αλλαγές μειώνουν τη διάρκεια ζωής των διαφόρων επαγγελμάτων. Και αν ακόμα το όνομα του επαγγέλματος παραμένει το ίδιο, το περιεχόμενο αλλάζει. Χρειάζονται νέες δεξιότητες και παράλληλα μια συνεχής επιμόρφωση και βελτίωση των γνώσεων των υπαλλήλων και των μάνατζερ.

### **2.3 ΟΙ ΝΕΕΣ ΑΞΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Ύστερα από διάφορες έρευνες απεδείχθη ότι υπάρχει μια απογοήτευση στους περισσότερους εργάτες σχετικά με την εργασία που κάνουν. Μερικοί απ' αυτούς θέλουν να αλλάξουν εργασία, άλλοι θέλουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο, άλλοι αισθάνονται ότι δεν αμείβονται τόσο καλά από την εργασία που κάνουν ή δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο χώρο της εργασίας.

Η μη ικανοποίηση των εργατών από την εργασία τους, οι συχνές απουσίες, η χαμηλή απόδοση και τα διάφορα ατυχήματα που συμβαίνουν μέσα στην επιχείρηση μεταφράζονται από πολλούς επόπτες ότι «τα άτομα δεν επιθυμούν πλέον να εργαστούν».

Πολλοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η μη ικανοποίηση των εργατών από την εργασία τους οφείλεται κυρίως στις συγκρούσεις ανάμεσα στις νέες αξίες που αυτοί πιστεύουν για την εργασία και στις αξίες που πιστεύουν και εφαρμόζουν στη διαδικασία της διοίκησης οι μάνατζερ.

Οι σημερινοί εργάτες σε σχέση με τους εργάτες των παρελθόντων ετών έχουν καλύτερη μόρφωση, έχουν τουλάχιστον ένα δίπλωμα από κάποια τεχνική και επαγγελματική σχολή. Οι περισσότεροι δε υπάλληλοι έχουν δίπλωμα από την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Αυτό σημαίνει ότι έχουν περισσότερες προσδοκίες και απαιτήσεις από την εργασία τους, ακόμα δεν δέχονται αυταρχικούς επόπτες και συνεχώς προκαλούν τη διοίκηση. Περισσότερη όμως γνώση και μόρφωση υπάρχει και στους καταναλωτές των αγαθών, οι οποίοι με τη σειρά τους απαιτούν προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Η κοινωνία της αφθονίας επηρεάζει επίσης τις αξίες της εργασίας και τις προσδοκίες των ατόμων. Παλαιότερα υπήρχε μεγαλύτερη επαγγελματική κινητικότητα και ευκαιρίες για εργασία, αλλά και μεγαλύτερη πίστη στην αξία της εργασίας. Οι νέοι, σήμερα, επιδιώκουν την απόκτηση υλικών αγαθών και ζουν σε μια κοινωνία με πολλά προβλήματα και αβεβαιότητα για το μέλλον. Τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα, όπως το ενεργειακό πρόβλημα, ο πληθωρισμός, το οικολογικό πρόβλημα, η ανεργία κ.λ.π. επηρεάζουν άμεσα τις αξίες και τα πιστεύω των νέων.

## 2.4 Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Στην επόμενη δεκαετία, οι νέες αξίες σχετικά με την εργασία αναμένεται να επηρεάσουν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πηγών, περισσότερο ίσως από κάθε προηγούμενη φορά στην ιστορία της διοίκησης.

Οι μάνατζερ πρέπει να ανακαλύψουν αποτελεσματικότερα κίνητρα στην εργασία. Ήδη υπάρχουν τάσεις για μείωση των ωρών εργασίας, για διακοπές μεγαλύτερης διάρκειας και για περισσότερο ευέλικτο πρόγραμμα στην εργασία. Τα παραδοσιακά κίνητρα, όπως χρήματα, συνθήκες εργασίας κ.λ.π. δεν υποκινούν όλα τα άτομα κατά τον ίδιο τρόπο.

Τα άτομα, σήμερα, θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που επηρεάζουν αυτούς και την εργασία τους. Ο μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσει τις ατομικές ανάγκες και τις προσδοκίες των ατόμων που εργάζονται στο τμήμα του, ώστε να μπορέσει στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει. Η συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ του μάνατζερ και των υφισταμένων του. Ακόμα και η συμμετοχή τους με κάποιο ποσοστό στα κέρδη της επιχείρησης, βελτιώνει την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την αφοσίωση των ατόμων στη λειτουργία της επιχείρησης. Εξάλλου, σήμερα, με τις γρήγορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα δεν είναι δυνατόν να έχουμε τον εργάτη να εκτελεί

μόνιμα τα ίδια καθήκοντα, ούτε τον μάνατζερ να δίνει εντολές που να περιορίζουν τη δυνατότητα ανάπτυξης του εργατή στην εργασία. Και αυτό, γιατί οι μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων δεν διαρκούν και πάρα πολύ. Οι μάνατζερ πρέπει να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές και να μην τις βλέπουν ως απειλές εναντίον της εξουσίας και του ελέγχου που διαθέτουν στην εκτέλεση του έργου τους.

Ο μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα μέσα στην επιχείρηση τέτοιο που να εκπληρώνει δύο βασικούς στόχους, την αύξηση της παραγωγικότητας και την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να σκέπτεται, να κρίνει, να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων και να επικοινωνεί μαζί του κατά τρόπο που να το θεωρεί υπεύθυνο και ικανό.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Ο προϊστάμενός που γνωρίζει και εκτελεί ευσυνείδητα τα βασικά καθήκοντα της διευθυντικής του δραστηριότητας, μπορεί να ελπίζει ότι θα κερδίσει την εκτίμηση των ανωτέρων του, των συναδέλφων του και των συνεργατών του. Χωρίς την εκτίμηση των ανωτέρων του, φυσικά ο προϊστάμενος δεν πρόκειται ούτε να προαχθεί, ούτε καν να διατηρήσει τη θέση του.

Εξίσου απαραίτητη είναι και η εκτίμηση των συναδέλφων του. Η παραγωγική διαδικασία και οι απαιτήσεις του συντονισμού κάνουν αλληλένδυτη τη δραστηριότητα όλων των τμημάτων : η επιχειρησιακή μονάδα αποτελεί ένα σύνολο, τα διάφορα μέρη του οποίου πρέπει να λειτουργούν συγχρονισμένα στην εντέλεια. Από τη δραστηριότητα ενός τμήματος εξαρτάται συχνά η δραστηριότητα δύο ή τριών άλλων τμημάτων. Συνεπώς ο προϊστάμενος που δεν έχει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του είναι αμφίβολο αν θα μπορεί πάντα να εκπληρώσει αποδοτικά τα καθήκοντά του.

Αλλά φυσικά, το σπουδαιότερο απ' όλα είναι να αποκτήσει ο προϊστάμενος, την εκτίμηση, το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, δηλαδή των υφισταμένων του, γιατί μόνο με τη

βοήθειά τους θα μπορέσει ν' αναπτύξει τη δραστηριότητα του τμήματος που έχει αναλάβει την ευθύνη.

2. Ο προϊστάμενος πρέπει να φροντίζει για την ανάπτυξη του δικού του πνεύματος πρωτοβουλίας. Ένας προϊστάμενος χωρίς πνεύμα πρωτοβουλίας δεν μπορεί να ελπίζει σε μια επιτυχή καριέρα.

Ο προϊστάμενος φυσικά δεν μπορεί ν' αγνοήσει τα οργανωτικά πλαίσια, μέσα στα οποία πρέπει να αναπτύσσει τη δραστηριότητά του στο τμήμα που διευθύνει. Αλλά, μέσα σ' αυτά τα πλαίσια υπάρχουν πάντα περιθώρια για την βελτίωση των παραγωγικών μεθόδων, για την καλύτερη οργάνωση, για τον αποτελεσματικότερο συντονισμό κ.λ.π. Προς αυτές τις γενικές κατευθύνσεις μπορεί ν' αναπτύξει την πρωτοβουλία του κάθε καλός προϊστάμενος για να είναι άξιος της θέσης του.

3. Η σωστή συμπεριφορά του προϊσταμένου απέναντι των υφισταμένων του, η αποτελεσματική άσκηση ελέγχου επί της εργασίας και οι έγκαιρες και δίκαιες επανορθωτικές επεμβάσεις σε κάθε περίπτωση διάπραξης σφαλμάτων ή παραλήψεων, είναι τα μέσα με τα οποία εξουδετερώνονται πολλές αιτίες δυσαρέσκειας και προστριβών μεταξύ του προσωπικού και εξασφαλίζεται η αποδοτική λειτουργία ενός κλάδου, τμήματος, γραφείου κ.λ.π. προς όφελος τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων.

4. Ο προϊστάμενος οφείλει να είναι προσεκτικός σε όλες τις επαφές του με το προσωπικό, ακόμα και με τους παλιούς υφισταμένους του. Και αν είναι φανερό ότι η πρώτη επαφή με έναν εργαζόμενο που εμφανίζεται για πρώτη φορά στο τμήμα, είναι η πιο σημαντική για το νεοφερμένο και για την επιχείρηση.

Γενικότερα, μόνο ένα πνεύμα φιλικής συνεργασίας καθιστά αποδοτική την ομαδική εργασία και εξουδετερώνει τα αίτια προστριβών και διενέξεων που μπορούν να εκδηλωθούν σ' αυτές τις περιπτώσεις. Με την αρμονική συνεργασία μιας ομάδας εργαζομένων αποφεύγονται οι απώλειες και οι καθυστερήσεις στην παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΣΠΥΡΟΥ ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ & ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗ, (1988), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», Β' ΕΚΔΟΣΗ, ΑΘΗΝΑ.
- ΜΥΡΩΝΑ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΥ (1989), «ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ» ΑΘΗΝΑ, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.
- ΓΕΩΡΓΙΟΥ Δ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ, (1987) «ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ» (ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ), ΑΘΗΝΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΙΜΠΛΑΣ.
- ΙΟΡΔΑΝΗ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΥ, (1982), «ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΑΘΗΝΑ.
- ΧΑΡΑΛ. ΚΩΝ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ, (1985), «MANAGEMENT – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», ΠΕΙΡΑΙΑΣ.

### β. ΞΕΝΗ

- ΙΤΑΛΟ BALDINI, (1987), «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ», ΑΘΗΝΑ, Β' ΕΚΔΟΣΗ ΓΑΛΛΙΟΣ.
- ROBERT R. BLAKE and TANE SRYGLEY MOUTON, (1986), «Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ», ΑΘΗΝΑ, Β'

➤ ΕΚΔΟΣΗ ΓΑΛΛΙΟΣ.

➤ HERSEY PAUL AND BLANCHARD KANNETH,  
MANAGEMENT OF ORGANIZATION (ENGLEWOOD CLIFFS,  
NJ., PRENTICE HALL, 1997).

## ΠΗΓΕΣ

### ΕΝΤΥΠΕΣ

- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΕΞΥΠΝΟ ΧΡΗΜΑ», «ΠΩΣ ΝΑ ΠΕΙΣΕΤΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΑΣ ΝΑ ΝΟΙΑΖΕΤΑΙ», ΣΑΒΒΑΤΟ 8, ΚΥΡΙΑΚΗ 9 ΜΑΡΤΙΟΥ 1997.
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΕΞΥΠΝΟ ΧΡΗΜΑ», «ΜΟΝΟ ΤΟ 2% ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΕΙΝΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ», ΣΑΒΒΑΤΟ 3, ΚΥΡΙΑΚΗ 4 ΜΑΪΟΥ 1997.
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΕΘΝΟΣ», «Ο ΚΑΛΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΙΛΑ ΣΤΑ ΙΣΙΑ», ΤΡΙΤΗ 18 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2000.
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», «ΣΕ ΡΟΛΟ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΗ Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ», ΣΑΒΒΑΤΟ 19 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 2000.
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» «Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ», ΣΑΒΒΑΤΟ 19 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 2000.
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», «ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ», ΣΑΒΒΑΤΟ 11 ΜΑΡΤΙΟΥ 2000.
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», «Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΟΥ 2005», ΣΑΒΒΑΤΟ 18 ΜΑΡΤΙΟΥ 2000.
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ», ΣΑΒΒΑΤΟ 13 ΜΑΪΟΥ 2000.