

MANAGEMENT ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Υπό

EMMANΟΥΗΛ Κ. ΚΟΝΔΥΛΗ (Ph. D.)*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι βασικές δραστηριότητες του Management : Προγραμματισμός, Διεύθυνση και Έλεγχος (καθώς και τα στοιχεία που τις απαρτίζουν) αποτελούν μια έννοιολογική ένότητα ή όποια ένυπάρχει σε κάθε οργανωμένο - ιεραρχημένο σύστημα ανθρώπων που επιδιώκει να εκπληρώσει κάποια αποστολή. Η οικουμενικότητα αυτή του Management το καθιστά «γνώση» εύκολομεταφερόμενη και (δεδομένης της αναγκαιότητάς του για την αποτελεσματική επίτευξη στόχων κοινωνικής, οικονομικής και επιχειρηματικής πολιτικής) απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητας τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

1. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της ιδιωτικής και της δημοσίας διοικήσεως στην Ελλάδα είναι, ή σε μεγάλο βαθμό, έλλειψη του συστηματικού τρόπου διοικήσεως του Management.

Είναι πολύ πιθανό τα στελέχη της επιχειρήσεως ή του οργανισμού, να έχουν άρτια τεχνική ή επιστημονική κατάρτιση στο αντικείμενο της εργασίας τους, να εργάζονται σκληρά και, εν τούτοις, ή επιχείρηση να υποφέρει από χαμηλή παραγωγικότητα. Αίτια της χαμηλής παραγωγικότητας είναι συνήθως ή μη όρθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ή έλλειψη συντονισμού και έλεγχου των εργασιών κλπ.

* Το ΣΑΠ είναι επιφορτισμένο με την εφαρμογή του Προγράμματος αύξησεως Παραγωγικότητας/Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσεως (ΠΑΠ/ΠΜΒ) στον Δημόσιο Τομέα. Ο συγγραφέας του άρθρου είναι Προϊστάμενος της Γραμματείας του ΣΑΠ.

Ἡ μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμοῦ, διευθύνσεως καὶ ἐλέγχου δραστηριοτήτων γιὰ τὴν ἐπιτυχία προκαθορισμένων ἀντικειμενικῶν σκοπῶν μπορεῖ νὰ ὀριστεῖ σὰν Management. Τὸ Management ἔχει θέση σ' ὁποιαδήποτε ἱεραρχική βαθμίδα ὅπου ἓνα ὑπεύθυνο στέλεχος ἔχει ἀποστολὴ τὴν ἐπίτευξη ἑνὸς συγκεκριμένου ἀποτελέσματος συντονίζοντας τὸ ἔργο τῶν ὑφισταμένων του.

Οἱ βασικὲς δραστηριότητες τοῦ Management - Προγραμματισμός, Διεύθυνση καὶ Ἐλεγχος - βασιζοῦνται σὲ μία λογικὴ διαδικασία ποὺ ἐνυπάρχει σ' ὁποιοδήποτε ὀργανωμένο - ἱεραρχημένο σύστημα ἀνθρώπων, ἢ συνδυασμὸ ἀνθρώπων καὶ μηχανῶν, ἄσχετα ἀπὸ τὴν πολυπλοκότητα, τοὺς στόχους, καὶ τὸ κοινωνικοπολιτικὸ του περιβάλλον.

Ἡ ἔμφαση καὶ προσήλωση σὲ παραδοσιακοὺς, ἱστορικὰ διαμορφωμένους τρόπους διοικήσεως καὶ λειτουργικὲς διαδικασίες συχνὰ συσκοτίζουν τὶς ἀρχὲς τοῦ Management οἱ ὁποῖες εἶναι κοινὲς καὶ μποροῦν νὰ μεταφερθοῦν καὶ νὰ ἐφαρμοσθοῦν σ' ὁποιαδήποτε ὀργανωτικὴ δομὴ.

Οἱ περισσότερες Ἐπιχειρήσεις, Δημόσιοι Ὄργανισμοί, Ὑπηρεσίες, Ἰδρύματα, κλπ. ἔχουν ἐξελιχθεῖ μέσα σ' ἓνα παραδοσιακὸ περιβάλλον. Ἐνα μεγάλο τμήμα τῆς Παιδείας σὲ τομεῖς σχετικὸς μὲ Management εἶναι προσκολλημένο σὲ συγκεκριμένες συνθήκες καὶ μεθοδολογίες, μελετώντας ἐπιμέρους καταστάσεις καὶ παραδοσιακὲς πρακτικὲς.

Στὴν ἐξελικτικὴ πορεία τοῦ Management συνυπάρχουν δύο διακεριμένες τάσεις : Ἡ πρώτη δίνει προτεραιότητα στὴν ἐκμάθηση τῶν συγκεκριμένων δεοντολογιῶν ἑνὸς ὀργανισμοῦ (ἢ βιομηχανικοῦ κλάδου), ὅπως ἐμφανίζονται σὲ ἓνα συγκεκριμένο χρονικὸ πλαίσιο. Ἡ δευτέρα, προσπαθεῖ νὰ προσδιορίσει τὰ διαχρονικὰ ἐκεῖνα στοιχεῖα ποὺ εἶναι κοινὰ σ' ὅλες τὶς ὀργανωτικὲς καὶ διοικητικὲς καταστάσεις, ἄσχετα μὲ τὴν ἀποστολὴ ἢ τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς ποὺ ἐξυπηρετοῦν.

Στὴν συνέχεια ἀναλύονται τὰ στοιχεῖα τῶν τριῶν βασικῶν δραστηριοτήτων τοῦ Management (Προγραμματισμός, Διεύθυνση, καὶ Ἐλεγχος τῶν ἐργασιῶν τῶν ὑφισταμένων γιὰ ἐπίτευξη προγραμματισθέντων ἀντικειμενικῶν σκοπῶν) ἀκολουθώντας κατὰ βάση τὸ σύστημα ὁρολογίας τοῦ Loen* ¹¹.

* Παρ' ὄλο ποὺ οἱ δραστηριότητες τοῦ Management εἶναι δεδομένες, ὑπάρχει πληθώρα ὁρολογίας γιὰ τὶς αὐτὲς ἀκριβῶς δραστηριότητες 4 στοιχεῖα δραστηριοτήτων. Π.χ. ὁ MacConnel διακρίνει δύο βασικὲς ἔννοιες (ἢ δραστηριότητες), τὸν Προγραμματισμὸ καὶ τὸν Ἐλεγχό (ὁ ὁποῖος ὑποδιαιρεῖται σὲ Ὄργάνωση καὶ Ἐπίβλεψη) καὶ τέσσερις τεχνικὲς (ικανότητες) : Πρότυπα καὶ Ἀξιολόγηση Ἀποδόσεως, Ἐπικοινωνία, Ὑποκίνηση καὶ λήψη Ἀποφάσεων.

2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ἡ δραστηριότητα τοῦ Προγραμματισμοῦ προσδιορίζει τὶς ἀναγκαῖες ἐργασίες, τὸν χρόνο ἀποπερατώσεώς τους καὶ τὰ ἄτομα ποὺ θὰ τὶς ἐπιτελέσουν. Μπορεῖ νὰ ἀναλυθεῖ στὰ ἐξῆς 9 στοιχεῖα.

Ἄντικειμενικὸς Σκοπὸς, Σχεδιασμὸς Ἔργασίας, Χρονοδιάγραμμα, Προϋπολογισμὸς, Προβλέψεις, Ὁργάνωση, Κανονισμὸς Ἐργασιῶν, Διαδικασίες, Πρότυπα Ἀποδόσεως.

Ὁ Ἄντικειμενικὸς Σκοπὸς εἶναι ἓνας στόχος ἢ κατάσταση ποὺ πρέπει νὰ ἐπιτευχθεῖ σὲ προκαθορισμένο χρόνο (π.χ. «αὔξηση τῆς διεισδύσεως στὴν ἀγορὰ Χ κατὰ 8 % μέχρι τὸ τέλος τοῦ 1982»).

Ὁ Ἄντικειμενικὸς Σκοπὸς πρέπει νὰ εἶναι ρεαλιστικὸς γιὰ τὶς δυνατότητες τῆς Ἐταιρείας καὶ τὶς συνθήκες μέσα στις ὁποῖες λειτουργεῖ (ἀνταγωνισμὸς, οἰκονομικὸ περιβάλλον κλπ.). Ἐπίσης νὰ εἶναι, κατὰ τὸ δυνατόν, ἐκπεφρασμένους κατὰ τρόπο ποσοτικὸ ὥστε νὰ ὑπάρχει ἡ δυνατότητα μετρήσεως τοῦ βαθμοῦ ἐπιτεύξεώς του.

Στενὰ συνδεδεμένος μὲ τὸν Ἄντικειμενικὸ Σκοπὸ εἶναι ὁ Σχεδιασμὸς τῆς ἐργασίας γιὰ τὴν ἐπίτευξή του. Περιλαμβάνει : (1) τὴν ἀνάλυση τῶν συντελεστῶν ποὺ πρέπει νὰ χρησιμοποιηθοῦν (ἄνθρωποι, μηχανήματα, ὑλικά, μέθοδοι, ἐγκαταστάσεις, κεφάλαιο κλπ.), (2) τὸν προσδιορισμὸ τῶν δραστηριοτήτων ποὺ πρέπει νὰ πραγματοποιηθοῦν καὶ (3) τὸν προσδιορισμὸ τῶν ἀναμενομένων ἀποτελεσμάτων κάθε μιᾶς ἐξ αὐτῶν.

Γιὰ τὴν ἐπίτευξη τῶν ἀποτελεσμάτων σὲ τακτοὺς χρόνους, μεγάλη σημασία ἔχει ἡ τήρηση ἑνὸς Χρονοδιαγράμματος γιὰ τὶς κυριώτερες τουλάχιστον δραστηριότητες. Τὸ Χρονοδιάγραμμα ἐκτελέσεως τῶν δραστηριοτήτων καὶ ἐπιτεύξεως ἀποτελεσμάτων ἀποτελεῖ τὸ «σχέδιο δράσεως» (action plan) τοῦ ὀργανισμοῦ.

Ἡ μὴ τήρηση τοῦ «σχεδίου δράσεως» συχνὰ ἀποτελεῖ τὸν βασικότερο λόγο χαμηλῆς ἀποδοτικότητας, σπατάλης ὑλικῶν καὶ προσπάθειας, δημιουργίας ἀγχώδους καταστάσεως στὸ προσωπικὸ, μείωσης τῆς ποιότητος τοῦ προϊόντος, λαθῶν, ὑπερβολικοῦ κόστους παραγωγῆς κλπ.)

Συμφασμένοι μὲ τὸ πρόγραμμα καὶ τὸ χρονοδιάγραμμα εἶναι ὁ Προϋπολογισμὸς τῶν δαπανῶν. Σὲ πολλοὺς ὀργανισμοὺς ὁ προϋπολογισμὸς εἶναι μία ἀπὸ τὶς πιὸ παραμελημένες ἐργασίες μὲ ἀποτέλεσμα νὰ μὴ ὑπάρχει ἡ ἀπαιτούμενη χρηματικὴ κάλυψη γιὰ τὴν ἐγκαιρὴ ἐκτέλεση τῶν δραστηριοτήτων. Τὸ συχνότερο σφάλμα στὴν κατάρτιση προϋπολογισμῶν εἶναι ὅτι βασίζονται κυρίως σὲ χρο-

νική προέκταση δαπανών του παρελθόντος, αντί σε ανάλυση και ιεράρχηση αναγκών του μέλλοντος. Έτσι, οι προϋπολογισμοί, βασισμένοι σε προσυζητήσεις δαπανών των οποίων η σκοπιμότητα δεν επανεξετάζεται, συχνά δεν έχουν καμία άμεση συσχέτιση με τις επιδιώξεις του οργανισμού.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι προϋπολογισμοί, συνήθως καταρτίζονται από απομονωμένες οικονομικές υπηρεσίες και όχι από τα υπεύθυνα για τις δαπάνες στελέχη, τα οποία, μέσω των δαπανών, θα υλοποιήσουν τις διάφορες επιδιώξεις του οργανισμού.

Ένα πρόσθετο στοιχείο της δραστηριότητας του προγραμματισμού που επίσης συχνά «γίνεται στο πόδι» ή και αγνοείται τελείως, είναι οι προβλέψεις.

Μία έγκαιρη και συστηματική διαδικασία Προβλέψεων για τις αναμενόμενες ή δυνατές πωλήσεις, είναι απαραίτητη για την όρθη εκτίμηση εγκαταστάσεων, κεφαλαίων κλπ. Η διαδικασία των Προβλέψεων μπορεί να προφυλάξει τον οργανισμό από δυσάρεστες εκπλήξεις.

Η ανάγκη της εκτελέσεως των δραστηριοτήτων κατά τρόπο συντονισμένο και αποτελεσματικό απαιτεί Όργάνωση, δηλαδή κάποια διοικητική τομή ώστε οι όμοειδείς δραστηριότητες να εκτελούνται στο αυτό μέρος και από προσωπικό με σχετική εξειδίκευση. Οι ομαδοποιημένες δραστηριότητες αποτελούν τα τμήματα, τις διευθύνσεις, γενικές διευθύνσεις κλπ.

Ο φόρτος εργασίας που απορρέει από τις απαιτούμενες δραστηριότητες καθορίζει τον αριθμό των θέσεων ανά ειδικότητα. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή σε μία Όργάνωση ώστε να μη σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες και επιδιώξεις συγκεκριμένων ατόμων αλλά σύμφωνα με τις απαιτήσεις των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν. Διαφορετικά, οι αρμοδιότητες και υπευθυνότητες θα είναι συγκεχυμένες και αλληλοκαλυπτόμενες με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της δυνατότητας συντονισμού και έλεγχου.

Η μη αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων οδηγεί επίσης στην ελάττωση του αισθήματος της ευθύνης, την αύξηση της γραφειοκρατίας, και, τελικά στην μείωση της παραγωγικότητας. Οι σαφείς προδιαγραφές θέσεων και τα προκαθορισμένα προγράμματα εργασίας (για κάθε βασικό στέλεχος ενός οργανισμού) που προκύπτουν άμεσα από τις ανάγκες του επιδιωκόμενου Αντικειμενικού Σκοπού, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις μίας ορθολογικής Οργάνωσης.

Το επόμενο στοιχείο της δραστηριότητας του προγραμματισμού είναι η ανάπτυξη ενός πλαισίου διαδικασιών λειτουργίας δηλαδή η σύνταξη ενός Κανονισμού.

νισμού εργασίας, ώστε οι περισσότερες αποφάσεις να λαμβάνονται κατά τρόπο τυποποιημένο σε όσο το δυνατόν κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχουν σαφείς μακροχρόνιοι Αντικειμενικοί Σκοποί, καθώς και πάγιες διοικητικές πρακτικές, ιδίως σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο της εργασίας απαιτεί επαναλαμβανόμενες αποφάσεις με τις ίδιες συνθήκες και τις ίδιες δυνατές επιλογές.

Επίσης θα πρέπει να προσδιορισθεί ο τρόπος αντιμετώπισης εκτάκτων γεγονότων και συνθηκών ("Management by Exceptions").

Ο Κανονισμός εργασίας (ή εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας) του οργανισμού είναι σκόπιμο να οδηγεί σε σαφή περιγραφή διαδικασιών, όπου αυτό είναι δυνατόν, όπως π.χ. στην περίπτωση επαναλαμβανόμενων αποφάσεων για θέματα που εμφανίζονται υπό τις αυτές συνθήκες.

Η χρήση εντύπων και μηχανογραφήσεως διευκολύνει σημαντικά στην μείωση του χρόνου διεξαγωγής των τυποποιημένων διαδικασιών.

Το τελευταίο στοιχείο της δραστηριότητας του προγραμματισμού είναι η θέσπιση Προτύπων Αποδόσεως : για τον οργανισμό στο σύνολό του, τα επιμέρους τμήματά του, τα σημαντικότερα έργα που εκτελούνται, ακόμη και για την εργασία κάθε υπαλλήλου ή εργάτη.

Το τελευταίο προϋποθέτει την ύπαρξη περιγραφής θέσεως και σαφούς προγράμματος εργασίας για κάθε υπάλληλο ή εργάτη, πράγμα που δεν είναι πάντοτε στην πράξη εφικτό. Είναι πρωταρχικής σημασίας τα πρότυπα αποδόσεως να είναι όσο το δυνατόν πιο ποσοτικά διατυπωμένα—άρα μετρήσιμα—και να δίνουν κατάλληλη πληροφόρηση που και να επιτρέπει και να προκαλεί έγκαιρες διορθωτικές επεμβάσεις στις δραστηριότητες του οργανισμού.

Ευνόητο είναι ότι τα Πρότυπα αποδόσεως πρέπει να αναθεωρούνται περιοδικά ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και συνθήκες που διαμορφώνονται κατά την εξελικτική πορεία του οργανισμού.

3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η Διεύθυνση των εργασιών των υφισταμένων είναι η δεύτερη από τις τρεις βασικές δραστηριότητες του Management και αποσκοπεί στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων που προγραμματίστηκαν για την επίτευξη των τεθέντων Αντικειμενικών Σκοπών. Η δραστηριότητα της Διευθύνσεως μπορεί να αναλυθεί σε 7 στοιχεία :

Ἐπιλογή Προσωπικοῦ, Ἐκπαίδευση, Ἐπίβλεψη, Ἀνάθεση Ἀρμοδιοτήτων, Κίνητρα Ἐργασίας, Συμπαράσταση καὶ Συντονισμὸς Ἐργασιῶν.

Ἡ Ἐπιλογή τοῦ προσωπικοῦ πρέπει νὰ γίνεται μὲ βάση τὶς προδιαγραφές θέσεων καὶ μὲ προσεκτικὴ ἐξέταση τῆς προϋπηρεσίας τῶν ὑποψηφίων. Οἱ ὑποψήφιοι γιὰ μιὰ θέση μποροῦν νὰ ἀναζητηθοῦν τόσο ἐντὸς ὅσο καὶ ἐκτὸς τοῦ ὄργανισμοῦ. Σημασία ἔχει ἡ ὑπαρξὴ σαφοῦς περιγραφῆς θέσεως ἢ ὁποῖα μὲ τὴ σειρά της νὰ εἶναι ἀπόρροια τῆς ἀπαιτουμένης ὀργανωτικῆς δομῆς, γιὰ τὴν διεκπεραίωση τῶν ἀναγκαίων δραστηριοτήτων.

Ἀπαραίτητη εἶναι ἡ συστηματικὴ Ἐκπαίδευση καὶ ἐνημέρωση ὄλων τῶν νέων ὑπαλλήλων τοῦ ὄργανισμοῦ στοὺς Ἀντικειμενικοὺς Σκοποὺς, Προγράμματα ἔργασιῶν, Κανονισμοὺς Ἐργασίας κλπ. ὥστε νὰ ἔχουν, κατὰ τὸ μέτρον τοῦ δυνατοῦ, σαφὴ ἀντίληψη τῆς συμβολῆς τοῦ ἔργου τους στὶς δραστηριότητες καὶ ἐπιδιώξεις τοῦ ὄργανισμοῦ.

Ἐξυπακούεται, ὅτι, πέραν τῶν νεοπροσλαμβανομένων ὑπαλλήλων, καὶ οἱ παλαιοὶ θὰ πρέπει περιοδικὰ νὰ ἐνημερώνονται καὶ νὰ ἐκπαιδεύονται στὶς ἐξελίξεις τόσο τοῦ κοινωνικοοικονομικοῦ χώρου, στὸ πλαίσιο τοῦ ὁποῖου λειτουργεῖ ὁ ὄργανισμὸς, ὅσο καὶ τῶν τεχνικῶν καὶ μεθόδων ἔργασίας κάθε ἐπιμέρους ἐιδικότητας.

Συνεχῆς φροντίδα θὰ πρέπει νὰ καταβάλλεται γιὰ τὴν ἀντιμετώπιση τοῦ προβλήματος τῆς διαδοχῆς τῶν ὑπευθύνων στελεχῶν καθὼς καὶ γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τῶν ἱκανοτήτων καὶ τῶν γνώσεων τους ὥστε νὰ εἶναι σὲ θέση νὰ ἀντιμετωπίζουν ἀποτελεσματικὰ νέες καταστάσεις. Ἐνα κλίμα συνεχοῦς ἐκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως τοῦ προσωπικοῦ ὄλων τῶν βαθμίδων δημιουργεῖ στὸν ὄργανισμὸ «δυναμικὴ» ἀτμόσφαιρα καὶ διευκολύνει τὴν ἐπίβλεψη τῶν ἔργασιῶν. Ἡ ἀνάπτυξη τῶν ἱκανοτήτων καὶ γνώσεων τῶν ὑπαλλήλων ἐνὸς ὄργανισμοῦ εἶναι, σὲ τελευταία ἀνάλυση, ταυτόσημη μὲ τὴν ἀνάπτυξη καὶ πρόοδο τοῦ ὄργανισμοῦ.

Ἡ ἐπίβλεψη τοῦ ἔργου τῶν ὑφισταμένων ἐνὸς Manager εἶναι μιὰ καθημερινὴ ἀπασχόληση καὶ συνίσταται στὴν παροχὴ ὁδηγιῶν καὶ ὑποδείξεων γιὰ τὴ ὁμαλὴ διεκπεραίωση τοῦ ἔργου σύμφωνα μὲ τὸ συγκεκριμένο Χρονοδιάγραμμα.

Ἰδιαίτερη προσοχὴ πρέπει νὰ δίδεται στὸ «Τί εἶναι σὲ θέση νὰ πραγματοποιήσῃ ἓνας ὑπάλληλος, Τί ἐπιθυμεῖ ὁ ἴδιος νὰ ἐπιτελέσῃ, καὶ Τί τελικὰ, στὴν πράξη, θὰ ἀποδώσῃ»⁵.

Ἐπίσης, θὰ πρέπει νὰ δίδεται προσοχὴ στὸ πότε ἓνας ὑπάλληλος βρίσκεται «ὐπὸ πίεση» (stress). Τέλος, δὲν πρέπει νὰ ἀποφεύγεται ἡ λήψη πειθαρχικῶν μέ-

τρων, όταν αυτό απαιτείται, γιατί υπάρχει κίνδυνος δημιουργίας ανεπιθύμητης «χαλαρώσεως» στο ρυθμό των εργασιών.

Τό έργο τής επιβλέψεως μπορεί να διευκολυνθεί σημαντικά με την ανάθεση σαφών Άρμοδιοτήτων σύμφωνα με την οργανωτική δομή του οργανισμού. Οί δυνατότητες ενός υπαλλήλου μπορούν να μεγιστοποιηθούν, προς όφελος και δικό του αλλά και του οργανισμού, μόνον όταν του προσδιορισθεί έπακριβώς τó έργο του, ή υπευθυνότητά του και ή έκταση τής διακριτικής του ευχέρειας στη λήψη αποφάσεων ⁸.

Τά βασικά στελέχη του οργανισμού πρέπει να συμμετέχουν στην προδιαγραφή του έργου τους και να υποβάλλουν σχετικές παρατηρήσεις και προτάσεις. Ένας Manager πρέπει να μη λαμβάνει ó ίδιος αποφάσεις για τετριμένα θέματα, για τά όποια υπάρχει σαφής προσδιορισμός των ακολουθητέων διαδικασιών.

Η απόδοση του προσωπικού ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη Κινήτρων Έργασίας. Αύτά δέν είναι ανάγκη να είναι μόνον οικονομικά όφέλη, παρ' όλο ότι τά τελευταία είναι εκ των «ούκ άνευ». Η προσωπική άναγνώριση, ή άνάθεση προσθέτων ευθυνών, ή βοήθεια για τή βελτίωση των γνώσεων και των ίκανοτήτων, τó ευχάριστο περιβάλλον έργασίας, είναι άπαραίτητα Κίνητρα Έργασίας για έναν οργανισμό πού θέλει να διατηρήσει και να αύξήσει τήν παραγωγικότητα του προσωπικού του ¹¹.

Η προσωπική Συμπάρασταση σε προβλήματα μεμονωμένων υπαλλήλων ώστε να βοηθούνται στην βελτίωση τής αποδόσεώς τους με συγκεκριμένες υποδείξεις, είναι ένα άλλο βασικό στοιχείο για τήν διατήρηση τής «δυναμικότητας» του οργανισμού. Τέλος, προσοχή πρέπει να δίνεται στον Συντονισμό των εργασιών ώστε να αποφεύγονται επικαλύψεις ή παραλείψεις πού μειώνουν τήν άπόδοση τής έργασίας.

4. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η τελευταία βασική δραστηριότητα του Management είναι ó Έλεγχος τής προόδου των εργασιών, για τήν επίτευξη των Άντικειμενικών Σκοπών.

Ο Έλεγχος των εργασιών περιλαμβάνει 3 στοιχεία : τήν Μέτρηση, τήν Άξιολόγηση και τήν Διορθωτική Ένέργεια.

Η μέτρηση τής Προόδου ενός έργου μπορεί να γίνει με τυποποιημένες περιδικές εκθέσεις επίτευξεων και με άτυπες προσωπικές συνεντεύξεις και παρακολούθηση δεικτών προόδου έργασίας. Είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται

γραφικές απεικονίσεις, όπου αυτό είναι δυνατό, ώστε να γίνεται περισσότερο σαφής ή «τάση» σε όρισμένους τομείς.

Ἐξυπακούεται ὅτι ἢ, κατὰ τὸ δυνατόν, ποσοτική μέτρηση τῶν ἀποτελεσμάτων διευκολύνει τὴν Ἀξιολόγησή τους.

Ἡ ἀξιολόγηση πρέπει νὰ γίνεται μὲ σκοπὸ τὴν ἀνίχνευση τῶν αἰτιῶν μιᾶς ἀποκλίσεως ἀπὸ τὰ προγραμματισθέντα καὶ τὸν προσδιορισμὸ τῶν Διορθωτικῶν Ἐνεργειῶν.

Οἱ Διορθωτικὲς Ἐνέργειες μὲ τὴ σειρά τους πρέπει νὰ ἀποσκοποῦν στὴν μείωση ἐνδεχομένως δυσαρέστων ἐξελίξεων ἢ στὴν ἐκμετάλλευση παρουσιαζομένων εὐκαιριῶν.

Οἱ ἀπαιτούμενες ἐνέργειες μπορεῖ νὰ ἀφοροῦν ἀλλαγὴ στὴν ὀργάνωση καὶ τὴν λειτουργία τοῦ ὀργανισμοῦ ἢ/καὶ στοὺς ἐπιδιωκόμενους Ἀντικειμενικοὺς Σκοποὺς.

Σὲ κάθε περίπτωση, εἶναι ἐπιθυμητὸ νὰ ὑπάρχει ἡ μεγίστη δυνατὴ εὐχέρεια λήψεως ἀποφάσεως γιὰ διορθωτικὲς ἐνέργειες, ποὺ σημαίνει ὅτι : καὶ ἔγκαιρα πρέπει νὰ ἀνιχνεύονται οἱ ἀποκλίσεις ἀπὸ τὰ προγραμματισθέντα, καὶ ἐναλλακτικὰ «σενάρια» δράσεως πρέπει νὰ ὑπάρχουν ἢ νὰ δημιουργοῦνται κατὰ τρόπο ἀποτελεσματικό.

5. ΤΕΧΝΙΚΕΣ (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ) MANAGEMENT

Ἐπὶ τὰς τρεῖς βασικὲς τεχνικὲς (ικανότητες) ποὺ ἓνας Manager πρέπει νὰ κατέχει γιὰ τὴν ἀποτελεσματικὴ διεξαγωγὴ τόσο τῆς δραστηριότητος τοῦ Προγραμματισμοῦ ὅσο καὶ τῆς Διευθύνσεως καὶ τοῦ Ἐλέγχου τῶν Ἐργασιῶν. Οἱ τεχνικὲς (ικανότητες) αὐτὲς εἶναι ἡ ἀποτελεσματικὴ Λήψη Ἀποφάσεων, ἡ Ἐπικοινωνία καὶ οἱ συνεχεῖς Βελτιώσεις*.

* Ὁ Loen¹¹ τὶς τρεῖς αὐτὲς τεχνικὲς (ικανότητες) τὶς θεωρεῖ σὰν κοινὰ στοιχεῖα ὄλων τῶν δραστηριοτήτων τοῦ Management.

Ὁ Peter F. Drucker⁷ θεωρεῖ σὰν ἰκανότητες Management τὴν (ἀποτελεσματικὴ) διαδικασίαν γιὰ τὴ Λήψη Ἀποφάσεων, τὴν Ἐπικοινωνία, τὸν Ἐλεγχὸ καὶ τὸν Προϋπολογισμό. Ἡ κριτικὴ τῶν Ἀκαδημαϊκῶν δασκάλων γιὰ τὸν Drucker εἶναι ὅτι οἱ ἀντιλήψεις του εἶναι «ἀδόμητες καὶ μὴ συστηματοποιημένες. Παρ' ὅλα αὐτὰ ἔχει ἐντυλωσιακὸ πλοῦτο πρωτότυπων καὶ σοφῶν συλλήψεων».

Στὶς τεχνικὲς ἰκανότητες τοῦ Management ὁ Antony² συμπεριλαμβάνει τὸν Προσδιορισμὸ τῶν Ἀντικειμενικῶν Σκοπῶν, τὴν Ἡγεσίαν, τὴν Λήψη Ἀποφάσεων, τὴν Ἐπικοινωνία, τὴν Συμπαράσταση, τὴν ἐπιτυχὴ ὑλοποίησιν Ἀλλαγῶν καὶ ἀποσόβησιν συγκρούσεων, τὶς Πολιτικὲς («διπλωματικὲς») Ἰκανότητες, τὴν Ἰκανότητα Ἐλέγχου τοῦ Χρόνου καὶ τὴν Παροχὴ Κινήτρων καὶ Ἀμοιβῶν.

Ἡ διαδικασία γιὰ τὴ λήψη Ἀποφάσεων, αὐτὴ καθ' αὐτή, ἀποτελεῖ ὁλόκληρο κλάδο τῆς Διοικητικῆς Ἐπιστήμης. Στὴν πράξη, ὁ κάθε Manager πρέπει νὰ χρησιμοποιεῖ τὴν διαδικασία ἐκεῖνη ποὺ προσαρμόζεται περισσότερο στὶς δυνατότητές του καὶ στὶς συνθήκες ποὺ ἐπικρατοῦν, μέσα στὰ ὅρια τῆς διοικητικῆς του εὐχέρειας Λήψεως ἀποφάσεων.

Ἡ σωστὴ Ἐπικοινωνία μὲ τοὺς συναδέλφους, προϊσταμένους, ὑφισταμένους, κλπ. εἶναι ἀπαραίτητη γιὰ τὴν ὑπαρξὴ ἐποικοδομητικῆς συνεργασίας στὸν ὄργανισμό.

Τέλος, Βελτιώσεις βοηθοῦν τὸν ὄργανισμό νὰ ἀνανεώνεται καὶ νὰ ἐκσυγχρονίζεται ὥστε νὰ εἶναι σὲ θέση νὰ ἐκπληρώσει ἀποτελεσματικὰ τὴν ἀποστολή του σὲ ἓνα διαρκῶς ἐξελισσόμενο (καὶ συχνὰ ἀναταρασσόμενο) κοινωνικοοικονομικὸ περιβάλλον.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ἐπάρχει σαφῶς «οἰκουμεικότητα» στὸ Management. Οἱ βασικὲς ἀρχές καὶ τεχνικὲς του μποροῦν νὰ ἐκμαθηθοῦν καὶ νὰ χρησιμοποιηθοῦν ἀνεξάρτητα ἀπὸ τὸ ἀντικείμενο τῆς ἐφαρμογῆς τους. Ἡ διοίκηση ἑνὸς ἀρτοποιείου ἔχει πολλὰ κοινὰ μὲ τὴν διοίκηση ἑνὸς ἐργοστασίου ἐτοίμων ἐνδυμάτων, ἑνὸς σχολείου ἢ ἀκόμη καὶ ἑνὸς Ὑπουργείου. Ἡ ἀποτελεσματικότητά τοῦ μάνατζερ μπορεῖ νὰ ἐκτιμηθεῖ ἄσχετα ἀπὸ τὸ ἀντικείμενο καὶ τὴν δομὴ τοῦ ὄργανισμοῦ ποὺ διοικεῖ.

Θὰ μποροῦσε ἴσως κανεὶς νὰ πεῖ ὅτι οἰκουμεικότητα ὑπάρχει καὶ στὰ ὀργανωτικὰ σχήματα ποὺ λειτουργοῦν κάτω ἀπὸ τελείως διαφορετικὰ κοινωνικοοικονομικὰ συστήματα ἢ στάδια οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως. Βέβαια, εἶναι δύσκολο νὰ συγκρίνουμε τὴν ἀποτελεσματικότητα τῆς διοικήσεως μιᾶς μεγάλης ἐταιρείας ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν στὶς ΗΠΑ καὶ μιᾶς χειροτεχνίας σὲ μιὰ ὑποανάπτυκτη χώρα τῆς Ἀμερικῆς. Μέσα στὰ ὅρια πάντως τῆς λογικῆς, εἶναι φανερό ὅτι ὑπάρχει μιὰ εὐπροσάρμοστη καὶ εὐκολομεταφερόμενη γνώση, ποὺ λέγεται ἐπιστημονικὴ διοίκηση ἢ Management.

Ἡ ἐφαρμογὴ ὀρθολογικῶν ἐπιστημονικῶν ἀρχῶν καὶ τεχνικῶν στὴ διοίκηση εἶναι πρωταρχικῆς σημασίας γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τῆς οἰκονομίας μας. Στὴ φάση ἀναπτύξεως ποὺ βρίσκεται ἡ Ἑλληνικὴ οἰκονομία, καὶ οἱ ἐπιχειρήσεις τῆς χώρας μας, οἱ προηγμένες τεχνικὲς στὴν διοίκηση μποροῦν νὰ εἶναι πιὸ ἀποτελεσματικὲς ἀπ' ὅσο εἶτε σὲ μιὰ περισσότερο ἀνεπτυγμένη οἰκονομία, εἶτε σὲ μιὰ ἀρχέγονη. Αὐτὸ συμβαίνει γιὰ τὴν οἰκονομία ποὺ λειτουργεῖ ἤδη ἀποτελεσματικά, οἱ πρόσθετες (ὀριακὲς) δυνατὲς βελτιώσεις εἶναι σχετικὰ περιορισμένες, μιὰ καὶ ἤδη ὑπάρχει «ὠριμότητα» σὲ διοικητικὴ τεχνολογία. Στὴν ὑποανάπτυκτη ἐξ

MANAGEMENT

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Αντικειμενικός Σκοπός
- Σχεδιασμός Έργου
- Χρονοδιάγραμμα
- Προϋπολογισμός
- Προβλέψεις
- Οργάνωση
- Κανονισμός Έργων
- Διαδικασίες
- Πρότυπα Αποδόσεως

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

- Έπιλογή Προσωπικού
- Εκπαίδευση "
- Επίβλεψη "
- Ανάθεση Αρμοδιοτήτων
- Κίνητρα Έργου
- Συμπλοκή
- Συντονισμός Έργων

ΕΛΕΓΧΟΣ

- Μέτρηση
- Αξιολόγηση
- Διορθωτική Ενέργεια

ΤΕΧΝΙΚΕΣ (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ)
TOY MANAGEMENT

- Λήψη Αποφάσεων
- Επικοινωνία
- Βελτιώσεις

άλλου οίκονομία δέν υπάρχει καν ή ύποδομή πού προϋποθέτει τó άποτελεσματικό Management. (Βασικό πρόβλημα είναι ή δημιουργία πρώτα μιās ύποδομής και έπειτα ή άποτελεσματική λειτουργικότητα). Σε μιá αναπτυσσόμενη οίκονομία, όπως ή Έλληνική, πού, συγκριτικά, προσεγγίζει την άρχή τού σταδίου ώριμάνσεως, ό ρυθμός ανάπτυξεως είναι σαφώς ταχύτερος σε σχέση με μιá αναπτυγμένη πού βρίσκεται έγγύτερα στο maximum τής δυνατής ώριμάνσεως της (με την ύφιστάμενη τεχνολογία). Η ταχύτητα τής ανάπτυξεως αναπόφευκτα δημιουργεί διοικητικά «κενά» πού πρέπει νά καλυφθούν με είσαγωγή Know-How προσαρμοσμένο στις τοπικές συνθήκες. Με τόν τρόπο αυτό όχι μόν έδραιώνεται και διατηρείται, αλλά ακόμη και επιταχύνεται ό ρυθμός ανάπτυξεως.

Στήν χώρα μας υπάρχει επιχειρηματικό ταλέντο αλλά δέν υπάρχει αξιόλογη πείρα σε Management νά τó ύποστηρίξει. Οί σημαντικότερες έπιτυχίες τών έλληνικών επιχειρήσεων σημειώνονται σε τομείς όπου έχει μεγαλύτερη βαρύτητα ή επιχειρηματική πρωτοβουλία και ή διορατικότητα παρά ό όρθολογικός σχεδιασμός και ή ύπαρξη αναπτυγμένης οργανωτικής διοικητικής ύποδομής. (Παράδειγμα άποτελοϋν οί ναυτιλιακές εταιρείες πού δευθύνονται άπό όλιγάριθμες έπιτελικές ομάδες).

Αυτό πού άπό παράδοση λείπει στήν χώρα μας, θά μπορούσε νά αναπληρωθεί με μιá σοβαρή προσπάθεια έφαρμογής έπιστημονικής μεθοδολογίας στήν διοίκηση.

Οί άρχές και τεχνοοικονομικές διαδικασίες τού Management μπορούν νά βελτιώσουν σημαντικά την παραγωγική ικανότητα τόσο τού ιδιωτικού όσο και τού δημοσίου τομέα τής Οίκονομίας μας.

Μόνον αν κατορθώσουμε : (1) νά αναλύουμε καταστάσεις, (2) νά παίρνουμε άποφάσεις για έναλλακτικούς τρόπους δράσεως, και (3) νά ύλοποιϋμε τις άποφάσεις μας, κατά τρόπο συστηματικό, όρθολογικό και βασισμένο σε διοικητική ύποδομή πού άκολουθεί τις βασικές άρχές και μεθοδολογίες τού Management, μόνο τότε ό δυναμικός συνδυασμός τών συντελεστών παραγωγής θά δώσει τό μέγιστο δυνατό άποτέλεσμα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Allison, Graham, T., *Essence of Decision*, Little, Brown, 1971. (Θεωρία λήψεως άποφάσεων και management στόν δημόσιο τομέα. Ίδιαίτερη έμφαση δίνεται στις πολιτικές έπιλογές και διαδικασίες).

2. Antony, William, P. Management: Competencies and Incompetencies Addison-Wesley Publishing, 1981.
3. Arrow, Kenneth, J., The Limits of Organizations, Norton, 1974. (Σύντομο βιβλίο για τον ρόλο της πληροφόρησης στο Management από τον διάσημο οικονομολόγο και βραβείο Νόμπελ).
4. Bower, Marvin, The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management, McGraw-Hill Book Company, 1966. (Μία πολύ πρακτική θεώρηση του Management από τον ουσιαστικό δημιουργό της 'Εταιρείας Συμβούλων 'Οργανώσεως και Διοικήσεως McKinsey & Co.
5. Drucker, Peter, F., The Practice of Management, Harper & Row, Publishing, 1954. (Το κλασσικό βιβλίο για την πρακτική του Management).
6. Drucker, Peter, F., The Effective Executive, Harper & Row, Publishing, 1966. (Διεξοδική ανάλυση για τις δραστηριότητες του Management).
7. Drucker, Peter, F., Management: Tasks, Responsibilities and Practices, Harper & Row, Publishing, 1974. (Βασικό βιβλίο για όποιοδήποτε ασχολείται με Management στην πράξη. 'Υπάρχει και απλουστευμένη συνοπτική παραλλαγή του (για χρήση φοιτητών κυρίως), με τίτλο: An Introductory View of Management, Harper's College Press, 1977.
8. Glueck, William F., Management, Dryden Press, 1977. ('Εκτενής μελέτη των δραστηριοτήτων του Management με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο της εργασίας).
9. Humble, John, W., Management by Objectives in Action, McGraw-Hill Publishing, 1970. (Συνοπτική περιγραφή του τρόπου Διοικήσεως δι' Αντικειμενικών Σκοπών μαζί με μία πολύ καλή συλλογή πραγματικών περιπτώσεων εφαρμογής του MBO. Σχετικά με τις αρχές του MBO υπάρχει ελληνική μετάφραση σχετικού έργου του ίδιου συγγραφέως με τίτλο: Μάνατζμεντ δι' Αντικειμενικών Σκοπών, έκδοση της ICAP για την 'Ελληνική 'Εταιρεία Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).
10. Koontz, Harold., and O'Donnel Cyril., Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions., 6th ed., New York: McGraw-Hill Book Co., 1976. (Λεπτομερής εξέταση όλων των δραστηριοτήτων του Management).
11. Loen, Raymond., Manage More by Doing Less, McGraw-Hill Book Company, 1971. (Σαφής, πρακτική, ανασκόπηση των δραστηριοτήτων του Management).
12. McConnell, John, H., Principles of Management, Management Center Europe. 'Ελληνική μετάφραση: Οί αρχές του Μάνατζμεντ, 'Ελληνική 'Εταιρεία Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) 1981. (Προγραμματισμένα κείμενα για τις βασικές αρχές και τεχνικές του Management. 'Η ΕΕΔΕ διαθέτει στα 'Ελληνικά την πλήρη σειρά του σχετικού 'Οπτικοακουστικού Προγράμματος 'Εκπαιδεύσεως).
13. McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Company, 1960. (Κλασσικό βιβλίο για μεθόδους ήγεσίας (Θεωρίες X* και Y).
14. Neuman, William. H. and Charles E., Summer, Jr. The Process of Management

ment, Prentice - Hall, 1964. (Συστηματική επίσκόπηση των άρχων και έννοιών του management).

15. Richards, Max, O. *Readings In Management*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice, Hall 1978 (Σύγχρονη επίσκόπηση των άρχων του Management. Πολύ καλό εισαγωγικό βιβλίο στις έννοιες και τεχνικές του Management).

16. Weber, Ross A. *Management: Basic Elements of Managing Organizations*. Richard D. Irwin, 1975. (Έκτενης μελέτη του ανθρώπινου παράγοντος στις επιχειρήσεις).