

Αρχές και Λειτουργίες της Διοίκησης: Εισαγωγή στη Διοίκηση

Επιμέλεια: Πέτρος Τσουμπρής

Μαθησιακοί στόχοι

- ✓ Κατανόηση της σημασίας της διοίκησης ως έννοιας
- ✓ Προσδιορισμός και ερμηνεία των λειτουργιών και των ρόλων που επιλέγουν τα διοικητικά στελέχη
- ✓ Προσδιορισμός και ανάλυση των διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε διαφορετικές οργανωσιακές δομές
- ✓ Αναγνώριση της αξίας των πρακτικών και δεξιοτήτων διοίκησης στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον
- ✓ Αξιολόγηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη στην εποχή μας



Εισαγωγή

Διοίκηση είναι η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (ή κάποιου άλλου τυποποιημένου οργανωσιακού περιβάλλοντος) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν οριστεί.

Το εργοστασιακό σύστημα εισήγαγε μια μορφή διοίκησης βασισμένης στον έλεγχο, στην εξουσία, στην πειθαρχία και σε αυστηρούς κανόνες και κανονισμούς. Η ανάδυση της μισθωτής εργασίας ήταν γεγονός και συνοδευόταν από μια μορφή διοίκησης που χαρακτηριζόταν από δρακόντεια πειθαρχία.

Η σχολή διοίκησης των ανθρωπίνων σχέσεων εμφανίστηκε ως το αντίβαρο των πιο άκαμπτων πρακτικών διοίκησης που εφαρμόζονταν στο εργοστασιακό σύστημα, οι οποίες εστίαζαν περισσότερο στις διαδικασίες.

Τις δεκαετίες του 1960 & 1970 διάφοροι θεωρητικοί πρότειναν ριζοσπαστικές ιδέες οι οποίες προέβλεπαν την αντικατάσταση της καθοδηγητικής (directive) μορφής διοίκησης (που ζητά από τους εργαζομένους να κάνουν πράγματα) από μια μορφή επιστασίας (stewardship) της διοίκησης (που βοηθά τους εργαζομένους να κάνουν πράγματα).

Τα τέλη του 20^{ου} αιώνα χαρακτηρίζονται από έννοιες σχετικές με τη διοίκηση βέλτιστων πρακτικών, η οποία περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, την αριστεία και τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τον ανασχεδιασμό, την ενδυνάμωση, τις επίπεδες μορφές οργάνωσης και τη διαφορετικότητα.

Η άνοδος του διαδικτύου άλλαξε και τις πρακτικές διοίκησης, μετατοπίζοντας την έμφαση στους τρόπους διαχείρισης της ταχύτητας και της αυξημένης πρόσβασης σε πληροφορίες και γνώσεις.



Τι είναι η διοίκηση;

- Ο Drucker αντιλαμβάνεται τη διοίκηση ως μέσο που καθιστά δυνατό τον συντονισμό χιλιάδων ανθρώπων με διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις για την επίτευξη κοινών στόχων.

Από την άλλη, ο Mintzberg ορίζει τη διοίκηση ως την έννοια που διακρίνεται από τις εξής βασικές αρχές:

- Διασφαλίζει την αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Σχεδιάζει και διατηρεί τη σταθερότητα των λειτουργιών του οργανισμού
- Προσαρμόζει τον οργανισμό στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Μεριμνά ώστε ο οργανισμός να εκπληρώνει τους στόχους εκείνων που τον ελέγχουν
- Λειτουργεί ως βασικός σύνδεσμος πληροφόρησης ανάμεσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον του
- Διαχειρίζεται τον οργανισμό στην τρέχουσα μορφή του

Τέλος, ο Fayol σημειώνει ότι η διοίκηση είναι ο σχεδιασμός μέσω της πρόβλεψης, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Ο συγκεκριμένος στοχαστής ήταν ένας από τους πρώτους που τόνισαν τη νευραλγική θέση του επίσημου οργανογράμματος και των περιγραφών θέσεων εργασίας.



Λειτουργίες των διοικητικών στελεχών

- Οι βασικές λειτουργίες τις οποίες επιτελούν τα διοικητικά στελέχη συμπεριλαμβάνουν την πρόβλεψη και τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και την ηγεσία, τον συντονισμό και τον έλεγχο.

Πρόβλεψη και σχεδιασμός

Η πρόβλεψη και ο σχεδιασμός περιλαμβάνουν τη διατύπωση εκτιμήσεων για το μέλλον και τη σχετική μέριμνα γι' αυτό. Ο σχεδιασμός λέμε ότι είναι η διαδικασία που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να εντοπίζουν και να προσδιορίζουν κατάλληλους στόχους και ενέργειες για έναν οργανισμό.

Οργάνωση

Η έννοια της οργάνωσης περιλαμβάνει τη δημιουργία, από τα διοικητικά στελέχη, δομών σχέσεων εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και των συναδέλφων τους, οι οποίες ευνοούν τη συνεργασία και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Διεύθυνση και ηγεσία

Διεύθυνση είναι η διατήρηση της δραστηριότητας των υπαλλήλων μέσω της λήψης αποφάσεων και της γνωστοποίησης τους στους υφισταμένους. Το έργο της ηγεσίας συνίσταται στο να χαράσσει μια σαφή κατεύθυνση για τον οργανισμό, να δημιουργεί και να προβάλλει ένα όραμα, που θα μπορούν να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι, για τους οποίους οφείλει επίσης να μεριμνά ώστε να κατανοούν ποιος είναι ο ρόλος του στην επίτευξη των στόχων. Η λειτουργία της ηγεσίας επιδιώκει ιδανικά να δημιουργήσει υψηλό βαθμό κινητοποίησης και αφοσίωσης των υπαλλήλων του οργανισμού.

Συντονισμός

Ο συντονισμός συνίσταται στη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες γίνονται στον σωστό χρόνο και τόπο και ότι δεν επηρεάζουν αρνητικά άλλους τομείς της δραστηριότητας του οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μιας αμφίδρομης ροής πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων και διοικητικών στελεχών.

Έλεγχος

Η λειτουργία του ελέγχου απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να αξιολογούν αποτελεσματικά τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για διορθωτικές ενέργειες που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, εάν απαιτείται.



Ρόλοι διοίκησης

- Όπως περιγράφει ο Mintzberg, ο ρόλος είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων εργασιών που εκτελεί ένα άτομο, οι οποίες συνδέονται με τη θέση που κατέχει.

Διαπροσωπικοί ρόλοι

Τα διοικητικά στελέχη στο πλαίσιο αυτών των ρόλων συντονίζουν τους υπαλλήλους και αλληλεπιδρούν μαζί τους, ενώ ταυτόχρονα χαράσσουν και την κατεύθυνση του οργανισμού. Οι βασικοί τέτοιοι ρόλοι είναι:

- ✓ Ο *ρόλος του συμβόλου* -> Το σύμβολο αντιπροσωπεύει τον οργανισμό και αυτά που επιδιώκει να επιτύχει (π.χ. η εικόνα και η προσωπικότητα του Richard Branson -επικεφαλής του ομίλου Virgin- χρησιμοποιείται ως σύμβολο του τι πρεσβεύει ο οργανισμός και πώς αντιλαμβάνεται τον εαυτό του)
- ✓ Ο *ρόλος του ηγέτη* -> Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει τη δημιουργία κινήτρων και τη λειτουργία του ίδιου ως πηγής έμπνευσης και ενθάρρυνσης για τους άλλους. Εδώ έχουμε να κάνουμε με πρόσωπα, τα οποία, μέσα από την ισχύ του χαρακτήρα και της προσωπικότητά τους, μπορούν να πείθουν τους άλλους να αποδέχονται και να ενστερνίζονται τις απόψεις τους σχετικά με το όραμα και την εταιρική αποστολή.

- ✓ Ο ρόλος του ενδιαμέσου -> Τα διοικητικά στελέχη στο πλαίσιο αυτού του ρόλου φέρνουν σε επαφή και συντονίζουν άτομα εντός και εκτός του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Σε έναν ρόλο συνδέσμου απαιτούνται διάφορες προσεγγίσεις για να αντιμετωπιστεί η πληθώρα διαφορετικών ανθρώπων που εμπλέκονται στα σχετικά καθήκοντα και τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να καθορίζουν το κατάλληλο στυλ επικοινωνίας κάθε φορά.

Πληροφοριακοί ρόλοι

Οι πληροφοριακοί ρόλοι σχετίζονται με εργασίες που είναι απαραίτητες για την απόκτηση και τη μετάδοση πληροφοριών αναφορικά με τη διοίκηση του οργανισμού. Οι βασικοί τέτοιοι ρόλοι είναι:

- ✓ Παρακολούθησης -> Τα διοικητικά στελέχη παρακολουθούν και αναλύουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, με στόχο τη λήψη πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων
- ✓ Διάχυσης -> Διάδοση πληροφοριών με σκοπό τον επηρεασμό των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων (... διαμέσου επιλογής του κατάλληλου μέσου και τόνου και τον λεπτό χειρισμό των νοημάτων της επικοινωνίας).

- ✓ Εκπροσώπησης -> Αυτός ο ρόλος συνδέεται με τον ρόλο του ενδιαμέσου και
 - περιλαμβάνει την επικοινωνία π.χ. με τα Μέσα Ενημέρωσης, τις ενώσεις εκπροσώπων καταναλωτών, τα κλαδικά σωματεία, τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, τα πανεπιστήμια. Ο ρόλος αυτός αποτελεί το βασικό όχημα μεταφοράς πληροφοριών από το εσωτερικό του οργανισμού προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Ρόλοι λήψης αποφάσεων

Οι ρόλοι λήψης αποφάσεων σχετίζονται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να χαράξουν στρατηγική και να αξιοποιήσουν τους πόρους για την επίτευξη στόχων.

- ✓ Ο ρόλος του επιχειρηματία -> Τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να είναι σε θέση να επιλέγουν τα νέα έργα ή τις δραστηριότητες με τα οποία θα ξεκινήσουν ή στα οποία θα επενδύσουν με στόχο τη δημιουργία κέρδους.
- ✓ Ο ρόλος του διαχειριστή κρίσεων -> Οι συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος απαιτούν από τα διοικητικά στελέχη να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση (σε στρατηγικό ή μη επίπεδο) των διαφόρων μορφών κρίσεων που μπορεί να πλήξουν τον οργανισμό

✓ Ο ρόλος του διαχειριστή πόρων -> Τα διοικητικά στελέχη στο πλαίσιο αυτού του ρόλου καλούνται να καταναείμουν χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους, κεφαλαιακούς και άλλους πόρους μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού (... με έναν τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να υποστηριχθούν με τον καλύτερο τρόπο οι στόχοι του οργανισμού).

✓ Ο ρόλος του διαπραγματευτή -> Τα διοικητικά στελέχη διαπραγματεύονται με τα εκάστοτε ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. σωματεία, εργαζόμενοι, εκπρόσωποι του κλάδου, ρυθμιστικές αρχές) προσπαθώντας να βρουν λύσεις που δεν θα θέτουν σε κίνδυνο τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.



Επίπεδα διοίκησης

- Παραδοσιακά, οι οργανισμοί στηρίζονται σε μια ιεραρχία σαφώς καθορισμένων επιπέδων διοίκησης, καθένα από τα οποία χαρακτηρίζεται από το δικό του εύρος ελέγχου, τις δικές του αρμοδιότητες και τους δικούς του ρόλους. Τα τρία σημαντικότερα επίπεδα διοίκησης είναι α) το ανώτερο επίπεδο διοίκησης, β) το μεσαίο επίπεδο διοίκησης και γ) το επιχειρησιακό επίπεδο διοίκησης.

Ανώτερο επίπεδο διοίκησης

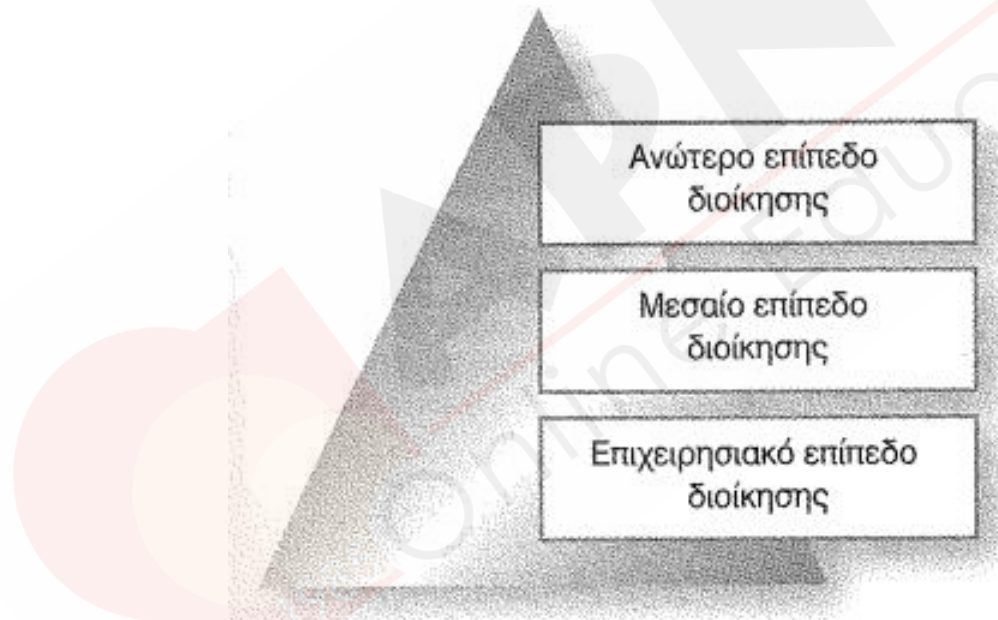
Τα διοικητικά στελέχη αυτού του επιπέδου είναι υπεύθυνα για την απόδοση των τμημάτων, ορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, καταστρώνουν στρατηγικές για την επίτευξη τους και επικοινωνούν με τα διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου.

Μεσαίο επίπεδο διοίκησης

Τα διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου μεταφέρουν τις στρατηγικές που σχεδιάζονται στο ανώτερο επίπεδο σε αυτούς που θα χρειαστεί να τις υλοποιήσουν. Έχουν συμβουλευτικό ρόλο, εποπτεύοντας τα διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής και είναι υπεύθυνα για τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων κάθε τμήματος.

Επιχειρησιακό επίπεδο διοίκησης

- Τα διοικητικά στελέχη αυτού του επιπέδου εποπτεύουν όσους εκτελούν τις απαιτούμενες εργασίες για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η βασική λειτουργία που εκπληρώνουν είναι η διασφάλιση της διατήρησης της παραγωγικής ικανότητας του οργανισμού σε σταθερή βάση και η επίτευξη των βραχυπρόθεσμων επιδιώξεων και στόχων.



Επίπεδα διοίκησης στους οργανισμούς

Διοικητικές δεξιότητες στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον

- Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποκτήσουν διάφορες δεξιότητες και ικανότητες ώστε να είναι σε θέση να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους στο σύγχρονο περιβάλλον. Μεταξύ των απαραίτητων χαρακτηριστικών κυριαρχούν οι δεξιότητες αντίληψης και ανάλυσης, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι τεχνικές δεξιότητες και η πολιτισμική αντίληψη.

Δεξιότητες αντίληψης

Εδώ αναφερόμαστε στην ικανότητα ανάλυσης και διάγνωσης μιας κατάστασης και εντοπισμού του αιτίου και του αιτιατού. Χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, οι αναλυτικές δεξιότητες, η εμπειρία και οι διαισθητικές δεξιότητες βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να αξιοποιήσουν με ουσιαστικό τρόπο τα διάφορα μοντέλα και πλαίσια που συμβάλλουν στον προσδιορισμό και στη διάγνωση μιας κατάστασης.

Δεξιότητες κατανόησης ανθρώπινων συμπεριφορών

Οι συγκεκριμένες δεξιότητες σχετίζονται με τη δυνατότητα κατανόησης, αλλαγής, καθοδήγησης και ελέγχου της συμπεριφοράς των άλλων και, σε κάθε περίπτωση, διευκολύνουν τη δημιουργία σχέσεων στο πλαίσιο της διοίκησης

Τεχνικές δεξιότητες

Σε ορισμένους κλάδους, η κατανόηση των διοικητικών στελεχών για ορισμένες πτυχές των εργασιών που διεκπεραιώνονται πρέπει να είναι ανωτέρου επιπέδου. Για παράδειγμα, οι οικονομικοί κλάδοι απαιτούν συχνά από τα διοικητικά στελέχη να είναι σε θέση να κατανοούν τεχνικά χαρακτηριστικά, όπως επίσης να διαθέτουν δεξιότητες και ειδικές γνώσεις που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Πολιτισμική επίγνωση

Σε μια παγκόσμια οικονομία, η κουλτούρα αποτελεί ουσιώδη συνιστώσα της σύγχρονης διοίκησης. Αρκετοί θεωρητικοί εξετάζουν τα τελευταία χρόνια τη σχέση μεταξύ ζητημάτων πολυπολιτισμικότητας και στρατηγικής διοίκησης. Τα διοικητικά στελέχη με τις διαπροσωπικές δεξιότητες τους επιδεικνύουν την ικανότητα τους να ενεργούν ως ηγέτες ενός μεγάλου συνόλου εργαζομένων που προέρχεται από διαφορετικά υπόβαθρα



Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Τα διοικητικά στελέχη πλέον όχι μόνο λειτουργούν σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, αλλά καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα περιβάλλον δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο.

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από:

- Γρήγορους ρυθμούς
- Αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες και γνώση
- Παγκόσμιο ανταγωνισμό
- Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές
- Πολυεθνικές κοινωνίες που διακρίνονται από τη διαφορετικότητα
- Συνειδητοποιημένους καταναλωτές
- Έντονες οικονομικές και επιχειρηματικές πιέσεις

- ο Περιβαλλοντικές προκλήσεις
- ο Ριζικά διαφορετικό τύπο εργατικού δυναμικού

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, τα διοικητικά στελέχη οφείλουν:

- Να παρέχουν κίνητρα στο εργατικό δυναμικό
- Να ελέγχουν διαδικασίες και ανθρώπους
- Να χτίζουν και να εκμεταλλεύονται σχέσεις
- Να διαχειρίζονται την τεχνολογική αλλαγή
- Να διασφαλίζουν τη χρηστή εταιρική διακυβέρνηση και τη συμμόρφωση προς τις ρυθμιστικές αρχές
- Να λαμβάνουν επιχειρηματικές και στρατηγικές αποφάσεις
- Να ηγούνται



Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκρίνονται τα διοικητικά στελέχη στον 21^ο αιώνα είναι να μπορούν να ορίσουν και να διαμορφώσουν τους νέους τύπους σχέσεων στο χώρο εργασίας, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Συγκεκριμένα, τα κύρια στοιχεία τα οποία καθορίζουν τη “σύγχρονη διοίκηση” είναι α) η συμμετοχική διοίκηση, β) η διαχείριση της μάθησης, γ) η διαχείριση της επικοινωνίας και δ) η διαχείριση της αλλαγής.

Συμμετοχική διοίκηση

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να μπορούν να χτίζουν αποτελεσματικές σχέσεις με τους εργαζομένους, αντιμετωπίζοντας τους ως συνεργάτες στην επίτευξη οργανωσιακών στόχων και επιδιώξεων. Η ευθύνη διαχέεται εντός των οργανισμών και η απόδοση του οργανισμού γίνεται προσωπικό συμφέρον όλων των εργαζομένων



Η διοίκηση ενός οργανισμού που μαθαίνει

- Ο οργανισμός που μαθαίνει προϋποθέτει τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας παραγωγής και διάχυσης γνώσης. Ζωτικής σημασίας είναι η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να εκφράζουν με ξεκάθαρο τρόπο τα οφέλη που απορρέουν από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που εδράζει στη γνώση και το οποίο διευκολύνει την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Κατά βάση, τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να μπορούν να προάγουν και να υποστηρίζουν τη μάθηση μέσα στον οργανισμό.

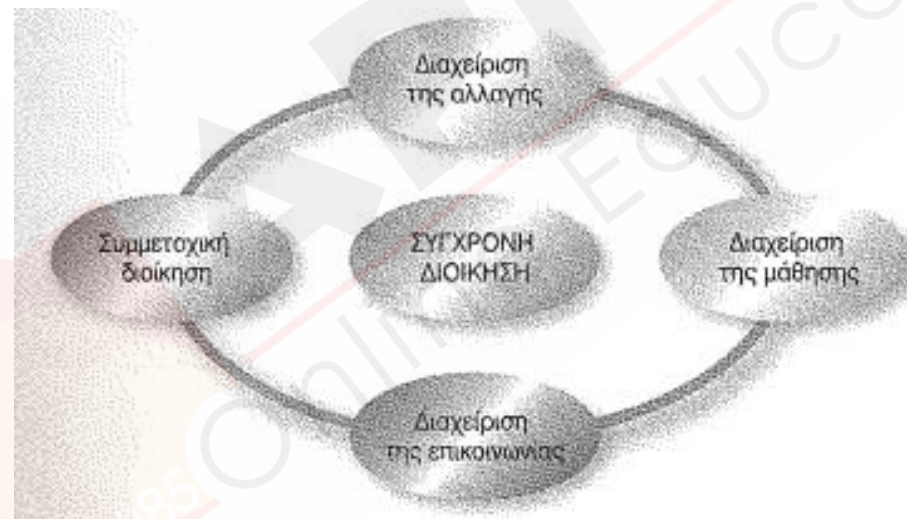
Η διοίκηση μέσα από την επικοινωνία

Καθώς οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης διακρίνονται από τάσεις για πιο συμμετοχικές μορφές σχέσεων, τα μέσα που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να εμφυσήσουν ιδέες και στόχους είναι καίρια για τη δημιουργία μιας κουλτούρας που επιδιώκει να είναι ταυτόχρονα συνεργατική και παραγωγική. Σε κάθε περίπτωση, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει τη δική της ξεχωριστή σημασία.



Η διοίκηση της αλλαγής

- Η διοίκηση της αλλαγής είναι ιδιαίτερα σημαντική στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, επειδή τώρα οι αλλαγές συμβαίνουν πλέον με πολύ ταχύτερους ρυθμούς και με πολύ μεγαλύτερη ένταση. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πότε να εισαγάγουν αλλαγές και σε ποια έκταση, καθώς και τι αποτελέσματα να περιμένουν.



Σύγχρονοι τύποι διοίκησης