

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ & ΚΟΣΜΕΤΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΠΟΣΟ ΘΕΤΙΚΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΗ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ»**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ – ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Α.Δ. ΑΛΕΞΙΑΔΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:

ΚΟΛΙΟΝΑΣΙΟΥ ΕΛΕΝΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

| | |
|--|---|
| Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων- μονάδα Υγείας..... | 1 |
| - Έννοια και προϋποθέσεις αυτής..... | 1 |
| - Το έργο της διοίκησης της επιχείρησης..... | 2 |
| - Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση..... | 3 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

| | |
|---|----|
| Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά προσωπικού..... | 9 |
| - Επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά..... | 9 |
| - Αξιολόγηση και αποδοτική συμπεριφορά εργαζομένων..... | 10 |
| - Ο ρόλος του προϊσταμένου σύμφωνα με την αποδοτικότητα του προσωπικού..... | 13 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

| | |
|---|-----------|
| <i>Γ1. Επιχειρησιακή επικοινωνία.....</i> | <i>15</i> |
|---|-----------|

- Χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....15
- Βασικά στοιχεία της επικοινωνίας.....16
- Η επικοινωνία του αισθητικού με το κοινό, μέσω διαφήμισης προς εξεύρεση πελατείας.....17

Γ2. Η λειτουργία και η εφαρμογή της επικοινωνίας.....22

- Διακρίσεις των αποδεκτών.....22
- Βασικά στάδια εφαρμογής της επικοινωνίας.....25
- Εμπόδια που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία.....27
- Αποτελέσματα της ατελούς επικοινωνίας.....27
- Η διαδικασία της επικοινωνίας.....28
- Βασικές κατευθύνσεις για μια καλή επικοινωνία.....30

Γ3. Αποτελέσματα της επικοινωνίας.....33

- Το κλειδί της επικοινωνίας.....33

- Αποτελέσματα της επικοινωνίας.....34
- Ευθύνη της επικοινωνίας.....
34
- Αποτελεσματική επικοινωνία.....
35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

- Αρχές της οργάνωσης επιχειρήσεων.....
37
- Η αρχή τους σαφούς καθορισμού των αντικειμενικών στόχων.....
37
- Η αρχή της αναλύσεως.....
37
- Η αρχή της λειτουργικότητας.....
38
- Η αρχή της τμηματοποίησεως.....
39
- Η αρχή της εξειδικεύσεως.....40
- Η αρχή της εναρμονίσεως εξουσίας και ευθύνης.....41
- Η αρχή του συντονισμού.....
42

- Η αρχή της ενότητας εντολής (προσταγής)42
- Η αρχή της εξουσιοδοτήσεως.....42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄

- Συστήματα οργάνωσης
 επιχειρήσεων.....44
- Υποχρεώσεις και περιορισμοί των στελεχών της υγείας
 - Τα δικαιώματα των στελεχών της υγείας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ΄

- Αποτελεσματική οργάνωση επιχειρήσεων.....
 49
- Σφάλματα κατά την οργάνωση
 επιχείρησης.....49
 - Αποφυγή των σφαλμάτων
 με το σχεδιασμό-
 προγραμματισμό.....55
 - Σχεδιασμός- Προγραμματισμός για το ιδεώδες.....
 56
 - Πλεονεκτήματα σχεδιασμού-
 προγραμματισμού.....57
 - Αποφυγή της οργανωτικής ανελαστικότητας.....
 58

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....61

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΟΝΑΔΑ ΥΓΕΙΑΣ

α. Έννοια και προϋποθέσεις αυτής.¹

Προκειμένου να διοικηθεί σωστά μια επιχείρηση και να υπάρχει σωστή επικοινωνία μέσα σε αυτή πρέπει πρωτίστως να οργανωθεί σωστά.

Οργάνωση επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός των σχέσεων οι οποίες θα πρέπει να υπάρχουν: 1) μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και 2) μεταξύ των προσώπων στα οποία θα ανατεθεί κάθε μια λειτουργία κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η κοινή δράση και να αποφεύγονται οι μεταξύ αυτών προστριβές, οι περιττές ενέργειες και οι άσκοποι κόποι.

Αν λοιπόν μελετήσουμε προσεκτικά τον ανωτέρω ορισμό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης προϋποθέτει:

- τον καθορισμό των λειτουργιών της επιχείρησης οι οποίες θα πρέπει να εκτελεστούν
- τον προσδιορισμό της ειδικότητας των προσώπων στα οποία θα ανατεθούν οι λειτουργίες αυτές
- την πρόβλεψη εκχώρησης στα πρόσωπα αυτά, εξουσίας και καταλογισμού ευθύνης

¹ Α.Δ.Αλεξιάδης, «Οργάνωση Εργαστηρίου Αισθητικής»

- τον καθορισμό των σχέσεων, οι οποίες θα πρέπει να υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών και μεταξύ των διαφόρων προσώπων.

β. Το έργο της διοίκησης της επιχείρησης

Το έργο της διοίκησης της επιχείρησης- μονάδα υγείας περιλαμβάνει:1) τον προσδιορισμό της ενδεικνυόμενης πολιτικής 2) τον συντονισμό των λειτουργιών αυτής 3) τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων.

1) Ο προσδιορισμός της ενδεικνυόμενης πολιτικής

Πρωταρχικό καθήκον της διοίκησης της επιχείρησης είναι η χάραξη της πολιτικής την οποία θα εφαρμόσει αυτή για την επίτευξη τεθέντων στόχων της.

Την πολιτική αυτή καθορίζουν οι ασκούντες τη διοίκηση της επιχείρησης, ενώ στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση λειτουργεί με την μορφή της ανωνύμου εταιρίας, την πολιτική αυτή καθορίζει το διοικητικό συμβούλιο αυτής.

Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι η καθοριζόμενη από τη διοίκηση της επιχείρησης πολιτική είναι μία τέχνη διακυβέρνησης της επιχείρησης ή μια τέχνη με την οποία επιτυγχάνεται το άριστο οικονομικό αποτέλεσμα και η επιτυχία της λειτουργίας της.

Άρα, η επιχειρηματική πολιτική είναι η τέχνη η οποία διαμέσου ορισμένων δημιουργουμένων καταστάσεων οδηγεί στην επίτευξη άριστων οικονομικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση.

2) Ο συντονισμός των λειτουργιών της επιχείρησης- μονάδα υγείας

Ο συντονισμός των λειτουργιών της επιχείρησης είναι σπουδαίο έργο της διοίκησης και αφορά κυρίως τις μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες οι λειτουργίες αυτές ανατίθενται σε ειδικούς επιστήμονες εκ των οποίων ο καθένας θεωρεί τη δική του λειτουργία ως την σπουδαιότερη από όλες τις άλλες και προσπαθεί να προσαρμόσει στην δική του όλες τις άλλες λειτουργίες.

3) Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων

Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων και του αποτελέσματος της δραστηριότητας της επιχείρησης έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αν πράγματι το προσωπικό αυτής και ιδίως οι διευθυντές της εξεπλήρωσαν ευσυνείδητα τα καθήκοντά τους, όπως επίσης και το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής. Επίσης, ο έλεγχος θα πρέπει να ασκείται κατά τρόπο που να μην σταματάει την πρωτοβουλία των στελεχών της επιχείρησης και ιδίως των διευθυντών, οι οποίοι θα πρέπει να κινούνται ελεύθερα, χωρίς βέβαια να παρεκκλίνουν των βασικών σκοπών αυτής.

γ. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση²

1) Εξωτερικοί παράγοντες.

Σε αυτούς εντάσσονται οι διεθνείς καταστάσεις και συνθήκες που επηρεάζονται από πολέμους ή περιόδους παγκόσμιας

² Σ. Καραγιάννης «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»

οικονομικής κρίσης ή ακόμα διεθνής συνεργασίας μεταξύ των κρατών. Οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την οργάνωση των επιχειρήσεων, τόσο τον ιδιώτη επιχειρηματία, όσο και τον ανταγωνισμό.

Ακόμη το επίπεδο της τεχνολογικής στάθμης και το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας μέσα όπου υλοποιείται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης, σπουδαίο ρόλο παίζει ακόμα: α)ο βαθμός της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση, β) το υπάρχων ενεργειακό πρόβλημα, γ)οι νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα με τις σημερινές συνθήκες, όπου επιβάλλεται η αυστηρή τήρηση όλων των κανόνων.

2)Εσωτερικοί παράγοντες

Υπάρχει η άποψη ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις εξαιτίας του γεγονότος της έκτασης του μεγέθους της επιχείρησης διαθέτουν περισσότερα οικονομικά μέσα και δυνατότητα χρησιμοποίησης υψηλού επιπέδου στελέχη σαν πλέον εξειδικευμένο προσωπικό. Με άλλα λόγια, τα πρόσωπα αυτά που απασχολούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι θέσεις που κατέχουν, η κλιμάκωση εξουσίας και ευθύνης αλλά και η αλληλουχία των σχέσεων και ο συντονισμός δραστηριοτήτων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος εντοπίζονται εκεί.

Η οικονομική μορφή της επιχείρησης, δηλαδή αν πρόκειται περί μεμονωμένης επιχείρησης ή περί εταιρικής συνεργασίας.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων ανάλογα με το βαθμό αυτοτέλειάς τους ή της εταιρικής συνεργασίας τους, σύμφωνα με τις σύγχρονες οικονομικές αντιλήψεις, η πλέον αποτελεσματική είναι εκείνη με την οποία επιδιώκεται η αντίσταση στον αδιάλλακτο ανταγωνισμό και η προώθηση των κοινών οικονομικών συμφερόντων.

Η νομική μορφή της επιχείρησης αποτελεί και αυτή καθοριστικό παράγοντα και επηρεάζει τη μορφή και την έκταση της οργάνωσης της επιχείρησης. Πράγματι, κατά διαφορετικό τρόπο οργανώνεται ναι ατομική επιχείρηση σε σχέση με αυτόν της ανώνυμης εταιρίας.

2.1.Η προσωπικότητα του επιχειρηματία

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η μορφή της οργάνωσης επηρεάζεται άμεσα από τον παράγοντα αυτόν, δεδομένου ότι τα στοιχεία της προσωπικότητας του επιχειρηματία επιδρούν στην όλη δομή, στην λειτουργία και στην εικόνα του οργανωτικού σχήματος κάθε επιχείρησης. Σήμερα, οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού ανάλογα με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Δεν είναι απλή πρόσληψη, αλλά μια διαδικασία αποτίμησης πολλών καταστάσεων, από προβλέψεις, από υπολογισμούς και από εκτιμήσεις απόδοσης.

Για να επιτευχθεί σωστή οργάνωση της επιχείρησης με αποτέλεσμα και τη σωστή επικοινωνία απαιτείται από τον επιχειρηματία η κατανόηση των προβλημάτων, η αντιμετώπιση και

μεταχείριση των εργαζομένων σύμφωνα με τις αρχές των καλών ανθρωπίνων σχέσεων που επιβάλλουν αναγνώριση και επικοινωνία του διοικούντος επιτυχημένη υποκίνηση για την συμμετοχή τους στην όλη οργανωτική προσπάθεια της επιχείρησης.

δ. Οι μορφές και τα συστήματα των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων³

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί μια φιλοσοφία διοικήσεως, μια τεχνική διοικήσεως, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά.

Γενικά, γίνεται αποδεκτό ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή η αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά. Έπειτα είναι φυσικό, οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας αποφάσεως στη λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε «εκ των άνω» και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί.

Στα πλεονεκτήματα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ακόμα ότι ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στους

³ Σ. Ζευγαρίδης «Διοίκηση και Αποδοτική Συμπεριφορά Στελεχών»

αποφασίζοντας να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Τρεις είναι οι βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η συμμετοχή:

- τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη
- την αυτοδιαχείριση

Η βασική μορφή που επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η οποία διακρίνεται σε άμεση και έμμεση, ως εξής:

1)Άμεση συμμετοχή:

Άμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις.

2)Έμμεση συμμετοχή:

Έμμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της επιχείρησης.

Θα ήταν σκόπιμο να παρατηρήσουμε ότι ανεξάρτητα από τις επιμέρους ονομασίες των συμβουλίων, η συμμετοχή στη λήψη των

αποφάσεων μπορεί να διακριθεί ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο εμφανίζεται ως εξής:

α)συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχειρήσεως

β)συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχειρήσεως

γ)συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχειρήσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

α. Επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά⁴

Όταν λέμε γενικά ηγεσία εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα επηρεάζει τις ενέργειες ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας με σκοπό να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Ένας καλός ηγέτης-προϊστάμενος προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα του σεβασμό και εμπιστοσύνη για το άτομό του, είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις. Για να πετύχει όμως κάτι τέτοιο, πρέπει να διαθέτει και ορισμένες ικανότητες. Τέτοιες θεωρούνται:

1. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις σε διαφορετικό χρόνο.

⁴ Σ. Ζευγαρίδης «Διοίκηση & Αποδοτική Συμπεριφορά Στελεχών»

2. Η ικανότητα να εμπνέει.

3. Η ικανότητα να δρα κατά τέτοιο τρόπο που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων.

Σχετικά με τον πρώτο παράγοντα, παρατηρούμε ότι πέρα από τους μηχανισμούς της συμπεριφοράς και της υποκινήσεως που ένας καλός ηγέτης-προϊστάμενος οπωσδήποτε πρέπει να γνωρίζει, θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει τις γνώσεις του αυτές τις κατάλληλες περιπτώσεις. Έχοντας άμεση επαφή με τους υφισταμένους του-αποτέλεσμα σωστής επικοινωνίας-γνωρίζει καλά τις ανάγκες και το χαρακτήρα τους, είναι ο μόνος που, αν έχει την κατάλληλη ικανότητα μπορεί να φέρεται έτσι, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα παρατηρούμε ότι η ικανότητα να εμπνέει κανείς στους άλλους εμπιστοσύνη, σεβασμό, αφοσίωση και να τους εμπυχώνει, ώστε να χρησιμοποιούν όλες τις ικανότητες τους για την εκπλήρωση ενός σκοπού, αποτελεί οπωσδήποτε ένα χάρισμα που συναντάμε μόνο στους πραγματικούς ηγέτες-προϊστάμενους.

Σχετικά με τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή την ικανότητα να δρα ο ηγέτης-προϊστάμενος κατά τρόπο που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων, παρατηρούμε ότι αναφέρεται στην μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοστεί και στο κλίμα που θα διαμορφωθεί σαν αποτέλεσμα.

Συμπερασματικά λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως η σωστή συμπεριφορά του ηγέτη-υφισταμένου πέρα από τα

προαναφερόμενα, συμβάλλει αυτόματα και στη σωστή συμπεριφορά των αισθητικών μέσα στο χώρο.

β. Αξιολόγηση και αποδοτική συμπεριφορά εργαζομένων⁵

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος-αισθητικός έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση, αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών.

Από την πλευρά του στελέχους πάλι, αποτελεί την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογεί την συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και το πώς τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση.

Οι L. L. Cumings και D. Schwab ξεκινώντας από την βασική παραδοχή ότι η ικανότητα και η υποκίνηση είναι δυο βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς, προτείνουν ένα πρότυπο μέσα στο οποίο, εμφανίζονται οι επιδράσεις των καθοριστικών παραγόντων της αποδοτικής συμπεριφοράς.

⁵ X. Κανελλόπουλος «Θέματα Διοίκησης Προσωπικού»

Οι συγγραφείς αυτοί πιστεύουν ότι στο βαθμό που η αξιολόγηση μπορεί να συνδυαστεί με το πρότυπο αυτό, μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης και της ικανοποίησης και επιχειρούν την ακόλουθη ανάλυση:

1)Ικανότητα-αποδοτική συμπεριφορά. Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να επηρεάσει το σύνδεσμο αυτό με δυο τρόπους:

- ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκαίων και ελάχιστων ικανοτήτων που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση.
- η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στην διαπίστωση του επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας που γίνονται για μια τέτοια αλλαγή.

2)Υποκίνηση- αποδοτική συμπεριφορά. Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς επηρεάζει τον σύνδεσμο αυτό κατά τον ακόλουθο τρόπο:

Μέτρια ή χαμηλά πρότυπα επιδόσεων είναι πιθανά να απογοητεύσουν έναν εργαζόμενο που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο μετρείται και αξιολογείται η θέση του.

3) Αποδοτική συμπεριφορά-ανταμοιβές. Δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, αυτό σημαίνει πως με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια κατορθώσει η τυπική οργάνωση να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά αυτή, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει την δύναμη αυτών, εφόσον βέβαια είναι οι επιθυμητές από τον εργαζόμενο.

4) Επίτευξη προσωπικών στόχων-προσωπικές επιδιώξεις, Ένα σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση σαν επιθυμητές ή και απαραίτητες.

5) Ικανοποίηση. Η ικανοποίηση που αισθάνεται ένα άτομο από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου είναι συνήθως σχετική και όχι απόλυτη.

Έτσι ένα σύστημα αξιολόγησης επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης που θα αισθανθεί ένα άτομο, με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοσή του και κατ' επέκταση στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως, ανάλογα με το επίπεδο και το είδος των κριτηρίων που καθορίζει, δεδομένου ότι ο βαθμός αυτός εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τα αποτελέσματα και ανάλογα με το πώς αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν. Πολλά συστήματα αξιολόγησης βασίζονται σε συγκριτικές αξιολογήσεις της επίδοσης.

γ. Ο ρόλος του προϊσταμένου σύμφωνα με την αποδοτικότητα του προσωπικού⁶

Ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την αποδοτικότητα του προσωπικού και για να το πετύχει αυτό πρέπει να παίρνει μέτρα:”

- √ Για την διόρθωση των λαθών που κάνουν τα άτομα εκείνα που δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες.
- √ Για την ενθάρρυνση εκείνων που δεν ικανοποιούνται από τα κίνητρα που θέτει η επιχείρηση.
- √ Για την επαναγορά στη σωστή κατεύθυνση εκείνων των οποίων η συμπεριφορά ξεφεύγει από τους κανόνες της επιχειρήσεως και η οποία θέτει σε κίνδυνο το επίπεδο της απόδοσής τους.
- √ Για τον έλεγχο των απουσιών καθώς και τον έλεγχο της συμπεριφοράς, την οποία επιδεικνύουν ορισμένα άτομα είτε με την κλοπή είτε με την κατανάλωση αλκοόλ ή ναρκωτικών.

⁶ Π. Φαναριώτης «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

Γ1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ⁷

Σκοπός της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η μεταφορά ή η ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων και αισθημάτων με τον γραπτό ή με τον προφορικό λόγο, με τη χρήση διαφόρων σημάτων ή μηχανικών μέσων, μέσα από τα οποία αναπτύσσεται ο κύκλος των συναλλαγών και εξελίσσεται ο οικονομικός βίος

α. Χαρακτηριστικά της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας

Η επιχειρησιακή επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελεί τον κύριο παράγοντα

⁷ Π.Φαναριώτης «Επιχειρησιακή Επικοινωνία»

ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης και έχει τα εξής χαρακτηριστικά.

1. Είναι μια καθαρά διανοητική λειτουργία και προσαρμόζεται στη βάση της ανθρώπινης ψυχολογίας και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.
2. Έχει αμφίδρομο χαρακτήρα.
3. Αναπτύσσεται μέσα και έξω από τον οργανισμό.
4. Εκδηλώνεται με μια ποικιλία λόγων, έργων, ιδεών, απόψεων, αισθημάτων ή κινήσεων, τα οποία αποτελούν σύμβολα αντιληπτά από τα μέλη που συμμετέχουν σε αυτήν.

Τόσο η επικοινωνία όσο και η μελέτη των προβλημάτων που προκύπτουν από αυτήν, δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά μέσον για την επίτευξη καθορισμένων σκοπών μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων. Με την έννοια αυτή η επικοινωνία ως σύστημα πληροφόρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των οργανισμών, συναρτάται δε άμεσα με την ανάπτυξη της κατανόησης μεταξύ των διαφόρων μερών.

β. Βασικά στοιχεία της επικοινωνίας

Η έννοια της επικοινωνίας καλύπτει ολόκληρο το εύρος των κοινωνικών και επιχειρησιακών σχέσεων, αρχίζει δε από τον απλό προφορικό λόγο και καταλήγει σε περίπλοκες τεχνικές εκθέσεις.

Τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι τα εξής:”

1. Η πηγή, δηλαδή ο δημιουργός μιας ιδέας, ο διαμορφωτής της ή ο αποστολέας του μηνύματος.
2. Το περιεχόμενο, δηλαδή οι ιδέες, τα μηνύματα, τα αισθήματα, οι απόψεις και οι διαθέσεις που πρόκειται να μεταβιβαστούν.
3. Η μορφή, δηλαδή ο τύπος που περιβάλλεται το συγκεκριμένο μήνυμα π.χ. προφορικός λόγος, επιστολή, υπόμνημα.
4. Ο διάυλος, ήταν το μέσο διοχέτευσης, όπως είναι τα διάφορα έντυπα, γραφικές παραστάσεις, οι μαγνητοφωνημένοι δίσκοι, τα φιλμς, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, οι εφημερίδες, το τηλέφωνο, το φαξ.
5. Ο προορισμός, δηλαδή ο αποδέκτης ή οι αποδέκτες του μηνύματος.
6. Το πλαίσιο, δηλαδή οι φυσικές, ψυχολογικές ή κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, κάτω από τις οποίες διεξάγεται η επικοινωνία.
7. Ο σκοπός, δηλαδή το αναμενόμενο αποτέλεσμα από την μεταβίβαση του μηνύματος και το οποίο ταυτίζεται με την επιθυμητή αντίδραση που πρέπει να εκδηλωθεί από την πλευρά του αποδέκτη.

γ. Η επικοινωνία του αισθητικού με το κοινό, μέσω διαφήμισης προς εξεύρεση πελατείας⁸

⁸ Α. Δ. Αλεξιάδης «Οργάνωση εργαστηρίου αισθητικής»

Όπως είναι γνωστό η επιχείρηση αισθητικής είναι κατά βάση μικρή ατομική επιχείρηση χωρίς βέβαια αυτό να αποκλείει την ύπαρξη και μεγάλων επιχειρήσεων της κατηγορίας αυτής(ΕΠΕ).

Με βάση το δεδομένο αυτό, η ύπαρξη βιτρίνας σε μια νέα ιδρυθείσα επιχείρηση του κλάδου αυτού δεν μπορεί να αποτελεί τρόπο ή μέσο επικοινωνίας ή διαφήμισης της επιχείρησης αυτής με το κοινό της περιοχής, όπου έχει την έδρα της η επιχείρηση αυτή, δεδομένου ότι τα περισσότερα εργαστήρια αισθητικής είναι εγκατεστημένα σε διάφορους ορόφους πολυκατοικιών οπότε αναγκαστικά ελλείπει από αυτά η ύπαρξη βιτρίνας, η οποία είναι δυνατόν κατά ένα μικρό ποσοστό να αποτελεί τρόπο ή μέσο διαφήμισης ή επικοινωνίας για την επιχείρηση αυτή, ενώ πολύ λίγες από αυτές βρίσκονται σε υπόγεια των εν λόγω κτηρίων με αποτέλεσμα και πάλι η βιτρίνα να έχει τον αυτό βαθμό επιτυχίας για την γνωστοποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης αυτής, αφού δεν είναι δυνατόν να γνωστοποιήσει στο ευρύτερο κοινό της περιοχής αρκετά στοιχεία της δραστηριότητας της επιχείρησης αυτής.

Έτσι, ο επιχειρηματίας αισθητικός θα πρέπει να προστρέξει στην αναζήτηση άλλων τρόπων ή μέσων δια των οποίων να μπορέσει να καταστήσει γνώστη την επιχείρησή του στο ευρύτερο κοινό της περιοχής του. Για τον σκοπό αυτό απευθύνεται σε ειδικά γραφεία επικοινωνίας στα οποία και αναθέτει το έργο αυτό.

Πέραν όμως αυτού ο ίδιος ο επιχειρηματίας δύναται και μόνος του ακόμη αν θέλει να επικοινωνήσει με το κοινό της περιοχής, να

το πράξει. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι επικοινωνίας προς τούτου. Αυτοί είναι οι εξής:

1) Η προφορική μέθοδος

Εδώ με την μέθοδο αυτή ο επιχειρηματίας αισθητικός μπορεί να πραγματοποιήσει στο εργαστήριό του, ενημερωτικού χαρακτήρα συγκεντρώσεις προς το κοινό της ευρύτερης περιοχής του με σκοπό να τους ενημερώσει περί του κύκλου των δραστηριοτήτων της επιχείρησής του. Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η ταχεία μεταβίβαση και η ταχεία επαναπληροφόρηση. Επίσης με την μέθοδο αυτή διαμέσου ενός τηλεοπτικού καναλιού ή ραδιοφωνικού σταθμού να πραγματοποιήσει διάφορες ομιλίες είτε μόνος του είτε μαζί με άλλα άτομα.

2) Η γραπτή μέθοδος

Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται είτε με διάφορα υπομνήματα, είτε με τις επιστολές, είτε τέλος με διάφορες αφίσες ή με οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα. Εδώ ο αισθητικός μπορεί να διανείμει διάφορα ενημερωτικά φυλλάδια σε όλη τη γύρω περιοχή του ενημερώνοντας σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησής του.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι με την γραπτή επικοινωνία αφιερώνουμε μεγαλύτερη προσοχή εκεί παρά στην

προφορική επικοινωνία. Συνεπώς η μέθοδος αυτή θεωρείται ότι είναι κατά την εφαρμογή της η πιο επιμελημένη, λογική και σαφής.

Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η απώλεια χρόνου για την πραγματοποίησή της. Ενώ το προφορικό μήνυμα μεταδίδεται μέσα σε 15 λεπτά, το γραπτό μήνυμα για να ετοιμαστεί απαιτείται διάστημα πλέον της μιας ώρας. Εκτός αυτού δεν ισχύει εδώ η επαναπληροφόρηση ότι δηλαδή το μήνυμα εστάλη αλλά δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι αυτός στον οποίο εστάλη το έλαβε κι αν ακόμη το έλαβε, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι θα το εννοήσει αυτό που τελικά εννοεί ο αποστολέας τους στο κείμενο.

Με τις δυο αυτές μεθόδους επικοινωνίας ο επιχειρηματίας αισθητικός μπορεί να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να ενημερώσει το κοινό της ευρύτερης περιοχής του και έτσι να αποκτήσει την πελατεία του. Βέβαια η γνωστοποίηση της επιχείρησής του μπορεί να γίνει ακόμα και με έναν άλλο τρόπο. Με την διανομή υπ'αυτού διαφόρων διαφημιστικών δώρων με την επωνυμία της επιχείρησής του έτσι ώστε ο λήπτης του δώρου αυτού να ενημερωθεί περί της λειτουργίας της και των δραστηριοτήτων της.

3) Η προσπάθεια του αισθητικού για την διατήρηση και την αύξηση της πελατείας

Έχει παρατηρηθεί αρκετές φορές ότι ορισμένες επιχειρήσεις οποιασδήποτε κατηγορίας και ειδικότητας, ενώ κάποια άλλη στιγμή παρουσιάζουν αύξηση της πελατείας τους, μετά από λίγο χρονικό

διάστημα εμφανίζουν κάμψη στον αριθμό των πελατών τους. Το γεγονός αυτό αρχίζει από του χρονικού σημείου εκείνου να απασχολεί έντονα ορισμένες επιχειρήσεις, ενώ άλλες πάλι αντιπαρέρχονται το θέμα αυτό με μια προσπάθεια διαφήμισης της επιχείρησής τους χωρίς καν να εξετάζουν το θέμα αυτό που οφείλεται.

Ειδικότερα, στο θέμα των επιχειρήσεων αισθητικής σε περίπτωση που ο αισθητικός επιχειρηματίας διαπιστώσει ότι αρχίζει να επέρχεται κάμψη στον αριθμό των πελατών της επιχείρησής του τότε οφείλει ο ίδιος αντί να αδιαφορήσει στο πρόβλημα αυτό, να εξετάσει αμέσως τους λόγους στους οποίους πιθανόν να ανάγεται η μείωση του αριθμού των πελατών της. Προς την κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει σαν πρώτη της ενέργεια να καλέσει κάποιον από τους πελάτες της που αποχώρησε από αυτήν και να συζητήσει μαζί του τους λόγους που τον ανάγκασαν να αποχωρήσει και να πάει σε άλλη επιχείρηση. Αφού λοιπόν ενεργήσει προς την κατεύθυνση αυτή και διαπιστώσει τα αίτια της φυγής των πελατών της, τότε θα πρέπει να προβεί αμέσως στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις στην επιχείρησή του. Ορισμένοι από τους λόγους στους οποίους είναι πιθανόν να οφείλεται η μείωση του αριθμού των πελατών μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

- I. Συμπεριφορά τόσο του προσωπικού, όσο και του ίδιου του επιχειρηματία αισθητικού.

II. Η χρησιμοποίηση μέσων και μεθόδων που σήμερα δεν χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις της ειδικότητας αυτής.

III. Η αιφνίδια αύξηση του τιμολογίου από την επιχείρηση ή μη εφαρμογή ειδικής προσφοράς ή εκπτώσεων επί των παρεχομένων υπηρεσιών υπό της επιχείρησης, πράγμα που το πράττουν άλλες επιχειρήσεις.

IV. Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στην εφαρμογή νέων μεθόδων της αισθητικής τέχνης.

Συνεπώς, η επιχείρηση χωρίς να χρονοτριβεί θα πρέπει εφόσον θέλει να επιβιώσει να επιφέρει αμέσως τις αναγκαίες μεταβολές σε αυτήν, διαφορετικά είναι καταδικασμένη να κλείσει.

Γι' αυτό κάθε επιτυχημένος επαγγελματίας οφείλει έχοντας ως βασική του αρχή την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησής του όχι μόνο να διατηρήσει αλλά και να αυξήσει τον αριθμό των πελατών του, εφαρμόζοντας δραστικά μέτρα επιχειρηματικής πολιτικής. Ειδικότερα θα πρέπει πάντα να είναι ενημερωμένος για την λειτουργία των άλλων ομοειδών επιχειρήσεων της ευρύτερης περιοχής του έτσι ώστε να γνωρίζει το μυστικό της επιτυχίας τους.

Επίσης, οφείλει να είναι ενημερωμένος για κάθε νέα μέθοδο της εργασίας του, έτσι ώστε πρώτος να εφαρμόζει στην επιχείρησή του. Να χρησιμοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό σε νέες μεθόδους της αισθητικής τέχνης και φυσικά ένας βασικός τρόπος για την συγκράτηση της πελατείας και της αύξησης αυτής είναι η εφαρμογή ειδικών εκπτώσεων και προσφορών προς αυτήν.

Γ2. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

α. Διακρίσεις των αποδεκτών⁹

Για να πραγματοποιηθεί μια επικοινωνία, είναι απαραίτητη η ύπαρξη τουλάχιστον δυο προσώπων, από τα οποία ο ένας είναι ο αποστολέας και ο άλλος ο αποδέκτης του μηνύματος. Οι αποδέκτες μπορεί να διακριθούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες:”

- √ Στο κοινό
- √ Στους πελάτες
- √ Στους ιδιοκτήτες της επιχειρήσεως ή τους μετόχους
- √ Στο προσωπικό της επιχειρήσεως

Οι μέθοδοι και τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση επικοινωνεί με τις διάφορες ομάδες αποδεκτών έχουν σε γενικές γραμμές ως εξής:

1)Επικοινωνία με το κοινό

Το κοινό της επιχειρήσεως αποτελείται από τον κοινωνικό και επιχειρηματικό περίγυρο, μέσα από τον οποίο η επιχείρηση φέρνει εις πέρας το σύνολο των συναλλακτικών της δραστηριοτήτων και αποτελεί ταυτόχρονα την πηγή άντλησης των πελατών της. Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται το πλήθος των οργανισμών με τους οποίους η επιχείρηση συναλλάσσεται, όπως π.χ. προμηθευτές, πιστωτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις επικοινωνίας, διαφημιστικά γραφεία, σύμβουλοι επιχειρήσεων, υπηρεσίες εκπαίδευσης,

⁹ Π. Φαναριώτης «Επιχειρησιακή Επικοινωνία»

εταιρίες μεταφορών, όπως επίσης και κάθε άλλο άτομο ή οργανισμός ο οποίος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση.

Με το κοινό αυτό η επιχείρηση ανταλλάσσει επιστολές, καταρτίζει συμβάσεις, διεξάγει τηλεφωνικές επικοινωνίες, ανταλλάσσει μηνύματα με μέσα ηλεκτρονικής επεξεργασίας κ.τ.λ.

2)Επικοινωνία με τους πελάτες

Πελάτες θεωρούνται όλα τα άτομα ή οργανισμοί, στους οποίους η επιχείρηση διοχετεύει τα προϊόντα της. Βασική επιδίωξη της επιχείρησης στο σημείο αυτό πρέπει να είναι η σταθεροποίηση και διεύρυνση της πελατείας. Για να το πετύχει αυτό, χρησιμοποιεί ένα ευρύτερο φάσμα μέσων επικοινωνίας, όπως είναι οι επιστολές, τα διαφημιστικά έντυπα, οι αφίσες, οι ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές εκπομπές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, η συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις κ.τ.λ.

3) Επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους της επιχείρησης

Η επικοινωνία αυτή της επιχείρησης με τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και απολογισμών, των ετήσιων ή περιοδικών εκθέσεων πεπραγμένων καθώς και σχετικώς προγραμματισμός των μετοχών, με τακτικές ή έκτακτες συνεδριάσεις των οργάνων διοικήσεως.

4)Επικοινωνία με το προσωπικό της επιχείρησης

Η κατηγορία αυτή των αποδεκτών διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες ως εξής:

- Στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους
- Στους τακτικούς υπαλλήλους της επιχείρησης
- Στους ενδιαφερόμενους να απασχοληθούν στην επιχείρηση

Η επιχείρηση επικοινωνεί με κάθε μια από αυτές τις πιο πάνω τρεις κατηγορίες με τα εξής μέσα:

1) Με τους νέους υπαλλήλους

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πλήρως οργανωμένη για το πώς πρέπει να κατευθύνει και τι πρέπει να παρέχει στους νέους υπαλλήλους έτσι ώστε να λειτουργεί σωστά. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να υπάρχουν ειδικά προγράμματα ενημέρωσης και δελτία που αφορούν στο προσωπικό με ειδικά φυλλάδια. Επίσης, το νέο προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς την προδιαγραφή της εργασίας που θα ασχοληθούν.

Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, καλό θα ήταν να οργανώνουν ειδικές επισκέψεις και να επιβλέπονται οι νέοι υπάλληλοι από τους άμεσους προϊστάμενους και τους ειδικούς επιθεωρητές, π.χ για τον έλεγχο της παραγωγής για την παροχή οδηγιών (για την εκτέλεση της εργασίας), ειδικών συμβούλων κ.τ.λ.

2) Με τους τακτικούς υπαλλήλους

Η επιχείρηση επικοινωνεί με τους τακτικούς υπαλλήλους με τακτικές επιθεωρήσεις, με σκοπό την αξιολόγηση των αποδόσεων, δηλαδή για την διαπίστωση του αν η ποιοτική και ποσοτική απόδοση του προσωπικού είναι σύμφωνη με τις σχετικές προδιαγραφές. Με την καθιέρωση ειδικών προτύπων ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, Επικοινωνεί επίσης με εκπροσώπους του προσωπικού αλλά και με ειδικά δελτία της διοικήσεως.

Ένας άλλος τρόπος επικοινωνίας είναι η αποστολή υπηρεσιακών σημειωμάτων προς το προσωπικό, επί διαφόρων θεμάτων αλλά και η κυκλοφορία ειδικών εντύπων των εργατικών ενώσεων.

Βοηθά πάρα πολύ η οργάνωση συγκεντρώσεων του προσωπικού και ειδικών συσκέψεων, όπως και με την εξέταση υποβαλλομένων παραπόνων.

3) Με τα πρόσωπα που ενδιαφέρονται να προσληφθούν στην επιχείρηση

Η επιχείρηση με τα πρόσωπα αυτά επικοινωνεί με την διαφήμιση και με δελτία που αφορούν το προσωπικό ή ειδικά φυλλάδια, με συνεντεύξεις και διαλέξεις, όπου σε αυτήν την περίπτωση δημιουργεί ομάδες για την καλύτερη απόδοση.

Ένας άλλος και πολύ σημαντικός τρόπος είναι το ραδιόφωνο και η τηλεόραση και τέλος με τους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους.

β. Βασικά στάδια εφαρμογής της επικοινωνίας

Η αποτελεσματική διεξαγωγή της επικοινωνίας ακολουθεί ορισμένα στάδια, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων της.

Τα στάδια αυτά είναι με την σειρά τα εξής:

1. Προσδιορισμός του σκοπού. Θα πρέπει να γνωρίζουμε τον ακριβή σκοπό της επικοινωνίας, έτσι ώστε η επιτυχία της να είναι σίγουρη. Με άλλα λόγια ο καθορισμός της επιδίωξης, στην οποία ο αποστολέας προσπαθεί να επιτύχει και η οποία συνιστά την αποστολή της επικοινωνίας. Η επιδίωξη αυτή, αφορά στο αποτέλεσμα που περιμένουμε από την επιδίωξη της επικοινωνίας.
2. Προσδιορισμός του αποδέκτη ή των αποδεκτών στους οποίους κατευθύνεται η επικοινωνία. Είναι απαραίτητο σε αυτήν την περίπτωση να γνωρίζουμε την ψυχολογία και τις αντιληπτικές ικανότητες του αποδέκτη ή των αποδεκτών, διότι έχουμε να κάνουμε με την προθυμία και την ικανότητα του δέκτη να αντιληφθεί και να δεχτεί το μήνυμα που του στέλνουμε.
3. Καθορισμός της αναγκαίας επιδράσεως. Σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να γνωρίζουμε ακριβώς την εικόνα που θα πρέπει να σχηματιστεί μέσα στην σκέψη του αποδέκτη με την λήψη του μηνύματος. Για αυτό λοιπόν, προσπαθούμε να καθορίσουμε από πριν τον τρόπο με τον οποίο η επικοινωνία πρέπει να επιδράσει πάνω στον αποδέκτη.
4. Σχεδιασμός της επικοινωνίας. Ο σχεδιασμός αφορά στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα οργανώσουμε και θα

αναπτύξουμε την επικοινωνία, έτσι ώστε να έχουμε την επιθυμητή αντίδραση από τον αποδέκτη.

5. Εφαρμογή της επικοινωνίας. Με την τελευταία αυτή φάση επιδιώκουμε την εφαρμογή του σχεδίου στην πράξη, διότι έστω κι αν επιτύχουμε με τον καλύτερο τρόπο την οργάνωση όλων των προηγούμενων φάσεων, η επικοινωνία θα αποτύχει αν δεν εφαρμόσουμε το σχέδιο με τον κατάλληλο τρόπο.

γ. Εμπόδια που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία

Μια ιδανική επικοινωνία με τη μορφή που αναφέραμε, προϋποθέτει τη λήψη και πλήρη κατανόηση των μηνυμάτων, σε ποσοστό εκατό επί τοις εκατό. Κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να συμβεί στην πραγματικότητα ή αν συμβεί, οι περιπτώσεις είναι ελάχιστες και αυτό διότι δεν εξασφαλίζεται πλήρης επικοινωνία μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη του μηνύματος, η οποία συνεπάγεται και ανάλογη ανταπόκριση. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι στην επικοινωνία παρεμβάλλονται συνήθως εμπόδια διαφόρων μορφών και προελεύσεων, τα οποία διακρίνονται σε:

- Φυσικά
- Κοινωνικοψυχικά
- Εννοιολογικά

δ. Αποτελέσματα της ατελούς επικοινωνίας

Τα αποτελέσματα από μια τέτοια ατελή επικοινωνία είναι τα εξής:

1. Έλλειψη επαρκούς κατανόησης των μηνυμάτων
2. Έλλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού
3. Ανασφάλεια
4. Συγκρούσεις
5. Αδυναμία λήψεως ορθών αποφάσεων

Αν τα εμπόδια που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία αρθούν, τότε μπορεί να αποκατασταθεί ένα ικανοποιητικό πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, το οποίο οδηγεί στην επίτευξη των βασικών σκοπών της επικοινωνίας.

ε. Η διαδικασία της επικοινωνίας¹⁰

Η διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ ατόμων ή ομάδων αναλύεται σε έξι βασικά στάδια, τα οποία ισχύουν ανεξάρτητα από το αν αυτοί που επικοινωνούν χρησιμοποιούν τη γραπτή, την προφορική ή οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

- 1. Η δημιουργία από μέρους του αποστολέα μιας ιδέας ή επιλογή ενός γεγονότος για το οποίο πρέπει να επικοινωνήσει.**

Αυτό αποτελεί το περιεχόμενο της επικοινωνίας, ταυτόχρονα δε και την βάση του μηνύματος. Ο αποστολέας πριν αρχίσει να ομιλεί ή να γράφει θα πρέπει να έχει κάτι να πει, δηλαδή θα πρέπει να έχει σκεφτεί από πριν και να έχει οργανώσει πολύ καλά το θέμα του. Ένα φτωχό μήνυμα δεν μπορεί να βελτιωθεί με την χρήση

¹⁰ Π. Φαναριώτης «Επιχειρησιακή Ψυχολογία»

ωραίων λέξεων ή με την χρήση ισχυρών μέσων μεταδόσεως. Έτσι λοιπόν, η βασική παρότρυνση για οποιονδήποτε επιχειρεί να επικοινωνήσει είναι να μην αρχίζει να ομιλεί πριν αρχίσει να σκέπτεται ή βεβαιωθείτε ότι η σκέψη εργάζεται πριν θέσετε σε λειτουργία το στόμα.

2) Η κωδικοποίηση της ιδέας

Στην περίπτωση αυτή, ο αποστολέας συστηματοποιεί την ιδέα σε μια σειρά από σύμβολα που θεωρεί ότι είναι δυνατόν να αντιληφθεί ο λήπτης. Η συστηματοποίηση αποβλέπει στην εκλογίκευση και την εξασφάλιση της απαιτούμενης συνοχής στην ιδέα. Αυτό που ίσως θα πρέπει να προσέξει ο αποστολέας είναι να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα μεταδόσεως, διότι η κωδικοποίηση πρέπει να είναι ανάλογη τόσο με τα μέσα όσο και με τις δυνατότητες του παραλήπτη.

3) Η μετάδοση του μηνύματος όπως αυτό είχε κωδικοποιηθεί

Ο αποστολέας πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο μέσο , αλλά και τον κατάλληλο χρόνο για την μεταβίβαση του μηνύματος, αποφεύγοντας οποιαδήποτε εμπόδια ή άλλες παρεμβολές, ώστε το μήνυμα να φθάσει στον λήπτη και να του προσελκύσει το ενδιαφέρον.

4) Προσοχή και συντονισμός του λήπτη

Σε αυτό το στάδιο, η πρωτοβουλία μεταφέρεται στον λήπτη, ώστε να συλλάβει το μήνυμα. Για παράδειγμα, αν το μήνυμα είναι προφορικό, τότε ο λήπτης θα πρέπει να είναι καλός ακροατής ή αν ο λήπτης δεν λειτουργεί κατά τρόπο συντονισμένο και ανάλογο προς τον πομπό, τότε το μήνυμα χάνεται.

5) Η αποκωδικοποίηση

Σε αυτό το στάδιο ο λήπτης γίνεται γνώστης της έννοιας των διαφόρων συμβόλων που δίνει σε αυτά ο αποστολέας.

6) Ο λήπτης ενεργεί ή ανταποκρίνεται κατά τρόπο ανάλογο προς το μήνυμα.

Θα πρέπει να εξακριβώσουμε εάν και κατά πόσο ο λήπτης συνέλαβε ορθά το μήνυμα που του μεταβιβάστηκε. Έτσι λοιπόν κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ευκαιριών για επανατροφοδότηση ``Feed Back`` της επικοινωνίας.

στ. Βασικές κατευθύνσεις για μια καλή επικοινωνία

Πρώτιστη ευθύνη κάθε προϊσταμένου είναι να φέρει σε πέρας το έργο που ανέλαβε με την χρησιμοποίηση άλλων ανθρώπων. Οσοδήποτε ενδιαφέρουσες και εποικοδομητικές κι αν είναι οι ιδέες αυτού, οι αποφάσεις του θα φέρουν αποτέλεσμα μόνο εάν μεταβιβαστούν στους άλλους και επιτύχουν την επιθυμητή ενεργοποίησή τους ή και την αντίδρασή τους. Έτσι, η επικοινωνία είναι το ζωτικότερο μέσο στα χέρια του προϊσταμένου.

Κατά την διάρκεια της εργασίας ο προϊστάμενος δεν επικοινωνεί μόνο με τις λέξεις αλλά και με τις διαθέσεις και τα έργα του. Δέκα βασικές κατευθύνσεις που έχουν διατυπωθεί από την Αμερικάνικη Εταιρία Διοίκησης και αποβλέπουν στην υποβοήθηση όσων ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου, να βελτιώσουν την διευθυντική τους ικανότητα, μέσα από την βελτίωση της ικανότητας τους για επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους είναι οι εξής:

1) Πριν από κάθε επικοινωνία να αποσαφηνίζονται οι ιδέες.

Το καλύτερο που θα μπορούσαμε να κάνουμε για να έχουμε μια καλή επικοινωνία και να γίνει αντιληπτό το πρόβλημα ή μια ιδέα που πρόκειται να μεταδώσουμε , είναι να το αναλύσουμε πολύ καλά πριν, έτσι ώστε να απόλυτα σαφές.

2) Εξετάστε τον πραγματικό σκοπό κάθε μιας επικοινωνίας.

Πριν προσπαθήσει κανείς να επικοινωνήσει, πρέπει πρώτα να είναι σίγουρος για το τι ακριβώς θέλει να επιδιώξει με το μήνυμά του. Επίσης, οφείλει να προσαρμόσει την γλώσσα, τον τόνο της φωνής του καθώς και την γενικότερη μέθοδο εξυπηρέτησεως του ειδικού αντικειμένου αυτού του σκοπού. Πρέπει να τονιστεί ότι δεν πρέπει να επιχειρείται η επίτευξη πολλών σκοπών σε μια και μόνο επικοινωνία.

3) Εξετάστε το περιβάλλον και τις ειδικές συνθήκες με τις οποίες πραγματοποιείται μια επικοινωνία.

Θα πρέπει να εξετάσουμε τους παράγοντες που θα πραγματοποιηθεί η επικοινωνία, δηλαδή τον χρόνο, το φυσικό περιβάλλον, τις διάφορες εργασιακές σχέσεις, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η μετάδοση αυτής.

4) Μην προγραμματίζεται μόνος το σύστημα των επικοινωνιών, όταν μπορείτε να συμβουλευτείτε κι άλλους.

Η ανταλλαγή απόψεων δίνει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στο μήνυμα που πρόκειται να παραδοθεί.

5) Επωφεληθείτε από την ευκαιρία να μεταδώσετε κάθε τι το οποίο θα βοηθήσει.

6) Όταν επικοινωνείτε προσέξτε τον τόνο της φωνής και το περιεχόμενο του μηνύματος.

Ο τόνος της φωνής, η έκφραση, η κατανόηση της ανταποκρίσεως των άλλων και όλες οι συναφείς αντιδράσεις, ασκούν μια τρομακτική επίδραση πάνω στους ανθρώπους τους οποίους επιθυμείτε να πλησιάσετε.

7) Παρακολουθείτε το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Με την μέθοδο των ερωτήσεων ή την αντίδραση του λήπτη μπορούμε να εξασφαλίσουμε αν οι προσπάθειά μας είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

8) Επικοινωνείτε με το αύριο όπως επικοινωνείτε για το σήμερα.

Η επικοινωνία θα πρέπει να παρουσιάζει συνοχή και προς τα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα και τους σκοπούς της επιχειρήσεως, έτσι ώστε να μην αδικηθεί τόσο το προσωπικό όσο και η επιχείρηση.

9) Βεβαιωθείτε ότι οι πράξεις είναι σύμφωνες με το περιεχόμενο των λόγων.

Τα λόγια θα πρέπει να μην έρχονται σε αντίθεση με τις πράξεις, διότι αυτόματα τείνουμε να μην δίνουμε την σημασία που χρειάζεται.

10) Να προσπαθείτε όχι μόνο να γίνεστε αντιληπτοί αλλά και να αντιλαμβάνεστε τους άλλους.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε και καλοί ακροατές.

Γ3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

α. Το κλειδί της αποτελεσματικής επιτυχίας¹¹

Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης, είναι το απαραίτητο συστατικό που επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της να πετύχει στους επιλεγμένους στόχους της, αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή τους. Γι' αυτό θα ήταν αδιανόητο σε μια επιχείρηση που απευθύνεται σε υποψήφια στελέχη επιχειρήσεων να μην μας απασχολήσει η φύση της επικοινωνίας. Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα.

¹¹ Σ. Καραγιάννης «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Καλή επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας που οδηγεί σε θετικές σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση, επομένως και στην σωστή λειτουργία της. Οι σχέσεις με άλλους συναδέλφους στην επιχείρηση, διαμορφώνονται με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών.

Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη, η αιτία και ο ανάλογος αγώνας είναι ζωτικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και αποτελούν συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας.

Αν και το πρόβλημα της διατήρησης της επικοινωνίας υπάρχει από παλιά, μόνο τα τελευταία χρόνια της αποδίδεται η σημασία που αξίζει από επιχειρήσεις και γενικά από χώρους, που λειτουργούν ομάδες ατόμων. Το πρόβλημα αποκτά όλο και πιο ιδιόζουσα σημασία όσο η μαζικότητα των ομάδων και η σύγχρονη τεχνολογία κάνουν τις επιχειρήσεις πιο πολύπλοκες και την ανάγκη συντονισμού πιο επιτακτική.

Η ανάπτυξη της επιδεξιότητας στην τέχνη της επικοινωνίας είναι από τα βασικά στοιχεία της κατάρτισης των στελεχών στην σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων. Αυτό γιατί για να πετύχουν οι στόχοι της επιχείρησης, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να έχουν την ικανότητα όχι μόνο να μεταδίδουν τις ιδέες τους στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίησή τους, αλλά και να πείθουν εξασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή των ιδεών εκ μέρους τους, κατά συνέπεια δε και τη θετική στάση και συνεργασία μας.

β. Αποτελέσματα της επικοινωνίας¹²

Υποστηρίζεται ότι η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα και το ηθικό. Η επικοινωνία συμβάλλει στην ενθάρρυνση του προσωπικού για εργασία και βελτίωση των διαθέσεών του.

γ. Ευθύνη της επικοινωνίας

Γενικά το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε μια επιχείρηση αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοικήσεως μιας επιχείρησης. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμένει ότι κι αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις τους με τους άλλους, είναι βέβαιο ότι το πνεύμα αυτό ανταλλαγής πληροφοριών, θα τείνει να καλύψει ολόκληρη την επιχείρηση.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η διοίκηση μιας επιχείρησης, εν τούτοις η ευθύνη της διοικήσεως δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας από την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας, μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους.

Με την έννοια αυτή, κανένα επίπεδο της ιεραρχίας, ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατόν να αποφύγει την ευθύνη αυτή, διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της διοικήσεως μιας επιχείρησης.

¹² Π. Φαναριώτης «Επιχειρησιακή Ψυχολογία»

Όταν ο προϊστάμενος διατηρεί ένα καλό σύστημα επικοινωνίας μέσα στην ομάδα του, είναι δυνατόν όταν συνδεθεί με τις άλλες μονάδες της επιχείρησης, να αποκαταστήσουν ένα πλήρες δίκτυο επικοινωνίας που να περιλαμβάνει όλες τις μονάδες και τα μέλη της επιχείρησης, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τη διατήρηση καλής επικοινωνίας μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση.

δ. Αποτελεσματική Επικοινωνία¹³

Καλή επικοινωνία θεωρείται η από μέρα σε μέρα, πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, που έχει σαν στόχο να καταλάβουμε τους άλλους και να γίνουμε αντιληπτοί από αυτούς. Μελέτες έδειξαν πως κατά μέσο όρο χρησιμοποιούμε το 70% του χρόνου εργασίας μας με κάποια μορφή επικοινωνίας που κατανέμεται ως εξής:

- 9% γράφουμε
- 16% διαβάζουμε
- 30% μιλάμε
- 45% ακούμε

Ενώ η παιδεία ασχολείται με την διδαχή της ανάγνωσης και της γραφής που χρησιμοποιούμε λιγότερο, λίγο μας απασχολεί η ανάπτυξη της ικανότητας να ακούμε, να προσέχουμε, να σκεφτόμαστε και να κρίνουμε τους τομείς που κατ' εξοχήν χρησιμοποιούμε. Το σημαντικότερο προσόν ενός ηγετικού

¹³ Σ. Καραγιάννης «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων»

στελέχους μιας επιχείρησης, είναι η ικανότητα να ακούει με προσοχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι βασικές ή «θεμελιώδεις» αρχές μιας οργανώσεως είναι οι εξής:¹⁴

α) Η αρχή του σαφούς καθορισμού των αντικειμενικών στόχων:

Η πολιτική των επιχειρήσεων (των στελεχών) οφείλει να είναι συνεπείς, εκτός των άλλων στους αντικειμενικούς σκοπούς τους, που πρέπει να συνδέονται με τον τρόπο οργανώσεώς τους και με τα άλλα εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά τους όπως τις

¹⁴ Σπύρου Ζευγαρίδη «Οργάνωση και Διοίκηση»

λειτουργίες, τους φυσικούς παράγοντες, το προσωπικό, το ηθικό, το πολιτοκοινωνικό και το φυσικό περιβάλλον.

β) Η αρχή της αναλύσεως

Η αρχή της αναλύσεως ανταποκρίνεται στον δεύτερο κανόνα του Ντεκάρτ («να διαιρώ την κάθε μια εξεταζόμενη απορία σε όσα τεμάχια είναι δυνατό και χρειάζεται, για να την λύσω καλύτερα») ή όπως κάποιο πρόβλημα, πρέπει στην συνέχεια να το αποσπάσουμε από κάθε περιττή έννοια, να το αναγάγουμε στην απλούστερη μορφή του και να το διαιρέσουμε με απαρίθμηση σε όσο γίνεται πιο μικρά τμήματα.

Όταν αυτή η αρχή οργανώσεως εφαρμοστεί, σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται ανάλυση του οργανωτικού προβλήματος και καθορισμός της σημασίας κάθε στοιχείου. Επίσης σημαίνει ότι πρέπει να γίνονται περιοδικές αναλύσεις για την παρακολούθηση των επιδράσεων από σημαντικές μεταβολές των δεδομένων.

γ) Η αρχή της λειτουργικότητας:

Σύμφωνα με την αρχή της λειτουργικότητας η οργάνωση οφείλει να οικοδομηθεί γύρω από διάφορες αυτοτελείς λειτουργίες και όχι γύρω από πρόσωπα ή ομάδες προσώπων. Υπάρχει βέβαια το ενδεχόμενο, σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, να οργανωθούν οι διάφορες εκμεταλλεύσεις σε ξεχωριστά, λειτουργικά ανεξάρτητες οργανώσεις.

Η αρχή της λειτουργικότητας είναι πολλά πλεονεκτήματα. Πρώτα απ' όλα τα μέλη μιας οργάνωσης μπορούν να πετύχουν τους

προσωπικούς στόχους τους μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη βάση της αναμενόμενης εργασίας. Εάν η οργάνωση σχεδιασθεί μόνο με βάση την προσωπική ευχαρίστηση των μελών της, γρήγορα θα παύσει να πετυχαίνει τον πρωταρχικό της στόχο. Από την άλλη μεριά όταν μια οργάνωση οικοδομείται γύρω από πρόσωπα και όχι γύρω από εργασίες, μερικές λειτουργίες συχνά παραβλέπονται ή υποτιμούνται ή υποαναπτύσσονται και η οργανωτική ισορροπία καταστρέφεται. Μπορεί ακόμα να παρατηρήσει κανείς ότι μια οργάνωση χτίζεται γύρω από πρόσωπα και όχι γύρω από εργασίες, προσανατολίζεται στο ταλέντο των σημερινών προσώπων και όχι, όπως θα έπρεπε στην μελλοντική ανάπτυξή της.

Αντίθετα, η αρχή της λειτουργικότητας απαιτεί από τη νέα οργάνωση να εκπαιδεύσει τα υποψήφια στελέχη έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τόσο την παρούσα όσο και τις μελλοντικές απαιτήσεις των επιμέρους εργασιών της. Μόλις αποσαφηνισθούν οι απαιτήσεις τις εργασίας, μια τέτοια πολιτική οργανώσεως ενθαρρύνει τα στελέχη που έχουν φιλοδοξίες εξελίξεων για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των υψηλότερων θέσεων.

Τέλος, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στις υπερβολές και τις παρανοήσεις. Η συγκέντρωση της οργανωτικής προσπάθειας στα στοιχεία «εργασίας» δεν σημαίνει παραμέληση του στοιχείου «άνθρωπος». Οι οποιοδήποτε προϊστάμενοι χρειάζεται να βασίζονται σε κάποιους υφισταμένους. Έτσι, παρ' ότι η εργασία

έρχεται πρώτη σα στοιχείο οργανώσεως, οι εργαζόμενοι πρέπει να τύχουν σωστής μεταχειρήσεως, σύμφωνα με τις νεοκλασικές αντιλήψεις.

δ) Η αρχή της τμηματοποίησης

Η αρχή της τμηματοποίησης, αποτελεί συνέχεια της αρχής της λειτουργικότητας και συνίσταται στην ομαδοποίηση των λειτουργιών που είναι παρόμοιες μεταξύ τους, έτσι που να σχηματίζουν διάφορες μονάδες ή τμήματα μέσα στην οργάνωση. Παρόμοιες, είναι εκείνες οι λειτουργίες που έχουν ομοίως αντικειμενικούς σκοπούς, όμοια χαρακτηριστικά εργασίας και όμοιες απαιτήσεις. Ο οργανωτής που έχει μπροστά του διάφορα κριτήρια ομοιότητα που ανταποκρίνονται στον παρακάτω ορισμό, προκαλεί, προσπαθεί να δει ποια βάση ομοιότητας θα λάβει υπόψη. Έτσι, λοιπόν, με την αρχή της τμηματοποίησης, άλλοτε ικανοποιεί η ταξινόμηση και ομαδοποίηση των τμημάτων κατά λειτουργίες, άλλοτε κατά προϊόν, άλλοτε κατά περιοχή, άλλοτε κατά πελάτη, κ.ο.κ. Επίσης, η τμηματοποίηση δεν πρέπει να συγχέεται με την αποκέντρωση, ούτε αποτελεί στόχο της οργανώσεως, αλλά μέσο με το οποίο η οργάνωση πετυχαίνει τους σκοπούς της.

ε) Η αρχή της εξειδίκευσης

Η αρχή της εξειδίκευσεως, αποτελεί συνέχεια της αρχής της τμηματοποίησης. Με άλλα λόγια η τμηματοποίηση, σύμφωνα με κάποιο κριτήριο, γίνεται με σκοπό να επιτευχθεί μεγαλύτερη

αποδοτικότητα, εξαιτίας της εξειδικεύσεως του «τμήματος» ή «υποτμήματος» που θα αναλάβει το έργο.

Ο Knight (1933) υπογράμμισε ότι με την εξειδίκευση:

- χρησιμοποιούνται καλύτερα οι φυσικές δεξιότητες του ανθρώπου
- αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται οι επίκτητες δεξιότητες και οι επίκτητες γνώσεις

Η εξειδίκευση μέσα στην οργάνωση μπορεί να γίνει είτε στην κάθετη διάταξη των επιπέδων οργανώσεων, είτε στην οριζόντια.

α) Η κάθετη εξειδίκευση, είναι αυτή που αναπτύσσεται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, μεταξύ αρχηγού και οπαδού, μεταξύ αυτού που παίρνει μια απόφαση και εκείνου που την εκτελεί. Η πιο σημαντική διαφοροποίηση στις λειτουργίες ανάμεσα στα άτομα «είναι ο διαχωρισμός μεταξύ διεύθυνσεως και εκτελεστικών οργάνων ή η εξειδίκευση της ηγεσίας».

β) Η οριζόντια εξειδίκευση είναι ίσως η πιο παραδεκτή σε όλους. Πρόκειται για την οριζόντια διαίρεση της εργασίας στα εκτελεστικά επίπεδα.

Η ιδέα της εξειδικεύσεως συμπερασματικά είναι συνυφασμένη με την αρχή της τμηματοποιήσεως και αποτελεί την βάση των αντικειμενικών σκοπών των οργανώσεων.

Τέλος, πρέπει να προσθέσουμε ότι η εξειδίκευση ενός στελέχους, ενός υπαλλήλου ή ενός εργάτη τους δίνει μια ιδιόρρυθμη δύναμη μέσα στην οργάνωση, μια δύναμη με την οποία μπορούν να επιδιώξουν προσωπικά ή άλλα ωφέληματα, μισθολογικές

προσαρμογές ή πιέσεις άλλης μορφής, αφού ενδεχόμενη εγκατάληψη της εργασίας ή απειλή εγκαταλήψεως, έχει ιδιαίτερη σημασία για την οργάνωση. Η εξειδίκευση λοιπόν ή δεξιότητα αποτελούν «πηγές δυνάμεως».

Στ) Η αρχή της εναρμονίσεως εξουσίας και ευθύνης

Η εξουσία μπορεί προσωρινά να ταυτισθεί με το δικαίωμα «εντολής» και αποτελεί οπωσδήποτε μια πηγή δυνάμεως, χωρίς όμως να ταυτίζεται με την έννοια της δυνάμεως. Η ανάθεση εξουσίας αποτελεί μια φυσική συνέπεια της τμηματοποίησης των εργασιών μέσα στην οργάνωση και τέτοια ανάθεση γίνεται στα πρόσωπα που κατέχουν τις θέσεις, όπως τις όρισε η τμηματοποίηση. Κάθε θέση, κάθε οργανωτική μονάδα, κάθε τμήμα ευθύνεται για την υλοποίηση ενός έργου ή την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού και έχει αντίστοιχα το δικαίωμα να εξοπλισθεί με μια εξουσία χρησιμοποίησης των παραγωγικών πόρων της οργανώσεως.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την αρχή καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των οργανωτικών θέσεων ή τμημάτων.

ζ) Η αρχή του συντονισμού¹⁵

¹⁵ Σ. Ζευγαρίδη – Στυλιανή Ξηροτύρη – Κουφίδου «Οργάνωση Επιχειρήσεων»

Το οργανωτικό πλαίσιο πρέπει να εξασφαλίζει την ολοκλήρωση και την αρμονική σύνθεση τόσο των ανθρωπίνων όσο και των τεχνικών πόρων. Λέμε ότι υπάρχει συντονισμός όταν τα συστήματα και οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί διευκολύνουν την πραγματοποίηση των σκοπών και όταν κάθε μονάδα της οργανώσεως πέρα για πέρα αντιλαμβάνεται το ρόλο και τη λειτουργία κάθε μιας άλλης μονάδας. Μια άλλη μορφή του συντονισμού αναφέρεται στην καθιέρωση αποτελεσματικών γραμμών επικοινωνίας όπως επίσης και στη δημιουργία ενός γενικού κλίματος ομαδικού πνεύματος.

η) Η αρχή της ενότητας εντολής (προσταγής):

Κάθε υφιστάμενος πρέπει να είναι υπόλογος μόνο σ' ένα προϊστάμενο. Αν ένας υφιστάμενος παίρνει κατευθύνσεις από περισσότερους από ένα προϊστάμενο, είναι πολύ πιθανόν ότι θα προκληθεί σύγχυση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σωστό όταν αυτό που του λέγεται κάθε φορά δεν είναι το ίδιο με εκείνο που είπαν προηγουμένως. Τότε ο υφιστάμενος θα δει τον εαυτό του να βρίσκεται στη μέση, με αποτέλεσμα είτε η δουλειά να μη γίνεται ή να γίνεται μισή.

θ) Η αρχή της εξουσιοδότησης.

Η ανάγκη για οργάνωση αρχίζει όταν ένας άνθρωπος μόνος του δεν μπορεί να κάνει τη δουλειά. Τότε αρχίζουν και

χρησιμοποιούνται άλλα και παρουσιάζονται μερικές οργανωτικές μορφές. Αν, όμως, οι άνθρωποι που προσέρχονται για την επάνδρωση της οργανώσεως πρέπει να έχουν κάποια αξιόλογη συμβολή στο έργο της και να είναι παραγωγικοί, τότε πρέπει να γίνει μια σωστή διοικητική εξουσιοδότηση. Εξουσιοδότηση είναι η διαδικασία με την οποία ένα διοικητικό στέλεχος αναθέτει ευθύνες, δίνει εξουσία και δημιουργία υποχρέωσης λογοδοσίας. Χωρίς εξουσιοδότηση, το διοικητικό στέλεχος θα αποτύχει στο σκοπό του της προσελκύσεως άλλων στην οργάνωση που διοικεί, δηλ. θα καταλήξει να τα κάνει όλα μόνος του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ¹⁶

Στα συστήματα οργάνωσης μιας επιχείρησης αισθητικής ανήκουν οι θεμελιώσεις υποχρεώσεις, περιορισμοί και τα δικαιώματα των στελεχών της υγείας κατά τον υπαλληλικό κώδικα.

Έτσι λοιπόν, κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης έχει κάποιες υποχρεώσεις και κάποιους περιορισμούς μέσα σε αυτήν, έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργεί σωστά και οργανωμένα μια επιχείρηση. Οι περιορισμοί και οι υποχρεώσεις λοιπόν που θα πρέπει να τηρούνται από όλα τα μέλη είναι οι εξής

α. Η υποχρέωση της υπακοής

Σύμφωνα με την θεωρία και την νομολογία, ο εργοδότης ασκεί το διευθυντικό του δικαίωμα στην επιχείρησή του, που σημαίνει ότι έχει την αρμοδιότητα να ρυθμίζει τα διάφορα θέματα που ανάγονται στην οργάνωση και την λειτουργία της επιχείρησής του για την επίτευξη των σκοπών αυτής. Επίσης, ο εργοδότης είναι υπεύθυνος να καθορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις της εργασίας του μισθωτού του.

Λέγοντας «υποχρέωση της υπακοής», εννοείται η υποχρέωση του εργαζόμενου για συμμόρφωση στις οδηγίες του εργοδότη του, που σημαίνει πως υποχρεούται να συμμορφώνεται με την τάξη που

¹⁶ Α. Δ. Αλεξιάδης «Δεοντολογία της Υγείας»

επικρατεί στην επιχείρηση, με τους διάφορους περιορισμούς που υφίσταται κατά την εκτέλεση της εργασίας, να έχει άψογη συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του, τον εργοδότη του, αλλά και τους πελάτες. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και η εμφάνιση των στελεχών, γι' αυτό και ανήκει στις υποχρεώσεις του να είναι εμφανίσιμος όταν βρίσκεται εντός της επιχείρησης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η υποχρέωση της υπακοής αποτελεί περιορισμό τόσο της προσωπικής ελευθερίας όσο και της προσωπικότητας του μισθωτού, πάντα φυσικά εντός της εργασίας του και δεν εκτείνεται σε θέματα που ανάγονται στον ιδιωτικό βίο του έξω από την επιχείρηση.

Με βάση λοιπόν τους κανονισμούς και το οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης καθορίζονται οι αρμοδιότητες κάθε υπαλλήλου και θα πρέπει να ασκούνται ανεξάρτητα από την ειδικότητά τους, σύμφωνα με τις οδηγίες και τις υποδείξεις των προϊσταμένων. Αν αυτές είναι σύμφωνες με το Νόμο και τους κανονισμούς και οργανόγραμμα της επιχείρησης, τότε το στέλεχος έχει καθήκον και υποχρέωση να τις εκτελέσει, διαφορετικά κινδυνεύει να τιμωρηθεί από την διοίκηση της επιχείρησης.

β. Η υποχρέωση της πίστης

Λέγοντας ότι ο εργαζόμενος έχει την υποχρέωση της πίστης ως προς τον εργοδότη του, εννοούμε ότι οφείλει να πράττει ότι είναι δυνατόν καλύτερο για την πραγμάτωση των σκοπών και των

συμφερόντων της επιχείρησης και φυσικά να παραλείπει να πράττει οτιδήποτε μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα αυτής.

Η υποχρέωση της πίστης περιλαμβάνει ορισμένες υποχρεώσεις για τον εργαζόμενο. Αυτές είναι

- η υποχρέωση του μισθωτού να εργασθεί προσωρινά σε κάποια άλλη θέση εργασίας, έστω και κατώτερη.
- η υποχρέωση να ενημερώνει τον εργοδότη του έγκαιρα σε περίπτωση ασθένειας.
- η υποχρέωση να αποτρέψει κάποια ζημιά.

Το είδος και η έκταση αυτών βέβαια εξαρτώνται κάθε φορά από τις ειδικές περιστάσεις.

γ. Η εκτέλεση της εργασίας

Ο εργαζόμενος οφείλει να εκτελέσει με επιμέλεια την εργασία που ανέλαβε και ευθύνεται για την ζημιά που προξενείται στον εργοδότη από δόλο ή από αμέλειά του.

Οφείλει να εκτελεί την εργασία του σύμφωνα με τις διατάξεις της υπογραφείσας σύμβασης μεταξύ αυτού και του εργοδότη του επιχειρηματία, αλλά και σύμφωνα με τα συναλλακτικά ήθη και την καλή πίστη. Επίσης, θα πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε η προσφερόμενη από αυτόν εργασία να είναι ποιοτικά ανώτερη και ποσοτικά μεγαλύτερη. Απαραίτητη υποχρέωση του μισθωτού είναι να τηρεί το οράριο εργασίας του.

Όσον αφορά την παροχή εργασίας του μισθωτού θα πρέπει να προσθέσουμε τα εξής:

- Υποχρέωση προς παροχή εργασίας-Η σωστή προσφορά εργασίας θα πρέπει να γίνεται στον τόπο και το χρόνο που έχει συμφωνηθεί.
- Αυτοπρόσωπη εκπλήρωση-Ο μισθωτός είναι υποχρεωμένος να παραδώσει την συμφωνηθείσα εργασία αυτοπροσώπως, σύμφωνα πάντα με την υπογραφείσα σύμβασή του.
- Είδος παρασχετέας εργασίας-Ο μισθωτός είναι υποχρεωμένος να προσφέρει την κανονική εργασία, δηλαδή την εργασία η οποία έχει συμφωνηθεί βάσει της σύμβασης.

δ. Η εχεμύθεια

Κάθε εργαζόμενος στον οποίο εμπιστεύονται άλλοι λόγω του επαγγέλματος ή της ιδιότητάς τους ιδιωτικά απόρρητα όπως και οι βοηθοί αυτών τιμωρούνται με χρηματική ποινή ή με φυλάκιση μέχρι ενός έτους.

Ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να τηρεί το επαγγελματικό απόρρητο. Εάν ο εργαζόμενος θελήσει να αποκαλύψει πληροφορίες μη μεταβιβάσιμες σε τρίτα πρόσωπα, παρά την απαγόρευση από τον εργοδότη του, τότε κινδυνεύει να απολυθεί.

Τα δικαιώματα των στελεχών μιας επιχείρησης είναι τα εξής:

α. Το συνδικαλιστικό δικαίωμα και το δικαίωμα της απεργίας

Παρεπόμενες αρχές που προκύπτουν από την αρχή της συνδικαλιστικής ελευθερίας είναι:

- I. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις επαγγελματικές οργανώσεις είναι ελεύθερη και προαιρετική.
- II. Όλα τα μέλη είναι ίσα μεταξύ τους.
- III. Η άσκηση συνδικαλιστικών δικαιωμάτων είναι ελεύθερη στο χώρο της εργασίας.
- IV. Δεν είναι επιτρεπτή η συμμετοχή των εργαζομένων και εργοδοτών στην ίδια επαγγελματική οργάνωση.

β. Το δικαίωμα επί του μισθού

γ. Το δικαίωμα του υπαλλήλου στην άδεια

δ. Το δικαίωμα υγιεινής και ασφάλειας

ε. Κοινωνική ασφάλιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ΄

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ¹⁷

Η οργάνωση επιδιώκει τη δημιουργία μιας εσκεμμένης διάρθρωσης ρόλων, η οποία θα συντελέσει στην αποτελεσματική απόδοση ενός δικτύου κέντρων επικοινωνιών για τη λήψη αποφάσεων, με τα οποία θα εξασφαλίζεται συντονισμός των ατομικών προσπαθειών για την πραγματοποίηση ομαδικών στόχων. Για να έχει όμως επιτυχία μια οργανωτική δομή, θα πρέπει να αποφεύγονται ορισμένα συνηθισμένα σφάλματα – ορισμένες εναλλαστικότητες και συγκρούσεις που δημιουργούνται στην πράξη – θα πρέπει να κατανοείται από όλους η οργανωτική δομή και θα πρέπει να εφαρμόζονται ορισμένες αρχές.

Ορισμένα σφάλματα που γίνονται κατά την οργάνωση

α) Τα σφάλματα πολλές φορές επιμένουν ότι εμφανίζονται κατά την οργάνωση παρά το γεγονός, ότι είναι ολοφάνερο ότι παρεμποδίζουν την πραγματοποίηση των προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων και προέρχονται βασικά από τις εξής αιτίες:

¹⁷ Δρος Γεωργίου – Δημ. Γεωργόπουλου «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων»

1) Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν και να προγραμματίσουν σωστά.

Δεν είναι ασυνήθιστη η περίπτωση της επιχείρησης που εξακολουθεί να έχει μια παραδοσιακή οργανωτική δομή πολύ καιρό, αφού έχουν αλλάξει οι αντικειμενικοί σκοποί, τα σχέδια και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Ένα σφάλμα έγκειται στην οργάνωση που παίρνει σαν βάση τα άτομα είναι πως η οργανωτική δομή θα πρέπει κανονικά να τροποποιείται για να λαμβάνει υπόψη τα άτομα και είναι απόλυτα θεμιτό να προσπαθεί κανείς να εκμεταλλεύεται πλήρως τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των υπαλλήλων του. Αλλά σε μια οργάνωση που στηρίζεται αρχικά πάνω στα άτομα παραβλέπονται ορισμένα πράγματα.

Πρώτα απ' όλα δεν μπορεί ποτέ να εξασφαλιστεί με αυτόν τον τρόπο ότι θα καλυφθούν όλες οι βάσεις, ότι θα αναληφθούν όλα τα απαραίτητα καθήκοντα. Δεύτερον υπάρχει ο κίνδυνος ότι διάφορα άτομα θα επιθυμούν να κάνουν τα ίδια πράγματα, γεγονός που θα έχει σαν συνέπεια συγκρούσεις ή πολλαπλότητα εντολής. Τρίτον, οι άνθρωποι έχουν ένα τρόπο να πηγαινοέρχονται μέσα σε μια εταιρία – αποχωρήσεις, παραιτήσεις, προαγωγές, θάνατοι – πράγμα που κάνει την οργάνωση με βάση τα άτομα επικίνδυνη και την θέση τους, όταν κενώνεται, δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια και να καλυφθεί επαρκώς.

Ακόμη, μια εταιρία μπορεί να χρειάζεται διοικητικά στελέχη ενός είδους που δεν διαθέτει αυτή τη συγκεκριμένη στιγμή ή

αντίθετα, μπορεί να διαπιστώσει ότι ορισμένα διοικητικά στελέχη δεν έχουν αναπτυχθεί παράλληλα με την εταιρία ή δεν ικανοποιούν τις τρέχουσες ανάγκες της. Τέτοια σφάλματα συμβαίνουν όταν μια εταιρία αποτυγχάνει να προγραμματίσει σωστά για το μέλλον που θα διαφέρει ουσιαστικά από το παρόν ή το παρελθόν. Κοιτάζοντας μπροστά το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να προσδιορίζει το είδος οργανωτικής δομής θα εξυπηρετήσει καλύτερα τις μελλοντικές ανάγκες και τι είδους άτομα θα εξυπηρετήσουν καλύτερα την οργάνωση.

2) Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να διασαφηνίσουν τις οργανωτικές σχέσεις¹⁸

Η αποτυχία των διοικητικών στελεχών να διασαφηνίσουν τις οργανωτικές σχέσεις ευθύνεται ίσως περισσότερο από κάθε άλλο σφάλμα για τις δημιουργικές προστριβές φατριές και ανεπάρκειες. Επειδή η εξουσία και η ευθύνη για την ανάληψη δράσης είναι στοιχεία κρίσιμα σε μια οργάνωση, αν τα σημεία αυτά δεν είναι αποσαφηνισμένα, τα μέλη της οργάνωσης δεν θα ξέρουν το ρόλο που θα πρέπει να παίζουν μέσα σε μια επιχειρησιακή ομάδα. Αυτό δεν σημαίνει ούτε ότι χρειάζεται μια λεπτομερής και ενδελεχής περιγραφή εργασιών, ούτε ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να λειτουργήσουν σαν ομάδα. Αν και ορισμένα επιχειρησιακά στελέχη

¹⁸ HAROLD KOONTZ «Οργάνωση & Διοίκηση»

κομπάζουν ότι έχουν μια ομάδα υφισταμένων χωρίς σαφώς προσδιορισμένα καθήκοντα και γραμμές εξουσίας.

3) Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να εκχωρήσουν εξουσίες

Στην οργανωτική ζωή ένα παράπονο συνηθισμένο, ότι τα διοικητικά στελέχη είναι απρόθυμα να εκχωρήσουν εξουσία για την λήψη αποφάσεων σε κατώτερα επίπεδα οργάνωσης. Οι καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων, η υπερβολικά συχνή παραπομπή μικρών προβλημάτων σε ανώτερα κλιμάκια, η υπερβολική επιβάρυνση των ανώτατων διοικητικών στελεχών με λεπτομέρειες, οι συνεχείς διαμάχες και αντιδράσεις και η υπανάπτυξη της διοικητικής εμπειρίας στα κατώτερα οργανωτικά επίπεδα αποτελούν αποδείξεις για το γεγονός ότι η αποτυχία να εκχωρηθεί εξουσία στον κατάλληλο βαθμό είναι συνήθως αποφασιστικό σφάλμα.

4) Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να εξισορροπήσουν την εκχώρηση εξουσιών

Ένα άλλο σφάλμα που γίνεται κατά την οργάνωση είναι η αποτυχία να διατηρηθεί μια ισορροπημένη εκχώρηση εξουσιών.

Με άλλα λόγια ορισμένα διοικητικά στελέχη, εκχωρούν εξουσία λήψεων αποφάσεων σε όσο γίνεται χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα. Αυτό ισοδυναμεί με εκχώρηση εξουσίας στην ίδια τη βάση της οργανωτικής δομής, γεγονός που θα δημιουργούσε ένα σύστημα ανεξάρτητων οργανωτικών δορυφόρων.

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διατηρούν κάποια εξουσία, ιδιαίτερα πάνω σε ζωτικές για την εταιρία αποφάσεις και αρκετή εξουσία τουλάχιστον για να επιθεωρούν τα σχέδια-προγράμματα και την απόδοση των υφισταμένων τους. Τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ξεχνούν που δεν θα έπρεπε να εκχωρήσουν. Ούτε και θα πρέπει να διατηρούν αρκετή εξουσία, ώστε να εξασφαλίζουν πως όταν εκχωρούν εξουσία σ' ένα υφιστάμενο, αυτή χρησιμοποιείται με τον τρόπο και τον σκοπό που πρέπει.

5) Σύγχυση γραμμών εξουσίας και πληροφόρησης

Ως αιτία κακής διοίκησης θεωρείται και η χορήγηση εξουσίας χωρίς την απαίτηση της αντίστοιχης ευθύνης. Η εκχώρηση εξουσίας δεν είναι και εκχώρηση ευθύνης. Αυτός που εκχωρεί παραμένει υπεύθυνος για την σωστή άσκηση της εξουσίας από τον υφιστάμενο. Κάθε άλλη σχέση θα οδηγούσε σε οργανωτική αναρχία. Όμως και σε όλους εκείνους στους οποίους εκχωρείται εξουσία, θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να θεωρούνται υπεύθυνοι των πράξεών τους.

6) Καταλογισμός ευθύνης χωρίς εξουσία

Ένα συνηθισμένο φαινόμενο των υφισταμένων είναι ότι οι ανώτεροί τους θεωρούν υπεύθυνους για την επίτευξη αποτελεσμάτων χωρίς να τους δίνουν και την εξουσία για να τα επιτύχουν. Οι υφιστάμενοι θεωρούν τη δουλειά τους συχνά σαν την

ουσιαστικότερη της εταιρίας και ξεχνούν ότι η εξουσία τους θα πρέπει να περιορίζεται στα όρια του τμήματός τους και να υπάρχει σε ελέγχουσες πολιτικές. Συχνά όμως τα παράπονα είναι δικαιολογημένα: τα διοικητικά στελέχη χωρίς να το καταλαβαίνουν μερικές φορές, θεωρούν πράγματι υπεύθυνους τους υφισταμένους για αποτελέσματα που δεν έχουν τη δύναμη να επιτύχουν. Αυτό δεν συμβαίνει τόσο συχνά, όταν οι οργανωτικές γραμμές και καθήκοντα έχουν καθοριστεί με σαφήνεια, αλλά συμβαίνει όταν μια οργανωμένη διάρθρωση όλων είναι ασαφής ή συγκεκριμένη

7) Απρόσεκτη εφαρμογή του θεσμού των Επιτελειών¹⁹

Υπάρχουν πολλοί βάσιμοι λόγοι για την χρησιμοποίηση ενός επιτελικού βοηθού ή ενός επιτελικού ειδικού ή και ακόμη και για την δημιουργία ολόκληρων συμβουλευτικών τμημάτων. Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος τα επιτελικά στελέχη να χρησιμοποιηθούν για να υπονομέψουν την εξουσία των ιδίων των διοικητικών στελεχών που προτίθενται να συμβουλέψουν.

8) Κακή χρήση της λειτουργικής εξουσίας

Μεγάλοι κίνδυνοι ενεδρεύουν στην απροσδιόριστη και απεριορίστη εκχώρηση λειτουργικής εξουσίας. Διότι, είναι δυνατόν, να δοθεί σ' ένα επιτελικό τμήμα λειτουργική εξουσία δεδραστηριότητες που εκτελούνται σε άλλα τμήματα της οργάνωσης.

¹⁹ Δρος Γεωργίου – Δημ. Γεωργόπουλου «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων»

9) Πολλαπλή εξάρτηση

Ο βασικός κίνδυνος της υπερβολικής εκχώρησης λειτουργικών εξουσιών είναι η διάσπαση της ενότητας της εντολής. Η πολλαπλή εξάρτηση μπορεί να προκύψει από μια εσφαλμένη οργανωτική δομή και από περιπτώσεις πλουραλιστικής ηγεσίας. Όπου υπάρχει έχει την τάση να προκαλεί σύγχυση, να υπονομεύει την οριστικότητα και την αποτελεσματικότητα της εξουσίας και να απειλεί την οργανωτική σταθερότητα.

10) Υπεροργάνωση

Η υπεροργάνωση είναι συνήθως αποτέλεσμα της αποτυχίας των υπευθύνων να αντιληφθούν τη δομή δραστηριότητας – εξουσίας της επιχείρησης είναι απλώς ένα σύστημα που στοχεύει στην αποδοτική επίδοση των ατόμων. Ο πολλαπλασιασμός των επιτελικών και βοηθητικών δραστηριοτήτων ή τμημάτων μπορεί επίσης να προκαλείται από ανεπαρκή εκχώρηση εξουσιών σε υφισταμένους γραμμής και από την τάση να υπολογίζεται τόσο πολύ η εξειδίκευση και η αποδοτικότητα των βοηθητικών τμημάτων, ώστε να παραβλέπονται σπουδαιότερες επιχειρησιακές λειτουργίες.

Υπεροργάνωση επίσης υπάρχει όταν τα διοικητικά στελέχη έχουν περιττούς βοηθητικούς γραμμής ή η ύπαρξη υπερβολικά πολλών επιτροπών που υπονομεύουν το χρόνο και την ενεργητικότητα των διοικητικών στελεχών και των επιτελείων τους, αντί να αποδοθεί σε αποτέλεσμα διαμελισμένης εξουσίας ή ασαφών

εκχωρήσεων. Μια τέτοια υπερβολή μπορεί στην πραγματικότητα να υποδηλώνει υπο-οργάνωση.

B) Αποφυγή των σφαλμάτων με τον σχεδιασμό-προγραμματισμό²⁰

Όπως και για τις άλλες λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης έτσι και για την καλή οργάνωση απαραίτητος είναι ο καθορισμός αντικειμένων σκοπών και ο σωστός σχεδιασμός-προγραμματισμός. Όπως έχει πει ο Urwick «έλλειψη σχεδίου στην οργάνωση είναι παράλογη, σκληρή, πολυδάπανη και ανεπαρκής».

Είναι πολυδάπανη επειδή «αν οι εργασίες δεν συνδυάζονται ξεκάθαρα με βάση τις διάφορες λειτουργικές εξειδικεύσεις, είναι αδύνατον να εκπαιδευτούν καινούργια στελέχη για να καταλάβουν τις διάφορες θέσεις, των οποίων οι κάτοχοι προάγονται, παραιτούνται ή αποσύρονται». Είναι ανεπαρκής επειδή, αν δεν βασίζεται σε αρχές, η οργάνωση καταλήγει να βασίζεται σε προσωπικότητες, με επακόλουθο την δημιουργία διαφορών φατριών μέσα στην επιχείρηση, επειδή «μια μηχανή δεν θα λειτουργήσει ομαλά, όταν κατά την σωστή οργάνωση έχουν αγνοηθεί θεμελιώδεις τεχνικές αρχές»

γ) Σχεδιασμός – Προγραμματισμός για το ιδεώδες

Ουσιαστική για τον οργανωτικό-προγραμματισμό είναι η έρευνα για μια ιδεώδη μορφή μιας επιχείρησης που θα

²⁰ HAROLD KOONTZ «Οργάνωση & Διοίκηση»

αντικατοπτρίζει τους επιχειρησιακούς στόχους κάτω από δεδομένες περιστάσεις. Αυτό απαιτεί τη διαγραμματική απεικόνιση των κύριων γραμμών της οργάνωσης μιας επιχείρησης, τη μελέτη της οργανωτικής φιλοσοφίας των επιχειρησιακών στελεχών και τη σκιαγράφηση των συνεπαγόμενων σχέσεων εξουσίας. Για παράδειγμα, η εξουσία θα είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεντρωτική ή η εταιρία θα πρέπει να διαιρέσει τις δραστηριότητές της και να τις αναθέσει σε ημιαυτόνομες διευθύνσεις.

Ο οργανωτής θα πρέπει πάντα να προσέχει να μην παραπλανηθεί από τις διάφορες απόψεις περί οργάνωσης που πιθανόν να επικρατούν, επειδή αυτό που μπορεί να έχει επιτυχία σε μια επιχείρηση μπορεί να μην έχει επιτυχία σε μια άλλη. Οι αρχές της οργάνωσης έχουν γενική εφαρμογή αλλά κατά την εφαρμογή τους θα πρέπει να εξετάζεται το πραγματικό υπόβαθρο των λειτουργιών και των αναγκών κάθε επιχείρησης. Η οργανωτική δομή θα πρέπει να προσαρμόζεται προς τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε δεδομένη περίπτωση.

δ) Πλεονεκτήματα Σχεδιασμού – Προγραμματισμού

Μια καλή οργανωτική δομή μπορεί να συμβάλλει πολύ στο να αναπληρωθούν οι ανεπάρκειες της ηγεσίας παρέχοντας ένα στήριγμα για τις υπάρχουσες ικανότητες. Ένα τέτοιο στήριγμα αυξάνει τη διοικητική αποδοτικότητα περιορίζοντας τις συναντήσεις, που σκοπό έχουν να προσδιορίσουν ποιος έχει την εξουσία για να κάνει τι ή πως θα πρέπει να υλοποιηθεί αυτό το

πρόγραμμα ή εκείνη η πολιτική και ανακουφίζει το διοικητικό στέλεχος από το να διορθώνει διαρκώς τους υφισταμένους του για την φύση των εργασιών, των ευθυνών ή της εξουσία τους.

Επίσης, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης βοηθά στο να προσδιοριστούν οι μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό και να καταρτιστούν τα απαραίτητα επιμορφωτικά προγράμματα.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός μπορεί ακόμα να αποκαλύψει τις υπάρχουσες αδυναμίες. Οι διπλές προσπάθειες, οι ασαφείς γραμμές εξουσίας, οι υπερβολικά μεγάλες γραμμές επικοινωνίας, η υπερβολική γραφειοκρατία και οι απαρχαιωμένες μέθοδοι φαίνονται καλύτερα, όταν συγκρίνονται οι επιθυμητές με τις πραγματικές οργανωτικές δομές.

ε) Αποφυγή της οργανωτικής ανελαστικότητας

ένα βασικό πλεονέκτημα του οργανωτικού σχεδιασμού – προγραμματισμού είναι η αποφυγή της οργανωτικής ανελαστικότητας. Πολλές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα εκείνες που λειτουργούν εδώ και πολλά χρόνια, καταντούν υπερβολικά άκαμπτες για να μπορέσουν να περάσουν τις πρώτες εξετάσεις που κρίνουν μια αποτελεσματική οργανωτική δομή – προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ανταπόκριση στα νέα ενδεχόμενα.

1) Σημάδια Ανελαστικότητας

Σε μερικές από τις παλαιότερες εταιρείες υπάρχουν άφθονα σημάδια τέτοια ανελαστικότητας: μια οργανωτική δομή που δεν

προσαρμόζεται πια προς τις παρούσες συνθήκες· μια τοπική ή περιφερειακή οργάνωση που θα μπορούσε είτε να καταργηθεί είτε να διευρυνθεί λόγω της βελτίωσης των επικοινωνιών, η μια υπερβολικά συγκεντρωτική δομή για μια διευρυνόμενη επιχείρηση που απαιτεί αποκέντρωση.

2) Αιτίες για Αναδιοργάνωση

Αν και η αναδιοργάνωση έχει κυρίως σκοπό να ανταποκριθεί στις μεταβολές που επέρχονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον, μπορεί να γίνεται αναγκαία και για άλλους επίσης λόγους. Οι λόγοι που έχουν σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον περιλαμβάνουν μεταβολές των λειτουργιών προκαλούμενες από την απόκτηση ή την πώληση σημαντικών περιουσιακών στοιχείων, μεταβολές στις γραμμές ή στις μεθόδους μάρκετινγκ, κυκλικές οικονομικές διακυμάνσεις, ανταγωνιστικές επιδράσεις, νέες τεχνικές παραγωγής, πολιτικές αντιμετώπισης των εργατικών συλλόγων, την κυβερνητική ρυθμιστική και οικονομική πολιτική ή τις τρέχουσες γνώσεις γύρω από την οργάνωση. Καινούργιες τεχνικές και αρχές μπορεί να γίνουν εφαρμόσιμες, όπως, λόγου χάρη, η τεχνική της ανάπτυξης διοικητικών στελεχών επιτρέποντάς τους να διοικήσουν αποκεντρωμένες ημιαυτόνομες μονάδες μιας εταιρίας, η μπορεί να χρησιμοποιηθούν καινούργιες μέθοδοι, όπως εκείνη της εξασφάλισης επαρκούς χρηματοοικονομικού ελέγχου με ένα μεγάλο βαθμό αποκέντρωσης.

Η αναδιοργανωτική μπορεί επίσης να οφείλεται σε αποδεδειγμένες ανεπαρκείς της υπάρχουσας δομής. Μερικές από αυτές τις ανεπάρκειες προέρχονται από οργανωτικές αδυναμίες: υπερβολικά όρια διοίκησης, παρά πολλά επίπεδα, ανεπαρκής επικοινωνίας, κακός διατμηματικός συντονισμός, πλεόνασμα επιτροπών, έλλειψη ομοιόμορφων πολιτικών, αργή λήψη αποφάσεων, αποτυχία εκπλήρωσης αντικειμενικών σκοπών, ανικανότητα παρακολούθησης προγραμμάτων παραδόσεων, υπερβολικά έξοδα ή έλλειψη χρηματοοικονομικού ελέγχου. Άλλες ανεπάρκειες μπορεί να πηγάζουν από ανεπάρκειες των ίδιων των διοικητικών στελεχών. Η έλλειψη γνώσεων ή δεξιοτήτων εκ μέρους ενός διοικητικού στελέχους που, για κάποιο λόγο, δεν μπορεί να αντικατασταθεί, μπορεί να αποφευχθεί οργανώνοντας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε ένα μεγάλο μέρος της εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων να μεταβιβασθεί σε μια άλλη θέση.

Οι συγκρούσεις προσωπικότητας μεταξύ διοικητικών στελεχών μπορούν επίσης να αποφευχθούν με την αναδιοργάνωση. Αλλά και οι συγκρούσεις μεταξύ γραμμής και επιτελείου μπορεί να πάρουν τέτοια έκταση, ώστε να μην μπορούν να εξαλειφθούν παρά μόνο με αναδιοργάνωση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μια οργανωμένη επιχείρηση για να λειτουργεί σωστά θα πρέπει η οργανωτική δομή να κατανοείται απόλυτα από τα μέλη της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί διδασκαλία. Θα πρέπει ακόμα να θυμόμαστε ότι η τυπική οργάνωση με την έννοια που χρησιμοποιείται ο όρος δεν καλύπτει όλες τις οργανωτικές σχέσεις, αλλά συμπληρώνεται από την μη τυπική οργάνωση, η οποία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία στην οργάνωση ενός ινστιτούτου αισθητικής.

Τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει να κατανοούν τη γενική λειτουργία τόσο της μη-τυπικής όσο και της τυπικής οργάνωσης.

Για την σωστή οργάνωση της λειτουργίας ενός ινστιτούτου αισθητικής θα πρέπει να ακολουθούνται οι βασικές αρχές εντασσόμενες σ' ένα λογικό πλαίσιο με την ομαδοποίησή τους:

α) Ο σκοπός της οργάνωσης: η αρχή της ενότητας των αντικειμενικών σκοπών και η αρχή της αποδοτικότητας όλων των μελών της.

β) Η αιτία της οργάνωσης που είναι η αρχή του ορισμού της διοίκησης

γ) Η δομή της οργάνωσης-εξουσίας που είναι οι αρχές της κλίμακας, της εκχώρησης, του απολύτου της ευθύνης, της ισότητας, της εξουσίας και ευθύνης, της ενότητας και του επιπέδου της εξουσίας.

δ) Η δομή της οργάνωσης: Τμηματοποιημένες δραστηριότητες. Η αρχή της διαίρεσης της εργασίας του λειτουργικού προσδιορισμού και του διαχωρισμού.

ε) Η διαδικασία της οργάνωσης: Η επιτυχία της οργάνωσης για ισορροπία, ελαστικότητα και διευκόλυνση της ηγεσίας.

Στ) Οι διαπροσωπικές σχέσεις

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Α. Δ. Αλεξιάδης, «Οργάνωση Εργαστηρίου Αισθητικής»
- Σ. Καραγιάννης «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»
- Σ. Ζευγαρίδης «Διοίκηση και Αποδοτική Συμπεριφορά Στελεχών»
- Σ. Ζευγαρίδης «Οργάνωση και Διοίκηση»
- Σ. Ζευγαρίδης – Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου «Οργάνωση Επιχειρήσεων»
- Χ. Κανελλόπουλος «Θέματα Διοίκησης Προσωπικού»
- Π. Φαναριώτης «Επιχειρησιακή Επικοινωνία»
- Π. Φαναριώτης «Επιχειρησιακή Ψυχολογία»
- Harold Koontz «Οργάνωση και Διοίκηση»

- Δρ. Γεωργίου Δημ. Γεωργόπουλου «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»