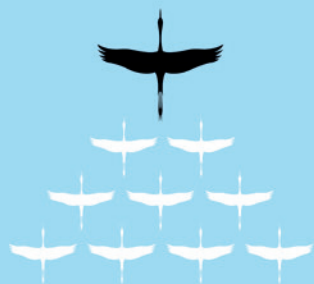


MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ



ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ
ΗΓΕΤΗΣ και
ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία
για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Επιτυχημένος ηγέτης και μάντζερ**
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Δημήτρης Μπουραντάς
ΤΥΠΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Ευδοξία Μπινοπούλου
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Δημήτρης Μπουραντάς, 2018
© Εικόνας εξωφύλλου: Yod Pimsen/123rf
© Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2018

Πρώτη έκδοση: Σεπτέμβριος 2018

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-2644-0
Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-2645-7

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

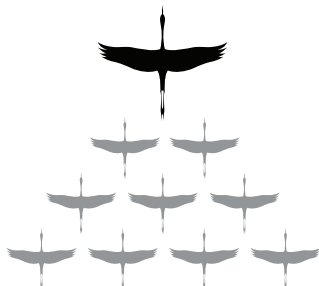
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.

Έδρα: Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση
Βιβλιοπωλείο: Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα
Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr
www.psychogios.gr • http://blog.psychogios.gr

PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Head Office: 121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece
Bookstore: 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece
Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr
www.psychogios.gr • http://blog.psychogios.gr

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ



ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ
ΗΓΕΤΗΣ και
ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία
για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	17
----------------	----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ: ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Λόγοι ύπαρξης των επιχειρήσεων και οργανισμών	23
1.2 Προϋποθέσεις επιβίωσης και επιτυχίας των οργανώσεων	27
1.3 Το μάνατζμεντ ως θεμελιώδης παράμετρος αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΓΕΣΙΑ ΓΙΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΚΑΡΙΕΡΑ

2.1 Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης	35
2.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ	38
2.3 Τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας	44
2.3.1 Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης	46
2.3.2 Το όραμα ως πυρήνας της ηγεσίας	48
2.3.3 Η εμπιστοσύνη ως θεμέλιο της ηγεσίας	52
2.3.4 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ

3.1 Ο ηγέτης δεν είναι χαρισματικό άτομο	81
3.2 Θεμελιώδη στοιχεία του χαρακτήρα του ηγέτη	83
3.3 Οι βασικές ηγετικές ικανότητες	89
3.4 Κρίσιμες ικανότητες του ηγέτη στο σύγχρονο περιβάλλον	93
3.4.1 Πρόδραση και προνοητικότητα	93
3.4.2 Αυτοπεποίθηση	99
3.4.3 Ελπίδα – αισιοδοξία	106
3.4.4 Ανθεκτικότητα	112
3.4.5 Αποτελεσματική ακοή	117
3.4.6 Πειθώ: ήθος, πάθος, λόγος	122
3.5 Πώς να αναπτύξετε τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τις ηγετικές ικανότητες	128
3.5.1 Εισαγωγή	128
3.5.2 Μέθοδοι και πρακτικές ανάπτυξης ηγετικών στελεχών	129
3.5.3 Το 360° feedback ως μέθοδος ανάπτυξης των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων ...	133

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΤΑ ΔΥΟ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	137
---	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΩΤΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΤΕ ΤΟΥΣ ΣΩΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

4.1 Ποιοι είναι οι σωστοί άνθρωποι	143
--	-----

4.2 Η ευθύνη και η ικανότητα του προϊσταμένου-ηγέτη να επιλέγει τους σωστούς συνεργάτες	148
4.3 Προσδιορισμός του ιδανικού συνεργάτη του προϊσταμένου-ηγέτη	149
4.4 Η σωστή περιγραφή της θέσης ως προϋπόθεση επιλογής του σωστού συνεργάτη	150
4.5 Περιγραφή του ιδανικού συνεργάτη	155
4.6 Αξιολόγηση υποψηφίων και επιλογή του ιδανικού συνεργάτη – αποτελεσματική συνέντευξη πρόσληψης	157

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΗΣ	163
---	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

5.1 Προσωπικός σχεδιασμός και αξιοποίηση χρόνου	168
5.1.1 Προτεραιότητες και κατανομή του χρόνου του προϊσταμένου.....	168
5.1.2 Πώς επιλέγονται οι προτεραιότητες.....	171
5.1.3 Η αποτελεσματική υλοποίηση απαιτεί προσπάθεια και κυρίως εστίαση σε αποτελέσματα.....	175
5.1.4 Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου	181
5.2 Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων και εργασιών στους συνεργάτες.....	185
5.2.1 Εισαγωγή.....	185
5.2.2 Γιατί οι προϊστάμενοι δεν αναθέτουν και γίνονται συγκεντρικοί;.....	186
5.2.3 Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων και εργασιών: επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη	190

5.2.4 Αποτελεσματική διαδικασία ανάθεσης.....	192
---	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΤΥΠΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ	197
------------------------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΩΣ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΝΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΕ ΔΙΑΡΚΩΣ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΣΑΣ

6.1 Η σπουδαιότητα της μάθησης και της ανάπτυξης συνεργατών και ο ρόλος του ηγέτη.....	201
6.2 Η έννοια της ανάπτυξης και η ευθύνη του προϊσταμένου	204
6.3 Γιατί οι άνθρωποι δε μαθαίνουν εύκολα: τα εμπόδια της μάθησης	206
6.4 Δύο βασικές προϋποθέσεις της μάθησης.....	213
6.5 Τα στάδια της μάθησης και ανάπτυξης	215
6.6 Μέθοδοι ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης συνεργατών για τον ηγέτη	219
6.6.1 Διδασκαλία και καθοδήγηση	219
6.6.2 Ηγεσία μέσω ερωτήσεων	224
6.6.3 Αναθέσεις εργασιών που αναπτύσσουν	225
6.6.4 Ανάπτυξη μέσω παραδείγματος και ιστοριών	225
6.7 Η αξιολόγηση των συνεργατών ως βασική διαδικασία βελτίωσης και ανάπτυξης	227
6.7.1 Η αναπτυξιακή αξιολόγηση	227
6.7.2 Η διαδικασία της αναπτυξιακής αξιολόγησης – κρίσιμα ζητήματα	230
6.9 Η αναπτυξιακή αρνητική κριτική ως μέθοδος συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης των συνεργατών	237

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	243
---	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ:

ΠΩΣ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΝΕΙ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΤΟΥ ΝΑ ΔΙΝΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΤΟΥΣ ΕΑΥΤΟ ΓΙΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ

7.1 Πώς απελευθερώνονται και αξιολογούνται οι δημιουργικές δυνάμεις των ανθρώπων.....	249
7.2 Γιατί οι άνθρωποι δε δίνουν αυτό που μπορούν	252
7.3 Τι κάνει τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό: πέρα από το «νομικό συμβόλαιο»	255
7.3.1 Για ποιες ανάγκες εργάζονται οι άνθρωποι	257
7.3.2 Τι δυσσαρεστεί και τι κινητοποιεί τους εργαζομένους: η θεωρία του F. Herzberg	261
7.3.3 Παράγοντες και πρακτικές που παρακινούν και κινητοποιούν τους εργαζομένους.....	265
7.3.4 Η αίσθηση δικαιοσύνης ως προϋπόθεση παρακίνησης των εργαζομένων.....	272
7.3.5 Η θεωρία των προσδοκιών και η παρακίνηση των εργαζομένων	275
7.4 Η ενδυνάμωση των ανθρώπων	279
7.4.1 Τι είναι ενδυνάμωση και γιατί είναι σημαντική για τις υψηλές επιδόσεις των εργαζομένων	279
7.4.2 Μεθοδολογία ενδυνάμωσης.....	285
7.5 Πώς ο κάθε προϊστάμενος-ηγέτης παρακινεί τους συνεργάτες του	290

7.5.1 Εμπνεύστε και κινητοποιήστε τους συνεργάτες σας μέσω οράματος	292
7.5.2 Κάντε την εργασία ενδιαφέρουσα για τους συνεργάτες σας	297
7.5.3 Αναπτύξτε τους συνεργάτες σας.....	300
7.5.4 Δημιουργείτε αίσθημα επιτυχίας μέσω στόχων	300
7.5.5 Αναγνωρίστε και επιβραβεύστε χωρίς «αλλά...».....	301
7.5.6 Δίνετε θετικό feedback με κάθε ευκαιρία	304
7.5.7 Ενισχύετε το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των συνεργατών σας.....	305
7.5.8 Εξαλείψτε τα αντικίνητρα	306
7.5.9 Συνδέστε τις αμοιβές με τις επιδόσεις των συνεργατών σας.....	309
7.6 Κατανοήστε τον χαρακτήρα του κάθε συνεργάτη σας και προσαρμόστε αναλόγως τα κίνητρα.....	310
7.7 Αντιμετώπιση των χαμηλών ή μέτριων επιδόσεων των συνεργατών.....	318

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ ΓΙΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.1 Αποτελεσματική ομάδα – συνεργασία και συνέργεια για εξαιρετικές επιδόσεις	321
8.2 Συνήθη προβλήματα συνεργασίας και η καταστροφική συμπεριφορά «χάνεις-χάνω»	324
8.3 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας	329
8.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικής ομάδας και ο ρόλος του ηγέτη.....	332
8.4.1 Κάντε τους συνεργάτες σας να κατανοήσουν την αλληλεξάρτηση και το κοινό τους συμφέρον	333

8.4.2 Ενισχύστε την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών σας	336
8.4.3 Εξασφαλίστε την ανοιχτή επικοινωνία, τις καλές σχέσεις και το θετικό κλίμα	338
8.4.4 Δημιουργήστε κίνητρα για ομαδική εργασία.....	339
8.4.5 Αναπτύξτε νοοτροπία του νικητή και δημιουργήστε προσδοκίες υψηλής επίδοσης.....	340
8.4.6 Διαμορφώστε κανόνες και διαδικασίες, μεθόδους εργασίας και συνεργασίας.....	341
8.4.7 Ενθαρρύνετε και επιβραβεύετε τις συμπεριφορές που συμβάλλουν και αποθαρρύνετε εκείνες που δε συμβάλλουν στην ομαδική εργασία	342
8.4.8 Διαμορφώστε και χρησιμοποιήστε μηχανισμό συνεχούς βελτίωσης και μάθησης	344
8.4.9 Διαμορφώστε μια κοινή κουλτούρα	345
8.4.10 Αναπτύξτε το πνεύμα και την ικανότητα συναίνεσης	345
8.4.11 Χρησιμοποιήστε την ορθολογική διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων	348
8.4.12 Αντιμετώπιστε το αρνητικό φαινόμενο του groupthink	353
8.4.13 Αναπτύξτε ομαδικούς παίκτες μέσω του 360° feedback.....	356
8.4.14 Διαγνώστε την αποτελεσματικότητα της ομάδας και διαμορφώστε ένα σχέδιο βελτίωσης	360
8.4.15 Αξιολογήστε τους συνεργάτες στη συνεργασία και εκπαιδεύστε τους.....	361

1ο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	365
---	------------

2ο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΨΗΣ	373
--	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΤΕ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

9.1 Εισαγωγή – Βασικά ερωτήματα.....	387
9.2 Τι είναι εταιρική κουλτούρα.....	388
9.3 Πώς η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις προτεραιότητες των ατόμων και των ομάδων.....	392
9.4 Η κουλτούρα αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων.....	400
9.5 Η εταιρική κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση, την παρακίνηση και την ενεργοποίηση των ανθρώπων...	404
9.6 Η κουλτούρα εξασφαλίζει ταυτόχρονα την ατομική πρωτοβουλία και την αυτοπειθαρχία.....	406
9.7 Η κουλτούρα μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και οδηγεί τους ανθρώπους προς κοινή κατεύθυνση και προς τη συνεργασία	410
9.8 Η κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίζει την αλλαγή και τη συνεχή προσαρμογή.....	411
9.9 Η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα	412
9.10 Πώς διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα	414
9.11 Σχεδιασμένη αλλαγή της κουλτούρας	418
9.12 Διάδοση της κουλτούρας	419
9.12.1 Εκπαίδευση.....	423
9.12.2 Ηγεσία μέσω παραδείγματος.....	424

9.13 Υποστήριξη της κουλτούρας.....	425
9.14 Πρακτικές του προϊσταμένου-ηγέτη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας.....	434

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	445
--	------------

ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ	451
---	-----

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	475
-------------------------------	-----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα, η συνεχής προσαρμογή και ανάπτυξη των επιχειρήσεων και οργανισμών απαιτεί την άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ και ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Γι' αυτό, η επιτυχημένη επαγγελματική καριέρα του στελέχους εξαρτάται από τη συνεχή ανάπτυξη των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων του, καθώς και κάποιων κρίσιμων στοιχείων ή αρετών του χαρακτήρα και της προσωπικότητάς του.

Αυτός είναι ο στόχος του παρόντος βιβλίου. Τα κεφάλαιά του αφορούν τις πλέον κρίσιμες διοικητικές και ηγετικές ικανότητες καθώς και αρετές που εξασφαλίζουν την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και την επιτυχημένη καριέρα στο σημερινό και μελλοντικό δύσκολο περιβάλλον.

Το περιεχόμενο του βιβλίου στηρίζεται στα θεμελιώδη της επιστήμης του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, και ταυτόχρονα στη σύγχρονη γνώση και στις καλές πρακτικές παγκοσμίως, που όμως ισχύουν και στο περιβάλλον και στην κουλτούρα της Ελλάδας.

Το βιβλίο, εκτός των εννοιών και θεωριών, περιλαμβάνει επίσης μια σειρά από μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που βοηθούν αρκετά στην προσαρμογή της γνώσης στην πράξη και στην ουσιαστική βελτίωση των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων.

Στο **πρώτο μέρος** του βιβλίου αναπτύσσεται το πλαίσιο του αποτελεσματικού μάνατζμεντ και της ηγεσίας που αποτελεί

προϋπόθεση για την ανάπτυξη συγκεκριμένων διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων και αρετών. Πέραν όμως αυτού, προσφέρονται πολύ συγκεκριμένες και πρακτικές γνώσεις για την ανάπτυξη του στελέχους και τη βελτίωση της άσκησης του μάνατζμεντ και της ηγεσίας στην πράξη. Για παράδειγμα, αρκετά αυτοδιαγνωστικά εργαλεία μάς επιτρέπουν να εντοπίσουμε τις αδυναμίες μας και το πώς μπορούμε να τις βελτιώσουμε.

Το **δεύτερο μέρος** του βιβλίου προσφέρει έννοιες, θεωρίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία για την ανάπτυξη κρίσιμων διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων οι οποίες είναι απαραίτητες για κάθε προϊστάμενο-ηγέτη ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Αυτές είναι:

- Καθορισμός προτεραιοτήτων, εστίαση σε αποτελέσματα και αξιοποίηση του χρόνου
- Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων και εργασιών
- Επιλογή σωστών συνεργατών
- Ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση των συνεργατών
- Αναπτυξιακή αξιολόγηση των συνεργατών
- Παρακίνηση, κινητοποίηση και ενδυνάμωση των ανθρώπων
- Διαμόρφωση της κουλτούρας εξαιρετικών επιδόσεων στους συνεργάτες
- Εξασφάλιση της αποτελεσματικής συνεργασίας και χτίσιμο ομάδας εξαιρετικών επιδόσεων

Σε τούτο το μέρος υπάρχει μια λογική διαδοχή των κεφαλαίων. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να διαβα-

στεί ένα κεφάλαιο και ανεξάρτητα από το προηγούμενο αν κάποιος το θεωρήσει προτεραιότητα από άποψη χρησιμότητας για την άμεση προσωπική του βελτίωση.

Είναι χρήσιμο να τονίσω αυτό που υποστήριζε ο Πλάτων: «Σοφός άνθρωπος είναι αυτός που γνωρίζει τι γνωρίζει και γνωρίζει τι δε γνωρίζει». Αυτό για το παρόν βιβλίο σημαίνει ότι δε θα ήταν δυνατόν για όλα τα ζητήματα που αφορούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία να δοθούν όλες οι γνώσεις, οι μέθοδοι και οι τεχνικές. Το γεγονός όμως ότι αναφέρονται μας βοηθούν να ανατρέξουμε σε πιο εξειδικευμένα βιβλία αν θεωρούμε ότι έχουμε ανάγκη από περισσότερες γνώσεις.

Κλείνοντας τούτο τον πρόλογο, θεωρώ χρήσιμο να τονίσω ότι η προσωπική ανάπτυξη δεν τελειώνει με τη μελέτη ενός βιβλίου ή ενός σεμιναρίου, όσο πλούσιο και πρακτικό κι αν είναι. Η προσωπική μας ανάπτυξη είναι διαρκής, αφού η γνώση και το επαγγελματικό μας περιβάλλον αλλάζουν συνεχώς. Εύχομαι όμως σε τούτο το βιβλίο να βρείτε αρκετά χρήσιμες ιδέες και πρακτικές για να επιτυγχάνετε εξαιρετικά αποτελέσματα και να κάνετε την επαγγελματική καριέρα που εσείς επιθυμείτε.

Δημήτρης Μπουραντάς

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

**ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ
ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ: ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Λόγοι ύπαρξης των επιχειρήσεων και οργανισμών

Η κατανόηση των εννοιών και της σπουδαιότητας του προϊσταμένου, του μάνατζερ και του ηγέτη προϋποθέτει, πρώτον, την κατανόηση των λόγων ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων, όπως είναι για παράδειγμα η επιχείρηση, το σχολείο ή το νοσοκομείο.

Δεύτερον, είναι απαραίτητη η κατανόηση των θεμελιωδών προϋποθέσεων που οι οργανώσεις πρέπει να πληρούν ώστε ν' ανταποκρίνονται στους λόγους ύπαρξής τους και κατά συνέπεια επιβιώσής τους.

Ο βασικός λόγος ύπαρξης των οργανώσεων είναι η δημιουργία αξιών για την ικανοποίηση αναγκών διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων, όπως για παράδειγμα σε μια επιχείρηση είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι μέτοχοι και η κοινωνία ευρύτερα. Στο πανεπιστήμιο είναι οι φοιτητές, οι εργαζόμενοι, οι εργοδότες, οι φορολογούμενοι και η κοινωνία. Βεβαίως, τίθεται το ζήτημα σχετικά με το πώς η αξία που δημιουργεί

μια οργάνωση κατανέμεται μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders) αλλά αυτό είναι ένα ζήτημα που δε θα μας απασχολήσει εδώ, αφού συνδέεται με την ευρύτερη οικονομική και πολιτική οργάνωση των κοινωνιών.

Ο λόγος ύπαρξης της κάθε οργάνωσης εκφράζεται συνήθως μέσω του ορισμού της αποστολής της, ο οποίος περιγράφει την αξία που οφείλει να δημιουργεί και να προσφέρει. Για παράδειγμα, η αποστολή της Ελληνικής Αστυνομίας είναι να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την ελευθερία των πολιτών. Η αποστολή του Κράτους είναι να εξασφαλίζει την κοινωνική συνοχή και ευημερία. Η αποστολή μιας φαρμακευτικής επιχείρησης είναι να συμβάλλει στην υγεία των ανθρώπων. Σχετικά με αυτό τον βασικό λόγο ύπαρξης των οργανώσεων τίθεται το ερώτημα: γιατί αρκετές ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται καλύτερα μέσω των κοινωνικών οργανώσεων και όχι ατομικά;

Οι κύριοι λόγοι είναι συνοπτικά οι παρακάτω:

Διαίρεση της εργασίας – εξειδίκευση

Αν κανείς σκεφτεί, για παράδειγμα, το απλό ερώτημα «γιατί ο άνθρωπος δεν κατασκευάζει μόνος το αυτοκίνητό του;» θα μπορέσει να ανακαλύψει τους κύριους λόγους δημιουργίας των οργανώσεων.

Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση. Με το παράδειγμα του αυτοκινήτου φαίνεται ότι είναι πολύ δύσκολο σε εύλογο χρονικό διάστημα κάθε άνθρωπος να αποκτήσει γνώση και δεξιότητες για να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου. Έτσι, η διαίρεση του έργου της κατασκευής του αυτο-

κινήτου σε χιλιάδες επιμέρους εργασίες επιτρέπει την εξειδίκευση και κατά συνέπεια συμβάλλει στην αποδοτικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Αυτό συμβαίνει επειδή με την εξειδίκευση ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά στον χρόνο, πράγμα που μέσω της πείρας αυξάνει τις δεξιότητές του.

Αν υποθέσουμε ότι ένας άνθρωπος θα γνωρίσει κάποτε να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου, τότε πρέπει κανείς να αναρωτηθεί: Σε πόσο χρόνο θα ολοκληρώσει την κατασκευή του αυτοκινήτου του; Ασφαλώς σε πολύ περισσότερο από αυτόν που χρειάζεται αν εργάζονταν ταυτόχρονα δέκα ή περισσότεροι άνθρωποι. Η ένωση, συνεπώς, των ανθρώπων και η διαίρεση ταυτόχρονα του έργου επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

Μη διαίρεση των συντελεστών παραγωγής

Είναι λογικό ότι το κόστος κατασκευής του αυτοκινήτου από έναν άνθρωπο θα είναι πολύ μεγαλύτερο απ' ό,τι σε μια βιομηχανία, η οποία διαθέτει μηχανήματα με τεράστιες δυνατότητες εκτέλεσης εργασιών και μαζικής παραγωγής. Τέτοια μηχανήματα ασφαλώς δεν είναι δυνατό να διαθέτει ένας άνθρωπος. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη οργανώσεων εξηγείται σε αρκετές περιπτώσεις από την αδυναμία διαίρεσης των συντελεστών παραγωγής (π.χ. τεχνολογία, εργασία).

Ένα άλλο παράδειγμα κατανόησης της μη διαίρεσης των συντελεστών παραγωγής είναι η περίπτωση του καθηγητή. Αν ο καθηγητής μπορεί ταυτόχρονα να παραδίδει μαθήματα σε δέκα μαθητές, τότε δεν είναι δυνατόν κάθε μαθητής με το ίδιο κόστος να κάνει μόνος του μάθημα, γιατί ο καθη-

γής θα έπρεπε να διαιρεθεί σε «δέκα κομμάτια», πράγμα που είναι αδύνατον.

Οικονομίες κλίμακος

Στις οργανώσεις επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, λόγω της επίτευξης «οικονομιών κλίμακος». Αυτό σημαίνει ότι, λόγω της μεγάλης ποσότητας εργασιών ή παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, έχουμε εξοικονόμηση πόρων. Για παράδειγμα, σε ένα σχολείο με 100 μαθητές που διαθέτει έναν φύλακα με αμοιβή 1.000 ευρώ μηνιαίως, το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή είναι 10 ευρώ μηνιαίως. Αν όμως το σχολείο είχε διακόσιους μαθητές, τότε το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή θα ήταν μόνο 5 ευρώ μηνιαίως και, αν οι μαθητές ήταν χίλιοι, το κόστος αυτό θα ήταν μόλις 1 ευρώ.

Συνέργεια – συνένωση δυνάμεων

Η οργάνωση σημαίνει συνένωση δυνάμεων περισσότερων ανθρώπων, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία συνέργειας. Συνέργεια σημαίνει ότι η ολόκληρη είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της («εν τη ενώσει η ισχύς»), δηλαδή, 1 και 1 δε μας κάνει 2 αλλά μεγαλύτερο του 2. Για παράδειγμα, όταν ένα εκατομμύριο εργαζόμενοι, ο καθένας από μόνος του, προσπαθούν να επηρεάσουν την εισοδηματική πολιτική της κυβέρνησης, μάλλον δεν πρόκειται να το πετύχουν. Αντίθετα, όταν όλοι αυτοί ενωθούν σε μια συνδικαλιστική οργάνωση, η δύναμη επιρροής θα είναι πολύ σημαντική. Προφανώς, το αποτέλεσμα της συνέργειας προκύπτει από την αποτελεσματική συνεργασία των ανθρώπων στο πλαίσιο των οργανισμών.

Ικανοποίηση αναγκών

Οι άνθρωποι εκτός από τις βασικές, βιολογικές ανάγκες, έχουν αρκετές μη υλικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς, κοινωνικές ανάγκες (π.χ. φιλία, σχέσεις), εγωιστικές ανάγκες (π.χ. αναγνώριση, επιτυχία, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός, αυτοσεβασμός), καθώς και ανάγκες ολοκλήρωσης. Πολλές από αυτές τις ανάγκες ικανοποιούνται ουσιαστικά μόνο με τη συμμετοχή του ατόμου σε κοινωνικές οργανώσεις.

1.2 Προϋποθέσεις επιβίωσης και επιτυχίας των οργανώσεων

Με βάση τα όσα προηγήθηκαν, κάθε οργάνωση, προκειμένου να ανταποκρίνεται στον θεμελιώδη λόγο ύπαρξής της και να ικανοποιεί ανθρώπινες ανάγκες καλύτερα απ' ό,τι θα μπορούσε ο κάθε εργαζόμενος ατομικά, χρειάζεται να εξασφαλίζει τις παρακάτω προϋποθέσεις:

Αποδοτικότητα. Η πρώτη προϋπόθεση της επιβίωσης και της επιτυχίας οποιασδήποτε οργάνωσης είναι η αποδοτικότητα (efficiency). Αποδοτικότητα σημαίνει με τις ελάχιστες δυνατές θυσίες κεφαλαίων, εργασίας, υλικών πόρων κτλ. να επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα ή αξίες. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα κλάσμα:

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Αποτελέσματα}}{\text{Θυσίες ή κατανάλωση
οποιουδήποτε χρήσιμου πόρου}}$$

Η αποδοτικότητα της εργασίας συνήθως αποκαλείται παραγωγικότητα, δηλαδή είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον χρόνο εργασίας. Η αποδοτικότητα ενός χωραφιού είναι η παραγωγή ανά στρέμμα, η αποδοτικότητα του κεφαλαίου είναι το μέγεθος των κερδών προς το μέγεθος του διαθέσιμου κεφαλαίου.

Αποτελεσματικότητα. Η δεύτερη προϋπόθεση επιβίωσης μιας οργάνωσης είναι η αποτελεσματικότητα (effectiveness). Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων του οργανισμού με αποδοτικότητα. Η αποτελεσματικότητα διαφέρει από την αποδοτικότητα με βάση τους ορισμούς των εννοιών. Για παράδειγμα, η υψηλή αποδοτικότητα σε ένα σχολείο δε σημαίνει ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες των μαθητών και των δασκάλων. Η υψηλή παραγωγικότητα σε ένα εργοστάσιο δεν εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αν δεν παράγει προϊόντα για τα οποία υπάρχει ζήτηση στην αγορά.

Ανταγωνιστικότητα. Τρίτη προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας μιας οργάνωσης που λειτουργεί σε συνθήκες ανταγωνισμού είναι η ανταγωνιστικότητα. Ανταγωνισμός υπάρχει όταν δύο και περισσότεροι διεκδικούν ταυτόχρονα ν' αποκτήσουν τα ίδια πράγματα που έχουν γι' αυτούς αξία. Για παράδειγμα, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις διεκδικούν ταυτόχρονα ν' αποκτήσουν ένα μέρος της αγοραστικής δαπάνης των καταναλωτών, ή διεκδικούν ν' αποκτήσουν τα καλύτερα στελέχη στην αγορά εργασίας κτλ. Η ανταγωνιστικότητα δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις, αφορά σχεδόν όλες τις οργανώσεις όπως τα σχολεία, τους στρατούς και τις χώρες. Για παράδειγμα, δύο χώρες μπορεί να διεκδικούν τους

ίδιους τουρίστες ή δύο κόμματα τους ίδιους ψηφοφόρους.

Συνεχής προσαρμογή. Η τέταρτη προϋπόθεση επιβίωσης και διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η συνεχής προσαρμογή. Το περιβάλλον πλέον αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς. Η τεχνολογία, η οικονομία, οι προτιμήσεις των καταναλωτών και ο ανταγωνισμός διαρκώς μεταβάλλονται και δημιουργούν νέες απαιτήσεις για επιβίωση και επιτυχία.

1.3 Το μάνατζμεντ ως θεμελιώδης παράμετρος αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας

Για να γίνει κατανοητή η έννοια και η αναγκαιότητα του μάνατζμεντ και των μάνατζερ για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανώσεων, ας σκεφτούμε το παρακάτω παράδειγμα. Ανοίγετε ένα μπαρ σε έναν μικρό χώρο και στην αρχή εσείς κάνετε όλες τις εργασίες που απαιτούνται. Αρχίζει όμως η πελατεία να αυξάνει και επειδή δεν μπορείτε μόνος σας να ανταποκριθείτε, αποφασίζετε να προσλάβετε έναν βοηθό. Προτού ακόμη τον προσλάβετε και για να προσδιορίσετε τον κατάλληλο άνθρωπο, προφανώς, πρέπει να αποφασίσετε τις εργασίες τις οποίες αυτός θα κάνει. Με αυτή την απόφαση ουσιαστικά και πρακτικά δημιουργείτε στο μπαρ δυο θέσεις εργασίας, αφού κατανείματε το συνολικό έργο στους δυο σας. Το ίδιο θα κάνατε αν χρειαστείτε κι έναν δεύτερο, τρίτο ή τέταρτο εργαζόμενο. Σκεφτείτε τώρα ότι το μπαρ πάει εξαιρετικά, επεκτείνε-

στε στον διπλανό χώρο, δημιουργείται και εστιατόριο που λειτουργεί από το πρωί προσφέροντας μέχρι αργά το βράδυ. Συνολικά τώρα στην επιχείρησή σας εργάζονται 50 άτομα, από τους οποίους 15 εργάζονται στην κουζίνα, 15 εργάζονται ως σερβιτόροι, 3 στην καθαριότητα και 3 άτομα στο λογιστήριο, και οι υπόλοιποι σε άλλες εργασίες.

Για να μπορέσετε να λειτουργήσετε ως επιχειρηματίας και ως επιχείρηση αποδοτικά και αποτελεσματικά τι θα κάνετε; Θα μπορούσατε, για παράδειγμα, να επιβλέπετε, να καθοδηγείτε, να συντονίζετε μόνος σας τους υπόλοιπους 50 εργαζομένους; Προφανώς όχι. Για αυτό τον λόγο θα τοποθετούσατε έναν υπεύθυνο στην κουζίνα, έναν στην εξυπηρέτηση, έναν στο λογιστήριο και στις προμήθειες, ώστε αυτοί να έχουν την ευθύνη της επίβλεψης, του συντονισμού και της διοίκησης των εργαζομένων σε κάθε τμήμα. Αυτό προφανώς για να το κάνουν έχουν και την ανάλογη εξουσία να δίνουν εντολές και να ελέγχουν τους συνεργάτες-υφισταμένους τους. Έτσι έχετε δημιουργήσει θέσεις προϊσταμένων που είναι απαραίτητες για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Εκτός αυτού, κατανοείτε ότι δεν είναι δυνατόν να λειτουργεί αυτή η επιχείρηση αποδοτικά και αποτελεσματικά χωρίς σωστές διαδικασίες, σχεδιασμό, προγραμματισμό και έλεγχο σε όλες τις λειτουργίες της.

Με αυτό το παράδειγμα γίνεται φανερό ότι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης αυτής απαιτεί σωστή οργάνωση, δηλαδή δημιουργία θέσεων εργασίας, τμημάτων, θέσεων προϊσταμένων, σχέσεων εξουσίας και διαδικασιών, σωστό προγραμματισμό, συντονισμό, έλεγχο, σωστή στελέχωση, καθοδήγηση, αξιολό-

γηση και συνεχή βελτίωση των εργαζομένων. Αυτή η κοινή λογική και οι απαραίτητες λειτουργίες αποτελούν αυτό που λέγεται μάνατζμεντ στη διοικητική επιστήμη.

Πιο συγκεκριμένα, το μάνατζμεντ συναντάται στις εξής λειτουργίες:

Προγραμματισμός. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και O'Donnell πολύ απλά ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο, η ομάδα ή η επιχείρηση ή μια κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, ποιος θα το κάνει και με ποια μέσα θα γίνει.

Οργάνωση είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις ευθύνης και εξουσίας μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κτλ.). Έτσι γίνεται σαφές ποιος έχει την ευθύνη και την εξουσία να αποφασίζει για συγκεκριμένα πράγματα και ποιος κάνει τι. Επίσης, οργάνωση είναι καθορισμός συγκεκριμένων διαδι-

κασιών ή διεργασιών που προβλέπουν τις διαδοχικές ενέργειες οι οποίες πρέπει να γίνονται με σωστό τρόπο ώστε να λαμβάνεται μια απόφαση ή να υλοποιείται μια εργασία. Έτσι δημιουργείται το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, με σωστές διαδικασίες ή διεργασίες και συντονισμένα, κατευθύνονται αποδοτικά και αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

Διεύθυνση είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, παρακίνηση, καθοδήγηση, ανάπτυξη κτλ.) έτσι ώστε κάθε άτομο –ξεχωριστά και σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία– να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των εργασιών και των στόχων της οργάνωσης.

Έλεγχος είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία αξιολογούνται και μετρώνται οι επιδόσεις και οι συμπεριφορές των ατόμων, ομάδων, οργανωτικών μονάδων και της επιχείρησης συνολικά. Έλεγχος είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

Όπως προέκυψε από το προηγούμενο παράδειγμα, την ευθύνη και την εξουσία για την άσκηση του αποτελεσματικού μάνατζμεντ την έχει ο επιχειρηματίας που λειτουργεί ως γενικός διευθυντής στην επιχείρηση και οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων. Αυτά τα διοικητικά στελέχη, δηλαδή οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αποκαλούνται

πλέον μάνατζερ και στα ελληνικά. Προϊστάμενος ή μάνατζερ, δηλαδή, είναι αυτός που έχει ως ευθύνη να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων (υφισταμένων) διαθέτοντας την εξουσία να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ ή διοίκησης, δηλαδή να προγραμματίζει, να οργανώνει, να συντονίζει, να ελέγχει και να διευθύνει τους υφισταμένους του.

Το μάνατζμεντ αποτελεί προϋπόθεση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για όλες τις κοινωνικές οργανώσεις. Καμία από αυτές, όπως για παράδειγμα επιχείρηση, νοσοκομείο, πανεπιστήμιο, κυβέρνηση, υπουργείο, στρατός, δήμος κτλ., δεν μπορεί να λειτουργεί αποδοτικά, αποτελεσματικά και να ανταποκρίνεται στην αποστολή του χωρίς σωστό προγραμματισμό και έλεγχο, δίχως την κατάλληλη οργάνωση, την κατάλληλη στελέχωση και τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

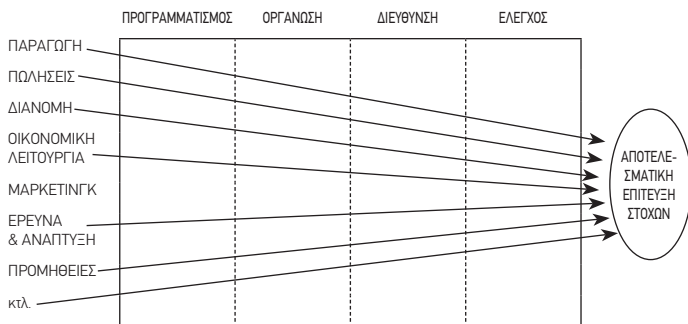
Βεβαίως, η αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους, αφού αυτοί παίρνουν και υλοποιούν λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές αποφάσεις. Συνεπώς, η νοοτροπία-κουλτούρα, η θέληση των ανθρώπων να κάνουν τα πράγματα σωστά και έξυπνα και η διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθειες για τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις αποτελούν προϋποθέσεις αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, ποιότητας, καινοτομίας, εξυπηρέτησης των πελατών ή πολιτών κτλ. Την ευθύνη για την εξασφάλιση όλων αυτών έχουν οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αφού εξ ορισμού υπάρχουν για να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων, δηλαδή των υφισταμένων τους.

Συνοψίζοντας, το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες

του προγραμματισμού-σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διοίκησης-ηγεσίας των ανθρώπων και του ελέγχου. Προϊστάμενος, εξ ορισμού, είναι αυτός που έχει την ευθύνη και την εξουσία να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων (υφιστάμενων) ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Για παράδειγμα, ο πρύτανης είναι προϊστάμενος όλων των υπηρεσιών του πανεπιστημίου, στην οικονομική διεύθυνση προϊστάμενος είναι ο διευθυντής οικονομικών, προϊστάμενος των πωλητών είναι ο υπεύθυνος πωλήσεων. Σε όλους λοιπόν τους οργανισμούς, η ιεραρχία, από πάνω μέχρι κάτω, αποτελείται από προϊσταμένους που αποκαλούνται πλέον και στα ελληνικά μάντζερ, αφού για να επιτύχουν αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων πρέπει να ασκούν το μάντζερντ στον χώρο της ευθύνης τους.

Προφανώς, οι λειτουργίες του μάντζερντ ασκούνται σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως παραγωγή, προμήθειες, πωλήσεις, μάρκετινγκ, οικονομική λειτουργία και λογιστήριο κτλ. (βλέπε σχήμα 1).

Σχήμα 1: Οι λειτουργίες του μάντζερντ



Το στέλεχος σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα όταν λειτουργεί ταυτόχρονα ως ηγέτης και μάνατζερ επιτυγχάνει εξαιρετικά αποτελέσματα και εξασφαλίζει την επιτυχημένη καριέρα του. Το παρόν βιβλίο προσφέρει έννοιες, γνώσεις, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία και αποτελεί έναν πρακτικό οδηγό για την άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας και διοίκησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη βελτίωση των δώδεκα κρίσιμων ικανοτήτων όπως:

- Εστίαση σε προτεραιότητες και προσωπικός προγραμματισμός
- Επιλογή σωστών συνεργατών
- Αποτελεσματική ανάθεση εργασιών και καθηκόντων στους συνεργάτες
- Ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση συνεργατών
- Επιλογή του αποτελεσματικού ηγετικού στυλ
- Αποτελεσματική αξιολόγηση συνεργατών
- Αποτελεσματική ακοή και πειθώ
- Έμπνευση και παρακίνηση συνεργατών για εξαιρετικά αποτελέσματα
- Ενδυνάμωση και καθοδήγηση συνεργατών
- Διαμόρφωση κουλτούρας εξαιρετικών επιδόσεων
- Χτίσιμο ομάδας για συνεχείς «νίκες»
- Συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των ηγετικών χαρακτηριστικών του στελέχους

Το βιβλίο στηρίζεται στην πλέον σύγχρονη επιστημονική γνώση και στις βέλτιστες πρακτικές παγκοσμίως που είναι ταιριαστές στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος στην Ελλάδα.

Η σειρά **MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ** έχει στόχο την ανάπτυξη των στελεχών και την ουσιαστική βελτίωση των διοικητικών, ηγετικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων τους ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και στη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών τους.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ

www.psychogios.gr



ΔΕΙΤΕ ΕΔΩ ΚΡΙΤΙΚΕΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

ISBN: 978-618-01-2644-0



9 786180 126440

ΚΩΔ. ΜΗΧ.ΣΗΣ.: 21747