

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ΑΠΛΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ



ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΜΙΑ ΣΕΙΡΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΩΝ ΑΡΘΡΩΝ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ
ΧΡΗΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΜΙΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ
ΚΑΘΕ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ Β. ΦΑΡΜΑΚΗΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

• ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
• ΜΙΑ ΧΡΗΣΙΜΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ MANAGEMENT ..	13
• ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	21
• ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ, ΕΝΑ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΓΝΩΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	27
• ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	29
• ΑΠΟ ΤΙ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ Ή Η ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ;	45
• ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΜΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ	59
• ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΗΣ Η' "ΠΑΡΑΓΓΕΛΕΙΟΛΗΠΤΗΣ";	67
• ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑ ΣΤΟΧΩΝ - MANAGEMENT BY OBJECTIVES	71
• Η ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	89
• Η "ΑΠΟΣΤΟΛΗ" ΚΑΙ Η "ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ" ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	93
• Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	103
• Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	119
• Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	131
• Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΙ...ΤΕΧΝΗ	139
• ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ	147
• Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ	159
• ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	165
• ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ	177

ΑΠΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

• ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΚΟΠΕΥΟΥΝ ΝΑ ΣΥΝΑΨΟΥΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	185
• Ο ΕΥΡΥΤΕΡΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	189
• ΤΥΠΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	193
• ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	203
• ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	221
• Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ.....	231
• Η ΠΑΡΟΧΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΩΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ.....	233
• ΑΠΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	237
• ΜΙΑ ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΜΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑ	241
• ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	249
• Η ΣΥΝΔΡΟΜΗ ΤΗΣ "ΠΕΡΙΛΗΨΗΣ - BRIEF" ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	263
• Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	267
• ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	277
• ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	293
• ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ (LAYOUT) ΩΣ ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΤΥΠΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	301
• Η ΠΩΛΗΣΗ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΤΥΧΗ, ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΕΙΣ, ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ!.....	309
• ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΑΣ ΩΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ	315
• ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	319
• Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	323

ΑΠΛΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

• LIFE STYLE ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	327
• ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΗΣ ΓΝΩΜΗΣ - OPINION LEADER	331
• ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	335
• ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΙ ...ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	339
• ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	353
• Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ.....	355
• ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΕΝΑ ΤΜΗΜΑ.....	357
• ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	361
• Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΕΞ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	375
• Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΩΣ ΠΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΟΥ MARKETING	387
• VERBA VOLANT, SCRIPTA MANENT	397
• ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ PROJECT.....	417
• Η ΠΡΩΤΗ ΕΠΑΦΗ ΚΑΙ Η ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	427
• ΤΟ ΜΕΣΟ ΕΙΝΑΙ ΜΗΝΥΜΑ!	435
• ΠΩΛΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΑΝΑΓΚΩΝ & ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	441
• Η ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΣΕ ΠΟΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	455
• Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	463
• ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	469
• ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & MARKETING	475
• ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	479
• ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & MANAGEMENT	483
• ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	487
• ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ (ΜΜΕ)	495
• Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΤΥΠΟΥ	499

ΆΛΛΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

- ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΡΙΣΤΟΥ
ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....505
- ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΝΟΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....511
- ΤΟ ΣΤΥΛ515
- Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΥΠΟΥ - PRESS CONFERENCE519
- ΑΞΙΖΟΥΝ ΟΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ;525
- ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ (E-MAILS)
& ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (INTERNET).....533
- Η ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ537
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΚΡΟΑΘΗΡΙΟΥ541
- Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΩΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....547

Άρθρο δημοσιευμένο στο περιοδικό *MARKETING REPORT* (2001)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑ ΣΤΟΧΩΝ - MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Σύγχρονοι συγγραφείς, κατά τον προσδιορισμό της έννοιας της διοίκησης, τονίζουν, πως αυτή περιλαμβάνει τρία αναγκαία στοιχεία: Στόχους, εργαζόμενους και σπάνιους πόρους. Στο άρθρο αυτό αναπτύσσονται οι στόχοι και ειδικότερα γίνεται μια προσπάθεια ν' απαντηθούν ερωτήματα όπως: Τι είναι "στόχοι"; ποιος τους καθορίζει; Πού τους χρησιμοποιούμε; Πότε πρέπει να χρησιμοποιούνται; Πώς μπορούν να υλοποιηθούν; Η βασική μας θέση είναι το αξίωμα: "Όλοι οι διοικούντες χρειάζεται να γνωρίζουν που οφείλουν να φτάσουν". Και είναι οι "στόχοι" ή οι "αντικειμενικοί σκοποί" αυτοί, που θα τους οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι όροι "αντικειμενικοί σκοποί" και "στόχοι" χρησιμοποιούνται εναλλακτικώς, παρόλο που μερικοί συγγραφείς επί θεμάτων management προβάλλουν μια διαφοροποίηση, δηλαδή, χρησιμοποιούν τον πρώτο όρο ως εφαρμοζόμενο σε θέματα, που αφορούν σε ολόκληρη την επιχείρηση, ενώ το δεύτερο, ως σχετιζόμενο με θέματα, που αφορούν στις μονάδες ή στα τμήματα στην επιχείρηση.

Αυτή η προσπάθεια είναι όμοια με τη διαφοροποίηση, που μερικοί έχουν δοκιμάσει να κάνουν μεταξύ των όρων διοίκηση και management, που έχει μικρή σημασία ως γνώση εφαρμογής στην εργασία. **Ορίζουμε τους "στόχους" ως τους σκοπούς προς τους οποίους κατευθύνονται όλες οι δραστηριότητες.** Υποδηλώνουν φιλοδοξίες, δηλαδή, επιθυμητούς σκοπούς, που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πραγματοποιήσουν. Π.χ. μια επιχείρηση θα μπορούσε να ορίσει ως στόχους της το κέρδος από μια επένδυσή της. Η Εκκλησία υπάρχει για να παρέχει ένα δρόμο προς τους Ουρανοί με την άφεση των αμαρτιών. Η Πολιτεία επιδιώκει να βελτιώσει τη γενική ευημερία των πολιτών κι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα μπορεί να ορίσει ως στόχους του, τη μεταβίβαση γνώσης, την προπαρασκευή των ανθρώπων για να κερδίζουν τα αναγκαία μέσα για τη ζωή τους, την καλλιέργεια της επιστήμης κ.λπ.

Μετά από πιο προσεκτική εξέταση της προηγούμενης παραγράφου, γίνεται αμέσως φανερό πως καθένας από τους μνημονευθέντες οργανωτικούς σχηματισμούς έχει κι άλλους στόχους όπως, π.χ. οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κι άλλους στόχους πέρα από το κέρδος και η εκκλησία έχει και κοινωνικούς στόχους εκτός από την άφεση των αμαρτιών. Για αυτό, οφείλουμε να επεκτείνουμε τη θεώρησή μας, τη σχετική με τους αντικειμενικούς σκοπούς, για ν' αντιπροσωπεύει την πολλαπλότητα των στόχων. Για αυτό, οι επιχειρήσεις οι προσανατολισμένες προς το οικονομικό αποτέλεσμα μπορούν να επιλέξουν στόχους από τις ακόλουθες περιοχές:

- **Κέρδος** (κάποιο ποσοστό σε ανταπόδοση της οικονομικής επένδυσης).
- **Ανάπτυξη** (σε ύψος πωλήσεων, σε κέρδη, σε αριθμό απασχολούμενων, δηλαδή, σε αριθμό προσφερόμενων θέσεων εργασίας, σε επέκταση εργοστασίου κ.λπ.).
- **Διείσδυση στην αγορά** (για διατήρηση και επέκταση του μεριδίου στην αγορά).
- **Ηγεσία** (δηλαδή, ανακαινίσεις ή αλλαγές σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, ή διαδικασίες για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών).
- **Παραγωγικότητα** (δηλαδή, μεταβολή των εισροών σε εκροές με το μικρότερο κόστος).

- **Ικανοποίηση κοινού** (πελατών, πολιτών, των εκόντων ανάγκη κ.λπ.).
- **Κοινωνική ευημερότητα** (δηλαδή, οι στόχοι της επιχείρησης να μην συγκρούονται με τους στόχους της κοινωνίας).
- κ.λπ.

Εξάλλου, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν στόχους από τις ίδιες παραπάνω περιοχές, πλην της πρώτης.

Ανάμεσα στα είδη των στόχων δεν αναφέρονται ως μια ξεχωριστή κατηγορία οι **στάσεις** των εργαζομένων και το **ηθικό** τους. Τούτο έγινε γιατί αυτά ανήκουν μάλλον στην περιοχή της παραγωγικότητας και των κοινωνικών στόχων. Αν, π.χ. το υψηλό ηθικό των εργαζομένων συντελεί σε μια μείωση των αποχωρήσεων και των απουσιών, τότε αυτό ανήκει στην κατηγορία της παραγωγικότητας. Ωστόσο, σε πολλές επιχειρήσεις οι διοικούντες επιδιώκουν ευνοϊκές στάσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, ως σκοπό καθ' εαυτό, ανεξαρτήτως του αποτελέσματος τους στην παραγωγικότητα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί είναι κοινωνικοί στόχοι, που επιδιώκονται για την καλύτερευση της εξωτερικής κοινωνίας κι όχι για τα εσωτερικά οφέλη της επιχείρησης.

Ο μέχρι του σημείου αυτού χειρισμός του θέματος των στόχων έγινε σαν ο καθένας μέσα σε μια επιχείρηση να είχε συμμετοχή κι αποδοχή αυτών. Μια τέτοια κατάσταση όμως, είναι σπάνια, αν κάπου συμβαίνει. Οι στόχοι μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα σύμφωνοι με τους ατομικούς στόχους των στελεχών - εργαζομένων, ούτε αναγκαστικώς είναι το άθροισμα των ατομικών στόχων. *Τότε, για ποιους στόχους μιλάμε; Βρίσκονται μέσα σε ένα στέλεχος, σε μια ομάδα στελεχών ή είναι έμφυτοι στην επιχείρηση;* Μερικοί θα βεβαιώσουν πως ένας στόχος της επιχείρησης βρίσκεται μέσα στα κίνητρα και τους σκοπούς των εργαζομένων, ενώ άλλοι θα τονίσουν πως είναι ένα καθαρώς οργανωτικό φαινόμενο κι ως απόδειξη θα αναφέρουν τη συνέχεια μέσα στο χρόνο της σειράς και των κατευθύνσεων στις δραστηριότητες, αδιάφορο προς τις μεταβολές σε προσωπικό.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τους στόχους της. Αλλά στις περισσότερες επιχειρήσεις η απόφαση για τον προσδιορισμό των στόχων αποτελεί θέμα των ανώτατων στελεχών, οι προσωπικοί στόχοι των οποίων αντιστοιχούν περισ-

σότερο προς τους στόχους της επιχείρησης παρά εκείνοι των κατώτερων στελεχών και των απλών εργαζομένων. Και καθώς οι ανώτατοι διοικούντες έχουν μεγαλύτερη επιρροή πάνω στους στόχους της επιχείρησης, υπάρχει μεγαλύτερη συμφωνία. Επιπλέον, εκείνοι που βρίσκονται στα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρησης πέτυχαν τις θέσεις τους εν μέρει γιατί προσωπικώς ταυτίστηκαν με τους στόχους αυτής. Επομένως, η ερώτηση για το ποιος καθορίζει τους στόχους δεν είναι εύκολο ν' απαντηθεί. Οι τυπικοί ή επίσημοι στόχοι μιας επιχείρησης προσδιορίζονται από τους διοικούντες. Όμως σπανίως αντικατοπτρίζουν ή συμπίπτουν απολύτως με τους στόχους οιοσδήποτε στελέχους ή εργαζόμενου. Προκύπτουν από την αλληλεπίδραση ενός αριθμού συστημάτων αξιών κανονιστικών απόψεων (*τι πρέπει να γίνει*) σχετικώς με το τι είναι καλό ή κακό, επιθυμητό ή ανεπιθύμητο. Μια προσέγγιση στη λειτουργικότητα του καθορισμού και της εκτίμησης στόχων είναι γνωστή ως "Διοίκηση δια στόχων". Η δημοτικότητα, κατά τα τελευταία χρόνια, αυτής της μεθόδου επιβάλλει μια ευρύτερη περιγραφή. *Τι είναι διοίκηση δια στόχων ή MBO (Management by Objectives); Τι προβλήματα ή παγίδες οφείλει ο κάθε διοικών να προσέξει πριν ακολουθήσει ένα τέτοιο πρόγραμμα;*

Η "Διοίκηση δια στόχων" περιγράφεται ως μια φιλοσοφία ή ένα σύστημα της διοίκησης, **που επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριότητα ή υποκίνηση με τον από κοινού καθορισμό στόχων και με αυτοέλεγχο.** Ενώ:

- Λαμβάνει ως δεδομένο ότι, μερικές βασικές απαιτήσεις εκτέλεσης διεκπεραιώνονται σε μια εργασία.
- Δίδει έμφαση στη συνεχή ανάλυση μιας εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων ή των κατ' άτομο αποτελεσμάτων στην εργασία.

Έτσι, αντί της εργασίας ή λειτουργίας με βάση την κάθε ημέρα, εβδομάδα ή τον κάθε χρόνο και της κατά το τέλος της περιόδου ανασκόπησης για να διαπιστώσει κανείς τι συνέβη, η "Διοίκηση δια στόχων" **καθορίζει εκ των προτέρων αυτό που η επιχείρηση θέλει να συμβεί κι ύστερα επιδιώκει να το κάνει να συμβεί.** Έτσι, δεν είναι ένα σύστημα με το οποίο δίδεται έμφαση σε ορισμένα σημεία κρίσιμα και σε βάρος άλλων. Όπως προηγουμένως σημειώθηκε, η

"Διοίκηση δια στόχων" λαμβάνει ως δεδομένο ότι, μερικές βασικές απαιτήσεις της εργασίας εκτελούνται σε συνεχή βάση, σε όλους τους βασικούς τομείς αυτής.

Μερικές πρόσθετες και σπουδαιές υποθέσεις που γίνονται είναι οι εξής: Πρώτον, αυτός ο ορισμός υποθέτει πως ο manager έχει επισημάνει τους τομείς της εργασίας ή της δραστηριότητας του τμήματος, όπου επιδιώκονται μερικά αποτελέσματα (*συνήθως από τέσσερις μέχρι επτά τομείς*). Δεύτερον, ο ορισμός υποθέτει πως για κάθε συγκεκριμένο τομέα υπευθυνότητας, έχουν καθοριστεί μερικά *minimum* αποδεκτά πρότυπα εκτέλεσης. Τέλος, ο ορισμός υποθέτει πως καταβάλλεται πάντοτε μια συμφωνημένη προσπάθεια για να φτάσει κανείς σε νέα επίπεδα επιτεύγματος, αφού επισημάνει κι επιλύσει τα προβλήματα, που εμποδίζουν την επιτυχία. Έτσι, υπάρχει μια διαφορά μεταξύ της έννοιας της "Διοίκησης δια στόχων" και του κανονικού καθορισμού προτύπων. Μερικές απ' αυτές τις διαφορές μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

- Τα πρότυπα είναι στατικά. Μετά τον καθορισμό τους παραμένουν σταθερά. Ο προσδιορισμός του στόχου είναι δυναμικός, με την έννοια ότι, διαρκώς προσδιορίζονται νέοι στόχοι και πάντοτε επιδιώκεται κάποια πρόσθετη βελτίωση.
- Ο προσδιορισμός στόχων τείνει να διαπερνά το όλο φάσμα των λειτουργιών των τμημάτων.
- Τα πρότυπα συχνά αντικατοπτρίζουν επίπεδα εκτέλεσης, τα οποία είναι επαρκή αλλά όχι αναγκαστικώς το *maximum*. Οι στόχοι απαιτούν το καλύτερο, που ένα τμήμα ή στέλεχος - εργαζόμενος μπορεί να δώσει.
- Οι στόχοι συνοδεύονται από σχέδια για την επιτυχία τους! Ενδιαφέρονται να κάνουν πράγματα να συμβαίνουν, τα οποία αλλιώς θα μπορούσαν να μην συμβούν. Τα πρότυπα χρησιμοποιούνται συνήθως για να μετριέται η εκτέλεση μετά το γεγονός.

Ο σύνδεσμος μεταξύ της έννοιας της "Διοίκησης δια στόχων" και της υποκίνησης είναι ισχυρός και βασικός. Πολλή από τη λογική αυτής της αντίληψης βρίσκεται στην ιδέα ότι, αυτή είναι ένας καλός τρόπος απελευθέρωσης ολόκληρου του δυναμικού των στελεχών - εργαζομένων, έτσι που να μπορούν να συμβάλλουν με το *maximum* των δυνατοτήτων τους. Αυτός ο υψηλός βαθμός της ατομικής υποκί-

νησης ανακόπτεται από τις συνθήκες εργασίας, έτσι ώστε να μπορούν καλύτερα οι άνθρωποι να ικανοποιήσουν και τις δικές τους ανάγκες, καθώς εργάζονται προς την επίτευξη των στόχων της μονάδας. Ας δούμε όμως το θέμα σφαιρικός και με περισσότερες λεπτομέρειες, συνοψίζοντας πρώτα μερικά βασικά στοιχεία περί υποκίνησης:

- Οι άνθρωποι υιοθετούν τρόπους δράσης και συμπεριφοράς για να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες.
- Πέρα από τις κοινώς αναγνωρισμένες οικονομικές ανάγκες, οι άνθρωποι έχουν επίσης ανάγκες κοινωνικές, ψυχολογικές και αυτοπραγμάτωσης.
- Για να προκληθεί το maximum της υποκίνησης, πρέπει να δημιουργηθεί μέσα στο κλίμα της εργασίας μια ευκαιρία για τον εργαζόμενο, ώστε να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.
- Πιο συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί πως μερικά από τα ισχυρότερα κίνητρα εργασίας περιλαμβάνουν ένα αίσθημα επιτεύγματος, μια ευκαιρία ανάληψης ευθύνης για ανάπτυξη, πρόοδο, αναγνώριση, επιτυχία κι ένα αίσθημα εκτέλεσης σπουδαίου έργου.
- Όταν υπάρχουν αυτές οι δυνατότητες μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, ο εργαζόμενος εμπλέκει το "εγώ του" στην εργασία του. Εμπλέκεται όχι μόνο σωματικώς, αλλά επίσης πνευματικώς και συναισθηματικώς.
- Αυτό το είδος της εμπλοκής αποτελεί μια αναγκαιότητα αν πρόκειται να υπάρξει πλήρης συμμετοχή και υποκίνηση.

Μολονότι υπάρχουν πολλά στοιχεία για δημιουργία του κλίματος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις πιο πάνω αναφερόμενες ανάγκες τους, η πρώτη και βασική τους απαίτηση είναι "σαφείς στόχοι". **Χωρίς "σαφείς στόχους", ένας εργαζόμενος βρίσκεται μονίμως σε αμυντική θέση.** Αν δεν έχει συμφωνηθεί ο στόχος του, δηλαδή, που πρέπει να κατευθυνθεί, είναι δυνατό να γίνει αντικείμενο κριτικής, γιατί δεν έφτασε στο σημείο που έπρεπε να είναι. Αυτό είναι άδικο, απογοητευτικό κι άμεσα υπεύθυνο για χαμηλό ηθικό. Εξάλλου, όταν καθορίζονται σαφείς στόχοι, ένας εργαζόμενος έχει ένα συγκεκριμένο κι εποικοδομητικό σκοπό στην εργασία του. Ως αποτέλεσμα αυτού, το ηθικό θα είναι υψηλό.

Λογικοί και σαφείς στόχοι και υψηλή υποκίνηση πηγαίνουν μαζί. Σαφείς στόχοι δίδουν σκοπό, σημασία, ζωτικότητα και κατεύθυνση στην εργασία που κάνουν οι άνθρωποι, συμβάλλουν σημαντικά στην πνευματική και συναισθηματική εμπλοκή και υποθάλλουν το είδος της προσωπικής υποχρέωσης, της επιθυμητής για κάθε άτομο. Εκτός από την επίδραση των στόχων πάνω στην ατομική υποκίνηση, υπάρχουν επίσης μερικά πλεονεκτήματα σχετικώς με τα τμήματα κατά τον καθορισμό των στόχων.

- **Πρώτον, όταν ένας manager προσδιορίζει στόχους του τμήματος, κάνει ένα βήμα προς την επίτευξη πραγμάτων, που αλλιώς θα μπορούσε να μην λάβει χώρα.** Για τον ίδιο λόγο, που ένας κυβερνήτης σε ένα αεροπλάνο πρέπει ν' αναπτύξει ένα σχέδιο πτήσης, βοηθητικό στην εγγύηση μιας ασφαλούς και μιας στον καθορισμένο χρόνο άφιξης στον προορισμό του, ένας manager πρέπει να καθορίσει στόχους αν θέλει να είναι βέβαιος πως το τμήμα θα εκτελέσει την αποστολή του.
- **Δεύτερον, οι στόχοι συγκεντρώνουν την προσοχή σε αποτελέσματα.** Κατευθύνουν το ρεύμα της όλης προσπάθειας προς επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών και περιορίζουν δραστηριότητα στην τύχη και προσωρινές αποφάσεις. Χωρίς αυτούς, υπάρχει πιθανότητα για την όλη λειτουργία να στερείται κατεύθυνσης.
- **Τρίτον, οι στόχοι ενθαρρύνουν επαρκείς και οικονομικές λειτουργίες.** Τα έξοδα ελαχιστοποιούνται γιατί υπάρχει έμφαση στη συνέπεια. Η συνδυασμένη προσπάθεια αντικαθιστά την ασυντόνιστη και τμηματοποιημένη δραστηριότητα και μια κανονική ροή της εργασίας αντικαθιστά μια ακανόνιστη ροή και εσκεμμένες αποφάσεις έχουν προτεραιότητα από τις εύκολες κρίσεις.
- **Τέλος, οι στόχοι διευκολύνουν τον έλεγχο και χρησιμοποιούνται ως μέτρο της εκτέλεσης.** Ο σκοπός του ελέγχου είναι να εξασφαλιστεί ότι, τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τα σχέδια και να κάνει πράγματα να συμβαίνουν, που θα μπορούσαν αλλιώς να μην πραγματοποιηθούν. Στόχοι σαφώς προσδιορισμένοι, βοηθούν στο να κρατιέται το τμήμα "στο δρόμο του" παρέχοντας θετική κατεύθυνση συνεχώς.

- Η πλήρης συνέπεια της "Διοίκησης δια στόχων" στην επάρκεια του τμήματος είναι δυνατόν να συνοψιστεί ως:
- Ένας τρόπος συντονισμού και κατεύθυνσης στη δραστηριότητα του τμήματος.
- Ένας τρόπος προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου της εργασίας, για το manager μέσα στο τμήμα του ή το χώρο της εργασίας.
- Ένας τρόπος να πετύχει κανείς το maximum από τη χρησιμοποίηση των ταλέντων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων.
- Ένα σύστημα για την εξασφάλιση συνεχούς ανάλυσης, βελτίωσης κι ανάπτυξης.
- Ένα σύστημα για την αξιολόγηση της περισσότερο αποτελεσματικής εκτέλεσης και για αναθεώρηση ή ανασκόπηση.
- Μια βάση για την ορθότερη πολιτική μισθών.
- Μια βάση για την προπόνηση και την εξέλιξη των υφισταμένων.

Από την άποψη ολόκληρης της επιχείρησης, υπάρχουν επίσης μερικά πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα, που αναπτύσσονται μέσα από μια διοικητική προσέγγιση αποτελεσμάτων. Η έρευνα σχετικά με τη χρησιμοποίηση τέτοιων προγραμμάτων, έχει αποκαλύψει τα ακόλουθα ωφελήματα:

- **Υψηλότερος βαθμός σκοπού.** Οι στόχοι δίδουν στην επιχείρηση περισσότερο συγκεκριμένη κατεύθυνση. Υπάρχει λιγότερη τάση να εργάζεται κανείς με την ημέρα ή την εβδομάδα.
- **Υψηλότερος βαθμός υποκίνησης του manager.** Όπως με την επιχείρηση ως σύνολο, οι στόχοι επίσης κατευθύνουν τις προσπάθειες του manager. Καθώς αρχίζει ν' αποκτά πείρα των επιτυχιών των συνδεδεμένων με την επίτευξη στόχων, η συνεχής υποκίνηση καθίσταται μια αυτοπαραγόμενη διαδικασία.
- **Περισσότερη αυτοκατεύθυνση κι έλεγχος από μέρους των εργαζομένων.** Όταν οι υφιστάμενοι είναι ενήμεροι περί των πραγματικών αποτελεσμάτων, που αναμένεται να πετύχουν και λαμβάνουν συνεχή επαναπληροφόρηση, που αναφέρεται στο που στέκουν σε σχέση με αυτά τα αποτελέσματα, είναι τότε σε θέση να κατευθύνουν και να ελέγξουν τις ίδιες τους τις αποδόσεις. Αυτό με τη σειρά του επιτρέπει στο manager να ξοδεύει περισσότερο από

το χρόνο του για γενικό προγραμματισμό και συντονισμό ολόκληρης της προσπάθειας στην εργασία.

- **Απαιτητικότερος τόνος της επιχείρησης.** Οι στόχοι τείνουν να δημιουργούν ένα περισσότερο απαιτητικό και προσανατολισμένο προς την επιτυχία "τόνο", μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Για άλλη μια φορά, τούτο γίνεται, γιατί ο καθένας στην επιχείρηση αγωνίζεται προς μερικούς σκοπούς που έχουν αποφασισθεί από κοινού. Η έμφαση είναι προς το επίτευγμα και το αποτέλεσμα κάτι το συγκεκριμένο, σε αντίθεση με την απλή εργασία σε βραχυχρόνια βάση.
- **Καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα σε managers.** Ένα τελικό πλεονέκτημα έχει σχέση με τη βελτίωση σε συντονισμό προσπαθειών μεταξύ των διαφόρων managers μέσα στην επιχείρηση. Κατά την έκταση και το βαθμό, που οι στόχοι της κάθε μονάδας ή τμήματος στην επιχείρηση έχουν σχέση και είναι μέρος ενός ολόκληρου σχήματος κι επίσης κατά το βαθμό, που η έννοια του συντονισμού της προσπάθειας για την επιτυχία γενικών αποτελεσμάτων τονίζεται, τείνει να υπάρχει ένας μεγαλύτερος βαθμός συνεργασίας ανάμεσα στους managers.

Η ανάπτυξη στόχων για κάθε τμήμα είναι μια σταδιακή διαδικασία με **έξι στάδια**, έτσι που το κάθε στάδιο να πετυχαίνει μια επεξεργασία και μια τελειοποίηση του προηγούμενου σταδίου. Όταν ακολουθηθούν τα στάδια αυτά, μπορούν να καταλήξουν σε ένα πρόγραμμα για το κάθε τμήμα, τόσο για απόδοση, όσο και για ανάπτυξη. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί, πως αυτό που στο χαρτί φαίνεται ως απλή διαδικασία, στην πράξη είναι δύσκολο κι απαιτεί ανάλωση χρόνου. Τα στάδια αυτά είναι:

- **Διατυπώστε τη γενική αποστολή του τμήματος.** Η λογική για τη διατύπωση αυτή είναι διπλή. Πρώτον, αποκρυσταλλώνει με ένα γενικό τρόπο τη συνολική λειτουργία, σκοπό ή υπηρεσία του τμήματος, σε σχέση με την επιχείρηση ως σύνολο, καθώς και προς τα άλλα τμήματα με τα οποία συνδέεται στενά. Δεύτερον, τοποθετείται το θεμέλιο της εναρμόνισης της προσπάθειας μεταξύ των τμημάτων κι επίσης, αρχίζει να παίρνει μορφή ή βασική κατευθυντήρια γραμμή για δραστηριότητα μεταξύ των τμημάτων.

- **Προσδιορίστε συγκεκριμένες περιοχές ευθύνης.** Ένα μέρος της διαδικασίας για καθορισμό των λεπτομερειών γύρω από τους κυριότερους τομείς ευθύνης είναι, η επισήμανση εκείνων των περιοχών, όπου γίνεται και πρέπει να συμβαίνει επικάλυψη. Π.χ., η ευθύνη για παραγωγή και η επιτυχία του στόχου, δεν εξαρτώνται μόνον από την ύπαρξη ενός χρονοδιαγράμματος, αλλά και από τη δραστηριότητα άλλων τμημάτων όπως, π.χ. του εξοπλισμού σε πρώτες ύλες, της συντήρησης μηχανημάτων, του ελέγχου παραγωγής σε ποσότητα και ποιότητα κ.λπ.
- **Κάντε συγκεκριμένες ποσοτικές μετρήσεις (ή διατυπώστε μια σειρά εκφράσεων), οι οποίες περιγράφουν τις συνθήκες που θα υφίστανται όταν έχει επιτευχθεί κάθε περιοχή ευθύνης του τμήματος.** Για κάθε περιοχή ευθύνης πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένες μετρήσεις πετυχημένης εκτέλεσης ή απόδοσης, που όταν είναι δυνατόν, οι μετρήσεις αυτές πρέπει να είναι ποσοτικές με βάση αριθμούς, ποσοστά, χρόνο ή κάποιο άλλο είδος συμβόλου. Όπου κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατόν, τότε είναι επιθυμητή η διατύπωση μιας σειράς εκφράσεων που περιγράφουν τις γενικές συνθήκες, που θα υπάρχουν όταν η περιοχή ευθύνης έχει αντιμετωπιστεί σε ικανοποιητικό βαθμό!
- **Κάντε μια ανάλυση της παρούσας κατάστασης της λειτουργίας σε σχέση με τους κύριους τομείς ευθύνης.** Ο manager οφείλει να καθορίσει επακριβώς το που βρίσκεται το τμήμα του, αφού πρώτα θα έχουν περιγραφεί οι συνθήκες για ιδεώδη εκτέλεση. Δηλαδή, πρέπει να διασαφηνίσει συγκεκριμένα τα αποτελέσματα, που τώρα πετυχαίνει και ταυτοχρόνως, να προσδιορίσει που βρίσκονται οι μεγαλύτερες προβληματικές περιοχές και που θα έπρεπε ν' αναληφθεί δράση, για να επηρεαστεί η βελτίωση της κατάστασης. Κι εδώ, το βασικό θέμα είναι το αν το επίπεδο απόδοσης, όπως έχει διατυπωθεί, αντικατοπτρίζει το ανώτατο δυνατόν ή απλώς ένα επαρκές επίπεδο.
- **Επιλέξτε βασικούς τομείς όπου θα θέλατε να επέλθει βελτίωση και καταγράψτε συγκεκριμένους στόχους.** Η πραγματική καταγραφή στόχων αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα και για αυτήν πρέπει ν' ακολουθηθούν μερικές κατευθυντήριες οδηγίες όπως, πρώτον, πρέπει να προβάλλεται με ποσοτικούς όρους το πραγματικό αποτέλεσμα που επιδιώκεται, δεύτερον, πρέπει να υποδει-

κνύεται καθαρώς ο τρόπος με τον οποίο θα μετρηθεί η πραγματική εκτέλεση και τρίτον, πρέπει να καθορίζεται συγκεκριμένα η χρονική περίοδος.

- **Αναπτύξτε σχέδια και προγράμματα, που αποβλέπουν στην επιτυχία των επιθυμητών αποτελεσμάτων.** Η επίτευξη των στόχων δεν συμβαίνει στην τύχη, αλλά μάλλον είναι το αποτέλεσμα καλώς διαμορφωμένων σχεδίων και προγραμμάτων για την ανάπτυξη των οποίων πρέπει να γίνουν τα εξής: Πρώτον, διαπίστωση ή επισήμανση των προβλημάτων ή των τομέων δυσκολίας, που πρέπει να υπερνικηθούν για να υπάρξει καλύτερη εκτέλεση, δεύτερον, καθορισμός του τι πρέπει να γίνει για την αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών και τρίτον, καθορισμός αυτού που θα γίνει, δηλαδή, ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες και που πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια.

Κατευθυντήριες αρχές για τον προσδιορισμό των ατομικών στόχων είναι οι εξής:

- **Περιορίστε τον αριθμό των στόχων στους οποίους πρέπει να στρέψει την προσοχή του κάθε εργαζόμενος, σε μια δεδομένη περίοδο.** Έτσι, εμποδίζεται η απογοήτευση και εξασφαλίζεται πλήρης - συγκεντρωμένη προσπάθεια για επίτευξη αυτών των στόχων, ενώ με τους πολλούς στόχους ταυτοχρόνως, ευκόλως χάνεται η ιεράρχηση σχετικώς με το τι είναι το σπουδαιότερο.
- **Προσδιορίστε συγκεκριμένους στόχους.** Δηλαδή, πρέπει να γίνεται συγκεκριμένος προσδιορισμός στόχων, που σχετίζονται με τον τομέα ευθύνης του manager, καθώς κι ένα διάγραμμα των συνθηκών που πρέπει ν' αντικατοπτρίζουν, τόσο τις προβληματικές καταστάσεις, που θα αντιμετωπιστούν, όσο και κάποιο είδος ποσοτικής μέτρησης όπως, π.χ. ο εξοικονομούμενος χρόνος, η αυξημένη ποσότητα, η μείωση του κόστους κ.λπ.
- **Βεβαιωθείτε ότι, οι ατομικοί στόχοι κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, αναμειγνύονται με τους στόχους του τμήματος και την κατάσταση του εργαζόμενου.** Παράδειγμα αποτελούν οι στόχοι ενός τμήματος για μείωση υπερωριών και βελτίωση στον τομέα πρόληψης ατυχημάτων, που απαιτούν προ-

σπάθεια από κάθε εργαζόμενο και από το τμήμα και που είναι στόχοι συνδεδεμένοι με εκείνους ολόκληρης της επιχείρησης.

- **Διατηρήστε μια ισορροπία.** Δηλαδή, η επίτευξη αποτελεσμάτων σε έναν τομέα δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της απόδοσης άλλων τομέων. Π.χ. η αύξηση της ποσότητας σε βάρος της ποιότητας δεν οδηγεί σε πρόοδο κ.λπ.
- **Βεβαιωθείτε ότι, οι στόχοι είναι λογικοί και ότι ακόμα, προσφέρουν πρόκληση στον εργαζόμενο.** Η πίεση αναγκάζει τους ανθρώπους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, πλην όμως για λίγο, αφού αντιλαμβάνονται γρήγορα τα σχέδια και κάνουν ανάλογες προσαρμογές όπως, π.χ. δικαιολογίες όταν δεν πετυχαίνονται οι στόχοι, αμυντικότητα κ.λπ. Μόνο οι λογικοί και οι προκλητικοί στόχοι οδηγούν σε αίσθηση του επιτεύγματος και σε ώθηση για μελλοντική εκτέλεση.
- **Μην αποφεύγετε έναν τομέα, ακόμη κι αν ένας εργαζόμενος ή ένα τμήμα δεν έχει έλεγχο σε αυτόν.** Μετά τον προσδιορισμό στόχων και την επιβολή κάποιου βαθμού υπευθυνότητας για τομείς εκτέλεσης, όπου το τμήμα και τα άτομα δεν έχουν πλήρη έλεγχο, αλλά οι οποίοι είναι στρατηγικοί αναφορικά με την επιτυχία της γενικής αποστολής της επιχείρησης, η αναγκαία εναρμόνιση των προσπαθειών ασφαλώς θα επιτευχθεί.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τους κρίσιμους παράγοντες για την υλοποίηση ενός προγράμματος "Διοίκησης δια στόχων" από μια επιχείρηση. **Η παρουσία ή η απουσία υποστήριξης από τη διοίκηση** αποτελεί ένα σπουδαίο παράγοντα για προσδιορισμό του βαθμού κατά τον οποίο η θεμελίωση και η υλοποίηση ενός προγράμματος "Διοίκησης δια στόχων" θα είναι πετυχημένη. Η διοικητική υποστήριξη και ενδυνάμωση έχει μια κρίσιμη επίπτωση πάνω στο πως οι υφιστάμενοι αντιδρούν στη "Διοίκηση δια στόχων". Οι managers οφείλουν ν' αντιληφθούν ότι, ένα τέτοιο πρόγραμμα αποτελεί έναν τρόπο καθημερινής διοίκησης μάλλον, παρά μια ακαδημαϊκή άσκηση για διατύπωση στόχων μια φορά το χρόνο. Ο manager έχει την ευθύνη να:

- Συζητά περιοδικώς με κάθε υφιστάμενο τους στόχους που καθορίστηκαν.
- Εκτιμά την πρόοδο που έγινε για την επίτευξη αυτών των στόχων.

- Βοηθά και υποστηρίζει τον υφιστάμενο για την υπερνίκηση των εμποδίων για επιτυχία.

Με λίγα λόγια, ένα πρόγραμμα "Διοίκησης δια στόχων" **δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μάλλον ένα μέσο προς ένα σκοπό.** Η διοικητική υποστήριξη για χρήση στόχων, για σχεδιασμό και έλεγχο εργασίας πάνω σε καθημερινή βάση αυξάνει την πιθανότητα ενός πετυχημένου προγράμματος. Χωρίς συνεχή έμφαση, το σύστημα θα χειροτερέψει και ο ενθουσιασμός για αυτό θα ξεφτίσει!

Ένας δεύτερος σπουδαίος παράγοντας για την υλοποίηση της "Διοίκησης δια στόχων" είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης στελεχών - εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι δυνατό να είναι αβέβαιοι για τους λόγους για τους οποίους επιχειρείται ένα πρόγραμμα "Διοίκησης δια στόχων". Παρόλο που οι αναφορές για ανοικτή Αντίσταση κι ανταγωνισμό προς τη "Διοίκηση δια στόχων" δεν είναι συχνές, πρέπει ν' αναγνωριστεί ότι, οι άνθρωποι έχουν την τάση να φοβούνται αυτό που δεν κατανοούν. Αυτός ο φόβος μπορεί να οδηγήσει σε υποψίες και δυσπιστία, η οποία με τη σειρά της υπονομεύει τον ενθουσιασμό των εργαζομένων, ο οποίος είναι πολύ σημαντικός παράγοντας κατά την διάρκεια των αρχικών φάσεων αυτής. Στους εργαζόμενους πρέπει να δίδεται μια σαφής ιδέα του γιατί η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη "Διοίκηση δια στόχων". Πρέπει να τους εξηγηθούν τα πιθανά οφέλη αυτής, τα προβλήματα που συνδέονται με τη χρήση της, πώς να υπερνικήσουν αυτά τα προβλήματα και πώς θα λειτουργήσει το πρόγραμμα συνολικώς.

Άλλο απαιτούμενο είδος εκπαίδευσης αναφέρεται στην ανάπτυξη των διοικητικών δεξιοτήτων, των αναγκαίων για την πετυχημένη υλοποίηση της "Διοίκησης δια στόχων". Η πρώτη και πιο φανερή από αυτές τις δεξιότητες είναι η ικανότητα διατύπωσης στόχων, οι οποίοι πρέπει να είναι, ρεαλιστικοί, προληπτικοί, σαφείς οδηγοί για δράση, υποδηλωτικοί μεθόδων μέτρησης και εκτέλεσης, σχετικοί με τους στόχους του ανώτερου και κατώτερου επιπέδου της επιχείρησης και περιεκτικοί περί των οργανωτικών εμποδίων.

Άλλη άποψη της διοικητικής εκπαίδευσης αναφέρεται στις βοηθητικές επιδεξιότητες που είναι επίσης σημαντικές για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος. Όταν ερμηνεύεται καταλλήλως, η "Διοίκηση δια στόχων" είναι κάτι αρκετά περισσότερο

από ένα πρόγραμμα προσδιορισμού στόχων. **Είναι μια φιλοσοφία χειρισμού των ανθρώπινων στόχων καθημερινώς.**

Η διαδικασία προσδιορισμού στόχων παρέχει ένα μέσο για αλληλεπίδραση προϊσταμένου - υφισταμένου, μέσα σε μια συνάφεια, που δεν είναι απειλητική για το αίσθημα της αυτοαξίας του υφισταμένου. Εδώ, ο ρόλος του ανώτερου ξεφεύγει από εκείνον που, ιστορικά ίσως, βασιζόνταν στην εξουσία κι ασκούσε πίεση όταν χρειάζονταν και κρίση κατά ένα περισσότερο υποστηρικτικό ρόλο. Ο ανώτερος γίνεται καθοδηγητής και σύμβουλος, που ωθεί τον υφιστάμενο ν' αναγνωρίσει τα προβλήματα, που εμποδίζουν την επιτυχία και ν' αναπτύξει σχέδια για να τα υπερνικήσει. Ο manager οφείλει να συμβουλευεί και να καθοδηγεί τον υφιστάμενο, έτσι που οι στόχοι αυτού να προκαλούν και ωστόσο να είναι λογικοί. Τέτοιοι στόχοι πρέπει να παρέχουν στον υφιστάμενο αρκετή ευκαιρία για ανάπτυξη και αυτοεξέλιξη. Η βάση για αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων σε ένα σύστημα "Διοίκησης δια στόχων" είναι δυνατό ν' απαιτεί ο ίδιος ο ανώτερος ν' αναπτύσσει ή ν' αποκτά τις κατάλληλες δεξιότητες για καθοδήγηση και συμβουλή. Αν σε αυτούς τους τομείς δεν παρέχεται εκπαίδευση, το σύστημα "Διοίκησης δια στόχων" ίσως να μην ζήσει όσο του επιτρέπουν οι δυνατότητές του.

Η επιτυχία της "Διοίκησης δια στόχων" απαιτεί συναίνεση από μέρους του κάθε εργαζόμενου. Αυτή η συναίνεση με τη σειρά της είναι μια λειτουργία της ταύτισής του με το σύστημα και της συμμετοχής του σε αυτό. Για την ταύτιση με τη "Διοίκηση δια στόχων", είναι σημαντικό για έναν υφιστάμενο, να μη θεωρεί τη μέθοδο ως κάτι που χρησιμοποιεί ο ανώτερός του για να ελέγχει την απόδοσή του. Ένας τρόπος ν' αποφεύγει κανείς αυτή την ανεπιθύμητη αντίληψη είναι να ενθαρρύνει τον υφιστάμενο να παίξει έναν ενεργητικό ρόλο κατά τις πρωταρχικές φάσεις, που οδηγούν στην προγραμματική διατύπωση των στόχων. Ο ρόλος του υφισταμένου πρέπει να περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση των σπουδαιών τομέων υπευθυνότητας για τα έργα του.
- Καθορισμό αμοιβαίως συμφώνων κριτηρίων απόδοσης.
- Αναγνώριση του παρόντος επιπέδου της απόδοσής του.

Μετά την υποβολή από τον υφιστάμενο των προτεινόμενων στόχων και την έγκρισή τους, ο υφιστάμενος οφείλει επίσης συμμετοχή, στο

βαθμό που αναπτύσσει σχέδια για την επίτευξή τους - με τη βοήθεια του ανωτέρου του. Εδώ, ο υφιστάμενος έχει κάποιον έλεγχο στην επίτευξη των στόχων που προσδιορίζει. Ο manager, ενθαρρύνοντας συμμετοχή κατά τις αρχικές φάσεις της "Διοίκησης δια στόχων", μπορεί ν' αυξήσει την πιθανότητα ότι, ο υφιστάμενος θα δώσει συναίνεση για τη "Διοίκηση δια στόχων" και θα αισθανθεί ότι, είναι ζωτικό μέρος της **ομαδικής προσπάθειας**.

Μια τελική άποψη της συμμετοχής περιστρέφεται γύρω από την αντίληψη του υφιστάμενου περί ολόκληρου του προγράμματος. Κατά το βαθμό που αισθάνεται ότι, οι τιθέμενοι στόχοι είναι σπουδαίοι, με βάση τη σχέση τους προς τις δικές του ανάγκες και ότι, η σπουδαιότητά τους γίνεται κατανοητή, θα τείνει σε μεγαλύτερη συναίνεση. Ο manager που επιδιώκει να υλοποιήσει τη "Διοίκηση δια στόχων", οφείλει να προσέξει αυτό που η έρευνα έχει δείξει, δηλαδή, **πως η τάση για συμμετοχή μειώνεται καθώς η "Διοίκηση δια στόχων" υλοποιείται στα χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης**. Επειδή συχνά κάτι τέτοιο παρατηρείται, επιβάλλεται μια ιδιαίτερη μέριμνα για εμπλοκή του υφισταμένου.

Ένα από τα ισχυρότερα επιχειρήματα για εργασία με ένα σύστημα "Διοίκησης δια στόχων" και επίσης ένα από τα κυριότερα πιθανά πλεονεκτήματα είναι πως μέσα σε αυτό το σύστημα ένας εργαζόμενος μπορεί να κατευθύνει και να ελέγχει τη δική του εκτέλεση. Στην ουσία, ένας εργαζόμενος που έχει στόχους απόδοσης και γνωρίζει πόσο καλά τους πετυχαίνει, γνωρίζει "που βρίσκεται" και "πως βαδίζει", ιδιαίτερος αν μπορεί να κάνει τις αναγκαίες προσαρμογές για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό προϋποθέτει βεβαίως ότι, έχει κατάλληλη και έγκαιρη επαναπληροφόρηση από τον προϊστάμενό του. Ένας σημαντικός ρόλος που παίζει ο προϊστάμενος σε αυτό το πλαίσιο, είναι εκείνος της παροχής δυνατότητας για τον υφιστάμενο να κάνει τις κατάλληλες προσαρμογές στους στόχους του και στις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να τους πετύχει. Το μέσον για αυτές τις προσαρμογές είναι το συνεχές, διπλής κατεύθυνσης σύστημα επαναπληροφόρησης, κατά το οποίο ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν την πρόοδο και τα προβλήματα.

Η επαναπληροφόρηση με το σύστημα της "Διοίκησης δια στόχων" πρέπει να πάρει δύο τύπους. Πρώτον, ο εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει περιοδικές αναφορές για το που αυτός ή το τμήμα του βρίσκε-

ται, με βάση τη γενική απόδοση. Ο ρόλος ενός manager ως πηγής επαναπληροφόρησης και πληροφοριών είναι ιδιαίτερος σπουδαίος, όταν ο υφιστάμενος ζητά τη βοήθειά του. Μια δεύτερη φόρμα αναγκαίας επαναπληροφόρησης είναι η περιοδική συνέντευξη συμβούλευσης και αξιολόγησης. Όπως ήδη τονίστηκε, κάτω από τη "Διοίκηση δια στόχων", ο manager γίνεται σύμβουλος και βοηθός του υφισταμένου του για την επίτευξη των στόχων του. Το έργο του είναι η προσφορά υποστήριξης προς τους ανθρώπους του και βοήθειας για να πετύχουν αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι, βοηθά στην εκτίμηση της προόδου, στην αναγνώριση προβλημάτων και ότι, προσφέρει υποδείξεις προγραμματισμού. Χωρίς περιοδικές συσκέψεις, αυτή η λειτουργία θα εξαφανιστεί και πολλά από τα δυνητικά ωφέληματα της "Διοίκησης δια στόχων", με τη σειρά τους, δεν θα εμφανισθούν.

Με βάση προηγούμενη εμπειρία διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών, που έχουν αντιμετωπίσει τα πιο πάνω προβλήματα στα προγράμματά τους "Διοίκησης δια στόχων", οι ακόλουθες υποδείξεις παρέχουν, ως ένα τελικό συμπέρασμα, γενικές συστάσεις για εκείνους, που είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος "Διοίκησης δια στόχων".

- Βεβαιωθείτε ότι, η ανώτατη ηγεσία είναι πρόθυμη να υποστηρίξει πραγματικώς διοικητικές ενέργειες συνεπείς προς τη "Διοίκηση δια στόχων". Απλή αποδοχή της είναι ανεπαρκής για την αποτελεσματική υλοποίηση.
- Οι συμμετέχοντες στη "Διοίκηση δια στόχων" πρέπει να τύχουν εκτεταμένη εκπαίδευση στις μεθόδους υλοποίησης της "Διοίκησης δια στόχων". Ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να σχεδιαστεί με προσοχή για να δώσει στους συμμετέχοντες μια πλήρη γνώση των βάσεων υποκίνησης της "Διοίκησης δια στόχων" των συγκεκριμένων δεξιοτήτων, που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση, των δυνητικών ωφελημάτων και προβλημάτων καθώς και τους τρόπους επίλυσης αυτών και τέλος των ειδών των ηγετικών συλ, των διοικητικών στάσεων και της διοικητικής συμπεριφοράς που βρίσκονται σε αρμονία με τη φιλοσοφία της "Διοίκησης δια στόχων".
- Οι υφιστάμενοι πρέπει να συμμετέχουν απολύτως στην πορεία της "Διοίκησης δια στόχων" για να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες, ενώ συγχρόνως ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Η "Διοί-

κτηση δια στόχων" δεν είναι τέχνασμα ή μια βιτρίνα για να κρύψει κανείς μια αυταρχική προσέγγιση στο χειρισμό των ανθρώπινων στοιχείων.

- εξαιτίας της ποσότητας της απαιτούμενης γραφικής εργασίας, που είναι ουσιώδης, συνιστάται αρχικώς αυτή η γραφική εργασία να κρατηθεί μέσα σε ανεκτά όρια.
- Οι συμμετέχοντες στη "Διοίκηση δια στόχων" πρέπει πάντοτε "να γνωρίζουν σε ποιο σημείο βρίσκονται".
- Τόσο ο προϊστάμενος, όσο και ο υφιστάμενος πρέπει να είναι βέβαιοι ότι, όλοι οι κύριοι τομείς ευθύνης του υφισταμένου έχουν αναλυθεί και συζητηθεί σε μια βάση για καθιέρωση μιας προτεραιότητας στόχων.
- Για να πετύχει κανείς σημαντική επάρκεια κατά την επίτευξη των στόχων του εργαζόμενου ατομικώς και της επιχείρησης, οι στόχοι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης πρέπει να αλληλοεπισκιάονται μεταξύ τους και να βρίσκονται σε αρμονία.
- Για να έχει μια επιχείρηση ωφέλεια από τη "Διοίκηση δια στόχων", είναι επιθυμητό να τονιστεί η εμπιστοσύνη αυτής μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Για να διευκολυνθεί η πρόοδος σε ένα σύστημα "Διοίκησης δια στόχων", είναι επιθυμητό όπως μετακινήσει κανείς όσο το δυνατόν περισσότερους οργανωτικούς φραγμούς. Τέτοιοι φραγμοί είναι, η υπερβολικά περιοριστική πολιτική της επιχείρησης, οι εφαρμογές και οι άτυποι ομαδικοί κανόνες και κανονισμοί. Αυτοί οι φραγμοί είναι δυνατόν να εμποδίσουν την επιθυμία του εργαζόμενου να πειραματισθεί.
- Οι managers πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στις προσπάθειές τους να βοηθήσουν τις αποφάσεις τους για τις αμοιβές πάνω στην επίτευξη στόχων. Πρέπει επιπλέον να σημειωθεί ότι, οι οικονομικές ανταμοιβές για την επίτευξη στόχων αποτελούν ένα μόνο είδος αμοιβής. Η δικαιολογημένη αναγνώριση με τη μορφή όχι χρηματικών αμοιβών είναι δυνατόν να έχει ένα θετικότερο υποκινητικό αποτέλεσμα πάνω στον εργαζόμενο από τις υλικές αμοιβές.

ΑΠΛΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Το βιβλίο αυτό έρχεται να καλύψει τις ανάγκες πολλών κατηγοριών στελεχών και εργαζομένων, σε οποιουδήποτε τομέα της αγοράς εργασίας στη χώρα μας, και να δώσει απαντήσεις που ανταποκρίνονται κυρίως στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, σε καθημερινά ερωτήματα πρακτικής αντιμετώπισης θεμάτων:

- Management και διοίκηση επιχειρήσεων.
- Marketing και διαφήμισης.
- Διοίκηση και εκπαίδευσης προσωπικού.
- Δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.
- Έρευνας αγοράς και συμπεριφοράς καταναλωτή.
- Στρατηγικής ανάπτυξης και επιχειρησιακής πολιτικής.
- Πωλήσεων και προσωπικής βελτίωσης.

Δίδει σαφείς και πρακτικές διαδικασίες αντιμετώπισης καταστάσεων, αλλά και τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται στα παραπάνω θέματα σε διεθνές επίπεδο. Επιπροσθέτως, αποτελεί έναν πρωτοποριακό οδηγό για την ουσιαστική και αντικειμενική προετοιμασία για μια δυναμική επαγγελματική εξέλιξη, παρέχοντας χρήσιμα και αποτελεσματικά "εργαλεία" για την αντιμετώπιση των ραγδαίως διαμορφούμενων τεχνολογικών κι άλλων αλλαγών, καθώς και των εξελίξεων στην ανθρώπινη συμπεριφορά, στις νέες μεθόδους εργασίας και στον έντονο ανταγωνισμό, σε κάθε επίπεδο της επερχόμενης παγκοσμιοποίησης.

Βασικό πλεονέκτημα του σχεδιασμού και της δομής του βιβλίου αυτού είναι το ότι, εκτός της χρήσης του ως διδακτικού κειμένου σε σεμινάρια κι άλλα ομαδικά εκπαιδευτικά προγράμματα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για ουσιαστική ατομική μελέτη και προσωπική βελτίωση και εξέλιξη μέσα από προσωπικές μεθόδους αυτοδιδασκαλίας. Ο κάθε αναγνώστης του μπορεί ν' αποκτήσει όχι μόνον πολύτιμες πληροφορίες, αλλά και πρακτικές και αποτελεσματικές ιδέες και απόψεις για άμεση εφαρμογή στον εργασιακό χώρο του.

Επισκεφθείτε μας στο Internet
<http://www.klidarithmos.gr>

 ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635

ISBN 960-209-903-8



9 789602 099032