

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.2.1 Εισαγωγικές Έννοιες

Η επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο τους στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Επίσης η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του «επιχειρείν» ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά, η έννοια αυτή:

- **Πρώτο**, σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών.
- **Δεύτερο**, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.
- **Τρίτο**, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του.

Με βάση αυτόν το γενικό εννοιολογικό προσδιορισμό, στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να διευκρινιστεί ακόμη περισσότερο τι είναι επιχείρηση.

1.2.2 Η επιχείρηση ως παραγωγική μονάδα – οικονομική οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική – οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κλπ), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεσή τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου κλπ.

Από την προηγούμενη περιγραφή είναι σαφές ότι η επιχείρηση αποτελεί μια κατ' εξοχήν παραγωγική μονάδα. Είναι, όμως όλες οι παραγωγικές μονάδες, επιχειρήσεις; Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, το δημόσιο λύκειο αποτελούν αναμφισβήτητα παραγωγικές μονάδες, είναι όμως επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι ασφαλώς όχι. Σε τι λοιπόν διαφέρουν από το ιδιωτικό νοσοκομείο ή σχολείο, τα οποία είναι επιχειρήσεις; Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες:

- **Πρώτο**, η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Έτσι, η ύπαρξη της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτή έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τα προϊόντα με αυτόν τον τρόπο (έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς) και η επιβίωσή τους δεν εξαρτάται από αυτό.
- **Δεύτερο**, απ' όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας.

1.2.3 Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση, όπως αυτή έχει περιγραφεί στις προηγούμενες σελίδες. Είναι χρήσιμο όμως εδώ να τονιστούν και τα κοινωνικά της στοιχεία. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα ή «κοινωνική κατασκευή», αφού αποτελείται από ανθρώπους. Αυτό συνοπτικά σημαίνει ότι:

- Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης.
- Στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης κλπ.
- Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση στην οποία υπάρχουν, «συγκρούονται» και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων, όπως, για παράδειγμα, εργαζόμενοι – εργοδότες.
- Στη επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, με την έννοια ότι για κάθε ζήτημα που απαιτείται απόφαση υπάρχει «νόμιμο» δικαίωμα, που προσδιορίζει ποιος ή ποιοι θα αποφασίσουν και ποιοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σ' αυτήν ή να την εκτελέσουν.
- Η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών ή άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των ανθρώπων.
- Η επιχείρηση, εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέρει απασχόληση, ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και πρέπει να «αισθάνεται» κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.

1.2.4 Η επιχείρηση ως θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί έναν θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών, όπως, για παράδειγμα, του σχολείου ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων (π.χ. Σύνταγμα, νόμος) κάθε κοινωνίας, η ίδρυση, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντός της (π.χ. εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανιστές, πελάτες) που συνδέονται με την επιχείρηση, ακόμη και ο «θάνατός» της (η διάλυσή της). Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικό Συμβούλιο κλπ).

1.2.5 Η πολιτισμική διάσταση της επιχείρησης

Η επιχείρηση πέρα από την οικονομική, θεσμική και την κοινωνική της οργάνωση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. **Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, «πιστεύω», αννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση.**

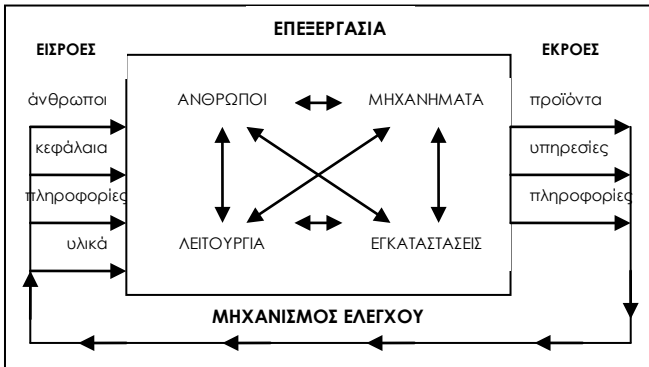
Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης, αφού προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της. Προσδιορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες, το περιβάλλον κλπ.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια φιλοσοφία, η οποία δίνει κατεύθυνση στα άτομα και τις ομάδες, συμβάλλει στη συνοχή, την αρμονία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης. Για

παράδειγμα, αν σε μια ομάδα ατόμων υπάρχει ως «κοινή αξία» η εμπιστοσύνη, τότε τα μέλη της στηρίζονται σε αυτήν και συμπεριφέρονται με βάση αυτήν.

1.2.6 Η επιχείρηση ως σύστημα

Όπως κάθε οργάνωση, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα, και, συνεπώς, να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο. Διευκρινίζεται ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Σύμφωνα με το σχήμα 1.1 η επιχείρηση:



Σχήμα 1.1
Η επιχείρηση ως σύστημα

- Λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.
- Επεξεργάζεται, μετασχηματίζει και μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.
- Δίνει στο περιβάλλον τις εκροές (π.χ. προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα.
- Προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου και ανατροφοδότησης.

Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη του κάθε στοιχείου-μέρους της ξεχωριστά, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, δεν αρκεί μόνο να μελετηθεί η τεχνολογία μιας επιχείρησης, αλλά και η σχέση αυτής με τους ανθρώπους. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται και για την επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλο οργανισμό, τη διεπιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων της διοίκησής τους.

1.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.3.1 Η αλυσίδα των επιχειρησιακών λειτουργιών

Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και η επιχείρηση, προκειμένου να ζήσει, να ανταποκριθεί στην αποστολή της και να πετύχει τους στόχους της, πρέπει να αναπτύξει δράση με συγκεκριμένες λειτουργίες.

Κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες έχει συγκεκριμένο σκοπό και περιεχόμενο και όλες μαζί σε συνδυασμό υλοποιούν το συνολικό έργο και την αποστολή της επιχείρησης.

Οι πιο σημαντικές είναι η παραγωγική, η εμπορική και η οικονομική λειτουργία. Εκτός όμως από αυτές υπάρχουν και άλλες γιατί, μια σύγχρονη οικονομική μονάδα, για να ανταποκριθεί με επιτυχία στην αποστολή της, δεν αρκεί μόνο να παράγει, να πουλά και να διαχειρίζεται τα οικονομικά της. Είναι ανάγκη να οργανώνει όσο γίνεται πιο

αποδοτικά τα στοιχεία που θα της εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα.

Η τεχνολογία που εξελίσσεται με λιγνιδή ταχύτητα, αλλά και το σύγχρονο marketing με τις καινοτόμες υποδείξεις του ανατρέπουν καθημερινά τα δεδομένα τόσο στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών όσο και στον τρόπο ικανοποίησης των αναγκών.

Προβάλλει έτσι επιτακτική η ανάγκη διάθεσης πόρων στην κατεύθυνση της έρευνας και της ανάπτυξης της επιχείρησης στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και στην ανάγκη επικοινωνίας με το περιβάλλον της μέσα από ένα σύστημα δημοσίων σχέσεων υψηλού επιπέδου.

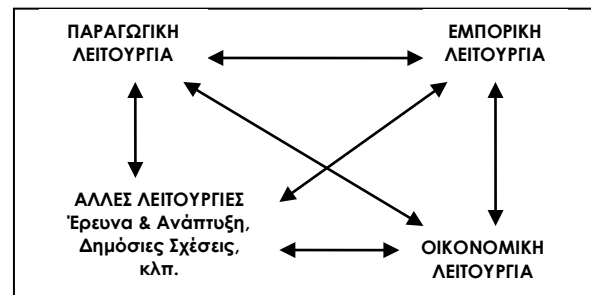
Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν αρκετές «ιδεοτερεύουσες» επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως προμήθειες, έρευνα και ανάπτυξη, δημόσιες σχέσεις κλπ, που μπορούν να αποκτήσουν σημασία και να συμπληρώσουν τις πιο πάνω βασικές λειτουργίες. Ασφαλώς οι λειτουργίες αυτές μπορεί να μην αναπτύσσονται όλες και στο ίδιο επίπεδο σε κάθε επιχείρηση, λόγω της διαφορετικότητας του μεγέθους, των δραστηριοτήτων κλπ, που υπάρχει μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια μικρή βιομηχανική ή μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να μην χρειάζεται να αναπτύξει τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης.

Η εξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μεγάλη και αυτή καθορίζει την καλή πορεία και τελικά την ύπαρξη της επιχείρησης.

Παράδειγμα: Υψηλές πωλήσεις σημαίνουν ανάπτυξη της εμπορικής λειτουργίας, που είναι προϋπόθεση για να αναπτυχθούν και οι άλλες δύο βασικές λειτουργίες. Οι διαδικασίες που προκύπτουν από τις συναλλαγές (διαχειριστικές, χρηματοοικονομικές κλπ) δίνουν περιεχόμενο στην οικονομική λειτουργία. Φυσικά δεν θα υπήρχε τίποτε από όλα αυτά, αν αφετηρία και επίκεντρο όλων των λειτουργιών δεν ήταν το προϊόν, δηλαδή το αποτέλεσμα της παραγωγικής λειτουργίας.

Τέλος, ο αρμονικός συνδυασμός όλων των λειτουργιών γίνεται αποτελεσματικός κάτω από το συνδετικό και καθοδηγητικό ιστό της «**αόρατης**» διοικητικής λειτουργίας. Αυτή είναι η δύναμη που συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές, σύμφωνα με τη «**βασική οικονομική αρχή**», με κατεύθυνση τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης και με κυρίαρχο το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε (σχήμα 1.2) με συντομία το περιεχόμενο των λειτουργιών που υλοποιούνται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, αλλά και οργανισμών.



Σχήμα 1.2
Η αλυσίδα των λειτουργιών της επιχείρησης

Η παραγωγική λειτουργία. Είναι η πιο βασική λειτουργία της οικονομικής μονάδας, αν σκεφτεί κανείς ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγεται είναι το επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της, αλλά και ο λόγος ύπαρξής της.

Η λειτουργία της παραγωγής αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Τέτοιες ενέργειες συνήθως είναι:

- Η επεξεργασία υλικών ή πληροφορικών.
- Η χρήση και συντήρηση των μέσων για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Ο έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών κλπ.

Για παράδειγμα, η ηλεκτρική ενέργεια παράγεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας της ΔΕΗ, η εκπαίδευση των μαθητών μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του σχολείου, η περίθαλψη των ασθενών μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του νοσοκομείου.

Η εμπορική λειτουργία. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες, προκειμένου η επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της στην αγορά, ώστε να αγοράζονται από τους καταναλωτές-πελάτες.

Οι ενέργειες αυτές συνήθως είναι:

- Η έρευνα των αναγκών των καταναλωτών.
- Ο σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Η προβολή και η προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η πώληση και η διανομή.

Η εμπορική λειτουργία εκφράζεται κυρίως με τις σύγχρονες έννοιες του marketing και των πωλήσεων.

Η οικονομική λειτουργία. Η λειτουργία μιας επιχείρησης έχει ως συνέπεια την απόκτηση και χρήση κεφαλαίου. Οι αγορές και οι πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών έχουν ως συνέπεια οικονομικές συναλλαγές. Συνεπώς, η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να κάνουν συγκεκριμένες ενέργειες που αφορούν την πραγματοποίηση, την παρακολούθηση και την καταγραφή όλων αυτών των οικονομικών ζητημάτων και συναλλαγών.

Το περιεχόμενο αυτής της λειτουργίας είναι:

- Η εξεύρεση του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση της οικονομικής μονάδας.
- Η αξιοποίησή του με τις πλέον αποδοτικές επιλογές.
- Όλες οι λογιστικές και διαχειριστικές διαδικασίες που βοηθούν στην έγκαιρη διεκπεραίωση και την καταγραφή των συναλλαγών της.
- Η αντιμετώπιση των νομικών και φορολογικών της υποχρεώσεων.
- Η εξακρίβωση των αποτελεσμάτων της.

Η λειτουργία των προμηθειών. Αφορά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα προϊόντα ή υπηρεσίες που μια επιχείρηση έχει ανάγκη για τη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της.

Τέτοιες ενέργειες συνήθως είναι:

- Η οικονομικότερη προμήθεια μηχανημάτων, πρώτων υλών και οποιωνδήποτε άλλων υλικών στοιχείων (π.χ. αναλώσιμων).
- Η έρευνα των τιμών, η αγορά και η αποθήκευση των πιο πάνω απαραίτητων στοιχείων.
- Η συνεχής παρακολούθηση των αποθεμάτων, ώστε να μην τίθεται σε κίνδυνο ο προγραμματισμός της παραγωγής και γενικά ο στόχος της επιχείρησης.

Η λειτουργία των προμηθειών είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού εξασφαλίζει βασικούς πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης. Η λειτουργία αυτή έχει αντικείμενο την ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των υπάρχοντων, με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και κάθε καινοτομίας που βοηθάει στη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς και να αναδείξουν νέες. Για παράδειγμα, οι ενέργειες που γίνονται για το σχεδιασμό ενός νέου τύπου φρένων αυτοκινήτου είναι ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης. Οι ενέργειες που γίνονται για τη βελτίωση της συσκευασίας των αναψυκτικών είναι επίσης ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης.

Η λειτουργία αυτή γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική, αφού η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής ή βελτιώσεις όσων υπάρχουν.

Ακόμη για τις μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν να επενδύσουν αρκετά κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη, η λειτουργία αυτή αναπτύσσεται σε απλές μορφές και υποστηρίζεται από δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, όπως από ερευνητικά κέντρα, οργανισμούς μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το κράτος.

Η λειτουργία της πληροφόρησης. Η δράση του ανθρώπου, των επιχειρήσεων και των οργανισμών συνδέεται άμεσα με την εύρεση, τη δημιουργία και την αξιοποίηση πληροφοριών. Στη σημερινή πραγματικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και συνεχείς αλλαγές, η λήψη αποφάσεων και η υλοποίηση αυτών, η συνεργασία και ο συντονισμός απαιτούν αρκετές πληροφορίες. Αυτή η αναγκαιότητα έχει κάνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύσσουν ένα οργανωμένο σύνολο ενεργειών, προκειμένου να αποκτούν, να επεξεργάζονται, να αποθηκεύουν, να διανέμουν και να υλοποιούν τις απαραίτητες πληροφορίες. Το σύνολο αυτών των ενεργειών αποτελεί τη λειτουργία της πληροφόρησης.

Η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει την ανάγκη ανάπτυξης καλών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, οργανισμούς, άτομα ή ομάδες καθώς και την ανάγκη να προβάλλει μια καλή εικόνα προς αυτούς, για να κερδίσει την εκτίμηση, το σεβασμό και τις θετικές εντυπώσεις. Αυτό ασφαλώς επιτυγχάνεται με μια σειρά από ενέργειες, όπως:

- Η προβολή των θετικών σημείων και της συνολικής εικόνας.
- Η οργάνωση και υλοποίηση εκδηλώσεων και άλλων δράσεων επικοινωνίας και επαφών.
- Οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας.
- Οι ενέργειες φιλανθρωπίας.
- Οι χορηγίες πολιτιστικών, επιστημονικών ή άλλων δραστηριοτήτων κλπ.

Όλες αυτές οι ενέργειες αποτελούν τη λειτουργία των δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

1.4 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

1.4.1 Εισαγωγικές Έννοιες

Ολόκληρο το οικονομικό σύστημα λειτουργεί με αντικειμενικό σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό το πετυχαίνει με την παραγωγή και διανομή των αγαθών που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων. Οποιοσδήποτε οικονομικός οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος, ακόμη και η πλέον μεμονωμένη μικρή επιχείρηση θεωρείται υποσύστημα αυτού του οικονομικού συστήματος. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση ή οργανισμός δέχεται πόρους (εισροές) από το ευρύτερο περιβάλλον (φυσικό-κοινωνικό-οικονομικό) και τους μετατρέπει σε αγαθά (εκροές), συμμετέχοντας στην προσπάθεια ικανοποίησης του αντικειμενικού σκοπού της.

Με την παραγωγή και διανομή των αγαθών η επιχείρηση ικανοποιεί τους στόχους των μελών της, που είναι όμως και κοινωνικοί στόχοι. Με αυτή την έννοια είναι δυναμική η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της και καθοριστική για την συμπεριφορά της.

Οι παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης σίγουρα επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας της, ένας-ένας χωριστά, αλλά και σε πλήρη αλληλεξάρτηση ως «Σύστημα Περιβάλλον».

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι το βασικότερο στοιχείο του περιβάλλοντος και η επίδρασή τους έχει καθοριστική σημασία για την ίδρυση, την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας. Οι αγορές από τις οποίες εφοδιάζεται τους παραγωγικούς πόρους όπως και αυτές στις οποίες διαθέτει τα προϊόντα της

βρίσκονται στο περιβάλλον της. Το ίδιο και το σύνολο των υπηρεσιών του τριτογενούς τομέα παραγωγής (τράπεζες κλπ), που βοηθάει όλο το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

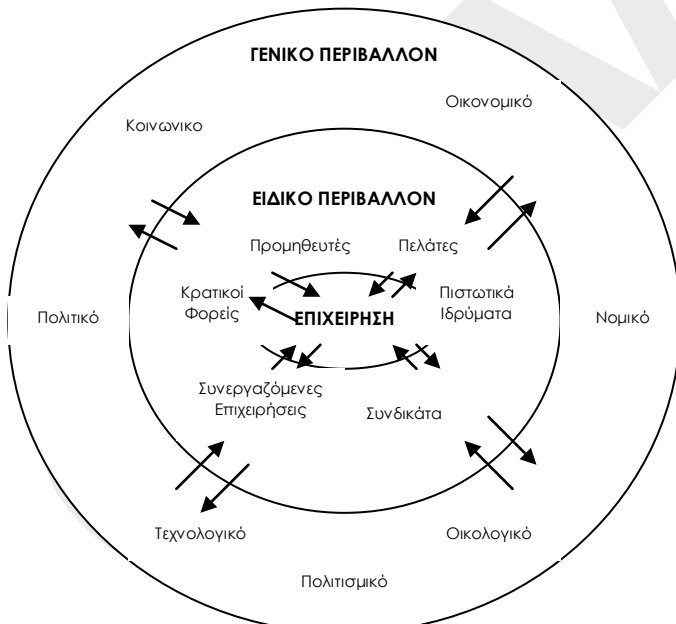
Οι επιχειρηματίες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, τα διοικητικά στελέχη, οι διάφορες υπηρεσίες κλπ αποτελούν ομάδες συμφερόντων, οι οποίες επιδρούν σημαντικά στον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης, με στόχο την ικανοποίηση δικών τους συμφερόντων. Οι επιχειρηματίες επιδιώκουν υψηλά κέρδη και κοινωνική προβολή μέσα από την κερδοφόρα πορεία και την καλή φήμη της επιχείρησής τους. Οι χρηματοδότες επιζητούν ασφάλεια των κεφαλαίων τους και υψηλά κέρδη. Οι προμηθευτές επιζητούν καλή συνεργασία, φερέγγυες και διαρκείς συναλλαγές. Οι πελάτες επιζητούν ποιότητα, καλές τιμές και εξυπηρέτηση. Το κράτος απαιτεί την εισπράξη φόρων και εισφορών καθώς και τη συμμόρφωση στους νόμους.

Το περιβάλλον όμως συνεχώς εξελίσσεται ως προς την τεχνολογία, τη νομοθεσία, τις καταναλωτικές συνήθειες κλπ. Έτσι οι επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται, πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτές και εγκαίρως να προσαρμόζονται.

Όσες το κατορθώνουν μεγενθύνονται, ελαχιστοποιούν το κόστος παραγωγής και τελικά επιβιώνουν. Οι υπόλοιπες συρρικνώνονται και λόγω του ανταγωνισμού σταματούν τη λειτουργία τους. Το φαινόμενο αυτό οι οικονομολόγοι το αποκαλούν «δημιουργική καταστροφή».

1.4.2 Τα στοιχεία του περιβάλλοντος

Με τον όρο «στοιχεία του περιβάλλοντος» εννοούμε τους παράγοντες αυτούς που αποτελούν συνθετικά στοιχεία τόσο του **γενικού (εξωτερικού) περιβάλλοντος**, όσο και του **ειδικού (εσωτερικού) περιβάλλοντος** της επιχείρησης (σχήμα 1.3).



Σχήμα 1.3
Το περιβάλλον της επιχείρησης (οργάνωσης)

Στο **γενικό (εξωτερικό) περιβάλλον** εντάσσονται:

- **Το οικονομικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τις δομές της οικονομίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τους δείκτες τους σχετικούς με τον πληθωρισμό, την απασχόληση, το δημόσιο χρέος κλπ, την πορεία της κεφαλαιαγοράς και των εισοδημάτων, το βαθμό παρέμβασης του κράτους στην οικονομία, το φορολογικό σύστημα, τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις κλπ.

- **Το νομικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση, οι συναλλαγές, οι εργασιακές σχέσεις κλπ.
- **Το κοινωνικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει την «κοινωνική οργάνωση της χώρας», μέσα στην οποία είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και την εξέλιξή της. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Στοιχεία αυτού του παράγοντα μπορούν να θεωρηθούν ακόμη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας, το συνδικαλιστικό της κίνημα κλπ.
- **Το τεχνολογικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει την πλέον «ορατή» επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Επηρεάζει ποιοτικά και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού της και των εργαζομένων, το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- **Το πολιτισμικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τα εθνολογικά και λαογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, τη θρησκεία και ότι έχει σχέση με το σύστημα αξιών που εκφράζει.
- **Το πολιτικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί το κράτος (π.χ. εισοδηματική πολιτική, νομισματική πολιτική κλπ, κυβερνητικές και πολιτικές αποφάσεις).
- **Το οικολογικό περιβάλλον:** Είναι ένας παράγοντας που αποκτά ιδιαίτερη σημασία μέρα με τη μέρα για την επιχείρηση και γενικά για τον άνθρωπο. Η επιχείρηση προκαλεί προβλήματα στο περιβάλλον με την αλόγιστη εκμετάλλευσή του και τη ρύπανσή του, όπως επίσης δέχεται τις αρνητικές επιπτώσεις από τις βλάβες που η ίδια ή οι άλλες προκαλούν.

Στο **ειδικό (εσωτερικό) περιβάλλον** της επιχείρησης εντάσσονται:

- **Οι προμηθευτές υλικών ή υπηρεσιών.**
- **Οι καταναλωτές και οι πελάτες.**
- **Οι εργαζόμενοι και η συνδικαλιστική τους ένωση.**
- **Οι πιστωτές, χρηματοδότες, μέτοχοι.**
- **Οι επιχειρήσεις** που συνεργάζονται με την επιχείρηση ή την ανταγωνίζονται, **οικονομικοί οργανισμοί και τράπεζες** με τους οποίους συναλλάσσεται και όποιο άλλο στοιχείο σχετίζεται με αυτήν και ως ένα βαθμό την επηρεάζει.

1.4.3 Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης

Αν εκτιμάται σωστά η σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο καθώς και των αγαθών που παράγονται και καλύπτουν τις ανάγκες του, τότε βγαίνει το συμπέρασμα ότι η επιχείρηση είναι ένας πολύ σημαντικός κοινωνικός θεσμός, όπως η οικογένεια, το σχολείο κλπ.

Η ύπαρξή της και η ανάπτυξή της έχουν πολύ μεγάλη σημασία για το κοινωνικό σύνολο. Γι' αυτό η λειτουργία της και οι αποφάσεις της δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με το συμφέρον των μελών του. Προκύπτει έτσι μια νέα διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, αυτή της ευθύνης της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους. Είναι ανάγκη λοιπόν να υπάρχει επαρκής νομοθεσία και κυρίως ένας κώδικας εθιμικών κανόνων ή «Κώδικας Επιχειρησιακής Ηθικής», όπως αλλιώς ονομάζεται.

Ορισμένες ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι:

- Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για τη διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του καταναλωτή.
- Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών.
- Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου.
- Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.
- Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος.

1.5 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.5.1 Οι στόχοι των επιχειρήσεων (οργανισμών)

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξή της. Στόχος της επιχείρησης είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει, ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι μπορούν να διακριθούν σε **θεσμικούς** και **λειτουργικούς**.

Θεσμικοί στόχοι είναι αυτοί που επίσημα η επιχείρηση ή ο οργανισμός διατυπώνει στο καταστατικό, με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και λειτουργία της. Πρόκειται ουσιαστικά για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της επιχείρησης στο πλαίσιο του περιβάλλοντός της ή της κοινωνίας. Αυτοί οι στόχοι ή η αποστολή εκφράζουν το βασικό καθήκον της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας της. Για παράδειγμα, η αποστολή μιας επιχείρησης συμβούλων είναι η παροχή τεχνικών συμβουλών στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιοχής. Η αποστολή του σχολείου είναι η μόρφωση των ανθρώπων.

Οι λειτουργικοί στόχοι της επιχείρησης εκφράζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία αυτή επιδιώκει να επιτύχει. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:

- **Στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης**, όπως είναι τα κέρδη, το εισόδημα ή ο κύκλος εργασιών, οι ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, η δύναμη κλπ.
- **Στην αγορά**, όπως είναι η κατάσταση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κλπ.
- **Στην παραγωγή**, όπως είναι η παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη κλπ.
- **Στους ανθρώπους**, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη κλπ.
- **Στις καινοτομίες**, που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων κλπ, με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Οι καθηγητές R. Cyert και S. March έχουν υποστηρίξει ότι μόνον τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων έχουν στόχους και όχι οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σ' αυτή, αλλά και

ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και επιδρούν σ' αυτή.

Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά μπορεί να είναι και αλληλοσυγκρουόμενοι, με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου. Τέτοιοι στόχοι, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Η εναρμόνιση και η σύνθεσή τους, που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση, εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας.

Έτσι, τελικά, για κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται μια ιεράρχιση στόχων, ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σ' αυτήν. Αναμφισβήτητα κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας λαμβάνονται υπόψη οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Με βάση αυτές τις παρατηρήσεις, καταλήγουμε στα εξής:

Πρώτο, η ιεράρχιση των στόχων, ο αριθμός, το είδος και η σπουδαιότητά τους, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Δεύτερο, σε ότι αφορά τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, τα κέρδη ή καλύτερα η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί, αν όχι τον σπουδαιότερο, έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους, που όμως δεν είναι ο μοναδικός.

1.5.2 Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα

Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της, η επίτευξη όμως αυτών αποτελεί παράλληλα όρο για την επιβιώσή της.

Συνεπώς, τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης αυτών των στόχων. Σχετικά με αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες:

- (α) Η έννοια της αποτελεσματικότητας και
- (β) Η έννοια της αποδοτικότητας

Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της.

Η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρονομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές). Τέτοιοι δείκτες είναι ο δείκτης της παραγωγικότητας της εργασίας, της γης, κλπ. Ασφαλώς η αποδοτικότητα οδηγεί συνήθως στην αποτελεσματικότητα, αυτό όμως δεν συμβαίνει οπωσδήποτε. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση παραγωγής υφάσματος μπορεί η παραγωγικότητα να είναι πολύ υψηλή, η αποτελεσματικότητα όμως της επιχείρησης να είναι πολύ χαμηλή, γιατί δεν υπάρχει ζήτηση για το είδος του παραγόμενου υφάσματος.

Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων (φύση, εργασία, κεφάλαιο).

Παραγωγικότητα = (παραχθέντα αγαθά ή υπηρεσίες) / (παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν)

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με έναν συντελεστή (π.χ. πρώτες ύλες) ή με περισσότερους (π.χ. εργασία, πρώτες ύλες, χρηματικοί πόροι). Επίσης μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας. Στο πλαίσιο μιας χώρας, παραγωγικότητα της εργασίας είναι η σχέση μεταξύ του συνόλου μεταξύ των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και του συνόλου των ανθρωποωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους. Σήμερα σε εθνικό, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο αναφερόμαστε πολύ συχνά στην παραγωγικότητα και δεν θα ήταν υπερβολή ο ισχυρισμός ότι όλα τα προβλήματα της οικονομίας οφείλονται στην χαμηλή παραγωγικότητα, ιδιαίτερα της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο συντελεστής «εργασία» έχει περισσότερα περιθώρια αύξησης της απόδοσής του κάτω από την επίδραση των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας επιτυγχάνεται με:

- **την καλύτερη οργάνωσή της,**
 - **τη βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων και**
 - **τα κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζόμενους.**
- Ισχυρά κίνητρα είναι:
- **η καλύτερη αμοιβή,**
 - **το κλίμα σιγουριάς για την εργασία του,**
 - **οι καλές συνθήκες εργασίας και**
 - **ότι άλλο ενισχύει την ύπαρξη αξιοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών,** στη βάση της φιλοσοφίας ότι η παραγωγή είναι συλλογική διαδικασία.

Η επιχείρηση όμως υπάρχει, για να ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων των ομάδων που συνδέονται μ'αυτήν. Συνεπώς, τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας ανταποκρίνονται στην ικανοποίηση κάθε ομάδας. Για τους μετόχους κριτήριο συνήθως είναι η οικονομική αποδοτικότητα των κεφαλαίων, για τους εργαζομένους το επίπεδο εισοδήματος, η ικανοποίηση κοινωνικών – ψυχολογικών αναγκών, οι συνθήκες εργασίας κλπ, για τους πελάτες η ποιότητα, οι τιμές και η εξυπηρέτηση, για το κράτος η φορολογική συνέπεια και ο σεβασμός των νόμων κλπ, για την κοινότητα η δημιουργία θέσεων απασχόλησης, η προστασία του περιβάλλοντος κλπ.

Όπως προκύπτει, οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συνδέονται άμεσα με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων ή οργανισμών.

Συνδέονται επίσης άμεσα με τη βασική οικονομική αρχή, πράγμα που σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανώσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες (κόστος).

Άσκηση

Μια επιχείρηση το Μάρτιο παρήγαγε 12.000 μονάδες προϊόντος χρησιμοποιώντας 10 εργάτες. Τον Απρίλιο παρήγαγε 9.600 μονάδες προϊόντος με άγνωστο αριθμό εργατών. Τον Απρίλιο η παραγωγικότητα ήταν 1.200 μονάδες. Το αποτέλεσμα του Απριλίου από άποψη παραγωγικότητας ήταν καλύτερο ή χειρότερο από αυτό του Μαρτίου;

Λύση

1) Παραγωγικότητα Εργασίας = (Ποσότητα Παραγωγής) / (Αριθμός Εργαζομένων) ⇔ Παραγωγικότητα Μαρτίου = $12.000/10=1.200$, επομένως η παραγωγικότητα Μαρτίου ήταν 1.200 μονάδες.

2) Τον Απρίλιο η επιχείρηση παρήγαγε λιγότερες μονάδες, δηλαδή 9.600, όμως είχε την ίδια παραγωγικότητα, δηλαδή 1.200 μονάδες, αλλά λιγότερους εργάτες, δηλαδή: $9.600/x=1.200 \Leftrightarrow x=9.600/1.200 \Leftrightarrow x=8$ εργάτες

Άρα, η επιχείρηση από άποψη παραγωγικότητας πέτυχε το ίδιο αποτέλεσμα και θα είχε το ίδιο αποτέλεσμα ως προς τον όγκο παραγωγής, αν χρησιμοποιούσε 2 εργάτες επιπλέον, δηλαδή:

$$\text{Απρίλιος: } (8 \times 1.200) + (2 \times 1.200) = 9.600 + 2.400 = 12.000$$

Μάρτιος: $10 \times 1.200 = 12.000$

Αν όμως πετύχαινε την παραγωγή του Απριλίου με τους ίδιους (10) εργάτες, τότε θα είχε χειρότερη παραγωγικότητα, δηλαδή: $9.600/10=960$ μονάδες.

Οικονομική Αποδοτικότητα είναι η σχέση του οικονομικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο και εκφράζεται με τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = (\text{Καθαρό κέρδος ή ζημία}) / (\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια})$$

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος αποδοτικότητα συνήθως χρησιμοποιείται με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας.

Η αποδοτικότητα μετράει αξίες ή χρηματικά μεγέθη, ενώ η παραγωγικότητα μετράει ποσότητες.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη, γιατί περιλαμβάνει την έννοια της παραγωγικότητας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αποτελεσματικότητα εκφράζει τον παλμό επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης. Έτσι, μια επιχείρηση είναι αποτελεσματική, όταν πετυχαίνει τους στόχους της.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Μια επιχείρηση, για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, πρέπει ασφαλώς να είναι ανταγωνιστική. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της να προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών.

Για να συμβεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες, των οποίων ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος, λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κλπ.

Συνεπώς, η έννοια της ανταγωνιστικότητας εκφράζει αυτήν τη δυνατότητα της επιχείρησης, δηλαδή να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και τιμή από τους ανταγωνιστές της.

Εδώ γίνεται βέβαια εμφανές πως συνδέεται η παραγωγικότητα σ'ένα βαθμό με την ανταγωνιστικότητα.

Αν μια επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι θα έχει χαμηλό κόστος που θα της επιτρέπει να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Επίσης, αν έχει υψηλή παραγωγικότητα, θα έχει περιθώριο να δαπανήσει χρήματα για την ποιότητα και τη διαφήμιση, ώστε να κάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της περισσότερο ανταγωνιστικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1.1 Εισαγωγικές Έννοιες

Από τότε που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών. Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται από την αρχαιότητα με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1.300 π.Χ. όσο και σε αντίστοιχες της αρχαίας Κίνας. Στην αρχαία Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία τα συμβούλια, τα λαϊκά δικαστήρια και το συμβούλιο των στρατηγών υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Στο σύγχρονο κόσμο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριαρχούν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Συνεπώς, η οργάνωση και η διοίκηση τους αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας. Έτσι, δημιουργήθηκε ο ευρύς επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, που ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης (ή οργανισμού), με τις επιμέρους λειτουργίες της, τα μέρη της, καθώς και τις σχέσεις της με το περιβάλλον.

Τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι:

- Η Οργάνωση και Διοίκηση (Management)
- Το Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων
- Η Διοίκηση Παραγωγής
- Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και η Λογιστική
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Η Διαχείριση Πληροφοριών

Η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, επειδή τα φαινόμενα που μελετά είναι πολυδιάστατα, έχει σχέση άμεση ή έμμεση με αρκετές άλλες επιστήμες, όπως την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την οικονομική επιστήμη, τα μαθηματικά κλπ.

2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

2.2.1 Βασικές Έννοιες

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «διοίκηση ή management επιχειρήσεων», ακόμη και από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το management απ' ό,τι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το **παρελθόν**, την **πείρα** και την **ευρύτητα** των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Ο ορισμός όμως που, κατά τη γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο

παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει **ως management τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.**

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) για την επίτευξη των στόχων. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα, σε ένα Νοσοκομείο ή στην Αστυνομία, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων.

2.2.2 Ιστορική εξέλιξη του management

Το management ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Ο **Fraderich Taylor** (1856-1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του «Αρχές Επιστημονικού Management», που δημοσιεύτηκε το 1910 στις Η.Π.Α., αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη προσπάθεια. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ο **Henri Fayol** (1841-1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

Ο **Max Weber** (1864-1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των

μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει:

- τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες,
- τους αυστηρούς κανόνες και
- την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

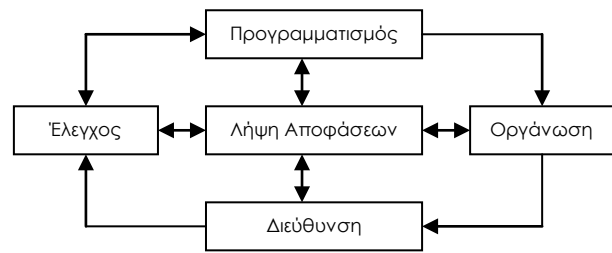
Ο **Gantt** συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανέπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό management μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε **κίνημα ανθρώπινων σχέσεων** και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι **Elton Mayo** και **F. Roethlisberger**. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική κλπ) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία κλπ και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του management.

2.2.3 Λειτουργίες Οργάνωσης & Διοίκησης - Management

Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, **προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου**. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω από αυτή. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η **λήψη αποφάσεων** στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό) (σχήμα 2.1), η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης.



Σχήμα 2.1
Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

Παράδειγμα:

Σ' ένα κατάστημα το στέλεχος πρώτης γραμμής σχεδιάζει το πρόγραμμα, οργανώνει τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό, διευθύνει (ενεργοποιεί) τη διαδικασία δίνοντας εντολές και οδηγίες και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα. Σ' ένα σχολείο το αρμόδιο στέλεχος σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, οργανώνει τους πόρους που διαθέτει και κατανέμει αρμοδιότητες, διευθύνει την όλη διαδικασία και τέλος ελέγχει το αποτέλεσμα. Αντίστοιχες δραστηριότητες αναπτύσσονται σε διάφορες επιχειρήσεις (ή οργανισμούς), όπως ένα πολιτικό κόμμα, μια τράπεζα κλπ.

Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης αναλύονται στις επόμενες σελίδες. Είναι όμως χρήσιμο να δοθούν εδώ οι σύντομοι ορισμοί τους.

• Ο Προγραμματισμός

Είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται δηλαδή στο «πi θα γίνει», «γιατί θα γίνει», «με ποια μέσα θα γίνει», «πότε θα γίνει» και «ποιος θα το κάνει». Είναι «η σκέψη πριν τη δράση», η σχεδίαση για το «πi», «ποιος» και «γιατί» θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση (ή σε οποιοδήποτε άλλο οργανισμό). Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό στόχων,
2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

• Η Οργάνωση

Είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων). Των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κλπ. Επομένως, **η οργάνωση** είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμει στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαβιβάζονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός «οργανισμού» με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μια μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

(α) Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κλπ που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.

(β) Καταμερισμό των εργασιών.

(γ) Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.

(δ) Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

• Η Διεύθυνση

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

• Ο Έλεγχος

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

2.2.4 Οι συντελεστές του Management

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

1. **Γνώσεων**, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
2. **Διοικητικών ικανοτήτων**, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.
3. **Φιλοσοφίας ή κουλτούρας** («πιστεύω»), αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management. Για παράδειγμα, ο Διευθυντής μιας κλινικής, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση (management), δεν αρκεί να γνωρίζει την ιατρική επιστήμη. Είναι απαραίτητο να ξέρει (γνώση), να μπορεί (ικανότητα) και να θέλει (κουλτούρα, νοοτροπία) να διοικεί (να προγραμματίζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να διευθύνει, να ελέγχει) τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας προϊστάμενος λογιστηρίου. Προκειμένου να διοικήσει σωστά το λογιστήριο πρέπει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί.
4. **Διοικητικά συστήματα ή «εργαλεία» διοίκησης**, στα οποία στηρίζεται η άσκηση του management, πέρα από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα. Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι **ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα**

αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

2.2.5 Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του management

Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης (management) σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό καθεμιάς. Όλες όμως έχουν ως κοινό προσανατολισμό την επίδωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Έτσι, για παράδειγμα:

- Η οικογένεια, πέρα από τις βασικές επιδιώξεις και προορισμούς της, επιδιώκει και ως κοινωνική ομάδα να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν καλύτερη ποιότητα ζωής στα μέλη της, πραγματοποιώντας τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Ο συνδικαλιστικός σύλλογος, στα πλαίσια του δικού του προορισμού, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του με τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Η ιδιωτική επιχείρηση, έχοντας ως κύριο σκοπό την επίτευξη κέρδους, επιδιώκει την καλύτερη σχέση ωφέλειας-κόστους.

Στο βαθμό, επομένως, που κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα το management είναι αναγκαίο, αφού εξ' ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι. Επομένως λοιπόν, η αποτελεσματικότητα θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υπάρχει κάποια μορφή προγραμματισμού ή οργάνωσης ή ελέγχου ή καθοδήγησης των ατόμων που αφορούν την οικογένεια, την επιχείρηση, το συνδικάτο κλπ.

Βεβαίως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο έλεγχος δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Κάθε περίπτωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες και απαιτεί ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης του management. Τα βασικά όμως στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.

Ένας άλλος προβληματισμός θα μπορούσε να υπάρξει ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του management σε χώρες με διαφορετικές πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Αν, για παράδειγμα, το management που εφαρμόζεται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Η απάντηση σε αυτόν τον προβληματισμό είναι ότι οι βασικές έννοιες και αρχές του management ισχύουν σε όλες τις χώρες. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του management, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

3.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

3.3.1 ΗΓΕΣΙΑ

3.3.1.1 Ηγεσία – Βασικές Έννοιες

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί managers, αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να είναι και ηγέτες. **Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα**. Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του.

Είναι, για παράδειγμα, εκείνος ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάζει με κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο και αφοσίωση.

Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Εκτός αυτού βέβαια ο καλός ηγέτης στο χώρο του καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες, ανοίγει ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα. Η έννοια του ηγέτη μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τις διαφορές μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός ηγέτη (πίνακας 3.1).

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> Διορίζεται Στηρίζεται στην τυπική εξουσία Ελέγχει Εμπνέει φόβο Μιλά στο μυαλό Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση 	<ul style="list-style-type: none"> Αναδεικνύεται Πείθει Περνά όραμα Εμπνέει Προκαλεί εκτίμηση Κερδίζει την εμπιστοσύνη Μιλά στην καρδιά Καινοτομεί

Πίνακας 3.1

Διαφορές μεταξύ προϊσταμένου και ηγέτη

• Ηγετική Συμπεριφορά

Το πρώτο ερώτημα που προστάθηκαν να απαντήσουν οι μελετητές του ηγετικού ρόλου αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρακτηρισμών που διαθέτουν οι ηγέτες (π.χ. δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός κλπ). Όμως, όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει του ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή «το τι είναι», αλλά «το τι κάνει». Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Έτσι οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στο «παι και πως ενεργεί» ένα άτομο, ώστε να αναδειχθεί ως ηγέτης στην ομάδα του.

Συνθέτοντας αρκετούς ορισμούς θα μπορούσε κανείς να ορίσει **την ηγεσία ή την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου ως το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη**.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

1. Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
2. Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών.
3. Η επιβράβευση των ατόμων.
4. Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σε αυτήν.
5. Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
6. Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.
7. Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.
8. Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας – κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.

3.3.1.2 Πηγές δύναμης του ηγέτη

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Αυτές αποτελούν μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Αξίζει λοιπόν να διευκρινίσουμε τις παραπάνω έννοιες.

Ο Max Weber θεωρεί ως **δύναμη** «τη δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση». Κατά συνέπεια, η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται. Βλέπουμε λοιπόν ότι η δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο.

Εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί.

Οι βασικές πηγές δύναμης του είναι:

Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας. Αυτή δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές. Για παράδειγμα, ο υπάλληλος Α έχει δύναμη απέναντι στο υπάλληλο Β, αν ο δεύτερος γνωρίζει ότι η προαγωγή του εξαρτάται από τον πρώτο, αφού ο διευθυντής τους τον συμβουλεύεται και παίρνει υπόψη τη γνώμη του για τις προαγωγές. Αυτό τον κάνει να συμμορφώνεται λίγο-πολύ στις επιθυμίες του Α, ο οποίος γι' αυτό αποκτά ηγετικό ρόλο – συμπεριφορά.

Αλλά και όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.

Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου). Είναι γεγονός ότι τα άτομα, κυρίως οι έφηβοι, έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς (είδωλο) και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρακτηριστικά που τους εντυπωσιάζουν. Επηρεάζονται λοιπόν από αυτό (π.χ. η επιρροή που ασκούν ηθοποιοί, τραγουδιστές, αθλητές κλπ) και το αναγορεύουν αρχηγό.

Η δύναμη των ειδικών. Αυτή προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει ή κατά τη γνώμη οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα. Για παράδειγμα, το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας ο μηχανικός έχει μεγαλύτερη δύναμη, όταν συζητούνται προβλήματα της ειδικότητάς του και, κατά συνέπεια, επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη.

Η δύναμη των πληροφοριών. Μια ακόμη πηγή δύναμης για τους ηγέτες είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο της τιμωρίας.

3.3.1.3 Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς

Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώθηκε και στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν. Τα σχετικά ζητήματα εδώ είναι κυρίως δύο:

Πρώτο, η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας και **δευτέρο**, η αποτελεσματικότητα ή η καταλληλότητα των διάφορων προτύπων ηγεσίας.

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

Αυταρχικό Πρότυπο. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεών του.

Λέγεται ότι ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλες μορφές ηγεσίας. Έχει αρκετά μειονεκτήματα μια και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνον, όταν ο ηγέτης είναι παρών.

Δημοκρατικό Πρότυπο. Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε εργαζομένους μορφωμένους, με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Εξουσιοδοτικό Πρότυπο. Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη.

Ένα άλλο κριτήριο περιγραφής και διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτό, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η πρώτη διάσταση ονομάστηκε «**προσανατολισμός προς τους ανθρώπους**». Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτόν τον τρόπο διοίκησης θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ακόμη ότι, αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

Η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε «**προσανατολισμός προς τα καθήκοντα**». Σε αυτήν την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η

ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων.

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμά τους είναι ότι όλα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

(α) Στο έργο που έχει να υλοποιήσει.

(β) Στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την εξουσία.

(γ) Στην ωριμότητα των ατόμων.

Το τελευταίο στοιχείο αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας. **Ωριμότητα** είναι από τη μία η ικανότητα των ατόμων (ξέρουν και μπορούν) να υλοποιήσουν ένα έργο και από την άλλη η διάθεσή τους (θέλουν) να υλοποιήσουν το έργο. Τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιούν το έργο έχουν υψηλή ωριμότητα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και προφανώς οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι συμμετοχικές. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε θέλουν να υλοποιήσουν ένα έργο είναι ανώριμα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και, συνεπώς, η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική.

3.3.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.3.2.1 Παρακίνηση – Βασικές Έννοιες

Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους. **Η απόδοση των μελών** ή των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αποδίδουν, αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλουν προσπάθεια για να αποδώσουν.

Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλουν προσπάθειες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν. Συνεπώς, αποτελεί κύρια φροντίδα των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών-προϊσταμένων. Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα. Κάθε προϊστάμενος, ο οποίος εξ' ορισμού έχει την ευθύνη και για τη δουλειά των συνεργατών του (υφισταμένων του), πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση. Το ίδιο χρειάζεται και στο σχολείο. Οι μαθητές προκειμένου να αποδώσουν, θα πρέπει να έχουν διάθεση να καταβάλουν προσπάθειες. Το περιβάλλον του σχολείου, οι γονείς και οι καθηγητές, μπορούν να επηρεάσουν θετικά και αρνητικά αυτή τη διάθεση.

Για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος της παρακίνησης των εργαζομένων για απόδοση έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν:

- Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, δηλαδή τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου;
- Με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση;

3.3.2.2 Βασικές Θεωρίες Παρακίνησης

(α) Η θεωρία των αναγκών του Maslow

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του Maslow, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή

αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, κίνητρο για δράση ή υλοποίηση έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία. Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση. Για παράδειγμα, δεν προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για οξυγόνο ή νερό, όταν έχουμε όσο νερό ή οξυγόνο χρειαζόμαστε.

Με βάση αυτήν την παραδοχή, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να παρακινήσουν τους εργαζομένους, πρέπει αφ' ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφ' ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται ταξινομούνται ως εξής:

Φυσιολογικές – Βιολογικές Ανάγκες. Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή το οξυγόνο, το νερό, την τροφή, την ένδυση, την κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Είναι φανερό λοιπόν ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν έχει εξασφαλιστεί η στοιχειώδης ικανοποίησή τους, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.

Ανάγκες για ασφάλεια. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα κλπ). Προσπαθεί λοιπόν, συγχρόνως ή αμέσως μετά τη «λογική-στοιχειώδη» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κλπ.

Κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης, είναι απαραίτητη η ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφαλείας.

Ανάγκες εγωιστικές ή αναγνώρισης. Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, ανεξαρτησία καθώς και αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν και οι κοινωνικές ανάγκες. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί απ' ό,τι οι προηγούμενες.

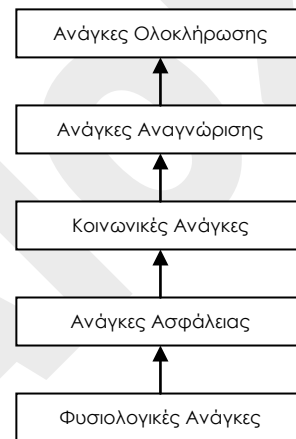
Ανάγκες ολοκλήρωσης. Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες του, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί, για να φτάσει στον «ιδανικό» γι' αυτόν τύπο, να χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά «να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει».

Η θεωρία του Maslow περιλαμβάνει επίσης και τα παρακάτω χρήσιμα στοιχεία:

1. Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.
2. Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί «πλήρως», τότε δεν

«δημιουργεί» καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη.

3. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες, σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.1. Κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη, αλλά τουλάχιστον σε κάποιο ελάχιστο βαθμό.



Σχήμα 3.1

Η δομή των ανθρώπινων αναγκών κατά τον Maslow

(β) Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg

Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης». Αυτοί (παράγοντες του περιβάλλοντος εργασίας), όταν δεν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν δυσaréσκεια στους εργαζομένους. Όταν υπάρχουν, καταφέρνουν βέβαια να εξασφαλίζουν τη μη δυσaréσκεια, όμως δεν δημιουργούν καμιά ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

1. Οι σταθερές αμοιβές – μισθός.
2. Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κλπ).
3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου με συναδέλφους, προϊστάμενους κλπ).
4. Η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος.
5. Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.
6. Οι πολιτικές της επιχείρησης

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες (από την ίδια την εργασία) που ονομάζονται «κίνητρα». Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

1. Η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.
2. Το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.
3. Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.

4. Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του.
5. Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών του εργαζομένου.

(γ) Η Θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης. Η βασική λογική είναι η παρακάτω:

1. Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξή του από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. προϊστάμενο, συνεργάτες, διαδικασίες κλπ).
2. Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμοιφθεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις «ανικανοποίητες» ανάγκες του.
3. Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ακόμη ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει, όσο σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει:

1. Τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του (οποιασδήποτε μορφής, υλικές ή άυλες).
2. Την ανάθεση σε αυτόν εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.
3. Να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι (ο προϊστάμενος, η επιχείρηση) να κάνει.
4. Τη δίκαιη μεταχείρισή του σχετικά με τις αμοιβές του.
5. Την προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου, ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.

3.3.2.3 Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι εξής:

1. Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας).
2. Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων.
3. Οι μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις.
4. Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας.
5. Τα μη οικονομικά βραβεία (π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ).
6. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
7. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα.
8. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
9. Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζομένους.
10. Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

Όμως και ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του παίζει σημαντικότατο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εφαρμόζει στο χώρο του τι τεχνικές παρακίνησης. Ενδεικτικές ενέργειές του που μπορούν να παρακινούν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:

1. Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση.
2. Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα.
3. Η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει.
4. Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.

5. Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του.
6. Η ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

3.3.3 ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΩΝ

3.3.3.1 Δυναμική Ομάδων – Βασικές Έννοιες – Ορισμοί

Η ομάδα αποτελεί έννοια και όρο που χρησιμοποιούμε σχεδόν καθημερινά στη ζωή μας. Για παράδειγμα, μερικές φορές ο γυμναστής ζητά από τα παιδιά της ομάδας του μπάσκετ να συγκεντρωθούν για προπόνηση. Άλλοτε η καθηγήτρια μουσικής ζητά από την ομάδα της χορωδίας να βρεθεί στο αμφιθέατρο για πρόβα. Και στις δύο περιπτώσεις προβάλλεται η έννοια της ομάδας. Τι είναι λοιπόν η ομάδα; Σύμφωνα με τα παραδείγματα, παρατηρούμε ότι είναι τουλάχιστον δύο ή περισσότερα άτομα που ή θα προπονηθούν μαζί βοηθώντας το ένα το άλλο στο μπάσκετ, για να νικήσει η ομάδα τους, ή θα προετοιμαστούν μαζί στη χορωδία, για να πετύχουν ένα καλό αποτέλεσμα.

Ομάδα σχηματίζουν δύο ή περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, για να πετύχουν κοινούς στόχους και αναγνωρίζουν ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Για παράδειγμα ομάδα αποτελούν οι εργάτες του τμήματος παραγωγής σε μια επιχείρηση, οι υπάλληλοι του τμήματος χορηγήσεων σε μια τράπεζα, ο σύλλογος γονέων ενός σχολείου. Δεν αποτελούν όμως ομάδα το σύνολο των θεατών μιας κινηματογραφικής ταινίας ή το σύνολο των επιβατών του πλοίου της «γραμμής», γιατί δεν εκπληρώνουν τους όρους της ομάδας.

Στο χώρο των κοινωνικών οργάνωσεων οι ομάδες παίρνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση.

Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου. Τους παρέχει επίσημα καθορισμένη εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνες, ώστε να πετύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα τα τμήματα και υποτμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες. Αντίθετα η δημιουργία των άτυπων ομάδων δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή διοίκησης. Δημιουργούνται από τους εργαζόμενους που έχουν ίδιους σκοπούς για την ικανοποίηση συνήθως αναγκών τους (π.χ. ομάδες φίλων, κλικες κλπ). Ο ρόλος των άτυπων ομάδων είναι εξίσου σημαντικός με το ρόλο των τυπικών ομάδων για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Κύρια είδη τυπικών ομάδων είναι:

1. **Κάθετες Ομάδες** (Ιεραρχικές Ομάδες). Αυτές αποτελούν ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή διαχρονικά. Τα μέλη τους έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας λειτουργίας και έργου στην επιχείρηση. Κάθετες ομάδες είναι οι διευθύνσεις, τα τμήματα και τα «γραφεία» (υποδιαίρεση τμήματος).
2. **Οριζόντιες – Διατμηματικές Ομάδες.** Αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζομένους με διαφορετική ειδικότητα. Μπορεί να είναι διαρκείς (μόνιμες) ή προσωρινές. Συνήθως οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία οριζόντιων – διατμηματικών ομάδων είναι:
 - Η υλοποίηση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων (π.χ. τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος).
 - Ο συντονισμός συνεργατών, λειτουργιών ή αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (π.χ. συντονιστικές επιτροπές).

3.3.3.2 Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων

Η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να πετυχαίνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα απ' ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που την αποτελούν, αν το καθένα λειτουργεί μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται στο ότι, όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά, τότε:

1. Στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργιας. Αυτό σημαίνει ότι οι ικανότητες, η δημιουργική σκέψη και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα απ' ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων, όταν αυτά δρουν μεμονωμένα.
2. Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντός τους έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητάς τους και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων τους. Όλα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για συντονισμό και ευελξία των επιμέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων. Αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο ότι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες των προϊσταμένων (οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να παρεμβαίνουν καθοδηγητικά σε κάθε σημαντική ή δευτερεύουσα υπόθεση), είναι βέβαιο πως δεν θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
3. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών του «εγώ» και της αυτοολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, εάν κάποιος συμμετέχει σε μια φιλική ή περιβαλλοντική ομάδα, καταξιώνεται και ως άτομο και ως σύνολο, ανάλογα με την προσφορά του, τη συμμετοχή του και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.
4. Η λειτουργία της ομάδας αποτελεί μια σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους συνεργαζόμενα με άλλα άτομα στο πλαίσιο της ομάδας.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για το συμμετοχικό management θεωρούν τις ομάδες περισσότερο σημαντικές για τον επιχειρησιακό χώρο. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η **παραγωγικότητα** και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Κατά συνέπεια, κάθε προϊστάμενος πρέπει να βοηθάει τους υφιστάμενους του να λειτουργούν **αποτελεσματικά** ως μέλη ώριμων ομάδων. Όταν οι υφιστάμενοι λειτουργούν ως υπεύθυνες ομάδες, είναι δυνατόν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Όταν οι ίδιοι ως ομάδα αναλαμβάνουν την ευθύνη, κάνουν δική τους υπόθεση την πραγματοποίηση του έργου, μπορούν και λειτουργούν συντονισμένα και συνεργατικά και είναι δυνατό να επιτευχθούν τα φαινόμενα της συνέργιας, καθώς επίσης να ικανοποιηθούν και να αναπτυχθούν τα μέλη της ομάδας.

3.3.3.3 Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων

Τα πλεονεκτήματα και τα θετικά αποτελέσματα των ομάδων παρατηρούνται, όταν αυτές είναι ώριμες και λειτουργούν αποτελεσματικά. Αντίθετα, η ομαδική συνεργασία συνδέεται με αρκετά μειονεκτήματα, όταν τα άτομα δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν ως ομάδα. Τα πιο

συνήθη προβλήματα ή μειονεκτήματα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι:

- Η **απώλεια χρόνου**, η αναβλητικότητα και η αναποφασιστικότητα, λόγω διαφωνιών, διαφορετικών αντιλήψεων και μη εφαρμογής σωστών κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας.
- Επειδή η ευθύνη στην ομαδική σκέψη διαιρείται, **τα άτομα συμπεριφέρονται λιγότερα υπεύθυνα**.
- Αντί για συναίνεση, υπάρχει συμβιβασμός και **επικρατεί η πλειοψηφία**.

Ιδιαίτερα αρνητικό χαρακτηριστικό είναι αυτό το οποίο αποκαλείται «ομαδική σκέψη» (groupthink). Πρόκειται για ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο που συνδέεται με την ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας. Όταν συμβαίνει, τότε μειώνεται η διανοητική ικανότητα και η λογική κρίση της ομάδας, παραγνωρίζεται η αντικειμενικότητα και η πραγματικότητα, γίνεται εκλογίκευση μη λογικών καταστάσεων, προτάσεων και αποφάσεων, τα άτομα αυτολογοκρίνονται και πιέζονται να συμμορφωθούν σε εξωπραγματικά πρότυπα ή κανόνες, με τα οποία κανείς δεν θα συμφωνούσε ως άτομο εκτός ομάδας.

3.3.3.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τα μέλη της, τους κανόνες και τις διαδικασίες λειτουργίας, τον ηγέτη της και την ύπαρξη κοινών αρχών.

Μέλη Ομάδας

Τα μέλη που συμμετέχουν στην ομάδα προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της με πολλούς τρόπους. Κατ' αρχάς, ο αριθμός τους δεν μπορεί να είναι πάρα πολύ μεγάλος, γιατί όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο δυσκολεύουν η επικοινωνία και η συνεργασία. Φυσικά το κατάλληλο μέγεθος εξαρτάται από τη φύση του έργου και την ωριμότητα των μελών της. Όμως ο αριθμός αυτός κυμαίνεται από 5 μέχρι 12 άτομα.

Οι ρόλοι και η συμπεριφορά των μελών της ομάδας προσδιορίζουν το πόσο καλά λειτουργεί αυτή και τη συνολική της αποτελεσματικότητα. Τα άτομα στην ομάδα πρέπει να αποφεύγουν αρνητικές συμπεριφορές και ρόλους (π.χ. αδιαφορία, ανταγωνιστική και εγωιστική συμπεριφορά, κακόπιστες αντιρρήσεις). Αντίθετα, είναι ανάγκη να συμβάλλουν με θετικούς ρόλους και συμπεριφορές στη συνοχή της ομάδας (π.χ. βοήθεια για την επίτευξη συναίνεσης, προτάσεις για σωστούς κανόνες και διαδικασίες, έλλειψη εντάσεων, ενθάρρυνση συμμετοχής όλων των μελών, δημιουργία καλών σχέσεων και κλίματος) και στην υλοποίηση του έργου της (π.χ. πρωτοβουλίες, προτάσεις).

Κανόνες – Διαδικασίες – Μέθοδοι

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη σωστών κανόνων, σωστή διαδικασία λειτουργίας, σωστή κατανομή εργασιών στα μέλη της, μέθοδο και σύστημα εργασίας. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει τι ακριβώς τα άλλα μέλη περιμένουν απ' αυτό. Επίσης σημαντικές είναι οι διαδικασίες με τις οποίες τα μέλη της ομάδας λύνουν τα προβλήματα, αποφασίζουν, επικοινωνούν και συντονίζονται. Όπως, για παράδειγμα, σε μια ομάδα ποδοσφαίρου κάθε παίκτης έχει το ρόλο του και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα στο παιχνίδι, έτσι και στις ομάδες εργασίας κάθε μέλος έχει το δικό του ρόλο και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα και μέθοδος για τη λειτουργία τους.

Κοινοί στόχοι – Όραμα

Η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όταν όλα τα μέλη της κατανοούν ότι έχουν κοινούς στόχους και συνεπώς «κοινό συμφέρον», συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, αισθάνονται ως μια ολότητα και

αναπτύσσουν το ομαδικό πνεύμα και τις θετικές «ομαδικές» συμπεριφορές.

Ηγέτης

Ο ηγέτης παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα και στόχους, διαμορφώνει το ομαδικό πνεύμα και το κατάλληλο κλίμα, ενθαρρύνει και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη, συμβάλλει στο συντονισμό της ομάδας, συλλαμβάνει και προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας. Σε μια ομάδα, ανάλογα με τη φύση της και την ωριμότητά της, μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι τυπικοί ή άτυποι ηγέτες και τυπικά ή άτυπα να συναλλάσσονται, ανάλογα με το έργο και την κατάσταση της ομάδας.

Κλίμα – Επικοινωνία

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη καλού κλίματος. Βασικά στοιχεία του είναι ο αμοιβαίος σεβασμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, η ελευθερία έκφρασης, η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία, οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η προδιάθεση για συναίνεση, η αλληλεγγύη και η αλληλοϋποστήριξη.

3.3.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη.

Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Στο χώρο των επιχειρήσεων έχει υπολογιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν για επικοινωνία περισσότερο από το 70% του χρόνου τους.

Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία.

Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας. Βασική προϋπόθεση, για να επικοινωνούμε σωστά, είναι να έχουμε κατανοήσει την έννοια και τη διαδικασία της επικοινωνίας, τα συνήθη λάθη και εμπόδια σε αυτήν και ορισμένες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.

3.3.4.1 Έννοια της επικοινωνίας

Σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει. Για κάποιους επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα, με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας, που λίγο-πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.

Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη Β (άνθρωπο, ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και την συμπεριφορά του.

Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων.

3.3.4.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος –δύο από τις λειτουργίες του management– βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζόμενους δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ότι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Επίσης, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της με το περιβάλλον της.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, λίγη προσοχή δίνεται σε αυτή τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα, όπως μετρήθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζόμενους.

3.3.4.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας

(α) Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη σε ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα (δέκτης) κτλ. Στη συνέχεια ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων και σχηματίζει ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του δέκτη (σχήμα 3.12). Στη συνέχεια ο δέκτης μπορεί να γίνει πομπός και ο πομπός δέκτης και έτσι πραγματοποιείται η αμφίδρομη επικοινωνία.

Τα βασικά λοιπόν στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Η πηγή (πομπός),
- Ο κώδικας του πομπού – κωδικοποίηση,
- Το μήνυμα,
- Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης,
- Η σύλληψη (δέκτης),
- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση),
- Η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα.

Στα παραπάνω στοιχεία της είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι «θόρυβοι» που, αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας, παρεμβαίνει μόνο του, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

Κώδικας – Κωδικοποίηση: Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων), τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή, τις στάσεις του σώματος. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος. Είναι διανοητική διαδικασία.

Μήνυμα: Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα, που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, αρώματα κλπ.

Δίκτυα (κανάλια) Μεταβίβασης: Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η ατμόσφαιρα, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών.

Σύλληψη Δέκτη: Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο την όσφρηση, την αφή, τη γεύση, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.

Κώδικας Δέκτη – Αποκωδικοποίηση: Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει, δηλαδή, σε νόημα δίνοντας σημασία στις λέξεις, τις κινήσεις ή τα σύμβολα.

Κατανόηση Μηνύματος – Αποτέλεσμα: Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος, πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κλπ πράγμα που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Έλεγχος – Feed Back: Τέλος, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας μεταφέρεται στον πομπό με τον μηχανισμό της ανατροφοδότησης – ελέγχου (feed back).

(β) Επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Αυτή η ροή, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Συνήθως η επικοινωνία στις επιχειρήσεις διακρίνεται σε «κάθετη» (από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα) και σε «οριζόντια».

• Κάθετη Επικοινωνία

i) Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, η οποία όμως παρατηρείται και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτή που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κλπ από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ. Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι

μοναδική, αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματά της είναι πολυάριθμα.

Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στέλνουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσάρεστοι και η βελτίωση της εργασίας τους είναι ανέφικτη.

Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας απ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αλλοιώνονται σημαντικά και βέβαια γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από το δέκτη.

ii) Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού δίνει τη δυνατότητα στους υφιστάμενους να μεταβιβάζουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊστάμενους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση στην οποία προΐστανται.

Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων – υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα, οι έρευνες γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Συχνά οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις αγνοούν τη σπουδαιότητα της ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.

• Οριζόντια Επικοινωνία

Εκτός από την ανάπτυξη της κάθετης επικοινωνίας, ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινός για όλα. Αυτό, για να συμβεί, προϋποθέτει αναμφισβήτητη την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.

Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων ή ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων. Συγχρόνως το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ τους.

3.3.4.4 Βασικά εμπόδια επικοινωνίας

Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων.

Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σε αυτήν και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. Τα διοικητικά στελέχη με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των βασικών και συνηθισμένων εμποδίων της επικοινωνίας θα μπορέσουν ευκολότερα να κατανοήσουν και να εξασκήσουν στην πράξη βελτιωτικές ενέργειες.

Τα εμπόδια αφορούν όλα τα στάδια και πηγάζουν τόσο από τον πομπό και το δέκτη όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται. Πράγματι οι άνθρωποι δεν διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως

πομπή είτε ως δέκτης. Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωση κλπ) που θα μπορούσαν να ονομαστούν **φυσιολογικά**. Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα κλπ) τα οποία θα μπορούσαν να ονομαστούν **ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια**.

Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων (**περιβαλλοντικά εμπόδια**: δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα κλπ) τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία, παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν.

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον είναι:

- 1. Ασαφείς στόχοι:** Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησής της ή ο λόγος για τον οποίο αυτή **επιδιώκεται** είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη, για να **πετύχει** κάποιο σκοπό ή στόχο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενό του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κλπ, για να επηρεάσει τη συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός. Απαιτείται λοιπόν σαφήνεια στο στόχο.
- 2. Μη σωστά μηνύματα:** Συχνά, από πίεση χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κλπ), ο πομπός δεν διαμορφώνει σωστά μηνύματα, δηλαδή δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ή είναι δύσκολο να κατανοηθούν από το δέκτη. Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση. Έτσι το ίδιο το μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Την ευθύνη αυτού βέβαια έχει ο πομπός, ο οποίος το διαμορφώνει.
- 3. Κακή επιλογή χρόνου και χώρου:** Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Για παράδειγμα κανείς προϊστάμενος δεν θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του, όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου.
- 4. Κακή επιλογή τρόπου και μέσου:** Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ότι αφορά τον τρόπο (γραπτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κλπ). Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κλπ επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.
- 5. Έλλειψη ενδιαφέροντος / Απροσεξία:** Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Πολλές φορές την ώρα μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό, ο δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση – μήνυμα στον πομπό, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε άλλο, εκτός από το να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργαστεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. Αυτό έχει συνέπεια να μην συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενό του. Συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.

- 6. Βιαστικά συμπεράσματα:** Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ότι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του. Έτσι, με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμα σπεύδει να διακόψει τον πομπό – ομιλητή. Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.
- 7. Προδιάθεση / Προκατάληψη:** Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων. Έτσι, όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεών του. Αυτό έχει συνέπεια να μην δίνεται προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται, σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό. Για παράδειγμα, συχνά βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση και απορρίπτονται, γιατί η τελευταία έχει την προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν σε βάρος της επιχείρησης.
- 8. Υπερευαισθησία:** Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η υπερευαισθησία που χαρακτηρίζει κάποια άτομα ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα. Αυτό τα κάνει να συγκεντρώνουν την προσοχή τους κυρίως σε αυτά τα σημεία του μηνύματος και να μην δίνουν προσοχή ή σημασία στα υπόλοιπα, χάνοντας έτσι ένα σημαντικό μέρος του μηνύματος.
- 9. Διαφορετικές αντιλήψεις:** Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν έξω και γύρω από τον ίδιο) και τον εαυτό του με έναν συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο. Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται, ανάλογα με τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και επιθυμίες. Έτσι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με αντίληψη διαφορετική από αυτή των άλλων, που αποτελεί όμως φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται. Συνεπώς, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων, με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.
- 10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη:** Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία είναι δύσκολη (και το αντίθετο βέβαια σε κάποιο βαθμό). Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία ασφαλώς περιορίζεται. Τέλος, όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία περιορίζεται.
- 11. Δομές / Διαδικασίες:** Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διάφορων τμημάτων, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα κλπ) δεν διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

12. Υπερφόρτωση: Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία. Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:

- Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών,
- η λανθασμένη επεξεργασία,
- η καθυστερημένη επεξεργασία,
- η επιλεκτική σύλληψη και
- η αποφυγή πληροφοριών

13. Κώδικες: Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα – κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούνται εντοπίζονται σε δύο περιπτώσεις.

Όταν οι συνομιλητές δεν χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που χρησιμοποιούν οι γιατροί. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα ή κινήσεις είναι άγνωστες ή ακατανόητες στους μη στρατιωτικούς. Το ίδιο μπορεί να συμβεί ακόμη και μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία της για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, οι λέξεις «εθνική αντίσταση» δεν σημαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα για τους ανθρώπους που την έζησαν και τη δημιούργησαν και για αυτούς που τη διάβασαν στα ιστορικά βιβλία. Επίσης ο όρος «κέρδος» δεν σημαίνει το ίδιο ακριβώς πράγμα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία manager και τον εργάτη.

Ο κώδικας κάθε ανθρώπου διαμορφώνεται κυρίως από τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και την προσωπικότητά του. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που υπάρχουν σε επίπεδο κωδικών. Η προσπάθειά τους για την ελαχιστοποίηση αυτών είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.

3.3.4.5 Βελτίωση Επικοινωνίας

Η γνώση και ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη σε κάθε άτομο, αφού είναι χρήσιμη τόσο για την αποτελεσματικότητά του στον επαγγελματικό χώρο, όσο και για τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Ακόμη πιο απαραίτητη και αναγκαία είναι σε κάθε διοικητικό στέλεχος, βασικό καθήκον του οποίου αποτελεί η συνεχής βελτίωσή της.

Ποσοτικά η προσπάθεια βελτίωσης επικεντρώνεται στην αύξηση των πληροφοριών που μεταβιβάζονται.

Ποιοτικά, επιδιώκει τον περιορισμό των αποκλίσεων μεταξύ αυτών που οι πομπό επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές ή κανόνες που, αν εφαρμοστούν σωστά, θα μπορούσαν να βελτιώσουν αισθητά τη διαπροσωπική επικοινωνία. Ασφαλώς για την εφαρμογή τους δεν αρκεί μόνον η γνώση τους, αλλά κυρίως χρειάζεται άσκηση και πειθαρχία σε αυτές.

Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες θεμάτων:

(α) Εκείνα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοσή του μηνύματος.

(β) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική μετάδοσή του μηνύματος.

(γ) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική ακρόαση του μηνύματος.

3.3.4.6 Διαδικασία Μετάδοσης Μηνύματος

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά, αν ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία που περιλαμβάνει:

- **Προετοιμασία Επικοινωνίας:** Αφορά τον καθορισμό του στόχου της επικοινωνίας, τον έλεγχο του δέκτη (ψυχική διάθεση, ανάγκες, αξίες, μόρφωση κλπ) και των διαφορών του με τον πομπό και την επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου και τόπου για τη μετάδοση του μηνύματος. Η προσπάθεια και ο χρόνος της προετοιμασίας ασφαλώς εξαρτάται από την σημαντικότητα του στόχου.
- **Μετάδοση Μηνύματος:** Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από την προετοιμασία, αλλά και από τα μέσα – τρόπους μετάδοσης που χρησιμοποιεί ο πομπός, όπως ο τόνος, το χρώμα της φωνής και η γλώσσα του σώματος, δηλαδή οι στάσεις, οι χειρονομίες, οι μορφασμοί κλπ.
- **Έλεγχος (Feed Back):** Μετά τη μετάδοσή του μηνύματος ο πομπός είναι χρήσιμο να ελέγχει, αν τελικά το μήνυμά του ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από το δέκτη, όπως επιθυμούσε ή υπάρχουν πιθανές αποκλίσεις για διόρθωση.

3.3.4.7 Κρίσιμα Ζητήματα Μετάδοσης Μηνύματος

(α) Μετάδοση του μηνύματος – Γλώσσα του σώματος

Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής δεν ανταλλάσσονται μόνον πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα. Αφορά ουσιαστικά τη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών, που προσδιορίζει τελικά και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Αντίθετα με αυτό που υποστηρίζεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η «γλώσσα του σώματος» και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής. Το πιο σημαντικό δεν είναι **τι λέμε** αλλά **πώς το λέμε**. Τα λόγια παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα, τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.

Η «γλώσσα του σώματος» είναι όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του σώματος, οι χειρονομίες, οι εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου και των ματιών κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Οι άνθρωποι συνειδητά ή αυθόρμητα, όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους, για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες, όπως τα συναισθήματα, που δεν μεταβιβάζονται με τα λόγια. Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο με το χρώμα, την ένταση και τον τόνο της φωνής, αλλά και με τις εκφράσεις του σώματος. Η «γλώσσα του σώματος» συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τη «γλώσσα του λόγου», αφού το άτομο μπορεί να ελέγχει πολύ καλύτερα τα λόγια του απ' ό,τι την έκφραση του σώματός του. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές εκφράσεις του σώματος (π.χ. χαμόγελο, έκφραση λύπης κλπ) έχουν διαπολιτισμική σημασία, με την έννοια ότι σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

(β) Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη

Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων προϋποθέτει την κατανόηση από αυτούς των διαφορών τους. Αυτές οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως στην αντίληψη και τον κώδικα που χρησιμοποιούν.

Όπως έχει αναφερθεί, η διαφορά της προσωπικότητας των ανθρώπων τους κάνει να βλέπουν το γύρω τους κόσμο διαφορετικά. Απαιτείται λοιπόν ο πομπός να

προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται το γύρω κόσμο του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του, τις γνώσεις του, την ψυχολογική και φυσιολογική του κατάσταση. Η ίδια προσπάθεια απαιτείται και από την πλευρά του δέκτη. Έτσι, ο πομπός γνωρίζει καλύτερα τι μπορεί ο δέκτης να αντιληφθεί απ' όσα επιθυμεί να του μεταβιβάσει.

Οι διαφορετικοί κώδικες συχνά είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Η προσπάθεια να επικοινωνούμε με τον ίδιο κώδικα, δηλαδή να μιλάμε την ίδια γλώσσα, αποτελεί βασική παράμετρο βελτίωσης της επικοινωνίας. Η χρησιμοποίηση απλής γλώσσας και λέξεων που αφήνουν ελάχιστη περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας βελτιώνουν αναμφισβήτητα την επικοινωνία.

(γ) Βελτίωση του μηνύματος

Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το χρώμα του και η έντασή του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησής του. Συχνά τα μηνύματα εμπεριέχουν σοβαρές αδυναμίες που δεν είναι καθόλου δύσκολο να περιοριστούν. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα.

Σαφήνεια – Ακρίβεια: Κάθε μήνυμα, για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη, πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια. Αυτή εξαρτάται τόσο από τον χρησιμοποιούμενο κώδικα όσο και από τη δομή του. Οι πληροφορίες που περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς και λέξεις, όπως «αρκετά», «σύντομα» κ.α., θα πρέπει να αποφεύγονται. Επίσης προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες κάνουν δυσκολονόητο το μήνυμα και έχουν αρνητική χρησιμότητα. Οι Αμερικανικοί Οργανισμοί χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά την ένδειξη KISS (Keep It Simple Stupid), για να δηλώσουν την ασάφεια των μηνυμάτων.

Πληρότητα: Το μήνυμα πρέπει να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες, για να γίνει κατανοητό από το δέκτη αυτό που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, ο δέκτης έχοντας την τάση να συμπληρώνει από μόνος του τα πληροφοριακά κενά μπορεί, χωρίς να το θέλει, να διαστρεβλώσει το νόημα του μηνύματος. Επίσης, ο δέκτης πρέπει να έχει την υπομονή να πάρει ολόκληρο το μήνυμα. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν περιμένουν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά σπεύδουν να βγάλουν συμπεράσματα μόνον από ένα πρώτο μέρος του.

Περιεκτικότητα – Συντομία: Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής του από το δέκτη και βέβαια μειώνει το κόστος της επικοινωνίας. Οι φλυαρίες και οι επαναλήψεις κουράζουν το δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία. Συχνό είναι το φαινόμενο να γράφουμε πολλές σελίδες ή να μιλάμε πολύ ώρα, για να πούμε πράγματα που μπορούν αν διατυπωθούν με δύο προτάσεις. Είναι χρήσιμο να δίνεται το περιεχόμενο του μηνύματος με όσο λιγότερες λέξεις γίνεται. Βέβαια η περιεκτικότητα δεν θα πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της πληρότητας.

3.3.4.8 Αποτελεσματική Ακρόαση

Από την πλευρά του δέκτη η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά κυρίως την αποτελεσματική ακρόαση. Η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί τόσο τη σωστή «παθητική ακρόαση» όσο και τη σωστή «ενεργητική ακρόαση», των οποίων το περιεχόμενο και οι βασικές αρχές δίνονται με συντομία στη συνέχεια.

Παθητική Ακρόαση: Τα χαρακτηριστικά της είναι η σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που στέλνει ο πομπός. Η επιτυχημένη παθητική ακρόαση απαιτεί τις παρακάτω βασικές ενέργειες:

- Εξάλειψη των θορύβων με την ευρεία έννοια και των ενοχλήσεων που εμποδίζουν τον πομπό να εκφραστεί και προκαλούν αλλοιώσεις και παρερμηνείες στο μήνυμα.
- Συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη, για να συλλάβει συνολικά το μήνυμα και να αποφύγει τα βιαστικά συμπεράσματα, πριν ακόμη ολοκληρωθεί το μήνυμα.
- Οπτική επαφή και νεύματα, ώστε να αντιλαμβάνεται ο πομπός ότι ο δέκτης τον παρακολουθεί και ότι έχει συγκεντρωμένη την προσοχή του σε αυτόν (τον πομπό).
- Έλεγχο των προκαταλήψεων του δέκτη και της πιθανής ευαισθησίας του στις λέξεις ή τα χαρακτηριστικά του πομπού, ώστε να γίνεται κατανοητό το πραγματικό νόημα του μηνύματος.

Ενεργητική Ακρόαση: Η ενεργητική ακρόαση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί. Επίσης η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσπάθεια του δέκτη να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα. Οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης είναι:

- **Ερωτήσεις.** Με τις ερωτήσεις ο δέκτης μπορεί να βοηθήσει τον πομπό να γίνει σαφής, κατανοητός και πλήρης.
- **Ενθάρρυνση** του πομπού να εκφράσει άνετα αυτό που επιθυμεί. Αυτή επιτυγχάνεται με το καλό κλίμα επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργήσει ο δέκτης.
- **Έλεγχος** από το δέκτη, αν έχει συλλάβει και κατανοήσει σωστά το μήνυμα, ο οποίος γίνεται με ερωτήσεις που εκφράζουν με άλλα λόγια το μήνυμα.
- **Εν-συναίσθηση**, που σημαίνει ότι ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει, δηλαδή, μπαίνει ο ίδιος στη θέση του πομπού. Ταυτόχρονα δείχνει στον τελευταίο ότι ακούει από τη θέση του. Εν-συναίσθηση δεν σημαίνει ούτε συμπαθώ, ούτε συμπάσχω. Είναι όμως ενέργεια ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της ακρόασης, αφού ο δέκτης μπαίνοντας στη θέση του πομπού μπορεί να κατανοεί καλύτερα όσα ο τελευταίος θέλει να του μεταβιβάσει.