

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO))

Του Πχου (Μ) Καρακάση Αναστασίου, Σπουδαστή 1<sup>ης</sup> Δι. Μα ΣΕΘΑ

Μάρτιος 2012

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η Διοικητική, η Διοίκηση, η Διεύθυνση, το Management (μάνατζμεντ), είναι όροι που χρησιμοποιούνται πολλές φορές ως συνώνυμοι για την Διοίκηση Επιχειρήσεων ή/και Οργανισμών, θέλοντας να υποδηλώσουν το σύνολο των ανθρώπων που διευθύνουν ιεραρχικά ένα οργανισμό δημόσιο ή ιδιωτικό. Στην εργασία που ακολουθεί παρουσιάζεται μια από τις λεγόμενες Θεωρίες Διοίκησης, η «Διοίκηση διαμέσου αντικειμενικών σκοπών / στόχων» που είναι η απόδοση στα ελληνικά του αγγλικού όρου **“Management By Objectives”** ή εν συντομία **MBO**. Επίσης όπου υπάρχει αναφορά στον όρο Διοίκηση, θα χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος **management (μάνατζμεντ)** όπως και για τον Διευθυντή, Προϊστάμενο και αντίστοιχους ο επίσης αγγλικός όρος **manager (μάνατζερ)** καθώς αυτοί είναι που έχουν καθιερωθεί διεθνώς και έχουν εισχωρήσει και χρησιμοποιούνται σε όλες σχεδόν τις γλώσσες του κόσμου αυτούσιοι.

2. Ξεκινώντας, θεωρείται αναγκαίο να δοθούν οι ορισμοί των όρων οργανισμός, μάνατζμεντ και μάνατζερ που θα χρησιμοποιηθούν και συναντηθούν περισσότερο στην παρούσα διατριβή. **Οργανισμός** στις κοινωνιολογικές επιστήμες (μία εκ των οποίων είναι και το management) είναι κάθε κοινωνική ομάδα που λειτουργεί με καθορισμένους ρόλους / καθήκοντα των μελών της, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. **Μάνατζμεντ** ο τρόπος δουλειάς με άλλους ανθρώπους εντός ενός οργανισμού, οπότε διαμέσου αυτών να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού αλλά και των μελών

του. **Μάνατζερ** είναι αυτός που καθοδηγεί τις δραστηριότητες εργαζομένων σε ένα οργανισμό, με στόχο την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού.

3. Σύμφωνα με τον γκουρού του μάνατζμεντ Πήτερ Ντρούκερ<sup>1</sup> (Peter F. Drucker) «το μάνατζμεντ δεν είναι ταυτόσημο με το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων όπως δεν είναι ταυτόσημη και η Ιατρική με την Μαιευτική». Βέβαια το μεγαλύτερο ποσοστό των θεμάτων που απασχολούν το μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση, ένα δημόσιο οργανισμό, ή ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό είναι κοινά και μόνο ένα μικρό ποσοστό αυτών πρέπει να προσαρμοστεί στην ιδιαίτερη αποστολή του εκάστοτε οργανισμού.

4. Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα μέχρι σήμερα αναπτύχθηκαν αρκετές θεωρίες του μάνατζμεντ. Μια εξ αυτών που είχε μεγάλη απήχηση τις δεκαετίες 1960 και 1970 στις δυτικές κοινωνίες/οικονομίες είναι και το MBO. **Ένας γενικός ορισμός για το MBO είναι «η διαδικασία καθορισμού αντικειμενικών σκοπών ή στόχων εντός ενός οργανισμού όπου από κοινού μάνατζμεντ και εργαζόμενοι κατανοώντας τους, προσπαθούν να τους επιτύχουν για την σωστή λειτουργία του οργανισμού και την επιβίωση του».** Το MBO ως μεθοδολογία, χρησιμοποιήθηκε και χρησιμοποιείται με διάφορες παραλλαγές της στην διοίκηση οργανισμών ιδιωτικών και δημόσιων, τοποθετώντας σε πρώτο πλάνο τον εργαζόμενο στην διοίκηση σε οποιοδήποτε επίπεδο και την ανάγκη κατανόησης από όλους των στόχων αλλά και του τρόπου μέτρησης της επίτευξης, αυτών.

5. **Μία εκδοχή του MBO τυπικά έχει υιοθετηθεί με τον νόμο 3230 του 2004 και από το Ελληνικό κράτος ως μεθοδολογία λειτουργίας του, αν και ουσιαστικά ακόμα δεν έχει εφαρμοστεί στην πράξη. Στις Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας μας η λειτουργία τους δείχνει να ακολουθεί την θεωρία του MBO, χωρίς να έχει τον χαρακτήρα συστηματικής εφαρμογής αλλά περισσότερο εμπειρικής και πρακτικής συμπεριφοράς.**

---

<sup>1</sup> Peter F. Drucker (1909-2005) «Προκλήσεις του management για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα», Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα 2000, σελ.9

## **ΣΚΟΠΟΣ**

6. Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να παρουσιάσει την μεθοδολογία του MBO ως ένα σύστημα διοίκησης (μάνατζμεντ) οργανισμών, αναλύοντας το σε θεωρητικό επίπεδο και δίνοντας παραδείγματα εφαρμογής του έτσι ώστε να γίνει κατανοητό στις γενικές αρχές του στον αναγνώστη, για να μπορεί να το εφαρμόσει συστηματικά στην εργασία του αλλά και στην προσωπική καθημερινότητα του.

## **ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ**

7. Ως προϋποθέσεις για την παρούσα διατριβή παραθέτω όσα ο Τζώρτζ Οντιόρν<sup>2</sup> θέτει ως απαραίτητες προϋποθέσεις για το MBO:

α. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ιεραρχική δομή ‘Hierarchy structure’.

β. Το MBO είναι ειδικά εφαρμόσιμο στους εργαζόμενους που ασκούν διοίκηση / επιτήρηση από τον χαμηλότερο ιεραρχικά ως τον υψηλότερα ιστάμενο.

γ. Το MBO για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά πρέπει να έχει την υποστήριξη του υψηλότερα ιστάμενου μάνατζερ – του προέδρου, CEO, Διευθύνοντα Συμβούλου – του οργανισμού.

---

<sup>2</sup> George S. Odiorne (1921-1992) “Management By Objectives a System of Managerial Leadership”, PITMAN PUBLISHING CORP, New York 1965

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ <<Α>>: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ (MANAGEMENT) – ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ

## 1. Ιστορική Αναδρομή στην Διοικητική Επιστήμη (Management)

8. Το μάνατζμεντ μπορεί να θεωρηθεί μία από τις αρχαιότερες δραστηριότητες του ανθρώπου αν και πολλοί πιστεύουν ότι είναι δημιουργία των νεότερων χρόνων και ιδιαίτερα μετά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Αρκετοί όμως θεωρούν ότι οι ρίζες του, μπορούν να ανιχνευθούν στους αρχαίους Κινέζους, Αιγύπτιους, Έλληνες και Ρωμαίους που ασχοληθήκαν πρακτικά με το μάνατζμεντ όπως φαίνεται από τα μεγάλα έργα – μνημεία που κατασκευάστηκαν χιλιάδες χρόνια πριν και τα οποία δεν θα μπορούσαν να γίνουν αν δεν υπήρχε κατανόηση της συλλογικής δραστηριότητας του ατόμου και της έννοιας του μάνατζμεντ. Αξίζει να αναφερθεί ότι για την κατασκευή των πυραμίδων στην αρχαία Αίγυπτο έχει εκτιμηθεί ότι πρέπει να εργάζονταν περί τις 100.000 άτομα για 20 χρόνια, που ισοδυναμεί με τη διοίκηση σήμερα οργανισμού μεγαλύτερου από την General Electric (GE).

9. Αν και το μάνατζμεντ μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ήταν πρακτικά παρών πριν από χιλιάδες χρόνια, μόνο λίγα γραπτά κείμενα υπάρχουν που μπορούν να θεωρηθούν ως πρόδρομα της θεωρητικής προσέγγισης του. **Ενδεικτικά αναφέρεται το βιβλίο στρατηγικής του Κινέζου Στρατηγού Σουν Τσου «Η Τέχνη του Πολέμου» (Sun Tzu “The Art of War”)** όπου γίνεται λόγος για την ανάγκη ανάλυσης και γνώσης από τον στρατιωτικό ηγέτη των δυνατών αλλά και των αδύνατων σημείων του στρατού του, σε αντιπαραβολή με αυτών του αντιπάλου, για να μπορέσει να δράσει αποτελεσματικά στην μάχη. Ανάλυση που μπορεί να θεωρηθεί πρόδρομος της λεγόμενης ‘SWOT’ ανάλυσης του μάνατζμεντ, δηλαδή της ανάλυσης των δυνατών σημείων ‘Strengths’, αδυναμιών ‘Weaknesses’, ευκαιριών ‘Opportunities’ και κινδύνων ‘Threats’.

10. Συνεπώς, σχετικά πρόσφατα (από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα) έχει υπάρξει ολοκληρωμένη βιβλιογραφία για το μάνατζμεντ σε όλες τις διαστάσεις του με επιστημονικό τρόπο. Οι πρώτοι συγγραφείς, όπως ο Charles Babbage (1792-1871) στην Αγγλία, ήταν αυτοί που συνειδητοποίησαν στην αρχή της βιομηχανικής επανάστασης, ότι η ανάπτυξη της βιομηχανίας απαιτεί συστηματική μελέτη της διεύθυνσης των εργασιών και της μοντελοποίησης του τρόπου εργασίας. Ο Babbage ήταν ο πρώτος που μίλησε για την ανάγκη της διαίρεσης ενός μεγαλύτερου έργου σε τυποποιημένα μικρότερα και άρα μπορεί να θεωρηθεί ο ‘πατέρας’ των γραμμών παραγωγής. Όμως την εποχή εκείνη των κληρονομικών προνομίων και τίτλων ευγενείας, δεν μπορούσε να γίνει εύκολα κατανοητό και να εμπεδωθεί, ότι υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης του μάνατζμεντ και των λειτουργιών του ηγέτη. Γι’ αυτό και οι ιδέες του Babbage αγνοήθηκαν μέχρι που ήρθαν ξανά στην επιφάνεια από τον Frederick Taylor (1856-1915), που όπως θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω είναι ο πατέρας του ‘Επιστημονικού Μάνατζμεντ’.

11. Καθώς η βιομηχανική ανάπτυξη γινόταν εντονότερη και επεκτεινόταν σε περισσότερες χώρες και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, η ανάγκη για εκπαιδευμένους εργαζόμενους και η ανάπτυξη μιας θεωρίας διοίκησης/διεύθυνσης/καθοδήγησης των εργαζομένων με χαμηλή ή καθόλου εξειδίκευση έγινε περισσότερο προφανής. **Σημαντική για την επιστημονική προσέγγιση και ανάπτυξη της θεωρίας του μάνατζμεντ μπορεί να θεωρηθεί η 26<sup>η</sup> Μαΐου 1886.** Την ημέρα εκείνη σε μια συνεδρίαση της Αμερικανικής Εταιρείας Μηχανολόγων Μηχανικών ‘American Society of Mechanical Engineers, ASME’ ο **Henry R. Towne βιομήχανος της εποχής, σε παρουσίαση του με τίτλο «ο Μηχανικός σαν Οικονομολόγος», ζήτησε να γίνει μια επιστημονική μελέτη για την «Διεύθυνση εργασιών» από τους μηχανικούς. Ο Frederick Taylor και άλλοι στις ΗΠΑ και την Ευρώπη αποδεχόμενοι το αίτημα – πρόσκληση – πρόκληση άρχισαν να δημιουργούν αυτό που εμείς σήμερα γνωρίζουμε ως Θεωρία του Μάνατζμεντ.**

12. Οι βάσεις και οι θεμελιώδεις αρχές των διαφόρων προσεγγίσεων – σχολών – θεωριών του μάνατζμεντ βρίσκονται σε μια πλειάδα επιστημών όπως τα οικονομικά, η

κοινωνιολογία, τα μαθηματικά, η ψυχολογία, η φιλοσοφία. Το μάνατζμεντ όμως αν και χρησιμοποιεί εργαλεία και περιοχές μελέτης και άλλων επιστημών καθώς και την εμπειρία των μάνατζερς, μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο άρχισε να αναπτύσσεται ως ξεχωριστή επιστημονική περιοχή.

## **2. Οι Βασικές Θεωρίες Διοίκησης και τα Κύρια Χαρακτηριστικά τους**

13. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το μάνατζμεντ πρωτοεμφανίστηκε στους εργασιακούς χώρους από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να λειτουργούν συλλογικά μέσα από οργανισμούς. Με την πάροδο του χρόνου αναπτύχθηκαν διάφοροι κανόνες, ιδέες, πρακτικές και θεωρίες που αποτέλεσαν την εξελικτική πορεία του μάνατζμεντ. Οι βασικές Θεωρίες / Θεωρήσεις / Προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για το Μάνατζμεντ είναι χρονολογικά οι ακόλουθες:

α. **Η Κλασσική Θεωρία του Μάνατζμεντ** (από τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα)

β. **Η Συμπεριφορική Θεωρία του Μάνατζμεντ** (από την δεκαετία του 1920)

γ. **Η Επιχειρησιακή Θεωρία του Μάνατζμεντ** (από την δεκαετία του 1940)

δ. **Η Συστημική Θεωρία του Μάνατζμεντ** (από την δεκαετία του 1950)

ε. **Η Ενδεχομενική Θεωρία του Μάνατζμεντ** (από την δεκαετία του 1970)

στ. **Η Θεωρία Z του Μάνατζμεντ** (από την δεκαετία του 1980)

## A. Η Κλασική Θεωρία του Μάνατζμεντ

14. Η κλασική θεωρία του μάνατζμεντ που αναπτύχθηκε στην αρχή της βιομηχανικής επανάστασης (τέλη 19<sup>ου</sup> αρχές 20<sup>ου</sup> αιώνα), **συμπεριλαμβάνει** ουσιαστικά δύο σχολές προσέγγισης του μάνατζμεντ την περίοδο εκείνη, το **επιστημονικό** και το **διοικητικό μάνατζμεντ**.

15. Οι αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ διατυπώθηκαν από τον μηχανικό **Frederick Taylor**, που στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα έγινε ένας από τους κορυφαίους συμβούλους στην βιομηχανική κοινωνία των ΗΠΑ. Ο πρωταρχικός του σκοπός ήταν να αυξήσει την παραγωγικότητα του εργάτη. Πολλοί, ιδιαίτερα στην σημερινή εποχή θεωρούν την προσέγγιση του απάνθρωπη, αλλά για την εποχή που αυτός την ανέπτυξε, ήταν ωφέλιμη για το μάνατζμεντ ενός οργανισμού αλλά και τον εργαζόμενο. **Οι τέσσερις αρχές που διατύπωσε ο Taylor είναι: (α) κάθε εργασία πρέπει να μελετηθεί και αναλυθεί διεξοδικά ώστε να διέπεται από κανόνες για την πραγματοποίησή της, που θα την καθιστούν πραγματοποιήσιμη ανεξάρτητα από το επίπεδο γνώσεων αυτού που την εκτελεί αλλά και από το χώρο που αυτό γίνεται, (β) οι δυνατότητες, ικανότητες, δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να προσδιορίζονται όσο το δυνατόν ακριβέστερα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η αύξηση της αποδοτικότητας του με συγκεκριμένες ενέργειες, (γ) πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα κυρίως οικονομικά για να αποδώσουν περισσότερο και για να συμβεί αυτό προτείνει την εξάρτηση του εισοδήματος των εργαζόμενων από το αποτέλεσμα ή το παραγόμενο προϊόν και (δ) η σημαντικότερη ίσως αρχή, του καταμερισμού των εργασιών μέσα σε ένα οργανισμό.** Οι κριτικές στην θεωρία του Taylor έγκεινται κυρίως στο ότι φαίνεται να αγνοεί τελείως τον ανθρώπινο παράγοντα κοινωνιολογικά και ψυχολογικά ως παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας.

16. Το διοικητικό μάνατζμεντ ασχολείται με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού και με τις πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθεί ο αποτελεσματικός μάνατζερ. Ο Γάλλος μεταλλειολόγος και βιομήχανος **Henri Fayol**

(1841-1925), σύγχρονος του Taylor, θεωρείται ότι είναι αυτός που συστηματοποίησε την θεωρία του μάνατζμεντ, καθώς διέτύπωσε την διοικητική θεωρία του που βασίζεται σε πέντε λειτουργίες και δεκατέσσερις αρχές. Οι πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι: ο προγραμματισμός / σχεδιασμός (planning), η οργάνωση (organizing), η διεύθυνση / διοίκηση (commanding), ο συντονισμός (coordinating) και ο έλεγχος (controlling). Οι δεκατέσσερις αρχές της διοίκησης είναι: ο καταμερισμός της εργασίας, η εξουσία, η πειθαρχία, η σαφήνεια της εντολής, η σαφήνεια της καθοδήγησης, η υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό (του οργανισμού), η αμοιβή του προσωπικού, ο συγκεντρωτισμός, η κλιμάκωση της εξουσίας, η τάξη, η ισοτιμία, η σταθερότητα της μονιμότητας του προσωπικού, η πρωτοβουλία και το ηθικό. Την ίδια εποχή ο Γερμανός κοινωνιολόγος και οικονομολόγος **Max Weber** (1864-1920) **διατύπωσε την διοικητική θεωρία του για μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς που την ονόμασε γραφειοκρατία (bureucracy)**

17. Συμπερασματικά για την κλασσική θεωρία του μάνατζμεντ, που αρχίζει τέλος 19<sup>ου</sup> αιώνα και τελειώνει κάπου στη δεκαετία του 1930, βλέπουμε ότι οι τρεις σημαντικότεροι εκπρόσωποι της, ουσιαστικά θεμελίωσαν την επιστημονικότητα του μάνατζμεντ μελετώντας το και διατυπώνοντας τις αρχές του. **Αυτή την περίοδο για πρώτη φορά αρχίζουν να εφαρμόζονται διαδικασίες επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης εργαζομένων και παροχής κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας.** Επίσης είναι προφανές ότι μερικές από τις αρχές της κλασσικής περιόδου έχουν εφαρμογή μέχρι και σήμερα.

## **B. Η Συμπεριφορική Θεωρία του Μάνατζμεντ**

18. Πριν την ανάπτυξη της θεωρίας αυτής, που ουσιαστικά αναφέρεται στην αναζήτηση των πρακτικών και ενεργειών που θα εξασφαλίσουν την καλύτερη ψυχική διάθεση του εργαζόμενου, η οποία με την σειρά της θα οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση του στην εργασία, είχε ήδη αρχίσει να μελετάται στις ΗΠΑ, η ψυχολογία των ανθρώπων. Γι'αυτό φάνηκε απαραίτητο ότι πρέπει να μελετηθούν οι ανθρώπινες σχέσεις και οι



ανθρώπινες αντιδράσεις μέσα σε ένα οργανισμό και το πως αυτές επηρεάζουν την παραγωγή.

19. Σημαντικότερη συνεισφορά στην εξέλιξη του μάνατζμεντ προς την μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων ως μελών ενός οργανισμού, διαδραμάτισαν οι μελέτες του Hawthorne γνωστές στους ασχολούμενους με το μάνατζμεντ ως **“Hawthorne studies”**, που εκτελέστηκαν από την ομάδα του καθηγητή του **Pen State University Elton Mayo (1880-1949) το 1927**. Οι μελέτες αυτές, έγιναν σε ένα τμήμα της Western Electric Company στο προάστιο Hawthorne του Σικάγο, με αρχικό σκοπό τη διερεύνηση των επιπτώσεων που θα είχε στην παραγωγή των εργαζομένων ένα βελτιωμένο σύστημα φωτισμού στον χώρο εργασίας. **Τα αποτελέσματα των μελετών απέδειξαν ότι ο φωτισμός και γενικότερα οι φυσικές συνθήκες, δεν είχαν άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, αλλά αυτό που επηρέαζε την αποδοτικότητα τους ήταν το κοινωνικό περιβάλλον και η ψυχολογική διάθεση τους.**

20. Επίσης σημαντική στο τομέα της επίδρασης της συμπεριφοράς / του χαρακτήρα του ατόμου, για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του στην εργασία, ήταν η μελέτη του **Douglas M. McGregor (1906-1964)**. Ο McGregor, καθηγητής του Μάνατζμεντ στο M.I.T στη Βοστώνη των ΗΠΑ, στο βιβλίο του “The Human Side of Enterprise” μελετώντας τις θεωρίες του Taylor και του Mayo, παρουσίασε τους δύο τύπους εργαζομένων που μέχρι τότε οι επιστημονικές / φιλοσοφικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ είχαν αναδείξει. **Ονόμασε Θεωρία Χ την προσέγγιση του Taylor που βλέπει μόνο την απαισιόδοξη / κακή πλευρά των εργαζομένων θεωρώντας τους τεμπέληδες, που εργάζονται μόνο με εξαναγκασμό και συνεχή επίβλεψη, χωρίς πρωτοβουλίες και διάθεση ανάληψης ευθυνών, ενώ ικανοποιούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα. Αντίθετα ονόμασε Θεωρία Υ την προσέγγιση Mayo που βλέπει μόνο την αισιόδοξη / καλή πλευρά των εργαζομένων, θεωρώντας τους εργατικούς, πρόθυμους να εργαστούν για τον οργανισμό που θα τους εμπνεύσει, με αίσθημα ευθύνης και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ ικανοποιούνται κυρίως με ηθικά/συναισθηματικά/ψυχολογικά κίνητρα.**

21. Συνοπτικά, η προσέγγιση του μάνατζμεντ με βάση την συμπεριφορά του ατόμου και τις ανθρώπινες σχέσεις, που έχει σαν στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού, έδωσε την απαιτούμενη έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, στη δημοκρατικότητα της διοίκησης, στη συμμετοχή των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων και στην καλύτερη επικοινωνία προϊσταμένων και υφισταμένων.

### **Γ. Η Επιχειρησιακή Θεωρία του Μάνατζμεντ**

22. Η Θεωρία αυτή ξεκίνησε ουσιαστικά την περίοδο του 2<sup>ου</sup> Π.Π. από την ανάγκη επίλυσης πολύκλωνων προβλημάτων υποστήριξης πολεμικών επιχειρήσεων. Οι πολιτικοί και στρατιωτικοί ηγέτες της εποχής, κυρίως των ΗΠΑ και Αγγλίας ζητώντας την βοήθεια κορυφαίων της εποχής επιστημόνων και μηχανικών, χρησιμοποίησαν μαθηματικά μοντέλα για την περιγραφή των προβλημάτων προς επίλυση και αναλόγως των αποτελεσμάτων των πειραματικών εφαρμογών προχωρούσαν ή όχι στην εφαρμογή συγκεκριμένης επιχειρησιακής σχεδίασης. Η μεθοδολογία αυτή των επιχειρησιακών ερευνών του 2<sup>ου</sup> Π.Π. που έκτοτε κράτησε το όνομα της και πλέον αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο, τον κλάδο της **Επιχειρησιακής Έρευνας (Operational Research (OR))**, είχε σημαντικές επιτυχίες στην επίλυση των σύνθετων πολεμικών επιχειρησιακών προβλημάτων και γι'αυτό μετά τον πόλεμο εφαρμόστηκε με επιτυχία και συνεχίζει να εφαρμόζεται από το προσωπικό του μάνατζμεντ μεγάλων οργανισμών ιδιωτικών αλλά και δημόσιων ως εργαλείο για την λήψη απόφασης.

23. Παρόλο που η χρησιμοποίηση της μεθοδολογίας της επιχειρησιακής έρευνας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την λήψη απόφασης σε πολύπλοκους κυρίως οργανισμούς, δεν μπορεί και δεν πρέπει να αποτελεί το μόνο. Οι μάνατζερς που καλούνται να αποφασίσουν πρέπει πάντα να συνυπολογίζουν και άλλους ποιοτικούς παράγοντες καθώς και την διαίσθησή τους.

## **Δ. Η Συστημική Θεωρία του Μάνατζμεντ**

24. Στην Θεωρία αυτή η ανάλυση των οργανισμών γίνεται με την παραδοχή ότι αυτοί αποτελούν ενιαία συστήματα, για τα οποία ισχύει ότι **το όλον είναι μεγαλύτερο του αθροίσματος των μερών που το αποτελούν**. Ένας οργανισμός ως σύστημα ενιαίο έχει αλληλεπιδράσεις από το γενικότερο σύστημα που είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, εσωτερικό και εξωτερικό. Ο βαθμός αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον είναι αυτός που καθορίζει αν ένας οργανισμός/σύστημα είναι ανοικτός ή κλειστός ως σύστημα. Στην σημερινή πραγματικότητα της παγκοσμιοποίησης και της ελεύθερης διακίνησης της πληροφορίας δεν υπάρχουν πρακτικά οργανισμοί που να θεωρούνται κλειστά συστήματα.

25. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει το πλεονέκτημα της ολιστικής προσέγγισης των οργανισμών και άρα ανάλυσης πολλών περισσότερων παραγόντων και μεταβλητών για την αντιμετώπιση προβλημάτων αλλά και την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Ταυτόχρονα όμως απαιτεί προσωπικό στο μάνατζμεντ με ιδιαίτερες ικανότητες / δεξιότητες / νοητικές δυνατότητες και συνολική γνώση του οργανισμού. **Το MBO είναι μια συστηματική προσέγγιση του μάνατζμεντ οργανισμών.**

## **Ε. Η Ενδεχομενική Θεωρία του Μάνατζμεντ**

26. Με τις θεωρίες / προσεγγίσεις του μάνατζμεντ που αναφέρθηκαν σε γενικές γραμμές παραπάνω, ακόμα και μέχρι σήμερα, δεν μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι μία συγκεκριμένη θεωρία είναι αυτή που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. **Φαίνεται καθαρά ότι δεν θα βρεθεί τουλάχιστον μέχρι το προβλέψιμο μέλλον ο καλύτερος τρόπος διοίκησης, γιατί διάφορες μεταβλητές εμποδίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας γενικά εφαρμόσιμης θεωρίας.**

27. Η ενδεχομενική / απρόβλεπτη / τυχαία προσέγγιση (contingency approach) υποστηρίζει ακριβώς αυτό, ότι δηλαδή δεν υπάρχει ένας γενικός τρόπος αντιμετώπισης / προσέγγισης του μάνατζμεντ και ότι εξαρτάται κάθε φορά από τις συνθήκες που παρουσιάζονται σε δεδομένη κατάσταση. **Με αυτή την προσέγγιση μπορεί το μάνατζμεντ του οργανισμού να επιλέξει οποιοδήποτε τρόπο θεωρεί κάθε φορά σωστό για εφαρμογή, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του. Ο τρόπος διοίκησης του οργανισμού εξαρτάται από ένα αριθμό μεταβλητών κυριότερες των οποίων είναι: το εξωτερικό περιβάλλον, η πολυπλοκότητα των καθηκόντων, οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, ο βαθμός κινδύνου και αβεβαιότητας, οι σχέσεις διοίκησης / μάνατζμεντ με τους εργαζομένους και φυσικά το μέγεθος του οργανισμού.**

### **ΣΤ. Η Θεωρία Z του Μάνατζμεντ**

28. Ο τρόπος που οι Ιάπωνες διοίκησαν τις επιχειρήσεις τους μετά την καταστροφή που υπέστησαν στον 2<sup>ο</sup> ΠΠ, με τον οποίο κατάφεραν αρχικά να τις ορθοποδήσουν και σε λίγα σχετικά χρόνια να τις κάνουν ανταγωνιστικές, αυξάνοντας την παραγωγικότητα, βελτιώνοντας την ποιότητα ενώ ταυτόχρονα περιόριζαν και το κόστος, είναι αξιοσημείωτος και ως τέτοιος δεν μπορούσε να περάσει χωρίς να επηρεάσει το τρόπο μάνατζμεντ κυρίως των ΗΠΑ.

29. Η Θεωρία Z ή η Θεωρία του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ προτάθηκε από τον καθηγητή William Ouchi<sup>3</sup> (1943 - ) στο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1981 και ήταν 'best seller' στη Νέα Υόρκη για πέντε μήνες: «Θεωρία Z : Πως το Αμερικανικό Μάνατζμεντ μπορεί να συναντήσει την Ιαπωνική πρόκληση» "Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge". Στη Θεωρία Z ο Ouchi ουσιαστικά προτείνει τον συνδυασμό των μέχρι τότε γνωστών Ιαπωνικών και Αμερικανικών βασικών Αρχών του Μάνατζμεντ καταλήγοντας να προτείνει:

**α. Διάρκεια απασχόλησης : Πολλά χρόνια**

<sup>3</sup> Μύρων Μ. Ζαβλανός, «MANATZMENT», Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα 2002, σελ.59

β. Αξιολόγηση – Εξέλιξη	: Σχετικά Αργή
γ. Μηχανισμός Ελέγχου	: Ανεπίσημος
δ. Λήψη Αποφάσεων	: Μοιρασμένη (Συλλογική-Ατομική)
ε. Επαγγελματική Σταδιοδρομία	: Όχι εξειδικευμένη – κυκλική εναλλαγή
στ.Υπευθυνότητα	: Μοιρασμένη (Συλλογική-Ατομική)
ζ. Αξίες	: Προώθηση οικογενειακού περιβάλλοντος

30. Η συγκεκριμένη θεωρία, επειδή συγκέντρωσε τα θετικά από τις δύο σχολές μάνατζμεντ (Ιαπωνική-Αμερικανική) όπου εφαρμόστηκε σωστά απέδωσε τα αναμενόμενα, δηλαδή αύξηση παραγωγικότητας και καλύτερο ηθικό στους εργαζόμενους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ <<B>>: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO))**

### **1. Θεωρητική Ανάλυση του MBO**

#### **A. Γενικά**

31. Οι θεωρητικοί της διοίκησης μιλούν πάντα για τον σκοπό ‘purpose’ και τους αντικειμενικούς στόχους ‘objectives’, ‘goals’ των οργανισμών. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι το MBO έχει ως πατέρα του τον Peter F. Drucker, με συνεχιστή τον George S. Odiorne – των οποίων τις απόψεις και αρχές θα αναπτύξουμε εκτενέστερα παρακάτω – ενώ άλλοι λιγότεροι θεωρούν τον **Chester Barnard (1886-1961)** ως τον πρωτοπόρο.

32. Ο Barnard είναι πραγματικά ο πρώτος που με το βιβλίο του, που κυκλοφόρησε το 1938, «Οι λειτουργίες του Διοικητικού Στελέχους», “The Functions of the Executive” αναφερόμενος στις τρεις βασικές λειτουργίες των διοικητικών στελεχών, ανέπτυξε ως

μία εξ αυτών τον σχηματισμό σκοπού και αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Ειδικότερα ο Barnard στο τέλος του βιβλίου του παραθέτει ως τρεις βασικές λειτουργίες του στελέχους οποιουδήποτε οργανισμού τις παρακάτω<sup>4</sup>:

α. Εγκαθίδρυση και υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού.

β. Εξασφάλιση των βασικών εργασιών από τους εργαζόμενους

γ. Σχηματισμός του σκοπού του οργανισμού και των αντικειμενικών στόχων.

33. Όμως, αν και ο Barnard ανέφερε πρώτος της ανάγκη καθορισμού σκοπού και αντικειμενικών στόχων από το μάνατζμεντ των οργανισμών, **ο Peter F. Drucker με το βιβλίο του, που εκδόθηκε το 1955, « Η Πρακτική του Μάνατζμεντ» “The Practice of Management”**, ήταν αυτός που έκανε γνωστό τον όρο “Management by Objectives” και ανέλυσε την θεωρία στην οποία βασίζεται η εφαρμογή του. **Κατά τον Drucker η ουσία του MBO είναι ο συμμετοχικός καθορισμός στόχων, η συμμετοχική επιλογή κατεύθυνσης και απόφασης. Σημαντικό επίσης μέρος του MBO είναι η μέτρηση και η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης ενός εκάστου των εργαζομένων με τα στάνταρντς, τους στόχους, που έχουν θέσει από κοινού μάνατζμεντ και εργαζόμενοι.**

34. Ο **George S. Odiorne** περνά από την θεωρητική προσέγγιση του Drucker στην πρακτική εφαρμογή του MBO, **με το βιβλίο του που εκδόθηκε το 1965, « Διοίκηση διαμέσου Αντικειμενικών στόχων, ένα σύστημα διοίκησης - ηγεσίας» - ελεύθερη απόδοση στα ελληνικά του “Management by Objectives: A System of Managerial Leadership”**. Ο **Odiorne** περιγράφει το MBO σαν μια διεργασία όπου τα διάφορα κλιμάκια της διοίκησης ενός οργανισμού από κοινού, προσδιορίζουν τους κοινούς στόχους και τις περιοχές ευθύνης καθενός με καθορισμό των αποτελεσμάτων που αναμένονται. Οι μετρήσεις απόδοσης καθενός εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων είναι και αυτές που καθοδηγούν την λειτουργία του οργανισμού και αξιολογούν την συνεισφορά του καθένα ξεχωριστά ή της ομάδας εργασίας, στην επιτυχία ή αποτυχία της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.

---

<sup>4</sup> [http://www.vectorstudy.com/management\\_gurus/chester\\_barnard.htm](http://www.vectorstudy.com/management_gurus/chester_barnard.htm)

## **B. Η θεωρητική προσέγγιση του MBO από τον Peter F. Drucker**

35. Ο Drucker στηρίζει όλη την θεωρία του στον μάνατζερ και το μάνατζμεντ. Ο μάνατζερ είναι το δυναμικό εκείνο στοιχείο που δίνει ζωή σε κάθε οργανισμό και κάθε εργασία. Χωρίς την διοίκηση / ηγεσία του μάνατζερ οι πόροι που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να παράγει το τελικό προϊόν / υπηρεσία θα παρέμεναν πόροι χωρίς προστιθέμενη αξία. Στην βιομηχανική εποχή το μάνατζμεντ, η ομάδα που διοικεί τους οργανισμούς, προσέδωσε κάτι ξεχωριστό. Η εμφάνιση του ως μια ξεχωριστή ηγετική τάξη ήταν ένα κομβικό γεγονός στην ιστορία της ανθρωπότητας, που κατάφερε να γίνει απαραίτητο ως θεσμός ‘institution’, ουσιαστικά χωρίς αντιθέσεις και αναταράξεις μέσα στην κοινωνία. Το μάνατζμεντ θα παραμείνει ο κυρίαρχος θεσμός ίσως για όσο ο «Δυτικός πολιτισμός» επιβιώσει ως κοινωνικό – οικονομικό – πολιτικό σύστημα<sup>5</sup>.

36. Τι είναι και τι κάνει το μάνατζμεντ μπορεί να περιγραφεί και ορισθεί μέσα από τις τρεις λειτουργίες και την μία διάσταση του που είναι:

α. **Η Οικονομική Επίδοση “Economic Performance”**, που πρέπει πάντα να είναι πρώτη προτεραιότητα για όλους τους οργανισμούς πλην των Ενόπλων Δυνάμεων (Ε.Δ). **Στις Ε.Δ πρώτη προτεραιότητα δεν μπορεί να είναι άλλη από την Στρατιωτική Ασφάλεια “Military Security”, αλλιώς θα είναι προδοσία των καθηκόντων τους και επικίνδυνη πρακτική, οι οικονομικές επιπτώσεις από τις αποφάσεις των ΕΔ είναι σε δεύτερο πλάνο και θα πρέπει να λειτουργούν ως περιοριστικός παράγοντας και μόνο!**<sup>6</sup>

β. **Η Διαχείριση των Μάνατζερς “Managing Managers”**, ένας οργανισμός πρέπει να παράγει περισσότερα και καλύτερα προϊόντα / υπηρεσίες συνολικά, από όσα οι πόροι που συγκεντρώνει θα μπορούσαν να παράγουν μόνοι τους. Άρα με την συστημική θεώρηση θα λέγαμε ότι ένας οργανισμός έχει τελικά αποτελέσματα μεγαλύτερα από το άθροισμα των εισαγομένων μερών.

<sup>5</sup> Peter F. Drucker “The Practice of Management” Butterworth-Heinemann Woburn MA, Reissued 1999, σελ.2-4

<sup>6</sup> Peter F. Drucker “The Practice of Management” Butterworth-Heinemann Woburn MA, Reissued 1999, σελ.8

γ. **Η Διαχείριση Εργαζομένων και Εργασίας**, που σημαίνει οργάνωση της εργασίας έτσι ώστε να ταιριάζει στους εργαζόμενους και οργάνωση των ανθρώπων έτσι ώστε να εργάζονται πιο παραγωγικά και αποδοτικά.

δ. **Ο Χρόνος**, είναι διάσταση και όχι λειτουργία. Το μάνατζμεντ πρέπει πάντα να σκέφτεται αποφασίζοντας το παρόν αλλά προσβλέποντας και στο μέλλον. **Ουσιαστικά το μάνατζμεντ πρέπει να ζει ταυτόχρονα και στο παρόν και στο μέλλον. Οι αποφάσεις του, έχουν αποτέλεσμα καθοριστικό και άμεσο όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον.** Για παράδειγμα, τα έξοδα του σήμερα για έρευνα ή κατασκευή νέας παραγωγικής μονάδας προφανώς θα επηρεάσουν άμεσα και μάλιστα αρνητικά τα τωρινά αποτελέσματα του οργανισμού, αλλά είναι επενδύσεις για καλύτερα αποτελέσματα σε μελλοντικές χρήσεις.

37. Μιλώντας για οργανισμούς στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας δηλαδή για επιχειρήσεις, συχνά δίνεται ο ορισμός ότι επιχειρήσεις είναι οι οργανισμοί που σκοπό έχουν να παράγουν κέρδη. Αυτός ο ορισμός είναι και λάθος αλλά και μη σχετικός. **Επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που λειτουργεί με σκοπό να έχει κέρδη για να καλύπτει τους κινδύνους της οικονομικής δραστηριότητας που αναλαμβάνει, αλλά και για να συνεχίσει να επιβιώνει ως οργανισμός στην κοινωνία που δραστηριοποιείται για το κοινό καλό. Δηλαδή το καλό για τους ιδιοκτήτες / μετόχους, τους εργαζομένους (μάνατζμεντ και παραγωγή) αλλά κυρίως την κοινωνία. Ιδεατά, η κοινωνία είναι πολλαπλά κερδισμένη από την υγιώς λειτουργούσα επιχείρηση, μέσω των φόρων που αποδίδονται, των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πολίτες, της οικονομικής ανεξαρτησίας και συνεισφοράς των εργαζομένων της στην τοπική οικονομία και οπωσδήποτε μέσω της ψυχολογικής υγείας που έχουν οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μια υγιή και παραγωγική επιχείρηση.**

38. **Οι επιχειρηματικές λειτουργίες είναι δύο: η διαφήμιση (πρώθηση προϊόντος / υπηρεσίας) και καινοτομία “Marketing and Innovation”.** Το κέρδος είναι αποτέλεσμα της απόδοσης μιας επιχείρησης στο μάρκετινγκ, στην καινοτομία και στην παραγωγικότητα. Μεγαλύτερη παραγωγικότητα σημαίνει καλύτερη χρήση των πόρων. Έρευνες την δεκαετία του 1960 στην Δ. Ευρώπη και τις ΗΠΑ απέδειξαν ότι η παραγωγικότητα στην Ευρώπη ήταν το 1/3 αυτής των ΗΠΑ. Αυτό οφειλόταν όχι στην



διαφορά επενδύσεων κεφαλαίου αλλά στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στο φτωχό οργανωτικό επίπεδο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Με τα κέρδη των επιχειρήσεων ανατροφοδοτείται η οικονομική δραστηριότητα σε μια κοινωνία. Το κέρδος έχει ως μόνο σίγουρο την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο (ρίσκο<sup>7</sup>) μη επίτευξης ή ελάττωσης. **Επειδή το πρώτο καθήκον μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η επιβίωσή της, η αρχή που θα πρέπει να τις διέπει δεν πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά η αποφυγή της ζημίας “not the maximization of profit but the avoidance of loss”.**

39. Το μάνατζμεντ είναι μια λογική δραστηριότητα. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός θα πρέπει να θέτει αντικειμενικούς στόχους που να εκφράζουν το επιθυμητό και όχι το πιθανότερο να πραγματοποιηθεί. Άρα **οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει να τίθενται με το βλέμμα στο επιθυμητό και μέσα από αυτό να προσπαθεί να βρει τους τρόπους να επιτυγχάνεται και το πιθανό.** Έτσι το μάνατζμεντ πρέπει να αποφασίζει σε ποιούς τομείς ο οργανισμός δραστηριοποιείται αλλά και σε ποιούς θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί. Ερωτήματα που θα πρέπει οι σωστοί μάνατζερς να θέτουν και να προσπαθούν να δίνουν τις σωστές απαντήσεις πριν καθορίσουν τους αντικειμενικούς στόχους μέσα στους οργανισμούς που διοικούν, είναι σε πρώτο στάδιο: ποιο είναι το αντικείμενο που ο οργανισμός μας δραστηριοποιείται, ποιος είναι ο «πελάτης» που στοχεύουμε κυρίως, αλλά και σε ποιον στοχεύουμε στο μέλλον. Σε δεύτερο στάδιο: που είναι ο «πελάτης», με ποιο τρόπο κάνει τις επιλογές «αγορών» του, πως μπορεί να προσεγγιστεί, τι θεωρεί αξιόλογο για «αγορά», τι ερευνά πριν την επιλογή «αγοράς» προϊόντος / υπηρεσίας. Αφού έχουν απαντηθεί το δυνατό σωστότερα τα προηγούμενα ερωτήματα τότε πρέπει το μάνατζμεντ του οργανισμού να διερευνά το πως θα είναι ο οργανισμός στο μέλλον, αλλά και το πως θα πρέπει να είναι, ενώ προς διερεύνηση θα μπορεί να τεθεί και το αν ο οργανισμός είναι στο σωστό αντικείμενο δραστηριοποίησης ή πρέπει να αλλάξει ή να πάψει να υφίσταται. Ολοκληρώνοντας τα παραπάνω τεθέντα **το μάνατζμεντ θα πρέπει να καθορίζει αντικειμενικούς στόχους σύμφωνα με το τι είναι σωστό και επιθυμητό για τον οργανισμό και όχι με γνώμονα τον περιορισμό των εξόδων ή/και την εκάστοτε οικονομική συγκυρία.**

---

<sup>7</sup> Η λέξη risk προέρχεται από την Αραβική γλώσσα και σημαίνει «βγάζω το ψωμί μου».

40. Ο καθορισμός ενός μόνο αντικειμενικού στόχου σε ένα οργανισμό και ιδιαίτερα αν αυτός είναι το κέρδος, τότε ουσιαστικά χάνει την ουσία της λειτουργίας του, που είναι η επιβίωση του για το κοινό καλό στο μέλλον. **Το μάνατζμεντ ενός οργανισμού πρέπει να επιτυγχάνει την ισορροπία μεταξύ των αναγκών και των στόχων του και άρα θα πρέπει να λειτουργεί στη λήψη αποφάσεων με κριτική σκέψη.** Θέτοντας μόνο ένα στόχο ουσιαστικά είναι σαν να θεωρείται από το μάνατζμεντ μη απαραίτητη η κριτική ανάλυση. Γι'αυτό από την φύση του **ένας οργανισμός απαιτεί πολλαπλούς αντικειμενικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να καθορίζονται για κάθε περιοχή δραστηριότητας του οργανισμού, που η επίδοση και τα αποτελέσματα τους επηρεάζουν με ζωτικό τρόπο την βιωσιμότητα του οργανισμού.** Αν και διαφορετικές περιοχές δραστηριότητας είναι κρίσιμες, απαιτώντας ιδιαίτερη έμφαση σε διαφορετικούς οργανισμούς, σε γενικές γραμμές οι περιοχές αυτές δεν αλλάζουν σε οποιαδήποτε οικονομική συγκυρία ή/και οποιοδήποτε μέγεθος ή/και φάση ανάπτυξης βρίσκεται ο οργανισμός.

41. Ο Drucker προτείνει **οκτώ περιοχές** στις οποίες θα πρέπει το μάνατζμεντ ενός οργανισμού να **καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους απόδοσης:**

- α. **Θέση στην «αγορά»**
- β. **Καινοτομία**
- γ. **Παραγωγικότητα**
- δ. **Φυσικοί και Χρηματοοικονομικοί πόροι**
- ε. **Κερδοφορία**
- στ. **Επιδόσεις των μάνατζερς και εξέλιξη αυτών**
- ζ. **Επιδόσεις εργαζομένων και συμπεριφορά**
- η. **Δημόσια ευθύνη**

Παρατηρώντας τις περιοχές, φαίνεται ότι οι **τρεις τελευταίες** είναι «μη απτές» αλλά εξίσου σημαντικές, καθώς συχνά από αυτές εξαρτώνται οι **υπόλοιπες πέντε «απτές».** Λόγω του ότι κάθε οργανισμός είναι μια κοινωνική ομάδα ανθρώπων, οι επιδόσεις και αποδόσεις αυτών πρέπει να βασίζονται σε κοινά πιστεύω και κοινές αρχές. Διαφορετικά γίνεται παραλυτική χωρίς δυνατότητα να δρα παραγωγικά και αποδοτικά. Οπότε αν τα «μη απτά» εξακολουθούν να αποτελούν τέτοια σε ένα οργανισμό, τότε είναι ευθύνη του

μάνατζμεντ να τα κάνει «απτά». **Δυσκολία μετά τον καθορισμό των στόχων αποτελεί και το πως αυτοί θα είναι μετρήσιμοι. Άρα θα πρέπει να βρεθούν και οριστούν δείκτες μέτρησης για κάθε περιοχή αλλά και η μονάδα μέτρησης αυτών.**

42. Ο Drucker προτείνει στόχους για κάθε μια από τις πρώτες πέντε «απτές» περιοχές που αναφέρονται παραπάνω, που αφορούν ιδιωτικούς (κυρίως) αλλά και δημόσιους οργανισμούς:

α. Για την **θέση στην «αγορά»:** (1) η επιθυμητή θέση των προϊόντων / υπηρεσιών στην παρούσα «αγορά» σε δολάρια (sic τζίρος) και ποσοστό στην συνολική «αγορά» έναντι των άμεσων ή έμμεσων ανταγωνιστών, (2) η επιθυμητή θέση των προϊόντων / υπηρεσιών σε νέες «αγορές» σε δολάρια αλλά και ως ποσοστό έναντι του ανταγωνισμού, (3) τα προϊόντα / υπηρεσίες που πρέπει να πάψουν να παράγονται / παρέχονται λόγω τεχνολογικών εξελίξεων ή τάσης της «αγοράς», (4) νέα προϊόντα που είναι αναγκαία στην παρούσα «αγορά», αριθμός αυτών, ιδιότητες των νέων προϊόντων, δυνητικός / εκτιμώμενος τζίρος και μερίδιο «αγοράς», (5) νέες αγορές και νέα προϊόντα που πρέπει να αναπτυχθούν σε δολάρια και ως ποσοστό, (6) οργάνωση διανομής και τιμολογιακή πολιτική για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί ανωτέρω, (7) υπηρεσία αντικειμενικής μέτρησης της ικανοποίησης «πελατών».

β. Για την **καινοτομία:** (1) νέα προϊόντα / υπηρεσίες που είναι αναγκαία για την διατήρηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά», (2) νέα προϊόντα / υπηρεσίες που θα είναι αναγκαία λόγω τεχνολογικής εξέλιξης που θα καταστήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα ξεπερασμένα, (3) βελτιώσεις προϊόντων / υπηρεσιών που είναι απαραίτητα για την διατήρηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά» αλλά και λόγω εκτίμησης αναμενόμενων τεχνολογικών αλλαγών, (4) νέες διαδικασίες και βελτιώσεις σε αντικατάσταση όλων των παλαιών για την ικανοποίηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά», (5) καινοτομίες και βελτιώσεις σε όλες τις κύριες περιοχές δράσεις του οργανισμού για την ικανοποίηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά».

γ. Για την **παραγωγικότητα** δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος στόχος μετρήσιμος, γι' αυτό προτείνει την **συνεισφερόμενη** από τον οργανισμό **αξία “contributed value”** για το παραγώμενο προϊόν / υπηρεσία **είναι η λεγόμενη προστιθέμενη αξία** που αργότερα μάλιστα φορολογήθηκε στην Ευρώπη (**ΦΠΑ-VAT**).

δ. Για τους **φυσικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους** θα πρέπει οι οργανισμοί να φροντίζουν / στοχεύουν για την επαρκή και συνεχή προμήθεια τους με φυσικούς πόρους, για την διατήρηση ή/και ανανέωση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού καθώς και για την επαρκή και διαρκή ροή κεφαλαίου με όλους τους χρηματοοικονομικούς τρόπους που είναι διαθέσιμοι.

ε. Για την **κερδοφορία** το ερώτημα που συχνά ανακύπτει όσον αφορά την στοχοθέτηση και μέτρηση της είναι **πόση κερδοφορία είναι ικανοποιητική. Ο στόχος που συχνά τίθεται και είναι ρεαλιστικός είναι 25% απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου προ φόρων**. Όμως θα πρέπει στον στόχο αυτό να συμπεριλαμβάνεται και ο παράγοντας του χρόνου, δηλαδή τα εκτιμώμενα κέρδη για όλο το χρόνο διάρκειας της επένδυσης και μάλιστα εκπεφρασμένα σε παρούσες τιμές. Επειδή για το παραπάνω υπάρχουν πολλές απόψεις και έννοιες που μπορεί να αλλάξουν ριζικά την μέτρηση, **ο Drucker τελικά προκρίνει την μέτρηση της κερδοφορίας με την εκτίμηση του καθαρού κέρδους μετά από την απομείωση / απόσβεση λόγω χρόνου, αλλά προ φόρων, έναντι της αρχικής επένδυσης κεφαλαίου στο αρχικό κόστος δηλαδή πριν την απόσβεση λόγω παρελθόντος χρόνου**<sup>8</sup>.

στ. Για τις υπόλοιπες τρεις περιοχές στόχων που είναι οι «μη απτές» θεωρείται λογικό να μην μπορούν να έχουν ποσοτικούς στόχους καθώς και οι τρεις έχουν να κάνουν με ανθρώπους και ανθρώπινες και κοινωνικές συμπεριφορές. Γι' αυτό ο Drucker προχωρά σε βαθύτερη μελέτη και ανάλυση των περιοχών στοχοθέτησης που αφορούν τους μάνατζερς και την εξέλιξη τους, τους εργαζόμενους και την συμπεριφορά τους καθώς και στη δημόσια ευθύνη και συνεισφορά ενός οργανισμού (ιδιωτικού κυρίως).

**43. Ο αντικειμενικός στόχος λειτουργεί ως η πράξη που θα κάνω σήμερα για να έχω αποτελέσματα αύριο “Today’s Decisions for Tomorrow’s Results”.** Βασίζεται στην εκτίμηση του μέλλοντος, ισορροπώντας μεταξύ μέσων του σήμερα που παράγουν αποτελέσματα στο μέλλον το άμεσο/κοντινό ή απώτερο. **Η εκτίμηση για το μέλλον ενός οργανισμού πρέπει να γίνεται συστηματικά και μεθοδολογικά έτσι ώστε να είναι μελετημένη και όχι εκτίμηση που προήλθε από απλή τύχη.**

---

<sup>8</sup> Peter F. Drucker “The Practice of Management” Butterworth-Heinemann Woburn MA, Reissued 1999, σελ.78

44. Αναλύοντας την στοχοθέτηση για την απόδοση των μάνατζερς, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η απόδοση ενός οργανισμού απαιτεί κάθε εργασία να οδηγεί προς τον αντικειμενικό στόχο του οργανισμού και ειδικότερα η εργασία κάθε μάνατζερ να εστιάζεται στην επιτυχία του οργανισμού ως ενιαίο σύνολο. **Η επίδοση που αναμένεται να επιτύχει κάθε μάνατζερ πρέπει να προέρχεται από τον στόχο επίδοσης του οργανισμού, τα αποτελέσματα του να μετρώνται συναρτήσει της συνεισφορά που αυτά έχουν στην επιτυχία του οργανισμού.** Κάθε μάνατζερ από το «αφεντικό» μέχρι τον μάνατζερ της χαμηλότερης βαθμίδας, απαιτεί καθαρούς και σωστά διατυπωμένους στόχους που θα προέρχονται από τους στόχους του οργανισμού ως σύνολο. Οι στόχοι κάθε μάνατζερ πρέπει να τονίζουν την συμμετοχή του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, σε όλες τις περιοχές δράσης του. Για να υπάρχει ισορροπία των στόχων όλων των μάνατζερς σε όλα τα επίπεδα και όλες τις περιοχές δράσης του οργανισμού αυτοί πρέπει να αφορούν και βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

45. Το να διευθύνεις Διευθυντές “To manage the managers” απαιτεί ειδική προσπάθεια όχι μόνο για να δημιουργηθεί μια κοινή κατεύθυνση, αλλά και για να αποφευχθεί μια λάθος κατεύθυνση. Η αμοιβαία κατανόηση που απαιτείται για αυτό δεν μπορεί να αποκτηθεί με «επικοινωνία προς τα κάτω» ή με συζήτηση. **Έχει αποτέλεσμα μόνο με «επικοινωνία προς τα πάνω». Απαιτεί την θέληση των προϊστάμενων να ακούν και ένα μέσο που να κάνει τους υφισταμένους να ακούγονται.**

46. Για να μπορεί ο μάνατζερ να ελέγχει την δική του απόδοση πρέπει να γνωρίζει πολύ περισσότερα από απλά και μόνο ποιοι είναι οι στόχοι του. Πρέπει να μπορεί να μετρά την απόδοση του και τα αποτελέσματα της δουλειάς του σε σύγκριση με τον στόχο. Γι’ αυτό οι μάνατζερς πρέπει να έχουν μετρήσιμα μεγέθη απόδοσης που δεν είναι απαραίτητο να είναι μόνο ποσοτικά ή ακριβή, αλλά πρέπει να είναι ξεκάθαρα, λογικά, απλά. Πρέπει να είναι σχετικά με την εργασία που εκτελείται, αξιόπιστα και κατανοητά χωρίς πολύπλοκες ή πολύπλευρες ερμηνείες ή φιλοσοφικές έννοιες. Με αυτά ο κάθε μάνατζερ θα πρέπει μόνος του να μετρά την απόδοση του και παίρνοντας την

ανάδραση να κάνει τις αλλαγές που απαιτούνται για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. **Σημαντικό επίσης είναι να γίνει κατανοητό από όλους, εργαζόμενους, και μάνατζμεντ, ότι οι στόχοι και οι μετρήσεις επίτευξης τους δεν τίθενται για να αποτελούν μέσο ελέγχου των ανωτέρων στους κατώτερους αλλά ως μέσο αυτοελέγχου του καθενός εντός του οργανισμού.** Σε αντίθετη περίπτωση το ηθικό θα διαρραγεί και αυτό θα αποτελέσει σημαντική τροχοπέδη στην σωστή λειτουργία του.

47. Τα όρια ηθικής και επαγγελματικότητας πρέπει να'ναι γνωστά και κατανοητά από τους μάνατζερς και εντός αυτών να'ναι ελεύθεροι να αποφασίζουν τι και πως πρέπει να δράσουν για να είναι επιτυχημένοι ως άτομα και ως ομάδα. Το MBO και ο αυτοέλεγχος "self control", είναι ένα μέσο για απόκτηση ιδιοτήτων υψηλοτέρων από ότι συνήθως και κάθε μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την απόδοση του ιδίου και της ομάδας του, αλλά το τι κάνει για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι δική του και μόνο ευθύνη. **MBO και αυτοέλεγχος είναι τα μόνα εργαλεία που δίνουν αξία στην δυναμική και υπευθυνότητα του ατόμου μέσα από την κοινή κατεύθυνση στο όραμα και την προσπάθεια, θεμελιώνοντας την ομαδική εργασία και θέτοντας σε αρμονία τους στόχους του ατόμου με την συλλογική επιτυχία.**

48. **Το καλό κλίμα μέσα σε ένα οργανισμό κτίζεται όταν εστιάζομαστε στις δυνατότητες των ανθρώπων, σε αυτά που μπορούν να κάνουν και όχι σε αυτά που δεν μπορούν.** Απαιτεί συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης της ομάδας. Αυτό που επίσης **καλλιεργεί το καλό κλίμα σε ένα οργανισμό είναι η ηθική που βασίζεται στην ακεραιότητα / τιμιότητα και στα υψηλά πρότυπα δικαιοσύνης εντός του οργανισμού.** Πρακτικές και δράσεις που εδραιώνουν το καλό κλίμα σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι:

α. Η ύπαρξη υψηλών απαιτήσεων απόδοσης με ταυτόχρονη επιβράβευση όσων την επιτυγχάνουν, καθώς και μη παράβλεψη των μέτριων ως φτωχών επιδόσεων.

β. Κάθε εργασία του μάνατζμεντ πρέπει να επιβραβεύεται με κάποιο απτό τρόπο και όχι να θεωρείται ως σκαλί για την επίτευξη προαγωγής.

γ. Το σύστημα προαγωγών εντός του οργανισμού να είναι λογικό και δίκαιο.

δ. Το μάνατζμεντ πρέπει να γνωρίζει με έγγραφες εντολές ποιός έχει την ευθύνη ελέγχου – αξιολόγησης –υποβάθμισης ή / και απόλυσης κάθε μάνατζερ, καθώς πρέπει να δίνεται η δυνατότητα σε κάθε μάνατζερ να προσβάλει την κρίση του ελεγκτή του.

ε. Το μάνατζμεντ πρέπει να τονίζει και να αποδεικνύει από την αρχή σε όλους τους εργαζόμενους, ότι η τιμιότητα είναι το βασικό προσόν που κάθε μάνατζερ κατέχει.

49. Οι μάνατζερς πρέπει να ενδιαφέρονται για το τι είναι σωστό να γίνει και όχι για το ποιος έχει δίκιο. Επίσης δεν πρέπει να τοποθετούν την εξυπνάδα πάνω από την ηθική και την τιμιότητα. Το μάνατζμεντ δεν δημιουργεί ηγέτες, δημιουργεί μόνο συνθήκες μέσα από τις οποίες οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναδειχθούν. Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζερ είναι:

α. Να καθορίζει αντικειμενικούς στόχους και το τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν φροντίζοντας να γίνουν κατανοητοί πλήρως από τους υφισταμένους του.

β. Να οργανώνει, αναλύοντας τις δράσεις και κατανέμοντας τις στους υφισταμένους.

γ. Να παρακινεί και να επικοινωνεί, με τις διαπροσωπικές σχέσεις και μέσω κινήτρων και επιβραβεύσεων για την επιτυχία επί των τεθέντων στόχων.

δ. Να μετράει, καθορίζοντας μετρήσιμα μεγέθη απόδοσης κάθε υφιστάμενου που πρέπει να τα επικοινωνεί προς τα κάτω και επάνω με σκοπό τον ενστερνιασμό τους και την αποδοχή τους ως σωστά και δίκαια από όλους.

ε. Να εξελίσει τους υφισταμένους, καθώς με τον τρόπο διοίκησης του καθοδηγεί στο σωστό και την σωστή κατεύθυνση και συμπεριφορά ή στο λάθος αντίστοιχα.

50. Συνοψίζοντας, ο καθορισμός στόχων για τον κάθε μάνατζερ και σε οποιοδήποτε σύστημα μάνατζμεντ οργανισμών, είναι ένα ζήτημα εξισορρόπησης ανάμεσα στα αποτελέσματα του οργανισμού και των αρχών και προσωπικών

πιστεύω του μάνατζερ, των άμεσων αναγκών του οργανισμού έναντι των μελλοντικών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων αναλόγως των διαθέσιμων πόρων. Το να μπορεί κάποιος να καθορίζει στόχους δεν τον κάνει μάνατζερ, αλλά χωρίς αυτή την ικανότητα κάποιος δεν μπορεί να γίνει σωστός μάνατζερ. Ο μάνατζερ δεν «χειρίζεται ανθρώπους», παρακινεί, καθοδηγεί, οργανώνει ανθρώπους για να κάνουν σωστά μια συγκεκριμένη εργασία. Η αποτελεσματικότητα του βασίζεται στην ικανότητα να ακούει, να διαβάζει και να μελετά, να μιλά και να γράφει.

### Γ. Η προσέγγιση του MBO από τον George S. Odiorne

51. Ο Odiorne θεωρεί ότι από την δεκαετία του 1960 κυριαρχεί στην διοίκηση οργανισμών ο «επιχορηγούμενος καπιταλισμός» “administered capitalism” που είναι κράμα του κλασσικού καπιταλισμού και του κυβερνητικού ελέγχου των ιδιωτικοοικονομικών οργανισμών. Οι μάνατζερς χωρίς προσωπική αναζήτηση και ανάληψη κινδύνου (ρίσκου) για την πιθανότητα αποτυχίας, είναι γραφειοκράτες. Το αποτέλεσμα της γραφειοκρατικής ηγεσίας είναι ο περιορισμός της καινοτομίας. Υπάρχει ένα πράγμα που ο διοικητικός γραφειοκράτης δεν ανέχεται, την ανάληψη κινδύνου και την ανάληψη ευθυνών για αποτελέσματα μη επιτυχή. Το σύστημα αξιών του γραφειοκράτη περιστρέφεται γύρω από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και ειδικά της δικής του.

52. Το MBO κατά τον Odiorne βοηθά να ξεπεραστούν κάποια χρόνια προβλήματα της διαχείρισης των μάνατζερς και των επαγγελματιών / επιστημόνων όπως<sup>9</sup>:

α. Παρέχει το μέσο για την μέτρηση της πραγματικής συνεισφοράς των μάνατζερς και των επαγγελματιών.

β. Επαυξάνει την πιθανότητα να υπάρξει συντονισμένη προσπάθεια και ομαδική εργασία χωρίς να περιοριστεί η ανάληψη ρίσκου από τον εκάστοτε μάνατζερ,

---

<sup>9</sup> George S. Odiorne “Management By Objectives a System of Managerial Leadership”, PITMAN PUBLISHING CORP, New York 1965, σελ.55



εφόσον έχουν καθοριστεί οι κοινοί στόχοι και είναι μετρήσιμη η προσωπική συνεισφορά του καθενός σε αυτούς.

γ. Προνοεί για λύσεις στο κρίσιμο πρόβλημα του καθορισμού των κύριων περιοχών ευθύνης για κάθε εργαζόμενο μέσα σε ένα οργανισμό συμπεριλαμβανομένων των κοινών ή μοιρασμένων υπευθυνοτήτων.

δ. Οι διεργασίες του είναι συνδεδεμένες άρρηκτα με την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, για τον οργανισμό ως σύνολο αλλά και για την συνεισφορά καθενός ξεχωριστά.

ε. Εξαλείφει την ανάγκη να αλλάξουν οι εργαζόμενοι προσωπικότητα καθώς και να εκτιμώνται αναλόγως των προσωπικών χαρακτηριστικών τους.

στ. Παρέχει το μέσο καθορισμού του εύρους ελέγχου που αντιστοιχεί σε κάθε μάνατζερ.

ζ. Βοηθά στο προσδιορισμό της δυναμικής για προαγωγή και ανέλιξη των εργαζομένων που το δικαιούνται με χρήση των μετρήσεων απόδοσης στην επίτευξη των στόχων και της συνεισφοράς του καθενός σε αυτούς.

53. Ο Odiorne προτείνει την εφαρμογή ενός συστήματος MBO που όπως αναφέρει είναι το απαύγασμα μελέτης και πρακτικής εφαρμογής πολλών οργανισμών. Βέβαια πρέπει στο σύστημα που προτείνει να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές για να ταιριάζει στην περίπτωση κάθε ιδιαίτερου οργανισμού. **Η κυριώτερη προϋπόθεση που πρέπει να ισχύει για να γίνει η εφαρμογή του MBO σε ένα οργανισμό είναι η υποστήριξη, ενίσχυση, άδεια του μεγαλύτερου ιεραρχικά μάνατζερ στον οργανισμό.** Συνήθως η εγκατάσταση του MBO σε ένα οργανισμό προχωρά μέσα από τις ακόλουθες φάσεις:

α. **Εξοικίωση της κορυφής της ιεραρχίας και των σημαντικότερων διοικητικών στελεχών με το υπό εγκατάσταση σύστημα και το πως αυτό θα λειτουργήσει.**

β. **Προγραμματισμός από την κορυφή του μάνατζμεντ του οργανισμού των μετρήσεων που θα γίνουν για την απόδοση του οργανισμού.**

γ. **Καθορισμός των στόχων σε επίπεδο μέχρι του κατώτερου επιπέδου μάνατζερ, επικοινωνία αυτών με συνεχείς συναντήσεις των ανώτερων**

με τους κατώτερους ιεραρχικά μάντζερς για την πλήρη κατανόηση και εφαρμογή τους.

δ. Γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές στα τμήματα του οργανισμού που πρέπει να αλλάξουν για να μπορεί να εφαρμοστεί το MBO χωρίς προβλήματα. Πολιτικές και διαδικασίες που δεν είναι καθαρές τροποποιούνται αναλόγως για να μην εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία του MBO.

54. Το **Σχήμα 1** παρακάτω δείχνει παραστατικά τον κύκλο του MBO όπως προτείνεται από τον Odiorne<sup>10</sup>.

55. Σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης αναφοράς και προσοχής κατά την εφαρμογή του MBO σε οργανισμούς είναι :

α. Πρέπει να καθορίζονται ξεκάθαρα οι κοινοί/συλλογικοί στόχοι του οργανισμού πριν από τον προσδιορισμό των στόχων των μάντζερς και των ομάδων τους, με σκοπό να γίνεται ξεκάθαρο σε όλους ποιοι στόχοι είναι αυτοί που αφορούν το σύνολο και ποιοι όχι.

β. Μορφοποίηση της δομής του οργανισμού σύμφωνα με τεθέντες στόχους. Η δομή πρέπει να ακολουθεί και να βοηθά στην επίτευξη των στόχων.

γ. Καθορισμός των στόχων από κοινού με τους υφιστάμενους.

δ. Μέτρηση των αποτελεσμάτων και σύγκριση με τους τεθέντες στόχους με σκοπό την αποτίμηση, ανεύρεση των λαθών και πιθανών σημείων ανάγκης βελτίωσης των στόχων ή των δεικτών μέτρησης ή ασφαλώς της παραγωγικότητας / απόδοσης είτε έχουν επιτευχθεί οι στόχοι είτε όχι.

ε. Καθορισμός στόχων για την επόμενη χρονιά ή επόμενη περίοδο ανασκόπησης.

56. Κατά τον Odiorne και το MBO δεν είναι τέλειο και έχει αρκετούς περιορισμούς στην εφαρμογή του:

α. Δεν υπάρχει δυνατότητα να εκτιμηθεί και αναγνωριστεί η δυναμική ενός στελέχους στην εργασία του. Το μόνο που μπορεί να μετρηθεί είναι η παρούσα απόδοση και να μετρηθούν τα αποτελέσματα της.

β. Το σύστημα θεωρεί δεδομένο ότι στέλεχος και προϊστάμενος θα θέσουν από κοινού τους στόχους που θα υπηρετούν σωστά τον οργανισμό.

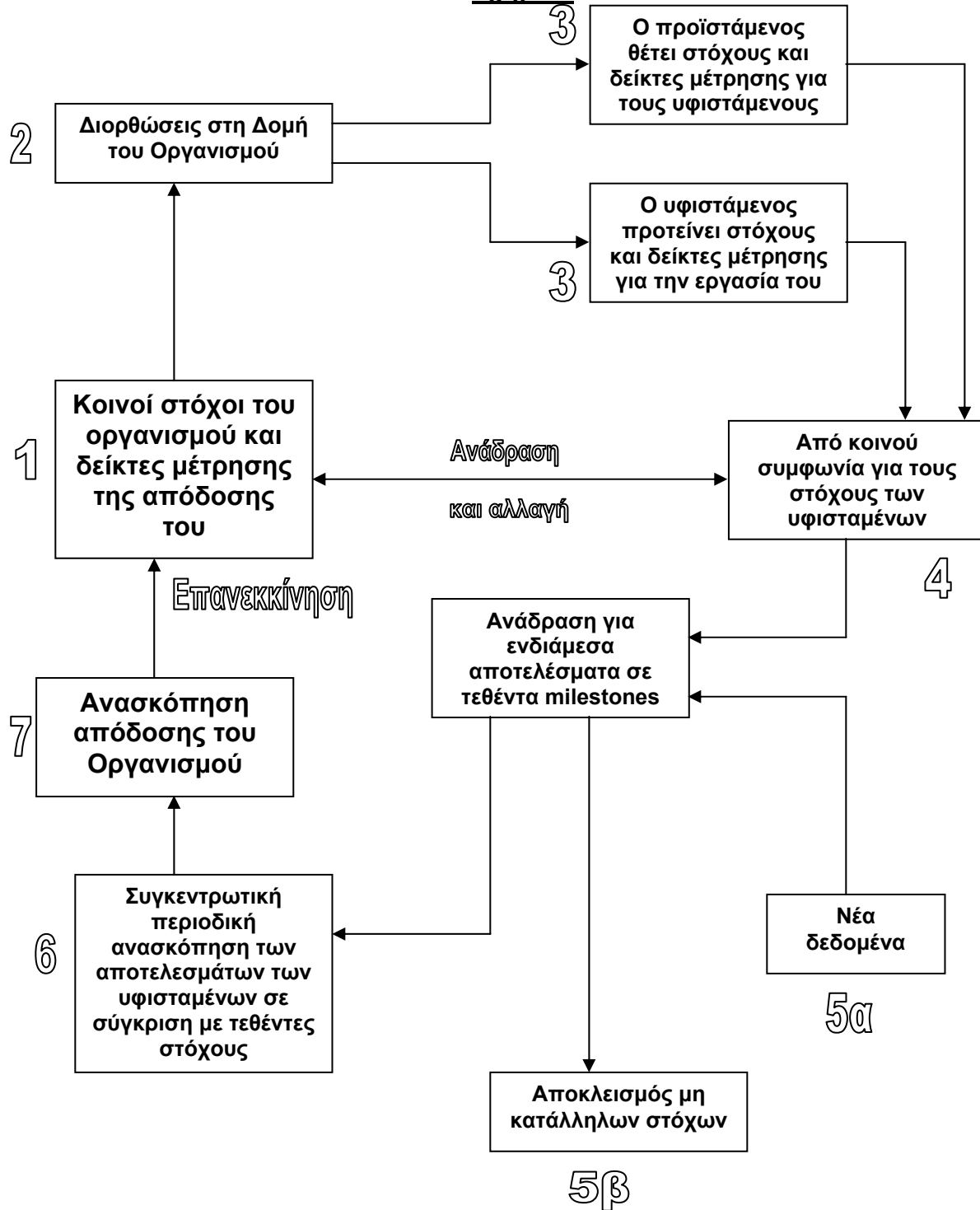
γ. Επίσης υποθέτει ότι ο προϊστάμενος θα κατανοεί μέχρι που είναι τα όρια του και δεν θα το «παιζει Θεός»

---

<sup>10</sup> George S. Odiorne "Management By Objectives a System of Managerial Leadership", PITMAN PUBLISHING CORP, New York 1965, σελ.78

δ. Πολλές φορές στην πράξη επιδεινώνει το πρόβλημα που η θεωρία λέει ότι η εκτίμηση θα βοηθούσε στην επίλυση του. Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα και μόνο και δεν παρέχει μεθόδους επίτευξή τους.

Σχήμα 1

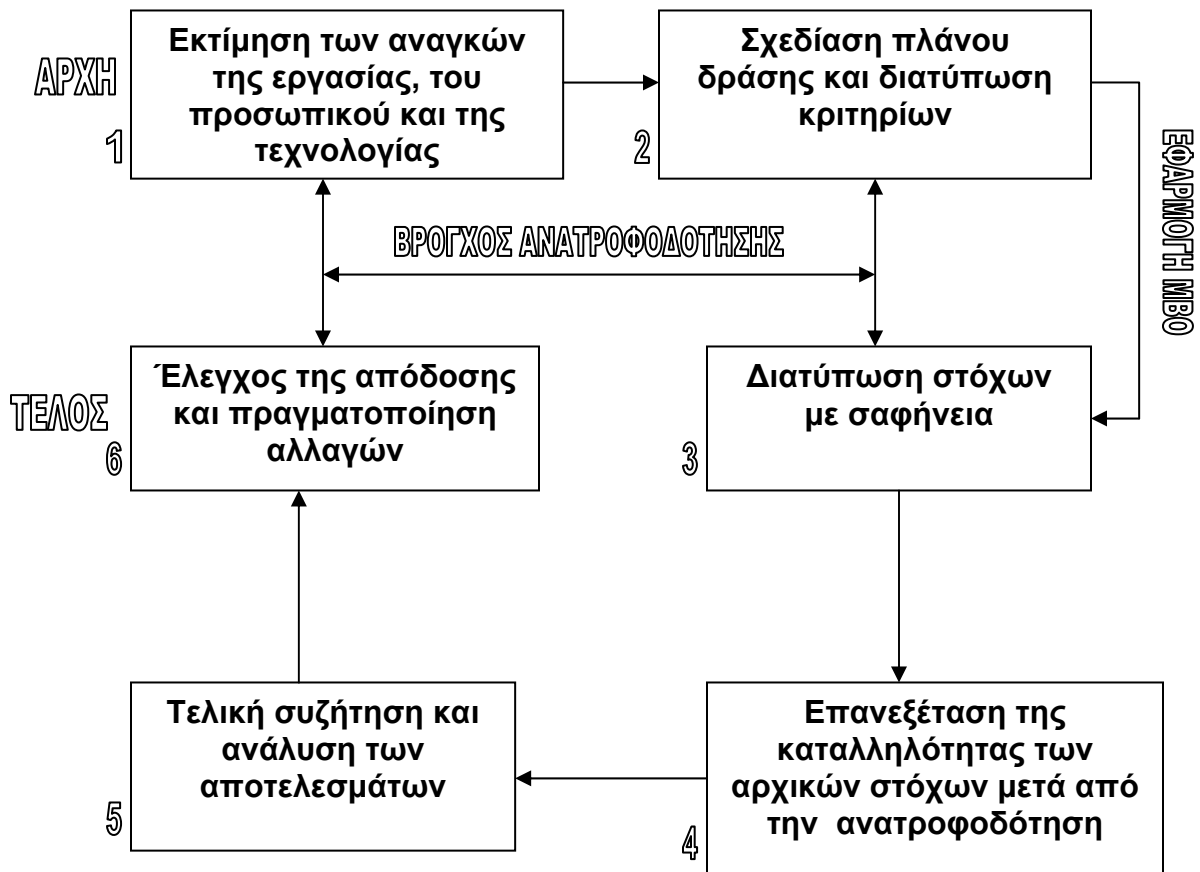


## 2. Συστηματική Εφαρμογή του MBO

### A. Το μοντέλο A. Szilagyi και M. Wallace<sup>11</sup>

57. Μετά τις αρχικές θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις του MBO υπήρξε υιοθέτηση και εφαρμογή του από πολλούς οργανισμούς, κυρίως στις ΗΠΑ, ιδιωτικούς (επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών και αντικειμένου) και δημόσιους (νοσοκομεία, πανεπιστήμια κλπ). Τα αποτελέσματα από την χρήση του στην πράξη μελετήθηκαν με την πάροδο του χρόνου από πολλούς πέραν τον Drucker και Odiorne αλλά και από τους ίδιους και υπήρξε μια **καταγραφή των κύριων στοιχείων του από τους A Szilagyi και M. Wallace<sup>12</sup> σε ένα απλό μοντέλο** που συγκέντρωσε την μέχρι τότε θεωρία και πρακτική εφαρμογής του MBO και είναι αυτό που παρουσιάζεται στο **Σχήμα 2** παρακάτω:

**Σχήμα 2**



<sup>11</sup> Ο Andrew (Skip) Szilagyi είναι καθηγητής Μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο της Χαβάη των ΗΠΑ, ο Marc J. Wallace είναι καθηγητής και πρόεδρος στο τμήμα Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου του Κεντάκυ ΗΠΑ.

<sup>12</sup> A. Szilagyi & M. Wallace, "Organizational Behavior and Performance" 3<sup>rd</sup> ed. Goodyear Publishing Co, California 1985.

58. Οι Szilagyι και Wallace υποστηρίζουν πολύ σωστά, ότι το κλειδί της επιτυχίας του MBO έγκειται στην υποστήριξη του από το ανώτερο επίπεδο του μάνατζμεντ και στη καθολική συμμετοχή του προσωπικού όλων των βαθμίδων σε αυτό. Πρέπει να γίνει κομμάτι της καθημερινότητας μέσα στον οργανισμό και οι μάνατζερς πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για το πως προχωρά η εφαρμογή του, για να προσαρμόζουν ανάλογα τις αλλαγές που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και του MBO. Επίσης θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τις προσωπικές φιλοδοξίες όλων, ανεξαρτήτως βαθμίδας στην ιεραρχία για να υπάρχει κίνητρο και να δίνει τον απαραίτητο χρόνο στο μάνατζμεντ να το εμπνεύσει εφαρμόζοντας το, πριν ελεχθεί η αποτελεσματικότητά του στη λειτουργία του οργανισμού. Πιθανότατα διαφορετικοί οργανισμοί να θέλουν διαφορετικό χρόνο πλήρους εφαρμογής και εμφάνισης θετικών αποτελεσμάτων, αλλά θα πρέπει να υπάρξει επιμονή στην υλοποίηση και ευελιξία στην διόρθωση πιθανών αρχικών λαθών από όλους. Τέλος και σημαντικότερο επίσης να μην δημιουργεί περισσότερη γραφειοκρατία από την υπάρχουσα στον οργανισμό που εφαρμόζεται.

## **B. Το μοντέλο του Heinz Wehrich<sup>13</sup>**

59. Ο Wehrich επηρεασμένος άμεσα από τους Drucker και Odiorne αλλά και την προσωπική του άποψη/θεώρηση σε θέματα εσωτερικών σχέσεων και συμπεριφοράς των εργαζομένων σε οργανισμούς καθώς και την θεωρία συστημάτων και οργανισμών, παρουσιάζει μια νέα προσέγγιση του MBO ή όπως γράφει ο ίδιος μια ενημέρωση της ήδη παρουσιασμένης και τιμημένης από πολλούς στο χώρο του μάνατζμεντ τεχνικής. Το μοντέλο του<sup>14</sup> που παρατίθεται στο Σχήμα 3 παρακάτω, έχει σκοπό να αποδώσει σχηματικά την νέα συστηματική προσέγγιση στο MBO για τους οργανισμούς, συνδυάζοντας τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ με την πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των εσωτερικών δομών των οργανισμών και το εξωτερικό

<sup>13</sup> Heinz Wehrich καθηγητής “Global Management & Behavioral Science” στο Πανεπιστήμιο του Σαν Φρανσίσκο των ΗΠΑ.

<sup>14</sup> Heinz Wehrich, “Management Excellence, Productivity through MBO”, McGraw – Hill Inc. California, 1985

περιβάλλον τους. Το ονομάζει Συστημική Προσέγγιση MBO “Systems Approach to MBO (SAMBO)”.

60. Τα κύρια σημεία του μοντέλου του Wehrich είναι:

α. **Συσχετισμός του οργανισμού με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.**

Οι οργανισμοί δεν δρουν στο κενό αλλά αντιθέτως δέχονται όλους τους εισερχόμενους πόρους από το εξωτερικό περιβάλλον τους και κρατούν επαφή με αυτό και διαμέσου του συστήματος πληροφόρησης που προσδιορίζει τα εξωτερικά εμπόδια αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον οργανισμό.

β. **Η διεργασία μετασχηματισμού μέσω MBO “MBO transformation process”.** Το MBO είναι μια διεργασία μετασχηματισμού των εισερχομένων πόρων του οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο σε παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει:

(1). **Στρατηγικό σχεδιασμό και ιεράρχηση των αντικειμενικών στόχων.** Ο θεμελιώδης σκοπός, η αποστολή, οι στόχοι συνολικά του οργανισμού αλλά και οι πιο ειδικοί στόχοι καθορίζονται από το υψηλότερο μάνατζμεντ με την συμμετοχή και των μάνατζερς των χαμηλότερων επιπέδων σε μια αμφίδρομη επικοινωνία. Οι στόχοι κατόπιν κατανέμονται σε στόχους τομέων, τμημάτων, μονάδων και για τον καθένα από τους εργαζόμενους ξεχωριστά. Παραστατικά αυτό φαίνεται στο **Σχήμα 4** παρακάτω.

(2). **Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.** Οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζονται από κοινού μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Στο MBO η έμφαση δίνεται στο καθορισμό επαληθεύσιμων στόχων. Επομένως οι στόχοι πρέπει να παρουσιάζονται με σαφήνεια όσον αφορά ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και κόστος έτσι ώστε να είναι μετρήσιμοι. Επίσης πρέπει να εστιάζονται στα αποτελέσματα και όχι τόσο στις δραστηριότητες, να καταδεικνύουν την απόδοση και την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων, να επιδιώκουν την πρόκληση για βελτίωση και καινοτομία αλλά να είναι και με λογική, τέλος να μην παραμελούν αλλά να αναδεικνύουν και εργασίες που είναι δύσκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματά τους. Επειδή όλα αυτά ταυτόχρονα είναι δύσκολο να επιτευχθούν κατά την θέσπιση στόχων η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στην χρήση των περισσότερων εξ αυτών των παραμέτρων.

(3). **Σχεδιασμός δράσεων.** Καθορίζει ποιες λειτουργίες, ποια έργα, ποιες δράσεις πρέπει να εκτελεστούν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι. Επίσης, πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα, μέχρι πότε πρέπει τα έργα και οι δράσεις να έχουν ολοκληρωθεί και ποιος θα τις πραγματοποιήσει.

(4). **Εφαρμογή του MBO.** Οι αντικειμενικοί στόχοι και τα σχέδια δράσεις δίνουν την κατεύθυνση της λειτουργίας του οργανισμού. Η αποδοτική εφαρμογή τους όμως χρειάζεται να έχει την ενεργή συμμετοχή των προϊσταμένων και το κλίμα στον οργανισμό να είναι καλό όπως η φιλοσοφία του MBO πρεσβεύει. Επιπρόσθετα, επειδή οι στόχοι δεν τίθενται σε κλειστό οργανισμό που βρίσκεται σε απομόνωση, τουναντίον σε ένα οργανισμό ζωντανό στον οποίο υπάρχουν και αλληλεξαρτήσεις, γι'αυτό θα πρέπει να εφαρμόζεται συντονισμός και ομαδική προσέγγιση όπου είναι απαραίτητο για την επίτευξη τους. Επιπλέον, λόγω των αλλαγών που μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή στα δεδομένα που οδήγησαν σε θέσπιση συγκεκριμένων στόχων, **οι στόχοι πρέπει να επανεξετάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να αλλάζουν όπου και όποτε απαιτείται, συνεπώς το μάνατζμεντ πρέπει να το γνωρίζει αυτό εκ των προτέρων και να το περιμένει, αλλά και να είναι ευέλικτο σε αλλαγές που μπορεί να φθάσουν και στο οργανωτικό και στο διοικητικό επίπεδο.**

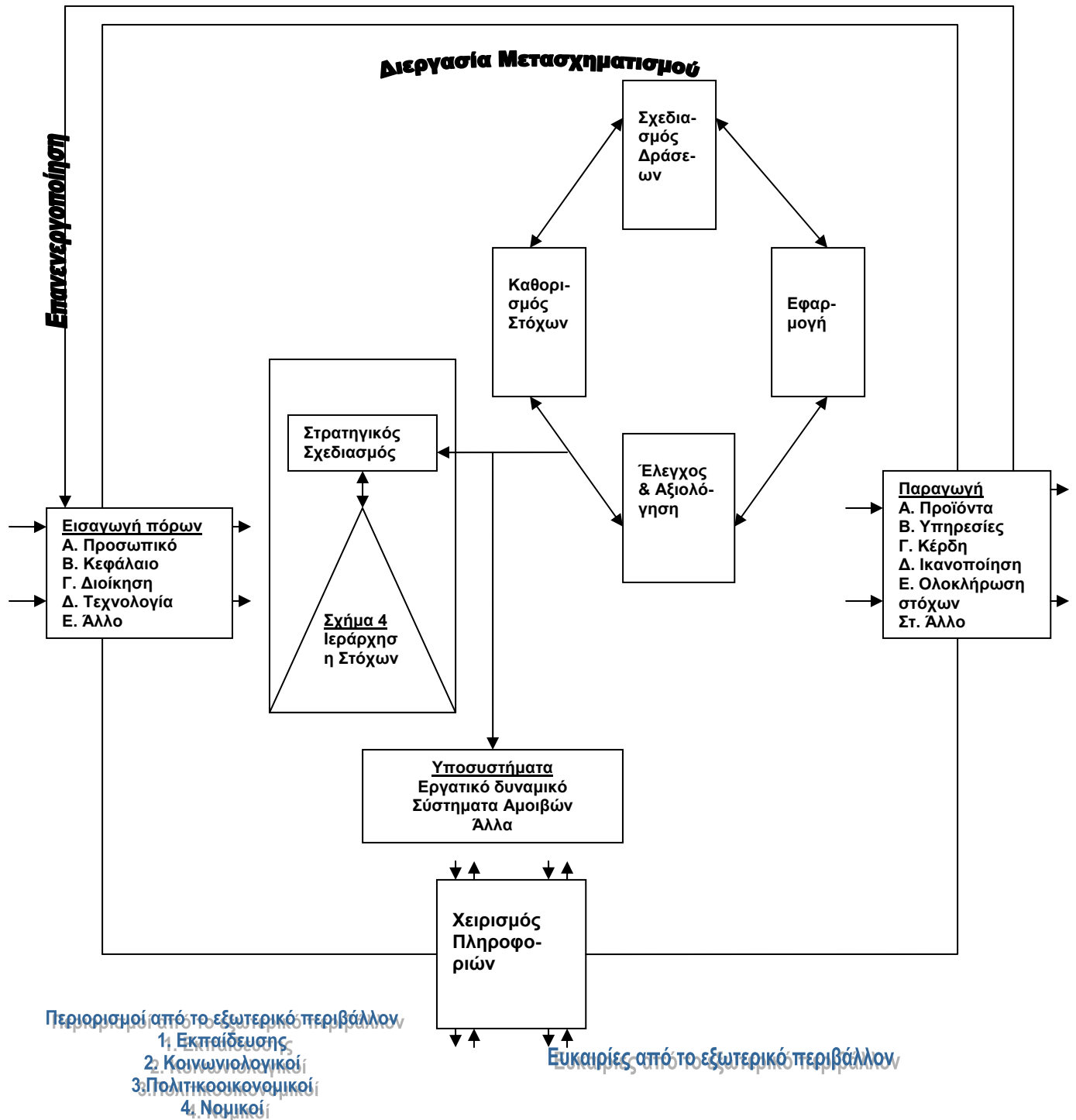
(5). **Έλεγχος και αξιολόγηση.** Ο έλεγχος έχει να κάνει με την μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού και η αξιολόγηση με την αυτοεκτίμηση της απόδοσης που ο καθένας από τους εργαζόμενους πρέπει σύμφωνα με την φιλοσοφία του MBO να κάνει, για να προχωρά σε βελτίωση της προσωπικής συνεισφοράς του στο σύνολο.

(6). **Υποσυστήματα.** Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό αρκετά είναι τα υποσυστήματα που θα μπορούσαν να πλαισιώσουν το MBO αλλά σημαντικότερα είναι δύο: ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού και ο μηχανισμός επιβράβευσης ή επίπληξης / τιμωρίας.

(7). **Οργανωτική και Διοικητική Εξέλιξη “Organizational & Management Development (OD-OMD)”.** Η OD, που εξετάζει τον οργανισμό ως σύνολο, περιλαμβάνει επίλυση προβλημάτων, ανάπτυξη ομαδικής εργασίας, συνεργασία και οργανωτική ανανέωση. Τέλος η OMD είναι αναπόσπαστο τμήμα των διαφόρων φάσεων

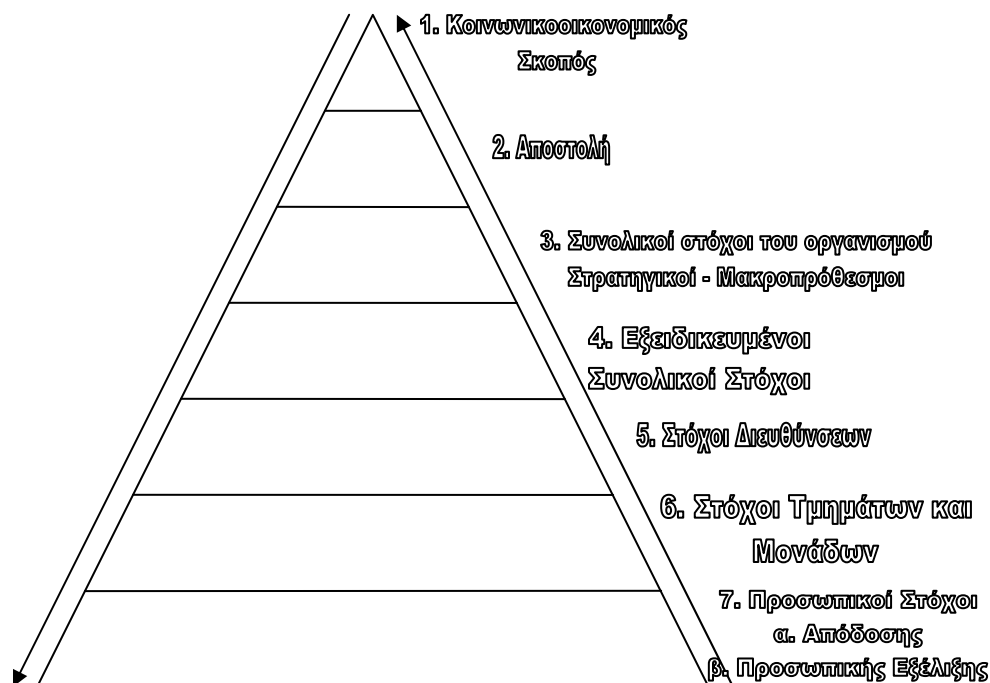
υλοποίησης του MBO και είναι αυτά τα δυναμικά στοιχεία που κάνουν το MBO αποτελεσματικό.

**Σχήμα 3**





**Σχήμα 4**



**Η Ιεραρχία των αντικειμενικών στόχων**

---

### **3. Μια διαφορετική προσέγγιση – Η Μέθοδος Μάνατζμεντ του W. Edwards Deming<sup>15</sup>**

61. Ο Deming, σύγχρονος των Drucker και Odiorne, παρουσιάζοντας την θεωρία του για το μάνατζμεντ οργανισμών μιλά για την ανάγκη μετασχηματισμού των οργανισμών έτσι ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικότερα, με εστίαση στην ποιότητα παρεχομένων προϊόντων / υπηρεσιών. Ουσιαστικά τονίζει τα σημεία που το MBO αφήνει στο περιθώριο

---

<sup>15</sup> W. Edwards Deming (1900-1993). Αμερικανός στατιστολόγος, καθηγητής, συγγραφέας, σύμβουλος επιχειρήσεων, που έγινε γνωστός για την εργασία του στην Ιαπωνία και για την θεωρία του περί ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες με τα «14 σημεία / αρχές» για τον μετασχηματισμό των οργανισμών που παρουσίασε στο βιβλίο του “Out of the Crisis”. Αν και δεν χρησιμοποίησε τον όρο θεωρείται ο πατέρας του “Total Quality Management”.

κατά την άποψη του, έχοντας όμως την επίτευξη στόχων ως το επίκεντρο. **Η πρόταση του Deming συνίσταται στην επιτυχία των στόχων που τίθενται από τους οργανισμούς, με επιμονή και προσεκτική μέτρηση των λεπτομερειών και της βελτίωσης της ποιότητας στο παραγόμενο (προϊόν ή υπηρεσία).** Προτείνει την αναγνώριση και απομάκρυνση των ελαττωμάτων, των ατελειών και των εμποδίων που φρενάρουν την ομαλή και αναπτυξιακή λειτουργία των οργανισμών μια και καλή, οπότε το επιτυχές αποτέλεσμα θα είναι επιτεύξιμο αυτόματα.

62. Ο Deming θεωρώντας ότι το MBO ενδιαφέρεται μόνο για την αύξηση της παραγωγικότητας παραγκωνίζοντας την ποιότητα στέκεται έντονα επικριτικά σε αυτό, τονίζοντας ότι **θέτοντας στόχους παραγωγής, ουσιαστικά πιέζει την λειτουργία του οργανισμού στην κατεύθυνση της χρησιμοποίησης των πόρων με οποιοδήποτε τρόπο για να επιτευχθεί η παραγωγή, οπότε καταλήγεις να προσφέρεις στη κοινωνία μη ποιοτικά προϊόντα / υπηρεσίες.**

63. Στο βιβλίο του “Out of the Crisis” ο Deming προτείνει τα «14 σημεία» που οδηγούν στον μετασχηματισμό οργανισμών, σε οργανισμούς που ενδιαφέρονται κυρίως για την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη παρά για την ποσότητα στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Τα 14 αυτά σημεία επιγραμματικά είναι:

α. Δημιουργία σταθερού στόχου προς την βελτίωση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού

β. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας που ενδιαφέρεται για την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού

γ. Σταμάτημα της εξάρτησης του οργανισμού από τους ελέγχους

δ. Χρήση ενός μόνο προμηθευτή ανά εισερχόμενο πόρο καθώς η πολλαπλότητα στους προμηθευτές είναι μειονέκτημα στην ποιότητα

ε. Εξέλιξη / βελτίωση συνεχώς και για πάντα

στ. Χρήση πρακτικής εκπαίδευσης κατά την εργασία

**ζ. Εφαρμογή / Εξάσκηση Ηγεσίας**

η. Εξάλειψη του φόβου

θ. Διάλυση των τυχόν εμποδίων επικοινωνίας των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού

ι. Απόσυρση των ασαφών σλόγκαν

**ια. Εξάλειψη του MBO**

ιβ. Ανάδειξη όλων των εργασιών και των εργαζομένων εντός του οργανισμού

ιγ. Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων

ιδ. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στον μετασχηματισμό του οργανισμού.

64. Σε δύο από αυτά τα 14 σημεία του ο Deming αναφέρεται επικριτικά προς τα όσα θεωρεί ότι το MBO πρεσβεύει. Συγκεκριμένα στο **σημείο 7** που κάνει λόγο για την ηγεσία και τον τρόπο εξάσκηση της όπου θεωρεί ότι ο ηγέτης είναι απαραίτητος και πρέπει πολλές φορές να οδηγεί τον οργανισμό πέρα από τους στόχους και τα μετρήσιμα αποτελέσματα και βέβαια στο **σημείο 11** που ζητά την εξάλειψη του MBO γιατί πρέπει οι οργανισμοί να εστιάσουν στην ποιότητα δηλαδή στις διαδικασίες και όχι στους στόχους και στους δείκτες αποτελεσματικότητας. **Η διαφοροποίηση του από το MBO ουσιαστικά συνίσταται στη άποψη που είχε διαμορφώσει για την εφαρμογή του και όχι για το θεωρητικό μοντέλο. Συχνά αναφέρει ο Deming ότι οι μάνατζερς που εφαρμόζουν στους οργανισμούς τους το MBO τελικά μένουν στα νούμερα και τους δείκτες ξεχνώντας ηθελημένα ή όχι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει επίσης να εφαρμόζονται και να ελέγχονται.** Όμως, ακόμα και αυτός παραδέχεται ότι υπάρχουν περιπτώσεις που το MBO και οι μετρήσιμοι αριθμητικοί στόχοι είναι απαραίτητοι για μέτρηση αποτελεσματικότητας, όπως για την παρακίνηση των ανθρώπων που ασχολούνται με τις πωλήσεις.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ <<Γ>>: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΥ** **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ (ΜΒΟ) ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ** **ΔΗΜΟΣΙΟΥ**

## **1. Εφαρμογή του ΜΒΟ στη Δημόσια Διοίκηση**

65. Όταν το ΜΒΟ έγινε ευρύτερα γνωστό την δεκαετία του 1960 οι περισσότεροι θεώρησαν ότι είναι εφαρμόσιμο μόνο στον ιδιωτικό τομέα και στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Παρόλα αυτά όσο προχωρούσε η εφαρμογή του και περισσότεροι μάνατζερς το μελετούσαν ήταν φανερό ότι θα μπορούσε να είχε ευρύτερη χρήση. Έγινε ουσιαστικά κατανοητό με την πάροδο του χρόνου και την εφαρμογή του ότι είναι περισσότερο μια φιλοσοφία διοικητικής, παρά μια πρακτική και μόνο εφαρμογή. Ένα άλλο σημαντικό γεγονός της εποχής ήταν ότι και ο δημόσιος τομέας, κυρίως στις ΗΠΑ, άρχισε να λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά χαρακτηριστικά αφού όλο και περισσότεροι μάνατζερς του ιδιωτικού τομέα μεταπηδούσαν στο δημόσιο, με σκοπό να τον καταστήσουν παραγωγικότερο και αποτελεσματικότερο.

66. Ο ρόλος του μάνατζερ από τότε ως και σήμερα είναι πολυπλοκότερος και απαιτητικότερος οπότε χρειάζονται ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορεί να θεωρηθεί κάποιος επιτυχημένος σε οποιαδήποτε τομέα δραστηριοποιείται ιδιωτικό ή/και δημόσιο. Για τον λόγο αυτό πολλοί μάνατζερς του δημόσιου τομέα υιοθέτησαν και υιοθετούν την εφαρμογή του ΜΒΟ ως μεθοδολογία που θα βοηθήσει στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος στην δουλειά τους. Με το ΜΒΟ επιτυγχάνεται η διαίρεση των βασικών εργασιών του μάνατζερ στις κύριες λειτουργίες και ενέργειες και απ'αυτές διαχωρίζονται οι περισσότερο σοβαρές για την αποτελεσματική επίτευξη του επιθυμητού, μπαίνουν σε λογική σειρά και ακολουθούνται ρεαλιστικά με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης στην εργασία.

67. Για την επιτυχή εφαρμογή του MBO στον δημόσιο τομέα ισχύει με μικρές διαφοροποιήσεις ότι και στον ιδιωτικό, σε επίπεδο μάνατζερ η/και συνολικά του οργανισμού<sup>16</sup>. Ειδικότερα όσον αφορά στον κάθε μάνατζερ ξεχωριστά:

**α. Παράγοντας κλειδί στην επιτυχία είναι η αυτοδέσμευση / αφοσίωση (σε χρόνο – ενέργεια – ταλέντο) στο σκοπό επιτυχούς εφαρμογής του MBO** αλλά και η εκτίμηση της δέσμευσης που θα επιδείξουν οι προϊστάμενοι και υφιστάμενοι.

**β. Οι προσεγγίσεις εφαρμογής** μπορεί να είναι: (1) πρακτική εφαρμογή στη προσωπική εργασία για να χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα, (2) ανεπίσημη εμπλοκή άλλων στον καθορισμό των προσωπικών στόχων και σχεδίων δράσης, (3) ανάπτυξη ρόλων και αποστολών της ομάδας του, (4) καθορισμός των σημαντικών περιοχών προσωπικής ή ομαδικής δράσης, (5) αρχή της εφαρμογής σε εθελοντική βάση με επιλεγμένους υφιστάμενους εμπλεκόμενους, (6) επίσημη αρχή με όλους τους υφιστάμενους εμπλεκόμενους, (7) αρχή με την μορφή υλοποίησης ενός έργου (project) από υποομάδα εργασίας, (8) Αρχή μόνο από υποομάδα εργασίας και χρήση αυτού ως μοντέλο για την εφαρμογή σε όλους, (9) πλήρη εφαρμογή αρχίζοντας από τους ευρισκόμενους στο υψηλότερο επίπεδο μάνατζμεντ του οργανισμού, (10) σταδιακή εφαρμογή και αφού πρώτα έχουν γίνει σεμινάρια και συζητήσεις για τις νέες διαδικασίες έτσι ώστε όλοι να γνωρίζουν το ίδιο καλά το πως και γιατί της μεθόδου, (11) προ της εφαρμογής αναλυτική μελέτη και έρευνα του οργανισμού για να καθοριστεί πως η εφαρμογή θα γίνει ευκολότερη και γρήγορα αξιοποιήσιμη.

**γ. Ο καθορισμός των εμπλεκόμενων στην εφαρμογή κατά την εκκίνηση της** είναι σημαντικό σημείο.

**δ. Η λήψη κάποιων άμεσων μέτρων στην έναρξη της διεργασίας εφαρμογής** είναι σημαντική κίνηση όσο ασήμαντα κι αν είναι αυτά, γιατί έτσι η εφαρμογή προχωρά ενώ σε άλλη περίπτωση μπορεί να αδρανήσει και ατονήσει οπότε χάνεται στο βάρος της καθημερινής ρουτίνας.

---

<sup>16</sup> George L. Morrissey "Management by Objectives and Results in the Public Sector", Εκδόσεις Addison-Wesley Publishing Co. California, 14η έκδοση Απρίλιος 1991 σελ.188-195.

68. Σε επίπεδο οργανισμού οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής του MBO είναι<sup>17</sup>:

α. **Αφοσίωση του μάνατζμεντ στο σκοπό** της εφαρμογής του MBO ολοκληρωτικά.

β. **Πρέπει να παρέχεται ο χρόνος και ο ρυθμός** που απαιτείται από το μάνατζμεντ για την πλήρη εφαρμογή του MBO σε οργανισμούς. Ένα μέτρο αυτών είναι ότι για οργανισμούς με πενήντα περίπου θέσεις μάνατζμεντ χρειάζεται σύμφωνα με την διεθνή πρακτική δύο έως πέντε χρόνια για πλήρη εφαρμογή.

γ. Θα υπάρξει μια **περίοδο απογοήτευσης** περίπου έξι μήνες μετά την εφαρμογή και εδώ είναι που πρέπει να υπάρξει επιμονή στο σκοπό και αναζωογόνηση του ενδιαφέροντος από την πλευρά του μάνατζμεντ.

δ. **Επικέντρωση στα θετικά αποτελέσματα παρά στα αρνητικά** της εφαρμογής του MBO. Οι επιτυχίες θα φέρουν κι άλλες επιτυχίες γι'αυτό και πρέπει να επενδυθεί αρκετή ενέργεια προς την διάδοση της θετικής αύρας των επιτυχημένων αποτελεσμάτων σε όλο τον οργανισμό.

ε. **Πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση** του προσωπικού για την σωστή κατανόηση και εφαρμογή του MBO.

στ. **Πρέπει να υπάρχουν εντός του οργανισμού στελέχη επιφορτισμένα στο να δίνουν συμβουλές** εφαρμογής και διόρθωσης λαθών.

ζ. Σε όποιους δημόσιους οργανισμούς είναι απαραίτητο **μπορεί να μισθωθεί εξωτερικός σύμβουλος εφαρμογής MBO.**

η. **Συσχέτιση αξιολόγησης και επιβράβευσης στελεχών / προσωπικού** με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στους τεθέντες στόχους αλλά με προσοχή και αντικειμενικότητα στα κριτήρια.

69. **Η εφαρμογή του MBO σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα αναντήρητα επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες άμεσα και ιδιαίτερα και οι οποίοι δεν υπάρχουν συνήθως στον ιδιωτικό.** Παρακάτω παρουσιάζεται μια **λίστα ιδιαίτερων παραγόντων** (στην οποία θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν πιθανότατα

---

<sup>17</sup> George L. Morrissey "Management by Objectives and Results in the Public Sector", Εκδόσεις Addison-Wesley Publishing Co. California, 14η έκδοση Απρίλιος 1991 σελ.195-203.

και άλλοι) που επηρεάζουν την εφαρμογή του MBO αλλά και γενικότερα το μάνατζμεντ σε δημόσιους οργανισμούς:

α. Η Ηγεσία μπορεί να είναι εκλεγμένη, κυβερνητικά ή στρατιωτικά τοποθετημένη κλπ.

β. Σχέση του οργανισμού και της ηγεσίας του με τη νομοθετική εξουσία και τα πολιτικά κόμματα.

γ. Προβλήματα δικαιοδοσίας μεταξύ δημόσιων οργανισμών (ποιος κάνει τι και που, ποιανού είναι η ευθύνη κλπ).

δ. Προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ της ιεραρχίας του οργανισμού λόγω πολιτικής – ιδεολογικής διαφορετικότητας, στις Ένοπλες Δυνάμεις διαφορετικότητα στον Κλάδο κλπ.

ε. Ανάγκη πολλές φορές οι δημόσιοι οργανισμοί να λειτουργούν υπό ειδικές συνθήκες παρά σε νορμαρισμένη εργασία (κυρίως στις Ένοπλες Δυνάμεις).

στ. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης και προγραμμάτων λιτότητας υπάρχει ανάγκη θέσπισης προτεραιοτήτων διαφορετικών από ότι συνήθως.

ζ. Η προαγωγή ιεραρχικά και η μισθολογική επιβράβευση στελεχών και εργαζομένων συνήθως δεν ακολουθεί ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.

70. Συνοψίζοντας τα παραπάνω και από την μελέτη αρκετών άρθρων και ερευνών / μελετών γαι το θέμα, πρέπει να τονιστεί ότι η εφαρμογή του MBO σε δημόσιους οργανισμούς αποδείχθηκε τις περισσότερες φορές επιτυχημένη. Το MBO δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς του δημοσίου, για μια συστηματική ευέλικτη, «αντικειμενική», και οικονομικά μετρήσιμη διοικητική διαδικασία, καθώς γίνεται κτήμα και μέλημα όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως βαθμίδας, προσδίδοντας τους κίνητρα που σε άλλη περίπτωση δεν θα είχαν. Αυτό που είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του MBO κατά τους υποστηρικτές του, είναι ότι για τους πολύ μεγάλους και περίπλοκους οργανωτικά και λειτουργικά οργανισμούς, δίνεται η δυνατότητα της διαίρεσης των εργασιών σε μικρότερα και πιο απλά τμήματα ανά οργανωτικές ομάδες, που είναι ευκολότερο να διοικηθούν και να ασπασθούν κοινούς στόχους και επιδιώξεις, με κοινό σκοπό τον επιθυμητό για τον οργανισμό συνολικά στόχο.

71. Το Ελληνικό κράτος θεωρητικά από το 2004 με νόμο<sup>18</sup> έθεσε σε εφαρμογή το MBO σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα (συμπεριλαμβανομένων των Ενόπλων Δυνάμεων). **Ουσιαστικά όμως η εκκίνηση εφαρμογής έγινε από το 2010 (όχι τυχαία πιθανότατα μετά την υπογραφή του πρώτου μνημονίου), με σκοπό ο προϋπολογισμός του δημοσίου για το έτος 2012 να έχει εκπονηθεί με την ολοκληρωτική εφαρμογή του.** Αυτό δεν επιτεύχθηκε για πολλούς και διάφορους λόγους που εκφεύγουν της παρούσας διατριβής και η ολοκληρωτική εφαρμογή του μετατέθηκε για αργότερα ίσως από το επόμενο έτος. **Πάντως οι Ένοπλες Δυνάμεις και το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας προχωρούν γρηγορότερα από τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα στην εφαρμογή του MBO και όπως συζητείται θα αποτελέσει μοντέλο εφαρμογής για τους υπόλοιπους δημόσιους φορείς.**

## **2. Εφαρμογή του MBO στις Ένοπλες Δυνάμεις**

72. Πολλοί στο παρελθόν ιδιαίτερα στις ΗΠΑ αλλά και σε άλλες χώρες του Δυτικού κόσμου μελέτησαν ή / και εφάρμοσαν το MBO σε κλάδους ή τμήματα των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) θεωρώντας ότι είναι εφικτό να εφαρμοστεί και ικανό να είναι επιτυχημένο ως μεθοδολογία διοίκησης. **Το ερώτημα που ετίθετο και συνεχίζει να τίθεται είναι κατά πόσο η εφαρμογή του MBO θα προσδώσει βελτίωση στο τελικό παρεχόμενο αποτέλεσμα των ΕΔ προς την κοινωνία και την πολιτεία. Η προσωπική μου άποψη είναι ότι πράγματι η θεσμοθέτηση και πλήρης εφαρμογή συστήματος MBO στις ΕΔ θα είναι προς όφελος όλων. Η άποψη αυτή πέραν των όσων θεωρητικά θα αναπτυχθούν παρακάτω, αναλύοντας όσα αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια για το MBO και το πως αυτό θα μπορούσε να εφαρμοστεί επιτυχώς στις ΕΔ, στηρίζεται και στην πεποίθησή μου ότι ουσιαστικά, ιδιαίτερα στο ΠΝ, έστω και ασυνείδητα ακολουθούμε πολλά από αυτά που η θεωρητική προσέγγιση του MBO πρεσβεύει.**

---

<sup>18</sup> ΝΟΜΟΣ 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004.



73. Από τα όσα προηγούμενα παρατέθηκαν για τις θεωρητικές προσεγγίσεις του MBO, τρία είναι **τα κύρια σημεία** που πρέπει να εστιάσουμε για να κατανοήσουμε το πως το MBO μπορεί να εφαρμοστεί στις ΕΔ:

α. **Καθορισμός αντικειμενικών στόχων του οργανισμού:** Γενικά σε οργανισμούς το υψηλότερο επίπεδο μάνατζμεντ θέτει τον σκοπό για τον οποίο ο οργανισμός υπάρχει. Στις ΕΔ αντίστοιχα απαιτείται ο **καθορισμός της αποστολής από τον Αρχηγό ή το Ανώτατο Συμβούλιο** που περιοδικά θα επανεξετάζεται για να δίνει την σύγχρονη και επικαιροποιημένη κάθε φορά αποστολή του οργανισμού. Με την αποστολή αυτή κατά νου, οι υποτεταγμένοι διοικητές / διευθυντές με το προσωπικό τους θα πρέπει να θέσουν τους αντικειμενικούς στόχους τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή για δεδομένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι που θα τεθούν σε αυτό το επίπεδο θα παρέξουν κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό, οι οποίοι με τη σειρά τους θα παρέξουν τις συντονιστικές κατευθυντήριες γραμμές για τους υποτεταγμένους μάνατζερς να σχηματίσουν τους δικούς τους στόχους. **Η αποστολή δεν αναλύει την μεθοδολογία επίτευξης στόχων, το MBO είναι αυτό που θα σχηματοποιήσει την μεθοδολογία που χρειάζεται, για την επίτευξη της αποστολής.**

β. **Καθορισμός αντικειμενικών στόχων των μάνατζερς** (για τις ΕΔ επιμέρους Διοικητές / Διευθυντές μεγάλων σχηματισμών / συγκροτημάτων ως και Διοικητές μικρών μονάδων): Κάθε επιμέρους Διοικητής θα καθορίσει τους στόχους της δικής του μονάδας φροντίζοντας να:

(1). Αναγνωρίσει τις σημαντικές περιοχές ευθύνης του και να διαχωρίσει αυτές που φαίνεται να μένουν πίσω στην λειτουργία του συνόλου με σκοπό να τις φέρει σε ισορροπία με τις υπόλοιπες για να μπορέσει το MBO να εφαρμοστεί επιτυχώς.

(2). Κατόπιν θα καθορίσει τους στόχους του έχοντας κατά νου ότι πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και προσανατολισμένοι στο να παράγουν αποτέλεσμα.

(3). Τέλος πρέπει να συζητήσει τους στόχους που έθεσε με το προϊστάμενο κλιμάκιο διοίκησης για να συμφωνηθούν, κάτι που προϋποθέτει δημοκρατική αντίληψη και συμμετοχική συναίσθηση όλων αναγνωρίζοντας ο καθένας

την θέση του άλλου εντός του στρατιωτικού οργανισμού. Μετά την συμφωνία οι στόχοι πρέπει να γίνουν γνωστοί στους υφισταμένους και να υπάρξει και εδώ συμφωνία και επιμονή και αφοσίωση στην επίτευξη τους.

γ. **Ανασκόπηση / επανεξέταση των στόχων:** Πρέπει να γίνει σε **δύο φάσεις**, μία **σε ενδιάμεσο χρόνο** για να εκτιμηθεί η προσπάθεια και η επιτευξιμότητα τους με την συγκεκριμένη διαδικασία που έχει επιλεγεί, για να δοθούν κατευθύνσεις βελτίωσης ή επιβεβαίωσης της ορθότητας ή ακόμα και αλλαγής στόχου ή στόχων αν απαιτείται και η δεύτερη **στην τελική φάση** όπου με την ανασκόπηση και τον έλεγχο επίτευξης των τεθέντων στόχων στο τέλος της περιόδου που έχει καθοριστεί, γίνεται ουσιαστικά και η εκτίμηση της απόδοσης της μονάδας υπό εξέταση. **Εδώ απαιτείται από τους προϊσταμένους προσοχή, γιατί εστίαση μόνο σε αποτελέσματα δίνει μονόπλευρη αξιολόγηση, οπότε θα πρέπει να εκτιμάται ταυτόχρονα και η ανθρώπινη συνεισφορά στην προσπάθεια επίτευξης είτε είναι επιτυχημένη είτε όχι.**

74. Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στην παραπάνω παράγραφο πιθανότατα **εγείρει ερωτήματα κατά πόσο σε ένα στρατιωτικό οργανισμό είναι αυτά δυνατό να εφαρμοστούν, καθώς αυτός είναι δομημένος και γαλουχημένος σε στρατιωτικό / εξουσιαστικό / ιεραρχικό μάνατζμεντ και όχι σε ένα συμμετοχικό, «δημοκρατικό», πολυσυλλεκτικό και επικοινωνιακό μάνατζμεντ.** Παρόλα αυτά όμως και ο στρατιωτικός διοικητής / μάνατζερ ακόμα και μιας επιχειρησιακής μονάδας, πρέπει να προσπαθεί να επιτύχει την αποστολή του ρυθμίζοντας κάθε φορά το τρόπο διοίκησης του στην εκάστοτε παρουσιασθείσα κατάσταση, η οποία πολλές φορές απαιτεί την συμμετοχικότητα και την «δημοκρατία» σε αποφάσεις και ενέργειες για τον κοινό σκοπό. Επομένως μια μέθοδος μάνατζμεντ όπως το MBO που στηρίζεται στη συμμετοχικότητα και την «δημοκρατία» σε αποφάσεις για καθορισμό των στόχων και ενεργειών για την επίτευξη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε στρατιωτικούς οργανισμούς.

75. Ένα **άλλο μεγάλο θέμα της εφαρμογής του MBO** σε στρατιωτικούς οργανισμούς είναι **ο ορισμός του παρεχόμενου αποτελέσματος (output) του**

**στρατιωτικού οργανισμού στην κοινωνία και πολιτεία.** Πολλοί θεωρούν ότι το τι προσφέρει ένας στρατιωτικός οργανισμός δεν είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθεί και άρα να μετρηθεί. **«Πως θα μπορούσαμε να μετρήσουμε την προσφορά Εθνικής Άμυνας και Ασφάλειας;».** Όμως αν και σε αρκετούς στρατιωτικούς οργανισμούς το output είναι δύσκολο να μετρηθεί η απαίτηση για καθορισμό στόχου είναι συνήθως δυνατή και ο δείκτης μέτρησης επίσης μπορεί να βρεθεί. Π.χ. ένα επιτελικό γραφείο που ασχολείται με την πολιτική συντήρησης έχει σημαντική επίδραση στην αποστολή του Κλάδου αλλά η επίδραση αυτή είναι συνήθως δύσκολο να μετρηθεί. Ένας στόχος που θα μπορούσε να τεθεί και να μετρηθεί είναι η επανεξέταση της εκπαίδευσης των επιφορτισμένων με την συντήρηση σε συγκεκριμένη μηχανή / μηχανήμα στελεχών και εφαρμογή των αναγκαίων αλλαγών εντός τριμήνου, ή η επανεξέταση της συντήρησης συστημάτων από ιδιωτικούς φορείς εκτός οργανισμού (outsourcing), πως θα μπορούσε να εκτελεστεί εντός του οργανισμού από το υπάρχον προσωπικό και τι κέρδη ή ζημιές θα επέφερε αυτή η αλλαγή σε χρόνο και κόστος.

76. Αν και ως θεωρία το MBO μοιάζει εύκολο αυτό είναι παραπλανητικό, καθώς στην προσπάθεια εφαρμογής του στους οργανισμούς είναι αρκετά δύσκολο και γι'αυτό καλό θα είναι οι μάνατζερς πριν ξεκινήσουν την εφαρμογή να έχουν κατά νου τις αναγκαίες απαιτήσεις μιας επιτυχούς εφαρμογής, που είναι:

α. **Η δημιουργία της ανάλογης κουλτούρας και του κατάλληλου περιβάλλοντος εντός του οργανισμού, με την ανάδειξη της συμμετοχικής ατμόσφαιρας σε ενέργειες και αποφάσεις. Ειδικά σε ένα στρατιωτικό οργανισμό αυτό δεν μπορεί να σημαίνει κατάλυση της ιεραρχίας, γι' αυτό χρειάζεται προσοχή ώστε να γίνει σωστά κατανοητό από τους υφισταμένους ότι συμμετοχή στις αποφάσεις και ενέργειες για την επίτευξη στόχων, σημαίνει πνευματική και συναισθηματική ανάμιξη του καθενός στον κοινό σκοπό και όχι καταστρατήγηση της ιεραρχίας.**

β. Η ατμόσφαιρα που είναι απαραίτητη για να μπορέσει η εφαρμογή του MBO να γίνει επιτυχώς, καλλιεργείται μέσα από **αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση. Οι υφιστάμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να καθορίσουν τους δικούς τους αντικειμενικούς στόχους. Στόχοι που επιβάλλονται άνωθεν δεν**

**εξασφαλίζουν την αφοσίωση των υφισταμένων και έτσι υπάρχει πιθανότητα το MBO να αποτύχει από την αρχή της εφαρμογής του.**

γ. Η καλή ατμόσφαιρα που πρέπει να υπάρχει **μεταξύ προϊσταμένων / υφισταμένων ειδικά σε ένα στρατιωτικό οργανισμό** απαιτεί **ακεραιότητα και ηθική συμπεριφορά**, στην επικοινωνία / καθημερινή λειτουργία μεταξύ και των δύο πλευρών. Το MBO απαιτεί για την επιτυχημένη εφαρμογή του την κατανόηση και από τους δύο, εργαζομένους και μάνατζμεντ, της σημασίας και της διαδικασίας ελέγχου.

δ. Η **εκπαίδευση / επιμόρφωση / πρακτική εξάσκηση σε βάθος, όλων των στελεχών για την θεωρία και τις μεθόδους εφαρμογής του MBO.**

ε. Η **βοήθεια διοικητικής φύσεως που είναι απαραίτητη πρέπει να μειώνεται στο ελάχιστο δυνατό**, για να μην υπερφορτώνει τα ήδη επιβαρυσμένα στελέχη, με περισσότερη γραφειοκρατία.

στ. Η **παρακολούθηση της εφαρμογής του MBO**, πρέπει να είναι συνεχής και γι'αυτό θα ήταν εποικοδομητικό για την διαδικασία να υπάρχουν μόνιμα στελέχη που θα είναι καλοί γνώστες του αντικειμένου (ακόμα καλύτερα θα ήταν να είναι ειδικά εκπαιδευμένοι του MBO) στην στελέχωση της ομάδας παρακολούθησης.

ζ. Ο **καθορισμός περιορισμένων σχετικά στόχων**, καθώς αυτοί πρέπει να είναι στόχοι για την βελτίωση της παραγωγικότητας / αποδοτικότητας και όχι για την επίτευξη ή όχι της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού.

η. Η **παροχή χρόνου για την επιτυχή εφαρμογή του MBO**, είναι αναγκαίο κακό που οι διοικητές πρέπει να αποδέχονται. Η πρακτική σε οργανισμούς του MBO έδειξε ότι απαιτούνται αρκετοί MBO κύκλοι μέχρι την πλήρη και επιτυχή εφαρμογή. **Άρα υπομονή και αφοσίωση στο σκοπό της πλήρους εφαρμογής του MBO είναι αναγκαία.**

θ. Η **συχνότητα της ανασκόπησης και επανεξέτασης των στόχων**, εξαρτάται από τον οργανισμό που το MBO εφαρμόζεται αλλά και από το στυλ μάνατζμεντ του διοικητή. Μπορεί να είναι τριμηνιαίο ή και μηνιαίο αναλόγως και της φύσης λειτουργίας του οργανισμού.

η. Η **αντίδραση στην εφαρμογή του MBO**, συνήθως είναι ίδια με την αντίδραση που προκαλείται όταν οποιαδήποτε αλλαγή συμβαίνει στο διοικητικό στυλ οργανισμών. **Βέβαια για το MBO συνήθως η αντίδραση έχει να κάνει με τους**

υφισταμένους που θεωρούν ότι η εφαρμογή του γίνεται καθαρά για να αυξήσει την δική τους εργασία και ευθύνη και ασφαλώς τον έλεγχο. Αυτή την αντίδραση που είναι φυσιολογικό να υπάρχει, μπορεί να αμβλύνει μόνο η εκπαίδευση και η επικοινωνία για τον ρόλο και την διαδικασία του MBO στον οργανισμό.

77. Ένα ερώτημα που επίσης τίθεται πολλές φορές και ιδιαίτερα όταν είναι να εφαρμοστεί το MBO σε στρατιωτικούς οργανισμούς, είναι το από που μπορεί να αρχίσει η εφαρμογή του. Η απάντηση στο ερώτημα σύμφωνα με την θεωρία είναι από οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού. Αλλά ειδικά για στρατιωτικούς οργανισμούς επιθυμητό και βέλτιστο τεχνικά και πρακτικά είναι να ξεκινήσει από την ηγεσία και να συνεχίσει μέχρι τη μικρότερη μονάδα.

78. Ολοκληρώνοντας την ανάλυση της εφαρμογής του MBO σε στρατιωτικούς οργανισμούς θα αναφερθούν τα πλεονεκτήματα και οι ωφέλειες που μπορεί να αποκομίσουν αυτοί από το MBO:

- α. Ουσιαστική βελτίωση της σχεδίασης και του προγραμματισμού.
- β. Κατευθυντικότητα των δραστηριοτήτων του οργανισμού στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
- γ. Βελτίωση της επικοινωνίας και του κλίματος συνεργασίας εντός του οργανισμού.
- δ. Ενίσχυση στην κατεύθυνση της αντικειμενικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης των μονάδων, αλλά και των διοικητικών στελεχών.

79. Σαν επίλογο, θα λέγαμε ότι η εφαρμογή του MBO αν και έχει την δυνατότητα να προσδώσει αρκετά θετικά αποτελέσματα στη διοίκηση ενός στρατιωτικού οργανισμού, εν τούτοις η χρησιμότητα του πρέπει να εξετάζεται ρεαλιστικά. Το MBO δεν είναι μια μέθοδος που μπορεί με την επιτυχή χρησιμοποίηση της να θεραπεύσει όλα τα προβλήματα διοίκησης και ιδιαίτερα στις ΕΔ. Αν και θεωρητικά φαίνεται εύκολο, είναι δύσκολο στην εφαρμογή και απαιτεί από τους μάντζερς που θα το εφαρμόσουν και θα προσπαθήσουν να το κάνουν γνωστό σε όλο το προσωπικό του οργανισμού, να έχουν κάνει κτήμα

τους την μοντέρνα και αρκετά πολυσύνθετη θεωρία του μάνατζμεντ οργανισμών.  
Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το MBO όταν εφαρμοστεί σωστά, είναι η μέθοδος  
σύνδεσης του ανθρωποκεντρικού μάνατζμεντ με το αποτελεσματικοκεντρικό  
μάνατζμεντ. Ως τέτοιο λοιπόν εναπόκειται στους Στρατιωτικούς Ηγέτες να αποφασίσουν αν θέλουν πραγματικά να το εφαρμόσουν στις ΕΔ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ <<Δ>>: ΣΥΝΟΨΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **1. Σύνοψη**

80. Η Διοίκηση διαμέσου αντικειμενικών σκοπών / στόχων (MBO) υπήρξε από την δεκαετία του 1960 το επίκεντρο της θεωρητικής προσέγγισης του μάνατζμεντ ως εξέλιξη των θεωριών μάνατζμεντ που άρχισαν να αναπτύσσονται στον αναπτυσσόμενο κόσμο από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Το MBO έκτοτε είναι μια διαδεδομένη και αποτελεσματική μεθοδολογία μάνατζμεντ, που υπέστη πολλές και σημαντικές αλλαγές με το πέρασμα του χρόνου στην εφαρμογή της σε διάφορα είδη οργανισμών ιδιωτικών αλλά και δημόσιων. Ενώ στην αρχή χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο αξιολόγησης και μόνο, στη συνέχεια συμπεριέλαβε και τις ανάγκες των εργαζομένων στους αντικειμενικούς στόχους των οργανισμών. Κατόπιν το MBO επεκτάθηκε και συμπεριέλαβε τον στρατηγικό σχεδιασμό στη συστηματική του εφαρμογή. Συνεχίζοντας να εξελίσσεται η συστημική προσέγγιση (SAMBO) είναι αυτή που προσθέτοντας, την οπτική γωνία της λειτουργίας οργανισμών ως ανοικτά συστήματα και της αλληλεξάρτησης αυτών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, παρουσιάζει την ανανεωμένη προσέγγιση του, διατηρώντας την φιλοσοφία και της βασικές αρχές των πρώτων θεωρητικών της.

81. Το MBO ως ένα σύστημα που στηρίζεται στην ιεραρχική δομή οργανισμών είναι ιδανικό για οργανισμούς του δημοσίου τομέα όπως επίσης και για στρατιωτικούς οργανισμούς. Κύρια πλεονεκτήματα του όταν εφαρμοστεί πλήρως και επιτυχημένα, είναι η βελτίωση της σχεδίασης και του προγραμματισμού, η καθοδήγηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού στο επιθυμητό αποτέλεσμα – στόχο, η βελτίωση της επικοινωνίας και του κλίματος συνεργασίας εντός του οργανισμού και η βελτίωση

της αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης των τμημάτων, των διοικητικών στελεχών και όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού.

## **2. Συμπεράσματα**

82. **Το σημαντικότερο σημείο** της προσέγγισης / θεωρίας **του MBO είναι η συμφωνία που απαιτεί ανάμεσα στους εργαζομένους και τους μάντζερς σε οποιοδήποτε οργανισμό εφαρμόζεται, για την ανοικτή σε αξιολόγηση απόδοση τους.** Η αρχή στην οποία βασίζεται είναι ότι **εργαζόμενοι που εμπλέκονται στη στοχοθεσία και την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί από τους ίδιους για να επιτευχθούν οι στόχοι, είναι πολύ πιθανό να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις του πλήρως και με επιτυχία.** **Με απλά λόγια η συμμετοχή του εργαζόμενου στη θέσπιση των στόχων και των απορреουσών ενεργειών, του καλύπτει τις ηθικές του ανάγκες και τον παρακινεί, τον κάνει συνήθως παραγωγικότερο και υπεύθυνο.**

83. Στο MBO οι στόχοι που καθορίζονται πρέπει να είναι **S.M.A.R.T** δηλαδή:

- **Specific**                      **Συγκεκριμένοι - Σαφείς**
- **Measurable**                **Μετρήσιμοι**
- **Achievable**                **Επιτεύξιμοι**
- **Realistic, and**              **Ρεαλιστικοί και**
- **Time bound.**              **Χρονικά προσδιορισμένοι**

84. Τα θετικά στοιχεία – τα πλεονεκτήματα που έχουν καταγραφεί μετά την πάροδο σαράντα και πλέον χρόνων **εφαρμογής συστημάτων διοίκησης MBO** σε οργανισμούς **συνοψίζονται** σε:

α. Παρέχει ένα σύστημα διοίκησης που έχει την δυνατότητα να μετρά τα αποτελέσματα της εργασίας των στελεχών σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού.

β. Οδηγεί τους μάντζερς σε προτεραιοποίηση των έργων που πρέπει να εκτελεστούν και ανάλογο προγραμματισμό.

γ. Δημιουργεί συνθήκες επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης και εργασίας εντός του οργανισμού.

δ. Προσφέρει κίνητρα σε όλους τους εργαζομένους.

ε. Επιτυγχάνεται βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και του οργανισμού τελικά ως σύνολο, με την χρήση των στόχων και της μέτρησης επιτευξιμότητας αυτών, ως κίνητρο αυτοελέγχου και ανάληψης ευθύνης από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

στ. Οριοθέτηση του χρόνου πραγματοποίησης ανασκοπήσεων και μέτρησης αποτελεσμάτων με σκοπό την αλλαγή όπου απαιτείται των στόχων ή του τρόπου εργασίας για την επίτευξη τους έγκαιρα.

ζ. Βοηθά στην αποτελεσματικότερη κατάρτιση του προϋπολογισμού.

η. Δημιουργείται ένα αντικειμενικότερο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων και της διοικητικής ομάδας.

θ. Με την ανατροφοδότηση επιτυγχάνεται καλύτερη λειτουργία του οργανισμού αφού τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται έγκαιρα και μπορούν έτσι να διορθωθούν πριν προκαλέσουν μεγαλύτερα.

ι. Βοηθά στον καλύτερο προσδιορισμό των αναγκών και την αξιολόγηση τους

ια. Οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να μεταβάλλονται αναλόγως των συνθηκών μέσα ανατροφοδότησης – ανασκόπησης – εφαρμογής απαραίτητων διορθώσεων.

ιβ. Στην αναγνώριση από πλευράς ανωτέρας διοίκησης σε ένα οργανισμό ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως θέσης έχουν δυνατότητες αλλά και αδυναμίες και γι' αυτό τα λάθη μέχρι κάποιο βαθμό θεωρούνται μέρος της υγιούς λειτουργίας του οργανισμού.

ιγ. Εκμεταλλεύεται στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες των εργαζομένων όποιες κι αν είναι αυτές πολλές ή λίγες.

ιδ. Προάγει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη αμφίδρομα μεταξύ μάνατζμεντ και εργαζομένων.

ιε. Όλοι μέσα στον οργανισμό μπορούν να γνωρίζουν τι πρόκειται να γίνει στο παρόν αλλά και προς τα που σκοπεύει για το μέλλον.

ιστ. Στο επίπεδο των διοικητικών στελεχών είναι ξεκάθαρο τι ζητούν οι προϊστάμενοι τους και με ποιο τρόπο θα πρέπει να ενεργήσουν για να το πετύχουν.

**85. Τα αρνητικά σημεία – τα μειονεκτήματα** που έχουν καταγραφεί για το MBO είναι:

α. Πρέπει να εκτελεστεί συστηματικά και χωρίς παλινοδίες.



β. Πολλοί μάνατζερς όταν το εφαρμόζουν δίνουν σημασία στη στοχοθεσία και το αριθμητικό αποτέλεσμα και όχι στις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου

γ. Μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση των τμημάτων μεταξύ τους δηλαδή σε ανταγωνισμό και όχι συναγωνισμό, καθώς τα τμήματα θα προσπαθούν να επιτύχουν περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα

δ. Δεν δίνει όση σημασία απαιτείται στην καινοτομία

ε. Απαιτεί χρόνο για την πλήρη και επιτυχή εφαρμογή ενώ είναι και δύσκολο στη διατήρηση του

στ. Αρκετές φορές είναι δύσκολο να καθοριστούν μετρήσιμοι στόχοι

ζ. Ο καθορισμός στόχων στην παραγωγή πολλές φορές οδηγεί στην επίτευξη με οποιοδήποτε τρόπο και άρα και σε κακή ή μέτρια ποιότητα (Deming)

η. Οι μάνατζερς αρκετές φορές φτιάχνουν τον «ιδεατό» εργαζόμενο και αξιολογούν τους υφισταμένους τους με αυτό το πρότυπο που είναι εκτός πραγματικότητας.

θ. Οι στόχοι που καθορίζονται είναι μη ρεαλιστικοί ή ανέφικτοι ή ασαφείς ή μη μετρήσιμοι.

### **3. Πρόταση**

86. **Εφαρμογή του MBO με την σύγχρονη εκδοχή του (Wehrich -SAMBO) σε όλους τους δημόσιους φορείς και τις Ένοπλες Δυνάμεις άμεσα με επιμονή και αφοσίωση στην πλήρη και ολοκληρωτική εκτέλεση του, χωρίς αναστολές και παλινοδίες για να συστηματοποιηθεί η Δημόσια Διοίκηση, γεγονός που λείπει στο Ελληνικό κράτος από ιδρύσεως του.**

## **Βιβλιογραφία**

### **Βιβλία**

1. Peter F. Drucker “The Practice of Management”, Εκδόσεις Butterworth-Heinemann Woburn MA, Έκδοση 1999.
2. Peter F. Drucker “Tasks, Responsibilities, Practices”, Εκδόσεις Butterworth-Heinemann Woburn MA, Έκδοση 1999.
3. Peter F. Drucker «Προκλήσεις του Management για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα», Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα 2000.
4. George S. Odiorne “Management By Objectives a System of Managerial Leadership”, Εκδόσεις PITMAN PUBLISHING CORP, New York 1965.
5. Μύρων Μ. Ζαβλανός, «MANATZMENT», Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα 2002.
6. Patrick Montana & Bruce H. Charnov, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα 2000.
7. Heinz Wehrich, “Management Excellence, Productivity through MBO”, Εκδόσεις McGraw – Hill Inc. California, 1985.
8. Arthur C. Beck Jr & Ellis D. Hillmar, “A Practical Approach to Organization Development through MBO – Selected Readings”, Εκδόσεις Addison-Wesley Publishing Co. California, 1972.
9. George S. Odiorne “Management Decisions by Objectives”, Εκδόσεις Prentice-Hall N. Jersey, Έκδοση 1982.
10. George L. Morrissey “Management by Objectives and Results in the Public Sector”, Εκδόσεις Addison-Wesley Publishing Co. California, 14η έκδοση Απρίλιος 1991.
11. W. Edwards Deming “Out of the Crisis” Εκδόσεις M.I.T, 18<sup>η</sup> έκδοση Μάϊος 1992.
12. Mary Walton “The Deming Management Method”, Έκδόσεις Putnam Publishing Group, N. York, 1986.
13. Peter M. Senge “The Fifth Discipline”, Εκδόσεις Currency Doubleday, N. York, Οκτώβριος 1994.

### **Άρθρα – Μελέτες**

1. “From MBO to PM” Rodney Brim, Ph.D. CEO, Performance Solutions Technology, LLC, 2004.
2. “Essay on MBO” A.B. Finlay Ph.D, [www.tonyfinlay.co.uk/essayonmbo](http://www.tonyfinlay.co.uk/essayonmbo)
3. “MBO” Martin Hahn Ph.D, 14/4/2007, [ArticlesGratuits.com](http://ArticlesGratuits.com) - Free Articles
4. «Βασικές Αρχές Διοίκησης» Χατζηκιάν Γιάννης Ph.D.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

1. [http://performance-appraisals.org/appraisal-library/Management By Objectives/](http://performance-appraisals.org/appraisal-library/Management_By_Objectives/)
2. [www.vectorstudy.com](http://www.vectorstudy.com)
3. [www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/PostGrad/management\\_of\\_goals.doc](http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/PostGrad/management_of_goals.doc)
4. [www.managePro.com](http://www.managePro.com)
5. [www.tonyfinlay.co.uk](http://www.tonyfinlay.co.uk)
6. <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/management-by-objectives-mbo-peter.html>
7. [www.en.articlesgratuits.com](http://www.en.articlesgratuits.com)
8. <http://communicationtheory.org/management-by-objectives-drucker/>