



Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Βιβλίο Μαθητή

Γ' ΕΠΑ.Λ.

ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Συγγραφέας:

Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Παναγιώτης Ρεκλείτης, Δρ. Οικονομολόγος, Εκπαιδευτικός ΠΕ9

Ομάδα κρίσης:

Νικόλαος Ηλιάδης, Πολιτικός Μηχανικός Σύμβουλος ΠΙ.
Ιφιγένεια Σχιστού, Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος
Δέσποινα Μοσχολέα, Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος

Γλωσσική επιμέλεια:

Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα, Εκπαιδευτικός ΠΕ2 - Φιλόλογος

Συντονίστρια:

Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Επιστημονική Υπεύθυνη του Τομέα Οικονομίας και Διοίκησης
Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά
Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΝΕΚΔΟΣΗΣ

Η επανέκδοση του παρόντος βιβλίου πραγματοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων «Διόφαντος» μέσω ψηφιακής μακέτας.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η συγγραφή και η επιστημονική επιμέλεια του βιβλίου πραγματοποιήθηκε
υπό την αιγίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Γ΄ ΕΠΑ.Λ

**Ειδικότητα: Υπαλλήλων Διοίκησης
και Οικονομικών Υπηρεσιών
Υπαλλήλων Αποθήκης και Συστημάτων Εφοδιασμού
Υπαλλήλων Εμπορίας και Διαφήμισης
Υπαλλήλων Τουριστικών Επιχειρήσεων**

ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο Πρώτο

1. Η επιχείρηση	13
1.1 Η έννοια της επιχείρησης	16
1.1.1 Εισαγωγή	16
1.1.2 Μορφές Επιχειρήσεων	16
1.2 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης	33
1.2.1 Εισαγωγή	33
1.2.2 Η Παραγωγική Λειτουργία	33
1.2.3 Η Εμπορική Λειτουργία	34
1.2.4 Η Οικονομική Λειτουργία	34
1.2.5 Άλλες Λειτουργίες της Επιχείρησης	34
1.3 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση	38
1.3.1 Εισαγωγή	38
1.3.2 Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων	38
1.3.3 Ο Κοινωνικός Ισολογισμός	39
1.4 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης	41
1.4.1 Εισαγωγή	41
1.4.2 Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	42
1.5 Οι επιδιώξεις της Επιχείρησης	47
1.5.1 Εισαγωγή	47
1.5.2 Η Αποτελεσματικότητα	47
1.5.3 Η Αποδοτικότητα	48
1.5.4 Η Παραγωγικότητα	48
1.5.5 Η Ανταγωνιστικότητα	50

Κεφάλαιο Δεύτερο

2. Οργάνωση και Διοίκηση	53
2.1 Έννοια της Οργάνωσης	55
2.1.1 Εισαγωγή	55

2.1.2	Λόγοι δημιουργίας Οργανώσεων	58
2.1.3	Τύποι Οργανώσεων.....	61
2.2	Η Έννοια της Διοίκησης	66
2.2.1	Εισαγωγή.....	66
2.2.2	Η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.....	67
2.2.3	Η Διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα.....	68
2.3	Οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών στελεχών	73
2.3.1	Γνώσεις.....	73
2.3.2	Ικανότητες	74
2.3.3	Χαρακτηριστικά προσωπικότητας.....	75
2.4	Οργάνωση και Διοίκηση (Management).....	77
2.4.1	Εισαγωγή.....	77
2.4.2	Ιστορική εξέλιξη του management	77
2.4.3	Οι λειτουργίες της Οργάνωσης & Διοίκησης	79
2.5	Μάρκετινγκ (Marketing).....	83
2.5.1	Εισαγωγή.....	83
2.5.2	Έννοια και περιεχόμενο του Marketing	84
2.5.3	Το μίγμα marketing (marketing- mix)	85
2.6	Διοίκηση Πωλήσεων	94
2.6.1	Εισαγωγή- Βασικές έννοιες	94
2.7	Χρηματοοικονομική Διοίκηση	98
2.7.1	Εισαγωγή- Βασικές έννοιες	98
2.7.2	Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας	99
2.8	Διοίκηση Παραγωγής.....	103
2.8.1	Εισαγωγή - Έννοια και φύση της παραγωγής	103
2.8.2	Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής	104
2.9	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	112
2.9.1	Εισαγωγή.....	112
2.10	Διαχείριση Πληροφοριών	118

2.10.1	Εισαγωγή.....	118
2.10.2	Πληροφορίες και Πληροφορική	118
2.10.3	Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση	119

Κεφάλαιο Τρίτο

3.	Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης	123
3.1	Η Λειτουργία του Προγραμματισμού	126
3.1.1	Εισαγωγή.....	126
3.1.2	Συστατικά Στοιχεία του Προγραμματισμού.....	128
3.1.3	Τύποι Προγραμμάτων.....	132
3.1.4	Η Διαδικασία του Προγραμματισμού	137
3.1.5	Βασικές Αρχές του Προγραμματισμού.....	140
3.2	Η Λειτουργία της Οργάνωσης.....	145
3.2.1	Εισαγωγή.....	145
3.2.2	Η Οργανωτική Δομή.....	146
3.2.3	Το Οργανόγραμμα	152
3.2.4	Χαρακτηριστικά του Οργανωτικού Σχεδιασμού	146
3.2.5	Οργανωτικός Σχεδιασμός και Περιγραφή καθηκόντων	164
3.3	Η Λειτουργία της Διεύθυνσης	172
3.3.1	Εισαγωγή.....	172
3.3.2	Ηγεσία.....	173
3.3.3	Ισχύς-Εξουσία.....	180
3.3.4	Παρακίνηση	181
3.3.5	Εξουσιοδότηση	189
3.3.6	Συντονισμός και Επικοινωνία	195
3.4	Η Λειτουργία του Ελέγχου.....	203
3.4.1	Εισαγωγή.....	203
3.4.2	Κατηγορίες Ελέγχου.....	205
3.4.3	Βασικές Αρχές ενός Αποτελεσματικού Ελέγχου	206
3.4.4	Τα Βήματα Εφαρμογής των Συστημάτων Ελέγχου	207
3.4.5	Τεχνικές Ελέγχου	210

3.5 Λήψη Αποφάσεων	216
3.5.1 Εισαγωγή.....	216
3.5.2 Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων	217
3.5.3 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	220
3.5.4 Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων.....	224

Κεφάλαιο Τέταρτο

4. Σύγχρονες τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης.....	231
4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	234
4.1.1 Εισαγωγή.....	234
4.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	235
4.1.3 Σύγκριση της Δ.Ο.Π. με άλλα οργανωτικά συστήματα.....	237
4.1.4 Η Εξέλιξη από το παραδοσιακό management στη Δ.Ο.Π	239
4.1.5 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	242
4.2 Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών.....	246
4.2.1 Έννοια Επανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών	246
4.2.2 Χαρακτηριστικά επανασχεδιασμένων διαδικασιών	247
4.2.3 Αλλαγές που απαιτούνται μαζί με τον επανασχεδιασμό.....	247
4.3 Ο Οργανισμός που μαθαίνει.....	253
4.3.1 Έννοια της Μάθησης	253
4.3.2 Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης	254
4.3.3 Ο Οργανισμός που Μαθαίνει	254
4.3.4 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν	254
4.3.5 Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης	256
4.3.6 Ο νέος ρόλος της ηγεσίας.....	256

Πρόλογος

Το βιβλίο αυτό αποσκοπεί να σας δώσει τη δυνατότητα να γνωρίσετε όλες τις λειτουργίες της σύγχρονης επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, **οι κύριοι στόχοι** του βιβλίου είναι να μάθετε:

- τις κύριες επιχειρησιακές και διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης
- τη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της
- τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που οφείλει να έχει ο υπάλληλος διοίκησης και ο υπάλληλος οικονομικών υπηρεσιών στη σύγχρονη επιχείρηση
- τα σύγχρονα θέματα και τις σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Οι επιμέρους στόχοι του βιβλίου είναι:

- να μπορείτε να διακρίνετε και να υπολογίζετε κάποια πολύ σημαντικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.
- να είστε σε θέση, όταν αρχίσετε να εργάζεστε, να εκτελείτε το έργο σας γνωρίζοντας:
 1. ότι αποτελείτε μέρος της ιεραρχικής πυραμίδας και του οργανογράμματος της επιχείρησης
 2. ότι συμβάλλετε στην πραγματοποίηση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
 3. τη σημασία των ηγετικών στελεχών και των άμεσα προϊσταμένων σας
 4. τις αρχές ενός καλά οργανωμένου συστήματος ελέγχου, που θα μπορείτε να θέτετε σε εφαρμογή σε κάθε στάδιο της εργασίας σας
 5. τη δυνατότητα και τις μεθόδους συμμετοχής στη λήψη επιχειρησιακών-ομαδικών αποφάσεων.

Από άποψη μεθοδολογίας, για την καλύτερη κατανόηση και αφομοίωση της ύλης του μαθήματος, στο βιβλίο υπάρχουν:

- Μικρές μελέτες περιπτώσεων από αντιπροσωπευτικές επιχειρήσεις
- Πρακτικά παραδείγματα
- Ασκήσεις
- Ατομικές και ομαδικές εργασίες
- Παίγνια και Ασκήσεις Προσομοίωσης

Ελπίζουμε το βιβλίο να σας είναι χρήσιμο και να πετύχει τους στόχους για τους οποίους γράφτηκε.

Οι συγγραφείς

Η Επιχείρηση

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

1.1 Η Εννοια της Επιχείρησης	16
1.1.1 Εισαγωγή	16
1.1.2 Μορφές Επιχειρήσεων	16
1.2 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης	33
1.2.1 Εισαγωγή	33
1.2.2 Η Παραγωγική Λειτουργία	33
1.2.3 Η Εμπορική Λειτουργία	34
1.2.4 Η Οικονομική Λειτουργία	34
1.2.5 Άλλες Λειτουργίες της Επιχείρησης	34
1.3 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση	38
1.3.1 Εισαγωγή	38
1.3.2 Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων	38
1.3.3 Ο Κοινωνικός Ισολογισμός	39
1.4 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης	41
1.4.1 Εισαγωγή	41
1.4.2 Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	42
1.5 Οι επιδιώξεις της Επιχείρησης	47
1.5.1 Εισαγωγή	47
1.5.2 Η Αποτελεσματικότητα	47
1.5.3 Η Αποδοτικότητα	48
1.5.4 Η Παραγωγικότητα	48
1.5.5 Η Ανταγωνιστικότητα	50

Σκοπός του Κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγράψουν οι μορφές, οι λειτουργίες και το περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- να ορίζετε την έννοια της επιχείρησης και να αναγνωρίζετε τις μορφές των επιχειρήσεων
- να διακρίνετε τις λειτουργίες της επιχείρησης
- να αναλύετε τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της και να αναπτύσσετε τη σπουδαιότητα των σχέσεων αυτών
- να προσδιορίζετε και να διακρίνετε τις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο του βιβλίου αυτού ξεκινούμε με κάποιες εισαγωγικές έννοιες. Η πρώτη απλή έννοια με την οποία ασχολούμαστε είναι η έννοια της επιχείρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει μία επιχείρηση, όπως είναι η νομική μορφή, το μέγεθος ή ο τομέας δραστηριότητας. Κατόπιν, εξετάζουμε τις λειτουργίες της επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις τρεις βασικές λειτουργίες της, που είναι η παραγωγική, η εμπορική και η οικονομική. Ταυτόχρονα, αντιμετωπίζουμε την επιχείρηση και ως κοινωνική οργάνωση, επισημαίνοντας την κοινωνική ευθύνη που αναλαμβάνει κατά την εκτέλεση των λειτουργιών της. Εξετάζουμε ακόμη την επιχείρηση σε σχέση με το περιβάλλον της, τόσο το εσωτερικό, όσο και εξωτερικό. Και τέλος, αναπτύσσουμε τις τέσσερις βασικές επιδιώξεις της σύγχρονης επιχείρησης, που είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.



1.1. Η Εννοια της Επιχείρησης

1.1.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε. Επιπλέον προσφέρουν απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό, ενώ υπόκεινται σε φορολόγηση, προσφέροντας έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι, μία επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στη αγορά έναντι μιας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους. Η αποκόμιση κέρδους θεωρείται ότι είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.

Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

1.1.2 Μορφές Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.

1.1.2.α Το ιδιοκτησιακό καθεστώς

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές.

Δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος.

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις δημόσιες επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.). Τα **Ν.Π.Δ.Δ.** αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση. Η Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από τα Υπουργεία με όλες τις υπηρεσίες τους, όπως είναι οι κατά τόπους εφορίες, τα τελωνεία, η αστυνομία, η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες κ.α. Τα **Ν.Π.Ι.Δ.** είναι κυρίως οι δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως είναι η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος κ.τ.λ. Ονομάζονται δημόσιες επιχειρήσεις και διακρίνονται από τους δημόσιους οργανισμούς, γιατί προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές κέρδη. Για παράδειγμα, η ΔΕΗ μας προσφέρει το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο πληρώνουμε κάθε δίμηνο ανάλογα με την κατανάλωση που έχουμε κάνει. Επίσης, **Ν.Π.Ι.Δ.** είναι οι οικονομικές μονάδες, που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και των Δήμων της χώρας με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές τους ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται **δημοτικές**.

Εκτός από τις δημόσιες επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι **ιδιωτικές επιχειρήσεις**.

Ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες.

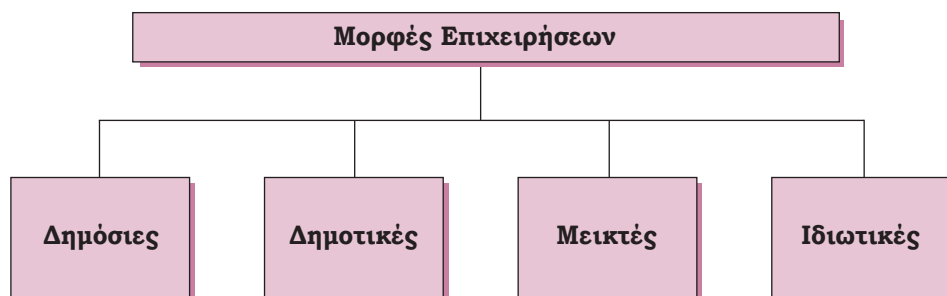
Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους. Για το λόγο αυτό, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες.

Εκτός από τις δημόσιες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι **μεικτές επιχειρήσεις**.

Μεικτές επιχειρήσεις είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες.

Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους: α) είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες, β) είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, γ) είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες. Στην πρώτη περίπτωση, έχουμε **μερική ιδιωτικοποίηση** δημόσιων επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σαφής τάση για ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Μια τέτοια περίπτωση είναι εκείνη του ΟΤΕ, του οποίου η μερική ιδιωτικοποίηση επιτεύχθηκε με τη διάθεση μετοχών σε ιδιώτες μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Στη δεύτερη περίπτωση, κάνουμε λόγο για **μερική κρατικοποίηση**. Οι κρατικοποιήσεις ήταν χαρακτηριστικό στοιχείο της δεκαετίας του '70 στην Ελλάδα. Την περίοδο εκείνη κρίθηκε ότι ήταν σκόπιμο, βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος. Μια χαρακτηριστική περίπτωση κρατικοποίησης στην Ελλάδα ήταν η εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας και η μεταβίβασή της από τον έλληνα κρόισο Αριστοτέλη Ωνάση στο ελληνικό δημόσιο. Τη δεκαετία του '80 στην Ελλάδα ακολουθήσαμε μία άλλη πολιτική, που ονομάστηκε κοινωνικοποίηση. Η **κοινωνικοποίηση** διαφέρει από την κρατικοποίηση ως προς τον σκοπό εξαγοράς. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η εξυγίανση της επιχείρησης κι όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις.



Σχήμα 1.1.1

Μορφές Επιχειρήσεων Σύμφωνα με το Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Συνήθως στις μεικτές επιχειρήσεις, το κράτος διατηρεί το δικαίωμα να ορίζει τη διεύθυνση και να αναλαμβάνει τη διαχείρισή τους.

Τέλος αξίζει να υπογραμμίσουμε ότι υπάρχουν ιδιωτικοί φορείς που δεν θεωρούνται κερδοσκοπικοί. Όπως ήδη αναφέραμε, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι κερδοσκοπικές. Ως **Κερδοσκοπικές** θεωρούνται όλες οι επιχειρήσεις των οποίων ο σκοπός είναι η επίτευξη κέρδους και η διανομή του στους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο. Μία περίπτωση μεικτής κερδοσκοπικής επιχείρησης αποτελεί η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος. Είναι μεικτή γιατί το κεφάλαιό της ανήκει τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες. Ταυτόχρονα, είναι κερδοσκοπική γιατί αποβλέπει στην επίτευξη κέρδους (στις τράπεζες κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ του τόκου που εισπράττουν για κεφάλαια που δανείζουν μείον το επιτόκιο που αποδίδουν στους καταθέτες). Αντίθετα από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι **Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί** αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα χωριά S.O.S., τα διάφορα ευαγή ιδρύματα, η Εταιρία Σπαστικών, η Κοινότητα Αποτοξίνωσης “Ιθάκη” κ.α.

1.1.2.β Η Νομική Μορφή των Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τη νομική τους μορφή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Ατομικές και
- Εταιρικές

Οι **ατομικές επιχειρήσεις** αποτελούν την πιο απλή και πιο παλιά μορφή επιχείρησης.

Ατομικές επιχειρήσεις είναι αυτές των οποίων ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο, που ασκεί μία επαγγελματική δραστηριότητα κι έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και, εάν δε μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του ιδιοκτήτη της.

Δεν απαιτείται κάποιο ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυσή της. Η άσκηση κάποιας επαγγελματικής δραστηριότητας αρκεί. Τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ατομικές επιχειρήσεις λόγω του μεγέθους τους (είναι συ-

νήθως μικρές οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις) είναι η χαμηλή ανταγωνιστικότητα, η μικρή δυνατότητα δανειοδότησης από τράπεζες και άλλους πιστωτικούς οργανισμούς, καθώς και η αδυναμία τους να προβούν σε καινοτομίες με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας. Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτέλεσαν για πάρα πολλά χρόνια το κυριότερο μέσο βιοπορισμού των Ελλήνων και γενικότερα της οικονομικής ζωής στην Ελλάδα.

Οι εταιρικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που προέρχονται από τη σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων.

Παρουσιάζουν διάφορα πλεονεκτήματα έναντι των ατομικών επιχειρήσεων. Τα πιο βασικά από αυτά είναι η συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων, η παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων (δηλαδή παράγουν με χαμηλό κόστος και για το λόγο αυτό πωλούν τα προϊόντα σε πιο φθηνή τιμή), η δημιουργία εικόνας στην αγορά, η πιστοληπτική ικανότητα με την οποία μπορούν να πετύχουν χαμηλότοκα δάνεια για επενδύσεις, η ορθολογικότητα των αποφάσεων κ.α. Οι εταιρίες αυτές έχουν κι ορισμένα μειονεκτήματα. Αργούν να πάρουν αποφάσεις λόγω των πολλών οργάνων που συμμετέχουν στη λήψη τους και έχουν δυσκολία στη οργάνωση των εργαζομένων, των καταστημάτων, καθώς και των συστημάτων παραγωγής και ελέγχου, γιατί ο αριθμός τους είναι μεγάλος. Είναι πολύ πιο εύκολο να οργανώσουμε δέκα εργαζόμενους που βρίσκονται στο ίδιο κατάστημα, από ότι 2.000 εργαζόμενους που απασχολούνται σε 10 διαφορετικά καταστήματα, που είναι εγκαταστημένα σε 3 διαφορετικές χώρες. Επίσης, συνήθως αναλαμβάνουν υψηλό κίνδυνο (ρίσκο), όταν αποφασίζουν να προβούν σε επέκταση των δραστηριοτήτων και να επενδύσουν πολλά κεφάλαια.

Οι εταιρίες αυτές μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, ανάλογα με το ύψος του αρχικού κεφαλαίου και το βαθμό ευθύνης των εταίρων.

Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- προσωπικές
- κεφαλαιουχικές και
- συλλογικές.

Ονομάζονται προσωπικές οι εταιρίες που στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων οι οποίοι, εκτός από το κεφάλαιο, προσφέρουν και την προσωπική τους εργασία, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις γνωριμίες τους.

Προσωπικές εταιρίες είναι:

- η Ομόρρυθμη
- η Ετερόρρυθμη και
- η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία

Για την ίδρυση της **Ομόρρυθμης Εταιρίας** απαιτούνται τουλάχιστον δύο εταίροι, οι οποίοι προσφέρουν τα προσωπικά τους κεφάλαια, των οποίων το ύψος δεν καθορίζεται από το νόμο, αλλά από τους ίδιους τους εταίρους. Οι όροι συνεργασίας των εταίρων, το αρχικό κεφάλαιο, το αντικείμενο της δραστηριότητας, ο τρόπος συμμετοχής στα κέρδη, η επωνυμία, η έδρα, η διάρκεια συνεργασίας και ο σκοπός της επιχείρησης καθορίζονται από το καταστατικό¹ της εταιρίας. Με τη δημοσίευση του καταστατικού αρχίζει τυπικά η λειτουργία της εταιρίας. Το βασικό χαρακτηριστικό της ομόρρυθμης εταιρίας, που την κάνει να ξεχωρίζει από τις άλλες μορφές εταιριών, είναι η απεριόριστη ευθύνη των εταίρων. Δηλαδή, κάθε εταίρος ευθύνεται με όλη του την περιουσία εταιρική και προσωπική για τις υποχρεώσεις (χρέη) της εταιρίας προς τρίτους. Στη διοίκηση της εταιρίας συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εταίροι, παρά το γεγονός ότι μπορεί να έχουν άνισα μερίδια.

Η Ετερόρρυθμη Εταιρία απαρτίζεται από δυο ή περισσότερους εταίρους για τους οποίους ισχύει διαφορετικός βαθμός ευθύνης. Ένας ή περισσότεροι εταίροι έχουν την πλήρη και απεριόριστη ευθύνη για τις υποχρεώσεις της εταιρίας (ομόρρυθμοι εταίροι), ενώ ένας ή περισσότεροι εταίροι ευθύνονται περιορισμένα, δηλαδή μόνο ως προς το ύψος των κεφαλαίων που συνεισέφεραν στην εταιρία (ετερόρρυθμοι εταίροι).

Η ευθύνη των εταίρων είναι το βασικό σημείο που διαφοροποιεί την ετερόρρυθμη εταιρία από την ομόρρυθμη. Οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν το δικαίωμα διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρίας, ενώ οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν το έχουν. Η έναρξη των εργασιών της εταιρίας γίνεται με τη δημοσίευση του καταστατικού.

1. Το καταστατικό της εταιρίας είναι ένα επίσημο έγγραφο, που γίνεται με συμβολαιογραφική πράξη, και περιλαμβάνει το σκοπό ίδρυσης της εταιρίας, την έδρα της, τα ονόματα των εταίρων κ.τ.λ.

Η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία είναι μία συμφωνία συνεργασίας τουλάχιστον δυο ατόμων χωρίς νομική υπόσταση και δίνει τη δυνατότητα σε ανθρώπους, που δεν μπορούν από μόνοι τους, να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά μέσα από μια συνεργασία.

Τέτοιες μορφές επιχειρήσεων είναι συνήθως τα συνεργεία επισκευής αυτοκινήτων, τα κουρεία, τα επιπλοποιεία κ.α. Ένας από τους εταίρους καλείται εμφανής και είναι ο διαχειριστής της εταιρίας.

Οι Κεφαλαιουχικές Εταιρίες θεωρούνται απρόσωπες εταιρίες γιατί ο σπουδαιότερος παράγοντας για αυτές είναι τα κεφάλαια και όχι τα πρόσωπα.

Είναι μεγάλες εταιρίες και αντιμετωπίζονται συνήθως με ευνοϊκή μεταχείριση από το κράτος. Οι Κεφαλαιουχικές Εταιρίες είναι η Ανώνυμη Εταιρία και η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης.

Η Ανώνυμη Εταιρία ιδρύεται από τουλάχιστον δυο άτομα, τα οποία ευθυνονται για τις υποχρεώσεις της εταιρίας περιορισμένα, δηλαδή με το χρηματικό ποσό που έχουν εισφέρει στην εταιρία. Το συνολικό κεφάλαιο της εταιρίας διαιρείται σε μετοχές, οι οποίες αποτελούν τίτλους ιδιοκτησίας.

Αν για παράδειγμα το κεφάλαιο μια εταιρίας διαιρείται σε 1.000 μετοχές, ο κάτοχος 50 μετοχών διαθέτει την ιδιοκτησία του 5% της συνολικής περιουσίας της. Οι μεγάλες ανώνυμες εταιρίες επιδιώκουν συνήθως την εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο προκειμένου να αυξήσουν το κεφάλαιό τους και την τιμή της μετοχής. Τα κέρδη των μετόχων προέρχονται από δύο πηγές: α) από τα κέρδη της Α.Ε., από τα οποία εισπράττουν μέρισμα και β) από την αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής.

Για την ίδρυση της Ανώνυμης Εταιρίας απαιτείται ένα ελάχιστο ύψος κεφαλαίου, το οποίο για πάρα πολλά χρόνια στην Ελλάδα ήταν 5.000.000 δραχμές. Σήμερα το ύψος αυτό καθορίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Ανώνυμη Εταιρία παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, όπως η δυνατότητα συγκέντρωσης μεγάλων κεφαλαίων με την πώληση μετοχών ή ομολόγων στο χρηματιστήριο και η ικανότητα να παίρνουμε μεγάλα δάνεια από τράπεζες. Αυτά έχουν ως συνέπεια τη δυνατότητα ανάπτυξης και την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά. Τα μειονεκτήματά της αντίστοιχα είναι η συγκέντρωση μεγάλης εξουσίας στους μεγαλομετόχους και η απροθυμία των μικρομετόχων να συμμετάσχουν στις καταστατικές διαδικασίες λόγω της ανίσχυρης θέσης που κατέχουν.

Η Ανώνυμη Εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από την ετήσια **Γενική Συνέλευση των μετόχων**, στην οποία κάθε μέτοχος διαθέτει τόσες ψήφους, όσες είναι οι μετοχές του. Κατά την Ετήσια Γενική Συνέλευση, το **Διοικητικό Συμβούλιο** υποβάλλει τον απολογισμό του έργου του και καταθέτει τον μελλοντικό προγραμματισμό του για έγκριση. Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει το Γενικό Διευθυντή ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας, ο οποίος μπορεί να είναι ή να μην είναι μέτοχος της εταιρίας.

Ένα τμήμα των κερδών των ανωνύμων εταιριών μοιράζεται, με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, στους μετόχους ανάλογα με το ποσοστό της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο. Το κέρδος που μοιράζεται για κάθε μετοχή καλείται **μέρισμα**.

Στις δημόσιες ανώνυμες εταιρίες, το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζεται με υπουργική απόφαση και η επιλογή των διευθυντικών στελεχών εγκρίνεται από το ελληνικό κοινοβούλιο.

Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης ανήκει σε εταιρους, των οποίων η ευθυνη είναι περιορισμένη ως προς το ποσό που έχουν εισφέρει στην εταιρία.

Το συνολικό κεφάλαιο της εταιρίας αποτελείται από ίσα εταιρικά μερίδια, τα οποία μοιράζονται στους εταίρους σύμφωνα με το ποσό που έχουν προσφέρει. Τα μερίδια αυτά δεν μετατρέπονται σε μετοχές, αλλά μπορούν να μεταβιβασθούν μέσω πώλησης, κληροδοτήματος ή δωρεάς με συμβολαιογραφική πράξη.

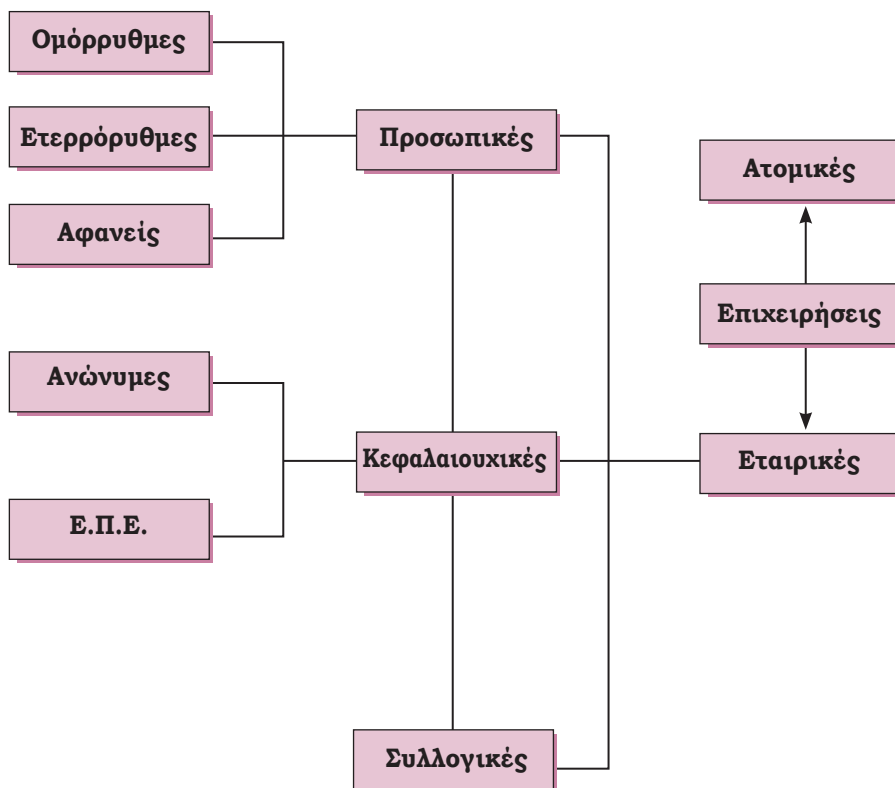
Για την ίδρυσή της Ε.Π.Ε. απαιτείται χαμηλότερο ελάχιστο κεφάλαιο και εφαρμόζονται απλούστερες διαδικασίες διαχείρισης από ότι στην ανώνυμη εταιρία.

Εκτός από τις προσωπικές και τις κεφαλαιουχικές, μία τρίτη κατηγορία εταιριών είναι οι συλλογικές.

Συλλογικές Εταιρίες είναι αυτές στις οποίες ανήκουν οι συνεταιρισμοί και άλλες συλλογικές οργανώσεις, όπως τα σωματεία ασθενών οικονομικά επαγγελματιών.

Για τη σύστασή τους απαιτείται η συμμετοχή 7 (επτά) μελών. Στο καταστατικό των συλλογικών εταιριών συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης, καθώς και η ανάδειξη των διοικητικών οργάνων.

Αποστολή του Διοικητικού Συμβουλίου των συλλογικών εταιριών είναι να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες, προκειμένου να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τα μέλη του, όπως η διαμόρφωση χαμηλών τιμών για τα προμηθευόμενα προϊόντα και τις πρώτες ύλες, επιδοτήσεις από το κράτος, παροχές σε είδος (λιπάσματα, σπόροι) κ.α. Οι πιο γνωστές κατηγορίες συνεταιρισμών είναι οι γεωργικοί, οι προμηθευτικοί, οι καταναλωτικοί και οι οικοδομικοί.



Σχήμα 1.1.2

Μορφές Επιχειρήσεων Σύμφωνα με τη Νομική Μορφή

1.1.2.γ Ο Τομέας Δραστηριότητας

Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.

Οι τομείς παραγωγής είναι τρεις:

- ο πρωτογενής,
- ο δευτερογενής και
- ο τριτογενής

Στον **Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού είναι οι γεωργικές, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές, οι μεταλλευτικές και διάφορες άλλες (π.χ. οι μελισσοκομικές).

Στο **Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση. Δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα) και προϊόντα που φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα).

Στον **Τριτογενή Τομέα Παραγωγής** περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.

Οι φορείς του τριτογενή τομέα παραγωγής ασχολούνται με:

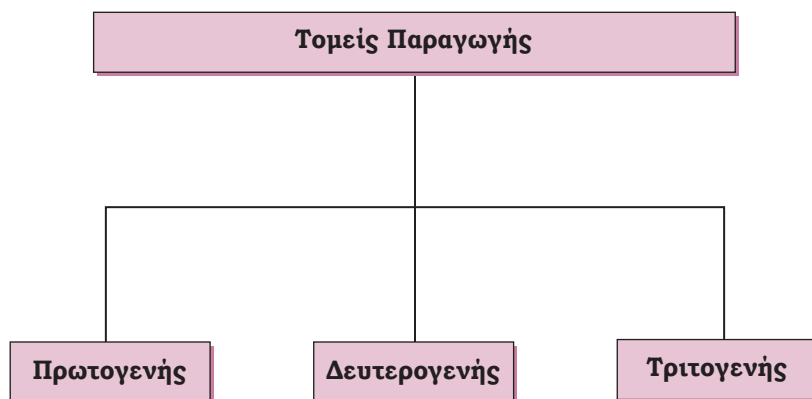
- **το εμπόριο** (λιανικό ή χονδρικό εμπόριο, εισαγωγικό ή εξαγωγικό εμπόριο)
- **μεταφορές** (ναυτιλιακές επιχειρήσεις), **επικοινωνίες** (Υπουργείο Τύπου και ΜΜΕ, ΕΛΤΑ²), **συγκοινωνίες** (Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης, ΚΤΕΛ στους κατά τόπους νομούς, Ο.Σ.Ε.³)
- **τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες** (όλες οι τράπεζες, τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, οι ασφαλιστικές εταιρίες, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών)
- **υπηρεσίες υγείας** (Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τα νοσοκομεία, οι ιδιωτικές κλινικές και τα ιατρεία)

2. Ελληνικά Ταχυδρομεία

3. Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος

- **υπηρεσίες εκπαίδευσης** (δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, τεχνικές σχολές, σχολές ΟΑΕΔ, ΚΕΚ)
- **υπηρεσίες θεάματος** (θέατρα, κινηματογράφος, νυχτερινά κέντρα διασκέδασης)
- **τον τουρισμό** (ξενοδοχειακές μονάδες, γραφεία τουρισμού)
- **συμβουλευτικές υπηρεσίες** (σύμβουλοι επιχειρήσεων παροχής νομικών και οικονομοτεχνικών υπηρεσιών)

Εκτός από τους τομείς παραγωγής, μία άλλη διάκριση των επιχειρήσεων είναι κατά κλάδο παραγωγής. Ο κλάδος παραγωγής καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν. Έτσι, έχουμε τον κλάδο οινοποιίας, υποδηματοποιίας, μεταλλουργίας, υαλουργίας, κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων και ποτών κ.α.



Σχήμα 1.1.3
Τομείς Παραγωγής

1.1.2.δ Το Μέγεθος των Επιχειρήσεων

Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως **μικρές** όταν απασχολούν έως 20 άτομα, **μεσαίες** όταν απασχολούν από 20 έως 100 και **μεγάλες** όταν απασχολούν πάνω από 100.

Η κατάταξη αυτή είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες που απασχολούν έως 200 εργαζόμενους. Στην Ελλάδα επικρατέστερες είναι οι **μικρομεσαίες επιχειρήσεις** οι οποίες, κατά μέσο όρο, απασχολούν 50 άτομα.

1.1.2.ε Η Γεωγραφική Εκταση των Δραστηριοτήτων

Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους, χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές. **Εθνικές Επιχειρήσεις** θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα. Χαρακτηριστικές εθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν οι αλυσίδες «Θεός Βάνιας», «Βασιλόπουλος», «Σκλαβενίτης» και πολλές άλλες.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Στη χώρα μας, υπάρχουν πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, όπως τα τραπεζικά ιδρύματα Barclays, Citibank, Credit Lyonnais, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας telestet και panafon, οι αλυσίδες ταχυφαγίας (fast food) Mc Donald's και Wendy's κ.τ.λ.

Οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης. Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας).

Η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας και τα στελέχη που προσλαμβάνονται είναι δυναμικά με γνώσεις της τοπικής αγοράς.

Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φτηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους και εγκαταστάθηκαν σε άλλες πιο συμφέρουσες, από άποψη κόστους, χώρες. Μία τέτοια χαρακτηριστική περίπτωση είναι εκείνη της βιομηχανίας ελαστικών «Good Year», που έκλεισε το εργοστάσιό της στη Βιομηχανική Ζώνη της Σίνδου Θεσσαλονίκης κι εγκαταστάθηκε στην Τουρκία λόγω φτηνότερου εργατικού δυναμικού.

Τα Κύρια Σημεία

1. **Επιχείρηση** θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.
2. Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Τα βασικά **κριτήρια ταξινόμησης** είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.
3. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το **ιδιοκτησιακό καθεστώς** τους διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές.
4. **Δημόσιες επιχειρήσεις** είναι εκείνες των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος.
5. **Ιδιωτικές επιχειρήσεις** είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες. Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου.
6. **Αντικειμενικός σκοπός** όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η **πραγματοποίηση του μεγίστου δυνατού κέρδους**. Για το λόγο αυτό, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες.
7. Αντίθετα από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι **Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί** αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα χωριά S.O.S., τα διάφορα ευαγή ιδρύματα., η Εταιρία Σπαστικών, η Κοινότητα Αποτοξίνωσης «Ιθάκη» κ.α.
8. Εκτός από τις δημόσιες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι μεικτές επιχειρήσεις. **Μεικτές επιχειρήσεις** είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες.
9. Οι **μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους**: α)είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επι-

χείρησης σε ιδιώτες, β)είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, γ)είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες.

10. Σύμφωνα με τη **νομική τους μορφή**, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε **ατομικές και εταιρικές**.
11. **Ατομικές επιχειρήσεις** είναι αυτές των οποίων ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο, που ασκεί μία επαγγελματική δραστηριότητα κι έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και, εάν δε μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του ιδιοκτήτη της.
12. **Οι εταιρικές επιχειρήσεις** είναι οικονομικές μονάδες που προέρχονται από τη σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων.
13. **Οι εταιρικές επιχειρήσεις** διακρίνονται σε προσωπικές, κεφαλαιουχικές και συλλογικές.
14. **Προσωπικές εταιρίες** είναι αυτές που στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων οι οποίοι, εκτός από το κεφάλαιο, προσφέρουν και την προσωπική τους εργασία, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις γνωριμίες τους.
15. **Προσωπικές εταιρίες** είναι η Ομόρρυθμη η Ετερόρρυθμη και η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία
16. Οι **Κεφαλαιουχικές Εταιρίες** θεωρούνται απρόσωπες εταιρίες γιατί ο σπουδαιότερος παράγοντας για αυτές είναι τα κεφάλαια και όχι τα πρόσωπα. Είναι μεγάλες εταιρίες και αντιμετωπίζονται συνήθως με ευνοϊκή μεταχείριση από το κράτος. Οι Κεφαλαιουχικές Εταιρίες είναι η Ανώνυμη Εταιρία και η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης.
17. Στις **Συλλογικές Εταιρίες** ανήκουν οι συνεταιρισμοί και άλλες συλλογικές οργανώσεις, όπως τα σωματεία ασθενών οικονομικά επαγγελματιών.
18. Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν. Οι **τομείς παραγωγής** είναι τρεις: ο πρωτογενής, ο δευτερογενής και ο τριτογενής.

19. Στον **Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Στο **Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση.
20. Στον **Τριτογενή Τομέα Παραγωγής** περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.
21. Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολουμένων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως **μικρές** όταν απασχολούν έως 20 άτομα, **μεσαίες** όταν απασχολούν από 20 έως 100 και **μεγάλες** όταν απασχολούν πάνω από 100.
22. Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους, χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές.
23. **Εθνικές Επιχειρήσεις** θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα.
24. **Πολυεθνικές Επιχειρήσεις** είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου.

Λέξεις - Κλειδιά

- Επιχείρηση
- Δημόσιες, Ιδιωτικές, Δημοτικές και Μικτές Επιχειρήσεις
- Μερική ιδιωτικοποίηση, μερική κρατικοποίηση
- Κερδοσκοπικές και Μη Κερδοσκοπικές Επιχειρήσεις
- Ατομικές, Εταιρικές και Συλλογικές Επιχειρήσεις
- Προσωπικές και Κεφαλαιουχικές Εταιρίες
- Πρωτογενής, Δευτερογενής και Τριτογενής Τομέας Παραγωγής
- Μικρές, μεσαίες, μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις
- Εθνικές και πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

Ερωτήσεις Σύντομης Απάντησης

1. Τι θεωρείται επιχείρηση και ποιες είναι οι κυριότερες μορφές της;
2. Τι είναι οι μικτές επιχειρήσεις; Αναφέρατε παραδείγματα μικτών επιχειρήσεων.

Ερωτήσεις Πολλαπλών Επιλογών

Σημειώσατε με Χ τη σωστή απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Η διαφορά της ομόρρυθμης από την ετερόρρυθμη εταιρία είναι:

- ☐ το ύψος των απασχολουμένων κεφαλαίων
- ☐ η ευθύνη των εταίρων
- ☐ ο αριθμός των εργαζομένων
- ☐ όλα τα παραπάνω
- ☐ τίποτε από τα παραπάνω

2. Κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις είναι:

- ☐ οι ανώνυμες και οι Ε.Π.Ε.
- ☐ οι ετερόρρυθμες και οι ομόρρυθμες
- ☐ οι ετερόρρυθμες, οι ομόρρυθμες και οι αφανείς
- ☐ καμία από τις παραπάνω
- ☐ όλες οι παραπάνω

3. Προσωπικές επιχειρήσεις είναι:

- ☐ οι ομόρρυθμες και οι ετερόρρυθμες
- ☐ οι ετερόρρυθμες, οι ομόρρυθμες και οι αφανείς
- ☐ οι ανώνυμες, οι ετερόρρυθμες και οι ομόρρυθμες
- ☐ οι ανώνυμες, οι Ε.Π.Ε. και οι ομόρρυθμες
- ☐ όλες οι παραπάνω

Ερωτήσεις Αποδοχής ή Απόρριψης

Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στις παρακάτω φράσεις (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

1. Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε προσωπικές, κεφαλαιουχικές και συλλογικές. Σ Λ

2. Σύμφωνα με τη νομική μορφή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές, εταιρικές και συλλογικές. Σ Λ

Άσκηση Αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς.

1) Επιχείρηση

3) Δημοτικές επιχειρήσεις

5) Μεικτές επιχειρήσεις

7) Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

2) Ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες

4) Οικονομική μονάδα που παράγει προϊόντα και υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής

6) Αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους

8) Ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Εργασία

1. Να γίνει ομαδική εργασία (2-3 ατόμων) με την καταγραφή και παρουσίαση μέσα στην τάξη αντιπροσωπευτικών επιχειρήσεων της γειτονιάς σας.
2. Να μελετήσεις αν υπάρχει συσχέτιση πώλησης διαφορετικών μορφών αγαθών με αντίστοιχα είδη επιχειρήσεων. Μπορείς να μελετήσεις αρχικά τις επιχειρήσεις της γειτονιάς σου, στη συνέχεια του Δήμου και του Νομού που κατοικείς; Ποια είναι τα συμπεράσματά σου;



1.2 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης

1.2.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι σπουδαιότερες λειτουργίες της είναι τρεις: η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική.

1.2.2 Η Παραγωγική Λειτουργία

Η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία, επιχειρηματικότητα, προκειμένου να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά. Αυτή η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η **παραγωγική λειτουργία**. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει πολλές δραστηριότητες, όπως την επεξεργασία των πρώτων υλών, τη συντήρηση των μηχανημάτων, το σχεδιασμό της αλυσίδας παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων κ.α. Πολλά δημοφιλή προϊόντα και υπηρεσίες φτάνουν σε εμάς, αφού έχουν περάσει από την παραγωγική διαδικασία. Για παράδειγμα, οι σύγχρονες επικοινωνίες προσφέρονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του ΟΤΕ, όλα τα ρούχα που φοράμε κατασκευάζονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιοτεχνιών ένδυσης ή των μεγάλων οίκων υψηλής ραπτικής, όλα τα κονσερβοποιημένα τρόφιμα που τρώμε παράγονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιομηχανιών τυποποίησης τροφίμων και ετοιμών φαγητών, οι συναλλαγές μας σε χρήμα γίνονται λόγω της παραγωγικής λειτουργίας των τραπεζών, και η αγορά μετοχών στο χρηματιστήριο γίνεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των χρηματιστηριακών εταιριών.

Όμως, μία παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση; Για παράδειγμα ένα κρατικό νοσοκομείο, ένα δημόσιο σχολείο, ένα Κέντρο Αποκατά-

στασης Ηλικιωμένων (Κ.Α.Π.Η.), ένα κέντρο αποτοξίνωσης από τα ναρκωτικά, που είναι παραγωγικές μονάδες, είναι ταυτόχρονα και επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι όχι. Ένα κρατικό νοσοκομείο και μία ιδιωτική κλινική έχουν ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι μόνο η ιδιωτική κλινική θεωρείται επιχείρηση γιατί, μέσω της παραγωγικής λειτουργίας, αποσκοπεί στο οικονομικό κέρδος.

1.2.3 Η Εμπορική Λειτουργία

Μία επιχείρηση που διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά προκειμένου να αγορασθούν από τους καταναλωτές, προβαίνει και σε μία άλλη ενέργεια, η οποία καλείται **εμπορική λειτουργία**. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, το σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, όλες τις τεχνικές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής. Η εμπορική λειτουργία αποτελεί αντικείμενο των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

1.2.4 Η Οικονομική Λειτουργία



Μία επιχείρηση όμως, εκτός από την παραγωγική και την εμπορική της λειτουργία, έχει έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων της, φορολογείται για τις δραστηριότητές της, παίρνει δάνεια από τις τράπεζες, αυξάνει το κεφάλαιό της με την πώληση μετοχών, έχει λογαριασμούς καταθέσεων σε τράπεζες κ.τ.λ. Όλες αυτές οι ενέργειες εμπεριέχονται σε μία τρίτη λειτουργία της που καλείται οικονομική. Με την **οικονομική λειτουργία** δηλαδή, η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή, του καταθέτη, του δανειστή, του δανειζόμενου και του οικονομικού διαχειριστή.

1.2.5 Άλλες Λειτουργίες της Επιχείρησης

Η επιχείρηση όμως, εκτός από τις τρεις βασικές λειτουργίες, έχει και άλλες λειτουργίες, όπως τη θεσμική, τη διοικητική, τη συστημική και την πολιτισμική λειτουργία.

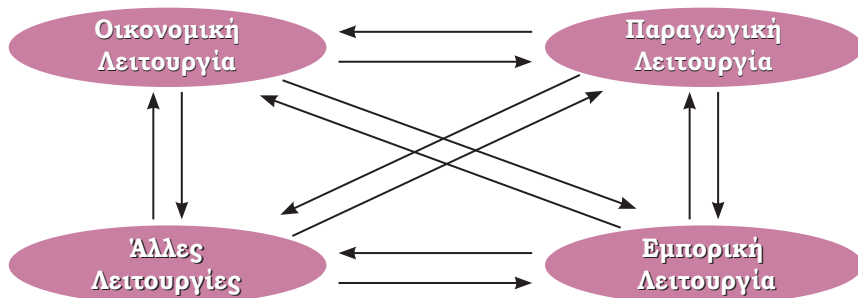
Η επιχείρηση, στις σχέσεις της με το κράτος, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους δανειστές, τους μετόχους και τους εργαζομένους της, υπόκειται σε μία σειρά ρυθμιστικών διατάξεων που ορίζονται από το Σύνταγμα, από τους

νόμους και από τις εργασιακές σχέσεις οι οποίες ορίζονται μετά από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Αυτές οι σχέσεις με τους νόμους και τις διατάξεις αποτελούν για την επιχείρηση τη **θεσμική λειτουργία**.

Η επιχείρηση ταυτόχρονα αποτελεί μία διοικητική μονάδα, η οποία προγραμματίζει τις μελλοντικές της δραστηριότητες, οργανώνει και διευθύνει το προσωπικό της, ασκεί έλεγχο και λαμβάνει διάφορες αποφάσεις για την αποτελεσματικότερη απόδοσή της. Όλες αυτές οι διαδικασίες συνθέτουν μία πέμπτη λειτουργία της επιχείρησης, που είναι η **διοικητική**.

Η επιχείρηση επιπλέον λειτουργεί και ως σύστημα γιατί δέχεται εισροές (ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς και άυλους πόρους), τις οποίες επεξεργάζεται (μεταποίηση των πόρων για την παραγωγή προϊόντων) προκειμένου να δώσει στο περιβάλλον της τις εκροές της (προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες). Ακόμη υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, το οποίο εξετάζει συστηματικά για να ανταποκριθεί και προσαρμοσθεί κατάλληλα (π.χ. νέοι τρόποι συναλλαγών, νέες τεχνικές πωλήσεων και προσέγγισης του πελάτη). Όλες αυτές οι διαδικασίες συνθέτουν τη **συστημική λειτουργία** της.

Τέλος, μέσα σε μία επιχείρηση αναπτύσσεται και η ανάλογη κουλτούρα, δηλαδή ένα σύστημα αξιών, ιδεών, συμβόλων, κανόνων και προτύπων που εφαρμόζονται στην καθημερινή δραστηριότητά της. Για παράδειγμα, ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων (αυστηρή πειθαρχία ή πολιτική της «ανοικτής πόρτας»), η πεποίθηση ότι μόνο η υψηλή ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία, η εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό και η άποψη ότι η οποιαδήποτε επιτυχία οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα αποτελούν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα της κουλτούρας της επιχείρησης, η οποία αποτελεί την **πολιτισμική λειτουργία** της.



Σχήμα 1.2.1

Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης και η Αλληλεπίδρασή τους

Εκείνο που αξίζει να υπογραμμίσουμε στο σημείο αυτό είναι ότι όλες οι λειτουργίες είναι απαραίτητες για μία επιχείρηση και ότι οι λειτουργίες αυτές επιδρούν άμεσα η μία πάνω στην άλλη, όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στο σχήμα (1.2.1).

Για παράδειγμα, μία επιχείρηση για να αρχίσει να παράγει, χρειάζεται προηγουμένως να έχουν γίνει οι απαραίτητες επενδύσεις σε εξοπλισμό. Για να συνεχίσει να παράγει η ίδια επιχείρηση, χρειάζεται να μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά, τα οποία θα πωλούνται εφόσον ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών και τηρούνται οι προδιαγραφές υγιεινής. Παράλληλα, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ευχαριστημένο από τις συνθήκες εργασίας και το μισθό, που ρυθμίζεται από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, για να μην οδηγείται σε μέσα πίεσης όπως η απεργία. Αποδεικνύεται λοιπόν ότι όλες οι παραπάνω λειτουργίες είναι αλληλένδετες και απαραίτητες για μία πετυχημένη και αποδοτική επιχείρηση.

Βέβαια, εκτός από αυτές τις λειτουργίες υπάρχει και μία άλλη, η λεγόμενη κοινωνική λειτουργία, την οποία παρουσιάζουμε ξεχωριστά στην παρακάτω παράγραφο, προκειμένου να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση σε αυτή τη διάσταση της επιχείρησης.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι **σπουδαιότερες λειτουργίες** της είναι τρεις: η **Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική**.
2. Οι δευτερεύουσες λειτουργίες της επιχείρησης είναι η **θεσμική, η διοικητική, η συστημική και η πολιτισμική**.

Λέξεις - Κλειδιά

- Παραγωγική, εμπορική, οικονομική, θεσμική, διοικητική, συστημική και πολιτισμική λειτουργία.

Ερωτήσεις - Άσκηση - Εργασία

Ερωτήσεις

1. Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, και γιατί; Δώστε παραδείγματα γνωστών επιχειρήσεων.

2. Ποια είναι η επικρατέστερη λειτουργία των παρακάτω επιχειρήσεων και οργανισμών;

- Θέατρο «Αυλαία»
- Τσιμέντα «TITAN»
- Πολυκαταστήματα «Λαμπρόπουλος»
- Τράπεζα Πίστεως
- Συμβολαιογραφείο «Λ. Καραγιάννη»
- Εταιρία Παροχής Χρηματοστηριακών Υπηρεσιών

Άσκηση αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς.

Συντελεστές παραγωγής	Εμπορική λειτουργία
Οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος	Διοικητική λειτουργία
Προϊόντα, έρευνα αγοράς, σχεδιασμός προϊόντων, ανάγκες καταναλωτών	Θεσμική λειτουργία
Λογαριασμοί καταθέσεων, δάνεια, φορολόγηση, αύξηση κεφαλαίου	Παραγωγική λειτουργία
Νόμοι, εργασιακές σχέσεις, συλλογικές διαπραγματεύσεις, ρυθμιστικές διατάξεις	Οικονομική λειτουργία
Τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, αυστηρή πειθαρχία, εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό	Συστημική λειτουργία
Εισροές, εκροές, περιβάλλον επιχείρησης, η επιχείρηση ως σύστημα	Πολιτισμική λειτουργία

Εργασία

Να γίνει ομαδική εργασία με σκοπό την επιλογή μιας επιχείρησης της γειτονιάς σας και την παρουσίαση των λειτουργιών της.



1.3 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

1.3.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία. Πρώτα από όλα, απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις. Ακόμη, η επιχείρηση τους παρέχει το δικαίωμα να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές. Επίσης, μία επιχείρηση αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα. Επιπλέον, στην επιχείρηση αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων ρυθμίζεται η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους.

1.3.2 Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων

Μία έννοια απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η **Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων**. Λέγοντας Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων εννοούμε την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:

- την παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά

- την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση τεχνικών που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις. Πολλές επιχειρήσεις τοποθετούν ειδικά φίλτρα για να ελέγχουν τους ρύπους ή χρησιμοποιούν τεχνολογία τέτοια, που μειώνει τις εκπομπές αερίων.
- την εκπαίδευση στελεχών με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή κάνουμε λόγο για τα περίφημα «πράσινα» στελέχη, «green managers».
- τις διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους, όπως παιδικές κατασκηνώσεις, εκδρομές προσωπικού, εκπαιδευτικά κουπόνια, παροχές σε είδος και διάφορα δώρα
- τις διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο, όπως αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κ.τ.λ.

1.3.3 Ο Κοινωνικός Ισολογισμός

Πριν από μερικά χρόνια έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα με τη δημοσίευση του λεγόμενου **κοινωνικού ισολογισμού**. Πρόκειται για έναν ισολογισμό που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης. Η διαφορά του από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία. Πολλοί λίγες ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν σε αυτή τη νέα πολιτική, με αποτέλεσμα μόνο 3-4 από αυτές να δημοσιεύουν κοινωνικό ισολογισμό.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός για τη χρησιμοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας που προστατεύουν το περιβάλλον. Πάνω από όλα όμως χρειάζεται να ευαισθητοποιηθούμε όλοι, εργοδότες και εργαζόμενοι, και να προστατεύσουμε με όλες μας τις δυνάμεις το περιβάλλον.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η επιχείρηση αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία.
2. Μία έννοια απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η **Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων**. Λέγοντας Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων εννοούμε την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο.

3. Πριν από μερικά χρόνια έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα με τη δημοσίευση του λεγόμενου **Κοινωνικού Ισολογισμού**. Πρόκειται για έναν ισολογισμό που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης. Η διαφορά του από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία.

Λέξεις - Κλειδιά

- Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων
- Ο Κοινωνικός Ισολογισμός

Ερωτήσεις - Εργασία

Ερωτήσεις

1. Τι είναι και τι περιλαμβάνει η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων;
2. Γιατί, κατά τη γνώμη σας, αρκετές επιχειρήσεις ακολουθούν κοινωνική πολιτική; Αποσκοπούν πράγματι στην παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο ή αποβλέπουν σε άλλα οφέλη;
3. Γιατί οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να συντάσσουν και να δημοσιεύουν κοινωνικό ισολογισμό;

Εργασία

Να γίνει ομαδική εργασία (3-5 ατόμων) για τη συγκέντρωση πληροφοριών και την παρουσίαση επιχειρήσεων που ακολουθούν πολιτική με κοινωνικές ευαισθησίες. Συμπληρωματικά στοιχεία των επιχειρήσεων που ασκούν κοινωνική πολιτική μπορείτε να βρείτε από τον τοπικό ημερήσιο τύπο, από εφημερίδες και περιοδικά οικονομικού περιεχομένου κ.ά.



1.4 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης

1.4.1 Εισαγωγή

Λέγοντας περιβάλλον της επιχείρησης δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον, αλλά το επιχειρησιακό. Αυτό περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό. Στο **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης ανήκουν τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια, οι μέτοχοι, η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης κ.τ.λ.

Το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή, περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση.

Αντίθετα, το **εξωτερικό περιβάλλον** σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα.

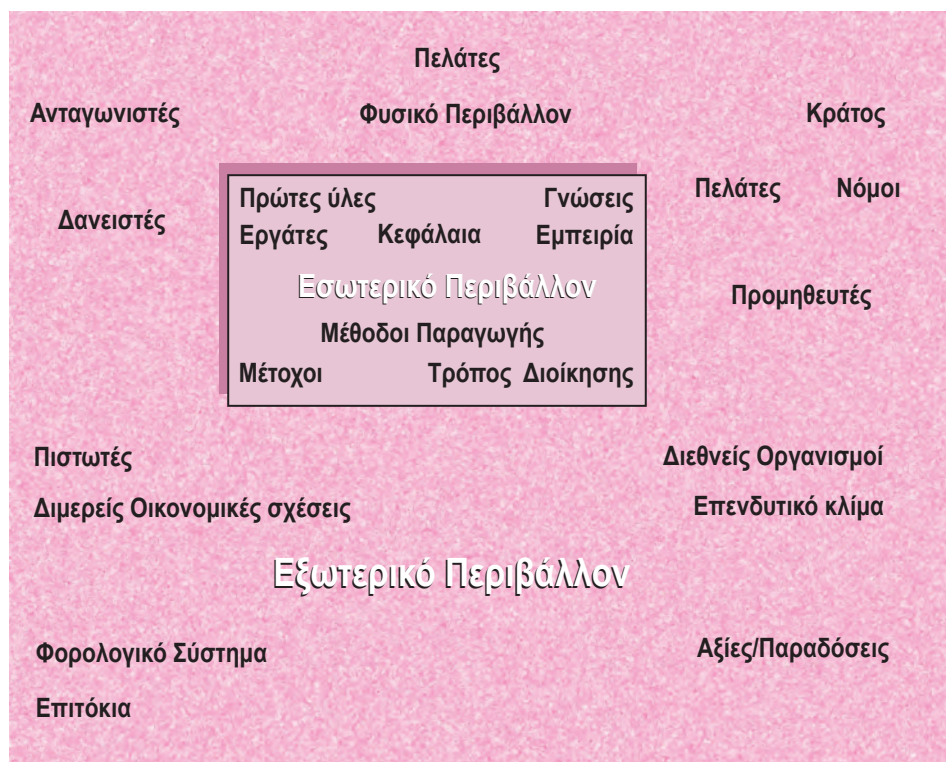
Η συστηματική μελέτη και αναγνώριση της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ξεκίνησε στην Αμερική τη δεκαετία του '50. Εδώ και πάρα πολλά χρόνια θεωρείται ότι παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης. Για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό; Η απάντηση είναι απλή. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον της τις πρώτες ύλες για να παράγει, τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις, υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη

που εισπράττει, συνεργάζεται με τράπεζες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει και γενικά προβαίνει σε μία σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

1.4.2 Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.

Το **οικονομικό περιβάλλον** προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως είναι ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού), ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου



Σχήμα 1.4.1

Το Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

χρέους, η πορεία της κεφαλαιαγοράς, τα επιτόκια, το επίπεδο των εισοδημάτων, το φορολογικό σύστημα, οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν επίσης οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης, που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον.

Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης, στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί η αύξηση των δαπανών για την παιδεία. Στο χώρο των αερομεταφορών, η απόφαση για την καταβολή ενός επιπλέον χαρτοσήμου οδηγεί τις εταιρίες σε αύξηση του κόστους και κατά συνέπεια σε άνοδο της τιμής των εισιτηρίων. Η υψηλή φορολόγηση οδηγεί πολλές φορές ορισμένες επιχειρήσεις σε διακοπή των εργασιών τους.

Καταλαβαίνουμε ότι το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Στο **τεχνολογικό περιβάλλον** ανήκει όλη η σύγχρονη τεχνολογία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Μία επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.

Το **πολιτικό περιβάλλον** αφορά το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας, όπως η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια, που δημιουργούν θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα, για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Παραδείγματα του πολιτικού περιβάλλοντος για την εκπαίδευση είναι η μονιμότητα των καθηγητών ή ο θεσμός των ωρομίσθιων καθηγητών, για τις επιχειρήσεις ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων, και για τις πετρελαϊκές εταιρίες η απαγόρευση (embargo) διακίνησης του πετρελαίου.

Το **νομικό περιβάλλον** εμπεριέχει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και, γενικότερα, το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Το **διεθνές περιβάλλον** περιλαμβάνει το γενικό οικονομικό κλίμα, τη σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ κρατών, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και τις προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών. Για παράδειγμα, οι γερμανικές εταιρίες ζητούν απαραίτη-

τα πιστοποιητικό της σειράς ISO⁴ για να συνεργασθούν με ξένες εταιρίες και να εισάγουν τα προϊόντα τους.

Το **κοινωνικό περιβάλλον** περιλαμβάνει όλες τις κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Παραδείγματα του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους, η πρόνοια, η αξία του πτυχίου, η δια βίου εκπαίδευση, η μόλυνση των φυσικών πηγών κ.α.

Τέλος το **πολιτισμικό περιβάλλον** αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας. Αναφέρεται δηλαδή στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν διάφορες κινηματογραφικές ταινίες, για τις οποίες γράφονται οι χειρότερες κριτικές και δημιουργούν αντιδράσεις, όταν το περιεχόμενό τους δεν συμφωνεί με το σύστημα αξιών της τοπικής κοινωνίας στην οποία προβάλλονται.

Τα Κύρια Σημεία

1. Το **περιβάλλον της επιχείρησης** περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό.
2. Στο **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης ανήκουν τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια, οι μέτοχοι, η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης κ.τ.λ. Το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή, περιλαμβάνει ο,τιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση.
3. Το **εξωτερικό περιβάλλον** σχετίζεται με ο,τιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.

4. Πρόκειται για ένα πιστοποιητικό ποιότητας, που αναγνωρίζεται διεθνώς και δίνεται από τους εθνικούς οργανισμούς πιστοποίησης κάθε χώρας στις επιχειρήσεις, που πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις ποιότητας, κατά το σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων τους.

Λέξεις - Κλειδιά

- Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, νομικό, διεθνές, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον

Ερωτήσεις - Εργασία

Ερωτήσεις

1. Τι περιλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
2. Ποια κατηγορία του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η πιο σημαντική για τις παρακάτω επιχειρήσεις και οργανισμούς; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
 - Λαογραφικό μουσείο
 - Ίδρυμα κοινωνικών Ασφαλίσεων
 - Η πολυεθνική εταιρία υπολογιστών «Χ»
 - Το Χρηματιστήριο
 - Η Τράπεζα «Ψ»

Άσκηση Αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς.

Αυτοματοποίηση παραγωγής, τεχνικές παραγωγής	Πολιτικό περιβάλλον
Πολιτική σταθερότητα, κλίμα προσέλκυσης κεφαλαίων	Διεθνές περιβάλλον
Πλαίσιο νόμιμης λειτουργίας της επιχείρησης	Κοινωνικό περιβάλλον
Διμερείς και πολυμερείς οικονομικές σχέσεις, θυγατρικές, διεθνείς οργανισμοί	Πολιτισμικό περιβάλλον
Δημογραφικά χαρακτηριστικά, οργάνωση της κοινωνίας	Τεχνολογικό περιβάλλον
Εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία ενός λαού	Οικονομικό περιβάλλον
Ρυθμός ανάπτυξης, δείκτες πληθωρισμού, δημόσιο χρέος	Νομικό περιβάλλον

Άσκηση

1. Δώστε παραδείγματα αντιπροσωπευτικών επιχειρήσεων ως προς όλα τα κριτήρια ταξινόμησής τους (μορφές επιχειρήσεων).

Εργασίες

1. Μελέτησε κοινωνικούς ισολογισμούς διαφορετικών επιχειρήσεων. Κατάγραψε τα συμπεράσματά σου σχετικά με τους στόχους των διαφόρων κοινωνικών ισολογισμών και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.



1.5 Οι επιδιώξεις της Επιχείρησης

1.5.1 Εισαγωγή

Έχοντας αναπτύξει τις μορφές, τις λειτουργίες και το περιβάλλον της επιχείρησης, απαραίτητο είναι να εξετάσουμε και τις επιδιώξεις της, που αποτελούν και το λόγο λειτουργίας της. Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.

1.5.2 Η Αποτελεσματικότητα

Με τον όρο **αποτελεσματικότητα** εννοούμε το βαθμό επίτευξης των στόχων. Πολύ συχνά ακούμε φράσεις, όπως «Πετύχαμε τους στόχους μας σε ικανοποιητικό βαθμό» ή ότι «οι στόχοι μας επιτεύχθηκαν κατά 90%». Τέτοιες διαπιστώσεις, που έχουν προκύψει από μετρήσεις, βρίσκουμε πολύ συχνά στις ετήσιες εκθέσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Πώς όμως υπολογίζουμε την αποτελεσματικότητα στην πράξη; Συγκρίνουμε τα αποτελέσματα που πετύχαμε σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιδιώκουμε. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος κατά 10%, και τελικά πετυχαίνει μία αύξηση κατά 8%, είναι αποτελεσματική κατά 80%. Εκτός από ποσοστά, μπορούμε να χρησιμοποιούμε και απόλυτες τιμές. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση θέσει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 1.000 μονάδες και πετύχει μία αύξηση κατά 700 μονάδες, ο βαθμός αποτελεσματικότητας της είναι 70%. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί

για το βαθμό αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων δια των επιδιωκόμενων.

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}} \quad (1.6.1)$$

1.5.3 Η Αποδοτικότητα

Ένα άλλο μέγεθος συναφές με την αποτελεσματικότητα είναι η αποδοτικότητα. Η **αποδοτικότητα** εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Η αποδοτικότητα μετριέται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή) που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρονομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Αποτέλεσμα (Εκροές π.χ. 1.000 τελικά προϊόντα)}}{\text{Πραγματοποιηθέν Κόστος (Εισροές π.χ. κεφάλαια)}} \quad (1.6.2)$$

Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας. **Οικονομική Αποδοτικότητα** είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημία) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή ζημία}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} \quad (1.6.3)$$

1.5.4 Η Παραγωγικότητα

Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την **παραγωγικότητα**. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ίδιος με εκείνον της αποδοτικότητας. Η μόνη διαφορά είναι ότι με

την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Πιο συγκεκριμένα, όταν μετράμε τον αριθμό των μονάδων των τελικών προϊόντων που παράχθηκαν προς τον αριθμό των εργαζομένων ή τον αριθμό των ωρών που απασχολήθηκαν (εργατοώρες) κάνουμε λόγο για την παραγωγικότητα της εργασίας.

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα (π.χ. 5.000 μονάδες)}}{\text{Αριθμός εργατών (π.χ. 50) ή εργατοωρών (π.χ. 50 \times 8 = 400)}} \quad (1.6.4)$$

Για παράδειγμα, αν τα τελικά προϊόντα στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας είναι 5.000 μονάδες, για τις οποίες εργάστηκαν 50 εργάτες, τότε η παραγωγικότητα είναι: $5.000:50=100$. Αν την επόμενη ημέρα παραχθούν 5.100 μονάδες, η παραγωγικότητα θα είναι $5.100:50=102$, παρουσιάζοντας μία αύξηση κατά 2%.

Εκτός από την παραγωγικότητα της εργασίας, μπορούμε να υπολογίζουμε την παραγωγικότητα και των άλλων συντελεστών παραγωγής, όπως είναι οι μηχανές, οι πρώτες ύλες και οι χρηματικοί πόροι. Ο γενικός τύπος της παραγωγικότητας, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιοδήποτε συντελεστή παραγωγής, δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα ή Υπηρεσίες}}{\text{Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}} \quad (1.6.5)$$

Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα σχετικά με το πώς μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Αρκεί να δώσουμε ένα απλό παράδειγμα για να αποδείξουμε ότι τα πάντα είναι δυνατόν να μετρηθούν και να υπολογισθούν. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός νοσοκομείου που εφημερεύει είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών προς τον αριθμό των ιατρών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα, η παραγωγικότητα των τηλεφωνητών του ΟΤΕ είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντήθηκαν προς τον αριθμό των τηλεφωνητών ή τον αριθμό των τηλεφώνων που χρησιμοποιήθηκαν (παραγωγικότητα μηχανών).

Εκείνο που αξίζει να υπογραμμίσουμε είναι ότι η υψηλή παραγωγικότητα δεν συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που έχει πετύχει τον επιθυμητό βαθμό παραγωγικότητας, παράγοντας 1.000 προϊόντα/ημέρα δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να πουλήσει στην αγορά τις μονάδες αυτές.

Τέλος, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών. Πολλές φορές γίνεται λόγος για την παραγωγικότητα της Ελλάδας σε σχέση με τη μέση παραγωγικότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή την παραγωγικότητα των χωρών του Νότου ή της λεκάνης της Μεσογείου.

1.5.5 Η Ανταγωνιστικότητα

Εκτός από τα τρία αυτά μεγέθη, τα οποία μία επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί, υπάρχει και μία τέταρτη επιδίωξη που είναι η ανταγωνιστικότητα. **Ανταγωνιστικότητα** σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Γίνεται κατανοητό, ότι η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα. Αν μία επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μειώνει το κόστος των προϊόντων της και ότι μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Ακόμη με υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους εργάτες που δεν απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία, εφαρμόζοντας ποιοτικούς ελέγχους, προκειμένου να εξασφαλίσει καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα της.

Μερικές φορές, μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα, παρά το γεγονός ότι η σύστασή τους είναι η ίδια, γιατί προβάλλονται ιδιαίτερα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη συσκευασία ή τον τρόπο κατανάλωσής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος της συσκευασίας του γάλακτος των διαφόρων γαλακτοκομικών εταιριών.

Τα Κύρια Σημεία

1. Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.
2. **Αποτελεσματικότητα** είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων δια των επιδιωκόμενων.
3. Η **αποδοτικότητα εκφράζει** τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Η αποδοτικότητα μετριέται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή) που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρονομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.
4. Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας. **Οικονομική Αποδοτικότητα** είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημία) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.
5. Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την **παραγωγικότητα**. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ίδιος με εκείνον της αποδοτικότητας. Η μόνη διαφορά είναι ότι με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό.
6. **Ανταγωνιστικότητα** σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές

Λέξεις - Κλειδιά

- Αποτελεσματικότητα
- Αποδοτικότητα και Οικονομική Αποδοτικότητα
- Παραγωγικότητα
- Ανταγωνιστικότητα

Ερωτήσεις - Ασκήσεις - Μελέτες

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας;
2. Γιατί η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα;
3. Πώς μπορεί να υπολογιστεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων των παρακάτω επιχειρήσεων και οργανισμών;
 - Τηλεφωνήτριες του ΟΤΕ
 - Νοσοκόμοι κρατικού νοσοκομείου που εφημερεύει
 - Ταμειολογιστής σε τράπεζα
 - Υπάλληλος έκδοσης εισιτηρίων της Ολυμπιακής Αεροπορίας
 - Γαζώτρια βιοτεχνίας
 - Καθηγήτρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
 - Οδηγός λεωφορείου αστικών συγκοινωνιών
4. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στις παρακάτω φράσεις (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
 - α) Η παραγωγικότητα υπολογίζεται όπως η αποδοτικότητα. Σ Λ
 - β) Αποτελεσματικότητα είναι ο λόγος των εκροών προς τις εισροές. Σ Λ
 - γ) Ανταγωνιστικότητα είναι η σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Σ Λ

Ασκήσεις - Μελέτες

- α. Μια επιχείρηση απασχολεί 100 εργάτες για να παράγει τα προϊόντα της, των οποίων η τιμή πώλησης ανά μονάδα είναι 15 Ευρώ και το μοναδιαίο κόστος 12 Ευρώ. Το ύψος των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ανέρχονται στα 1.500.000 Ευρώ. Κατά το έτος 2006 παράχθηκαν 50.000 μονάδες προϊόντος, παρά το γεγονός ότι προβλεπόταν η παραγωγή 60.000 μονάδων. Ζητείται να υπολογίσετε την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- β. Μελέτησε τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση που εσύ επιλέγεις θα γίνει ανταγωνιστικότερη,
- γ. Μελέτησε πώς η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Οργάνωση και Διοίκηση

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

2.1. Έννοια της Οργάνωσης	55
2.1.1 Εισαγωγή	55
2.1.2 Λόγοι δημιουργίας Οργανώσεων	58
2.1.3 Τύποι Οργανώσεων	61
2.2. Η Έννοια της Διοίκησης	66
2.2.1 Εισαγωγή	66
2.2.2 Η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων	67
2.2.3 Η Διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα..	68
2.3 Οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών στελεχών	73
2.3.1 Γνώσεις	73
2.3.2 Ικανότητες	74
2.3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	75
2.4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management)	77
2.4.1 Εισαγωγή	77
2.4.2 Ιστορική εξέλιξη του management	77
2.4.3 Οι λειτουργίες της Οργάνωσης & Διοίκησης	79
2.5 Μάρκετινγκ (Marketing)	83
2.5.1 Εισαγωγή	83
2.5.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing	84
2.5.3 Το μίγμα marketing (marketing- mix)	85
2.6 Διοίκηση Πωλήσεων	94
2.6.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες	94

2.7 Χρηματοοικονομική Διοίκηση.....	98
2.7.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες.....	98
2.7.2 Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας....	99
2.8 Διοίκηση Παραγωγής.....	103
2.8.1 Έννοια και φύση της παραγωγής.....	103
2.8.2 Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής.....	104
2.9 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	112
2.9.1 Εισαγωγή.....	112
2.10 Διαχείριση Πληροφοριών.....	118
2.10.1 Εισαγωγή.....	118
2.10.2 Πληροφορίες και Πληροφορική.....	118
2.10.3 Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση.....	119

Σκοπός του κεφαλαίου

Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει όλο τον σύγχρονο τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- να ορίζετε την έννοια της οργάνωσης και να αναγνωρίζετε βασικούς τύπους οργάνωσης.
- να ορίζετε την έννοια της διοίκησης και να διακρίνετε τη διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα.
- να περιγράφετε τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη.
- να εξηγείτε τις βασικές αρχές του management και να περιγράφετε τις βασικές λειτουργίες του.
- να εξηγείτε τη σημασία του Marketing, της Διοίκησης Πωλήσεων, της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης, της Διοίκησης Παραγωγής, της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και τη Διοίκηση- Διαχείριση των Πληροφοριών στην ανάπτυξη της σύγχρονης επιχείρησης.



2.1 Έννοια της Οργάνωσης

2.1.1 Εισαγωγή

Πολλές ερμηνείες έχουν διατυπωθεί κατά το παρελθόν για τον προσδιορισμό της έννοιας **«οργάνωση»**. Τις περισσότερες φορές ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα την οποία διαθέτει ένας οργανισμός (π.χ. νοσοκομείο, εκπαιδευτικό ίδρυμα), μια επιχείρηση (π.χ. κατάστημα εμπορίας τροφίμων, ξενοδοχείο) ή και άλλη δραστηριότητα (π.χ. πολιτιστικός σύλλογος, αθλητικό σωματείο). Για παράδειγμα, πολλές φορές αναφέρονται οι εκφράσεις «αυτή η τράπεζα έχει καλή οργάνωση», «αυτή η επιχείρηση δεν έχει οργάνωση», «η πολιτιστική εκδήλωση να οργανωθεί σωστά», «η εξυπηρέτηση σ' αυτό το ξενοδοχείο είναι κακή, γιατί δεν υπάρχει καμία οργάνωση».

Ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται σήμερα με δύο διαφορετικές σημασίες. Με την πρώτη, ο όρος αναφέρεται στους **«οργανισμούς»**, δηλαδή τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς που οι άνθρωποι δημιουργούν, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Παραδείγματα είναι οι επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί, τα αθλητικά σωματεία, τα κόμματα, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, τα σχολεία, η εκκλησία, κ.τ.λ.

Με την δεύτερη σημασία του, ο όρος αναφέρεται συνήθως στην **οργανωτική δράση**. Ως οργάνωση θα μπορούσε δηλαδή να οριστεί, μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι με συγκεκριμένες διαδι-

κασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Έτσι, π.χ. ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος (manager) σε μια οργάνωση έχει διάφορα καθήκοντα, μεταξύ των οποίων εντάσσεται και το καθήκον να οργανώνει τις οργανώσεις (π.χ. τις επιχειρήσεις), τις λειτουργίες τους και τις διαδικασίες με τις οποίες θα επιτύχουν τους σκοπούς που έχουν θέσει, σύμφωνα με το σχεδιασμό. Σύμφωνα με την πρώτη διάκριση, η οργάνωση αναφέρεται:

- Στη **δομή** του οργανισμού και εξετάζει τις **σχέσεις** που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν και μετατρέπουν το άθροισμα των μερών σε συνολικό αποτέλεσμα, δηλαδή σε «ολότητα». Εξετάζει δηλαδή τον τρόπο διάρθρωσης του οργανισμού, τα μέρη που τον αποτελούν και τον τρόπο που αυτά συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένας βιολογικός οργανισμός αποτελείται από μέρη, συνδεδεμένα οργανικά μεταξύ τους, ώστε να αποτελούν μια ολότητα. Μια μηχανή (π.χ. αυτοκίνητο) είναι επίσης μια ολότητα, η οποία αποτελείται από μέρη, τα οποία όμως συνδέονται μεταξύ τους με φυσικές, λειτουργικές ή χρονικές σχέσεις. Μια μουσική συναυλία αποτελεί μια ολοκληρωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, που αποτελείται από επιμέρους ενέργειες ή δράσεις, μεταξύ των οποίων υπάρχουν συγκεκριμένες σχέσεις. Τέλος, ένα σπίτι αποτελείται από ένα άθροισμα μερών (πάτωμα, οροφή, τοίχους, δωμάτια, πόρτες κ.λ.π.), τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις. Αυτές αποτελούν τη διάρθρωση ή τη δομή του και εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του.
- Στα **συστήματα** του οργανισμού που εξετάζουν το στοιχείο της αλληλουχίας ή της διαδοχής των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του οργανισμού. Πρόκειται, δηλαδή, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, ώστε να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες. Για παράδειγμα, η εγγραφή ενός συνδρομητή σε μια εταιρία παροχής υπηρεσιών οδικής βοήθειας, γίνεται με συγκεκριμένες προδιαγεγραμμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει τόσο ο πελάτης όσο και ο υπεύθυνος της εταιρίας.

Σύμφωνα με τη δεύτερη διάκριση η οργάνωση αναφέρεται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που την συνιστούν. Αυτά είναι:

- **Οι άνθρωποι** οι οποίοι την αποτελούν. Αυτοί αλληλεπιδρούν (αναπτύσσουν σχέσεις) μεταξύ τους και, παίζοντας ρόλους, αναπτύσσουν δρα-

στηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργων ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και τελικά στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.

- **Οι στόχοι** τους οποίους έχει θέσει. Η οργάνωση δημιουργείται από στόχους και ικανοποιεί στόχους (ατομικούς ή ομαδικούς), σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, καθώς επίσης και τις ανάγκες των ατόμων ή των ομάδων που την αποτελούν. Η ικανοποίηση (άμεση ή έμμεση) των αναγκών του ατόμου, μέσω της οργάνωσης, αποτελεί το λόγο της εκούσιας συμμετοχής του σε αυτή.
- **Ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα** τα οποία εφαρμόζονται. Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα-μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα. Από τον επιτυχή καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στα άτομα και την κατάλληλη συνεργασία μεταξύ τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία των επιδιώξεων της οργάνωσης.
- **Τα όρια** σύμφωνα με τα οποία διακρίνεται, μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, ανθρώπους, κ.τ.λ., που την ξεχωρίζουν από τις άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα. Αποτελεί δηλαδή μια ξεχωριστή «οντότητα», η οποία βεβαίως δέχεται πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις από το περιβάλλον.
- **Τη χρονική διάρκεια**, που δραστηριοποιείται. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι αποτελούν οργανώσεις οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, τα αθλητικά σωματεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, κ.ά. Αντίθετα, φιλόμουσοι που παρακολουθούν μια συναυλία που δίδεται από γνωστούς καλλιτέχνες, οι οποίοι τυχαία βρίσκονται σε κάποιο μεγάλο χώρο, παρά το γεγονός ότι είναι σύνολα ατόμων με κοινούς σκοπούς (να ακούσουν τα αγαπημένα τους τραγούδια, να απολαύσουν θέαμα, κ.τ.λ.), δεν αποτελούν οργάνωση, γιατί δεν

υπάρχουν ούτε ουσιαστικές δομές, σχέσεις και σχέδια, ούτε έχουν διάρκεια στο χρόνο.

2.1.2 Λόγοι δημιουργίας Οργανώσεων

Η οργάνωση είναι μια έννοια παλιά, γνωστή σε όλες τις κοινωνίες και ίσως μπορούσε να λεχθεί ότι υπήρχε πριν από τον άνθρωπο. Αυτό αναφέρεται διότι η ύλη και η ζωή γενικότερα στη γη αποτελούνται από οργανωμένα σύνολα, των οποίων οι βασικές μονάδες, δηλαδή τα «συστατικά» τους(π.χ. κύτταρα) χαρακτηρίζονται από τις μεταξύ τους σχέσεις, τις σχέσεις τους με το περιβάλλον, τη γέννηση, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και τέλος το θάνατό τους. Βασικός στόχος των οργανώσεων αυτών ήταν και είναι η επιβίωση του είδους.

Οι οργανώσεις βεβαίως σήμερα δημιουργούνται και υπάρχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι πολλές φορές μειώνουν την ατομική ελευθερία, όσων τουλάχιστον συμμετέχουν σε αυτές. Αυτό βεβαίως θα μπορούσε να οδηγήσει και στο προβληματισμό γιατί κάθε άνθρωπος στα πλαίσια μιας ευρύτερης κοινωνίας δεν ικανοποιεί μόνος, ή το πολύ στα πλαίσια της οικογένειας, τις ανάγκες του. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα οδηγεί στην αναζήτηση των λόγων δημιουργίας των οργανώσεων, οι βασικότεροι από τους οποίους αναλύονται στη συνέχεια.

2.1.2.α. Καταμερισμός της εργασίας - Εξειδίκευση

Στην σημερινή εποχή οι πληροφορίες και οι γνώσεις εξελίσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Ένας άνθρωπος, όσο ευφυής και εργατικός και αν είναι, δεν είναι σε θέση να παρακολουθήσει ούτε όλα τα θέματα, αλλά ούτε και όλες τις πλευρές ενός θέματος. Από την άλλη πλευρά, στα πλαίσια του ανταγωνισμού θα πρέπει ό,τι κάνει, να το κάνει γρήγορα και σωστά. Είναι απαραίτητο επομένως να προσανατολισθεί σε μια δραστηριότητα, να είναι δηλαδή ο ειδικός, ο «εξειδικευμένος» στο χώρο του. Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση. Ένας άνθρωπος π.χ. δεν μπορεί να κατασκευάσει μόνος το αυτοκίνητό του. Είναι πολύ δύσκολο σε ένα «λογικό» χρονικό διάστημα κάθε άνθρωπος να αποκτήσει γνώση και δεξιότητες, για να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου. Έτσι, η διαίρεση του έργου της κατασκευής του αυτοκινήτου σε πολλές επιμέρους εργασίες

επιτρέπει την εξειδίκευση και, κατά συνέπεια, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Αυτό συμβαίνει γιατί με την εξειδίκευση ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά, γεγονός που του επιτρέπει να αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και τελικά να βελτιώνει τις δεξιότητές του.

Ακόμη και στην περίπτωση που υποθέσουμε ότι κάποια στιγμή ένας άνθρωπος θα είναι σε θέση να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου, θα υπάρξει ο προβληματισμός σε πόσο χρόνο θα ολοκληρώσει την κατασκευή. Η εκτίμηση είναι ότι θα χρειασθεί πολύ περισσότερο από αυτόν που χρειάζεται, αν εργάζονταν ταυτόχρονα δέκα ή περισσότεροι άνθρωποι. Η ένωση, επομένως, των ανθρώπων σε ομάδα και ταυτόχρονα η διαίρεση του έργου επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

2.1.2.β. Μη Διαίρεση των Συντελεστών Παραγωγής

Οι συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι εμπλέκονται στη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι αλληλοεξαρτώμενοι και αλληλοσυμπληρούμενοι. Αυτό σημαίνει ότι για την παραγωγή π.χ. ενός αγροτικού προϊόντος εμπλέκονται οι συντελεστές φύση (το κατάλληλο χωράφι), επενδυμένο κεφάλαιο (τα κατάλληλα γεωργικά μηχανήματα και παρελκόμενα) και εργασία, οι οποίοι με τον κατάλληλο συνδυασμό και με την κατάλληλη οργάνωση επιδιώκεται να επιτύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Αν αφαιρεθεί κάποιος συντελεστής ή/και διαφοροποιηθεί η κατάλληλη αναλογία των συντελεστών, προσθέτοντας ή αφαιρώντας κάποια ποσότητα από κάποιον, αμέσως μπαίνει σε κίνδυνο και η επιτυχία της εκμετάλλευσης. Το κόστος κατασκευής ενός αυτοκινήτου, θα είναι πολύ μεγαλύτερο αν κατασκευάζεται από έναν άνθρωπο, παρά από μια βιομηχανία, η οποία διαθέτει μηχανήματα με μεγάλες δυνατότητες εκτέλεσης εργασιών και μαζικής παραγωγής. Προφανώς αντίστοιχα μηχανήματα δεν είναι δυνατό να διαθέτει ένας άνθρωπος. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση ενός καθηγητή. Έστω ότι ένας καθηγητής μπορεί ταυτόχρονα να παραδίδει μάθημα σε δέκα μαθητές. Ο κάθε μαθητής δεν μπορεί να έχει απαίτηση με το ίδιο κόστος να κάνει μόνος του μάθημα, γιατί τότε ο καθηγητής θα έπρεπε να διαιρεθεί σε «δέκα κομμάτια», πράγμα αδύνατο.

Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη οργάνωσεων εξηγείται σε αρκετές περιπτώσεις και από την αδυναμία να διαιρεθούν οι συντελεστές παραγωγής (π.χ. επενδυμένα κεφάλαια στην τεχνολογία, η εργασία).

2.1.2.γ. Οικονομίες Κλίμακας

Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στις οργανώσεις επιτυγχάνεται, λόγω της επίτευξης «οικονομιών κλίμακας». Εφαρμόζοντας οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή μεγάλης ποσότητας προϊόντων ή υπηρεσιών επιτρέπει την εξοικονόμηση πόρων. Η τιμή διάθεσης επομένως του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην κατανάλωση είναι μικρότερη. Για παράδειγμα, σε μια πολυκατοικία που υπάρχουν 50 διαμερίσματα και διαθέτει θυρωρό με ημερομίσθιο 10.000 δρχ, το κόστος για κάθε νοικοκυριό είναι 200 δρχ. την ημέρα. Σε μια αντίστοιχη όμως πολυκατοικία η οποία θα είχε 100 διαμερίσματα, το κόστος του θυρωρού για κάθε νοικοκυριό θα ήταν μόνο 100 δρχ. την ημέρα.

2.1.2.δ. Συνέργια- Συνένωση Δυνάμεων

Με την οργάνωση επιτυγχάνεται συνένωση «δυνάμεων» πολλών ανθρώπων, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία συνέργιας. Με τη συνέργια, η ολόκληρη (το τελικό αποτέλεσμα του συνόλου) είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της. Για παράδειγμα, αν σε μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση με πολλούς εργαζόμενους, προσπαθεί ο καθένας από μόνος του να επηρεάσει την οικονομική της πολιτική, μάλλον δεν πρόκειται να το πετύχει. Αντίθετα, όταν όλοι αυτοί οι εργαζόμενοι ενωθούν σε μια συνδικαλιστική οργάνωση, η δύναμη επιρροής θα είναι πολύ σημαντική.

2.1.2.ε. Ικανοποίηση Αναγκών

Είναι γεγονός και αναφέρεται σε άλλο σημείο του βιβλίου ότι οι άνθρωποι έχουν πολλές ανάγκες, οι οποίες βεβαίως διαβαθμίζονται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια. Έτσι, εκτός από τις βασικές βιολογικές ανάγκες (όπως π.χ. ανάγκη για τροφή, ένδυση), έχουν και αρκετές μη υλικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς, κοινωνικές ανάγκες (π.χ. ανάγκη για φιλία.), εγωιστικές ανάγκες (π.χ. ανάγκη για αναγνώριση, επιτυχία, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό), καθώς και ανάγκες ολοκλήρωσης. Πολλές από αυτές τις ανάγκες ικανοποιούνται ουσιαστικά μόνο με τη συμμετοχή του ατόμου σε κοινωνικές οργανώσεις, όπως π.χ. η συμμετοχή σε ένα πολιτιστικό σύλλογο.

2.1.2.στ. Κόστος Συναλλαγής

Για την πραγματοποίηση ενός έργου στις περισσότερες περιπτώσεις απαιτείται η προσαρμογή και η συνεργασία των δραστηριοτήτων διάφορων ατόμων, καθώς και ο κατάλληλος συντονισμός. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάθε Νομαρχία της χώρας να διαθέτει Κέντρο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης καλύπτοντας τις ανάγκες της σε εξειδικευμένα στελέχη. Για θέματα που αφορούν όλους τους νομούς της χώρας θα υπάρχει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών Νομαρχιακών Κέντρων. Αυτό δημιουργεί κόστος, το οποίο προκύπτει από το χρόνο, τις προσπάθειες, τις πληροφορίες, τις συζητήσεις, την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες ή τις συμβάσεις για το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών Νομαρχιακών Κέντρων. Το κόστος αυτό, που αναφέρεται ως «κόστος συναλλαγών», λογικά πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο κόστος συνεργασίας και συντονισμού των Κέντρων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης των διάφορων νομών, που ανήκουν όλα στην ίδια οργάνωση και ανήκουν σε ένα ενιαίο Οργανισμό Επαγγελματικής Κατάρτισης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, μπορεί να αναφερθεί ότι όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό στόχο. Στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή στην ικανοποίησή τους με τις μικρότερες, κατά το δυνατόν, «θυσίες». Αυτό ασφαλώς αποτελεί λογική επιδίωξη κάθε ανθρώπου.

2.1.3 Τύποι Οργανώσεων

Υπάρχουν αρκετά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσαν να διαμορφωθούν οι διάφοροι τύποι των οργανώσεων. Όμως, στην παρούσα φάση είναι αρκετό να επισημανθούν μόνο οι κατηγορίες οργανώσεων με κριτήριο το σκοπό τους. Διακρίνονται λοιπόν σε:

Παραγωγικές οργανώσεις ή μονάδες. Είναι οι οργανώσεις εκείνες, οι οποίες συνδυάζουν και αξιοποιούν κατάλληλα τους συντελεστές της παραγωγής και παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων είναι τα Εκπαιδευτικά και διάφορα Κοινωνικά Ιδρύματα, αλλά και οι Επιχειρήσεις. Οι οργανώσεις αυτές δημιουργούν αξία, αφού, με την αξιοποίηση των συντελεστών της παραγωγής, παράγουν αγαθά μέσω των οποίων ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες.

Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν ως σκοπό τη διαμόρφωση και εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία ενός κράτους (π.χ. Δικαιοσύνη, Αστυνομία, Στρατός κ.τ.λ.), καθώς και τη διαμόρφωση και εφαρμογή των κρατικών πολιτικών (υγείας, παιδείας, οικονομίας, κ.τ.λ.). Παραδείγματα τέτοιων οργανισμών είναι τα Υπουργεία, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι εξειδικευμένοι Δημόσιοι Οργανισμοί.

Πολιτικές-Συνδικαλιστικές Οργανώσεις. Οι οργανώσεις αυτές έχουν ως σκοπό την προώθηση και την υποστήριξη των συμφερόντων και των ιδεών των μελών τους. Παράδειγμα αποτελεί ένα σωματείο εργαζόμενων, μια πολιτική νεολαία κ.τ.λ.

Άλλες οργανώσεις. Τέλος, υπάρχει ένας αριθμός Οργανώσεων με διαφορετικούς σκοπούς απ' τις προηγούμενες, όπως πολιτιστικές οργανώσεις, σύλλογοι φιλάθλων, αθλητικοί όμιλοι.

Μια άλλη διάκριση των οργανώσεων, είναι εκείνη που αναφέρεται σε:

- **«εμπορευματικές»**, δηλαδή οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως εμπορεύματα, έναντι μιας τιμής (π.χ. ένα κατάστημα εμπορίας τροφίμων), και
- **«μη εμπορευματικές»**, δηλαδή οι επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με το μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς- (π.χ. Φιλανθρωπικός Σύλλογος, Δημόσιο Σχολείο).

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται σήμερα με δύο διαφορετικές σημασίες. Με την πρώτη, ο όρος αναφέρεται στους **«οργανισμούς»**, δηλαδή τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς που οι άνθρωποι δημιουργούν. Με την δεύτερη σημασία του, ο όρος αναφέρεται συνήθως στην **οργανωτική δράση**.
2. Σύμφωνα με την πρώτη διάκριση, η οργάνωση αναφέρεται: α) στη **δομή** του οργανισμού και εξετάζει τις **σχέσεις** που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν και μετατρέπουν το άθροισμα των μερών σε συνολικό αποτέλεσμα και β) στα **συστήματα** του οργανισμού που εξετάζουν το στοιχείο της αλληλουχίας ή της διαδοχής των ενεργειών και

λειτουργιών, καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του οργανισμού.

3. Σύμφωνα με τη δεύτερη διάκριση η οργάνωση αναφέρεται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που την συνιστούν. Αυτά είναι: **οι άνθρωποι** οι οποίοι την αποτελούν, **οι στόχοι** τους οποίους έχει θέσει, **ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα** τα οποία εφαρμόζονται, **τα όρια** σύμφωνα με τα οποία διακρίνεται, μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και τη **χρονική διάρκεια**, που δραστηριοποιείται.
4. Οι οργανώσεις σήμερα δημιουργούνται και υπάρχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.
5. Είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να είναι ειδικός, δηλαδή «εξειδικευμένος» στο χώρο του. Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση.
6. Οι συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι εμπλέκονται στη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι αλληλοεξαρτώμενοι και αλληλοσυμπληρούμενοι.
7. Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στις οργανώσεις επιτυγχάνεται, λόγω της επίτευξης «οικονομικών κλίμακας». Όταν εφαρμόζονται οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντων ή υπηρεσιών επιτρέπει την εξοικονόμηση πόρων.
8. Με την οργάνωση επιτυγχάνεται συνένωση «δυνάμεων» πολλών ανθρώπων, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία **συνεργίας**. Με τη συνέργια, η ολότητα (το τελικό αποτέλεσμα του συνόλου) είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της.
9. Όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό στόχο. Στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή στην ικανοποίησή τους με τις μικρότερες, κατά το δυνατόν, «θυσίες».
10. Οι οργανώσεις διακρίνονται σε: α) **Παραγωγικές οργανώσεις ή μονάδες**. Είναι οι οργανώσεις εκείνες, οι οποίες συνδυάζουν και αξιοποιούν κατάλληλα τους συντελεστές της παραγωγής και παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, β) **Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης**. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλοι οι οργανισμοί οι

οποίοι έχουν ως σκοπό τη διαμόρφωση και εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία ενός κράτους, καθώς και τη διαμόρφωση και εφαρμογή των κρατικών πολιτικών, γ) **Πολιτικές-Συνδικαλιστικές Οργανώσεις**. Οι οργανώσεις αυτές έχουν ως σκοπό την προώθηση και την υποστήριξη των συμφερόντων και των ιδεών των μελών τους. δ) **Άλλες οργανώσεις**. Υπάρχει ένας αριθμός Οργανώσεων με διαφορετικούς σκοπούς απ' τις προηγούμενες, όπως πολιτιστικές οργανώσεις, σύλλογοι φιλάθλων, αθλητικοί όμιλοι.

11. Μια άλλη διάκριση των οργανώσεων, είναι σε: α) «**εμπορευματικές**», δηλαδή οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως εμπορεύματα, έναντι μιας τιμής, και β) «**μη εμπορευματικές**», δηλαδή οι επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με το μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς.

Λέξεις κλειδιά

- Οργάνωση
- Εξειδίκευση
- Οικονομίες κλίμακας
- Συνέργια- Συνένωση Δυνάμεων
- Κόστος Συναλλαγής
- Παραγωγικές Οργανώσεις
- Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης
- Πολιτικές- Συνδικαλιστικές Οργανώσεις

Ερωτήσεις - Ασκήσεις Ερωτήσεις

Ερωτήσεις

1. Τι σημαίνει «οργάνωση»;
2. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και στιγμιαίο κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο. Σχολιάστε.
3. Τι επιτυγχάνεται στις οργανώσεις με τις οικονομίες κλίμακες;

4. Γιατί η διαίρεση - εξειδίκευση εργασίας συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ανθρώπινης εργασίας;
5. Ποιο κόστος αποκαλείται «κόστος συναλλαγής»; Αναφέρατε παραδείγματα.
6. Ποιες ομοιότητες και ποιες διαφορές μπορούν να εντοπισθούν μεταξύ των παραγωγικών οργανώσεων και των οργανώσεων Δημόσιας Διοίκησης;

Ασκήσεις

1. Έστω ότι, σε ένα σχολείο με 100 μαθητές, πραγματοποιείται συντήρηση των εγκαταστάσεων κάθε μήνα και ότι το κόστος ανέρχεται σε 500 Ευρώ. Αν οι μαθητές αυξηθούν σε 120, ποιο είναι το κόστος που θα αντιστοιχεί σε κάθε μαθητή και ποια θα είναι η μείωση του κόστους αυτού σε σχέση με πριν;
2. Δώστε ένα παράδειγμα οργανώσεων με βασικό το κριτήριο το σκοπό τους.



2.2 Η Έννοια της Διοίκησης

2.2.1 Εισαγωγή

Από την εποχή 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 εξασφαλισθεί ο συντονισμός των ατομικών προσπάθειών. Ο όρος «**Διοίκηση**» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης («Επειδάνδε τι περί της πόλεως διοικήσεως δέη βουλευσασθαι», Πλάτωνος, Πρωταγόρας, 319). Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1300 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 η ύπαρξη συμβουλίων, λαϊκών δικαστηρίων και συμβουλίου στρατηγών, υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Με την πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριάρχησαν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Σήμερα αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης η κατάλληλη οργάνωση και η αποτελεσματική διοίκησή τους.

Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.

Το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης είναι οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα κ.α.). Ο οποιοσδήποτε οργανισμός, π.χ. το σχολείο, αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων, που συνθέτουν μια ομάδα, η οποία υποστηρίζεται από κτήρια, μηχανήματα, χρηματικούς πόρους κ.τ.λ. και επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς, όπως μόρφωση, κοινωνικές δραστηριότητες. Η διοίκηση του σχολείου, καταβάλει συστηματική προσπάθεια διαχειριζόμενη κατάλληλα τους πόρους που διαθέτει (ανθρώπους, χρήματα, μηχανήματα κ.τ.λ.), ώστε η ομάδα να παραμένει λειτουργική και να προσεγγίζει την επίτευξη των στόχων.

Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.

Έτσι, αυτός που «ηγείται» σε ένα κατάσταση, σε ένα σχολείο, σε μια στρατιωτική μονάδα, σε ένα τμήμα μέσα σ' ένα οργανισμό, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις πολύμορφες επιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία του. Αυτές μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ή το εξωτερικό. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής marketing μιας επιχείρησης, κατά την άσκηση των καθηκόντων του θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του παράγοντες:

- εσωτερικούς, όπως η καταλληλότητα στελεχών και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και
- εξωτερικούς, όπως η οικονομική κατάσταση της αγοράς, η παραγωγική δυνατότητα των ανταγωνιστών, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει.

2.2.2 Η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων

Η κοινωνία βασίζεται σήμερα πλέον, σε μεγάλο ποσοστό, σε ομαδικές προσπάθειες και καθώς οι οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η ύπαρξη ικανών διοικητικών στελεχών έχει γίνει απαραίτητη. Έτσι, δημιουργήθηκε ο επι-

στημονικός κλάδος της **Διοίκησης των Επιχειρήσεων**, ο οποίος ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επί μέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Τα επί μέρους επιστημονικά πεδία στα οποία αναφέρεται η Διοίκηση των επιχειρήσεων είναι:

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

Η Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ως μια οικονομική επιστήμη, εμφανίζει ισχυρούς δεσμούς με τις υπόλοιπες οικονομικές επιστήμες. Η εξέλιξη και η ανάπτυξη της πραγματοποιήθηκε παράλληλα με την αντίστοιχη των άλλων οικονομικών επιστημών. Είναι απαραίτητο π.χ. το στέλεχος μιας επιχείρησης να έχει γνώσεις του τρόπου και των τεχνικών ανάλυσης βασικών οικονομικών μεγεθών που αναφέρονται στην επιχείρηση, στην προσπάθειά του να αναλύσει επιτυχώς οικονομικά δεδομένα και να πάρει βασικές οικονομικές αποφάσεις, όπως ο καθορισμός της τιμής διάθεσης ενός προϊόντος, η αύξηση του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης κτλ. Αντίστοιχα, γνώσεις του τρόπου και των τεχνικών ανάλυσης βασικών οικονομικών μεγεθών που αναφέρονται στο κράτος επιβάλλεται να έχουν τα στελέχη που δραστηριοποιούνται στην έρευνα της οικονομίας μιας χώρας και πρέπει να κάνουν εκτιμήσεις σχετικά με την εξέλιξη και τις προοπτικές της.

Εκτός από τις άλλες οικονομικές επιστήμες, η Διοίκηση των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με τα Μαθηματικά, τη Στατιστική, τη Νομική, την Πληροφορική, την Επιχειρησιακή Έρευνα και τις Επιστήμες Συμπεριφοράς, κυρίως με την Κοινωνιολογία και την Ψυχολογία.

2.2.3 Η Διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα

2.2.3.α. Η διοίκηση ως τέχνη και ως επιστήμη

Ως προς το περιεχόμενο και τη φύση της διοίκησης υπάρχει μια γενικότερη αποδοχή του γεγονότος ότι η διοίκηση:

- Είναι μια **εφαρμοσμένη επιστήμη**, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί, τον «ηγέτη». Αυτό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση είναι συγχρόνως τέχνη και επιστήμη.
- Είναι ένα **φαινόμενο καθολικό** και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη της οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη μορφή και τους στόχους του οργανισμού. Η διοίκηση, επομένως, ασκείται στα εργοστάσια, στις τράπεζες, στα καταστήματα λιανικής πώλησης, στις στρατιωτικές οργανώσεις, στις εκκλησίες, στα πανεπιστήμια και στα νοσοκομεία.
- Περιλαμβάνει **λειτουργίες**, που διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της εργασίας, το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικών, τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού κ.τ.λ. Έτσι, π.χ., θέματα που αναφέρονται στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων εξετάζονται από τα στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, ενώ θέματα που αναφέρονται στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, από στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερα κλιμάκια.

Σύμφωνα με αυτά, η διοίκηση είναι δυνατόν να είναι τέχνη και επιστήμη, αποβλέπει δε στη σωστή, συστηματική και προσοδοφόρα χρησιμοποίηση των πόρων. Είναι τέχνη, όταν δραστηριοποιείται στην εκτέλεση ενός έργου και επιστήμη, όταν ερευνά ζητήματα και γενικότερα, όταν ασχολείται με μετρήσιμα στοιχεία, γεγονότα και αριθμούς.

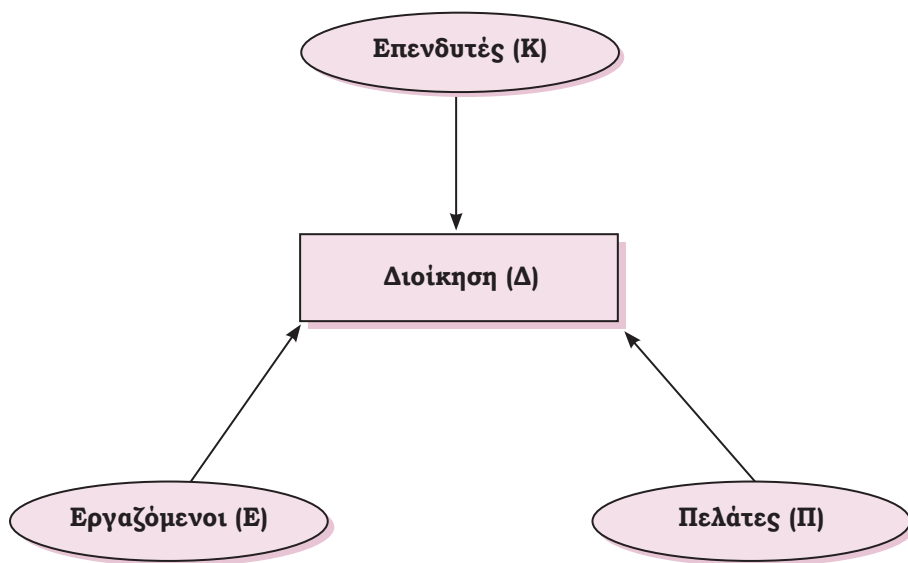
2.2.3.β. Η διοίκηση ως επάγγελμα

Οι σύγχρονες απαιτήσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού που υπάρχει, αλλά και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτούνται, επέβαλαν την αλλαγή στο πρόσωπο του «ηγέτη» της επιχείρησης. Έτσι, ενώ μέχρι πρόσφατα ο ιδιοκτήτης διαμόρφωνε τις τελικές αποφάσεις και «διοικούσε» την επιχείρηση, σήμερα αδυνατεί να το κάνει. Αυτό, διότι οι γνώσεις εξελίσσονται ταχύτατα, το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, τα οικονομικά σύνορα των κρατών καταργούνται και αυτός δεν έχει την απαραίτητη γνώση και το χρόνο να ασχολείται ταυτόχρονα ως επιχειρηματίας και διοικητικό στέλεχος. Η ύπαρξη επομένως διοικητικών στελεχών, τα οποία θα είναι «επαγγελματίες» και δεν θα έχουν σχέση με τον επιχειρηματία, κρίθηκε απόλυτα απαραίτητη. Τα στελέχη αυτά εξελίσσονται ιεραρχικά, διαθέτουν επαρκείς επιστημονικές γνώσεις και εμπειρίες και διαφέρουν από το στέλεχος

που κληρονομικά θα καταλάμβανε μια αντίστοιχη θέση. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα. Τα διοικητικά αυτά στελέχη (Δ) προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε τρεις κύριες ομάδες εμπλεκόμενων (Σχ. 2.2.1):

- τους εργαζόμενους (Ε)
- τους επενδυτές (κεφαλαιούχους, μετόχους κτλ) (Κ) και
- τους πελάτες (Π)

Ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να λειτουργήσουν και ως «συνδετικός κρίκος» μεταξύ αυτών των εμπλεκόμενων στην επιχειρηματική δραστηριότητα και με τη συμβολή τους να διασφαλισθεί διαχρονικά η επιτυχής συνεργασία τους. Αυτό θα επιτρέψει τη μεγιστοποίηση του οφέλους για την επιχείρηση.



Σχήμα 2.2.1
Ο ρόλος των Διοικητικών Στελεχών

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο όρος «Διοίκηση» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης.
2. Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.
3. Το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης είναι οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα κ.α.).
4. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.
5. Ο επιστημονικός κλάδος της **Διοίκησης των Επιχειρήσεων** ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επί μέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.
6. Εκτός από τις άλλες οικονομικές επιστήμες, η Διοίκηση των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με τα Μαθηματικά, τη Στατιστική, τη Νομική, την Πληροφορική, την Επιχειρησιακή Έρευνα και τις Επιστήμες Συμπεριφοράς, κυρίως με την Κοινωνιολογία και την Ψυχολογία.
7. Η **Διοίκηση** είναι μια **εφαρμοσμένη επιστήμη**, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα, η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί. Επίσης, είναι ένα **φαινόμενο καθολικό** και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας.
8. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα.

9. Τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε τρεις κύριες ομάδες εμπλεκόμενων α)τους εργαζόμενους β)τους επενδυτές (κεφαλαιούχους, μετόχους κτλ) και γ)τους πελάτες.

Λέξεις - Κλειδιά

- Διοίκηση
- Διοίκηση των Επιχειρήσεων
- Διοικητικά στελέχη

Ερωτήσεις

1. Τι σημαίνει ο όρος «διοίκηση» στην Ελληνική Γλώσσα κατά την αρχαιότητα;
2. Τι ονομάζεται «διοίκηση» σήμερα;
3. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση.
Βασικά στοιχεία του σύγχρονου ορισμού της διοίκησης είναι:
α. Η ιεράρχηση των επιλογών της επιχείρησης,
β. Η επιλογή της άριστης λύσης στα προβλήματα της επιχείρησης,
γ. Η επιδίωξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, μέσω της συλλογικής προσπάθειας.
4. Η διοίκηση είναι τέχνη ή επιστήμη; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
5. Η διοίκηση είναι φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Σχολιάστε.
6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ).
Η διοίκηση περιλαμβάνει λειτουργίες οι οποίες δεν είναι πάντοτε ίδιες, αλλά διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικών.

Σ Λ



2.3 Οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες. Τα χαρακτηριστικά, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση, ενώ οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του να μπορεί να το κάνει. Ο συνδυασμός επομένως όλων αυτών των στοιχείων, προσδίδουν στο στέλεχος την απαραίτητη «Διοικητική Προσωπικότητα», δηλαδή το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του.

2.3.1 Γνώσεις

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται

και η αναλογία των γνώσεων αυτών. Έτσι, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές.

Ειδικότερα, ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης, ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση, καθώς και θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Έτσι, π.χ. ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει:

- α. Βασικές αρχές διοίκησης,
- β. Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το λογιστήριο, και
- γ. Πώς συνδέεται η θέση ευθύνης του με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.



2.3.2 Ικανότητες

Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες. Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

- **Διανοητικές.** Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί. Τέτοιες ικανότητες είναι η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ανάπτυξη οργανωτικών δομών κ.α.

- **Ανθρώπινες.** Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα (συγκρούσεις, διαφωνίες), η ηγεσία και η παρακίνηση, κ.α.
- **Τεχνικές.** Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α.

2.3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πρωτοβουλία, οι φιλοδοξίες, η αυτοπεποίθηση, η εντιμότητα, η ψυχραιμία κ.α.

Τα Κύρια Σημεία

1. Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες.
2. Τα χαρακτηριστικά, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.
3. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών.
4. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές.
5. Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες. Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων: α) **διανοητικές.** Αναφέρονται στην

ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί β) **ανθρώπινες**. Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία, γ) **Τεχνικές**. Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες.

Λέξεις - Κλειδιά

- Γενικές, ειδικές και διοικητικές γνώσεις
- Διανοητικές, ανθρώπινες και τεχνικές ικανότητες

Ερωτήσεις- Ασκήσεις

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιος είναι ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην επιχείρηση;
2. Τι προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του στελέχους κατά την άσκηση της διοίκησης;
3. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο ειδικές γνώσεις στα στελέχη, ενώ στα ανώτερα περισσότερο γενικές. Σχολιάστε.
4. Ποιες βασικές κατηγορίες ικανοτήτων πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος, ώστε να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση;
5. Ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους;

Ερωτήσεις κρίσεως

1. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένα στέλεχος επιχείρησης.
2. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένας διευθυντής marketing μιας ασφαλιστικής επιχείρησης.
3. Νομίζετε, ότι συμβάλλει περισσότερο η προσωπικότητα ή οι γνώσεις στην επαγγελματική εξέλιξη στελεχών επιχειρήσεων. Αναφέρατε παραδείγματα.



2.4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management)

2.4.1 Εισαγωγή

Έχει αναφερθεί ότι αν ερωτηθούν πενήντα άνθρωποι τι εννοούν με τη λέξη διοίκηση ή management θα ληφθούν πολλές διαφορετικές απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές θα εξαρτηθούν από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ερωτηθέντων. Ένας λιανοπωλητής π.χ. που έχει λίγες εξουσίες θα έχει μια πιο απλή ιδέα για το management από εκείνη που έχει ο διευθυντής μιας πολυεθνικής επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Αν και κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί που οριοθετούν την έννοια του management, ο πλέον αντιπροσωπευτικός, ο οποίος συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας, είναι ο παρακάτω.

Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους

2.4.2 Ιστορική εξέλιξη του management

Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Διαχρονικά αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις και προβληματισμοί

που συνέβαλλαν στην εξέλιξη της οργανωτικής σκέψης. Από τους πλέον βασικούς επιστήμονες και ερευνητές που συνέβαλλαν αποφασιστικά σε αυτή την εξέλιξη ήταν οι:

Fraderick Taylor (Φρεντερίκ Τέϊλορ, 1856-1915). Υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη αλλά και υψηλότερους μισθούς. Παράλληλα, πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει σε αυτή την αύξηση της παραγωγικότητας, περιορίζοντας τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αναπτύσσουν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των κερδών και να μη θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα ήταν η διανομή των κερδών.

Henri Fayol (Ενρί Φεϊόλ, 1841-1925). Γάλλος μηχανικός, θεωρείται ως 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 σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται 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 εργασίες διεύθυνσης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, 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.

Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920). Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του 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 ικανοποιεί τις 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 **Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ)**, συνεργάτης του Taylor. Εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής προσωπικού και ανάπτυξης 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.

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 εργαζομένους 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 ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί του ήταν οι **Elton Mayo (Έλτον Μάγιο)** και **F. Roethlisberger (Ρετλισμπέργκερ)**. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένοιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από την βελτίωση ή την χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική κ.τ.λ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.τ.λ.

2.4.3 Οι λειτουργίες της Οργάνωσης & Διοίκησης

Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει ορισθεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μία επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συ-

νεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Οι λειτουργίες αυτές συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση.

Ετσι, π.χ., σε 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. Αντίστοιχα, σε ένα σχολείο, το αρμόδιο στέλεχος σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, οργανώνει τους πόρους που διαθέτει, κατανέμει αρμοδιότητες, διευθύνει την όλη διαδικασία και τέλος ελέγχει το αποτέλεσμα. Το ίδιο συμβαίνει και σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης περιγράφονται με λεπτομέρεια στο τρίτο κεφάλαιο του βιβλίου.

Τα Κύρια Σημεία

1. **Management** είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.
2. Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας.
3. Ο **Frederick Taylor (Φρεντερίκ Τέϊλορ, 1856-1915)** υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη αλλά και υψηλότερους μισθούς.
4. Ο **Henri Fayol (Ενρί Φειόλ, 1841-1925)**, Γάλλος μηχανικός, θεωρείται ως 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 σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

5. Ο **Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920)**, ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.
6. Ο **Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ)**, τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.
7. 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 εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανής. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνηση ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί του ήταν οι **Elton Mayo (Έλτον Μάγιο)** και **F. Roethlisberger (Ρετλισμπέργκερ)**. Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.τ.λ.
8. Η διοίκηση είναι διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: του προγραμματισμού ή σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης.
9. 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.

Λέξεις - Κλειδιά

- Management
- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Στελέχωση
- Έλεγχος

Ερωτήσεις- Ασκήσεις

Ερωτήσεις

1. Πώς ορίζεται το management;
2. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ)
Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική μελέτη για την οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων ξεκίνησε από τις αρχές του αιώνα μας. Σ Λ
3. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Ο πρώτος που συστηματικά εφάρμοσε το management στην παραγωγική διαδικασία ήταν:
α. Ο Σωκράτης
β. Ο Fraderick Taylor
γ. Ο Henry Fayol
δ. Ο Max Weber
4. Ο H. Fayol έδωσε μεγάλη έμφαση ως προς τις αρχές του management στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Σχολιάστε.
5. Ποια θεωρία αναφέρεται ως κίνημα «ανθρωπίνων σχέσεων»; Ποιοι είναι οι κυριότεροι εκπρόσωποί της;
6. Αναφέρατε δύο παραδείγματα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης των Επιχειρήσεων από τις καθημερινές δραστηριότητες των ανθρώπων.
7. Αναφέρατε και περιγράψτε σύντομα τις λειτουργίες του management που εκτιμάτε ότι γίνονται στο σχολείο σας.
8. Ποιες από τις λειτουργίες του management μπορούν να ασκηθούν, ώστε να πραγματοποιηθεί με επιτυχία μια πολιτιστική εκδήλωση στο σχολείο σας.
9. Νομίζετε, ότι στις μέρες μας ισχύει η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, όπως περιγράφεται από τους E. Mayo και F. Roethlisberger. Αιτιολογήστε την άποψή σας.



2.5 Μάρκετινγκ (Marketing)

2.5.1 Εισαγωγή

Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του Marketing από τις επιχειρήσεις άρχισε από τα μέσα της δεκαετίας του 1940, με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία και ως αυτοτελής κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Σήμερα, κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του marketing. Η συμβολή αυτή μπορεί να κυμαίνεται από την πλέον απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι την πλέον συστηματική, οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και ιδιαίτερα δαπανηρή. Έχει προσδιορισθεί, για παράδειγμα, ότι το κόστος από τις δραστηριότητες του marketing επιβαρύνει κατά 50% περίπου την τιμή πώλησης των προϊόντων που κυκλοφορούν.

Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους, η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στη κατανάλωση, τα μηνύματα με τα οποία καθημερινά ενημερώνεται το κοινό από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είναι τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing. Επίσης, τα ρούχα που θα φορέσει κάποιος για να πάει σε μια κοινωνική εκδήλωση, ο τρόπος που θα συμπεριφέρεται «υποδεικνύεται» από το marketing και εφαρμόζεται, τις περισσότερες φορές, συνειδητά ή υποσυνείδητα.

Υπάρχει, επίσης μια ευρύτερη αντίληψη ως προς την εφαρμογή της έννοιας του Μάρκετινγκ όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε άλλους οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία. Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής. Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.

2.5.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing

Η αντίληψη που επικρατεί για το marketing είναι ότι σ' αυτό περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Τη σημερινή εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή. Εκτός από την ικανοποίηση των γνωστών αναγκών των καταναλωτών, θα πρέπει να προβλέπει και μελλοντικές ανάγκες. Σχεδιάζει τα νέα αυτά προϊόντα, συνεργάζεται για τη παραγωγή τους και τα υποστηρίζει κατά την πορεία τους στην αγορά.

Ως όρος χρησιμοποιείται από οργανισμούς, επιχειρήσεις αλλά και ιδρύματα για να υποδηλώσει τις δραστηριότητες εκείνες, οι οποίες έχουν σχέση με:

- Τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και την συμπεριφορά, τις εξελισσόμενες ανάγκες, τα κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή.
- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων, την κατάλληλη πολιτική προώθησης, τα αποτελεσματικότερα δίκτυα διανομής, τον προσδιορισμό των τιμών διάθεσης των προϊόντων, τον καθορισμό των όρων πληρωμής κ.τ.λ.

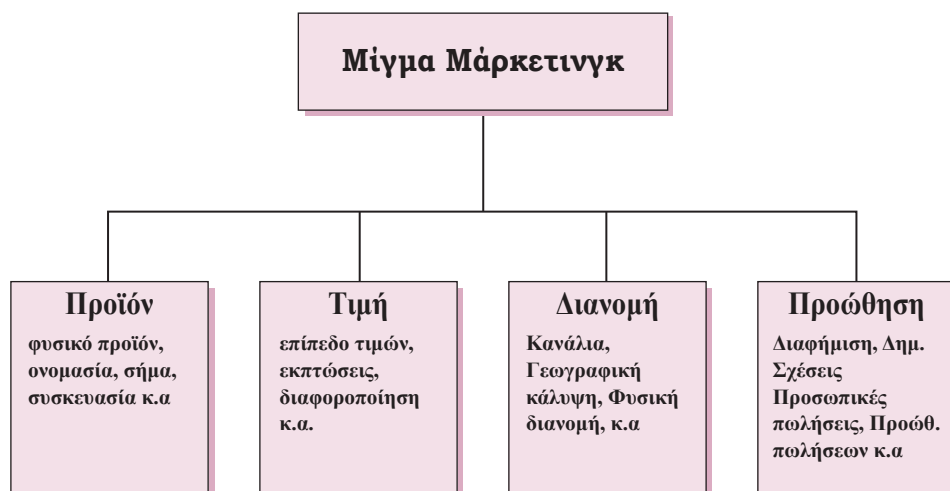
Το marketing μπορεί να ορισθεί, ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.

2.5.3 Το μίγμα marketing (marketing- mix)

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του μάρκετινγκ εκφράζεται με το «μίγμα marketing» (marketing mix). Περιλαμβάνει το τι, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το marketing.

Το μίγμα marketing είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing» (marketing mix) είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4P's», δηλαδή, **το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση** (Product, Price, Place, Promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα, όπως εμφανίζονται στο σχήμα 2.5.1



Σχήμα 2.5.1 Το Μίγμα Marketing

2.5.3.α. Το προϊόν

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών των καταναλωτών ή των άλλων επιχειρήσεων. Οι σκοποί αυτοί επιτυγχάνονται με την προσφορά των προϊόντων που παράγουν (αγαθά ή υπηρεσίες). Ως προϊόν, εννοείται, όχι μόνο το φυσικό προϊόν αλλά και οι σχε-

τικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brand name), η συσκευασία, τα διάφορα είδη του κλπ.

Προϊόν ή υπηρεσία είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία με τη χρησιμότητά τους, παρέχουν ικανοποίηση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Έτσι, π.χ. όταν οι καταναλωτές αγοράζουν ένα αυτοκίνητο δεν εξετάζουν όλοι με την ίδια προσοχή τα ίδια χαρακτηριστικά. Ανάλογα με τον καταναλωτή δίδεται μεγαλύτερη σημασία στην τιμή, στην κατανάλωση, στην ύπαρξη ανταλλακτικών, στο χρόνο παράδοσης, στο χρώμα, στην άνεση, στην ασφάλεια, στην πολυτέλεια κ.α. Άλλοι, επίσης δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε «κοινωνικά» χαρακτηριστικά, όπως το οικογενειακό, το αθλητικό, το εντυπωσιακό κ.α.

Το προϊόν θα μπορούσε να ταυτιστεί με το σύνολο του μίγματος marketing μιας εταιρίας, διότι το κάθε ένα από τα 4-ρ συμβάλλει στην δημιουργία μιας «εικόνας προϊόντος» που αποκτούν οι καταναλωτές σχετικά με τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως η βασική πηγή εσόδων για την επιχείρηση, παράλληλα με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

Επομένως το προϊόν, ως συστατικό στοιχείο του μίγματος marketing, περιλαμβάνει αποφάσεις και ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν, αφενός μεν στην ικανοποίηση αναγκών μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών, αφετέρου δε στη δημιουργία συγκεκριμένου πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα των στελεχών να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους. Η πολιτική δημιουργίας και ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι κρίσιμη για τη λειτουργία του marketing και αποτελεί το βασικό σημείο αναφοράς ως προς την ανταγωνιστική θέση του προϊόντος στην αγορά ή και ακόμη της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι οι αποφάσεις για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών επηρεάζουν τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τα δίκτυα διανομής και την πολιτική προώθησης και ουσιαστικά συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης.

Τα προϊόντα ταξινομούνται, σύμφωνα με διάφορα κριτήρια, σε ορισμένες κατηγορίες. Έτσι, σύμφωνα με ένα είδος διάκρισης, τα προϊόντα ταξινομούνται ανάλογα με:

- Τη φύση του αγαθού, σε υλικά και άυλα αγαθά ή υπηρεσίες.
- Τον προορισμό τους, σε καταναλωτικά και βιομηχανικά αγαθά.
- Το βαθμό επεξεργασίας τους, σε ενδιάμεσα και τελικά αγαθά.

- Τον τρόπο κατανάλωσης, σε άμεσης κατανάλωσης, αν προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή ικανοποιώντας κάποιες ανάγκες του (τρόφιμα), και έμμεσης κατανάλωσης, αν προορίζονται για την παραγωγή άλλων προϊόντων (μεταλλεύματα).
- Τον αριθμό των χρήσεων, σε διαρκή, καταναλωτά και υπηρεσίες.

Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, δεν συνεχίζουν να παράγονται αιώνια, αλλά έχουν μια «διάρκεια» ζωής. Από τη στιγμή που θα παραχθούν για πρώτη φορά μέχρι που θα σταματήσει η παραγωγή τους από την τελευταία επιχείρηση, παρεμβάλλεται ένα χρονικό διάστημα. Αυτό μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο και διαφέρει ανάλογα με το προϊόν. Όλα όμως τα προϊόντα διανύουν το κύκλο τους, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια. Αυτά είναι:

- Η **εισαγωγή** του προϊόντος στην αγορά. Είναι η πρώτη του εμφάνιση στους καταναλωτές, είναι άγνωστο με χαμηλές πωλήσεις, μεγάλα έξοδα και επομένως υψηλή τιμή. Πολλά προϊόντα δεν μπορούν να «αντέξουν» στην αγορά μέχρι να γίνουν γνωστά και να βελτιώσουν τη θέση τους και επομένως πεθαίνουν πρόωρα. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος που ξεκινά με την εισαγωγή, αναφέρεται σε νέο προϊόν, δηλαδή εκείνο που διαφέρει από παλαιότερα, έστω και σε λίγα σημεία. Τα πιο πολλά όμως νέα προϊόντα, που εμφανίζονται καθημερινά, είναι ουσιαστικά παραλλαγές παλαιότερων. Διαφοροποιούνται σε ορισμένα σημεία, όπως η συσκευασία (π.χ. απορρυπαντικά), η μόδα (π.χ. ρούχα, τσάντες, παπούτσια). Τα πραγματικά όμως νέα προϊόντα, όπως π.χ. φούρνος μικροκυμάτων, ψηφιακή φωτογραφική μηχανή, εμφανίζονται στην αγορά σπάνια.
- Η **ανάπτυξη** του προϊόντος ακολουθεί για εκείνα τα προϊόντα που επιβίωσαν στο σκληρό ανταγωνισμό και πλέον ήλθε η ώρα να ανταμειφθούν. Εμφανίζουν αυξανόμενες πωλήσεις και σημαντικά κέρδη.
- Η **ωριμότητα και ο κορεσμός** επέρχεται κάποια στιγμή στα προϊόντα και μάλιστα διατηρείται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, σε σχέση με τα άλλα στάδια. Οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να πέφτουν και το marketing προσπαθεί με ειδικές στρατηγικές, όπως π.χ. επανασχεδιασμός των προϊόντων με διαφορετικό τύπο, να διατηρήσει το προϊόν στην αγορά.
- Η **παρακμή** είναι το τελευταίο στάδιο της ζωής του προϊόντος. Το προϊόν δεν πωλείται πλέον και οι επιχειρήσεις σταματούν την παραγωγή και τη διάθεσή του.

2.5.3.β. Η τιμή

Η τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει με πόσο ή με τι ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. Ένα προϊόν προσφέρει στον καταναλωτή κάποια χρησιμότητα, ικανοποιώντας του κάποια ανάγκη. Οι τιμές, είναι ο μηχανισμός που επιτρέπει στον καταναλωτή να εκτιμήσει τη χρησιμότητα από την αγορά του προϊόντος, σε σχέση με τα άλλα που κυκλοφορούν. Σε κάθε περίπτωση από την ανταλλαγή επιδιώκεται η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση. Η τιμή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε το προϊόν να είναι ελκυστικό στην ομάδα των πελατών που απευθύνεται και να παρέχει ένα ικανοποιητικό αλλά νόμιμο κέρδος.

Οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-ρ του μίγματος marketing, όσο και με τους στόχους των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η τιμή είναι κοινό σημείο αναφοράς στο οποίο αναφέρονται όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης.

2.5.3.γ. Το δίκτυα (κανάλια) διανομής

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι απαραίτητο να φθάνουν στους καταναλωτές τη στιγμή και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν, καθώς και στις απαραίτητες ποσότητες και ποιότητες. Επομένως, θεωρείται κρίσιμο στοιχείο για την επιχείρηση και για τον καταναλωτή να διατηρούνται στην αποθήκη αποθέματα σε ορισμένες ποσότητες. Η διανομή συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες ώστε να μεταφερθεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. την βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή. Η διανομή και τα διάφορα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τη μεταφορά και την αλλαγή του ιδιοκτήτη, τα γραφεία, τα πρακτορεία και τους μεσάζοντες που διαχειρίζονται τη διανομή, καθώς και την αποθήκευση του προϊόντος. Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.

Η διανομή του προϊόντος για κάθε επιχείρηση είναι το ίδιο σημαντική με τα υπόλοιπα τρία συστατικά του μίγματος marketing και αλληλοεπηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό.

2.5.3.δ. Η προώθηση

Η προώθηση του marketing, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, είναι η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, γιατί φέρνει σε επαφή πωλητές και αγορα-

στές. Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους με στόχο την διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από τη πλευρά του καταναλωτή. Με τα εργαλεία που διαθέτει η προώθηση, ενημερώνει τους καταναλωτές για το σύνολο των χρησιμοτήτων του προσφερόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας. Εκείνοι ανάλογα με τις ανάγκες αποφασίζουν αν θα αγοράσουν αυτό ή κάποιο άλλο. Αν το προϊόν δεν τους ήταν γνωστό δεν θα μπορούσαν να το συγκρίνουν με άλλα, ανεξάρτητα με το πόσο καλό είναι και σε ποιο βαθμό ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Επομένως δεν θα ήταν «βιώσιμο» ως εμπορικό είδος και σύντομα θα το απέσυραν από την αγορά. Στο σημείο αυτό παρεμβαίνει η προώθηση, η οποία με τον ενημερωτικό χαρακτήρα της πληροφορεί τους καταναλωτές για:

- Την ύπαρξη και τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς και τις ανάγκες που εξυπηρετεί.
- Την εταιρία που βγάζει το προϊόν και τους μεσάζοντες που το προωθούν.
- Την προσφορά της εταιρίας στη λύση προβλημάτων του καταναλωτή, το κύρος της, το ιστορικό και τα επιτεύγματά της, τη δράση της στον κοινωνικό τομέα, κλπ.

Η προώθηση, ως ένα από τα 4-ρ του μίγματος marketing, δεν περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση και τις πωλήσεις, όπως πολλοί πιστεύουν. Περιλαμβάνει ένα μίγμα προώθησης το οποίο αποτελείται από ένα συνδυασμό παραγόντων σε διάφορες ποσότητες, όπως διαφήμιση και προβολή, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, εκθέσεις, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις κ.α..

Η βασική αρχή της στρατηγικής της προώθησης, είναι ότι πρέπει να κατευθύνεται προς την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων και σκοπών, που μάλιστα μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Ως τέτοιοι στόχοι προώθησης, μπορεί να καθοριστούν η παροχή πληροφοριών, η αύξηση της ζήτησης, η διαφοροποίηση των προϊόντων, η σταθεροποίηση των πωλήσεων, κ.λ.π.

Όλες οι προσπάθειες προώθησης συγκλίνουν στην τελική αύξηση της ζήτησης για ένα προϊόν ή για μία υπηρεσία. Σ' αυτό, καθοριστικό ρόλο παίζει η προτίμηση των καταναλωτών σ' ένα προϊόν. Η προτίμηση αυτή μπορεί να αναφέρεται:

- στην καλύτερη ποιότητά του σε σχέση με τα άλλα παρόμοια που κυκλοφορούν στην αγορά.
- στην καλύτερη τιμή του.
- στη δυνατότητά του να ικανοποιεί ειδικές ανάγκες.

Το έργο, επομένως, της προώθησης είναι να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξή του προϊόντος και να πείσει στη συνέχεια ότι αυτό είναι το καλύτερο σε σχέση με τα άλλα, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών που διαθέτει. Για την επιτυχία αυτής της προσπάθειας, η προώθηση είναι σε θέση να επηρεάζει την πολιτική της εταιρίας σε ορισμένες αποφάσεις, όπως οι εκπτώσεις, οι ευκολίες πληρωμής, η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση. Για να προωθηθεί π.χ. η πώληση ενός τύπου αυτοκινήτου, η εταιρία προσφέρει τη δυνατότητα στους πελάτες να πληρώσουν τη πρώτη δόση για την αγορά του έπειτα από οκτώ μήνες και για ένα χρονικό διάστημα ενός έτους προσφέρεται δωρεάν service και ανταλλακτικά.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η πολιτική προώθησης δεν αναφέρεται μόνο σε επιχειρήσεις που έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική μπορούν να αναπτύξουν και άλλοι οργανισμοί ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερομένων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.α Το κράτος, επίσης μπορεί να εφαρμόσει μια αντίστοιχη πολιτική προώθησης, με την οποία θα ενημερώνονται οι πολίτες σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά κ.α.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του Marketing από τις επιχειρήσεις άρχισε από τα μέσα της δεκαετίας του 1940, με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων.
2. Σήμερα, κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του marketing.
3. Το **marketing** επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους, η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στη κατανάλωση, τα μηνύματα με τα οποία καθημερινά ενημερώνεται το κοινό από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είναι τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing.
4. Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.
5. Το **marketing** περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγα-

θών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Τη σημερινή δε εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή. Προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες.

6. Το **marketing** μπορεί να ορισθεί, ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.
7. Το **μίγμα marketing** είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.
8. Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing» (marketing mix) είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4P's», δηλαδή, **το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση**.
9. **Προϊόν** είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία με τη χρησιμότητά τους, παρέχουν ικανοποίηση στις ανάγκες των καταναλωτών.
10. Η **τιμή** είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει με πόσο ή με τι ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας.
11. Η **διανομή** συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες ώστε να μεταφερθεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. την βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή.
12. Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.
13. Η **προώθηση του marketing** είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ αγοραστή και πωλητή με στόχο την διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από τη πλευρά του καταναλωτή.
14. Η **προώθηση** δεν περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Περιλαμβάνει ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως διαφήμιση και προβολή, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, εκθέσεις, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις κ.α..

- 15.** Το **έργο της προώθησης** είναι να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξή του προϊόντος και να πείσει στη συνέχεια ότι αυτό είναι το καλύτερο σε σχέση με τα άλλα, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών που διαθέτει.

Λέξεις - Κλειδιά

- Marketing
- Μίγμα Marketing
- Προϊόν
- Τιμή
- Διανομή
- Δίκτυα διανομής
- Προώθηση

Ερωτήσεις- Ασκήσεις

Ερωτήσεις

1. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ).
 - α. Η υιοθέτηση της έννοιας του marketing άρχισε από τις επιχειρήσεις την δεκαετία του 1940, με κύρια έμφαση στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Σ Λ
 - β. Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει στην συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Σ Λ
2. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.

Το marketing επιδρά στις εξής κοινωνικές και επαγγελματικές δραστηριότητες:

 - α. Στον τρόπο που συμπληρώνεται το βιογραφικό σημείωμα και εμφανίζονται τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενός ατόμου,
 - β. Στη διαδικασία εξέλιξης μιας συνέντευξης για πρόσληψη σε μια εργασία
 - γ. Στην επικοινωνία των ανθρώπων με φίλους, συναδέλφους κ.τ.λ.
 - δ. Σε όλα τα παραπάνω.
3. Ποιες δραστηριότητες υποδηλώνει ο όρος marketing, όταν χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς;

4. Αναφέρατε τρία παραδείγματα, στα οποία το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων.
5. Πώς ορίζεται το marketing;
6. Τι περιλαμβάνει το μίγμα marketing;
7. Ποια είναι η έννοια του προϊόντος στο marketing;
8. Η «εικόνα προϊόντος» διαμορφώνεται από την συμβολή και των 4- ρ του μίγματος marketing. Σχολιάστε.
9. Συμπληρώστε τα κενά που υπάρχουν στην πρόταση, με τις κατάλληλες λέξεις: υλικά, καταναλωτά, ενδιαμέσα, άυλα, διαρκή, έμμεσης κατανάλωσης, τελικά, βιομηχανικά, άμεσης κατανάλωσης, καταναλωτά.
10. Τα προϊόντα ταξινομούνται, ανάλογα με:
 - α. Τη φύση του αγαθού, σε και
 - β. τον προορισμό τους, σε.....και.....
 - γ. το βαθμό επεξεργασίας τους, σε..... και.....
 - δ. τον τρόπο κατανάλωσης, σε, αν προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή ικανοποιώντας κάποιες ανάγκες του (τρόφιμα) και, αν προορίζονται για την παραγωγή άλλων προϊόντων (μεταλλεύματα),
 - ε. τον αριθμό των χρήσεων, σε και
11. Ποια είναι τα στάδια από τα οποία διέρχεται η ζωή ενός προϊόντος;
12. Τι είναι και τι απεικονίζει η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας;
13. Σε ποιες δραστηριότητες αναφέρεται η διανομή ενός προϊόντος;
14. Με ποιο τρόπο η προώθηση συμβάλλει στην ενημέρωση των καταναλωτών;
15. Τι περιλαμβάνει το μίγμα προώθησης;

Ασκήσεις

1. Σε ομάδες των πέντε ατόμων σχεδιάστε και περιγράψτε το μίγμα marketing μιας επιχείρησης εμπορίας τροφίμων, που βρίσκεται σε μια συνοικία της Αθήνας, όπου υπάρχουν νοικοκυριά μεσαίων εισοδημάτων.
2. Σε ομάδες των πέντε ατόμων σχεδιάστε το μίγμα marketing μιας επιχείρησης ενοικίασης αυτοκινήτων, που βρίσκεται απέναντι από το κατάστημα της προηγούμενης άσκησης. Αναφέρατε τα στοιχεία που θα περιλαμβάνουν οι μεταβλητές που συνιστούν το μίγμα marketing. Ποιες είναι οι διαφορές και ποιες οι ομοιότητες στη σύνθεση του μίγματος στις δύο περιπτώσεις.
3. Σχεδιάστε το μίγμα marketing ενός προϊόντος, που εσείς επιλέγετε.



2.6 Διοίκηση Πωλήσεων

2.6.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες

Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

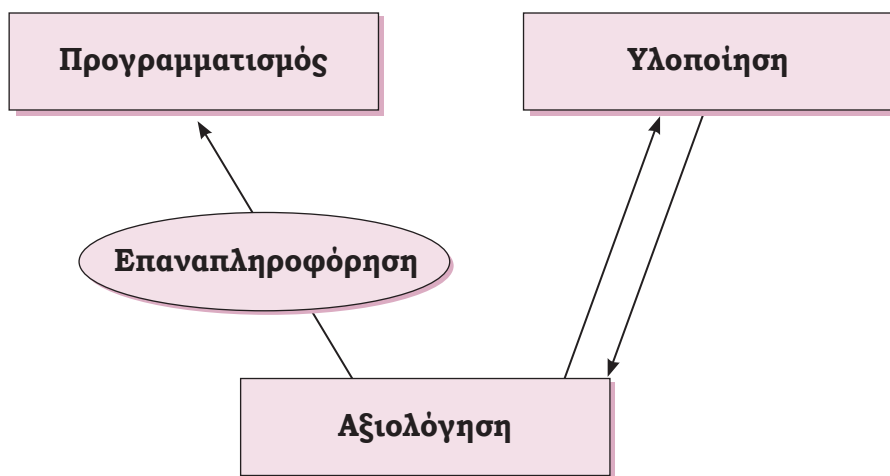
Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την **αποτελεσματική επικοινωνία** μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία. Υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η διαφορά μεταξύ της προσωπικής πώλησης από τη μαζική πώληση και την προώθηση των πωλήσεων. Υπάρχει συνεργασία των πωλήσεων

με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α.. Επομένως, για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται, οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, η κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, η επιλογή και η κατάρτιση των πωλητών κ.τ.λ.

Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια (σχήμα 2.4):

- Τον **προγραμματισμό**, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
- Την **υλοποίηση** του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.
- Την **αξιολόγηση** του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.



Σχήμα 2.6.1
Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις

Σύμφωνα με το σχήμα 2.6.1 παρατηρείται ότι η αξιολόγηση συνδέει τις ενέργειες του σχεδιασμού και τους στόχους που είχαν τεθεί στον προγραμματισμό με τα αποτελέσματα. Η παρεχόμενη επαναπληροφόρηση συντελεί στον καθορισμό των μελλοντικών αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Τα Κύρια Σημεία

1. Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.
2. Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.
3. Άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως είναι οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι κ.ά..
4. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την **αποτελεσματική επικοινωνία** μεταξύ πωλητή και καταναλωτή.
5. Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: α) τον **προγραμματισμό**, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιάσμά των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών. β) την **υλοποίηση** του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους. γ) την **αξιολόγηση** του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.

Λέξεις - Κλειδιά

- Προγραμματισμός πωλήσεων
- Υλοποίηση πωλήσεων
- Αξιολόγηση αποτελέσματος των πωλήσεων

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

Ερωτήσεις

1. Ποιο είναι το αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων;
2. Τι είναι άμεση και τι έμμεση πώληση;
3. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Σχολιάστε.

4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Το τμήμα των πωλήσεων συνεργάζεται με:
 - α. Τη λειτουργία της παραγωγής.
 - β. Την υπηρεσία αποθήκης.
 - γ. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων.
 - δ. Όλα τα παραπάνω.
5. Σε ποια κύρια στάδια εστιάζεται η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις;
6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
Στον προγραμματισμό, κατά τη διοικητική διαδικασία των πωλήσεων, περιλαμβάνονται η κατάλληλη οργάνωση και η επιτυχής στελέχωση της επιχείρησης. Σ Λ

Άσκηση

Αναπτύξτε το στρατηγικό σχεδιασμό ενός καταστήματος εμπορίας ενδυμάτων και αναγνωρίστε τη θέση της διοίκησης πωλήσεων. Ποια είναι τα τρία κύρια στάδια στα οποία εστιάζεται η διοικητική διαδικασία, η οποία αφορά τις πωλήσεις στη συγκεκριμένη επιχείρηση;



2.7 Χρηματοοικονομική Διοίκηση

2.7.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες

Σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση οι λειτουργίες είναι προσανατολισμένες έτσι, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.

Τέτοιες βασικές αποφάσεις είναι η αξιολόγηση και η επιλογή επενδύσεων, η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης, η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης, ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται επίσης με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

- Αποτελούν ένα **ουσιαστικό έλεγχο** για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Αυτό διευκολύνει να εντοπισθεί η διάθεση των πόρων ως προς τις επιλογές και την ποσότητά τους.
- Παρουσιάζουν τη **χρηματοοικονομική κατάσταση** της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους προμηθευτές, στους καταναλωτές.

- Ανταποκρίνονται στις **νομικές υποχρεώσεις** της επιχείρησης. Σύμφωνα με το νόμο είναι απαραίτητο να εμφανίζουν οι επιχειρήσεις τη δραστηριότητά τους, με χρηματοοικονομικούς όρους, π.χ. δημοσιεύοντας τον ισολογισμό τους μία φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.

2.7.2 Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας

Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής επί μέρους λειτουργίες:

- του Προϋπολογισμού
- την Ταμειακή
- την Λογιστική
- της Διαχείρισης Κεφαλαίων

2.7.2.α Η λειτουργία του προϋπολογισμού

Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο οποίος, βασικά, καταγράφει τις προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:

- **Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού**, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου.
- **Τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων**, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπάρχοντων.

Η υλοποίηση του προϋπολογισμού παρακολουθείται, εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις και πραγματοποιούνται οι κατάλληλες τροποποιήσεις όταν κρίνεται απαραίτητο.

2.7.2.β Η ταμειακή λειτουργία

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης.

σης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει εισπράξεις από πελάτες, πωλήσεις αγαθών σε μετρητά, γραμμάτια εισπρακτέα, πώληση περιουσιακών στοιχείων, ενοίκια κτλ. Πληρωμές πραγματοποιούνται για την αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων, για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ. Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

2.7.2.γ Η λογιστική λειτουργία

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες. Αυτό διασφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, όπως π.χ. του κράτους, των τραπεζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικότερα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν. Έτσι, σύμφωνα με τη φορολογική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα πραγματοποιούμενα έσοδα και την επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Έτσι, υποχρεούνται να τηρούν τα απαραίτητα λογιστικά βιβλία Α' κατηγορίας (**Αγορών**, για έσοδα μέχρι 25 εκατ. δραχμές), Β' κατηγορίας (**Εσόδων- Εξόδων**, για έσοδα, μέχρι 250 εκατ. δραχμές), και Γ' κατηγορίας (διάφορα βιβλία που τηρούνται για έσοδα πάνω από 250 εκατ. δραχμές), καθώς και να εκδίδουν τα σχετικά φορολογικά στοιχεία.

2.7.2.δ Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων

Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών (όπως πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της. Όμως, δεν την συμφέρει να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων, και αυτό είναι έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η **χρηματοοικονομική διοίκηση** έχει ως βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.
2. Η **χρηματοοικονομική λειτουργία** περιλαμβάνει τέσσερις επί μέρους λειτουργίες: α) του προϋπολογισμού, β) την ταμειακή, γ) τη λογιστική και δ) της διαχείρισης κεφαλαίων
3. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει: α) **τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού**, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου και β) **τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων**, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
4. Η **ταμειακή λειτουργία** έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης.
5. Η **λογιστική λειτουργία** έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες.
6. Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών. Η **διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων** της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

Λέξεις - Κλειδιά

- Η λειτουργία του προϋπολογισμού
- Η ταμειακή λειτουργία
- Η λογιστική λειτουργία
- Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων

Ερωτήσεις

1. Ποιο είναι το βασικό αντικείμενο δράσης της χρηματοοικονομικής διοίκησης;
2. Για ποιους λόγους είναι χρήσιμο να παρακολουθούνται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης;
3. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης θέτουν ως βασικό στόχο τον ουσιαστικό έλεγχο της επιχείρησης ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Σχολιάστε.
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Ποιες από τις παρακάτω επί μέρους λειτουργίες, εντάσσονται στη χρηματοοικονομική λειτουργία;
α. Του προϋπολογισμού.
β. Του marketing.
γ. Της παραγωγής.
δ. Όλα τα παραπάνω.
5. Ποια επί μέρους τμήματα περιλαμβάνει η λειτουργία του οικονομικού προϋπολογισμού;
6. Τι περιλαμβάνει ο τακτικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης και τι ο προϋπολογισμός επενδύσεων;
7. Κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους παρακολουθείται και ελέγχεται η καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού και όταν παρατηρηθούν αποκλίσεις πραγματοποιούνται οι σχετικές τροποποιήσεις. Σχολιάστε.
8. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της ταμειακής λειτουργίας;
9. Κάθε επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί λογιστικά βιβλία, τα οποία είναι διαφορετικά ανάλογα με το είδος, την κατηγορία και τα έσοδα που πραγματοποιεί. Σχολιάστε.
10. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογείστε την απάντησή σας.
Στις επιχειρήσεις, δεν είναι «αποδοτικό» να διαθέτει το ταμείο αχρησιμοποίητα κεφάλαια. Σ Λ

2.8 Διοίκηση Παραγωγής

2.8.1 Εισαγωγή - Έννοια και Φύση της Παραγωγής

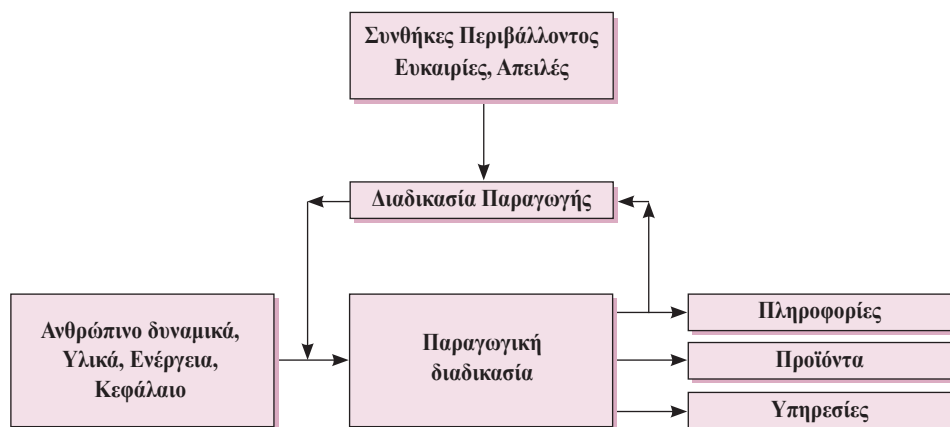
Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.



Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος παραγωγής, το οποίο επιδιώκει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών (σχήμα 2.8.1).

Έτσι παράγονται νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που προσδίδουν χρησιμότητα στον καταναλωτή ή βελτιώνονται προϊόντα ή υπηρεσίες που προϋπάρχουν. Ως σύστημα παραγωγής επομένως μπορεί να θεωρηθεί η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλών σε έτοιμο προϊόν (π.χ. μεταλλική ντουλάπα,

λέβητας, αυτοκίνητο), η μετατροπή των καταθέσεων σε δάνεια, οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε ένα σχολείο, σε ένα νοσοκομείο ώστε να παραχθούν οι αντίστοιχες υπηρεσίες κ.α.



Σχήμα 2.8.1
Το σύστημα της παραγωγής

Στο σχήμα παρατηρείται ότι οι εισροές, που αποτελούνται κυρίως από την εργασία, τις πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά, την ενέργεια μετατρέπονται με τη βοήθεια του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού σε εκροές, δηλαδή σε έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες. Ο ρόλος της διοίκησης στην παραγωγή είναι καθοριστικής σημασίας. Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος (κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.α.) και τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που υπάρχουν, έτσι ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχημένο διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση, επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις, που θα οδηγήσουν στη συνέχεια στην επιτυχία. Έτσι π.χ., όταν πρόκειται να παραχθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της ορισμένους παράγοντες, όπως τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την οικονομική τους κατάσταση, τους ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν, το φορολογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει. Στη συνέχεια, εφόσον επιθυμεί να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία, φροντίζει να εξασφαλίσει, στις κατάλληλες ποσότητες και ποιότητες, τους απαραίτητους συντελεστές παραγωγής, όπως τα κατάλληλα στελέχη, τα κεφάλαια που θα επενδυθούν, τις πρώτες και άλλες ύλες που θα προμηθευτεί. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζει κατάλληλα τους συντελεστές αυτούς, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες. Παράλληλα, προκύπτουν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή πληροφορίες σημαντικές για την επιχείρηση που αφορούν τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. των μηχανημάτων, των στελεχών, της χρησιμότητας ή της εμπορευσιμότητας των προϊόντων της. Τα στοιχεία αυτά αξιολογούνται από τη διοίκηση και, αν κριθούν επιτυχή, προχωρεί η παραγωγή ως έχει. Σε αντίθετη περίπτωση, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.

2.8.2 Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής

Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής. Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία, είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, σύμφωνα με ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

Η λειτουργία της παραγωγής περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με:

- την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,
- το σχεδιασμό της παραγωγής,
- τον προγραμματισμό,
- την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,
- την αποθήκευση,
- τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,
- τις προμήθειες.

Οι παραπάνω δραστηριότητες αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στην Ελλάδα είναι μεγάλος ο αριθμός τους, επειδή η επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε μικρότερο βαθμό, δεν εμφανίζονται σ' όλη την έκταση.

2.8.2.α Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης δεν είναι, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής. Στην απόφαση συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης. Η κατάλληλη αξιοποίηση όμως του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή. Σχεδιάζεται προσεκτικά η θέση που θα καταλάβει το κάθε τμήμα της παραγωγής και η κίνηση των υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ροή της παραγωγής και με το μικρότερο κόστος. Παράλληλα, καταγράφεται ο απαραίτητος εξοπλισμός (μηχανήματα και άλλες συσκευές) που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων σε ειδικές καρτέλες ή σε ειδικό πρόγραμμα στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή. Περιγράφονται αναλυτικά και με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε μηχανήματος ή συσκευής, όπως ο κατασκευαστής, το έτος προμήθειας, οι τεχνικές προδιαγραφές, οι ημερομηνίες συντήρησης, οι ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφάλεια και την προστασία των εργαζόμενων.

2.8.2.β Σχεδιασμός της παραγωγής

Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται **τι** προϊόν πρέπει να παραχθεί, **ποια** είναι τα κατάλληλα **μηχανήματα** και ο απαραίτητος άλλος εξοπλι-

σμός που θα χρησιμοποιηθεί, **ποιες εγκαταστάσεις** εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, **ποια** τυπικά και ουσιαστικά **προσόντα** απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος **πώς θα προσαρμοσθούν** κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία. Όλα αυτά συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

2.8.2.γ Προγραμματισμός



Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων, με στόχο τη παραγωγή αγαθών στο μέλλον. Είναι, επομένως, μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και σχετίζεται με τη σχεδιάσή της. Ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί:

- Στο **μακροπρόθεσμο προγραμματισμό**, ο οποίος εξετάζει την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής. Ο προγραμματισμός αυτός δεν εξετάζει τις απαιτήσεις της παραγωγής ή τα προγράμματα παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών, αλλά ενδιαφέρεται για την παραγωγή συνολικών ποσοτήτων αγαθών.
- Στο **βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό**, ο οποίος εξετάζει τις λεπτομέρειες παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών ή παραγγελιών. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, τα οποία εμφανίζουν τις ακριβείς ημερομηνίες έναρξης κάθε λειτουργίας ή κάθε σταδίου της παραγωγής αγαθών.

2.8.2.δ Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής

Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών. Έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αν το αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που τέθηκαν από την αρχή. Η ποιότητα, ενδιαφέρει την

επιχείρηση διότι συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει. Αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές που τέθηκαν κατά το σχεδιασμό, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες με στόχο τη διόρθωση των σφαλμάτων. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

Ο **ποιοτικός έλεγχος** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως έχουν τεθεί στο σχεδιασμό ή παρουσιάζονται αποκλίσεις. Πραγματοποιείται διαρκώς και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο **ποσοτικός έλεγχος** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιασθεί.

Ο **έλεγχος του κόστους** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.

Ο **έλεγχος αποθεμάτων** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.

2.8.2.ε Αποθήκευση

Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται αφενός μεν η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού, αφετέρου δε η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων.

2.8.2.στ Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής

Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης. Ιδιαίτερη σημασία έχει βεβαίως ο έλεγχος πριν από την εμφάνιση βλάβης, αν και καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία. Με τον έλεγχο όμως αυτόν αποφεύγονται βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε χρονοβόρες και πολυδάπανες εργασίες αποκατάστασής τους. Στην περίπτωση αυτή διακόπτεται εκτάκτως η παραγωγική

διαδικασία για μεγάλο σχετικά χρονικό διάστημα, και η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της με αρνητικά αποτελέσματα για την ανάπτυξή της.

2.8.2.ζ Προμήθειες

Η λειτουργία αυτή έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, καταγράφονται οι ανάγκες τους και στη συνέχεια συντάσσεται ένα ενιαίο ετήσιο πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ζητείται από την επιχείρηση η προμήθεια μιας σχετικά μεγάλης ποσότητας αγαθών και επομένως διεκδικεί χαμηλότερες τιμές. Εάν επιτευχθεί αυτό, συντελεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος και το καθιστά περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η **λειτουργία της διοίκησης παραγωγής** ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.
2. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες.
3. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.
4. Η λειτουργία της παραγωγής περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με: α) την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων, β) το σχεδιασμό της παραγωγής, γ) τον προγραμματισμό, δ) την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής, ε) την αποθήκευση, στ) τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, και ζ) τις προμήθειες.

5. Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή.
6. Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται **τι** προϊόν πρέπει να παραχθεί, **ποια** είναι τα κατάλληλα **μηχανήματα** και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, **ποιες εγκαταστάσεις** εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, ποια τυπικά και ουσιαστικά **προσόντα** απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος **πώς θα προσαρμοσθούν** κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.
7. Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων.
8. Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει.
9. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.
10. Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού.
11. Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας.
12. Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης.
13. Η λειτουργία των προμηθειών έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Λέξεις - Κλειδιά

- Η λειτουργία της παραγωγής
- Διάταξη χώρων παραγωγής
- Σχεδιασμός της παραγωγής
- Προγραμματισμός της παραγωγής
- Έλεγχος της παραγωγής
- Ποιοτικός έλεγχος
- Ποσοτικός έλεγχος
- Έλεγχος του κόστους
- Έλεγχος αποθεμάτων
- Αποθήκευση
- Συντήρηση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής
- Προμήθειες

Ερωτήσεις

1. Πώς ορίζεται η παραγωγή και πως ορίζεται το σύστημα παραγωγής;
2. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της παραγωγής, ως επιχειρησιακής λειτουργίας;
3. Η λειτουργία της παραγωγής δημιουργεί πρόσθετη αξία ή αυξάνει την υπάρχουσα χρησιμότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Σχολιάστε.
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Μερικές από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λειτουργία της παραγωγής είναι:
α. Ο τακτικός προϋπολογισμός της επιχείρησης,
β. Η εξασφάλιση ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα,
γ. Το marketing,
δ. Όλα τα παραπάνω.
5. Στις διαδικασίες επιλογής του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης, εκτός από τη λειτουργία της παραγωγής, συμμετέχουν και άλλες λειτουργίες. Σχολιάστε.
6. Γιατί η κατάλληλη αξιοποίηση του εσωτερικού χώρου της παραγωγής αποτελεί βασική μέριμνα της λειτουργίας αυτής;

7. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Ο σχεδιασμός της παραγωγής έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας:
 - α. Να καθορίζει τα πρότυπα παραγωγής και να τα αξιολογεί, έτσι ώστε να επιλέγονται τα καλύτερα.
 - β. Να σχεδιάζει την παραγωγική δυνατότητα των μέσων παραγωγής και να καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
 - γ. Να σχεδιάζει τη διαδικασία παραγωγής και να επιζητεί μεθόδους, που θα διευκολύνουν την αυτοματοποίησή της με τον κατάλληλο μηχανικό εξοπλισμό.
 - δ. Όλα τα παραπάνω.
8. Τι προσδιορίζει ο προγραμματισμός της παραγωγής;
9. Σε ποιες κατηγορίες ταξινομείται ο προγραμματισμός της παραγωγής;
10. Ποια είναι τα βασικά στάδια τα οποία περιλαμβάνει ο έλεγχος της παραγωγής;
11. Η εξασφάλιση ποιότητας και ο έλεγχος της παραγωγής είναι δραστηριότητα, που έχει ως αντικειμενικό σκοπό να διαπιστώσει αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του σχεδιασμού και στην πιστότητα κατασκευής του. Τι γνωρίζεται σχετικά με το θέμα;
12. Σε ποιες κατηγορίες διακρίνεται ο έλεγχος της παραγωγής;
13. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
Ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται σύμφωνα με τα πρότυπα σχεδίασης του προϊόντος, ώστε να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις. Σ Λ
14. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Ο έλεγχος των αποθεμάτων αναφέρεται:
 - α. Στα υλικά.
 - β. Στις πρώτες και βοηθητικές ύλες.
 - γ. Στα ανταλλακτικά των μηχανημάτων,
 - δ. Στο προϊόν που παραμένει αδιάθετο στην αποθήκη,
 - ε. Σε όλα τα παραπάνω.
15. Ποιες διαδικασίες περιλαμβάνει η αποθήκευση;
16. Ποιος είναι ο αντικειμενικός στόχος των διαδικασιών συντήρησης του μηχανικού εξοπλισμού;
17. Η σημασία του προληπτικού ελέγχου είναι μεγάλη για την επιχείρηση διότι αποτρέπει βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε εκ των υστέρων παρεμβάσεις συντήρησης. Τι γνωρίζεται σχετικά με το θέμα;
18. Ποιες είναι οι δραστηριότητες της λειτουργίας των προμηθειών;



2.9 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.9.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσλάβουν απεριόριστα μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Επίσης, αν κάποια ημέρα το προσωπικό εμφανίζει μειωμένη επίδοση για κάποιους λόγους, δεν είναι δυνατόν η απώλεια της παραγωγής αυτής της ημέρας να συμπληρωθεί την επόμενη, διότι σ' αυτήν πρέπει να παραχθεί άλλο έργο και για το οποίο προβλέπεται μια άλλη ημερήσια αποζημίωση. Θα πρέπει επομένως η επιχείρηση να διαθέτει τα κατάλληλα στελέχη, ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους.

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες. Σε όλες σχεδόν τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα ή και διευθύνσεις με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες. Σε ορισμένες από

αυτές τις λειτουργίες όπως είναι οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, η αξιολόγηση των στελεχών, συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι, π.χ. ενώ η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη σχετική διαδικασία, η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό του, σύμφωνα πάντα με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει επί μέρους λειτουργίες, ορισμένες από τις οποίες παρατίθενται στη συνέχεια.

2.9.1.α. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Είναι μια λειτουργία που ασχολείται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.

2.9.1.β. Προσλήψεις

Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για πρόσληψη εργαζόμενων που διαθέτουν συγκεκριμένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μπορεί να εκδηλωθεί:

- Με διαδικασίες μέσα από την επιχείρηση, όπως π.χ. έκδοση ανακοίνωσης πρόσληψης μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η ανακοίνωση αυτή τοποθετείται σε εσωτερικούς χώρους της επιχείρησης (κυλικείο, κεντρικός διάδρομος), όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και ενδεχομένως να ενδιαφερθούν οι ίδιοι ή να μεταφέρουν το μήνυμα σε κάποιους γνωστούς τους και να κάνουν αιτήσεις πρόσληψης.
- Με διαδικασίες έξω από την επιχείρηση, όπως π.χ. αγγελία σε εφημερίδα, ανάθεση σε γραφεία εύρεσης εργασίας.

2.9.1.γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης της επιχείρησης. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση. Αντίθετα, με την

ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε. Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον.

2.9.1.δ. Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού

Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζόμενων. Εξελίσσονται με ευθύνη του διευθυντή προσωπικού και σε συνεργασία με τους αρμόδιους κατά περίπτωση διευθυντές.

2.9.1.ε. Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων γίνεται από τη διεύθυνση προσωπικού, σε συνεργασία με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι. Αξιολογείται το προσφερόμενο έργο ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλες δραστηριότητες του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρεία, κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους.

Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζόμενων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.

2.9.1.στ. Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη

Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται και η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, η περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, η λειτουργία φαρμακείου, οι πρώτες βοήθειες, τα μαθήματα υγιεινής κ.α. Φροντίζει επίσης και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθενείας, ανεργίας, δάνεια. Οργανώνει επίσης κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

2.9.1.ζ. Εργασιακές Σχέσεις

Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων. Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης. Άλλες δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και των απολύσεων. Μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης. Για το σκοπό αυτό, με ευθύνη του τμήματος, θα πρέπει να δημιουργείται κλίμα φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ τόσο των εργαζόμενων, όσο και μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης.

Τα Κύρια Σημεία

1. **Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού** ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση.
2. **Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες.
3. **Ο ρόλος του τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων** είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες.
4. **Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού** είναι μια λειτουργία που ασχολείται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες του είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.
5. Οι **προσλήψεις** είναι διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.
6. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση.

7. Με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε.
8. Οι **διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών** πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζόμενων.
9. Η **αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων** γίνεται με εκτίμηση του προσφερόμενου έργου ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών.
10. Το **επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων** εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.
11. Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης.
12. Οι **εργασιακές σχέσεις** περιλαμβάνουν τις διαπραγματεύσεις με το σωματείο των εργαζομένων, τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και των απολύσεων κ.ά.

Λέξεις κλειδιά

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού
- Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών
- Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη
- Εργασιακές Σχέσεις.

Ερωτήσεις

1. Ποιος είναι ο βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων;
2. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ) και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στην επιχείρηση είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρείας σε θέματα ανθρώπινων πόρων και να υλοποιεί ορισμένες λειτουργίες, όπως οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση στελεχών. Σ Λ
3. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία, η οποία έχει σχέση αφενός μεν με τη φυσική ροή του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, αφετέρου δε με το μελλοντικό σχεδιασμό της. Σχολιάστε.
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Κυριότερες δραστηριότητες του προγραμματισμού είναι:
α. Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων.
β. Η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με την υπάρχουσα παραγωγή.
γ. Η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς εργασίας για να διαπιστωθεί η σχέση προσφοράς και ζήτησης και στη συνέχεια, ο σχεδιασμός των κατάλληλων προγραμμάτων.
δ. Όλα τα παραπάνω.
5. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνονται στις επί μέρους λειτουργίες των «προσλήψεων προσωπικού»;
6. Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει ως στόχο την κατάλληλη προετοιμασία των στελεχών για την ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον. Σχολιάστε.
7. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Το επίπεδο αμοιβών των εργαζόμενων εξαρτάται από:
α. Την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας,
β. Τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζόμενων,
γ. Τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς,
δ. Τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας,
ε. Όλα τα παραπάνω.
8. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία κλίματος φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τόσο μεταξύ των συνεργατών στην επιχείρηση, όσο και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σχολιάστε.

2.10 Διαχείριση Πληροφοριών

2.10.1 Εισαγωγή



Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών, διαδραματίζει σήμερα αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση. Οι πληροφορίες αυτές είναι δυνατόν να προέρχονται είτε από το «εσωτερικό» περιβάλλον της επιχείρησης, όπως τους εργαζόμενους, είτε από το «εξωτερικό» περιβάλλον, όπως π.χ. τους πελάτες, τους ανταγωνιστές. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τους μη-

χανισμούς εκείνους που θα της επιτρέπουν να προσαρμόζεται έγκαιρα και με επιτυχία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις ανάγκες των καταναλωτών, τις δυνατότητες των ανταγωνιστών κ.τ.λ. θα πρέπει να συγκεντρώνονται, να αποθηκεύονται, να υπόκεινται σε επεξεργασία και να αξιοποιούνται σε διαρκή βάση. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η επιτυχής ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές καθορίζουν την ύπαρξη μιας ξεχωριστής λειτουργίας της διοίκησης των επιχειρήσεων που ονομάζεται «Διοίκηση - Διαχείριση Πληροφοριών».

2.10.2 Πληροφορίες και Πληροφορική

Με τον όρο «πληροφορίες» εννοούμε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση και το οποίο προέρχεται:

- Από το εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. στατιστικοί πίνακες που εμφανίζουν την πορεία του κλάδου, θεσμικό πλαίσιο (φορολογικό, τραπεζικό, τελωνειακό κ.α.)
- Από τις δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης, π.χ. λογιστικές καταστάσεις, καρτέλες συνεργατών (πελατών, προμηθευτών, μισθοδοσίας προσωπικού κ.α.).

Στη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων καθοριστική είναι η συμβολή της *Πληροφορικής*, η οποία, με τις εφαρμογές της συνεισφέρει αποφασιστικά στην ασφαλή και πολύπλευρη ενημέρωση της διοίκησης, στοιχείο σημαντικό για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.

Οι πληροφορίες που παρέχονται στην επιχείρηση θα πρέπει να έχουν τρία χαρακτηριστικά:

1. Να είναι **κατάλληλες** για την συγκεκριμένη χρήση.
2. Να είναι **πλήρεις** και **ακριβείς**.
3. Να είναι διαθέσιμες **έγκαιρα**.

Τα στοιχεία - πληροφορίες διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Τα **πρωτογενή**, δεν είναι έτοιμα και δεν υπάρχουν καταχωρημένα σε κάποια *Βάση Δεδομένων*. Πρέπει να συγκεντρωθούν για πρώτη φορά από τον ενδιαφερόμενο (π.χ. μια δημοσκόπηση σχετικά με τα βιβλία που διαβάζουν οι κάτοικοι μιας πόλης, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που πραγματοποιείται η έρευνα). Τα **δευτερογενή** στοιχεία, έχουν καταχωρηθεί στις *Τράπεζες Πληροφοριών* ή στις *Βάσεις Δεδομένων*.

Τράπεζες πληροφοριών μπορεί να διαθέτει η ίδια η επιχείρηση ή κάποιοι εξειδικευμένοι οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί. Τέτοιοι οργανισμοί είναι η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ένα Επιμελητήριο, το οποίο διατηρεί πίνακες στοιχείων των μελών του και του χώρου όπου δραστηριοποιείται, ένα Ερευνητικό Κέντρο κ.α. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η αναζήτηση των στοιχείων από τις τράπεζες πληροφοριών γίνεται εύκολα και με χαμηλό κόστος. Θα πρέπει βεβαίως να επισημανθεί ότι τα δευτερογενή στοιχεία δε διαθέτουν την αμεσότητα, την επικαιρότητα και την αποκλειστικότητα της χρήσης, όπως τα πρωτογενή.

2.10.3 Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση

Ως πληροφοριακό σύστημα αναφέρεται εκείνο το οποίο συνενώνει τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λειτουργικό σύστημα» το οποίο παράγει και διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά.

Το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης περιλαμβάνει διάφορα υποσυστήματα, τα οποία αφορούν επιμέρους δραστηριότητές της, όπως η παραγωγή, η αποθήκευση, οι πωλήσεις, το λογιστήριο κ.τ.λ. Το υλικό της πληροφορίας που προορίζεται για επεξεργασία, μπορεί να είναι στοιχεία που αφορούν τα τιμολόγια, τους πελάτες, τα διάφορα είδη εμπορευμάτων, το προσωπικό κ.α.

Αυτό το υλικό πρέπει η επιχείρηση να το επεξεργάζεται σωστά και έγκαιρα, ώστε να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις καθημερινές δραστηριότητές της και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις.

Αρχικά, η χρήση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή εστιάστηκε στην μισθοδοσία του προσωπικού και στην των τραπεζικών λογαριασμών, των προμηθευτών κ.α. Σήμερα γίνεται χρήση για το σύνολο σχεδόν των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως η Παραγωγή, το Λογιστήριο, οι Αγορές και οι Πωλήσεις. Προέκυψαν έτσι οι **Διαχειριστικές Εφαρμογές**, που αφορούν τη Γενική Λογιστική, τα τιμολόγια και τις παραγγελίες πελατών, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο της παραγωγής κτλ.

Σήμερα η χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι ευρύτατη στην επιχείρηση και έχει επεκταθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητάς της. Έτσι, η αυτοματοποίηση της παραγωγής, οι επικοινωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών με τη χρήση ειδικών δικτύων, η χρήση του διαδικτύου (internet) σε παγκόσμιο επίπεδο, διαφοροποιεί σημαντικά το περιεχόμενο των εργασιών και τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών των επιχειρήσεων. Η προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα αυτά δεδομένα, αποτελούν πλέον προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχή ανάπτυξή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών, διαδραματίζει σήμερα αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση.
2. Η επιχείρηση οφείλει να διαθέτει τους μηχανισμούς εκείνους που θα της επιτρέπουν να προσαρμόζεται έγκαιρα και με επιτυχία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις ανάγκες των καταναλωτών, τις δυνατότητες των ανταγωνιστών κ.τ.λ. θα πρέπει να συγκεντρώνονται, να αποθηκεύονται, να υπόκεινται σε επεξεργασία και να αξιοποιούνται σε διαρκή βάση.
3. Με τον όρο «πληροφορίες» εννοούμε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση.
4. Τα στοιχεία - πληροφορίες διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Τα **πρωτογενή**, δεν είναι έτοιμα και δεν υπάρχουν καταχωρημένα

σε κάποια **Βάση Δεδομένων**. Τα **δευτερογενή** στοιχεία, έχουν καταχωρηθεί στις *Τράπεζες Πληροφοριών* ή στις *Βάσεις Δεδομένων*.

5. **Πληροφοριακό σύστημα** είναι εκείνο που συνενώνει τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λειτουργικό σύστημα» το οποίο παράγει και διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά.
6. Σήμερα η χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι ευρύτατη στην επιχείρηση και έχει επεκταθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητάς της.
7. Η προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα αυτά δεδομένα, αποτελούν πλέον προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχή ανάπτυξή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Λέξεις - κλειδιά

- Διαχείριση Πληροφοριών
- Πληροφορία
- Πληροφοριακά Συστήματα
- Πληροφοριακά Συστήματα

Ερωτήσεις

1. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών σήμερα διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση. Σχολιάστε.
2. Από ποιες πηγές είναι δυνατόν να προέρχονται οι πληροφορίες;
3. Τι εννοούμε με τον όρο «πληροφορίες»;
4. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των πρωτογενών και των δευτερογενών στοιχείων ως προς την πιστότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων;
5. Τι είναι το πληροφοριακό σύστημα;
6. Σε ποιους τομείς εφαρμόζονται οι «διαχειριστικές εφαρμογές»;

Άσκηση

Καταγράψτε τις πληροφορίες που σάς είναι καθημερινά απαραίτητες, ώστε να είστε αποτελεσματικοί στις ενέργειές σας.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

3.1 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού	126
3.1.1 Εισαγωγή	126
3.1.2 Συστατικά Στοιχεία του Προγραμματισμού	128
3.1.3 Τύποι Προγραμμάτων	132
3.1.4 Η Διαδικασία του Προγραμματισμού	137
3.1.5 Βασικές Αρχές του Προγραμματισμού	140
3.2 Η Λειτουργία της Οργάνωσης	145
3.2.1 Εισαγωγή	145
3.2.2 Η Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης	146
3.2.3 Το Οργανόγραμμα	152
3.2.4 Χαρακτηριστικά του Οργανωτικού Σχεδιασμού	160
3.2.5 Οργανωτικός Σχεδιασμός και Περιγραφή Καθηκόντων	164
3.3 Η Λειτουργία της Διεύθυνσης	172
3.3.1 Εισαγωγή	172
3.3.2 Ηγεσία	173
3.3.3 Ισχύς-Εξουσία	180
3.3.4 Παρακίνηση	181
3.3.5 Εξουσιοδότηση	189
3.3.6 Συντονισμός και Επικοινωνία	195
3.4 Η Λειτουργία του Ελέγχου	203
3.4.1 Εισαγωγή	203
3.4.2 Κατηγορίες Ελέγχου	205
3.4.3 Βασικές Αρχές ενός Αποτελεσματικού Ελέγχου	206
3.4.4 Τα Βήματα Εφαρμογής των Συστημάτων Ελέγχου	207
3.4.5 Τεχνικές Ελέγχου	210

3.5 Λήψη Αποφάσεων	216
3.5.1 Εισαγωγή... ..	216
3.5.2 Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων	217
3.5.3 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	220
3.5.4 Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων	224

Σκοπός του Κεφαλαίου

Ο σκοπός του Κεφαλαίου είναι να γίνει παρουσίαση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης και να περιγράψουν οι σύγχρονες τεχνικές που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή των λειτουργιών.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- περιγράφετε το περιεχόμενο και να αιτιολογήτε τη χρησιμότητα της λειτουργίας του προγραμματισμού
- ορίζετε τις βασικές αρχές του προγραμματισμού
- ξεχωρίζετε τους αντικειμενικούς σκοπούς από τους στόχους
- διακρίνετε τη διαφορά μεταξύ πολιτικής και αποστολής μιας επιχείρησης
- ορίζετε την έννοια και τα κύρια ζητήματα του οργανωσιακού σχεδιασμού
- αναγνωρίζετε τους βασικούς τύπους των οργανωσιακών δομών
- αναγνωρίζετε τις βασικές έννοιες και το περιεχόμενο της ηγεσίας
- περιγράφετε την έννοια της υποκίνησης
- διακρίνετε την έννοια και τη σημασία της επικοινωνίας και του συντονισμού
- αναλύετε το περιεχόμενο και τη χρησιμότητα του ελέγχου
- ορίζετε και να αναλύετε την έννοια της λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων
- εντοπίζετε την ύπαρξη προβλήματος και να χρησιμοποιείτε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίλυσή του.

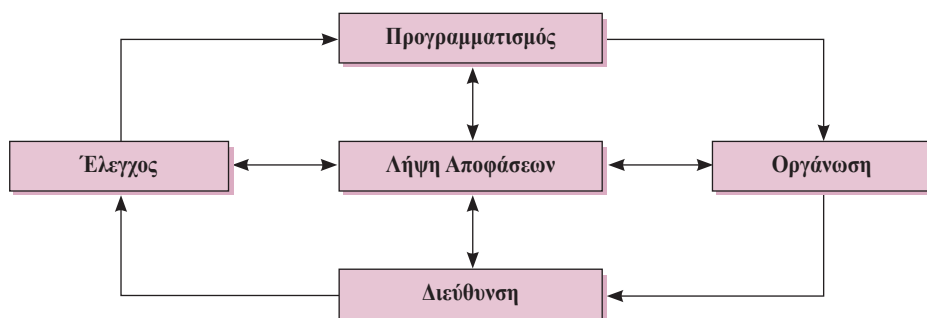
3. ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο τρίτο κεφάλαιο του βιβλίου αυτού ασχολούμαστε με τις Διοικητικές Λειτουργίες της Σύγχρονης Επιχείρησης. Οι Λειτουργίες αυτές είναι: Η λειτουργία του Προγραμματισμού, η λειτουργία της Οργάνωσης, η λειτουργία της Διεύθυνσης, η λειτουργία του Ελέγχου και η Λήψη Αποφάσεων. Η Λήψη Αποφάσεων δεν θεωρείται λειτουργία, όπως οι άλλες τέσσερις λειτουργίες, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η τάση να εξετάζεται μαζί με τις λειτουργίες της επιχείρησης για να τονιστεί η σπουδαιότητά της.

Όλες οι Λειτουργίες είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση. Ο Προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, καθώς και τη χάραξη της Πολιτικής και της Αποστολής της επιχείρησης.

Με τη λειτουργία της Οργάνωσης, δομείται η επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της και τα βασικά χαρακτηριστικά των εργασιών της. Η χρήση της πυραμίδας και η εφαρμογή της διοικητικής ιεραρχίας είναι απόρροια της λειτουργίας της Οργάνωσης.

Η λειτουργία της Διεύθυνσης περιλαμβάνει την έννοια της ηγεσίας, της ισχύος και της εξουσίας. Μέσα στις εργασίες του κάθε ηγέτη ανήκει η διαδικασία της υποκίνησης, η πράξη της εξουσιοδότησης και ο συντονισμός.



Σχήμα 3
Οι Λειτουργίες του Management

Η λειτουργία του Ελέγχου, ως τελευταία κατά σειρά υλοποίησης λειτουργία, αποσκοπεί στη μέτρηση των αποτελεσμάτων των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, που τίθενται κατά τη λειτουργία του Προγραμματισμού.

Οι Λειτουργίες παρουσιάζονται σύμφωνα με τη σειρά με την οποία εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Πρώτη λειτουργία είναι ο Προγραμματισμός, ακολουθεί η Οργάνωση, μετά η Διοίκηση και τέλος ολοκληρώνεται ο κύκλος των λειτουργιών με τον Έλεγχο.

«Προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα, για να δικαιούμαστε το αύριο»

Peter Drucker



3.1. Η Λειτουργία του Προγραμματισμού

3.1.1 Εισαγωγή

Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει. Γεφυρώνει ουσιαστικά την απόσταση ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται σήμερα μία επιχείρηση και το σημείο στο οποίο αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον.

Είναι όμως απαραίτητο η επιχείρηση να διανύσει αυτή την απόσταση; Σίγουρα είναι, γιατί συντελούνται ραγδαίες αλλαγές στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οποίες από τη μία πλευρά δημιουργούν ευκαιρίες, αλλά από την άλλη αναπτύσσουν κινδύνους. Ο ρόλος του Προγραμματισμού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Ο Προγραμματισμός δεν είναι μία λειτουργία που γίνεται μία φορά. Πρόκειται για μία διαρκή λειτουργία, κατά την οποία παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης των προγραμμάτων και εφαρμόζονται διορθωτικές πολιτικές, όταν αλλάζουν κάποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, αρκεί μία επιχείρηση να παραλληλιστεί με ένα πλοίο που βρίσκεται στα μέσα του ωκεανού. Ο καπετάνιος που χαράζει την πορεία κατά την αρχή του ταξιδιού δεν εφησυχάζει, αλλά διαρκώς ενημερώνεται για τις καιρικές συνθήκες και παρακολουθεί την κίνηση των άλλων πλοίων, ούτως ώστε το ταξίδι να πραγματοποιηθεί ασφαλώς χωρίς απρόοπτα και με μείωση του κινδύνου για ατύχημα. Το ίδιο συμβαίνει και με την επιχείρηση. Χρειάζεται να παρακολουθούμε διαρκώς τα προγραμματισμένα σχέδια σε σχέση με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, για να πετύχουμε αυτό που επιδιώκουμε με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση των παραγόντων που μπορούν να τα ανατρέψουν. Συνεπώς, ο Προγραμματισμός για την επιχείρηση περιλαμβάνει όλα τα σχέδια που καταστρώνουμε, προκειμένου να φτάσουμε στον τελικό σκοπό.

Τα οφέλη από τη Λειτουργία του Προγραμματισμού είναι πάρα πολλά. Πιο συγκεκριμένα, ο Προγραμματισμός:

- Δίνει τη γενική κατεύθυνση στην επιχείρηση, όπως η πυξίδα σε ένα πλοίο που ταξιδεύει στον ωκεανό.
- Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως διάφορα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι ευκαιρίες ή οι απειλές που προσέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Μειώνει την αβεβαιότητα, διότι συμβάλλει στην πρόβλεψη της αγοράς στο μέλλον και κατά συνέπεια εντοπίζει τις ενδεχόμενες αλλαγές για τις οποίες η επιχείρηση προετοιμάζεται εγκαίρως.
- Βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση κι αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί περιγράφουμε με λεπτομέρεια τη θέση εργασίας του κάθε εργαζόμενου, τον τρόπο παραγωγής, τον

τρόπο χρησιμοποίησης της πρώτης ύλης και γενικά τη συμβολή κάθε πόρου στην παραγωγική διαδικασία.

- Βοηθά στον καλύτερο συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Θέτει τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις με τις οποίες συγκρίνονται τα τελικά αποτελέσματα. Βάσει των προτύπων και των τιμών που αναμένουμε, μετρούμε την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού.
- Συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό.

3.1.2 Συστατικά Στοιχεία του Προγραμματισμού

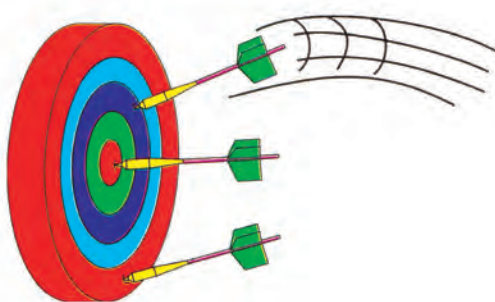
Τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάστρωση του Προγραμματισμού είναι **οι Αντικειμενικοί Σκοποί, οι Στόχοι, η Πολιτική, η Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης.**

Απαραίτητο και πρώτο συστατικό στοιχείο για τη λειτουργία του Προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των α) **Αντικειμενικών Σκοπών** για το σύνολο της επιχείρησης και των β) **Στόχων** για κάθε διεύθυνση, για κάθε τμήμα, για κάθε ομάδα εργασίας και για κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση. Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν το σημείο εκκίνησης, γιατί δίνουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της Διοίκησης, των στελεχών, των τμημάτων και των υφισταμένων. Οι Αντικειμενικοί Σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι. Η σχέση ανάμεσα στον αντικειμενικό σκοπό και στο στόχο μπορεί να παραλληλισθεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και τις πρώτες ύλες. Ένα προϊόν για να γίνει τελικό (αντικειμενικός σκοπός) και να φτάσει στον καταναλωτή, περνάει από ενδιάμεσα στάδια παραγωγής (στόχοι), από τα οποία μορφοποιείται μέχρι να πάρει την οριστική του μορφή. Με άλλα λόγια ο αντικειμενικός σκοπός είναι το τελικό λιμάνι του προορισμού ενός ταξιδιού, ενώ οι στόχοι είναι όλοι οι ενδιάμεσοι σταθμοί, που συνδέονται και ευθυγραμμίζονται με το λιμάνι προορισμού.

3.1.2.α Οι Αντικειμενικοί Σκοποί

Οι **Αντικειμενικοί Σκοποί** καθορίζονται κυρίως από τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνατότητες, τα ισχυρά

ή ασθενή δηλαδή σημεία της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να αφορούν στο μερίδιο αγοράς (θέση στην αγορά), στην οικονομική παραγωγή των προϊόντων, στην πρωτοποριακή εισαγωγή νέων τεχνολογιών (καινοτομία), στη δημιουργία εικόνας στην αγορά, στη σταδιακή εξαφάνιση των ανταγωνιστών, στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, στην αύξηση των επενδύσεων, στην προστασία του περιβάλλοντος με την χρήση εναλλακτικών μεθόδων παραγωγής κ.α.. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχίας των αντικειμενικών της σκοπών αποτελεί η κρατική επιχείρηση «Ελληνικά Πετρέλαια ΑΕ», η οποία όχι απλώς βρέθηκε στην κορυφή των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων της χώρας, αλλά και στην πρώτη θέση μεταξύ των εταιριών που αύξησαν τα κέρδη τους με τους υψηλότερους ρυθμούς. Καταρρίπτοντας το μύθο περί «μη αποτελεσματικού κρατικού τομέα» αύξησε τα καθαρά κέρδη της από 5,4 το 1997 σε 34,1 δισεκατομμύρια δραχμές το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση 535%. Στηριζόμενη σε μία τέτοια επίδοση, υλοποιεί με εντατικούς ρυθμούς ένα ευρύτατο επενδυτικό πρόγραμμα με σκοπό την παρουσία της εταιρίας όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η επιχειρηματική κίνησή της για την εξαγορά του διυλιστηρίου των Σκοπίων «ΟΚΤΑ». Η εταιρία ανέλαβε να κατασκευάσει τον πετρελαιοαγωγό, που θα ενώσει το διυλιστήριο της «ΕΚΟ» με το διυλιστήριο του «ΟΚΤΑ». Από αυτό το σύντομο παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι η υψηλή κερδοφορία, η αύξηση των επενδύσεων και η παρουσία της σε ξένες αγορές.



3.1.2.β Οι Στόχοι

Οι **Στόχοι** καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Οι στόχοι είναι κάτι περισσότερο από προθέσεις και επιθυμίες. Αν διαμορ-

φωθούν κατάλληλα, μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ενέργειες και διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργεί εύρυθμα η επιχείρηση και υπάρχει πλήρης συντονισμός μεταξύ όλων των τμημάτων. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα της εταιρίας «Δρομέας». Ο «Δρομέας» (Παπαπαναγιώτου ΑΒΕΕΑ) έχει αποσπάσει σημαντικό μερίδιο από την αγορά των επίπλων γραφείου. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς, που αποτελεί τον αντικειμενικό της σκοπό, έχει επιτευχθεί με τρεις επιμέρους στόχους. Ο πρώτος στόχος ήταν η υλοποίηση μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων μέσω των αναπτυξιακών προγραμμάτων (στόχος του οικονομικού τμήματος). Δεύτερος στόχος ήταν η ανάπτυξη πλήρως καθετοποιημένης¹ παραγωγής στις Σέρρες (στόχος του τμήματος παραγωγής), ενώ ο τρίτος στόχος ήταν η επέκταση του δικτύου καταστημάτων μέσω franchising, δηλαδή δικαιοχρήσης (στόχος του τμήματος πωλήσεων). Από αυτό το σύντομο παράδειγμα διαπιστώνουμε ότι η εταιρία έχει πραγματοποιήσει τον αντικειμενικό της σκοπό, που είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, με την εφαρμογή στόχων σε τρία επιμέρους τμήματα, τα οποία λειτουργούν με κατεύθυνση την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού.

3.1.2.γ Η Πολιτική

Η Πολιτική είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς. Η πολιτική δεν χρειάζεται να διατυπωθεί με σαφήνεια, γιατί τα στελέχη μπορούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο της εργασίας τους χρησιμοποιώντας την κρίση τους. Η πολιτική διαμορφώνεται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τη δύναμη επιρροής των εργατικών σωματείων, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον με την αύξηση του ανταγωνισμού, τις πιέσεις της κοινότητας, τη νομοθεσία της πολιτείας κτλ.

Μερικά παραδείγματα διαμόρφωσης και διατύπωσης πολιτικής είναι τα παρακάτω:

- Τιμολόγηση προϊόντων βάσει της ανταγωνιστικότητάς τους στην αγορά.

Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, που ασχολούνται με την τιμολόγηση, πρέπει να εκτιμήσουν σύμφωνα με την κρίση τους την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθεί ο στόχος

1. Καθετοποιημένη παραγωγή εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση παράγει το προϊόν από την πρώτη ύλη που χρησιμοποιεί μέχρι το τελευταίο στάδιο, για να μειώνει το κόστος παραγωγής ή για να ελέγχει καλύτερα την ποιότητα των τελικών προϊόντων της.

της επιχείρησης, που μπορεί να είναι αύξηση του μεριδίου αγοράς ή ανάπτυξη προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους.

- Ελαχιστοποίηση του κόστους. Πρόκειται για μία πολύ γενική διατύπωση, που δεν καθορίζει ούτε ποιο κόστος πρέπει να μειωθεί, αλλά ούτε και το ποσοστό του κόστους.
- Μεγαλύτερη παροχή πιστώσεων προς τους καλούς πελάτες της εταιρίας. Δεν καθορίζεται ούτε το ύψος των πιστώσεων, αλλά ούτε και το κριτήριο με το οποίο κάποιος θεωρείται καλός πελάτης της εταιρίας.
- Ανάπτυξη των σημείων διανομής με το καλύτερο δυνατό κόστος. Δεν προσδιορίζονται ούτε τα σημεία, αλλά ούτε και το ύψος του κόστους, που θεωρείται χαμηλό.
- Ελαχιστοποίηση των κινδύνων από τα καινούργια αναπτυξιακά προγράμματα της εταιρίας. Δεν καθορίζεται σαφώς τι θεωρείται ελαχιστοποίηση του κινδύνου.
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Δεν δίνονται σαφείς οδηγίες αναφορικά με ποια στοιχεία της ποιότητας των προϊόντων χρειάζεται να βελτιωθούν.

Από όλα τα παραδείγματα γίνεται σαφές ότι η πολιτική είναι μία γενική κατευθυντήρια ιδέα, που παρέχει μία γενική εικόνα στο διοικητικό στέλεχος και το δεσμεύει κατά την κατάστρωση των στόχων του τμήματός του.

3.1.2.δ Η Αποστολή

Η **Αποστολή** μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δύο βασικές ερωτήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «δικηρύξει» την Αποστολή της είναι: «Τι είναι η επιχείρησή μας;» και «Ποια οφείλει να είναι;». Παρά το γεγονός ότι οι ερωτήσεις εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολες, εν τούτοις θεωρούνται πολύ αποφασιστικής σημασίας για το μέλλον κάθε επιχείρησης. Κατά τον ορισμό της Αποστολής, η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει να λάβει υπόψην της την πραγματοποιηθείσα πορεία της επιχείρησης, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η διατύπωση της Αποστολής δεν πρέπει να ταυτίζεται με τα προϊόντα, τα οποία παράγει και εμπορεύεται μία επιχείρηση, γιατί όταν τα προϊόντα θεωρούνται παρωχημένα από την αγορά, παύει να ισχύει και να εμπνέει. Η διατύπωση της αποστολής πρέπει να προσδιορίζεται κυρίως από τις ανάγκες του πελάτη. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (Πίτερ Ντράκερ), η ικανοποίηση του

πελάτη αποτελεί την αποστολή και τον σκοπό κάθε επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, η αποστολή μιας αεροπορικής εταιρίας μπορεί να είναι η παρακάτω: «Αποστολή της εταιρίας μας είναι η ασφαλής κι έγκαιρη μεταφορά ανθρώπων και εμπορευμάτων». Από τη διατύπωση αυτής της αποστολής φαίνεται ότι η επιχείρηση αποσκοπεί να ικανοποιήσει δύο πολύ βασικές ανάγκες των πελατών της, που είναι η ασφάλεια και η ακρίβεια εκτέλεσης των δρομολογίων. Ακόμη, η αποστολή ενός οίκου ευγηρίας μπορεί να είναι η μείωση της ανθρώπινης μοναξιάς κατά την τρίτη ηλικία, ενώ μιας πανεπιστημιακής σχολής μπορεί να είναι η παροχή σύγχρονης εκπαίδευσης, ώστε οι απόφοιτοι να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

3.1.2.ε Τα Σχέδια Δράσης

Τα **Σχέδια Δράσης**, σε αντίθεση από την Πολιτική και την Αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές της Πολιτικής και της Αποστολής της. Για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.

Πιο σημαντικά Σχέδια Δράσης για την Ανώτατη Διοίκηση θεωρούνται αυτά που αναφέρονται στην πρόβλεψη των πωλήσεων, στο πρόγραμμα παραγωγής και στα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα. Άλλα Σχέδια Δράσης είναι η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, το Πρόγραμμα Έρευνας και Ανάπτυξης, οι Σχέσεις με τους Προμηθευτές, η Επενδυτική Πολιτική, η Επέκταση των Δραστηριοτήτων της επιχείρησης κ.α.

3.1.3 Τύποι Προγραμμάτων

Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε:

- Στρατηγικά και Διαχειριστικά ή Λειτουργικά ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν
- Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα
- Αναπροσαρμοζόμενα ή Κατευθυντήρια και Μη Αναπροσαρμοζόμενα ή Ειδικά, ανάλογα με την ευελιξία τους.

3.1.3.α Στρατηγικά και Λειτουργικά Προγράμματα

Τα **Στρατηγικά Προγράμματα** καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των Στρατηγικών Προγραμμάτων ασχολείται η Ανώτατη Διοίκηση, δηλαδή τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη. Με τα προγράμματα αυτά συνήθως καθορίζονται:

- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση στο μέλλον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει νέα προϊόντα εκτός από τα γνωστά προϊόντα για τα οποία έχει αποκτήσει φήμη στην αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο επιχειρηματίας κ. Παναγιώτης Νίκας, της φερώνυμης φίρμας αλλαντικών, ο οποίος εισήγαγε στην ελληνική αγορά τα πολυεθνικά παγωτά «Haagen Dazs». Επίσης, η γνωστή εταιρία «ΕΒΓΑ» διαθέτοντας μόνο ένα εργοστάσιο στην Ιερά Οδό, αλλά 40.000 σημεία πώλησης σε όλη τη χώρα και εξαγωγές σε 20 χώρες, πωλεί 48 είδη ατομικού παγωτού, 31 οικογενειακού τύπου και 35 γεύσεις Icemania. Η επιχείρηση ασχολείται επίσης με χυμούς, κρουασάν και ζύμη.
- Σε ποιες αγορές (τοπικές ή διεθνείς) θα προσφερθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Για παράδειγμα η δημιουργία δύο καταστημάτων της αθηναϊκής αλυσίδας ΑΒ Βασιλόπουλος στην αγορά της Θεσσαλονίκης προκάλεσε πολύ μεγάλο αντίκτυπο. Στόχος της εταιρίας με τη στρατηγική αυτή είναι να αποκτήσει μερίδιο αγοράς στη Θεσσαλονίκη αντίστοιχο αυτού των Αθηνών, όπου υπολογίζεται ότι κατέχει το 12%. Ακόμη, η απόφαση της επέκτασης της αλυσίδας στην αγορά της Θεσσαλονίκης υπαγορεύτηκε, σύμφωνα με την οικονομική διευθύντρια της εταιρίας, από τον πανελλαδικό χαρακτήρα της αλυσίδας, που επιθυμεί να έχει παρουσία σε κάθε πόλη της επικράτειας. Επίσης, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στις γειτονικές βαλκανικές χώρες και κυρίως στη Βουλγαρία.
- Ποιες επενδύσεις θα πραγματοποιηθούν και σε ποιους τομείς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί η «Microsoft», η κορυφαία εταιρία παραγωγής λογισμικών προγραμμάτων. Οι τελευταίες επενδύσεις της εταιρίας αποσκοπούν στην ενοποίηση του Διαδικτύου (Internet) και της τηλεόρασης για τη γέννηση ενός νέου τρόπου ζωής (lifestyle), όπου οι καταναλωτές θα επιλέγουν διάφορες υπηρεσίες μέσω της τηλεόρασής τους. Ο Πρόεδρος της εταιρίας Στιβ Πάλμερ τονίζει ότι η «Microsoft» δεν αποσκοπεί στην παγκόσμια κυριαρχία, αλλά στη δημιουργία λογισμικού, που θα επιτρέψει στους κατα-

ναλωτές να επικοινωνούν μεταξύ τους με οποιοδήποτε μέσο επιθυμούν. Από το παράδειγμα αυτό αντιλαμβανόμαστε ότι η γνωστή αυτή αμερικάνικη εταιρία ακολουθεί στρατηγικά προγράμματα διείσδυσης σε διαφορετικούς κάθε φορά τομείς ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών στο χώρο της πληροφορικής.

- Ποια στρατηγική ανάπτυξη θα ακολουθήσει. Η επιχείρηση, ανάλογα με τον κύκλο ζωής στον οποίο βρίσκεται, μπορεί να αποφασίσει να ακολουθήσει:
 1. **στρατηγική σταθερότητας**, διατηρώντας τις δραστηριότητες για τις οποίες έχει ήδη καθιερωθεί. Μια τέτοια στρατηγική φαίνεται να προσπαθεί να εφαρμόσει η αεροπορική εταιρία «British Airways», η οποία το πρώτο εξάμηνο του 1999 δέχτηκε ισχυρό πλήγμα από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό στις υπερατλαντικές πτήσεις, όπου και πραγματοποιεί το 75% των κερδών της, καθώς ευρωπαϊκοί και αμερικανικοί αερομεταφορείς έχουν εισβάλει στην αγορά των υπερατλαντικών δρομολογίων.
 2. **στρατηγική ανάπτυξης** με αύξηση προσωπικού, μεριδίου αγοράς, πωλήσεων, εσόδων κ.τ.λ. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η εταιρία «ΔΕΛΤΑ» η οποία στα μέσα της δεκαετίας του '70 με συστηματική αντεπίθεση πήρε την πρώτη θέση στην αγορά (leader) αποκτώντας το 42-45% από αυτήν.
 3. **στρατηγική υποχώρησης** με μείωση του μεγέθους και της ποικιλίας των εργασιών της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής υποχώρησης αποτελεί η εταιρία «Algida», η οποία ήλθε στην Ελλάδα το 1987. Διαθέτει εργοστάσιο στο ΒΙΠΕ (Βιομηχανική Περιοχή) Πατρών, το οποίο υπολείπεται και η εταιρία περιορίζεται στις εισαγωγές από τη γειτονική Ιταλία.
- Σε ποιες συνεργασίες, εξαγορές ή συγχωνεύσεις θα προβεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα ο Καταναλωτικός Συνεταιρισμός «Καταναλωτής», μία αλυσίδα Super markets με 19 καταστήματα στη Θεσσαλονίκη, έχει συνάψει στρατηγική συμμαχία με την «Πέντε Α.Ε.» και τη «Γαλαξίας» προκειμένου να επιτυγχάνει ανταγωνιστικές τιμές. Μια άλλη αξιόλογη περίπτωση είναι αυτή της εταιρίας «Αφοι Μπίσκα», μιας μικρής σχετικά αλυσίδας Super Markets στην πόλη της Θεσσαλονίκης, η οποία αποφάσισε να «επιτεθεί» στην αγορά μέσω δικαιόχρησης (franchising). Η δικαιόχρηση θα εστιαστεί αρχικά σε περιοχές κοντά στη Θεσσαλονίκη, όπου η επιχείρηση διαθέτει τις αποθήκες της για την τροφοδοσία των νέων καταστημάτων και στη συνέχεια θα επεκταθεί και σε άλλες περιοχές.

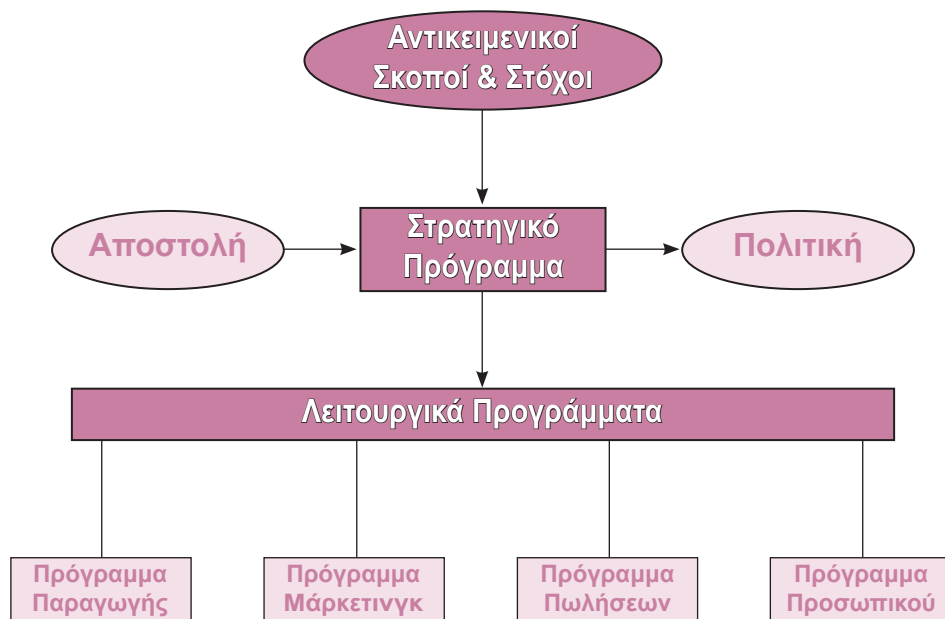
Σοβαροί οικονομικοί λόγοι οδήγησαν τις επιχειρήσεις να ασχολούνται ιδι-

αίτερα με την κατάρτιση στρατηγικών προγραμμάτων. Η κατάρτιση αυτή στην ορολογία της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων καλείται Στρατηγικός Προγραμματισμός. Ο βασικότερος παράγοντας που οδήγησε στον Στρατηγικό Προγραμματισμό ήταν κυρίως η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Η αστάθεια αυτή προήλθε από τις ενεργειακές κρίσεις της δεκαετίας του '70, τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, την ταχύτατη τεχνολογική πρόοδο και την απελευθέρωση των οικονομικών διεθνών σχέσεων. Στην Ελλάδα, η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις προήλθε από την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), την Ευρωπαϊκή Ένωση (κυρίως μετά τις αποφάσεις στο Μάαστριχτ της Ολλανδίας) και την Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ). Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός είναι εντελώς απαραίτητος στις επιχειρήσεις που υπόκεινται σε αβέβαιες και υψηλής αντιξοότητας συνθήκες.

Τα **Λειτουργικά Προγράμματα** προσδιορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά. Υπάρχει δηλαδή, άμεση σχέση μεταξύ των λειτουργικών προγραμμάτων και των στρατηγικών. Στο σχήμα 3.1. φαίνεται παραστατικά η σχέση αυτή. Συνεπώς, όλα τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά.

3.1.3.β Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια Προγράμματα

Τα **μακροχρόνια προγράμματα** καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα **μεσοχρόνια προγράμματα** περιλαμβάνουν τα σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα **βραχυχρόνια προγράμματα** τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια, και ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια και διετή. Μακροχρόνια προγράμματα είναι τα στρατηγικά προγράμματα, ενώ τα βραχυχρόνια είναι τα λειτουργικά. Συνήθως, η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.



Σχήμα 3.1.1.

Σχέση μεταξύ Στρατηγικού Προγράμματος και Λειτουργικών Προγραμμάτων

3.1.3.γ Τα αναπροσαρμοζόμενα και τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

Τα **μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα** είναι άκαμπτα προγράμματα, που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Εάν όμως, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα **αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα** παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Για να γίνει πιο κατανοητή η διάκριση θα δώσουμε δύο παραδείγματα. Ένα μη αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα ορίζει ποιοι θα ενεργήσουν, πότε, με ποιο τρόπο, με ποια μέσα, προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης κατά 5%. Αντίθετα σε ένα αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα, ο στόχος είναι πιο γενικός. Δίνει την κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος ότι πρέπει να αυξηθούν οι πωλήσεις μεταξύ 5-8%, χωρίς να προκαθορίζονται άλλοι παράγοντες.

3.1.4. Η Διαδικασία του Προγραμματισμού

Η διαδικασία του Προγραμματισμού αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και τα λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων. Στο σχήμα 3.2. φαίνεται παραστατικά η Διαδικασία του Προγραμματισμού.

Φάση 1η: Ανάλυση των Δυνατοτήτων της Επιχείρησης σε σχέση με το Περιβάλλον της.

Στη φάση αυτή αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης. Η ανάλυση αφορά όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, όπως είναι οι αξίες, οι ανάγκες, οι δυνατότητες, η τεχνολογία, η δυναμικότητα παραγωγής, τα στελέχη, η οργανωτική δομή, τα δίκτυα διανομής, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, το σύστημα εφοδιασμού, και οι προσδοκίες των μελών της. Κατά αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται τόσο τα δυνατά, όσο και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ιεραρχήσει τις ανάγκες της και να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις τυχόν ευκαιρίες, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της.

Φάση 2η: Καθορισμός των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων

Αξίζει να επισημάνουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι:

- σαφώς καθορισμένοι, για την αποφυγή κάθε παρερμηνείας. Κάθε αντικειμενικός σκοπός και στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική τους διάρκεια, όσο κι ως προς το φορέα (διεύθυνση, τμήμα, ομάδα εργασίας, θέση εργασίας, εργαζόμενος) υλοποίησης. Ακόμη, θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι γραπτά. Η γραπτή διατύπωση βοηθά τόσο στην αποσαφήνισή τους, όσο και στη δέσμευση της Διοίκησης και του προσωπικού. Οι στόχοι δηλαδή, πρέπει να γνωστοποιούνται κατά τρόπο συγκεκριμένο και μάλιστα να είναι «μεταφρασμένοι» στη γλώσσα εκείνων, που ασχολούνται με την εκτέλεσή τους. Πριν δηλαδή ξεκινήσουμε οποιαδήποτε δραστηριότητα πρέπει οι στόχοι να έχουν κατανοηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους.
- επαληθεύσιμοι. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι θα πρέπει να εκφράζονται σε ποσοτικούς όρους. Χωρίς ποσοτικοποίηση δεν μπορεί να υπάρξει αξιολόγηση ως προς την εφικτότητά τους και δεν μπορούμε να διενεργήσουμε τη

λειτουργία του ελέγχου, που θα αναπτυχθεί στη συνέχεια του βιβλίου. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να πούμε ότι επιδιώκουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος. Αλλά, θα πρέπει να πούμε ότι επιδιώκουμε για τα επόμενα 5 χρόνια μία αύξηση του ετήσιου καθαρού κέρδους της τάξεως του 4% μετά την πληρωμή των φόρων.

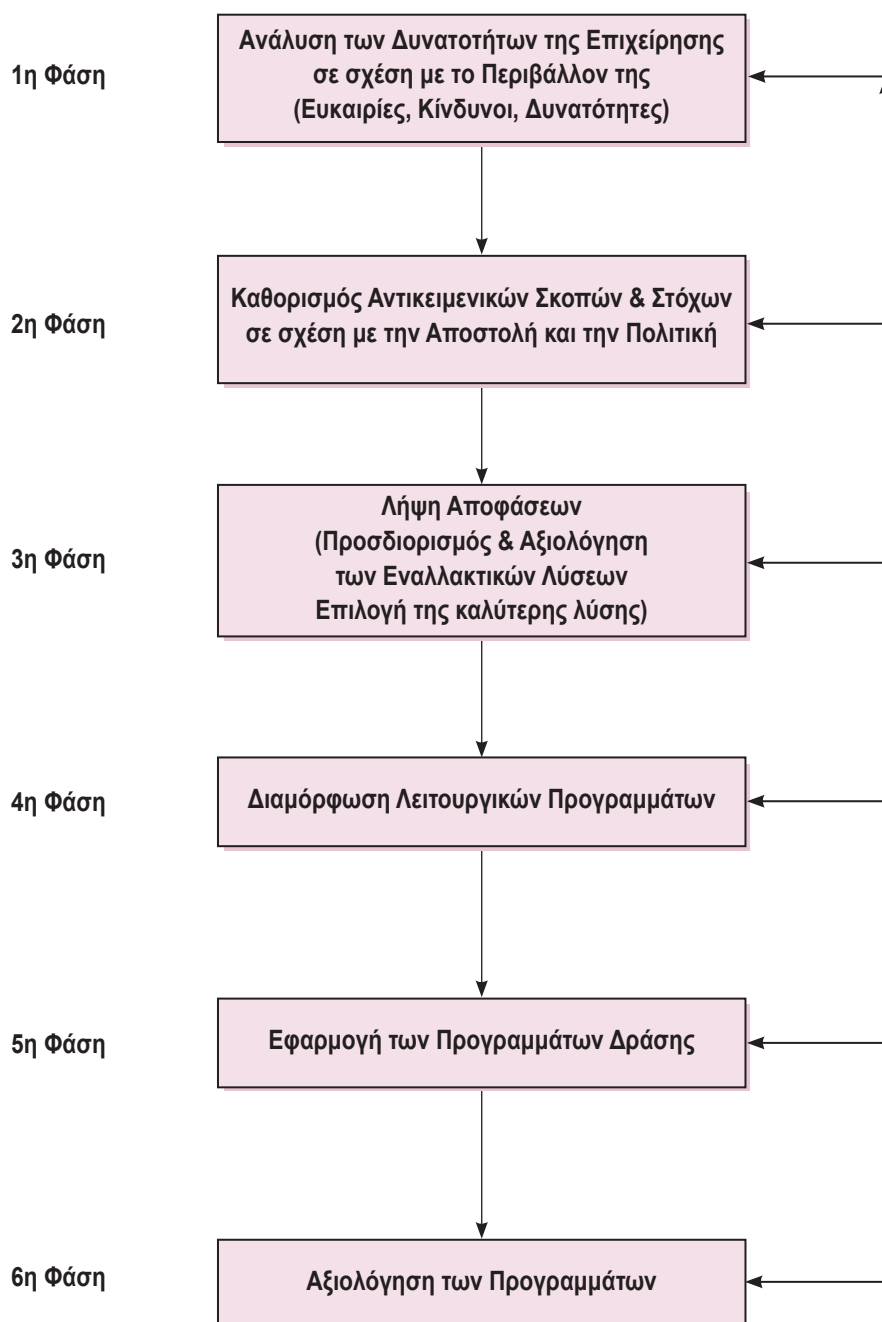
- ρεαλιστικοί. Οι στόχοι δηλαδή, που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι με τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, μηχανές, εγκαταστάσεις, κεφάλαια) που διαθέτει η επιχείρηση. Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι δημιουργούν άγχος στο προσωπικό και χάνεται η εμπιστοσύνη προς τη Διοίκηση.
- ιεραρχημένοι. Επειδή πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επίτευξη πολλών στόχων ταυτόχρονα, χρειάζεται να ιεραρχούνται οι στόχοι ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους. Χρειάζεται λοιπόν προγραμματισμός ως προς τη σειρά με την οποία θα υλοποιηθούν, για να υπάρχει καλύτερος συντονισμός μέσα στην επιχείρηση.
- συνεπείς μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι ένας στόχος δεν πρέπει να αναιρεί άλλους στόχους. Ακόμη, όπως ήδη τονίστηκε, οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν και να ευθυγραμμίζονται με την Πολιτική και την Αποστολή της επιχείρησης.

Φάση 3η: Λήψη Αποφάσεων.

Η τρίτη αυτή φάση της Διαδικασίας του Προγραμματισμού αφορά στην επιλογή της στρατηγικής λύσης, που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη της απόφασης είναι τρία. Αρχικά, προσδιορίζουμε τις διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις, στη συνέχεια αναλύουμε και αξιολογούμε τις λύσεις αυτές και τέλος, επιλέγουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση.

Φάση 4η: Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων.

Μετά την απόφαση για την υλοποίηση συγκεκριμένης στρατηγικής, προχωρούμε στη διαμόρφωση των λειτουργικών προγραμμάτων, που μπορούν να είναι μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Ακόμη, αναπτύσσονται συγκεκριμένα προγράμματα δράσης, που περιγράφουν με λεπτομέρεια όλα τα στάδια υλοποίησης των λειτουργικών προγραμμάτων και συντάσσονται οι προϋπολογισμοί για κάθε πρόγραμμα δράσης ξεχωριστά.



Σχήμα 3.1.2
Οι Φάσεις του Προγραμματισμού

Φάση 5η: Εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης.

Όσο πιο λεπτομερειακά είναι τα προγράμματα δράσης, τόσο πιο επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι. Τα προγράμματα δράσης όμως από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

Φάση 6η: Αξιολόγηση των Προγραμμάτων.

Τα προγράμματα δράσης πρέπει να υποβάλλονται διαρκώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος λαμβάνει χώρα τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης των προγραμμάτων, όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Ο έλεγχος γίνεται για να εκτιμούμε τα αποτελέσματα του προγραμματισμού και να συγκρίνουμε τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα. Όσο πιο μεγάλη διάσταση υπάρχει μεταξύ των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των αναμενόμενων, τόσο λιγότερο πετυχαίνουμε τους στόχους της επιχείρησης. Όσο η διάσταση αυτή μειώνεται, τόσο πιο αποτελεσματικοί είμαστε.

3.1.5. Βασικές Αρχές του Προγραμματισμού

Για να είναι αποτελεσματικός ο Προγραμματισμός, χρειάζεται να τηρούνται κάποιες αρχές κατά την κατάστρωση και υλοποίησή του. Οι αρχές αυτές είναι:

Αρχή της χρονικής δέσμευσης. Οι στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να υλοποιούνται μέσα σε καθορισμένα χρονικά όρια. Η αρχή αυτή δεσμεύει τα στελέχη της επιχείρησης ως προς την υλοποίηση των προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων.

Αρχή της διόρθωσης. Σύμφωνα με την αρχή αυτή απαιτείται να εφαρμόζεται περιοδικός έλεγχος από τα στελέχη της επιχείρησης για να διορθώνονται τα προγράμματα και τα σχέδια δράσης, όταν αυξάνονται οι κίνδυνοι και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προγραμματισμός καταστρώνεται σύμφωνα με προβλέψεις ή παραδοχές, οι οποίες στο μέλλον μπορεί να αποδειχθούν μη επαληθεύσιμες. Άλλωστε ο προγραμματισμός δεν αποτελεί μία εφάπαξ ενέργεια, αλλά μία συνεχή διαδικασία.

Αρχή της ελαστικότητας ή ευκαμψίας. Κατά την αρχή αυτή, κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και ευκαμψία ως προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τους απρόβλεπτους παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε βήμα υλοποίησής του προγράμματος πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, που να μπορούν να εφαρμόζονται προκειμένου να αποφεύ-

γονται σημαντικές απώλειες και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος της αποτυχίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι η αρχή της διόρθωσης είναι διαφορετική από την αρχή της ελαστικότητας. Η αρχή της διόρθωσης αναφέρεται στη δυνατότητα που πρέπει να έχει ο προγραμματισμός ως προς τον έλεγχο του βαθμού υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης, ενώ η αρχή της ελαστικότητας αναφέρεται στην προσαρμοστικότητα που πρέπει να έχουν τα προγράμματα ως προς τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά.

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο **Προγραμματισμός** αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει.
2. Ο **ρόλος του Προγραμματισμού** είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του κινδύνου.
3. Τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάστρωση του Προγραμματισμού είναι **οι Αντικειμενικοί Σκοποί, οι Στόχοι, η Πολιτική, η Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης**.
4. Οι **Αντικειμενικοί Σκοποί** είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι.
5. Η σχέση ανάμεσα στον αντικειμενικό σκοπό και στο στόχο μπορεί να παραλληλισθεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και τις πρώτες ύλες.
6. Οι **Στόχοι** καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών.
7. Η **Πολιτική** είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς.
8. Η **Αποστολή** μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα

αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δύο βασικές ερωτήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «διακηρύξει» την Αποστολή της είναι: «Τι είναι η επιχείρησή μας;» και «Ποια οφείλει να είναι;».

9. Τα **Σχέδια Δράσης** σε αντίθεση από την Πολιτική και την Αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων της επιχείρησης. Για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.
10. Τα **προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε:** 1) **Στρατηγικά και Διαχειριστικά** ή Λειτουργικά, ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν 2) **Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια**, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα και 3) **Αναπροσαρμοζόμενα ή Κατευθυντήρια και μη Αναπροσαρμοζόμενα ή Ειδικά**, ανάλογα με την ευελιξία τους.
11. Τα **Στρατηγικά Προγράμματα** καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των Στρατηγικών Προγραμμάτων ασχολείται η Ανώτατη Διοίκηση, δηλαδή τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη.
12. Τα **Λειτουργικά Προγράμματα** προσδιορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά.
13. Τα **μακροχρόνια προγράμματα** καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα **μεσοχρόνια προγράμματα** περιλαμβάνουν τα σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα **βραχυχρόνια προγράμματα** τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια και, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια και διετή.
14. Τα **μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα** είναι άκαμπτα προ-

γράμματα, που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος.

15. Εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή, σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα **αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα** παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος.
16. Η **διαδικασία του Προγραμματισμού** αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και τα λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων

Λέξεις - Κλειδιά

- Προγραμματισμός
- Αντικειμενικοί Σκοποί
- Στόχοι
- Πολιτική
- Αποστολή
- Σχέδια Δράσης
- Στρατηγικά και Λειτουργικά Προγράμματα
- Μακροχρόνια και Βραχυχρόνια Προγράμματα
- Προσαρμοζόμενα και μη Προσαρμοζόμενα Προγράμματα

Ερωτήσεις - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Τι είναι ο Προγραμματισμός; Δώστε ένα δικό σας ορισμό σύμφωνα με όσα μάθατε στο κεφάλαιο αυτό.
2. Για ποιους λόγους ο Προγραμματισμός είναι απαραίτητος για μια επιχείρηση;
3. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ αντικειμενικών σκοπών και στόχων;
4. Πώς συνδέονται οι στόχοι με την Πολιτική, την Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης;

5. Ποια σχέση υπάρχει μεταξύ των στρατηγικών και των λειτουργικών προγραμμάτων;
6. Ποια βήματα περιλαμβάνει η Διαδικασία του Προγραμματισμού;
7. Ποιες αρχές θα πρέπει να διέπουν την κατάστρωση του Προγραμματισμού;

Άσκηση

Διατυπώστε την Αποστολή, την Πολιτική και τους στόχους του σχολείου σας, του Δήμου της περιοχής όπου μένετε, της τοπικής εκκλησίας, μιας αθλητικής ομάδας, μιας κατασκευαστικής εταιρίας του νομού σας και μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών που επιδιώκει στρατηγική ανάπτυξης.

Παίγνιο

Σε ομάδες 3-5 ατόμων ασχοληθείτε με τον προγραμματισμό μιας σχολικής εκδήλωσης ή μιας επίσκεψης σε μία επιχείρηση. Φροντίστε να πάρετε τις απαραίτητες πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον πριν την κατάστρωση του Προγραμματισμού και να ορίσετε σαφείς ποσοτικούς στόχους, ώστε να αποτιμηθεί στο τέλος η επιτυχία του στρατηγικού προγράμματος, καθώς και των λειτουργικών προγραμμάτων.

Μελέτη Περίπτωσης

Η εταιρία «Χ» έχει συνδέσει εδώ και χρόνια την επωνυμία της με ακριβά έπιπλα, τα οποία απευθύνονται σε κοινό με υψηλό εισόδημα. Στα σχέδιά της είναι τόσο η εξαγορά ομοειδούς εταιρίας στην ελληνική αγορά, όσο και η επέκτασή της σε ξένες αγορές (Παρίσι, Κύπρο και Τελ Αβίβ) με το άνοιγμα καταστημάτων. Επίσης στους στόχους της εταιρίας είναι η σειρά επίπλων «Τέχνης Έργων» να αποκτήσει ευρύτερη αποδοχή από το κοινό με την κατασκευή φθηνότερων επίπλων.

- α) Τι προγράμματα (τύπους προγραμμάτων) πρέπει να καταστρώσει η εταιρία για να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους της;
- β) Ποια λειτουργικά προγράμματα πρέπει να καταστρώσει η εταιρία για να υλοποιηθούν τα παραπάνω στρατηγικά προγράμματα;
- γ) Πόσο επιτυχημένη θεωρείτε ότι θα είναι η απόφαση της εταιρίας να κατασκευάσει φθηνότερα έπιπλα, που θα είναι πιο προσιτά στο ευρύτερο κοινό, αφού πρόκειται για εταιρία που κατασκευάζει ακριβά έπιπλα; Δεν υπάρχει κίνδυνος να χάσει την πελατεία της;



3.2. Η Λειτουργία της Οργάνωσης

3.2.1 Εισαγωγή

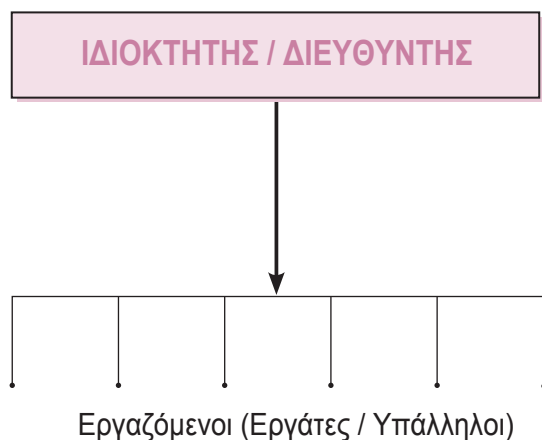
Ο όρος Οργάνωση είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται πολύ συχνά από μεγάλους ή μικρούς επιχειρηματίες, υψηλόβαθμα ή χαμηλόβαθμα στελέχη, εργαζόμενους παραγωγικών μονάδων ή εταιριών παροχής υπηρεσιών, υπαλλήλους του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, στρατιωτικούς, πολιτικούς, εμπόρους και γενικότερα από κάθε άνθρωπο που ασχολείται με ένα επάγγελμα. Επίσης, πολύ συχνά ακούμε φράσεις όπως: «Δεν είχαμε καλή Οργάνωση, γι' αυτό αποτύχαμε», «Αν είχαμε καλύτερη Οργάνωση, θα είχαμε πετύχει τους στόχους μας» ή «Αυτή η επιχείρηση πάσχει από Οργάνωση». Τι εννοούμε όμως με τον όρο καλή οργάνωση;

Οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επιχείρησης σε επιμέρους εργασίες μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων, ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

Αυτό σημαίνει ότι αν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε (καθορισμός στόχων), δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανώσουμε τη δουλειά μας (οργάνωση) για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνεπώς, η Λειτουργία του Προγραμματισμού είναι στενά συνδεδεμένη με τη Λειτουργία της Οργάνωσης. Η μία κατευθύνει την άλλη και προσδιορίζει το περιεχόμενό της.

3.2.2 Η Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες. Το κυριότερο ζήτημα για τις οργανωτικές μονάδες είναι ο τρόπος οργάνωσής τους, που συντελεί αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πώς όμως μπορεί να γίνει αυτή η οργάνωση; Για να απαντήσουμε σε αυτό το καίριο ερώτημα, χρήσιμο είναι να ξεκινήσουμε με ένα απλό παράδειγμα. Ο κύριος Γεωργίου, στις αρχές της δεκαετίας του '70, ανοίγει ένα κατάστημα πώλησης επίπλων στην πόλη της Λάρισας. Για το λόγο αυτό προσλαμβάνει 6 υπαλλήλους για διάφορες εργασίες, όπως για τις πωλήσεις, τα λογιστικά, τις σχέσεις με τις τράπεζες, τις εισπράξεις από τους χρεώστες πελάτες κτλ. Με αυτό το μέγεθος της επιχείρησης ο κ. Γεωργίου διοικεί ο ίδιος αποτελεσματικά τους 6 υπαλλήλους του και έχει άμεση και καθημερινή επαφή μαζί τους.

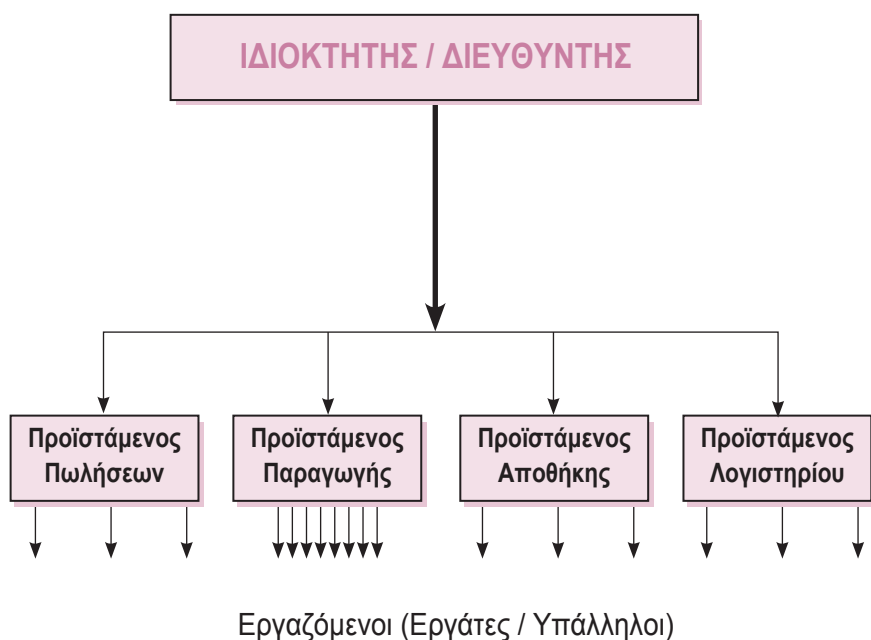


Σχήμα 3.2.1
Αρχική Οργανωτική Δομή μιας Ατομικής Επιχείρησης

Πρόκειται για την πιο απλή μορφή οργανωτικής δομής, κατά την οποία ο Επιχειρηματίας αυτοχρίζεται Διευθυντής και εποπτεύει άμεσα τους υφισταμένους του, στους οποίους δεν παραχωρεί καμία μορφή εξουσίας ή κάποιο τίτλο.

Στη συνέχεια, ο κ.Γεωργίου, βλέποντας ότι οι δουλειές του πήγαιναν πολύ καλά αφού είχε καθιερωθεί στην αγορά της Λάρισας, αποφάσισε να επεκτείνει

τις δραστηριότητες του με την κατασκευή επίπλων. Για το λόγο αυτό ενοίκιασε ένα μεγάλο χώρο 1000 τ.μ., αγόρασε τα απαιτούμενα μηχανήματα και προσέλαβε επιπλέον προσωπικό. Λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων, ο κ.Γεωργίου αντιλήφθηκε ότι δεν μπορούσε πλέον να ελέγχει τα πάντα και για το λόγο αυτό όρισε τέσσερα (4) άτομα ως προϊσταμένους των τεσσάρων βασικών λειτουργιών της επιχείρησής του.



Σχήμα 3.2.2

Ανάπτυξη της Οργανωτικής Δομής μιας Ατομικής Επιχείρησης

Ο ίδιος παρέμεινε Διευθυντής ελέγχοντας τους τέσσερις προϊσταμένους, οι οποίοι με τη σειρά τους ελέγχουν τους εργάτες και το προσωπικό γραφείου. Πιο συγκεκριμένα, ο Προϊστάμενος Πωλήσεων ελέγχει και κατευθύνει τρεις πωλητές, ο Προϊστάμενος Παραγωγής εποπτεύει οκτώ εργάτες, ο Προϊστάμενος Αποθήκης εποπτεύει 3 εργάτες και ο Προϊστάμενος Λογιστηρίου προϊσταται δύο υπαλλήλων γραφείου. Στο σχήμα 3.2.2. φαίνεται παραστατικά η μορφή της νέας οργανωτικής δομής, που προέκυψε από την επέκταση των δραστηριοτήτων της ατομικής επιχείρησης του κ. Γεωργίου.

Εκτός όμως από αυτές τις απλές οργανωτικές δομές, που αναπτύσσονται για μικρές και ατομικές επιχειρήσεις, όπως είναι τα καταστήματα λιανικής πώλησης ή οι μικρές μονάδες παραγωγής, υπάρχουν και άλλες πολύ πιο σύνθετες, που ικανοποιούν τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές υπάρχουν πολλοί προϊστάμενοι, αλλά και πολλές διαβαθμίσεις προϊσταμένων και διοικητικών στελεχών. Αυτές οι διαβαθμίσεις διαμορφώνουν την περίφημη ιεραρχική πυραμίδα, που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

3.2.2.α Η Ιεραρχική Πυραμίδα και τα Στελέχη που την απαρτίζουν

Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα. Στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκεται η Ανώτατη Διοίκηση, ακολουθεί η Ανώτερη Διοίκηση, στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκεται η Μεσαία Διοίκηση, που απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη, στη συνέχεια είναι η Κατώτερη Διοίκηση με τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής και στο κάτω μέρος της πυραμίδας είναι το υπαλληλικό προσωπικό.

Η κλασική μορφή της ιεραρχικής πυραμίδας φαίνεται στο σχήμα 3.2.3. Έχει επικρατήσει να λέγεται πυραμίδα λόγω του σχήματος που αποκτάει από τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σε κάθε επίπεδο. Έτσι στο πιο χαμηλό επίπεδο, εκείνο του υπαλληλικού προσωπικού, είναι συγκεντρωμένος ο πιο μεγάλος αριθμός των ατόμων. Όσο ανεβαίνουμε προς τα πάνω μειώνεται ο αριθμός αυτός, γιατί η εργασία τους γίνεται περισσότερο ποιοτική και λιγότερο ποσοτική και χειρωνακτική.



Σχήμα 3.2.3

Τα Επίπεδα της Ιεραρχικής Πυραμίδας

Στην κορυφή της Ιεραρχίας, όπως ήδη αναφέραμε, βρίσκεται η **Ανώτατη Διοίκηση**, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, γνωστό ευρέως ως Δ.Σ.. Το Δ.Σ. αποτελείται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τα μέλη του, το διευθύνοντα σύμβουλο και τον εντεταλμένο σύμβουλο.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του Δ.Σ. είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας με εξουσιοδότηση των μετόχων, ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρίας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρίας, η έγκριση των προγραμμάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού.

Μετά το Δ.Σ. και το Διευθύνοντα Σύμβουλο ακολουθεί ο **Γενικός Διευθυντής** ή οι Γενικοί Διευθυντές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη, όπως οι Δ.Ε.Κ.Ο. (Δημόσιες Επιχειρήσεις και Κρατικοί Οργανισμοί) τότε υπάρχουν τρεις, τέσσερις ή και περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές. Αποτελούν το ανώτατο εκτελεστικό όργανο (Chief Executive) το οποίο ελέγχει και συντονίζει το έργο των Διευθυντών. Εισηγούνται και συμμετέχουν στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, στη χάραξη της στρατηγικής και της πολιτικής και παίζουν ενεργό ρόλο στην κατάρτιση των προγραμμάτων και των προϋπολογισμών. Ακόμη, διαχειρίζονται διάφορα θέματα στις σχέσεις με τους εργαζόμενους για τα οποία ενημερώνουν το Δ.Σ.

Οι Διευθυντές απαρτίζουν την **Ανώτερη Διοίκηση**. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους. Οι σημαντικότεροι διευθυντές είναι:

- **Ο Οικονομικός**, που ασχολείται με την αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης και διασφαλίζει τη μελλοντική οικονομική πορεία της.
- **Ο Διευθυντής Παραγωγής**, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας όλων των προϊόντων
- **Ο Διευθυντής Εφοδιασμού**, που είναι υπεύθυνος για την προμήθεια και την αποθήκευση των πρώτων υλών
- **Ο Διευθυντής Διοικητικού**, που ασχολείται με όλα τα ζητήματα του προσωπικού. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και οι διάφορες υπηρεσιακές μεταβολές του (προαγωγές, άδειες, μεταθέσεις, μετατάξεις, αποσπάσεις κτλ.)

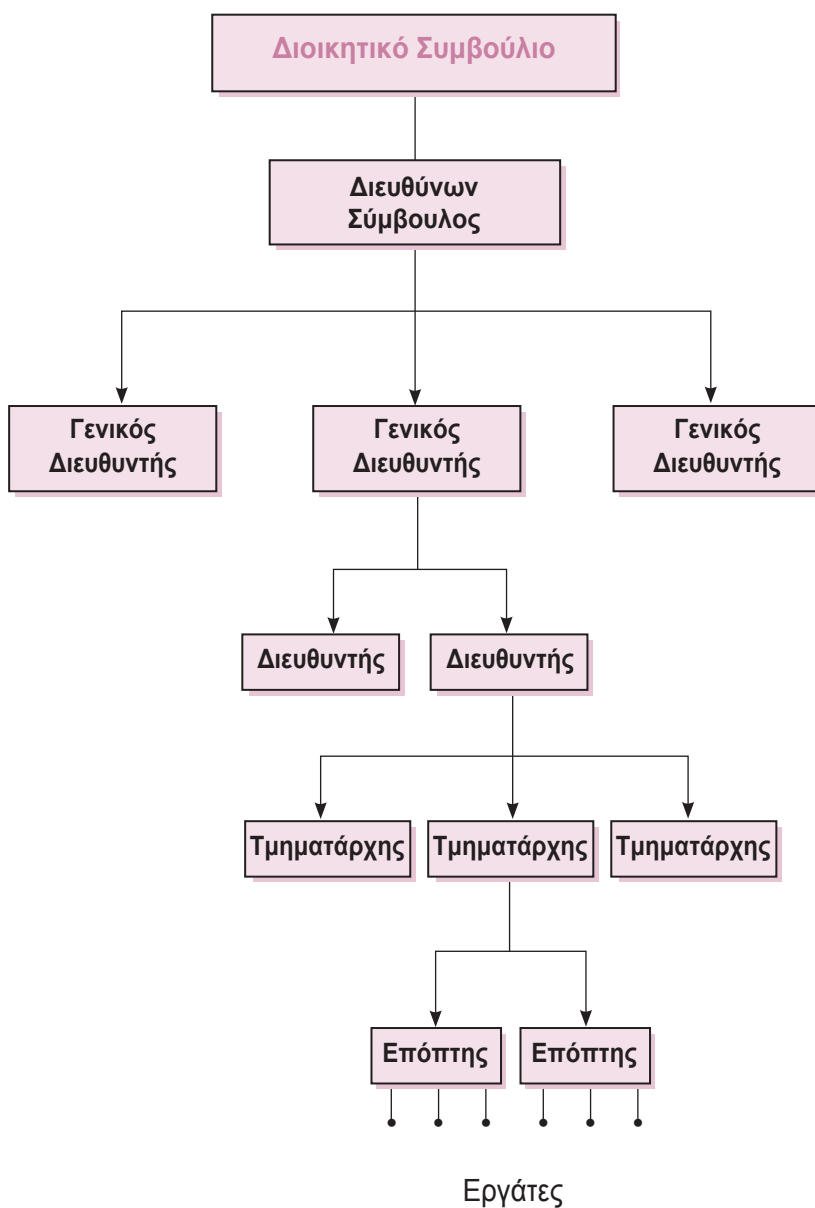
- **Ο Διευθυντής Πωλήσεων**, που ασχολείται με τα δίκτυα διανομής και την εξασφάλιση υψηλών επιπέδων πωλησεων
- **Ο Διευθυντής Δημοσίων Σχέσεων**, που ως έργο του έχει τη δημιουργία εικόνας για την επιχείρηση, μέσω της ανάπτυξης καλών σχέσεων με τα κοινά (αγορά- στόχος της επιχείρησης) και τα μέσα προβολής.

Μετά την Ανώτατη και την Ανώτερη Διοίκηση ακολουθεί η Μεσαία Διοίκηση, που απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα **επιτελικά στελέχη** είναι οι **τμηματάρχες**, οι οποίοι με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει τάση για όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση επιτελικών στελεχών, τα οποία έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εξειδίκευση για την παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης των διευθυντικών στελεχών, όταν λαμβάνουν πολύ κρίσιμες αποφάσεις.

Τα **διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής** είναι οι γνωστοί **επόπτες**, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Ένα παράδειγμα λειτουργικής απόφασης για το στέλεχος αυτής της βαθμίδας είναι αν θα αυξήσει ή θα μειώσει το επίπεδο του αποθέματος των τελικών προϊόντων μέσα στην αποθήκη. Η πληροφορία ότι έχουν μειωθεί πολύ οι πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος τον αναγκάζει να σκεφτεί τρόπους για να αντιμετωπίσει τη μεγάλη συσσώρευση προϊόντων στην αποθήκη.

Τέλος, το **υπαλληλικό προσωπικό** ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (συνεργείο για επισκευές), η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κ.α.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση όλων των επιπέδων της ιεραρχικής πυραμίδας, χρήσιμο είναι να αναφέρουμε ότι η μορφή της Οργανωτικής Δομής που παρουσιάζεται στο σχήμα 3.2.4 αποτελεί την κλασική μορφή του Οργανογράμματος (με όλα τα βασικά όργανα λειτουργίας και με όλες τις διοικητικές διαβαθμίσεις των στελεχών) μεγάλων επιχειρήσεων.



Σχήμα 3.2.4

Γενικευμένη μορφή Οργανωτικής Δομής Μεγάλων Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Αξίζει να σημειώσουμε ότι για λόγους απλοποίησης και καλύτερης κατανόησης δεν αναπτύξαμε πλήρως στην οριζόντια διάσταση τη γενικευμένη μορφή του Οργανογράμματος. Εννοείται ότι κάθε Διεύθυνση υποδιαιρείται σε τμήματα, τα τμήματα σε γραφεία, όπως γίνεται στο Δημόσιο Τομέα και σε ομάδες εργασίας. Στο σημείο αυτό εισάγεται ένας πολύ σημαντικός όρος της Λειτουργίας της Οργάνωσης, που είναι το Οργανόγραμμα.

3.2.3 Το Οργανόγραμμα

Το Οργανόγραμμα αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.

Πρόκειται για τον «καταστατικό χάρτη», που δείχνει πώς μπορούμε να «κινηθούμε» μέσα στην επιχείρηση που εργαζόμαστε. Το Οργανόγραμμα αποδίδει τις **διοικητικές σχέσεις**. Λέγοντας διοικητικές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Το οργανόγραμμα δηλαδή απεικονίζει αυτόν που εκτελεί, αυτόν που επιβλέπει, αυτόν που συντονίζει, αυτόν που καταστρώνει στρατηγικές, αυτόν που σχεδιάζει το μέλλον και παίρνει αποφάσεις

Ακόμη, το οργανόγραμμα μας δείχνει σε ποιον μπορούμε να απευθυνθούμε άμεσα, προκειμένου να διαμαρτυρηθούμε, να αιτήσουμε, να παραπονεθούμε ή να συμβουλευτούμε, για να είμαστε πιο αποτελεσματικοί.

Εκτός όμως από την αποτύπωση των διοικητικών σχέσεων, το οργανόγραμμα αποδίδει:

- τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Δηλαδή, αν επικρατεί το συγκεντρωτικό ή το αποκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης,
- το μέγεθος και το εύρος των εργασιών της επιχείρησης. Με το οργανόγραμμα μπορούμε να δούμε πόσες εταιρίες έχει ένας όμιλος. Π.χ. το οργανόγραμμα ενός εκδοτικού ομίλου δείχνει όλες τις δραστηριότητες του, όπως την έκδοση εφημερίδας, την έκδοση εβδομαδιαίου περιοδικού, την έκδοση βιβλίων, την εμπορία ξένων βιβλίων κ.τ.λ.
- το κεντρικό ενδιαφέρον της επιχείρησης. Αν π.χ. η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τότε το οργανόγραμμα δομείται σύμφωνα με τους πελάτες.

Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά. Τα συνηθέστερα είναι κατά λειτουργίες, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη.

3.2.3.α Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία

Αυτή η τμηματοποίηση είναι η πιο παλιά και η πιο συνηθισμένη μορφή τμηματοποίησης. Ο επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης γίνεται βάσει των λειτουργιών της. Έτσι, οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων τμηματοποιείται και δομείται η επιχείρηση.

Η εξουσία συγκεντρώνεται στο γενικό διευθυντή, ο οποίος ελέγχει και συντονίζει το έργο των διευθυντών. Οι διευθυντές είναι συνήθως εξειδικευμένα στελέχη στο πεδίο ευθύνης τους. Πρόκειται ουσιαστικά για μία συγκεντρωτική δομή διοίκησης, στην οποία υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός αλληλεξάρτησης (η εργασία του ενός εξαρτάται από την εργασία του άλλου) και για το λόγο αυτό απαιτείται πολύ καλός συντονισμός. Σε περίπτωση που μία επιχείρηση με τέτοια δομή αποφασίσει να διευρύνει τις εργασίες της και να αναπτύξει τις δραστηριότητές της, η ανώτατη διοίκηση επιβαρύνεται με πολλές εργασίες ελέγχου και συντονισμού, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Για το λόγο αυτό, συναντάται πλέον σε μικρές επιχειρήσεις, που δρουν σε σχετικά σταθερό εξωτερικό περιβάλλον και έχουν σχετικά μικρό κύκλο εργασιών (επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα, εμπορικά καταστήματα).

3.2.3.β Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία

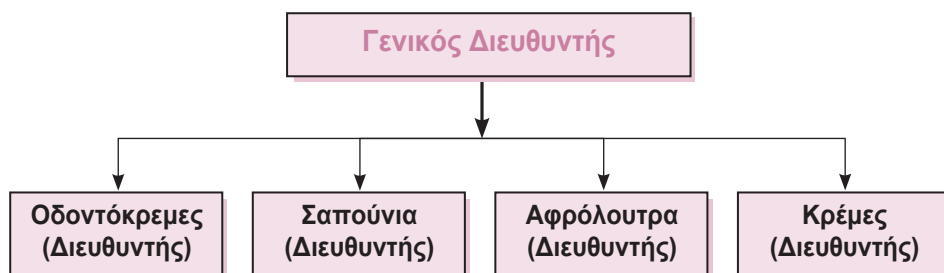
Αυτή η μορφή τμηματοποίησης αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται ή προσφέρουν μεγάλο αριθμό προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Τέτοια μορφή τμηματοποίησης βρίσκουμε συνήθως σε μεγάλες επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν μεγάλο κύκλο εργασιών.

Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τεχνολογικά, σύστασης, προώθησης, τιμής, κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν. Το διοικητικό στέλεχος λοιπόν πρέπει να κατέχει πολύ ειδικές γνώσεις για να ασχοληθεί αποκλειστικά με ένα προϊόν. Σε πολλές περιπτώσεις, επειδή δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε ένα προϊόν, το στέλεχος που

προϊσταται τμήματος, διεύθυνσης ή τομέα ταυτίζεται ή εξισώνεται σχεδόν με το Γενικό Διευθυντή μιας επιχείρησης, που είναι δομημένη κατά λειτουργίες.

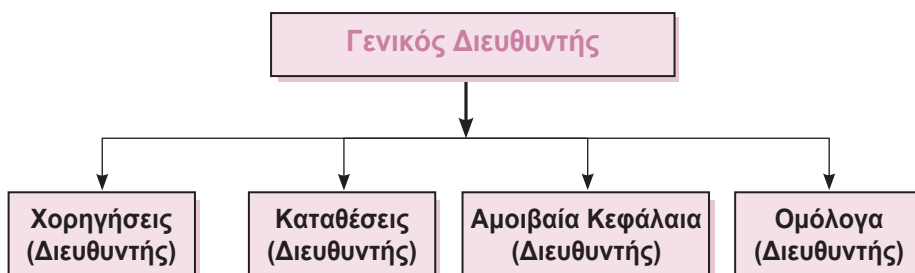
Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, που παράγει είδη περιποίησης του σώματος. Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες προϊόντων αποτελούν τις τέσσερις διευθύνσεις της, που συντονίζονται από το Γενικό Διευθυντή.

Η Τμηματοποίηση κατά προϊόν παρέχει αρκετή αυτονομία και δεν υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των διευθύνσεων και των τμημάτων, όπως στις επιχειρήσεις που είναι δομημένες κατά λειτουργία. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει πρόβλημα συντονισμού, γιατί κάθε τμήμα λειτουργεί αυτόνομα και δεν εξαρτάται από τη λειτουργία ή την αποτελεσματικότητα άλλων τμημάτων.



Σχήμα 3.2.5
Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Τα ίδια ισχύουν και στην περίπτωση που έχουμε τμηματοποίηση κατά υπηρεσία. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας τράπεζας, η οποία είναι δομημένη σύμφωνα με τις τέσσερις βασικές κατηγορίες υπηρεσιών που παρέχει.



Σχήμα 3.2.6
Τμηματοποίηση κατά υπηρεσία

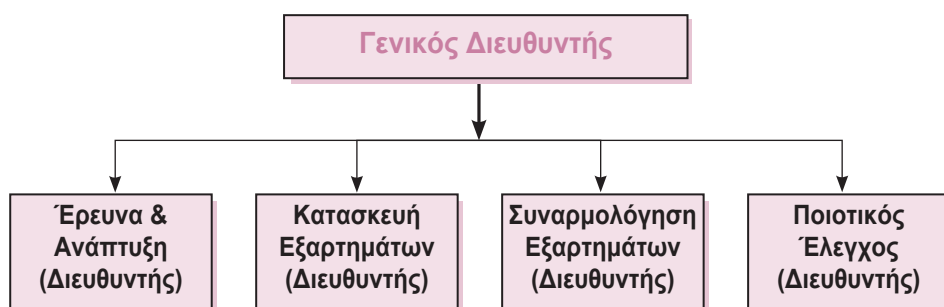
Η παρουσίαση βέβαια είναι ενδεικτική (για εκπαιδευτικούς λόγους) και σε καμία περίπτωση δεν καλύπτει όλο το φάσμα των υπηρεσιών μιας τράπεζας.

Η οργάνωση αυτού του τύπου, βάσει των προϊόντων ή των υπηρεσιών, έχει ανάγκη από εξειδικευμένα και ικανά στελέχη, που να μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αποδίδουν σε ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίες.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία επιχείρηση με τη συγκεκριμένη δομή χρειάζεται πολύ καλό προγραμματισμό και συστηματικό ποιοτικό έλεγχο σε όλα τα στάδια της παραγωγής προϊόντων ή της προσφοράς υπηρεσιών.

3.2.3.γ Τμηματοποίηση κατά στάδια επεξεργασίας των προϊόντων

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτε- λείται από πολλά στάδια επεξεργασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανογράμματα τέτοιας μορφής. Σύμφωνα με τη μορφή αυτή υπάρχει ενοποίηση των εργαζομένων, του μηχανολογικού εξοπλισμού και των υλικών σε οργανωτικές μονάδες, προκειμένου η παραγωγή των προϊόντων να γίνεται με τις καλύτερες προδιαγραφές.



Σχήμα 3.2.7

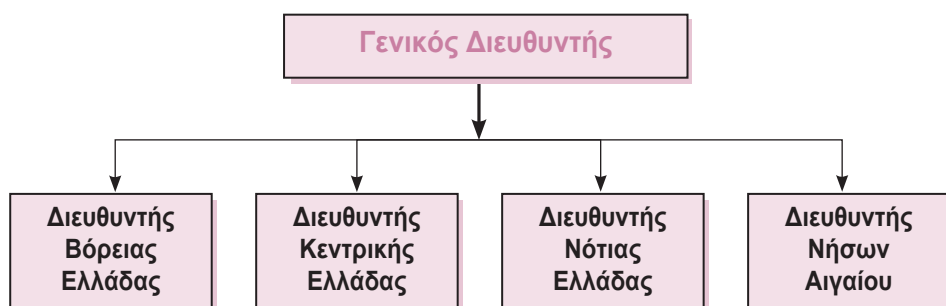
Τμηματοποίηση κατά στάδια επεξεργασίας των προϊόντων

Από το παραπάνω σχήμα γίνεται σαφές ότι η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία παραγωγής. Το τμήμα «Έρευνας & Ανάπτυξης» είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται με καινοτομίες και προτείνει τις οποιεσδήποτε αλλαγές στη σύνθεση των προϊόντων, μετά από έρευνα που διεξάγει στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό τμήμα, το οποίο βρίσκουμε μόνο σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, γιατί η λειτουργία του κοστίζει πολύ και επιβαρύνει υπερβολικά το κόστος παραγωγής.

3.2.3.δ Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες. Πρόκειται δηλαδή για τμηματοποίηση που χρησιμοποιείται από μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.

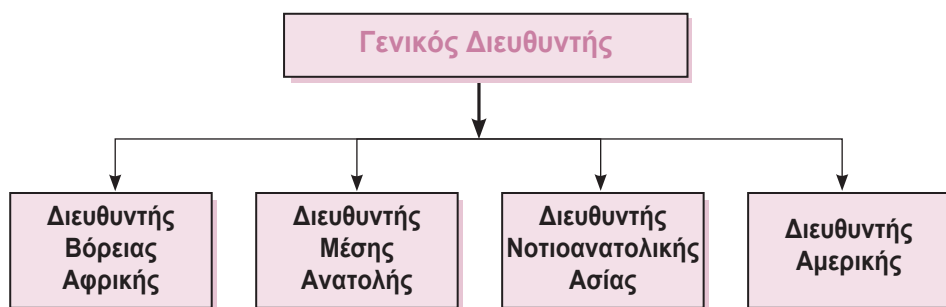
Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης με δραστηριότητες σε όλη την ελληνική επικράτεια, η δομή του οποίου έχει γίνει κατά γεωγραφικές ζώνες.



Σχήμα 3.2.8

Τμηματοποίηση επιχείρησης κατά γεωγραφική περιοχή

Στην περίπτωση που μία επιχείρηση έχει διεθνή χαρακτήρα, δηλαδή αναπτύσσει δραστηριότητες σε ξένες αγορές, τότε το οργανόγραμμά της μπορεί να πάρει μία μορφή, όπως αυτή που παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.2.9

Τμηματοποίηση πολυεθνικής επιχείρησης κατά γεωγραφική περιοχή

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, και αποσκοπεί στην απόσπαση μεγάλου μεριδίου αγοράς από τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες απευθύνεται και βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη αυτονομία μεταξύ των διευθύνσεων και για αυτό το λόγο καθίσταται πολύ δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ όλων των μερών της επιχείρησης.

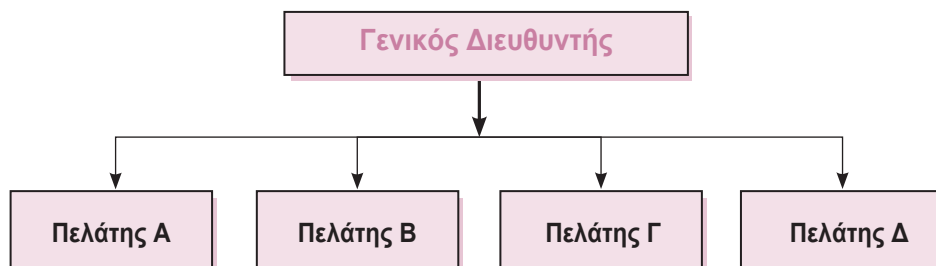
Ένα άλλο μεγάλο μειονέκτημα αυτής της μορφής τμηματοποίησης είναι ότι είναι πολλές φορές δύσκολο να βρεθούν τα κατάλληλα στελέχη από την τοπική αγορά στην οποία είναι εγκαταστημένα τα υποκαταστήματα της επιχείρησης.

Το σημαντικό πλεονέκτημα όμως είναι ότι μειώνεται δραστικά το κόστος μεταφοράς, γιατί τα προϊόντα παράγονται και πωλούνται άμεσα στην τοπική αγορά.

3.2.3.ε Τμηματοποίηση κατά πελάτη

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις, όπου ο πελάτης αποτελεί τον κεντρικό άξονα και το βασικό σημείο αναφοράς. Με άλλα λόγια, στις επιχειρήσεις όπου ο πελάτης έχει πολλή μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο. Καταλαβαίνουμε βέβαια πως οι πελάτες αυτοί δεν είναι απλοί, κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δομούνται σύμφωνα με αυτήν την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα τις μεγάλες επιχειρήσεις-πελάτες τους.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας τέτοιας μορφής, που έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με το πελατολόγιο της εταιρίας.



Σχήμα 3.2.10
Τμηματοποίηση κατά πελάτη

Βλέποντας ένα τέτοιο οργανόγραμμα, καταλαβαίνουμε ότι όλη η δομή της επιχείρησης στρέφεται γύρω από τους πελάτες, τους οποίους θεωρεί πολύ σημαντικούς για τη λειτουργία της.

3.2.3.στ Τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς

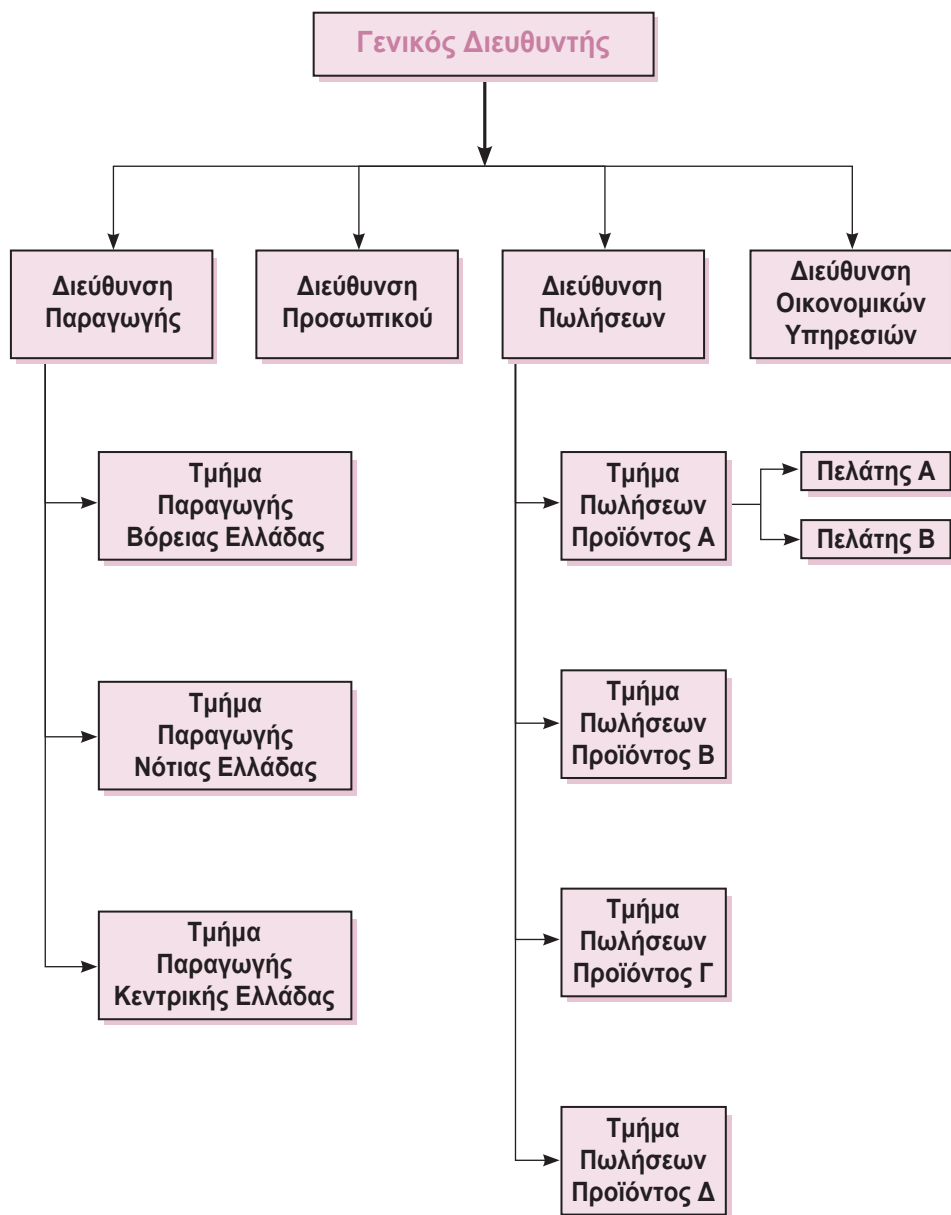
Η τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς είναι μία πολύ απλή μέθοδος τμηματοποίησης, που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων. Για παράδειγμα, εάν έχουμε 50 εργαζόμενους, τους διαιρούμε με τον αριθμό 10 και δημιουργούμε 5 τμήματα, όπου τους εντάσσουμε.

Στην πράξη θεωρείται ξεπερασμένη μέθοδος και πλέον χρησιμοποιείται είτε σε πολύ μικρές επιχειρήσεις ή στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας των επιχειρήσεων.

3.2.3.ζ Συνδυασμός Κριτηρίων κατά την Τμηματοποίηση

Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν περισσότερα από ένα κριτήρια, από αυτά που ήδη αναφέραμε. Για παράδειγμα μία παραγωγική μονάδα που παράγει τα προϊόντα της σε τρεις βασικές γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας, μπορεί να δομείται αρχικά σύμφωνα με τις λειτουργίες της (Διεύθυνση Παραγωγής, Διεύθυνση Πωλήσεων, Διεύθυνση Προσωπικού, Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων, Διεύθυνση Οικονομικών), αλλά στη συνέχεια η Διεύθυνση Παραγωγής να δομείται σύμφωνα με το γεωγραφικό κριτήριο σε Τμήμα Παραγωγής Βόρειας Ελλάδας, Τμήμα Παραγωγής Νότιας Ελλάδας και Τμήμα Παραγωγής Κεντρικής Ελλάδας. Επιπλέον, αν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση κάποιων προϊόντων, τότε η Διεύθυνση Πωλήσεων μπορεί να διαιρεθεί σε Τμήμα προϊόντος Α, Τμήμα προϊόντος Β, Τμήμα προϊόντος Γ κ.τ.λ. Επίσης, αν οι πελάτες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικοί και παίζουν καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία της επιχείρησης, κάθε Τμήμα προϊόντος μπορεί να διαιρεθεί κατά πελάτη, για να παρακολουθείται πιο αποτελεσματικά η ικανοποίησή του από τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης. Η δομή μιας τέτοιας μορφής παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι το κριτήριο τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης κι όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμενο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους στόχους της.



Σχήμα 3.2.11
Μεικτή Τμηματοποίηση μιας Επιχείρησης

3.2.4 Χαρακτηριστικά του Οργανωτικού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με τα παραπάνω, για να μπορεί μία επιχείρηση να υλοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της οφείλει να σχεδιάσει την κατάλληλη οργανωτική δομή. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ορίσει το έργο που θα εκτελεστεί, τις ενέργειες που απαιτούνται, αυτούς που θα τις υλοποιήσουν, το βαθμό εξουσίας που χρειάζεται και αυτούς που θα στελεχώσουν τις θέσεις εξουσίας. Με άλλα λόγια, η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι αποτέλεσμα μιας σειρά διαδικασιών που ονομάζεται οργανωτικός σχεδιασμός. Έχοντας μιλήσει για τις μορφές που μπορεί να πάρει ένα οργανόγραμμα, χρήσιμο είναι να αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού, η φιλοσοφία των οποίων προσδιορίζει την τελική μορφή της οργανωτικής δομής. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η Εξειδίκευση, το Πεδίο ή Εύρος Ελέγχου και η Ενότητα Διοίκησης.

3.2.4.α Η Εξειδίκευση

Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην **Εξειδίκευση**. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Taylor (Τέιλορ), ο οποίος (ως μηχανικός που ήταν) παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν συγκεκριμένη, περιορισμένη κι επαναλαμβανόμενη εργασία από ότι πολλές και συνθετικές εργασίες, για να γίνει ένα τελικό προϊόν. Ως χαρακτηριστικό ποσοτικό παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε αυτό του Adam Smith (Άνταμ Σμιθ), ο οποίος παρατήρησε ότι στην Αγγλία πριν το τέλος του 18ου αιώνα, ένας εργάτης εκτελώντας όλες τις εργασίες από την αρχή ως το τέλος κατασκεύαζε 20 καρφίτσες την ημέρα. Όταν όμως η κατασκευή της καρφίτσας χωρίστηκε σε 10 επιμέρους εργασίες και ο κάθε εργάτης αναλάμβανε μόνο μία από αυτές, τότε η συνολική ημερήσια παραγωγή ήταν 48.000 καρφίτσες. Δηλαδή, αναλογούσαν 4.800 καρφίτσες σε κάθε εργάτη. Από αυτό το παράδειγμα φαίνεται ότι η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης, γιατί ο κάθε εργάτης ή εργαζόμενος γίνεται ειδικός σε μία συγκεκριμένη περιοχή της παραγωγής και η συμβολή του μεγιστοποιείται. Μία χαρακτηριστική ταινία εποχής, που περιγράφει παραστατικά τη σημασία της εξειδίκευσης είναι η ασπρόμαυρη, βουβή ταινία «Μοντέρνοι Καιροί», όπου ο ηθοποιός Charly Chaplin (Τσάρλυ Τσάπλιν) υποδυόμενος έναν εργάτη αμερικάνικης αυτοκινητοβιομηχανίας, δεν κάνει τίποτε άλλο από το να βιδώνει μία συγκεκριμένη βίδα

στη δεξιά πόρτα του αυτοκινήτου στην αλυσίδα παραγωγής. Αυτή η υπερβολική εξειδίκευση τον κάνει να αποκτήσει μηχανικά πολύ μεγάλη ταχύτητα, αλλά του μεταμορφώνει και τη ζωή, γιατί δεν παίρνει καμία ικανοποίηση από τη δουλειά του και ταυτόχρονα ταραζεται στον ύπνο του από εφιάλτες με βίδες και πόρτες αυτοκινήτου.

Από το παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η εξειδίκευση δεν έχει μόνο θετικές συνέπειες για την επιχείρηση (αύξηση παραγωγικότητας, μείωση των κενών χρόνων, εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων για τη μέτρηση της εργασίας, καλύτερη τυποποίηση του προϊόντος από τον εξειδικευμένο εργάτη, ευκολότερος έλεγχος, χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού) και τον εργαζόμενο (απόκτηση δεξιοτεχνίας λόγω της συχνής επανάληψης των ίδιων εργασιών, εύκολη ανεύρεση απασχόλησης σε περίπτωση ανεργίας λόγω ειδικότητας). Η Εξειδίκευση εμπεριέχει και πολλούς κινδύνους για τον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, οδηγεί στην αλλοτρίωση, στη χαμηλή ποιότητα ζωής των εργαζομένων, στην έλλειψη ικανοποίησης, στη ρουτινοποίηση της εργασίας και στην εξάρτηση του εργαζόμενου από τους συναδέλφους του. Ακόμη, ο εργαζόμενος χάνει τη δημιουργικότητά του, γιατί δεν κατασκευάζει ένα ολόκληρο έργο από την αρχή μέχρι το τέλος και δεν αναπτύσσει τις ικανότητες και τις γνώσεις του σε ευρύ φάσμα.

3.2.4.β Το Πεδίο Ελέγχου

Το Πεδίο Ελέγχου (span of control) ή το Εύρος Άσκησης Ελέγχου ή Όριο Άσκησης Εποπτείας ή Έκταση της Διοίκησης (span of management) αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους. Στο παρελθόν, ο προϊστάμενος συνήθως επόπτευε 6 άτομα. Αυτή η πρακτική όμως σήμερα θεωρείται ξεπερασμένη και δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει καθορισμένος αριθμός υφισταμένων που ελέγχεται από τον προϊστάμενο. Η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τα δεδομένα της, εφαρμόζει το κατάλληλο για αυτήν πεδίο ελέγχου.

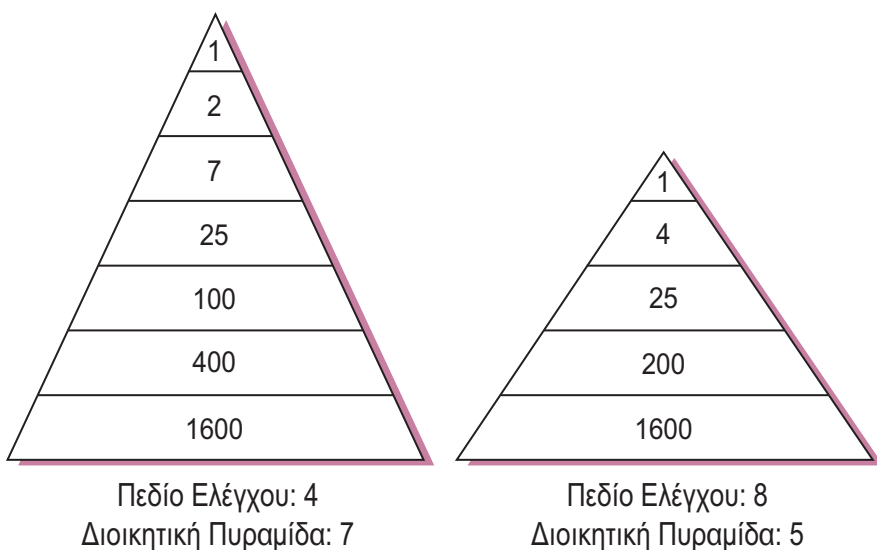
Το πεδίο ελέγχου συνδέεται άμεσα με την κάθετη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, γιατί καθορίζει το ύψος της. Υπάρχει αντίστροφη σχέση ανάμεσα τους. Όσο πιο μικρό είναι το πεδίο ελέγχου, τόσο πιο υψηλή θα είναι η διοικητική πυραμίδα και όσο πιο μεγάλο είναι το πεδίο ελέγχου, τόσο πιο πλατιά και

κοντή διαμορφώνεται η διοικητική πυραμίδα. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε το παρακάτω παράδειγμα.

Παράδειγμα Πεδίου Ελέγχου

Έστω ότι μία επιχείρηση απασχολεί 1600 άτομα προσωπικό. Όταν το πεδίο ελέγχου είναι 4, τότε στα 1600 άτομα αντιστοιχούν 400 ($1600:4 = 400$) επόπτες, στους 400 επόπτες αντιστοιχούν 100 προϊστάμενοι έργου ($400:4 = 100$), στους 100 προϊσταμένους αντιστοιχούν 25 τμηματάρχες ($100:4 = 25$) κ.ο.κ., με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία ψηλή διοικητική πυραμίδα με επίπεδο ιεραρχίας 7. Αντίθετα, αν το πεδίο ελέγχου είναι 8, τότε τα 1600 άτομα διοικούνται άμεσα από 200 επόπτες ($1600:8 = 200$), οι 200 επόπτες διοικούνται από 25 προϊσταμένους τμημάτων ($200:8 = 25$), οι 25 προϊστάμενοι διοικούνται από 4 διευθυντές και οι 4 διευθυντές συντονίζονται από ένα γενικό διευθυντή. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε πεδίο ελέγχου σχετικά μεγάλο (8) και επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας χαμηλό (5), ενώ στην πρώτη περίπτωση έχουμε μικρό πεδίο ελέγχου (4) και επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας υψηλό (8).

Η διαφορά των δύο αυτών περιπτώσεων φαίνεται καλύτερα στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.2.12

Συσχετισμός Πεδίου Ελέγχου και Διοικητικής Πυραμίδας

Το πεδίο ελέγχου, και κατά συνέπεια ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που δημιουργούνται σε μία επιχείρηση, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- **Η νοοτροπία του επιχειρηματία.** Αν ο επιχειρηματίας θέλει να ελέγχει όσο το δυνατόν περισσότερο ο ίδιος την επιχείρηση, δηλαδή όσο πιο συγκεντρωτικός είναι, τόσο η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι χαμηλή και το πεδίο ελέγχου υψηλό.
- **Η προσωπικότητα και οι ικανότητες των διοικητικών στελεχών.** Τα προικισμένα, έμπειρα και καλά εκπαιδευμένα στελέχη μπορούν να διοικούν μεγάλο αριθμό υφισταμένων. Στην περίπτωση αυτή, το πεδίο ελέγχου είναι υψηλό και η πυραμίδα που διαμορφώνεται είναι χαμηλή.
- **Η επαγγελματικότητα των υφισταμένων.** Όσο πιο συνεπείς είναι στα καθήκοντά τους οι υφιστάμενοι, τόσο λιγότερο χρόνο απασχολούν τον προϊστάμενό τους. Έτσι ο προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει το εύρος του πεδίου ελέγχου και να διοικήσει αποτελεσματικά περισσότερους υφιστάμενους.
- **Η φύση της εργασίας.** Υπάρχουν εργασίες για τις οποίες απαιτούνται πολλοί επόπτες και άλλες οι οποίες μπορούν να ολοκληρωθούν με χαμηλό πεδίο ελέγχου. Για παράδειγμα σε ένα κατάστημα λιανικής πώλησης μπορεί να υπάρχουν 3 επόπτες για να παρακολουθούν τους πωλητές, αλλά σε μία πολυεθνική εταιρία με καταστήματα σε όλο τον κόσμο, απαιτούνται πάρα πολλοί προϊστάμενοι για να παρακολουθούν τις πωλήσεις.

3.2.4.γ Η Ενότητα Διοίκησης

Η **Ενότητα Διοίκησης** αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.

Στις περιπτώσεις όπου δεν συμβαίνει αυτό και αντιστοιχούν περισσότεροι προϊστάμενοι σε ένα υφιστάμενο, δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω της αλληλοεπικάλυψης ρόλων και ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αποδώσει εξαιτίας του άγχους από τις πολλές αναθέσεις εργασίας και τους συνεχείς ετερόκλητους ελέγχους.

Η Ενότητα Διοίκησης εφαρμόζεται κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις. Στις μεγάλες επιχειρήσεις όμως, πολλές φορές παραβιάζεται, επειδή οι στόχοι των επιχειρήσεων αυτών απαιτούν άμεση προσαρμοστικότητα στις μεταβολές του περιβάλλοντος και δεν τηρούνται οι τυπικές σχέσεις του οργανογράμματος.

3.2.5 Οργανωτικός Σχεδιασμός και Περιγραφή Καθηκόντων

Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Ο ακρογωνιαίος λίθος για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η περιγραφή καθηκόντων περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

Κάθε εργαζόμενος που προσλαμβάνεται σε μία θέση εργασίας πρέπει να ζητά από τον άμεσο προϊστάμενό του την περιγραφή των καθηκόντων που αναλαμβάνει. Τα προβλήματα συγκρούσεων, που συνήθως προκύπτουν μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων, οφείλονται στη διαφορετική άποψη που έχουν ως προς τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους.

Επίσης, πολύ συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο της συνεχούς αύξησης των απαιτήσεων από τους προϊσταμένους και της ανάθεσης περισσότερων ρόλων από τον αρχικό για τον οποίο έγινε η πρόσληψη. Αυτή η κατάσταση αγχώνει τον εργαζόμενο και τον οδηγεί σε αδιέξοδα. Για το λόγο αυτό η περιγραφή καθηκόντων πρέπει να είναι διατυπωμένη γραπτά, ούτως ώστε να γνωρίζει ο εργαζόμενος με κάθε λεπτομέρεια όλες τις διαδικασίες του έργου του.

Μία γραπτή διατύπωση της περιγραφής των καθηκόντων αποτελεί η χρήση και η γνωστοποίηση του οργανογράμματος. Το οργανόγραμμα συμβάλλει αποφασιστικά στην περιγραφή των καθηκόντων. Πιο συγκεκριμένα, από ένα οργανόγραμμα ο νέος υπάλληλος μαθαίνει:

- Τη θέση που θα καταλάβει και τη σπουδαιότητα της θέσης ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει
- Τη βαθμίδα που η θέση του κατέχει ιεραρχικά στην οργάνωση
- Την εξουσία και την υπευθυνότητα που αναλαμβάνει
- Τη σχέση που έχει η θέση του με άλλες θέσεις εργασίας μέσα στην οργάνωση
- Το άτομο στο οποίο θα δίνει αναφορά
- Το άτομο ή τα άτομα με τα οποία θα συνεργάζεται

Εκτός όμως από το οργανόγραμμα, η περιγραφή της θέσης εργασίας γίνεται με ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών. Το διάγραμμα αυτό περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις συνθήκες κάτω από τις

οποίες θα διεξάγεται η εργασία, τις σχέσεις με άλλες θέσεις εργασίας και τις ατομικές απαιτήσεις της εργασίας. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνουμε ένα τέτοιο διάγραμμα περιγραφής της θέσης εργασίας.

Πίνακας 3.2.1

Πρακτικό Παράδειγμα Περιγραφής θέσης Εργασίας μιας Μεγάλης Εταιρίας Εμπορίας και Διακίνησης Ποτών

Τίτλος: Επιθεωρητής Πωλήσεων Νομού Αττικής

Τμήμα: Πωλήσεων

Αναφέρεται: στον Προϊστάμενο Πωλήσεων Κεντρικής Ελλάδας

Γενική Περιγραφή: Είναι υπεύθυνος των πωλήσεων του Νομού Αττικής. Προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις βάσει των προϋπολογισμών και των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνοντας τους πωλητές.

Αρμοδιότητες: Διοικεί, κατευθύνει, συντονίζει και υποκινεί τους πωλητές του Νομού Αττικής.

Ημέρες και Ώρες Απασχόλησης: Όλες τις εργάσιμες ημέρες και ώρες, που τα καταστήματα λιανικής πώλησης ποτών είναι ανοικτά.

Ευθύνες: Πρόβλεψη πωλήσεων, προγραμματισμός πωλήσεων, στρατολόγηση και εκπαίδευση πωλητών, αξιολόγηση πωλητών, καθοδήγηση και συντονισμός των πωλητών, έγκριση δαπανών για μετακινήσεις των πωλητών, μέτρηση της αποδοτικότητας των ανταγωνιστών.

Έντυπα Επιθεώρησης: Εβδομαδιαίος προγραμματισμός εργασίας, εβδομαδιαίο δελτίο δραστηριότητας επιθεώρησης, εβδομαδιαία αναφορά επιθεώρησης, έντυπο στόχου-αποτελεσμάτων, δελτίο συνοδείας πωλητή, έντυπο αξιολόγησης πωλητή, μηνιαία έκθεση επιθεώρησης, κατάσταση υπηρεσιακών.

Σε πολλές επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, εκτός από την αποσαφήνιση των καθηκόντων, είθισται, από την πρώτη κιόλας ημέρα πρόσληψης, να γίνεται μία περιήγηση του εργαζόμενου στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης για να εξοικειωθεί με το περιβάλλον, να γνωρίσει τους συναδέλφους του και να μάθει σε ποιον ή ποιους απευθύνεται για την επίλυση διαφορών ή για καθοδήγηση και διευκόλυνση της εργασίας του. Αυτή η τακτική άρχισε να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και σε αρκετές μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Εκτός από την ξενάγηση, η χρησιμότητα της οποίας είναι αναμφισβήτητη, οι επιχειρήσεις συντάσσουν κάθε χρόνο κι ένα βιβλίο με την πρόοδο και τις επιτεύξεις τους. Αυτό το βιβλίο συνήθως περιλαμβάνει ένα μικρό ιστορικό σχετικά με το πώς ξεκίνησε η επιχείρηση τη λειτουργία της, τα στάδια ανάπτυξής της, τη συμβολή του προσωπικού της, την επιβράβευση των καλύτερων στελεχών της, τους στόχους της, την αποστολή της και μία σειρά από πολλές άλλες χρήσιμες πληροφορίες. Αυτό το βιβλίο είναι πολύ χρήσιμο για τον νεοεισερχόμενο υπάλληλο σε μία επιχείρηση. Του παρέχει πολλές πληροφορίες και τον κατατοπίζει σε βαθμό αποφασιστικό σχετικά με την πορεία της επιχείρησης και τους συντελεστές της. Με τον τρόπο αυτό, εισέρχεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας εφοδιασμένος με πληροφορίες, μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής του και αυξάνεται η παραγωγικότητά του.

Γίνεται σαφές ότι ο κάθε εργαζόμενος, όταν προσλαμβάνεται, οφείλει να μεριμνήσει να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφόρηση για την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο πρόκειται να υπηρετήσει και κυρίως να ζητήσει αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων του, για να είναι αποτελεσματικός και να αποφύγει τις συγκρούσεις που προέρχονται από παρανόηση ρόλων και ανάληψη έργου.

Τα Κύρια Σημεία

1. Οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επιχείρησης σε επιμέρους εργασίες μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων, ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.
2. Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα: την Ανώτατη Διοίκηση, την Ανώτερη Διοίκηση, τη Μεσαία Διοίκηση, την Κατώτερη Διοίκηση και το υπαλληλικό προσωπικό.
3. Στην κορυφή της Ιεραρχίας βρίσκεται η **Ανώτατη Διοίκηση**, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το **Διοικητικό Συμβούλιο**.
4. Οι **κυριότερες αρμοδιότητες του Δ.Σ.** είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας, ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρίας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρίας, η έγκριση των προγραμ-

μάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού.

5. Οι Διευθυντές απαρτίζουν την **Ανώτερη Διοίκηση**. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους.
6. Η Μεσαία Διοίκηση απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα **επιτελικά στελέχη** είναι οι **τμηματάρχες**, οι οποίοι με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών.
7. Τα **στελέχη πρώτης γραμμής** είναι οι γνωστοί **επόπτες**, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Τα στελέχη αυτά αποτελούν την **Κατώτερη Διοίκηση**.
8. Το **υπαλληλικό προσωπικό** ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (συνεργείο για επισκευές), η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κ.α.
9. Το **Οργανόγραμμα** αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.
10. Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα **κριτήρια** είναι πολλά. Τα συνηθέστερα είναι **κατά λειτουργία, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη**.
11. Η **Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία** είναι ο επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης βάσει των λειτουργιών της. Οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση.
12. Η **Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία** αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών. Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τεχνολογικά, σύστασης, προώθησης, τιμής, κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν.

13. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια παραγωγικής διαδικασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανογράμματα σύμφωνα με **τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων**.
14. Σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες, γίνεται **τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή**. Πρόκειται για τμηματοποίηση που χρησιμοποιείται από μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.
15. Όταν ο πελάτης έχει πολύ μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο σε μία επιχείρηση, τότε η **τμηματοποίηση** γίνεται **κατά πελάτη**. Οι πελάτες αυτοί δεν είναι απλοί, κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δομούνται σύμφωνα με αυτήν την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα τις μεγάλες επιχειρήσεις-πελάτες τους.
16. Η **τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς** είναι μία πολύ απλή μέθοδος τμηματοποίησης, που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων.
17. Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν πέραν του ενός κριτηρίου. Η δομή μιας τέτοιας μορφής ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες.
18. Το **κριτήριο τμηματοποίησης** πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης κι όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμενο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους στόχους της.
19. Η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι απόρροια μιας σειράς διαδικασιών που ονομάζεται **οργανωτικός σχεδιασμός**. Τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού είναι **η Εξειδίκευση, το Πεδίο ή Εύρος Ελέγχου και η Ενότητα Διοίκησης**.
20. Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην **Εξειδίκευση**. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Taylor, ο οποίος ως μηχανικός που ήταν παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν

συγκεκριμένη, περιορισμένη κι επαναλαμβανόμενη εργασία, από ότι πολλές και συνθετικές εργασίες για να γίνει ένα τελικό προϊόν.

21. **Πεδίο Ελέγχου (span of control) η Εύρος Άσκησης Ελέγχου ή Όριο Άσκησης Εποπτείας ή Έκταση της Διοίκησης (span of management)** είναι ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους.
22. Η **Ενότητα Διοίκησης** αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.
23. Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η **περιγραφή καθηκόντων** περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

Λέξεις - Κλειδιά

- Οργανωτική Δομή
- Οργανόγραμμα
- Τμηματοποίηση
- Ιεραρχική Πυραμίδα
- Οργανωτικός Σχεδιασμός
- Εξειδίκευση
- Πεδίο Ελέγχου
- Ενότητα Διοίκησης
- Περιγραφή Καθηκόντων

Ερωτήσεις - Εργασίες - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Τι περιλαμβάνει η Λειτουργία της Οργάνωσης;
2. Ποια είναι τα κριτήρια για την κατασκευή οργανογραμμάτων;
3. Ποιο από τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού θεωρείται πιο σημαντικό, και γιατί;

Άσκηση

Σε μία επιχείρηση απασχολούνται 1.800 άτομα. Το πεδίο ελέγχου είναι 6. Υπολογίστε τη διοικητική πυραμίδα και τον αριθμό των εργαζομένων που αντιστοιχεί σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Αν το πεδίο ελέγχου γίνει 9, αλλάζει η διοικητική πυραμίδα; Συγκρίνετε την καινούργια διοικητική πυραμίδα με την προηγούμενη.

Εργασίες

1. Να γίνει ατομική εργασία με την κατασκευή του οργανογράμματος του σχολείου, αφού δοθούν οι κατάλληλες οδηγίες και τα απαραίτητα πληροφοριακά στοιχεία.
2. Να γίνει ομαδική εργασία περιγραφής των καθηκόντων του Διευθυντή και των καθηγητών του σχολείου.

Μελέτη Περίπτωσης

Η Περίπτωση μιας Βιομηχανίας Πλαστικών Σωλήνων και Εξαρτημάτων.

Η Εταιρία «KARBINUM A.E.» ιδρύθηκε το 1972 ως ομόρρυθμη εταιρία και το 1984 λόγω επέκτασης των δραστηριοτήτων της, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία. Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στη βιομηχανική ζώνη της Νέας Σάντας του Νομού Κιλκίς. Τα παραγόμενα προϊόντα της εταιρίας είναι πλαστικοί σωλήνες και εξαρτήματα από PVC, σωλήνες από LD και HD πολυαιθυλένιο για άρδευση και ύδρευση και εξαρτήματα από σκληρό PVC για δίκτυα κτιριακών αποχετεύσεων. Το προσωπικό είναι 52 άτομα και περιλαμβάνει μηχανικούς (2 χημικοί μηχανικοί, 1 χημικός, 3 μηχανολόγοι), εργοδηγούς, ηλεκτροτεχνίτες, συντηρητές, εφαρμοστές, μηχανουργούς και 2 λογιστές.

Η εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο στο οποίο αναφέρεται ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθύνων Σύμβουλος. Ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνοι για όλες τις λειτουργίες της εταιρίας. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας αναφέρεται άμεσα στο Γενικό Διευθυντή. Η εταιρία έχει τέσσερις Διευθύνσεις και δέκα τμήματα. Οι Διευθύνσεις είναι η Διεύθυνση Διοίκησης, η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Εμπορίας και η Διεύθυνση Παραγωγής. Οι τρεις πρώτες διευθύνσεις βρίσκονται στη δικαιοδοσία του Γενικού Διευθυντή που είναι και ο Πρόεδρος της εταιρίας, ενώ η Διεύθυνση Παραγωγής ανήκει στη δικαιοδοσία του Διευθύνοντος Συμβούλου. Η Διεύθυνση Παραγωγής απαρτίζεται από τα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης, Κατασκευών και Συντήρησης, και Προμηθειών. Στη Διεύθυνση Διοίκησης ανήκουν τα Τμήματα Διοίκησης Προσωπικού και Εκπαίδευσης Προσωπικού. Στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ανήκουν τα Τμήματα Λογιστικής Παρακολούθησης, και Χρηματοοικονομικών. Τέλος, στη Διεύθυνση Εμπορίας ανήκουν τα Τμήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ.

1. Σχεδιάστε το Οργανόγραμμα της εταιρίας.
2. Με ποιο άλλο κριτήριο θα μπορούσε να οργανωθεί η εταιρία; Σχεδιάσατε ένα νέο οργανόγραμμα χρησιμοποιώντας το κριτήριο της τμηματοποίησης κατά προϊόν για τη Διεύθυνση Παραγωγής.

«...Εξουσία είναι το δικαίωμα να δίνει κανείς εντολές στους υφισταμένους του»

Ernest Dale

«...Εξουσία είναι το δικαίωμα του προϊσταμένου να δίνει εντολές και η δύναμη να επιβάλει υπακοή»

Henri Fayol



3.3 Η Λειτουργία της Διεύθυνσης

3.3.1 Εισαγωγή

Η Διεύθυνση είναι μία πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες, που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εργασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι η ηγεσία, η υποκίνηση, η εξουσιοδότηση, ο συντονισμός και η επικοινωνία.

3.3.2 Ηγεσία

Πολλές φορές ακούμε φράσεις όπως «Αυτός είναι χαρισματικός ηγέτης», ή «Οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται» ή «Ο,τιδήποτε γίνεται είναι θέμα ηγεσίας». Ο ηγέτης είναι ένα ιδιαίτερο άτομο. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα τελευταία χρόνια ότι δεν αρκεί να διαθέτουν απλά στελέχη, αλλά χαρισματικά στελέχη, που εμπνέουν και καθοδηγούν αποτελεσματικά τα άτομα.

Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Για να καταλάβουμε καλύτερα την έννοια του ηγέτη, αρκεί να φέρουμε στο μυαλό μας τον δάσκαλο που μας εμπνέει με ζήλο, ενθουσιασμό, κέφι και μεράκι να διαβάσουμε. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει. Είναι αυτός που καταφέρνει να πετύχει εξαιρετικά αποτελέσματα με ικανοποιημένους υφισταμένους, συναδέλφους και συνεργάτες. Ηγέτης είναι αυτός που αναζητεί διαρκώς καινοτομίες, ανοίγει ορίζοντες και δημιουργεί προοπτικές.

Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου- ηγέτη. Οι πιο σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται συστηματοποιημένες στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3.3.1.

**Διαφορές μεταξύ τυπικού προϊσταμένου
και προϊσταμένου-ηγέτη**

Προϊστάμενος-ηγέτης	Τυπικός Προϊστάμενος
• Αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα • Εμπνέει • Προκαλεί εκτίμηση • Αναζητά την καινοτομία • Απευθύνεται στην καρδιά των υφισταμένων του • Καθοδηγεί με οράματα • Είναι διαθέσιμος πάντα, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές • Είναι καλός ακροατής • Είναι δίκαιος με όλους • Αναλαμβάνει τις ευθύνες του • Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων • Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του • Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση • Είναι ταπεινόφρων • Ασχολείται με όλες τις εργασίες • Δημιουργεί στελέχη μέσα από την ομάδα, το τμήμα ή τη διεύθυνσή του • Πραγματοποιεί όσα υπόσχεται • Είναι ανοικτός με όλους	• Διορίζεται ή εξελίσσεται βάσει τυπικών προσόντων • Ελέγχει • Εμπνέει φόβο • Διαχειρίζεται τους υπάρχοντες πόρους • Απευθύνεται στο μυαλό των υφισταμένων του • Καθοδηγεί με αυστηρούς κανόνες • Δίνει απλά εντολές • Πάντα μιλά, ποτέ σχεδόν δεν ακούει • Δίκαιος μόνο με τους ανωτέρους του • Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους • Οικειοποιείται την εργασία των άλλων • Εμπιστεύεται μόνο συμβόλαια και γραπτά κείμενα • Επιδιώκει δημοσιότητα για τον εαυτό του, αδιαφορεί για την προβολή της επιχείρησης • Είναι φαντασμένος • Ασχολείται μόνο με την εργασία του • Προωθεί στελέχη εκτός επιχείρησης • Αθετεί αρκετές φορές τις υποσχέσεις του • Έχει επιφυλάξεις για τους συνεργάτες του

• Προτιμά την άμεση επικοινωνία	• Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
• Γνωρίζει τα ονόματα όλων	• Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα, θυμάται επιλεκτικά.
• Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του	• Βαριά επίπλωση. Το γραφείο του είναι θέμα επιβολής.
• Είναι ευθύς	• Είναι πονηρός και κρύβει τα αληθινά του συναισθήματα.

Ανεξάρτητα όμως από αυτά τα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη, στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός. Για την καλύτερη παρουσίασή τους, τα εξετάζουμε συστηματοποιημένα στον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει ο ηγέτης κάθε κατηγορίας και τον τύπο του εργαζόμενου που μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά.

Πίνακας 3.3.2.

Βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων

Ονομασία	Χαρακτηριστικά Ηγέτη	Τύπος Εργαζόμενου που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά
Αυτοκρατορικός ή Εξουσιαστικός	• Λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους υφισταμένους του. • Δίνει εντολές και απαιτεί να τον υπακούν. • Συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες, ελέγχει τα πάντα και δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του.	• Πρωτοδιοριζόμενος χωρίς προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία. • Προσωρινό, έκτακτο ή εποχιακό προσωπικό. • Άτομα που θέλουν καθοδήγηση και δεν παίρνουν πρωτοβουλίες.

Γραφειοκρατικός	• Ο ηγέτης διοικεί βάσει οδηγιών. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου. • Η συμπεριφορά του καθορίζεται από κανόνες, οδηγίες και εγκυκλίους. • Όταν αντιμετωπίζει προβλήματα απευθύνεται στα ανώτερα κλιμάκια.	• Εργαζόμενοι που ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες και διαδικασίες για την εργασία τους, όπως λογιστές, εφοριακοί, προσωπικό αγορών, προμηθειών και συμβάσεων.
Δημοκρατικός ή Συμμετοχικός	• Ο ηγέτης συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, ζητά τη γνώμη τους για θέματα εργασίας και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. • Λαμβάνει πάντα υπόψη του τους υφισταμένους του.	• Εργαζόμενοι με πολλές γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες. • Εργαζόμενοι που επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών, και δέχονται εύκολα την αλλαγή. • Εργαζόμενοι που εκφράζουν τα παράπονά τους και προτείνουν λύσεις σε όλα τα προβλήματα.
Χαλαρός	• Μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους υφισταμένους του και ξεχνά τις δικές του υποχρεώσεις. Δίνει λίγες οδηγίες, κατευθύνει ως ένα βαθμό και παρέχει στους υφισταμένους του μεγάλο βαθμό ελευθερίας.	• Εργαζόμενοι που μπορούν να υποκινηθούν μόνοι τους, όπως ειδικό τεχνικό προσωπικό, άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, σύμβουλοι ειδικών θεμάτων.

Από την παρουσίαση των τεσσάρων ηγετικών τύπων, αντιλαμβανόμαστε ότι ο καθένας από αυτούς μπορεί να είναι αποτελεσματικός ανάλογα με τα άτομα στα οποία απευθύνεται. Υπάρχουν κατηγορίες εργαζομένων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί με το εξουσιαστικό στυλ, ενώ κάποιοι άλλοι με το δημοκρατικό ή το χαλαρό. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η **τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας**.

Η τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας

Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν οι **R.R.Blake (Μπλέϊκ)** και **J.S.Mouton (Μουτόν)**. Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετράμε το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η κάθετη διασταύρωση αρχίζει από το 1 και τελειώνει στο 9 μετρώντας το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τις ανθρώπινες σχέσεις. Σε όλο το τετράγωνο με τις 9 υποδιαίρεσεις οριζόντια και κάθετα, έχουμε 81 διαφορετικές θέσεις. Οι θέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν όλους τους δυνατούς τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς ενός διοικητικού στελέχους.

Το διευθυντικό πλέγμα ή η διοικητική σχάρα δείχνει πέντε βασικά σημεία, μέσα στα οποία μπορεί να εμφανιστεί μια ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο έχει δύο ψηφία. Το πρώτο ψηφίο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το δεύτερο ψηφίο στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι Blake και Mouton μετά από πολλές έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα πιο επιτυχημένα στελέχη είναι αυτά που κατατάσσονται στην κατηγορία (9,9). Το πιο αποτυχημένο στυλ είναι αυτό της κατηγορίας (1,1). Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται αποδυναμωμένη διοίκηση, η (1,9) «διοίκηση της λésχης», η (9,9) «συνεργατική διοίκηση», η (9,1) αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος και η (5,5) διοίκηση των ισορροπιών.

Ενδιαφέρον Για τα Άτομα	Υψηλό	9	1,9								9,9
		8									
		7									
		6									
		5					5,5				
		4									
		3									
		2									
	Χαμηλό	1	1,1								9,1
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Χαμηλό	Ενδιαφέρον για την παραγωγή						Υψηλό	

Σχήμα 3.3.1

Το Διευθυντικό Πλέγμα ή η Διευθυντική Σχάρα των Blake και Mouton

Ο (1,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά και για τα άτομα. Έχει εγκαταλείψει την εργασία του και το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει οδηγίες και εντολές από τους ανωτέρους του στους υφισταμένους του. Αποτελεί τον χειρίστο τρόπο διοίκησης και επιχειρήσεις που έχουν πολλά τέτοια στελέχη είναι καταδικασμένες να κλείσουν.

Ο (1,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των υφισταμένων του, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Με αυτό το ηγετικό στυλ, κανείς δεν ενδιαφέρεται για την άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο (9,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης κατευθύνει τα άτομα σύμφωνα με τους στόχους που θέτει στο τμήμα ή στη διεύθυνσή του. Είναι προσανατολισμένος αποκλειστικά προς την επίτευξη των στόχων. Ενδιαφέρεται μόνο για το αποτέλεσμα. Βλέπει τους ανθρώπους σαν μηχανές και σαν εργαλεία παραγωγής. Διοικεί με αυταρχικό τρόπο.

Ο (5,5) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Ο ηγέτης προσπαθεί να εξασφαλίσει ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων για παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας είναι στελέχη του καθήκοντος, αλλά έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, εάν θέλει να υλοποιήσει τους στόχους του.

Ο (9,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Καλλιεργεί μία ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης στους υφισταμένους, ενώ παράλληλα καθοδηγεί και συντονίζει σύμφωνα με τους στόχους. Αυτή η ηγετική συμπεριφορά είναι η ιδανική.

Η αντίληψη ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται θεωρείται ξεπερασμένη. Για να είναι ένα ηγετικό στέλεχος αποτελεσματικό, όπως αυτό που ανήκει στην (9,9) κατηγορία, πρέπει να έχει κάποια προσόντα. Τα προσόντα αυτά εντάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις γνώσεις και στις ικανότητες.

Πίνακας 3.3.3
Προσόντα των ηγετικών στελεχών

Γνώσεις	Ικανότητες
Μάνατζμεντ • Έννοιες και αρχές • Μοντέλα προγραμματισμού • Μέθοδοι υποκίνησης • Συστήματα ελέγχου • Ηγετικά στυλ διοίκησης	Διανοητικές • Ανάπτυξη καινοτομιών • Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας • Επιχειρηματική σκέψη • Ανάπτυξη δομών και προγραμμάτων
Ειδικές γνώσεις • Λογιστική • Χρηματοοικονομικά • Μάρκετινγκ • Διοίκηση Παραγωγής	Ανθρώπινες • Διαχείριση συγκρούσεων • Μετάδοση οράματος • Διαπραγματευτική ικανότητα • Ενθάρρυνση, καθοδήγηση, υποκίνηση
Γενικές γνώσεις • Γνώση του κλάδου της επιχείρησης • Γνώσεις της αγοράς • Γνώσεις για το περιβάλλον της επιχείρησης • Γνώσεις διαφόρων τεχνικών αναλύσεων	Τεχνικές • Χρήση μαθηματικών μοντέλων για λήψη αποφάσεων • Ανάλυση κόστους-οφέλους • Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών • Διαχείριση χρόνου, πόρων και ιδεών

Η αγορά, τόσο η διεθνής όσο και η ελληνική, έχει ανάγκη από εξειδικευμένα στελέχη. Όσο μεγαλύτερη εξειδίκευση έχει κανείς, τόσο καλύτερος θεωρείται για μία επιχείρηση. Η εξειδίκευση αποκτάται αρχικά με τη μάθηση σε ειδικές σχολές μάνατζμεντ και στη συνέχεια με την επαγγελματική πείρα. Στη Γερμανία συμβαίνει το παράδοξο να μην καλύπτονται οι θέσεις εργασίας, επειδή δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τα ανάλογα προσόντα. Αυτή η τάση έχει εμφανιστεί και σε άλλες χώρες. Στη λίστα αυτών των χωρών ανήκει και η Ελλάδα. Το φαινόμενο αυτό θα γίνει πιο έντονο στο μέλλον. Υψηλά προσόντα και απόλυτη εξειδίκευση, όπως ήδη αναφέραμε, είναι τα κλειδιά, που θα ανοίγουν τις πόρτες της απασχόλησης. Ένα πολύ ισχυρό προσόν θεωρείται η γνώση πληροφορικής. Οι εφαρμογές λογισμικών πακέτων, ο προγραμματισμός σε γλώσσα τέταρτης γενιάς, η χρήση του διαδικτύου (ίντερνετ), και η δημιουργία σελίδων στο διαδίκτυο είναι γνώσεις που οδηγούν σε απασχόληση. Για το λόγο αυτό,

τα πιο πολλά προγράμματα κατάρτισης και απόκτησης εργασιακής εμπειρίας του Υπουργείου Εργασίας και του ΟΑΕΔ περιλαμβάνουν μαθήματα πληροφορικής.

Εκτός από το χειρισμό και τον προγραμματισμό των Η/Υ, οι υποψήφιοι μιας θέσης εργασίας, αλλά και οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να βελτιώσουν τη θέση εργασίας τους οφείλουν να ενημερώνονται για τις νέες τάσεις της αγοράς και τις προκλήσεις για απασχόληση σε κλάδους αιχμής. Αυτές τις πληροφορίες βρίσκουμε συνήθως σε οικονομικά και τεχνικά περιοδικά της ελληνικής, αλλά και της ξένης βιβλιογραφίας.

Συνεπώς, καλές σπουδές με διαρκή ενημέρωση και απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποτελούν τα προσόντα-κλειδιά για την επιτυχία στο χώρο της εργασίας.

3.3.3 Ισχύς - Εξουσία

Ανεξάρτητα από τα προσόντα και τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει το διοικητικό στέλεχος, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Σύμφωνα με τους Hoy (Χόι) και Miskel (Μίσκελ) ισχύς είναι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί. Επίσης, οι Hersey και Blanchard θεωρούν την ισχύ, ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων. Ποιοι είναι όμως στην πραγματικότητα οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο υπακούει κάποιο άλλο και πράττει σύμφωνα με τις εντολές του; Οι λόγοι αυτοί είναι αρκετοί και οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Η θέση που κατέχει ο ηγέτης.** Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται, τόσο περισσότερη ισχύ έχει
- **Το χάρισμα που έχει ο ηγέτης.** Πρόκειται για τη χαρισματική ισχύ.
- **Η πείρα που έχει αποκτήσει.** Τα άτομα με ειδικές γνώσεις επιβάλλονται στα ανειδίκευτα και γενικών γνώσεων άτομα.
- **Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλει τιμωρία.**
- **Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλεται λόγω δομής της επιχείρησης.**
- **Η κατοχή πόρων.** Τα χρήματα οι πληροφορίες και οι ειδικές γνώσεις αποτελούν παράγοντα ισχύος για τη σημερινή εποχή.
- **Οι γνωριμίες με ισχυρά άτομα,** γνωστές ως διασυνδέσεις, αποτελούν μέσο ισχύος λόγω της επιρροής που μπορούν να ασκήσουν.

Ο ηγέτης, εκτός από την ισχύ, όπως ήδη τονίσαμε, ασκεί και εξουσία. Για την εξουσία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ο Robbitt (Ρόμπιτ) αναφέρει ότι **εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα να ασκεί ένα άτομο την επιρροή του ή να διατάζει τους άλλους. Σύμφωνα με τον Weber (Βέμπερ) υπάρχουν τρεις μορφές εξουσίας: η χαρισματική, η παραδοσιακή και η λογική-νομική.** Η πρώτη μορφή εξουσίας στηρίζεται στην αφοσίωση των ανθρώπων σε έναν ηγέτη που τους εμπνέει και τους μαγνητίζει. Ο ηγέτης είναι πάνω από τους νόμους. Η εξουσία συγκεντρώνεται στον ηγέτη και απορρέει από αυτόν.

Η παραδοσιακή εξουσία στηρίζεται στις παραδόσεις και στους θεσμούς, ενώ η λογική-νομική στηρίζεται και αντλείται από τους νόμους.

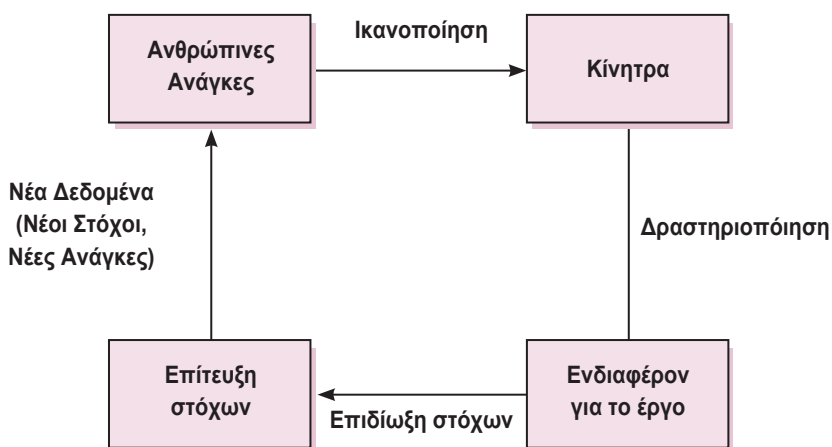
Εκείνο που χρειάζεται να γνωρίζει ένας ηγέτης, εκτός από την άσκηση ισχύος και εξουσίας, είναι πώς μπορεί να κάνει τα άτομα να επιτυγχάνουν τους στόχους με προθυμία και ευχαρίστηση. Για να το καταφέρει αυτό, χρειάζεται να γνωρίζει τις μεθόδους υποκίνησης.

3.3.4 Παρακίνηση

Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται πώς μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του. Όταν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, εννοούμε ότι βρίσκουν τα απαραίτητα ερεθίσματα, δηλαδή τα κίνητρα, που διεγείρουν το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την εργασία με κατεύθυνση τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, η **διαδικασία της παρακίνησης** περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

1. τα διοικητικά στελέχη εντοπίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, προκειμένου να τις μετουσιώσουν σε κίνητρα.
2. οι ανάγκες μετατρέπονται σε κίνητρα.
3. τα κίνητρα δραστηριοποιούν τους υφιστάμενους, οι οποίοι παρουσιάζουν ισχυρό ενδιαφέρον για το έργο τους.
4. επιτυγχάνονται οι στόχοι που αποτελούν τη βασική αιτία ανάλυσης και ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών.

Οι τέσσερις αυτές φάσεις περιγράφονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.3.2
Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Έχουμε ήδη μιλήσει για κίνητρα, αλλά δεν έχουμε εξηγήσει ποιας φύσεως κίνητρα παρακινούν τους εργαζόμενους. Οι διαφορετικές κατηγορίες κινήτρων, καθώς και η καταλληλότητα τους παρουσιάζονται στις θεωρίες υποκίνησης.

3.3.4.α Θεωρίες Παρακίνησης

Κίνητρα είναι τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μία εργασία.

Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι μία καλύτερη θέση, η αναγνώριση από τους συναδέλφους ή από τους ανωτέρους, η τιμητική διάκριση, μεγαλύτερος μισθός, ειδικά επιδόματα, η ανάπτυξη κοινωνικής δράσης κ.α. Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα είναι:

1. οι **βιογενετικές**, που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων
2. οι **ψυχογενετικές**, που ικανοποιούν τη ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης.

Είναι πολύ σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η παροχή κινήτρων περιλαμβάνει δύο πλευρές:

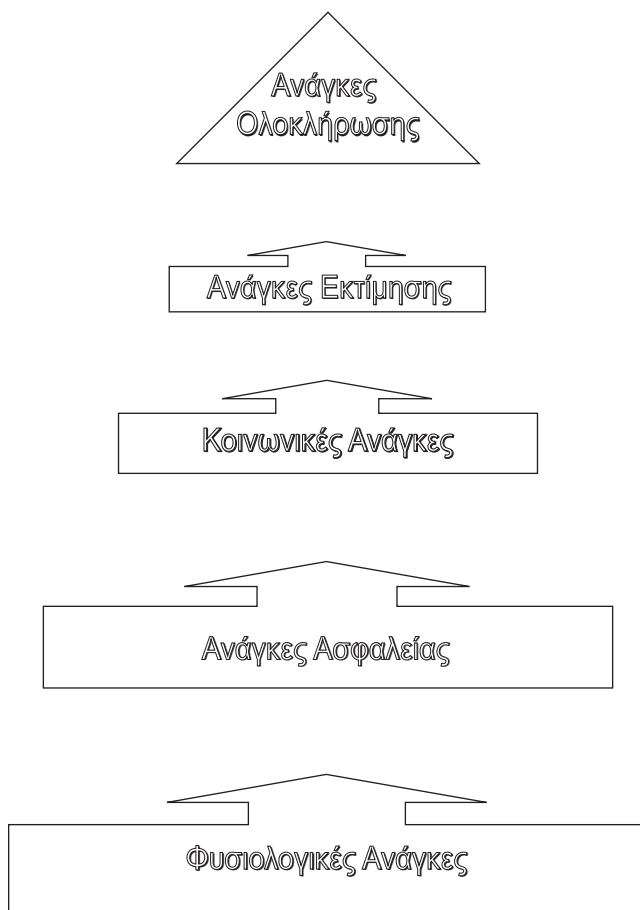
1. από τη μία, πρέπει να εντοπίσουμε ποιο θα πρέπει να είναι το περιεχόμενο των κινήτρων και
 2. από την άλλη, να εκτιμήσουμε πώς μπορούμε να δώσουμε αυτά τα κίνητρα.
- Για το σκοπό αυτό θα παρουσιάσουμε δύο βασικές θεωρίες, που καλύπτουν τις δύο αυτές διαστάσεις των κινήτρων. Η πρώτη θεωρία αφορά στο περιεχόμενο των κινήτρων, ενώ η δεύτερη τον τρόπο παροχής των κινήτρων.

Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow, είναι μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες. Ο ψυχολόγος Abraham Maslow (Αβραάμ Μάσλοου) θεωρούσε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ιεραρχηθούν, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες, κατατασσόμενες ανοδικά, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες.** Πρόκειται για τις βασικές βιολογικές ανάγκες, όπως για τροφή, νερό, στέγη, ύπνο. Ο Maslow θεωρεί πως ένας άνθρωπος αναζητά μία εργασία προκειμένου να ικανοποιήσει σε ένα πρώτο στάδιο τις βιολογικές του ανάγκες. Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες του αυτές σε ικανοποιητικό βαθμό, παύουν να τον υποκινούν και αναζητά την ικανοποίηση νέων ανώτερων αναγκών.
2. **Ανάγκες ασφάλειας.** Αφορούν τις ανάγκες των ανθρώπων για εξασφάλιση αυτών που έχουν πετύχει στο προηγούμενο στάδιο. Δηλαδή, επιθυμούν να εξασφαλίσουν μονιμότητα στη δουλειά τους, να ασφαλίσουν την περιουσία τους, να έχουν περίθαλψη και να προστατέψουν τα μέλη της οικογένειάς τους.
3. **Κοινωνικές ανάγκες.** Αφού οι άνθρωποι εξασφαλίσουν εργασία, στέγη και περίθαλψη, εκδηλώνουν ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών, που αφορούν στην επικοινωνία με τους άλλους. Οι άνθρωποι συχνά αναζητούν τη φιλία, το ενδιαφέρον και τη στοργή από τους συναδέλφους τους. Ακόμη, πολλές φορές αισθάνονται την ανάγκη να ανήκουν κάπου, να είναι μέλη συλλόγων και ομάδων. Για το λόγο αυτό, σε αρκετές επιχειρήσεις υπάρχουν αθλητικές, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές ομάδες.
4. **Ανάγκες εκτίμησης.** Οι άνθρωποι στο επίπεδο αυτό, αισθάνονται την ανάγκη να τους αναγνωρίζουν οι άλλοι. Η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής προσφέρει δύναμη, γόητρο, κύρος και εμπιστοσύνη του ανθρώπου στον εαυτό του.
5. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης.** Πρόκειται για την ανάγκη που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας. Με την ικανοποίηση

και αυτής της ανάγκης, ο άνθρωπος ολοκληρώνεται γιατί μεγιστοποιεί την απόδοση του δυναμικού του. Νοιώθει ότι είναι σε θέση να υλοποιήσει όλες τις επιθυμίες του.

Όλες αυτές οι ανάγκες παρουσιάζονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.3.3

Ιεράρχηση των Αναγκών κατά τον Maslow

Η έννοια της πυραμίδας για την ιεράρχηση των αναγκών είναι διπλή. Αρχικά σημαίνει ότι πολλοί περισσότεροι άνθρωποι έχουν φυσιολογικές ανάγκες από ότι ανάγκες ασφαλείας ή κοινωνικές. Μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτίμησης και ολοκλήρωσης. Άρα,

όσο πλησιάζουμε προς την κορυφή της πυραμίδας, τόσο λιγότεροι άνθρωποι καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Η δεύτερη έννοια της πυραμίδας είναι η διαδοχή της ικανοποίησης. Μόνο ικανοποιώντας μία ανάγκη, περνούμε σε μία επόμενη ανώτερη ανάγκη. Τα κίνητρα που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ικανοποίηση όλων των αναγκών ποικίλουν από επίπεδο σε επίπεδο. Τα κίνητρα αυτά δίνονται συστηματοποιημένα κατά κατηγορία αναγκών στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.3.4
Κίνητρα για την ικανοποίηση των Διαφόρων Αναγκών

Ανάγκες	Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών
Φυσιολογικές	Ικανοποιητικός μισθός, καλές συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα, κουπόνια σίτισης, εκπτωτικά κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων.
Ασφάλειας	Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα της θέσης εργασίας, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.
Κοινωνικές	Οργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών πρωτοβουλιών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών.
Εκτίμησης	Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως.
Ολοκλήρωσης & Αυτοπραγμάτωσης	Δυνατότητα πρωτοβουλιών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

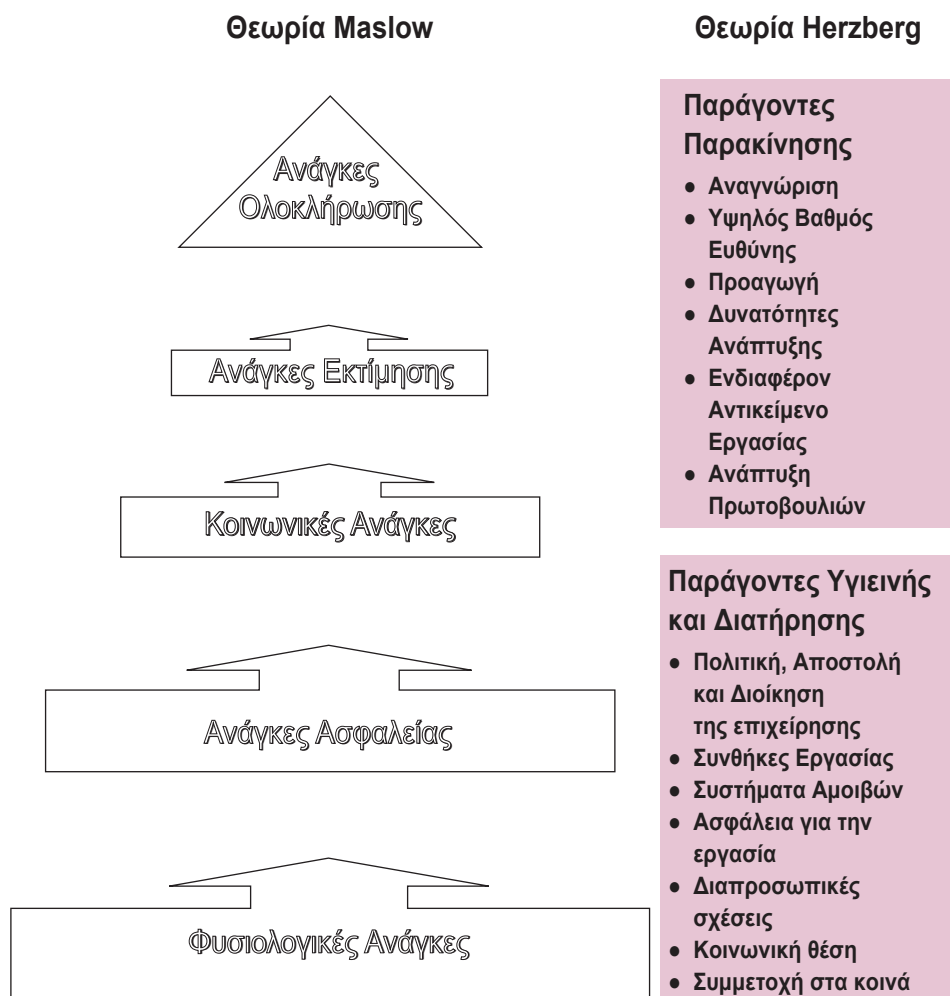
Η θεωρία του Maslow αντιμετωπίστηκε με πολύ σκεπτικισμό από τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών. Από μελέτες που διεξήγαγαν, απέδειξαν ότι για τους εργαζόμενους υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών: οι βιολογικές και οι άλλες ανάγκες, οι οποίες εκδηλώνονται αφού ικανοποιηθούν οι βιολογικές. Πιο κοντά σε αυτήν την άποψη είναι η δεύτερη θεωρία, που παρουσιάζουμε στο παρόν σύγγραμμα.

Η θεωρία των δύο Παραγόντων: Υγιεινής και Ασφάλειας του Herzberg.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Χέρτζμπεργκ), ο άνθρωπος έχει δύο κατηγορίες αναγκών, που είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων με διαφορετικούς τρόπους. Ο Herzberg διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον της εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας είναι η πολιτική, η αποστολή και ο τύπος διοίκησης της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η παρεχόμενη ασφάλιση, η κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση κ.α. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε **παράγοντες υγιεινής** με την προληπτική έννοια της ιατρικής. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη απόδοση, αλλά δρουν προληπτικά, γιατί η έλλειψή τους δημιουργεί δυσαρέσκεια. Η παρουσία τους όμως, συντελεί σε μία μικρή, ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται και παράγοντες συντήρησης ή διατήρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση της προσφοράς, το αντικείμενο της εργασίας (υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος), οι δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτομιών, η ύπαρξη πολλών υφισταμένων κ.α. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται **παράγοντες παρακίνησης**, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξή τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του Herzberg θεωρεί ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών, εν τούτοις υπάρχει σαφής αντιστοιχία μεταξύ των κατηγοριών των δύο θεωριών. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg αντιστοιχούν στις ανάγκες ολοκλήρωσης και εκτίμησης του Maslow, ενώ οι παράγοντες υγιεινής και διατήρησης του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Η αντιστοιχία αυτή φαίνεται καλύτερα στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.3.4

Συγκριτική Παρουσίαση των θεωριών του Maslow και του Herzberg

Οι δύο αυτές θεωρίες προσφέρουν ένα πολύ καλό θεωρητικό υπόβαθρο για το διοικητικό, ηγετικό στέλεχος. Η γνώση της θεωρίας όμως δεν είναι αρκετή. Το ηγετικό στέλεχος πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή αναζήτηση. Όπως η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών για να παράγει το κατάλληλο προϊόν που θα τις ικανοποιήσει, έτσι και το ηγετικό στέλεχος οφείλει να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Για τον εντοπισμό των αναγκών, το

στέλεχος μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες **ΤΕΧΝΙΚΕΣ**. Οι συνήθεις τεχνικές είναι η προσωπική επικοινωνία και η έμμεση επικοινωνία με τα κουτιά παραπόνων ή προτάσεων και τα ερωτηματολόγια. Με την προσωπική επικοινωνία, ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει άμεσα τις αντιδράσεις, τις αντιρρήσεις ή την ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Τα κουτιά παραπόνων ή προτάσεων συνήθως βρίσκονται σε χώρους, όπου έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Ως τεχνική θεωρείται πολύ απρόσωπη. Αυτό, σε μερικές περιπτώσεις, θεωρείται θετικό, όταν για παράδειγμα ο εργαζόμενος θέλει να κρατήσει την ανωνυμία του, αλλά και σε άλλες περιπτώσεις αρνητικό, γιατί έχει διαπιστωθεί ότι δεν γίνεται επεξεργασία και ανάλυση των παραπόνων από τη διοίκηση προσωπικού.

Τα ερωτηματολόγια είναι μία καλή τεχνική, γιατί καταγράφουν την προσωπική εκτίμηση του κάθε εργαζόμενου για πολλά τεκταινόμενα μέσα στην επιχείρηση και ο προϊστάμενος έχει σαφή εικόνα για τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου του ξεχωριστά.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιέχει μια σειρά από παράγοντες παρακίνησης ή από ανάγκες που ο εργαζόμενος θέλει να ικανοποιήσει. Παράδειγμα ενός τέτοιου ερωτηματολογίου δίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.3.5

Ενδεικτικό ερωτηματολόγιο εντόπισης των αναγκών των εργαζομένων

Παρακαλώ, σημειώσατε με Χ όσες από τις παρακάτω ανάγκες επιθυμείτε να ικανοποιήσετε από την εργασία σας. (ή Βαθμολογίστε κατά σειρά προτεραιότητας όσες από τις παρακάτω ανάγκες επιθυμείτε να ικανοποιήσετε, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα βαθμών από 1-5. 1: χαμηλός βαθμός ανάγκης, 5: υψηλός βαθμός ανάγκης),

- ☐ καλές συνθήκες εργασίας
- ☐ ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- ☐ εναλλαγή αντικειμένου εργασίας
- ☐ δυνατότητα να εργάζομαι μαζί με άλλα άτομα
- ☐ ανάληψη ευθύνης
- ☐ συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για θέματα που με αφορούν
- ☐ να συμμετέχω σε επιτροπές
- ☐ να γνωρίζω τι γίνεται στην επιχείρηση (στόχοι, προσλήψεις, πολιτική)
- ☐ να αισθάνομαι ότι κάνω κάτι σημαντικό
- ☐ να αισθάνομαι ότι ακούγεται η γνώμη μου
- ☐ να μου δίνονται ευκαιρίες να αποδείξω ότι αξίζω

- ☐ να υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στην εργασία μου
- ☐ να υπάρχει η δυνατότητα προαγωγής
- ☐ να παίρνω γραπτές εντολές και αναλυτική καθοδήγηση
- ☐ να γνωρίζω τους στόχους του τμήματός μου
- ☐ η δυνατότητα αύξησης του μισθού μου
- ☐ ο μισθός μου να είναι συνάρτηση της απόδοσής μου, κι όχι ενιαίος μισθός για όλους
- ☐ η δυνατότητα επιπλέον αμοιβής βάσει παραγωγικότητας (πριμ παραγωγικότητας)
- ☐ να με επαινούν και να με αναγνωρίζουν
- ☐ περισσότερα διαλείμματα για να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου
- ☐ η δυνατότητα κάποιου χώρου για φαγητό ή καφέ μέσα ή κοντά στην επιχείρηση
- ☐ κινητό ωράριο
- ☐ ελεύθερο ωράριο
- ☐ ανάληψη πρωτοβουλιών
- ☐ εργασία σε ομάδες
- ☐ να μπορεί να με αναπληρώνει κάποιος όταν λείπω

Η ανάληψη ευθύνης θεωρείται παράγοντας υποκίνησης και ανάγκη που κάποιοι εργαζόμενοι επιζητούν να ικανοποιήσουν. Η ανάληψη ευθύνης γίνεται με τη διαδικασία της εξουσιοδότησης.

3.3.5 Εξουσιοδότηση

Εξουσιοδότηση είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η εξουσία από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.

Αξίζει να υπογραμμίσουμε πως όταν ένα διοικητικό στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία, δεν μειώνεται η ευθύνη του. Το διοικητικό στέλεχος παραμένει υπεύθυνο ως προς τις δικές του ενέργειες, αλλά και ως προς τις ενέργειες των υφισταμένων του, στους οποίους μεταβίβασε μέρος της εξουσίας του. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το άθροισμα της ευθύνης όλων των επιμέρους διοικητικών στελεχών ισούται με την αρχική ευθύνη του προϊστάμενός τους. Ο προϊστάμε-

νος, όταν μοιράζει τις διάφορες εργασίες στους υφισταμένους του, μεταβιβάζει και την ευθύνη που συνδέεται με κάθε εργασία. Παρά το γεγονός ότι μεταβιβάζει την ευθύνη, στην ουσία ο ίδιος παραμένει ο μόνος υπεύθυνος. Έτσι, αν μία εργασία δεν εκτελεστεί σωστά, την ευθύνη τη φέρει ο προϊστάμενος γιατί είτε δεν επέλεξε τα κατάλληλα άτομα, είτε γιατί οι οδηγίες του ήταν ανεπαρκείς ως προς τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών. Από αυτή τη διαπίστωση προκύπτει ότι **η ευθύνη δεν εκχωρείται, αλλά απλώς μεταβιβάζεται.**

Συνεπώς, με την **πράξη της εξουσιοδότησης** δεν μεταβιβάζονται όλες οι αρμοδιότητες. Η εξουσιοδότηση δεν είναι γενική και πλήρης. Γιατί κάτι τέτοιο θα σήμαινε κατάργηση της θέσης του προϊσταμένου.

3.3.5.α Μέθοδοι Εξουσιοδότησης

Η πράξη της εξουσιοδότησης μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους. **Οι τέσσερις μέθοδοι** που εφαρμόζονται στην πράξη είναι:

1. η γραμμική,
2. η λειτουργική,
3. η γραμμική/επιτελική και
4. η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.

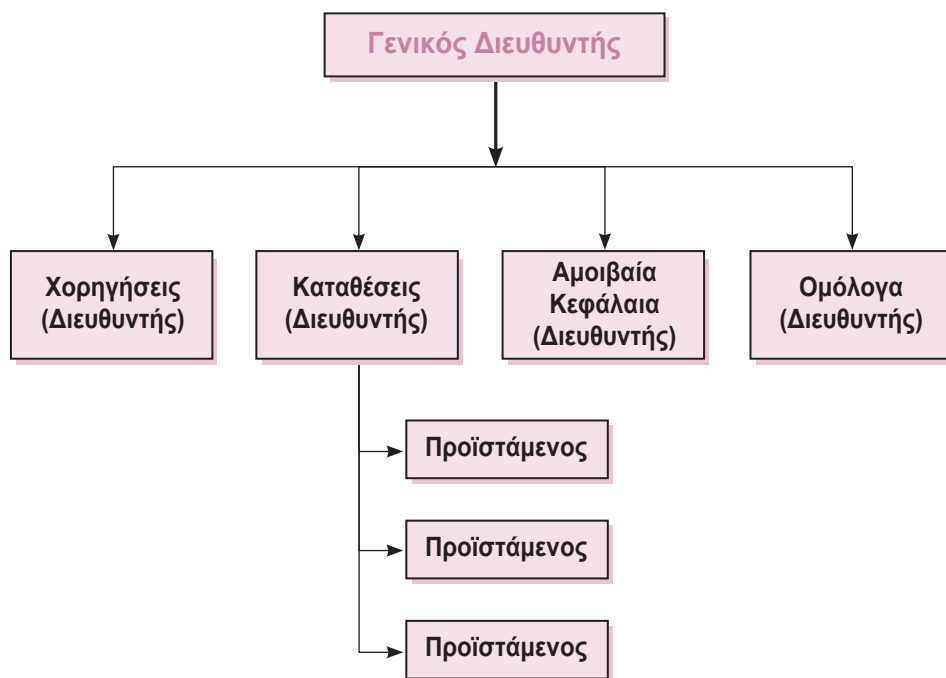
Η **Γραμμική Μέθοδος** είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή, η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Γενικός διευθυντής μεταβιβάζει μέρος της εξουσίας του στους διευθυντές, οι διευθυντές με τη σειρά τους μεταβιβάζουν μέρος της εξουσίας τους στους τμηματάρχες, οι τμηματάρχες στους προϊσταμένους γραφείων κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος μία γραμμική εξουσία, που την ασκεί πάνω στους υφισταμένους του. Εφαρμόζεται αποτελεσματικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι:

- είναι απλή, κατανοητή και λογικά συνεπής για τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων
- κάθε υφιστάμενος έχει έναν προϊστάμενο, από τον οποίο καθοδηγείται
- τα όρια της ευθύνης του καθενός είναι εκ των προτέρων καθορισμένα. Συνήθως ο ιεραρχικά ανώτερος φέρει την ευθύνη.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

- η εξουσία συγκεντρώνεται στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας και το σύστημα οργάνωσης γίνεται συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό
- κατά τη ανάληψη της εξουσίας χρειάζεται τα στελέχη να έχουν πολλές γνώσεις και ικανότητες. Πολλές φορές όμως, αυτό δεν είναι εφικτό και υπάρχει δυσκολία ως προς την πραγματοποίηση των στόχων
- υπάρχουν δυσκολίες στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στο συντονισμό και στην εποπτεία, όταν τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας είναι πολλά.



Σχήμα 3.3.5
Η Γραμμική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Η δεύτερη μέθοδος εξουσιοδότησης που είναι η **Λειτουργική Μέθοδος** στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Taylor (Τέϊλορ). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊσταμένους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί. Κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος και εποπτεύει

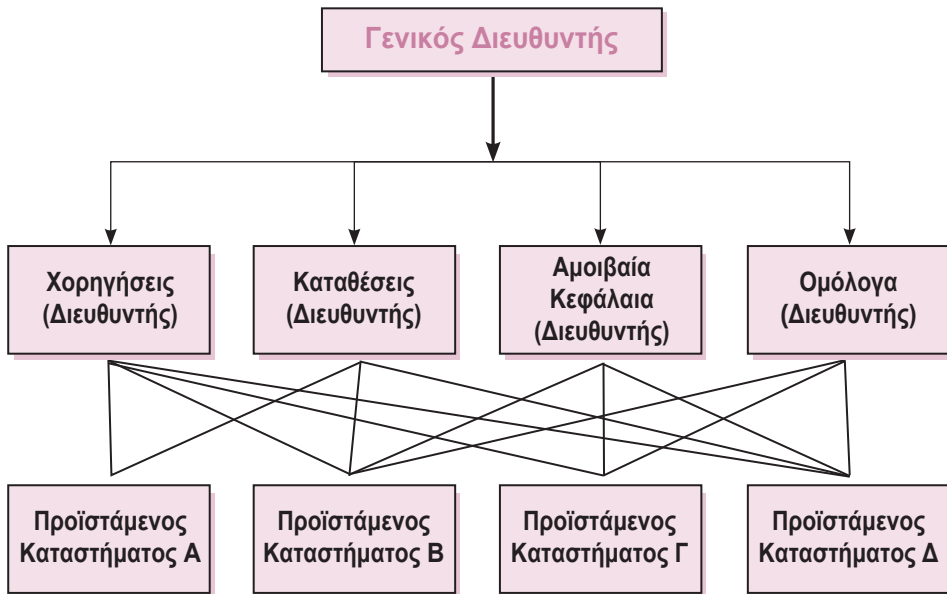
τον υφιστάμενό του μόνο ως προς το θέμα της ειδικότητάς του.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δίνεται έμφαση στην ειδίκευση των στελεχών, στο χώρο δηλαδή που γνωρίζουν πολύ καλά και είναι αποτελεσματικά.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- δεν ισχύει η διοικητική ιεραρχία
- δημιουργείται σύγχυση στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις ρόλων μεταξύ των προϊσταμένων
- δεν υπάρχει πειθαρχία και τα στελέχη αποπροσανατολίζονται από τους στόχους της επιχείρησης

Στην πράξη η μέθοδος αυτή δεν γνωρίζει μεγάλη εφαρμογή λόγω των μειονεκτημάτων της.

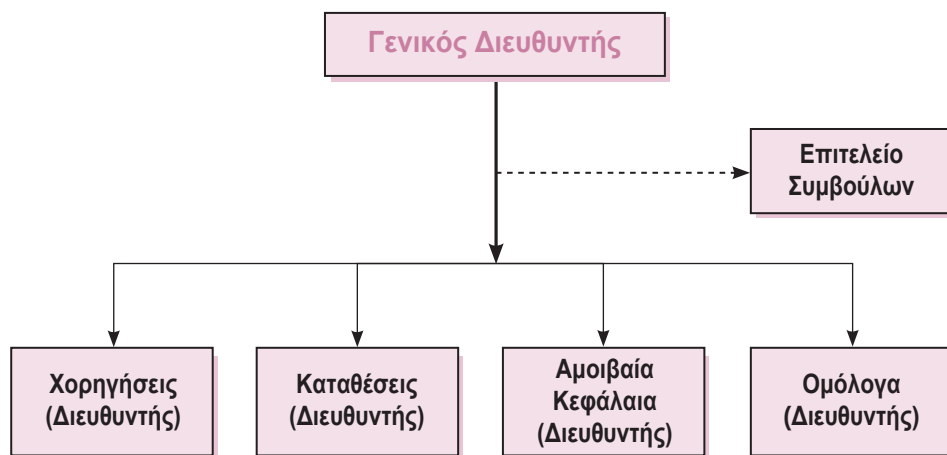


Σχήμα 3.3.6
Η Λειτουργική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Η **Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος** προέρχεται από τον συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα

κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση. Το επιτελείο των ειδικών αποτελείται από άτομα, που καλούνται σύμβουλοι ή εμπειρογνώμονες. Οι σύμβουλοι και οι εμπειρογνώμονες διευκολύνουν το έργο των ανώτερων διοικητικών στελεχών με τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Τα αντικείμενα στα οποία συνήθως γίνεται χρήση συμβούλων και εμπειρογνομόνων είναι η Έρευνα και Ανάπτυξη (R & D)¹, τα χρηματοοικονομικά, οι σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής, καθώς και η εισαγωγή και χρήση της πληροφορικής.

Πρόκειται για μία μεικτή μέθοδο εξουσιοδότησης, η οποία έχει μεγάλη εφαρμογή στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια έχει γνωρίσει μεγάλη αποδοχή και στο χώρο των υπηρεσιών.



Σχήμα 3.3.7

Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος Εξουσιοδότησης

Η **Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων** είναι μία τέταρτη μέθοδος εξουσιοδότησης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου. Οι προσωρινές επιτροπές ορίζονται για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να ασχοληθούν με ένα θέμα. Μόλις ολοκληρώσει το έργο της μία επιτροπή, παύει να υφίσταται. Οι μόνιμες επιτροπές λειτουργούν ως συμβουλευτικά όργανα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

1. Τα αρχικά προέρχονται από τις αγγλικές λέξεις *Research* και *Development*, δηλαδή Έρευνα και Ανάπτυξη.

Τα πιο συνήθη συμβούλια είναι το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, το Συμβούλιο Διευθυντών και το Συμβούλιο της Διεύθυνσης. Οι πιο γνωστές επιτροπές που συνέρχονται είναι η Επιτροπή Χρηματοδότησης, η Επιτροπή Προγραμματισμού, η Επιτροπή Ερευνών κ.α.

3.3.5.β Το συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό Σύστημα Εξουσίας

Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα. Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επικρατεί το αποκεντρωτικό σύστημα.

Σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα, η ευθύνη και η εξουσία συγκεντρώνεται στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης. Αντίθετα, σε ένα αποκεντρωτικό σύστημα την ευθύνη και την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων φέρουν τα κατώτερα στελέχη.

Η απόλυτη συγκέντρωση εξουσίας και ευθύνης σε ένα άτομο καταργεί την έννοια της οργάνωσης και την ύπαρξη υφισταμένων. Αντίθετα, με την απόλυτη αποκέντρωση, επειδή τα διοικητικά στελέχη μεταβιβάζουν όλη την εξουσία και ευθύνη τους, η ιδιότητά τους ως στελέχη δεν έχει νόημα και η θέση τους καταργείται.

Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των εργασιών μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, για μεγάλες επιχειρήσεις, που ασχολούνται με πολλές δραστηριότητες, το καλύτερο σύστημα είναι το αποκεντρωτικό. Επίσης, η γεωγραφική διασπορά μιας επιχείρησης, δηλαδή η ύπαρξη πολλών καταστημάτων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, ευνοεί το αποκεντρωτικό σύστημα. Τέλος, αν πρόκειται για επιχειρήσεις αιχμής², που πρέπει να προσαρμόζονται πολύ γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς, το ιδανικό σύστημα είναι το αποκεντρωτικό. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει το κατάλληλο και εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό, το ιδανικό σύστημα είναι το συγκεντρωτικό.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος είναι η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η ποιότητα των αποφάσεων και η δημιουργία έμπειρων και εξειδικευμένων στελεχών. Τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι ο άμεσος έλεγχος όλων των ενεργειών, η εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και ο καλύτερος συντονισμός.

2. Επιχειρήσεις αιχμής θεωρούνται αυτές που χρησιμοποιούν και παράγουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

3.3.6 Συντονισμός και Επικοινωνία

Έχουμε ήδη αναφέρει πολλές φορές τον όρο «Συντονισμός», θέλοντας να δείξουμε ότι είναι μία θετική ενέργεια για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Συντονισμός σημαίνει να εργαζόμαστε όλοι σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης και με κοινό προσανατολισμό. Όταν υπάρχει συντονισμός σε μία επιχείρηση, όλοι εργάζονται βάσει προγράμματος και η εκροή της εργασίας του ενός είναι εισροή της εργασίας του άλλου.

Για τον αποτελεσματικό συντονισμό απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα επικοινωνίας. Επικοινωνία σημαίνει ροή πληροφορίας. Για να υπάρχει η κατάλληλη ροή χρειάζονται δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις παίρνει κυρίως δύο μορφές: την κάθετη και την οριζόντια.

Η **κάθετη επικοινωνία** έχει δύο διαφορετικές αμφίδρομες ροές: την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και την από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία. Η **από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία** είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τον ιεραρχικά κατώτερο. Όλες αυτές οι εντολές και οδηγίες σκοπό έχουν να ορίσουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των υφισταμένων. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική, αλλά αν είναι η μοναδική, χωρίς δηλαδή τη μεταβίβαση μηνυμάτων και από τους υφιστάμενους προς τους προϊσταμένους, τότε καθίσταται καταπιεστική και αναπτύσσεται σε αυταρχικές οργανώσεις. Το βασικό μειονέκτημα αυτής της επικοινωνίας είναι ότι πολλές φορές υπάρχουν διαστρεβλώσεις ή αλλοιώσεις στο μήνυμα, όταν αυτό περνά από πολλά ιεραρχικά επίπεδα μέχρι να φτάσει στους τελικούς αποδέκτες (εργατικό δυναμικό, υπαλλήλους).

Η **από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία** είναι πάρα πολύ σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη. Με την επικοινωνία αυτή, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα παράπονά τους, τις αντιρρήσεις τους και γενικά να αισθανθούν ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων τους. Οι βασικοί τρόποι επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, τα ερωτηματολόγια της διοίκησης προσωπικού, τα διάφορα έντυπα και τα συνδικαλιστικά όργανα εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Εκτός από την κάθετη επικοινωνία, για τον καλό συντονισμό μέσα στην επιχείρηση απαραίτητη είναι και η **οριζόντια επικοινωνία**. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα. Αν υπάρχει ανεπτυγμένη οριζόντια επικοινωνία, τότε επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι της επιχείρησης. Αν η επικοινωνία αυτή είναι περιορισμένη, τυπική και με στεγανά, λόγω μυστικότητας και ανταγωνισμού, εμφανίζονται προβλήματα στο συντονισμό. Μια αποτελεσματική διοίκηση οφείλει να καλλιεργήσει το κατάλληλο κλίμα, να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει κατάλληλα τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύσσεται πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνία εντός της ομάδας (ενδο-ομαδική) και μεταξύ των ομάδων (δια-ομαδική).

Τα Κύρια Σημεία

1. **Ηγέτης** είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.
2. Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου-ηγέτη.
3. Στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: **ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός**.
4. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
5. Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η **τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας**. Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν **οι R.R.Blake (Μπλέϊκ) και J.S. Mouton (Μουτόν)**. Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετράμε το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους

για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται **αποδυναμωμένη διοίκηση**, η (1,9) «**διοίκηση της λέσχης**», η (9,9) «**συνεργατική διοίκηση**», η (9,1) **αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος** και η (5,5) **διοίκηση των ισορροπιών**.

6. Ανεξάρτητα από τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει το διοικητικό στέλεχος, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Σύμφωνα με τους Hoy (Χόι) και Miskel (Μίσκελ) **ισχύς** είναι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί.
7. Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται πώς μπορεί να **παρακινεί** τους υφισταμένους του. Όταν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, εννοούμε ότι βρίσκουν τα απαραίτητα ερεθίσματα, δηλαδή τα κίνητρα, που διεγείρουν το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την εργασία με κατεύθυνση τους στόχους.
8. Κίνητρα είναι τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μία εργασία.
9. Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα είναι οι **βιογενετικές**, που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων και οι **ψυχογενετικές**, που ικανοποιούν τη ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης.
10. Ο ψυχολόγος **Abraham Maslow** (Αβραάμ Μάσλοου) θεωρούσε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ιεραρχηθούν, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες, κατ'αυξανόμενη ανοδικά, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες: α) **Φυσιολογικές ανάγκες**, β) **Ανάγκες ασφάλειας**, γ) **Κοινωνικές ανάγκες**, δ) **Ανάγκες εκτίμησης** και ε) **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης**.
11. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Χέρτζμπεργκ), οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον της εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας τους ονόμασε **παράγοντες υγιεινής**. Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται **παράγοντες παρακίνησης**, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξή τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

12. **Εξουσιοδότηση** είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η εξουσία από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.
13. **Οι τέσσερις μέθοδοι** εξουσιοδότησης είναι: **η γραμμική, η λειτουργική, η γραμμική/επιτελική και η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.**
14. Η **Γραμμική Μέθοδος** είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή, η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης.
15. Η **Λειτουργική Μέθοδος** στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Taylor (Τέϊλορ). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊσταμένους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί.
16. Η **Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος** προέρχεται από τον συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση.
17. Η **Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων** είναι η μέθοδος εξουσιοδότησης. σύμφωνα με οποία ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου.
18. Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το **συγκεντρωτικό σύστημα**. Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επικροτείτο **αποκεντρωτικό σύστημα**.
19. **Συντονισμός** σημαίνει να εργαζόμαστε όλοι σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης και με κοινό προσανατολισμό. Όταν υπάρχει

συντονισμός σε μία επιχείρηση, όλοι εργάζονται βάσει προγράμματος και η εκροή της εργασίας του ενός είναι εισροή της εργασίας του άλλου.

20. Για τον αποτελεσματικό συντονισμό απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα επικοινωνίας. Επικοινωνία σημαίνει ροή πληροφορίας. Για να υπάρχει η κατάλληλη ροή χρειάζονται δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας.
21. Η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις παίρνει κυρίως δύο μορφές: την κάθετη και την οριζόντια.
22. Η **κάθετη επικοινωνία** έχει δύο διαφορετικές αμφίδρομες ροές: την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και την από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία.
23. Η **από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία** είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τον ιεραρχικά κατώτερο.
24. Η **από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία** είναι πάρα πολύ σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη. Με την επικοινωνία αυτή, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα παράπονά τους, τις αντιρρήσεις τους και γενικά να αισθανθούν ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων τους.
25. **Οριζόντια επικοινωνία** είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα.

Λέξεις - Κλειδιά

- Η Λειτουργία της Διεύθυνσης
- Ηγεσία
- Ηγετικοί τύποι
- Αυτοκρατορικός ή Εξουσιαστικός, Γραφειοκρατικός, Δημοκρατικός ή Συμμετοχικός και Χαλαρός Ηγετικός Τύπος
- Διευθυντικό Πλέγμα ή Διοικητική Σχάρα
- Ισχύς

- Εξουσία
- Υποκίνηση
- Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow
- Η θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg
- Εξουσιοδότηση
- Γραμμική Μέθοδος Εξουσιοδότησης
- Λειτουργική Μέθοδος Εξουσιοδότησης
- Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος Εξουσιοδότησης
- Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων
- Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό Σύστημα Εξουσίας
- Συντονισμός
- Επικοινωνία
- Κάθετη και Οριζόντια Επικοινωνία
- Η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία
- Η «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνία

Ερωτήσεις - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;
2. Ποιες είναι οι δύο μορφές επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση;
3. Ποια από τις δύο θεωρίες της υποκίνησης θα χρησιμοποιούσατε στην πράξη, και γιατί;
4. Απαντήσατε με ένα ναι ή ένα όχι στις παρακάτω προτάσεις, αιτιολογώντας την απάντησή σας.
 - Η θεωρία του Herzberg θεωρεί ότι υπάρχουν πέντε παράγοντες υποκίνησης. ☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ
 - Σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα, υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικοί τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς. ☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ
 - Μόνο η κάθετη επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της επιχείρησης. ☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ
 - Ο καλός συντονισμός απαιτεί καλά κανάλια επικοινωνίας. ☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

Ασκήσεις

1. Φτιάξτε έναν κατάλογο με παράγοντες που θα σας παρακινούσαν να διαβάσετε περισσότερο και να σημειώσετε καλύτερη πρόοδο.
2. Αναφέρατε χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ ενός ηγέτη και ενός προϊσταμένου. Στη συνέχεια χαρακτηρίστε γνωστές προσωπικότητες από το χώρο των επιχειρήσεων, της πολιτικής, του αθλητισμού και της τέχνης σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα, αιτιολογώντας την απάντησή σας.
3. Να γίνει ομαδική εργασία με την ανάθεση εντοπισμού των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μεγάλων ηγετικών φυσιογνωμιών, όπως του Μεγάλου Αλεξάνδρου, του Ναπολέοντα, του Γκάντι, του Μαντέλα, του Βίλυ Μπραντ, του Φορντ κ.α.

Μελέτη Περίπτωσης

Η Περίπτωση μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας

Ο «Μ» παίρνοντας το πτυχίο του από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, ξεκίνησε την καριέρα του το 1996 σε μία από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες του Πειραιά. Το Διοικητικό Συμβούλιο διέκρινε τον ηγετικό, δυναμικό και δραστήριο χαρακτήρα του και μετά από δύο χρόνια του ανέθεσε να ανοίξει ένα νέο γραφείο στη Θεσσαλονίκη.

Ο «Μ» δέχτηκε την πρόταση και μέσα σε λίγους μήνες οργάνωσε το νέο υποκατάστημα της εταιρίας. Προσέλαβε 15 άτομα, στα οποία έδωσε υψηλές αμοιβές και ιδιωτική ασφάλιση. Το αντικείμενο της εργασίας απαιτούσε πολλούς ελέγχους και αξιολογή κρίση. Ο ίδιος ήταν προσανατολισμένος προς το καθήκον και ενθάρρυνε τους υφισταμένους του να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και η πολιτική της εταιρίας ήταν γνωστοί σε όλους αλλά δεν υπήρχε σαφής δομή στην εταιρία και ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων. Όλοι ασχολούνταν με όλα.

Μετά από λίγο καιρό, ο «Μ» διαπίστωσε ότι το γραφείο είχε πολύ χαμηλό κύκλο εργασιών και ότι οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι, θεώρησε ότι για αυτό έφταιγαν οι συνεργάτες του, τους οποίους απέλυσε σταδιακά και τους αντικατέστησε με νέα άτομα που βρήκε στην τοπική αγορά. Άρχισε να γίνεται πιεστικός στους νέους συνεργάτες, τους οποίους επέμενε να τους αφήνει να ασχολούνται με όλες τις εργασίες, χωρίς σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότηση ευθυνών. Στη συνέχεια προσέλαβε και δύο ειδικούς συμβούλους για την αποφυγή λαθών και την επίτευξη των στόχων που είχε θέσει.

Τα αποτελέσματα ήταν και πάλι αποθαρρυντικά. Η εταιρία έχασε δύο πολύ σημαντικούς πελάτες λόγω καθυστέρησης των υποχρεώσεων που είχε αναλάβει. Ο «Μ» αποφάσισε πάλι να απολύσει κάποιους από τους συνεργάτες του, τους οποίους θεωρούσε υπεύθυνους για τις καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Το προσωπικό που παρέμεινε στην εταιρία βλέποντας τις απολύσεις, άρχισε να νοιώθει ανασφάλεια και να αμφισβητεί τις ηγετικές ικανότητες του «Μ». Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας αποφάσισε να μεταθέσει τον «Μ» στα γραφεία του Πειραιά και να αναθέσει τη διεύθυνση του γραφείου της Θεσσαλονίκης σε ένα άλλο ηγετικό στέλεχος.

1. Ποια ήταν τα λάθη του «Μ»; Απαντήστε χρησιμοποιώντας όρους που έχετε μάθει από τη θεωρία, όπως εξουσιοδότηση, κάθετη επικοινωνία, οργανωτική δομή κ.τ.λ.
2. Από πού αντλούσε την ισχύ και την εξουσία του;
3. Πώς θα τον χαρακτηρίζατε ως ηγέτη σύμφωνα με το διευθυντικό πλέγμα. Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
4. Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά διακρίνετε στον «Μ»; Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά δεν είχε;
5. Ποια προσόντα του θεωρήθηκαν σημαντικά για να αναλάβει το γραφείο στη Θεσσαλονίκη; Ποια άλλα έπρεπε να είχε;
6. Ποιες ανάγκες είχαν οι υφιστάμενοί του και δεν ήταν ικανοποιημένοι;

«... ο έλεγχος συνίσταται στο να επιβεβαιώνουμε αν όλα γίνονται σύμφωνα με τα σχέδια που έχουν υιοθετηθεί, τις οδηγίες που έχουν εκδοθεί και τις αρχές που διέπουν μία επιχείρηση. Έχει σαν αντικείμενο να υποδεικνύει τις αδυναμίες και τα σφάλματα, ώστε να διορθώνονται και να προλαμβάνεται η επανάληψή τους. Ενεργεί πάνω σε όλα, όπως πράγματα, άτομα, ενέργειες.»

Henri Fayol

«....ο διοικητικός έλεγχος επιδιώκει να αναγκάζει τα γεγονότα να συμμορφώνονται σύμφωνα με τα σχέδια και τα προγράμματα»

Billy E. Goetz



3.4. Η Λειτουργία του Ελέγχου

3.4.1 Εισαγωγή

Η τέταρτη κατά σειρά διοικητική λειτουργία της επιχείρησης είναι ο Έλεγχος.

Ο Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, ο Έλεγχος αποτελεί μία διαδικασία μέτρησης αλλά και παρέμβασης για ενδεχόμενες διορθώσεις, όταν παρουσιάζονται παρεκκλίσεις από τα αρχικά πρότυπα που θέτουμε για να επιτύχουμε τους στόχους. Με τον έλεγχο μπορούμε να ελέγξουμε ανθρώπους, πρώτες ύλες, υλικά, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα, απόδοση κεφαλαίων, χώρους παραγωγής και αποθήκευσης, διαδικασίες παραγωγής, συστήματα εξυπηρέτησης του πελάτη κ.α.

Σε μερικές περιπτώσεις, ένας καλά οργανωμένος έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε καθορισμό νέων στόχων, στη διατύπωση νέων προγραμμάτων και σχεδίων δράσης, στον ορισμό νέων προτύπων, στην εύρεση νέων και πιο ικανών στελεχών, στη βελτίωση της τεχνολογίας, στη δημιουργία ομάδων εργασίας και γενικά σε νέες τεχνικές ελέγχου και καθοδήγησης. Για όλους αυτούς τους λόγους, πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι ο έλεγχος είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της διοίκησης. Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες, γιατί αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών, και κυρίως κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματίστηκαν.

Ο έλεγχος αφορά όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Από την κατώτερη μέχρι την ανώτερη διοίκηση υπάρχουν συστήματα ελέγχου. Το κάθε στέλεχος για να εξασφαλίσει ένα επιθυμητό επίπεδο επιτυχίας στον τομέα δράσης του, οφείλει να θέσει σε εφαρμογή ένα ή περισσότερα συστήματα ελέγχου για να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή, αν κάθε εργασία εκτελείται σύμφωνα με τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, κάθε στέλεχος οφείλει:

- να μετρά την πραγματική απόδοση του τομέα του
- να συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση, ώστε να επισημαίνεται η διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης
- να διορθώνει, όταν διαπιστώνει αποκλίσεις από το πρόγραμμα.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι οι τρεις λέξεις-κλειδιά για τη λειτουργία του ελέγχου είναι: **μέτρηση, σύγκριση και διόρθωση**.

Συνεπώς, ο έλεγχος λειτουργεί κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι **κανονιστικός**, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης και **δημιουργικός**, γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο. Σε μερικές περιπτώσεις όμως, ο έλεγχος μπορεί να είναι και **κυρωτικός**. Αυτό σημαίνει ότι επιβάλλονται κυρώσεις σε εκείνον που κάνει μία

λανθασμένη ενέργεια. Ο έλεγχος βέβαια δεν πρέπει να παίρνει τέτοια μορφή, αλλά να είναι **εποικοδομητικός** και να οδηγεί σε καλύτερη καθοδήγηση.

3.4.2 Κατηγορίες ελέγχου

Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Οι σημαντικότερες είναι οι παρακάτω.

- Ανάλογα με την προέλευση του φορέα που τον διενεργεί, διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. **Εσωτερικός Έλεγχος** λέγεται όταν διενεργείται από τους ανθρώπους ή τις μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ, καλείται **Εξωτερικός Έλεγχος**, όταν αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.
- Ανάλογα με το εύρος των εργασιών που καλύπτει, διακρίνεται σε γενικό και ειδικό. **Γενικός Έλεγχος** λέγεται όταν καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ **Ειδικός Έλεγχος** όταν διεξάγεται σε μία μόνο Διεύθυνση ή σε ένα μόνο Τμήμα της επιχείρησης.
- Ανάλογα με το χρόνο διάρκειάς του, διακρίνεται σε μόνιμο και περιστασιακό. **Μόνιμος Έλεγχος** είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ, **Περιστασιακός** είναι ο έλεγχος που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες.
- Ανάλογα με το χρόνο έναρξης του ελέγχου, διακρίνεται σε α)προγενέστερο ή προληπτικό, β)«αντιδραστικό» και γ)«μεταδραστικό». **Προγενέστερος ή Προληπτικός Έλεγχος** καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Ελέγχονται όλοι οι πόροι που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία, όπως οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και τα υλικά πριν από τη χρήση τους, ώστε να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή συμβολή τους στα τελικά προϊόντα. Ο «**Αντιδραστικός**» **Έλεγχος** γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια αυτής για να εντοπισθούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ, ο «**Μεταδραστικός**» ή **Κατασταλτικός Έλεγχος** πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση. Στην ουσία, με τον έλεγχο αυτό μετρούμε και κατόπιν αξιολογούμε κατά πόσο το αποτέλεσμα συμφωνεί με τις προδιαγραφές.

- Ανάλογα με το βαθμό αυτοματισμού του ελέγχου, διακρίνουμε τον έλεγχο σε κυβερνητικό και μη κυβερνητικό. **Κυβερνητικός** είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή, όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτορρύθμισης και αυτόματη δυνατότητα διόρθωσης οποιοσδήποτε απόκλισης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής ελέγχου είναι ο θερμοστάτης στα μηχανήματα, που όταν ανέβει η θερμοκρασία πάνω από ένα όριο, σταματά η λειτουργία της μηχανής. Αντίθετα, ο **μη Κυβερνητικός Έλεγχος** είναι εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας.

Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές.

3.4.3 Βασικές Αρχές ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Ελέγχου

Οι βασικές αρχές ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι δέκα στον αριθμό. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις αρχές αυτές θα πρέπει:

1. **Να συγκεντρωνόμαστε στα πιο σημαντικά στοιχεία του συστήματος**, που θα μας αποκαλύψουν αμεσότερα και ευκολότερα τις τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους (αρχή των κρίσιμων σημείων).
2. **Να δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στις εξαιρέσεις**, δηλαδή στις αποκλίσεις που παρουσιάζονται, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους (αρχή της εξαίρεσης). Η διαφορά μεταξύ της αρχής των κρίσιμων σημείων και της αρχής της εξαίρεσης έγκειται στο γεγονός ότι η πρώτη αναφέρεται στους παράγοντες που οδηγούν σε αποκλίσεις, ενώ η δεύτερη στο μέγεθος των αποκλίσεων αυτών των παραγόντων.
3. **Ο έλεγχος να είναι ελαστικός και να προσαρμόζεται εύκολα σε οποιαδήποτε μεταβολή των συνθηκών εργασίας** (αρχή της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας).
4. **Ο έλεγχος να είναι προσαρμοσμένος στη δομή της επιχείρησης και να εναρμονίζεται στην οργανωτική διάρθρωσή της** (αρχή της οργανωτικής δομής). Ακόμα, ο έλεγχος πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στα προγράμματα, στα σχέδια δράσης και στις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, ο έλεγχος που εφαρμόζεται στο τμήμα πωλήσεων δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετεί και τις ανάγκες της παραγωγής ή της αποθήκης. Για το λόγο αυτό χρειάζονται ιδιαίτερα συστήματα ελέγχου για κάθε διαδικασία και για κάθε πρόγραμμα μέσα στην επιχείρηση.

5. **Ο έλεγχος να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες των στελεχών.**
Για παράδειγμα, οι λογιστές προτιμούν να βλέπουν τα αποτελέσματα με τη μορφή πινάκων, οι υπεύθυνοι πωλήσεων με τη μορφή διαγραμμάτων, ενώ οι οικονομικοί διευθυντές προτιμούν να παρακολουθούν την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών.
6. **Να φαίνεται σε κάθε σύστημα ελέγχου ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη** (αρχή της ευθύνης)
7. **Να υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης για την αποφυγή αποκλίσεων από τις προδιαγραφές** (αρχή του προληπτικού ελέγχου).
8. **Ο έλεγχος να είναι οικονομικός** (αρχή της οικονομικότητας). Τα οφέλη που αποφέρει ο έλεγχος θα πρέπει να είναι περισσότερα από τις δαπάνες. Τα πολυκαταστήματα για παράδειγμα εγκατέστησαν ηλεκτρονικά μηχανήματα για να παρακολουθούν τις κλοπές, αφού διαπίστωσαν ότι οι απώλειες των εμπορευμάτων τους ξεπερνούσαν το κόστος εγκατάστασης και συντήρησης των μηχανημάτων.
9. **Να υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ των ελεγκτών και των ελεγχομένων** (αρχή της αμεσότητας).
10. **Να αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα**, ώστε να αποφεύγονται ενδεχόμενες συγκρούσεις από αντίδραση προς τον έλεγχο (αρχή του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα). Για να αποφευχθούν τυχόν αντιδράσεις, χρειάζεται να δίνονται οι κατάλληλες εξηγήσεις, περιγραφές και προδιαγραφές. Για να κατανοήσουμε πόσο δύσκολο είναι να επιβάλουμε έλεγχο, όταν αυτός δεν γίνεται αποδεκτός, αρκεί να σκεφτούμε πόσο καταπιέζονται οι καπνιστές στους δημόσιους χώρους, όπου απαγορεύεται το κάπνισμα.

3.4.4 Τα Βήματα Εφαρμογής των Συστημάτων Ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από πέντε βασικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι ο καθορισμός των προτύπων, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτίων και τέλος, η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων.

1. Τα **πρότυπα** (standards) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις, χαρακτηριστικά προϊόντων, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Για παράδειγμα, στο τμήμα παραγωγής τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν τα όρια (ανώτερο ή κατώτερο) του κόστους παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, την παραγωγικότητα ανθρώπων

και μηχανών, την ημερήσια παραγόμενη ποσότητα κ.α. Επίσης, στο τμήμα Μάρκετινγκ, με τα πρότυπα περιγράφουμε τον επιθυμητό όγκο πωλήσεων, τα έξοδα πωλήσεων, το κόστος διαφήμισης, την αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων ανά πωλητή και ανά γεωγραφική ζώνη κ.τ.λ.

2. Η **μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων** είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα, κατά τη λειτουργία του ελέγχου. Μας δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζουμε ανά πάσα στιγμή αυτό που συμβαίνει. Η μέτρηση μπορεί να γίνει με πολλά μέσα και συστήματα. Επίσης, ο τρόπος, οι μέθοδοι και τα συστήματα μέτρησης διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο κάθε τμήματος και κάθε θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, όταν πρόκειται για πρώτες ύλες, τα χαρακτηριστικά που ελέγχονται είναι το βάρος, οι διαστάσεις, η ποιότητα, τα συνοδευτικά έγγραφα, τα τυχόν πιστοποιητικά ποιότητας του κατασκευαστή κ.α. Όταν πρόκειται για έλεγχο χρηματοοικονομικής διαχείρισης, συνήθως παρακολουθούνται μέσω δεικτών οι κεφαλαιουχικές δαπάνες, η ροή των κεφαλαίων, η ταμειακή ρευστότητα, οι υποχρεώσεις προς τρίτους σε σχέση με τα επενδυόμενα κεφάλαια κ.α.
3. Η **σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα** αποτελεί το τρίτο κατά σειρά βήμα της διαδικασίας του ελέγχου. Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση ανάμεσα σε αυτό που πραγματοποιήθηκε και σε αυτό που θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι τα υποδειγματικά διοικητικά στελέχη δεν περιμένουν να ολοκληρωθεί μία δραστηριότητα για να μετρήσουν τα αποτελέσματα, αλλά ελέγχουν τακτικά με δείκτες ενδιάμεσης απόδοσης. Για παράδειγμα ο Διευθυντής Πωλήσεων μιας εταιρίας ελέγχει σε εβδομαδιαία και μηνιαία βάση την πορεία των πωλήσεων ανά πωλητή και ανά γεωγραφική ζώνη και δεν περιμένει να παρέλθει μία ολόκληρη διαχειριστική χρήση για να προβεί σε μετρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη ενεργούν πριν τα προλάβουν οι εξελίξεις, φροντίζοντας να ενημερώνονται εγκαίρως με τη χρήση των ενδιάμεσων μετρήσεων.
4. Με το τέταρτο βήμα γίνεται **ανάλυση των αποκλίσεων και εντοπισμός των αιτιών**. Αφού διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ αυτών που παράγουμε και αυτών που θα έπρεπε να παράγουμε, κάνουμε ανάλυση ως προς το μέγεθος της διαφοράς. Στη συνέχεια, εντοπίζουμε τα αίτια που οδήγησαν σε αυτές τις αποκλίσεις. Τα αίτια μπορούν να οφείλονται σε πολλούς παράγοντες: ανθρώπινους, τεχνολογικούς, μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, τεχνικών ελέγχου ποιότητας κ.α.
5. Το τελευταίο βήμα αφορά στην **ενίσχυση των επιτυχιών ή διόρθωση των αποκλίσεων**. Σε αυτό το βήμα ενισχύουμε τα θετικά σημεία της επι-

χείρησης, εφόσον τα αποτελέσματα συμβαδίζουν ποιοτικά και χρονικά με το πρόγραμμα που είχαμε καταστρώσει κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού. Σε περίπτωση όμως που τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, επεμβαίνουμε και διορθώνουμε τις αποκλίσεις.

Προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητά τα βήματα αυτά, θα χρησιμοποιήσουμε ένα απλό πρακτικό παράδειγμα.

Πρακτικό παράδειγμα

Έστω μια επιχείρηση που παράγει σωλήνες σύμφωνα με παραγγελίες που παίρνει από τους πελάτες της. Το πρώτο πράγμα που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση είναι να ρυθμίσει τις μηχανές της και να δώσει οδηγίες στους χειριστές των μηχανών και στους επόπτες παραγωγής σχετικά με τις προδιαγραφές των σωλήνων (θέτει τα πρότυπα), που παρήγγειλε ο πελάτης κος Χριστόπουλος.

Αφού αρχίσει η παραγωγή, μία ομάδα ελέγχου ποιότητας αποτελούμενη από 5 εργάτες ελέγχει τους σωλήνες. Για να κάνουν τον έλεγχο χρησιμοποιούν διάφορα μηχανήματα μέτρησης των διαστάσεων των σωλήνων, όπως το μήκος, τη διάμετρο και το βάρος (μέτρηση των αποτελεσμάτων).

Κατά τον έλεγχο διαπιστώνουν ότι οι σωλήνες που παράγονται δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του πελάτη. Αντί να παράγονται σωλήνες διαμέτρου 10 εκατοστών και 10 χιλιοστών, είναι 10 εκατοστών και 25 χιλιοστών (σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα).

Μόλις εντοπίζεται ότι υπάρχουν αποκλίσεις, η ομάδα ερευνά και αναλύει τα αίτια που προκάλεσαν την απόκλιση των 15 χιλιοστών. Με την έρευνα διαπιστώνεται ότι τα αίτια ήταν: α) η έλλειψη προσοχής μιας ομάδας εργασίας αποτελούμενης από 3 εργάτες σε ένα συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής β) η χαλαρή εποπτεία της ομάδας και γ) η ποιότητα της προμηθευόμενης πρώτης ύλης (ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός των αιτιών).

Μόλις εντοπίζονται τα αίτια, σταματάει προσωρινά η παραγωγή προκειμένου να διορθωθούν οι αποκλίσεις. Οι ενέργειες που γίνονται για τη διόρθωση των αποκλίσεων είναι: α) καλύτερη καθοδήγηση των εργατών σχετικά με τις απαιτήσεις του πελάτη, β) αλλαγή προσώπου στη θέση του επόπτη, γ) επαφή με τον προμηθευτή για σαφείς οδηγίες σχετικά με τις προδιαγραφές της προμηθευόμενης πρώτης ύλης. Όλες αυτές οι ενέργειες αποτελούν το τελευταίο βήμα των συστημάτων ελέγχου, που είναι η διόρθωση των αποκλίσεων.

Αφού γίνουν όλες οι προτεινόμενες ενέργειες, επαναλαμβάνεται ο έλεγχος για να εντοπισθούν τυχόν νέες αποκλίσεις και για δοθούν στον πελάτη προϊόντα υψηλής ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ο έλεγχος είναι μία συνεχής διαδικασία, που λαμβάνει χώρα σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της επιχείρησης.

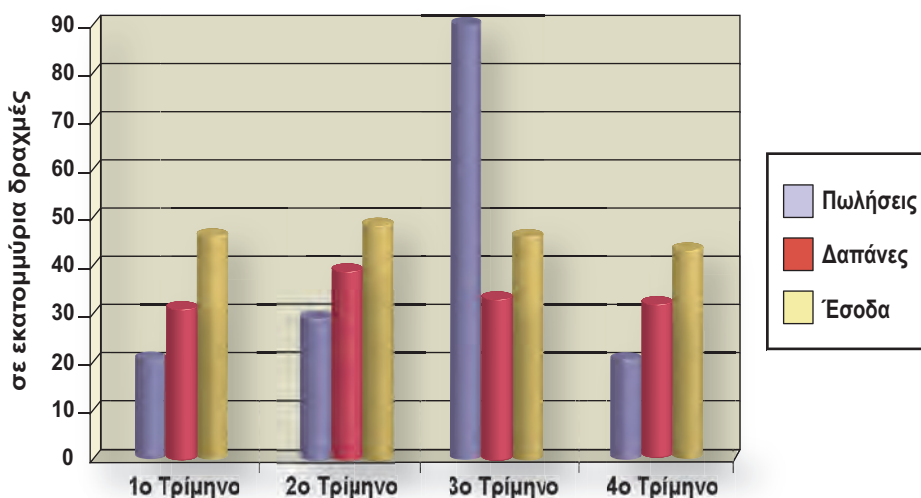
Στην παράγραφο αυτή παρουσιάσαμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθούμε όταν διεξάγουμε ελέγχους, στη συνέχεια θα αναλύσουμε πώς, με ποια μέσα και με ποιες τεχνικές μπορούμε να ελέγξουμε.

3.4.5 Τεχνικές Ελέγχου

Οι σημαντικότερες τεχνικές ελέγχου είναι οι προϋπολογισμοί, οι στατιστικές αναλύσεις, οι ειδικές εκθέσεις, η ανάλυση του νεκρού σημείου του κύκλου εργασιών, ο επιχειρησιακός έλεγχος, η προσωπική παρατήρηση και άλλα.

3.4.5.α Οι Προϋπολογισμοί

Οι **Προϋπολογισμοί** είναι προγράμματα που περιγράφουν με συστηματοποιημένο τρόπο τη μελλοντική κατανομή των διαφόρων πόρων της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες της. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να εκφράζονται σε: α) οικονομικούς όρους και να αφορούν τα έσοδα, τις δαπάνες, την ταμειακή κίνηση και τον ισολογισμό και β)μη οικονομικούς όρους, όπως είναι οι προϋπολογισμοί για τις ώρες απασχόλησης του εργατικού δυναμικού, τις ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων, την κατανομή του χώρου, τον επανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας κ.α



Σχήμα 3.4.1

Διαγραμματική Συγκριτική Παρουσίαση τριών Μεγεθών μιας Επιχείρησης

4.3.5.β Οι Στατιστικές Αναλύσεις

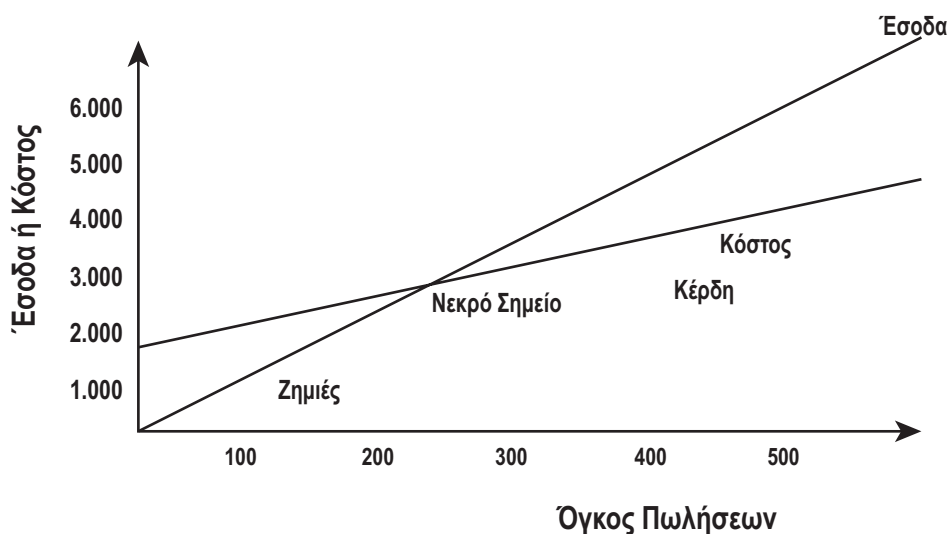
Οι **στατιστικές αναλύσεις** γίνονται συνήθως με συλλογή στοιχείων, που προκύπτουν μετά από καταγραφή των παρατηρήσεων. Η παρουσίαση των στοιχείων αυτών γίνεται είτε με πίνακες, είτε με διαγράμματα. Για να έχουν σημασία τα στοιχεία αυτά πρέπει να παρουσιάζονται συγκριτικά με άλλα ιστορικά στοιχεία. Τι σημαίνει αυτό; Για παράδειγμα, αν θέλουμε να ξέρουμε ότι πετύχαμε αύξηση των πωλήσεων κατά 5% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, πρέπει να παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα των πωλήσεων και των δύο ετών πάνω στον ίδιο πίνακα ή στο ίδιο διάγραμμα. Επίσης, μία επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί την εξέλιξη περισσοτέρων των δύο σημαντικών μεγεθών (πωλήσεις, δαπάνες, έσοδα) κατά το πρώτο, δεύτερο, τρίτο και τέταρτο τρίμηνο μιας διαχειριστικής χρήσης (π.χ. κατά το έτος 1999) πάνω στο ίδιο διάγραμμα, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.4.1.

4.3.5.γ Οι Ειδικές Εκθέσεις

Οι **ειδικές εκθέσεις** μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές. Άλλες είναι στατικές και άλλες περιγραφικές. Τα δεδομένα για τις εκθέσεις αυτές μπορούν να παραχθούν εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση, να ληφθούν από δημόσιες υπηρεσίες, να συγκεντρωθούν από επαγγελματικές ενώσεις, να αποδελτιωθούν από εφημερίδες και οικονομικά και τεχνικά περιοδικά ή να αγοραστούν από εταιρίες συμβούλων. Οι εκθέσεις αυτές περιλαμβάνουν συνήθως στοιχεία της οικονομίας της χώρας όπου εδρεύει η επιχείρηση, του κλάδου στον οποίο ανήκει, και του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται. Οι εκθέσεις αυτές έχουν συγκριτικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα θεωρείται επιτυχία η αύξηση του όγκου των πωλήσεων κατά 3% σε μία οικονομία που βρίσκεται σε ύφεση, με υψηλό πληθωρισμό και πολύ ανταγωνιστικά προϊόντα.

4.3.5.δ Η Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Η **ανάλυση νεκρού σημείου** είναι ένα γράφημα με το οποίο συσχετίζουμε και συγκρίνουμε τα έσοδα με τις δαπάνες. Το σημείο στο οποίο τα έσοδα είναι ίσα με τις δαπάνες καλείται νεκρό σημείο, γιατί στο σημείο αυτό η επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τα έξοδά της χωρίς να αποκομίζει κέρδος.



Σχήμα 3.4.2

Γράφημα Νεκρού Σημείου του Κύκλου Εργασιών

4.3.5.ε Ο Επιχειρησιακός Έλεγχος

Ο **επιχειρησιακός έλεγχος** είναι ο εσωτερικός έλεγχος που γίνεται από ελεγκτικές εταιρίες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να κάνουν τέτοιους ελέγχους και να δημοσιεύουν το πιστοποιητικό ελέγχου των ορκωτών λογιστών. Πολλές φορές επιχειρήσεις που δεν είναι υποχρεωμένες από το νόμο να υποβληθούν σε τέτοιο έλεγχο, τον εφαρμόζουν προαιρετικά προκειμένου να εντοπίσουν σφάλματα, λάθη ή παραλείψεις.

4.3.5. στ Η Προσωπική Παρατήρηση

Η **προσωπική παρατήρηση** παρέχει πολλές πληροφορίες και μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος. Πρόκειται γι' αυτό που στη διεθνή βιβλιογραφία ονομάζουμε **περιφερόμενη διοίκηση**. Ο Γενικός Διευθυντής ή οι Διευθυντές περιφέρονται σε όλες τις Διευθύνσεις και τα τμήματα για να παρακολουθήσουν τη ροή των εργασιών και να συζητήσουν τα προβλήματα που προκύπτουν με τους υπευθύνους.

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο **Έλεγχος** είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.
2. Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες, γιατί αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών, και κυρίως κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματίστηκαν.
3. Ο Έλεγχος χρησιμοποιείται κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι **κανονιστικός**, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης και **δημιουργικός**, γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο.
4. Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές.
5. **Εσωτερικός Έλεγχος** λέγεται όταν διενεργείται από τους ανθρώπους ή τις μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ **Εξωτερικός Έλεγχος**, όταν αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.
6. **Γενικός είναι ο έλεγχος** που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ **Ειδικός Έλεγχος**, όταν διεξάγεται σε μία μόνο Διεύθυνση ή σε ένα μόνο Τμήμα της επιχείρησης.
7. **Μόνιμος Έλεγχος** είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ, **Περιστασιακός** είναι ο έλεγχος που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες.
8. **Προγενέστερος ή Προληπτικός Έλεγχος** καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Ο «**Αντιδραστικός**» Έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια αυτής για να εντοπισθούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ, ο «**Μεταδραστικός**» ή **Κατασταλτικός Έλεγχος** πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση.

9. **Κυβερνητικός** είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή, όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτορρύθμισης και αυτόματη δυνατότητα διόρθωσης οποιασδήποτε απόκλισης. Αντίθετα, ο **μη Κυβερνητικός Έλεγχος** είναι εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας.
10. Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι η αρχή των κρίσιμων σημείων, της εξαίρεσης, της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας, της οργανωτικής δομής, της προσαρμογής στις ανάγκες των στελεχών, της ευθύνης, του προληπτικού ελέγχου, της οικονομικότητας, της αμεσότητας και του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα.
11. Η **διαδικασία του ελέγχου** αποτελείται από **πέντε βασικά βήματα**. Τα βήματα αυτά είναι ο καθορισμός των προτύπων, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτίων και τέλος, η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων.

Λέξεις - Κλειδιά

- Έλεγχος
- Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος
- Γενικός και ειδικός έλεγχος
- Μόνιμος και περιστασιακός έλεγχος
- Προγενέστερος/προληπτικός, «αντιδραστικός» και «μεταδραστικός» έλεγχος
- Κυβερνητικός και μη κυβερνητικός έλεγχος
- Πρότυπα
- Αποκλίσεις
- Εντοπισμός των αιτίων
- Περιφερόμενη Διοίκηση

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η έννοια του ελέγχου; Αιτιολογείστε τη σπουδαιότητά του.
2. Ποιες είναι οι αρχές ενός αποτελεσματικού ελέγχου;
3. Ποια είδη ελέγχου γνωρίζετε;
4. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στις παρακάτω φράσεις (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη), αιτιολογώντας την απάντησή σας.
 - Οι Προϋπολογισμοί εκφράζουν μόνο οικονομικά μεγέθη Σ Λ
 - Ο επιχειρησιακός έλεγχος γίνεται από τους εσωτερικούς λογιστές της επιχείρησης Σ Λ
 - Ο μη Κυβερνητικός Έλεγχος είναι εσωτερικός, γιατί γίνεται απευθείας από την ίδια τη μηχανή παραγωγής Σ Λ
 - Ο «μεταδραστικός» έλεγχος καλείται και κατασταλτικός, γιατί πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία Σ Λ
5. Σημειώσατε με Χ τη σωστή απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:
 - Ο έλεγχος συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό, γιατί με αυτόν εξετάζουμε το βαθμό υλοποίησης των προγραμμάτων. ☐ Ναι ☐ Όχι
 - Η ανάλυση των αποκλίσεων, ως βήμα των συστημάτων ελέγχου, έπεται της μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. ☐ Ναι ☐ Όχι

Ασκήσεις

1. Να γίνουν ομαδικές εργασίες και να ακολουθήσει συζήτηση σχετικά με τον τρόπο ελέγχου της επίδοσης των μαθητών.
2. Να γίνει προσομοίωση ελέγχου μίας λειτουργίας του σχολείου (έλεγχος του εκπαιδευτικού έργου των καθηγητών, υγειονομικός έλεγχος του κυλικείου κ.τ.λ.) με ανάθεση ρόλων στους μαθητές. Για να γίνει σωστά η άσκηση, χρειάζεται να εφαρμόσετε στην πράξη τα βήματα, τις αρχές και τις τεχνικές ελέγχου που μάθατε από τη θεωρία. Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να εντοπισθούν οι αδυναμίες, τα λάθη και οι παραλείψεις και να υπογραμμισθούν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.



3.5. Λήψη Αποφάσεων

3.5.1 Εισαγωγή

Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την ύπαρξη προβλήματος ή την ύπαρξη ευκαιρίας, καθώς και την εξεύρεση λύσεων, από τις οποίες καλούμαστε να επιλέξουμε μία για να την υλοποιήσουμε. Δύο είναι, δηλαδή, τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων: η ύπαρξη προβλήματος και η εξεύρεση τουλάχιστον δύο λύσεων. Οι προτεινόμενες λύσεις ονομάζονται εναλλακτικές λύσεις, γιατί στην περίπτωση που δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε τη μία, υλοποιούμε μία άλλη, που είναι εξίσου αποτελεσματική.

Λήψη Αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.

Οι εναλλακτικές λύσεις εμπεριέχουν τον τρόπο, τα μέσα, τις ενέργειες, τα άτομα και το χρόνο που χρειάζονται, για να οδηγηθούμε από την υπάρχουσα προβληματική κατάσταση στην επιθυμητή. Για παράδειγμα, το πρόβλημα (η υπάρχουσα κατάσταση) σε μία επιχείρηση είναι η μείωση των πωλήσεων. Η επιθυμητή κατάσταση είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή μιας από τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις, που είναι: α) περισσότεροι πωλητές, β) περισσότερη διαφήμιση, γ) χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, δ) βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και ε) δώρο σε κάθε συσκευασία.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η λήψη αποφάσεων είναι μία διανο-

ητική διαδικασία, που απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση, ανάλυση των πληροφοριών και ανεπτυγμένο κριτήριο επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Στην επαγγελματική μας ζωή πολλές φορές καλούμαστε να πάρουμε διάφορες αποφάσεις. Τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στη λήψη αποφάσεων.

3.5.2. Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη σωστών και ενδεδειγμένων αποφάσεων δεν είναι μία απλή διανοητική διαδικασία. Χρειάζονται πολλές πληροφορίες, γνώσεις, τεχνικές ποσοτικών μεθόδων, ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και, σε μικρότερο βαθμό, διαίσθηση.

Η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως συγκρούσεις μικρού ή μεγάλου βαθμού γιατί διαταράσσει ισορροπίες. Αυτό συμβαίνει, γιατί η λήψη μιας απόφασης μπορεί να θεωρείται απειλή για τις θέσεις κάποιων εργαζομένων ή για την εξουσία κάποιου διοικητικού στελέχους. Για παράδειγμα, η αγορά μιας αυτόματης μηχανής αδρανοποιεί το περιεχόμενο κάποιων θέσεων εργασίας, που γίνονται χειροκίνητα ή με χειρισμό απλών μηχανών. Πιο συγκεκριμένα, αν για τη συσκευασία ετοίμων ενδυμάτων, η οποία γίνεται από τρεις συσκευάστριες, αποφασιστεί να αγοραστεί μία αυτόματη μηχανή συσκευασίας, τότε οι τρεις συσκευάστριες ή θα πρέπει να απολυθούν ή να γίνουν γαζώτριες (να αλλάξουν δηλαδή αντικείμενο και θέση εργασίας κάτω από τις καλύτερες συνθήκες). Αυτή η περίπτωση προβλημάτων αφορά κυρίως εργάτες και στελέχη πρώτης γραμμής (επόπτες).

Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη λήψη αποφάσεων είναι ο βαθμός αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι **λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας**. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση επιθυμεί να τοποθετήσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων σε ομόλογα δημοσίου (1η εναλλακτική λύση) ή σε αμοιβαία κεφάλαια (2η εναλλακτική λύση), των οποίων η απόδοση είναι 9% και 10% αντίστοιχα, τότε το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσει τα αμοιβαία κεφάλαια, γιατί αποδίδουν περισσότερο από τα κρατικά ομόλογα. Το χαρακτηριστικό στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν

υπάρχει το στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, γιατί πρόκειται για τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης. Η μόνη διαφορά τους έγκειται στο ποσοστό απόδοσης. Υπό καθεστώς βεβαιότητας, η λήψη αποφάσεων είναι μία σχετικά εύκολη διαδικασία. Εκείνο που απαιτείται στην περίπτωση αυτή είναι πολύ καλή πληροφόρηση, όπως τυχόν κρατήσεις για προμήθεια της τράπεζας ή φορολόγηση από το κράτος.

Όταν όμως καλούμαστε να αποφασίσουμε, ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε **παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας**. Για παράδειγμα, αν ο χρηματοοικονομικός αναλυτής μιας επιχείρησης καλείται να αποφασίσει για τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου μεταξύ αμοιβαίων κεφαλαίων χρηματιστηριακών τίτλων ή αμοιβαίων κεφαλαίων συναλλάγματος, των οποίων η απόδοση είναι τελείως αβέβαιη, καταλαβαίνουμε ότι η απόφαση θα στηριχτεί περισσότερο στη διαίσθηση του χρηματοοικονομικού αναλυτή και πολύ λιγότερο στις πληροφορίες.

Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι **αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου**. Τι σημαίνει αυτό; Για παράδειγμα, καλούμαστε να αποφασίσουμε μεταξύ μίας μετοχής με απόδοση 20% με πιθανότητα επιτυχίας 80%, και μίας μετοχής με απόδοση 25%, αλλά με πιθανότητα επιτυχίας 50%. Ποια μετοχή επιλέγουμε στην περίπτωση αυτή; Προτιμάμε τη μετοχή με τη μεγαλύτερη απόδοση, αλλά με μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας, ή τη μετοχή με τη μικρότερη απόδοση, αλλά με μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας; Όποια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις κι αν αποφασίσουμε να υλοποιήσουμε, αναλαμβάνουμε τον κίνδυνο να μην έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποδειχθεί ότι η λύση που δεν επιλέξαμε ότι ήταν καλύτερη.

Στην πραγματικότητα καλούμαστε να επιλέξουμε μεταξύ περισσότερων των δύο εναλλακτικών λύσεων. Οι πολλές λύσεις περιπλέκουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αποφασίζουμε, γιατί η κάθε λύση περικλείει διαφορετικό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου.

Στην πράξη εμφανίζονται και άλλα προβλήματα κατά τη λήψη αποφάσεων. Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε:

- **Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα.** Μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει από ότι ένα μεμονωμένο στέλεχος. Αυτό συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος για να συγκεντρωθεί, να συζητηθεί και να καταλήξει σε συμπεράσματα. Η δυσκολία έγκειται κυρίως στον συγκερασμό των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών της ομάδας.

- **Κυριαρχεί η μειοψηφία.** Τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δε θεωρούνται απόλυτα ίσα. Διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις, τη προϋπηρεσία, τη θέση ισχύος, την επιρροή τους σε άλλα μέλη και άλλες ομάδες, τις ρητορικές τους ικανότητες και εν γένει την ικανότητα επηρεασμού. Αυτό καθιστά μερικά μέλη πιο ισχυρά έναντι άλλων με αποτέλεσμα, ενώ αποτελούν μειοψηφία, να επιβάλλουν τη γνώμη τους και να επηρεάζουν τις απόψεις της πλειοψηφίας.
- **Ασκούνται πιέσεις για συμφωνία.** Στις ομάδες, τα μέλη αισθάνονται πιέσεις κυρίως για να γίνουν αποδεκτά και αρεστά και να θεωρηθούν έμπιστα άτομα, που ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις των προϊσταμένων τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της τεχνητής πλειοψηφίας.
- **Ασαφής υπευθυνότητα.** Τα μέλη μιας ομάδας, όταν λαμβάνουν μια απόφαση, αναλαμβάνουν από κοινού και την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, η ευθύνη είναι κοινή και υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων.

Προβλήματα δεν εμφανίζονται μόνο στις ομαδικές αποφάσεις, αλλά και στις ατομικές. Σε αυτού του είδους τις αποφάσεις συνήθως υπάρχουν προβλήματα, που αφορούν την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης εκείνου που αποφασίζει. Παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο μυαλό έχει πάρα πολλές δυνατότητες, οι επιστήμονες επισημαίνουν ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό, περίπου 5-10% των δυνατοτήτων του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι σκέφτονται μονοδιάστατα, με ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης (με σύμβολα, ή με εικόνες, ή με μαθηματικούς τύπους, ή με σχήματα, χωρίς να κάνουν συνδυασμό όλων αυτών). Ακόμη, ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης μάς θέτει περιορισμούς, που στην πραγματικότητα μπορεί να μην υπάρχουν. Τέλος, οι αρχές που διέπουν τη ζωή ή την κοινωνία μας, οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, οι παραδοχές και οι εμπειρίες θέτουν πολλούς περιορισμούς στον τρόπο σκέψης μας και στην εξεύρεση πολλών εναλλακτικών λύσεων.

Μια μέθοδος για να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης, δηλαδή την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μία, είναι να αναπτύξουμε δημιουργική σκέψη. Με τη δημιουργική σκέψη ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και αναζητούμε λύσεις πρωτοπόρες και έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια. Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιπαρέλθουν τον ανταγωνισμό με την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα.

3.5.3. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία μπορούν να εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση. Τα βήματα αυτά είναι: Ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, Η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.

1ο βήμα: Εντοπισμός του Προβλήματος ή Διαπίστωση Ευκαιρίας

Κατά το πρώτο βήμα εντοπίζουμε ότι υπάρχει πρόβλημα ή διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μία ευκαιρία που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε. Πρόβλημα υπάρχει κάθε φορά που το στέλεχος διαπιστώνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της κατάστασης που διαμορφώνεται. Πώς όμως μπορούμε να εντοπίσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα; Μπορούμε να θέτουμε απλές ερωτήσεις του τύπου: «Υπάρχει κάτι που δεν λειτουργεί καλά και σύμφωνα με τις προδιαγραφές; Τι δεν λειτουργεί καλά; Τι συμπτώματα παρουσιάζει;»

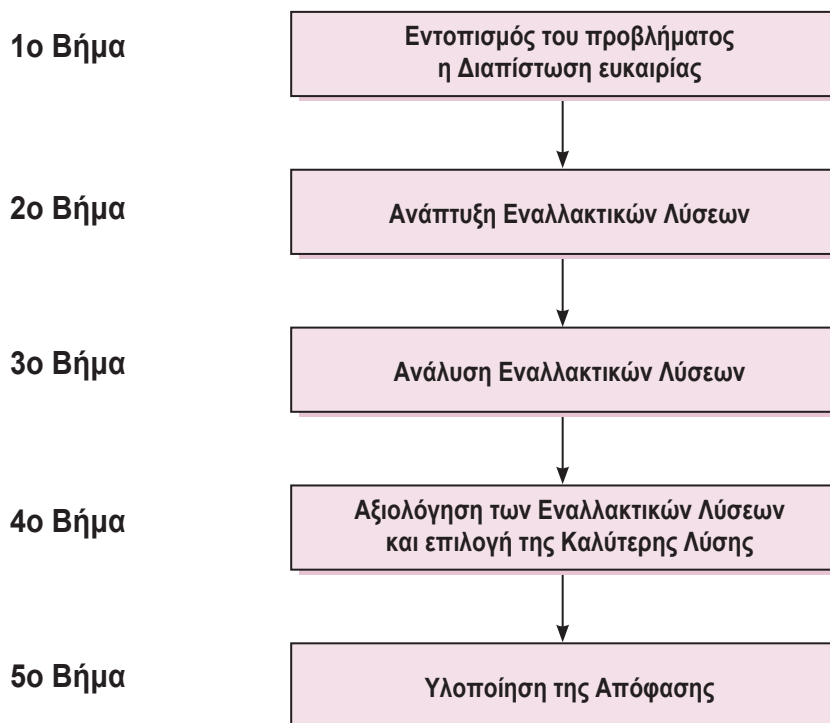
Εκείνο που χρειάζεται να επισημάνουμε στο σημείο αυτό είναι ότι δεν πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα ή με τα αίτια που το προκάλεσαν. Για παράδειγμα, η κακή ποιότητα προϊόντος είναι ένα σύμπτωμα, που μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις σχέσεις μας με τους πελάτες ή στην εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Όταν κάτι εμφανίζεται μία ή δύο φορές θεωρείται σύμπτωμα, αν όμως συνεχιστεί καταλήγει να γίνει πρόβλημα. Αν, για παράδειγμα, η κακή ποιότητα των προϊόντων δεν διορθωθεί εγκαίρως, το σύμπτωμα θα γίνει πρόβλημα. Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα πρέπει να αναζητήσουμε τα αίτια που οδήγησαν στο σύμπτωμα. Μετά από διεξοδική έρευνα, βρίσκουμε ότι τα αίτια είναι η πρόσφατη πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού και η υπερφόρτωση της μηχανής. Θα πάψει να υπάρχει το σύμπτωμα και κατ' επέκταση το πρόβλημα, μόνο όταν πάρουμε δραστικά μέτρα για τα δύο αίτια που αναφέραμε.

Εκτός όμως από τον εντοπισμό προβλημάτων, είναι δυνατόν να διαπιστώνουμε και ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν έχουμε την πληροφορία ότι πρόκειται να ανέβει ο γενικός δείκτης τιμών του Χρηματιστηρίου, λόγω του ευνοϊκού οικονομικού κλίματος που επικρατεί, η αγορά μετοχών αποτελεί μία ευκαιρία που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει.

2ο βήμα: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων.

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα στο προηγούμενο βήμα, έπεται η ανάπτυξη λύσεων, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα. Τα στελέχη οφείλουν να βρίσκουν και να αναπτύσσουν όσο το δυνατόν πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων παίζει η εμπειρία, οι γνώσεις, οι γνωριμίες με σημαντικά άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος (αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες γιατί μάς παρέχουν πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους), οι καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, (η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους.

Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.



Σχήμα 3.5.1

Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Για να επανέλθουμε στο παράδειγμα από το οποίο ξεκινήσαμε, κατά το βήμα αυτό θα πρέπει να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις για τα δύο αίτια της κακής ποιότητας των προϊόντων. Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες ανειδίκευτους εργάτες, μπορούμε να τους εκπαιδεύσουμε α) με παλιούς έμπειρους εργάτες, μειώνοντας για ένα διάστημα την παραγωγή, ή β) με εξωτερικούς συνεργάτες που θα τους δώσουν γενικές κατευθύνσεις και θα μειώσουμε περιστασιακά λίγο την παραγωγή, ή γ) με σαφείς οδηγίες και άμεσο έλεγχο από τον επόπτη παραγωγής. Όσον αφορά στην υπερφόρτωση της μηχανής μπορούμε α) να αντικαταστήσουμε τη μηχανή με νέα αυτόματη μηχανή, ή β) να αλλάξουμε το χρόνο λειτουργίας της θέτοντας σε εφαρμογή διαφορετικές βάρδιες λειτουργίας στο εργοστάσιο.

3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων.

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση.

Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

4ο βήμα: Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης.

Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να εντοπιστεί η λύση που προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα και/ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες. Ένα άλλο μέτρο σύγκρισης που χρησιμοποιείται κατά το βήμα αυτό, είναι η σχέση μεταξύ ωφέ-

λειας και κόστους. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, προτιμάμε τη λύση εκείνη που μας παρέχει το μέγιστο δυνατό όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος. Το τρίτο στοιχείο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων είναι η δυνατότητα εφαρμογής τους. Μία λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των περιορισμών που τίθενται από την ίδια την επιχείρηση ή από το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αντικατάσταση της παλιάς μηχανής με μία αυτόματη μπορεί να φαίνεται ως η καλύτερη λύση, αλλά να μην μπορεί να υλοποιηθεί λόγω έλλειψης χρημάτων.

Επίσης, όπως ήδη αναφέραμε, επειδή μερικές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι βέβαια και εμπεριέχουν κάποιο βαθμό κινδύνου (ρίσκου), η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις προσωπικές εκτιμήσεις, τη διαίσθηση και την ευφυΐα των στελεχών. Μια τέτοιας φύσεως επιλογή ενέχει τον κίνδυνο να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση. Για την αποφυγή μιας τέτοιας κατάληξης, πρέπει να καταβάλουμε προσπάθεια για τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών.

5ο βήμα: Υλοποίηση της Απόφασης.

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι. Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης. Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης. Στην περίπτωση του παραδείγματος μας, αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από επόπτες, τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες δίνει (γραφτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ.

Έχοντας αναλύσει τα συνήθη προβλήματα που προκύπτουν και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρούμε ότι χρήσιμο είναι να παρουσιάσουμε τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη λύση.



3.5.4 Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων

Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique) και το μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago (Βρουμ-Γιέτον-Τζάγκο). Η Τεχνική της ονομαστικής Ομάδας και η Τεχνική των Δελφών είναι ειδικά σχεδιασμένες για να εξουδετερώνονται τα αρνητικά στοιχεία του ομαδικού τρόπου σκέψης, που ήδη αναφέραμε.

Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας είναι μία τεχνική κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συνέρχονται σε επίσημη συνάντηση. Τα βήματα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι τα παρακάτω:

1. Ανακοινώνεται το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας και ζητείται από κάθε μέλος να σκεφτεί προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος.
2. Το κάθε μέλος καταγράφει σιωπηρά τις προσωπικές του απόψεις σε μία κόλα χαρτί, χωρίς προηγουμένως να έχει επικοινωνήσει με τα άλλα μέλη αναφορικά με το πρόβλημα.
3. Καθορίζονται χρονικές περίοδοι διάρκειας 10 ή 15 λεπτών, κατά τις οποίες, κυκλικά κάθε φορά, κάθε μέλος αναφέρει μία πρόταση από αυτές που κατέγραψε στο προηγούμενο βήμα. Αυτό που πρέπει να υπογραμμίσουμε είναι ότι σε κάθε χρονική περίοδο (γύρο) το κάθε μέλος κάνει μόνο μία πρόταση. Η διαδικασία αυτή σταματά, μόλις τελειώσουν όλες οι προτάσεις. Επειδή συμβαίνει μερικά μέλη να μην έχουν πολλές προτάσεις, όπως άλλα μέλη, η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να διατυπωθούν όλες οι απόψεις, ακόμη κι αν μόνο ένα μέλος συνεχίζει να προτείνει σε κάθε γύρο.
4. Όλες οι απόψεις καταγράφονται από έναν πρακτικογράφο πάνω σε ένα χαρτί ή σε ένα πίνακα (είναι προτιμότερος).

5. Όλες οι απόψεις που γράφονται πάνω στον πίνακα συζητούνται από τα μέλη της ομάδας. Η συζήτηση αναπτύσσεται γύρω από τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και την εφικτότητα της κάθε πρότασης.
6. Μετά τη συζήτηση, κάθε μέλος ψηφίζει σιωπηρά σύμφωνα με την προτίμησή του. Το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας καθορίζει την επιλογή της ομάδας.

Η Τεχνική των Δελφών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας, αλλά διαφέρει ως προς την κατά πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Αντί για την άμεση επικοινωνία, χρησιμοποιείται η τεχνική των ερωτηματολογίων. Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα ίδια με την προηγούμενη τεχνική, με μόνη διαφοροποίηση ότι σε κάθε διαδοχικό κύκλο δίνεται ένα ερωτηματολόγιο. Πριν δοθεί το επόμενο ερωτηματολόγιο, παρέχεται στο κάθε μέλος ανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση) της εκτίμησης της κατάστασης από τα προηγούμενα ερωτηματολόγια. Στον τελευταίο κύκλο ερωτηματολογίων, το κάθε μέλος καλείται να ψηφίσει σχετικά με τα εξεταζόμενα θέματα που τέθηκαν με τα ερωτηματολόγια. Η συγκέντρωση των ατομικών ψήφων καθορίζει την ομαδική απόφαση.

Το **Μοντέλο των Vroom-Yetton και Jago** είναι πολύ σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη γιατί, ανάλογα με την περίπτωση, υποδεικνύεται η κατάλληλη μέθοδος ή μορφή απόφασης που πρέπει να ακολουθήσουν. Υπάρχουν πέντε μορφές απόφασης, που ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πάρει μία απόφαση. Οι μορφές αυτές διαφέρουν μόνο ως προς το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων, δηλαδή ως προς το βαθμό που αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση.

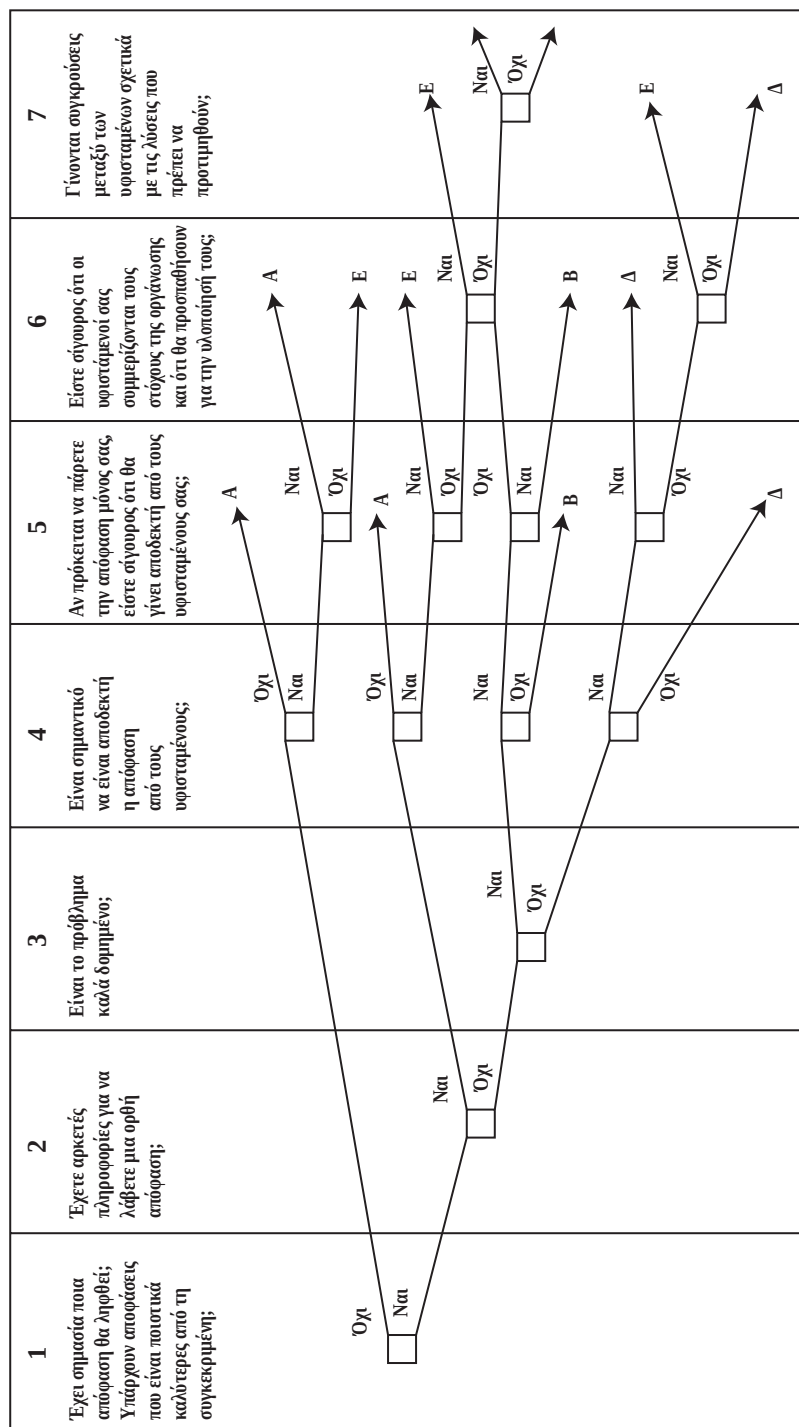
Πίνακας 3.5.1
Οι Μορφές Αποφάσεων σύμφωνα με το Μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago

Μορφές Αποφάσεων	Περιγραφή
A	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του. Δε ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας. Βασίζεται απόλυτα στην προσωπική του εμπειρία, γνώση και εκτίμηση της κατάστασης.
B	Ο ηγέτης αναζητά πληροφορίες από τους υφισταμένους του και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.

Γ	Ο ηγέτης συμβουλευέται τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Συζητά το πρόβλημα με υφισταμένους της προτίμησής του και ζητά τη συμβουλή τους για την εξεύρεση πιθανών λύσεων για το πρόβλημα
Δ	Ο ηγέτης συμβουλευέται την ομάδα και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Ο ηγέτης συναντά τους υφισταμένους του και συζητούν όλοι μαζί τις πιθανές λύσεις για το πρόβλημα. Τους χρησιμοποιεί ως συμβούλους. Ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων. Ο ηγέτης μπορεί να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του τα συναισθήματα των υφισταμένων του.
Ε	Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του, και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

Οι μέθοδοι χαρακτηρίζονται με ένα γράμμα. Αυτές που συμβολίζονται με τα γράμματα Α και Β έχουν χαρακτήρα αυταρχικό. Αυτές που χαρακτηρίζονται με τα γράμματα Γ και Δ είναι συμβουλευτικού τύπου, ενώ αυτή που προσδιορίζεται με το γράμμα Ε είναι ομαδικού τύπου. Πρέπει να υπογραμμισθεί στο σημείο αυτό ότι για κάθε τύπο απόφασης, ο ηγέτης φέρει την ευθύνη και ότι σε καμία περίπτωση δεν μεταβιβάζεται στους υφισταμένους του. Πιο αναλυτικά οι μορφές αποφάσεων δίνονται στον πίνακα 3.5.1.

Για το πότε είναι κατάλληλη κάθε μορφή απόφασης, χρειάζεται να απαντήσει ο ηγέτης σε μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους. Πρόκειται για επτά διαγνωστικές ερωτήσεις, στις οποίες απαντούμε σύμφωνα με τη σειρά που τίθενται στο διάγραμμα «δένδρο απόφασης» του μοντέλου. Το πρώτο βήμα είναι να εντοπίσουμε το πρόβλημα και στη συνέχεια να απαντήσουμε στις διαδοχικές ερωτήσεις με ένα ναι ή με ένα όχι. Οι ερωτήσεις, το δένδρο απόφασης, καθώς και η μορφή απόφασης που ενδείκνυται κάθε φορά δίνονται στο σχήμα (3.5.2) που ακολουθεί.



Σχήμα
3.5.2 Το μοντέλο των Vroom - Yetton - Jago

Τα Κύρια Σημεία

1. **Λήψη Αποφάσεων** είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.
2. Όταν αποφασίζουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι **λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας**.
3. Όταν καλούμαστε να αποφασίσουμε ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε **παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας**.
4. Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι **αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου**.
5. Όταν **η απόφαση είναι ομαδική**, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε: η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα., κυριαρχεί η μειοψηφία, υπάρχουν πιέσεις για συμφωνία και η υπευθυνότητα είναι ασαφής.
6. Η **Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων** περιλαμβάνει πέντε βήματα. Τα βήματα αυτά είναι: ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, Η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.
7. Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «**Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας**» (**Nominal Group Technique**), η «**Τεχνική των Δελφών**» (**Delphi Technique**) και το μοντέλο των **Vroom-Yetton-Jago** (Βρουμ, Γιέτον και Τζάγκο).

Λέξεις - Κλειδιά

- Λήψη Αποφάσεων
- Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πλήρους αβεβαιότητας και κινδύνου
- Εναλλακτικές Λύσεις
- Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας
- Η Τεχνική των Δελφών
- Το Μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago

Ερωτήσεις - Εργασία - Παίγνιο - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι τα συνήθη προβλήματα που συναντάτε κατά τη λήψη προσωπικών αποφάσεων; Υπάρχουν ομοιότητες με τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στη θεωρία;
2. Ποιο ή ποια από τα πέντε βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θεωρείτε πιο σημαντικό/ά, και γιατί;

Εργασία

Να γίνει ατομική εργασία από κάθε μαθητή με την επίλυση ενός προσωπικού του προβλήματος. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εργασία θεωρείται η εφαρμογή της θεωρίας αυτού του κεφαλαίου.

Παίγνιο

Να γίνει παίγνιο μέσα στην τάξη με την επίλυση ενός προβλήματος που αφορά το σχολείο, εφαρμόζοντας τη διαδικασία και τις μεθόδους λήψης ομαδικών αποφάσεων.

Μελέτη Περίπτωσης

Ο Κύριος Αθανασίου, γενικός διευθυντής μιας ασφαλιστικής εταιρίας, χρειάζεται να πάρει μία απόφαση, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, σχετικά με την επέκταση της εταιρίας. Τον τελευταίο καιρό είχε κάνει έρευνα αγοράς στην καινούρια περιοχή, όπου θα εγκατασταθούν τα καινούρια γραφεία της εταιρίας, με σκοπό να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τις συνήθειες των καταναλωτών.

Θέλει να γνωρίζει πόσοι και ποιοι από τους πωλητές διατίθενται να αλλάξουν τόπο διαμονής και δέχονται να εργαστούν στις καινούριες εγκαταστάσεις, πολλά χιλιόμετρα μακριά από την τωρινή εργασία τους.

Η συνεργασία με τους πωλητές ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιητική. Άκουγε τις απόψεις τους και συζητούσαν τα προβλήματά τους. Από την πλευρά τους οι πωλητές υποστήριζαν το έργο του διευθυντή τους και τον ενημέρωναν τακτικά, αν και ενεργούσαν με μεγάλη αυτονομία. Γενικά επικρατούσε σεβασμός και αλληλοκατανόηση.

Ο κύριος Αθανασίου θα μπορούσε από μόνος του να επιλέξει κάποιους πωλητές, αλλά δεν το κάνει, γιατί γνωρίζει καλά ότι οι περισσότεροι είναι οικογενειάρχες και ότι είναι αδύνατον να εγκαταλείψουν τις οικογένειες τους, ή να τις υποχρεώσουν να μετακομίσουν σε καινούρια περιοχή, χωρίς τη θέλησή τους.

1. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Vroom - Yetton - Jago, ποια μορφή απόφασης πρέπει να ακολουθήσει ο κύριος Αθανασίου, προκειμένου να λάβει μία σωστή απόφαση;
2. Δεδομένου ότι πιέζεται χρονικά να λάβει μία απόφαση, πώς θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να αποφασίσει γρήγορα λαμβάνοντας υπόψη του την κατάσταση του κάθε πωλητή;

Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	234
4.1.1 Εισαγωγή	234
4.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	235
4.1.3 Σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με άλλα οργανωτικά συστήματα	237
4.1.4 Η Εξέλιξη από το παραδοσιακό management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	239
4.1.5 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	242
4.2 Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών	246
4.2.1 Έννοια Επανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών	246
4.2.2 Χαρακτηριστικά επανασχεδιασμένων διαδικασιών	247
4.2.3 Αλλαγές που απαιτούνται μαζί με τον επανασχεδιασμό	247
4.3 Ο Οργανισμός που μαθαίνει	253
4.3.1 Έννοια της Μάθησης	253
4.3.2 Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης	254
4.3.3 Ο Οργανισμός που Μαθαίνει	254
4.3.4 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν	254
4.3.5 Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης	256
4.3.6 Ο νέος ρόλος της ηγεσίας	256

Σκοπός του Κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης, που είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ο Επανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών και η Οργανωσιακή Μάθηση.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

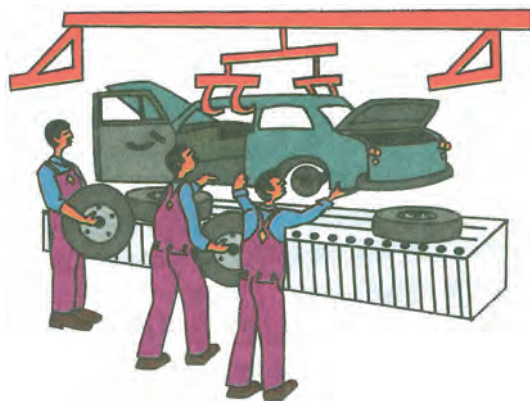
- να περιγράφετε την έννοια και τη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην σύγχρονη Οργάνωση και Λειτουργία της επιχείρησης
- να αναλύετε την έννοια, τη σημασία και τα βασικά χαρακτηριστικά του Επανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών
- να εξηγείτε την έννοια και τη σημασία του «Οργανισμού που Μαθαίνει» για τη σύγχρονη επιχείρηση, καθώς και να αιτιολογείτε την αναγκαιότητα μετασχηματισμού της κλασικής επιχείρησης σε ένα οργανισμό που μαθαίνει.

Εισαγωγή

Στις νέες συνθήκες, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στο σύγχρονο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα και με επιτυχία, προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται. Ένας από τους τομείς στον οποίο απαιτείται εκσυγχρονισμός, αλλαγή φιλοσοφίας και περισσότερο πρακτική προσέγγιση, είναι της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Έτσι αναπτύχθηκαν νέες, σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και τη διοίκηση, οι οποίες αποσκοπούν κυρίως:

- α. στην κατάλληλη **αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων**, με έμφαση στη συμμετοχή, στην παρακίνηση και στην ομαδική συνεργασία
- β. στην ανάπτυξη της **«εταιρικής κουλτούρας»** στα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται, με στόχο τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- γ. στη δημιουργία **απλών και «ευμετάβλητων» οργανωτικών δομών**, ώστε να διασφαλίζεται η ευελιξία των επιχειρήσεων. Αυτό αφορά τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες τους, όπως π.χ. την επίτευξη χαμηλού κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης, όσο και τις «εξωτερικές» τους σχέσεις, όπως π.χ. τη γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος ή και τη συμβολή τους στη διαμόρφωσή του
- δ. στην ανάπτυξη **ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών** στα στελέχη
- ε. στην ανάπτυξη **κουλτούρας συνεχούς μάθησης** και διαχείρισης της γνώσης στην επιχείρηση.

Στη συνέχεια, θα εξεταστούν σύντομα τρεις σύγχρονες βασικές μορφές οργάνωσης και διοίκησης, οι οποίες σήμερα εφαρμόζονται σε ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων και στη χώρα μας.



4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

4.1.1 Εισαγωγή

Τα πρώτα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) εμφανίζονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) δημιούργησε μια επιτροπή από ερευνητές, μηχανικούς και κρατικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας στην Ιαπωνία. Η επιτροπή αυτή οργάνωσε μια σειρά διαλέξεων με θέμα τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο (δηλαδή στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον ποιοτικό έλεγχο, όπως π.χ. η δειγματοληψία) που απευθύνονταν στους Ιάπωνες μηχανικούς. Είχε επηρεαστεί στο έργο της από τη φιλοσοφία των Edwards Deming (Ντέμινγκ) και Joseph Juran (Τζουράν), που υπήρξαν οι πρωτοπόροι στην αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και στην εφαρμογή ενός νέου. Αυτός θα είχε ως βάση την προσπάθεια για **ποιοτική** αναβάθμιση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Ιαπωνία εισήγαγε καινοτομίες στη διοίκηση όπως οι κύκλοι ποιότητας, η συνεργασία με τον προμηθευτή, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών την κατάλληλη στιγμή (Just In Time).

Οι βιομηχανίες στις Η.Π.Α. άρχισαν να ασχολούνται με τη Δ.Ο.Π. τη δεκαετία του 1980, όταν παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ιαπωνία ξεπέρασε την αντίστοιχη των Η.Π.Α. Παράλληλα οι τάσεις στην παραγωγικότητα υποστήριζαν τις απόψεις ότι η Ιαπωνία και άλλες Ασιατικές χώρες σύντομα θα κυριαρχούσαν στο εμπόριο και την παραγωγή, ξεπερνώντας τις Η.Π.Α.

Το 1987, ο Πρόεδρος των Η.Π.Α., Ronald Reagan (Ρέγκαν) υπογράφοντας το νόμο 100-107 εισήγαγε το βραβείο Malcolm Baldrige, το οποίο ήταν **βραβείο ποιότητας**, δίνοντας εθνικό χαρακτήρα στην προσπάθεια ανάκαμψης των βιομηχανιών στις ΗΠΑ, με στόχο να τεθεί η ποιότητα ως βασικό σημείο στην παραγωγική διαδικασία.

4.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

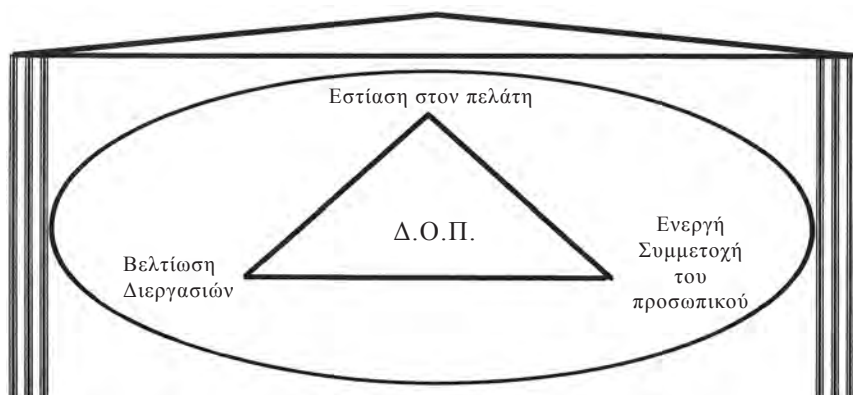
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο οδηγεί στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, στην καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και στη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αυτή η προσέγγιση του management χαρακτηρίζεται από αρχές, πρακτικές και τεχνικές και μπορεί να αναπτυχθεί σε τρεις βασικές αρχές (σχήμα 4.1.1). Αυτές είναι:

- α) **Εστίαση στον πελάτη**
- β) **Συνεχής βελτίωση των διεργασιών και**
- γ) **Ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.**

Κάθε αρχή εφαρμόζεται με μια σειρά πρακτικών, οι οποίες είτε είναι απλές δραστηριότητες, όπως π.χ. συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες, είτε είναι περισσότερο σύνθετες, όπως π.χ. η ανάλυση διεργασιών.



Σχήμα 4.1.1
Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ

4.1.2.α Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που την συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

4.1.2.β Συνεχής βελτίωση διεργασιών

Η δεύτερη αρχή είναι η δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι αντίστοιχες πρακτικές υποστήριξης της δεύτερης βασικής αρχής, περιλαμβάνουν την ανάλυση διεργασιών και τον επανασχεδιασμό.

4.1.2.γ Ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης

Η τρίτη αρχή της Δ.Ο.Π. εντοπίζεται σε συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίστηκε στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα.

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν οι υπομονάδες (τμήματα) που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου.

Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Όμως και στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στη διαδικασία τους (π.χ. παραγωγή, marketing, λογιστήριο). Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων, εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν πρόταση που είναι κοινά αποδεκτή.

4.1.3 Σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με άλλα οργανωτικά συστήματα

Η προέλευση και ο τρόπος διάδοσης της Δ.Ο.Π. την κάνουν να διαφέρει από τις άλλες οργανωσιακές θεωρίες και τις θεωρίες του management. Οι θεωρίες αυτές έχουν κυριαρχήσει σε όλον τον κόσμο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (π.χ. Διοίκηση Βάσει Στόχων (Management By Objectives), Στρατηγικό Management των Βασικών Δεξιοτήτων (Core Competences) κ.α.. Οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τη Δ.Ο.Π. από τις άλλες θεωρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν ως προς:

α. Τη φιλοσοφική/ εννοιολογική προέλευση. Οι περισσότερες θεωρίες που αναφέρονται στο management προέρχονται από το χώρο των κοινωνικών επιστημών. Ειδικότερα:

- Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση αξίας μετοχών και οι αρχές λογιστικής),
- Η ψυχολογία οδηγεί στην ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων και
- Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης.

Σχετικά με την περίπτωση της Δ.Ο.Π., πολλά στοιχεία προέρχονται από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control) αποτελεί τον πυρήνα της.

β. Τις πηγές της καινοτομίας. Τα κέντρα ανάπτυξης και διαμόρφωσης των σύγχρονων θεωριών και τεχνικών management είναι τα πανεπιστήμια και

οι εταιρείες συμβούλων. Αντίθετα, οι πρωτοπόροι που εφάρμοσαν τη Δ.Ο.Π. (Deming/Ντέμινγκ, Shewart/Σιούαρτ, Juran/Τζουράν, Crosby/Κρόσμπυ, Feigenbaum/Φάιγκενμπαουμ), δραστηριοποιήθηκαν αρχικά κυρίως στη βιομηχανία. Ήταν μηχανικοί ή φυσικοί και δεν είχαν αναπτύξει σημαντικές συνεργασίες με τα πανεπιστήμια. Συνεπώς, τα πανεπιστήμια δεν ήταν στην πρώτη γραμμή ως προς τη διαμόρφωση της φιλοσοφίας σχετικά με την ποιότητα, αλλά ακολουθούσαν μαθαίνοντας από τη νέα πραγματικότητα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μόλις το 1991, η Motorola επέτρεψε στην ακαδημαϊκή κοινότητα να παρακολουθήσει προγράμματα εκπαίδευσης στην ποιότητα, που εφάρμοζε στο προσωπικό της.

γ. Τη γεωγραφική προέλευση. Οι περισσότερες αντιλήψεις και τεχνικές στο χρηματοοικονομικό management, marketing, στρατηγικό management και οργανωτικό σχεδιασμό παρουσιάστηκαν στις ΗΠΑ και έπειτα διαδόθηκαν στις υπόλοιπες χώρες. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 αναπτύχθηκε περαιτέρω με τη διάδοσή της στη Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη. Με αυτόν τον τρόπο, η Δ.Ο.Π. έχει συμπεριλάβει τις αναλυτικές και τεχνικές επιδεξιότητες των Αμερικανών, τις ικανότητες για υλοποίηση και οργάνωση των Ιαπώνων και την παράδοση των Ευρωπαίων.

δ. Τη διαδικασία διάδοσης. Η διάδοση των σύγχρονων θεωριών management γίνεται ιεραρχικά. Συνήθως οι ηγέτιδες επιχειρήσεις όπως General Electric, IBM και General Motors, εφαρμόζουν τις καινοτομίες στο management ακολουθώντας μία διαδικασία διάδοσης μέσα στην επιχείρηση από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα ανώτατα στελέχη στους επικεφαλής των τμημάτων και στη συνέχεια στην υπόλοιπη κλίμακα της ιεραρχίας. Αντίθετα, μικρές σχετικά επιχειρήσεις ήταν οι πρωτοπόροι του κινήματος της ποιότητας. Επίσης, δεν ήταν πάντα το ανώτατο στέλεχος εκείνο το οποίο πρώτο έφερνε την επιχείρηση σε επαφή με τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., αλλά μπορούσαν να είναι και άλλα διευθυντικά στελέχη.

Εκτός από τις διαφορές που προαναφέρθηκαν για την προέλευση και τη διάδοση της Δ.Ο.Π., πρέπει να επισημανθεί ότι για να εφαρμοσθούν οι καινοτομίες που αναφέρονται, πρέπει να πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές. Στην πραγματικότητα η επιχείρηση πρέπει να ανατρέψει τις καθιερωμένες δομές και τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης, διότι μόνο έτσι μπορεί να προσδοκά στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

4.1.4 Η Εξέλιξη από το παραδοσιακό management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως μια διαφορετική φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες στο χώρο της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες από αυτές εντοπίζονται αφενός μεν στο ρόλο της διοίκησης, αφετέρου δε στον συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

4.1.4.α Ο ρόλος της διοίκησης

Δύο τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης. Αυτές είναι η **αυτοδιαχείριση** (self-management) και η **συμμετοχική λήψη αποφάσεων**, οι οποίες ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων.

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος του συμβούλου ή του «προπονητή» κερδίζει έδαφος. Τα όρια μεταξύ αυτών που «σκέφτονται» και αυτών που «ενεργούν» είναι πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζόμενων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η τάση που υπάρχει στη Δ.Ο.Π. για επικοινωνία και συνεργασία του manager-ηγέτη με το σύνολο σχεδόν των στελεχών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας.

4.1.4.β Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές:

1. **Η εστίαση όλης της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια**, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον

οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτόν τον τρόπο, υπήρξε η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών.

2. **Η εστίαση στον πελάτη δεν παρέχει μόνο ένα στόχο αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών**, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει δηλαδή την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή.
4. **Η Δ.Ο.Π., ως φιλοσοφία, συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με το σχεδιασμό για την ποιότητα**, με αποτέλεσμα να εκτείνεται και στο στρατηγικό σχεδιασμό, όπου απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

Συγκρίνοντας το εννοιολογικό περιεχόμενο της Δ.Ο.Π. και των συμβατικών θεωριών του management, διακρίνονται θεμελιώδεις διαφορές προσεγγίσεων, ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι διαφορές αυτές μπορούν να εντοπιστούν:

α. Στους στόχους της επιχείρησης: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος. Αντίθετα, σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη για μεγιστοποίηση των κερδών, η οποία όμως είναι το αποτέλεσμα και όχι η κινητήρια δύναμη.

β. Στους ατομικούς στόχους: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Αντίθετα, στην περίπτωση της Δ.Ο.Π., οι στόχοι των εργαζόμενων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση.

γ. Στις αρχές σχεδιασμού εργασίας: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτισίσεων.

δ. Στο συντονισμό και στον έλεγχο: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, οι managers είναι οι ειδικοί, οι οποίοι συντονίζουν και κατευθύνουν τους υφιστάμενους τους. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους, τους οποίους θεωρεί ειδικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται σε εθελοντική βάση.

ε. Στο ρόλο της πληροφόρησης: Στο οικονομικό μοντέλο το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη Δ.Ο.Π. οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζόμενων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων.

στ. Στα όρια της εταιρείας: Στο οικονομικό μοντέλο, η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών είναι το κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αγορών των αναπτυγμένων βιομηχανικά κρατών. Αντίθετα, σύμφωνα με την αρχή της Δ.Ο.Π. για την εστίαση στον πελάτη, απαιτείται συνεχής επαφή και συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Είναι γεγονός ότι η εμφανιζόμενη “σύγκρουση” μεταξύ της Δ.Ο.Π. και των οικονομικών μοντέλων της επιχείρησης προέρχεται από παλαιότερες εποχές. Το τελευταίο μισό του αιώνα έχουν κυριαρχήσει δύο σχολές στο επιστημονικό πεδίο του management:

- Το «ορθολογικό» μοντέλο, το οποίο στηρίζεται στις αρχές του επιστημονικού management και στη γραφειοκρατία και
- Στο μοντέλο των «ανθρωπίνων σχέσεων», το οποίο στηρίζεται στο ρόλο της επιχείρησης ως ένα κοινωνικό σύστημα, προσδίδοντας έμφαση στις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες.

Αν και ορισμένοι ειδικοί πιστεύουν ότι η Δ.Ο.Π. γεφυρώνει τις δύο αυτές διαφορετικές σχολές, στην πραγματικότητα υπάρχει σύγκρουση της Δ.Ο.Π. με τις προσεγγίσεις του management που στηρίζονται σε οικονομικά μοντέλα (Σχήμα 4.1.2).



Σχήμα 4.1.2
Σύγκρουση της Δ.Ο.Π. και των Οικονομικών Μοντέλων

4.1.5 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την προσαρμογή του στον άριστο συνδυασμό όλων των πόρων της επιχείρησης. Στον ελληνικό χώρο, ορισμένες εταιρείες που παράλληλα με την ολική ποιότητα, έθεσαν μακροπρόθεσμους στόχους και αξιοποίησαν τα πλεονεκτήματα του έλληνα εργαζόμενου (ευελιξία, πρωτοβουλία, φιλότιμο, κ.α.) κατάφεραν σημαντικά αποτελέσματα. Δυστυχώς όμως, το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται να μη μπορεί να την εφαρμόσει λόγω κυρίως δυσκολιών στην αλλαγή νοοτροπίας, στη θέσπιση στόχων και οραμάτων, καθώς και στην έλλειψη της κατάλληλης ηγεσίας.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το Manufacturing Futures Survey (1986), απευθυνόμενο σε διευθυντές παραγωγής, στέλνοντας ερωτηματολόγια σε 500 εταιρείες από διάφορες χώρες, οι Ιαπωνικές εταιρείες κατέταξαν την ευελιξία εισαγωγής νέων προϊόντων και ελέγχου του ρυθμού παραγωγής ως το δεύτερο και τέταρτο αντίστοιχα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά σειρά σπουδαιότητας. Η ποιότητα ήταν το τρίτο. Οι εταιρείες της Βορείου Αμερικής και της Ευρώπης κατέταξαν αυτούς τους δύο τύπους ευελιξίας στην έκτη και όγδοη θέση αντίστοιχα ενώ την ποιότητα στην πρώτη.

Σήμερα, υπάρχει έντονος προβληματισμός σε διεθνές επίπεδο αν θα πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής – σταδιακή βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης (που βασίζεται στη Δ.Ο.Π.) ή η ριζική αναδιάρθρωση κάθε υπάρχουσας διεργασίας από την αρχή (που βασίζεται στον επιχειρηματικό επανασχεδιασμό (BPR)) ή κάποιος συνδυασμός των δύο με στόχο αφενός την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, αφετέρου δε την ταχύτητα και την εκάστοτε κατάλληλη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διατίθεται σε μια αγορά.

Τα Κύρια Σημεία

1. Τα πρώτα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) εμφανίζονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επισημόνων και Μηχανικών (JUSE) δημιούργησε μια επιτροπή από ερευνητές, μηχανικούς και κρατικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας στην Ιαπωνία.
2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Ιαπωνία εισήγαγε καινο-

τομίες στη διοίκηση όπως οι κύκλοι ποιότητας, η συνεργασία με τον προμηθευτή, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών την κατάλληλη στιγμή (Just In Time).

3. Οι βιομηχανίες στις Η.Π.Α. άρχισαν να ασχολούνται με τη Δ.Ο.Π. τη δεκαετία του 1980, όταν παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ιαπωνία ξεπέρασε την αντίστοιχη των Η.Π.Α.
4. **Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο επιτρέπει την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και γενικότερα λειτουργιών και συμπεριφορών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
5. Οι τρεις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι: α) **εστίαση στον πελάτη**, β) **συνεχής βελτίωση των διεργασιών** και γ) **ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού** της επιχείρησης.
6. Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.
7. **Η δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή έλεγχο** και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας, στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών.
8. **Η Ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης** αναπτύσσεται μεταξύ: α) διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων, β) τμημάτων της επιχείρησης και γ) επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.
9. Δύο τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης. Αυτές είναι η **αυτοδιαχείριση** (self-management) και η **συμμετοχική λήψη αποφάσεων**, οι οποίες ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών.
10. **Η εστίαση όλης της επιχείρησης στους πελάτες** προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια., δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο.
11. **Η εστίαση στον πελάτη** δεν παρέχει μόνο ένα στόχο αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών.
12. **Η Δ.Ο.Π.**, ως φιλοσοφία, συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με το σχεδιάσμά για την ποιότητα.

Λέξεις - κλειδιά

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Εστίαση στον πελάτη
- Συνεχής βελτίωση των διεργασιών
- Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού

Ερωτήσεις

1. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), είναι μια προσέγγιση του management, η οποία αναπτύσσεται στις εξής βασικές αρχές:
α. Εστίαση στον πελάτη,
β. Συνεχής βελτίωση των διεργασιών,
γ. Ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού,
δ. Όλα τα παραπάνω.
2. Πώς εκφράζεται στη Δ.Ο.Π., ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη;
3. Ποιοι στόχοι επιτυγχάνονται από τις επιχειρήσεις με τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών;
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Η αρχή της ενεργούς συμμετοχής όλου του προσωπικού της επιχείρησης, εντοπίζεται σε συνεργασίες μεταξύ:
α. των πελατών της
β. των τμημάτων της
γ. των ομοειδών επιχειρήσεων
δ. όλα τα παραπάνω.
5. Σε ποια αντίληψη στηρίζεται η διατμηματική συνεργασία στις επιχειρήσεις;
6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
α. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισάγει καινοτομίες στο χώρο της επιχείρησης, οι σημαντικότερες από τις οποίες εντοπίζονται στο ρόλο της διοίκησης, καθώς και στο συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.
Σ Λ
β. Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, οι δραστηριότητες των εργαζόμενων στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης που υπάρχουν μεταξύ τους,

ενώ στη Δ.Ο.Π. στο συντονισμό και στις κατευθύνσεις, που δίνονται από τους managers.

Σ Λ

7. Ποιες τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης;
8. Ποιες αλλαγές διαμορφώνονται, ως προς τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης;
9. Ποιος είναι ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης, σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο και ποιος είναι σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π.;
10. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα, σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, ενώ σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. τα κίνητρα μπορεί να είναι και κοινωνικά ή ψυχολογικά. Σχολιάστε.



4.2 Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών

4.2.1 Εισαγωγή

Ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering) είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης από την αρχή, με στόχο θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς της.

Οι τομείς αυτοί συμμετέχουν στη διαμόρφωση καθοριστικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, όπως π.χ. το κόστος, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση. Με τον επανασχεδιασμό εξετάζεται, αφενός γιατί γίνονται όλες οι ενέργειες και αφετέρου γιατί γίνονται με τον τρόπο αυτό. Ακόμη, είναι απαραίτητο ο επανασχεδιασμός να είναι **ριζικός**, δηλαδή θα πρέπει να αγνοούνται πλήρως οι υπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να ανακαλύπτονται νέοι τρόποι, σύμφωνα με τους οποίους θα γίνεται μια εργασία. Οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται με τον επανασχεδιασμό είναι **θεαματικές**. Μια επιχείρηση που θέλει 10% βελτίωση σε κάποιο δείκτη επίδοσης, όπως π.χ. στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών, δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόσει επανασχεδιασμό, διότι μπορεί να το πετύχει και με μικρές αλλαγές και ρυθμίσεις. Οι εταιρείες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους γενικά ταξινομούνται σε τρεις ομάδες:

1. Σε αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα, όπως π.χ. πολύ μεγάλο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πολλές αστοχίες στην παραγωγή προϊόντων κ.α.
2. Σε αυτές που βλέπουν να προκύπτουν προβλήματα στο μέλλον, όπως π.χ. νέους ανταγωνιστές, νέες απαιτήσεις πελατών κ.α. και
3. Σε αυτές που βρίσκονται ήδη στην κορυφή και έχουν φιλόδοξα και επιθετικά σχέδια. Αυτές βλέπουν τον επανασχεδιασμό ως μια ευκαιρία να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους ακόμα περισσότερο και να θέσουν υψηλότερα όρια στον ανταγωνισμό. Βεβαίως στην περίπτωση αυτή, είναι δύσκολο να αποφασίσει κανείς να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες του, τη στιγμή που είναι ήδη ο ηγέτης της αγοράς.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο επανασχεδιασμός δεν ταυτίζεται με τα προγράμματα ολικής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει διότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη **συνεχή βελτίωση των διαδικασιών** που υπάρχουν στην επιχείρηση, ενώ ο επανασχεδιασμός τις **αντικαθιστά με νέες**.

4.2.2 Χαρακτηριστικά επανασχεδιασμένων διαδικασιών

Ο επανασχεδιασμός απαιτεί οι διαδικασίες μιας εταιρείας να είναι απλές, γεγονός το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτές σχεδιάζονται. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε διαδικασία σχεδιάζεται από την αρχή με δημιουργικότητα, φαντασία και κρίση, καθώς και σε συνάρτηση με ορισμένα χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- Η σύνθεση πολλών θέσεων εργασίας σε μία.
- Η λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους.
- Τα βήματα της διαδικασίας ακολουθούν τη φυσική τους ροή.
- Η μείωση του αριθμού των ελέγχων.
- Ο επικεφαλής manager της διαδικασίας αποτελεί σημείο επικοινωνίας κ.α.

4.2.3 Αλλαγές που απαιτούνται μαζί με τον επανασχεδιασμό

Ο επανασχεδιασμός αλλάζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας, αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές τις αλλαγές. Πρακτικά οι αλλαγές επεκτείνονται σε όλη την εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα:

4.2.3.α Οι ομάδες εργασίας μετατρέπονται από ενδοτημηματικές σε ομάδες διαδικασιών

Παλιότερα, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε μια διαδικασία ήταν διασκορπισμένοι στα διάφορα τμήματα της εταιρείας, με αποτέλεσμα οι στόχοι καθενός να είναι διαφορετικοί από τους στόχους των άλλων (π.χ. ως προς το χρόνο παράδοσης ή της μείωσης των αποθεμάτων). Με τον επανασχεδιασμό, όλοι όσοι περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη διαδικασία μαζεύονται σε μια ομάδα, η οποία έχει ως στόχο την ολοκλήρωσή της.

4.2.3.β Οι εργασίες μετατρέπονται από απλές, σε πολυδιάστατες

Τα μέλη κάθε ομάδας μοιράζονται την ευθύνη για όλη τη διαδικασία, και επομένως απαιτείται να διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα ικανοτήτων. Επίσης μειώνονται οι περιπτώσεις εργασιών και αυτές που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν (π.χ. έλεγχος, αναμονή). Με τον τρόπο αυτό, δίνεται περισσότερος χρόνος στην πραγματική εργασία, με αποτέλεσμα η ικανοποίηση και η ανταμοιβή των εργαζόμενων να είναι μεγαλύτερη. Για παράδειγμα, όταν δημιουργείται μια ομάδα εργασίας να μελετήσει το χρόνο παράδοσης μιας μεγάλης παραγγελίας προϊόντων, συμμετέχουν στελέχη από διάφορα τμήματα όπως της παραγωγής, του marketing, της αποθήκης. Το κάθε στέλεχος από αυτά που συμμετέχουν αντιλαμβάνεται το πρόβλημα σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης του τμήματος που εκπροσωπεί. Έτσι, ο εκπρόσωπος παραγωγής το αντιμετωπίζει σύμφωνα με το προσωπικό και τα μηχανήματα που διαθέτει, ο εκπρόσωπος του marketing σύμφωνα με τη στρατηγική βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά ώστε να μην χαθούν πελάτες, ο εκπρόσωπος του τμήματος αποθηκών σύμφωνα με τους διαθέσιμους χώρους που υπάρχουν και την πολιτική αποθεμάτων που εφαρμόζουν. Αποτέλεσμα είναι η όλη διαδικασία στην οποία συμμετέχουν τα παραπάνω τμήματα, να αντιμετωπίζεται όχι ως συνεχή αλλά κατακεραματισμένη για κάθε ένα τμήμα. Αντίθετα, με τον επανασχεδιασμό, τα παραπάνω στελέχη δεν εκπροσωπούν τα τμήματα και δεν εκφράζουν την επιμέρους πολιτική τους, αλλά έχουν ως στόχο να ολοκληρώσουν το ταχύτερο τη διαδικασία παράδοσης της παραγγελίας.

4.2.3.γ Αυξάνεται το επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζόμενων

Μέσα σε καθορισμένα πλαίσια (π.χ. προθεσμίες, στόχοι παραγωγικότητας, ποιότητας) τα μέλη κάθε ομάδας αποφασίζουν ελεύθερα για τον τρόπο εργασίας τους. Αυτή η ελευθερία των εργαζόμενων είναι απαραίτητη στα πλαίσια

των διαδικασιών που σχεδιάζονται από την αρχή, ώστε να μπορούν να αποδώσουν οι ομάδες. Συνεπώς, θα πρέπει κάθε εργαζόμενος να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά, τα οποία θα του επιτρέπουν να δραστηριοποιείται στο σύγχρονο περιβάλλον, όπως πρωτοβουλία, δραστηριοποίηση κ.α.

4.2.3.δ Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παιδεία (μόρφωση) (education) και λιγότερο στην κατάρτιση (training)

Στις επιχειρήσεις γίνεται συνήθως κατάρτιση των εργαζόμενων σχετικά με το πώς εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία. Στις εταιρείες που έχουν επανασχεδιάσει τις διαδικασίες τους, απαιτείται μόρφωση των εργαζόμενων. Αυτό τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις της εργασίας τους και να κάνουν τις απαραίτητες κάθε φορά ενέργειες.

4.2.3.ε Μετράται η απόδοση με βάση το αποτέλεσμα και όχι το χρόνο απασχόλησης

Όταν η εργασία τμηματοποιείται σε πολλές επί μέρους εργασίες, δεν μπορεί να μετρηθεί η αξία του παραγόμενου προϊόντος της συνολικά. Έτσι, η αξιολόγηση γίνεται με βάση το πόσο καλά εκτελείται μια συγκεκριμένη επί μέρους εργασία, γεγονός το οποίο όμως δεν εξασφαλίζει ότι το σύνολο των εργασιών θα είναι αποδοτικό. Όταν όμως μια εργασία ολοκληρώνεται, καταλήγει πάντα σε προϊόντα μετρήσιμης αξίας, οπότε μπορεί να μετρηθεί και η απόδοση των εργαζομένων και η ανταμοιβή τους.

4.2.3.στ Τα κριτήρια εξέλιξης των εργαζόμενων στηρίζονται περισσότερο στις ικανότητές τους και λιγότερο στην απόδοσή τους

Η απόδοση ενός εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει καθορίζει τις αποδοχές του, όχι όμως και την εξέλιξή του σε ανώτερη θέση. Οι ικανότητες που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης, είναι αυτές που καθορίζουν το εάν θα προαχθεί. Ένας πολύ καλός εργαζόμενος σε ένα τμήμα δε σημαίνει ότι μπορεί να γίνει και ένας καλός διευθυντής σε αυτό το τμήμα.

4.2.3.ζ Αλλαγή των βασικών αξιών της επιχείρησης

Ο επανασχεδιασμός απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι δουλεύουν για τον πελάτη και όχι για το

διευθυντή. Οι αξίες των εργαζόμενων διαμορφώνονται κύρια από τα συστήματα αποδοχών τους, οπότε απαιτείται αλλαγή αυτών των συστημάτων. Με το παλιό παραδοσιακό σύστημα, υπήρχε διαμάχη μεταξύ των τμημάτων, διότι οι αποδοχές βασίζονταν στην απόδοση του κάθε τμήματος, ενώ τώρα όλοι κρίνονται με βάση την ικανοποίηση του πελάτη.

4.2.3.η Οι διευθυντές από επιβλέποντες γίνονται σύμβουλοι

Οι διευθυντές δε χρειάζονται για να αναθέτουν ή για να επιβλέπουν την εργασία, διότι αυτό το κάνουν μόνες τους οι ομάδες. Πρέπει όμως να παρέχουν συμβουλές, να διευκολύνουν και να υποβοηθούν τους εργαζόμενους.

4.2.3.θ Η επιχείρηση αποκτά πιο επίπεδη οργάνωση (λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας)

Οι αποφάσεις στον επανασχεδιασμό λαμβάνονται από τις ίδιες τις ομάδες, οπότε χρειάζονται λιγότεροι διευθυντές. Ένας διευθυντής μπορεί να επιβλέπει περίπου επτά άτομα, ενώ μπορεί να συμβουλεύει τριάντα. Επομένως μειώνονται οι ανάγκες για διευθυντικά στελέχη. Έτσι, ενώ παλαιότερα η οργανωτική δομή ήταν πολύ σημαντική, διότι καθόριζε τη ροή της εργασίας, στις ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις είναι μικρότερης σπουδαιότητας

4.2.3.ι Τα ανώτατα στελέχη εξελίσσονται από καταγραφείς αποτελέσματος σε ηγέτες.

Τα ανώτατα στελέχη φροντίζουν να υπάρχει σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών και να δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους. Είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες, χωρίς όμως να ελέγχουν τους ανθρώπους που τις εκτελούν, αφού οι ομάδες δουλεύουν αυτόνομα.

Τα Κύρια Σημεία

1. **Ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών** (Business Process Reengineering) είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης από την αρχή, με στόχο θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς της.
2. Με τον επανασχεδιασμό εξετάζεται γιατί γίνονται όλες οι ενέργειες και γιατί γίνονται με τον τρόπο αυτό.

3. Οι **βελτιώσεις** που επιτυγχάνονται με τον επανασχεδιασμό είναι **θεματικές**.
4. Οι εταιρείες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους γενικά ταξινομούνται σε τρεις ομάδες: 1) σε αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα, όπως π.χ. πολύ μεγάλο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πολλές αστοχίες (πην παραγωγή προϊόντων κ.α., 2) σε αυτές που βλέπουν να προκύπτουν προβλήματα στο μέλλον, όπως π.χ. νέους ανταγωνιστές, νέες απαιτήσεις πελατών κ.α. και 3) σε αυτές που βρίσκονται ήδη στην κορυφή και έχουν φιλόδοξα και επιθετικά σχέδια.
5. Ο επανασχεδιασμός **δεν ταυτίζεται με τα προγράμματα ολικής ποιότητας**. Αυτό συμβαίνει διότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη **συνεχή βελτίωση** των διαδικασιών που υπάρχουν στην επιχείρηση, ενώ ο επανασχεδιασμός τις **αντικαθιστά με νέες**.
6. Ο επανασχεδιασμός απαιτεί οι διαδικασίες μιας εταιρείας να είναι απλές.
7. Τα **μέλη κάθε ομάδας μοιράζονται την ευθύνη για όλη τη διαδικασία**, και επομένως απαιτείται να διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα ικανοτήτων. Επίσης, μειώνονται οι περιττές εργασίες και αυτές που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν (π.χ. έλεγχος, αναμονή).
8. Μέσα σε καθορισμένα πλαίσια (π.χ. προθεσμίες, στόχοι παραγωγικότητας, ποιότητας) τα **μέλη κάθε ομάδας αποφασίζουν ελεύθερα για τον τρόπο εργασίας τους**. Στις εταιρείες που έχουν επανασχεδιάσει τις διαδικασίες τους, απαιτείται οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλή μόρφωση κι όχι απλώς κατάρτιση.
9. Ο επανασχεδιασμός απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι δουλεύουν για τον πελάτη και όχι για το διευθυντή.
10. Οι **διευθυντές** οφείλουν να παρέχουν συμβουλές, να διευκολύνουν και να υποβοηθούν τους εργαζόμενους.
11. Οι αποφάσεις στον επανασχεδιασμό λαμβάνονται από τις ίδιες τις ομάδες, οπότε χρειάζονται λιγότεροι διευθυντές. Ένας διευθυντής π.χ. μπορεί να επιβλέπει περίπου επτά άτομα, ενώ μπορεί να συμβουλευεί τριάντα. Επομένως μειώνονται οι ανάγκες για διευθυντικά στελέχη.
12. Τα **ανώτατα στελέχη** φροντίζουν να υπάρχει σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών και είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες, χωρίς όμως να ελέγχουν τους ανθρώπους που τις εκτελούν, αφού οι ομάδες δουλεύουν αυτόνομα.

Λέξεις - κλειδιά

- Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών
- Συνεχής Βελτίωση
- Ομάδες διαδικασιών
- Πολυδιάστατες εργασίες
- Επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων

Ερωτήσεις

1. Τι είναι ο Επανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών και για ποιο λόγο πραγματοποιείται;
2. Βάλτε κύκλο στην σωστή απάντηση.
Ποιες από τις παρακάτω ομάδες των επιχειρήσεων επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους;
 - α. Αυτές που παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες της επιχείρησης,
 - β. Αυτές που έχουν πρόβλημα μόνο στη λειτουργία της παραγωγής,
 - γ. Αυτές που έχουν πρόβλημα μόνο στη λειτουργία του marketing,
 - δ. Καμία από τις παραπάνω.
3. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
Ο επανασχεδιασμός ταυτίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), διότι και τα δύο συστήματα έχουν ως στόχο να βελτιώσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες στις επιχειρήσεις. Σ Λ
4. Στον επανασχεδιασμό, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά, όπως π.χ. πρωτοβουλία, τα οποία θα του επιτρέπουν να δραστηριοποιείται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σχολιάστε.
5. Γιατί στον επανασχεδιασμό δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην παιδεία (μόρφωση) παρά στην κατάρτιση;
6. Στον επανασχεδιασμό τα κριτήρια εξέλιξης του εργαζομένου βασίζονται εξίσου στις ικανότητές και στην απόδοσή του. Σχολιάστε.
7. Γιατί με τον επανασχεδιασμό απαιτείται αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης;



4.3 Ο Οργανισμός που Μαθαίνει

4.3.1 Εισαγωγή - Η Έννοια της Μάθησης

Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (M.I.T.) και από το 1990 διαδόθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες :

- α. Την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας. Για να παραχθεί δηλαδή ένα προϊόν ή υπηρεσία, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει αποκτήσει αρχικά τις απαραίτητες γνώσεις πως θα παράγει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία (π.χ. μηχανήματα και εγκαταστάσεις που απαιτούνται, διαδικασίες που θα εφαρμοσθούν). Στη συνέχεια θα πρέπει να απαιτήσει τις ικανότητες να το παράγει (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό),
- β. Την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας. Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβανεται.

Μάθηση επομένως, μπορεί να είναι:

- Η διαδικασία με την οποία δημιουργείται γνώση μέσα από τις εμπειρίες.
- Η σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς, που προκύπτει από τις εμπειρίες.

4.3.2 Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης

Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.

Συνίσταται στη δημιουργία νέων γνωστικών μοντέλων, τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και της οργάνωσης στο σύνολό της.

4.3.3 Η Έννοια του Οργανισμού που Μαθαίνει

Μαθησιακή Οργάνωση ή Οργανισμός που Μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη:

- Κατά την οποία οι άνθρωποι συνεχώς αναπτύσσουν τη δυναμικότητά τους, προκειμένου να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (συλλογικά).
- Που συνεχώς επεκτείνει τη δυναμικότητά της και δημιουργεί το μέλλον της.
- Που είναι ικανή να υποστηρίξει σταθερά την εισαγωγή και την εφαρμογή των καινοτομιών, καθώς και τη μάθηση με άμεσο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, των σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές, την αποτελεσματική υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και τη διαρκή κερδοφορία.
- Της οποίας τα μέλη συνεχώς προσπαθούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντος της.
- Που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται.
- Που μέσω των εμπειριών και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα, κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, οι οποίες προωθούν την αποτελεσματικότητά της και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

4.3.4 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μπορούν να επιβιώσουν μόνο αν προσαρμόζονται συνεχώς στους εξωτερικούς παράγοντες και τους ενσωματώνουν στον τρόπο λειτουργίας τους. Η ατομική μάθηση είναι βασική και επομένως κάθε μέλος του οργανι-

σμού βρίσκεται σε συνεχή πίεση να μαθαίνει σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Η διοίκηση (management) όμως μιας επιχείρησης πρέπει επίσης να μαθαίνει, γεγονός το οποίο είναι διαφορετικό από το να μαθαίνει κάθε διευθυντής ξεχωριστά. Ο οργανισμός που μαθαίνει αλλάζει τα συλλογικά γνωστικά του μοντέλα σε σχέση με την επιχείρηση, την αγορά και τους ανταγωνιστές.

Η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. Έτσι, υπάρχει ένα τυπικό πρόγραμμα, το οποίο διαμορφώνεται από μια σειρά επίσημων και προγραμματισμένων ενεργειών της επιχείρησης, όπως π.χ μια σειρά μαθημάτων που παρέχονται στους εργαζόμενους με τη μορφή σεμιναρίων. Υπάρχει όμως και ο άτυπος τρόπος, ο οποίος διαμορφώνεται από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων, επιτρέπει την ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων για θέματα της εργασίας τους.

Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζόμενων. Τα αποτελέσματα της μάθησης, με όποιο τρόπο και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών, καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

Η Οργάνωση που Μαθαίνει μεταβάλλει τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης σε ένα σύστημα που μαθαίνει (Σχήμα 4.3.1).



Σχήμα 4.3.1
Η Οργάνωση που Μαθαίνει

Η μεταμόρφωση ολόκληρου του συστήματος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων που μαθαίνουν και η ανάπτυξη της διοίκησης μετασχηματίζεται σε μια διαδικασία αυτομάθησης και αυτοδιαχείρισης. Στη διαδικασία μετασχηματισμού της επιχείρησης, εμφανίζονται αρχικά ατομικές αλλαγές, στη συνέχεια προσαρμόζονται οι πεποιθήσεις σχετικά με τη στρατηγική και τελικά διαμορφώνονται οι βασικές αρχές και οι αξίες του οργανισμού.

4.3.5. Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αυξημένη προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων. Από πολλούς ειδικούς εκτιμάται ότι η επιτυχημένη επιχείρηση στο μέλλον θα είναι αυτή που θα ενσωματώνει την οργανωσιακή μάθηση, ως μια πλήρως προσαρμοζόμενη επιχείρηση. Όμως, η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι το πρώτο βήμα για την οργανωσιακή μάθηση, καθώς οι ρίζες της μάθησης εκτείνονται βαθύτερα από την επιθυμία για προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους αφενός στη γέννηση μάθησης, που αφορά κυρίως την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, αφετέρου δε στη μάθηση προσαρμογής, που αφορά κυρίως τη μίμηση και την αντιγραφή συνηθειών μεταξύ των εργαζόμενων.

4.3.6. Ο νέος ρόλος της ηγεσίας

Η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες είναι ότι πρόκειται για χαρισματικά άτομα που θέτουν τις κατευθύνσεις, που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και που ενεργοποιούν το πλήθος. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες ικανότητες γι αυτούς όπως π.χ. η δόμηση κοινού οράματος για όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν δηλαδή την ευθύνη να καταστήσουν την επιχείρηση ευέλικτη και δυναμική, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται κατάλληλα και να επεκτείνει τις ικανότητες του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της επιχείρησης.

Τα Κύρια Σημεία

1. **Ο Οργανισμός που μαθαίνει** (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση.
2. Η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες: α) την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας και β) την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.
3. Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.
4. **Οργανωσιακή μάθηση** είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.
5. Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτομία σκέψης των εργαζόμενων.
6. **Τα αποτελέσματα της μάθησης**, με όποιο τρόπο και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών, καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.
7. Ο ρόλος της ηγεσίας στην **οργανωσιακή μάθηση** διαφέρει. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες.

Λέξεις - κλειδιά

- Μάθηση
- Οργανωσιακή μάθηση
- Οργανισμός που Μαθαίνει
- Παραγωγή μάθησης
- Προσαρμογή της μάθησης

Ερωτήσεις

1. Ποιες είναι οι έννοιες της μάθησης, σύμφωνα με τη φιλοσοφία και την πρακτική του «Οργανισμού που μαθαίνει»;
2. Τι είναι και σε τι συνίσταται η οργανωσιακή μάθηση;
3. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Ως «Οργανισμός που μαθαίνει», έχει χαρακτηριστεί η οργάνωση:
 - α. η οποία διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται
 - β. η οποία φροντίζει άμεσα να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, έστω και πρόσκαιρα, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά της
 - γ. η οποία διευκολύνει τη λήψη γρήγορων αποφάσεων.
4. Μια διάσταση του Οργανισμού που μαθαίνει είναι ότι η οργάνωση θα πρέπει να είναι ικανή να υποστηρίζει σταθερά την εισαγωγή και εφαρμογή των καινοτομιών και τη μάθηση. Σχολιάστε.
5. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη σύμφωνα με τον Οργανισμό που μαθαίνει;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Allen L. A., **Management and Organization**, McGraw- Hill, New York, 1988
2. Dean W. J., Bowen E. D., **Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development**, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, 392-418, 1994.
3. Donnelly, Gipson, Ivancevich, **Fundamentals of Management**, 10th Edison, IRWIN McGraw- Hill, New York, 1998.
4. Drucker P., **Management - Tasks , Responsibilities, Practices**, London, 1974.
5. Dunham R. & J. Peirce, **Management**, Scott Roresman, 1989.
6. Gerwin D. «**Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective**» Management Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.
7. Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «**TQM's Challenge to Management Theory and Practice**», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.
8. Higginson Th., Waxler P. R., «**Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering**», Industrial Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.
9. Imai M., «**KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success**», Random House, 1986.
10. Juran J, «**Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.**», Free Press, 1989.
11. Juran J., Gryna F., «**Juran's Quality Control Handbook**», 14th ed., McGraw Hill, 1988.
12. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice - Hall, 1991.
13. Porter L. & E. Lower, **Managerial Attitudes and Performance**, Irwin, Homewood, 1980.
14. Powel C. Th. , «**Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study**», Strategic Management Journal, Vol. 16, pages 15-37, 1995.

15. Robbins S. & M. Coulter, **Management**, Prentice - Hall, 1996.
16. Robbins S., **Management**, Prentice - Hall, 1991.
17. Robbins S., **Organisation Theory**, Prentice - Hall, 1990.
18. Rue L. & L. Byars, **Management**, R. Irwin, 1981.
19. Rummler G. & A. Brache, **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**, Jossey - Bass, 1995.
20. Schermerhorn J., Jr., **Management**, John Wiley and Sons, 1996.
21. Tenner R. Ar., Detoro J. Ir., «**Total Quality Management. Three steps to continuous improvement**», Addison Wesley Publ, 1993.
22. *The Economist Newspaper*, Jan. 1995.
23. Whalen M.J. & Rahim M.A., «**Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Programm**» *Industrial Management*, pages 19-21, March-April 1994.

Ελληνική

1. Αποστολόπουλος L, **Ειδικά θέματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως**, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.
2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., **Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.
3. Δερβιτσιώτης Κ., **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Αθήνα, 1993.
4. Δερβιτσιώτης Κ, **Διοίκηση Παραγωγής**, Αθήνα, 1993.
5. Ζευγαρίδης Σ., **Θεωρία Οργανώσεων**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
6. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ**, θεωρία και Πράξη, Αθήνα, 1991.
7. Κανελλόπουλος Χ., **Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση**, International Publishing, Αθήνα, 1990.
8. Κέφης Β., **Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.
9. Koontz H. & C. O'Donnell, **Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών**. Τόμοι I,II,III,

- Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.
10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, **Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.
 11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., **Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών**, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/Π.Ι., Αθήνα, 1999.
 12. Μπουραντάς Δ., **Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά**, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.
 13. Παπαδημητρίου Α., **Αρχές Marketing**, Αθήνα, 1988.
 14. Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, **Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις ΑΙΑΣ, Αθήνα, 1993.
 15. Ρεκλείτης Π., **Μίγμα Marketing, Μέρος Ι, Το Προϊόν και η Συσκευασία του**, Εκδόσεις Ο.Π.Ε., Αθήνα, 1991.
 16. Ρεκλείτης Π., **Συστημικές Προσεγγίσεις Οργάνωσης των Επιχειρήσεων**, Αθήνα, 1998.
 17. Stanton W. & Buskirk R., **Διοίκηση & Οργάνωση των Πωλήσεων**, Τόμοι Α & Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1992.
 18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, **Οργάνωση και Διοίκηση**, Αθήνα, 1992.
 19. Τσακλάγκανος Α., **Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (I,II)**, Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.
 20. Τσιότρας Γ., **Διοίκηση Ποιότητας**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.
 21. Χολέβας Γ., **Οργάνωση και Διοίκηση (Management)**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.
 22. Χυτήρης Λ., **Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.

Βάσει του ν. 3966/2011 τα διδακτικά βιβλία του Δημοτικού, του Γυμνασίου, του Λυκείου, των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ. τυπώνονται από το ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και διανέμονται δωρεάν στα Δημόσια Σχολεία. Τα βιβλία μπορεί να διατίθενται προς πώληση, όταν φέρουν στη δεξιά κάτω γωνία του εμπροσθόφυλλου ένδειξη «ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ». Κάθε αντίτυπο που διατίθεται προς πώληση και δεν φέρει την παραπάνω ένδειξη θεωρείται κλεψίτυπο και ο παραβάτης διώκεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του νόμου 1129 της 15/21 Μαρτίου 1946 (ΦΕΚ 1946,108, Α').

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Υπουργείου Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού / ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.

