

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΑΣ.

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α.

"ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"

---

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΔΡ. Ε. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΜΑΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ. ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ ΝΙΚ. ΚΑΛΗΜΟΡΦΗ

ΝΙΚΟΛΟΥΔΗΣ ΙΩΑΝ. ΗΛΙΑΣ.

Π Α Τ Ρ Α - Σ Ε Π Τ Ε Μ Β Ρ Ι Ο Σ 1991.

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 998



—

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελ.
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	I

### Μ Ε Ρ Ο Σ Α'

#### Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο.

Εισαγωγή.	3
Εννοια και περιεχόμενο των Ανθρώπινων Σχέσεων	5
Η Αναγκαιότητα των Ανθρώπινων Σχέσεων στον εργασιακό χώρο.	8
Κλασσική Θεωρία.	11
α). Σχολή TAYLOR	11
β). Σχολή FAYLOR	13
Νεοκλασσική Θεωρία:	13
α). Σχολή MAYO	14
β). Σχολή MC.GREGOR	15
Σύγχρονη Θεωρία	17
Η επιχείρηση σαν σύστημα.	18

#### Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.	25
-------------------------------------	----

	Σελ.
Μάνατζμεντ γενικά	25
Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ	26
Η φύση του Μάνατζμεντ	29
Η επιλογή ενός κατάλληλου τρόπου διοίκησης	31
Παραγοντες για τους οποίους ακόμα επιβάλλεται το Διευθυντικό Μάνατζμεντ.	33
Συμμετοχικό Μάνατζμεντ.	35
Η πυραμίδα των λίγων καταρρέει.	35
Τα σημάδια της πτώσης:	36
α). Νέα γενιά.	36
β). Περισσότερες γυναίκες.	37
γ). Ταχύτητα και πληροφορική.	38
Η νέα πραγματικότητα.	40
Η εφαρμογή του Ρεαλιστικού Μάνατζμεντ.	43
Λίγες σκέψεις για τον τρόπο διοίκησης των Ιαπώνων	46
Στα άδυτα της Ιαπωνικής Κοινωνίας.	46
Ιαπωνία: Καί όμως η χώρα + θαύμα.	49

### Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.

56

	Σελ.
Εισαγωγή.	56
Ποιά αίτια προκαλούν μειωμένη παραγωγικότητα.	58
Απόψεις και προτάσεις για την βελτίωση της παραγωγικότητας	62
Αποδοχές-Επιστημονικό Μάνατζμεντ.	64-65
Επιλογή-Εκπαίδευση των εργαζομένων.	66-67
Εποπτεία-Παρακίνηση.	68-69
Συμμετοχή-Κύκλοι ποιότητας.	70-73
Κοινωνικοτεχνικά συστήματα-"Νόρμες" των προϊσταμένων	74-75
Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης.	79
Η έννοια και μέτρηση της αποδοτικότητας επιχειρήσεως.	80

#### Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο.

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	83
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.	83
Η φύση και ο σκοπός του Σχεδιασμού-Προγραμματισμού	83
Η σημασία του Σχεδιασμού -Προγραμματισμού.	85
Διάκριση Σχεδίων-Προγραμμάτων	89
Φάσεις Προγραμματισμού	92
α).Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών και στόχων.	93

	Σελ.
β). Διατύπωση και καθορισμός των πολιτικών	94
γ). Ανάπτυξη των προγραμμάτων δράσεως.	96
δ). Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών.	98
Η λήψη αποφάσεων.	100
Η τέχνη της λήψης αποφάσεων.	100
Μία ορθολογική προσέγγιση στο θέμα λήψης αποφάσεων	103
Η αποτελεσματική απόφαση-Συμπέρασμα.	103-107
<b>Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ</b>	<b>109</b>
Φύση και σκοπός της οργάνωσης.	109
Τυπική και άτυπη οργάνωση.	110
Εκταση της διοίκησης.	112
Τμηματοποίηση: Έννοια του τμήματος και της τμηματοποίησης	113
α). Τμηματοποίηση κατά λειτουργία.	115
β). Τμηματοποίηση κατά προϊόν	116
γ). Τμηματοποίηση κατά περιοχή	117
δ). Τμηματοποίηση κατά πελατεία.	118
Εξουσία και ευθύνη.	119
Σχέση εξουσίας και ευθύνης.	121
Γραμμική και επιτελική εξουσία.	121

	Σελ.
Εξουσιοδότηση	124
Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας	125
Παράγοντες αποκεντρωτικής εξουσίας	126
Αποτελεσματική Οργάνωση	127
Συνήθη λάθη της Οργάνωσης	128
ΕΛΕΓΧΟΣ	133
Φύση και σημασία του Ελέγχου	133
Βασική διαδικασία του Ελέγχου στον Διοικητικό τομέα	136
Προϋποθέσεις αποτελεσματικού Ελέγχου	141
Ελεγχος υλικών παραγωγής: Εφοδιασμός	145
Ελεγχος προϊόντος(ποσοτικός)	147
Ελεγχος προϊόντος(ποιοτικός)	149
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	154
Στελέχωση	154
Εννοια και σημασία	155
Προσφορά(δυναμικό)σε μάνατζερς	156
Προσόντα του μάνατζερ	157
Στοιχεία Στελέχωσης	158
Χαρακτηριστικά επιτυχημένων στελεχών	163
Διεύθυνση	170
Η σημασία της Διεύθυνσης	171

	Σελ.
Υποκίνηση.	172
Εννοια και χαρακτηριστικά επικοινωνίας.	174
Ηγεσία.	177
Εργο-άτομα-ομάδα. Σκοποί ηγεσίας.	178
• Η ηγεσία και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.	181
Προς μία νέα θεωρία: Μεταμορφωτική ηγεσία.	183
Ο Μάνατζερ του ενός λεπτού.	185
Συντονισμός και δραστηριότητες της διοίκησης.	188

#### Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5ο.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	189
Λειτουργία του συστήματος παραγωγής.	189
Λειτουργία Μάρκετινγκ.	193
α). Έρευνα αγοράς.	195
β). Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων.	197
γ). Τιμολόγηση.	201
δ). Προσωπική πώληση.	202
ε). Συσκευασία, εξυπηρέτηση και διανομή των προϊόντων.	204



	Σελ.
Διοικητικό και λειτουργία Προσωπικού.	207
Διοικητικό.	207
Λειτουργία του προσωπικού.	207
Οικονομικός τομέας και η λειτουργία του.	211
α). Λογιστική.	212
β). Χρηματοοικονομική ανάλυση.	215

## Μ Ε Ρ Ο Σ Β'

### ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Α.Γ.Ε.Τ. Ηρακλής	221
2. ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ (ΕΛΙΤΕ).	230
3. ΑΓΡΟΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΜΥΚΛΩΝ "ΔΑΚΩΝΙΑ"	236
4. Β.Ρ. GREECE L.T.D. (ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ).	244
5. ΝΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	251
6. ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ	258
7. ALGIDA	264
8. ΠΕΙΡΑΙΚΗ ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΦΙΛΙΑΤΩΝ ΘΕΣΠΡΟΤΙΑΣ.	271
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.	280
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.	284
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.	286

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Το θέμα το οποίο διαπραγματεύεται ετούτη εδώ η μελέτη είναι νομίζουμε η ουσία για το τι ακριβώς θα πρέπει να προσέξουν οι επιχειρήσεις και ειδικότερα δε οι ελληνικές, μπροστά στο σκληρό ανταγωνισμό που επιρρατεί σήμερα, για την αρμονική ανάπτυξή τους αλλά και για τη γενικότερη άνθηση της εθνικής οικονομίας μας.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να συντονίσουν και να αξιοποιήσουν όλες τις προσπάθειές τους εάν θέλουν να γίνουν πρωτοπόρες, και να επικρατήσουν στην Ελληνική αλλά και στη διεθνή αγορά.

Οι πηγές πληροφόρησής μας πρέπει να τονίσουμε περιορίζονται επιλεκτικά, μόνο σ'αυτές που αναφέρονται στην βιβλιογραφία της πτυχιακής μας εργασίας.

Φιλοδοξία αυτής της μελέτης είναι να συμβάλλουμε έστω και ελάχιστα στην ανάπτυξη και προώθηση των Ελληνικών Επιχειρήσεων.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές που μας βοήθησαν στα τέσσερα αυτά χρόνια σπουδών και κατά κύριο λόγο στον Δρ. Ε.Φ. Θεοδωράτο Εισηγητή αυτής της εργασίας, καθώς επίσης και τους υπεύθυνους της βιβλιοθήκης του Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ για την έγκαιρη προμήθεια

της κατάλληλης βιβλιογραφίας, για την πραγματοποίηση αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Ευχαριστούμε θερμά.

ΜΑΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ Ν. ΚΑΛΗΜΟΡΦΗ

ΝΙΚΟΛΟΥΔΗΣ ΙΩΑΝ. ΗΛΙΑΣ.

ΠΑΤΡΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1991.

ΜΕΡΟΣ Α'

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο    Ι ο .

### Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Η εργασία μας: "Τα καθήκοντα και οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης", οργανωτικά μπορούμε να τη χωρίσουμε σε δύο μέρη:

Το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό και το δεύτερο είναι η έρευνα μας σε επιχειρήσεις.

Το πρώτο μέρος περιέχει πέντε ενότητες. Η πρώτη αναφέρεται σε μία σύντομη ιστορική αναδρομή της Οργάνωσης και Διοίκησης από τις αρχές του αιώνα μας μέχρι σήμερα, καθώς επίσης και το πλέγμα των ανθρωπίνων σχέσεων που πρέπει να διέπει τις σημερινές επιχειρήσεις.

Η δεύτερη ενότητα, περιλαμβάνει γενικά στοιχεία της οργάνωσης και διοίκησης (Μανατζμεντ), καθώς επίσης και τους τρόπους διοίκησης που επικρατούν σήμερα στις επιχειρήσεις.

Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στις έννοιες παραγωγικότητα-αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα, εντοπίζοντας τα λάθη που προκαλούν μείωση της παραγωγικότητας και αναλύοντας ιδέες και προτάσεις για τη βελτίωσή της.

Η τέταρτη και η πέμπτη ενότητα αναφέρεται στο κύριο μέρος της εργασίας μας, το οποίο αφορά τα καθήκοντα (προ-

γραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος, διεύθυνση, στελέχωση) και τις λειτουργίες (παραγωγή, Μάρκετινγκ, λειτουργία προσωπικού και οικονομικό τομέα) της οργάνωσης και Διοίκησης, καθώς και την ιδιαίτερα συμβολή που διαδραματίζουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την έρευνα σε οκτώ επιχειρήσεις, με μορφή ερωτηματολογίου για να μπορέσουμε να διαμορφώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα-πέρα από το επίπεδο της βιβλιογραφίας- συγκεντρώνοντας στοιχεία και πληροφορίες και σε μη θεωρητικό επίπεδο γιατί πως εργάζονται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις σήμερα.

Ελπίζουμε ότι η πτυχιακή αυτή εργασία θα σταθεί χρήσιμος οδηγός για κάθε σπουδαστή αλλά και για κάθε ενδιαφερόμενο ανεξάρτητα αν σκοπεύει ή όχι να αναλάβει ως υπεύθυνος την άσκηση λειτουργιών και καθηκόντων της Οργάνωσης και Διοίκησης, γιατί αναφέρεται πρώτα -πρώτα στον ίδιο τον άνθρωπο και επομένως αφορά τον καθένα μας.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

---

ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

---

Έννοια και Περιεχόμενο των Ανθρώπινων Σχέσεων:

Το αντικείμενο των Ανθρώπινων Σχέσεων είναι πρόσφατο σαν επιστημονική ενασχόληση, ενώ οι βάσεις και η φιλοσοφία τους υπάρχουν από τα πολύ παλιά χρόνια.

Ο άνθρωπος μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα είχε πολύ μικρή αξία για την παραγωγική διαδικασία.

Καμμία ιδιαίτερη γνώση δεν υπήρχε στις διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οικονομικών οργανισμών και γενικότερα για τον χειρισμό των ανθρώπων. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων κ.λ.π. ενδιαφερόντουσαν για το χειρισμό και την αποδοτική λειτουργία των μηχανημάτων, ενώ οι άνθρωποι ήταν έξω από το κύκλο των ενδιαφερόντων των διοικήσεων. Αποτέλεσμα αυτών ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας να βρίσκεται, για πολλά χρόνια, σε πολύ άσχημη θέση.

Στην αρχή της δεκαετίας του 30 υπεύθυνοι πολιτικοί εξέφρασαν την άποψη ότι "εάν ο κόσμος θέλει να επιζήσει,

θα πρέπει να αναπτυχθεί μία επιστήμη Ανθρώπινων Σχέσεων  
θα πρέπει δηλ. να μάθουν οι άνθρωποι την τέχνη του κα-  
τάλληλου χειρισμού των άλλων ανθρώπων.

Ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός των Ανθρώπινων Σχέ-  
σεων είναι:

Ένας τρόπος συμπεριφοράς και ενεργείας προς τα  
ανθρώπινα όντα, σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες της  
δημοκρατικής κοινωνίας.

Ο LEONARD BOJKIU γράφει σχετικά ότι Ανθρώπινες  
Σχέσεις: είναι ένας τρόπος αντιδράσεως προς τις κοινωνι-  
κές καταστάσεις προς άτομα και προς τις ομάδες, που δημι-  
ουργούν αυτές τις καταστάσεις.

Είναι σχέσεις που διέπονται από το σεβασμό προς  
την ατομική προσωπικότητα, την αξιόπρεπεια και την αξία  
των ανθρώπινων όντων.

Με τη σωστή εφαρμογή των Ανθρώπινων σχέσεων είναι  
πολύ πιθανό τα διοικητικά στελέχη όλων των βαθμίδων να  
δούν τους εργαζόμενους σαν μέλη των κοινωνικών ομάδων  
σαν ανθρώπινες οντότητες σαν άτομα με ανεπανάληπτη και  
μοναδική προσωπικότητα κάθε ένα από αυτούς και όχι μόνο  
σαν μέρος της επιχείρησης. Να είναι σε θέση τα στελέχη  
να βλέπουν τα προβλήματα του κάθε εργαζομένου, τις αγω-  
νίες του, τις δυσκολίες του. Αυτό επιβάλλει το αληθινά



νόημα των ανθρωπίνων σχέσεων.

Με την εφαρμογή και την υιοθέτηση των Αρχών των ανθρωπίνων σχέσεων, όπως μας αναφέρει ο Δρ. Ε.Φ. Θεοδωράτος στο βιβλίο του "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία το 1988 τα στελέχη των οικονομικών οργανισμών θα πρέπει: I. να μάθουν τον εαυτό τους για ν'απαλλαγούν ή να μειώσουν τις δικές τους αδυναμίες. Να μπορεί να συνεργάζεται καλλίτερα με τους άλλους.

II. Να γίνουν περισσότερο άνθρωποι. Από τα βάθη των αιώνων διακηρύσσει ο Μένανδρος " ως χαρίεν άνθρωπος, όταν άνθρωπος εί" επισημαίνοντας τη σημασία που έχει το ανέβασμα του ανθρώπου, σε όλα τα στοιχεία του, για να είναι σωστός άνθρωπος. Αν είναι σωστοί άνθρωποι τα στελέχη, είναι πιθανόν να επικοινωνούν καλλίτερα με τους άλλους και να έχουν καλλίτερα αποτελέσματα.

III. Να αποκτήσουν τις αναγκαίες και τις κατάλληλες γνώσεις, για να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα ή και προβλήματα.

Η επιστήμη των ανθρωπίνων σχέσεων έχει ένα πολύ μεγάλο υπόβαθρο γνώσεων και συνδέεται πότε άμεσα και πότε με πλάγιο τρόπο με πολλές άλλες επιστήμες όπως η ψυχολογία, την βιομηχανική ψυχολογία, την ψυχολογία βάθους, την κοινωνική ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπογνωσία,

την ανθρωποτεχνική, την διοικητική και οργανωτική επιστήμη κ.α.

Οι ανθρώπινες σχέσεις δεν πρέπει να δίνου δογματικές "συνταγές" με άκαμπτο τρόπο, και με μορφή συνταγολογίων. Στηρίζονται σε δεδομένα που προκύπτουν από ειδικές έρευνες και μελέτες, με μετρήσεις αποδόσεως και μελέτη αντιδράσεων.

Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τις μελέτες και τις έρευνες ακολουθούν οι ανάλογες μεταβολές.

Οι Ανθρώπινες σχέσεις συμβάλλουν στην βελτίωση των όρων εργασίας και των συνθηκών συνεργασίας του "ανθρώπινου στοιχείου" μέσα στους εργασιακούς χώρους. Φροντίζουν για την χαλάρωση της έντασης που επικρατεί πολλές φορές στις επιχειρήσεις, με αρκετές επιτυχίες, χωρίς όμως να πραγματοποιείται πάντοτε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η αναγκαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων στον

εργασιακό χώρο.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο έρχεται στην επιφάνεια το ζήτημα των καλών σχέσεων μεταξύ των

ανθρώπων .Οι άνθρωποι στο μεγαλύτερο μέρος τους δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες.Έτσι η συμβίωση στο εργασιακό χώρο είναι αναπόφευκτη.Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές που εξελίσσονται άλλοτε σε φιλίες ή μίση και ακόμη σε συνεργασίες ή συγκρούσεις.

Επομένως οι σωστές ανθρώπινες σχέσεις επιβάλλονται προκειμένου να μην προκαλούνται δυσχέρειες στην παραγωγική διαδικασία και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η πολιτεία με τις διάφορες δομές της, την κατανομή των κοινωνικών ρόλων μεταξύ των ανθρώπων της κοινωνίας, τις κοινωνικές προδιαγραφές κ.λ.π. οδήγησαν βαθμιαία στην δημιουργία του κοινωνικού κράτους, που χαράσσει την κοινωνική πολιτική κάθε κοινωνίας.

Η χάραξη των κοινωνικών πολιτικών ανάλογα με την κοινωνία και τους ανθρώπους-μέλη της δεν αρκεί για την λύση των ανθρώπινων προβλημάτων που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους χώρους εργασίας.

Οι επιχειρήσεις απ'τη δική τους πλευρά έδωσαν μεγάλη σημασία στον οργανωτικό τομέα και στον ανθρώπινο παράγοντα όπως εξετάσθηκε έδωσαν πολύ μικρότερη σημασία. Η ανάγκη αναγνώρισεως της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα σιγά -σιγά ήρθε στο προσκήνιο και ώθησε τις επι-

χειρήσεις να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές να ασχοληθούν πιο συστηματικά με τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος παίρνει την αξία που επιβάλλεται να του αναγνωρίζεται, και παρατηρείται σημαντική πρόοδος ως προς το παρελθόν, αλλά έχοντας ακόμα μεγάλα περιθώρια εξέλιξης και βελτίωσης.

Εδώ πρέπει να παραθέσουμε και τις απόψεις του H. TON MAYO που λέει ότι: "εργαζόμενοι, που αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται σαν ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο". Η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, αποτελεί μία πραγματικότητα, η οποία είναι καλή και προδιαθέτει ευνοικά τον άνθρωπο. Έχει παρατηρηθεί ότι οι ανθρώπινες διαθέσεις, το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχο-κοινωνικό κλίμα έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες.

Τα πρώτα λείψανα του οικοδομήματος της επιστήμης του Μάνατζμεντ τοποθετήθηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα. Από τότε μέχρι σήμερα η επιστήμη πέρασε από τρία αλληλοσυνδεδεμένα αλλά αρκετά σαφώς διαχωρισμένα στάδια:

1. Την κλασική θεωρία του Μάνατζμεντ
2. Την Νεοκλασική θεωρία του Μάνατζμεντ
3. Την Σύγχρονη " " "

ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η κλασσική θεωρία χαρακτηρίζεται από δύο δέσμες προσπαθειών:

Η πρώτη δέσμη άρχισε στις Η.Π.Α. και έχει σα σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου στοιχείου, και κυρίως του εργατικού προσωπικού. Αυτή η δέσμη προσπαθειών είναι γνωστή σαν το επιστημονικό Μάνατζμεντ με αρχηγό το μηχανικό F. W. TAYLOR.

Η δεύτερη δέσμη έχει σαν σκοπό την ορθολογιστική οργάνωση της επιχείρησης και έχει τις ρίζες της στην Ευρώπη με αρχηγούς τον H. FAYOL και τον M. WEBER.

Παρακάτω σας παραθέτουμε τους 2 κύριους εκφραστές της κλασσικής θεωρίας (TAYLOR-FAYOL).

Σχολή TAYLOR:

Το 1911 ο TAYLOR δημοσίευσε την εργασία του "Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας". Εκεί αναπτύσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας, για την μελέτη χρόνου και κινήσεων, την απλοποίηση, την τυποποίηση και ειδίκευση της εργασίας. Η μελέτη αυτή καθιέρωσε τον TAYLOR

σαν πατέρα της επιστημονικής διοικήσεως.

Μας προτείνει τέσσερις βασικές αρχές για την επιστημονικότερη οργάνωση και διοίκηση που συνοπτικά είναι:

I. Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο, σε κάθε στάδιο ανθρώπινης εργασίας.

II. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς διδασκαλία και εφαρμογή στην πράξη με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούν την εργασία τους, όσο το δυνατό καλλίτερο.

III. Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.

IV. Περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικού στελέχου και εργαζομένων.

Οι παραπάνω αρχές που μας πρότειναν είχαν σαν αποτέλεσμα βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και έγιναν αποδεικτές όχι μόνο στις Η.Π.Α., αλλά και σε άλλες χώρες, όπως στην Γερμανία, Ιαπωνία κ.λπ. Ο ΤΑΥΛΟΡ έδωσε χρήσιμες σκέψεις στην διοίκηση των επιχειρήσεων, αλλά δεν ασχολήθηκε με τα προβλήματα που δημιουργούσε η θεωρία του στους ανθρώπους. Οι σχέσεις του ήταν προσανατολισμένες προς την παραγωγή και την αποδοτική λειτουργία των μηχανών, καθόλου όμως με

τον ανθρώπινο παράγοντα. Αργότερα η θεωρία του αυτή καταδικάστηκε επίσημα όσον αφορά τουλάχιστον τις κοινωνικοοικονομικές συνέπειες.

Σχολή FAYOL :

Στον Ευρωπαϊκό χώρο την ίδια περίπου εποχή με τον TAYLOR παρουσιάστηκαν οι εργασίες του HENRIE FAYOL με τίτλο "Βιομηχανική και γενική Διοίκηση". Ο FAYOL ερεύνησε δηλαδή τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διαρθρώσεως. Ο TAYLOR αντίθετα, μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου εργασιών με τάση ανόδου προς τα υψηλότερα κλιμάκια. Οι σκέψεις του FAYOL σχετικά με τις λειτουργίες των επιχειρήσεων δεν περιέχουν δογματισμούς. Βλέπει την διοικητική από το πρίσμα της τυπικής οργανώσεως, και δεν αναλύει όμως ούτε αυτός τα προβλήματα των εργαζομένων, σαν άτομα ή σαν μέλη ομάδων. Οι θεωρίες του παρά ταύτα θεωρούνται περισσότερο ανθρώπινες από του TAYLOR.

Η Νεοκλασσική θεωρία χαρακτηρίζεται απ'τη συμμετοχή κοινωνικών επιστημόνων και ιδίως ψυχολόγων. Το επίκεντρο αυτής της σχολής είναι η υπογράμμιση του ανθρώπινου στοιχείου σαν κοινωνικού όντος που έχει μεταξύ των άλλων αναγκών και κοινωνικές ανάγκες. Η ευτυχία και ικανοποίηση του εργαζομένου έγινε το αντικείμενο χιλιάδων επιστημονικών ερευνών και εφαρμογών. Το πρώτο ακρογωνιαίο λιθάρι αυτής της σχολής στήθηκε με τις περίφημες έρευνες HAWTHORNE γύρω στο 1928. Παρακάτω σας παραθέτουμε τους κύριους εκφραστές αυτής της σχολής του MAYO, και του MC.GREGOR.

Σχολή MAYO:

Ο MAYO συνέδεσε το όνομά του με τις ονομαστές "έρευνες του HAWTHORNE" που πραγματοποιήθηκαν σε εργοστάσια μιας ηλεκτρικής εταιρείας του Σικάγου των Η.Π.Α. Η κύρια συμβολή του στην επιστημονική οργάνωση είναι, ότι απέκάλυψε την σημασία του ανθρώπου και των κοινωνικών συντελεστών στους εργασιακούς χώρους και ότι επεσήμανε τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής, η οποία εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς. Οι έρευνες του HAWTHORNE αποτέλεσαν την πρώτη βάση των ανθρώπινων σχέσεων και της σπουδής του



ανθρώπινου παράγοντα. Έστρεψαν την προσοχή τους στον ψυχολογικό παράγοντα και την προτεραιότητά του σε σύγκριση με τους φυσιολογικούς και τους φυσικούς όρους της εργασίας.

Έδειξαν ότι "η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας αποτελεί μία πραγματικότητα, όχι λιγώτερο σημαντική από τις υπάρχουσες. Έτσι έστρεψαν την προσοχή των μελετητών στην σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους χώρους, που ζούν και κινούνται ανθρώπινες υπάρξεις και στην σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων που είναι οι κύριοι φορείς του κλίματος αυτού.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί, ότι οι έρευνες που διεξήγαγε ο MAYO καθώς και οι προτάσεις που έκανε στην συνέχεια, οδήγησαν προς ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και έδωσαν το εισαγωγικό ένασσημα για την διαμόρφωση της σχολής των Ανθρώπινων σχέσεων. Από την άποψη της επιστήμης η παραπάνω σχολή της οργανώσεως και διοικήσεως μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε τυπικές οργανώσεις και έχει σαν σκοπό τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς εκείνης, η οποία θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Σχολή D.MC.GREGOR:

Από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της νεοκλασικής θεωρίας είναι ο DOUGLAS MC.GREGOR, λόγω των πολλών εργασιών του σχετικά με την υποκίνηση ή την παρακίνηση και γενικά την συμπεριφορά του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο.

Στο κλασικό του βιβλίο "η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης" περιγράφει την θεωρία Ψ, που κατατάσσεται σαν νέα σχολή των ανθρώπινων σχέσεων και την θεωρία Χ που ανήκει στην αυταρχική σχολή.

Ο MC GREGOR υποστηρίζει, ότι οι παραδοσιακές θεωρίες για τον τρόπο διοικήσεως θεμελιώθηκαν στην θεωρία Χ.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της.

Η θεωρία Ψ υποστηρίζει ότι δίνει πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα μας λέει, ότι η επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει να αντικαταστήσει τη διεύθυνση και τον έλεγχο με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και τη συνεργασία.

Το ιδανικό, σύμφωνα με τις θέσεις του MC GREGOR είναι να φθάσουμε στην μορφή εκείνη, όπου κάθε μέλος της επιχείρησης μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, και να

αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιολογη και εκτιμάται από τους ανωτέρους του.

Οι εργασίες του MC GREGOR μας δίνουν χρήσιμα στοιχεία τόσο από την πλευρά της Οργανωτικής-Διοικητικής, όσο και από την πλευρά των ανθρωπίνων σχέσεων.

#### ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η σύγχρονη θεωρία του Μάνατζμεντ θέτει κάτω από το μικροσκόπιό της την επιχείρηση σαν ένα ανοιχτό σύστημα.

Συγκεκριμένα ο σύγχρονος επιστήμονας του Μάνατζμεντ συγκεντρώνει την προσοχή του στο διοικητικό στέλεχος (μνατζερ) σαν ένα μηχανισμό λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, υλοποίησης της απόφασης και ελέγχου. Αυτή η άποψη του μάνατζμεντ συμβαδίζει με τις τελευταίες εξελίξεις και αξιώματα των σημερινών "υπερεπιστημών" της επιστήμης συστημάτων ή Κυβερνητικής.

Οι πατέρες αυτής της θεωρίας προέρχονται από όλα τα σύγχρονα πεδία της τέχνης και της επιστήμης. Σ' αυτό περιλαμβάνονται τ'ονόματα του Βιολόγου L. VON BERTALANFFY, των Μαθηματικών A. BARROPORT και N. WIENER, του Οικονομολό-

γού K. BOULDING, του Επιχειρηματία C. BARNARD, του Κυβερνητολόγου S. BAR, του Νομπελίστα H. SIMON, των Ακαδημαϊκών R. ACKOFF, E. TRIST, F. EMBRY, C. CHURCHMAN, R. CYERT, F. MATCH, R. DILL, καθώς και εκατοντάδων (επωνύμων-ανωνύμων) ανδρών και γυναικών που ξόδεψαν και ξόδευσαν τη ζωή τους προσθέτοντας ένα λιθάρι στην κατασκευή του μεγαλύτερου οικοδομήματος της θεωρίας των ανθρώπινων οργανισμών, της θεωρίας του Μάνατζμεντ.

Η επιχείρηση σαν Σύστημα:

Από τη σκοπιά αυτής της θεωρίας η επιχείρηση θεωρείται σαν ένα ζωντανό σύστημα το οποίο είναι σε συνεχή επικοινωνία με το εξωτερικό του περιβάλλον. Αλλά εδώ πρέπει να εξηγήσουμε και να ορίσουμε τι είναι σύστημα. Σύμφωνα λοιπόν με το βιβλίο του Κεφαλάς Α.Γ.-Μαντες Γ.Α. "Το Μάνατζμεντ σήμερα. Προβλήματα και προοπτικές".

Σύστημα καλείται ένα σύνολο στοιχείων με ένα ορισμένο σύνολο σχέσεων ανάμεσα στα στοιχεία και τις ιδιότητές τους, με τρόπο που να σχηματίζεται μία ολότητα, η οποία είναι σε συνεχή επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον της.

Αυτό το σύστημα λοιπόν είναι ταυτόχρονα ένα σύστημα κλειστού κυκλώματος με τη σημασία ότι έχει ένα μηχανισμό επανατροφοδότησης πληροφοριών σχετικά με αποκλίσεις της πραγματικής απόδοσης-κατάστασης από την επιθυμητή απόδοση -κατάσταση. Αυτός ο μηχανισμός λέγεται επαναπληροφόρηση FEED BACK και εγγυάται τον αυτοέλεγχο του συστήματος. Έτσι λοιπόν μία επιχείρηση σαν ένα ανοιχτό μεν, αλλά αυτοελεγχόμενο σύστημα έχει τις εξής λειτουργίες.

α. Εισροές:

Οι εισροές είναι πηγές ενέργειας, που παρέχει στο σύστημα τα αναγκαία συστατικά για την λειτουργία του. Ένα σύστημα μπορεί να χρησιμοποιεί πολλών ειδών εισροές. Η εισροή ενός συστήματος είναι η εκροή ενός άλλου. Εισροές μπορεί να πάρουν τη μορφή ενέργειας, ύλης, πληροφοριών, ή οποιασδήποτε συνδιασμός τους.

β. Επεξεργασία:

Η επεξεργασία αναφέρεται στο τρόπο συνδιασμού των εισροών, έτσι ώστε το σύστημα να πετυχαίνει ένα ορισμένο αποτέλεσμα. Εδώ πρέπει να τονίσουμε, ότι η λειτουργία της

επεξεργασίας είναι πολύ σπουδαία και απαιτεί πολλές γνώσεις του αντικειμένου, καθώς και απόλυτη βεβαιότητα όλων των λεπτομερειών μετατροπής εισροών σε εκροές.

Η επεξεργασία μπορεί να έχει μορφή συναρμολόγησης (π.χ. διαδικασία συναρμολόγησης αυτοκινήτων) ή μπορεί να αναπαριστά ένα τεμαχισμό (π.χ. βιομηχανία συσκευαστική προϊόντων κρέατος).

#### γ. Εκροές:

Οι εκροές είναι αποτέλεσμα της επεξεργασίας ή αλλιώς ο σκοπός ύπαρξης του συστήματος. Σε κάθε σύστημα η εκροή είναι ένα σύνολο-μείγμα τριών διαφορετικών ειδών:

I. Εξωκαταναλώσιμες

II. Ενδοκαταναλώσιμες

III. Μη καταναλώσιμες.

Το πρώτο είδος εκροών παίρνει μέρος στη διαδικασία ανταλλαγής στην αγορά. Το επόμενο είδος είναι εκείνο που δε φθάνει στα μέτρα και στα σταθμά της επιθυμητής εκροής π.χ. ελαττωματικά κομμάτια. Τέλος, το τρίτο μη ανταλλάξιμο κομμάτι της εκροής είναι τα απόβλητα, όπως συνήθως τα ονομάζουμε.

δ. Έλεγχος-Επανατροφοδότηση:

Όπως και ο όρος σημαίνει, επανατροφοδότηση είναι οι πληροφορίες σχετικά με ένα τμήμα της εκροής που επανεισάγεται στο σύστημα ως μία νέα εισροή. Καθώς συζητούσαμε για την εκροή του συστήματος, διαχωρίσαμε ένα είδος που το ονομάσαμε ενδοκαταναλώσιμο, μία και εξ ορισμού είναι η απαράδεκτη εκροή που πρέπει να επανεπεξεργαστεί. Αυτή η επανάληψη της επεξεργασίας είναι αποτέλεσμα της επανατροφοδότησης. Ο κύριος σκοπός επανατροφοδότησης του τμήματος της εκροής του συστήματος είναι η πληροφόρηση του συστήματος γύρω από το βαθμό επίτευξης του στόχου του.

A. Εισάγει από το εξωτερικό περιβάλλον:

Επιχείρηση- Σύστημα:

Εισροές.

1. Υλικά (Α΄ Υλες + Βοηθητικά)
2. Χρήματα (ιδία και ξένα)

3. Ανθρώπους (Εργάτες, υπαλλήλους, στελέχη)

4. Μηχανήματα (παραγωγικά, βοηθητικά)

5. Ενέργεια

6. Πληροφορίες.

Β. Επεξεργάζεται τις εισροές δηλ.

Επεξεργασία:

1. Μετατρέπει τις πρώτες ύλες.

2. Επιμορφώνει και δημιουργεί ανθρώπους

3. Κυκλοφορεί το χρήμα

4. Χρησιμοποιεί μηχανήματα

5. Χρησιμοποιεί ενέργεια.

Γ. Εξάγει στο περιβάλλον τα αποτελέσματα Α και Β

Εκροές:

1. Παράγει προϊόντα που χρησιμοποιεί το καταναλωτικό κοινό.

2. Παράγει υποπροϊόντα που χρησιμοποιούν άλλες επιχειρήσεις.



3. Παράγει απόβλητα που διασκορπίζονται στο φυσικό περιβάλλον.

Δ. Ελέγχει δηλαδή:

FEED BACK

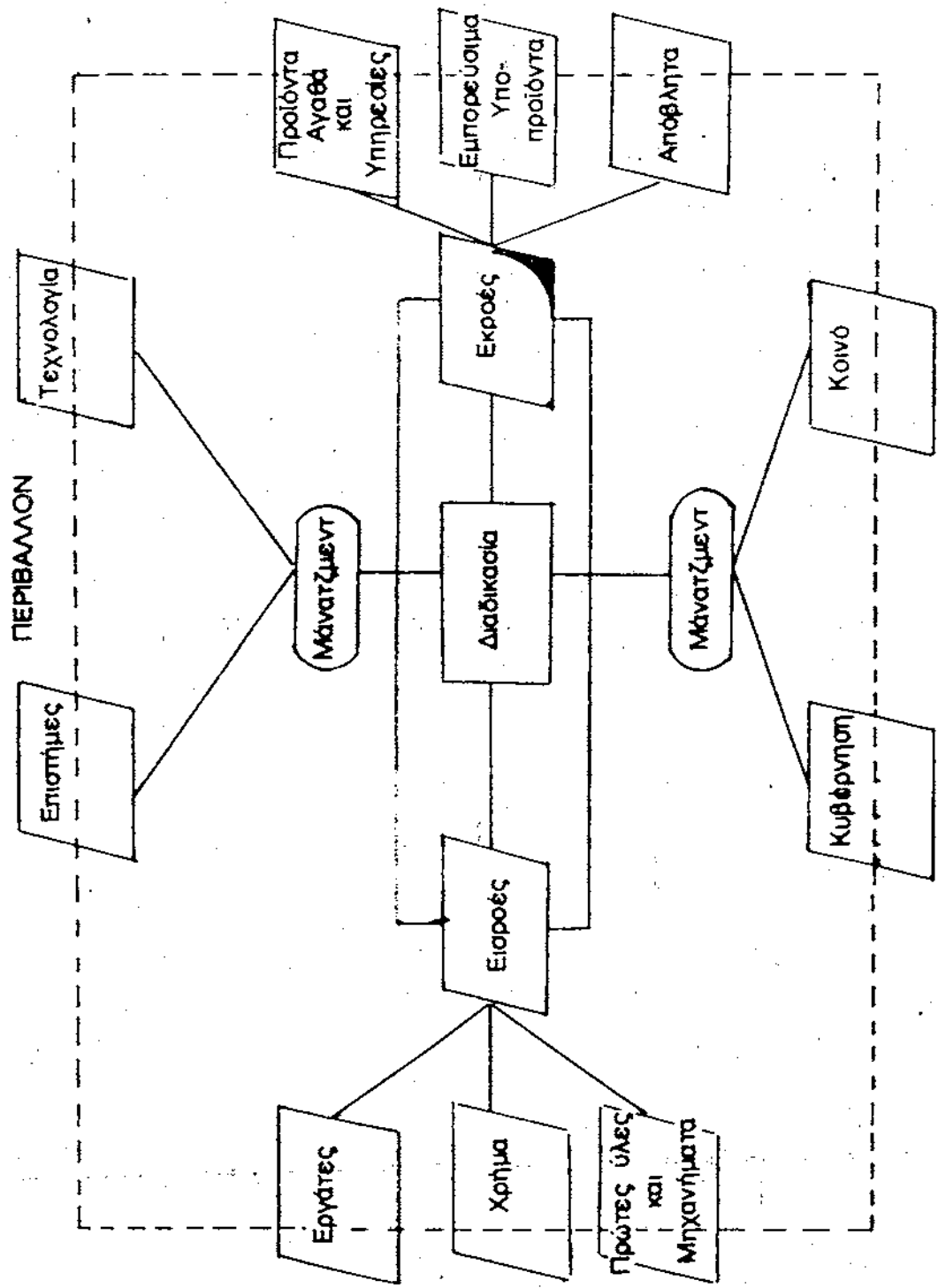
1. Μετρά τα αποτελέσματα (εκροές).

2. Τα συγκρίνει με τους επιθυμητούς στόχους

3. Αξιολογεί αποκλίσεις

4. Διορθώνει, δηλ. ελαχιστοποιεί αποκλίσεις

5. Επανατοποθετεί στόχους.



Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μάνατζμεντ -Γενικά:

Οι Κεφαλές Α.Γ. -Μαντές Γ.Α. στο βιβλίο τους "Το Μάνατζμεντ σήμερα" το 1984 αναφέρουν ένα άρθρο του DAVID HERTZ που έμεινε κλασσικό στην ιστορία και αναφέρει ότι ο σύγχρονος κόσμος θα μπορούσε να ενδυθεί, να τραφεί και να μορφωθεί χωρίς δυσκολία, αρκεί να υπήρχε καλύτερο Μάνατζμεντ των διαθέσιμων πόρων. Ήταν μία διαπίστωση που τότε είχε δημιουργήσει θόρυβο και αναστάτωση, όμως δεν χρειάστηκαν παρά μερικά χρόνια για να πείσει πολλούς για την αλήθεια που έκρυβε.

Σήμερα 20 χρόνια μετά, με όλα τα προβλήματα που έχουν στο μεταξύ συσσωρευθεί στο οικονομικό, οικολογικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, τις τεράστιες δυνατότητες που μας προσφέρουν οι νέες επαναστατικές τεχνολογίες, τις διαπιστώσεις διαφόρων γνωστών Μελλοντολόγων που υπογραμμίζουν ότι η σύγχρονη ανθρωπότητα εισέρχεται σε μία νέα φάση της ιστορίας της τελείως διαφορετική από τις προηγούμενες, χωρίς δυνατότητα εφαρμογής παλιότε-

ρων προτύπων, μεθόδων και τεχνικών είναι δύσκολο να μην συμφωνήσουμε ότι το Μάνατζμεντ έχει απόλυτη σχέση με τις διαδικασίες και τα έργα που παράγουμε, τις ομάδες που τις περιβάλλουν και τα άτομα ειδικότερα (Μάνατζμεντ-έργο -ομάδες-ανθρώπους) και καλείται να παίξει πρωταρχικό ρόλο στην επιβίωση της ανθρωπότητας γενικά και των επιχειρήσεων ειδικότερα.

#### Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι Επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σήμερα διακρίνονται για το μεγάλο τους μέγεθος, την εξειδίκευση και την εκτεταμένη μηχανοποίηση και τους αυτοματισμούς που χρησιμοποιούν που όλα μαζί δημιουργούν την πολυπλοκότητά τους. Φυσικό είναι οι οργανισμοί αυτοί να αντιμετωπίζουν πολύπλοκα και πολύμορφα προβλήματα τεχνικά, οικονομικά, ανθρώπινου παράγοντα-που για τον αποτελεσματικό χειρισμό τους απαιτούν, πέρα από τα έμφυτα προσόντα των διοικούντων αυτούς, εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτά είναι απαραίτητα για την καθιέρωση ενός συστήματος που θα μεθοδεύει τις ενέργειες στα πλαίσια των οργανισμών και θα

συνδέει τα μέρη τους σε ένα ενιαίο και οργανικό σύνολο. Το σύστημα ή η λειτουργία αυτή είναι το μάνατζμεντ για το οποίο μία σειρά από προσωπικότητες από όλο το κόσμο θα μας υπογραμμίσουν την σημασία του ακριβούς πιά κάτω:

Πιά συγκεκριμένα ο καθηγητής P.F.DRUCKER, μας λέει:

α. Σπάνια ένας νέος βασικός θεσμός, μία νέα ηγετική τάξη έχει αναδειχτεί τόσο γρήγορα, όσο το μάνατζμεντ από την αρχή αυτού του αιώνα. Σπάνια στην ανθρώπινη ιστορία, ένα νέο, θεσμός αποδείχτηκε απαραίτητος τόσο γρήγορα. Ακόμα σπανιότερα συμβαίνει ένας θεσμός να καθιερωθεί με τόσο μικρή άνωμαλία. Το μάνατζμεντ που είναι το όργανο της κοινωνίας το ειδικά επιφορτισμένο με την ευθύνη να καταστήσει παραγωγικά τα μέσα που διαθέτουμε, δηλ. για την οργανωμένη οικονομική άνοδο, αντικατοπτρίζει το βασικό πνεύμα της νέας εποχής.

β. Πράγματι το μάνατζμεντ γίνεται ένας θεσμός-ίσως ο μοναδικός μέχρι σήμερα της πραγματικά παγκόσμιας οικονομίας, και

γ. Το μάνατζμεντ γρήγορα εξελίσσεται σε κεντρικό πλουτοπαραγωγικό στοιχείο των ανεπτυγμένων χωρών και η βασική ανάγκη των αναπτυσσομένων χωρών.

Πάνω στο ίδιο θέμα ο πρόεδρος J.F.KENNEDY, έλεγε τα εξής:

"Ο ρόλος του μάνατζμεντ στην κοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο του ανθρώπου. Το μάνατζμεντ χρησιμοποιείται για την κάλυψη μιας μεγάλης ανάγκης της εποχής μας: της βελτιώσεως του βιοτικού επιπέδου όλων των λαών, με τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των ειδικών μέσων".

Οι Καθηγητές FARMER και RICHMAN τονίζουν ότι η διάκριση μεταξύ "βιομηχανικά αναπτυγμένων" και "υπό-ανάπτυξη" ή "υποανάπτυκτων" χωρών μπορεί να γίνει με βάση την χρησιμοποίηση τεχνικών (KUOW-HOW) μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις των χωρών αυτών.

Τέλος, ο Σοβιετικός Οικονομολόγος TERESHENCO έγραψε στην εφημερίδα Ισβέστια, τα εξής: "Εζησα στην Αμερική τριάντα χρόνια, είδα άριστα εξοπλισμένα εργοστάσια και αγροκτήματα, εργάστηκα σε επιχειρήσεις εξοπλισμένες με πρώτης τάξεως μηχανήματα, δίδαξα στα μεγαλύτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ακόμη, όμως, στην ερώτηση τι θεωρώ σαν το πιο αξιοσημείωτο στη χώρα αυτή πέρα από τον Ωκεανό απαντώ σταθερά: όχι τα μηχανήματα, αλλά τις αμερικάνικες μεθόδους μάνατζμεντ (Διοικήσεως και Οργανώσεως)".

Οι πιο πάνω γνώμες υπογραμμίζουν την σημασία του μάνατζμεντ για τους κάθε είδους σύγχρονους οργανισμούς ( δημόσιους και ιδιωτικούς) και στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών, και εξηγούν το ολοένα διογκούμενο ενδιαφέρον για το μάνατζμεντ.

#### Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

"Μάνατζμεντ " είναι μία έννοια, μία ιδέα, που αποδίδει μία γενική και πολύ βασική λειτουργία οποιασδήποτε οργανωμένης κοινωνίας, της οποίας η ύπαρξη και επιβίωση βασίζονται στη συλλογική προσπάθεια.

"Μάνατζμεντ" πιο συγκεκριμένα, σημαίνει επίτευξη προκαθορισμένων αποτελεσμάτων, με την αποτελεσματική συνένωση των κάθε είδους διαθέσιμων μέσων-οικονομικών, τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι φανερό ότι ορισμένοι συντελεστές, όπως είναι η εργασία, και το κεφάλαιο, είναι από μόνοι τους στατικά. Για την καλύτερη αξιοποίηση τους πρέπει να συνδεθούν μεταξύ τους συστηματικά και αποτελεσματικά. Το καταλυτικό στοιχείο με το οποίο επιτυγχάνεται η δημιουργία του

κατάλληλου περιβάλλοντος, στα πλαίσια του οποίου μεθοδεύεται η αποτελεσματική συνένωση των διαθέσιμων πόρων της συλλογικής προσπάθειας για την επιτυχία προκαθορισμένων στόχων, ονομάζεται "Μάνατζμεντ" ή "Οργάνωση και Διοίκηση". Αρα κριτήριο της επιτυχίας του μάνατζμεντ είναι η επίτευξη του μεγαλύτερου αποτελέσματος με τη σωστή χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων. Δηλ. η επίτευξη κάποιου πλεονάσματος.

Η οργάνωση και διοίκηση είναι μία "κοινωνική διαδικασία". "Κοινωνική" γιατί βασικά καλύπτει σχέσεις μεταξύ ανθρώπων, και "διαδικασία" γιατί αποτελείται από μία σειρά από συγκεκριμένες λειτουργίες πραγματοποιούνται για να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι.

Μία τέτοια προσέγγιση τοποθετεί το μάνατζμεντ σε λειτουργική βάση και με αυτόν το τρόπο συνδέει τη θεωρία και τη πράξη. Ακόμα αυτή η προσέγγιση βοηθάει στην κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ γιατί υπογραμμίζει το τι κάνουν οι μάνατζερ, οι με οποιονδήποτε τρόπο απασχολούμενοι με αυτό.

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνάμε και την προσφορά διάφορων επιστημών και γνωσιολογικών τομέων όπως τη ψυχολογία, τη κοινωνιολογία, των μαθηματικών κ.λ.π. στη δια-



μόρφωση της θεωρίας και της επιστήμης του μάνατζμεντ  
(σχεδ. Νο. 2 σελ ).

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

α. Η φύση και το είδος του έργου και της εργασίας, είναι ένα βασικό κριτήριο στον καθορισμό του τρόπου διοίκησης, αφού από αυτό τελικά καθορίζεται ανάλογα αν η εργασία απαιτεί ελευθερία σκέψης, δημιουργικότητας, παραγωγή ιδεών, ή είναι απλή ρουτίνα, ή ακόμα αν απαιτεί στενό ή γενικό έλεγχο.

β. Πρωταρχική επίδραση και σημασία στον καθορισμό ενός σωστού τρόπου διοίκησης στα πλαίσια της επιχείρησης είναι και οι θέσεις και οι αποφάσεις που θα παίρνουν οι μάνατζερ σε βασικά θέματα όπως:

-Η αξιολόγηση του έργου των υφισταμένων συνεργατών τους.

-Ο καθορισμός διαφορετικών αμοιβών.

-Η ανάθεση καθηκόντων σε συνεργάτες

-Η εξουσιοδότηση.

Σημαντική βαρύτητα για την εφαρμογή ενός σωστού τρόπου διοίκησης έχει και η προσωπική ισχύ του κάθε μάνατζερ που βέβαια εξαρτάται από το γενικό επίπεδο των ικανοτήτων του σε γνώσεις, σε εμπειρία και σε αποφασιστικότητα, αλλά και από την προσωπικότητά του.

γ. Ένα ακόμα σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του κατάλληλου τρόπου διοίκησης είναι το προσωπικό της επιχείρησης και η προσπάθεια προσέγγιση τους από το μάνατζερ ηγέτη της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:

Οι μάνατζερ πάντα θα έχουν υπό την εποπτεία τους ορισμένους ανθρώπους που θέλουν να εκφραστούν και αναζητούν την μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση μέσω της εργασίας τους και είναι πάντα πρόθυμοι να συμμετέχουν με το μάνατζμεντ στη λήψη των αποφάσεων. Ταυτόχρονα όμως υπάρχουν ανάμεσα στο προσωπικό άτομα ή ομάδες που δεν παρέχουν την ίδια σημασία στην εργασία τους και περιμένουν ότι οι μάνατζερ θα τους δίνουν ξεκάθαρες και συγκεκριμένες οδηγίες. Θα τους ελέγχουν και θα τους καθοδηγούν.

Ευτυχώς όμως η 2η περίπτωση αρχίζει να υποχωρεί αλλά μέχρι να εξαφανιστεί θα περάσει αρκετός χρόνος ακόμα. Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης ως κάποια ακολουθία, η οποία αρχίζει από μία απόλυτα

διευθυντική διοίκηση και καταλήγει σε μία περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση, χωρίς ωστόσο να εκλαμβάνει την ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο.

Για ν' απαντήσουμε στην ερώτηση ποιός είναι ο τύπος του μάνατζμεντ που ταιριάζει στο σύνολο των αναγκών και των ιδιαίτερων συνθηκών που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση ας ρίξουμε μία ματιά σε μερικούς από τους παράγοντες που μας δείχνουν αν η άσκηση του μάνατζμεντ γίνεται προς την κατεύθυνση του διευθυντικού ή του συμμετοχικού άκρου της ακολουθίας.

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΚΟΜΑ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ

#### ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ενας από τους σοβαρότερους λόγους από το οποίο συνεχίζει να υπάρχει το διευθυντικό μάνατζμεντ είναι η αδιαλλαξία των στελεχών των επιχειρήσεων ότι μόνο αυτοί μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους και τους σκοπούς που έχει βάλει η επιχείρηση, καθώς και η μη συνειδητοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων, ότι και αυτοί μπορούν να προσφέρουν θετικά στην επιχείρηση όχι μόνο με τη προκαθορισμένη εργασία τους, αλλά και με άλ-

λες μορφές όπως η διαμόρφωση προτάσεων, συζητήσεων, και η γενικότερη συμμετοχή τους στα προβλήματα της επιχείρησης.

Επίσης άλλοι λόγοι εξίσου σπουδαίοι είναι:

Οι εργαζόμενοι προσανατολίζουν το ενδιαφέρον τους στον ελεύθερο χρόνο και δεν αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας.

Η πείρα των εργαζομένων στα εργασιακά θέματα είναι μικρή, και δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.

Το επίπεδο της εκπαίδευσης ή της ικανότητας των εργαζομένων είναι σχετικά μέτριο.

Οι εργαζόμενοι απορρίπτουν τις επιπρόσθετες ευθύνες στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα σχετικά ιεραρχημένο και σαφώς οριοθετημένο εργασιακό περιβάλλον για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται μία σχετικά στενή και ανενεργή επιτήρηση.

Οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν κανένα προσωπικό ενδιαφέρον για να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες και στην από κοινού λήψη των αποφάσεων.

Τέλος, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

## ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### Η πυραμίδα των λίγων καταρρέει:

Εδώ και αιώνες τώρα ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται και διοικούνται οι κάθε είδους επιχειρήσεις ή οργανισμοί μπορεί να απεικονιστεί με μία πυραμίδα. Με δύο λόγια αυτό σημαίνει ότι τα κέντρα σχεδιασμού, αποφάσεων και εξουσίας βρίσκονται στην ολιγοπρόσωπη κορυφή, η πολυπρόσωπη βάση είναι υπεύθυνη κυρίως για εκτελεστική εργασία και υπόκεινται σε στενό έλεγχο. Κανένα άλλο σχήμα δομής δεν έχει διαχρονικά επικρατήσει τόσο όσο το διευθυντικό, λίγο πολύ απρόσωπο και ψυχρό αυτό σχήμα της πυραμίδας. Κι ενώ εναλλακτικά σχήματα έχουν κατά καιρούς προταθεί, η επικρατησή τους παρέμεινε κυρίως στο επίπεδο βιβλιογραφίας.

Σήμερα όμως τα πράγματα αλλάζουν. Κι είναι πραγματικά η πρώτη φορά που μπορεί να υποστηρίξει κανείς τεκμηριωμένα και ουσιαστικά ότι εμφανίζεται περισσότερο η συμμετοχική διοίκηση. Και αυτό αποδεικνύεται από τους κάτωθι παράγοντες που αναφέρει ο ΓΑΛΛΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ (MBA UNIV. CHICAGO) σ' ένα άρθρο του το 1990 στο περιοδικό "ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΣΗΜΕΡΑ"

Τα σημάδια τηςπτώσης:

Αρκετές δυνάμεις συμπληρωματικές μεταξύ τους και το κυριότερο-σαφώς αντίρροπες προς το διευθυντικό μοντέλο έχουν αρχίσει να διαμορφώνονται και να ισχυροποιούνται εδώ και αρκετό καιρό σε παγκόσμιο επίπεδο.

α. Νέα γενιά: Πρώτα-πρώτα μία καινούργια γενιά με πολύ διαφορετική ιστορία, αντιλήψεις και συνήθειες από τις προηγούμενες έχει αρχίσει να καταλαμβάνει την αγορά εργασίας. Αυτό έχει πολλαπλές και σημαντικώτατες επιπτώσεις.

Ένα πρώτο σημείο που πρέπει να θυγεί εδώ είναι ότι η γενιά αυτή δεν απέκτησε τις εμπειρίες του πολέμου και συγχρόνως στο μεγαλύτερο τμήμα της και σε γενικές γραμμές δεν πείνασε, δεν κρύωσε και πολύ σπάνια έμεινε ποτέ χωρίς χρήματα. Δεν γνωρίζει λοιπόν τις καταστάσεις αυτές και τα συναισθήματα που τη συνοδεύουν και κατά συνέπεια τα παλιά συστήματα ελέγχου που χαρακτηρίζουν το διευθυντικό μανατζμεντ και που γενικά βασίζονται στο φόβο και την έλλειψη ασφάλειας, πολύ λίγη επίδραση μπορούν να έχουν πάνω της.

Πέρα από αυτό, η νέα αυτή γενιά δεν είναι τυπολατρική.

Θεωρεί ότι η απόδοση είναι το κυριότερο κριτήριο

αποτελεσματικότητας και όχι η τυφλή απόδοση στον οργανισμό, οι ώρες εργασίας, ο τρόπος ντυσίματος ή χτενίσματος ή και ακόμα ο σεβασμός προς τον προστάμενο. Το τελευταίο αυτό είναι σημαντικό. Υπάρχει μία σχεδόν γενική αδιαφορία που φθάνει ακόμα και τη δυσφορία-της γενιάς αυτής προς τις κάθε είδους αυθεντίες-τις κορυφές-και μία παράλληλη ισχυρή απαίτηση για συμμετοχή στη διαδικασία των αποφάσεων.

Οχι μόνο, λοιπόν, δεν γίνεται αντιληπτό ότι η κορυφή δεν έχει χώρο για όλους, αλλά και γενικότερα η συγκεκριμένη άκαμπτη ιεραρχική δομή κάθε άλλο παρα ταιριάζει σε αυτούς τους νεώτερους, περισσότερο μορφωμένους και απαιτητικούς καθόλου τυπολάτρες και πολύ θερμούς υποστηρικτές των δικαιώματων τους καινούργιους εργαζομένους.

β. Περισσότερες γυναίκες: Αλλά και η αυξανόμενη συμ-

μετοχή της γυναίκας στην αγορά εργασίας συμβάλλει στην πτώση της απρόσωπης και ψυχρής γραφειοκρατικής ιεραρχίας, καθώς πολύ λίγο λαμβάνει υπόψην της την σε γενικές γραμμές περισσότερη ζεστή -από αυτή του άνδρα-ανθρώπινη και συναισθηματική φύση της γυναίκας.

Η όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή της γυναίκας σε όλα τα επίπεδα είναι εξάλλου αδιαμφισβήτητη.

Στις δύο τελευταίες δεκαετίες ,στις Η.Π.Α, οι γυναίκες έχουν καταλάβει τα 2/3 των νέων θέσεων εργασίας. Στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, στην Ιαπωνία , σε ένα πολιτισμό τόσο παραδοσιακό και συντηρητικό που η λέξη σύζυγος-γυναίκα σημαίνει "μέσα στο σπίτι" το 40% του εργατικού δυναμικού , είναι ήδη γυναίκες.

Αλλά και στη χώρα μας η συμμετοχή της γυναίκας στον εργασιακό χώρο τουλάχιστον στο επίπεδο των ποσοστών ακόμα, είναι ήδη υψηλή. Το ποσοστό συμμετοχής γυναικών στη βιομηχανία είναι 28% , ενώ στον τομέα υπηρεσιών πλησιάζει το 50% πράγμα που σημαίνει ότι και στη χώρα μας η γυναίκα αξιώνει περισσότερο ελευθερία και συμμετοχή στο χώρο των επιχειρήσεων.

γ. Ταχύτητα και πληροφορική: Σε σταθερές και περίπου προβλέψιμες αγορές και οικονομίες, το γενικό μοντέλο του διευθυντικού μάνατζμεντ με τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα και τη συνακόλουθη γραφειοκρατική και αργή διαδικασία λήψης αποφάσεων, μπορεί ακόμα να λειτουργεί. Στηρίζεται άλλωστε μεταξύ των άλλων στην παραδοχή ότι γενικά η απόκτηση γνώση είναι βασικά μία αργή διαδικασία.

Αυτοί που βρίσκονται στην κορυφή , και βέβαια πολύ συχνά είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία "ξέρουν".



Οι πιο κάτω "δεν ξέρουν", ακόμα χρειάζονται έλεγχο κ.ο.κ. Οι άνθρωποι των ημερών μας όμως έχει εύκολα τη δυνατότητα πρόσβασης σε πολλαπλά μαθησιακά ερεθίσματα. Οι σημερινές οικονομίες στηρίζονται όλο και περισσότερο στην πληροφορική και απαιτούν γρήγορη ροή πληροφοριών.

Αλλά και η ίδια η πληροφορική- (η χρησιμοποίηση της οποίας στον εργασιακό χώρο είναι βέβαια παρα πολύ αυξανόμενη ακόμα και στη χώρα μας με τα κάθε είδους εμπόδια νοοτροπίας και υποδομής)- έχει το μερίδιο συμβολής της στις αλλαγές που περιγράφονται εδώ.

Σε μία ήδη ψυχρή τεραρχική δομή, η πληροφορική αποτελεί μία επιπρόσθετη εισβολή απρόσωπης τεχνολογίας.

Το αντίβαρο, η τάση που δημιουργείται ως απάντηση σε αυτή την εξέλιξη, και που πάλι είναι αντίθετη με την οργανωτική δομή του διεθυντικού μάνατζμεντ, είναι η εξίσου ίσως ισχυρή τάση, για συχνότερη διαπροσωπική επικοινωνία, για περισσότερη ανθρώπινη, ζεστή επαφή.

Ας σημειωθεί ότι αυτό το τελευταίο δηλ. η αναγνίη για ανθρώπινη επαφή και διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί πραγματικότητα όχι απλώς ενδεχόμενο.

Η Νέα πραγματικότητα:

Σύμφωνα λοιπόν με τις τάσεις που έχουν ήδη αρχίσει να διαφαίνονται και βαθμιαία να ισχυροποιούνται, μπορεί να σημειώσει κανείς πρώτα-πρώτα ότι οι άνθρωποι μέσα στις επιχειρήσεις θα μοιράζονταν πολύ πιο συχνά πληροφορίες, ιδέες και απόψεις λαμβάνοντας υπόψη τους πολύ λιγότερο τα ιεραρχικά ή άλλα στεγανά.

Η αύξηση αυτής της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αποδοθεί στην εισβολή των COMPUTERS, που επιφέρει την αύξηση της ανάγκης για διαπροσωπικές επαφές, έτσι όπως αυτή αναφέρθηκε παραπάνω. Υπάρχουν βέβαια και άλλες αιτίες. Μία είναι και η αποδυνάμωση της οικογένειας, της εκκλησίας, ακόμα και αυτής της γειτονιάς με τις συχνότερες μετακινήσεις και την αστυφιλία, των στοιχείων δηλ. εκείνων που στο παρελθόν μπορούσαν να αμβλίνουν το ψυχικό κόστος συμμετοχής του εργαζόμενου σε μία ψυχρή, απρόσωπη επιχείρηση. Καθώς λοιπόν αυτά αποδυναμώνονται, η ανάγκη του να ανήκει κάποιος σε μία ομάδα, η ανάγκη για ανθρώπινη επικοινωνία μπορεί και πρέπει να εκπληρώνεται από μία επιχείρηση που οφείλει να είναι πιο ανθρώπινος.

Με την αποδοχή και καθιέρωση εντονότερης επικοινωνίας, ο αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ τμημάτων και λειτουργ-

γιών μέσα στην επιχείρηση θα μειωθεί.

Αυτό βέβαια έρχεται σαν απόρροια και του ότι απλούστατα η φύση των σημερινών προβλημάτων ξεπερνά τις δυνατότητες για λύση από ένα τμήμα ή από έναν άνθρωπο. Οι σημερινές εξάλλου επιχειρήσεις δείχνουν σιγά-σιγά να κατανοούν την αξία της συνεργασίας και του γεγονότος ότι η ομάδα-σε ορισμένες παντα περιπτώσεις-αξίζει όσο το άθροισμα των μελών της και κάτι παραπάνω.

Πάντως οι ομάδες, οι επιτροπές κ.λ.π. θ' αυξηθούν και εκτός των άλλων διότι-όπως ήδη αναφέρθηκε-η πίεση των νέων εργαζομένων για συμμετοχή στις αποφάσεις θα είναι ισχυρή. Θα γίνεται εξάλλου βαθμιαία όλο και περισσότερο αποδεκτό το να αμφισβητεί ή έστω να δέχεται κριτικά κανείς τις απόψεις ανωτέρων του.

Ένα άλλο σημείο, θα είναι η μείωση της σημασίας που τώρα δίνεται στους τύπους. Για παράδειγμα, το ντύσιμο θα είναι λιγότερο επίσημο-εκεί όπου τώρα είναι-και περισσότερο θέμα ατομικής προτίμησης παρά υπαγόρευσης από κάποιον κώδικα, το ωράριο λιγότερο άκαμπτο κ.λ.π.

Γενικά και συμπερασματικά λοιπόν, το νέο μοντέλο είναι πιθανό ότι θα χαρακτηρίζεται από αξίες ισότητας, από έντονη και προς όλες τις κατευθύνσεις επικοινωνία και από διαλειτουργική /διατμηματική και αποκεντρωτική δομή.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και εκεί όπου το παλιό μοντέλο θα παραμένει, τα χαρακτηριστικά που περιγράφηκαν θα μπορούν να εμφανίζονται και να επικρατούν. Ήδη παρατηρούμε στοιχεία και των δύο μοντέλων σε πολλές επιχειρήσεις. Οι "κύκλοι ποιότητας" για παράδειγμα, αποτελούν ένα τέτοιο και μάλιστα παλιό ήδη στοιχείο.

Ένα τελευταίο σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι με βάση όλες τις παραπάνω αλλαγές, ο εργαζόμενος της νέας εποχής θα πρέπει να έχει ικανότητα σωστής επικοινωνίας, ευρήτητα πνεύματος και ευαισθησία κατανόησης της ανθρώπινης διάστασης. Στοιχεία δηλ. στα οποία έχει δυστυχώς δοθεί λιγότερη σημασία σε σχέση κυρίως με τη ανάγκη τεχνικής κατάρτισης και εξειδίκευσης.

Ανεξάρτητα πάντως από αυτό, το γεγονός ότι ζούμε τη μετάβαση προς μία περισσότερο ανθρώπινη επιχείρηση, δεν μπορεί παρά να είναι θετικό και ευχάριστο.

Λοιπόν πραγματικά το παλιό μοντέλο-διευθυντικό μάνατζμεντ-υποχωρεί και ανάγονται νέοι ορίζοντες σε ένα πιο συμμετοχικό μοντέλο.

Ποιές μπορεί να είναι οι συνέπειες;

Πρώτα-πρώτα είναι υπερβολικό να υποστηρίξει κανείς, ότι η πυραμίδα του παλιού μοντέλου θα εξαφανιστεί εντελώς και μάλιστα αύριο.

Σε αρκετούς χώρους θα συνεχίσει να επικρατεί για αρκετό ακόμη διάστημα. Οχι μόνο αυτό, αλλά με βάση την περιπτωσιολογική προσέγγιση στο MANAGEMENT, το διευθυντικό μοντέλο θα αποτελεί-σε ορισμένες περιπτώσεις και κάτω από ειδικές συνθήκες-την καταλληλότερη οργανωτική δομή. Το γεγονός πάντως είναι, ότι γενικά, η αδιαμφισβήτητη κυριαρχία του παλιού μοντέλου, με τη σημερινή τουλάχιστον μορφή του θα ατονήσει αισθητά.

#### Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΥ MANAGEMENT

Οι STANTON, ERWIN S. στο βιβλίο τους: "Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα" αναφέρουν ότι:

Στην εποχή μας, η εργασία παίζει διαφορετικό ρόλο στη ζωή κάθε ανθρώπου για μερικούς, είναι ο υπέρτατος στόχος: το κεντρικό σημείο της ύπαρξής τους. Για άλλους, η εργασία μπορεί να είναι το μέσο ικανοποίησης των υλικών τους αναγκών και δεν έχει καμμία ιδιαίτερη σημασία.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αναγνωρίζει αυτές τις ατομικές μεθόδους διοίκησης, που είναι κατάλληλες για ό-

λους τους εργαζομένους σ'όλες τις συνθήκες, και απαιτεί από τους μάνατζερς να υιοθετούν μία ελαστική και ευκολοπροσάρμοστη μέθοδο διοίκησης, που να αντανακλά στις ειδικές συνθήκες κάθε περίπτωσης.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αντιμετωπίζει τον τρόπο διδίκησηςως κάποια ακολουθία, η οποία αρχίζει από μία απόλυτα διευθυντική διοίκηση και καταλήγει σε μία περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση, χωρίς ωστόσο να εκλαμβάνει την ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο.

Για να εφαρμοστεί το ρεαλιστικό μάνατζμεντ με επιτυχία στις επιχειρήσεις πρέπει να αποτελεί τμήμα ενός συνολικού συστήματος προσέγγισης, που ν'αποτελείται από τ'ακόλουθα πέντε συστατικά στοιχεία:

1. -Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού: χρειάζεται ένα σωστό σύστημα επάνδρωσης για ν'εξασφαλιστεί η πρόσληψη ειδικευμένου και με κίνητρα για την εργασία προσωπικού.

2. -Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων: το προσωπικό πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο, ώστε ν'αποδίδει δυναμικά στα απαιτούμενα επίπεδα παραγωγής. Κατά ένα μέρος της εκπαίδευσής τους θα πρέπει να προωθεί

τις θετικές τους πλευρές στην εργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτιμούν την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και την προώθησή τους σύμφωνα με τις επιδόσεις τους.

3. -Πλήρες πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού: Πρέπει να αναπτυχθεί ένα αντικειμενικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού, ώστε να συγκεντρώνονται τεκμηριωμένες πληροφορίες για την τρέχουσα απόδοση των εργαζομένων και να υποδεικνύονται τα συγκεκριμένα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

4. -Αποτελεσματική συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση: Η καρδιά του ρεαλιστικού μάνατζμεντ είναι η συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση από τους μάνατζερ που θα έχουν ως αποτέλεσμα ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας. Ως μέρος αυτής της στρατηγικής, το μάνατζμεντ πρέπει να υιοθετήσει ένα τρόπο διοίκησης κατάλληλο για την κάθε περίπτωση, που να θέτει υψηλά επίπεδα απόδοσης και να επιμένει στην επίτευξή τους.

5. -Δίκαιη επιβράβευση και σωστό σύστημα ανταμοιβής: Για να λειτουργήσει το ρεαλιστικό μάνατζμεντ με τον τρόπο που αναφέραμε οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής, που θα επιβραβεύ-

ει τα επιτεύγματα και την προσφορά του προσωπικού τους.

## ΛΙΓΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΤΡΟΠΟ

### ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

#### Στα άδθτα της Ιαπωνικής Κοινωνίας:

Γιατί σχεδόν όλοι ασχολούνται μαζί τους; Το θέμα έχει συζητηθεί τόσο πολύ που έχει καταντήσει περίπου κουραστικό. Διάφορες ερμηνείες και εξηγήσεις έχουν δοθεί ως σήμερα, δύσκολα όμως μπορεί να υποστηρίξει κανείς, ότι έχει βρεθεί μία ξεκάθαρη απάντηση.

Σε αυτό το κεφάλαιο θ' αναπτύξουμε τα μειονεκτήματα καθώς και τις αντιφάσεις που αναπτύσσονται στην ιαπωνική κοινωνία.

Η πειθαρχία είναι το πρωταρχικό μέλημα της ιαπωνικής κοινωνίας. Από πολύ μικροί οι Ιάπωνες είναι συνηθισμένοι σ' ένα περιβάλλον αυταρχικό που αναπτύσσεται και αναμορφώνεται μέσα από τους θεσμούς της ιαπωνικής κοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα στα Ιαπωνικά Σχολεία υπάρχει μεγάλη πειθαρχία.

Εδώ εμφανίζεται ένα πρώτο σπουδαίο ερώτημα. Πως από



ένα πολύ πειθαρχημένο περιβάλλον εμφανίζονται οι πετυχημένοι μάνατζερς; και πως οι εργαζόμενοι βρίσκουν την ολοκλήρωση μέσα στην εργασία τους αναπτύσσοντας ιδέες και φαντασίες όταν μόλις χθές ζούσαν σ'ένα παραδοσιακά αυταρχικό περιβάλλον.

Μία άλλη σπουδαία αντιφατικότητα είναι με τις Ιαπωνέζες, οι οποίες διδάσκονται από τα παιδικά τους χρόνια να είναι υποταγμένες στους άνδρες και γι αυτές η λέξη σύζυγος σημαίνει "μέσα στο σπίτι", ωστόσο το 40% του εργατικού δυναμικού της Ιαπωνίας είναι γυναίκες.

Επίσης ένα άλλο σημείο που έχει κάνει την εμφάνισή του στην Ιαπωνία είναι:

Τ'αλληπάλληλα σκάνδαλα που τα τελευταία χρόνια συγκλονίζουν το χρηματιστήριο του Τόκιο, και οι αποκαλύψεις για την διαφθορά των κορυφαίων στελεχών του φιλελεύθερου δημοκρατικού κόμματος, που κυβερνά αδιάκοπα τη χώρα για περισσότερο από 35 χρόνια, συνθέτουν μία εικόνα πολύ διαφορετική από εκείνης της χώρας-πρότυπου που τηρεί με ευλάβεια τους θεσμούς πετυχαίνοντας "οικονομικά θαύματα".

Κ'ένα τελευταίο σημείο που θα πρέπει να σταθούμε είναι ότι, η μεγάλη οικονομική επιτυχία της Ιαπωνίας προήλθε όχι τόσο πολύ από την υψηλή παραγωγικότητα (της Αμερικής είναι πολύ υψηλότερη) αλλά από τις πολλές ώρες στην "εργασία". Συγκεκριμένα πρέπει ν'αναφέρουμε ότι το

εργατικό δυναμικό στα εργοστάσια της χώρας εργάζεται 2.110 ώρες ετησίως, ενώ σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες οι ώρες εργασίας κυμαίνονται μεταξύ 1.700-1.800 ετησίως.

ΙΑΠΩΝΙΑ: ΚΑΙ ΟΜΩΣ Η ΧΩΡΑ -ΘΑΥΜΑ:

Εδώ και πολλά χρόνια, οι φιλόδοξοι επιχειρηματίες, σ' όλο σχεδόν το κόσμο "μετρούν" τις ικανότητές τους με ένα τρόπο: Το βαθμό διεξόδυσής του στην Ιαπωνική αγορά, την αγορά που συνεχίζει να θεωρείται από τις πιο δύσκολες στον κόσμο. Τι είναι λοιπόν αυτό που κάνει να ξεχωρίζει στο Ιαπωνικό MANAGEMENT;

Πρώτα-πρώτα θ' αναφέρουμε δύο αρχές διοικήσεως προσωπικού που έχουν εισάγει οι Ιάπωνες.

Η μία αρχή είναι η λεγόμενη "RING", η διαδικασία αυτή δίνει στον καθένα μία ευκαιρία να κάνει προτάσεις και να φθάνει σε μία τελική απόφαση.

Οι αναπόφευκτες καθυστερήσεις του συστήματος μπορούν να προκαλέσουν βέβαια απογοητεύσεις η δύναμή του όμως βρίσκεται στο ότι έτσι και παρθεί μία απόφαση, την αντιλαμβάνεται ο καθένας και συμφωνεί με αυτή.

Η άλλη αρχή λέγεται "WA" και χονδρικά θα μπορούσε να μεταφραστεί σαν "ενότητα και αρμονία".

Οι Ιάπωνες προσπαθούν να δημιουργήσουν μία οικογενειακή ατμόσφαιρα μέσα στο εργοστάσιο.

Οι Ιαπωνικές αυτές τεχνικές γίνονται κατ' αρχήν δεκτές από τους εργαζομένους με πολλή ευχαρίστηση.

Ενας άλλος λόγος που θα μας φανεί λίγο περίεργος και έχει να κάνει με τον επιτυχημένο τρόπο διοίκησης των Ιαπωνών μάνατζερ είναι η .....ασάφεια.

Ας δούμε όμως τα πράγματα από πιο κοντά αρχικά αυτό που συμβαίνει είναι ότι οι Ιάπωνες δέχονται την ασάφεια την αβεβαιότητα και την ατέλεια ως δεδομένα στην καθημερινή ζωή των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Στο δυτικό κόσμο, όταν μία κατάσταση είναι ασαφής, αυτό σημαίνει περίπου ότι είναι ημιτελής, ασταθής και χρειάζεται ξεκαθάρισμα. Αντίθετα, στην Ιαπωνία η ασάφεια θεωρείται ότι έχει όχι μόνο αρνητικά, αλλά και θετικά σημεία και είναι αρκετά πιο παραδεκτή.

Αυτό φαίνεται άλλωστε και από την ίδια την ιαπωνική γλώσσα. Ας αναφερθεί χαρακτηριστικά ότι οι ιαπωνες έχουν 19 τρόπους να λένε "όχι" κάτι που κοντά στα άλλα είναι και μία ισχυρή ένδειξη της φινέτσας που έχει η γλώσσα τους στο να αποφεύγει τις συγκρούσεις.

Ακόμα, τα ρήματα παρουσιάζονται στο τέλος των προτάσεων οπότε ο ακροατής-ως το τέλος δεν ξέρει που θέλει να καταλήξει ο ομιλητής. Έτσι ο ομιλητής έχει τη δυνατό-

τητα ν'αλλάξει τελικά τα ρήματα παρατηρώντας τις εκφράσεις του ακροατή.

Δεν είναι λοιπόν παράξενο το ότι οι Ιάπωνες δείχνουν μία ισχυρή προτίμηση στο να μη βασίζονται μόνο στις λέξεις, αλλά πολύ και στα νοήματα, στη διαδικασία, στις προθέσεις και γενικά σε όλα αυτά που βρίσκονται πίσω και γύρω από τις ίδιες λέξεις.

Όλα αυτά γίνονται φανερά με τον ένα ή άλλο τρόπο σε διάφορους τομείς της εργασίας. Οι τηλεοπτικές διαφημίσεις για παράδειγμα έχουν τις λιγότερες λέξεις από αντίστοιχες διαφημίσεις άλλων χωρών. Το μήνυμά τους στηρίζεται κύρια στη μουσική, την οπτική εντύπωση και ακόμα στη .....σιωπή. Όμως δεν είναι μικρή η επίδραση που έχει το χαρακτηριστικό αυτό των Ιαπώνων στις διάφορες λειτουργίες του καθ'αυτού MANAGEMENT.

Το FEEDBACK για παράδειγμα γίνεται με αρκετά διαφορετικό τρόπο από αυτόν που γίνεται στο δυτικό κόσμο. Σε μας, πολύ συχνά το FEEDBACK δεν είναι συνεχές και ομαλό και έρχεται όταν πιά αρνητικές καταστάσεις έχουν ήδη εμφανιστεί. Μελέτες στην Αμερική γύρω από αυτούς που έχουν χάσει τη εργασία τους, εμφανίζουν ότι δύο περίπου στους τρεις αιφνιδιάστηκαν εντελώς. Η απόλυσή τους απλά δεν ήταν αναμενόμενη. Πάντως, η πιο κατάλληλη στιγμή για FEED-

BACK είναι ίσως όταν ο ίδιος που το παρέχει δεν έχει φτάσει σε ξεκάθαρο συμπέρασμα τότε υπάρχει ακόμα περιθώριο για να αλλάξει η κατάσταση.

Τέτοια περιθώρια δίνονται από τους ιαπωνες μάνατζερς. Ο μάνατζερ στην Ιαπωνία όταν συζητά κάποιο πρόβλημα με υφιστάμενό του έρχεται μεν αρκετά κοντά στο σημείο όπου ο άλλος μπορεί να καταλάβει τι έγινε λάθος, όχι όμως τόσο κοντά ώστε να του δημιουργήσει αμυντική στάση.

Π.χ. ενώ κάποιος δυτικός θα έλεγε: "Νομίζω ότι κάνεις λάθος και πρέπει να βρεις μία καλύτερη ιδέα", ο Ιάπωνας αντίστοιχα θα πεί "Θα ήθελα να σκεφθείς λίγο ακόμα την πρότασή σου".

Ουσιαστικά μπορεί να πεί κανείς ότι ο διάλογος γίνεται σε κύκλους οι οποίοι διευρύνονται ή στενεύουν γύρω από το θέμα, ανάλογα με την ευαισθησία ανταπόκρισης του άλλου στο FEEDBACK. Ο τρόπος αυτός δεν δημιουργεί αποθάρρυνση και επιτρέπει την ομαλή συνέχιση της συνεργασίας.

Η ίδια λεπτότητα εφαρμόζεται όμως και στις διάφορες ανακοινώσεις. Εδώ αυτό που κυρίως συμβαίνει είναι ότι η όποια αλλαγή ανακοινώνεται όταν ουσιαστικά έχει ήδη αρχίσει να εφαρμόζεται ως ένα βαθμό. Τίποτα δεν γίνεται ξαφνικά και απρόσμενα. Ο γενικός κανόνας εδώ είναι ότι το να ανακοινώνεις κανείς κάτι νέο είναι αρκετά πιο επικίνδυνο

από το να ανακοινώνει κάτι που έχει ήδη αρχίσει να διαμορφώνεται.

Για παράδειγμα η ανακοίνωση ότι κάποιος προάγεται, χωνεύεται από τον οργανισμό πολύ καλύτερα αν ήδη πριν την ανακοίνωση έχει αυτός αρχίσει να εκτελεί σιγά-σιγά τα νέα καθήκοντα.

Όσο αφορά τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις τα ίδια περίπου συμβαίνουν και εδώ. Ταχύτητα βέβαια υπάρχει, όχι όμως στη διαμόρφωση της απόφασης, αλλά στην εκτέλεσή της.

Για τους Ιάπωνες ο ιδανικός MANAGER δεν είναι ο αεικίνητος και γρήγορος αλλά ο περισσότερο μακροπρόθεσμα προσανατολισμένος.

Υπάρχουν αρκετές ιστορίες γύρω από αντιπροσωπείες Ιαπώνων που πηγαίνουν σε συνεργαζόμενες εταιρίες στην Αμερική, τους γίνεται εκτεταμένη πληροφόρηση και στη συνέχεια μία νέα αντιπροσωπεία έρχεται από την ίδια εταιρία και ζητά πληροφορίες από την αρχή.

Αυτό που για τους δυτικούς μοιάζει περιττό, αντικαταρπίζει τον ιαπωνικό τρόπο σκέψης που λαμβάνει υπόψη του όχι μόνο τα προφανή δεδομένα, αλλά και άλλα, πολύ περισσότερα και πολύ λιγότερο σαφή και προφανή.

Η ικανότητα του να διαβάζει κανείς και πίσω από τις

γραμμές ή να μπορεί να συλλάβει μηνύματα που δεν είναι σαφή και ξεκάθαρα είναι μία ικανότητα που δεν βρίσκεται φυσικά μόνο στην Ιαπωνία, αλλά και ανάμεσα στους επιτυχημένους MANAGER σε όλο τον κόσμο. Η διαφορά είναι ότι οι Ιάπωνες έχουν πίσω τους ένα ολόκληρο πολιτισμό που με τον ένα ή άλλο τρόπο βοηθά στην απόκτηση αυτής της ικανότητας.

Το γενικό συμπέρασμα πάντως είναι ότι ενώ οι επιχειρήσεις προτιμούν τη σαφήνεια, τη σιγουριά και την τελειότητα, η φύση των ανθρωπίνων σχέσεων έχει να κάνει με ασάφεια, αβεβαιότητα και ατέλεια.

Κατά συνέπεια, κάποιος βαθμός από αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να είναι επιθυμητός και ηθελημένος σε αρκετές από τις καταστάσεις που καθημερινά διαμορφώνεται στις επιχειρήσεις.

Έτσι, τουλάχιστον συμβάλνει στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Και εδώ ίσως βρίσκεται όλο το μυστικό.

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω η Ιαπωνία είναι η χώρα "θαύμα" και οι μεγάλες επιχειρήσεις σ'όλο τον κόσμο προσπαθούν με κάθε τρόπο να διεισδύσουν στην Ιαπωνική αγορά μία αγορά που θεωρείται από τις πιο δύσκολες στον κόσμο.

Αναφέραμε επίσης μερικά από τα πλεονεκτήματα και

μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τους Ιάπωνες επιχειρηματίες, καθώς και δύο αρχές διοικήσεως προσωπικού, την αρχή "RING" και την αρχή "WA".

Εκτός από αυτά όμως πρέπει να τονίσουμε ότι η μεγάλη οικονομική επιτυχία της Ιαπωνίας προήλθε όχι τόσο πολύ από την υψηλή παραγωγικότητα αλλά από τις πολλές ώρες στην εργασία.

Σχετικά λοιπόν με την παραγωγικότητα πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι ένας από τους ουσιαστικούς παράγοντες για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η παραγωγικότητα λοιπόν είναι αυτή που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία, ή την αποτυχία τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στους δημόσιους οργανισμούς και επειδή παίζει μεγάλο ρόλο για την ευημερία των πολιτών αλλά και την εθνική ασφάλεια μιας χώρας, θεωρήσαμε απαραίτητο να την αναλύσουμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.



## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο.

### ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

#### Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η :

Ο όρος παραγωγικότητα όπως όλοι αναγνωρίζουμε είναι ένας από τους πιο ουσιαστικούς παράγοντες για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης.

Σε δύσκολες ώρες γίνεται σωσίβιο κάθε εταιρείας και χώρας.

Η παραγωγικότητα λοιπόν είναι αυτή που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στους δημόσιους οργανισμούς. Σε ευρύτερη κλίμακα πάντως η παραγωγικότητα επηρεάζει σημαντικά την δύναμη, την επιρροή, την βιωσιμότητα και πολλές φορές ακόμα την εθνική ασφάλεια μιας χώρας και γενικά την ευημερία των πολιτών της. Έτσι λοιπόν είναι απαραίτητο να ανεβαίνει συνεχώς το επίπεδο της παραγωγικότητας αν θέλουν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται, να ευημερούν και να ευελπισθούν για ένα καλύτερο μέλλον, ώστε να διατηρηθεί και να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο και η ποιότητα ζωής, που οι εργαζόμενοι αγωνίστηκαν να κατακτήσουν τα τελευταία

χρόνια.

Η παραπάνω αντίληψη δεν πρέπει να μας εντυπωσιάζει, γιατί αν θέλουμε να πιστέψουμε ότι υπάρχουν σωστά διοικούμενες επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί, αυτές πρέπει να προσπαθούν πάντα να αναπτύσσουν τρόπους βελτίωσης των επιπέδων παραγωγικότητας. Η σκέψη των ανωτέρων διοικητικών στελεχών του απλού μάντζερ ή ακόμα και του επόπτη εργασίας δεν πρέπει να πάψει να απασχολείται, ως προς την αποκάλυψη και εφαρμογή και σχεδιασμό ολοκληρωμένων συστημάτων, τεχνολογικών και στρατηγικών, που σκοπό έχουν την βελτίωση της παραγωγικότητας.

Τα τελευταία χρόνια πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες της χώρας, καθώς και οι εφημερίδες και τα περιοδικά γίνονται προάγγελοι, πολλών και μεγάλων προβλημάτων και κρούουν συνεχώς τον "κρόνον" του κινδύνου, με σκοπό να επιστήσουν την προσοχή των αρμοδίων για την έκταση που παίρνει το πρόβλημα της μείωσης της παραγωγικότητας.

Καθημερινά διαβάζουμε στις οικονομικές στήλες των εφημερίδων αρνητικές, απαισιόδοξες και ανησυχητικές στατιστικές μελέτες που δείχνουν τη βαρύτητα του γεγονότος και τις σοβαρότατες επιπτώσεις του στο μέλλον. Η μείωση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στο ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας είχε άμεσες δυσμενείς επιπτώσεις,

τόσο σε βιομηχανίες και επιχειρήσεις, όσο και στην εθνική οικονομία και συγκεκριμένα στο ισοζύγιο πληρωμών του εξωτερικού εμπορίου.

Ποιά αίτια προκαλούν μειωμένη παραγωγικότητα

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που σήμερα αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις στον κόσμο (και ιδιαίτερα οι ελληνικές), είναι αυτό της παραγωγικότητας και της βελτίωσής της. Στα πλαίσια λοιπόν της προβληματικής, που αναπτύσσεται πάνω στο θέμα αυτό, ενδιαφέρον παρουσιάζει μία έρευνα του αμερικανού Καθηγητή Κ. Στήβ Γκρήν, ο οποίος εκθέτει τις απόψεις του στο βιβλίο " παραγωγικότητα. Η ανθρώπινη πλευρά" του BLAKE, ROMERT R-MOUTON, SANES S., ο οποίος και συμπικνώνει σε 14 τις αιτίες της μειωμένης παραγωγικότητας στην εργασία.

1. Ανεπαρκής διανοητική ικανότητα, δηλαδή έλλειψη στην ικανότητα κατανόησης, μάθησης, ή επικοινωνίας και έκφρασης.

2. Ανεπαρκής γνώση της εργασίας, δηλ. έλλειψη ικανοποιητικής πληροφόρησης σχετικά με τα καθήκοντα-απαιτήσεις

καθώς και έλλειψη πείρας στο συγκεκριμένο τύπο εργασίας (π.χ. άγνοια της εταιρικής πολιτικής ή της μεθόδου παραγωγής).

3. Αντιπαραγωγική ψυχική κατάσταση, η οποία εμποδίζει την ικανοποιητική απόδοση στην εργασία (π.χ. ισχυρό άγχος ή κατάπτωση).

4. Επιδράσεις από τη χρήση ή τα αποτελέσματα της χρήσης ναρκωτικών ή οινοπνευματωδών ουσιών.

5. Αλκοολισμός ή εξάρτηση από τα ναρκωτικά.

6. Χαμηλά κριτήρια εργασίας, όταν ο υπάλληλος έχει χαμηλά προσωπικά κριτήρια για να κρίνει την απόδοσή του ή είναι ικανοποιημένος με χαμηλά επίπεδα απόδοσης.

7. Χαμηλή υποκίνηση στην εργασία (MOTIVATION), όταν εκδηλώνεται έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία και τη γενική έλλειψη προσπάθειας στην εργασία (π.χ. τεμπελιά ή αδιαφορία).

Στην περίπτωση αυτή βεβαία μεγάλο ρόλο παίζει και η πολιτική που ενδεχομένως ακολουθεί στους τομείς της προαγωγής και αξιοκρατικής αμοιβής της εργασίας.

Όσο πιο ισοπεδωτικές είναι οι πολιτικές αυτές, τόσο πάσχει η παραγωγικότητα της εργασίας.

8. Φυσικά όρια δηλ. ανεπαρκείς προσωπικές φυσικές ικανότητες για μία συγκεκριμένη εργασία.

9. Οικογενειακά προβλήματα, ασυνήιστα οικογενειακά προβλήματα (π.χ. διαζύγιο, αρρώστια, ή θάνατος μέλους της οικογένειας).

10. Επικράτηση των οικογενειακών θεμάτων έναντι των επαγγελματικών αναγκών - δηλ. όταν υπό ομαλές συνθήκες (απρόηπτων σοβαρών οικογενειακών προβλημάτων), ο υπάλληλος δίνει έμφαση σε οικογενειακές απαιτήσεις έναντι των εργασιακών του υποχρεώσεων (π.χ. να αφιερώνει εργασιακό χρόνο για τα παιδιά, να αρνείται να ταξιδεύσει λόγω συνηθισμένων οικογενειακών υποχρεώσεων).

11. Αρνητικές επιρροές της εργασιακής ομάδας (π.χ. ομαδικά ελάττωμα για περιορισμένη παραγωγή, ή η εξοστράκιση ενός εργαζομένου από τους συνεργάτες του με αποτέλεσμα την αρνητική απόδοση).

12. Αντιπαραγωγικό εργασιακό περιβάλλον δηλ. περιβαλ-

λοντικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν είτε εμποδίζουν την ικανοποιητική απόδοση (π.χ. υπερβολικό κρύο ή ζέστη ή υπερβολικός θόρυβος).

I3. Ανεπαρκής ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με την απόδοσή του η επιχείρηση δεν ενημερώνει τον εργαζόμενο σαφώς, σχετικά με την αναμενόμενη απόδοση, είτε δεν επισημαίνει τα ελαττώματα που πρέπει να διορθώσει (π.χ. η επιχείρηση δεν έχει καταστήσει σαφή την ώρα προσέλευσης στην εργασία ή ο προϊστάμενος δεν ενημερώνει τον εργαζόμενο όταν παραβαίνει ένα από τους κανονισμούς εργασίας).

I4. Σύγκρουση μεταξύ των προσωπικών (οικογενειακών και λοιπών) αξιών και των ζητούμενων από την εργασία (π.χ. ορισμένες θρησκείες δεν επιτρέπουν την εργασία το Σάββατο).

Είναι προφανές ότι οι παραπάνω αιτίες δεν είναι οι μοναδικές, αλλά σίγουρα είναι οι κυριότερες για το πρόβλημα της μειωμένης παραγωγικότητας. Η ευθύνη για την αντιμετώπιση αιτιών υποαπόδοσης όπως οι I4 που αναφέρει ο Καθηγητής ΤΥΡΗΝ αποδίδει ευθύνες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την απόδοση των εργαζομένων της πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αυτά με βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κριτήρια και πάντα κατανοώντας, ότι ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται οπωσδήποτε λεπτή και προσεγμένη διαχείριση.

Πάντως, ο Αμερικανός Καθηγητής, στην έρευνά του, που ήταν ανθρωποκεντρική, επισημαίνει, ότι ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συνολικής παραγωγικότητας μιας επιχείρησης όταν είναι βιομηχανική κυρίως, παίζει και το επίπεδο των μηχανολογικών της εγκαταστάσεων, όπως και η εφαρμοζόμενη τεχνολογία στο διοικητικό και οργανωτικό τμήμα.

#### ΑΠΟΦΥΓΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

#### ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Στο χώρο της βιομηχανικής παραγωγής τίποτα δεν είναι σημαντικότερο από τη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας. Πολλοί είναι οι λόγοι για αυτό ο ένας είναι ότι η

παραγωγικότητα παρέχει τη δυνατότητα καλύτερων μισθών και οι καλύτεροι μισθοί με τη σειρά τους αποτελούν τη βάση για ένα ανώτερο βιοτικό επίπεδο. Πέρα απ' αυτό, η αυξημένη παραγωγικότητα καθιστά ρωμαλέα την οικονομία ενός έθνους και το βοηθά να είναι ανταγωνιστικό σε διεθνή κλίμακα.

Ο τρίτος λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι παραγωγικοί άνθρωποι είναι και ευτυχισμένοι άνθρωποι. Είναι ικανοποιημένοι, βρίσκουν ανταμοιβή στις ίδιες τους τις προσπάθειες, η ικανοποίηση αυτή αποτελεί οπωσδήποτε ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ψυχικής υγείας. Είναι βέβαια ότι πάντα θα υπάρχει και η ιδιοτελής υποκίνηση στην αύξηση της παραγωγικότητας, με την έννοια ότι οι ιδιοκτήτες και οι μέτοχοι προσβλέπουν στην αύξηση της, επειδή απώτερος σκοπός τους είναι το κέρδος και η αυξημένη παραγωγικότητα είναι ένας από τους βασικούς τρόπους αύξησης των κερδών.

Με δεδομένο τον σημαίνοντα ρόλο της παραγωγικότητας στη δομή της κοινωνίας, δε μας ξαφνιάζει η ύπαρξη τόσων πολλών απόψεων και θεωριών που αποβλέπουν στην αύξηση της. Ορισμένες βέβαια δεν έχουν καμμία πρακτική αξία, ενώ άλλες συμβάλλουν ουσιαστικότερα στην αύξηση της παρα-



γωγικότητας. Μία ανασκόπηση των πιο σημαντικών απ' αυτές μας βοηθά να κατανοήσουμε τη σπουδαιότητα που αποδίδεται στην αύξηση της παραγωγικότητας.

### Α Π Ο Δ Ο Χ Ε Σ

Παραδοσιακά έχει επικρατήσει η αντίληψη ότι η αύξηση των αποδοχών συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σ' αυτή τη βάση στηρίζεται το σύστημα της αμοιβής του εργαζομένου " με το κομμάτι " , την πληρωμή του, δηλαδή ανάλογα με το πόσο παρήγαγε.

Αυτό, όμως , που θεωρήθηκε σαν μία απλή σχέση μεταξύ αποδοχών και παραγωγικότητας, είναι στην πραγματικότητα πολύ πιο σύνθετη υπόθεση. Είναι φανερό, ότι υπάρχουν τρόποι για την εκμετάλλευση των ανθρώπων, μέσω των αποδοχών με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Κλασσικό παράδειγμα αυτής της περιπτώσεως αποτελούν τα εργαστήρια των αρχών του αιώνα μας, όταν οι εργάτες αμοιβονταν ανεπαρκώς.

Γνωρίζουμε ότι η χρήση του κινήτρου των αποδοχών σαν ερέθισμα για την αύξηση της παραγωγικότητας, πέρα από κάποιο σημείο, δεν θεωρείται πιά θεμιτό μέσο , τα συνδικάτα

είναι οι αφευδείς μάρτυρες της πικρίας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν πιέζονται για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους για να επιτύχουν καλύτερες αποδοχές.

#### ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Κατά την πρώτη δεκαετία του αιώνα μας εμφανίστηκε μία καινούργια μορφή προσέγγισης στο θέμα της αυξήσεως της παραγωγικότητας, το επιστημονικό Μάνατζμεντ. Επινόηθηκε από το FREDERICK W. TAYLOR και δημιούργησε ένα νέο βιομηχανικό επιστημονικό κλάδο της μελέτης χρόνου και κίνησης. Αυτό που στην πραγματικότητα συνέβαινε τότε ήταν ο μηχανικός των βιομηχανιών μελετούσε εξ υπαρχής τον τρόπο παραγωγής και τον ανέλυε στοχεύοντας να εντοπίσει και να εξαλείψει τα περιττά στάδια και τις παραπληρήσιες κινήσεις. Έπειτα τον ανασυγκροτούσε με τέτοιο τρόπο, ώστε όλες οι προσπάθειες του εργάτη να έχουν άμεσο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Και το επιστημονικό μάνατζμεντ προκάλεσε αντιθέσεις και πικρίες γιατί οι εργάτες έβλεπαν συχνά να αυξάνεται η παραγωγικότητα χωρίς ν' αυξάνονται ανάλογα

καί οι αποδοχές τους κατά συνέπεια αισθάνονταν ότι τους εκμεταλλεύονταν.

Παρ' όλα αυτά, αποδείχθηκε πως ήταν ένας πολύ σημαντικός τρόπος για την αύξηση της παραγωγικότητας και εξακολουθεί να έχει υποστηρικτές.

#### Ε Π Ι Λ Ο Γ Η

Η χρησιμοποίηση ψυχολογικών τέστς βασίσθηκε στην άποψη, ότι ορισμένοι άνθρωποι από τη φύση τους είναι παραγωγικότεροι από τους άλλους. Επομένως, αν οι αποδοτικότεροι αυτοί εργάτες μπορούσαν να εντοπιστούν εκ των προτέρω, με συνεντεύξεις και τέστς, θα υπήρχε η δυνατότητα να αυξηθεί η παραγωγικότητα με την επιλογή και την απασχόληση ακριβώς αυτών των ατόμων. Μολονότι τα ψυχολογικά τέστς μπορούν να βοηθήσουν κάτω από ορισμένες συνθήκες, η αξία τους είναι περιορισμένη και προκαλούν πικρίες εξ αιτίας των διακρίσεων στις οποίες οδηγούν, απλώς γιατί ορισμένοι άνθρωποι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για τέστς από άλλους εξ αιτίας της εκπαίδευσής τους.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μία άλλη ιδέα, που αποδείχθηκε ότι μπορεί να υποβοηθήσει την αύξηση της παραγωγικότητας, ιδιαίτερα μεταξύ των νεοπροσληφθέντων σε μια επιχείρηση, είναι η εκπαίδευση.

Η ιδέα αυτή βασίζεται στην άποψη ότι ένας εργαζόμενος, που έχει διδαχθεί τις μεθόδους εργασίας γρήγορα, θα γίνει παραγωγικότερος σε συντομότερο χρονικό διάστημα και τα ωφέλη αυτής της πρακτικής είναι σημαντικά. Αυτό δεν ισχύει μόνο για τον καινούργιο υπάλληλο, έχει την ίδια ισχύ και για τον υπάλληλο που μετατίθεται από ένα επίπεδο παροχής εξειδικευμένης εργασίας σε άλλο. Και η εκπαίδευση όμως δε γίνεται πάντα δεκτή με ενθουσιασμό. Πολλοί φοβούνται ότι δεν μαθαίνουν γρήγορα και ότι, κατά συνέπεια, η εκπαίδευση μπορεί να τους εκθέσει. Υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι αντιτίθεται στην εκπαίδευση, αλλά ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών τους είναι ένας από τους πιο σημαντικούς.

Ε Π Ο Η Τ Ε Ι Α

Μία αντίληψη αρκετά διαδεδομένη είναι, ότι ο προϊστάμενος αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Με άλλα λόγια, αν ένας προϊστάμενος γνωρίζει καλά τη εργασία του και φέρεται καλά στους υφισταμένους του, μπορεί να τους αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα.

Με αυτό τον τρόπο, κερδίζει την αφοσίωσή τους και τους ωθεί να γίνουν παραγωγικότεροι. Φυσικά, η εκπαίδευση των προϊσταμένων έχει συμβάλλει αρκετά στην επίτευξη αρμονικών σχέσεων με τους εργαζομένους - με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας - αλλά μερικές φορές προκάλεσε και τη μείωση της. Ορισμένοι προϊστάμενοι προσκολλούνται σε ανθρωπιστικά μηνύματα συμπεριφοράς (ότι πρέπει να είναι κανείς ευχάριστος με τους ανθρώπους) και αρνούνται να δούν την πραγματική μείωση της παραγωγικότητας. Η νοοτροπία αυτή είναι ένα παραπροϊόν των προσπαθειών τους, να τους θεωρούν οι εργάτες ευχάριστους και να τους εκτιμούν.

## Π Α Ρ Α Κ Ι Ν Η Σ Η

Η παρακίνηση θεωρείται πάντοτε σαν μέσο, που συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Λειτουργεί με δύο τρόπους.

### Σαν φόβος:

Είναι δυνατόν να δραστηριοποιηθεί κάποιος με τον φόβο. Αυτό σημαίνει, ότι θα τεθεί το δίλημμα παραγωγικότητα ή απόλυση. Ο φόβος υπήρξε ένα από τα κυριότερα κίνητρα πριν από έναν αιώνα οργανώθηκαν, όμως τα συνδικάτα για να προστατέψουν τους εργαζομένους απ' τις απειλές, διαμορφώνοντας τέτοιες συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν κάποια προστασία και να μπορούν να διαμαρτυρηθούν αν οι ανώτεροι δεν συμπεριφέρονται σωστά απέναντί τους. Εξ άλλου η καθιέρωση του κράτους πρόνοιας περιόρισε τους φόβους της ανεργίας και κατά συνέπεια, αφείρεσε από τους μανάτζερ ή τους προϊσταμένους το όπλο της απειλής σαν μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

### Σαν έπαινος:

Καθώς εκμηδενίστηκε η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης με το φόβο, έγινε δημοφιλέστερη η υποκίνηση με τους επαίνους. Πολλοί πίστευαν ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται, όταν δημιουργείται ενθουσιασμός. Αυτό συμβαίνει όταν λέτε στους ανθρώπους, με τρόπο συναισθηματικό, πόσο σημαντικό είναι να "τα καταφέρουν", και ο τρόπος για να το επιτύχουν είναι να πάνε σήμερα καλύτερα από χθές, και φέτος καλύτερα από πέρσι. Η παρακίνηση με τα "μπράβο" μπορεί να έχει τεράστια ενεργητικά αποτελέσματα σε μία εργατική δύναμη, που βρίσκεται σε λήθαργο, αλλά είναι γενικά αναγνωρισμένο ότι ο ενθουσιασμός εξασθενεί σύντομα και πρέπει να ξαναδημιουργηθεί.

#### Σ Υ Μ Μ Ε Τ Ο Χ Η

Η έννοια της συμμετοχής ήρθε στο προσκήνιο κατά την δεκαετία του 1930. Η ιδέα πάνω στην οποία βασίζεται συνίσταται στο ότι, όσο περισσότερο μετέχουν οι άνθρωποι στις προκλήσεις της παραγωγής τόσο πιο παραγωγικοί θα γίνουν. Ένα προϊστάμενος δε λέει στους εργαζομένους τι να κάνουν, ούτε και τους ζητά να το κάνουν αντί γι αυτό τους ωθεί να συμμετέχουν ενεργά, στον σχεδιασμό ή την απόφαση. Έπειτα, η ίδια τους η συμμετοχή τους ωθεί να γίνουν πιο παραγωγικοί. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι προσέγγισης της εργασίας.

### I. Αναδιάρθρωση της εργασίας:

Ο τρόπος αυτός εισάγει την αναδιάρθρωση της εργασίας. Παλαιότερα, αυτό ονομαζόταν διεύρυνση της εργασίας, αργότερα εμπλουτισμός της εργασίας και τώρα αναδιάρθρωση της εργασίας. Όλες οι παραπάνω εκφράσεις σημαίνουν το ίδιο πράγμα.

Η ιδέα επάνω στην οποία βασίζονται συνίσταται στο εξής: ένα άτομο, που παρακινείται να μελετήσει ξανά το αντικείμενο και το περιεχόμενο της εργασίας του, είναι πολύ πιθανό, ιδιαίτερα όταν υπάρχει η κατάλληλη βοήθεια να θελήσει να την επεκτείνει, αναλαμβάνοντας περισσότερες οριζόντιες και κάθετες δραστηριότητες και αποδεχόμενος την ευθύνη γι αυτές. Αυτό έχει την τάση να καθιστά πιο περίπλοκη την εργασία και προς τις δύο κατευθύνσεις. Από τη στιγμή που αυξάνεται η περιπλοκότητα, η εργασία απαιτεί περισσότερη σκέψη και περισσότερη συμμετοχή.

Κατά συνέπεια ένα άτομο παράγει στην αναδιαρθρωμένη εργασία περισσότερο απ'όσο προηγουμένως.

### II. Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους:

Το νόημα αυτής της θεωρίας είναι ότι, όταν ένα άτομο



θέτει κάποιους στόχους, τότε αισθάνεται υποχρεωμένο ν' αναπτύξει τις ικανότητες που χρειάζονται για την επίτευξή τους. Το αποτέλεσμα είναι φυσικά, η αυξημένη παραγωγικότητα.

Πολλοί θεωρούν ότι τα οφέλη από ένα πρόγραμμα μάνατζμεντ με αντικειμενικούς στόχους είναι θετικά άλλα πρόσκαιρα.

Αυτός ο τρόπος προσέγγισης έχει στην αρχή επιτυχία, αλλά έπειτα όταν η επιτυχία του αντικειμενικού στόχου χάνει τη γοητεία της από την επανάληψη, η εργασία τείνει να επανέλθει στα παλιά επίπεδα.

### III. Ποιότητα ζωής στην εργασία:

Αυτός ο τρόπος προσέγγισης, που στοχεύει στην αύξηση παραγωγικότητας δια μέσου της εργατικής συμμετοχής, έχει εμφανισθεί πριν από μερικά χρόνια. Υποστηρίζει, ότι όταν οι εργάτες μετέχουν αμεσώτερα στις προκλήσεις της παραγωγής, ανταποκρίνονται με ιδέες και με προσπάθειες που αυξάνουν την παραγωγικότητα. Αυτό αποτελεί "άμεση" συμμετοχή, κατά την οποία συνηθώς οι προϊστάμενοι αντικαθίστανται από άτομα ειδικευμένα στην ποιότητα ζωής κατά την

εργασία που διευθύνουν τις συζητήσεις, ενεργούν ως "κανάλια" επικοινωνίας με τ'ανώτερα επίπεδα.

#### IV. Κύκλοι ποιότητας:

-----

Η πρακτική αυτή έχει αντιγραφεί από τους Ιάπωνες. Ένας αριθμός υπαλλήλων συγκεντρώνονται και διεξάγεται μία συζήτηση με θέμα την ποιοτική και ποσοτική αύξηση της παραγωγής.

Η αρχή αυτή της πρακτικής βασίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι, μέσα από την καθημερινή τους τριβή με το αντικείμενο της εργασίας τους, μπορούν να εισηγηθούν πολλές καινοτομίες, που αν υιοθετηθούν θα έχουν ως επακόλουθο την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι ιδέες αυτές μπορεί να είναι λογικές, αλλά υπάρχουν πολλοί εγγενείς περιορισμοί, τόσο στον τρόπο προσέγγισης με βάση την ποιότητα ζωής στην εργασία, όσο και στον τρόπο προσέγγισης με βάση τους κύκλους ποιότητας ιδιαίτερα όταν οι υπάλληλοι έχουν ήδη αρνητική στάση απέναντι στη διοίκηση και στην εταιρεία.

Πολλές ώρες αναλώνονται σε άσκοπες συζητήσεις, χωρίς να ανταλλάσσονται εποικοδομητικές απόψεις σχετικές

με την αύξηση της παραγωγικότητας. Επί πλέον, πολλοί υπάλληλοι περιμένουν να τεθούν σε εφαρμογή προτάσεις, που μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμες, αν ληφθούν υπόψη το κόστος και τα κονδύλια που χρειάζονται για το σκοπό αυτό. Όταν δεν γίνεται τίποτα, επανεμφανίζεται η παλιά στάση, που εκφράζεται συχνά με τη φράση: "είδες; τους τα είπαμε, αλλά δε δίνουν δεκάρα γι αυτά. Γιατί να προσπαθήσουμε να γίνουμε παραγωγικοί, όταν εκείνοι δε νοιάζονται; ". Η κεντρική ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στην ανταλλαγή απόψεων, σχετικά με την ποιοτική και την ποσοτική αύξηση της παραγωγικότητας, είναι ορθή ο τρόπος, όμως, με τον οποίο τίθεται σε εφαρμογή, προκαλεί πολλές φορές πικρία και αντιδράσεις σε περαιτέρω προσπάθειες, αν και όταν οι προτάσεις για αλλαγές δεν υλοποιούνται.

#### Κοινωνικοτεχνικά συστήματα.

Κάθε εργασία αποτελεί συνδιασμό δύο παραγόντων. Ο πρώτος αφορά τη σύγχρονη τεχνική υποδομή, που συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, και ο δεύτερος στην κοινωνική οργάνωση, που επιτυγχάνει την εναρμόνιση των σχέ-

σεων του ανθρώπου με αυτή την τεχνολογία. Για την περί-  
πτωση καθιερώθηκε ο όρος κοινωνικοτεχνικός τρόπος προσέγ-  
γισης.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι εργαζόμενοι που προ-  
βληματίζονται τόσο με την κοινωνική, όσο και την τεχνική  
πλευρά της παραγωγής, ανακαλύπτουν συχνά καλύτερους τρό-  
πους οργάνωσης, ώστε να επωφεληθούν από τα ευεργητήματα,  
που τους παρέχει ο συσχετισμός της παραγωγής με ένα θε-  
τικό κοινωνικό σύστημα.

Ο σύγχρονος τεχνικός εξοπλισμός είναι αναμφισβήτη-  
τα σημαντικός παράγοντας. Ένα άτομο που εργάζεται με σύγ-  
χρονα τεχνικά μέσα μπορεί να είναι πολύ πιο παραγωγικό  
από αρκετούς ανθρώπους, που εργάζονται με απαρχαιωμένα  
μέσα παραγωγής. Όταν το κόστος του σύγχρονου τεχνικού  
εξοπλισμού υπολογισθεί σε σχέση με την αυξημένη παραγω-  
γικότητα, αποκαλύπτεται συχνά ότι η σύγχρονη τεχνική υπο-  
δομή αποτελεί μία από τις αποτελεσματικότερες λύσεις  
στο πρόβλημα της παραγωγικότητας. Πολλοί μελετητές θεω-  
ρούν, ότι η ικανότητα για σχεδιασμό τεχνικού εξοπλισμού  
έχει τώρα προχωρήσει σε τέτοιο σημείο, ώστε, μέσα στην ερ-  
χόμενη δεκαετία θα γίνουμε μάρτυρες της επεκτάσεως της  
τεχνολογίας στα ρομπότ και με την τεχνολογία αυτή θα  
έχει εξαλειφθεί η ανάγκη της ανθρώπινης συνεισφοράς στην

# Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



ΠΑΡΑΓΩ ΚΑΛΗ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ



ΠΑΡΑΓΩ ΚΑΛΗ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΩΣ  
ΜΗΘΥΝΟ ΤΟ  
ΚΟΣΤΟΣ



ΠΑΡΑΓΩ ΚΑΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ  
ΜΕ ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΩΣ  
ΦΙΑΧΥΟ ΘΝΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ  
ΚΑΙΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

παραγωγικότητα, με την εξαίρεση βέβαια της συντήρησης του τεχνικού εξοπλισμού. Σε πολλές περιπτώσεις τα μηχανήματα αποτελούν την ιδανική λύση-όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν-γιατί οι άνθρωποι δεν καλούνται να προσφέρουν το είδος της εργασίας, που οι μηχανές μπορούν να κάνουν εξίσου καλά ή και καλύτερο από αυτούς. Με άλλα λόγια, ο τεχνικός εξοπλισμός περιορίζει την απανθρωπόποιηση της εργασίας.

"Νόρμες" των προϊσταμένων.

Ίσως να περνά απαρατήρητο-αν και έχει βασική σημασία-και να μην έχει αναγνώριση το γεγονός ότι μπορεί οι προϊστάμενοι να μη συναντιώνται ποτέ σαν ομάδα, αλλά στην πραγματικότητα αποτελούν ομάδα. Και επειδή είναι μέλη μιας ομάδας, αποδέχονται "νόρμες" συμπεριφοράς και διαγωγής για προϊσταμένους. Αν αυτές οι "νόρμες" ευνοούν την παραγωγικότητα, οι προϊστάμενοι θα ενεργούν με τρόπο που θα αυξάνει την απόδοση αυτών με τους οποίους επιδιώκουν να πετύχουν αποτελέσματα. Αν οι "νόρμες" της ομάδας των προϊσταμένων απέναντι στην παραγωγικότητα είναι χαμηλές

αρνητικές ή ανύπαρκτες.

Οι προϊστάμενοι δε θα ενεργούν με τρόπο που να προωθεί την απόδοση αυτών για τους οποίους είναι υπεύθυνοι.

Αφού ο τρόπος με τον οποίο θέτουν το πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι ασυνήθιστος, θα ήταν χρήσιμο να επεκταθούμε κάπως περισσότερο. Καθημερινά βλέπουμε ανθρώπους, που είναι πολύ λιγότερο παραγωγικοί από όσο θα μπορούσαν να είναι.

Εντοπίζουμε συνεχώς προϊόντας κατώτερης ποιότητας και ανθρώπους που ασχολούνται με πράγματα που είναι άχρηστα στην παραγωγή τους. Άλλες πάλι φορές βλέπουμε το αντίθετο: ανθρώπους, δηλαδή, που εργάζονται με ενθουσιασμό και ζήλο. Βλέπουμε, δηλαδή να σημειώνεται μεγάλη παραγωγή με λιγότερες προσπάθειες και άλλες εκδηλώσεις εξαιρετικά επιτυχημένου μάνατζμεντ. Τί είναι αυτό που προκαλεί αυτές τις αντιθέσεις; Υπάρχουν πολλές εξηγήσεις. Μερικοί υποστηρίζουν ότι απ'τους μη παραγωγικούς ανθρώπους λείπουν οι στόχοι ότι εκείνοι που αγαπούν την εργασία τους συμμερίζονται με αφοσίωση τους στόχους της. Άλλοι κατηγορούν τ' "αφεντικά", ότι έχουν δυσμενή επίδραση στην παραγωγικότητα. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι τ' "αφεντικά" χρησιμοποιούν την εξουσία και το κύρος τους για να επιτύχουν

το τέλειο. Μερικοί κατηγορούν τους εργαζομένους υποστηρίζοντας ότι αποτελούν "μία συμμορία χωρίς ενθουσιασμό" ενώ άλλοι ισχυρίζονται ότι εκείνοι που αποσιώνονται στην εργασία τους δείχνουν "απλώς τον ενθουσιασμό που πρέπει".

Η αποτελεσματικότητα της οργανώσεως  
επιχειρήσεως.

Η απάντηση στο ερώτημα εάν μπορεί να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα της οργανώσεως των επιχειρήσεων είναι θετική, κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει εφικτό χρησιμοποιώντας ως βάση την επιτυχία της επιχειρήσεως στην επιδίωξη των αντικειμενικών της σκοπών.

Η αποδοτικότητα της επιχειρήσεως μπορεί να μετρηθεί με το δείκτη κέρδη, που σημαίνει τον δείκτη αποδόσεως της.

Κατά κανόνα μ' αυτό το δείκτη είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε την επιτυχημένη προσπάθεια ή όχι της διοικήσεως της επιχείρησης για την πραγματικότητα κερδών.



Η έννοια και μέτρηση της αποδοτικότητας  
της επιχείρησης.

Ένας από τους πιο σημαντικούς σκοπούς μιας επιχείρησης είναι η παρακολούθηση και η εκτίμηση της αποδοτικότητας της. Με τον όρο αποδοτικότητα ονομάζουμε την οικονομική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης σε αντιδιαστολή με την παραγωγικότητα, που αποτελεί το άλλο σκέλος της αποτελεσματικότητας και που αναφέρεται στο τεχνικοοικονομικό τομέα.

Σε τελευταία ανάλυση γίνεται φανερό, ότι η εκτίμηση της αποδοτικότητας είναι δυνατή με τη σύγκριση του οικονομικού αποτελέσματος προς τα διατεθειμένα για την εκμετάλλευση της επιχείρησης, οικονομικά μέσα. Παρ'όλα αυτά η σύγκριση αυτή δε φαίνεται να επαρκεί για τους εξής λόγους.

α. Οι χρηματοοικονομικές ενδεχόμενες επιβαρύνσεις, αν και επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα, είναι άσχετες με την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

β. Το καθαρό προϊόν εκμεταλλεύσεως δηλ. το αποτέλεσμα πέρα απ'τη συσχέτισή του με τα χρησιμοποιούμενα μέσα εκμεταλλεύσεως, μπορεί και πρέπει να εξετασθεί πιο αναλυτι-

κά, επειδή αποτελεί συνάρτηση δύο άλλων παραγόντων, δηλαδή των εσόδων από πωλήσεις και της σχέσεως των δαπανών εκμεταλλεύσεως με τα έσοδα.

Η εκτίμηση λοιπόν της αποδοτικότητας της επιχειρήσεως είναι δυνατή με τους κατωτέρω δείκτες.

1. Με το δείκτη εκμεταλλεύσεως δηλαδή:

Καθαρό προϊόν εκμεταλλεύσεως (έσοδα-δαπάνες) έσοδα εκ πωλήσεων.

2. Με το δείκτη περιστροφής των χρησιμοποιούμενων μέσων δηλαδή έσοδα εκ πωλήσεων, χρησιμοποιούμενα μέσα εκμεταλλεύσεως.

3. Με το δείκτη αποδοτικότητας συστήματος δηλαδή: καθαρό προϊόν εκμεταλλεύσεως (έσοδα-δαπάνες) χρησιμοποιούμενα μέσα εκμεταλλεύσεως.

4. Με το δείκτη αποδοτικότητας κεφαλαίου δηλαδή: Καθαρά έσοδα (καθαρό προϊόν χρηματοοικονομικές επιβαρύνσεις), ίδια κεφάλαια της επιχείρησης.

Η παραγωγικότητα όπως ανάλυσουμε και παραπάνω είναι ένας από τους παράγοντες, ο οποίος συντελεί στην αποδοτι-

λειτουργία μιας επιχείρησης.

Βασική προϋπόθεση όμως για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η σωστή εφαρμογή των καθηκόντων και λειτουργιών της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Στα επόμενα κεφάλαια θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα των καθηκόντων-Προγραμματισμός, Οργάνωση, Έλεγχος, Στελέχωση, Διεύθυνση-και των λειτουργιών, -Παραγωγή, Μάρκετινγκ, Λειτουργία Προσωπικού και Οικονομικός τομέας-της Οργάνωσης και Διοίκησης.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο.

### ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.

##### Ι. Η φύση και ο σκοπός του σχεδιασμού-προγραμματισμού:

Κατά τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την αποτελεσματική απόδοση ατόμων που εργάζονται μαζί σε ομάδες, το ουσιαστικότερο καθήκον είναι να φροντίσουμε ώστε οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί, καθώς και οι μέθοδοι επίτευξής τους, να κατανοούνται απόλυτα. Για να είναι αποτελεσματική η ομαδική προσπάθεια, οι άνθρωποι πρέπει να ξέρουν τι προσδοκείται από αυτούς να εκπληρώσουν. Αυτή είναι η λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού.

Είναι η βασικότερη από όλες τις διοικητικές λειτουργίες.

Περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων μελλοντικών πορειών δράσης για την επιχείρηση σαν σύνολο και για κάθε τμήμα ή τομέα της. Απαιτεί την επιλογή των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και των στόχων των

επιμέρους τμημάτων της και τον καθορισμό τρόπων για την πίστευξή τους.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πως θα γίνει, πότε θα γίνει, και ποιος θα το κάνει.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε. Κάνει δυνατό να συμβούν πράγματα που διαφορετικά δεν θα συνέβαιναν.

Αν και το ακριβές μέλλον σπάνια μπορεί να προβλεφθεί και παράγοντες ανεξέλεγκτοι μπορεί να παρεμβληθούν ακόμη και στα καλύτερα σχέδια-προγράμματα, αν δεν υπάρχει σχεδιασμός, τα γεγονότα αφήνονται στην τύχη. Ο σχεδιασμός απαιτεί να βασίζονται οι αποφάσεις στο σκοπό, τη γνώση, και τη μελετημένη εκτίμηση.

Μια σημαντική πλευρά της διοικητικής επανάστασης των τριών τελευταίων δεκαετιών ήταν το εξαιρετικό ενδιαφέρον για το σχεδιασμό προγραμματισμό που επιδείχτηκε από όλες τις μορφές οργανώσεων-επιχειρηματικές, κυβερνητικές, εκπαιδευτικές, και άλλες.

Οι διευθυντές παραγωγής ανακάλυψαν γρήγορα ότι χωρίς προγραμματισμό τα λάθη τους εμφανίζονταν σε διάστημα ημερών, όταν οι γραμμές παραγωγής σταματούσαν λόγω απουσίας

ή κακής σύνδεσης ενός εξαρτήματος. Γενικά, όμως, ο σχεδιασμός -προγραμματισμός σαν ευρέως αναγνωριζόμενη και ενεργά επιδιωκόμενη διοικητική λειτουργία αναπτύχθηκε αρκετά πρόσφατα.

Το καθήκον του σχεδιασμού-προγραμματισμού είναι ακριβώς να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους και να επωφελείνεται από τις ευκαιρίες. Για να σχεδιάσει κανείς καλά, και για να κάνει προγράμματα που θα επιτύχουν, ο σχεδιασμός, όπως και τα άλλα διοικητικά καθήκοντα πρέπει να γίνουν με συνάφεια με θεμελιώδεις θεωρίες, αρχές και τεχνικές. Πολλές αποτυχίες στο σχεδιασμό-προγραμματισμό έχουν προκληθεί από έλλειψη κατανόησης των θεμελιωδών στοιχείων του.

## II. Η σημασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού:

Η λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού έχει τέσσερις σημαντικούς στόχους: να αντισταθμίσει την αβεβαιότητα και την αλλαγή, να συγκεντρώσει την προσοχή στους αντικειμενικούς σκοπούς, να επιτύχει την οικονομική λειτουργία και να διευκολύνει τον έλεγχο-συντονισμό.

Να αντισταθμίσει την αβεβαιότητα και την αλλαγή:

Η αβεβαιότητα για το μέλλον και για τις αλλαγές που θα έρθουν κάνουν αναγκαίο το σχεδιασμό-προγραμματισμό. Το μέλλον σπάνια είναι πολύ βέβαιο και όσο απώτερα στο μέλλον θα πρέπει να προβλεφθούν τα αποτελέσματα μιας απόφασης, τόσο λιγότερη είναι η βεβαιότητα.

Ακόμη και όταν το μέλλον είναι εξαιρετικά βέβαιο, κάποιος σχεδιασμός είναι συνήθως απαραίτητος. Πρώτα-πρώτα υπάρχει η αναγκαιότητα να επιλεγθεί ο καλύτερος τρόπος για την εκπλήρωση ενός αντικειμενικού σκοπού. Ακόμη και όταν οι ενδείξεις της αλλαγής είναι πολύ ευδιάκριτες, προκύπτουν δύσκολα προβλήματα σχεδιασμού-προγραμματισμού.

Όταν οι ενδείξεις δεν είναι πολύ ευδιάκριτες, ο καλός σχεδιασμός μπορεί να είναι ακόμη πιο δύσκολος.

Να συγκεντρώσει την προσοχή στους αντικειμενικούς σκοπούς:

Επειδή όλος ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στοχεύει στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, η ίδια η πράξη του σχεδιασμού συγκεντρώνει την προσοχή σ' αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Τα μελετημένα γενικά σχέδια ενοποιούν τις δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων. Τα διοικητικά στελέχη, που

απορροφούνται συνήθως από τα έμεσα προβλήματα, αναγκάζονται με το σχεδιασμό να λάβουν υπόψη το μέλλον και ακόμη την περιοδική ανάγκη να επεκτείνουν τα σχέδια προγράμματα για να επιτύχουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς.

Να επιτύχει την οικονομική λειτουργία

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός ελαχιστοποιεί τα έξοδα λόγω της έμφασης που δίνει στην αποδοτική λειτουργία και στη συνέπεια. Αντικαθιστά την ασυντόνιστη τμηματική δραστηριότητα με κοινή διευθυνόμενη προσπάθεια, την ανώμαλη ροή εργασίας με ομαλή, και τις πρόχειρες κρίσεις με μελετημένες αποφάσεις. Η οικονομία του σχεδιασμού-προγραμματισμού φαίνεται καθαρά στο επίπεδο παραγωγής.

Ο καθένας που έχει παρακολουθήσει τη συναρμολόγηση των αυτοκινήτων σ' ένα από τα μεγάλα εργοστάσια έχει εντυπωσιαστεί με τον τρόπο που συναρμολογούνται τα κομμάτια και τα εξαρτήματα. Από ένα σύστημα μεταφοράς βγαίνει η καρτόσα και από συστήματα μεταφοράς διάφορα εξαρτήματα. Ακριβώς η σωστή μηχανή, το σωστό κιβώτιο ταχυτήτων, και τα σωστά δευτερεύοντα εξαρτήματα μπαίνουν στη θέση τους την ακριβώς καθορισμένη στιγμή. Αυτό σημαίνει έναν εκτεταμένο, λεπτομερή σχεδιασμό-προγραμματισμό χωρίς τον οποίο η βιο-



μηχανία αυτοκινήτων θα ήταν χαώδης και εξαιρετικά δαπανηρή. Αν και κάθε διοικητικό στέλεχος αντιλαμβάνεται την αναγκαία οικονομία του σχεδιασμού-προγραμματισμού στο επίπεδο παραγωγής, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός ίσως και καμμία φορά μεγαλύτερης σημασίας σε άλλες περιοχές αφήνεται μερικές φορές στην τύχη και κατά μεγάλο μέρος σε προσωπική κρίση.

Να διευκολύνει τον έλεγχο-συντονισμό:

Τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να ελέγξουν και να συντονίσουν δραστηριότητες των υφισταμένων τους χωρίς να έχουν σχεδιασμένους στόχους με βάσει τους οποίους θα τους κρίνουν. Δεν υπάρχει τρόπος να γίνει έλεγχος και συντονισμός χωρίς να χρησιμοποιηθούν σχέδια και προγράμματα σαν κριτήρια. Όπως ο σχεδιασμός-προγραμματισμός έτσι και ο έλεγχος και συντονισμός θα πρέπει να βλέπει στο μέλλον. Ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος έχει πει συγκεκριμένα: "Αφού αφήσω το γραφείο μου στις πέντε το απόγευμα, δεν ενδιαφέρομαι πιά για ό,τι έγινε σήμερα, γιατί δεν μπορώ να κάνω τίποτα για αυτό ενδιαφέρομαι μόνο για ό,τι θα γίνει αύριο, ή μεθαύριο, ή του χρόνου, γιατί μπορώ να κάνω κάτι για αυτό".

Ίσως αυτή να είναι μία ακραία θέση, αλλά τονίζει το σημείο ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος και συντονισμός είναι εκείνος που βλέπει στο μέλλον.

### III. Διάρκηση Σχεδίων-Προγραμμάτων:

Τα σχέδια -προγράμματα σύμφωνα με τις απόψεις του Δρ. Ε. Φ. Θεοδωράτου, που αναφέρονται στο βιβλίο του οργάνωση και Διοίκηση Ι, το 1988 μπορούμε να τα διακρίνουμε με βάση διάφορα κριτήρια, όπως τα παρακάτω:

#### I. Διάρκεια προγραμμάτων:

Τα προγράμματα σχεδιάζονται για μία χρονική περίοδο, που διαφέρει σε κάθε επιχείρηση, ανάλογα με το αντικείμενό της, τη φύση, και τις συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση.

Τα προγράμματα μπορούμε να τα κατατάξουμε ως εξής:

#### Μακροχρόνια ή μακροπρόθεσμα:

Τα μακροχρόνια προγράμματα καλύπτουν μία μεγάλη χρονική περίοδο π.χ. 10 έτη. Καθορίζουν τους βασικούς αντι-

κειμενικούς σκοπούς μιας επιχειρήσεως καθώς επίσης τις πολιτικές και στρατηγικές για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών. Επίσης αποτελούν σχέδια γενικών κατευθύνσεων π.χ. μακροχρόνιος σχεδιασμός επεκτάσεων μιας επιχείρησης.

#### Μεσοπρόθεσμα(ενδιαμέσα).

Αυτά καλύπτουν μία χρονική περίοδο από 3 έως 5 χρόνια. Είναι λεπτομερή σχέδια και αποβλέπουν στο να βοηθήσουν το συντονισμό και στην πραγματοποίηση των λειτουργιών μιας επιχειρήσεως. Αφορούν κυρίως την πραγματοποίηση των στρατηγικών σχεδίων και γι αυτό λέγονται και ενδιαμέσα.

#### Βραχυπρόθεσμα:

Είναι ετήσια προγράμματα και αναφέρονται στην εκτέλεση της πραγματικής, καθημερινής εργασίας. Το έτος μπορεί να είναι ημερολογιακό / οικονομικό ή μόνο οικονομικό.

Τα προγράμματα αυτά είναι πολύ λεπτομερή και μπορεί να παρουσιασθούν σε τριμηνιαία και μηνιαία και καλύπτουν ειδικά θέματα, όπως χρονοδιαγράμματα συγκεκριμένης εργασίας.

ας, αναπλήρωση αποθεμάτων κ.τ.λ.

2. Λειτουργία ή επιχειρηματικές τομέας:

α. Προγράμματα επενδύσεων

β. Προγράμματα παραγωγής

γ. Προγράμματα εφοδιασμού και ανεφοδιασμού πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών κ.τ.λ.

δ. Πρόγραμμα χρηματοπιστωτικό

ε. Πρόγραμμα πωλήσεων-διαφημίσεως

στ. Προγράμματα δημοσίων Σχέσεων-Ανθρωπίνων Σχέσεων  
κ.τ.λ.

Με βάση αυτά τα προγράμματα καταρτίζεται το Γενικό Πρόγραμμα που ολοκληρώνει τις προβλέψεις που έκαναν τα ειδικά προγράμματα.

3. Επαναληπτικότητα.

Εδώ μπορούμε να διακρίνουμε δύο ειδών προγράμματα.

α. Τα μη επαναλαμβανόμενα προγράμματα.

β. Τα επαναλαμβανόμενα προγράμματα.

Μη επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα είναι το πρόγραμμα που αναφέρεται στην δημιουργία μιας επιχειρήσεως ή στην εφαρμογή ενός νέου συστήματος για την αξιολόγηση και πρόσληψη του προσωπικού.

Επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα είναι εκείνο που αντιμετωπίζει καταστάσεις οι οποίες επαναλαμβάνονται και δίνουν γενικές οδηγίες εφαρμογής π.χ. χρηματοπιστωτικό πρόγραμμα.

#### IV. Φάσεις Προγραμματισμού.

Η αποτυχία ορισμένων διοικητικών στελεχών να αναγνωρίσουν την ποικιλία των σχεδίων-προγραμμάτων έχει προκαλέσει συχνά δυσκολίες στο να γίνει αποτελεσματικός ο σχεδιασμός. Είναι εύκολο ν' αντιληφθεί κανείς ότι ένα βασικό πρόγραμμα, όπως η ανέγερση και ο εξοπλισμός ενός νέου εργοστασίου, είναι ένα σχέδιο. Αλλά αυτό που παραβλέπεται μερικές φορές είναι ότι και ένας αριθμός άλλων πορειών μελλοντικής δράσης είναι επίσης σχέδια. Αν έχουμε στο νού μας ότι ένα σχέδιο περιλαμβάνει κάθε πορεία μελλοντικής δράσης, μπορούμε να δούμε ότι τα σχέδια-προγράμματα ποικίλλουν.

Η λειτουργία του προγραμματισμού όπως αναφέρουν οι KOONTZ, HAROLD AND O DONNELL CYRIL στο βιβλίο τους "Οργάνωση και Διοίκηση διακρίνεται στις παρακάτω τέσσερες φάσεις:

- α. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.
- β. Διατύπωση και καθορισμός των πολιτικών
- γ. Ανάπτυξη των προγραμμάτων δράσεως
- δ. Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών.

---

ΦΑΣΗ α). Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων:

Στη φάση αυτή καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να αφορούν την επιχείρηση στο σύνολο της ή ένα τμήμα της. Οι αντικειμενικοί σκοποί ή στόχοι, είναι το τέρμα προς το οποίο στοχεύει η δραστηριότητα. Αντιπροσωπεύουν όχι μόνο το ακραίο σημείο του σχεδιασμού αλλά και το σκοπό προς τον οποίο στοχεύουν η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση, και ο έλεγχος. Ενώ οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης συνι-

στούν το βασικό της σχέδιο, ένα τμήμα της μπορεί να έχει επίσης αντικειμενικούς σκοπούς. Οι στόχοι του συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, αλλά οι δύο ομάδες στόχων μπορεί να είναι τελείως διαφορετικές. Για παράδειγμα, ο αντικειμενικός σκοπός μιας επιχείρησης μπορεί να είναι να επιτύχει ορισμένο κέρδος με την παραγωγή μιας σειράς οικιακών ψυχαγωγικών συσκευών, ενώ ο στόχος του τμήματος κατασκευής μπορεί να είναι να παράγει τον απαιτούμενο αριθμό συσκευών τηλεδράσης δεδομένου σχεδίου και ποιότητας με δεδομένο κόστος. Αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί είναι αλληλένδετοι αλλά διαφέρουν γιατί μόνο του το τμήμα κατασκευής δεν μπορεί να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

Οι αντικειμενικοί σκοποί ή στόχοι είναι σχέδια και περιλαμβάνουν την ίδια σχεδιαστική διαδικασία με κάθε άλλο τύπο σχεδιασμού, αν και είναι επίσης τα ακραία σημεία του σχεδιασμού. Για παράδειγμα, δεν μπορεί κανείς να μαντέψει ένα στόχο πωλήσεων ή να ευχηθεί για την επίτευξή του. Θα πρέπει να τον καθορίσει μέσα από το σκοπό και τις περιστάσεις.

β. Διατύπωση και καθορισμός των πολιτικών.

Η δεύτερη φάση του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των πολιτικών. Οι πολιτικές είναι σχέδια που καθοδηγούν ή ορίζουν την πορεία των σκέψεων και των ενεργειών κατά τη λήψη αποφάσεων.

Οι πολιτικές οριοθετούν μία περιοχή μέσα στην οποία πρόκειται να ληφθεί μία απόφαση και εξασφαλίζουν ότι η απόφαση θα είναι συνεπής με τους αντικειμενικούς σκοπούς και θα συμβάλλει στην επίτευξή τους.

Οι πολιτικές τείνουν να προαποφασίζουν θέματα, αποφεύγουν την επαναλαμβανόμενη ανάλυση, και δίνουν μία ενοποιημένη διάρθρωση σε άλλους τύπους σχεδίων, επιτρέποντας έτσι στα διοικητικά στελέχη να αναθέσουν εξουσίες, ενώ διατηρούν τον έλεγχο.

Οι πολιτικές συνήθως έχουν τουλάχιστο τρία επίπεδα όσα και η οργάνωση, κατευθύνονται από τις κύριες πολιτικές της εταιρείας και τις κύριες πολιτικές των τμημάτων της ως τις μικρότερες πολιτικές που εφαρμόζονται στα μικρότερα κλιμάκια της οργάνωσης.

Μπορεί επίσης να σχετίζονται με λειτουργίες-όπως οι πωλήσεις ή η χρηματοδότηση και αξιολόγηση επενδύσεων- ή απλώς με ένα πρόγραμμα-όπως ο σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος με υλικά που πρέπει να ανταποκριθούν σ'έναν καθο-



ρισμένο ανταγωνισμό. Η πολιτική θα πρέπει να θεωρείται σαν ένας τρόπος για την ενθάρρυνση της προσωπικής κρίσης και της πρωτοβουλίας, αλλά μέσα σε όρια. Η έκταση της πιθανής ελευθερίας θα εξαρτάται φυσικά από την πολιτική, που με τη σειρά της αντικατοπτρίζει τη θέση και την εξουσία μέσα στην οργάνωση. Το να έχουμε πολιτικές αρκετά σταθερές και ολοκληρωμένες για να διευκολύνουν την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης είναι δύσκολο για πολλούς λόγους.

Πρώτο, οι πολιτικές πολύ σπάνια είναι γραπτές και οι ακριβείς ερμηνείες τους είναι πολύ λίγο γνωστές.

Δεύτερο, ο σκοπός των πολιτικών είναι η ανάθεση της εξουσίας στα στελέχη και αυτό οδηγεί μέσω της αποκεντρωτικής επιρροής της σε εκτεταμένη συμμετοχή στην επιλογή και ερμηνεία πολιτικών.

Τρίτο, δεν είναι πάντα εύκολο να ελέγχεται η πολιτική, επειδή στην πράξη η πολιτική μπορεί να είναι δύσκολο να εξακριβωθεί και συγχρόνως η πολιτική που προσδιορίζεται αρχικά να μην είναι πάντα σαφής.

γ. Ανάπτυξη των προγραμμάτων δράσεως:

Τα προγράμματα είναι ένα σύνθετο σύνολο στόχων, πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων, ανάθεσης καθηκόντων, ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν, πόρων που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλων στοιχείων απαραίτητων για την εκτέλεση μιας δεδομένης πορείας δράσης υποστηρίζονται συνήθως από τα απαραίτητα κεφάλαια και προϋπολογισμούς λειτουργίας.

Τα προγράμματα μπορεί να είναι τόσο μεγάλα, όπως το πενταετές πρόγραμμα που εφάρμοσε πριν από μερικά χρόνια η εταιρία, FORD για να βελτιώσει τη θέση και την ποιότητα των χιλιάδων αρχιεργατών της.

Η μπορεί να είναι τόσο μικρά όσο ένα πρόγραμμα που εφαρμόζει ο αρχιεργάτης ενός τμήματος κατασκευής εξαρτημάτων μιας εταιρίας γεωργικών μηχανών για να βελτιώσει το ηθικό των εργατών του.

Όλα τα προγράμματα απαιτούν συντονισμό και συγχρονισμό, επειδή η αποτυχία οποιουδήποτε τμήματος ενός δικτύου παραγωγών σχεδίων σημαίνει καθυστέρηση για το γενικό πρόγραμμα, γεγονός που θα έχει σαν συνέπεια περιττά έξοδα και απώλεια κερδών.

Ορισμένα από τα προγράμματα, ιδιαίτερα εκείνα που αφορούν στην πρόσληψη και την εκπαίδευση προσωπικού, μπορεί να εκτελεστούν πολύ γρήγορα με τις ίδιες συνέπειες που

θα είχαν αν εκτελούνταν πολύ αργά, επειδή η διαθεσιμότητα και η εκπαίδευση υπαλλήλων πολύ πριν απαιτηθούν οι υπηρεσίες τους έχει σαν αποτέλεσμα περιττά έξοδα. Έτσι, σπάνια βρίσκει κανείς ότι ένα πρόγραμμα κάποιας σημασίας για το σχεδιασμό της επιχείρησης υπάρχει μόνο του.

Συνήθως είναι τμήμα ενός σύνθετου συστήματος προγραμμάτων. Εξαρτάται από μερικά, και επηρεάζει άλλα. Αυτή η αλληλεξάρτηση των σχεδίων και προγραμμάτων κάνει το σχεδιασμό-προγραμματισμό πολύ δύσκολο. Τα αποτελέσματα του κακού ή ανεπαρκούς σχεδιασμού-προγραμματισμού είναι πάντα απομονωμένα, επειδή ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι τόσο ισχυρός όσο ασθενέστερος κρίκος του. Ακόμη και μία ασήμαντη φαινομενικά διαδικασία ή κανόνας μπορεί να καταστρέψει ένα σημαντικό πρόγραμμα αν δεν γίνει απόλυτα αντιληπτός.

Ο συντονιζόμενος σχεδιασμός-προγραμματισμός απαιτεί εξαιρετική διοικητική ικανότητα. Απαιτεί αληθινά την αυστηρότερη εφαρμογή της συστηματικής σκέψης και δράσης.

δ. Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών.

Οι διαδικασίες είναι σχέδια γιατί καθιερώνουν μία συνηθισμένη μέθοδο χειρισμού μελλοντικών δραστηριοτήτων. Στην πραγματικότητα οι διαδικασίες είναι οδηγός στη δράση, και όχι στη σκέψη, και αναφέρουν με λεπτομέρεια τον ακριβή τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εκτελεσθεί μία ορισμένη δραστηριότητα. Η ουσία τους είναι ο καθορισμός της χρονολογικής σειράς των απαιτούμενων ενεργειών.

Το πιο σημαντικό γεγονός είναι ότι οι τρόποι ενέργειας συναντιούνται παντού σε μία οργάνωση, αν και, όπως θα περίμενε κανείς, γίνονται ακριβέστεροι και περισσότεροι στα χαμηλότερα επίπεδα, κυρίως γιατί υπάρχει η ανάγκη για προσεκτικότερο έλεγχο, των οικονομικών πλεονεκτημάτων που έχει ο λεπτομερής καθορισμός των ενεργειών, της μειωμένης ανάγκης για προσωπική κρίση, και του γεγονότος ότι στις εργασίες ρουτίνας επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποδοτικότητα με τον καθορισμό του ενός καλύτερου τρόπου ενεργείας.

Όπως συμβαίνει και με άλλους τύπους σχεδίων, οι διαδικασίες έχουν μία ιεραρχία ανάλογα με τη σημασία τους.

Οι διαδικασίες συχνά διαπερνούν τα όρια μεταξύ των τμημάτων. Για παράδειγμα, σε μία βιομηχανία ο τρόπος ενέργειας για το χειρισμό των παραγγελιών θα περιλαμβάνει

σχεδόν σίγουρα το τμήμα πωλήσεων (για την αρχική παραγγελία), το οικονομικό τμήμα πωλήσεων (για την αρχική παραγγελία), το οικονομικό τμήμα (για αναγνώριση της είσπραξης των χρημάτων και προσδιορισμό του πιστωτικού ορίου του πελάτη, το λογιστικό τμήμα (για την καταγραφή της συναλλαγής), το τμήμα παραγωγής (για την παραγωγή των παραγγελιών) και το τμήμα φορτώσεων (για τον προσδιορισμό του τρόπου και της μεθόδου αποστολής).

#### Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα από τα βασικότερα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών και στηρίζεται στο σχεδιασμό-προγραμματισμό.

Εδώ, θα αναφέρουμε την Τέχνη της λήψης αποφάσεων, και την "Αποτελεσματική απόφαση" σ' ένα άρθρο του PETER F. DRUCKER όπως παρουσιάζεται στο περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ το Δεκέμβριο του 89 και το Νοέμβριο του 90 αντίστοιχα.

α. Η τέχνη της λήψης αποφάσεων.

"Ο επιτυχημένος μάνατζερ αποδέχεται τους κινδύνους που ενεδρεύουν στην λήψη αποφάσεων και αναζητά τους τρόπους εκείνους που κατά πάσα πιθανότητα θα του εξασφαλίσουν την επιτυχία".

Όπως αναφέραμε και στην αρχή μία από τις βασικότερες αποστολές ενός μάνατζερ είναι ο συνεχής σχεδιασμός-προγραμματισμός και η ανάγκη της λήψης αποφάσεων.

Στη λήψη αποφάσεων ο μάνατζερ επιλέγει έναν τρόπο δράσης από όλους τους πιθανούς και σχετικούς τρόπους που υπάρχουν με στόχο να αναπτύξει πρωτοβουλίες και να επιλύσει προβλήματα ώστε να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του όσο το δυνατό ταχύτερα. Η ουσία των προβλημάτων στη λήψη αποφάσεων απορρέει από τυχόν κινδύνους που μπορεί να παρουσιαστούν.

Ακόμη και όταν ένας μάνατζερ καθυστερεί στη λήψη μιας απόφασης, ουσιαστικά αποδέχεται τους κινδύνους που τείνουν να διογκώσουν το πρόβλημα ώστε να μην είναι δυνατή η παρακολούθηση και επίλυσή του. Ο άνθρωπος εκείνος που δεν αποδέχεται τους κινδύνους σε τέτοιες περιπτώσεις δεν πρόκειται ποτέ να επιτύχει σαν μάνατζερ.

Ένας μάνατζερ οφείλει να έχει ικανότητες αντίληψης ανάλυσης και αντιμετώπισης των διαφόρων καταστάσεων, και

ταυτόχρονα να είναι επιδέξιος στη συλλογή πληροφοριών, στην επικοινωνία και στην διαπραγματευση.

Οι αποφάσεις ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση που τις προκαλεί και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο πραγματοποιούνται.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι αποφάσεων: α) οι προγραμματισμένες αποφάσεις, β) οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις.

α. Προγραμματισμένες: είναι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε περιπτώσεις που παρατηρείται μια περιοδικότητα και είναι δυνατή κάθε πρόβλεψη. Όταν τα προβλήματα παρουσιάζουν μία περιοδικότητα και έχουν αναληθεί σωστά, η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την επίλυσή τους αποτελεί μία μέθοδο έρευνας και επιλογής της αντίστοιχης σωστής λύσης που έχει δοθεί στο παρελθόν σε ανάλογη περίπτωση. Αν και οι προγραμματισμένες αποφάσεις είναι εύκολο να προκαθοριστούν και ν' αναλυθούν, οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις σε περιπτώσεις όπου απαιτείται άμεση αντιμετώπιση πρέπει να λαμβάνονται σε σχέση με την ανάπτυξη και το μέγεθος του προβλήματος. Τα προβλήματα αυτά είναι συνήθως τόσο σύνθετα που ο μάνατζερ δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο στις εμπειρίες του και στην διαίσθησή του.

Μία ορθολογική προσέγγιση στο θέμα λήψης αποφάσεων.

Η λήψη μιας απόφασης ξεκινά με το πρόβλημα και ολοκληρώνεται με κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες επίλυσής του.

Υπάρχουν μερικά καθορισμένα βήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τα οποία και αποτελούν το ιδανικό μοντέλο.

#### Ι. Καθορισμός αντικειμενικού στόχου:

Ο μάνατζερ πρέπει να συγκρίνει την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση με την κατάσταση που θα επιθυμούσε ο ίδιος να επικρατεί και έτσι να γνωρίζει τα προβλήματα, οι στόχοι των οποίων πρέπει να είναι εφικτοί.

Στον καθορισμό των στόχων πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη και οι παραχωρήσεις που πρέπει να γίνουν.

Οι παραχωρήσεις που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη στόχων έχουν σχέση με τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή τους και με τα προβλήματα τα οποία είναι δυνατόν να προκύψουν σε περίπτωση που θα παραληφθούν άλλοι πιά ουσιαστικοί στόχοι της εταιρείας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι πρέπει να χαρακτηρίζονται ανάλογα με την σπουδαιότητά τους. Οι αναγκαστικοί αντικειμενικοί στόχοι οριοθετούν μία στρατηγική η οποία δεν αφήνει χώρο για εναλλακτικές λύσεις.

Οι επιθυμητοί αντικειμενικοί στόχοι δεν θέτουν όρια



αλλά βασίζονται σε κάτι που επιθυμούμε.

Διάγνωση του προβλήματος: Αυτή είναι η πιο σημαντική εργασία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Χωρίς τη σωστή διάγνωση δεν είναι δυνατόν να βρεθούν σωστές λύσεις που θα μας φέρουν στην ολοκλήρωση των στόχων μας. Δυστυχώς στην πράξη η λύση των προβλημάτων δεν μας προσφέρονται πάντα μέσα σ'ένα " ασημένιο πιάτο" .Πρέπει να αναζητηθούν.

Έτσι η πρώτη πρόκληση για τον μάνατζερ δεν είναι η επίλυση ενός προβλήματος αλλά η αναζήτησή του, κάτι όχι και τόσο εύκολο. Οι μάνατζερ όχι μόνο βομβαρδίζονται με πολλές άσχετες πληροφορίες, αλλά συχνά είναι πολύ δύσκολο να ξεχωρίσουν αν πρόκειται για πραγματικό πρόβλημα ή απλά για κάποια συμπτώματα. Στη διάγνωση ενός προβλήματος πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

-Ξεκαθαρίζουμε το αν υπάρχει ή όχι κάποιο αληθινό πρόβλημα.

-Διευκρινίζουμε τι έχει γίνει λάθος.

-Συλλέγουμε οποιαδήποτε διαθέσιμη πληροφορία

-Εξακριβώνουμε τις πιθανές αιτίες του προβλήματος

-Επιλέγουμε τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης.

## 2. Εκτίμηση των τρόπων δράσης.

Η διαδικασία υπολογισμού των εναλλακτικών τρόπων δράσης προϋποθέτει αναγνώριση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του κάθε τρόπου.

Για να γίνουν όμως γνωστά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα πρέπει:

-Να αναπτύξουμε μία σειρά από κανόνες οι οποίοι θα μας παρέχουν τη δυνατότητα να εκτιμήσουμε το πιθανό κέρδος από μία προτεινόμενη λύση.

-Να μελετήσουμε σωστά το πως ο κάθε τρόπος δράσης θα μπορούσε να βοηθήσει στην ουσιαστική επίλυση του προβλήματος.

-Να διευκρινίσουμε το κατά πόσον ένας εναλλακτικός τρόπος δράσης είναι πραγματοποιήσιμος, λαμβάνοντας υπ' όψιν μας χρήματα, χρόνο και εξειδικευμένο προσωπικό που θα απασχοληθεί στη διάρκεια επίλυσης του προβλήματος.

-Να κρίνουμε τις συνέπειες από την επιλογή καθ' ενός από τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης.

### β. Η Αποτελεσματική Απόφαση.

Αποτελεσματική απόφαση είναι το αποτέλεσμα μιας συστηματικής διαδικασίας σε σαφώς καθορισμένα στοιχεία, που ακολουθεί μία ξεκάθαρη σειρά από βήματα.

Τα αποτελεσματικά στελέχη δεν παίρνουν πολλές αποφάσεις.

Συγκεντρώνονται πάνω στα σημαντικά θέματα.

Προσπαθούν να πάρουν λίγες κρίσιμες και σωστές αποφάσεις.

Πρέπει να βρουν τα σημαντικά στοιχεία μιας κατάστασης και περισσότερο να σκεφθούν τι είναι στρατηγικό και τι γενικό παρά να "λύσουν το πρόβλημα". Αρα δεν πιέζονται, ώστε να παίρνουν γρήγορες αποφάσεις. Αντίθετα, μάλλον χρειάζονται ευελιξία για να χειριστούν τις πολλές μεταβλητές. Θέλουν να ξέρουν σε τι αφορά η απόφαση και ποιές είναι οι κρυμμένες πραγματικότητες, που πρέπει αυτή να ικανοποιήσει. Τους ενδιαφέρει περισσότερο η επίδραση παρά η τεχνική, και θέλουν περισσότερο να είναι ικανοί παρά έξυπνοι.

Τα αποτελεσματικά στελέχη γνωρίζουν πότε μία απόφαση πρέπει να βασίζεται σε αρχές και πότε να λαμβάνεται ανάλογα με την περίπτωση. Ξέρουν ότι η πιο δύσκολη απόφαση είναι αυτή ανάμεσα στο σωστό και στο λάθος συμβιβασμό και

έχουν μάθει να τους ξεχωρίζουν. Ξέρουν ότι το πιο χρονοβόρο βήμα στη διαδικασία δεν είναι να ληφθεί η απόφαση, αλλά να εφαρμοστεί. Αν μία απόφαση δεν "μετατραπεί σε έργο" δεν είναι απόφαση στην καλύτερη περίπτωση είναι μία καλή πρόθεση. Αυτό σημαίνει ότι, ενώ η αποτελεσματική απόφαση βασίζεται στον υψηλότερο βαθμό σκέψης και κατανόησης του προβλήματος, οι ενέργειες πρέπει να βασίζονται στις ικανότητες των ανθρώπων που θα θέσουν την απόφαση σε εφαρμογή. Πάνω απ' όλα τα αποτελεσματικά στελέχη γνωρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων έχει την δική της συστηματική διαδικασία και τα δικά της σαφώς καθορισμένα στοιχεία.

#### Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α

Η λήψη αποφάσεων είναι μόνο ένα από τα καθήκοντα ενός διοικητικού στελέχους. Συνήθως δεν καταλαμβάνει όμως πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου του- στο βιβλίο του ο THOMOUS J. PETERS "Αναζητώντας την τελειότητα αναφέρει ότι ο μέσος χρόνος ενός μάνατζερ για την λήψη μιας απόφασης είναι 9 λεπτά- Αλλά η λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι συγκεκριμένο καθήκον των στελεχών.

Μόνο ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να πάρει τέτοιες αποφάσεις. Ένα αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος παίρνει τις αποφάσεις αυτές, σαν μία συστηματική διαδικασία με σαφώς καθορισμένα στοιχεία και σε μία σαφή σειρά συνεχόμενων βημάτων.

Στην πραγματικότητα, αυτό που το χαρακτηρίζει, είναι να παίρνει αποφάσεις που έχουν θετική συνεισφορά σε όλο τον οργανισμό, τις εκδόσεις του και τα αποτελεσματά του.

## Ο Ρ Γ Α Ν Ω Σ Η

### Φύση και σκοπός της οργάνωσης:

Η οργάνωση περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου που θα εκτελεστεί (αυτού που καθορίστηκε από το σχεδιασμό -προγραμματισμό), την ομαδοποίηση των μερών του έργου σε σαφώς καθοριζόμενες θέσεις, τη διαμόρφωση τμημάτων, και την ανάθεση των τμημάτων αυτών σε συγκεκριμένους μανάτζερ.

Τέλος με την κατανομή της εξουσίας καθιερώνονται οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων και μεταξύ των τμημάτων και έτσι, μεθοδεύεται η έννοια του οργανικού συνόλου.

Αυτά όλα οδηγούν στην διάρθρωση του οργανισμού και έτσι δημιουργείται το οργανωτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο διευκολύνεται η άσκηση της ηγεσίας και μεθοδεύεται ορθολογικά η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των κάθε είδους διατιθέμενων μέσων, για την επίτευξη των προκαθορισμένων αντικειμενικών στόχων.

Με την οργάνωση πετυχαίνεται η συντονισμένη και ελεγχόμενη δραστηριότητα όλων των μερών.

Η διάρθρωση ενός οργανισμού εμφανίζεται στο "οργανό -

γραμμα" που αποτελεί μία στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων-αυτών που καθορίζει η τυπική οργάνωση.

Το οργανόγραμμα δεν δείχνει τις άτυπες σχέσεις στα πλαίσια του οργανισμού-αυτών που δημιουργούνται αυθόρμητα από την συνύπαρξη των ανθρώπων στα πλαίσια της οργάνωσης. Το οργανόγραμμα μιας οργάνωσης δείχνει την κατανομή αρμοδιοτήτων, της εξουσίας και τα κανάλια της επικοινωνίας. Έτσι συντελεί στην καλύτερη κατανόηση μιας οργάνωσης.

Βέβαια, όσο πολυπλοκότερος ο επιδιωκόμενος στόχος, τόσο πολυπλοκότερη οργάνωση απαιτείται για την επίτευξή του.

Αν έτσι δει κανείς την οργάνωση, αυτή δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επιτυχία σκοπού.

Φυσικά, η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του δημιουργού της του μάνατζερ.

#### Τυπική και άτυπη οργάνωση (Είδη οργάνωσης).

##### α. Τυπική:

Ο BARNARD θεωρούσε μία οργάνωση "τυπική" όταν οι

δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων συντονίζονταν συνειδητά προς την επίτευξη ενός δοσμένου αντικειμενικού σκοπού.

Υπάρχει τυπική οργάνωση όταν τα άτομα: 1) είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους, 2) είναι πρόθυμα να ενεργήσουν και 3) έχουν ένα κοινό σκοπό.

Αυτή η ερμηνεία καλύπτει κάθε είδος ομαδικής δράσης και θα μπορούσε να εφαρμόζεται σε δραστηριότητες όπως είναι μία διακίνηση ατόμων που δεν μπορεί να θεωρηθεί βέβαια τυπική οργάνωση.

Η τυπική οργάνωση ενέχει όμως περιοριστικούς κινδύνους που είναι αποτέλεσμα, κακώς οργανωτικής πρακτικής.

Ένα διοικητικό στέλεχος για να ενεργήσει σωστά πρέπει οι ατομικές προσπάθειες να συμβάλλουν στην επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Πρέπει να χρησιμοποιούνται σωστά τα δημιουργικά ταλέντα και να αναγνωρίζονται οι ατομικές πρωτοβουλίες.

β. Ατυπη:

Ο BARNARD θεωρούσε άτυπη οργάνωση κάθε κοινή προσωπική δραστηριότητα χωρίς συνειδητό κοινό σκοπό, αν και



αυτή συμβάλλει πιθανώς σε κοινά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με αυτή την ερμηνεία όλων των ειδών οι ομάδες εντάσσονται στην σφαίρα της άτυπης οργάνωσης.

Αυτές οι διαπροσωπικές σχέσεις που δεν εμφανίζονται σ'ένα οργανωτικό διάγραμμα είναι σημαντικές για την διοίκηση. Είναι δυναμικές όσο αφορά την φύση της ομάδας, τον αριθμό των ατόμων στην ομάδα, τα πρόσωπα που περιλαμβάνει και την μεταβαλλόμενη ηγεσία της.

Τα διοικητικά στελέχη περιορίζονται στο να ενημερώνονται για τις άτυπες οργανώσεις και να τις χρησιμοποιούν όταν διευθύνουν και οδηγούν τους υφισταμένους τους.

#### Έκταση της Διοίκησης:

Με τον όρο έκταση της διοίκησης εννοείται ο αριθμός των υφισταμένων, τους οποίους μπορεί ένας προϊστάμενος να διοικεί αποτελεσματικά. Το πρόβλημα είναι τόσο παλιό, όσο παλιά είναι και η θεωρία της οργάνωσης.

Αυτό έχει συγκεντρώσει την προσοχή των θεωρητικών του κλάδου και έχουν γίνει αρκετές εμπειρικές προσπάθειες προσδιορισμού του άριστου μεγέθους της έκτασης της διοίκησης.

Από τους πρώτους, οι οποίοι επισήμαναν το θέμα αυτό ήταν ο J. HAMMILTON. Η μεγάλη στρατιωτική πεύρα οδήγησε τον HAMMILTON στην άποψη, ότι ο μέσος ανθρώπινος νους επιτυγχάνει το άριστο επίπεδο απασχόλησης όταν διευθύνει τρία έως έξι άτομα.

Επακολούθησαν διάφορες άλλες εργασίες, μεταξύ των οποίων και η ποσοτική θεωρία του GRAICUNOS, την οποία θα δούμε αμέσως παρακάτω.

Ο L. URWICK, σύμβουλος διοίκησης επιχειρήσεων, υποστήριξε, ότι "ο ιδανικός αριθμός υφισταμένων για όλες τις εξουσίες του προϊσταμένου είναι τέσσερις και στα κατώτερα κλιμάκια οργάνωσης, στα οποία δίνεται εξουσιοδότηση μόνο για την πραγματοποίηση ειδικών έργων και όχι για την επίβλεψη άλλων, ο αριθμός δυνατό να είναι οκτώ ή δώδεκα:

Καμιά από τις εν λόγω μελέτες, δεν είναι ενδεικτική της έκτασης της διοίκησης, η οποία συναντάται στην πράξη. Και αυτό γιατί μετρούν αυτή μόνο στο ή κοντά το ανώτατο επίπεδο διοίκησης μιας επιχείρησης.

Τμηματοποίηση. Έννοια του τμήματος και της τμημα-

τοποίησης.

Πρώτο βήμα για την συγκρότηση μιας επιχειρήσεως κ.λ.π είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει επίσης να περιγραφούν η δομή της επιχειρήσεως και οι καθιερωμένες σχέσεις που συνδέονται με αυτή. Θα πρέπει ακόμα να καθορίζονται οι σχέσεις: α) των ανθρώπων μεταξύ τους, β) των ανθρώπων με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Προκύπτει έτσι ανάγκη επιμερισμού των αρμοδιοτήτων, επιλύσεως προβλημάτων που ανακύπτουν από την συνεργασία των ανθρώπων. Η δημιουργία καλλίτερων συνθηκών εργασίας, αποδόσεως και οργανώσεως προκάλεσαν, εκτός άλλων, την επίλυση του προβλήματος της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων. Μεταξύ του τρόπου επιλύσεως αυτού του προβλήματος ήσαν οι οπαδοί της κλασσικής σχολής.

Αυτοί υιοθέτησαν διαδοχικά μία μεθοδολογία τμηματοποίησης και κατανομής των μονάδων εργασίας ή δραστηριότητας σε τμήματα.

Με τον όρο τμήμα εννοούμε μία συγκεκριμένη περιοχή της επιχειρηματικής δράσεως-διεύθυνση ή κλάδο της επιχείρησης-στην οποία το διοικητικό στέλεχος ασκεί εξουσία για την εκτέλεση εξειδικευμένων δραστηριοτήτων.

Ένα τμήμα αποκτά υπόσταση από τη στιγμή που μία εξει-

δικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων βρίσκεται κάτω από την εποπτεία ενός διοικητικού στελέχους.

Χρησιμοποιώντας τον όρο τμηματοποίηση εννοούμε την κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων, που σχετίζονται μεταξύ τους, σε τέτοια τμήματα.

Οι δύο αυτού όροι φαίνονται αντιφατικοί, στη πραγματικότητα είναι σχεδόν ταυτόσημοι, μόνο που βλέπουν το πρόβλημα από διαφορετική αφετηρία.

Έτσι έχουν γίνει αποδεκτοί τα εξής:

-Η τμηματοποίηση, προσεγγίζει το πρόβλημα της πυραμίδας από επάνω προς τα κάτω.

-Η ομαδοποίηση το προσεγγίζει από κάτω προς τα επάνω.

Τμηματοποίηση κατά λειτουργία:

Οργάνωση κατά λειτουργία είναι περισσότερο συνήθης μορφή τμηματοποίησης των επιχειρήσεων στον κόσμο.

Αυτή βασίζεται στην ομαδοποίηση ομοίων δραστηριοτήτων, οι οποίες συνιστούν μία λειτουργική ενότητα.

Είναι γνωστό ότι κάθε επιχείρηση σε μία ατομικιστική συναλλακτική οικονομία παράγει αγαθά ή υπηρεσίες, επι-

διώκει την πώληση αυτών και αναζητεί τα χρηματικά μέσα κίνησης του κυκλώματος παραγωγή-διάθεση προϊόντων.

Είναι λογικό, λοιπόν, οι δραστηριότητες αυτές να συγκεντρώνονται σε αντίστοιχα τμήματα, δηλ. το τμήμα παραγωγής χρηματοοικονομικό κ.λ.π.

Τμηματοποίηση κατά προϊόν:

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με βάση το προϊόν ή την ομάδα προϊόντων, πήρε αυξανόμενη σημασία σε πολυκλαδικές και μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις. Η τμηματοποίηση αυτή σημαίνει ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης εντάσσονται-αν και πρόκειται για ανόμοιες λειτουργίες -στο ίδιο τμήμα ή κατηγορία τμημάτων.

Ένα τέτοιο παράδειγμα μας δίνει η δραστηριότητα της γνωστής Ιαπωνικής Βιομηχανίας YAMAHA, με τα διάφορα κατηγοριών προϊόντων της (Μοτοσυκλέτες, Μουσικά όργανα, Μηχανές θαλάσσης κ.λ.π). Η ακόμα στην εταιρεία αυτοκινήτων GENERAL MOTORS υπάρχει ιδιαίτερο τμήμα για κάθε μάρκα αυτοκινήτου CADILLAC, CHERROLET, BUICK, και τα άλλα προϊόντα της.

Η τμηματοποίηση κατά τη μέθοδο αυτή έχει αποδειχθεί

επιτυχής για όλους τους επιχειρηματικούς τομείς εκτός του χρηματοδοτικού τομέα και των βιομηχανικών σχέσεων.

Τμηματοποίηση κατά περιοχή:

Η τμηματοποίηση με βάση την περιοχή ή την τοποθεσία είναι μία συνήθως μέθοδος οργάνωσης για μεγάλες ή άλλες επιχειρήσεις, των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι γεωγραφικά δεσπαρμένη.

Ο όρος αυτός σημαίνει ότι όλες οι δραστηριότητες σε μία δεδομένη περιοχή θα πρέπει να ομαδοποιηθούν και να ανατεθούν σε ένα MANAGER.

Οι βασικοί λόγοι που επιβάλλουν την κατά περιοχή τμηματοποίηση είναι: πρώτο η εκμετάλλευση τοπικών συνθηκών, δεύτερο λόγοι κόστους, συχνά υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις στην επιλογή της μεθόδου αυτής (π.χ. υψηλό κόστος μεταφοράς του προϊόντος ή των πρώτων υλών). Τρίτο, η δυνατότητα ανάπτυξης των MANAGERS. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει τη δημιουργία των αυριανών MANAGERS με το μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο.

Κλασσικό παράδειγμα τέτοιας μεθόδου οργάνωσης είναι η Ανώνυμος Εταιρεία-TITAN που έχει εργοστάσια στο Νο-

μό Αττικής, στο Δρέπανο Αχαΐας, στο Καμάρι Βοιωτίας, στο Νομό Χανίων, στο Νομό Θεσσαλονίκης.

Τα εργοστάσια αυτά αποτελούν χωριστές μεν διευθύνσεις αλλά εντάσσονται όλα στη προσπάθεια πραγματοποίησεως των κοινών στόχων. Αντίστοιχα παραδείγματα παρουσιάζουν: οι Τραπεζικές, οι Ασφαλιστικές, οι Αεροπορικές και άλλες επιχειρήσεις.

#### Τμηματοποίηση κατά πελατεία:

Η σκέψη της κατηγορίας της πελατείας τμηματοποίησης γεννιέται από το γενικό ενδιαφέρον της επιχείρησης για εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Ο καταναλωτής αποτελεί το κεντρικό σημείο προσανατολισμού της επιχείρησης κατά το σχεδιασμό της οργάνωσής της.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε πολλές επιχειρήσεις, οργανισμούς, εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Ένα κατ'εξοχή παράδειγμα είναι όταν μία επιχείρηση πωλεί τα προϊόντα της σε απλούς καταναλωτές (λιανικώς) και σε εμπόρους (χονδρικώς) ή όταν απευθύνεται 1) στην εσωτερική αγορά και 2) σε άτομα ξένων χωρών.

Εξουσία και Ευθύνη:

Σε κάθε οργάνωση απαιτείται και προϋποτίθεται η ύπαρξη της εξουσίας. Η εξουσία αποτελεί το κλειδί της διοίκησης καθ' όσο παρέχει στον MANAGER τη δύναμη να δημιουργήσει και διατηρήσει το κατάλληλο κλίμα, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι η εξουσία δεν αποτελεί κοινωνική εφεύρεση, η οποία βοηθά τον άνθρωπο να αποκτήσει κύρος ή απολυταρχική δύναμη, αλλά αυτή συνιστά το μέσο, με το οποίο ο MANAGER γίνεται δημιουργικός.

Όπως ο MOONEY αναφέρει, η εξουσία αποτελεί την "ανώτατη συντονιστική δύναμη".

Η εξουσία καθορίζει το πλαίσιο, μέσα στο οποίο δρά και συμπεριφέρεται κάθε μέλος της διοίκησης και αποτελεί τον ουσιαστικό κρίκο, ο οποίος συνδέει όλες τις οργανωτικές μονάδες σε μία επιχείρηση. Έτσι αυτή γίνεται η βάση στην οποία στηρίζεται η όλη οργάνωση της επιχείρησης.

Η εξουσία μπορεί να ορισθεί κατά διαφόρους τρόπους.

Ο περισσότερος αποδεκτός ορισμός αυτής είναι, ότι η εξουσία γενικά, αποτελεί το επίσημο και νόμιμο δικαίωμα να διατάσσει κάποιος -άλλους ή να δρά ο ίδιος.



Στη διοίκηση, ειδικότερα, εξουσία εννοείται η δύναμη να διατάσσει κάποιος τους άλλους να δράσουν ή όχι κατά τρόπο, προσδιοριζόμενο από τον κάτοχο της εξουσίας, για περαιτέρω προώθηση των στόχων της επιχείρησης.

Η εξουσία αποτελεί, επίσης, τη βάση της ευθύνης και τη δεσμευτική δύναμη σε μία οργάνωση.

Η ευθύνη είναι ο όρος που κατανοήθηκε λιγότερο στην επιστήμη της διοίκησης. Αναφερόμενοι στην επιχείρηση, η ευθύνη μπορεί να ορισθεί σαν η υποχρέωση ενός υφιστάμενου να εκτελέσει τα καθήκοντα που ανατέθηκαν σε αυτόν. Βασικό στοιχείο της ευθύνης είναι η λογοδοσία.

Μερικοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τον όρο αυτό για να δηλώσουν την υποχρέωση καθενός υφιστάμενου, να υποβάλλει αναφορά απόδοσης και την απαλλαγή του από την ευθύνη με βάση αυτή.

Με άλλα λόγια, η λογοδοσία συνδέεται με την εξουσία και ταυτίζεται με την ευθύνη.

Επομένως, μπορεί κανείς να διατηρήσει μόνο την έννοια της ευθύνης, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτερα στην επιστήμη της διοίκησης.

Σχέση εξουσίας και ευθύνης:

Η ευθύνη αποτελεί τη δίδυμη αδελφή της εξουσίας .

Η εξουσία και η ευθύνη ενός MANAGER είναι θεμελιώδεις και στενώς συνδεδεμένες. Η ευθύνη πηγάζει από τη σχέση προϊστάμενου -υφιστάμενου, δηλαδή από το γεγονός, ότι ένας διαθέτει την εξουσία να διατάσσει την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων από έναν άλλο.

Έτσι η εξουσία μεν διαχέεται από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο, η δε ευθύνη, τότε αποτελεί την ταυτόχρονη υποχρέωση του υφιστάμενου για την εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.

Είναι ευνόητο ότι δεν υπάρχει ευθύνη χωρίς αντίστοιχη εξουσία. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι ο βαθμός και η έκταση της εξουσίας τείνει να προσδιορίσει το βαθμό και την έκταση της ευθύνης.

Γραμμική και επιτελική εξουσία:

Μετά τον προσδιορισμό της έννοιας της εξουσίας ας έλθουμε στις υφιστάμενες σχέσεις εξουσίας σε μία οργάνω-

ση. Δηλαδή, ας δούμε τις διάφορες μορφές εξουσίας, οι οποίες δημιουργούνται οριζόντια και κάθετα μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων.

Ποιό είναι το είδος και πώς είναι κατανεμημένη η εξουσία μέσα σε μία επιχείρηση;

Η ερώτηση αναφέρεται στη φύση των σχέσεων εξουσίας, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την οργάνωση.

Από την εποχή των θεωρητικών της κλασικής σχολής μέχρι σήμερα η διάκριση μεταξύ επιτελείου και γραμμής αποτελεί ένα πρόβλημα, το οποίο απασχολεί όλους τους ασχολούμενους με την τυπική οργάνωση.

Μία ευρεώς χρησιμοποιούμενη ερμηνεία της έννοιας "γραμμή" και "επιτελείο" είναι ότι οι λειτουργίες γραμμής είναι εκείνες οι οποίες διαθέτουν άμεση ευθύνη πραγματοποίησης των στόχων της επιχείρησης και ότι λειτουργίες επιτελείου αναφέρονται σε εκείνα τα στοιχεία της οργάνωσης, τα οποία βοηθούν τις λειτουργίες γραμμής για την περισσότερο αποτελεσματική εκτέλεση των πρωταρχικών στόχων της επιχείρησης.

Ένας περισσότερο ακριβής και λογικός τρόπος διάκρισης της γραμμής και επιτελικής εξουσίας είναι η ίδια η φύση των σχέσεων εξουσίας. Στη γραμμική εξουσία υπάρχει

η άμεση σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, όπου ο πρώτος εξασκεί άμεση εξουσία στον δεύτερο. Η φύση συνεπώς της γραμμικής εξουσίας γίνεται φανερή από την εφαρμογή της αρχής της κλίμακας των βαθμίδων ή αρχή της πυραμίδας της οργάνωσης.

Άλλο κριτήριο διάκρισης μεταξύ της γραμμικής και επιτελικής εξουσίας θεωρήθηκε ότι η πρώτη "δρά" και η δεύτερη "σκέπτεται".

Από το λόγο αυτό υποστηρίζεται, ότι στα επιτελικά στελέχη έχει ανατεθεί η "εξουσία των ιδεών" και στα εκτελεστικά στελέχη η "εξουσία της εντολής".

Από τα παραπάνω γίνεται σαφής η αναγκαιότητα και η σημασία σαφούς διαχωρισμού μεταξύ της σχέσης γραμμής και επιτελεού σε μία οργάνωση.

Έτσι με βάση την επιτελική εξουσία το τελικό στέλεχος μπορεί να υποβάλλει προτάσεις και να παρέχει συμβουλές αλλά όχι να δίνει εντολές.

Αντίθετα, το στέλεχος γραμμής παίρνει τις αποφάσεις δίνει εντολές κατά μήκος όλης της κλίμακας εξουσίας και είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων, που ανατέθηκαν σε αυτό.

Εξουσιοδότηση:

Η εξουσιοδότηση είναι ένα σπουδαίο στοιχείο της οργάνωσης-στο βιβλίο του ο ΛΟΓ.Μ.ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ( MASTERS IN ECONOMICS/MANAGEMENT).ΜΒΛΟΥΣ Ο.Ρ.ΣΟC(U.K.) και TIMS (U.S.A) "Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων", αναφέρει ότι:

Εξουσιοδότηση εννοούμε τη μεταβίβαση εξουσίας από τη μία οργανωτική μονάδα σε άλλη για την εκτέλεση συγκεκριμένου καθήκοντος. Η εξουσιοδότηση αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο σε μία τυπική οργάνωση. Όπως η εξουσία αποτελεί το "κλειδί" της όλης διοίκησης, η εξουσιοδότηση συνιστά το "κλειδί" της οργάνωσης. Είναι απαραίτητη η μεταβίβαση εξουσίας στους MANAGERS των οργανωτικών μονάδων, για την εκπλήρωση του διοικητικού τους έργου. Βασικός στόχος της εξουσιοδότησης είναι να γίνει η οργάνωση της επιχείρησης πραγματικότητα.

Η εξουσιοδότηση αποτελεί τη διαδικασία και η εξουσία το βασικό "δομικό υλικό" της οργάνωσης.

Η εξουσιοδότηση είναι μία στοιχειώδης τέχνη της διοίκησης.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι η εξουσιοδότηση δεν αποτε-

λεί και απώλεια της εξουσίας. Δηλαδή ο MANAGER, μεταβιβάζοντας τμήμα της εξουσίας του, καθόλου δεν αποξενώνεται από την εξουσία του για την πραγματοποίηση των καθηκόντων που ανατέθηκαν σε αυτόν. Έτσι ο διευθυντής των πωλήσεων μεταβιβάζει εξουσία στους πωλητές του, αλλά διατηρεί την εξουσία να παρακολουθεί την αποτελεσματική εκτέλεση της εν λόγω δραστηριότητας.

Λόγοι που επιβάλλουν την εξουσιοδότηση. Ο MANAGER μεταβιβάζει εξουσία, κυρίως, για τρεις λόγους:

1. Γιατί αυτός είναι υπεύθυνος για περισσότερη εργασία από εκείνη την οποία μπορεί να εκτελέσει.

2. Γιατί η εξουσιοδότηση αποτελεί μέσο ανάπτυξης των MANAGERS, και

3. Εξ αιτίας της απαιτούμενης έκτασης της οργανωτικής δομής στις σύγχρονες επιχειρήσεις και του ορίου της έκτασης της διοίκησης.

Συγκέντρωση και Αποκέντρωση εξουσίας.

Η αποκέντρωση εξουσίας στην οργάνωση, συνήθως, καλε-

ται η τάση μεταβίβασης εξουσίας προς τις κατώτερες οργανωτικές μονάδες. Αντίθετα, συγκέντρωση εξουσίας καλείται η τάση συστηματικής διατήρησης της εξουσίας στα ανώτερα οργανωτικά επίπεδα. Όταν δε, μιλάει κανείς για αποκέντρωση ή συγκέντρωση εξουσίας δεν αναφέρεται στο είδος της εξουσίας αλλά στο βαθμό μεταβίβασης της εξουσίας για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η απόλυτη συγκέντρωση εξουσίας σε ένα άτομο είναι νοητή.

Τούτο, όμως, συνεπάγεται ότι δεν υπάρχουν υφιστάμενοι και συνεπώς, καμία οργανωτική δομή. Αντίθετα, απόλυτη αποκέντρωση είναι αδιανόητη, διότι όταν ο MANAGER μεταβιβάσει ολόκληρη την εξουσία του, αυτόματα προκαλεί την αυτοκαταργησή του.

Βασικά, η αποκέντρωση και συγκέντρωση αποτελούν τάσεις της οργάνωσης, οι οποίες δεν συναντιούνται στην πράξη, στην απόλυτη μορφή.

Παράγοντες αποκεντρωτικής εξουσίας:

Είναι γνωστό, ότι η προσωπικότητα του επιχειρηματία-

-ηγέτη και των MANAGERS διαδραματίζουν αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Σαν κλασσικό παράδειγμα μπορεί κανείς να αναφέρει τον πατέρα H. FORD, ο οποίος φημιζόταν για τον συγκεντρωτισμό του και τον εγγονό του H. FORD II, ο οποίος χαρακτηρίστηκε για τον αποκεντρωτισμό του. Εκτός της προσωπικότητας των MANAGERS υπάρχουν μερικοί άλλοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την έκταση της αποκέντρωσης εξουσίας και οι οποίοι δεν υπόκεινται στον έλεγχο αυτών. Κανείς, συνεπώς, επιτυχιών MANAGER δεν θα πρέπει να τους αγνοεί.

Αυτοί είναι:

- α. το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας,
- β. η ομοιομορφία της επιχειρηματικής πολιτικής,
- γ. η έλλειψη δυναμικού σε MANAGERS,
- δ. οι μέθοδοι επιχειρηματικού ελέγχου,
- ε. το δαπανηρό των επιχειρηματικών αποφάσεων, και
- στ. ο δυναμικός ή στατικός χαρακτήρας της επιχείρησης.

Αποτελεσματική οργάνωση:

Η οργάνωση είναι, ίσως, η περισσότερο αναπτυχθείσα περιοχή της επιστήμης της διοίκησης. Η σημασία για την ε-



πιχείρηση αναγνωρίστηκε πολύ νωρίτερα απ'ότι για τις λοιπές δραστηριότητες. Οι δε αρχές της οργάνωσης, έχουν πληρέστερα αναλυθεί, αναπτυχθεί και δοκιμασθεί. Εν τούτοις, μερικές αρχές δεν έχουν πλήρως δοκιμασθεί στην πράξη, άλλες δε θεμελιώδεις αλήθειες, οι οποίες έχουν προέλθει από τη μακρά πρακτική της διοίκησης μπορεί να τύχουν εφαρμογής στην οργάνωση, ώστε να βοηθήσουν στην αποτελεσματικότητα των ατόμων.

Η οργάνωση είναι, βασικά, μία εσκεμμένη δομή για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή αλλιώς ένα δίκτυο κέντρων επικοινωνίας με τα οποία εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ατόμων κατά τη λήψη των αποφάσεων για την επίτευξη των σκοπών της ομάδας.

Για να επιτύχει κανείς, όμως, μία καλή τυπική οργάνωση θα πρέπει, πρώτο, να αποφευχθούν συνήθη λάθη της οργάνωσης και οι προστριβές μέσα στην οργάνωση, δεύτερο να υπάρχει ευκαμψία στην οργάνωση και, τρίτο να κατανοηθεί η σημασία της από όλα τα στελέχη της επιχείρησης.

#### Συνήθη λάθη της Οργάνωσης:

Στη θεωρητική και πρακτική της Διοικητικής επιστή-

μης αναφέρονται ορισμένα λάθη που οδηγούν στην μη αποτελεσματική οργάνωση. Μερικά από τα οποία επισημαίνει ο ΛΟΓ. Μ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ στο βιβλίο του: "Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων" το 1987 είναι:

α. Ελλειψη κατάλληλου προγραμματισμού:

Δεν μπορεί να υπάρξει καλή οργάνωση εάν δεν προηγηθεί καλός προγραμματισμός. Ειδικότερα, όπως είδαμε, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης. Βασικά δηλαδή, η οργάνωση θα πρέπει να αποτελεί την καλύτερη δυνατή δομή για την επίτευξη των στόχων. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό των διαφόρων αρμοδιοτήτων και τον καθορισμό των μορφών εξουσίας.

β. Ελλειψη σαφήνειας των οργανωτικών σχέσεων:

Η ασάφεια στις οργανωτικές σχέσεις, περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο σφάλμα της οργάνωσης, συντελεί στις προστριβές, αναποτελεσματικότητα αυτής κ.λ.π. Η σαφήνεια φυσικά, στην ανάθεση εξουσίας και των καθηκόντων δεν σημαίνει λεπτομερή περιγραφή των καθηκόντων ούτε οι άνθρωποι δεν μπορούν να δράσουν σαν ομάδα. Το σφάλμα της ασάφειας, είδαμε, ότι εμφανίζεται στον καθορισμό των γραμμικών και επιτελικών μορφών εξουσίας.

γ. Αποτυχία διατήρησης της εξουσίας σε ισορροπία:

Μερικοί MANAGER-υπέρμαχοι της αποκέντρωσης-είναι δυνατό να μεταβιβάσουν την εξουσία μέχρι και του κατώτερου επιπέδου διοίκησης. Η μη διατήρηση, όμως, της απαραίτητης εξουσίας σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα προκαλεί οργανωτικές αποτυχίες.

δ. Εξουσία χωρίς ευθύνη και αντίστροφα:

Μία σημαντική αιτία κακής διοίκησης αποτελεί η μεταβίβαση εξουσίας χωρίς να συνοδεύεται από την ανάλογη ευθύνη εκτέλεσης του ανατεθέντος έργου. Άλλο, συνήθως, παρατηρούμενο φαινόμενο είναι η διαμαρτυρία των υφιστάμενων, ότι οι προϊστάμενοι, τους καθιστούν υπεύθυνους χωρίς να τους εξουσιοδοτούν για την εκτέλεση του εν λόγω έργου.

ε. Απερίσκεπτη χρήση των επιτελικών στελεχών:

Είναι αληθές ότι σοβαροί λόγοι επιβάλλουν την χρησιμοποίηση των επιτελικών βοηθών και ειδικών. Υπάρχει, όμως κίνδυνος τα επιτελικά στελέχη να υποσκάψουν την εξουσία των γραμμικών MANAGER, τους οποίους αυτοί, υποτίθεται, πρέπει να συμβουλεύουν και να βοηθούν. Υπάρχουν, επίσης περιπτώσεις κατά τις οποίες επιτελικά στελέχη ασκούν γραμμι-

κή εξουσία, για την οποία δεν έχουν εξουσιοδοτηθεί.

στ. Η υπεροργάνωση.

Υπάρχει υπεροργάνωση όταν η επιχείρηση προσδιορίζει με μεγάλη λεπτομέρεια το έργο της, ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια διακριτικής ερμηνείας στην εκτέλεση αυτού. Επίσης, υπάρχει υπεροργάνωση όταν δημιουργούνται πολλά οργανωτικά επίπεδα, μη απαραίτητες θέσεις γραμμικών βοηθών-MANAGERS και όταν, γενικά, αδικαιολόγητα, περιπλέκεται η δομή της οργάνωσης.

Ευκαμψία της οργάνωσης:

Η οργάνωση αποτελεί μία δυναμική και όχι στατική δραστηριότητα και συνεπώς θα πρέπει να παρουσιάζει την απαιτούμενη ευκαμψία. Δηλαδή, θα πρέπει να επανεξετάζεται συχνά, η φιλοσοφική της βάση και να γίνεται δυνατή η προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις υφιστάμενες και μελλοντικές επιχειρηματικές συνθήκες.

Κατανόηση της Οργάνωσης:

Για να αποφευχθεί η ανάπτυξη αντιθέσεων και προστριβών μέσα στην επιχείρηση και να γίνει αποτελεσματική η οργάνωσή της θα πρέπει η οργάνωση να κατανοηθεί από τα μέλη της. Γι αυτό απαιτείται να περιγραφούν ακριβώς-όχι απαραίτητα, με μεγάλη λεπτομέρεια- οι θέσεις της οργάνωσης. Η περιγραφή αυτή περιλαμβάνει τις βασικές δραστηριότητες της θέσης, τα κύρια καθήκοντα, τον ειδικό στόχο της, την έκταση της εξουσίας και τις βασικές σχέσεις εξουσίας και πληροφοριών.

Τέλος, θα πρέπει να αναγνωρισθούν και χρησιμοποιηθούν σε πλήρη έκταση τα πλεονεκτήματα της άτυπης οργάνωσης.

Επειδή η τυπική οργάνωση αποτελεί κοινωνική μορφή συνειδητής συνεργασίας και συντονισμού δραστηριοτήτων για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, έπεται, ότι η άτυπη οργάνωση προηγείται αυτής. Γιατί πριν από την διαμόρφωση της δομής και το συντονισμό δραστηριοτήτων της ομάδας θα πρέπει να υπάρξει επικοινωνία, συνεργασία και κοινός σκοπός.

## Ε Λ Ε Γ Χ Ο Σ

### Ι. Φύση και σημασία του Ελέγχου:

Ο έλεγχος αποτελεί βασικά ένα σύστημα ανατροφοδότησης (FEED BACK) και ακολουθεί την ίδια διαδικασία όπως συμβαίνει στα φυσικά, βιολογικά και κοινωνικά συστήματα. Την έννοια και σημασία του ελέγχου διατύπωσε ο FAYOL. Ο έλεγχος συνίσταται στην επιβεβαίωση, ότι το παν πραγματοποιείται σύμφωνα με το πρόγραμμα που υιοθετήθηκε και τις οδηγίες που έχουν εκδοθεί και τις αρχές που καθορίστηκαν. Ο έλεγχος έχει σαν αντικείμενο να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα σφάλματα, με σκοπό να διορθωθούν και να παρεμποδισθεί η επανάληψή τους. Ο έλεγχος προϋποθέτει την ύπαρξη επιδιωκτέων, εφικτών στόχων και γενικώτερα προγραμμάτων. Όσο δε περισσότερο σαφή, πλήρη και συντονισμένα προγράμματα υπάρχουν και όσο μικρότερη είναι η περίοδος που καλύπτουν, τόσο πιο πλήρης μπορεί να είναι ο έλεγχος.

Ο ορθότερος έλεγχος είναι εκείνος που δεν επιτρέπει να συμβούν αποκλίσεις, με την πρόβλεψη ότι οι αποκλίσεις πράγματι θα υπάρξουν αν δε ληφθούν ορισμένα μέτρα. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με τον προληπτικό έλεγχο. Ο έλεγ-

χος συνιστά θεμελιώδη δραστηριότητα της διοικήσεως. Μόλις ένα σύστημα παραγωγής έχει σχεδιασθεί, θα τεθεί διαχρονικά σε συνεχή και αποτελεσματική λειτουργία. Διότι η επέτευξη των επιχειρηματικών στόχων, όσον αφορά την ποσότητα ποιότητα και το κόστος παραγωγής του προϊόντος βασίζεται δεδομένης της παραγωγικής ικανότητας, του επιπέδου ζήτησης του προϊόντος και των λοιπών παραγόντων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος-στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος παραγωγής. Αλλά η αποτελεσματική λειτουργία του είναι συνάρτηση της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών και ελέγχου.

Με τις αρχές και την διαδικασία του ελέγχου εξασφαλίζεται: α) ο αποτελεσματικός εφοδιασμός υλικών, β) το απαιτούμενο επίπεδο αποθεμάτων γ) ο αποτελεσματικός έλεγχος της παραγωγής και δ) το αποτελεσματικό σύστημα συντήρησης του συστήματος παραγωγής κ.λ.π.

Όταν μιλάμε για έλεγχο του συστήματος παραγωγής αναφερόμαστε στον έλεγχο του όγκου παραγωγής (ποσοτικός έλεγχος), το έλεγχο ποιότητας και τον έλεγχο κόστους. Όσον αφορά τον ποσοτικό έλεγχο, αυτός πραγματοποιείται μόνο με τον καθορισμό των προτύπων ρυθμών παραγωγής. Μεταξύ της προβλεπόμενης και πραγματοποιούμενης ζήτησης του προϊόντος των ρυθμών παραγωγής και του εργατικού δυναμι-

κού υπάρχει μία αλληλεξάρτηση. Το επίπεδο παραγωγής της επόμενης χρονικής περιόδου του προγράμματος είναι συνάρτηση της οικονομικότερης εκμετάλλευσης της παραγωγικής δυναμικότητας του συστήματος σε σχέση με τη προβλεπόμενη ζήτηση του προϊόντος αυτής της περιόδου.

Ο ποιοτικός έλεγχος βασίζεται κατ' αρχήν στη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και στην επιλογή του μηχανικού εξοπλισμού.

Έτσι, είναι βασικός ποιοτικός έλεγχος πρέπει πάντα να "ενσωματώνεται" στο σύστημα παραγωγής κατά τη σχεδίαση του. Εκτός όμως αυτών των δυνατοτήτων του συστήματος παραγωγής, ο ποιοτικός έλεγχος επιτυγχάνεται με τον έλεγχο της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών και του παραγόμενου προϊόντος από κάθε φάση της παραγωγής. Οι χρησιμοποιούμενες διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου επηρεάζουν και το επιδιωκόμενο επίπεδο παραγωγής, διότι ο προγραμματισμός του όγκου παραγωγής σημαίνει, ότι το παραγόμενο προϊόν θα πρέπει να ικανοποιεί ορισμένα πρότυπα ποιότητας. Επίσης η "αξιοπιστία" του συστήματος παραγωγής επηρεάζει και τους δύο ελέγχους. Κατά συνέπεια η διατήρηση I) της επιδράσης στην ποσότητα και στην ποιότητα του παραγομένου προϊόντος. Έτσι αν π.χ. ο μηχανικός εξοπλισμός δε διατηρηθεί σε καλή κατάσταση από τεχνική άποψη, τότε είναι

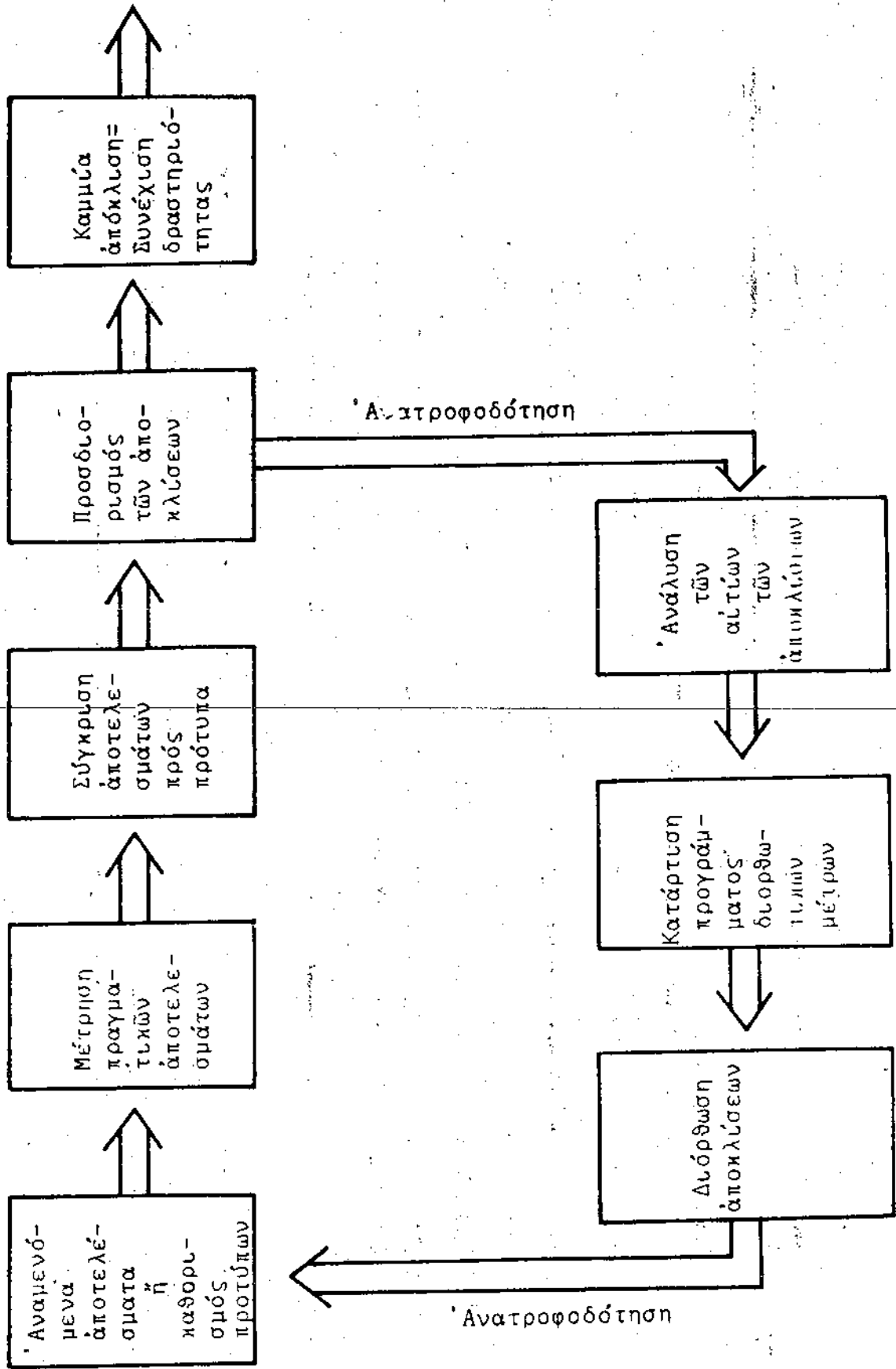


πιθανό, απ'τη μία μεριά να διαταραχθεί η επιδιωκόμενη ποιότητα και ποσότητα του προϊόντος και απ'την άλλη μεριά να δημιουργηθούν πρόσθετες δαπάνες (μη απασχολούμενο προσωπικό κ.λ.π).

## 2. Βασική διαδικασία του ελέγχου στον Διοικητικό τομέα.

Ο έλεγχος συνίσταται στη μέτρηση των επιτευξέων τη σύγκρισή τους με τα προγραμματισθέντα και τη διόρθωση των πιθανών αρνητικών αποκλίσεων, ώστε να εξασφαλισθεί η υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων σύμφωνα με τα προγράμματα. Από τη στιγμή που τα προγράμματα τεθούν σε εφαρμογή ο έλεγχος γίνεται πλέον απαραίτητος με σκοπό τη μέτρηση της προόδου αυτών και τη διαπίστωση των αποκλίσεων από αυτά και την υπόδειξη των διορθωτικών χειρισμών. Οι διορθωτικοί χειρισμοί είναι δυνατό να περιλαμβάνουν είτε μικρές ή μεγάλες μεταβολές στη δραστηριότητα της διεύθυνσης είτε καθορισμό νέων στόχων είτε μεταβολή στην οργανωτική δομή είτε βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα κ.λ.π.

Η βασική διαδικασία του ελέγχου είναι ίδια για οποιοδήποτε τομέα της διοίκησης και για οτιδήποτε αποτελεί το



αντικείμενο του. Αυτός περιλαμβάνει: α) το καθορισμό των προτύπων ελέγχου, β) τη μέτρηση της απόδοσης γ) τη σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, δ) την ανάλυση των αιτιών και διόρθωση των πιθανών αποκλίσεων.

#### α. Καθορισμός των προτύπων ελέγχου:

Τα πρότυπα αποτελούν προκαθορισμένα κριτήρια με τα οποία συγκρίνονται τα πραγματικά αποτελέσματα. Αυτά εκφράζουν τους στόχους της επιχείρησης ή του τμήματος, ώστε να γίνει δυνατή, η σύγκριση τους με τις επιτεύξεις. Ο καθορισμός των προτύπων ελέγχου αποτελεί τη βάση στη διαδικασία του ελέγχου, ειδικότερα όταν οι λειτουργίες της επιχείρησης γίνονται περισσότερο σύνθετες. Στις περιπτώσεις αυτές κάθε MANAGER θα πρέπει να εντοπίζει τα κρίσιμα σημεία λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία απαιτούν ειδική προσοχή και με τη παρακολούθησή τους να βεβαιώνεται ότι ολόκληρη λειτουργία ακολουθεί τα προβλεφθέντα στο πρόγραμμα.

Τα επιλεγέντα σημεία για έλεγχο θα πρέπει να είναι κρίσιμα ή στρατηγικά με την έννοια, ότι αυτά είτε αποτελούν περιοριστικούς παράγοντες, είτε δείχνουν καλύτερα, έναντι των άλλων παραγόντων, αν η εφαρμογή των προγραμμα-

των εξελίσσεται καλά, Ένας απίστευτος αριθμός προτύπων μπορεί να χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης. Η ικανότητα επιλογής των προτύπων ελέγχου αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία της διοίκησης των επιχειρήσεων

#### β. Μέτρηση των Αποτελεσμάτων.

Η μέτρηση απόδοσης θα πρέπει ιδανικά να γίνει ώστε να επιτραπεί η διαπίστωση των αρνητικών αποκλίσεων εκ των προτέρων και η αποφυγή τους με τους κατάλληλους διορθωτικούς χειρισμούς.

Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε στο προϊόν ή στην υπηρεσία είτε στο κόστος, είτε τέλος στο έσοδο από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Σαν μέσα κατά την μέτρηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται είτε προσωπικές παρατηρήσεις, είτε γραπτές ή προφορικές αναφορές.

#### γ. Σύγκριση των Αποτελεσμάτων με τα πρότυπα ελέγχου.

Το τρίτο βήμα στη βασική διαδικασία του ελέγχου α-

ποτελεί η σύγκριση των πραγματοποιήσεων προς τα καθορισθέντα πρότυπα. Αυτό αποτελεί αξιολόγηση της απόδοσης. Η απάντηση στο στάδιο αυτό του ελέγχου μπορεί να είναι η αποδοχή των επιτεύξεων ή απόρριψή τους ή υπόδειξη διορθωτικών χειρισμών.

#### δ. Ανάλυση Αιτιών και Διόρθωση των Αποκλίσεων.

Μετά τη πιθανή διαπίστωση των αποκλίσεων και ειδικότερα των περισσότερο σημαντικών θα πρέπει να ληφθούν κατάλληλα μέτρα διορθωτικά. Όσο δεν υπάρχουν κατάλληλα πρότυπα και η εκτίμηση των πραγματικών αποτελεσμάτων είναι ευχερής, τόσο διευκολύνεται η διόρθωση των αποκλίσεων.

Στο στάδιο αυτό ακριβώς η δραστηριότητα του ελέγχου συνενώνεται με τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Ο MANAGER είναι δυνατό να αναθεωρήσει τα προγράμματα ή να αναπροσαρμόσει τους στόχους της επιχείρησης ή του τμήματος. Είναι δυνατό επίσης να επιφέρει μεταβολές στην οργανωτική δομή και είναι ενδεχόμενο να απαιτηθούν μερικές μεταβολές στη διαδικασία προσληψής ή εκπαίδευσης του προσωπικού.

### 3. Προυποθέσεις Αποτελεσματικού Ελέγχου.

Είναι ευνόητο ότι κάθε MANAGER οφείλει να έχει ένα σύστημα ελέγχου, το οποίο θα του επιτρέπει να γνωρίζει ότι τα γεγονότα συμφωνούν ή όχι με τα αναμενόμενα αποτελέσματα (στόχοι ή πρότυπα). Γι αυτό αποκτούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις τις οποίες πρέπει να πληρεί το σύστημα ελέγχου. Στο βιβλίο του ο Λογ. Μ. Λιαρμακόπουλος "Οργάνωση και Διοίκηση βιομηχανικών επιχειρήσεων" αναφέρει σχετικά ότι:

- α. Να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες και την οργανωτική δομή.

Κάθε MANAGER θα πρέπει να γνωρίζει καλά τους στρατηγικούς παράγοντες του προγράμματος του τμήματός του, ώστε να χρησιμοποιεί κατάλληλο έλεγχο. Οι μικρές επιχειρήσεις επίσης απαιτούν διαφορετικό σύστημα ελέγχου από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις.

Οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί όχι μόνο το πλαίσιο με το οποίο εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ατόμων, στα οποία έχουν ανατεθεί καθήκοντα και εξουσία, αλλά και το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται και στην οποία πρέπει να ανταποκρίνεται ο έλεγχος.

β. Να είναι προληπτικός.

Ιδανικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο που προβλέπει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις πριν πραγματοποιηθούν. Πρέπει να σημειωθεί ότι κανένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο ενός επαρκούς και αποτελεσματικού ελέγχου είναι τόσο σημαντικό όσο το προληπτικό.

γ. Να περιορίζεται στα στρατηγικά σημεία των εξαιρέσεων.

Ο έλεγχος θα πρέπει όχι μόνο να προσδιορίσει τις αποκλίσεις αλλά να περιορισθεί στις εξαιρέσεις και να εντοπίσει ποιές από αυτές είναι στρατηγικές στην εκτέλεση του προγράμματος.

δ. Να είναι αντικειμενικός.

Όταν ο έλεγχος είναι υποκειμενικός, τότε η μέτρηση των αποτελεσμάτων και οι υπόλοιπες φάσεις του ελέγχου ενδέχεται να μην είναι αριβές. Ο αντικειμενικός έλεγχος οφείλει να είναι ορισμένος με σαφή και θετικό τρόπο, κατά συνέπεια τα πρότυπα πρέπει να είναι αντικειμενικά. Οι υ-

φιστάμενοι διάκεινται περισσότερο ευνοϊκά σε ένα αντικειμενικό έλεγχο και σε αντικειμενικά πρότυπα.

ε. Να παρουσιάζει ευκαμψία.

Ένα πρόγραμμα είναι δυνατό να αποτύχει σε μερικά σημεία. Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει από τη μία μεριά να αναφέρει τέτοιες αποτυχίες και από την άλλη να περιέχει κάποια ευκαμψία, ώστε να επιτρέψει την ολοκλήρωση του προγράμματος.

στ. Να είναι οικονομικός.

Ο έλεγχος πρέπει να αντισταθμίζει το κόστος του. Η οικονομικότητα του συστήματος ελέγχου είναι σχετική, καθόσον το όφελος απ' αυτόν είναι συνάρτηση της σημασίας του λειτουργικού τομέα στον οποίο αυτός εφαρμόζεται, του μεγέθους της επιχείρησης, της προκαλούμενης δαπάνης από την έλλειψη ελέγχου και το σημαντικότερο της συμβολής αυτού του ίδιου του συστήματος ελέγχου. Αν ο MANAGER καθορίσει τον έλεγχο, ώστε αυτός να περιορίζεται στα στρατηγικά σημεία των εξαιρέσεων και να ανταποκρίνεται στη δομή της οργάνωσης τότε πιθανόν ο έλεγχος να είναι οικονομικός.



ζ. Να είναι κατανοητός.

Μερικά συστήματα ελέγχου, ειδικότερα εκείνα που βασίζονται σε μαθηματικούς τύπους, λεπτομερείς στατιστικές αναλύσεις κ.λ.π, δεν είναι συνήθως κατανοητά στους MANAGERS οι οποίοι θα πρέπει να τα χρησιμοποιήσουν. Εξαρτάται, λοιπόν από τον MANAGER να επιλέξει ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, που μπορεί αυτός να κατανοήσει.

η. Να υποδεικνύει τα διορθωτικά μέτρα.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εντοπίζει τις αποτυχίες, τους υπεύθυνους αυτών και να υποδεικνύει τι πρέπει να πραγματοποιηθεί για τη διόρθωσή τους.

#### 4. Τελική Παρατήρηση:

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι βασικός αντικειμενικός σκοπός του ελέγχου του συστήματος παραγωγής είναι η παραδοση του προϊόντος στην αγορά ή τις αποθήκες σύμφωνα με τα καθορισθέντα στα προγράμματα πρότυπα ποιότητας και κόστους. Επομένως, όλες οι δραστηριότητες του συστήματος παραγωγής θα πρέπει να προγραμματισθούν, να

συντονισθούν και να ελεγχονται, ώστε να επιτυγχάνεται ο παραπάνω αντικειμενικός σκοπός.

#### ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ : ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ

Ο εφοδιασμός υλικών αποτελεί μία από τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης υλικών. Η σημασία και συμβολή του εφοδιασμού στην επιτυχημένη λειτουργία της σύγχρονης βιομηχανικής μονάδας είναι πάρα πολύ μεγάλη.

Βασικός στόχος του τμήματος εφοδιασμού υλικών της επιχείρησης είναι η αποτελεσματική προμήθεια όλων των υλικών-εισορών, οι οποίες απαιτούνται σ' όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Ειδικότερα, ο παραπάνω στόχος επιτυγχάνεται με την προμήθεια των υλικών στην ορθή ποσότητα, ποιότητα, τιμή και χρονική στιγμή και από την ορθή πηγή.

Ο εφοδιασμός του συστήματος παραγωγής με υλικά ή εξαρτήματα εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες. Απ' αυτούς μπορούμε να αναφέρουμε τη μορφή της εφαρμοζόμενης παραγωγικής διαδικασίας, την τυτοποίηση του προϊόντος και των υλικών ή εξαρτημάτων, τις υφιστάμενες τιμές τους στην αγορά, το χρόνο προμήθειας κ.λ.π. Απ' αυτούς οι μεταβολές στις τιμές των υλικών αποτελούν ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες. Έτσι αν οι υφιστάμενες τιμές υλικών είναι

πάνω από το μέσο επίπεδο τιμών ή αναμένεται να μειωθούν ή χαρακτηρίζονται από μία πτωτική τάση ή διακρίνονται από μία αβεβαιότητα (αστάθεια), τότε η επιχείρηση θα πρέπει να περιοριστεί στον εφοδιασμό υλικών για τις βραχυχρόνιες ανάγκες της. Αν, αντίθετα οι υφιστάμενες τιμές διακρίνονται από μία σχετική σταθερότητα διαχρονικά ή είναι δυνατό να προβλεφθούν οι ενδεχόμενες μεταβολές (αυξήσεις) τους, απ' τη μια μεριά και είναι δυνατό να προβλεφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε υλικά από την άλλη, η επιχείρηση θα πρέπει να εφοδιαστεί με ποσότητες υλικών εκτός από τις τρέχουσες ή του άμεσου μέλλοντος ανάγκες της. Έτσι, θα επιτύχει τα πλεονεκτήματα από τη προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων.

Αντίθετα με τις πιο πάνω περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να αμυνθεί από ενδεχόμενες ζημιές ή να τις ελαχιστοποιήσει, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση επιδιώκει τη προμήθεια υλικών σε μεγάλες ποσότητες για λόγους κερδοσκοπικούς. Δηλαδή, η επιχείρηση προμηθεύεται υλικά, όχι μόνο για τις ανάγκες της παραγωγής, αλλά επίσης για να πραγματοποιήσει κέρδη. Έτσι αν αναμένεται ύψωση των τιμών των υλικών, τότε η επιχείρηση είναι δυνατό σήμερα να προμηθευτεί μεγάλες ποσότητες σε χαμηλές τιμές με το σκοπό να τις μεταπωλήσει σε υψηλότερες τιμές και να πραγματοποιήσει κέρδη. Εδώ φυσικά υπάρχει ο κίνδυνος ζημιών από σφαλερές προβλέψεις, δηλαδή από το ότι οι τιμές μπορεί να παραμείνουν σταθερές ή να

υποστούν σοβαρή πτώση.

### Έλεγχος Προϊόντος(Ποσοτικός)

Μετά την κατάρτιση του βραχυχρόνιου προγράμματος παραγωγής της επιχείρησης και μέσα στη δεδομένη παραγωγική ικανότητα, το σύστημα παραγωγής θα πρέπει να τεθεί σε λειτουργία. Είναι γνωστό ότι στο πρόγραμμα παραγωγής προβλέπεται ο ρυθμός παραγωγής και απασχόλησης και γενικά ο βαθμός εκμετάλλευσης του συστήματος παραγωγής. Η πραγματοποίηση όμως του προγράμματος προϋποθέτει ανάλογο συντονισμό και έλεγχο των διαφόρων φάσεων της παραγωγικής διαδικασίας. Το σύστημα ελέγχου της παραγωγής αποβλέπει ακριβώς στην αποτελεσματική εκτέλεση του προγράμματος παραγωγής. Αυτό βασικά περιλαμβάνει τον έλεγχο του " εν διαδικασία έργου", καθώς επίσης και την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και μηχανικού εξοπλισμού. Γιατί αν η διαθέσιμη παραγωγική ικανότητα δεν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά, τότε, αυτόματα δημιουργούνται αναπασχόλητες παραγωγικές δυνάμεις(ανθρώπινος παραγοντος και λοιπά μέσα παραγωγής) που συνεπάγονται αύξηση του κόστους

παραγωγής. Αν, αντίθετα προγραμματισθεί έργο μεγαλύτερο των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, τότε η προσπάθεια πραγματοποίησής του για την ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος είναι δυνατό να επιδράσει δυσμενώς στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος παραγωγής. Επιβάλλεται λοιπόν, να δοθεί έμφαση στην αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση του απασχολούμενου προσωπικού και του μηχανικού εξοπλισμού με σκοπό τη μείωση των αποθεμάτων σε ημι-κατεργασμένα και τελικά προϊόντα, αύξηση της δυνατότητας του συστήματος να ανταποκριθεί στην ενδεχόμενη απαίτηση των καταναλωτών για καλύτερη παράδοση και ποιότητα των προϊόντων κ.λ.π.

Ο έλεγχος παραγωγής σύμφωνα με τον Λογ.Μ. Λιαρμακόπουλο στο βιβλίο του "Οργάνωση και Διοίκηση βιομηχανικών επιχειρήσεων" περιλαμβάνει τις παρακάτω φάσεις: 1) τον καθορισμό της διαδρομής της παραγωγής του προϊόντος κατά την παραγωγική διαδικασία, 2) τον καθορισμό του χρονοπίνακα κατά τον οποίο θα πρέπει να λάβει χώρα η παραγωγή του προϊόντος, 3) την θέση σε λειτουργία του συστήματος παραγωγής για την παραγωγή του προϊόντος και 4) τη παρακολούθηση-πληροφόρηση εκτέλεσης του προγράμματος παραγωγής και διόρθωση των αποκλίσεων. Οι πρώτες δύο φάσεις μπορούν να χαρακτηρισθούν φάσεις του προγραμματισμού, δηλαδή ότι

καθορίζονται σ' αυτές καθημερινά και μέσα στα πλαίσια της παραγωγικής ικανότητας πόσο, πότε και που θα παραχθεί σύμφωνα με το πρόγραμμα παραγωγής. Η τρίτη φάση βασικά αποτελεί την εφαρμογή του προγράμματος παραγωγής και η τέταρτη φάση αποτελεί τον κυρίως έλεγχο παραγωγής.

Ας σημειωθεί ότι η παραπάνω διαδικασία ελέγχου παραγωγής βασικά επηρεάζεται από τη μορφή της παραγωγικής διαδικασίας και από τον όγκο, τη συχνότητα και το χρόνο έναρξης και περάτωσης κάθε παραγγελίας.

#### Έλεγχος προϊόντος (ποιοτικός).

Είναι αλήθεια ότι η απόφαση για το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος που θα παραχθεί είναι σημαντική. Γιατί από την ποιότητα του προϊόντος εξαρτάται βασικά το όνομα της επιχειρήσεως, καθώς και το ποσοστό ζήτησης του προϊόντος της στην αγορά. Βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της ποιότητας του προϊόντος αποτελούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι ο λογικός καταναλωτής θα επιδιώξει την αγορά και θα συνεχίζει να αγοράζει το προϊόν μόνο αν αυτό ικανοποιεί ποιοτικά τις ανάγκες του.

Όσο σημαντική είναι η πραγματοποίηση των ποσοτικών στόχων του προγράμματος παραγωγής τόσο εξ ίσου σημαντικό

είναι ότι το παραγόμενο προϊόν πρέπει να ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας. Ο καθορισμός λοιπόν του συστήματος ελέγχου ποιότητας συνδέεται με τον προσδιορισμό ορισμένων προτύπων ποιότητας, τα οποία αποτελούν τους ποιοτικούς στόχους του προγράμματος παραγωγής. Τα πρότυπα αυτά είναι δυνατό να αναφέρονται στις διαστάσεις του προϊόντος, τη χημική σύνθεση των πρώτων υλών, την αντοχή του προϊόντος κ.λ.π.

Η ποιότητα του προϊόντος εξετάζεται σε τέσσερις φάσεις, δηλαδή κατά την διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης, κατά την σχεδίαση του προϊόντος, κατά τη παραγωγή αυτού και κατά την διανομή του. Μία από τις σημαντικές αποφάσεις της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης είναι ο καθορισμός του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος. Η πολιτική αυτή συνδέεται με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της επιχείρησης και βασίζεται στο επίπεδο ποιότητας που απαιτείται από την αγορά, στις απαιτούμενες επενδύσεις και στην αναμενόμενη αποδόσή τους για διάφορα επίπεδα ποιότητας, στον υφιστάμενο ανταγωνισμό της αγοράς μέσα στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση κ.λ.π.

Ο λεπτομερής καθορισμός της ποιότητας του προϊόντος που θα παραχθεί πραγματοποιείται κατά τη σχεδίασή του. Δη-

λαδή όταν ο σχεδιαστής του προϊόντος καθορίζει τις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν και τις τεχνικές προδιαγραφές (όπως διαστάσεις, όρια ανοχών, ικανότητα προϊόντος κ. λ.π). Εδώ φυσικά, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του τι είναι δυνατό να καθορισθεί και παραχθεί και του κόστους παραγωγής του προϊόντος. Κατά συνέπεια, υπάρχει μία πολύπλοκη αυτοσυσχέτιση μεταξύ της σχεδίασης του προϊόντος για διάφορα επίπεδα ποιότητας και της σχεδίασης του όλου συστήματος παραγωγής. Τα πρότυπα αυτά αποτελούν τη βάση για τον έλεγχο της ποιότητας στις φάσεις της παραγωγής και διανομής του προϊόντος.

Ο ποιοτικός έλεγχος της παραγωγής αποτελεί το αντικείμενο αυτής της παραγράφου και είναι ότι συνήθως εννοούμε με τον όρο "έλεγχος ποιότητας". Σ' αυτήν την φάση του ελέγχου ποιότητας διακρίνουμε τρεις υποφάσεις, δηλαδή: α) τον έλεγχο ποιότητας των πρώτων υλών, β) τον έλεγχο ποιότητας του προϊόντος κατά τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και γ) τη δοκιμή του προϊόντος. Αντικειμενικός στόχος του ελέγχου ποιότητας κατά το στάδιο της παραγωγής είναι η σύγκριση των καθορισμένων προτύπων προς τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών, εξαρτημάτων ή προϊόντων και η αποδοχή ή η απόρριψη ή η διόρθωση των αποκλίσεων μ' ένα σύστημα ανα-



τροφοδότησης.

Ο έλεγχος της ποιότητας όμως θα πρέπει να εκτείνεται πέρα από τον έλεγχο ποιότητας στο στάδιο της παραγωγής. Ο τελικός καταναλωτής δεν ενδιαφέρεται, βασικά, για την ποιότητα του προϊόντος που καθορίστηκε από την ηγεσία ή σχεδιάστηκε από το σχεδιαστή προϊόντος ή παράχθηκε αλλά για την ποιότητα που χαρακτηρίζει το προϊόν όταν φθάνει στα χέρια του. Γιατί ένα προϊόν που σχεδιάστηκε και παράχθηκε άριστα είναι δυνατόν να υποστεί σχετική ζημία κατά την διανομή του στον τελικό καταναλωτή.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος ποιότητας της παραγωγής επιβάλλεται για τους παρακάτω βασικούς λόγους, δηλαδή: α) Ευθύνη προς τον καταναλωτή. Αντικειμενικός στόχος ενός συστήματος ποιοτικού ελέγχου είναι ότι προσφέρεται στον καταναλωτή το επίπεδο ποιότητας που επιθυμεί και εξασφαλίζεται το καλό όνομα της επιχείρησης, β) το ηθικό του προσωπικού. Θα πρέπει όχι μόνο να επιδιώκεται το καλό όνομα της επιχείρησης αλλά και να διατηρείται το ηθικό του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει όταν απαιτείται όπως το προσωπικό κάνει το κάθε τι τέλειο, γ) μείωση των ζημιών από κατάλληλα προϊόντα, δ) ταξινόμηση των παραγόμενων προϊόντων με βάση την ποιότητα τους. Πολλές φορές ο έλεγχος ποιότητας δεν αποβλέπει μόνο στο να απορρίψει ή αποδεχ-

θεί τα παραχθέντα προϊόντα αλλά να διαβαθμίσει αυτά με βάση το επίπεδο ποιότητας και να τα τιμολογήσει ανάλογα

ε) Καθορισμός του βαθμού απωλειών στους διάφορους σταθμούς εργασίας της παραγωγής. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος συνδέεται με ορισμένο κόστος.

Με τον καθορισμό ενός αποτελεσματικού ελέγχου ποιότητας επιδιώκεται μία ισορροπία μεταξύ των κόστων και η εξασφάλιση του ελάχιστου συνολικού κόστους.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στις προηγούμενες παραγράφους είδαμε την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε σχέση με τη μηχανή στο σύστημα παραγωγής. Εδώ θα αναλυθεί η διαδικασία της διοίκησης προσωπικού μιας επιχείρησης. Αυτή περιλαμβάνει την δραστηριότητα της στελέχωσης και διεύθυνσης του προσωπικού.

Οι δραστηριότητες αυτές σε αντίθεση με τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης, συνδέονται κύρια με τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης.

### Στελέχωση:

Η στελέχωση σαν καθήκον του μάνατζμεντ περιλαμβάνει την μέριμνα για την συνεχή επάνδρωση του οργανισμού με κατάλληλα στελέχη ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με την οργανωτική διαρθρωση ενός οργανισμού καθορίζονται οι διάφορες θέσεις που πρέπει στη συνέχεια να πληρωθούν με τα κατάλληλα στελέχη. Μετά την πλήρωση των θέσεων των στελεχών γίνεται η αξιολόγηση της αποδόσεως τους και μεθοδεύεται η διατήρηση

τους στα πλαίσια του οργανισμού.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες αποτελούν το περιεχόμενο του καθήκοντος της στελέχωσης. Υπογραμμίζεται ότι από την κατάλληλη στελέχωση ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του και γι αυτό τελευταία παρουσιάζεται τόσο ζωηρό ενδιαφέρον από μέρους των επιχειρηματιών για το καθήκον αυτό.

Σημειώνεται ότι η στελέχωση σαν καθήκον του μάνατζμεντ καλύπτει μόνο τις θέσεις στελεχών, δηλαδή, τις θέσεις των μάνατζερ.

Η γενικότερη μέριμνα για την γενική επάνδρωση του οργανισμού αποτελεί αρμοδιότητα της υπηρεσίας προσωπικού του οργανισμού.

Η τελευταία είναι μία από τις λειτουργίες της επιχείρησης.

#### Έννοια και σημασία:

Κάθε επιχείρηση οφείλει ζωτικά να εξετάζει την ποιότητα των στελεχών και των μάνατζερς. Είναι ευνόητο ότι οι μάνατζερς και τα στελέχη αποτελούν σχεδόν την μοναδική εγγύηση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων ή τουλάχισ-

στον ,ότι η υλοποίησή τους θα επιδιωχθεί περισσότερο αποτελεσματικά.

Η δραστηριότητα της στελέχωσης περιλαμβάνει την επιλογή ,εκπαίδευση,αξιολόγηση και αμοιβή των μάντζερ και των στελεχών.Η ευθύνη της δραστηριότητας αυτής ανήκει κύρια στα ανώτατα στέλεχη της επιχείρησης .Ο απαιτούμενος, αριθμός των μάντζερ σε μία επιχείρηση ,είναι βασικά ,συνάρτηση του μεγέθους της,της οργανωτικής δομής της επιχείρησης,των αναπτυξιακών προγραμμάτων της και της προσφοράς σε μάντζερς.

#### Προσφορά (δυναμικό) σε μάντζερς.

Είναι γνωστό ότι υπάρχει έλλειψη δυναμικού σε μάντζερς.Τα αίτια αυτής της στενότητας και συνεπώς αύξησης της ζήτησεως σε μάντζερς είναι δυνατό να αποδοθούν σε πολλούς παράγοντες.Μεταξύ αυτών αναφέρουμε ,πρώτο την ανάπτυξη των συγχρονων επιχειρηματικών μονάδων και τους κινδύνους που υπάρχουν στη λήψη των αποφάσεων,δεύτερο,την βραδεία αναγνώριση του προβλήματος της στελέχωσης σε μάντζερς ,η οποία οφείλεται βασικά στην απροθυ-

μία εκπαίδευση κατάλληλων μάνατζερς και στην αδυναμία κατανόησης της αποστολής του μάνατζερ τρίτο, την έλλειψη πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, η οποία θα πρέπει να είναι επιστημονική και εμπειρική.

Το δυναμικό σε μάνατζερς μπορεί να προέλθει είτε μέσα από την επιχείρηση, είτε έξω από αυτήν. Από μέσα το δυναμικό δημιουργείται με την προαγωγή του προσωπικού από το κατώτερο επίπεδο διοίκησης προς το ανώτατο επίπεδο. Η πολιτική αυτή της δημιουργίας μάνατζερς με προαγωγές, συμβάλλει θετικά στο ηθικό του προσωπικού και την "υπόληψη" της επιχείρησης.

Από έξω, το δυναμικό εξασφαλίζεται με την ενίσχυση του "ανοικτού ανταγωνισμού", ο οποίος θα δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εξασφαλίσει εκείνον τον μάνατζερ που διαθέτει τα καλλίτερα και περισσότερα προσόντα.

Προσόντα του Μάνατζερ

Είδαμε, ότι η φύση του έργου του Μάνατζερ δεν διαφέρει βασικά, από επιχείρηση σε επιχείρηση και από επίπεδο

σε επίπεδο της Διοίκησης. Εν τούτοις, μάταια μπορούμε να αναζητήσουμε ορισμένα προσόντα τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ικανό Μάνατζερ.

Αυτά, είναι δυνατό να αποτελούν συνδιασμό των γνώσεων, της εμπειρίας και της προσωπικότητας γενικά, του Μάνατζερ.

Ο Μάνατζερ θα πρέπει να προγραμματίζει καλά, ότι οι υφιστάμενοί του πρέπει να ξέρουν, να οργανώνει τους υφιστάμενους αποτελεσματικά, να επιβλέπει και κατευθύνει αυτούς επιτυχώς, ώστε να εργάζονται με ζήλο και εμπιστοσύνη και να ελέγχει, ικανοποιητικά, την υλοποίηση ή όχι των προγραμμάτων της επιχείρησης.

Έτσι η καλή ηγετική ικανότητα του Μάνατζερ αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των ικανών Μάνατζερς και δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο, το οποίο επιτρέπει την ανάπτυξη της ατομικής πρωτοβουλίας, των ιδεών, των εφευρέσεων και γενικά των νέων μεθόδων διοίκησης της επιχείρησης.

#### Στοιχεία Στελέχωσης.

Πιθανά ο πιο κρίσιμος πόρος για την επιχείρηση εί-

ναι τα στελέχη της. Όλες οι επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες έχουν στελέχη και όλες διατρέχουν κίνδυνο με κάθε πρόκληση να φέρουν ανθρώπους, που είναι αντιπαραγωγικοί ή ενοχλούν τους άλλους με τη συμπεριφορά τους ή δημιουργούν οποιαδήποτε προβλήματα στην επιχείρηση.

Τα βασικά στοιχεία της στελέχωσης όπως μας αναφέρει στο βιβλίο του ο ΧΑΡΑΛ.Κ.ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ(Καθηγητής Α.Β.Σ.Π.) "Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα" -είναι τέσσερα:

1. Διαπίστωση αναγκών για το προσωπικό

2. Απόκτηση

3. Παρακίνηση

4. Διατήρηση.

Ι. Διαπίστωση αναγκών :

Το άτομο πρέπει να έχει :

-Συγκεκριμένες δεξιότητες(με βάση εμπειρία και γνώσεις).

-Καλή προσωπικότητα , και

-Ικανότητα συνεργασίας με άλλους.



Πρέπει, πριν αποφασίσουμε να προσλάβουμε ένα άτομο, να αποφασίσουμε ποιά βασικά στοιχεία πρέπει να έχει, για να μπορεί να κάνει καλά την εργασία, για την οποία προσλαμβάνεται. Αρα, χρειάζεται περιγραφή θέσεως εργασίας, που πρέπει να είναι κατανοητή για το μελλοντικό στέλεχος και πλήρης.

Σπουδαιότητα είναι η προσωπικότητα και η συνεργατικότητα.

Η προσωπικότητα σε αντίθεση με την ειδίκευση, δεν αποκτάται εύκολα. Αυτό το σημείο είναι το πιο κρίσιμο για κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα μάλιστα όσο πιο μεγάλη είναι αυτή, γιατί εκεί μπορεί να βλάψει περισσότερο και παίρνει περισσότερο χρόνο να γίνει πλήρως κατανοητή.

Χρειάζεται, λοιπόν ο επιχειρηματίας να δώσει αρκετή προσοχή στην αρχή, με στόχο να προσλάβει στελέχη με τα οποία μπορεί να συνεργαστεί καλά.

## 2. Α π ό κ τ η σ η :

Το στάδιο αυτό μπορεί να υποδιαιρεθεί, ως εξής :

- Προσέλκυση

- Συνέντευξη

- Ενημέρωση / μύηση / εισαγωγή

Π ρ ο σ έ λ κ υ σ η (Στρατολόγηση), όπως έχουμε αναφέρει, αναζήτηση για στελέχη μπορεί και πρέπει να κοιτάξει πρώτα κανείς "στους μέσα". Η απέξω αναζήτηση, γίνεται μέσω ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας ή μέσω συνεργατών μας κ.τ.λ.

Σ υ ν έ ν τ ε υ ξ η είναι η πρώτη πραγματική επαφή με τον υποψήφιο για να διαπιστώσουμε αν κάνει για την εργασία, για συνεργασία με τους άλλους και για τη διατήρηση ομαλού κλίματος. Πρίν προσλάβουμε το άτομο, εξηγούμε την πολιτική μας στα διάφορα θέματα και τις διάφορες καθιερωμένες διαδικασίες και αν είναι διατεθημένο να τις ακολουθήσει. Τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες μπορεί να αναφέρονται σε: ώρες εργασίας, ανταμοιβών και παροχών, αδειών, προαγωγών κ.τ.λ.

Ε ν η μ έ ρ ω σ η / μ ύ η σ η / ε ι σ α γ ω γ ή :  
Μύηση είναι η γνωριμία με την εργασία, τις ευθύνες και τους συνεργάτες.

Η πραγματική εκπαίδευση γίνεται καθ'όλη τη διάρκεια της εργασίας του στην επιχείρηση. Αυτή είναι κυρίως η εκπαίδευση κατά την εργασία, και η εκπαίδευση σε σεμινάρια.

Ο νέος μόλις προσληφθεί χρειάζεται πραγματικά εκπαίδευση στην εργασία του για να μάθει να την κάνει με τον τρόπο που θέλουμε να γίνεται, αν βέβαια θέλουμε να γίνεται κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Μερικές φορές χρειάζεται σεμιναριακή εκπαίδευση είτε σε χειρισμό πελατών, είτε σε τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις πριν τους δοθεί η άδεια να αναλάβουν υπεύθυνη δραστηριότητα.

### 3. Π α ρ α κ ί ν η σ η :

Ακόμα και να έχουν προσληφθεί καλοί συνεργάτες δεν αποδίδουν αυτόματα σε ικανοποιητικό βαθμό, αν δεν παρακινήθούν κατάλληλα. Βάση της παρακίνησης είναι να ξέρουν τι ακριβώς περιμένουμε από αυτούς να επιτελέσουν. Ο καθορισμός προτύπων αποδόσεως είναι η περιγραφή των αναμενομένων αποτελεσμάτων ποσοτικά και ποιοτικά σε δεδομένους χρόνους.

Βέβαια, αυτή η δραστηριότητα κοστίζει χρόνο στο στέλεχος, αλλά εξασφαλίζει κατόπιν υψηλότερη δραστηριοποίηση των υπαλλήλων.

### 4. Δ ι α τ ή ρ η σ η :

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε επιχει-

ρηση, είναι πως να διατηρήσει ένα στέλεχος που αποδεικνύεται καλό στην εργασία του και στη συμπεριφορά του.

Πρώτος παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο είναι η αμοιβή. Πρέπει να δημιουργήσουμε ένα δίκαιο και σωστό σύστημα αμοιβών των στελεχών. Ένα δίκαιο και σωστό σύστημα αμοιβών πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων εργασίας σε σύγκριση με τις υπόλοιπες, με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και σε σχέση με τις ανάγκες και την πολιτική της επιχείρησης.

Δεύτερος παράγοντας εξίσου μεγάλος είναι η συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων, που έχουν σχέση με την εργασία τους ή να ενημερώνονται έγκαιρα για αυτές και να είναι σωστά πληροφορημένοι για βασικές καταστάσεις και γεγονότα σε σχέση με την επιχείρηση που εργάζονται.

#### Χαρακτηριστικά επιτυχημένων στελεχών

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης ενός στελέχους από την πλευρά της επιχείρησης.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε ορισμένα βασικά

στοιχεία τα οποία πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος, ώστε να πετύχει τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, καθώς επίσης και τις προσωπικές επιδιώξεις τους.

Πρώτος βασικός κανόνας είναι ότι, το στέλεχος πρέπει να επισημάνει τους ανθρώπους που μπορούν πολύ καθοριστικά να επηρεάσουν την επιτυχία του και να διατηρήσει άμεση προσωπική και διαρκή επαφή μαζί τους.

Σε κάθε εργασία υπάρχουν οι ζωτικές γνωριμίες-άνθρωποι που έχουν τη δυνατότητα να σε προωθήσουν ή όχι.

Τα περισσότερα στελέχη είναι αρκετά έξυπνοι ώστε να αναγνωρίζουν ποιές είναι οι ζωτικές τους γνωριμίες.

Υπάρχουν δύο είδη ζωτικών γνωριμιών στις επιχειρήσεις. Οι γνωριμίες STATUS JUO: Αυτές σε βοηθούν να διατηρήσεις τη θέση σου, χωρίς να χάσεις δύναμη ή έδαφος.

Οι γνωριμίες STATUS EXCELSIOR: Είναι αυτές που σε βοηθούν να προχωρήσεις μπροστά. Ο κανόνας αυτός απαιτεί: άμεση προσωπική και συνεχή επαφή.

Άμεση: Αυτό σημαίνει πως δεν θα υπάρχουν ενδιάμεσοι. Στις επιχειρήσεις υπάρχουν ορισμένα πράγματα τα οποία μπορείς να αναθέσεις και ορισμένα που δεν μπορείς.

Το να διατηρήσεις μία στενή επαφή με τις ζωτικές σου γνωριμίες είναι κάτι που δεν μπορείς να αναθέσεις σε κάποιον άλλο. Κάνε το μόνος σου.

Προσωπική: αυτό σημαίνει χειραφίες, σημαίνει πρόσωπο με πρόσωπο, ώμο με ώμο, όπου είναι δυνατόν.

Ακόμα αν χρειαστεί, το χέρι φιλικά στην πλάτη.

Τα γράμματα είναι θαυμάσια. Τα τηλεφωνήματα εξαιρετικά. Αλλά η προσωπική επαφή είναι καλύτερη.

Συνεχή: Αυτό σημαίνει σταθερές, διάρκειες, χωρίς τέλος, ασταμάτητες. Είναι το αντίθετο απ' το σποραδικό όταν βολεύει ασταθείς ευκαιριακές. Ένα στέλεχος που παραμελεί τις ζωτικές του γνωριμίες είναι σαν να πετάει χρήματα. Ακόμα χειρότερα. Είναι σα να σπαταλά το χρόνο του.

-Ένα στέλεχος πρέπει να γνωρίζει ότι τα κίνητρα του καθενός είναι διαφορετικά. Πρέπει να φροντίσει να ξέρει τα προσωπικά κίνητρα του κάθε συνεργάτη του.

Πρέπει να γνωρίζει καλά ποιά είναι τα συγκεκριμένα και εξατομικευμένα ενδιαφέροντα του καθενός.

Πρέπει να καταλαβαίνει με βεβαιότητα ποιός μοναδικός συνδυασμός κινήτρων κάνει το κάθε άτομο να λειτουρ-

γεί όπως ακριβώς λειτουργεί. Και ακόμα θα πρέπει να γνωρίζει τις ευαίσθητες χορδές του, δηλαδή τι είναι αυτό που παρακινεί κάποιον να κάνει αυτό που επιθυμεί το στέλεχος.

Και κάτι που πρέπει να θυμάται, είναι ότι τα κίνητρα των ανθρώπων αλλάζουν, καθώς αλλάζουν οι καταστάσεις τους.

Καθώς ορισμένα κίνητρα ικανοποιούνται, άλλα κυριαρχούν.

Αν κάποιος που διψάει για επιβεβαίωση αποκτήσει ένα τίτλο και μεγάλο γραφείο, τότε πολύ πιθανόν το επόμενο κύριο κίνητρό του θα είναι η επιθυμία για περισσότερο ελεύθερο χρόνο.

Αν τα κίνητρα των άλλων δεν ικανοποιούνται, ενώ αυτός ικανοποιεί τα δικά του τότε μην περιμένει να πετύχει

Όταν αγνοεί τα κίνητρα των άλλων του στερούν κάθε λόγο να το βοηθήσουν να ικανοποιήσει τα δικά του.

-Το στέλεχος πρέπει να γνωρίζει ακριβώς ποιοί είναι οι στόχοι του.

Το να προσδιορίζει τους στόχους του είναι μία ικανότητα από την οποία εξαρτάται η επιτυχία του σε μεγάλο βαθμό.

Απλούστατα δεν μπορεί να προχωρήσει αν δεν έχει ουσιαστικούς στόχους και ακόμα δεν μπορεί καν να σχεδιά-

σει τη στρατηγική του. Πολύ πιθανό να πραγματοποιήσει τους στόχους που θεωρεί λογικούς. Αρα πρέπει να βάλει τους στόχους του αρκετά ψηλά, ώστε να έχουν κάποιο νόημα.

-Το στέλεχος να έχει εμπιστοσύνη στην διαίσθησή του.

Συνήθως δεν είναι λιγότερο σωστό απ'τη λογική ανάλυση οποιουδήποτε άλλου.

Το μεγαλύτερο μέρος του υλικού που υπάρχει στο μυαλό του δεν είναι δυνατόν να εκφραστεί με λέξεις ή αριθμούς.

Αποτελείται από ποικίλα συναισθήματα, φόβους, πιστεύω αμφιβολίες, που προέρχονται από ξεχασμένες εμπειρίες.

Είναι το υποσυνειδητό του. Μερικοί το αποκαλούν ένστικτο ή διαίσθηση. Δεν έχει σημασία πως το ονομάζεις. Το ζήτημα είναι πως αυτό το συγκεκριμένο μέρος του εαυτού του, που δεν είναι δυνατόν να εκφραστεί, καθορίζει την ποιότητα των αποφάσεών του. Αν δεν έχει μάθει να το αφήνει ελεύθερο και να το χρησιμοποιεί, τότε καιρός είναι να το μάθει.

-Να αποκτήσει φήμη νικητή, χαμογελώντας κάθε φορά που κερδίζει, αλλά και κάθε φορά που χάνει.

Ο επιχειρηματικός κόσμος αποτελείται συνήθως από



αυτούς που νικούν και αυτούς που χάνουν. Εν α δυναμικό στέλεχος πρέπει να ξέρει να κερδίζει αλλά και να χάνει, ποτέ όμως δεν θα επιτρέψει μία ήττα να είναι καθοριστική. Μπορεί να οπισθοχωρήσει αλλά δε θα υποκύψει. Καθώς χάνει, με τον τρόπο του θα δώσει την εντύπωση πως απλά πρόκειται για μία προσωρινή και μικρή καθυστέρηση στην αναπόφευκτη νίκη του. Όταν κερδίζει, δίνει την εντύπωση πως η νίκη του ήταν ένα γεγονός που το περίμενε και το θεωρούσε φυσικό. Σίγουρα είναι ευχαριστημένος όμως αντιδρά στη νίκη του ψύχραιμα, ιδιαίτερα τώρα που είναι απασχολημένος με την προετοιμασία της επόμενης νίκης του.

-Το στέλεχος πρέπει να εκφράζει τις ευχαριστίες του, να δίνει επαίνους, όμως χρειάζεται και την ανάλογη προσοχή.

Ο έπαινος είναι ένας πολύ ισχυρός και αποτελεσματικός τρόπος ανταμοιβής και παρακίνησης των ανθρώπων. Όμως, όπως όλα τα πράγματα υψηλής ενέργειας μπορεί να αποδειχθεί άχρηστος ή επικίνδυνος αν δεν ξέρεις πως να το χειριστείς με επιδεξιότητα. Ο επαγγελματίας του επαίνου επαινεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Ένας τρόπος είναι ν' ακούει με προσοχή αυτά που λές. Κατά κάποιο τρόπο σε επαινεί

όταν υποσυνείδητα αναγνωρίζει μία δική του αδυναμία και έμμεσα υποδεικνύει τη δική σου αντίστοιχη ικανότητα.

-Οι συντελεστές της επιτυχίας είναι πολλοί, όμως ο σπουδαιότερος για ένα επιτυχημένο στέλεχος είναι η αυτοπεποίθηση.

Και όμως οι περισσότεροι άνθρωποι στις επιχειρήσεις λειτουργούν αντίστροφα. Εοδεύουν χρόνια, ολόκληρα συσσωρεύοντας εμπειρία και μετά αντλούν αυτοπεποίθηση απ' αυτό που έχουν κάνει.

Τι μεγάλη σπατάλη χρόνου! Εξ άλλου είναι μία πολύ αργή πορεία και δεν αξιοποιεί την αυτοπεποίθηση τους όταν ακριβώς την χρειάζονται. Αν θέλεις να πετύχεις, άρχισε με αυτοπεποίθηση και άφησε την αυτοπεποίθησή σου να αναπτύσσεται έως τη στιγμή που θα έχεις φιάξει ένα σημαντικό έργο για να τη δικαιολογήσει. Για μερικούς ανθρώπους στις επιχειρήσεις το πρόβλημα δεν είναι η έλλειψη αυτοπεποίθησης, αλλά αντίθετα η υπερβολική αυτοπεποίθηση. Αυτό είναι χειρότερο από την έλλειψη αυτοπεποίθησης γιατί σε οδηγεί σε λανθασμένα επιχειρηματικά παιχνίδια όπου η αποτυχία είναι βέβαιη.

Η έλλειψη αυτοπεποίθησης είναι κάτι το ανασταλτικό για την επιτυχία, όμως η υπερβολική αυτοπεποίθηση μπορεί

να καταστρέφει εντελώς τη σταδιοδρομία ενός στελέχους.

## Δ Ι Ε Υ Θ Ν Σ Η

Η Διεύθυνση, σαν καθήκον του Μάνατζμεντ, καλύπτει κυρίως την άσκηση των ηγετικών καθηκόντων των Μάνατζερς.

Το καθήκον αυτό θεωρείται σαν "η καρδιά της διοικήσεως" αλλά δυστυχώς, συχνά συγχέεται με την έννοια του Μάνατζμεντ.

Υπογραμμίζεται ότι "Μάνατζμεντ" είναι το όλο, ενώ "η διεύθυνση" αποτελεί μέρος του Μάνατζμεντ.

Η επιτυχία στο Μάνατζμεντ προϋποθέτει επιτυχία και στη διεύθυνση των ανθρώπων. Είναι όμως δυνατό κάποιος να μπορεί να διευθύνει τους ανθρώπους (δηλαδή να είναι ικανός προϊστάμενος ανθρώπων), χωρίς να είναι προγραμματιστής, οργανωτής κ.τ.λ. Διαφέρουν λοιπόν οι όροι "Μάνατζερ" και "ηγέτης".

Βασικά στο Μάνατζμεντ η διεύθυνση καλύπτει το γενικότερο χώρο του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντά και περιλαμβάνει την ηγεσία, παρακίνηση, επικοινωνία, τη μεθόδευση των αλλαγών και τη συμπάρσταση προς τους υφιστά-

μενους, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη προσφορά του κάθε μέλους προς τη διεύθυνση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, με ταυτόχρονη ικανοποίηση.

### Η σημασία της Διεύθυνσης

Η δραστηριότητα της διεύθυνσης σημαίνει, ότι κάθε Μάνατζερς χρησιμοποιεί το κατάλληλο σύστημα υποκίνησης και επικοινωνίας, ώστε να υποκινήσει τους υφισταμένους του να δράσουν με ζήλο και εμπιστοσύνη για την αποτελεσματική επιδίωξη των επιχειρηματικών στόχων που έχουν τεθεί. Είναι δυνατόν να έχουν καταρτίσει ένα δυναμικό πρόγραμμα επιχειρηματικής δράσης και να έχουμε επιτύχει την κατάλληλη οργανωτική δομή και στελέχωση της επιχείρησης. Αλλά, ανεπαρκής και ακατάλληλη εφαρμογή των αρχών της διεύθυνσης πιθανόν να καταστήσει αδύνατη την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η δραστηριότητα αυτή της διοίκησης είναι, επίσης σύνθετη και συνεπώς δύσκολη, διότι ο Μάνατζερ έχει να διευθύνει, τον ανθρώπινο παράγοντα του οποίου ο ίδιος αποτελεί τμήμα.

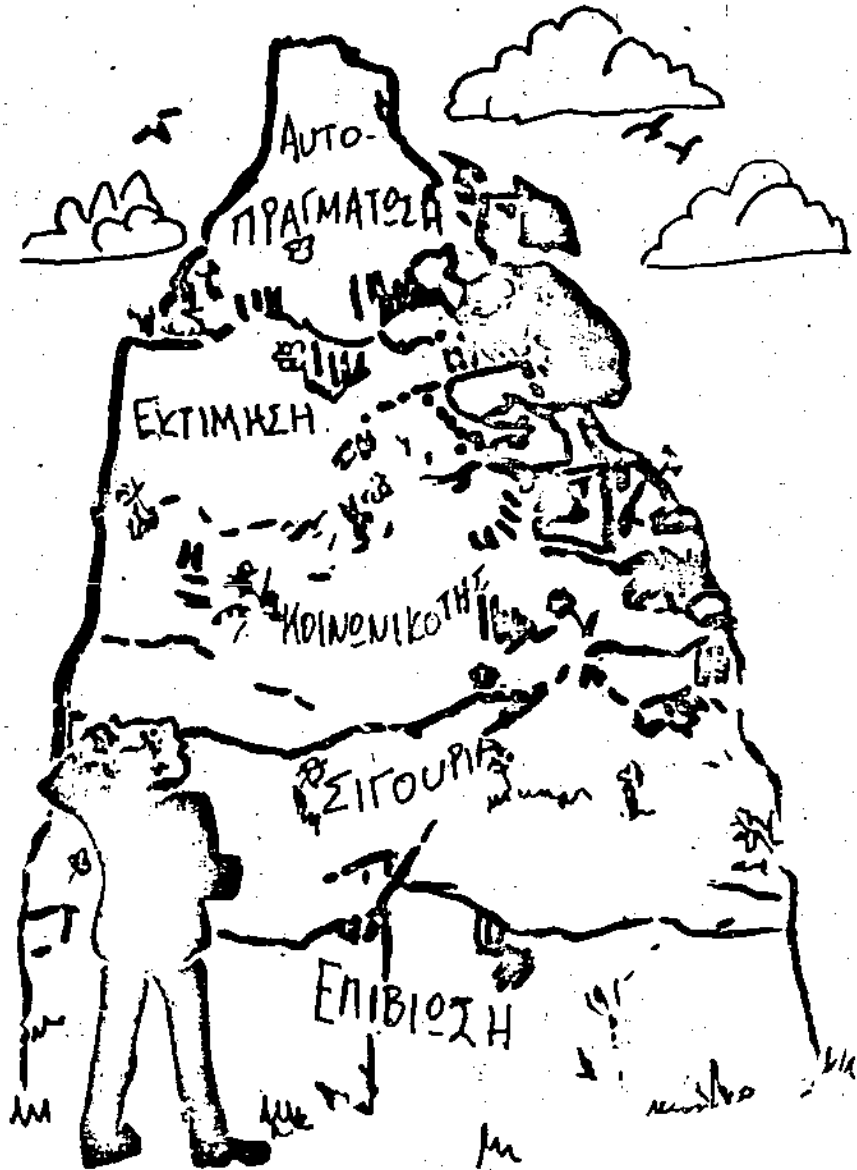
Υ π ο κ ί ν η σ η

Με βάση τη θεωρία της ίσης συνεργασίας, οι άνθρωποι συνεργάζονται μέσα σε μία επιχείρηση προς το σκοπό πραγματοποίησης επιθυμητών στόχων, τους οποίους δεν μπορούν να επιτύχουν ατομικά. Η επίτευξη όμως των στόχων αυτών δεν πραγματοποιείται με την καταβολή του ίδιου βαθμού προσπάθειας από όλους τους συνεργάτες. Είναι απαραίτητο λοιπόν, να αντιληφθούν οι Μάνατζερς την σημασία και την διαδικασία της υποκίνησης, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν ένα υγιές σύστημα υποκίνησης.

Σαν υποκίνηση εννοούμε την παροχή κινήτρων προς υφιστάμενους, ώστε να δράσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Η δυνατότητα φυσικά, του Μάνατζερ για υποκίνηση περιορίζεται από την έκταση εξουσίας του και τη "φιλοσοφία" της ανωτάτης ηγεσίας. Έτσι ο Μάνατζερ κάθε οργανωτικής μονάδας μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνος όπως, μέσα στα πλαίσια της εξουσιοδότησής του, υποκινήσει τους άμεσα και έμμεσα υφιστάμενους του.

Από τον παραπάνω ορισμό είναι φανερό, ότι τα παρεχόμενα κίνητρα πρέπει να ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες των υφισταμένων.



Διότι οποιαδήποτε προσπάθεια υποκίνησης, η οποία δεν συνδέεται με τις ανάγκες τους, αναμένεται να έχει αρνητικό ή κανένα αποτέλεσμα. Είναι συνεπώς, θεμελιώδες για τον Μάνατζερ να κατανοήσει καλά τις ανάγκες των υφισταμένων του.

Οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται, όπως αναφέρει σχετικά ο ψυχολόγος MASLOW ως εξής: α) Φυσικές (όπως τροφή και νερό), β) Ασφάλειας (ένδυση, στέγη), γ) Αγάπης και Σεβασμού (όπως εκτίμηση και αναγνώριση απ' τους συνανθρώπους), ε) αυτουποκίνησης και αυτοδραστηριοποίησης.

Για τους λόγους αυτούς, η επιχείρηση οφείλει να επιτρέψει και να βοηθήσει τη δυνατότητα ανάπτυξης τέτοιων χαρακτηριστικών στοιχείων.

#### Έννοια και χαρακτηριστικά επικοινωνίας

Ως επιχειρηματική επικοινωνία ορίζεται η συνεχής διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών από ένα μέλος της διοίκησης σε άλλο.

Μ' αυτή διαβιβάζονται πληροφορίες για γεγονότα, ιδέες, απόψεις και εμπειρίες μεταξύ των μελών της διοίκησης.

Οι επικοινωνίες ,αν και αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητες της διοίκησης ,εν τούτοις αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την δραστηριότητά της διεύθυνσης.Με την επικοινωνία ενοποιούνται οι δραστηριότητες της διοίκησης. Μπορούμε να υποστηρίξουμε,ότι οι επικοινωνίες αποτελούν ένα απ'τα διαθέσιμα μέσα,με τα οποία κάθε (Μάνατζερ επιδιώκει την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Πρέπει να σημειωθεί,ότι ο καθένας μέσα στην επιχείρηση είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική επικοινωνία.

Κάθε μέλος της διοίκησης είναι τόσο δημιουργός,όσο και αποδέκτης πληροφοριών.Τούτο εξαρτάται από τις υφιστάμενες μέσα στην επιχείρηση σχέσεις εξουσίας.

Καθένας μέσα στην επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει πότε σε ποιόν και τι να μεταβιβάσει καλώς,επίσης να γνωρίζει και τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας.

Ο Μάνατζερ όχι μόνο λέγει,πληροφορεί και απαιτεί,αλλά θα πρέπει,επίσης να ακούει με προσοχή,να ρωτά,να ερμηνεύει και να δίνει απαντήσεις.

Για να είναι και να διατηρηθεί αποτελεσματική η επιχειρηματική επικοινωνία,θα πρέπει ,πρώτο,η σημασία της να κατανοηθεί πλήρως και καλά απ'όλα τα μέλη της διοίκησης της επιχείρησης.Δεύτερο ,οι πληροφορίες να είναι σα-



φώς και κατάλληλα διατυπωμένες διότι η έλλειψη σαφήνειας δημιουργεί δαπανηρά σφάλματα και διορθώσεις. Τρίτο, η πληροφορία να ερμηνεύεται και να μεταβιβάζεται χωρίς σφάλματα και απώλειες αυτής. Είναι γεγονός, ότι οι Μάνατζερς λαμβάνουν διάφορες πληροφορίες, τις οποίες θα πρέπει να ερμηνεύσουν και απ' τις οποίες πρέπει να επιλέξουν εκείνα τα στοιχεία, τα οποία στη συνέχεια, αυτοί θα πρέπει να μεταβιβάσουν σαφώς και κατάλληλα.

Η διαδικασία αυτή απαιτεί επιδεξιότητα, διότι έχει παρατηρηθεί, στην πράξη, σχετική απώλεια της πληροφορίας κατά τη μεταβίβασή της.

Τέταρτο, καθένας μέσα στην επιχείρηση πρέπει να έχει δυνατή μνήμη και να είναι ένας καλός ακροατής και αναγνώστης.

Έχει αποδειχθεί, ότι οι προϊστάμενοι μέσου επιπέδου ιεραρχίας συγκρατούν το 50% της πληροφορίας που μεταβιβάσθηκε, ενώ οι κατώτατοι Μάνατζερς το 60% αυτής. Είναι παρατηρημένο επίσης η αδιαφορά των εργαζομένων για μελέτη περιοδικών, ανακοινώσεων, αναφορών κ.τ.λ. Το ίδιο μπορεί να λεχθεί και για την ακρόαση. Πέμπτο, να διατυπώνονται, επίσης οι υποθέσεις, οι οποίες συνδέονται με την πληροφορία που διαβιβάζεται. Έκτο, η πληροφορία να ανακοινώνεται έγκαιρα ώστε να δίνεται η ευχέρεια στους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Η Γ Ε Σ Ι Α

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί της ηγεσίας και του ηγέτη. Έτσι μερικοί συγγραφείς προσδιορίζουν την ηγεσία σαν τη διαδικασία με την οποία επηρεάζονται οι πράξεις μιας οργανωμένης ομάδας κατά τον καθορισμό και την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.

Άλλοι συγγραφείς ορίζουν αυτή, σαν την ικανότητα του Μάνατζερ, να επηρεάζει τους υφιστάμενους έτσι ώστε αυτοί να αποδέχονται να διευθύνονται και ελέγχονται από αυτόν.

Στην παρούσα εργασία, η ηγεσία ορίζεται ως η επιδεξιότητα του Μάνατζερ να πείθει και να υποκινεί τους υφιστάμενους του, ώστε αυτοί να επιδιώκουν την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης με ζήλο και εμπιστοσύνη. Στον παραπάνω ορισμό παρατηρείται, ότι ο Μάνατζερ-ηγέτης πρέπει να εμπνέει στους υφιστάμενους εμπιστοσύνη για την ικανότητά τους και να δημιουργεί ζήλο σ'αυτούς για την εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχει ανατεθεί. Αμφότερα αποτελούν συστατικά στοιχεία του ηθικού του προσωπικού. Η εμπιστοσύνη συνδέεται με την εμπειρία και γνώση του υφιστάμενου. Ο ζήλος εκδηλώνεται με τον ενθουσιασμό, την

ειλικρίνεια και την ένταση με την οποία ο υφιστάμενος εκτελεί τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Η δημιουργία στους υφιστάμενους επαρκούς ζήλου, προς εκπλήρωση των καθηκόντων τους, θα εξαρτηθεί, από τη μία, από την προσωπική ικανότητα του Μάνατζερ ηγέτη να εμπνέει τέτοιο ενθουσιασμό και απ' την άλλη απ' τη δική του επιτυχία σαν Μάνατζερ και του δικού του παραδειγματισμού.

Έργο-άτομα-ομάδα. Σκοποί ηγεσίας.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης όπως αναφέρει ο JOHN ADAIR μετά από μεγάλη έρευνα στη σχολή αξιωματικών και στη Βρετανική Βιομηχανία κατέληξε και εφάρμοσε ένα εκπαιδευτικό σύστημα που βασίζεται σε τρεις σκοπούς:

1. Να ορίσει και να επιτύχει το έργο
2. Να δυναμώσει και να συντονίσει την εργασιακή ομάδα
3. Να αναπτύξει και να ικανοποιήσει τα άτομα της εργασιακής ομάδας.

α. Ανάγκες του έργου:

Η διαφορά μεταξύ μιας ομάδας και ενός όχλου, είναι ότι η ομάδα έχει ένα κοινό σκοπό, στόχο ή έργο. Εάν μία εργασιακή ομάδα δεν μπορέσει να επιτύχει το έργο της και να έχει αποτελέσματα, θα αποθαρυνθεί. Κάθε οργανισμός έχει ένα έργο (σκοπό), να κερδίσει, να προσφέρει μία υπηρεσία, ή ακόμα να επιζήσει. Έτσι, όποιος διευθύνει άλλους ανθρώπους πρέπει να επιτύχει αποτελέσματα: παραγωγή, Μάρκετινγκ πωλήσεις, κ.τ.λ.

Η επίτευξη των σκοπών και των στόχων είναι ένα μεγάλο κριτήριο επικοινωνίας.

#### β. Ανάγκες ομάδας.

Για να επιτύχουμε αυτούς τους σκοπούς πρέπει να συντονίσουμε την εργασία της ομάδας και να τη δυναμώσουμε. Η συνεργασία μέσα στην ομάδα θα επιτύχει να κάνει το σύνολο μεγαλύτερο απ' το άθροισμα των μελών. Εάν υπάρχει αντιδικία μέσα στην ομάδα αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί θετικά, ώστε να έχουμε δημιουργική ατμόσφαιρα.

#### γ. Ανάγκες των ατόμων:

Μέσα σε κάθε ομάδα κάθε άνθρωπος έχει τις ατομικές

καί προσωπικές του ανάγκες. Θέλει να ξέρει τις προσωπικές του ευθύνες. Χρειάζεται μία ευκαιρία να δείξει τις δυνατότητές του, να πάρει ευθύνες και να λάβει αναγνώριση όταν κατορθώσει κάτι στην εργασία του.

#### δ. Ο ρόλος του ηγέτη:

Το έργο του ηγέτη πρέπει να ικανοποιήσει και τα τρία μέρη δηλ. να επιτύχει το έργο, να συντονίσει την εργασιακή ομάδα και να ικανοποιήσει τις ατομικές (προσωπικές) ανάγκες. Αν ο ηγέτης συγκεντρώνεται μόνο στο έργο του, π.χ. παραγωγή του προϊόντος, και αμελεί την ομάδα και τους ανθρώπους, μπορεί να πετύχει κάτι προσωρινά.

Μία ημέρα τα ομαδικά και προσωπικά προβλήματα θα φανούν και η επίτευξη του έργου θα υστερεί. Επίσης αν ο ηγέτης συγκεντρώσει την εργασία του στην ομάδα και αμελεί το έργο, η παραγωγή θα υστερεί και θα αποτύχει στον συνολικό του σκοπό. Η ομάδα και οι άνθρωποι μπορεί να ευχαριστούνται αν δουλεύουν με ένα ευχάριστο Μάνατζερ αλλά γρήγορα θα αποθαρρυνθούν, αν δεν παράγουν και δεν πουλούν τα προϊόντα.

Έτσι ο ηγέτης χρειάζεται να επιτύχει μία ισορροπία μεταξύ των τριών μερών και των αλληλένδετων αναγκών.

### Η ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ηγέτη.

Η ηγεσία πρωτοεμφανίστηκε σαν τέχνη και μετά εξελίχθηκε σε επιστήμη χωρίς να παύει να είναι τέχνη. Είναι τέχνη διότι απαιτεί ορισμένες ειδικές ικανότητες και δεξιότητες.

Είναι και επιστήμη, διότι υπάρχει ένας μεγάλος όγκος γνώσεων γύρω από την δραστηριότητά της. Δηλαδή, ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι πρώτα επιστήμονας: να γνωρίζει τις παλιές και νέες θεωρίες γύρω από θέματα διοικήσεως, να έχει γνώσεις επιστημονικές, όπως η ψυχολογία, κοινωνιολογία, οικονομία, που θα το βοηθήσει να προβλέψει κάποιο πρόβλημα ή να εντοπίσει τις αιτίες ενός ήδη υπάρχοντος προβλήματος και να το αντιμετωπίσει. Ακόμα θα πρέπει να γνωρίζει αλλά και συνεχώς να ενημερώνεται για τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, προκειμένου να φτάσει πιο γρήγορα και με μικρότερες θυσίες στον προκαθορισμένο στόχο του.

Πέρα όμως από επιστήμονας πρέπει να κατέχει και την τέχνη της ηγεσίας, δηλ. να έχει ταλέντο να εφαρμόζει αποτελεσματικά όσα διδάχτηκε και όσα έμαθε. Ποιό το όφελος αν κάποιος γνωρίζει καλά αρκετές θεωρίες περί υποκίνησης, και δεν μπορεί να τις εφαρμόσει σ' αυτούς, δεν μπο-

ρεί να τους επηρεάσει, να τους πείσει, να τους εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη και γενικά να επικοινωνήσει μαζί τους.

Έτσι το θέμα "τέχνη του ηγέτη" ανάγεται σε ικανότητα του ηγέτη, να επικοινωνήσει με το περιβάλλον και ιδιαίτερα με τους υφισταμένους του.

Ένας σωστός ηγέτης, πέρα από το ταλέντο και την επιστημονική κατάρτιση που πρέπει να έχει πρέπει να τον χαρακτηρίζουν και ορισμένες αξίες-ιδανικά. Σχετικά ο JUNG (Ψυχολόγος) που έχει ασχοληθεί με την συμπεριφορά και τον χαρακτήρα των ατόμων μας λέει για τον ηγέτη. Να κατέχεται από φιλοκέρδεια. Να είναι θετικό άτομο. Υπάρχουν άτομα τα οποία λυγίζουν μπροστά στα υλικά αγαθά. Ένα τέτοιο άτομο θα μπορούσε να εξαγοραστεί αδιαφορώντας για τη ζωή και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτά τα άτομα χαρακτηρίζονται αρνητικά και απορρίπτονται για την θέση του ηγέτη.

-Από αμέροληψία: Δεν είναι υποκειμενικός με τους εργαζόμενους και στις συγκρούσεις μεταξύ τους, παίρνει θέσεις αντικειμενικές ώστε να μην πάρει αρνητική στάση ένα άτομο απέναντι στην επιχείρηση, σε περίπτωση που ο ηγέτης

κρίνει άδίκια.

-Από αυτογνωσία: Να γνωρίζει τις ικανότητές του και  
-----  
τις ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων. Αυτό θα  
τον βοηθήσει να τοποθετήσει τα σωστά άτομα στις σωστές  
θέσεις προκειμένου να είναι αποδοτικά.

-Από δημιουργικότητα έμπνευση και να είναι νεωτεριστής:  
-----  
Να θέλει και να μπορεί να εισάγει στην επιχείρηση νέ-  
ες μεθόδους διοίκησης και παραγωγής προκειμένου να φτάσει  
στους προκαθορισμένους στόχους με λιγότερες θυσίες.

-Από λογική, ορθή κρίση και προβλεπτικότητα ώστε να  
-----  
πάρνει αποφάσεις που κατά μεγάλη πιθανότητα θα οδηγήσουν  
την επιχείρηση στην επιτυχία.

Προς μία νέα θεωρία: Μεταμορφωτική ηγεσία.  
-----

Ο πολιτικός επιστήμων Τζέημς Μαν. Γκρέγκορ Μπέρνς στο  
βιβλίο του "LEADERSHIP" μαζί με τις άλλες μορφές ηγεσίας  
μας προσανατολίζει και σε μία άλλη καινούργια μορφή ηγε-  
σίας, την μεταμορφωτική ηγεσία.

Η μεταμορφωτική ηγεσία είναι η ηγεσία που κτίζει πά-



νω στην ανάγκη του ανθρώπου για νήμα, η ηγεσία που δημιουργεί σκοπό για την επιχείρηση αυτή η απόλυτη κέντρική αξία (ο σκοπός) μας αναφέρει ο Μπέρνς δεν έχει αναγνωρισθεί επαρκώς από τις περισσότερες θεωρίες ως σήμερα.

Η μεταμορφωτική ηγεσία υπάρχει όταν ένα ή περισσότερα άτομα απασχολούνται με άλλους, έτσι που ηγέτες και οπαδοί να ανυψώνουν οι μεν τους δε σε υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και ηθικής. Οι σκοποί τους, που μπορεί να ξεκίνησαν χωριστοί μεν αλλά σχετικοί δε στην περίπτωση της μεταμορφωτικής ηγεσίας γίνονται ένα. Οι βάσεις της ισχύος συνδέονται όχι σαν αντίβαρα αλλά σαν αμοιβαία υποστήριξη του κοινού σκοπού. Για την ηγεσία αυτή χρησιμοποιούνται διάφοροι χαρακτηρισμοί: ανυψώνει, παρακινεί, εμπνεεί, κ.λ.π.

Η σχέση βέβαια, μπορεί να είναι ηθικολογική.

Αλλά η μεταμορφωτική ηγεσία τελικά γίνεται ηθική στο ότι ανυψώνει το επίπεδο της ανθρώπινης διαγωγής και της ηθικής φιλοδοξίας τόσο του ηγέτη, όσο και του οπαδού και έτσι ασκεί μεταμορφωτική επίδραση και στους δύο.

Η μεταμορφωτική ηγεσία είναι δυναμική ηγεσία, με την έννοια ότι οι ηγέτες ρίχνονται σε μία σχέση με οπαδούς οι οποίοι θα αισθανθούν "ανυψωμένοι" απ' αυτήν και συχνά θα γίνουν οι ίδιοι πια δραστήριοι, δημιουργώντας έτσι νέα ηγετικά στελέχη.

Όπως ένα έργο τέχνης γίνεται αληθινό κομφοτέχνημα από την προσοχή που θα δώσουμε στις μικρολεπτομέρειες, έτσι και ο μεταμορφωτικός ηγέτης ασχολείται επίσης με μικρολεπτομέρειες, αλλά το απασχολεί διαφορετικό είδος μικρολεπτομερειών, εκείνων που διαμορφώνουν αξίες, που αποτελούν το παράδειγμα, που δημιουργούν νόημα.

Ο μεταμορφωτικός ηγέτης είναι "κοινωνικός αρχιτέκτων" η εργασία του είναι πολύ σκληρότερη από των άλλων μορφών ηγεσίας, γιατί αυτός είναι ο αληθινός καλλιτέχνης, ο αληθινός ιχνηλάτης. Στο κάτω-κάτω αυτός και προκαλεί αλλά και δίνει το παράδειγμα της ανάγκης για υπερβατικότητα που μας ενώνει όλους.

Ταυτόχρονα επιδεικνύει σχεδόν απόλυτη σταθερότητα για μεγάλα διαστήματα για να υποστηρίξει την αξία της υπερβατικότητας. Καμία ευκαιρία δεν είναι πολύ μικρή, κανένα άνοιγμα για συζήτηση δεν είναι ασήμαντο, κανένα ακροατήριο πολύ νεαρό.

Ο Μάνατζερ του ενός λεπτού.

Πέρα από αυτά που αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια δηλαδή ότι ο Μάνατζερ-ηγέτης πρέπει να έχει ταλέντο, να

κατέχει την επιστήμη της ηγεσίας, να ξέρει να προγραμματίζει, να οργανώνει κ.τ.λ. πρέπει και ανά πάσα στιγμή να ενεργεί σχεδόν αυτόματα (να αποφασίζει στιγμιαία, να ξέρει να καθορίζει τους στόχους ανά πάσα στιγμή, να ξέρει να χρησιμοποιεί το χρόνο του δημιουργικά, να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα ξέροντας πότε πρέπει να επαινέσει και να επιπλήξει τα στελέχη του. Για το τεράστιο αυτό ζήτημα του επαίνου και της επίπληξης ο KENNETH H. BLANCHARD PH.D. και ο SPENCER JOHNSON M.P. στο βιβλίο τους "ο Μάνατζερ του ενός λεπτού" αναφέρουν σχετικά: Ο έπαινος του ενός λεπτού λειτουργεί καλά όταν:

1. Λες στους ανθρώπους απ'την αρχή ότι θα τους πεις πως τα πάνε με τη δουλειά τους.

2. Τους επαινείς αμέσως.

3. Λες στους ανθρώπους τι έκαναν σωστό-είσαι συγκεκριμένος.

4. Λες στους ανθρώπους πόσο καλά αισθάνεσαι γι αυτό που έκαναν σωστό, και πως βοηθά την επιχείρηση και τους άλλους ανθρώπους που εργάζονται εκεί.

5. Σταματάς για μια στιγμή σιωπής, για να τους αφήσεις να διαισθανθούν πόσο καλά αισθάνεσαι

6. Τους ενθαρρύνεις να κάνουν και άλλα σωστά πράγματα.

7. Τους σφίγγεις το χέρι ή τους αγγίζεις με τρόπο που κάνει σαφές ότι υποστηρίζεις την επιτυχία τους στην επιχείρηση.

Η επίπληξη του ενός λεπτού λειτουργεί καλά όταν:

1. Λες στους ανθρώπους από πριν ότι θα τους πεις πως πάνε και χωρίς μισόλογα.

Το πρώτο μισό της επίπληξης:

2. Να επιπλήτεις τους ανθρώπους αμέσως.

3. Πες τους τι έκαναν στραβό-συγκεκριμένα.

4. Πες τους πως αισθάνεσαι γι αυτό που έκαναν στραβό-χωρίς μισόλογα.

5. Σταμάτα για λίγο για να τους αφήσεις να διαισθανθούν πως αισθάνεσαι.

Το δεύτερο μισό της επίπληξης:

6. Σφίξε τους το χέρι, ή αγγιξέ τους με τρόπο που να τους λέει ότι ειλικρινά είσαι με το μέρος τους.

7. Θυμίσέ τους πόσο τους εκτιμάς.

8. Επιβεβαίωσε ότι σαν άτομα σου αρέσουν, αλλά δε σου αρέσει η απόδοσή τους στη συγκεκριμένη περίπτωση.

9. Να βεβαιώνεις τους άλλους ότι όταν η επίκληση τελειώσει, το θέμα έληξε.

### ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αρκετοί συγγραφείς θεωρούν το συντονισμό σαν μία διαφορετική δραστηριότητα της διοίκησης. Είναι όμως ακριβέστερο να θεωρηθεί σαν η ουσία της διοίκησης, διότι η ύπαρξη αρμονίας στις προσπάθειες των ατόμων για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί το σκοπό της διοίκησης.

Κάθε δραστηριότητα της διοίκησης είναι μία άσκηση συντονισμού.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5ο.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΙΡΗΣΕΩΝ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις βασικές λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Λειτουργία παραγωγής
2. Λειτουργία Μάρκετινγκ
3. Διοικητικό και Λειτουργία Προσωπικού
4. Οικονομικός τομέας
  - α. Λογιστική
  - β. Χρηματοδότηση.

I. Λειτουργία του συστήματος παραγωγής.

Η παραγωγή αποτελεί τη διαρκή διαδικασία "μετασχηματισμού" των εισροών (οικονομικοί πόροι ή συντελεστές της παραγωγής) σε εκροές (υλικά αγαθά ή υπηρεσίες) για την ικανοποίηση των απεριόριστων αναγκών του ανθρώπου.

Όσο θα παρατηρείται μία συνεχής αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και οι προτιμήσεις των καταναλωτών θα κατευθύνονται σε περισσότερα νέα και διαφοροποιημένα

προϊόντα, τόσο ο ρόλος της λειτουργίας της παραγωγής σε όλο το σύστημα της επιχείρησης θα γίνεται περισσότερο σημαντικό και πολύπλοκος.

Θα πρέπει να προσδιορισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών και να εκτιμηθεί το προβλεπόμενο επίπεδο ζήτησης, τότε η διεύθυνση παραγωγής θα πρέπει να προγραμματισθούν τα προϊόντα που θα παραχθούν, την παραγωγική διαδικασία και οι υπόλοιπες απαιτούμενες μεθόδους λειτουργίας της.

Αλλά και μετά την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή το σύστημα παραγωγής θα πρέπει να συνεχίζει να λειτουργεί.

Και για να επιτυγχάνεται η πιο μεγάλη αποτελεσματικότητα η παραγωγή θα πρέπει να παρουσιάζει δυναμικό χαρακτήρα.

Δηλαδή η λειτουργία της παραγωγής θα πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές της ζήτησης του προϊόντος με την μεταβολή είτε του είδους ή των χαρακτηριστικών του προϊόντος, είτε των μεθόδων παραγωγής και διανομής του κ.λ.π.

Επίσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη μελέτη εργασίας και τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τον τρόπο αυτό η λειτουργία της παραγωγής θα

μπορεί να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις μεταβολές της ζήτησης και των άλλων παραγόντων του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, η λειτουργία της παραγωγής ασχολείται με την μετατροπή μιας δεδομένης ποσότητας από εισροές σε προκαθορισμένες ποσότητες εκροών.

Οι εισροές μπορεί να αναφέρονται σε εργασία, σε πρώτες ύλες, σε κεφάλαιο, σε πληροφορίες. Οι εκροές περιλαμβάνουν προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η λειτουργία του συστήματος παραγωγής όπως μας αναφέρει σχετικά στο βιβλίο του ο Λογ.Μ.Λιαρμακόπουλος "Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών επιχειρήσεων το 1987 έχει διάφορους μεθόδους και διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου.

-Κατά τη λειτουργία της παραγωγής θα πρέπει να επιλεγεί και να σχεδιασθεί η σειρά των προϊόντων που θα επιδιώξει να παραγάγει και να διαθέσει η επιχείρηση. Εδώ, μεταξύ της επιλογής και της σχεδίασης των προϊόντων, που πρόκειται να παραχθούν, από τη μία πλευρά, και της παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης από την άλλη, υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση. Επίσης με τη σχεδίαση των προϊόντων συνδέε-



ται πολύ και το κόστος παραγωγής. Κατά τη σχεδίαση των προϊόντων μπαίνουν συνήθως τα περιριστικά πλαίσια από αποψη κόστους και παραγωγικής διαδικασίας.

-Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή της παραγωγικής ικανότητας του συστήματος παραγωγής η οποία θα πρέπει να συμφωνεί με τις ανάγκες ζήτησης του προϊόντος και αποθεμάτων.

Επίσης θα πρέπει να διαμορφωθούν ανάλογες διαδικασίες για τον έλεγχο των απαιτούμενων αποθεμάτων.

Ανάμεσα στην διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου αποθεμάτων και στην διαθέσιμη παραγωγική ικανότητα υπάρχει μεγάλη σχέση.

-Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να προσδιορίσει η διοίκηση είναι η ποιότητα του προϊόντος που θα διατεθεί στην αγορά. Γι αυτό πρέπει να καθορισθούν τα χαρακτηριστικά της ποιότητας και ο επιτρεπόμενος αριθμός ακατάλληλων προϊόντων. Επίσης πρέπει να καθορισθεί η ισορροπία μεταξύ κόστους, ελέγχου της ποιότητας του προϊόντος και της ζημιάς, που θα προκύψει από τη διαφυγή (διαρροή) ακατάλληλων προϊόντων στην αγορά.

Η παραγωγή και διάθεση του προϊόντος θα πρέπει να

γίνει με το χαμηλότερο κόστος. Έτσι θα πρέπει να υπάρξουν ανάλογες διαδικασίες για τον έλεγχο του κόστους που αποβλέπει σε μία ισορροπία κόστους εργασίας, πρώτων υλών και κεφαλαίου. Ειδικότερα, το κόστος εργασίας αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος ή υπηρεσίας. Γι αυτό το λόγο έχουν ιδιαίτερα αναπτυχθεί μέθοδοι και συστήματα μέτρησης και αμοιβής εργασίας.

-Δεν αρκεί όμως, να σχεδιασθεί καλά η λειτουργία της παραγωγής, αλλά θα πρέπει και να διατηρηθεί σ'ένα ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας.

Οι ενδεχόμενες βλάβες των μηχανών συνεπάγονται σχετικό κόστος ή δημιουργούν ζημιές εξ αιτίας της απώλειας ορισμένης πελατείας (μείωση πωλήσεων). Κατά συνέπεια, επιβάλλεται μία ορισμένη συντήρηση του συστήματος παραγωγής, ώστε να διατηρηθεί σ'ένα επιθυμητό βαθμό αποτελεσματικής λειτουργίας του.

#### Λειτουργία Μάρκετινγκ.

Η αξία της λειτουργίας του Μάρκετινγκ γίνεται όλο

καί πιά γνωστή καθημερινά σχεδόν από όλες τις επιχειρήσεις.

Ο στόχος τον οποίο επιδιώκει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών με κέρδος. Το μέσο για την επίτευξη του σκοπού αυτού των επιχειρήσεων είναι το Μάρκετινγκ.

Μάρκετινγκ σημαίνει να είσαι σε θέση να προγραμματίζεις από κάθε απόψη το μέλλον της επιχείρησής σου, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές το σύστημα διανομής και πάντα να έχεις στο νού σου πως θα μπορούσε η επιχείρηση να εξασφαλίζει κέρδη.

Το Μάρκετινγκ θα μπορούσε να ορισθεί σαν η φιλοσοφία εκείνη, με βάση την οποία ο επιχειρημάτιος ή η διοίκηση μιας επιχείρησης προσπαθούν να προσαρμόσουν την παραγωγή και τη δραστηριότητά τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς, και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την οικονομική μονάδα την οποία διεύθυνουν, με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς.

Τα στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνει το Μάρκετινγκ είναι τ'ακόλουθα:

- Ερευνα της αγοράς
- Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων
- Τιμολόγηση

-Προσωπική πώληση

-Συσκευασία, εξυπηρέτηση και διανομή των προϊόντων.

α. Έρευνα αγοράς.

Η έρευνα της αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο η δραστηριότητα του Μάρκετινγκ, επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατελείωτης ανάγκης για περισσότερη πληροφόρηση της επιχειρήσεως σχετικά με τις αγορές.

Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει:

-Τι προϊόντα θα πρέπει να πουλά η επιχείρηση

-Που να τα πουλά, σε τι ποσότητες και σε τι τιμές

-Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της, που βρίσκονται, πόσο ισχυροί είναι και γιατί;

Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχειρήσεως βασίζεται κυρίως στην ποιότητα έρευνα αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι μόνο πριν από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της.

Εν τούτοις η έρευνα αγοράς είναι το συνηθέστερο παραμελημένο στοιχείο του Μάρκετινγκ από τους επιχειρηματίες και πολλά στελέχη. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα αυτά νομίζουν ότι η έρευνα αγοράς είναι χρήσιμη ή ωφέλιμη για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο όμως είναι λανθασμένη αντίληψη.

Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να επιτύχει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας.

Μία έρευνα αγοράς θα μπορούσε να δώσει στις επιχειρήσεις τις εξής πληροφορίες:

-Φύση προϊόντος: Ποιά η εμφάνιση του προϊόντος, ποιά η φυσική και η χημική του σύνθεση, πως χρησιμοποιείται, πως κατασκευάζεται;

-Φύση της Αγοράς: Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος, ποιά η κατάσταση και η σύνθεσή του, που είναι συγκεντρωμένοι οι καταναλωτές.

-Μέγεθος, προοπτικές Αγοράς: Πόσες μονάδες προϊόντος μπορεί να πουληθούν κατά έτος, πόσα πουλήθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια.

- Τιμολόγηση: Πως εξελίχθηκαν οι τιμές τα τελευταία χρόνια, ποιοί παράγοντες την επηρεάζουν, ποιές θα είναι οι μελλοντικές τιμές.
- Ανταγωνισμός: Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές, που βρίσκονται και που εργάζονται, ποιά η παραγωγική τους δυναμικότητα.
- Μάρκετινγκ: Μέσων ποιών καναλιών (οδών διοχετεύσεως) φθάνουν τα προϊόντα στην αγορά.

β. Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να ενημερώσουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν την προσοχή τους στα οφέλη που θα έχουν εκείνοι, εφόσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Υπάρχουν πολλά και ποικίλα μέσα επικοινωνίας με τα οποία μπορεί να προβληθεί ένα μήνυμα από επιχείρηση προς τους πιθανούς πελάτες, οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι:

- Μία διαφήμιση σ' ένα περιοδικό ή εφημερίδα στην

οποία περιγράφεται το προϊόν, που προσφέρει η επιχείρηση

-Πολύχρωμες τοιχοκολλήσεις σε ειδικά πλαίσια σε κατάλληλους χώρους στις οποίες προβάλλονται τα πιο επίκαιρα σημεία, τα οποία θέλει να τονίσει η επιχείρηση, σχετικά με τα προϊόντα ή τη δραστηριότητά της.

-Ολιγόλεπτες διαφημίσεις στο ράδιο ή και την τηλεόραση με τις οποίες ενημερώνεται η πελατεία, γιατί θα πρέπει να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν.

-Μεγάλων διαστάσεων διαφημίσεις από "Νέο" που αναβοσβήνουν επάνω από κτήρια και προσκαλούν τον καταναλωτή να σταματήσει και να δει τα προϊόντα μας όπου προσφέρονται αυτά.

Λέγεται και είναι αλήθεια, ότι η διαφήμιση αποτελεί το φθηνότερο τρόπο για να περάσουμε ένα μήνυμα στη πελατεία και ότι μπορεί να δημιουργήσει αρκετά έσοδα με σχετικά χαμηλότερο κόστος απ'ότι οποιοσδήποτε άλλος τρόπος. Γι αυτό είναι δύσκολο σε μία επιχείρηση να αποφασίσει να μην κάνει καθόλου διαφήμιση, ενώ από την άλλη πλευρά είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να διαθέτουν τεράστια ποσά για να διαφημίσουν συχνά τα προϊόντα τους από την τηλεόραση και με ολοκληρωμένες

καμπάνιες διαφημίσεων. Με αυτά θέλουμε να επισημάνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν όφελος από τη χρήση της διαφήμισης, θα πρέπει όμως επίσης να τονισθεί, ότι για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ένας αρκετά προσεκτικός προγραμματισμός, ώστε κάθε χρηματική μονάδα που θα διατίθεται για την διαφήμιση να δημιουργεί περισσότερα έσοδα. Για υτο σκοπό αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν διαφημίσεις οι οποίες:

- Παρνούν το επιθυμητό μήνυμα στο πελάτη.

- Φτάνουν στους πελάτες με αρκετή συχνότητα

- Πωλούν το προϊόν

- Επιτυγχάνουν έσοδα μεγαλύτερα, από το συνολικό κόστος των διαφημίσεων.

Ένα άλλο συναφές στοιχείο με την διαφήμιση είναι η προώθηση πωλήσεων. Η προώθηση των πωλήσεων μπορεί να λάβει μία ή περισσότερες από τις εξής μορφές:

- Διαγωνισμοί που έχουν σκοπό να προτρέφουν τους πωλητές να πωλήσουν περισσότερα, π.χ. προσφορά στους καλύτερους πωλητές, μιας ορισμένης χρονικής περιόδου, ενός ταξιδιού σε ελκυστική περιοχή.



-Ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος

-Δωρεάν δείγματα προς πιθανούς πελάτες, ώστε να γνωρίσουν το προϊόν.

-Εκθέσεις με τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί μία καλή εικόνα για το προϊόν της επιχειρήσεως.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι ειδικοί του Μάρκετινγκ ομιλούν για προβολή του προϊόντος, η οποία είναι ένα σκέλος προωθήσεως που συμπληρώνει τη διαφήμιση. Ενώ η διαφήμιση έχει ως σκοπό να ελκύσει το ενδιαφέρον των πιθανών πελατών, ώστε να το αναζητούν και να το δούν τουλάχιστον σε κάποιους χώρους που διατίθεται προς πώληση, αντίθετα στην περίπτωση της προβολής καταβάλλεται προσπάθεια να γνωστοποιήσουμε όσο μπορούμε περισσότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά του προϊόντος στον ενδεχομένως ενδιαφερόμενο πελάτη. Με άλλα λόγια η μεν διαφήμιση προσπαθεί να ελκύσει το πελάτη προς το προϊόν, ώστε να το γνωρίσει, ενώ η προβολή έχει σα σκοπό να φέρει το προϊόν κοντά στο πελάτη, ώστε πάλι εκείνος να το γνωρίσει με την ελπίδα να αποφασίσει να το αποκτήσει.

γ. Τιμολόγηση

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός για την τιμολογιακή πολιτική, οι στόχοι που θα επιδιωχθούν και οι τρόποι άσκησης της πολιτικής αυτής είναι από τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Εν τούτοις πάρα πολλά στελέχη επιχειρήσεων ενεργούν ως προς το θέμα της τιμολογιακής πολιτικής με πολύ πιο μυστηριώδη τρόπο από ότι σε άλλα θέματα της Διοίκησης επιχειρήσεων. Αίτιοι επιχειρηματίες και στελέχη έχουν εντελώς ξεκαθαρισμένο τρόπο με τον οποίο ακολουθούν την πολιτική των τιμών.

Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Σε πολλές άλλες περιπτώσεις ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος δεν είναι τόσο απλό θέμα και θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε τα στελέχη του τμήματος αυτού, πριν από το καθορισμό των τιμών να γνωρίζουν θέματα όπως:

α. Ποιά από τα λειτουργικά τους έξοδα μπορούν να θεω-

ρηθούν σταθερά και ποιά από αυτά μειώνονται αναλογικά όταν οι πωλήσεις αυξάνουν;

β. Να έχει γίνει υπολογισμός του Νεκρού Σημείου για κάθε προϊόν με διαφορετικές τιμές πώλησεως.

γ. Όταν καθορίζονται τα προϊόντα στα οποία θα γίνουν εκπτώσεις να έχουν υπολογισθεί οι επιπτώσεις των εκπτώσεων αυτών στα κέρδη.

δ. Να έχει εξετασθεί πόσο αποδοτική είναι η πώληση κάποιου προϊόντος, όχι μόνο από την άποψη του ποσοστού, μικτού κέρδους που δημιουργεί, αλλά και με άλλους τρόπους π.χ. με την κυκλοφοριακή ταχύτητα του προϊόντος.

#### δ. Προσωπική Πώληση:

Αυτό το στάδιο της διαδικασίας του Μάρκετινγκ αρχίζει εκεί που τελειώνει η διαφήμιση. Η διαφήμιση βέβαια δημιουργεί την καλή διάθεση στους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά σπάνια κλείνουν και την πώληση. Έτσι τα στελέχη επιχειρήσεων πρέπει επίσης να βασιστούν στην προσωπική πώληση, δηλ στη συνάντηση των εκπρο-

σώπων της επιχείρησης του πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες, ώστε να τους βοηθήσουν να αποφασίσουν υπέρ του δικού του προϊόντος.

Η προσωπική πώληση έχει διαφορετική σπουδαιότητα στον κάθε κλάδο της βιομηχανίας και της οικονομίας. Π.χ. στο λιανεμπόριο η προσωπική πώληση είναι εντελώς απαραίτητη, καθ'όσον οι πωλητές είναι εκείνοι που δίνουν την ιδιαίτερη προσωπικότητα σ'ένα κατάστημα, δημιουργούν την εικόνα που αυτό προβάλλει προς τα έξω, και επιτυγχάνουν να προσελκύουν τους πελάτες, ώστε να μην απευθύνονται σε άλλες ανταγωνιστές επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο, ο κάθε πωλητής θα πρέπει να βάζει σα στόχο στη συμπεριφορά του πάντοτε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Για να επιτευχθεί η δημιουργία μιας πιστής πελατείας, η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει τους κατάλληλους πωλητές. Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν οι ίδιες με βάση την διαίσθηση, την ανθρώπινη εμπειρία και τις απόψεις των στελεχών να εξεύρουν οι ίδιοι τα κατάλληλα πρόσωπα για πωλητές, παρότι δεν κατέχουν οι ίδιες τις αναγκαίες ειδικές γνώσεις για αυτό, ενώ θα ήταν δυνατό να απευθυνθούν σε ειδικά γραφεία ευρέσεως καταλλήλων πωλητών. Εν τούτοις, άσχετα με το ποιά μέθοδο θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα πρέπει πριν από την απόφασή της αυτή να ξεκαθαρίσει.

- Ποιά θα πρέπει να είναι τα καθήκοντα των πωλητών
- Ποιός θα είναι ο μισθός τους και οι συμπληρωματικές παροχές.
- Ποιές είναι οι δυνατότητες τους για προαγωγή.

ε. Συσκευασία, εξυπηρέτηση και διανομή των  
προϊόντων.

Για μερικά προϊόντα η συσκευασία τους μπορεί να είναι σχεδόν τόσο σπουδαία, όσο το ίδιο το προϊόν. Η συσκευασία τα διαφυλάσσει από τις εξωτερικές συνθήκες τόσο τις καιρικές, όσο και του περιβάλλοντος σε περιπτώσεις μεταφορών ή αποθηκείσεως και έτσι επιτυγχάνει το προϊόν να παραμένει αναλοίωτο π.χ. με τις διάφορες κονσέρβες.

Τέλος, η συσκευασία μπορεί να κάνει πιο ελκυστικό ένα προϊόν και να δημιουργήσει θετική διάθεση στη πελατεία προς απόκτησή του π.χ. καλλυντικού, κοσμήματα. Σε πολλές ακόμα περιπτώσεις ο συνδιασμός ενός προϊόντος με την κατάλληλη συσκευασία ή το κατάλληλο περίβλημα η υποδοχή δημιουργεί την διάθεση στον πελάτη να το αγοράσει

κυρίως λόγω του περιβλήματος αυτού. Για τα αναφερθέντα πρέπει το τμήμα λειτουργίας Μάρκετινγκ να εξετάσει την συσκευασία του προϊόντος με κάθε λεπτομέρεια.

Σε ό,τι αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την αγορά του προϊόντος πρέπει να τονισθεί, ότι και αυτή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον οποίο ο πελάτης θα αποφασίσει να ξαναγοράσει από την επιχείρηση το προϊόν, διότι είναι ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση αυτή, η οποία τον βοηθά να έχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από το προϊόν το οποίο αγόρασε.

Η εξυπηρέτηση σε πολλές περιπτώσεις δεν αναφέρεται μόνο στο προϊόν το οποίο πουλάει η επιχείρηση αλλά ακόμη και προς τους πελάτες. Π.χ. είναι η δημιουργία κάποιου παιδικού σταθμού από μεγάλα καταστήματα, ώστε οι μητέρες να μπορούν ανενόχλητες να κάνουν τα ψώνια τους μέσα στο κατάστημα, και να γνωρίζουν ότι έχουν αφήσει σε καλά χέρια το παιδί τους. Κάτι παρεμφερές είναι βέβαια και η περίπτωση της δημιουργίας μεγάλων χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων.

Τελειώνοντας με τις δραστηριότητες της λειτουργίας Μάρκετινγκ θα αναφέρουμε τα κανάλια ή τους αγωγούς διανομής των προϊόντων. Τα κανάλια διανομής συνήθως ελέγχονται και ρυθμίζονται από το τμήμα Μάρκετινγκ της επιχείρησης,

τα στελέχη του αποφασίζουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος μεταφοράς των προϊόντων από το εργοστάσιο στον τελικό χρήστη.

Άρχεται με το πόσο καλό είναι το προϊόν, η επιχείρηση που το παράγει μπορεί να αποτύχει εάν:

-Το προϊόν φθάσει αργά στον χρήστη.

-Το κόστος διανομής είναι πολύ ψηλό

-Το προϊόν δεν διανέμεται τόσο πολύ όσο τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Έτσι για να τοποθετηθούν επικερδώς τα προϊόντα στην αγορά, το τμήμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να αποφασίσει εάν θέλει να πουλήσει τα προϊόντα στους χρήστες κατευθείαν ή μέσω των μεσαζόντων όπως είναι οι αντιπροσωποί, χονδρέμποροι κ.λ.π.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγές, έχοντας ήδη το πρόβλημα των μικρών ρευστών αποθεμάτων, είναι η ανεπαρκής γνώση του καναλιού διανομής από την επιχείρηση στην εξωτερική αγορά και των εμπορικών όρων, με συνέπεια πολλές από τις συμφωνίες να είναι δυσμενείς για τις ελληνικές επιχειρήσεις, όσον αφορά τις συμφωνίες πληρωμής.

Διοικητικό και Λειτουργία Προσωπικού.

Οι λειτουργίες των τμημάτων αυτών έχουν τις εξής δραστηριότητες:

I. Διοικητικό:

Στη διαδικασία του τμήματος Διοικητικού ανήκει:

Η διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, κάθε θέμα που αφορά τους μετόχους, τις συνελεύσεις και γενικώς την επιχείρηση αυτά που αφορούν το προσωπικό της εταιρείας, την ομαλή λειτουργία των κεντρικών γραφείων, την τήρηση των πρακτικών της επιχείρησης.

Στην δικαιοδοσία του τμήματος αυτού, ανήκει επίσης και το έργο της επιθεώρησης των διαφόρων λειτουργικών τεχνικών, οικονομικών και εμπορικών Υπηρεσιών της επιχείρησης.

II. Λειτουργία του προσωπικού:

Εάν υποθέσει κανείς, ότι η ποιότητα των εργαζομένων



της επιχείρησης αποτελεί εγγύηση για την υγιή θέση της ότου κλάδο οικονομικής δραστηριότητας που ανήκει και λειτουργεί, τότε η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των εργαζομένων, απ' τα στελέχη του τμήματος προσωπικού αποκτά εξίσου μεγάλη σημασία. Είναι αλήθεια, σαν γενικός κανόνας, ότι η διεύθυνση του προσωπικού θα πρέπει να αναζητήσει, επιλέξει και τοποθετήσει τους εργαζόμενους στην κατάλληλη θέση εργασίας, σύμφωνα με τα προσόντα τους, ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη απόδοσή τους.

Τα στελέχη της λειτουργίας του προσωπικού κάνουν την επιλογή των εργαζομένων κυρίως με την συνέντευξη.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα είδος προφορικής επικοινωνίας, ένα είδος συνομιλίας, μεταξύ δύο προσώπων, του εξεταστή και του εξεταζόμενου. Με τον όρο συνέντευξη εννοούμε την προσωπική παρουσίαση του εξεταζόμενου ενώπιον ενός ή μιας ολιγάριθμης ομάδας προσώπων με σκοπό την αξιολόγηση τούτου και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την ικανότητα του εξεταζόμενου (προαγωγές, τοποθετήσεις, διορισμοί κ.λ.π.).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ δύσκολο τρόπο προφορικής επικοινωνίας, ο δε ρόλος του στελέχους στη συνέντευξη είναι πολύ λεπτός, και απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες.

Υπάρχουν επίσης και άλλοι τρόποι για την επιλογή

των εργαζομένων, γραπτής επικοινωνίας αυτή τη φορά όπως  
τέστ, διαγωνισμοί κ.λ.π.

Η διεύθυνση του προσωπικού μετά την επιλογή, θα πρέπει  
να ασχοληθεί και με την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων σημαίνει τη διαδικασία  
εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των εργατών στην επίτευ-  
ξη ορισμένων αποτελεσμάτων. Εξυπακούεται ότι θα πρέπει να  
υπάρχει ένα πρότυπο απόδοσης με το οποίο θα καταστεί δυ-  
νατή η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Επίσης η διεύθυνση προσωπικού πρέπει να μεριμνήσει  
και για την εκπαίδευση του νέου εργατικού δυναμικού.

Βασικά κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα απ' την προηγού-  
μενη εκπαίδευσή του και προηγούμενη επαγγελματική εμπει-  
ρία, είναι αδύνατο να ανταποκρίνεται πλήρως στην περιγρα-  
φή της εργασίας και στα απαιτούμενα προσόντα.

Γι αυτό είναι απαραίτητο ο υποψήφιος να "εισαχθεί"  
κατ' αρχήν στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στο απαιτού-  
μενο κλίμα λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Επίσης απαιτείται η εκπαίδευση του εργαζομένου στην  
περίπτωση που αυτός μετακινείται (ανατοποθετείται) από θέ-  
ση σε θέση εργασίας, ή όποτε αυτός προάγεται σε καλύτερη  
θέση εργασίας, διαδικασία όντως δύσκολη για την διεύθυνση  
προσωπικού.

Ύστερα απ' την επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση των εργαζομένων η διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών αποτελεί μία απ' τις πιο δύσκολες αρμοδιότητες της γενικής διεύθυνσης και της διεύθυνσης προσωπικού.

Το μέγεθος της αμοιβής του εργατικού δυναμικού είναι μεγάλης σημασίας και για την επιχείρηση, διότι εάν οι εργαζόμενοι αμοιβονται υψηλότερα από το μέσο επίπεδο αμοιβών του κλάδου/ περιοχής (κλαδικός / γεωγραφικός μέσος αμοιβών), τότε είναι ενδεχόμενο τα προϊόντα της να προσφέρονται σε μη ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά (υψηλό κόστος παραγωγής / διάθεσης).

Εάν πάλι οι εργαζόμενοι αμοιβονται χαμηλότερα απ' το μέσο επίπεδο αμοιβών του κλάδου/περιοχής, τότε είναι ενδεχόμενο να υπάρξουν παραιτήσεις, πτώση του ηθικού των εργαζομένων, μείωση της παραγωγικότητας κ.λ.π.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού συνίσταται στην επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση και αμοιβή του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.

Οικονομικός τομέας και η λειτουργία του.

Ο οικονομικός τομέας διαφέρει από τους άλλους τομείς της επιχείρησης, στο ότι σε αυτόν συγκεντρώνονται όλα τα προγράμματα των άλλων τομέων. Η λειτουργία του έγκειται στο ότι η οικονομική κατάσταση συνδέεται με όλη την επιχείρηση και με όλες τις δραστηριότητές της, τα προγράμματα του οικονομικού τομέα καθορίζουν το χρονικό ορίζοντα των επενδύσεων, και γενικότερα την χρονική διάσταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του οικονομικού τομέα, είναι να παρακολουθεί την καθημερινή ομαλή κίνηση χρημάτων και το κεφάλαιο κίνησης. Τα νέα υπολογιστικά συστήματα βοηθούν πολύ σ' αυτό το έργο. Επίσης ο οικονομικός τομέας μας δείχνει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, μας δίνει απαντήσεις για την εύρεση κεφαλαίων, την κατανομή και την χρήση τους, καθώς και την διαχείρισή τους.

Ο οικονομικός τομέας έχει δύο βασικές δραστηριότητες την:

I. την λογιστική, και

II. χρηματοοικονομική δραστηριότητα.

α. Λογιστική:

Η λογιστική σήμερα έχει διαμορφωθεί σαν ένα πληροφοριακό σύστημα που ασχολείται με μετρήσεις, επεξεργασία και μετάδοση πληροφοριών, οι οποίες απασκοπούν να βοηθήσουν στην λήψη των καλύτερων οικονομικών αποφάσεων. Μία ολοκληρωμένη μελέτη της λογιστικής πρέπει να περιλαμβάνει σύμφωνα με το βιβλίο του Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλου "Διοίκηση Μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα" τα πιο κάτω:

α. Ισολογισμό, β. Αποτελέσματα χρήσεως (κέρδη-ζημιές)  
γ. κατάσταση ταμειακής ροής.

α. Ισολογισμός:

Ο Ισολογισμός παρουσιάζει την κατάσταση της "οικονομικής θέσης" μιας επιχείρησης, έχει δε σχεδιαστεί έτσι ώστε να δίνει ένα "στιγμιότυπο" της οικονομικής εικόνας της επιχείρησης, για μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό το "στιγμιότυπο" παρουσιάζει ενδιαφέρον διότι:

1) δείχνει πως η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους (πηγές) με σκοπό μελλοντικές εισπράξεις

2) εμφανίζει τις πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης ή τον τρόπο προέλευσης της χρηματοδότησης: α) από πι-

στωτές, β) από μετόχους-ιδιοκτήτες.

Η συνήθης ταξινόμηση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στον Ισολογισμό, δίνεται με την χρησιμοποίηση της πιο κάτω εξίσωσης.

$$\text{Ενεργητικό(Ε)} = \text{Παθητικό(Π)} + \text{Καθαρή θέση(ΚΘ)}$$

Ως ενεργητικό ορίζεται, το πιθανό οικονομικό όφελος που αποκτάται ή ελέγχεται από την επιχείρηση σαν αποτελέσματα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος, π.χ. μετρητά, αποθέματα υλικών ή εμπορεύματα, μηχανήματα κ.λ.π.

Ως παθητικό ορίζεται η πιθανή μελλοντική θυσία οικονομικών ωφελειών που δημιουργούνται από τωρινές υποχρεώσεις της επιχείρησης να μεταφέρει στοιχεία του ενεργητικού ή να παράσχει υπηρεσίες σ' άλλες επιχειρήσεις στο μέλλον, σαν αποτέλεσμα συναλλαγών, ή γεγονότων του παρελθόντος.

Ως καθαρή θέση ορίζεται, η απαίτηση της επιχείρησης στα υπόλοιπα στοιχεία του ενεργητικού που απομένουν μετά την αφαίρεση του Παθητικού.

#### β. Αποτελέσματα χρήσεως.

Ως καθαρό κέρδος ορίζεται η θετική διαφορά που προ-

κύπτει από τη συσχέτιση των εσόδων (πλέον των διαφόρων προσόδων και εκτάκτων κερδών) και των εξόδων (πλέον των εκτάκτων ζημιών).

Αλγεβρικά το καθαρό κέρδος δίνεται από τη σχέση:

$$\text{Καθαρό κέρδος} = \text{Έσοδα} + \text{Διαφορες Πρόσοδοι} + \text{Έκτακτα Κέρδη} - (\text{Έξοδα} + \text{Έκτακτες Ζημιές}).$$

Έξοδα είναι το άθροισμα του κόστους των πωληθέντων αγαθών και των εξόδων εκμεταλλεύσεως της επιχειρήσεως. Το κόστος των πωληθέντων αγαθών είναι το άθροισμα του κόστους των πρώτων υλών και του κόστους μετατροπής (άμεση και έμμεση εργασία, αποσβέσεις, κ.λ.π).

Οι αποσβέσεις των παγίων στοιχείων περιλαμβάνονται στο κόστος παραγωγής και επομένως στο κόστος πωληθέντων εφόσον έχουν πραγματοποιηθεί πωλήσεις ή και στα έξοδα εκμεταλλεύσεως σαν μη κοστολογηθείσες.

#### γ. Κατάσταση Ταμειακής Ροής:

Αν και η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως παρουσιάζει το αποτέλεσμα της επιχείρησης, η πιά ενδιαφέρουσα κατάσταση για πολλούς ιδιοκτήτες επιχειρήσεων είναι η "κατάσταση ταμειακής ροής". Αυτή η κατάσταση είναι

πολύ ενδιαφέρουσα για τα στελεχη της επιχείρησης και για τους πιστωτές. Η κατάσταση αυτή παρουσιάζει τις πηγές των μετρητών της επιχείρησης, καθώς και τον τρόπο διάθεσης αυτών.

Πολλοί χρησιμοποιούν το καρτέ επιταγών (CHECK BOOK) σαν μία απλή κατάσταση μετρητών. Το καρτέ επιταγών όπου χρησιμοποιείται, ταξινομείται στις καταθέσεις σε μετρητά "πηγές" και παράλληλα παρέχει πληροφορίες για τα έξοδα "χρήσεως".

Η κατάσταση ταμειακής ροής είναι χρήσιμη ιδιαίτερα για μελλοντικές ανάγκες σε ρευστά, διότι δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πληροφορείται τις πηγές μετρητών που πιθανόν να χρειαστεί σε μελλοντικές ανάγκες. Έτσι όταν οι χρήσεις υπερβούν τις πηγές, ο Μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να μεριμνήσει για δανεισμό ή να βρει άλλον τρόπο για να καλύψει αυτή "την επικίνδυνη περίοδο"

#### β. Χρηματοοικονομική ανάλυση:

Ένας από τους κυριότερους σκοπούς της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι, να δώσει πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες στους μάνατζερς των επιχειρήσεων, ώστε να κάνουν



τις επενδύσεις, και να ενεργοποιήσουν τις αρχικές τους αποφάσεις.

Η ανάλυση αυτή πρέπει να περιλάβει αυτές τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσει και να αναπτύξει πληροφορίες, βασισμένες στα αποτελέσματα του παρελθόντος στην τρέχουσα οικονομική θέση και στις σχεδιαζόμενες τάσεις της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Πολύς κόσμος κάνει αυτό περιοδικά, στην αρχή και στο τέλος κάθε μήνα, όταν πληρώνει όλους τους λογαριασμούς του, συμβουλευεται το κάρνέ των επιταγών και σχεδιάζει τις δυνατότητες ικανοποίησης των αναγκών για τον επόμενο μήνα.

Ένας επιχειρηματίας χρησιμοποιεί την χρηματοοικονομική ανάλυση, για να προσδιορίσει τα προσδοκώμενα έσοδα που θα πραγματοποιηθούν συμπεριλαμβάνοντας και τους κινδύνους της αβεβαιότητας που συνδέονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο Μάνατζερ αφού λάβει σαφή γνώση για την λογιστική εικόνα της επιχείρησης για να κάνει την σωστή ανάλυση πρέπει να έχει υπόψη του τα εξής στοιχεία:

1. Το κόστος ενάρξεως-εκκινήσεως (κόστος επένδυσης και κεφάλαιο κίνησης 1-3 μηνών).
2. Το νεκρό σημείο, και
3. Χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Κόστος έναρξης-εκκίνησης (κόστος επένδυσης και κεφάλαιο κίνησης I-3 μηνών).

I. Το κόστος εκκίνησης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρέπει να γίνουν πριν ο πρώτος πελάτης έρθει και αγοράσει το πρώτο προϊόν. Για παράδειγμα μπορούμε να πούμε, ότι η δημιουργία μιας εταιρείας περιλαμβάνει κόστη για κτήρια, ενοίκια, διαφήμιση, τροφοδοσία, έξοδα παραλαβών τηλεφώνου, δημοτικούς φόρους, έξοδα συντήρησης, έξοδα εξοπλισμού κ.λ.π.

Αυτά τα κόστη πρέπει να αναλυθούν έτσι ώστε να μας δώσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα των συνολικών δαπανών για την έναρξη και λειτουργία μιας εταιρείας.

Το στήσιμο μιας επιχειρήσεως περικλείει και μεγάλους κινδύνους, αλλά όταν έχουμε ετοιμάσει την κατάσταση του κόστους εκκίνησης, μας βοηθά να καταλάβουμε πως να αποφύγουμε όσο το δυνατό περισσότερα προβλήματα που θα παρουσιαστούν.

## 2. Νεκρό σημείο.

Το νεκρό σημείο είναι το σημείο ισορροπίας της επιχειρήσεως.

Είναι το σημείο εκείνο, όπου η επιχείρηση δεν πα-

ρουσιάζει ούτε κέρδη, ούτε ζημίες.

Στο νεκρό σημείο τα έσοδα είναι ακριβώς ίσα με το κόστος της εταιρείας.

### 3. Χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Μία από τις γενικώτερα αποδεκτές χρήσεις των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι η δυνατότητα συγκρίσεως μεταξύ εταιρειών διαφορετικού μεγέθους. Η μετατροπή σε δείκτες απομονώνει τις απόλυτες διαφορές των μεγεθών των διαφόρων εταιρειών, έτσι ώστε να συγκρίνονται τα σχετικά χρηματοοικονομικά τους μεγέθη.

Αν και δεν αναπτύχθηκε μία ολοκληρωμένη θεωρία, πολλοί χρήστες των χρηματοοικονομικών καταστάσεων συνέχισαν να βασίζονται τις αναλύσεις τους σε δείκτες. Αυτοί οι δείκτες ως γνωστόν χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται για συγκρίσεις διαφορετικών επιχειρήσεων, για διαχρονικές συγκρίσεις μιας επιχείρησης, καθώς και για διακλαδικές συγκρίσεις.

Μεταξύ των διαφόρων μέσων ελέγχου και μετρήσεως της λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης σημαντική θέση κατέχουν οι αριθμοδείκτες, οι οποίοι εκφράζουν λογικές σχέσεις, ενδεικτικές της αξίας των δύο βασικών λειτουργιών της : τις διαχειρίσεις και τις εκμεταλλεύσεις.

Οι αριθμοδείκτες έχουν ως σκοπό τους να τροφοδοτούν τη σύγχρονη επιχείρηση με πολύτιμες πληροφορίες για την εν γένει πορεία της.

Η πρακτική αξία των αριθμοδεικτών έγκειται στο γεγονός, ότι δύο δεδομένα, τα οποία είναι απομονωμένα το ένα από το άλλο, αλλά κάθε ένα διατηρεί την εσωτερική του αξία μπορεί να αποκτήσουν σημαντικό ενδιαφέρον, όταν ερευνηθούν όχι μεμονωμένα αλλά με τη μορφή κάποιας συγκρίσεως ή κάποια σχέσεως.

Μία μηχανή π.χ. παράγει 300 μονάδες προϊόντος X ανά ώρα, απασχολώντας δύο εργάτες, που η ειδικότητα τους, αμείβεται με 150 δρχ. ανά ώρα. Τα δύο αυτά δεδομένα αν ερευνηθούν μεμονωμένα δεν έχουν μεγάλη αξία.

Αντίθετα, με τη σύγκρισή τους και σε σχέση με τον παράγοντα "χρόνος" μπορεί να προσφέρουν ένα πολύτιμο πληροφοριακό στοιχείο στη διεύθυνση της επιχείρησής με την ακόλουθη μορφή:

$$\frac{\text{Μισθός ανά ώρα}}{\text{Παραγόμενες μονάδες ανά ώρα}} \quad \text{ή} \quad \frac{150}{300} = 0,50 \text{ δρχ}$$

Ο ανωτέρω αριθμοδείκτης εμφανίζει το κόστος εργασίας ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος.

М Е Р О С В

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ

Ένα από τα κέντρα διανομής της τσιμεντοβιομηχανίας "ΑΓΕΤ Ηρακλής" βρίσκεται στο Ρίο Πατρών και ο προϊστάμενος κύριος Σγούρος Νικόλαος μας έδωσε τις παρακάτω πληροφορίες.

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει δύο εργοστάσια στο Βόλο, και στο Μηλάκι Ευβοίας, όπου γίνεται η παραγωγή τσιμέντου. Επίσης υπάρχουν και έξι κέντρα διανομής στη Θεσσαλονίκη, Ηγουμενίτσα, Ηράκλειο Κρήτης, Καβάλα, Ρόδος και στο Ρίο Πατρών.

Οι εξαγωγές της επιχείρησης εκτείνονται στην Άπω Ανατολή, Αίγυπτο, Λιβύη, Αλγερία, Ιταλία, Αμερική και ευελπιστούν οι πωλήσεις της να επεκταθούν στο Ιράν και Ιράκ.

Ε ρ ω τ ή σ ε ι ς

Ι. Ποιά η Νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι Ανώνυμος Εταιρεία και λειτουργεί σαν Νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου.

Το 69% των μετοχών ανήκει τώρα στο Ελληνικό Δημόσιο Παρόλο που το 1990 είχε 4,6 δις κέρδη ανήκει στις προβληματικές επιχειρήσεις.

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει την πρώτη θέση στον κλάδο με 43% στον ελληνικό χώρο. Ακολουθεί η τσιμεντοβιομηχανία ΤΙΤΑΝ με το 40%. Το υπόλοιπο το κατέχουν μικρές άλλες επιχειρήσεις.

2.α) Ποιά η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

β) Πόσα άτομα και με ποιά προσόντα ασχολούνται με την διοίκηση της επιχείρησης;

α). Η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής σε κάθε ένα από τα εργοστάσια της ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι πολύ μεγάλη, γιατί είναι ο συντονιστής σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, π.χ. στον τομέα της παραγωγής των πωλήσεων, της διακίνησης του προϊόντος κ.τ.λ. και ασκεί τον έλεγχο σε συνεργασία με άτομα που είναι εξειδικευμένα σε κάθε ένα τομέα από αυτούς.

β). Η Διοίκηση της επιχείρησης ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τον Πρόεδρο τα ένδεκα μέλη του Δ.Σ. και τους 3 εντεταλμένους συμβού-

λους. Οι αρμοδιότητες των εντεταλμένων συμβούλων είναι οι εξής:

- α) Εντεταλμένος σύμβουλος: για θέματα πωλήσεων
- β) " " : για θέμα προσωπικού και οικονομικού.
- γ) " " : για θέματα τεχνικού τομέα.

3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού προγραμματισμού σε ποιές ενέργειες προβαίνει. Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποιά στελέχη και με ποίους τρόπους ελέγχονται;

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της επιχείρησης γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο που καταρτίζουν ένα πρόγραμμα ετήσιο και θέτουν τους στόχους που πρέπει να πραγματοποιήσουν, ενώ παράλληλα υπάρχει ένα συμβούλιο διοικήσεως και ένα διευθύνσεως απ' το οποίο γίνεται ο συντονισμός των δυνατοτήτων της εταιρείας.

Οι ενέργειες αυτές ελέγχονται με τη συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης στις επιμέρους διευθύνσεις.

4. Με ποιές διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;



Η διαδικασία λήψης σοβαρών αποφάσεων λαμβάνεται από το Ι5μελές Δ.Σ. μετά από εισήγηση των επικεφαλής των υποκαταστημάτων στις επι μέρους διευθύνσεις. Είναι προφανές ότι για τις λιγότερο σημαντικές αποφάσεις τις παίρνουν τα στελέχη του κάθε τμήματος.

5. Ποιά η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία τον καθορισμό αποθεμάτων, υλών, υλικών, ετοίμων προϊόντων;

Η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία είναι καθορισμένη. Τα δύο εργοστάσια παράγουν 6 εκατομμύρια τόννους τσιμέντο ετησίως. Από τα οποία 3 εκατομμύρια πηγαίνουν στην ελληνική αγορά, και τα υπόλοιπα 3 εκατομμύρια πηγαίνουν στο εξωτερικό. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι το κόστος μεταφοράς, από το εργοστάσιο του Βόλου είναι σημαντικό, και η μεταφορά των πρώτων υλών και υλικών γίνεται με ειδικά καράβια και φορτηγά που έχει η επιχείρηση στο ενεργητικό της. Η πρώτη ύλη για τη δημιουργία τσιμέντου είναι τα ασβεστολιθικά πετρώματα. Επειδή η ζήτηση τσιμέντου είναι μεγάλη, τα αποθέματα που διαθέτει η επιχείρηση στις αποθήκες της είναι λίγα.

Το τσιμέντο μεταφέρεται από τα εργοστάσια παραγωγής

στα διάφορα κέντρα διανομής, όπου γίνεται η συσκευασία του, σε ειδικούς σάκκους και διανέμεται στους διάφορους πελάτες.

6.α) Η διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιές ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων;

β) Η επιχείρησή σας κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό;

γ) Έχετε στελέχη δημοσίων σχέσεων; Αν ναι ποιά η αποτελεσματικότητά τους;

α. Η εταιρεία διαθέτει τμήμα Μάρκετινγκ το οποίο είναι χωρισμένο σε 3 υποτμήματα:

- α. Γενική Εμπορική Διεύθυνση
- β. Διεύθυνση Εσωτερικής Εμπορίας
- γ. Διεύθυνση Εξωτερικής "

Στην εσωτερική αγορά υπάρχουν μόνο δύο σοβαρές επιχειρήσεις, και η κάθε μία έχει τους δικούς της πελάτες, για αυτό η προώθηση των πωλήσεων γίνεται με σχετική ευκολία, αφού δεν υφίσταται περαιτέρω ανταγωνισμός.

Στο εξωτερικό υπάρχει μία εταιρεία η "Διεθνής Ηρα-

κλής", η οποία είναι θυγατρική της "ΑΓΕΤ Ηρακλής" και ασχολείται με την έρευνα αγοράς και την ανεύρεση νέων πελατών για τη μεγαλύτερη προώθηση των προϊόντων της εταιρείας μας.

β). Το Δ.Σ. της εταιρείας έχει αποφασίσει να μην κάνει διαφήμιση, διότι το τσιμέντο είναι μονοπωλιακό είδος, όπως έχουμε αναφέρει, υπάρχουν μόνο δύο εταιρείες στον κλάδο άρα δεν συντρέχει λόγος διαφήμισης.

γ) Η επιχείρηση διαθέτει οργανωμένο τμήμα δημοσίων σχέσεων το οποίο έχει έδρα στην Αθήνα. Η καλή φήμη που διατηρεί η επιχείρηση οφείλεται σ' αυτό. Τα αποτελέσματα των Δημοσίων Σχέσεων είναι μακροπρόθεσμα και οι κινήσεις των στελεχών αυτού του τμήματος απαιτούν μεγάλη ακρίβεια και προσοχή ακόμα και στις πιο μικρές λεπτομέρειες.

Επίσης, η αποτελεσματικότητα των Δημοσίων Σχέσεων φαίνεται και από τις ενέργειες των στελεχών, να κάνουν δώρα σε καλούς πελάτες, δωρεές και δεξιώσεις των αντιπροσώπων, οι οποίες συμβάλλουν στην προβολή και διατήρηση της εταιρείας.

7. Ποιά κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις;

Πως προκαθορίζονται;

Οι σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού καθώς και των εργαζομένων μεταξύ τους βρίσκονται σε άριστο επίπεδο δηλαδή επικρατεί εργασιακή ειρήνη στην επιχείρηση. Αυτό στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην καλή συμπεριφορά και συνεργασία που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και στο ότι οι οικονομικές αποδοχές όλων των εργαζομένων της επιχείρησης είναι αρκετά υψηλές. Έτσι αποφεύγονται οι διάφορες απεργίες, οι οποίες θα μπορούσαν να προκαλέσουν δυσάρεστο κλίμα μέσα στην εταιρεία.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργαζομένων;

Η πρόσληψη και η αξιολόγηση γίνεται από την Διεύθυνση Προσωπικού. Για το υπαλληλικό προσωπικό η πρόσληψη γίνεται ανάλογα με την ειδικότητα την επιστημονική και εμπειρική κατάρτιση, καθώς επίσης και με διάφορα τεστ γραπτά ή προφορικά που πρέπει να περάσει ο υποψήφιος.

Το εργατικό προσωπικό προσλαμβάνεται στην επιχείρηση ανάλογα με τις διάφορες συστάσεις που έχουν γίνει στη διεύθυνση προσωπικού, την προπηρεσία που τυχόν έχουν εκτελέσει, καθώς και έναν εξονυχιστικό έλεγχο που γίνεται γύρω από το χαρακτήρα και την προσωπικότητα των υποψηφίων.

9. α) Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού. Αν ναι, και ποιά;

β) Αξιοποιείται σχετικά προγράμματα της Ε.Ο.Κ.;

α) Για τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη της επιχείρησης η διοίκηση έχει καταρτίσει ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού της, όπως π.χ. υπάρχουν δωρεάν σεμινάρια για Μάρκετινγκ, σεμινάρια για προγραμματισμό και χρήση Η/Υ. Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ότι είμαστε και μέλη στο ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. και στο Ε.Ε.Δ.Ε.

β). Η Ε.Ο.Κ. δεν προβλέπει κανένα αξιόλογο σχετικό πρόγραμμα.

10. Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;

-Ο νόμιμος μισθός είναι αυξημένος κατά 20% από τις καθιερωμένες συμβάσεις.

-Έξοδα μεταφοράς

-Υπάρχουν ποικίλα επιδόματα ανάλογα με τη θέση του εργαζομένου.

-Ασφάλιση πέρα από το Ι.Κ.Α., στην Ασφαλιστική

Εθνική.

-Πρίμ παραγωγής: Υπάρχει σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την παραγωγικότητα απ'όπου βγαίνει κάποιο πρίμ.

-Η εταιρεία διαθέτει υπερσύγχρονα μηχανήματα και παρέχονται όλα τα δυνατά μέτρα προστασίας στους εργαζομένους.

-Επίδομα επιφυλακής και πρίμ οθόνης Η/Υ

-Οικονομικά κίνητρα για τα παιδιά των εργαζομένων ανάλογα με τις βαθμίδες εκπαίδευσης.

-Δωρεάν διακοπές των στελεχών στο εξωτερικό

-Συνεστιάσεις, εκδρομές, διακοπές για ένα μέρος από το εργατικό προσωπικό.

II. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας. Αν  
ναί ποιό;

Με δεδομένους τους παραγωγικούς συντελεστές (εργασία κεφάλαιο) μετράμε την παραγωγικότητα σε παραγωγή τσιμέντου και τη συγκρίνουμε με την αμέσως προηγούμενη χρονιά.

Η μέτρηση γίνεται από τα διάφορα στελέχη της επιχεί-

ρησης. Η παραγωγικότητα μετριέται καθημερινά ,εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία και ετήσια, με σκοπό τη βελτίωση και λόγω ότι ζούμε σε ανοικτή αγορά που πιέζει για βελτιώσεις.

12. Ποιοί οι μελλοντικοί στόχοι -σκοποί της επιχείρησης.

Η "ΑΓΕΤ Ηρακλής" είναι μία μεγάλη επιχείρηση για τα ελληνικά δεδομένα ,έχει από τους τελειότερους τεχνολογικούς εξοπλισμούς στον κόσμο, και όπως είναι φυσικό οι στόχοι -σκοποί της επιχείρησης είναι να επεκταθεί ακόμα περισσότερο στην εξωτερική αγορά.

Επίσης η "ΑΓΕΤ Ηρακλής" έχει μεγάλη ευαισθησία στο περιβάλλον γι αυτό έχει εγκαταστήσει ειδικά φίλτρα, αξιόλογου κόστους, για την προστασία του.

ΠΑΤΡΑΪΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ (ΕΛΙΤΕ).

1. Ποιά η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

Η ΕΛΚΤΕ είναι ανώνυμος εταιρεία. Είναι κερδοφόρα επιχείρηση, έχει ανοδική πορεία και τα έσοδα κυμαίνονται γύρω στα 350 εκατομμύρια το χρόνο.

2. α) Ποιά η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της εταιρείας.

β) Πόσα άτομα και με ποία προσόντα ασχολούνται με την διοίκηση της εταιρείας;

Ο επικεφαλής της επιχείρησης καταστρώνει τα σχέδια και τα πλάνα της επιχείρησης, δέχεται προτάσεις και εισηγήσεις και παίρνει αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα (οικονομικά κ.λ.π) σε συνεργασία όπου χρειάζεται με τους ανάλογους προϊσταμένους. Στην επιχείρηση εργάζονται 120 άτομα συνολικά με την διοίκηση ασχολούνται 20 άτομα, έχουν την ανάλογη ειδικευση ο καθένας στο τομέα του και είναι στην πλειοψηφία τους απόφοιτοι Πανεπιστημίων ή Τ.Ε.Ι.



3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού-προγραμματισμού σε ποιές ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποιά στελέχη και με ποιούς τρόπους ελέγχονται;

Δεν έχουμε δημιουργήσει ειδικό τμήμα σχεδιασμού-προγραμματισμού, βέβαια καθορίζονται οι πρωταρχικοί στόχοι της επιχείρησης και γίνεται προγραμματισμός για όλες τις εργασίες όπως αναφέρουμε και πιο πριν κυρίως υπεύθυνος είναι ο επικεφαλής της επιχείρησης όπου βέβαια δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις και αναλογεί σε κάθε ένα υφιστάμενο του την εργασία που πρέπει να εκτελέσει μετά το τέλος της εργασίας τους οι υφιστάμενοι δίνουν αναφορά για την εργασία που εκτέλεσαν, η αναφορά είναι ένα σύστημα ελέγχου όπου δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια απόκλισης από τα πραγματικά δεδομένα.

4. Με ποιές διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

Τις αποφάσεις για σοβαρά θέματα τις παίρνει ο επικεφαλής της επιχείρησης με τα αρμόδια στελέχη αφού βέβαια του έχουν γίνει οι σχετικές εισηγήσεις.

5. Ποιά η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγή-

κή διαδικασία, το καθορισμό αποθεμάτων υλών-υλικών ετοίμων προϊόντων;

Η παραγωγική διαδικασία γίνεται στα 2 εργοστάσια μας στη Λεύκα και στο Ρίο Πατρών, ή κύρια ύλη είναι η χαρτόμαζα όπου κατασκευάζεται και προέρχεται από τα πλούσια δάση της Σουηδίας της Φιλανδίας και του Καναδά, όπου με ειδική επεξεργασία τη μετατρέπουμε σε χαρτί, και φτιάχνουμε τα προϊόντα μας τα οποία είναι: χαρτοπετσέτες, ρολλά κουζίνας, χαρτί υγείας, χαρτομάντηλα και τραπεζομάντηλα, τα οποία τα συσκευάζουμε και τα διανέμουμε είτε με δικό μας δίκτυο ή με αντιπροσώπους σε όλη την Ελλάδα.

Όσο για τα αποθέματα δεν περιοριζόμαστε ούτε στο ελάχιστο παράγουμε και πουλάμε σχεδόν ταυτόχρονα.

6.α) Η διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιές ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων;

β) Η επιχείρηση σας κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό;

γ) Έχετε στελέχη δημοσίων σχέσεων; Αν ναι ποιά η αποτελεσματικότητά τους;

Η επιχείρησή μας δίνει τα προϊόντα της σε όλη σχεδόν την Ελλάδα, αυτό οφείλεται κυρίως στην καλή ποιότητα και στις φιλικές σχέσεις που έχουμε με όλους τους αντιπροσώπους μας, επίσης έχουμε πολλές προσφορές και κάνουμε σημαντικές εκπτώσεις προς αυτές τις κατευθύνσεις προσανατολίζονται τα στελέχη του Μάρκετινγκ και πιστεύουμε ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις, ούτε οι συνθήκες για να εφαρμοστεί ένα σύνθετο διοικητικό και οργανωτικό πλέγμα και επομένως να γίνει ένα σωστό σύστημα Μάρκετινγκ. Δεν κάνουμε μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες, είναι αρκετά περιορισμένη και πάντοτε θα υπάρχει κάποιος τρίτος ή κάποια διαφημιστική εταιρεία. Δημόσιες σχέσεις με την έννοια που υπάρχει θεωρητικά δεν έχουμε ωστόσο και οι καλές σχέσεις που έχουμε και επαφές με άλλα άτομα δεν παύει να είναι ένας τρόπος δημοσίων σχέσεων.

7. Ποιά κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις;

Πως προκαθορίζονται;

Υπάρχει ο κανονισμός εργασίας και εφαρμόζεται δεν υπάρχει ούτε δημιουργείται ποτέ κανένα ζήτημα.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργα-

ζομένων;

Ο Γενικός Διευθυντής αποφασίζει μετά από εισήγηση του προϊσταμένου πρώτο χαρακτηριστικό είναι ο χαρακτήρας του εργαζομένου μετά βέβαια πρωτεύον ρόλο έχει και η ηλικία, βέβαια για τις θέσεις που πρέπει να υπάρχει ειδικευση κοιτάζουμε να υπάρχουν τα ανάλογα προσόντα.

9. Υπάρχουν προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού;

Προγράμματα υπάρχουν και για την εκπαίδευση αλλά και για την πυρασφάλιση, όπου πάντα αποτελεί ένα κίνδυνο η φωτιά σε τέτοιες επιχειρήσεις.

10. Υπάρχει σύστημα μέτρησης για την παραγωγικότητα;

Ναί οι μηχανές που διαθέτουμε έχουν μία στάνταρ παραγωγή, ούτε λιγώτερο, ούτε περισσότερο παραγωγή βγάζουν πρόσφατα κάναμε αλλαγές στον εξοπλισμό για μία ακόμα μεγαλύτερη παραγωγή. Μοναδικό πρόβλημα είναι όταν υπάρχουν βλάβες αλλά και αυτό λύνεται σχετικά γρήγορα.

11. Ποιοί οι μελλοντικοί στόχοι - σκοποί της επιχειρεί-

ρησης;

Ανάπτυξη, προέκταση μηχανολογικών εξοπλισμών, εκσυ-  
χρονισμό των εγκαταστάσεων, αύξηση της παραγωγής και κατά  
συνέπεια αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

---

Υποσημείωση: Οι πληροφορίες δόθηκαν από την κα Χαϊκάλη  
Ζωή Υπεύθυνη Λογιστικού Τμήματος.

ΑΓΡΟΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΜΥΚΛΩΝ

"Λ Α Κ Ω Ν Ι Α "

Ι. Ποιά η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;

Ο Αγροτικός Συνεταιρισμός επεξεργασίας εσπεριοδοειδών Αμυκλών "Λακωνία" θεωρείται ένας από τους άριστα οργανωμένους Αγροτοβιομηχανικούς Συνεταιρισμούς της περιφέρειας της Τρίπολης, αλλά και πρότυπος στην κατηγορία της πρωτοβάθμιας Συνεταιριστικής Οργάνωσης σ' όλη την Ελλάδα και ίσως στον ευρύτερο χώρο των Μεσογειακών χωρών με δυναμική ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε όλες τις φάσεις της παραγωγής επεξεργασίας (τυποποίηση-μεταποίηση) και διάθεσης των εσπεριοδοειδών. Ο Συνεταιρισμός ιδρύθηκε το έτος 1965. Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης είναι πάρα πολύ καλή. Η σημερινή πραγματική αξία των παγίων εγκαταστάσεων εκτιμάται ότι υπερβαίνει τα 2,5 δις δρχ. Η θέση της στην ελληνική αγορά είναι πολύ καλή και βρίσκεται μεταξύ των 5 πρώτων επιχειρήσεων επεξεργασίας εσπεριοδοειδών. Ο Συνεταιρισμός εξαγει σε Ανατολικές χώρες, οι οποίες απορροφούν το 90% περίπου των εξαγωγών και αδυνατούν να πληρώσουν σε συνάλλαγμα και μέρος της αξίας του προϊόντος το εξοφλούν με ανταλ-

λαγή ξυλοκιβωτίων.

2.α) Ποιά η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

β) Πόσα άτομα και με ποια προσόντα ασχολούνται με την διοίκηση της επιχείρησης;

α). Ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός για την επίτευξη του σκοπού του Συνεταιρισμού που είναι γενικότερα η οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη των μελών του, με την ισότιμη και αμοιβαία βοήθεια αυτών ο επικεφαλής της επιχείρησης σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Συνεταιρισμού που είναι πάρα πολύ οργανωμένες αποβλέπουν στην επίτευξη αυτού του σκοπού. Ο Διευθυντής του Συνεταιρισμού κάνει εισηγήσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο και το Διοικητικό Συμβούλιο παίρνει τις αποφάσεις του.

β) Ο Συνεταιρισμός έχει άριστη Διοικητική Οργάνωση. Τα συμβούλια (Διοικητικό και Εποπτικό) συνεδριάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα και παρακολουθούν και ελέγχουν τις εργασίες του Συνεταιρισμού.

Οι υπηρεσίες του Συνεταιρισμού είναι πολύ καλά ορ-

γανωμένες και έχουν την εξής λειτουργική διάρθρωση.

-Διευθυντής

-Τεχνική Υπηρεσία

-Υπηρεσία Οργάνωσης και Εμπορίας

-Υπηρεσία Λογιστικού και Διαχείρισης.

Το απασχολούμενο προσωπικό είναι:

-Στη Διεύθυνση (Γεωπόνος) 1

-Στην Τεχνική Υπηρεσία(1 Γεωπόνος ,1 Χημικός,1 Μηχανολόγος, και 1 Ηλεκτρολόγος)4

-Στο Λογιστήριο(3 πτυχιούχοι ΑΕΙ, 3 Απόφοιτοι Συν/κης Σχολής Θεσ/νικης, και 2 Απόφοιτοι Λυκείου)9.

3.Ο Υπεύθυνος σχεδιασμού-προγραμματισμού σε ποιές ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποια στελέχη και με ποίους τρόπους ελέγχονται;

Ο Προγραμματισμός του Συνεταιρισμού γίνεται σε δύο μεγάλα βασικά στάδια. Στο πρώτο στάδιο έχουμε την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της γής που γίνεται με ειδικά προγράμματα από τους γεωπόνους του Συνεταιρισμού. Στο δεύτερο στά-



διο έχουμε την αναζήτηση και εξεύρεση πελατών για το καλύτερο δυνατό οικονομικό όφελος του Συνεταιρισμού.

4. Με ποίες διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

Οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο με εισήγηση του Διευθυντή. Το Εποπτικό Συμβούλιο ελέγχει τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και παρακολουθεί και ελέγχει τις εργασίες του Συνεταιρισμού. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι άμισθοι και εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση των μελών. Ο αριθμός των μελών είναι 960.

5. Ποιά η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία τον καθορισμό αποθέματων υλών-υλικών ετοίμων προϊόντων;

Σχετικά με τα απόθεματα η επιχείρηση ακολουθεί πολιτική έγκαιρης κατανάλωσης των αποθεμάτων ώστε να μην μένουν τα προϊόντα στον χώρο της επιχείρησης λόγω ευαισθησίας αυτών (ημερομηνία λήξεως κ.τ.λ.). Την περίοδο 1984/85 ίδρυσε τη σύγχρονη βιομηχανία Ασηπτικής συσκευασίας χυμών

αυξάνοντας την δυναμικότητα του Συνεταιρισμού.

6.α) Η διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχειρήσεως σε ποιές ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων;

β). Η επιχείρησή σας κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό;

γ). Έχετε στελέχη Δημοσίων σχέσεων; Αν ναι ποιά η αποτελεσματικότητά τους;

α. Η επιχείρηση δεν έχει διεύθυνση μάρκετινγκ.

β. Η επιχείρηση δεν κάνει διαφήμιση.

γ. Δεν έχει στελέχη δημοσίων σχέσεων και η διεύθυνση της επιχειρήσεως και όλοι σχεδόν οι υπάλληλοι του συνεταιρισμού αναπτύσσουν σχέσεις με τους εμπόρους, παραγωγούς και καταναλωτές.

7. Ποιά κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις; Πως προκαθορίζονται;

Οι σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση καθώς

καί οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους είναι πολύ κα-  
λές. Οι εργαζόμενοι αμοίβονται με βάση τις συλλογικές συμ-  
βάσεις εργασίας και είναι ασφαλισμένοι.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζο-  
μένων;

Η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνε-  
ται πάντα με επιλογή από το διοικητικό συμβούλιο. Ο αριθ-  
μός των εργαζομένων μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες  
του συνεταιρισμού. Υπάρχουν και εποχιακοί εργάτες που οι  
περισσότεροι από αυτούς προέρχονται από την Αφραδία και  
τη Θεσσαλία. Την εποχή συλλογής των πορτοκαλιών απασχο-  
λούνται στα συνεργεία κοπής περί τους 200 εργάτες.

9. α). Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση  
του προσωπικού; Αν ναι και ποια;

β). Αξιοποιείται σχετικά προγράμματα της Ε.Ο.Κ.;

α). Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση  
του προσωπικού σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.

β). Ο Συνεταιρισμός αξιοποιεί μόνο εκπαιδευτικά

προγράμματα της Ε.Ο.Κ. Τις επενδύσεις ο Συνεταιρισμός τις έχει εντάξει στον καν.355/77 της Ε.Ο.Κ. προκειμένου να πετύχει δωρεάν επιχορήγηση 70% (50% από FEOGA και 20% από Δ.Ε.). Για το σκοπό αυτό ο Συνεταιρισμός έχει συντάξει την απαιτούμενη τεχνικοοικονομική μελέτη.

ΙΟ. Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους για υποκίνηση και αύξηση παραγωγικότητας;

Σαν κίνητρα για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας ο Συνεταιρισμός διαθέτει ιδιόκτητο ξενώνα με 240 κρεβάτια και εστιατόριο για τη διανομή των εποχιακών εργατών. Επίσης για τη μεταφορά τους διαθέτει ιδιόκτητα λεωφορεία 40 θέσεων.

ΙΙ. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας; Αν ναι, και ποιο;

Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας και αυτή εξαρτάται από την παραγωγή της κάθε χρονιάς.

Ι2. Ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι-σκοποί της επιχείρησης;

Στους μελλοντικούς στόχους του Συνεταιρισμού είναι η μείωση του χρηματοδοτικού ανόμιγματος, με τον περιορισμό των νέων χρηματοδοτήσεων προς αποφυγή μεγάλων επιβαρύνσεων από τόκους ή με τον επιμερισμό ορισμένων τόκων στους παραγωγούς, ανάλογα του ύψους των προκαταβολών που χορηγούνται σ' αυτούς από χρηματοδοτήσεις έναντι αξίας των προϊόντων τους. Αλλά μελλοντικός σκοπός του Συνεταιρισμού είναι πρώτα και πάνω απ' όλα η επιβίωση γιατί η Συνεταιριστική οργάνωση στην Ελλάδα είναι στο στόχαστρο του κράτους.

---

Υποσημείωση : Οι πληροφορίες εδόθησαν από τον κ. Κοντογιάννη υπεύθυνο Λογιστικού Τμήματος.

B.P. GREECE L.T.D. A.E. (πετρέλαιο).

1. Ποιά η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;

Η νομική μορφή της οικονομικής μονάδος είναι ανώνυμος εταιρεία. Τα έσοδα χονδρικά φτάνουν τα 3 δις. το χρόνο από αυτά πληρώνει σε δασμούς και φόρους στην πολιτεία 1,5 δις. (από τα καύσιμα). Τα καθαρά κέρδη είναι περίπου 100 εκατομμύρια.

2. Ποιά η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

Πόσα άτομα και με ποία προσόντα ασχολούνται με την διοίκηση της εταιρίας;

Τις βασικές κατευθύνσεις τις δίνει το διοικητικό συμβούλιο, ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι να χαράζει τα σχέδια και τα πλάνα (μαζί με τους συμβούλους του) ώστε να υλοποιηθούν αυτές τις γενικές κατευθύνσεις. Όσο για την διοίκηση και τα στελέχη της πρέπει να

αναφέρουμε ότι λόγω της ιδιομορφίας της η επιχείρηση δεν χρειάζεται να έχει πολύ μεγάλο προσωπικό.

3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού - προγραμματισμού σε ποιές ενέργειες προβαίνει. Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποιά στελέχη και με ποιούς τρόπους ελέγχονται;

Η επιχείρησή μας δεν είναι μεταποιητική εταιρεία όπου σ' αυτές υπάρχει μεγάλο βάρος στο σχεδιασμό-προγραμματισμό απλά αφού έχουμε μάθει τις απαιτήσεις της αγοράς, ο επικεφαλής της επιχείρησης προσπαθεί να τις κάνει έργο. Οι ενέργειες που γίνονται από τους υπαλλήλους για τις διάφορες διαδικασίες που αφορούν την επιχείρηση ελέγχονται από ειδικά στελέχη όπως π.χ. ο υπεύθυνος της εγκατάστασης. Ο επιθεωρητής πωλήσεων (που ελέγχει κάθε μήνα τις εξαγωγές, την κατανάλωση των πρατηρίων, κάνει συγκρίσεις με τις προηγούμενες περιόδους) υπεύθυνος συντήρησης, παρασφάλησης.

4. Με ποιές διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

Η λήψη αποφάσεων γίνεται μετά από συζήτηση του ε-

πικεφαλής της επιχείρησης με τους υπεύθυνους των τμημάτων που οριοθετούν το πρόβλημα μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους. Φυσικά τις κρίσιμες αποφάσεις για την ζώσα πορεία της οικονομικής μονάδας τις παίρνει το Δ.Σ.

5. Ποιά η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία τον καθορισμό αποθεμάτων υλών-υλικών ετοίμων προϊόντων.

Η πολιτική της εταιρείας είναι να εφοδιάζει την αγορά με καύσιμα-λιπαντικά, τα στελέχη προκαθορίζουν τα αποθέματα εφόσον έχουν εκ των προτέρων αναλύσει τα μηνύματα που προέρχονται από τον χώρο της κατανάλωσης και έχουν προβλέψει τις διαφορές συγκιρήσεις.

6. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιές ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων; Η επιχείρηση κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό; Έχετε στελέχη Δημοσίων Σχέσεων; Ποιά η αποτελεσματικότητά τους;



7. Δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;

Δεν δίνονται άμεσα κίνητρα στους εργαζομένους πλήν της καλής αμοιβής. Τα στελέχη του Μάρκετινγκ για την προώθηση των πωλήσεων έχουν επεκτείνει τις αγορές τους πέρα από τα πρατήρια, σε βιομηχανίες κάθε είδους πετρελαίου, σε πολυκατοικίες για παροχή καυσίμων, σε καράβια κ.λ.π. Το μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους είναι από τα πρατήρια, γι αυτό η εταιρεία δίνει κίνητρα στους πρατηριούχους. Σε αυτούς δηλαδή που διαθέτουν το πετρέλαιο στην αγορά. Δημιουργεί ή διαχωρίζει τα πρατήρια σε χρυσά ή αργυρά. Δηλαδή ξεχωρίζει ποιά πρατήρια είχαν το μεγαλύτερο κέρδος, κίνηση, και κυρίως καλύτερη εξυπηρέτηση. Περνούν από τα πρατήρια άνθρωποι της εταιρείας σαν πελάτες και καταγράφουν την κίνηση και γενικά την εξυπηρέτηση που πρόσφεραν. Για τα πρατήρια που πρόσφεραν την καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους οργανώνει η εταιρεία εκδρομές στο εξωτερικό και δώρα για τον εξοπλισμό των πρατηρίων.

Αντιθέτως, για τα πρατήρια που δεν είχαν την καλύτερη εξυπηρέτηση, ενώ είχαν την δυνατότητα οργάνωσε πρόσφατα η εταιρεία μία εκδρομή με την μορφή σεμιναρίου στην Μεγάλη Βρετανία για να δούν και να ενημερωθούν πως εργάζονται εκεί και να γίνουν οι ίδιοι εξυπηρετικοί και αποδοτικοί.

Διαφήμιση κάνει η εταιρεία και με δικό της προσωπικό αλλά κυρίως με υπεύθυνες διαφημιστικές εταιρείες.

Οργανωμένο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων δεν έχουμε αλλά πιστεύουμε ότι τα στελέχη μας είναι οι καλύτεροι φορείς για την καλή φήμη της εταιρείας, αυτό φαίνεται και από το γεγονός, ότι κατέχουμε την πρώτη θέση στην Ηπειρο με ποσοστό 38%.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων;

Η πρόσληψη και η αξιολόγηση γίνεται ανάλογα με τα προσόντα τις γνώσεις, τις ικανότητες και αν υπάρχει την προυπηρσία. Επίσης οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν και αρκετό ελεύθερο χρόνο, διότι οι υπερωρίες είναι σχεδόν καθημερινό φαινόμενο.

9. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού;

Προγράμματα γίνονται μία φορά το χρόνο στο προσωπικό για την πυρασφάλιση, καθώς επίσης οδηγίες στην όλη την δια-

δικασία της διανομής των καυσίμων.

Ενημερώσεις και οδηγίες γίνονται και στο λογιστικό τμήμα της εταιρείας από τα κεντρικά γραφεία.

ΙΟ. Ποιά η κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις;  
Πως προκαθορίζονται;

Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι πολύ καλές, και όταν υπάρχουν μερικά προβλήματα λύνονται με ομαλό τρόπο. Επίσης προκαθορίζονται από τους κανονισμούς που υπάρχουν στην εταιρεία. Δηλαδή οι εργασιακές σχέσεις διεξάγονται χωρίς πρόβλημα, οι εργαζόμενοι είναι πολλά χρόνια μαζί σαν μία οικογένεια και τα προβλήματα λύνονται εύκολα.

ΙΙ. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας;

Η παραγωγικότητα μετριέται κατά πρώτη άποψη από το τμήμα πωλήσεων που κάνει συγκρίσεις με τους ίδιους μήνες της προηγούμενης περιόδου, βέβαια αυτό γίνεται για να ξέρουμε την παραγωγικότητα σε μακρές χρονικές περιόδους. Η παραγωγικότητα μετριέται και σε καθημερινή βάση από άτομα που έχουν αναλάβει αυτή την ευθύνη.

12. Ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι-σκοποί της επιχείρησης;

Βεβαίως ένας από τους κυριώτερους σκοπούς μας είναι όχι μόνο η διατήρηση αλλά η αύξηση του κέρδους, αυτό θα γίνει με την αύξηση του ελέγχου της αγοράς της Ηπείρου, και σε αυτό το σημείο προσανατολίζεται τώρα η εταιρεία.

Η προστασία της ανθρώπινης ζωής και η προστασία του περιβάλλοντος ήταν, είναι και θα είναι πρώτιστον καθήκον της εταιρείας. Ως τώρα δεν έχουν παρουσιαστεί τέτοια προβλήματα και είμαστε ευχαριστημένοι. Προβλήματα για το περιβάλλον έχουν να παρουσιαστούν 30 χρόνια, τώρα διαθέτουμε ειδικά φίλτρα, σκόνες καθαρισμού, σύστημα πυρασφάλισης, και έτσι η περίπτωση κινδύνου είναι αμελητέα.

---

Υποσημείωση: Οι πληροφορίες δόθηκαν από τον κ.ο. Χονδρόπουλο Σπύρο, Προϊστάμενο Β.Ρ.

NIKAS A.B.E.E.

Ι. Ποιά η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;

Η NIKAS A.B.E.E. είναι Ανώνυμη Βιομηχανική και εμπορική εταιρεία Αλλαντικών στην Ελλάδα. Είναι ιδιωτική εταιρεία και οι εγκαταστάσεις της μητρικής εταιρείας είναι στην Αθήνα. Υπάρχουν πολλές θυγατρικές εταιρείες διασκορπισμένες σε όλη την Ελλάδα. Μία από αυτές τις θυγατρικές εταιρείες είναι εγκατεστημένες μεταξύ Σπάρτης και Αμυκλών Λακωνίας. Η δυναμικότητα του είναι πολύ μεγάλη και καλύπτει όλη την Νότια Πελοπόννησο. Σήμερα κατέχει το 95% της αγοράς της Λακωνίας το 75% της Μεσσηνίας και το 50% της Αρκαδίας στην ζήτηση αλλαντικών. Όταν ιδρύθηκε το 1984 σαν κέντρο διανομής είχε 4,5 εκατομμύρια ζημιές λόγω ότι τα προϊόντα που απορροφούσε σαν κέντρο διανομής παράγονταν από την μητρική εταιρεία από άτομα που αμείβονταν με έξοδα της θυγατρικής εταιρείας. Τον επόμενο χρόνο με την προέκταση των εγκαταστάσεων άρχισε να λειτουργεί και σαν κέντρο παραγωγής, κάλυψε όλες τις ζημιές. Το 1990 έκλεισε θετικά για την εταιρεία με 26,5

εκατομ. κέρδος .Σήμερα οι εγκαταστάσεις της εταιρείας καλύπτουν 2.800 συνολικά τετρ.μέτρα.

2.α). Ποια η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

β). Πόσο άτομα και με ποια προσόντα ασχολούνται με την διοίκηση της επιχείρησης;

α). Ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός για την διεκπεραίωση των εργασιών της εταιρείας σε όλα τα στάδια παραγωγής και διανομής των προϊόντων , για την πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων κ.λ.π.

β). Τα άτομα που ασχολούνται με την διοίκηση της εταιρείας είναι 4.

-Διευθυντής.

-απόφοιτος Νομικής

-Βοηθός Λογιστού και γνώσεις Αγγλικών

-Απόφοιτος Λυκείου και γνώσεις Αγγλικών.

3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού-προγραμματισμού σε ποίες

ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποια στελέχη και με ποιους τρόπους ελέγχονται;

Το τμήμα προγραμματισμού βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της Αθήνας. Καθορίζει τις πολιτικές, τοποθετεί στόχους μελετά ενέργειες και σκέψεις προς το όφελος της επιχείρησης, όσο για τον έλεγχο των παραπάνω υπάρχουν και τα ανάλογα στελέχη που ασχολούνται με αυτό.

4. Με ποιες διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

Οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα λαμβάνονται από τον Διευθυντή της θυγατρικής εταιρείας που είναι όμως υπεύθυνος απέναντι στον διευθυντή της μητρικής εταιρείας.

5. Ποιά η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία τον καθορισμό αποθεμάτων υλών-υλικών ετοιμών προϊόντων;

Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με την παραγωγή είναι ότι πρέπει να παράγονται κατά μεγαλύτερο

ποσοστό, τα προϊόντα εκείνα που έχουν ευρεία κατανάλωση από εκείνα που ανταποκρίνονται σ'ένα μικρότερο ποσοστό καταναλωτικού κοινού. Τα αποθέματα πρέπει να διανέμονται γρήγορα στα κέντρα καταναλώσεως λόγω ευαισθησίας των προϊόντων (ημερομηνία λήξεως). Η προμήθεια των πρώτων υλών καθορίζεται από την μητρική εταιρεία.

6.α). Η διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιές ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων;

β). Η επιχείρηση σας κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό;

γ). Έχετε στελέχη δημοσίων σχέσεων; Αν ναι ποια η αποτελεσματικότητά τους;

α). Το τμήμα Μάρκετινγκ της εταιρείας βρίσκεται και αυτό στις εγκαταστάσεις της Αθήνας. Όλα αυτά τα χρόνια μετά από ειδικές ερευνες των στελεχών αυτών έχουν φέρει την εταιρεία αλλαντικών NIKAS μέσα στις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα.

β). Η εταιρεία κάνει διαφήμιση μέσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αλλά και αυτή καθορίζεται από την μητρική



εταιρείας.

γ). Τα στελέχη Δημοσίων Σχέσεων της εταιρείας έχουν κάνει επίμονες προσπάθειες και τα τελευταία χρόνια έχουν συμβάλλει ώστε να βρίσκεται η εταιρεία στις πρώτες εταιρείες αλλαντικών στην Ελλάδα.

7. Ποιά κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις;  
Πως προκαθορίζονται;

Η κατάσταση που επικρατεί μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και εργαζομένων μεταξύ τους είναι πολύ καλές. Τα παλαιότερα χρόνια υπήρχαν μερικές δυσάρεστες καταστάσεις λόγω διάφορων συγκυριών αλλά έχουν ξεπεραστεί.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργαζομένων;

Η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται ως εξής: Ο εργαζόμενος προσλαμβάνεται από την εταιρεία και αφού ανταποκριθεί με συνέπεια στις υποχρεώσεις του υπογράφεται η σχετική σύμβαση εργασίας με την εταιρεία.

9.α)Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού; Αν ναι, και ποια;

Από την μητρική εταιρεία γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα επιμορφωτικά σεμινάρια για την εκπαίδευση του προσωπικού και την ασφάλειά του.

ΙΟ.Δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας.

Σαν κίνητρο για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να θεωρηθεί η παραγωγή παστού σε βάζο που παράγει η εταιρεία από τον Σεπτέμβριο μέχρι τον Φεβρουάριο. Αρχικά η παραγωγή αυτού του παστού είχε ανατεθεί σε άτομα έξω από την εταιρεία. Μετά από συνεννόηση εργαζομένων και διοίκησης η παραγωγή του παστού ανατέθηκε στους εργαζομένους της εταιρείας οι οποίοι καρπώνονται και τα έσοδα από την πώληση του προϊόντος.

ΙΙ.Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας; Αν ναι, και ποια;

Υπάρχουν κάποια *στάσεις* παραγωγικότητας τα οποία δίνονται κάθε χρόνο από την μητρική εταιρεία.

12. Ποιοί οι μελλοντικοί στόχοι-σκοποί της επιχειρή-  
σεως;

Στους μελλοντικούς σκοπούς και στόχους της εταιρείας είναι η ακόμα μεγαλύτερη επέκταση του εργοστασίου για την αύξηση της παραγωγής και την κάλυψη μεγαλύτερου ποσοστού της αγοράς.

-----  
Υπόσημείωση: Οι πληροφορίες εδόθησαν από τον κ. Σελιτσάνο  
Γεώργιο, Γενικό Διευθυντή της NIKAS A.B.E.E.

ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ (ΑΜΣΤΕΑ).

πληροφορίες: Διευθυντής Λογιστηρίου κ. Νικολάου.

1. Ποιά η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;

Η ΑΜΣΤΕΑ είναι ανώνυμος εταιρεία, οικονομικά είναι η πιο εύρωστη επιχείρηση στην Ελλάδα, φέτος πραγματοποίησε 3,5 δις κέρδη.

2. Ποιά η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

Δίνει κατεύθυνση και χαράζει τις στρατηγικές της επιχείρησης, βέβαια είναι άριστα εκπαιδευμένος και έχει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες, εντοπίζει προβλήματα και ξέρει να δίνει λύσεις, βέβαια δεν ενεργεί μόνος του έχει τους συμβούλους και όλα τα παραπάνω κατευθύνσεις στρατηγικές-προβλήματα γίνονται πάντοτε με την συνεργασία των υπευθύνων των άλλων τμημάτων.

3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού-προγραμματισμού σε ποιές ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες

γείες απο ποία στελέχη και με ποιους τρόπους ελέγχονται;

Το τμήμα προγραμματισμού βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της Αθήνας. Καθορίζει τις πολιτικές, τοποθετεί στόχους μελετά ενέργειες και σκέψεις προς το όφελος της επιχείρησης όσο για τον έλεγχο των παραπάνω υπάρχουν και τα ανάλογα στελέχη που ασχολούνται με αυτά.

4. Με ποιές διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

Εδώ έχουμε ιεράρχιση αποφάσεων, για τις πλέον σημαντικές αποφάσεις π.χ. αγορά εργοστασίου, αρμόδιο είναι το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, το αμέσως κατώτερο όργανο για την λήψη αποφάσεων είναι το συμβούλιο διοικήσεως που βρίσκεται επίσης στην Αθήνα.

5. Ποιά η πολιτική της επιχειρήσεως για την παραγωγική διαδικασία, καθορισμό αποθεμάτων υλών-υλικών, ετοίμων προϊόντων;

Τα σχέδια και οι ενέργειες όσον αφορά την παραγωγι-

κή διαδικασία και τα αποθέματα είναι συγκεκριμένα. Η ΑΜΣΤΕΑ καθώς και τα υπόλοιπα προϊόντα της πωλούνται μαζί το καλοκαίρι αρχίζει η παραγωγή 2 μήνες διότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση, το ύψος της ζήτησης το προβλέπουν ειδικά άτομα, καθορίζεται το ελάχιστο απόθεμα ώστε να μην διακοπούν οι πωλήσεις, και κατόπιν συσκευάζεται ή διανέμεται.

6.α). Η διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποίες ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων;

β). Η επιχείρησή σας κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό;

γ). Έχετε στελέχη Δημοσίων Σχέσεων; Αν ναι ποιά η αποτελεσματικότητά τους;

Όπως είναι γνωστό η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δεν βγάζει μόνο την ΑΜΣΤΕΑ αλλά και την Χάι-νε-κεν, την Μπόκ, Ντρέχερς, COOPS κ.α.

Όλα τα προηγούμενα προϊόντα είναι αποτέλεσμα των στελεχών του Μάρκετινγκ που έχουν κάνει ειδικές έρευνες και ξέρουν τι ακριβώς ζητάει η αγορά ανά πάσα στιγμή, επίσης πρέπει να πούμε ότι οι διάφορες φράσεις-κλειδιά που

προδιαθέτουν θετικά την αγορά είναι δουλειά του παραπάνω τμήματος π.χ. για την Χάινκεν καμμία σχέση με τις άλλες για την ΑΜΣΤΕΑ για έτσι σας αρέσει.

Η διαφήμιση προβάλλει το προϊόν και αυτό είναι έχει σαν αποτέλεσμα την προώθηση των πωλήσεων, δεν γίνεται με δικό τους προσωπικό, αλλά με άλλα μέσα.

Όσο για τα στελέχη Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να πούμε ότι η δύσκολη και επίμονη εργασία που έχουν κάνει εδώ και χρόνια έχει συμβάλει στο να είμαστε η πρώτη Ζυθοποιία στην Ελλάδα, αλλά μερικοί κακοί χειρισμοί μπορούν να χαλάσουν τη επίτευγμα αυτό, γι αυτό πρέπει να είμαστε προσεκτικοί σε κάθε στιγμή.

7. Ποιά κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις;

Πως προκαθορίζονται;

Τα παλαιότερα χρόνια είχαμε μερικές δυσάρεστες καταστάσεις, έπαιξαν ρόλο σε αυτό διάφορες συγκυρίες, πολιτικές καταστάσεις κ.λ.π τώρα δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα ούτε απεργίες μας απασχολούν, είμαστε όλοι διοίκηση-εργαζόμενοι σαν μία οικογένεια.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργα-

ζομένων;

Όταν παρουσιαστούν κενά στην παραγωγική διαδικασία τότε θα αναγκαστούμε να κάνουμε προσλήψεις για να καλύψουμε τα κενά αυτά, για τις εργασίες που χρειάζονται κάποια ειδικευση απαραίτητη προϋποθεση είναι τα προσόντα, και οι γνώσεις για όλες τις υπόλοιπες θέσεις η επιχείρηση κοιτάει χαρακτήρα, πνευματική μόρφωση και οικογενειακή κατάσταση.

9. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού, Αν ναι και ποία;

Πάντοτε γίνονται σεμινάρια και εντός και εκτός της επιχείρησης, τέτοια αφορούν την εκπαίδευση, την ασφάλεια και ακόμα την πνευματική μόρφωση των εργαζομένων, όπως αυτό που κάνουμε τώρα για την εκμάθηση της Αγγλικής γλώσσας.

10. Δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;



Τα προγράμματα για την μόρφωση των εργαζομένων, κατασκηνώσεις για τα παιδιά τους και διακοπές γι αυτούς, το πρόβλημα παρουσίας, το μόνον παραγωγής που φέτος φτάνει τις 90.000 δρχ. και η δωρεάν μετακίνηση των εργαζομένων είναι τα κυριώτερα κίνητρα που δίδονται στους εργαζομένους.

II. Ποιό το σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας και ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι της;

Η επιχείρηση έχει 3 εργοστάσια Πάτρα-Αθήνα-Θεσσαλονίκη και εργάζονται 2.000 άτομα, το παρασχεθέν προϊόν είναι και ο τρόπος μέτρησης του, η παραγωγικότητα μετριέται συνολικά και όχι κατά άτομα, πρέπει όμως να γίνουν μελέτες για ένα καλύτερο σύστημα της παραγωγικότητας. Όσο για τους στόχους μας θα μπορούσαμε να πούμε ότι θέλουμε να κατακτήσουμε όλη την ελληνική αγορά γιατί σίγουρα η ποιότητα των προϊόντων μας εγγυάται γι αυτό.

A L G I D A

1. Ποια η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;

Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι Α.Ε. Η δε οικονομική κατάσταση βελτιώνεται κάθε χρόνο όλο και περισσότερο και η επιχείρηση παρουσιάζει πάρα πολλά κέρδη και αυτό τους κάνει να είναι αισιόδοξοι για το μέλλον.

2.α). Ποιά η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

Στην επιχείρηση ασκείται ένα σύγχρονο στυλ διοίκησης (συμμετοχική διοίκηση), όπου συνεργάζονται όλα τα τμήματα μεταξύ τους, η δε επικοινωνία τους γίνεται από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κατώτερα στελέχη και τους εργαζομένους και αντιστρόφως, έτσι εντοπίζουν κάθε πρόβλημα που τυχόν υπάρχει, αλλά και κάθε καινούργια ιδέα που μπορεί να είναι χρήσιμη στην οικονομική μονάδα. Οι επικεφαλής της επιχείρησης είναι ένα συμβούλιο από εμπειρογνώμονες που εδρεύει στην Αθήνα όπου εξετάζει όλα τα

προβλήματα που παρουσιάζονται και προσπαθεί να δώσει λύση.

3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού-προγραμματισμού σε ποιές ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποια στελέχη και με ποιούς τρόπους ελέγχονται;

Ενα βασικό τμήμα της επιχειρήσεως είναι αυτό του σχεδιασμού -προγραμματισμού το οποίο καθορίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, αλλά αυτό δεν λειτουργεί αυτόνομα όπως αναφέραμε πιο πάνω αλλά πάντοτε με τη συνεργασία των άλλων τμημάτων, π.χ. παραγωγής, πωλήσεων για την καλύτερη απόδοση της οικονομικής μονάδας.

4. Με ποιές διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

Οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα λαμβάνονται από το Συμβούλιο της επιχειρήσεως σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα τμήματα της επιχείρησης.

5. Ποιά η πολιτική της επιχειρήσεως για την παραγωγή-

κή διαδικασία ,τον καθορισμό αποθεμάτων υλών-υλικών ετοιμων προϊόντων;

Η επιχείρηση λόγω της φύσεως των προϊόντων της δεν μπορεί να διατηρήσει αποθέματα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η παραγωγική διαδικασία αρχίζει από τον Νοεμβριο μέχρι το μήνα Ιούλιο, η διανομή των προϊόντων αρχίζει από το Μάρτιο και διαρκεί μέχρι και το Σεπτέμβριο, όπου πρέπει η επιχείρηση να έχει εξαντλήσει τα προϊόντα της.

6. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιές ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων;

Το τμήμα Μάρκετινγκ της επιχείρησης κάνει έρευνα αγοράς για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή. Σ' αυτή την έρευνα αγοράς οφείλεται το γεγονός ότι ένας ορισμένος τύπος παγωτού (π.χ. με κομματάκια σούκου) καταναλώνεται πολύ από ένα τμήμα της αγοράς (π.χ. στην Κοζάνη), ενώ δεν έχει ζήτηση από την υπόλοιπη αγορά. Παράλληλα δε συνεργάζεται με την Ριζέχτς Ιντερνάσιοναλ μία από

τις καλύτερες εταιρείες έρευνας στην Ελλάδα για την καλύτερη ικανοποίηση των καταναλωτών.

β). Η επιχείρησή σας κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό.

Ένα αρκετά μεγάλο κόστος για την ALGIDA είναι και το κόστος της διαφήμισης που γίνεται με πολλούς και ποικίλους τρόπους π.χ. τηλεόραση, ραδιόφωνο, τύπος. Η διαφήμιση έχει αποδειχθεί αποτελεσματική, και έχει συντελέσει στο γεγονός ότι η ALGIDA κατέχει το 30% περίπου της αγοράς.

γ). Έχετε στελέχη δημοσίων σχέσεων; Αν ναι ποιά η αποτελεσματικότητά τους;

Μέρος του τμήματος Μάρκετινγκ είναι και οι Δημόσιες σχέσεις όπου με τις επαφές τους με την πολιτεία και με τους άλλους οργανισμούς, καθώς και με τις προσφορές των προϊόντων σε διάφορους κοινωνικούς οργανισμούς συμβάλλουν στην διατήρηση της καλής φήμης της επιχείρησης.

7. Ποια κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις; Πως προκαθορίζονται;

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις και η δημιουργία καλού κλίματος συνεργασίας είναι κύριο καθήκον για την επιχείρηση. Στην επιχείρηση εργάζονται 250 άτομα χωρίς αντιδικίες και προστριβές και όλοι στοχεύουν προς το κοινό όφελος της επιχείρησης. Οι απεργίες και οι κινητοποιήσεις που είναι συχνό φαινόμενο στον Ελλαδικό χώρο για την επιχείρηση είναι ένα άγνωστο φαινόμενο και ξένο προς τους σκοπούς της ALGIDA.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων;

Η πρόσληψη των εργαζομένων γίνεται με αίτηση που υποβάλλουν οι ενδιαφερόμενοι, οι οποίοι προσλαμβάνονται ανάλογα με τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, εδώ μεγάλο ρόλο παίζει ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου.

9. α). Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού; Αν ναι και ποια;

Για την εκπαίδευση των εργαζομένων η επιχείρηση

διοργανώνει επιμορφωτικά σεμινάρια για την καλύτερη απόδοσή τους και ένας από τους τρόπους για να επιτευχθεί αυτό, είναι η αλλαγή θέσεως εργασίας ώστε να διατηρείται αμείωτο το ενδιαφέρον του για την εκτέλεση του έργου.

ΙΟ. Δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;

Για την αύξηση της παραγωγικότητας η επιχείρηση παρέχει στους εργαζομένους διάφορα κίνητρα, όπως π.χ. δωρεάν μεταφορά στον τόπο εργασίας, διοργάνωση εκδρομών για την ψυχαγωγία των εργαζομένων, σημαντική έκπτωση στα προϊόντα της επιχείρησης, καθώς και άλλων εταιρειών που υπάρχουν στην ALGIDA ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στην INTERAMERICAN με ένα μικρό ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων, αύξηση του ημερομισθίου πάνω από το κανονικό όριο του νόμου.

ΙΙ. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας;

Αν ναι και ποιο;

Υπάρχουν στάνταρς ενσωματωμένα στις μηχανές για

τη μέτρηση της παραγωγής.

12. Ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι-σκοποί της επιχείρησης;

Σκοπός της επιχείρησης είναι εκτός από την αύξηση του κέρδους, ο βιολογικός καθαρισμός των λειμμάτων, γιαυτό υπάρχουν ειδικά φίλτρα με τα οποία ο δείκτης των λειμμάτων γίνεται πολύ χαμηλό και στη συνέχεια τα λείμματα αυτά εξετάζονται και από την ΕΤΒΑ και αφού γίνεται αυτός ο περαιτέρω καθαρισμός του ρίχνοντας στη θάλασσα.

-----  
Υποσημείωση: Οι πληροφορίες δόθηκαν από τον κο Γεωργόπουλο, Διευθυντή Προσωπικού.



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΕΙΡΑΙΚΗ-ΠΑΤΡΑΙΚΗ

ΦΙΛΙΑΤ. ΩΝ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ.

Στα πλαίσια της έρευνάς μας για τις ελληνικές επιχειρήσεις επισκεφθήκαμε και το εργοστάσιο της Πειραικής Πατραικής που βρίσκεται στους Φιλιάτες Θεσπρωτίας.

Ο οικονομικός προϊστάμενος Μιχαήλ Παππός και ο Προϊστάμενος Ελέγχου Κωνσταντίνος Μάσσιας μας απάντησαν στις παρακάτω ερωτήσεις:

Ι. Ποιά η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;

Η νομική μορφή της Πειραικής-Πατραικής είναι Ανώνυμη Εταιρεία.

Το 86% των μετοχών ανήκει στην ΕΤΒΑ και το 14% στην Π.Π. Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας είναι η ακόλουθη:

-Πάγιο Ενεργητικό	:	651.498.135
-Απαιτήσεις	:	2.407.683.236
-Ιδια Κεφάλαια		

-Κεφάλαιο Μετοχικό (145.118 μετοχές των 10.000 δρχ.)	:	1.451.180.000
Διάφορα από έκδοση Μετοχών υπέρ το άρτιο	:	41.850.600
Υποχρεώσεις	:	3.577.343.054
Γενικό Σύνολο Ενεργ.	:	3.884.803.701
Κύκλος Εργασιών πωλησης	:	3.650.000.000

Ο Ισολογισμός της τετραετίας 1986-1989 ήταν αρνητικός κατά 500.000.000 εκατομμύρια:

1986 :	220.000.000
1987.	160.000.000
1988	90.000.000
1989	30.000.000
	-----
	500.000.000

2.α). Ποιά η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

β). Πόσα άτομα και με ποιά προσόντα ασχολούνται με την διοίκηση της επιχείρησης;

α). Ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός διότι είναι η κατευθυντήριος γραμμή της επιχείρησης, απ' αυτόν θα πάρει η επιχείρηση τις σωστές οδηγίες και κατευθύνσεις για την αγορά των πρώτων υλών και για τη διάθεση του κάθε προϊόντος, ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο τυχόν αποτυχίες που έχουν περισσότερο οικονομική επιβάρυνση στην επιχείρηση. Λαμβάνει τα μηνύματα της αγοράς, προσφοράς-ζήτησης για μεγαλύτερο κέρδος.

β). Με τη διοίκηση της επιχείρησης ασχολούνται περίπου 20 άτομα, είναι κατάλληλα καταρτισμένα με γνώσεις και εκπαίδευση ανάλογη των ευθυνών τους.

Η εκπαίδευση τους είναι πανεπιστημιακή, κυρίως εμπορικών και οικονομικών σχολών.

3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού -προγραμματισμού σε ποιές ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποια στελέχη και με ποίους τρόπους ελέγχονται;

3. Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος στην επιχείρηση για να υπάρχει μία σωστή και αποτελεσματική σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που εξυπηρετεί. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών και γνώμων ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Με τον προγραμματισμό καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, οι μέθοδοι και τα μέσα με τα οποία πρέπει να δράσει η επιχείρηση.

Υπεύθυνος σχεδιασμού-προγραμματισμού στην παραγωγική διαδικασία είναι ο προϊστάμενος της επιχείρησης που προβλέπει παραγγελίες πρώτων υλών βάση των ποιοτήτων ζήτησης στην αγορά, καθορίζει τον τρόπο και την ποιότητα κάθε τμήματος έτσι ώστε το τελικό προϊόν να είναι το ζητούμενο. Ο έλεγχος γίνεται απ' το ανάλογο τμήμα. Καθημερινά βγαίνει η παραγωγή κάθε τμήματος έτσι ώστε να ξέρουμε την παραγωγή αλλά και την αδυναμία κάθε τμήματος για να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες.

4. Με ποιές διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

4. Οι αποφάσεις για μεγάλα και σοβαρά θέματα λαμβάνονται

-βάνονται από το επταμελές διορισμένο συμβούλιο της διοικήσεως κατόπιν καθορισμένης συνεδρίασης και θέτοντας ο καθένας τη θέση του. Με δημοκρατικές διαδικασίες λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις.

5. Ποιά η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία, τον καθορισμό αποθεμάτων, υλών-υλικών, ετοίμων προϊόντων;

Η πολιτική της επιχείρησης είναι να εξασφαλίσει όλα τα περιθώρια δυνατότητας από ανθρώπινο και μηχανικό εξοπλισμό για την καλύτερη απόδοση και ποιότητα στα παραγόμενα είδη. Γίνεται στο τέλος κάθε μήνα απολογισμός των πεπραγμένων. Ο καθορισμός των αποθεμάτων, υλών-υλικών καθορίζεται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Έτσι οι αγορές των πρώτων υλών και υλικών, όσο και οι πωλήσεις καθορίζονται από την προσφορά-ζήτηση και νόμο της αγοράς.

6.α) Η διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε πολες ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων;

β). Η επιχείρησή σας κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δική της προσωπική;

γ). Έχετε στελέχη δημοσίων σχέσεων; Αν ναι ποιά η αποτελεσματικότητά τους;

α). Τα στελέχη της επιχείρησής μας παρακολουθούν διαχρονικά όλο το κύκλωμα της μόδας, μέσα από εκθέσεις και εμπορικούς οίκους τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό.

Οι νέες τάσεις της μόδας έρχονται στην επιχείρησή μας όπου με τον κατάλληλο σχεδιασμό και την ποιότητα που διαθέτουμε γίνεται η προώθηση του προϊόντος. Οι πελάτες μας είναι ο καλύτερος τρόπος διαφήμισης και αυτό αποτελεί εγγύηση για τα προϊόντα μας.

β). Δεν γίνεται άμεσος τρόπος διαφήμισης από την εταιρεία παρά μόνο με προσκέιτους και δείγματα από τα παραγόμενα είδη μέσω των αντιπροσώπων της, και ο λόγος είναι ότι η επιχείρηση κάνει μόνο επεξεργασία προϊόντος και δεν διαθέτει στην κατανάλωση τελικό προϊόν. Άρα δεν υπάρχει έντονη ανάγκη διαφήμισης.

γ). Οι Δημόσιες σχέσεις δεν γίνονται από συγκεκριμένα στελέχη της επιχείρησής, αλλά περιορίζονται στην προ-

σωπική ικανότητα των μελών της διοίκησης με τις επαφές και γνωριμίες που έχουν με το εξωτερικό τους περιβάλλον.

67. Ποιά κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις πως προκαθορίζονται;

Οι εργασιακές σχέσεις είναι σωστές και βασίζονται στη Νομοθεσία του εργατικού Δικαίου. Ελέγχονται από τον επόπτη εργασίας.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργαζομένων;

Κάθε εργαζόμενος που θα προσληφθεί στην επιχείρηση θα περάσει από δέμηνη εκπαίδευση για το κάθε τμήμα που προορίζεται, σ' αυτό το διάστημα μαθαίνει το σωστό τρόπο εργασίας και τη σωστή μεταχείριση των μηχανών. Αφού αξιολογηθεί και κριθεί ότι είναι άξιος αναλαμβάνει πλέον υπεύθυνα το ρόλο του στην επιχείρηση.

Επίσης εκπαιδεύονται σε νέες μεθόδους εργασίας που αποβλέπουν σε ένα καλύτερο και αποδοτικότερο αποτέλεσμα.

Εκπαιδεύονται επίσης σε θέματα ασφαλείας και

πρόσληψης των ατυχημάτων, καθώς και πρόσβεσης από την (υπεύθυνη πυροσβεστική υπηρεσία).

9.α). Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού, αν ναι και ποία;

β). Αξιοποιείται σχετικά προγράμματα της Ε.Ο.Κ.;

α). Στο προσωπικό γίνονται κατά διαστήματα εκπαιδεύσεις σε νέους τρόπους και μεθόδους εργασίας, σε θέματα ασφαλείας για την ακεραιότητα τους, και το κυριότερο στον τρόπο πυρόσβεσης.

β). Από την Ε.Ο.Κ. αξιοποιήθηκε πρόσφατα ένα πρόγραμμα μηχανογράφησης για την καλύτερη και μεθοδικότερη απόδοση της επιχείρησης.

10. Δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;

Η επιχείρηση δίνει στους εργαζομένους σημαντικά κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας και υποκίνηση και είναι τα εξής: Ο κάθε εργαζόμενος παίρνει καθημερινό χρη-



ματικό πρίμ παραγωγής, ανάλογα με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας. Επίσης δίδεται χρηματικό πρίμ παρουσίας της τάξης του 5% του ημερομισθίου έτσι ώστε ο εργαζόμενος που δεν έχει απουσίες να αμείβεται περισσότερο.

Το πρίμ αφορά το κάθε 15μερο αλλά και το 3μερο. Έχει υπολογισθεί ότι είναι 120.000 δρχ. το χρόνο.

Στο τέλος κάθε χρόνου δίδονται από την επιχείρηση διάφορα είδη ενδύσεως της τάξης των 20.000 δρχ. για τον κάθε εργαζόμενο.

Ένα άλλο κίνητρο για τους εργαζομένους είναι ότι τους παρέχεται μέσο μεταφοράς δωρεάν για να τους μεταφέρει από τον τόπο της κατοικίας τους στον εργασιακό χώρο.

Επίσης στους εργαζομένους προσφέρονται διάφορα δώρα για τις οικογένειές τους στις μέρες των γιορτών (γλυκά, κρασιά, παιχνίδια).

## II. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας;

Αν ναι ποιό;

Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας και αυτό γίνεται κάθε μήνα με το κλείσιμο των παραγωγικών στοιχείων που γίνεται με κάποια αριθμητική μέθοδο από

τον αρμόδιο οικονομικό.

12. Ποιοί οι μελλοντικοί στόχοι-σκοποί της επιχείρησης;

Οι μελλοντικοί στόχοι-σκοποί της επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγής-παραγωγικότητας και τα ανταγωνιστικά προϊόντα για την ανάπτυξη του τόπου και γενικότερα του κράτους.

Η ανάπτυξη του τόπου όμως, πρέπει να γίνεται σε συνάρτηση με το περιβάλλον.

Υπάρχουν ειδικά φίλτρα που συγκεντρώνουν τη σκόνη και τα υποπροϊόντα (αυτά που αποβάλλονται από το βαμβάκι) σε σάκκους και φίλτρα ώστε και ο χώρος εργασίας να είναι καθαρός αλλά και το περιβάλλον.

Ένας άλλος σημαντικός και ζωτικός στόχος είναι η αύξηση του κέρδους μέσα από την καλύτερη προσφορά προϊόντων στο κοινό.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι γνωστό ότι όσο οι συνθήκες ανταγωνισμού μεγαλώνουν και το επιχειρησιακό περιβάλλον αποκτά νέα δεδομένα για την ανάπτυξη της δραστηριότητας μιας επιχείρησης, ο ρόλος και η θέση του σύγχρονου στελέχους, όπως και αυτός του επιχειρηματία θα γίνονται περισσότερο απαιτητικοί και σύνθετοι.

Βλέπουμε ότι τα τελευταία χρόνια αρχίζει και γίνεται μία στροφή στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων από μία απόλυτα διευθυντική διοίκηση και να καταλήγει σε μία περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση.

Τα σημάδια αυτής της αλλαγής αρχίζουν να διαμορφώνονται από την εισαγωγή νέων, επιστημονικά καταρτισμένων στελεχών και στο διαφορετικό κλίμα που αρχίζει να επικρατεί στην εργασία η οποία απαιτεί ελευθερία σκέψης, δημιουργικότητα, και παραγωγή ιδεών, στοιχεία που ήταν ανύπαρκτα κατά το παρελθόν στις επιχειρήσεις.

Επίσης πρέπει να τονίσουμε ότι είναι φανερό το φαινόμενο της χαμηλής παραγωγικότητας των Ελληνικών Επιχειρήσεων. Η αδιαφορία των επιχειρηματιών από τη μία πλευρά και των εργαζομένων απ' την άλλη είναι τουλάχιστον προκλητική τη στιγμή μάλιστα που έχουμε να αντιμετωπίσουμε ένα τεράστιο και σκληρό ανταγωνισμό. Σε όλους είναι γνωστό ότι αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει ανάπτυξη των ε-

πιχειρήσεων και θετικά αποτελέσματα για την εθνική μας οικονομία. Το πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι πολύπλευρο και προϋπόθεση για την αύξησή της είναι η κινητοποίηση όλων, πολιτείας, επιχειρηματιών, εργαζομένων για να βρεθεί επιτέλους λύση στο αδιέξοδο.

Ο ρόλος του επιχειρηματία πρέπει να έχει στις περιπτώσεις αυτές ένα σημαντικό καθήκον, που είναι η προσπάθεια εναρμόνισης του στελέχους του στα νέα δεδομένα και κυρίως ο προγραμματισμός που, η ανάπτυξη των ευθυνών του και η λογική ικανοποίηση των στόχων του. Ένα σημαντικό καθήκον για τους νέους συνεργάτες που μπαίνουν σε μια νέα επιχείρηση και που έρχονται σε ένα οργανωμένο περιβάλλον πρέπει να είναι η δημιουργία του κατάλληλου βάθους της οργάνωσης του τμήματός τους και η ανάπτυξη του προσωπικού.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν στην επιχείρηση οι σωστοί Μάνατζερς με γνώσεις πάνω στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων και την σωστή εφαρμογή τους πάνω στην παραγωγή, στο Μάρκετινγκ και στις άλλες λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης, γνώσεις τόσο πανεπιστημιακού επιπέδου, όσο και γνώσεις που προκύπτουν από εμπειρίες και πείρα μέσα στους χώρους εργασίας.

Είναι λοιπόν υποχρέωση όλων να εργαστούν για την κατάλληλη εφαρμογή των καθηκόντων και των λειτουργιών της Οργάνωσης και Διοίκησης που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη των Επιχειρήσεων αλλά και στη βελτίωση της οικονομίας μας.

Πρέπει όμως να ξέρουμε ότι ο στόχος αυτός δεν είναι εύκολος αλλά απαιτεί αρκετή προσπάθεια δημιουργική φαντασία και προπάντων πραγματική θέληση για εργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κεφαλάς Α.Γ. -Μαντές Γ.Α. "Το Μάνατζμεντ σήμερα", εκδ.

Γαλαίος, ΑΘΗΝΑ 1984.

Θεοδωράτου Φ. Ευαγγ. "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία"

εκδ.Τ.Ε.Ι. Πατρών, 1985

Γιαννουλόπουλου Χ. "Αρχές Μάνατζμεντ" εκδ.ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ,

Αθήνα 1988.

BLAKE, ROBERT R.-MOUTON, JANES S. "Παραγωγικότητα, η ανθρω-

πινη πλευρά", Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις

Α.Ε., Θεσ/νίκη, Αθήνα 1987.

Ζευαρίδη Σ.-Παππά Ν. κ.α. "Πραγματικές εφαρμογές από την

κλασική Διοίκηση στην Αυτοδιαχείριση", εκδοτικός

οίκος ΑΦΩΝ Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1985.

STANTON, ERWINS S. "Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ, κλειδί για την

υψηλή παραγωγικότητα, Αθήνα 1986, Βιβλιοθήκη Μάνατζ-

μεντ.

KOONTZ HAROLD-O'DONNELL CYRIL: "Οργάνωση και Διοίκηση,

μία συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των Διοικητικών λειτουργιών, εκδοση Παπαζήση, Αθήνα 1980.

Θεοδωράτου Δ. Ευαγγ. "Οργάνωση και Διοίκηση Ι" εκδοση Τ.Ε.Ι Πατρών, 1988.

THOMAS J. PETERS-ROBERT H. WATERMAN J. "Αναζητώντας την τελειότητα" εκδοση Γαλαίος, Αθήνα 1990.

CONARROE, RICHARD R. "Τριάντα δύο χρυσοί κανόνες για κάθε δυναμικό στέλεχος" Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Θεσσαλονίκη 1988.

Λιαμαριόπουλου Μ. Λογ. "Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων" Αθήνα 1987.

Φακάνης Ν. Γεώργιος "Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική Ι" Πάτρα 1987.

Κανελλόπουλου Κ.Χ. "Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα" Αθήνα 1987.

BLANCHARD KENNETH AND JONSON, SPENCER. "Ο Μάνατζερ του ενός λεπτού" εκδοση Γαλαίος, Αθήνα 1983.

Α Ρ Θ Ρ Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α .

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ: "Κέρδος".

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ: "Ψυχολογία Σήμερα"

"Επιστημονικό Μάρκετινγκ."

