

**ΙΔΡΥΣΗ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ**



**ΕΛΕΝΗ - ΣΤΥΛΙΑΝΗ ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ
ΑΘΗΝΑ 1993**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1328
----------------------	------

ΜΕΡΟΣ Α :

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανισμός, μία οικονομική μονάδα, η οποία χαρακτηρίζεται από το συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, δηλαδή, γη, κεφάλαιο και εργασία, μέσω του οποίου παράγονται αγαθά ή/και υπηρεσίες, για την κάλυψη άμεση ή έμμεση των απειριορίστων ανθρωπίνων αναγκών με σκοπό το κέρδος, που περιέρχεται στον ή στους ιδιοκτήτες της.

Το κέρδος αυτό είναι αβέβαιο και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως: ο τόπος εγκατάστασης, η κυβερνητική και φορολογική πολιτική, ο ανταγωνισμός, η φερεγγυότητα των πελατών κ.λ.π.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Ανάλογα με το Φορέα τους:

α. Σε Ιδιωτικές.

Είναι οι επιχειρήσεις, στις οποίες ο φορέας είναι φυσικό ή Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν με βάση τις αρχές της Ιδιωτικής Λογιστικής και του Ιδιωτικού Δικαίου και διακρίνονται για την ευκαμψία και την προσαρμοστικότητά τους στις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες. Η διοίκησή τους είναι γρήγορη και αποτελεσματική.

β. Σε Δημόσιες.

Είναι οι επιχειρήσεις, στις οποίες φορέας είναι το ίδιο το Δημόσιο ή η Τοπική Αυτοδιοίκηση. Το Δημόσιο περιλαμβάνει τις αποκεντρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες και τους αυτόνομους οργανισμούς, ενώ η Τοπική Αυτοδιοίκηση, τους Δήμους και τις Κοινότητες.

Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις συνιστώνται ή σαν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου ή σαν Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου.

Τα Ν.Π.Δ.Δ. λειτουργούν με βάση τους κανόνες του Δημοσίου Λογιστικού και του Δημοσίου Δικαίου. Έτσι δεν παρουσιάζουν μεγάλη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της οικονομίας και η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης είναι χαμηλή.

Η σύσταση Δημόσιων Επιχειρήσεων αποβλέπει στην πραγματοποίηση εσόδων για το Κράτος (π.χ. ίδρυση μονοπωλιακών μονάδων), στην ικανοποίηση Κοινωνικών Αναγκών (π.χ. ύδρευση, συγκοινωνία), στην προστασία της Δημόσιας Υγείας, στην ενίσχυση της Εθνικής Οικονομίας, στην προώθηση της Δημόσιας Παιδείας και γενικότερα στη βελτίωση της Κοινωνίας σε σύνολο.

γ. Σε Μικτές.

Είναι οι επιχειρήσεις, στις οποίες φορέας μπορεί να είναι τόσο το Κράτος ή Ν.Π.Δ.Δ., όσο και Ιδιώτες ή Ν.Π.Ι.Δ. Αυτή η συνεργασία πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τη συμφωνία των φορέων. Για παράδειγμα, μπορεί να συμφωνήσουν να μετέχουν στο ιδρυτικό κεφάλαιο της επιχείρησης με ορισμένη αναλογία, άλλη για το Κράτος και άλλη για τους Ιδιώτες, ή να γίνει κάποια παραχώρηση προνομίων από τους πρώτους στους δεύτερους κ.λ.π.

2. Ανάλογα με το Σκοπό τους:

α. Σε Κερδοσκοπικές.

Είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν και διαθέτουν αγαθά ή/και υπηρεσίες έναντι ορισμένης τιμής με σκοπό το κέρδος, το οποίο περιέρχεται στον ιδιοκτήτη της.

β. Σε μη Κερδοσκοπικές ή Κοινοφελείς.

Είναι αυτές που παράγουν αγαθά ή/και υπηρεσίες, έναντι ορισμένης τιμής με σκοπό τη χρησιμοποίηση του κέρδους για διάφορους κοινοφελείς σκοπούς.

3. Ανάλογα με το Μέγεθός τους:

α. Σε Μικρού Μεγέθους.

β. Σε Μεσαίου Μεγέθους.

γ. Σε Μικρομεσαίου Μεγέθους.

Είναι καινούργια διάκριση, η οποία έρχεται να καταργήσει τις δύο προηγούμενες. Η διάκριση αυτή δεν έγινε μόνο λόγω των κοινών προβλημάτων και ομοιοτήτων που είχαν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αλλά κυρίως για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν πιο δυναμικά τον κίνδυνο που διέτρεχαν από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

δ. Σε Μεγάλου Μεγέθους.

4. Ανάλογα με τον Τομέα Παραγωγής τους:

α. Σε Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής ή πρωτογενή παραγωγή.

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά όπως παρέχονται από τη φύση χωρίς περαιτέρω επεξεργασία, π.χ. αργό πετρέλαιο, κάρβουνο, μεταλλεύματα, φρούτα, κλπ.

β. Σε Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής ή δευτερογενή παραγωγή ή τομέα μεταποίησης.

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που αποβλέπουν στην παραπέρα επεξεργασία ή μεταποίηση της παραγωγής των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα. Εδώ ανήκει και ο κύριος όγκος των αγαθών που χρησιμοποιούμε π.χ. τρόφιμα, ρούχα, οικιακά σκεύη, κλπ.

γ. Σε τριτογενή Τομέα Παραγωγής ή τριτογενή παραγωγή.

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλες, οι ενέργειες που είναι απαραίτητες για να φτάσει η πρωτογενής ή δευτερογενής παραγωγή στον καταναλωτή. π.χ. μεταφορές, εμπόριο, τράπεζες, ασφάλειες, τουρισμός, κ.λπ.

5. Ανάλογα με τη Νομική τους Μορφή:

α. Σε Ατομικές Επιχειρήσεις.

β. Σε Εταιρικές Επιχειρήσεις.

Οι Εταιρικές Επιχειρήσεις διακρίνονται στις Προσωπικές, στις μικτές και στις Κεφαλαιουχικές και αυτές με τη σειρά τους διακρίνονται:

Οι Προσωπικές: στις Ομόρρυθμες Εταιρείες (Ο.Ε), στις Απλές Ετερόρρυθμες Εταιρείες (Ε.Ε) και στις Αφανείς Εταιρείες.

Οι μικτές: περιλαμβάνουν τις Ετερόρρυθμες Εταιρείες με Μετοχές.

Οι Κεφαλαιουχικές διακρίνονται: στις Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε) και στις Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε).

6. Ανάλογα με τη Σύνθεση των Συντελεστών Παραγωγής:

α. Σε Επιχειρήσεις Εντάσεως Κεφαλαίου.

Σε αυτήν την επιχείρηση έχουμε κυριαρχία των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων, των πρώτων υλών κλπ.

β. Σε Επιχειρήσεις Εντάσεως Εργασίας.

Εδώ έχουμε κυριαρχία του συντελεστή εργασία.

γ. Σε Επιχειρήσεις Ισορροπίας Κεφαλαίου και Εργασίας.

Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει ισορροπία των δύο παραπάνω συντελεστών.

7. Ανάλογα με τον Τομέα της Οικονομικής τους Δράσης:

- σε Αγροτικές
- σε Αλιευτικές
- σε Μεταλλευτικές
- σε Ασφαλιστικές
- σε βιομηχανικές κλπ.

Ιδιάζουσα περίπτωση αποτελεί το πλήθος των Συνεταιρισμών με τις πολυάριθμες υποδιαίρεσεις, ανάλογα του σκοπού, της διάρθρωσης, του τρόπου ενεργείας αυτών, κλπ.

ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις μπροστά στο μεγάλο ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά ενώνονται, ώστε να μπορέσουν, δυναμικά και αποτελεσματικά να αντιμετωπίσουν αυτόν τον ανταγωνισμό. Πολλές φορές μάλιστα τυγχάνει, ανταγωνιστικές εταιρείες να συνάψουν οικονομική συνεργασία έτσι ώστε να αποφευχθεί μία μελλοντική σύγκρουση μεταξύ τους που θα ήταν ζημιογόνα είτε για τη μία είτε για την άλλη. Οι κυριότερες μορφές οικονομικών συνασπισμών επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω και στην πλειοψηφία τους είναι αμερικάνικης προέλευσης:

1. Συμφωνίες Κυρίων (Gentlemen's Agreement).

Η Συμφωνία Κυρίων είναι μιά άτυπη και προφορική συμφωνία πρόσκαιρου χαρακτήρα, που δε βασίζεται σε κάποιο είδος ρήτηρας, αλλά στην καλή πίστη που υπάρχει μεταξύ των μερών που συνάπτουν αυτήν τη συμφωνία.

Παράδειγμα τέτοιας συμφωνίας είναι οι εκπτώσεις στα καταστήματα. Ο τύπος αυτός του οικονομικού συνασπισμού συναντιέται κυρίως στις Αγγλοσαξωνικές χώρες.

2. Κοινοπραξίες (Pools).

Οι Κοινοπραξίες είναι συμπράξεις ανάμεσα σε ομοειδείς εταιρείες, έχουν ορισμένο σκοπό μέσα στα πλαίσια του νόμου, και καταρτίζονται με συμφωνητικό ή συμβόλαιο. π.χ. η Ευρωπαϊκή Κοινοπραξία Άνθρακα και Χάλυβα (ΕΚΑΧ).

3. Κερδοσκοπικές Συμπράξεις (Commers- Rings).

Αυτές οι μορφές επιχειρήσεων έχουν σα στόχο να επηρεάσουν δυναμικά την αγορά και να πετύχουν το πέρασμα της δικής τους πολιτικής. Αυτό μπορεί να γίνει με μεμονωμένες κερδοσκοπικές πράξεις, όπως με την αγορά μεγάλων ποσοτήτων αποθεμάτων προϊόντων ή με τη δημιουργία τεχνητής στενότητας για ανύψωση των τιμών. Τα Commers- Rings δημιουργούνται συνήθως από εμπόρους, χρηματιστές, ή ιδιώτες και τα συναντάμε κυρίως σε αλλοδαπές χώρες. Υπάρχουν πολλές μορφές κερδοσκοπικών συμπράξεων, όπως:

α. Τα Καρτέλλ (Cartel).

Τα Καρτέλλ είναι συνενώσεις ομοειδών κυρίως επιχειρήσεων που διατηρούν την τυπική και οικονομική τους αυτοτέλεια. Σκοπός τους είναι η συνεργασία για την προώθηση κοινών συμφερόντων και η τήρηση κοινής συμπεριφοράς (πχ. εξάλειψη του μεταξύ τους ανταγωνισμού για να μπορέσουν όσο είναι δυνατόν να μονοπωλήσουν την αγορά).

Τα Καρτέλλ ανάλογα με τους σκοπούς που επιδιώκουν διακρίνονται σε καρτέλλ παραγωγής, πώλησης, προμήθειας πρώτων υλών, λογιστικής συνεργασίας, συνεργασίας στον καθορισμό αγορών, κατανομής αγορών, κλπ.

β. Κονσέρν ή Χόλντιν (Concern or Holding).

Κονσέρν ή Χόλντιν έχουμε όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, ενώ διατηρούν τη νομική τους αυτοτέλεια, συνενώνονται και συναποτελούν μιά οικονομική ενότητα που συνεπάγεται και ενότητα στη διοίκηση. Τον έλεγχο της διοίκησης αναλαμβάνει η

επιχείρηση που έχει την κυριότητα των περισσότερων μετοχών (δεν είναι απαραίτητο το 50% και πάνω), με το διορισμό συμβούλων, κλπ. Πολλές εταιρείες Κονσέρν, δεν ασχολούνται με την παραγωγή αλλά με τον αλυσιδωτό έλεγχο ενός αριθμού επιχειρήσεων καθιστάμενοι ως οικονομικοί παράγοντες μεγάλης επιρροής. Υπάρχουν διάφορες μορφές τέτοιων συνασπισμών αμοιβαίας συμμετοχής Κεφαλαίου, π.χ. Κονσέρν κεφαλαιακής ηγεσίας, κλπ.

γ. Τράστ (Trast).

Το Τραστ είναι η πιό συνεκτική μορφή συνασπισμού επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που το αποτελούν, χάνουν μετά τη συγχώνευσή τους την τυπική και ουσιαστική τους μορφή και απορροφούνται όλες, από μία την πιό ισχυρή ή δημιουργείται μία νέα επιχείρηση με τα περιουσιακά στοιχεία των παλιών.

4. Εταιρείες Χαρτοφυλακίου.

Οι Εταιρείες Χαρτοφυλακίου αποτελούν μία νέα μορφή συνασπισμού για τη χώρα μας. Αυτές οι εταιρείες, χωρίς να έχουν δική τους παραγωγική δραστηριότητα, παρακολουθούν στην κεφαλαιαγορά τις διακυμάνσεις των τιμών, άλλων Αωνύμων Εταιρειών και αγοράζουν ή πουλούν μετοχές των άλλων, με θετικά ή όχι αποτελέσματα για τις δικές τους μετοχές. Παράδειγμα τέτοιας εταιρείας είναι η "ΔΗΛΟΣ" Α.Ε.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μία ραγδαία εξέλιξη και αλλαγή στις μορφές συνεργασίας των οικονομικών μονάδων και ιδιαίτερα των επιχειρήσεων σε εθνικά και πολυεθνικά επίπεδα. Αυτές οι μορφές συνεργασίας δεν περιορίζονται στις κλασικές και μέχρι σήμερα γνωστές περιπτώσεις.

Συγκεκριμένα, οι νέες αυτές μορφές, είναι:

1. Οι Απλές Επιχειρήσεις.

Σε αυτές ανήκουν οι επιχειρήσεις που παράγουν κυρίως ένα προϊόν ή ποικιλία προϊόντων, π.χ. υφαντουργικές, υποδηματοβιομηχανίες, κλπ. Οι εγκαταστάσεις τους βρίσκονται σε μία μόνο περιοχή, στην οποία και αναπτύσσουν όλη την παραγωγική τους δραστηριότητα, η οποία είναι χωρικά περιορισμένη. Τα δίκτυα πωλήσεών τους, όμως, δεν είναι περιορισμένα, αντίθετα περιλαμβάνουν όχι μόνο την επικράτειά τους, αλλά και τη διεθνή αγορά.

2. Οι Πολυδιάστατες Επιχειρήσεις.

Σε αυτές ανήκουν οι επιχειρήσεις που παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα του ιδίου κλάδου και αναπτύσσονται σε περισσότερους από έναν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Οι εγκαταστάσεις τους βρίσκονται σε μία μόνο περιοχή, αλλά η παραγωγική τους δραστηριότητα μπορεί να επεκταθεί σε μία ποικιλία συγγενών μεταξύ τους προϊόντων, π.χ. υποδήματα, δερμάτινα είδη, κλπ., καθώς και στην ταυτόχρονη

παραγωγή ειδών, που δεν έχουν καμία σχέση με τα προηγούμενα, π.χ. πλεκτά, ενδύματα, κλπ. Μπορούν ακόμη να παρέχουν υπηρεσίες όπως ξενοδοχεία, γραφεία, κλπ.

3. Οι Εθνικές Επιχειρήσεις.

Σε αυτές ανήκουν οι επιχειρήσεις εκείνες των οποίων η πρωτογενής και η δευτερογενής δραστηριότητα περιορίζεται μέσα στην επικράτεια που ανήκουν. Κατά συνέπεια δεν έχουν εμπορικές σχέσεις με το εξωτερικό -εισαγωγές και εξαγωγές- και δε μπορούν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών, επιχειρήσεων που ανήκουν στο εξωτερικό. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκει και ο μεγαλύτερος όγκος των επιχειρήσεων που ανήκουν σε κάθε χώρα.

4. Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, γεωγραφικά και οικονομικά, σε χώρες του εξωτερικού με την ίδρυση υποκαταστημάτων (θυγατρικές εταιρείες). Σκοπός τους είναι η ανεύρεση νέων πηγών ενεργείας, φθηνού εργατικού δυναμικού, η προμήθεια πρώτων υλών, η προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων τους, καθώς και το πιθανό όφελος εξαιτίας του χαμηλού κόστους παραγωγής.

Αυτές οι επιχειρήσεις λόγω της έκτασής τους συγκεντρώνουν τεράστια κεφάλαια και είναι σε θέση να έχουν πολύ μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο, πράγμα που ναι μεν συμφέρει οικονομικά τη χώρα στην οποία εγκαθίστανται, αλλά αποκτούν τέτοια οικονομική δύναμη, που τους εξασφαλίζει μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή θέση στην εκάστοτε αγορά. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη δυνατότητα να επηρεάζουν οι θυγατρικές τις πολιτικές συνθήκες της χώρας που βρίσκονται.

Η πλήρης ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ., οδηγεί αναπόφευκτα στη συγχώνευση ομοειδών ή συγγενών επιχειρήσεων και στη δημιουργία μεγάλων ανταγωνιστικών μονάδων.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όπως προαναφέραμε, η επιχείρηση αποτελεί μέρος ενός κοινωνικού συνόλου, άρα γεννιέται, λειτουργεί και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό. Το επιχειρηματικό αυτό περιβάλλον αποτελείται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν πάνω στην επιχείρηση και πρέπει να ληφθούν υπόψη από τα διοικητικά στελέχη της.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Οι Οικονομικοί.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν το Οικονομικό σύστημα που επικρατεί στο συγκεκριμένο περιβάλλον, τη μορφή και το μέγεθος της αγοράς, των αγαθών και των

συντελεστών παραγωγής, την αγοραστική δύναμη των οικονομικών μονάδων, την οικονομική σταθερότητα, το βαθμό του Κρατικού παρεμβατισμού, κλπ.

2. Οι Πολιτικοί και Θεσμικοί.

Οι Πολιτικοί και Θεσμικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την πολιτική σταθερότητα, τους κανόνες των συναλλαγών, τη δημόσια τάξη, τα πλαίσια επιλογής της νομικής μορφής, επίσης καθορίζουν τη βιομηχανική πολιτική και νομοθεσία, ρυθμίζουν τις σχέσεις εργασίας, κλπ.

3. Οι Κοινωνικοί και Ηθικοί.

Οι Κοινωνικοί και Ηθικοί παράγοντες αποτελούν το γενικότερο κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναπτύξει τη δράση της. Αυτοί οι παράγοντες συνιστούν σημαντικό συντελεστή διαμόρφωσης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Η στάση του κοινωνικού συνόλου συνιστά αν κάτι είναι αποδεκτό ή όχι. Εάν η στάση του κοινωνικού συνόλου είναι αρνητική μπορεί να πλήξει σε σημείο καταστροφικό την εξέλιξη και ύπαρξη της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν ακόμη την έκταση του επαγγελματικού συνδικαλισμού, τη δυνατότητα κινητικότητας των κοινωνικών τάξεων, κλπ.

4. Οι Τεχνολογικοί.

Οι Τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων μεθόδων για αντικατάσταση ή μετατροπή των υπάρχοντων παραγωγικών συντελεστών με σκοπό την αύξηση της παραγωγής και τη μείωση του κόστους. Εδώ περιλαμβάνονται οι εφευρέσεις, οι χρήσεις νέων υλών, νέων μηχανών, κλπ. Οι Τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν το πιο δυναμικό συντελεστή για αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Όπως εξελίσσεται η τεχνολογία, πρέπει να εξελίσσεται και η επιχείρηση ώστε να παραμένει δυναμική και όχι στατική. Οι μεταβαλλόμενες τεχνολογικές συνθήκες λαμβάνονται υπόψη και επηρεάζουν κυρίως τα μακροχρόνια προγράμματα των επιχειρήσεων.

Επίσης, υπάρχουν και άλλοι ειδικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση, όπως οι πηγές των πρώτων υλών, τα κέντρα κατανάλωσης, το εργατικό δυναμικό, οι πηγές ενέργειας, το κλίμα, οι υποκειμενικές προτιμήσεις του επιχειρηματία κλπ.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ

Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, πολλές περιοχές υπέστησαν οικολογικές καταστροφές από βλάβες που προκάλεσε η ραγδαία ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Έτσι στάθηκε αναπόφευκτος ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων αλλά και περισσότερο η επιβολή από την κυβερνητική πολιτική κάθε χώρας, της διατήρησης της ισορροπίας του περιβάλλοντος.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι, το περιβάλλον δεν είναι διαρκές και άφθαρτο και οι φυσικοί πόροι είναι περιορισμένοι.

Γι'αυτό θα πρέπει να γίνεται πιο ορθολογική χρήση των πόρων και να λαμβάνονται μέτρα κατά της ρύπανσης.

Η οικολογική συμπεριφορά επιφέρει οικονομικό κόστος στις επιχειρήσεις εκείνες που θα θελήσουν να συμπεριφερθούν οικολογικά. Γι'αυτό το λόγο, πολλές από αυτές αδιαφορούν για τις συνέπειες που προκαλούν οι δραστηριότητές τους στο φυσικό περιβάλλον.

Έτσι, η νομοθεσία για την προστασία της οικολογικής ισορροπίας έχει προβλέψει ποινές γι'αυτούς, που με οποιοδήποτε τρόπο, συμβάλλουν στην ανατροπή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Η νομική μορφή μίας επιχείρησης, αναφέρεται στο νομικό τύπο που προσλαμβάνει στο στάδιο ίδρυσής της και έχει μεγάλη σημασία για τη βιωσιμότητά της. Συγκεκριμένα:

1. Η Ατομική Επιχείρηση.

Είναι η πρώτη μορφή επιχείρησης, που λειτούργησε στον οικονομικό χώρο. Σ' αυτήν, ο επιχειρηματίας είναι και ο ιδιοκτήτης. Απασχολεί συνήθως, μικρό αριθμό εργαζομένων και είναι κυρίως οικογενειακή.

πλεονεκτήματα:

- ευκολία στην ίδρυση και στη διάλυση
- ευελιξία στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες
- ευκολία στην άμεση λήψη αποφάσεων
- ενιαία φορολόγηση επιχείρησης-ιδιοκτήτη

μειονεκτήματα:

- απεριόριστη ευθύνη
- μικρή περιουσία
- περιορισμένη πιστοληπτική ικανότητα
- περιορισμένες έως και μηδενικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη

Η ατομική επιχείρηση συνήθως διαλύεται με τη φυσική απώλεια του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία.

2. Οι Εταιρικές Επιχειρήσεις.

Αυτές, διακρίνονται σε προσωπικές, μικτές και κεφαλαιουχικές και η διαφορά τους βρίσκεται στο ρόλο που έχουν οι εταίροι.

Οι προσωπικές εταιρείες διακρίνονται σε:

α. Ομόρρυθμες εταιρείες (Ο.Ε.).

Καλούνται οι εμπορικές προσωπικές εταιρείες, που έχουν σα σκοπό τους τη διενέργεια εμπορικών πράξεων, υπό εταιρική επωνυμία. Οι εταίροι της ευθύνονται για τα χρέη της αλληλέγγυα, απεριόριστα και με ολόκληρη την ατομική τους περιουσία. Αυτό σημαίνει, ότι, κάθε εταίρος είναι υπεύθυνος για τις συναλλαγές και των υπολοίπων, με ολόκληρη την περιουσία του για τυχόν ζημιές της εταιρείας και για ολόκληρο το ποσό των ζημιών. Μπορούν να δημιουργηθούν από δύο ή και περισσότερα φυσικά πρόσωπα (εταίροι).

Όπως σε όλες τις προσωπικές εταιρείες, έτσι και στις ομόρρυθμες, οι τρίτοι στηρίζονται στη φερεγγυότητα και στην οικονομική δυνατότητα των εταίρων της επιχείρησης πριν προβούν σε οποιαδήποτε εμπορική πράξη .

πλεονεκτήματα:

- κατάτμηση φορολογίας
- συνεργασία κεφαλαίων ή κεφαλαίου εργασίας

μειονεκτήματα:

- ανεπάρκεια κεφαλαίων
- περιορισμένη πιστοληπτική ικανότητα
- μη επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων σε αυτή
- διάλυση της εταιρείας μετά από διαφωνία μεταξύ των εταίρων κατά τη λήψη των εταιρικών αποφάσεων
- δε μεταβιβάζεται η εταιρική ιδιότητα, γιατί επιφέρει τη λύση της εταιρείας

Η Ο.Ε. έχει νομική προσωπικότητα και η λύση της επέρχεται από:

- τη λήξη της καθορισμένης χρονικής διάρκειάς της
- καταγγελία κάποιου από τους εταίρους
- το θάνατο, τη δικαστική απαγόρευση ή τη δικαστική αντίληψη κάποιου από τους εταίρους
- την πτώχευση

β. Ετερόρρυθμες εταιρείες (Ε.Ε.).

Είναι οι προσωπικές εμπορικές εταιρείες, που έχουν σα σκοπό τους και αυτές τη διενέργεια εμπορικών πράξεων, υπό εταιρική επωνυμία. Από τους εταίρους, ο ένας τουλάχιστον είναι ομόρρυθμος (δηλαδή ευθύνεται αλληλέγγυα, απεριόριστα και εις ολόκληρο) και οι υπόλοιποι είναι ετερόρρυθμοι.

Χαρακτηριστικό του ετερόρρυθμου εταίρου είναι η περιορισμένη ευθύνη που έχει, δηλαδή, η ευθύνη του μέχρι του ποσού της εισφοράς του.

Η διαχείριση της Ε.Ε. γίνεται μόνο από τον ή τους ομόρρυθμους εταίρους και η επωνυμία της περιέχει μόνο τα ονόματα αυτών.

Σε περίπτωση που κάποιος από τους ετερόρρυθμους εταίρους αναμειχτεί με τη διαχείριση της εταιρείας ή συμπεριλάβει το όνομα του στην εταιρική επωνυμία, τότε αυτόματα μετατρέπεται σε ομόρρυθμο εταίρο και ευθύνεται πλέον αλληλέγγυα, απεριόριστα και σε ολόκληρο για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.

Η λύση της Ε.Ε. επέρχεται για τους ίδιους λόγους με αυτούς της Ο.Ε.

γ. Αφανείς ή συμμετοχικές εταιρείες.

Είναι οι προσωπικές εταιρείες που συγκροτούνται άτυπα από εταίρους, οι οποίοι έχουν δεσμούς μεταξύ τους και δεν εμφανίζονται σαν εταιρεία, αλλά εκπροσωπούνται από έναν ή περισσότερους εταίρους που ονομάζονται εμφανείς.

Οι λόγοι δημιουργίας αυτής της μορφής εταιρείας είναι, ότι ορισμένα πρόσωπα δεν μπορούν να αποκτήσουν την εμπορική ιδιότητα στη συγκεκριμένη εταιρεία, λόγω νομικών ή επαγγελματικών εμποδίων (δημόσιος υπάλληλος, συμμετοχή σε ανταγωνιστική επιχείρηση κ.λ.π.).

Η Αφανής εταιρεία δεν έχει νομική προσωπικότητα, εταιρική επωνυμία και περιουσία.

Η λειτουργία της βασίζεται στις συμφωνίες που έχουν κάνει μεταξύ τους οι εταίροι και η διαχείριση γίνεται μόνο από τον εμφανή εταίρο, ο οποίος ευθύνεται για τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει. Ο αφανής εταίρος ευθύνεται μόνο απέναντι στον εμφανή. Η λύση της εταιρείας επέρχεται μετά από συμφωνία των εταίρων.

Η μικτή εταιρεία περιλαμβάνει την Ετερόρρυθμη Εταιρεία με μετοχές.

α. Ετερόρρυθμη Εταιρεία με μετοχές.

Ονομάζεται αυτή, στην οποία ένας ή περισσότεροι εταίροι είναι ομόρρυθμοι και ευθύνονται αλληλέγγυα, απεριόριστα και για ολόκληρη την οφειλή, ενώ οι υπόλοιποι ευθύνονται μόνο μέχρι του ποσού της εισφοράς τους, που είναι ενσωματωμένη σε μετοχές. Η λειτουργία της είναι ίδια με αυτήν της απλής Ετερόρρυθμης Εταιρείας.

Τα χαρακτηριστικά της Ε.Ε. με μετοχές είναι:

- η εισφορά των ετερόρρυθμων εταίρων είναι ενσωματωμένη σε μετοχές
- έχουν το δικαίωμα μεταβίβασης τους χωρίς να επιφέρει αυτό τη λύση της εταιρείας
- ο θάνατος, η πτώχευση ή καταγγελία κάποιου εταίρου δεν επιφέρει τη λύση της εταιρείας
- έχει μικτό χαρακτήρα. Αυτό είναι φανερό από το χαρακτήρα που έχουν οι ομόρρυθμοι εταίροι (χαρακτηριστικά προσωπικών εταιρειών) και από το χαρακτήρα των ετερόρρυθμων εταίρων (χαρακτηριστικά κεφαλαιουχικών εταιρειών).

Η μορφή αυτής της εταιρείας δεν έχει επικρατήσει στη χώρα μας. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι δεν δέχεται κυβερνητικό έλεγχο (όπως οι Α.Ε), με αποτέλεσμα να μην έχει φερεγγυότητα για τους δανειστές και τους μετόχους.

Οι Κεφαλαιουχικές εταιρείες διακρίνονται:

α. Ανώνυμη εταιρεία.

Ονομάζεται η εμπορική κεφαλαιουχική εταιρεία, η οποία έχει νομική προσωπικότητα και ευθύνεται για τα εταιρικά χρέη μόνο με την περιουσία της. Το κεφάλαιό της είναι διαιρεμένο σε ίσα μερίδια, τα οποία ονομάζονται μετοχές.

Οι ιδιοκτήτες των μετοχών ονομάζονται μέτοχοι. Αυτοί ευθύνονται μόνο μέχρι την αξία που έχουν οι μετοχές τους και δεν έχει σημασία η προσωπικότητά τους για την ομαλή συνέχεια της επιχείρησης.

Επειδή, η ίδια η εταιρεία ευθύνεται για τα χρέη της, ο νόμος επιβάλλει την εξασφάλιση και διατήρηση του μετοχικού κεφαλαίου (Ν.2190/1920/63).

Το κέρδος ονομάζεται μέρισμα και προέρχεται από την αναλογία που αντιστοιχεί σε κάθε μετοχή από τα καθαρά κέρδη. Το μέρισμα δεν είναι ούτε βέβαιο, ούτε και σταθερό.

Εξαρτάται από το αν θα πραγματοποιήσει κέρδη η επιχείρηση και αν θα υπάρξουν προς διανομή.

Η Α.Ε. αποτελεί τη σπουδαιότερη και πιο αντιπροσωπευτική μορφή κεφαλαιουχικής εταιρείας.

Τα δύο κύρια όργανά της είναι η Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ δευτερεύοντα είναι οι Ελεγκτές και οι Εκκαθαριστές.

πλεονεκτήματα:

- σταθερή διάρκεια
- περιορισμένη περιουσιακή ευθύνη
- συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων
- έκδοση μακροπρόθεσμων ομολογιακών δανείων
- σταθερότητα κεφαλαίων και υποχρεωτική αυτοχρηματοδότηση
- πολιτική ισχύ
- υψηλή αποδοτικότητα
- μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα
- δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης για τους εργαζομένους
- μη επίδραση προσωπικού παράγοντα (π.χ. ο θάνατος ενός μετόχου δεν επιφέρει συνέπειες στη λειτουργία της εταιρείας)
- δυνατότητα μεταβίβασης της μετοχής

μειονεκτήματα:

- πολύπλοκη διοίκηση
- υψηλές δαπάνες
- ισχυρό Διοικητικό Συμβούλιο
- αντίθεση συμφερόντων μεταξύ διοικούντων και μετόχων
- ρίσκο της εταιρείας από τις μετοχές που εισάγονται στο χρηματιστήριο
- έλλειψη ελέγχου από τους περισσότερους μετόχους

Η Λύση της Α.Ε. επέρχεται με:

- την πάροδο της καθορισμένης χρονικής διάρκειας που έχει καθορισθεί στο καταστατικό
- την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων
- την πτώχευση της εταιρείας
- την ανάκληση της άδειας σύστασής της από τον Υπ.Εμπορίου. Εκτός από αυτούς τους λόγους, η λύση μπορεί να επέλθει και από άλλους, που έχουν προβλεφθεί στο καταστατικό.

β. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.

Ονομάζεται η εμπορική, κεφαλαιουχική εταιρεία, η οποία έχει νομική προσωπικότητα και ευθύνεται για τα χρέη της μόνο με την περιουσία της. Το κεφάλαιο της είναι διαιρεμένο σε ίσα τμήματα, που ονομάζονται εταιρικά μερίδια.

Τα χαρακτηριστικά της Ε.Π.Ε. είναι:

- τα εταιρικά μερίδια δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε τίτλους (μετοχές).
- έχει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως:
 - ι. η διαχείριση και εκπροσώπησή της γίνεται από τη συλλογική δράση των εταίρων

- ii. η νόμιμη απαγόρευση στους εταίρους για ανταγωνισμό
- iii. η δυνατότητα αποκλεισμού της μεταβίβασης του εταιρικού μεριδίου
 - έχει κεφαλαιουχικά χαρακτηριστικά, όπως:
- i. υποχρέωση καταβολής ορισμένου ποσού εταιρικού κεφαλαίου
- ii. έλλειψη ευθύνης των εταίρων για τα χρέη της επιχείρησης
- iii. η απαγόρευση, ο θάνατος ή η πτώχευση ενός εταίρου δεν επιφέρουν τη λύση της

Η λύση της Ε.Π.Ε. επέρχεται όταν:

- την προβλέπει ο νόμος
- με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης
- με δικαστική απόφαση κατόπιν καταγγελίας εταίρου
- με την πτώχευση της Ε.Π.Ε.
- με τη συγχώνευση ή τη μετατροπή της Ε.Π.Ε.

γ. Ο Συναιτερισμός.

Είναι η εμπορική εταιρεία, που αποτελείται από τη συνεργασία φυσικών προσώπων. Ο αριθμός των συνεταίρων και το κεφάλαιο του συνεταιρισμού μπορούν να μεταβάλλονται.

Τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών είναι:

- ο μεταβλητός αριθμός συνεταίρων
- το μεταβλητό κεφάλαιο
- οι μη κερδοσκοπικοί στόχοι τους (το κέρδος δεν αποτελεί την κύρια επιδίωξη τους)

Η λειτουργία του συνεταιρισμού στηρίζεται στα εξής όργανα:

- στη Γενική Συνέλευση των Συνεταίρων
- στο Διοικητικό Συμβούλιο
- στο Εποπτικό Συμβούλιο

Οι Συνεταιρισμοί διακρίνονται: ⁽¹⁾

i. Ανάλογα με την ιδιότητα της πλειοψηφίας των ιδρυτών της.

- σε αστικούς
- σε γεωργικούς

ii. Ανάλογα της ευθύνης τους.

- σε περιορισμένης ευθύνης
- σε απεριόριστης ευθύνης

iii. Ανάλογα της χρονικής διάρκειάς τους.

- σε περιορισμένης διάρκειας
- σε απεριόριστης διάρκειας

¹. Λογιστική II, Σταύρος Αλ. Χατζηπέτρος, σελ.198

iv. Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό.

- σε πιστωτικούς
- σε προμηθευτικούς
- σε πωλήσεων
- σε παραγωγικούς
- σε αλληλοασφαλιστικούς
- σε μικτούς

v. Ανάλογα με τον τρόπο ίδρυσής τους.

- σε ελεύθερους
- σε αναγκαστικούς

vi. Ανάλογα με τον βαθμό οργάνωσης τους.

- σε πρώτου βαθμού (συνεταιρισμοί), τα μέλη τους είναι φυσικά πρόσωπα
- σε δεύτερου βαθμού (ενώσεις), τα μέλη τους είναι συνεταιρισμοί
- τρίτου βαθμού (ομοσπονδίες), τα μέλη τους είναι ενώσεις
- τετάρτου βαθμού (συνομοσπονδίες), τα μέλη τους είναι ομοσπονδίες

Η λύση του Συνεταιρισμού επέρχεται με:

- τη λήξη της καθορισμένης χρονικής διάρκειας τους
- απόφαση της συνέλευσης των συνεταίρων
- δικαστική απόφαση
- πτώχευση
- πράξη του αρμόδιου Υπουργού, λόγω παραλείψεων

- ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(πηγή:Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ", τεύχος Νο 50, 20/4/89, σελ.46 "Οι απαραίτητες γραφειοκρατικές ενέργειες - πως να στήσετε μία επιχείρηση" , Λίνα Τσαγκαράκη).

Μία επιχείρηση εκτός από την ουσιαστική της ύπαρξη πρέπει να ιδρυθεί και τυπικά, δηλαδή να ισχύσει νομικά. Για να γίνει αυτό πρέπει ο επιχειρηματίας να περάσει από μία σειρά διαδικαστικών και κυρίως γραφειοκρατικών ενεργειών.

Οποιαδήποτε μορφή, λοιπόν αποφασίσει να ιδρύσει πρέπει να κάνει μία δήλωση έναρξης άσκησης επιτηδεύματος στην αρμόδια οικονομική εφορία.

Αν η επιχείρηση δεν είναι ατομική, χρειάζεται καταστατικό, το οποίο καταρτίζεται από δικηγόρο. Το καταστατικό της επιχείρησης καθορίζει τα της λειτουργίας της, από τον έλεγχο μέχρι την εκκαθάριση.

Όταν πρόκειται για Ο.Ε. και Ε.Ε. πρέπει να υποβληθεί στο Πρωτοδικείο ένα επικυρωμένο αντίγραφο του καταστατικού.

Στις περιπτώσεις εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης και Αωνύμων, το καταστατικό κατατίθεται για έλεγχο στη Νομαρχία και κατόπιν υποβάλλεται στο Εθνικό Τυπογραφείο για δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Από τη Νομαρχία δίνεται ο αριθμός μητρώου της Α.Ε. Οι Α.Ε. και η Ε.Π.Ε. υπάγονται στη Φ.Α.Β.Ε. (Φορολογία Αωνύμων Βιομηχανικών Εταιρειών) στην οποία πρέπει να κατατεθεί το καταστατικό μαζί με διάφορα δικαιολογητικά για τα οποία μπορεί κάποιος να ενημερωθεί από φοροτεχνικούς συμβούλους, για να πάρει τον Αριθμό Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.) της επιχείρησης και να ανοιχθεί η σχετική μερίδα.

Επίσης, ανάλογα με το αντικείμενο της δραστηριότητάς του, το μηχανολογικό εξοπλισμό, την καταλληλότητα του χώρου, την κατάσταση του προσωπικού, κλπ., χρειάζεται μερικές φορές και ειδική άδεια για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τέλος, ανάλογα με τη δραστηριότητα που έχει δηλώσει στην αρμόδια οικονομική εφορία, το σκοπό του εταιρικού και το αντικείμενο που αναφέρεται στην άδεια λειτουργίας της επιχείρησης, υποχρεούται να εγγράψει την επιχείρησή του στο αρμόδιο Επιμελητήριο, δηλαδή Εμπορικό και Βιομηχανικό, Βιοτεχνικό, Επαγγελματικό (Άρθρο 4. Ν.1089/80).

Για την εγγραφή στο Βιοτεχνικό Επιμελητήριο απαραίτητη είναι η συγκέντρωση και υποβολή των παρακάτω δικαιολογητικών:

- Φωτοτυπία της δήλωσης έναρξης επιτηδεύματος, αν η επιχείρηση είναι ατομική.
- Βεβαίωση έναρξης επιτηδεύματος από την οικονομική Εφορία και φωτοτυπία του θεωρημένου καταστατικού της εταιρείας, μαζί με τυχόν τροποποιήσεις, αν η επιχείρηση είναι Ο.Ε. ή Ε.Ε.
- Το φύλλο της εφημερίδας της Κυβέρνησης που δημοσιεύτηκε η περίληψη του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και ένα αντίγραφο του καταστατικού μαζί με τυχόν τροποποιήσεις. Σε περίπτωση που το σχετικό ΦΕΚ δεν έχει κυκλοφορήσει απαιτείται η προσκόμιση της πρώτης σελίδας του, ή αν δεν έχει εκδοθεί και αυτή, απαιτείται η βεβαίωση του Εθνικού Τυπογραφείου (ΤΑΠΕΤ για τον αριθμό και τη χρονολογία του), αν η επιχείρηση είναι Α.Ε.
- Πρακτικό συγκρότησης του Διοικητικού Συμβουλίου και συμμετοχής τους στο κεφάλαιο της εταιρείας, αν η επιχείρηση είναι Α.Ε.
- Ισολογισμό του τελευταίου χρόνου, καθώς και ισοζύγιο του τελευταίου μήνα, αν η επιχείρηση είναι Α.Ε. ή Ε.Π.Ε.

- Φωτοτυπία της τελευταίας σελίδας που φέρει τη θεώρηση της εφορίας, ενός από τα βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση (Γεν. Καθολικού, Απογραφών, Ταμείου κλπ.).
- Φωτοτυπίες των τιμολογίων αγοράς μηχανημάτων (εξοφλημένα τιμολόγια όχι προτιμολόγια) ή άλλο στοιχείο νόμιμης κτήσης ή χρήσης (πωλητήριο, μισθωτήριο).
- Σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί πολλά χρόνια και δεν υπάρχουν τιμολόγια αγοράς των μηχανημάτων και αποδεικτικά κτήσης ή χρήσης, υπεύθυνη δήλωση του ΝΔ 105/69 στην οποία θα αναφέρονται τα μηχανήματα που λειτουργούν στην επιχείρηση.
- Όταν η επιχείρηση απασχολεί προσωπικό, χρειάζεται φωτοτυπία της κατάστασης προσωπικού θεωρημένη από το αρμόδιο γραφείο εργασίας. Όταν δεν απασχολεί προσωπικό θα πρέπει οπωσδήποτε να απασχολούνται στην επιχείρηση οι ίδιοι οι βιοτέχνες.
- Φωτοτυπία μισθωτηρίου του βιοτεχνικού χώρου που στεγάζεται η επιχείρηση της έδρας και των υποκαταστημάτων αν διατηρηθεί, θεωρημένων από Εφορία. Αν υπάρχει αδυναμία προσκόμισης του θεωρημένου μισθωτηρίου, τότε το μισθωτήριο να συνοδεύεται από δύο τελευταίες αποδείξεις ενοικίου. Σε περίπτωση που ο χώρος ή οι χώροι της Βιοτεχνίας είναι ιδιόκτητοι, υπεύθυνη δήλωση ΝΔ 105/69.
- Φωτοτυπία της άδειας λειτουργίας ή της απαλλαγής από την άδεια λειτουργίας, που χορηγείται από τη Διεύθυνση Βιομηχανίας του Νομαρχιακού Διαμερίσματος της περιοχής. Σε περίπτωση που δεν έχει εκδοθεί ακόμη η άδεια λειτουργίας ο ενδιαφερόμενος μπορεί να φέρει τα σχετικά στοιχεία που φανερώνουν την υποβολή των δικαιολογητικών στην αρμόδια διεύθυνση.
- Όταν για τη λειτουργία της επιχείρησης χρειάζεται κάποια ειδική άδεια, όπως συμβαίνει με φαρμακοβιοτεχνίες, βιοτεχνίες καλλυντικών κ.λ.π. ή κάποιο δίπλωμα, είναι αναγκαία μιά φωτοτυπία της άδειας ή του διπλώματος.

Αν η επιχείρηση λειτουργεί πολλά χρόνια θα πρέπει να προσκομίσει:

- Συμπληρωματικά στοιχεία Φορ. Δήλωσης των προηγούμενων χρόνων (όχι τα εκκαθαριστικά) και τους δημοσιευμένους ισολογισμούς.
- Αν ο φορέας της επιχείρησης είναι ήδη μέλος του ΒΕΑ από άλλη επιχείρηση, θα πρέπει να προσκομίσει στοιχεία λειτουργίας της προηγούμενης επιχείρησης (συμπληρωματικά στοιχεία Φορ. Δηλ. προηγούμενου χρόνου - βιβλίου εφορίας κ.λ.π.) ή σε περίπτωση που δεν λειτουργεί, στοιχεία διαγραφής (διακοπή - αδράνεια, πτώχευση, διαλυτικό).
- Αν η επιχείρηση ιδρύθηκε μέσα στο χρόνο εγγραφής χρειάζονται στοιχεία που να αποδεικνύουν την λειτουργία της, ιδιαίτερα όταν στερούνται άδειας λειτουργίας (τιμολ. αγοράς, πρώτων υλών, τιμολόγια πωλήσεων και επίδειξη του βιβλίου που καταχωρούνται).
- Υπεύθυνη δήλωση του ΝΔ 105/69 που να δηλώνεται ότι η επιχείρηση δεν είναι γραμμένη σε άλλο Επιμελητήριο.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν έχει αρχίσει ακόμα να λειτουργεί, μπορεί να εγγραφεί στο Επιμελητήριο αν ο εταιρικός σκοπός είναι αποκλειστικά βιοτεχνικός, έχει εκδοθεί άδεια λειτουργίας και έχουν θεωρηθεί βιβλία από την εφορία (τυπική έναρξη).

Η εγγραφή μίας επιχείρησης στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο όταν αυτή είναι ατομική, Ο.Ε. ή Ε.Ε., γίνεται μετά από έρευνα και αυτοψία των υπηρεσιών του για τη διαπίστωση ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης εκτός εάν υποβληθούν στοιχεία, δηλαδή βιβλία εφορίας ή μπλόκ τιμολογίων στα οποία να έχουν καταχωρηθεί εμπορικές πράξεις (αγορές, πωλήσεις). Σε κάθε περίπτωση, υποβάλλεται δήλωση - αίτηση με χαρτόσημο, που χορηγείται από το Τμήμα Μητρώου του Επιμελητηρίου.

Αν η επιχείρηση είναι ατομική, Ο.Ε. ή Ε.Ε. γίνεται καταχώρηση των ατομικών στοιχείων και κατάθεση δείγματος υπογραφής των εταίρων. Επίσης υποβάλλεται βεβαίωση

δήλωσης έναρξης ασκήσεως επιτηδεύματος. Αν πρόκειται για Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. πρέπει να υποβληθεί το φύλλο της Εφημερίδας της κυβερνήσεως, στο οποίο δημοσιεύθηκε η ανακοίνωση της Νομαρχίας που περιλαμβάνει τον αριθμό καταχώρησης στο Μητρώο Α.Ε και περίληψη του Καταστατικού. Αν δεν έχει κυκλοφορήσει το ΦΕΚ/ΔΑΕ και Ε.Π.Ε., την ανακοίνωση της Νομαρχίας που περιλαμβάνει τον αριθμό Μητρώου περίληψη του καταστατικού και φωτοτυπία της απόδειξης του Τυπογραφείου (ΤΑΠΕΤ) για τη δημοσίευση.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να επιδεικνύεται το καταστατικό, φωτοτυπία του οποίου θα κατατίθεται σε περίπτωση μετατροπής, συγχωνεύσεως και όταν υπάρχει διαφορά στοιχείων μεταξύ καταστατικού και ΦΕΚ ή ανακοίνωσης της Νομαρχίας.

Στην περίπτωση που στο καταστατικό δεν καθορίζονται οι αρμοδιότητες των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, να υποβληθεί και το ΦΕΚ που δημοσιεύθηκε η σύνθεση των μελών του Δ.Σ ή αν δεν έχει κυκλοφορήσει το σχετικό ΦΕΚ θα πρέπει να προσκομισθεί αντίγραφο των πρακτικών του Δ.Σ.

Κατάθεση δείγματος υπογραφής των νομίμων εκπροσώπων της εταιρείας γίνεται αυτοπροσώπως. Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η προσέλευση στο Επιμελητήριο η υπογραφή επικυρώνεται από την Αστυνομία ή από την Τράπεζα με την οποία συναλλάσσεται η εταιρεία.

Αν η επιχείρηση είναι ατομική, Ο.Ε. ή Ε.Ε. πρέπει να υποβληθούν και τα εξής δικαιολογητικά:

- Υπεύθυνη δήλωση Ν.Δ. 105/69 προς το Επιμελητήριο στην οποία κάθε εταίρος θα δηλώνει την όλη του δραστηριότητα δηλ. πότε άρχισε να συμμετέχει, τη Διεύθυνση και το αντικείμενο των Επιχειρήσεων αυτών, τα Επιμελητήρια και τους Αριθμούς Μητρώου με τους οποίους είναι ή ήταν γραμμένες οι επιχειρήσεις που συμμετείχε ή συμμετέχει κλπ.
- Στην περίπτωση που κάποιος μετέχει ή μετείχε σε άλλη εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση που δεν είναι γραμμένη στο Επιμελητήριο θα πρέπει υποχρεωτικά να προσκομίσει δικαιολογητικά για την εγγραφή της στο Μητρώο του.
- Αντίγραφο εταιρικού που έχει κατατεθεί και θεωρηθεί στο Πρωτοδικείο Αθηνών.
- Μισθωτήριο συμβόλαιο (σε φωτοτυπία) ή άλλο στοιχείο δηλωτικό ύπαρξης επαγγελματικής στέγης.
- Επίδειξη δελτίων αστυνομικής ταυτότητας όλων των εταίρων και των διαχειριστών της εταιρείας.
- Στην περίπτωση αλλοδαπών εταίρων από χώρες εκτός ΕΟΚ απαιτούνται φωτοαντίγραφα αδειών παραμονής και εργασίας στην Ελλάδα.

Στις περιπτώσεις του Εμπορικού Αντιπροσώπου Οίκων εξωτερικού, της βιομηχανικής επιχείρησης του εμπορίου και βιομηχανίας φαρμάκων, του εμπορίου όπλων, του εμπορίου και βιομηχανίας εκρηκτικών υλών, της βιομηχανίας τροφίμων, του γραφείου τουρισμού, της εκμίσθωσης επιβατικών αυτοκινήτων κ.λ.π. πρέπει να κατατεθούν φωτοαντίγραφα των σχετικών αδειών που προβλέπονται από τις διατάξεις που ισχύουν.

Στην περίπτωση Εξαγωγικού Εμπορίου, απαιτείται η εγγραφή και στο Ειδικό Μητρώο Εξαγωγέων. Έντυπο για τα δικαιολογητικά της εγγραφής αυτής χορηγείται από το Τμήμα Ειδικού Μητρώου Εξαγωγέων στο Επιμελητήριο.

ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ:

Το καταστατικό ή εταιρικό είναι ένα συμφωνητικό μεταξύ των εταίρων, για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας και των ιδίων απέναντι στο Κράτος, καθώς και στις μεταξύ τους σχέσεις.

Στο καταστατικό αναφέρεται η μορφή της επιχείρησης, οι εταίροι και οι αρμοδιότητές τους, το κεφάλαιο της επιχείρησης και η εισφορά των εταίρων, η άδεια λειτουργίας της, το μοίρασμα των κερδών κ.λ.π

Η νομική μορφή της επιχείρησης δε δεσμεύει τους εταίρους προς συγκεκριμένους όρους. Μπορούν να βάλουν κάποιους δικούς τους, εφ'όσον συμφωνήσουν όλοι.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ Ο.Ε.

(πηγή: Λογιστική II, Ι.Ντόμαλης, έκδοση 1986, σελ.64).

ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ Ο.Ε. "Δ.Μαράς και Σία Ο.Ε."

Αθήνα, σήμερα 9 Αυγούστου 1992, οι πιο κάτω υπογραφόμενοι Ιωάννης Κ. Μαράς και Δημήτριος Σ. Μερκούρης και οι δύο έμποροι Αθηνών, συμφώνησαν και έκαναν αποδεκτά τα παρακάτω:

1. Συνιστούν από σήμερα ομόρρυθμη εταιρεία με την επωνυμία "Δ.Μαράς και Σία Ο.Ε."
2. Έδρα της εταιρείας ορίζεται ο Δήμος Αθηναίων, οδός Χρυσανθέμων 64.
3. Σκοπός της εταιρείας είναι η εμπορία ετοιμών ενδυμάτων. Για το σκοπό αυτό η εταιρεία μπορεί να συνεργάζεται και να συνιστά εταιρείες με φυσικά ή νομικά πρόσωπα, που επιδιώκουν τον ίδιο σκοπό. Πάντως απαγορεύεται η άσκηση ανταγωνισμού.
4. Για την κάλυψη υποχρεώσεων με έγγραφα, απαιτείται η υπογραφή και των δύο εταίρων, που ασκούν χρέη διαχειριστή της εταιρείας. Συναλλαγματικές όμως, μέχρι 5.000 δραχ. μπορεί να αποδέχεται κάθε εταίρος με την εταιρική επωνυμία και τη σφραγίδα της εταιρείας.
5. Η διάρκεια της εταιρείας ορίζεται πενταετής από σήμερα και λήγει στις 9 Αυγούστου 1997.
6. Το εταιρικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε επτακόσιες χιλιάδες δραχμές (700.000 δραχ.). Ο εταίρος Δ.Μαράς εισφέρει μετρητά τριακόσιες πενήντα χιλιάδες δραχμές (350.000 δραχ.) και ο Σ. Μερκούρης τριακόσιες πενήντα χιλιάδες δραχμές (350.000 δραχ.) σε: α) μετρητά διακόσιες χιλιάδες δραχμές (200.000 δραχ.) και β) σε εμπορεύματα εκατόν πενήντα χιλιάδες δραχμές (150.000 δραχ.). Εκατόν πενήντα χιλιάδες δραχμές, που αποτίμησαν από κοινού οι εταίροι.
7. Οι εταίροι μετέχουν εξίσου στα κέρδη και στις ζημιές. Επίσης, εργάζονται προσωπικά στην εταιρεία στο ωράριο του νόμου, χωρίς προσωπική αμοιβή.
8. Διαχειριστές της εταιρείας είναι και οι δύο εταίροι.
9. Ανάληψη χρημάτων μπορεί να κάνει κάθε εταίρος κάθε μήνα μέχρι το ποσό των τριάντα χιλιάδων δραχμών (30.000 δραχ.) κι αυτές έναντι των κερδών του.
10. Αμοιβή για τη διαχείριση της εταιρείας δεν πληρώνεται.
11. Ο θάνατος εταίρου φέρει τη λύση και εκκαθάριση της εταιρείας. Εκκαθαριστής ορίζεται ομόφωνα με τους κληρονόμους.

12. Κάθε χρόνο στις 31 Δεκεμβρίου συντάσσεται ισολογισμός και διανέμεται το κέρδος ή καλύπτεται η ζημιά.

Το παρόν συντάχθηκε κατά νόμο σε δύο αντίτυπα, που υπογράφουν οι συμβαλλόμενοι κι ο καθένας πήρε από ένα.

Οι συμβαλλόμενοι

Δ.Μαράς

Σ.Μερκούρης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έχουμε αναφέρει, ότι η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής, με σκοπό το κέρδος. Για να μπορέσει όμως να επιτύχει, θα πρέπει να συντονιστούν αυτοί οι συντελεστές προς τους σκοπούς της επιχείρησης. Αυτό μόνο η Διοίκηση μπορεί να το επιτύχει.

Στον όρο Διοίκηση έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, μερικοί από αυτούς είναι:

Το ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ (Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας) ορίζει ότι, η Διοίκηση Επιχειρήσεων είναι η οργανωμένη και συντονισμένη δραστηριότητα των ανθρώπων, για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Η Ε.Ε.Δ.Ε (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων) ορίζει, ότι είναι η λειτουργία με την οποία επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Ο Henri Fayol καθορίζει την έννοια της Διοίκησης σε 5 καθήκοντα που εκτελούν τα διοικητικά στελέχη και αυτά είναι:

- ο προγραμματισμός
- η οργάνωση
- η διεύθυνση
- ο συντονισμός
- ο έλεγχος

Ο Β.Κ.Scanlan ⁽¹⁾ αναφέρει ότι η Διοίκηση εφαρμόζεται από τα διοικητικά στελέχη, βάση των παρακάτω καθηκόντων:

- του προγραμματισμού
- της λήψης αποφάσεων
- της οργάνωσης
- της διεύθυνσης
- του ελέγχου

(Βάση αυτού του ορισμού θα γίνει η περαιτέρω ανάλυση).

Επίσης, στο έργο της Διοίκησης περιλαμβάνεται ο καθορισμός του είδους της επιχείρησης, του μεγέθους της, του τόπου εγκατάστασης, των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα παραχθούν, και οι πηγές χρηματοδότησης.

¹.Management -Αποτελεσματική Διοίκηση, Χ.Κ.Κανελλόπουλος, σελ. 23

1. Ο Προγραμματισμός.

Στη φάση του προγραμματισμού, καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης, τα μέσα και τους ανθρώπους που θα χρειαστούν και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Οι σκοποί αυτοί είναι μακροχρόνιοι, μεσοχρόνιοι ή βραχυχρόνιοι.

2. Η Λήψη Αποφάσεων.

Είναι η διαδικασία, στην οποία τα διοικητικά στελέχη, μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων και σε σχέση με τους σκοπούς της επιχείρησης, δίνουν λύση σε κάποιο πρόβλημα. Έτσι, επισημαίνουν το πρόβλημα, προσδιορίζουν και αναλύουν τις εναλλακτικές λύσεις, επιλέγουν την καλύτερη και τέλος αξιολογούν την απόφαση που πήραν.

3. Η Οργάνωση.

Είναι η λειτουργία, με την οποία η επιχείρηση, προσπαθεί να εναρμονίσει τον παράγοντα άνθρωπο με τους παραγωγικούς συντελεστές και να καθορίσει τις σχέσεις στις διάφορες δραστηριότητες που θα εκτελεστούν.

4. Η Διεύθυνση.

Με την άσκηση της Διεύθυνσης, τα διοικητικά στελέχη κατευθύνουν και εποπτεύουν τους υφισταμένους τους, για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, που καθορίστηκαν στη λειτουργία του προγραμματισμού. Εδώ αναπτύσσεται και η φιλοσοφία της επιχείρησης, για τη στάση της απέναντι στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να έχουμε διάφορες μορφές αντιμετώπισής τους.

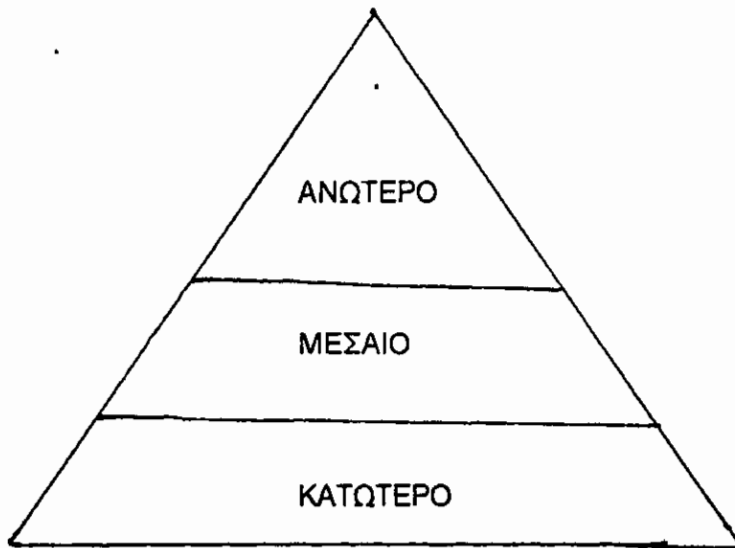
5. Ο Έλεγχος.

Σκοπός του Ελέγχου, είναι να ρυθμίζει και να ελέγχει την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σύγκρισή τους με κάποια πρότυπα, που έχουν καθοριστεί στη λειτουργία του προγραμματισμού. Σε περιπτώσεις αποκλίσεων, επεμβαίνει και τις διορθώνει.

ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Διοικητικά Στελέχη, ονομάζονται τα άτομα που έχουν θέση προϊσταμένων στη διοικητική ιεραρχία, εξουσία και ευθύνη. Επιτελούν τα καθήκοντα της Διοίκησης, δηλαδή, τον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Ανάλογα με το έργο που επιτελούν, κατατάσσονται σε τρία βασικά επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Τα επίπεδα αυτά είναι: (σχήμα 1.)

- το ανώτατο
- το μεσαίο
- το κατώτερο



Σχήμα 1. Ιεραρχική Πυραμίδα.

Τα χαρακτηριστικά της ιεραρχικής πυραμίδας είναι:

- ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης. Ο βαθμός αυτός είναι μεγαλύτερος στο ανώτατο κλιμάκιο και μειώνεται κατεβαίνοντας στο κατώτερο επίπεδο. (σχ.2)
- το έργο της Διοίκησης είναι χαρακτηριστικό των ανωτάτων κλιμακίων, ενώ στο μεσαίο και στο κατώτερο εμφανίζεται σε πολύ χαμηλό βαθμό.
- το εκτελεστικό έργο λειτουργεί αντίστροφα με αυτό της Διοίκησης. Εδώ, τα κατώτερα κλιμάκια ασχολούνται περισσότερο με το εκτελεστικό έργο, ενώ ανεβαίνοντας προς τα υψηλότερα κλιμάκια εξασθενεί.

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα διοικητικά στελέχη διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- α. ανάλογα με τον τρόπο άσκησης Διοίκησης, σε:
- συγκεντρωτικά
 - συμμετοχικά

β. ανάλογα με τη θέση που έχουν στην ιεραρχία, σε:

- ανώτερα
- μεσαία
- κατώτερα

γ. ανάλογα με την εξουσία στη λήψη αποφάσεων, σε:

- διοικητικά
- επιτελικά

δ. ανάλογα με την ύπαρξη υφισταμένων ή όχι, σε:

- ηγετικά
- στελέχη χωρίς υφισταμένους

ε. ανάλογα με τον προσανατολισμό τους στην παραγωγή ή στον άνθρωπο, σε:

- προσανατολισμένα στην παραγωγή
- προσανατολισμένα στον άνθρωπο

ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ
ΑΝΩΤΑΤΟ	
ΜΕΣΑΙΟ	
ΚΑΤΩΤΕΡΟ	

Σχήμα 2. Όρια Εξουσίας.

(Πηγή: Η.Κoonz & C.Ο'Donnell: Principles of Management: An Analysis of Managerial functions).

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι δεξιότητες που πρέπει να έχουν τα διοικητικά στελέχη είναι τεχνικές, ανθρώπινες και συνολικής θεώρησης.

Οι τεχνικές δεξιότητες απαιτούν τη χρησιμοποίηση γνώσεων, τεχνικών μεθόδων και εξοπλισμού, που χρειάζονται για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων, που αποκτούνται με την πείρα, την εκπαίδευση και την άσκηση.

Οι ανθρώπινες αναφέρονται στην ικανότητα και στην κρίση που απαιτείται να έχουν κατά την εργασία με τους ανθρώπους, στην κατανόηση της υποκίνησης και στην εφαρμογή της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Οι δεξιότητες της συνολικής θεώρησης αναφέρονται στην κατανόηση της πολυπλοκότητας της επιχείρησης και της καταλληλότητας των χειρισμών του, βάση των στόχων της και όχι μόνο βάση των αναγκών της ομάδας στην οποία ανήκει.

Οι παραπάνω δεξιότητες βρίσκονται σε διαφορετικό βαθμό στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Έτσι παρατηρούμε ότι στα ανώτερα επίπεδα χρειάζονται οι δεξιότητες συνολικής θεώρησης και λιγότερες τεχνικές, ενώ όσο κατεβαίνουμε χρειάζονται περισσότερες τεχνικές και λιγότερες συνολικής θεώρησης. Οι ανθρώπινες δεξιότητες όμως, φαίνεται ότι είναι απαραίτητες σε όλα τα επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

FREDERICK TAYLOR: Ο ΠΑΤΕΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι "Αρχές Επιστημονικού Management που δημοσιεύθηκαν το 1911 είναι το έργο που καθιέρωσε τον Frederick Taylor πατέρα της επιστημονικής διοίκησης.

Μέσα στο έργο του αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας, για τη μελέτη του χρόνου και των κινήσεων (δίνοντας έτσι αργότερα το έναυσμα στους Lillian και Frank Gilbreth να γίνουν γνωστοί για την εργασία τους στη μελέτη του χρόνου και των κινήσεων) την απλοποίηση, την τυποποίηση και εξειδίκευση της εργασίας.

Θέτει επίσης 4 αρχές Διοίκησης που είναι οι εξής:

- i. Αντικατάσταση πρακτικών μεθόδων για τον καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο.
- ii. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών.
- iii. Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
- iv. Περισσότερο ισόρροπη διαιρέση ευθύνης μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων έτσι ώστε, οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.

Η εφαρμογή τους απέφερε βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και το έργο του έγινε αποδεκτό από τους managers της Αμερικής, Γερμανίας, Σ. Ένωσης, Ιαπωνίας κλπ.

Εργάστηκε σαν μηχανικός στη Βιομηχανία Bethlehem CO των ΗΠΑ και επί 20 χρόνια εφάρμοζε την επιστημονική του μέθοδο, αναζητώντας τον "καλύτερο τρόπο" για κάθε έργο και διατυπώνοντας οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, αγνοώντας όμως, τα ανθρώπινα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων. Με την υπερβολική χρήση της χρονομέτρησης εδίδαξε τα standards εργασίας και παρότρυνε την εφαρμογή της σ' όλες τις πτυχές εργασίας.

Η έννοια του standard εργασίας χρησιμοποιείται σα μονάδα σύγκρισης του προγραμματισμένου με το πραγματοποιούμενο.

Ο HENRI FORD ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ

Αμερικανός βιομήχανος, ο H. Ford εφάρμοσε δικό του οργανωτικό σύστημα στην αυτοκινητοβιομηχανία του στο Detroit των Η.Π.Α.

Εμπνεύστηκε το σύστημα της συνεχούς ροής στην εργασία. Σύμφωνα με αυτό, κατά την

κατασκευή του ένα αντικείμενο περνάει από διάφορα στάδια εργασίας μέχρι να πάρει την τελική του μορφή και με τη βοήθεια των κατάλληλων μεταφορέων, όπως κεκλιμένα επίπεδα, αυτόματες ταινίες που κινούνται σιγά, μετακινούμενα καλάθια, δάπεδα κ.λ.π., μέσα και πάνω στα οποία τοποθετείται το αντικείμενο και μεταφέρεται από το ένα στάδιο εργασίας στο άλλο.

Ο Henri Ford έβλεπε τον εργάτη του σα συνεργάτη, που πρέπει να πληρώνεται καλά σύμφωνα με την εργασία του και να μη δουλεύει όλες τις ημέρες της εβδομάδας, γι' αυτό εφάρμοσε και την πενθήμερη εργασία.

Οι βασικές αρχές του Henri Ford κατά τη διαδικασία παραγωγής ήταν πέντε:

- εξοικονόμηση χρόνου, χώρου και υλικών
- κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη εργασία
- εκπαίδευση του προσωπικού για χρήση αποτελεσματικών μεθόδων
- εφαρμογή του προγραμματισμού
- απλοποίηση, εξειδίκευση και τυποποίηση για την επίτευξη της αύξησης της παραγωγής.

HENRI FAYOL

Ο Henri Fayol μπορεί να χαρακτηριστεί ο πρώτος που ασχολήθηκε ευρύτερα με τις αρχές οργάνωσης και τα καθήκοντα του manager.

Στο έργο του "Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ (General and Industrial Management) συγκεντρώνει τα καθήκοντα του manager στα παρακάτω σημεία:

- την πρόβλεψη
- το σχεδιασμό
- την οργάνωση
- τη διεύθυνση
- το συντονισμό
- τον έλεγχο

Ο Fayol ερεύνησε τα προβλήματα της διοίκησης από το ανώτατο προς το κατώτερο επίπεδο της οργανωτικής διάρθρωσης. Βασίζει τις έρευνες του πάνω στην τυπική οργάνωση και δεν αναλύει τον παράγοντα άνθρωπο.

GEORGE ELTON MAYO

Γεννήθηκε το 1880 στην Αυστραλία. Από το 1923 προσανατολίζεται στα βιομηχανικά προβλήματα. Από το 1927 έως το 1945 διδάσκει στο Τμήμα Βιομηχανικής Ερευνών του Πανεπιστημίου του Harvard σαν ψυχολόγος καθηγητής.

Την περίοδο 1927-1932 παίρνει μέρος σαν επικεφαλής μιάς ομάδας επιστημόνων, στο πρόγραμμα πειραμάτων και ερευνών για τη μελέτη της στάσης και της συμπεριφοράς

των εργαζομένων στα εργοστάσια της Western Electric Co στο Hawthorne του Chicago.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν απ' αυτή τη μελέτη ήταν ότι θα έπρεπε να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο ψυχολογικό κλίμα το οποίο επικρατεί στους χώρους που υπάρχουν εργαζόμενοι, αλλά και στις σχέσεις, αλληλεπίδρασης που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.

Τα πειράματα έδειξαν ότι η συμπεριφορά και τα αισθήματα σχετίζονται στενά, ότι οι επιδράσεις της ομάδας επηρέαζαν σημαντικά, την ατομική συμπεριφορά, ότι τα ομαδικά πρότυπα ήταν πολύ αποτελεσματικά για την ατομική απόδοση του εργαζομένου και ότι το χρήμα έπαιζε μικρότερο ρόλο ως καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης από τα ομαδικά πρότυπα, τα συναισθήματα και τη σιγουριά.

DOUGLAS Mc GREGOR - Θεωρία "X" και θεωρία "Ψ".

Ο Mc Gregor δημοσίευσε πολλές εργασίες σχετικά με τη γενική συμπεριφορά του ανθρώπου μέσα στο χώρο εργασίας του. Στο βιβλίο του " Η Ανθρώπινη πλευρά της Επιχείρησης " περιγράφει τη θεωρία X και τη θεωρία Ψ.

Στη θεωρία X υποθέτει πως:

- i. ο μέσος εργαζόμενος έχει μία έμφυτη αποστροφή προς την εργασία και γι'αυτό την αποφεύγει.
- ii. εξαιτίας αυτής της αποστροφής, ο εργαζόμενος θα πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται και να απειλείται με τιμωρία, έτσι ώστε, να κάνει τις απαραίτητες προσπάθειες για να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- iii. ο μέσος εργαζόμενος, προτιμά να τον διευθύνουν και να αποφεύγει τις ευθύνες, γιατί δε διακατέχεται από φιλοδοξίες.

Με τη θεωρία του αυτή λοιπόν, δείχνει ότι ο μέσος εργαζόμενος θα πρέπει να κατευθύνεται και να ελέγχεται, για να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων.

Σε αντίθεση με αυτή τη θεωρία, παραθέτει τη θεωρία Ψ, στην οποία υποθέτει ότι:

- i. ο εργαζόμενος δεν έχει από τη φύση του αυτήν την αποστροφή για εργασία, αλλά ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες μέσα στην επιχείρηση, η εργασία αυτή μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή μη.
- ii. ο έλεγχος και η τιμωρία δεν είναι τα μόνα μέσα που μπορούν να κάνουν τον εργαζόμενο να προσανατολισθεί σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, γιατί ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αυτοελέγχεται και να αυτοκατευθύνεται.
- iii. αν ο εργαζόμενος ανταμείβεται ικανοποιητικά, τότε αποδέχεται και τους στόχους της επιχείρησης.
- iv. ο μέσος εργαζόμενος επιζητά την υπευθυνότητα, που είναι συνδεδεμένη με τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Η άρνησή του γι'αυτήν μπορεί να προέρχεται από κακή εμπειρία στο παρελθόν.
- v. οι άνθρωποι διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό, φαντασία, ευφυΐα και επινοητικότητα, παρ'όλα αυτά όμως, δε χρησιμοποιούνται όλοι.
- vi. στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει η διοίκηση.

Ο Mc Gregor στη θεωρία Ψ υποστηρίζει ότι, θα πρέπει να ικανοποιείται το Εγώ των εργαζομένων, η ανάγκη δηλαδή που έχουν για αυτοσεβασμό και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Θα πρέπει να τους δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης των παραπάνω, έτσι ώστε, να βελτιωθεί η προσαρμογή τους στην επιχείρηση και να γίνει αποδοτικότερη η εργασία τους.

MAX WEBER - ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ

Γερμανός Κοινωνιολόγος ο Max Weber, ανέπτυξε στο πρώτο μισό του αιώνα, μία θεωρία σχετικά με τις δομές της εξουσίας και περιέγραψε τις δραστηριότητες στους οργανισμούς, με βάση τις σχέσεις εξουσίας. Βασικό πρόβλημα στην οργάνωση, είναι η αναγνώριση της εξουσίας, την οποία διακρίνει σε τρεις θεμελιώδεις κατηγορίες:

- στη νόμιμη
- στην παραδοσιακή
- στη χαρισματική

Με τον όρο Γραφειοκρατία ⁽¹⁾ ο Max Weber εννοούσε τη διοίκηση μέσω γραφείων. Σε αυτή τη μορφή οργάνωσης ξεχωρίζει 5 χαρακτηριστικά:

1. Την κατανομή της Εργασίας.

Συνέπεια από τη μεγάλη εξειδίκευση, ήταν ότι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να μάθουν γρήγορα και εύκολα κάποια εργασία, άσχετα από τα προσόντα που διέθεταν. Έτσι, δεν δημιουργούνταν προβλήματα στην αντικατάστασή τους.

2. Την συγκέντρωση της Εξουσίας.

Λόγω της κατανομής της εργασίας, παρουσιαζόταν το πρόβλημα του συντονισμού. Αυτό όμως ξεπερνούταν με τη συγκέντρωση της εξουσίας σε διάφορες βαθμίδες.

3. Ορθολογικό Πρόγραμμα Διεύθυνσης Προσωπικού.

Οι προσλήψεις των εργαζομένων γίνονταν μετά από σύγκριση των αναγκαίων προσόντων που απαιτούνταν για μία θέση και των πραγματικών που διέθεταν οι εργαζόμενοι. Αυτό γινόταν σε μία εποχή, που οι προσλήψεις βασίζονταν στην κοινωνική θέση που είχαν οι οικογένειές τους και στο παραδοσιακό επάγγελμα που τις χαρακτήριζε.

4. Οι Κανονισμοί.

Υπήρχαν κανόνες και πολιτικές που εφαρμόζονταν το ίδιο και στους εργαζομένους και στους πελάτες.

¹. Οργανωτική Θεωρία, Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος, σελ.20

5. Τα Έγγραφα Στοιχεία.

Για την ομοιομορφία των ενεργειών και τη συνέχιση της πορείας της επιχείρησης, τηρούσαν λεπτομερή έγγραφα για κάθε δραστηριότητα, συναλαγή. Αυτή η λεπτομερής καταγραφή, η επικοινωνία μέσω εγγράφων και η προσκόλληση στους τύπους και όχι στην ουσία των υποθέσεων, δίνουν την έννοια της Γραφειοκρατίας που υπάρχει σήμερα. Αποτέλεσμα όλων αυτών, είναι να παρουσιάζεται στην επιχείρηση ακαμψία, δυσκινησία και στασιμότητα.

Θεωρούσε ότι το μοντέλο της οργάνωσής του, μπορούσε να υπάρχει σε κάθε οργανισμό, αρκεί να περιείχε τα παρακάτω στοιχεία:

- μεγάλο αριθμό εργαζομένων
- οι περισσότεροι από τους εργαζομένους να είναι ανειδίκευτοι ή μισοειδικευμένοι
- να υπάρχει απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής
- να υπάρχει απλό προϊόν

Την περίοδο εκείνη, οι περισσότερες οργανώσεις είχαν αυτά τα χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα η Γραφειοκρατία σε μέθοδος να έχει μεγάλη εφαρμογή.

Ο Max Weber είναι θεωρητικός και δεν εξέτασε τη θεωρία του στην πράξη.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η θεωρία των Συστημάτων είναι σχετικά μία νέα θεωρία που έκανε την εμφάνισή της μεταπολεμικά. Αυτό ήταν απόρροια της γενικότερης αδυναμίας των κλασικών και νεοκλασικών θεωριών της διοίκησης επιχειρήσεων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των οργανωτικών και διοικητικών προβλημάτων των επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν, διάφοροι ερευνητές στην προσπάθειά τους να δώσουν ικανοποιητικές λύσεις γι' αυτά τα προβλήματα, θεώρησαν ότι η επιχείρηση λειτουργεί σαν ένα σύνθετο σύστημα, τα στοιχεία του οποίου αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν την επιχείρηση.

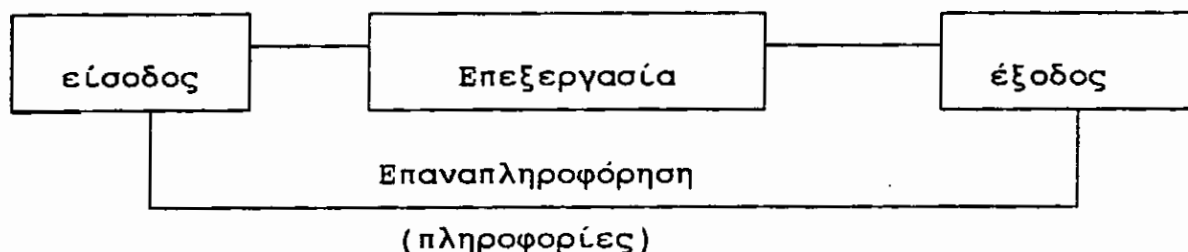
Σαν **σύστημα** εννοούμε ένα άθροισμα μερών, τα οποία αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους και δημιουργούν ένα σύνολο που μπορεί να επιτελέσει κάποιο έργο, λειτουργία, εργασία κλπ.

Σύστημα είναι σύνολο στοιχείων (elements) που συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κάποιου σκοπού.

Κάθε σύστημα, αποτελείται από υποσύνολα - υποσυστήματα, από τα οποία το καθένα έχει σα στόχο του να επιτελέσει κάποιο ειδικό σκοπό. Έτσι λοιπόν, οι ειδικοί σκοποί των υποσυστημάτων θα πρέπει να συμβαδίζουν με το σκοπό του Συστήματος. Το σύστημα αυτό μπορεί να ενταχθεί σε ένα ευρύτερο σύνολο, το οποίο ονομάζουμε Υπερσύστημα.

Η δομή των συστημάτων είναι εξαιρετικά πολύπλοκη και σε σημείο τέτοιο που η οποιαδήποτε αλλαγή ενός στοιχείου επιφέρει αλλαγές όχι μόνο στα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος αλλά και στο ίδιο το σύστημα.

Η θεωρία των Συστημάτων δέχεται όχι μόνο την επιχείρηση σαν σύστημα αλλά και το περιβάλλον - γιατί εξετάζει και το περιβάλλον - σα σύστημα καθώς και τη σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ τους.(σχ.1)



σχ.1. Δομή συστημάτων επιχειρήσεων.

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα συστήματα διακρίνονται σε κατηγορίες βάση κάποιων χαρακτηριστικών που έχουν και είναι οι εξής:

1. Αφηρημένα και Φυσικά.

Αφηρημένα είναι αυτά που αποτελούν ένα σύνολο ιδεών και δομών. Δεν είναι ορατό, μπορεί όμως να συζητηθεί.

Φυσικά είναι αυτά που αποτελούνται από ένα σύνολο στοιχείων που αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό.

2. Ανοικτά και Κλειστά.

Ανοικτά χαρακτηρίζονται τα συστήματα, τα οποία βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον.

Κλειστά χαρακτηρίζονται τα συστήματα τα οποία δεν έχουν σχέση αλληλεπίδρασης και εξάρτησης με το περιβάλλον τους. Είναι ανεξάρτητα και αυτόνομα.

Τα ανοικτά και κλειστά συστήματα υπόκεινται σε μία κλίμακα αξιολόγησης που ξεκινάει από το 0 που βρίσκονται τα πλήρως κλειστά συστήματα μέχρι το 1 που βρίσκονται τα πλήρως ανοικτά. Εκείνο όπως που ενδιαφέρει δεν είναι τα συστήματα που βρίσκονται στις άκρες αλλά τα ενδιάμεσα.

3. Στατικά και Δυναμικά.

Στατικά είναι τα συστήματα τα οποία δεν έχουν συχνή ανταλλαγή ενέργειας και πληροφοριών με το περιβάλλον τους, ενώ αντίθετα τα δυναμικά συστήματα κάνουν συχνή ανταλλαγή αυτών.

Ανεξάρτητα από τον τύπο στον οποίο ανήκει ένα σύστημα, δέχεται έλεγχο. Ο έλεγχος είναι διαδικασία εκτίμησης της εκτέλεσης, των αποτελεσμάτων και των ενεργειών ενός συστήματος, αλλά και την προσαρμογή που κάνει για την επίτευξη του σκοπού του συστήματος. Για να επιτευχθεί αυτός ο έλεγχος όμως, είναι απαραίτητο να υπάρχουν τα παρακάτω βασικά στοιχεία.

- προκαθορισμένος στόχος ή πρότυπο
- μέσο μέτρησης της απόδοσης
- μέσο σύγκρισης για τις τυχόν αποκλίσεις από το πρότυπο
- μέσο διόρθωσης και προσαρμογής

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Για να μελετήσουμε ένα σύστημα, θα πρέπει να κάνουμε ανάλυση των στοιχείων του ή των επιμέρους συστημάτων του και τον τρόπο λειτουργίας του.

Κάθε σύστημα λαμβάνει στοιχεία από το περιβάλλον του που εισρέουν στο παραγωγικό κύκλωμα της επιχείρησης.

Οι εισροές (inputs) αυτές μπορεί να είναι διαφόρων ειδών όπως, πληροφορίες, εργατικό δυναμικό, εγκαταστάσεις κλπ.

Στη συνέχεια αυτές οι εισροές δέχονται διαφόρων μορφών επεξεργασία (process) και στη συνέχεια εξέρχονται από την επιχείρηση στο περιβάλλον. Οι εκροές (outputs) αυτές έχουν τη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η επιχείρηση - σύστημα όμως, θα πρέπει να γνωρίζει τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος σχετικά με τις εκροές που παρήγε. Την ενημέρωση αυτή την κάνει η επαναπληροφόρηση (feedback). (σχ.1).

Υπάρχουν δύο τύποι επαναπληροφόρησης που σχετίζονται με το σύστημα του ελέγχου και είναι:

α. Το αρνητικό feedback.

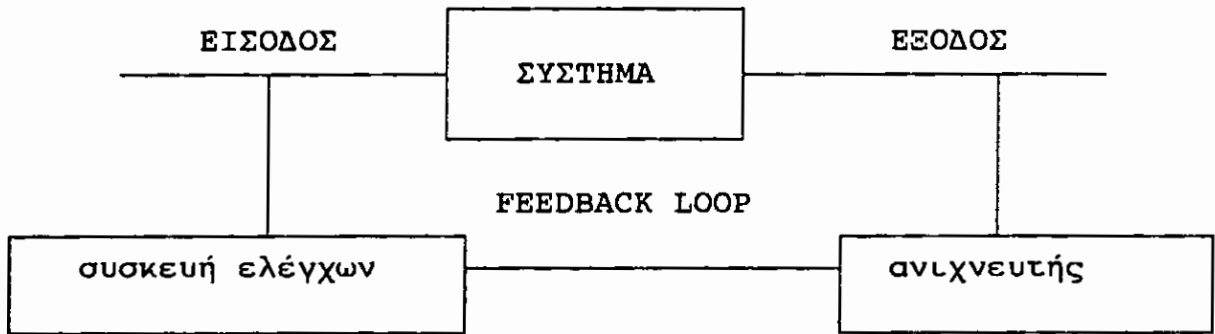
Αυτό διενεργείται με έναν ανιχνευτή ο οποίος διαπιστώνει το αποτέλεσμα των εκροών. Οι πληροφορίες αυτές στη συνέχεια επιστρέφουν στο σύστημα σαν εισροές και γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές.

β. Το θετικό feedback.

Αυτό, αντίθετα επιτρέπει σ' ένα σύστημα να συνεχίζει τις δραστηριότητές του χωρίς να επιδέχεται καμιά αλλαγή.

ΜΑΥΡΟ ΚΟΥΤΙ

Η έννοια του Μαύρου κουτιού ή black box, αποδίδεται όταν η εξέταση ενός συστήματος γίνεται βάση των εισροών και των εκροών του, χωρίς τη γνώση των εσωτερικών επεξεργασιών και ενεργειών του συστήματος.



σχήμα 1.

ΟΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Κάθε σύστημα έχει όρια τα οποία το διαχωρίζουν από το περιβάλλον του. Τα χαρακτηριστικά για την οριοθέτηση ενός συστήματος ποικίλλουν ανάλογα με τη μορφή που έχει το σύστημα π.χ. αν είναι φυσικό, αφηρημένο κλπ.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ ΘΕΩΡΗΣΗΣ

Η εφαρμογή της θεωρίας των Συστημάτων στην Οργάνωση και Διοίκηση είναι πολύ σημαντική όχι τόσο γιατί δίνει την καλύτερη αντιμετώπιση στα διάφορα προβλήματα, αλλά γιατί σύμφωνα μ' αυτή για να λυθεί κάποιο πρόβλημα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο ένα στοιχείο, αλλά να γίνεται έλεγχος και στο υπόλοιπο καθώς επίσης και στις αλληλεπιδράσεις που δέχονται και τις επιπτώσεις.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ας επιχειρήσουμε να κάνουμε μία σύντομη αναφορά στην εξέλιξη του τομέα της Ο & Δ στην Ελλάδα.⁽²⁾

- το 1931 αρχίζει να δημιουργείται η Επιτροπή της Επιστημονικής Οργάνωσης της Εργασίας (Ε.Ε.Ο.Ε.).
 - το 1932 το Τεχνικό Επιμελητήριο της Ελλάδας ιδρύει την Ελληνική Επιτροπή Προτυποποιήσεως.
 - το 1936 η Επιτροπή Επιστημονικής Οργάνωσης της Εργασίας συγχωνεύθηκε με την Ελληνική Εταιρεία Επιστημονικής Οργάνωσης (ΕΠ - ΟΡ).
 - το 1953 ιδρύεται στην Ελλάδα το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας με το Ν.Δ.2473 που είναι Ν.Π.Δ.Δ. κοινοφελούς χαρακτήρα. Σκοπός του ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ, ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας και η παροχή συμβουλών σε θέματα Οικονομίας, Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
 - το 1960 ιδρύεται η Ελληνική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων (Ε.Ε.Δ.Σ.), με σκοπό την ανάπτυξη των Δημοσίων Σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών.
 - Επίσης, το 1960 ιδρύεται η Ελληνική Εταιρεία Μάρκετινγκ.
 - το 1962 η Ε.Ε.Δ.Ε (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων) συγχωνεύεται με την Ελληνική Εταιρεία Μάρκετινγκ και την Ελληνική Εταιρεία Επιστημονικής Οργάνωσης.
- Με τη συνδρομή του συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων, σαν ιδιωτικός φορέας, μελετά και προάγει την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης .
- το 1963 ιδρύεται η Ελληνική Εταιρεία Επιχειρησιακών Ερευνών (Ε.Ε.Ε.Ε.). Το 1966 γίνεται μέλος της Διεθνούς Ομοσπονδίας Εταιρειών Επιχειρησιακών Ερευνών. Σκοπός της είναι η προβολή και μετάδοση των επιχειρησιακών ερευνών.
 - το 1966 & 1967 η Ελληνική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων συμβάλλει στην εγκατάσταση της Διεθνούς Ένωσης Δημοσίων Σχέσεων στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια η ανάπτυξη της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι ανοδική και ραγδαία. Σ'αυτό συμβάλλουν τα Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, που έχουν σχέση με τις Οικονομικές και Εμπορικές Επιστήμες, το συγγραφικό έργο καθηγητών, οι μεγάλες επιχειρήσεις και τα σεμινάρια που διοργανώνονται για τη μελέτη, ανάπτυξη και μετάδοση των μεθόδων Οργάνωσης και Διοίκησης.

2. βλ. Θ.Κανελλάκη (Σύγχρονος Οργάνωσης & Διοίκησης).

ΜΕΡΟΣ Β :

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο Προγραμματισμός ⁽¹⁾ είναι η λειτουργία, με την οποία προσδιορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, οι πολιτικές, τα σχέδια δράσης, οι διαδικασίες και καθορίζονται οι ενέργειες που θα γίνουν, από ποιούς θα γίνουν και πότε, οι μέθοδοι και το κόστος όλων αυτών, έτσι ώστε, να πραγματοποιηθούν αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί. Έτσι λοιπόν, ο προγραμματισμός γεφυρώνει δύο σημεία της επιχείρησης, το τωρινό (αυτό που βρίσκεται τώρα) και το μελλοντικό (αυτό που θέλει να βρεθεί).

Οι αντικειμενικοί σκοποί, αναφέρονται στο τελικό σημείο το οποίο θέλει να φθάσει μία επιχείρηση.

Οι πολιτικές είναι μία ομάδα αρχών, που προσδιορίζουν τα σχέδια δράσης και συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Στα σχέδια δράσης προσδιορίζονται και καταγράφονται με σειρά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών και βάση των αρχών που προσδιορίζονται από τις πολιτικές.

Οι διαδικασίες, είναι τα βήματα που γίνονται με κάποια σειρά για την εφαρμογή των σχεδίων - προγραμμάτων.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού, χαράσσονται τα σχέδια - προγράμματα που αναφέρονται στον τρόπο επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Αυτά θα πρέπει να παρουσιάζουν κάποιο βαθμό ευκαμψίας, έτσι ώστε, σε περίπτωση αστάθμητων παραγόντων, να υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής τους και μάλιστα χωρίς αδικαιολόγητο κόστος και σημαντικές καθυστερήσεις.

Τα σχέδια - προγράμματα διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Ανάλογα με τη χρονική διάρκεια στην οποία αναφέρονται:

α. Σε Μακροχρόνια ή μακροπρόθεσμα.

Έχουν μεγάλη χρονική διάρκεια 10 - 15 χρόνια και ονομάζονται και στρατηγικά, γιατί

¹. Οργάνωση και Διοίκηση Ι, Ευαγ. Φ. Θεοδωράτος, σελ.97

καθορίζουν τους σκοπούς, τις πολιτικές και τα μέσα για την πραγματοποίησή τους. Είναι σχέδια γενικής κατεύθυνσης και χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου. Αυτό συμβαίνει γιατί αναφέρονται σε μεγάλη χρονική περίοδο, που σημαίνει ότι υπάρχει και μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας.

β. Σε Μεσοχρόνια ή μεσοπρόθεσμα.

Έχουν διάρκεια 3 -5 χρόνια. Ονομάζονται και ενδιάμεσα, γιατί έχουν σα στόχο τους την υλοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων.

γ. Σε Βραχυχρόνια ή βραχυπρόθεσμα.

Αυτά είναι συνήθως ετήσια προγράμματα. Αναφέρονται στην εκτέλεση της καθημερινής εργασίας και έχουν καθοριστεί για να αντιμετωπίσουν στόχους γι'αυτή την περίοδο. Είναι λεπτομερειακά και ειδικά.

Κατά τη χάραξη των βραχυχρόνιων προγραμμάτων, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και να εντάσσουν τα μακροχρόνια και μεσοχρόνια προγράμματα για να μπορούν να συμβάλλουν στους στόχους τους αποτελεσματικότερα.

2. Ανάλογα με τις λειτουργίες της επιχείρησης:

- σε προγράμματα επενδύσεων
- σε προγράμματα χρηματοδότησης
- σε προγράμματα προσωπικού
- σε προγράμματα παραγωγής
- σε προγράμματα πωλήσεων

3. Από την επαναληπτικότητα που έχουν:

α. Σε επαναλαμβανόμενα ή σταθερά.

Είναι αυτά που περιλαμβάνουν προγράμματα πολιτικής, διαδικασιών και γενικότερα επαναλαμβανόμενων καταστάσεων, π.χ. αγορά πρώτων υλών.

β. Σε μη επαναλαμβανόμενα.

Αυτά χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση προβλήματος που εμφανίζεται μία φορά, π.χ. ίδρυση επιχείρησης.

ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιέχει κάποιες φάσεις που ακολουθούνται κατά τη σχεδίαση και εφαρμογή των προγραμμάτων και είναι οι εξής:

1. Ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων.

Σε αυτή τη φάση, επιλέγονται και καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης. Γι'αυτό θα πρέπει:

- να καθορίζονται με σαφή τρόπο και να μπορούν να πραγματοποιηθούν. Με αυτόν τον τρόπο, τα άτομα τους κατανοούν καλύτερα και συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στην υλοποίησή τους.
- να λαμβάνονται υπόψη οι περιοριστικοί παράγοντες
- να υπάρχει ισορροπία και αρμονία μεταξύ των επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων
- σε περίπτωση πολλαπλότητας στόχων, ο κάθε στόχος θα πρέπει να προσδιορίζεται σε συνάρτηση με τους άλλους. Έτσι ο ένας θα βοηθάει στην υλοποίηση του άλλου.
- να είναι δυναμικοί και δεκτικοί σε μεταβολές που είναι απαραίτητες, λόγω των αλλαγών στον προσανατολισμό της επιχείρησης

Θα πρέπει να αναφέρουμε τέλος, ότι ο καθορισμός των στόχων εξαρτάται και από διάφορες μεταβλητές που πρέπει να αναλυθούν.

Γι' αυτό, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τα παρακάτω:

- τις οικονομικές απαιτήσεις για κέρδη της επιχείρησης
- την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, η οποία πολλές φορές θέτει περιορισμούς στη λειτουργία της
- τους στόχους των εργαζομένων. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων μπορούν να επιφέρουν συγκρούσεις με επιπτώσεις σε αυτή
- τους νόμους, την Πολιτεία και την Τοπική Αυτοδιοίκηση που επιδρούν στον καθορισμό των στόχων με διάφορους περιορισμούς, όπως π.χ. με ελάχιστα όρια αμοιβών, με ορισμένο αριθμό ωρών εργασίας κ.λ.π.
- τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και τις απαιτήσεις τους

2. Η διαμόρφωση και ο καθορισμός των πολιτικών, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι πολιτικές είναι οδηγίες και αρχές, που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη να πάρουν αποφάσεις, που σχετίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι πολιτικές μπορούν να θεωρηθούν σαν οδηγός γιατί:

- περιλαμβάνουν τους σκοπούς τους ή το σκοπό των αλλαγών τους
- καθοδηγούν τα στελέχη στον τρόπο εκτέλεσής τους
- περιέχουν οδηγίες για την πορεία της επιχείρησης και τους στόχους της
- περιέχουν κανόνες και διατάξεις που υπαγορεύουν πλαίσια συμπεριφοράς και συνδέονται με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις, γιατί τις στηρίζουν και τις υποβοηθούν
- αφορούν κυρίως τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης
- είναι πιο λεπτομερείς από τους αντικειμενικούς σκοπούς
- εξασφαλίζουν το συντονισμό των δραστηριοτήτων
- καθορίζουν τις εξουσίες
- εξασφαλίζουν σταθερότητα δράσης
- απαιτούν έλεγχο

Για να είναι αποτελεσματική η πολιτική, θα πρέπει να είναι έγγραφη και να γνωστοποιείται στους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους. Θα πρέπει ακόμη, να αναθεωρείται περιοδικά για να είναι σύγχρονη.

3. Η κατάστρωση σχεδίων δράσης για την υλοποίηση των πολιτικών.

Εδώ, έχουμε τη λεπτομερή κατάστρωση των σχεδίων δράσης για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών, βάση των πολιτικών που έχουν διαμορφωθεί. Για να επιτευχθούν όμως αυτοί οι σκοποί, θα πρέπει να υπάρχει αρμονία στην κατάστρωση των σχεδίων δράσης. Η αποτυχία του ενός επηρεάζει αρνητικά και τα υπόλοιπα. Η εργασία της κατάστρωσής τους συνδέεται με τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης που είναι αρμόδια για το έργο αυτό.

Τα σχέδια δράσης διακρίνονται και αυτά σε βραχυχρόνια, μεσοχρόνια και μακροχρόνια, ανάλογα με τη χρονική διάρκεια στην οποία αναφέρονται.

4. Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών.

Διαδικασίες είναι οι ενέργειες και οι αρχές, στις οποίες θα στηριχτούν τα σχέδια - προγράμματα για την υλοποίησή τους. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν με κάθε λεπτομέρεια τις ενέργειες που θα γίνουν στα διάφορα στάδια, τη σειρά εκτέλεσής τους, το χρόνο που χρειάζονται, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και τις συγκρίσεις που θα γίνουν για να εξαιρεθούν οι τυχόν αποκλίσεις.

Η ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η λειτουργία του προγραμματισμού ακολουθεί την εξής αναλυτική μέθοδο:

1. Καθορισμός του σκοπού.

Σε αυτό το πρώτο στάδιο, θα πρέπει να γίνεται προσδιορισμός και καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, καθώς και των δυσκολιών που παρουσιάζει ο καθένας για την επιτυχία του.

2. Συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών.

Η συγκέντρωση πληροφοριών αναφέρεται συνήθως σε διάφορες οικονομικές προβλέψεις, στη μελέτη της αγοράς, στους ισολογισμούς, κ.λ.π. Οι πληροφορίες αυτές παίρνονται τόσο μέσα από την επιχείρηση, όσο και έξω από αυτήν. Εν συνεχεία αναλύονται, έτσι ώστε, να επιλεγούν οι καταλληλότερες.

3. Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων.

Ο προσδιορισμός και καθορισμός των εναλλακτικών λύσεων συμβάλλει στην επιλογή της καλύτερης λύσης, εκείνης δηλαδή, που έχει περισσότερα πλεονεκτήματα και πολύ λίγα μειονεκτήματα. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η ευκαμψία και προσαρμοστικότητα των διαφόρων λύσεων, έτσι ώστε, να αποφεύγεται η αποτυχία του σκοπού.

4. Η λήψη αποφάσεων.

Μετά τον καθορισμό των εναλλακτικών λύσεων, θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες για τη λήψη της καλύτερης απόφασης. Αυτή η απόφαση είναι σημαντική για την πορεία της επιχείρησης και καθορίζει τους ανθρώπους, τα μέσα και τις ενέργειες που θα γίνουν για την υλοποίησή της.

5. Η εκτέλεση του προγράμματος.

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να γίνει γνωστοποίηση της απόφασης και να δοθούν απαντήσεις σε όλες τις απορίες που θα προκύψουν, για τον τρόπο εκτέλεσης του προγράμματος.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο Προγραμματισμός, είναι ίσως η βασικότερη και σημαντικότερη λειτουργία της επιχείρησης, γιατί με αυτόν:

α. Καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και λαμβάνονται αποφάσεις για το μέγεθος της επιχείρησης, τη δυνατότητα ανάπτυξής της, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, καθώς και τις συνέπειες από την ανάληψη ή όχι ορισμένων δραστηριοτήτων.

β. Προβλέπει και καθορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών

γ. Μειώνει το βαθμό αβεβαιότητας των εναλλακτικών λύσεων

δ. Συντελεί στη μείωση του κόστους λειτουργίας

ε. Βοηθάει στο έλεγχο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, λόγω της δυνατότητας σύγκρισης του πραγματικού και του επιθυμητού αποτελέσματος

στ. Προβλέπει την ύπαρξη της επαναπληρόφρησης.

Για τη σύνταξη του προγραμματισμού χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Η σημαντικότερη όμως από αυτές είναι η τεχνική του GANNT.

ΕΝΝΕΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΩΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

(Πηγή: Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ", Νο 64, 2/11/86, σελ.34, "Μάνατζμεντ του 2000 - Τα εννέα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού")

Πέτρα Μπότσαρη.

Σε συνέντευξη του ο επικεφαλής της DOW HELLAS κος Στ.Ασβέστης, αναφέρθηκε στα βήματα που πρέπει να γίνονται κατά το στάδιο της λειτουργίας του προγραμματισμού. Συγκεκριμένα, θεωρεί ότι:

1. Οι σκοποί της επιχείρησης, θα πρέπει να καθορίζονται σε συνεργασία με τα στελέχη, τα οποία θα συντελέσουν στην εκπλήρωση αυτών των σκοπών. Οι αρχικοί σκοποί, θα πρέπει να είναι ποιοτικοί και όχι ποσοτικοί. Οι σκοποί αυτοί, μπορεί να αναφέρονται στα κέρδη των μετοχών, στις πωλήσεις, αλλά και στις φιλοδοξίες των διοικητικών στελεχών, που είναι αδύνατον όμως να προσδιορισθούν.

Οι σκοποί της επιχείρησης, θα πρέπει να συσχετίζονται με αυτούς των διοικητικών στελεχών, έτσι ώστε, να γίνουν πιο εύκολα αποδεκτοί.

Οι γενικοί στόχοι καθορίζονται από τα διοικητικά στελέχη, τα οποία βρίσκονται στο ανώτατο κλιμάκιο της ιεραρχικής πυραμίδας. Οι λεπτομέρειες, θα πρέπει να έρχονται από τα χαμηλότερα κλιμάκια. Αυτό σημαίνει συμμετοχή.

2. Είναι γνωστό ότι η επιχείρηση υπάρχει μέσα σε ένα περιβάλλον, με το οποίο βρίσκεται σε σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.

Ένας σημαντικός παράγοντας είναι η αναπτυσσόμενη οικονομία. Η επιχείρηση που βρίσκεται σε χώρες με αναπτυσσόμενη οικονομία, έχει τη δυνατότητα να επιβιώσει, ενώ σε αντίθετη περίπτωση, να αποτύχει. Γι'αυτό, θα πρέπει να γίνεται πρόβλεψη για το μέλλον της επιχείρησης.

Πάνω σε αυτή την άποψη, ο κος Ασβέστης διαφωνεί και υποστηρίζει, ότι στα χρόνια που υπήρχε κάποια οικονομική κάμψη, η εταιρεία του αύξησε και την παραγωγικότητά της και το προσωπικό της. Πιστεύει, ότι οι κοινωνικοί παράγοντες είναι σημαντικότεροι και επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης.

3. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει ποσοτικές αξίες.

Όταν σχεδιάζεται το πενταετές πρόγραμμα, αποφασίζεται τι πρέπει να γίνει τον τέταρτο

χρόνο, για να πετύχουν οι στόχοι του πέμπτου. Αυτό συμβαίνει και για τον τρίτο χρόνο, δηλ. θα πρέπει να αποφασίζεται τι πρέπει να γίνεται, για να επιτευχθούν οι στόχοι του τετάρτου, κ.λ.π. Υπάρχει όμως, η περίπτωση αλλαγής διαφόρων συνθηκών, γι' αυτό, όταν τελειώνει ένα πρόγραμμα, θα πρέπει να μπαίνει στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Τα στοιχεία του προγράμματος αυτού, μπαίνουν στη μνήμη του, αναλύονται και αποθηκεύονται. Το επόμενο παρόμοιο πρόγραμμα, λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία, σα συντελεστή επαλήθευσης και όλα όσα έχουν παρουσιασθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Ακόμη, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, οι δείκτες μέτρησης διαφόρων παραγόντων. Π.χ οι δείκτες μέτρησης καταναλωτών, έδειξαν ότι στην Ευρώπη υπάρχει μείωση στην κατανάλωση, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη σαν παράγοντας, στο σχεδιασμό του προγράμματος της παραγωγής την επόμενη πενταετία. Θα πρέπει βέβαια, να ληφθούν υπόψη και τα στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού, του marketing και των πωλήσεων.

4. Κάθε τμήμα κάνει το δικό του προγραμματισμό. Οι επικεφαλές των τμημάτων, παίρνουν οδηγίες για τους στόχους της επιχείρησης, τα αποτελέσματα των οικονομικών αναλύσεων και οδηγίες για τη στρατηγική, έτσι ώστε, να μάθουν να σκέπτονται μακροχρόνια. Επίσης, δίνονται και προγνωστικά για τον τεχνολογικό τομέα και τα προϊόντα. Έτσι, κάθε τμήμα αναπτύσσει τα δικά του στρατηγικά σχέδια, με ποιοτικούς και ποσοτικούς όρους.

5. Σε αυτό το στάδιο γίνεται συσχετισμός των στρατηγικών σχεδίων των διαφόρων τμημάτων, για να χαραχτεί μία συλλογική στρατηγική για την επιχείρηση σα σύνολο, αλλά και για κάθε τμήμα χωριστά. Αυτό το πρόγραμμα είναι συνήθως πενταετές. Σκοπός αυτής της διαδικασίας, είναι να αναλυθεί η διαφορά του στόχου και του αποτελέσματος. Η διαφορά αυτή μπορεί να προέρχεται από οποιοδήποτε λόγο. Χαρακτηριστικά, ο κος Ασβέστης αναφέρει ότι: " Η DOW υπέγραψε τον Ιούνιο με την Ουγγαρία για joint venture. Είναι Έλληνας ο τεχνικός που θα στήσει όλη την υποδομή. Το συντονιστικό όργανο θα ελέγχει τις διαφορές, που πιθανόν, να δημιουργηθούν εξαιτίας εθνικών λόγων.

6. Στην περίπτωση που διαπιστωθούν αποκλίσεις μεταξύ των σκοπών της επιχείρησης και αυτών που πραγματοποιήθηκαν, θα πρέπει να αναζητηθούν νέες στρατηγικές. Γι' αυτόν το λόγο, θα πρέπει να γίνονται αναλύσεις τόσο των εξωτερικών παραγόντων, όσο και των εσωτερικών.

7. Η επιχείρηση, θα πρέπει να αναζητήσει διαφορετικές στρατηγικές, προκειμένου να αναπτύξει ένα σύνολο στρατηγικής, που αποτελείται από πιθανές δραστηριότητες. Αυτό, περιλαμβάνει προτάσεις για αλλαγές, π.χ. στο σχεδιασμό του προϊόντος, αυτό όμως, δεν σημαίνει και ότι κάθε δραστηριότητα, θα θεωρηθεί σαν μέρος του στρατηγικού σχεδίου, αλλά από το σύνολο, θα γίνει κάποια επιλογή.

8. Μετά τον καθορισμό του στρατηγικού σχεδίου τόσο συνολικά, όσο και τμηματικά, επόμενο στάδιο είναι η εφαρμογή του.

9. Εδώ, γίνονται οι διάφορες μετρήσεις της εφαρμογής του προγράμματος και της απόδοσης της στρατηγικής. Έτσι, σε περίπτωση που δεν υπάρχει επιτυχία, παρουσιάζεται το πρόβλημα αλλαγής της στρατηγικής.

Αυτά τα βήματα, προσαρμοσμένα όμως στις ανάγκες της, τα εφαρμόζει κάθε οργανωμένη επιχείρηση.

Αξίζει, να ανφέρουμε τα λόγια του κου Ασβέστη, που δείχνουν τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Αναφέρει λοιπόν, ότι:

"Είναι σαν ένα υπερτάνκερ, που ο καπετάνιος μαζί με το πλήρωμα, πρέπει να αποφασίσουν εάν θα το στρίψουν, πόσο γρήγορα και πόσο δυνατά. Εάν έχω τρεχαντήρι, δεν χρειάζομαι ούτε δέκα μέτρα για να αλλάξω πορεία. Ένα υπερτάνκερ όμως, που ταξιδεύει με 30 κόμβους την ώρα, χρειάζεται περίπου πέντε μίλια, για να κάνει στροφή 180 μοιρών. Αυτά τα μίλια, είναι τα χρόνια που χρειάζονται για αλλαγή πορείας στρατηγικής".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Η Λήψη Αποφάσεων αποτελεί το βασικότερο από τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών, ανάλογα πάντα με την αρμοδιότητα και την εξουσία που κατέχουν.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Απόφαση είναι η διαδικασία, με την οποία μέσω εναλλακτικών λύσεων και σε σχέση με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης δίνεται λύση σε κάποιο πρόβλημα.

Για να μπορεί να έχει λόγους ύπαρξης η επιχείρηση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η απόφαση, γιατί αυτή προωθεί το σκοπό της οργάνωσης. Χωρίς αυτή, υπάρχει μία στατική κατάσταση που επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Η απόφαση σημαίνει και επιλογή.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι:

1. Προσδιορισμός του προβλήματος.

Αρχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποτελεί ο εντοπισμός του προβλήματος που δημιουργεί μη ικανοποιητικά αποτελέσματα και αποκλίσεις από τους στόχους της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη για να προσδιορίσουν το πρόβλημα, προβαίνουν σε μία σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες επαναλαμβάνονται μέχρι να προσδιορισθεί το πρόβλημα. Οι δραστηριότητες αυτές είναι:

α. Προσδιορισμός του λάθους.

Για να μπορέσει να γίνει αυτός ο προσδιορισμός και να ανακαλυφθούν τα πραγματικά και όχι τα επιφανειακά αίτια, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει ποιά είναι τα ακριβή πρότυπα απόδοσης, ποιά είναι η απόδοση του τμήματός του, ποιός ο συσχετισμός του προβλήματος με τους στόχους της επιχείρησης και την ικανοποίησή τους από τη λήψη αποφάσεων.

β. Συλλογή πληροφοριών.

Η συλλογή πληροφοριών, όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητά τους, συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων και την επηρεάζουν. Υπάρχουν πληροφορίες που το διοικητικό στέλεχος μπορεί να τις συλλέξει αμέσως και άλλες που για να τις αποκτήσει, θα πρέπει να κάνει κάποια έρευνα.

Αν και αυτή η δραστηριότητα φαίνεται σχετικά εύκολη, ωστόσο έχει πολλές δυσκολίες, γιατί πρέπει να γίνει συλλογή και ανάλυση των σωστών πληροφοριών. Την ευχέρεια αυτή, μπορεί να την έχουν τα στελέχη που δεν πιέζονται χρονικά. Αυτά είναι συνήθως τα στελέχη της ανώτερης και ανώτατης βαθμίδας της ιεραρχικής κλίμακας.

Σε αντίθεση, αυτά των κατωτέρων βαθμίδων έχουν περιορισμένο χρόνο για τη λήψη αποφάσεων, με συνέπεια τη μη συλλογή αρκετών πληροφοριών.

γ. Προσδιορισμός πιθανών αιτιών.

Μετά από μία λεπτομερειακή και σε βάθος έρευνα, θα πρέπει να ανακαλύψει τις πιθανές αιτίες που δημιούργησαν το πρόβλημα.

2. Προσδιορισμός και ανάλυση εναλλακτικών λύσεων.

Το δεύτερο αυτό βήμα, γίνεται για να προσδιοριστούν οι εναλλακτικές λύσεις και εν συνεχεία να αναλυθούν. Ο προσδιορισμός αυτός οφείλεται τόσο στη γνώση, όσο και στην εμπειρία που έχει το διοικητικό στέλεχος. Η γνώση και η εμπειρία του παρελθόντος, τον βοηθούν να κάνει συγκρίσεις με παρόμοιες καταστάσεις, που συνέβησαν κι έδωσε σωστές λύσεις. Έτσι, βάση αυτών, κάνει κάποιο σχετικό συσχετισμό με τις ανάλογες προσαρμογές, που είναι απαραίτητες για το πρόβλημα που έχει παρουσιαστεί τώρα.

Η εμπειρία λοιπόν του δίνει τη δυνατότητα να βρει πολλές εναλλακτικές λύσεις. Δεν αποτελεί και την κύρια βάση όμως γι'αυτές, για το λόγο ότι οι επιχειρήσεις είναι δυναμικές και δεν είναι σίγουρο ότι οι λύσεις που βρέθηκαν για κάποιο προηγούμενο πρόβλημα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη λύση του τωρινού. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αξιολογήσει και να εκτιμήσει τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα των λύσεων αυτών. Το πιο σημαντικό όμως, είναι να προσδιοριστούν τα μειονεκτήματα και οι συνέπειες και αυτό γιατί μία λύση μπορεί να φαίνεται σωστή, κατά την υλοποίησή της όμως, παρουσιάζει αρνητικές επιπτώσεις που δεν είχαν αναγνωρισθεί ή εκτιμηθεί πρωτύτερα.

Ο αριθμός των εναλλακτικών λύσεων εξαρτάται από το πρόβλημα. Η επιλογή όμως, γίνεται μεταξύ 3 - 4 λύσεων, γιατί η ύπαρξη περισσότερων προδίδει κακό προσδιορισμό του προβλήματος. Όταν εξετάζεται μία εναλλακτική λύση, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε μερικά πράγματα, όπως:

- αν η συγκεκριμένη λύση δίνει οριστικό τέλος στο πρόβλημα ή αν υπάρχει πιθανότητα να εμφανιστεί πάλι στο μέλλον
- αν ικανοποιεί τους στόχους
- ποιοί είναι οι περιορισμοί και τα όρια της εναλλακτικής λύσης

Έτσι θα πρέπει να γίνεται γνωστοποίηση σε αυτούς που τους αφορά η υπόθεση άμεσα ή έμμεσα, των αποφάσεων, καθώς επίσης, των μεθόδων και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίησή τους.

3. Επιλογή εναλλακτικής λύσης.

Μετά τον προσδιορισμό και την ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και του βαθμού αβεβαιότητάς τους, επόμενο βήμα είναι η επιλογή της λύσης, στην οποία θα στηριχτεί η απόφαση. Για καλύτερα αποτελέσματα το διοικητικό στέλεχος προβαίνει σε ένα σχέδιο δράσης, το οποίο περιλαμβάνει:

- τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν λεπτομερειακά
- τον αριθμό και τα καθήκοντα των ανθρώπων και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν
- την εξουσία και την ευθύνη που θα απονεμηθεί
- τους τρόπους παρακολούθησης και ελέγχου

Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα ευκαμψίας και αναπροσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση της απόφασης.

4. Αξιολόγηση της απόφασης.

Αυτό είναι και το τελευταίο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αρχίζει μετά την εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τους στόχους και τα πρότυπα που έχουν τεθεί και δείχνει το αν η απόφαση που εκτελέστηκε, είχε επιτυχία.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι μέθοδοι ⁽¹⁾ με τις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις, έχουν περάσει από διάφορα στάδια εξέλιξης. Έτσι έχουμε:

1. Την παραδοσιακή μέθοδο.

Οι αποφάσεις παίρνονται από τον ή τους ιδιοκτήτες, από τα μέλη της οικογένειας και στηρίζονται συνήθως σε προσωπικές κρίσεις.

2. Τη μιμητική μέθοδο.

Οι αποφάσεις που παίρνονται βασίζονται στη μίμηση μίας απόφασης, που έχει πάρει κάποιος άλλος για κάποιο σχετικό πρόβλημα.

3. Των συστηματικών αποφάσεων.

Σε αυτή τη μέθοδο, κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη δεδομένα και στοιχεία. Αυτά αναλύονται βάση της λογικής αυτών που αποφασίζουν.

¹. Διοικητική Δεοντολογία & Πρακτική Ι, Γεωρ. Φαζάκης, σελ.197

4. Της επιστημονικής προπαρασκευής.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν αναλυθεί και αξιολογηθεί, από μία ομάδα ανθρώπων με ειδικές γνώσεις. Αυτοί εφαρμόζουν κάθε σύγχρονη τεχνολογία, όπως:

α. Ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Αυτοί έχουν τη δυνατότητα να αποθηκεύουν και να επεξεργάζονται μία πληθώρα δεδομένων

β. Επιστημονικές μεθόδους όπως:

- ποσοτικές μέθοδοι
- α. ο γραμμικός προγραμματισμός
- β. οι ουρές αναμονής
- γ. η θεωρία των πιθανοτήτων
- δ. η δικτυωτή ανάλυση ή P.E.R.T
- ε. η προσομοίωση και τα μοντέλλα
- μη ποσοτικές τεχνικές λήψης αποφάσεων
- α. ανάλυση διαφορών
- β. δένδροειδή διαγράμματα
- γ. πίνακες λήψης αποφάσεων και πίνακες αβεβαιότητας

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων δε θα πρέπει να παραβλέπεται ο παράγοντας άνθρωπος, γιατί μπορεί να επιφέρει περιορισμένη επιτυχία ή και αποτυχία. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι η επιτυχής υλοποίηση μίας απόφασης εξαρτάται και από τους ίδιους τους ανθρώπους. Έτσι, θα πρέπει να γίνεται γνωστοποίηση σε αυτούς που τους αφορά η υπόθεση άμεσα ή έμμεσα, όπως επίσης, να τους γνωστοποιήσει και:

- το λόγο για τον οποίο πάρθηκε η συγκεκριμένη απόφαση
- ποιούς επηρεάζει
- ποιά θα είναι η εργασία του καθένα
- ποιά αποτελέσματα αναμένονται
- πότε θέτεται σε εφαρμογή η απόφαση

Εκτός όμως από τη γνωστοποίηση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν και αυτοί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα διοικητικά στελέχη που εφαρμόζουν αυτή τη συμμετοχή, αξιοποιούν τις δυνατότητες των υφισταμένων τους και συμπληρώνουν τις γνώσεις τους και τις εμπειρίες τους γύρω από τεχνικά θέματα. Τέλος, κατορθώνουν σχεδόν πάντα να επηρεάσουν αυτούς που παίρνουν αρνητική θέση για την απόφαση, όχι μόνο να τη δεχτούν, αλλά και να εργαστούν δραστήρια γι'αυτή.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι παράγοντες που συντελούν στον προσδιορισμό των εναλλακτικών λύσεων σχεδόν πάντα είναι ελεγχόμενοι. Υπάρχουν όμως παράγοντες, που δεν είναι ελεγχόμενοι και έτσι δεν μπορούν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων και επηρεάζουν την επιτυχία της απόφασης. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται αβεβαιότητες. Μπορούν να προέλθουν από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως π.χ είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών.

ΓΡΗΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΩΣΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ.

πηγή: Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" (No 89, 18/10/90, σελ.18)
"Executive Information systems, Αποφασίζοντας γρήγορα & σωστά"
Βαγγέλης Μανδραβέλης.

Ο Robert Kidder, πρόεδρος της Duracell, εξετάζοντας το υπολογιστικό σύστημα που σχεδιάστηκε για τους Top-manager της επιχείρησης, θέλησε να μάθει την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε όλες της μονάδες της επιχείρησης ανά τον κόσμο.

Ο υπολογιστής σαν αποτέλεσμα του έδωσε ότι, στις Η.Π.Α. οι εργαζόμενοι πραγματοποιούσαν τις περισσότερες πωλήσεις.

Ζητώντας περισσότερα δεδομένα και παίρνοντας τις διάφορες απαντήσεις, είδε ότι στη Δυτ. Γερμανία υπήρχε υπεράριθμο προσωπικό, που ξόδευε χρόνο πουλώντας σε μικρά μαγαζιά.

Η πληροφορία αυτή, του έδωσε την απάντηση γιατί δεν υπήρχε το ίδιο κέρδος με αυτό των εργαζομένων στις Η.Π.Α.

Έτσι, έκανε περικοπές στο προσωπικό και ανέθεσε σε διανομείς αυτά τα μικρά μαγαζιά.

Τις απαντήσεις στα ερωτήματά του θα μπορούσε να τις πάρει από τους υφισταμένους του πάνω σε ένα χαρτί. Αυτό όμως, θα προκαλούσε μεγάλη αναστάτωση. Με τον Η/Υ όμως, πήρε τις απαντήσεις πιο γρήγορα, πιο καθαρά και με περισσότερες πληροφορίες.

Αυτό ήταν ένα παράδειγμα, που δείχνει τον τρόπο εργασίας των ανωτάτων στελεχών στις μεγάλες επιχειρήσεις των Η.Π.Α και έχει σα στόχο την αναβάθμιση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι, ένας manager μπορεί να προσεγγίσει ευκολότερα το πρόβλημα, να πάρει πολλές πληροφορίες, να βρεί εναλλακτικές λύσεις και να πάρει πιο γρήγορα την απόφαση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Μετά την οριστικοποίηση του προγραμματισμού δράσης της επιχείρησης, σχετικά με το αντικείμενό της, είναι η οργάνωση. Μία καλή οργάνωση, σε συνδυασμό με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης -τον προγραμματισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο-, θα επιφέρει την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η έννοια της οργάνωσης έχει διατυπωθεί διαφορετικά από τις διάφορες σχολές της Διοίκησης. Ειδικότερα:

Η Παραδοσιακή Σχολή εξετάζει την οργάνωση, σα μία τυπική διάρθρωση, που έχει σα σκοπό της, την πραγματοποίηση των κοινών στόχων και αποτελεί τη βάση της Διοίκησης.

Η Κλασσική Σχολή την εξετάζει σα μία διαδικασία, που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία που θα εκτελεστεί. Καθορίζει και εξουσιοδοτεί την ευθύνη και την εξουσία και θέτει σχέσεις, έτσι ώστε, η εκτέλεσή της από τους ανθρώπους να γίνει πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά.

Κατά τους οπαδούς της Σύγχρονης Σχολής, είναι ένα σύστημα σχετιζομένων μεταξύ τους μέσων, που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τα μέσα είναι:

- τα μέσα
- οι άνθρωποι
- τα χρηματικά κεφάλαια
- οι ύλες και τα υλικά
- ο χρόνος
- το περιβάλλον

Σα συμπέρασμα από τους πιο πάνω ορισμούς, μπορούμε να θεωρήσουμε την οργάνωση, σαν τη λειτουργία της διοίκησης με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί:

- i. να εναρμονίσει τον παράγοντα άνθρωπο με τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές
- ii. να καθορίσει τις σχέσεις στις διάφορες δραστηριότητες που θα εκτελεστούν
- iii. να κάνει καταμερισμό εργασιών
- iv. να καθορίσει τις βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης και
- v. να συνδυάσει τα παραπάνω με τον άριστο τρόπο, έτσι ώστε, να επιτύχει και να προάγει την ομαλή και ελεύθερη λειτουργία της επιχείρησης και γενικότερα του οικονομικού οργανισμού.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργάνωση στηρίζεται σε ορισμένες αρχές, μέσω των οποίων πραγματοποιείται αποτελεσματικότερα η επίτευξη των στόχων της.

Οι αρχές αυτές είναι:

1. Η Αρχή της Κατανομής των Εργασιών και Δραστηριοτήτων.

Ένας από τους σκοπούς της οργάνωσης είναι να καθορίσει τις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους, αλλά και με τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Μέσα από αυτή τη σχέση δημιουργείται η ανάγκη ομαδοποίησης των ανθρώπων και η κατανομή τους σε τμήματα που παρουσιάζουν ομοιογένεια. Οι δραστηριότητες αυτές που θα ομαδοποιηθούν, θα πρέπει να έχουν αντικειμενικούς σκοπούς, όμοιες απαιτήσεις και όμοια χαρακτηριστικά εργασίας.

Προβλήματα παρουσιάζονται όμως, ως προς τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για να γίνει αυτή η τμηματοποίηση.

2. Η Αρχή του Καθορισμού των Σκοπών.

Όλες οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης, έχουν σαν σκοπό τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Κάθε τμήμα μέσα σε μία επιχείρηση θέτει στόχους, βραχυχρόνιους ή μακροχρόνιους, οι οποίοι σε συνδυασμό με τους στόχους των υπολοίπων, αποβλέπουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σαφείς και προκαθορισμένοι. Αυτοί οι σκοποί είναι που κάνουν μία οργανωμένη μονάδα, να ξεχωρίζει από άλλα σύνολα ανθρώπων που εργάζονται.

Θα πρέπει να τονισθεί, ότι οι επιχειρήσεις εκτός από το σκοπό της καλύτερης πραγματοποίησης της οικονομικής αρχής, αποβλέπουν και σε κοινωνικούς παράγοντες π.χ. συμβολή στην πολιτιστική ανάπτυξη.

3. Η Αρχή της Ενότητας της Διοίκησης.

Η αρχή αυτή αποτελεί τη βασική ιδέα στη θεωρία της διοίκησης του Fayol. Υποστηρίζει, ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει μόνο έναν επικεφαλής και κάθε τμήμα μόνο έναν προϊστάμενο.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές μόνο από τον προϊστάμενο του τμήματός του και από κανέναν άλλο.

Από την αρχή αυτή, υπάρχουν και παρεκκλίσεις σε περιπτώσεις που είναι απαραίτητες, όπως π.χ. όταν η εντολή προέρχεται από κάποιον που έχει όλες τις αρμοδιότητες για κάποιο θέμα, όπως το λογιστήριο που μπορεί να δίνει εντολές σε όλη την εταιρεία, για θέματα του Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων.

4. Η Αρχή της Περιορισμένης Έκτασης του Ελέγχου.

Κάθε προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να εποπτεύει έναν αριθμό υφισταμένων του. Αυτός ο αριθμός δεν είναι καθορισμένος και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως: ⁽¹⁾

- από το σχήμα οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και τον βαθμό εξουσιοδότησης
- από τη φύση της εργασίας που εποπτεύεται π.χ. αν η εργασία που εποπτεύεται είναι ενιαία και προτυποποιημένη, τότε, ο προϊστάμενος μπορεί να εποπτεύσει μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων
- από τις ικανότητες του προϊσταμένου και των υφισταμένων του
- από τους επιτελείς που υποβοηθούν

5. Η Αρχή του Προκαθορισμού της Εξουσίας και της Ευθύνης.

Λέγοντας εξουσία, εννοούμε τη δύναμη και το δικαίωμα που έχει κάποιος να μεταβιβάζει καθήκοντα και δραστηριότητες σε άλλους και να περιμένει από αυτούς να τις εκτελέσουν.

Με τον όρο ευθύνη, εννοούμε την υποχρέωση που έχει ο κάτοχος της εξουσίας να την εφαρμόσει σωστά.

Θα πρέπει λοιπόν, να υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εξουσίας και της ευθύνης που μεταβιβάζεται σε κάποιο άτομο, έτσι ώστε, να μην παρέχεται περισσότερη ή λιγότερη εξουσία από όση αντιστοιχεί στη ζητούμενη ευθύνη, ή να υπάρχει έλλειψη κάποιας από αυτές.

Η αρχή αυτή, υποστηρίχτηκε ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί, γιατί στην πράξη δεν είναι δυνατή η ισορροπία ευθύνης και εξουσίας, γιατί ο προϊστάμενος δεν εκχωρεί όλη την εξουσία και τις αρμοδιότητες, αλλά ένα μέρος που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες αυτές.

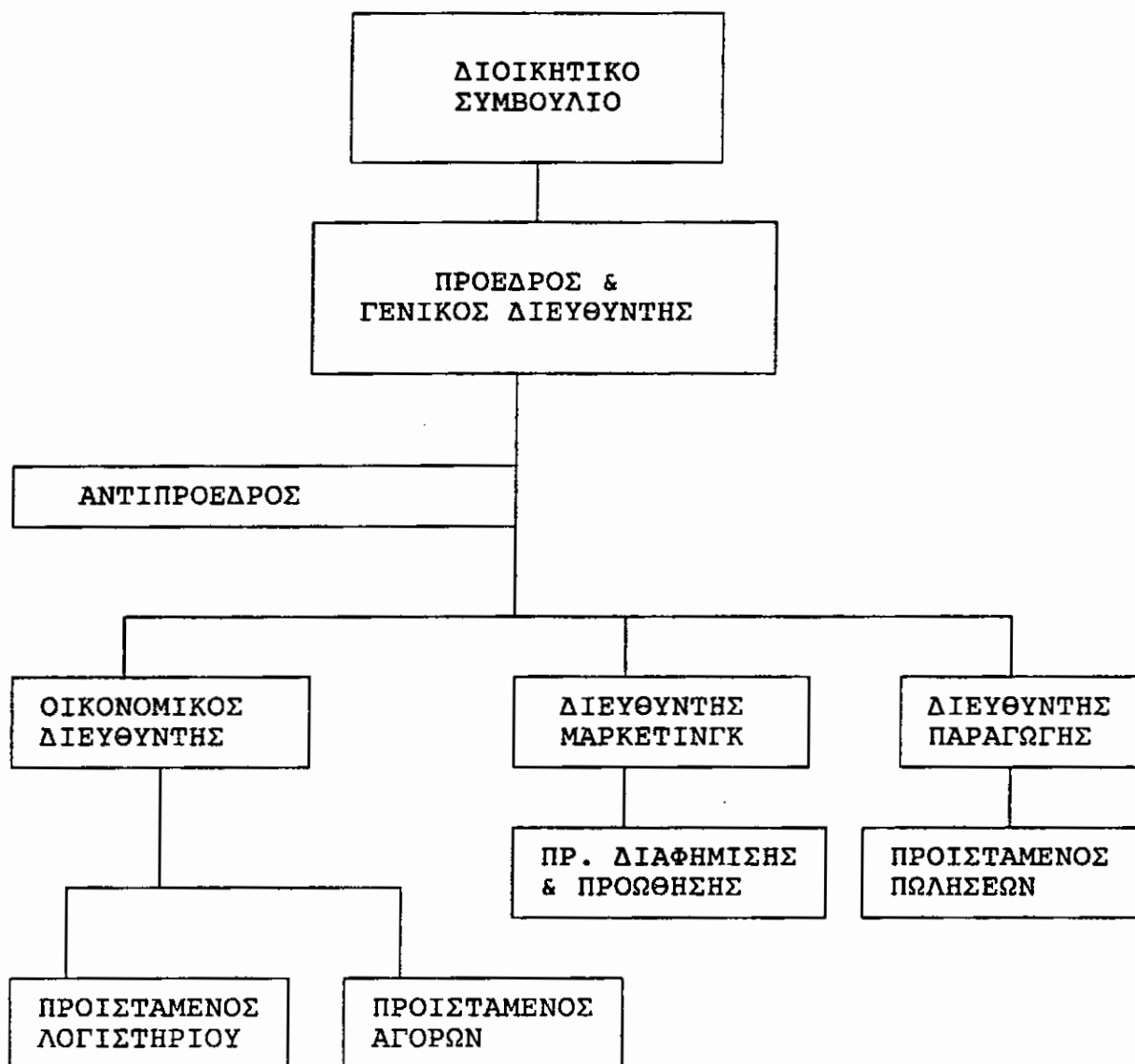
Περιορισμό της αρχής αυτής, έχουμε και στη διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους, στην οποία δεν υπάρχει τόσο ενδιαφέρον για την εξουσία και την ευθύνη, όσο για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.

6. Η Αρχή του Συντονισμού.

Ο συντονισμός είναι μία λειτουργία, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η εναρμόνιση των ενεργειών της επιχείρησης για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της.

Ο συντονισμός είναι επακόλουθο της τμηματοποίησης και πραγματοποιείται με μία σειρά εντολών, οι οποίες φαίνονται και στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. (σχ.1)

¹ . Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Θεμ. Γ. Κόντη, σελ.52



Σχήμα 1.

Π.χ. Στο οργανόγραμμα που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι ο προϊστάμενος λογιστηρίου είναι υπεύθυνος στον Οικονομικό Διευθυντή, ο Οικονομικός Διευθυντής στο Γενικό Διευθυντή και ο Γενικός Διευθυντής στο Διοικητικό Συμβούλιο.

7. Η Αρχή της Ιεραρχικής Κλίμακας.

Η αρχή αυτή συνδέεται στενά με την αρχή της ενότητας της διοίκησης και δείχνει τη ροή εξουσίας και ευθύνης της οργανωτικής δομής, κάθετα από την κορυφή έως το κατώτερο επίπεδο (σχ.2)

Συνέπεια αυτής της ιεραρχικής κλίμακας ή πυραμίδας, ήταν και η διατύπωση άλλων θεωριών, όπως:

- της κυψέλης
- του κουλουριού
- της ανεμόσκαλας
- της μήτρας
- της καμπάνας
- της αντιστροφής της πυραμίδας

Εκτός από αυτές τις 7 βασικές αρχές οργάνωσης ⁽²⁾, έχουν διατυπωθεί και οι παρακάτω που αναφέρουμε επιγραμματικά και είναι:

1. η αρχή της παραγωγικότητας
2. η αρχή της σωστής επιλογής προσωπικού
3. η αρχή της απλοποίησης και τυποποίησης της εργασίας
4. η αρχή του προγραμματισμού και ελέγχου των ενεργειών
5. η αρχή της κατάρτισης της ιεραρχικής διάρθρωσης σε κάθετη και οριζόντια διάταξη και του καθορισμού θέσεων, με περιγραφή των θέσεων εργασίας
6. η αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας
7. η αρχή του καλύτερου δυνατού συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής

ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε πολλές περιπτώσεις, γίνονται κάποια λάθη στην οργάνωση, τα οποία είναι αρνητικά για την πορεία της. Μερικά από αυτά είναι:

- η έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού. Θα πρέπει οι στόχοι και σκοποί της επιχείρησης να είναι σαφώς διατυπωμένοι και να προσδιορίζεται η οργανωτική δομή.
- η έλλειψη ή η κακή εξουσιοδότηση
- η μη περιγραφή θέσεων εργασίας
- η παραβίαση της αρχής της ενότητας της εντολής
- η μη διατήρηση της απαραίτητης εξουσίας στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα
- στην απονομή εξουσίας χωρίς την ανάλογη ευθύνη και αντίστροφα

Η ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Άτυπη είναι η οργάνωση, στην οποία υπάρχει κοινή δράση από μία ομάδα ανθρώπων, χωρίς όμως να υπάρχει και ενσυνείδητος κοινός σκοπός. Σε αντίθεση, στην τυπική οργάνωση υπάρχει συντονισμός δραστηριοτήτων από μία ομάδα ανθρώπων, για την επίτευξη κοινών σκοπών, κάτω από εξουσία και ευθύνη.

Δεν απεικονίζεται με οργανόγραμμα.

Η άτυπη οργάνωση, είναι αποτέλεσμα της ανάγκης των ατόμων, να ανήκουν σε κάποια ομάδα, μέσω της οποίας θα ικανοποιούν ορισμένες ανάγκες τους.

². Οργάνωση και Διοίκηση Ι, Ευάγ.Φ. Θεοδωράτου, σελ 115

Οι ομάδες αυτές, δημιουργούνται λόγω της κοινής εργασίας των ατόμων που την απαρτίζουν, της φιλίας που αναπτύσσεται, των κοινών ενδιαφερόντων μεταξύ ατόμων με την ίδια θέση, των συνδικαλιστικών επιδιώξεων, κ.λ.π.

Η άτυπη οργάνωση, υπάρχει σαν φαινόμενο μέσα στην τυπική και την επηρεάζει ανάλογα, θετικά ή αρνητικά, στην παραγωγικότητα, στο ηθικό των εργαζομένων, στην αντίδραση στις καινοτομίες, κ.λ.π.

Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση αποτελεί μία δυναμική λειτουργία, γι'αυτό θα πρέπει να επανεξετάζεται συχνά και να προσαρμόζεται στις διάφορες αλλαγές.

Η αναδιοργάνωση μπορεί να οφείλεται σε μεταβολές εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων, π.χ. σε αλλαγή μεθόδου παραγωγής, σε ελλιπή σύστημα επικοινωνίας κ.λ.π.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η τμηματοποίηση, είναι μία βασική έννοια στη θεωρία της οργάνωσης. Χρησιμοποιείται σαν όρος, για τον καταμερισμό των εργασιών και των δραστηριοτήτων σε τμήματα τα οποία έχουν ομοιογένεια.

Βασική προϋπόθεση της τμηματοποίησης, είναι η κατανομή των εργασιών και των δραστηριοτήτων σε τμήματα, βάση των ιδίων χαρακτηριστικών εργασίας

Τμήμα, είναι μία ομάδα δραστηριοτήτων, που τη διακρίνει η εξειδίκευση. Την ομάδα αυτή, τη διευθύνει και τη συντονίζει κάποιο διοικητικό στέλεχος.

Κατά την τμηματοποίηση δημιουργούνται μερικά προβλήματα και ειδικότερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, ως προς τον τρόπο που θα γίνει η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων. Αυτό συμβαίνει, γιατί θα πρέπει να υπάρξει σαφής διαχωρισμός στις λειτουργίες και στις δραστηριότητες που παρουσιάζουν πολύ μεγάλο βαθμό ομοιογένειας.

Συνήθως χρησιμοποιούνται τα παρακάτω κριτήρια για την τμηματοποίηση:

1. Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες.

Λειτουργία είναι η εργασία, το σύνολο των δραστηριοτήτων, με το οποίο ασχολείται προσωπικό με ειδικές γνώσεις και δεξιότητες.

Έτσι, η τμηματοποίηση πραγματοποιείται βάση αυτών των λειτουργιών και έχουμε:

- τμήμα παραγωγής
- τμήμα marketing
- τμήμα προσωπικού
- τμήμα λογιστικής
- τμήμα χρηματοοικονομίας

Σε αυτό το είδος της τμηματοποίησης υπάρχει κάποιο είδος αλληλεξάρτησης στα διάφορα τμήματα. Η εξειδίκευση αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό τους.

2. Τμηματοποίηση με βάση το είδος παραγωγής.

Στην περίπτωση αυτή, η τμηματοποίηση γίνεται ανάλογα με τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.

Π.χ. σε μία ασφαλιστική επιχείρηση υπάρχουν τα εξής τμήματα:

- τμήμα ασφαλειών ζωής
- τμήμα πυρός
- τμήμα κλοπής
- τμήμα ατυχημάτων
- τμήμα αποταμίευσης κ.λ.π.

3. Τμηματοποίηση με βάση το χώρο.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει τις δραστηριότητές τους, είτε Πανελλαδικά, είτε Ευρωπαϊκά κ.λ.π. Εδώ η τμηματοποίηση γίνεται βάση αυτών των γεωγραφικών χώρων, για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και μείωση του κόστους από τα έξοδα μεταφοράς, π.χ. οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι τράπεζες κ.λ.π

4. Τμηματοποίηση με βάση την πελετεία.

Υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ιδρύσει μονάδες - υποκαταστήματα σε διάφορες περιοχές ή και χώρες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Τέτοιο παράδειγμα είναι οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρείες, κ.λ.π.

5. Τμηματοποίηση με βάση το συνδυασμό περισσοτέρων κριτηρίων.

Αυτό το είδος της τμηματοποίησης χρησιμοποιείται περισσότερο από τα άλλα. Το ποιά κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν μαζί, εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και τους σκοπούς που εξυπηρετεί. Π.χ. μία ασφαλιστική εταιρεία, μπορεί να χρησιμοποιήσει το κριτήριο του χώρου, του είδους παραγωγής, της πελατείας ή και κάποιο άλλο ακόμα. Εκτός από αυτά τα κριτήρια, υπάρχουν και κάποια άλλα, όπως:

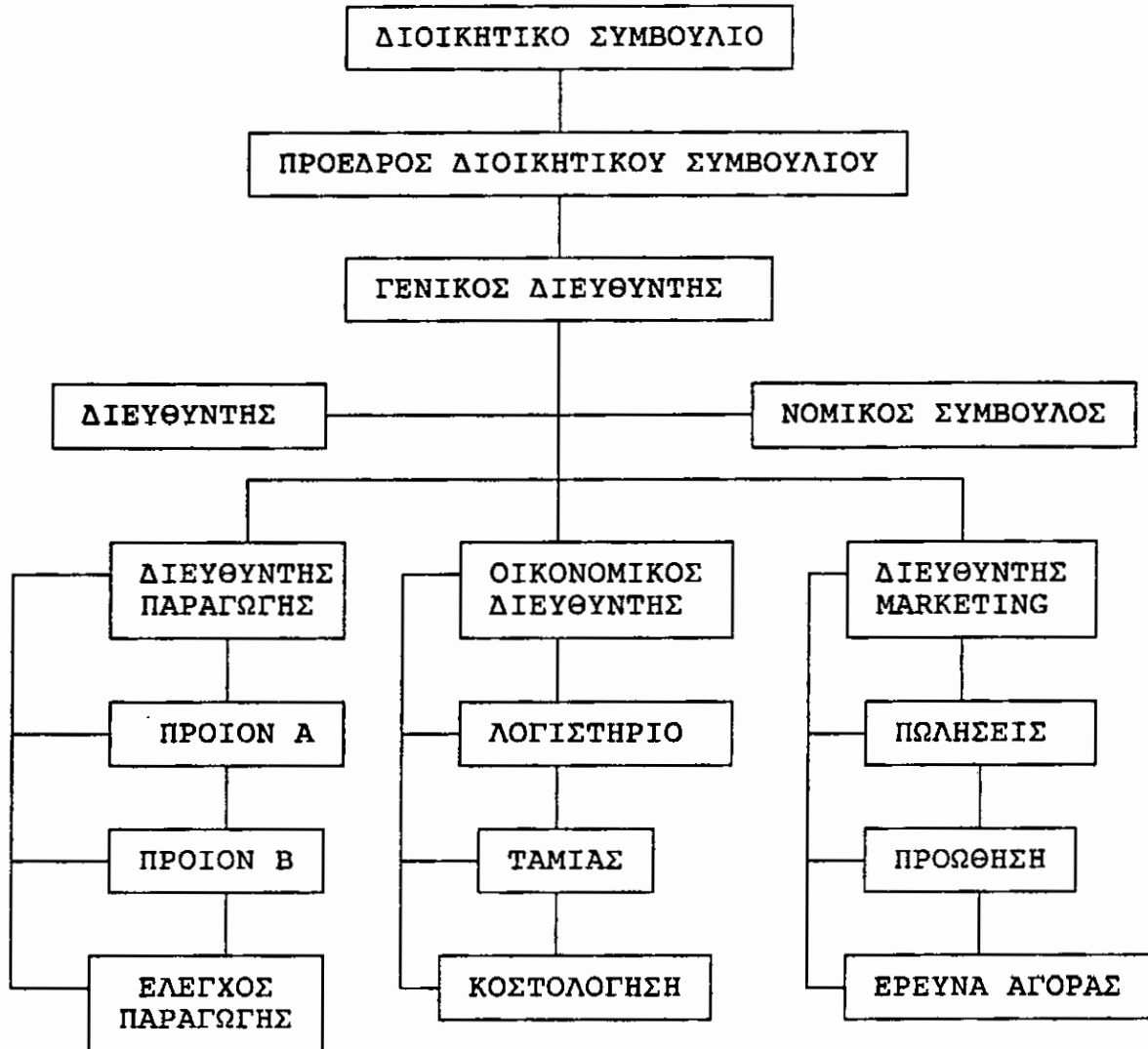
- του σκοπού
- των αποφάσεων που λαμβάνονται
- του εξοπλισμού
- της οικονομικής δραστηριότητας κ.λ.π.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ή ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Ένα στοιχείο που βοηθάει αποτελεσματικά και από οπτική πλευρά να γίνεται αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μία οικονομική μονάδα, είναι το οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα ή οργανωτικό διάγραμμα, είναι η γραφική απεικόνιση της δομής της επιχείρησης. Απεικονίζει δηλαδή, την κατανομή της εργασίας, τον τίτλο της θέσης κάθε στελέχους και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

Σχήμα 1.



Κατά την άσκηση του έργου της διοίκησης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν το οργανόγραμμα της επιχείρησης, για να μπορούν να ελέγχουν όλο το φάσμα της κατανομής του έργου. (σχ.1)

Η χρησιμότητα του οργανογράμματος είναι πολύ μεγάλη, γιατί δείχνει:

- τους τίτλους εργασίας των στελεχών
- τους τίτλους εργασίας των εργαζομένων και τη θέση τους
- τον υπεύθυνο του τμήματος
- το ποιός λογοδοτεί σε ποιόν
- τα τμήματα που έχουν δημιουργηθεί στην επιχείρηση
- την αλυσίδα των εντολών

Δεν δείχνει όμως:

- το βαθμό εξουσίας και ευθύνης των εργαζομένων
- την πραγματική διάκριση γραμμικής και επιτελικής λειτουργίας
- όλες τις γραμμές επικοινωνίας
- την άτυπη οργάνωση

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Ανεξάρτητα από τη μορφή της επιχείρησης ή το είδος των εργασιών της, κάθε οργανόγραμμα έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- τον τίτλο ή μία σύντομη περιγραφή του περιεχομένου του, ημερομηνία σύνταξης και το όνομα του υπεύθυνου σύνταξης.
- την απεικόνιση της διάρθρωσης, των δραστηριοτήτων και των θέσεων που πραγματοποιείται με γραμμές και γεωμετρικά σχήματα.

Συνήθως οι σχέσεις είναι δύο ειδών: γραμμικές (εκτελεστικές) και επιτελικές (συμβουλευτικές). Ανάλογη ονομασία έχουν και οι θέσεις εργασίας. Οι γραμμικές θέσεις εργασίας συμβολίζονται συνήθως με ένα παραλληλόγραμμο, ενώ οι επιτελικές με κάποιο άλλο γεωμετρικό σχήμα. Η πραγματική εικόνα της επιχείρησης αναπαρίσταται με σταθερές γραμμές, ενώ η μελλοντική με διακεκομμένες. Οι ισότιμες θέσεις εργασίας βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο. Οι γραμμές συμβολίζουν τη ροή της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία και η μετάβαση της εξουσίας και της ευθύνης αναπαρίσταται με βέλη, η φορά των οποίων δείχνει την κατεύθυνση σύμφωνα με την οποία πραγματοποιείται η μεταβίβαση αυτή.

Η γραφική απεικόνιση της διάρθρωσης μιας εταιρείας βοηθά να αποκαλυφθούν τυχόν ελλείψεις ή αδυναμίες του συστήματος οργάνωσης και δίνει στους εργαζομένους μία εικόνα της εταιρείας.

Η τροποποίηση του οργανογράμματος είναι απαραίτητη όταν αλλάζουν οι επικρατούσες συνθήκες εργασίας, προστίθενται νέα στελέχη προϊόντα ή/και υπηρεσίες.

ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα οργανογράμματα διακρίνονται σε δύο είδη: τα δυναμικά και τα στατικά. Ανάλογα με το ποιά δραστηριότητα θέλει να ελέγχει η επιχείρηση, χρησιμοποιεί και το ανάλογο οργανόγραμμα.

Το δυναμικό χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση θέλει να ελέγχει κάποια λειτουργία από πλευράς κίνησης προσώπων και άλλων συντελεστών, σε συνδυασμό με τον παράγοντα χρόνο.

Το στατικό αντίθετα χρησιμοποιείται, όταν η επιχείρηση θέλει να ελέγχει κάποια λειτουργική δραστηριότητα από οργανωτική όψη, σε κάποια χρονική στιγμή.

V.A. GRAICUNAS

Ο Graicunas, ⁽¹⁾ ανέλυσε τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων με τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

$$R = n [2^{n-1} + (n-1)]$$

n = ο αριθμός των υφισταμένων

R = ο αριθμός των σχέσεων

έτσι έχουμε:

$$i. n = 2 \quad R = 2 (2^{2-1} + 2-1) = 2 (2+1) = 6$$

$$ii. n = 3 \quad R = 3 (2^{3-1} + 3-1) = 3 (2^2 + 2) = 18$$

Από τον τύπο βλέπουμε, ότι ο αριθμός των σχέσεων αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο. Έτσι, όσο αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων, οι σχέσεις αυξάνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται το έργο της διοίκησης.

Το συμπέρασμα από τη θεωρία του Graicuna, είναι ότι η διοίκηση με μικρό αριθμό υφισταμένων είναι λιγότερο δύσκολη.

Η θεωρία αυτή δεν έχει μεγάλη χρησιμότητα, γιατί δεν παρουσιάζει το βαθμό συχνότητας των σχέσεων.

ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΚΑΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ:

1. Λογική δομή οργάνωσης
2. Ορισμός αρμοδιοτήτων
3. Ένας συνεργάτης = ένας προϊστάμενος
4. Μεταβίβαση εξουσίας για ανάπτυξη υπευθυνότητας των υφισταμένων
5. Καθορισμένες ευθύνες
6. Ευθύνη συνδεδεμένη με εξουσιοδότηση
7. Περιγραφή θέσης εργασίας
8. Γνώση των σχέσεων εξουσίας

¹ Οργάνωση & Διοίκηση Ι, Ευαγ.Φ.Θεοδωράτος, σελ.126
Διοικητική Δεοντολογία & Πρακτική Ι, Γ.Φαζάκης, σελ.73

ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ

(Πηγή: Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ", Νο 111, 22/9/91, σελ.22, "ΕΤΟΣ 2000 - Ξεχάστε το σημερινό οργανόγραμμα").

Το 2000, το οργανόγραμμα μίας επιχείρησης δεν θα μοιάζει και πολύ με αυτό της επίπεδης πυραμίδας. Σίγουρα, θα υπάρχουν κάποια στοιχεία από αυτήν την ιεραρχική δομή. Παρ'όλα αυτά όμως, το βασικό χαρακτηριστικό του οργανογράμματος του 2000, θα είναι ένα σύνολο από αλληλοτενόμενες γραμμές, που θα δείχνουν τις ομάδες εργασίας με συνεχώς μεταβαλλόμενη σύνθεση, αναθέσεις έργων, συνεργασίες και άλλες ανεπίσημες δομές. Και αυτό, γιατί οι επιχειρήσεις του μέλλοντος, θα απαρτίζονται από ομάδες εργασίας, που ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν, θα ενώνουν τους εργαζομένους ανεξαρτήτου βαθμίδας μεταξύ τους, ακόμη και με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Θα γίνεται συγκέντρωση όλων των εργαζομένων, θα αποφασίζεται τι δουλειά θα κάνει ο καθένας και κατόπιν θα προσανατολίζονται για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε.

Αυτό το καινούριο μοντέλο, θα έρθει σε σύγκρουση με τη γραφειοκρατία, σε σημείο να τη ξεπεράσει, με αποτέλεσμα να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες και να κάνει την ίδια την επιχείρηση ανταγωνιστική.

Ο εργαζόμενος σε αυτό το μοντέλο οργάνωσης, δε θα δέχεται κατευθύνσεις και επίβλεψη από το manager της επιχείρησης. Θα είναι εκπαιδευμένος να παρακολουθεί συνεχώς την εργασία του και να βρίσκει τρόπους να τη βελτιώνει, ακόμα και αν αυτό σημαίνει ότι μπορεί να παραμελήσει προσωρινά την τρέχουσα εργασία του, για να συμμετάσχει σε μία ομάδα εργασίας, που αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα.

Αυτό το μοντέλο οργάνωσης δεν έχει εφαρμοστεί ακόμη, παρά μόνο, κάποιες πρωτογενείς μορφές του αρχίζουν να υλοποιούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., όπως π.χ. στην Apple Computers, Levi Strauss, Xerox, κ.λ.π.

Στη Xerox, μία ανεπίσημη ομάδα που την αποτελούσαν υπάλληλοι του λογιστηρίου, της διανομής και της διοίκησης, κατόρθωσαν να εξοικονομήσουν 200 εκατομμύρια δολάρια σε κόστος απογραφής.

Στη σημερινή δομή των επιχειρήσεων, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν τέτοιες μορφές οργάνωσης, π.χ. στις επιχειρήσεις που υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαζομένων, υπάρχει κάποια ανεπίσημη οργάνωση που λειτουργεί παράλληλα με την επίσημη.

Οι οργανώσεις αυτές, αναφέρονται στις σχέσεις εξουσίας που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων για την υλοποίηση της εργασίας τους. Το στοιχείο που υπάρχει τώρα από το καινούριο οργανωτικό μοντέλο, είναι ότι γίνεται συνειδητή πλέον η ανάγκη από την επιχείρηση, να αναγνωρίσει αυτήν την ανεπίσημη οργάνωση και να τη βοηθήσει να αναπτυχθεί.

Έτσι, δίνει τη δυνατότητα της δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας που υπάρχει στις μικρές επιχειρήσεις, φέρνοντας στην ίδια ευθεία αυτά που θέλει η επιχείρηση, με αυτό

που εμπνέει τους ανθρώπους (δηλ. να χρησιμοποιούν το μυαλό τους και να επεκτείνουν τις γνώσεις τους, κάτι που δε συμβαίνει με τα παλιά οργανωτικά μοντέλα).

Οι διευθυντές πολλών επιχειρήσεων, σε συνεντεύξεις που έδωσαν, έκαναν την εξής διαπίστωση: το νέο αυτό μοντέλο, θα βοηθήσει στην απελευθέρωση της ενεργητικότητας και της πρωτοβουλίας των εργαζομένων, βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή τους και κατ'επέκταση την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Υπήρξαν βέβαια και οι διευθυντές, οι οποίοι υποστήριξαν ότι αυτή η ελευθερία στους εργαζομένους θα επιφέρει πολλά προβλήματα και πως όταν δεν υπάρχει έλεγχος, δεν είναι σίγουρο ότι οι εργαζόμενοι θα ακολουθούν το σωστό δρόμο.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

(Πηγή: Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ", Νο. 101, 4/4/91, σελ.44, "Φέρτε αμέσως το ψυχολόγο").

Πέτρα Μπότσαρη.

Είπαμε ότι το οργανόγραμμα είναι βασικό για την οργάνωση της επιχείρησης. Βλέποντάς το, ξέρουμε τι κάνει ο καθένας. Πολλές φορές όμως, η εφαρμογή του αποτυγχάνει και οι επιχειρήσεις πέφτουν έξω. Έτσι, γίνεται κατανοητό, ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ της ύπαρξης του οργανογράμματος και της ικανοποιητικής και αποδοτικής εκτέλεσής του. Αυτό συμβαίνει κυρίως στην Ελλάδα.

Όλοι έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν αν κρίνουν τους άλλους. Αυτό όμως, δείχνει την άγνοια που υπάρχει για την επιστήμη της ψυχολογίας και ειδικότερα της κοινωνικής ψυχολογίας, που έχει σχέση με τους εργασιακούς χώρους.

Ένας επιχειρηματίας κάνει την επιλογή του προσωπικού βάση των γνώσεων τους, π.χ. ο Διευθυντής Παραγωγής θα πρέπει να γνωρίζει τα πάντα γύρω από την παραγωγή του προϊόντος. Αν είχε τρεις υποψήφιους, θα έκανε την εκλογή βάση κάποιων παραγόντων, όπως π.χ. των master, των βαθμών του Πανεπιστημίου, της πείρας κ.λ.π. Πολύ συχνά παρουσιάζεται το φαινόμενο, μετά από μία τέτοια εκλογή ατόμου, το συγκεκριμένο άτομο να αποτυγχάνει στον τόπο εργασίας του, γιατί δεν μπορεί να επικοινωνήσει ή να ηγηθεί των άλλων.

Η οργανωτική ψυχολογία προσφέρει σημαντικά πράγματα στον τομέα του ανθρώπινου παράγοντα.

Στο εξωτερικό οι σύμβουλοι οργανωτικής ψυχολογίας, δεν εξετάζουν μόνο το θέμα επιλογής προσωπικού, αλλά και όλη την επιχείρηση και την οργάνωσή της στα διάφορα επίπεδα, το ρόλο

που έχει ο καθένας, τους τρόπους επικοινωνίας κ.λ.π.

- Προσφέρει διάφορες μεθόδους στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού και στην έρευνα αγοράς. Ειδικότερα όμως, στην επιλογή

προσωπικού, η συμβολή της είναι τεράστιας σημασίας, γιατί εφαρμόζει ψυχολογικά τεστ, που διακρίνουν τις κλίσεις των ανθρώπων, τις απαιτούμενες ικανότητες (όχι από άποψη γνώσεων), τεστ νοημοσύνης, για την κατάταξη των ατόμων σε διάφορα επίπεδα, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας.

- Η οργανωτική ψυχολογία γνωρίζει πως να μελετήσει μία θέση και ποιές θέσεις χρειάζονται κρίσεις και τεστ.

- Στον τομέα της εκπαίδευσης του νέου προσωπικού κάνει σεμινάρια, που ονομάζονται "σεμινάρια ευαισθησίας" και συμπεριλαμβάνει και το διοικητικό επίπεδο, έτσι ώστε, να μάθουν όλοι να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους, τους προϊσταμένους τους και τους υφισταμένους τους.

- Στην έρευνα αγοράς ενδιαφέρον έχουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Εκτός όμως από αυτά, υπάρχουν και τα ψυχολογικά που περιέχουν τις ανθρώπινες αξίες, που τους οδηγούν στην αγορά ή όχι ενός προϊόντος.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

(Πηγή: Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ", Νο 79, 31/5/90, σελ.24, "Αυτοδιοικούμενες Ομάδες στην Επιχείρηση - Ποιός χρειάζεται τους Manager").

Οι Αυτοδιοικούμενες Ομάδες, αποτελούν το καινούριο μοντέλο οργάνωσης στην παραγωγή. Πολλές αμερικάνικες εταιρείες, εφαρμόζουν αυτόν τον τύπο οργάνωσης, γιατί υποστηρίζουν ότι η παραχώρηση αρμοδιοτήτων και περιθωρίων ανάπτυξης πρωβουλίας στους εργαζομένους της επιχείρησης, επιφέρει καλύτερη παραγωγή.

Η έννοια της αυτοδιοικούμενης ομάδας, δεν αναφέρεται μόνο στο ότι υπάρχει συλλογική εργασία, αλλά και στο ότι δεν υπάρχει ανάγκη προϊσταμένων. Αυτό συμβαίνει, γιατί η ομάδα διαμορφώνει η ίδια, τα προγράμματα εργασίας που θα εκτελεστούν και τους στόχους για τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης γνωρίζει τις απολαβές των εργαζομένων και μετέχει στις προσλήψεις και απολύσεις τόσο των μελών της ομάδας, όσο και των στελεχών. Η ίδια αναλαμβάνει τις παραγγελίες πρώτων υλών και εξοπλισμού. Χαράζει επίσης, τη στρατηγική της και ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις.

Οι ομάδες αυτές, αποτελούνται συνήθως από 3 έως 30 άτομα, οι οποίοι είναι όχι μόνο απλοί εργάτες ή στελέχη, αλλά και τα δύο μαζί. Ο χαρακτήρας της μπορεί να είναι είτε προσωρινός, είτε μόνιμος μέσα στην επιχείρηση.

Όπου εφαρμόζεται αυτό το μοντέλο, παρατηρείται αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι ομάδες περιλαμβάνουν άτομα από διαφορετικούς τομείς και με διαφορετικές ειδικότητες, με αποτέλεσμα να καταργείται η γραφειοκρατία και να επιτυγχάνονται γρηγορότερα τα αποτελέσματα.

Μερικές παρατηρήσεις από αυτούς που ήδη εφάρμοσαν αυτό το μοντέλο οργάνωσης, είναι:

- ότι έχει καταργηθεί η ανάγκη να υπάρχει διευθυντής στη βραδινή βάρδια, λόγω της επιτυχούς λειτουργίας τους
(General Mills - Καλιφόρνια, Εργοστάσιο επεξεργασίας δημητριακών)
- εντοπίζουν και επιλύουν με επιτυχία διάφορα προβλήματα
(Federal Express)
- αξιολογούν σωστά
(χαλυβουργία Chaparal Steel)
- με το μοντέλο αυτό, μειώνεται η ανάγκη ύπαρξης μεσαίων διοικητικών στελεχών, με αποτέλεσμα η αναλογία 1 προς 30, να γίνει 1 προς 7 και με θετική συνέπεια, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.
(ασφαλιστική Aetna Life & Casualty)

Τα προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή των αυτοδιοικούμενων ομάδων, αναφέρονται στον τρόπο διατήρησης της σωστής κατεύθυνσης της ομάδας και στον τρόπο ανταμοιβής τους για τη συμβολή τους. Επίσης, δημιουργείται πρόβλημα και στο πως μπορούν να ανέβουν ιεραρχικά, αφού η ίδια η μορφή αυτή απλουστεύει την ιεραρχία. Τα προβλήματα αυτά ποικίλλουν ανάλογα με την κάθε επιχείρηση.

Οι Αυτοδιοικούμενες ομάδες, είναι μία μορφή οργάνωσης, η οποία δεν μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς σε όλες τις επιχειρήσεις. Τη μορφή αυτή την έχουν ανάγκη συνήθως, οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν πολυπλοκότητα στην παραγωγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ - ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ - ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

Εξουσιοδότηση, είναι η μεταβίβαση καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, ευθυνών και δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με την εκχώρηση εξουσίας που απαιτείται και τη διατήρηση της επικοινωνίας και του ελέγχου αυτού που μεταβιβάζει.

Με την εξουσιοδότηση, δίνεται η δυνατότητα στα ανώτατα διοικητικά στελέχη να μεταβιβάζουν αρμοδιότητες και ευθύνες στους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να απαλλάσσονται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τις λεπτομέρειες και να εξοικονομούν χρόνο για να ασχολούνται με διοικητικά θέματα που δεν μπορούν να ασχοληθούν άτομα χαμηλότερου επιπέδου.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

Αναλύοντας την έννοια της εξουσιοδότησης, βρίσκουμε καινούριες έννοιες που αποτελούν στοιχεία της και είναι;

α. Η αρμοδιότητα.

Είναι το σύνολο των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων που παραχωρούνται. Όλα τα άτομα στην ιεραρχική πυραμίδα, από το χαμηλότερο έως το ανώτατο έχουν αρμοδιότητες.

β. Η εξουσία.

Είναι η δύναμη και το δικαίωμα που έχει κάποιος να μεταβιβάζει καθήκοντα και δραστηριότητες σε άλλους και να περιμένει απ' αυτούς να τις εκτελέσουν.

γ. Η υπευθυνότητα.

Είναι η υποχρέωση να εκτελεστούν οι μεταβιβαζόμενες αρμοδιότητες απ' αυτούς που τους έχουν ανατεθεί.

δ. Η ευθύνη.

Είναι η υποχρέωση του κατόχου της εξουσίας να την εφαρμόσει σωστά.

ε. Η λογοδοσία.

Είναι η υποχρέωση την οποία έχουν τα άτομα, που έχουν αναλάβει αρμοδιότητες, να κάνουν απολογισμό για το αν πέτυχε ή όχι η εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η ΠΡΑΞΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η εξουσιοδότηση, μπορεί να γίνει γραπτά ή προφορικά, να αναφέρεται σε γενικά ή ειδικά καθήκοντα. Ο τρόπος όμως με τον οποίο γίνεται δεν προϋποθέτει και το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση επέρχεται, όταν αυτός που εξουσιοδοτεί έχει θετική άποψη για τους ανθρώπους και την στάση τους προς την εργασία και όχι αρνητική.

Έχοντας θετική άποψη, είναι πιά σίγουρο, ότι τα εξουσιοδοτημένα άτομα θα έχουν θετική αντίδραση που θα φανεί από τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Αυτό συμβαίνει, γιατί ο εξουσιοδότης δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για αφοσίωση στην εξουσιοδοτημένη εργασία. Συγκεντρώνει τις προσπάθειες του στους γενικούς σκοπούς της επιχείρησης, κερδίζει την αφοσίωση και την συγκατάθεση των εξουσιοδοτημένων με τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Παράλληλα βοηθάει τους ίδιους να αναπτυχθούν και να αξιοποιήσουν τις ικανότητές του, με αποτέλεσμα να έχει μια πιά αποτελεσματική επικοινωνία μαζί τους.

Αντίθετα κρατώντας αρνητική στάση απέναντι στους ανθρώπους και την εργασία τους, αναγκαστικά τους ελέγχει πολύ στενά και δεν τους αφήνει να αναπτυχθούν. Υπεισέρχεται και ασχολείται με λεπτομέρειες στις οποίες αφιερώνει πολύτιμο χρόνο, που θα μπορούσε να τον αξιοποιήσει σε άλλα σημαντικά θέματα. Παίρνει μόνος του αποφάσεις και επιβάλλει την εξουσία του και την πίεση για να πετύχει τα αποτελέσματα, τα οποία τελικά δεν θα είναι θετικά, γιατί δεν εφάρμοσε σωστά τους κανόνες της σωστής εξουσιοδότησης.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Για να επιτευχθεί η εξουσιοδότηση πρέπει να ξεπεραστούν ορισμένα εμπόδια, τα οποία υπάρχουν τόσο από την πλευρά αυτών που εξουσιοδοτούν, όσο και από την πλευρά αυτών που δέχονται την εξουσιοδότηση.

- Τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν πολλές φορές να προβούν στην πράξη της εξουσιοδότησης γιατί:

α) Υπάρχει η αντίληψη "όταν θέλετε να γίνει κάτι σωστά, κάντε το μόνοι σας". Η σιγουριά της αντίληψης αυτής δεν πρέπει να γίνεται κτήμα ενός πετυχημένου διοικητικού στελέχους, γιατί δεν είναι δυνατό να ασχολείται με πλήθος εργασιών και το αποτέλεσμα τους να είναι το αναμενόμενο .

β) Επειδή η εξουσιοδότηση χρειάζεται κάποιο χρόνο να γίνει, κάνουν την εργασία μόνοι τους εξοικονομώντας αυτόν το χρόνο.

Αυτό κατά ένα μικρό ποσοστό είναι σωστό, βραχυχρόνια όμως.

Μακροχρόνια, υπάρχει συσσώρευση εργασιών που απασχολούν τα διοικητικά στελέχη και εμπλέκονται σε λεπτομέρειες με συνέπεια να χάνουν χρόνο και δυνατότητες, τις οποίες θα μπορούσαν να τις αξιοποιήσουν και να τις κατευθύνουν σε άλλα ζητήματα ουσιαστικής και ζωτικής σημασίας.

γ) Επειδή δε θέλουν να χάσουν την εξουσία τους, δε μεταβιβάζουν στους υφισταμένους τους, τους οποίους θεωρούν ότι έχουν έλλειψη πείρας. Από τη στιγμή όμως, που δεν δίνεται η δυνατότητα στους υφισταμένους να αποκτήσουν πείρα και να εφαρμόσουν στην πράξη τις γνώσεις που έχουν εκτελώντας την (την εξουσιοδότηση), χάνουν το ενδιαφέρον τους για εργασία με αποτέλεσμα να αναζητούν αλλού απασχόληση.

Τι γίνεται όμως, όταν μέσα στα άτομα που φεύγουν υπάρχουν φιλόδοξοι, εργατικοί και εξειδικευμένοι, γι' αυτό λοιπόν, θα πρέπει τα στελέχη να παρέχουν με την εξουσιοδότηση ευκαιρίες.

δ) "Τα λάθη στοιχίζουν ακριβά". Αυτό όμως, δεν είναι εφικτό, γιατί ένα στοιχείο της εξουσιοδότησης είναι η λογοδοσία. Με αυτή τα άτομα που έχουν εξουσιοδοτηθεί, πρέπει να δίνουν λόγο για την πορεία και τα αποτελέσματα της εργασίας που πρέπει να εκτελέσουν. Έτσι κατά την πορεία της εκτέλεσης της εργασίας, αφού γίνεται έλεγχος, μπορούν να αποφευχθούν και τα λάθη.

Επίσης κατά την πράξη της εξουσιοδότησης, ο εξουσιοδοτών δίνει την κατάλληλη βοήθεια για την επίτευξη των αποτελεσμάτων της εργασίας.

ε) Μία άλλη αντίληψη είναι ότι οι υφιστάμενοι είναι ειδικευμένοι, χωρίς την αναγκαία γενική γνώση, που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων. Τα διοικητικά στελέχη όμως που εξουσιοδοτούν, θα πρέπει να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους και να τους βοηθούν στη διεύρυνση των γνώσεων τους δίνοντας τους τις ευκαιρίες να αποκτήσουν την πείρα που απαιτείται, έτσι ώστε να γίνουν ικανοί (αν δεν είναι) να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

- Από την άλλη πλευρά, ο κύριος λόγος που οι υφιστάμενοι δεν δέχονται την εξουσιοδότηση είναι ο φόβος.

α) ο φόβος της αποτυχίας που μπορεί να συνδέεται με την έλλειψη αυτοπεποίθησης που μπορεί να έχει ένα άτομο. Σ' αυτήν την περίπτωση αυτός που εξουσιοδοτεί θα πρέπει να ενισχύει την αυτοπεποίθηση του ατόμου.

β) ο φόβος που έχει προκληθεί από κακό χειρισμό λαθών του παρελθόντος.

γ) ο φόβος που συνδέεται με την πρόσθετη εργασία χωρίς ανάλογη υλική ή ηθική αμοιβή.

ΣΩΣΤΗ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Η σωστή εξουσιοδότηση για να γίνει σωστά θα πρέπει να υπάρχει:

- συμφωνία των δύο μερών, δηλ. του εξουσιοδότη και του εξουσιοδοτούμενου.

- συμφωνία για τον τρόπο και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε κάθε στάδιο οι διάφορες εργασίες.

- σωστή επικοινωνία μεταξύ τους.
- σε περίπτωση που το εξουσιοδοτημένο άτομο, αποδειχθεί ότι δεν έχει τα προσόντα, να του δοθεί σχετική βοήθεια, ή αν αυτό σταθεί αδύνατο να γίνει ανάκληση εξουσίας.

ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Για να μπορέσουμε να ξεχωρίσουμε το τι είναι εξουσιοδότηση από το τι δεν είναι, θα πρέπει να αναφέρουμε και το τι δεν είναι εξουσιοδότηση.

Έτσι, εξουσιοδότηση δεν είναι:

- η απαλλαγή από ευθύνες
- η παραίτηση από κάθε είδους εξουσία
- η απώλεια του ελέγχου
- η παραίτηση από τη λήψη αποφάσεων

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Η έννοια της αποκέντρωσης εξετάζεται από δύο πλευρές.

Η πρώτη έχει σχέση με τη μεταβίβαση εξουσίας από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη. Η δεύτερη έχει σχέση με τη μεταβίβαση εξουσίας σε άλλα όργανα που βρίσκονται σε διαφορετικό χώρο.

Για να διαπιστωθεί ο βαθμός της αποκέντρωσης που έχει μία επιχείρηση, θα πρέπει να εξετάσουμε το βαθμό σπουδαιότητας που έχει μία δραστηριότητα ή απόφαση ως προς τους στόχους της επιχείρησης, καθώς επίσης και σε ποιά στελέχη της ιεραρχικής πυραμίδας έχουν ανατεθεί.

Έτσι, όταν συναντάμε κατώτερα στελέχη να έχουν μεγάλο βαθμό εξουσίας και λήψης σημαντικών αποφάσεων, τότε, η επιχείρηση έχει μεγάλο βαθμό αποκέντρωσης. Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση παρουσιάζει τάσεις συγκεντρωτισμού.

Επίσης, είναι δυνατόν και μέσα στην ίδια επιχείρηση να έχουμε και αποκέντρωση και συγκέντρωση π.χ. τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να εκχωρούν μεγάλο βαθμό εξουσίας στα ανώτερα και σε αντίθεση αυτά να παρουσιάζουν συγκέντρωση εξουσιών.

Πλεονεκτήματα αποκέντρωσης:

- συμβάλλει στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων, με την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών τους
- βοηθάει τα στελέχη να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν ευθύνες
- δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να αποκτήσει χρόνο, έτσι ώστε να ασχοληθεί περισσότερο με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης
- παρέχει ευκαμψία στη λήψη άμεσων αποφάσεων
- παρουσιάζει ελαστικότητα στην αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων.
- διευκολύνει στην ακρίβεια και ταχύτητα των αποφάσεων

Μειονεκτήματα αποκέντρωσης:

- δε βοηθάει στην εξειδίκευση των στελεχών
- αύξηση προσωπικού σε ορισμένες περιπτώσεις
- αύξηση δαπανών
- δεν βοηθάει πολλές φορές στο συντονισμό των ενεργειών
- δημιουργεί ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα τη σύγκρουση συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση
- μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση αρμοδιοτήτων
- παρουσιάζει δυσκολίες στην προσαρμογή της στις νέες συνθήκες

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η τάση για συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτατα διοικητικά στελέχη, οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

- στην έλλειψη ικανών στελεχών να αναλάβουν αποκεντρωτικές ευθύνες και εξουσίες
- στην έλλειψη θέλησης για αποκέντρωση
- στην έλλειψη συντονισμού
- στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και αναγκαστικά απαιτείται συγκέντρωση εξουσίας για τη λύση τους

Με τη συγκέντρωση επιτυγχάνεται επίσης:

- η αποφυγή κινδύνων για αποπροσανατολισμό της επιχείρησης
- ο εύκολος συντονισμός δραστηριοτήτων
- η αποφυγή διοικητικών εξόδων
- η ομοιομορφία στην πολιτική της οργάνωσης και στην πρακτική της
- μεγαλύτερος όγκος εργασίας από ένα άτομο, λόγω των ειδικευμένων ατόμων που ασχολούνται με κάποια εργασία

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ - ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η αποκέντρωση χαρακτηρίζεται από τη μεταβίβαση εξουσίας από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη, ενώ αντίθετα, στη συγκέντρωση παρατηρείται συσσώρευση εξουσίας στα ανώτατα στελέχη. Το τι όμως θα ακολουθήσει μία επιχείρηση, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

- από το μέγεθος της επιχείρησης
- από το αν έχει αναπτυχθεί σε μία ή περισσότερες περιοχές
- από την τάση συγκεντρωτισμού ή αποκεντρωτισμού που έχει ο manager της επιχείρησης
- από την ανάγκη εξειδίκευσης
- από την έλλειψη θέλησης για αποκέντρωση
- από την ανάγκη γρήγορης λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών όχι από τους manager, αλλά και από τα υπόλοιπα στελέχη

- από την έλλειξη ικανών στελεχών που μπορούν να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες
- από την ταχύτητα παροχής πληροφοριών

Για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία αποκέντρωσης και συγκέντρωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Ο όρος λειτουργία στην καθημερινή μας ζωή έχει πολλές έννοιες ανάλογα με τον τομέα που αναφέρεται. Στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, αναφέρεται στην ειδίκευση.

Έτσι, λοιπόν, λειτουργία είναι η εργασία με την οποία ασχολείται προσωπικό με ειδικές γνώσεις και δεξιότητες.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Οι βασικές λειτουργίες της επιχείρησης είναι πέντε και είναι οι εξής:

- παραγωγική
- μάρκετινγκ
- χρηματοοικονομική
- λογιστική
- προσωπικού

1. Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η παραγωγή, είναι η διαδικασία, με την οποία μετατρέπονται οι πρώτες ύλες σε προϊόντα και αυτή η μετατροπή των προϊόντων ή υπηρεσιών σε διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία. Η παραγωγική λειτουργία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η παραγωγή και συμβάλλει στην αύξηση της αξίας ή χρησιμότητας των αγαθών ή υπηρεσιών, με σκοπό την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών.

Αποβλέπει ακόμη, στην παραγωγή των κατάλληλων αγαθών ή υπηρεσιών που πρέπει να παραχθούν, στην κατάλληλη ποσότητα, στον κατάλληλο χρόνο και να απευθύνονται στους κατάλληλους ανθρώπους.

Ο όρος παραγωγή, χρησιμοποιείται ευρύτερα. Η όρος παραγωγή δεν περιλαμβάνει μόνο την έννοια του μετασχηματισμού της πρώτης ύλης σε άλλα προϊόντα, αλλά κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα στο εμπόριο, στις τράπεζες, στις προσωπικές υπηρεσίες όπως π.χ. του γιατρού.

Όλα αυτά, αποτελούν αντικείμενα της παραγωγής από οικονομική έννοια.

Ανάλογα με τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας στην οποία αντιστοιχεί η παραγωγή, τη διακρίνουμε σε τρεις κατηγορίες:

- στον πρωτογενή τομέα παραγωγής ή πρωτογενή παραγωγή
- στο δευτερογενή τομέα παραγωγής ή δευτερογενή παραγωγή ή τομέα μεταποίησης
- στον τριτογενή τομέα παραγωγής ή τριτογενή παραγωγή

(Γι'αυτά, έχουμε αναφερθεί στη σελίδα 14)

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Τα αντικείμενα της παραγωγικής λειτουργίας είναι:

α. Ο σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών.

Είναι το πρώτο βήμα που κάνει η παραγωγική λειτουργία. Εδώ, πρέπει να μελετηθούν τα προϊόντα αν είναι ασφαλή για χρήση από τους καταναλωτές, οι τρόποι παραγωγής, η διανομή, τα μηχανήματα και το εργατικό δυναμικό που θα χρειαστεί. Συνέχεια του σχεδιασμού και της μελέτης αποτελούν η τοποθέτηση των εγκαταστάσεων, τα κτίρια και ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί.

β. Ο σχεδιασμός ικανότητας.

Αναφέρεται στην απόδοση που θα πρέπει να έχουν τα μηχανήματα και το εργατικό δυναμικό, για το μέγεθος της παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών που έχει θέσει σα στόχο της η επιχείρηση.

γ. Η ανάλυση επένδυσης.

Είναι η μελέτη που γίνεται για την εξεύρεση του κατάλληλου χρόνου στον οποίο θα γίνει η αντικατάσταση των παλιών μηχανών.

δ. Η συντήρηση.

Αναφέρεται στον τρόπο, το χρόνο, τον τόπο και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για τη συντήρηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.

ε. Ο σχεδιασμός εργασίας.

Σε αυτό το στάδιο, βρίσκεται το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα εργαστεί αποδοτικά. Στο σχεδιασμό εργασίας θέτονται standards και έτσι στη συνέχεια γίνονται μετρήσεις για να βρεθούν οι τυχόν αποκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Γίνεται μελέτη της αμοιβής για κάθε εργασία, του τρόπου πληρωμής, των bonus, της ασφάλειας των εργαζομένων, των συνθηκών εργασίας κ.λ.π.

στ. Ο προγραμματισμός παραγωγής.

Αναφέρεται στον καθορισμό προτεραιοτήτων στην εργασία και στην κατανομή της εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται αποδοτικά.

ζ. Ο εφοδιασμός.

Αναφέρεται στην ποσότητα των υλών που αγοράζουμε.

η. Ο έλεγχος.

Με τον έλεγχο γίνεται προσπάθεια να βρεθούν οι αποκλίσεις στην ποιότητα με βάση τα standards ποιότητας και αν είναι δυνατόν να βρεθούν λύσεις, έτσι, ώστε να αποφευχθούν αργότερα.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

α. Από οικονομική άποψη γιατί: ⁽¹⁾

Η παραγωγική λειτουργία στις επιχειρήσεις απασχολεί συνήθως μεγάλο αριθμό εργαζομένων, το ύψος των επενδύσεων σε εξοπλισμό και κτίρια είναι υψηλό, παρουσιάζει μεγάλα έξοδα για την αγορά υλών, ενέργειας κ.λ.π. Όλα αυτά, προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αλλά και ένα δείγμα του τι επικρατεί στην οικονομία μίας χώρας.

β. Από κοινωνική άποψη γιατί:

Λόγω του μεγάλου αριθμού εργαζομένων παίζει καθοριστικό ρόλο στο είδος και την ποιότητα των σχέσεων εργαζομένων, εργοδοτών και κυβέρνησης.

γ. Από οικολογική άποψη γιατί:

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η παραγωγή και τα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος καθορίζουν τον ρυθμό εξάντλησης των φυσικών πόρων από τη χρήση τους στην παραγωγή, αλλά και τη ρύπανσή του με τα διάφορα απόβλητα. Έτσι, δημιουργείται η ανάγκη για χρησιμοποίηση της απαραίτητης τεχνολογίας, για την προστασία του περιβάλλοντος.

2. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο επικρατέστερος ορισμός του Μάρκετινγκ είναι αυτός που έχει δοθεί από το Institute of Marketing. Σύμφωνα με αυτόν, το Μάρκετινγκ θεωρείται σαν το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν σα σκοπό τους την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς (των καταναλωτών) με κέρδος της επιχείρησης.

Σκοπός λοιπόν, του Μάρκετινγκ είναι να κάνει σωστή διάγνωση, προσδιορισμό και αξιολόγηση των αναγκών των αγοραστών, έτσι, ώστε τελικά να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σύμφωνα με τον ορισμό που δώσαμε πιο πάνω, το Μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο

¹ • Διοίκηση Παραγωγής - Για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα - Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Οι δραστηριότητες αυτές είναι:

α. Η έρευνα Μάρκετινγκ.

Περιλαμβάνει τη συλλογή και την ανάλυση πληροφοριών, την ταξινόμηση και επεξεργασία τους. Τα στοιχεία αυτά έχουν σχέση με την αγορά, το προϊόν, τους ανταγωνιστές, την τεχνολογία, τις πωλήσεις και τη διαφήμιση.

β. Ο σχεδιασμός προϊόντος

Σ'αυτή τη διαδικασία περιλαμβάνεται ο καθορισμός και σχεδιασμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος, όπως οι προδιαγραφές, τεχνικά χαρακτηριστικά, συσκευασία, διαφοροποιήσεις κ.λ.π. και γενικότερα ότι έχει σχέση με την προσαρμογή του προϊόντος στις απαιτήσεις της αγοράς.

γ. Η τιμολογιακή πολιτική

Εδώ καθορίζονται οι μέθοδοι τιμολόγησης και οι τιμολογιακές στρατηγικές για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

δ. Η πολιτική διανομής και πωλήσεων

Περιλαμβάνει τις προβλέψεις, τον προϋπολογισμό και την ανάλυση των πωλήσεων, την επιλογή των καναλιών διανομής καθώς επίσης και την Οργάνωση και Διοίκηση των πωλήσεων.

ε. Η πολιτική επικοινωνίας

Αναφέρεται στο σχεδιασμό στρατηγικής για τις πωλήσεις μέσω της διαφήμισης -του είδους και των μέσων διαφήμισης- και της προώθησης των πωλήσεων με την ύπαρξη κινήτρων είτε στον αγοραστή, είτε στον έμπορο ή πωλητή.

στ. Το service

Εδώ θα κάνουμε τη διάκριση σε service πριν και μετά την πώληση.

Στο service προ της πώλησης δίνονται τεχνικές συμβουλές, επιδείξεις λειτουργίας κ.λ.π.

Στο service μετά την πώληση παρέχονται υπηρεσίες εγκατάστασης, συντήρησης, επισκευών κ.λ.π.

Με το service πριν και μετά την πώληση επιτυγχάνεται η αύξηση της προσφερόμενης αξίας του προϊόντος ή της πώλησης.

3. Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η χρηματοοικονομική λειτουργία ασχολείται με τη διοίκηση Κεφαλαίων και ειδικότερα του χρήματος.

Σκοπός της είναι να αποκτήσει χρήμα με το μικρότερο κόστος και να το χρησιμοποιήσει με τη μεγαλύτερη απόδοση, συνδυάζοντας αρμονικά τις πηγές και τη χρήση των εταιρικών κεφαλαίων, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Η σωστή λειτουργία της επιχείρησης βασίζεται στην καλή συνεργασία των διοικητικών στελεχών όλων των τμημάτων της. Ειδικότερα, τα στελέχη που ασχολούνται με την χρηματοοικονομική λειτουργία, θα πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά και με τα άλλα στελέχη που ασχολούνται με τον προγραμματισμό. Ο βασικός λόγος γι' αυτό, είναι ότι τα χρηματοοικονομικά προγράμματα και οι σχετικές αποφάσεις, έχουν και τις αντίστοιχες θετικές ή/και αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.

Η χρηματοοικονομική λειτουργία ασκείται με τη συνεργασία του Οικονομικού διευθυντή και του διευθυντή του λογιστικού τμήματος.

ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Μερικά από τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών της χρηματοοικονομικής λειτουργίας είναι τα παρακάτω:

- να εξισορροπούν τα διάφορα συμφέροντα της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, καταναλωτές, προμηθευτές, κ.λ.π.
- να διατυπώνουν με ακρίβεια τους αντικειμενικούς στόχους που έχουν σχέση με τις μετοχές της εταιρείας που βρίσκονται στις χρηματιστηριακές αγορές. Και αυτό, γιατί οι μετοχές της επιχείρησης που έχουν καλύτερη απόδοση από άλλες, έχουν και μεγαλύτερη τιμή, με αποτέλεσμα να μπορεί η επιχείρηση να βρει πρόσθετα κεφάλαια με πολύ ευνοϊκούς όρους.
- ο στόχος της μεγιστοποίησης της τιμής της μετοχής, απαιτεί και αποτελεσματικές και οργανωμένες δραστηριότητες, που ανταποκρίνονται με τα πρότυπα ζήτησης των καταναλωτών. Όταν η επιχείρηση είναι πετυχημένη και καινοτόμος, τόσο περισσότερο μεγιστοποιεί την αξία της. Αυτό έχει και σα συνέπεια, το σχεδιασμό νέων προϊόντων, την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, κ.λ.π.

Οι αποφάσεις που παίρνουν έχουν επιπτώσεις στη μακροχρόνια αποδοτικότητα της επιχείρησης, γιατί αναφέρονται π.χ. στην προσθήκη νέας σειράς προϊόντων, επέκταση ή αλλαγή της παραγωγικής μονάδας, γι' αυτό και θα πρέπει:

- να παρακολουθούν ανελλιπώς τις συναλλαγές της επιχείρησης, για να έχουν πλήρη και σαφή εικόνα της οικονομικής της κατάστασης
- να καταρτίζουν ειδικές εκθέσεις για διοικητική χρήση, γιατί έτσι διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων
- να αξιολογούν τις επενδύσεις και να κάνουν εκτίμηση των συνεπειών τους.
- να βρίσκουν και να αξιολογούν τις πηγές από τις οποίες θα προέλθουν τα κεφάλαια για τις επενδύσεις

4. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Η λογιστική είναι η λειτουργία, η οποία ασχολείται με τη μέτρηση, ανάλυση και επικοινωνία των οικονομικών δεδομένων, με σκοπό να βοηθήσει τόσο την ηγεσία της επιχείρησης, όσο και άτομα εκτός αυτής, να πάρουν σωστές αποφάσεις.

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Με τη λειτουργία της λογιστικής επιδιώκεται:

- i. Ο προσδιορισμός της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, οποιαδήποτε στιγμή. Αυτό επιτυγχάνεται με την απογραφή των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, των υποχρεώσεων και των πηγών προέλευσής τους.
- ii. Να παρακολουθούνται οι μεταβολές στη σύνθεση των περιουσιακών στοιχείων. Οι μεταβολές καταγράφονται με συστηματικές εγγραφές που ορίζονται από τον καταστατικό λογιστικό χάρτη της επιχείρησης. Ο χάρτης αυτός ονομάζεται λογιστικό σχέδιο.
- iii. Να προσδιορίσει τα οικονομικά αποτελέσματα, δηλαδή τα κέρδη και τις ζημιές ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά και τις πηγές από τις οποίες προήλθαν αυτά τα αποτελέσματα.
- iv. Η παροχή και εφαρμογή μέσων και μεθόδων ελέγχου, για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και την προστασία της περιουσίας της. Για να επιτευχθεί αυτό, γίνονται έλεγχοι των εγγράφων στα λογιστικά βιβλία.
- v. Η προετοιμασία του ετήσιου προϋπολογισμού, για τη χρήση του από τους μετόχους, την εφορία κ.λ.π.
- vi. Να δώσει πληροφορίες στη διοίκηση, για την επίτευξη της αποτελεσματικής λειτουργίας, του ελέγχου και της σωστής διαχείρισης. Ακόμη, να δώσει πληροφορίες σε άτομα που δεν ανήκουν σε αυτή, να πάρουν σωστές αποφάσεις για θέματα επενδύσεων, πιστώσεων, κ.λ.π.

Για να εξασφαλίσει αυτές τις πληροφορίες ⁽²⁾ ακολουθεί την εξής διαδικασία:

- αναλύει και καταχωρεί τα γεγονότα που επηρεάζουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- συγκεντρώνει και ταξινομεί τα διάφορα στοιχεία
- προδιορίζει την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- προσδιορίζει τα αποτελέσματα που πραγματοποιήθηκαν
- υπολογίζει διάφορα μεγέθη, βάση των απαιτήσεων για πληροφορίες που έχει η διοίκηση
- ελέγχει συστηματικά, αναλύει και αξιολογεί τα διάφορα μεγέθη.

Οι πληροφορίες που δίνει η λογιστική, ονομάζονται λογιστικές πληροφορίες και δίνονται στους ενδιαφερόμενους σε έγγραφες εκθέσεις που ονομάζονται λογιστικές εκθέσεις. Αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτές που καταρτίζονται για να διατεθούν στη διοίκηση

² • Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική, Χρ. Β. Ναούμ, σελ.11

και συνήθως είναι εμπιστευτικές. Η σύνταξή τους δε στηρίζεται σε ορισμένο τύπο, δηλαδή δε στηρίζεται σε λογιστικούς κανόνες ή μεθόδους.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν αυτές που καταρτίζονται για να διαθέσουν πληροφορίες σε άτομα εκτός επιχείρησης (αυτό δε σημαίνει, ότι δεν ενδιαφέρουν και την επιχείρηση).

Αυτές οι λογιστικές εκθέσεις ονομάζονται λογιστικές καταστάσεις.

ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Οι λογιστικές καταστάσεις προβλέπονται από τη νομοθεσία ή τη λογιστική πρακτική, γι'αυτό οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να τις καταρτίζουν. Οι καταστάσεις αυτές είναι:

1. Ο Ισολογισμός.

Δείχνει την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε δεδομένη στιγμή. Είναι χωρισμένος σε δύο ίσα μέρη. Στο ένα μέρος γράφεται το Ενεργητικό και στο άλλο το Παθητικό.

Το Ενεργητικό περιλαμβάνει τα οικονομικά αγαθά που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, π.χ. μηχανήματα, απαιτήσεις, μετρητά κ.λ.π., για την πραγματοποίηση των στόχων της.

Το Παθητικό περιλαμβάνει το σύνολο των οφειλών της επιχείρησης προς τρίτους.

2. Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Δείχνει το αποτέλεσμα που πέτυχε η επιχείρηση, στη διάρκεια μίας χρονικής περιόδου και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό, δηλαδή να υπάρχει κέρδος, ή αρνητικό που σημαίνει ζημιά για την επιχείρηση. Οι δύο αυτές καταστάσεις χαρακτηρίζονται από:

- τη συνοπτικότητά τους
- το καθορισμένο κατά μεγάλο ποσοστό, περιεχόμενό τους
- την κατάρτιση και δημοσίευσή τους ανά τακτά διαστήματα
- το ότι είναι γενικές και απευθύνονται σε όλους

ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Οι διαδικασίες που ακολουθεί η λογιστική, σε όλο τους το φάσμα, διέπονται από κάποιες αρχές⁽³⁾ που καθιερώθηκαν από τη συνεχή εφαρμογή τους και είναι:

³ • βλ.σελ.68 Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική, Χρήστος Β. Ναούμ.

1. Η αρχή της λογιστικής οντότητας ή της λογιστικής μονάδας.
2. Η αρχή της συνέχειας της δραστηριότητας της λογιστικής μονάδας.
3. Η αρχή της περιοδικότητας.
4. Η αρχή της νομισματικής μονάδας.
5. Η αρχή του ιστορικού κόστους.
6. Η αρχή της πραγματοποίησης των εσόδων.
7. Η αρχή της συσχέτισης των εσόδων με τα έξοδα.
8. Η αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων.
9. Η αρχή της συνέπειας των λογιστικών μεθόδων.
10. Η αρχή της αντικειμενικότητας.
11. Η αρχή της συντηρητικότητας.
12. Η αρχή του ουσιώδους των λογιστικών πληροφοριών.
13. Η αρχή της επαρκούς αποκάλυψης.

5. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα διοικητικά στελέχη κατά την άσκηση των καθηκόντων της διοίκησης, υποκινούν και εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους, να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους και δυναμικά να συνεργαστούν για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιβίωση και πρόοδο της επιχείρησης. Η συμβολή του εξαρτάται από τον σωστό χειρισμό τους, την κατάλληλη υποκίνηση και την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, τα διοικητικά στελέχη δε θα πρέπει να κάνουν επιλογή του προσωπικού με τυχαίο τρόπο. Η επιλογή θα πρέπει να γίνεται βάση των απαιτήσεων που έχει η εργασία και των δυνατοτήτων των υποψηφίων, για να βρεθεί αν είναι κατάλληλοι και ώριμοι. Η επιλογή γίνεται με ορισμένες μεθόδους, όπως:

α. Το έντυπο αίτησης.

Σε αυτό περιέχονται τα στοιχεία ταυτότητας, το επίπεδο μόρφωση και οι δραστηριότητες του υποψηφίου.

β. Η Φυσική κατάσταση.

Οι υποψήφιοι, αν το απαιτεί η φύση της εργασίας, περνούν από υγειονομική εξέταση.

γ. Τα τεστ.

Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ, όπως, ευφυίας, προσωπικότητας, ενδιαφερόντων, ειδικών γνώσεων, που εφαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

δ. Η συνέντευξη.

Εδώ, δίνεται η δυνατότητα της πρόσωπο με πρόσωπο γνωριμίας, εξέτασης και επικοινωνίας με τον υποψήφιο.

Για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, χρειάζονται άνθρωποι με γνώσεις και πείρα στον τομέα τους. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, που αποτελεί και ανάγκη για το μέλλον της επιχείρησης. Με την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται και σαν άτομα και επαγγελματικά.

Τα αρμόδια διοικητικά στελέχη μετά τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης προβαίνουν στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Χαράζουν την πολιτική που θα ακολουθήσουν για τις προσλήψεις, την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και τον προσανατολισμό στην ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό.

Η συνεργασία μεταξύ των μελών μίας επιχείρησης διευκολύνει το έργο της διοίκησης. Δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη δημιουργία και διατήρηση καλών ανθρωπίνων σχέσεων, στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να κάνουν προτάσεις και υποδείξεις, με σκοπό τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εργασία τους.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι, για την καλύτερη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να υπάρξει συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η Διεύθυνση δεν πρέπει να συγχέεται με τη Διοίκηση, γιατί η Διεύθυνση αποτελεί την ουσία της Διοικητικής Λειτουργίας.

Παρατηρούμε, ότι σε κάθε ένα από τα 5 καθήκοντα των διοικητικών στελεχών που εξετάζουμε, μεγάλη βαρύτητα δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η Λειτουργία της Διεύθυνσης έχει σα σκοπό, να υποκινήσει τους εργαζόμενους να αποδώσουν στο μέγιστο και αποτελεσματικά, για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Η εξασφάλιση των καλών ανθρώπινων σχέσεων, είναι βέβαιο ότι θα βοηθήσει και στην καλή απόδοσή τους. Τη λειτουργία αυτήν την ασκούν οι διευθυντές ή manager και βασίζονται στην εποπτεία, την υποκίνηση και την επικοινωνία.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Διεύθυνση σχετίζεται με την έννοια της Ηγεσίας, αλλά δεν ταυτίζεται με αυτή. Τα καθήκοντα που ασκούνται στην Ηγεσία είναι τα ίδια με αυτά της Διεύθυνσης. Η διαφορά βρίσκεται στο ότι στην Ηγεσία προστίθεται ο αποτελεσματικός τρόπος εφαρμογής τους.

Τα άτομα που ασκούν την Ηγεσία, ονομάζονται ηγετικά στελέχη.

Διατυπώθηκαν διάφορες θεωρίες σχετικά με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που απορρέουν από την άσκηση ηγεσίας. Μερικές από αυτές είναι η Θεωρία "X" και η Θεωρία "Ψ" του Douglas Mc Gregor, το Διοικητικό Πλέγμα, η θεωρία των Τριών Διαστάσεων του W.Redding, κ.λ.π.

Η ΘΕΩΡΙΑ "X" ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ "Ψ"

Η θεωρία "X" δίνει αρνητικές υποθέσεις για τη συμπεριφορά των ανθρώπων απέναντι στην εργασία, με αποτέλεσμα να οδηγεί συνήθως σε αρνητικές τεχνικές ηγεσίας.

Η θεωρία "Ψ" αναφέρεται σε θετικές υποθέσεις και οδηγεί σε θετικές τεχνικές ηγεσίας.

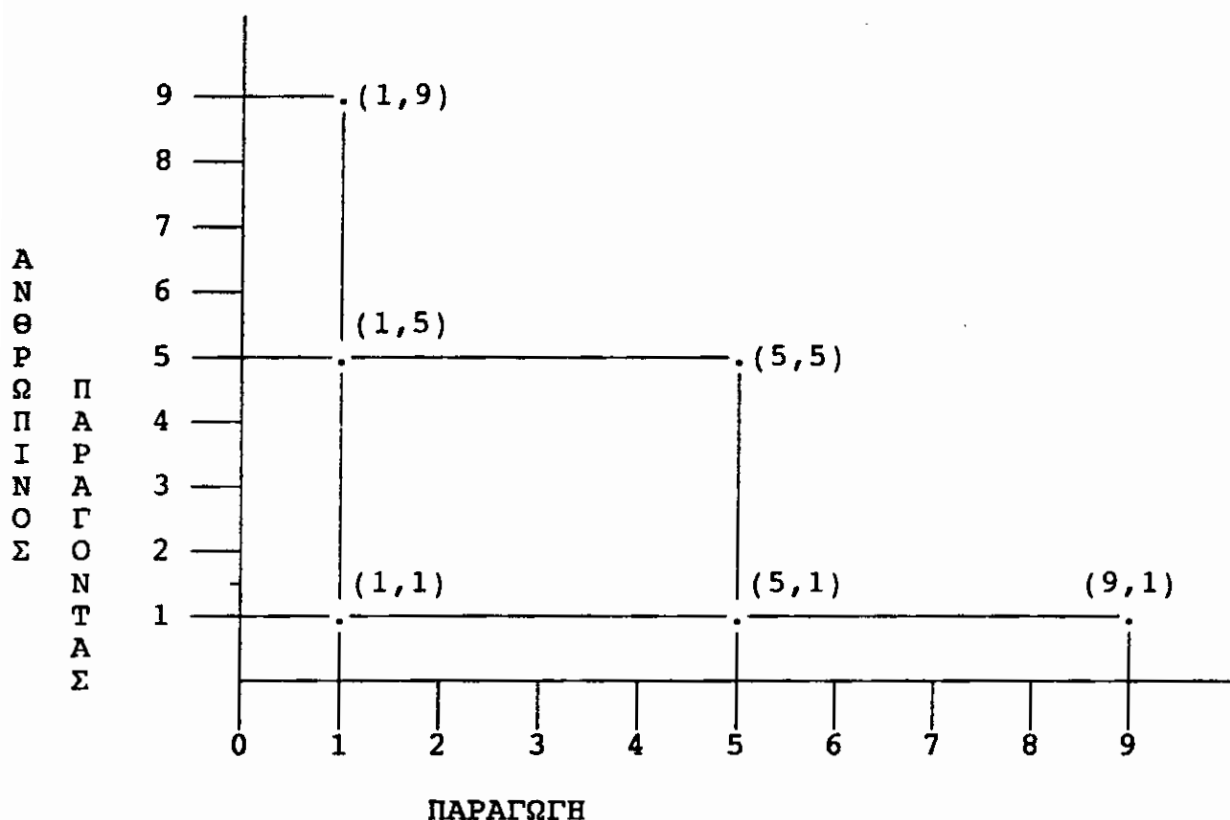
Τη θεωρία αυτή την εξετάσαμε αναλυτικότερα στη σελίδα 40.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ 9,9

Υπάρχουν διοικητικά στελέχη που κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, παρουσιάζουν περισσότερο ενδιαφέρον για την παραγωγή παρά για τον ανθρώπινο παράγοντα ή/και αντίστροφα.

Ο Robert Blake και η Jane Mouton με τη θεωρία του διοικητικού πλέγματος 9,9, προσπάθησαν να παρουσιάσουν αυτό το ενδιαφέρον και τον προσανατολισμό των διοικητικών στελεχών, είτε προς τον άνθρωπο, είτε προς την παραγωγή.

Το 9,9 παρουσιάζει αριθμητικά το ενδιαφέρον αυτό, από το 0 έως το 9, δημιουργώντας έτσι, το πλαίσιο αυτής της θεωρίας. Ο αριθμός 1 δείχνει μικρό ενδιαφέρον, ενώ το 9 μεγάλο. Έτσι, έχουμε 81 προσανατολισμούς. Οι βασικότεροι όμως, είναι πέντε και αυτούς θα εξετάσουμε. (σχ.1)



Σχήμα 1.: Το Διοικητικό Πλέγμα 9,9.

1,9: Το ένα δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και το εννέα μεγάλο για τον ανθρώπινο παράγοντα. Τα διοικητικά στελέχη αυτού του προσανατολισμού, έχουν σαν κίνητρο την επιθυμία να γίνουν αποδεκτοί και ικανοποιούνται με την επιδοκιμασία και την έγκριση των ενεργειών τους από τους άλλους. Έχουν συνεχώς το φόβο της απόρριψης. Όταν για κάποιο λόγο νοιώσουν ότι απορρίφθηκαν, τότε αποθαρρύνονται.

9,1: Εδώ, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μικρό για τον άνθρωπο. Τα διοικητικά στελέχη που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία, πιστεύουν ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των αναγκών των ανθρώπων και των αναγκών της επιχείρησης. Θεωρούν, ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται, μόνο όταν ελέγχονται οι εργαζόμενοι. Πιστεύουν ότι είναι ισχυροί, ότι μπορούν να ελέγχουν τα πάντα και ότι οι υφισταμένοι τους πρέπει να είναι υποταγμένοι σε αυτούς.

Στην περίπτωση που υπάρχει μεγάλη παραγωγικότητα, θεωρούν ότι είναι επίτευγμα του ελέγχου που ασκούν. Δεν μπορούν να κατανοήσουν, ότι ο στενός έλεγχος στους εργαζομένους, επενεργεί ανασταλτικά στην αποδοτικότητά τους.

Και σε αυτόν τον προσανατολισμό υπάρχει φόβος, αλλά ο φόβος της αποτυχίας. Όταν συμβεί κάτι τέτοιο, τότε αποδίδουν την ευθύνη στους υφισταμένους τους και εν συνεχεία τους εποπτεύουν στενότερα.

5,5: Το ενδιαφέρον εδώ, μοιράζεται μεταξύ της παραγωγής και του ανθρώπινου παράγοντα. Στόχος της εφαρμογής αυτού του προσανατολισμού, είναι η εξασφάλιση μίας καλής θέσης μέσα στην επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες τεχνικές μεθόδους διοίκησης και γενικότερα, ενημερώνονται για οτιδήποτε θα τους κάνει να θεωρούνται περιζήτητοι.

1,1: Σε αντίθεση με τον προηγούμενο προσανατολισμό, αυτός παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον και για τον άνθρωπο και για την παραγωγή. Τα διοικητικά στελέχη προβαίνουν μόνο στις αναγκαίες ενέργειες που απαιτούνται για να ανέβουν ιεραρχικά, χωρίς να δείχνουν ενδιαφέρον να συμβάλλουν σε οτιδήποτε θα βοηθήσει την επιχείρηση.

Η περίπτωση αυτή, συναντιέται κυρίως στα διοικητικά στελέχη που έχουν αγνοηθεί.

9,9: Δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τον άνθρωπο. Τα διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι οι στόχοι της παραγωγής συμβαδίζουν με αυτούς των εργαζομένων. Θέλουν να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης με τη συμμετοχή, όμως, όλων.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ

Ο W.J.Redding διατύπωσε τη θεωρία ⁽¹⁾ του τρισδιάστατου πλέγματος, στο οποίο έχει δανειστεί και μερικές ιδέες από το Διοικητικό Πλέγμα 9,9. Σκοπός της θεωρίας αυτής, είναι να δείξει στους ηγέτες ότι έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν από ένα επίπεδο μικρής αποτελεσματικότητας, σε ένα άλλο μεγαλύτερης με αλλαγή διοικητικού στιλ. Σε αυτή τη θεωρία παρατηρούμε 8 τρόπους Διοικητικής συμπεριφοράς, που βασίζονται στον προσανατολισμό στο καθήκον, στον προσανατολισμό των σχέσεων και στην αποτελεσματικότητά τους.

¹ • Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση, σελ. 323, Χαράλ.Κ.Κανελλόπουλος

Ο προσανατολισμός στο καθήκον αναφέρεται στην έκταση με την οποία ο manager κατευθύνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του, για την επίτευξη των σκοπών. Χαρακτηριστικό του είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος.

Ο προσανατολισμός στις σχέσεις αναφέρεται στην έκταση με την οποία ο manager έχει προσωπικές σχέσεις εργασίας. Χαρακτηρίζεται από τις καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ο manager, επιτυγχάνει τις απαιτήσεις της θέσης του για αποτέλεσμα.

Τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν ή τον ένα προσανατολισμό, ή τον άλλο, ή τον συνδυασμό αυτών των δύο. Έτσι, έχουμε τους παρακάτω συνδυασμούς:

- υψηλό βαθμό προσανατολισμού στο καθήκον και υψηλό βαθμό προσανατολισμού στις σχέσεις (το στιλ αυτό ονομάζεται ολοκληρωμένο)
- υψηλό βαθμό στον προσανατολισμό στο καθήκον και χαμηλό στις σχέσεις (αφοσιωμένο)
- υψηλό βαθμό προσανατολισμού στις σχέσεις και χαμηλό στο καθήκον (συσχετισμένο)
- χαμηλό βαθμό προσανατολισμού στο καθήκον και χαμηλό στις σχέσεις (χωρισμένο)

Το κάθε ένα στιλ από τα παραπάνω μπορεί να αποδειχτεί αποτελεσματικό ή μη, ανάλογα σε ποιές καταστάσεις εφαρμόζεται.

Το κάθε στιλ έχει ένα λιγότερο αποτελεσματικό ισοδύναμο και ένα περισσότερο αποτελεσματικό. Όταν κάποιο από αυτά δεν χρησιμοποιείται κατάλληλα, σαν αποτέλεσμα έχουμε ένα λιγότερο αποτελεσματικό στιλ, που ονομάζεται συμβιβαστικό, ενώ όταν χρησιμοποιείται κατάλληλα, έχουμε ένα περισσότερο αποτελεσματικό στιλ, το εκτελεστικό.

Για να υπάρχει αποτελεσματικότητα από την εφαρμογή τους, ο manager πρέπει να είναι ευέλικτος στην εκλογή του στιλ και να προσπαθεί να εφαρμόσει το πιο αποτελεσματικό, για υψηλότερη απόδοση.

Ο manager που χρησιμοποιεί ποικιλία από τα περισσότερο αποτελεσματικά στιλ, θεωρείται ότι έχει ευελιξία σε στιλ. Αυτός που χρησιμοποιεί μόνο ένα, θεωρείται ότι έχει στιλ αντίστασης.

Αυτός που αλλάζει στιλ γιατί θέλει να μειώσει τις πιέσεις που δέχεται, θεωρείται ότι έχει συσσωρευτικό στιλ.

Τέλος, αυτός που διατηρεί ένα λιγότερο αποτελεσματικό στιλ, θεωρείται ότι έχει ακαμψία σε στιλ.

ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο τρόπος άσκησης ηγεσίας από τα διοικητικά στελέχη, διακρίνεται στα παρακάτω στιλ:

1. Το Αυταρχικό.

Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και τις ανακοινώνει στους υφισταμένους του, λαμβάνοντας όμως υπόψη του και την επιθυμία τους, για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

2. Το Δικτατορικό.

Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, αλλά με το φόβο των συνεπειών που μπορεί να έχει από αυτό, απαιτεί την εκτέλεσή τους από τους υφισταμένους του, κρατώντας αρνητική σχέση μαζί τους.

3. Το Δημοκρατικό.

Οι αποφάσεις παίρνονται σε συνεργασία με τους υφισταμένους, οι οποίοι παίρνουν μέρος στον προγραμματισμό, στη λήψη αποφάσεων και την οργάνωση.

4. Το Ελεύθερο.

Ο ηγέτης αφήνει τους υφισταμένους του να αποφασίσουν μόνοι τους, τόσο στον προγραμματισμό, όσο και στη λήψη αποφάσεων.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΡΦΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το ποιά μορφή ηγεσίας θα επιλέξει ο ηγέτης, εξαρτάται από την προσωπικότητά του, δηλαδή, από τις απόψεις του για το αν πρέπει να συμμετέχουν ή όχι, οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων και από την εμπιστοσύνη στις ικανότητες και τις γνώσεις που έχουν.

Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, οι ηγέτες να ασκούν όλα τα στιλ ηγεσίας κατά περίπτωση, γιατί υπάρχει η ανάγκη διαφορετικού χειρισμού σε διαφορετικούς ανθρώπους. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται περιστασιακή ηγεσία.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό, ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ευελιξία και άνεση στο χειρισμό των διαφόρων στιλ ηγεσίας, να γνωρίζει τις ανάγκες και τις ικανότητες των υφισταμένων του, να ξέρει ή να βρίσκει τον τρόπο να κάνει συμφωνίες μαζί τους, ως προς τη μορφή ηγεσίας που θα ασκήσει σε αυτούς.

Στο πρώτο στιλ, ο ηγέτης ανακοινώνει τις αποφάσεις και εποπτεύει στενά την εκτέλεση της εργασίας (πολλή καθοδήγηση, λίγη υποστήριξη).

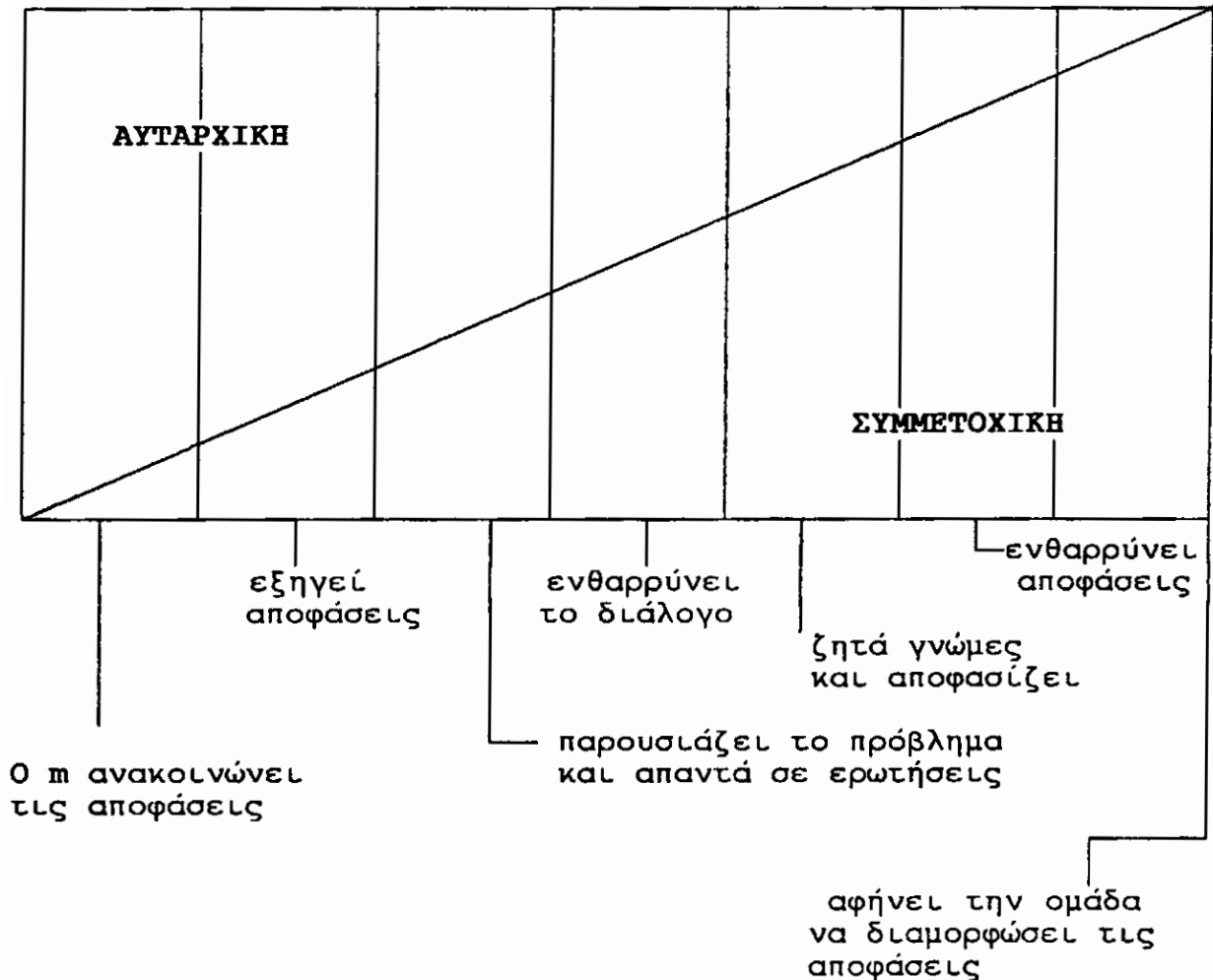
Στο δεύτερο στιλ, καθοδηγεί και εποπτεύει στενά την εργασία, αλλά δίνει εξηγήσεις για τις αποφάσεις και αναζητά προτάσεις (πολλή καθοδήγηση, πολλή υποστήριξη).

Στο τρίτο στιλ, διευκολύνει και υποστηρίζει τις προσπάθειες των υφισταμένων του για την εκτέλεση της εργασίας και μοιράζεται την ευθύνη μαζί τους, για τη λήψη αποφάσεων (πολλή υποστήριξη, λίγη καθοδήγηση).

Στο τέταρτο στιλ, μεταβιβάζει στους υφισταμένους τους την ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση των προβλημάτων (λίγη υποστήριξη, λίγη καθοδήγηση).

Τα δύο πρώτα στιλ αναφέρονται στην αυταρχική ηγεσία, ενώ τα δύο επόμενα αναφέρονται στη συμμετοχική ηγεσία.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται τα διάφορα στάδια, από τα οποία περνάει κάποιος ηγέτης, ξεκινώντας από τη μία μορφή ηγεσίας και πηγαίνοντας στην άλλη.



Στάδια:

1. Αυταρχικό
2. Διπλωματικό ή προσχημάτων
3. Εναλλακτικό ή συναίνεσης
4. Ελεγχόμενης πρωτοβουλίας
5. Συμβολικής συμμετοχής
6. Συμμετοχής κατά μειοψηφία
7. Αυτοδιοίκησης ή αυτοδιαχείρισης ή συμμετοχής κατά απόλυτη πλειοψηφία

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Κύριο έργο του ηγέτη, είναι να διασφαλίσει την ανάπτυξη και συνέχιση της επιχείρησης. Κλειδί γι' αυτήν την επιτυχία, αποτελεί η εναρμόνιση των ατομικών σκοπών

με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Το μέσο γι' αυτό, είναι η υποκίνηση.

Το ηγετικό στέλεχος σύμφωνα με τον Fayol πρέπει να διαθέτει υγεία και φυσική ακμαιότητα, αντίληψη και ηθικό σθένος, να έχει ηθικά προσόντα όπως ενεργητικότητα, τιμιότητα, επιμονή, πρωτοβουλία, εγκυκλοπαιδική μόρφωση και τέλος, να έχει διοικητικές γνώσεις.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- να είναι ηγετική μορφή, δηλαδή, να μπορεί να εμπνεύσει τους υφισταμένους του για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης
- να είναι ειδικός στους τομείς που απαιτεί η θέση του
- να έχει ορθή κρίση και διορατικότητα, έτσι ώστε, οι αποφάσεις του να είναι κατά πλειοψηφία επιτυχής
- να είναι θετικό άτομο και πειθαρχημένο στους νομικούς και ηθικούς κανόνες συμπεριφοράς
- να είναι διορατικός και υπεύθυνος
- να έχει την ικανότητα να βάζει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση
- να έχει σωστή γραπτή και προφορική επικοινωνία
- να είναι καινοτόμος και ευπρόσδεκτος στις νέες μεθόδους Διοίκησης και παραγωγής
- να εφαρμόζει τις καλές ανθρώπινες σχέσεις
- να έχει αίσθηση της κουλτούρας
- να εξετάζει την ουσία των προβλημάτων και όχι την επιφάνεια
- να αναπτύσσει πνεύμα πρωτοβουλίας και να αναθέτει ευθύνες
- να γνωρίζει ποιο είναι το σωστό και ποιο το λάθος
- να ενημερώνεται καθημερινά για τα κύρια και ουσιώδη επιχειρησιακά προβλήματα
- να οργανώνει συσκέψεις συντονιστικού χαρακτήρα για τη διοχέτευση κατευθύνσεων

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ (Δ.Α.Σ)

Η Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους (Management by objectives -M.B.O), είναι ένας τρόπος διεύθυνσης, που επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριοποίηση ή υποκίνηση, με τον από κοινού καθορισμό στόχων και με αυτοέλεγχο. ⁽²⁾

Η ΔΑΣ είναι μία συστηματική διαδικασία, για την άσκηση των καθηκόντων των διοικητικών στελεχών και χαρακτηρίζεται από τη συνεργασία τους με τους υφισταμένους τους. Η συνεργασία αυτή αποβλέπει στην ανάλυση των καθηκόντων των διοικητικών στελεχών και την καθιέρωση ποσοτικών στόχων, που πρέπει να επιτευχθούν από αυτούς, σε συγκεκριμένα χρονικά όρια. Οι στόχοι καθορίζονται από την κορυφή της ιεραρχίας ως τη βάση και σε συνδυασμό ο ένας με τον άλλο, συμπληρώνονται και κατευθύνονται για τη επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης, αλλά και την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης των εργασιών.

² • Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση, σελ.397,
Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος.

Η ΔΑΣ παίρνει σαν δεδομένο ότι μερικές βασικές απαιτήσεις εκτέλεσης, διεκπεραιώνονται σε μία εργασία και δίνει έμφαση στη συνεχή ανάλυσή της, με σκοπό τη βελτίωση των συνολικών και μερικών αποτελεσμάτων.

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί, πρέπει ο manager να έχει επισημάνει σε ποιούς τομείς επιδιώκονται αποτελέσματα και να έχει καθορίσει τα ελάχιστα πρότυπα απόδοσης. Σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της ΔΑΣ έχει και η συμφωνημένη προσπάθεια όλων όσων συμμετέχουν σε αυτή, να φτάσουν σε νέα επίπεδα επιτεύγματος, αφού επισημανθούν και λυθούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την επιτυχία.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΑΣ

Ένα πρόγραμμα ΔΑΣ για να μπορέσει να υλοποιηθεί, εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Υποστήριξη από τα Διευθυντικά Στελέχη.

Η ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση του προγράμματος, γι' αυτό δε φτάνει μόνο η απλή αποδοχή της.

Ο βαθμός υποστήριξης της ΔΑΣ, αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για την πραγματοποίηση του προγράμματός της. Ο βαθμός αυτός έχει επίπτωση και στον τρόπο αντίδρασης των υφισταμένων απέναντι στο πρόγραμμα της ΔΑΣ. Τα διευθυντικά στελέχη αφού κατανοήσουν ότι το πρόγραμμα της ΔΑΣ αναφέρεται στην καθημερινή διοίκηση, πρέπει να συζητούν συχνά με τους υφισταμένους τους για τους στόχους που έχουν καθοριστεί, να τους βοηθούν και να τους υποστηρίζουν.

2. Πρόγραμμα Εκπαίδευσης.

Οι συμμετέχοντες πρέπει να εκπαιδεύονται πάνω στις μεθόδους υλοποίησης του προγράμματος της ΔΑΣ, να γνωρίσουν τις βάσεις υποκίνησης, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα προβλήματα που δημιουργούνται από την εφαρμογή της, καθώς και τους τρόπους λύσης αυτών των προβλημάτων.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν διοικητικές δεξιότητες, που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση του προγράμματος, όπως η διατύπωση στόχων.

3. Αξιολόγηση Απόδοσης και Δυνατοτήτων.

Θα πρέπει να γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων που πραγματοποιούνται με αυτά που αναμένονται και να αξιολογείται η απόδοση. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν και οι εργαζόμενοι που έχουν δυνατότητα βελτίωσης. Ο αυτοέλεγχος, η αυτοκατεύθυνση και η επαναπληροφόρηση, βοηθούν σημαντικά στη διαδικασία της αξιολόγησης.

4. Συμμετοχή των Υφισταμένων.

Η συμμετοχή των υφισταμένων και η αποδοχή του προγράμματος της ΔΑΣ, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή υλοποίησή του.

Οι υφισταμένοι πρέπει να κατανοήσουν ότι το πρόγραμμα αυτό δεν εφαρμόζεται για να ελέγχονται. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενθάρρυνσή τους από την πλευρά των διοικητικών στελεχών, να συμμετάσχουν ενεργά σε αυτό.

Οι υφιστάμενοι από την πλευρά τους, θα πρέπει να αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα των τομέων υπευθυνότητας που έχουν αναλάβει, να συμφωνούν στον αμοιβαίο καθορισμό των προτύπων απόδοσης και να αναγνωρίζουν το επίπεδο της απόδοσής τους σε κάθε στάδιο. Βασικό στοιχείο γι' αυτή τη συμμετοχή αποτελεί η αυτοκατεύθυνση και ο αυτοέλεγχος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Τα πέντε καθήκοντα της Διοίκησης που ασκούν τα διοικητικά στελέχη, αν και προσεκτικά σχεδιασμένα και καθορισμένα προς τους στόχους της επιχείρησης, μπορεί να αποδειχτούν αναποτελεσματικά για τη λειτουργία και συνέχισή της, αν δε ληφθεί υπόψη και ο ανθρώπινος παράγοντας. Θα πρέπει να εξεταστεί η έλλειψη υποκίνησης, η καλλιέργεια δηλαδή, στα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση, της εσωτερικής διάθεσης να εργαστούν αποδοτικά.

Παρά τη μεγάλη τεχνολογική πρόοδο, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπου, εξακολουθεί να είναι το κλειδί της παραγωγικότητας στην επιχείρηση. Γι' αυτό και τα διοικητικά στελέχη στα διάφορα επίπεδα της διοίκησης, έχουν σαν αποστολή να υποκινούν και να εκπαιδεύουν τους εργαζομένους να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους, έτσι ώστε, να συνεργαστούν αποτελεσματικά για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω, βλέπουμε ότι η υποκίνηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι ωθούνται να προβούν σε μία σειρά ενεργειών, προσανατολισμένες στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η κατεύθυνση σε ορισμένη συμπεριφορά, προκαλείται από τις προσπάθειες του ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγει τις δραστηριότητες που δεν του προσφέρουν τις ανταμοιβές που επιθυμεί, ή που καταλήγουν στην επιβολή κάποιας ποινής. Έτσι, παρατηρούμε ότι υποκινούνται πάντα από κάποια ανάγκη, για να προβούν σε κάποιες ενέργειες. Αν η εργασία δεν τους προσφέρει τις ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αναγκών τους, τότε θα προτάξουν τις δικές τους ανάγκες και όχι τους στόχους της επιχείρησης.

Η συμπεριφορά λοιπόν, υποκινείται από την επιθυμία να επιτευχθεί κάποιος σκοπός. Ο σκοπός αυτός μπορεί να είναι συνειδητά γνωστός στα άτομα ή υποσυνείδητα.

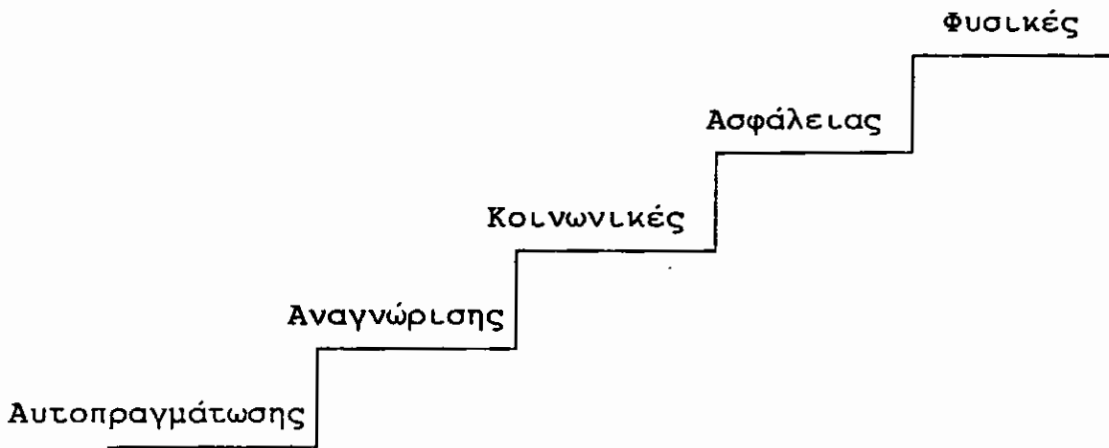
Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο Abraham Maslow έδωσε ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο τοποθέτησε με ιεραρχικό τρόπο τις ανάγκες των εργαζόμενων, που θεωρεί ότι είναι οι εξής:

- φυσικές ή βιολογικές
- ασφάλειας
- κοινωνικές
- αναγνώρισης
- αυτοπραγμάτωσης

1. Φυσικές ή Βιολογικές Ανάγκες.

Οι ανάγκες αυτού του είδους, κατέχουν την πρώτη θέση στην ιεραρχία, γιατί αναφέρονται στις βασικές ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος, δηλαδή, ανάγκες για τροφή, ενδυμασία και στέγη. Για την ικανοποίησή τους καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. (σχ.1)



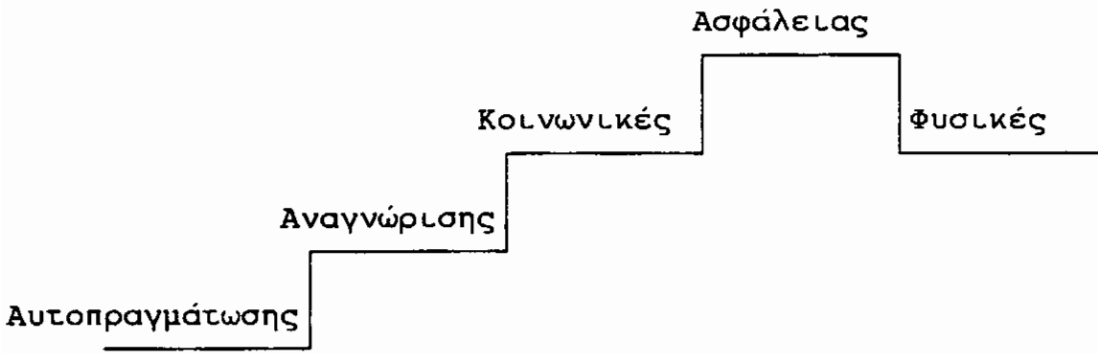
Σχήμα 1.: Κυριαρχία των φυσικών αναγκών.

2. Ανάγκη Ασφάλειας.

Η ανάγκη που ικανοποιείται δεν αποτελεί πλέον κίνητρο, γιατί στη θέση της δημιουργείται νέα ανάγκη, την οποία προσπαθεί να καλύψει. Έτσι, μετά την ικανοποίηση των φυσικών αναγκών, έρχεται η ανάγκη για ασφάλεια.

Όταν ο άνθρωπος νοιώθει ότι βρίσκεται σε κίνδυνο, τότε προσπαθεί να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη, ενώ οι υπόλοιπες τη συγκεκριμένη στιγμή, φαίνονται να μην είναι τόσο σημαντικές.

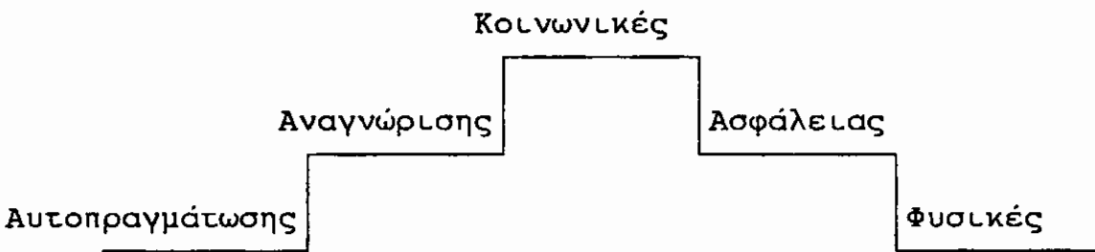
Εδώ, περιλαμβάνονται οι αποδοχές, τα επιδόματα, οι συνθήκες εργασίας, η μονιμότητα και οι διάφοροι τύποι ασφάλισης. (σχ.2)



Σχήμα 2.:Κυριαρχία της ανάγκης για ασφάλεια.

3. Κοινωνικές Ανάγκες.

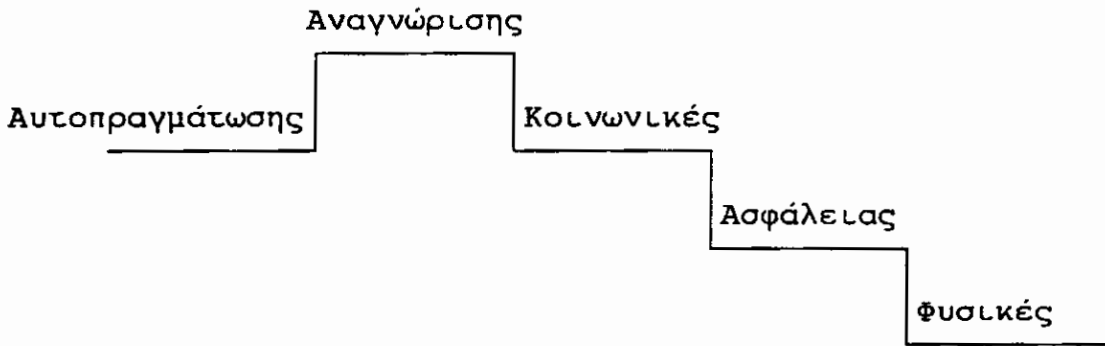
Όταν το άτομο εξασφαλίσει τις φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας που θεωρεί σημαντικότερες, τότε εμφανίζονται οι κοινωνικές. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι κοινωνικό ον και θέλει να γίνει αποδεκτός από την ομάδα στην οποία ανήκει. (σχ.3)



Σχήμα 3.: Κυριαρχία των κοινωνικών αναγκών.

4. Ανάγκη Αναγνώρισης.

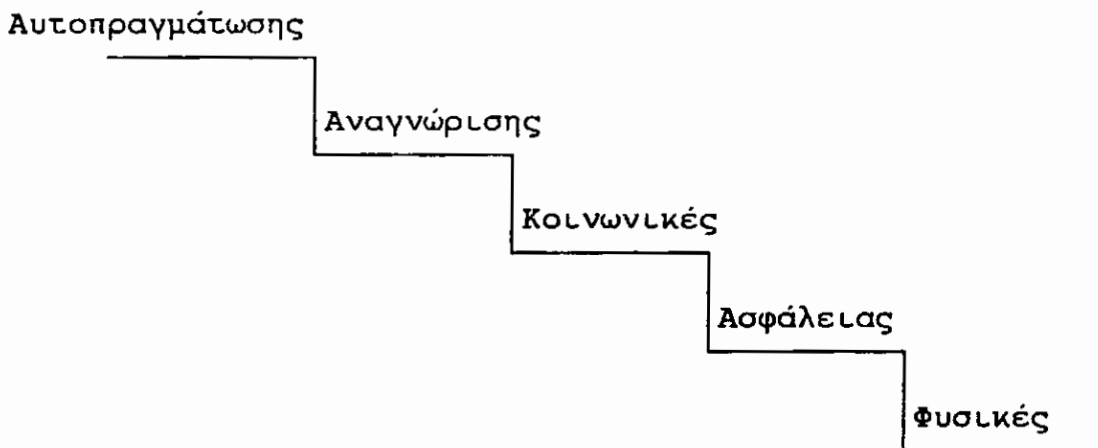
Όταν τελικά κατορθώσει να γίνει αποδεκτός, τότε νοιώθει την ανάγκη να αναγνωριστεί μέσα στο χώρο αυτό, δηλαδή να νοιώθει ότι τον εκτιμούν και τον αναγνωρίζουν τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας. Διαφέρει από την κοινωνική ανάγκη, γιατί τώρα θέλει να θεωρείται άξιος και ικανός. Ασχολείται με την προώθηση, την επιτυχία και την αναγνώριση των προσόντων του, το γόητρο και το κύρος που μπορεί να κερδίσει. Μία αποτυχία του, μπορεί να τον οδηγήσει σε αισθήματα κατωτερότητας, που μπορεί να δημιουργήσουν νευρωτικές τάσεις, απάθεια, κ.λ.π. (σχ.4)



Σχήμα 4.:Κυριαρχία της ανάγκης για αναγνώριση και εκτίμηση.

5. Ανάγκη για Αυτοπραγμάτωση.

Μετά την ικανοποίηση των προηγούμενων αναγκών, αρχίζει να κυριαρχεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Έτσι, σε αυτό το στάδιο βλέπουμε να νοιώθει την ανάγκη να είναι δημιουργικός, παραγωγικός, να ασχολείται με προβλήματα ή καθήκοντα που απαιτούν από αυτόν, όχι μόνο τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων του, αλλά και την ανάπτυξη πρόσθετων ικανοτήτων ή δεξιοτήτων. Επειδή ασχολείται με την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων του, απαιτείται να είναι ψυχολογικά υγιής και να έχει θετική αντίληψη για την πραγματικότητα. (σχ.5)



Σχήμα 5.: Κυριαρχία της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση.

Το πλαίσιο αναγκών που έδωσε ο Maslow, δεν αποτελεί πρότυπο. Δε σημαίνει δηλαδή, ότι αυτή είναι η απόλυτη ιεράρχηση των αναγκών των ανθρώπων, αλλά δίνει μία βάση

για να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη να μελετήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να δώσουν τα κίνητρα που πρέπει για υποκίνηση.

Αναγνωρίζει ότι υπάρχουν αποκλίσεις από αυτόν τον τρόπο ιεράρχησης, γιατί π.χ. πολλοί άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν σε ένα βαθμό μόνο τις ανάγκες τους, οπότε και κατά ένα βαθμό μένουν ανικανοποίητοι. Μεγαλύτερο βάρος όμως, ρίχνουν στην ικανοποίηση των φυσικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.

Ο Adelfer τροποποίησε το πλαίσιο ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και τις συνέπτυξε σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι:

α. Η Ανάγκη για Διατήρηση της Υλικής Ύπαρξης.

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνει τις φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, τις αποδοχές, τα επιδόματα και τις συνθήκες εργασίας.

β. Η Ανάγκη για Διατήρηση των Διαπροσωπικών Σχέσεων.

Εδώ, περιλαμβάνονται οι κοινωνικές ανάγκες του Maslow και περιλαμβάνει και άλλα σημαντικά πρόσωπα, όπως τα μέλη της οικογένειας, τους υφισταμένους, τους ανώτερους κ.λ.π. Κύριο στοιχείο σε αυτήν την ανάγκη είναι η αμοιβαιότητα.

γ. Η Ανάγκη για Ανάπτυξη και Προσωπική Εξέλιξη.

Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στην εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση του Maslow. Το άτομο νοιώθει την ανάγκη της αυτοπεποίθησης και της δημιουργικότητας.

ΚΙΝΗΤΡΑ ή ΕΛΑΤΗΡΙΑ

Τα άτομα ενεργούν τις περισσότερες φορές διαφορετικά. Αυτό συμβαίνει γιατί η υποκίνησή τους εξαρτάται από τη δύναμη που έχουν τα κίνητρά τους. Τα κίνητρα αυτά ορίζονται και σαν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις τάσεις που έχουν τα άτομα, να εκπληρώσουν τους συνειδητούς ή μη σκοπούς τους.

Τα κίνητρα είναι αυτά που δίνουν την απάντηση του γιατί τα άτομα προβαίνουν σε ορισμένες ενέργειες που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους.

Το κίνητρο που ωθεί σε ορισμένη συμπεριφορά εξαρτάται από την ένταση την οποία νοιώθουν τα άτομα, να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη. Όταν ικανοποιηθεί μία ανάγκη, παύει να αποτελεί και κίνητρο για τη συμπεριφορά τους.

Η ικανοποίηση, όμως, μίας ανάγκης μπορεί να συναντήσει εμπόδια, κάτι που συμβαίνει συχνά στα πρώτα στάδια. Αν όμως, συνεχιστεί η παρεμπόδιση, τότε, τα άτομα μπορεί να δοκιμάσουν μία ποικιλία από συμπεριφορές, οι οποίες μπορεί να είναι και λάθος, ή να αντικαταστήσουν τους στόχους τους με άλλους που θα ικανοποιήσουν την ανάγκη.

Συνήθως, όταν τα άτομα παρεμποδίζονται να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη, ή αναγκάζονται να τους αντικαταστήσουν, νοιώθουν ένα αίσθημα απογοήτευσης που τους κάνουν τις περισσότερες φορές επιθετικούς. Επίσης, στην περίπτωση που δεν

ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, έχουν την τάση να προβάλλουν δικαιολογίες για την αποτυχία τους.

Μία άλλη περίπτωση είναι αυτή, στην οποία τα άτομα προσκολούνται σε έναν ορισμένο τύπο συμπεριφοράς, παρ'όλο που γνωρίζουν ότι με αυτόν τον τρόπο δεν μπορούν να επιτύχουν τίποτα.

Η παραίτηση, ή υποταγή, ή απάθεια επέρχεται όταν τα άτομα μετά από μακρόχρονες προσπάθειες, απογοητεύονται και χάνουν κάθε επιθυμία να ικανοποιήσουν την ανάγκη.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν αποτελεσματικά, κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

α. Κίνητρα που ικανοποιούν τις φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας και είναι:

- η αμοιβή και κάθε χρηματική παροχή
- οι προαγωγές
- η μονιμότητα
- η καλή συμπεριφορά
- οι καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας

β. Κίνητρα που ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες και είναι:

- η καλή και αρμονική συνεργασία
- η αναγνώριση και η ανταμοιβή για την επιτυχή απόδοση

γ. Κίνητρα που ικανοποιούν τις ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης και είναι:

- η ευκαιρία για δημιουργία και ανάπτυξη πρωτοβουλίας
- η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- η εκτίμηση και αναγνώριση όχι μόνο στην αποτελεσματική απόδοση στην εργασία, αλλά και στο ίδιο το άτομο

Η αμοιβή αναφέρεται στο χρηματικό ποσό που δίνεται στους εργαζόμενους, για την παροχή της εργασίας τους. Όμως, θα πρέπει να εξεταστεί, το κατά πόσο επηρεάζει σαν κίνητρο την υποκίνηση των εργαζόμενων.

Ο Elton Mayo, στα πειράματα που έκανε την περίοδο 1927-1932 στο Hawthorne του Chicago, στην εταιρεία της Western Electric Co, διαπίστωσε ότι το χρήμα δεν αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα υποκίνησης των εργαζόμενων.

Αν και δεν αποτελεί το βασικό κίνητρο, παρ'όλα αυτά είναι ισχυρό, για την προσέλκυση ικανών στελεχών στις επιχειρήσεις, αλλά και για την υποκινητική του δύναμη στην απόδοσή τους.

Ο καθορισμός της αμοιβής είναι δύσκολος, γιατί δεν υπάρχει μέθοδος που προσδιορίζει τη σωστή αμοιβή για κάθε εργαζόμενο, γιατί δε μπορεί να μετρηθεί η συμβολή του καθένα στην επίτευξη των στόχων.

Η προαγωγή σημαίνει την τοποθέτηση του εργαζόμενου σε ανώτερη ιεραρχικά θέση, από αυτή που βρίσκεται. Αυτό όμως σημαίνει, ότι θα πρέπει -τις περισσότερες φορές- να έχει ο εργαζόμενος περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες για να προαχθεί.

Η προαγωγή έχει σαν επακόλουθο την αύξηση της αμοιβής. Αυτό αποτελεί θετικό κίνητρο, γιατί οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης, όταν γνωρίζουν ότι έχουν την ευκαιρία να ανέβουν ιεραρχικά και να πάρουν μεγαλύτερη αμοιβή, συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η Διοίκηση αναζητάει συνεχώς σύγχρονες μεθόδους για την υποκίνηση του προσωπικού και αυτό γιατί, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι διαφορετικές, αλλάζουν από τόπο σε τόπο και μέσα στο χρόνο. Δέχονται επιρροές από το περιβάλλον τους, την οικονομική τους κατάσταση, τις κοινωνικές σχέσεις και αξίες που έχουν, τη μόρφωση και την κουλτούρα τους.⁽¹⁾ Γι'αυτό, πρέπει να ληφθούν όλα αυτά υπόψη τους.

Η ανάπτυξη των κοινωνικών επιστημών και της ψυχολογίας, έχουν συντελέσει σημαντικά στην ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων, που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους.

Για να υπάρξει σωστή υποκίνηση, πρέπει τα διοικητικά στελέχη να έχουν την ικανότητα να υποδεικνύουν στους εργαζόμενους τη σωστή κατεύθυνση για εργασία, να κερδίζουν την αφοσίωση και τη συνεργασία τους και να τους ενθαρρύνουν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας και μέχρι το τέλος της.

Αυτό σημαίνει ότι η υποκίνηση πρέπει να είναι ισχυρή, γιατί δε φτάνει μόνο να αποδίδουν οι εργαζόμενοι σταθερά βάση ενός προτύπου, όταν μπορούν να αποδώσουν περισσότερο - που σημαίνει ανεπαρκή υποκίνηση- .

Οι καλές εργασιακές σχέσεις στηρίζονται στη θέση που παίρνουν τα διοικητικά στελέχη απέναντι στους υφιστάμενους τους. Γι'αυτό τα διοικητικά στελέχη που ασχολούνται με την υποκίνηση των εργαζόμενων, εκτός του ότι θα πρέπει να είναι ηγέτες, πρέπει να διακρίνονται και από:⁽²⁾

- ευφυΐα και διανοητική δύναμη
- θέληση και επιμονή
- αντικειμενικότητα
- κατανόηση των ανθρώπων
- ευελιξία και προσαρμοστικότητα, για να μπορούν να αναθεωρούν και να τροποποιούν τα σχέδια
- καλή επικοινωνία για αποτελεσματική μεταβίβαση ιδεών, εντολών, κ.λ.π
- γνώση της σωστής χρησιμοποίησης της εξουσίας
- ικανότητα ανάπτυξης των υφισταμένων
- ικανότητες συντονισμού και ελέγχου

¹ . Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" , Νο.133, 25/7/92, σελ.30, Τίνα Πολίτη.

² . Διοίκηση Προσωπικού, σελ.154, Μιχαλιτσιάνου Αναστασία.

Για να μπορέσει λοιπόν, η επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της, θα πρέπει να ικανοποιήσει τους στόχους που ικανοποιούν τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων, όσο και των ομάδων και να καταφέρει να τους ταυτίσει με τους δικούς της.

Έτσι, θέτει ψηλά πρότυπα απόδοσης και αυστηρό έλεγχο για την πραγματοποίησή τους και βρίσκει τρόπους να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, έτσι ώστε, να αποδώσουν στο μέγιστο.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η έλλειψη υποκίνησης δεν οφείλεται μόνο στην έλλειψη κινήτρων για υποκίνηση, αλλά και σε άλλους παράγοντες, όπως:

- στο χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού
- στην έλλειψη καθορισμένων στόχων
- στην έλλειψη επαναπληροφόρησης
- στις μη καλές συνθήκες εργασίας
- στη μονοτονία της εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο: Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος είναι η διαδικασία με την οποία παρακολουθούνται οι ενέργειες που γίνονται, για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Η Διοίκηση καθιερώνει ελέγχους οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς και παίρνει μέτρα και μεθόδους για τη σωστή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η έννοια και ο σκοπός του ελέγχου επικεντρώνονται στη μέτρηση των δραστηριοτήτων, που είναι προσανατολισμένες στους στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε, να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητά τους, να επέμβει διορθωτικά στις τυχόν αποκλίσεις, ή και ακόμη να τις εμποδίσει να συμβούν. Γι' αυτό το λόγο, ο έλεγχος θα πρέπει να ασκείται όχι μόνο μετά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων, αλλά και κατά τη διάρκεια της εκτέλεσής τους.

Όταν διαπιστωθούν οι αποκλίσεις και επέμβει ο έλεγχος με τη διορθωτική δράση, τότε γίνονται κάποιες αλλαγές που μπορεί να είναι σημαντικές ή ασήμαντες, π.χ. αλλαγή στη μορφή της ηγεσίας, επανασχεδιασμό ενός προϊόντος, μία απλή μεταβολή στην οργανωτική διάρθρωση κ.λ.π.

Ο έλεγχος δεν πρέπει να συνδέεται με τον καταναγκασμό και τις ποινές. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος, τα διοικητικά στελέχη στη λειτουργία του προγραμματισμού θα πρέπει να καθορίσουν τους στόχους της επιχείρησης. Εν συνεχεία, θα πρέπει να τους γνωστοποιήσουν στους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερομένους, που θα συντελέσουν στην επίτευξή τους. Θα πρέπει να τους ανακοινώσουν με σαφή τρόπο, καθορίζοντας συγχρόνως, το περιεχόμενο των ενεργειών που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Με αυτόν τον τρόπο, θα εξασφαλίσουν από την αρχή τη λύση κάθε απορίας που μπορεί να διατυπωθεί, αλλά και κάθε ασάφειας ή παρερμηνείας, με συνέπεια τον από την αρχή λάθος προσανατολισμό σε λάθος διαδικασία.

Μία άλλη υποχρέωση που έχουν τα διοικητικά στελέχη για να μπορέσουν να ασκήσουν έλεγχο, είναι ο καθορισμός των προτύπων, που και αυτός γίνεται στη λειτουργία του προγραμματισμού. Με αυτά τα πρότυπα, θα γίνει στη συνέχεια ο έλεγχος των αποτελεσμάτων και θα μπορέσουν να διαπιστωθούν οι τυχόν αποκλίσεις.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Κατά την άσκηση του ελέγχου ακολουθείται μία διαδικασία, που περιλαμβάνει τρία στάδια, τα οποία είναι:

1. Η μέτρηση εκτέλεσης των ενεργειών.

Για να μετρηθούν τα αποτελέσματα από την εκτέλεση μίας εργασίας, πρέπει να λαμβάνονται ορισμένες πληροφορίες. Αυτές παίρνονται:

- από στατιστικές επεξεργασίες που γίνονται από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- από τις συναντήσεις και συζητήσεις των διοικητικών στελεχών μεταξύ τους, αλλά και με αυτούς που εκτελούν την εργασία.
- από γραπτές αναφορές, οι οποίες περιέχουν με λεπτομέρειες τα διάφορα στάδια εκτέλεσης της εργασίας.

2. Η σύγκριση με τα πρότυπα.

Με τη σύγκριση επιτυγχάνεται ο καθορισμός της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ του επιθυμητού αποτελέσματος και του πραγματικού, βάση των προτύπων. Γι' αυτό, θα πρέπει τα πρότυπα να είναι γνωστά πριν από την έναρξη εκτέλεσης της εργασίας.

3. Η διορθωτική δράση.

Η διορθωτική δράση ασκείται όταν υπάρχει απόκλιση. Επεμβαίνει και διορθώνει, είτε κάποιο λάθος στην εκτέλεση της εργασίας, ή λανθασμένα πρότυπα, ή και τα δύο.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά ο έλεγχος, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν την ικανότητα επικοινωνίας μεταξύ τους και με τους υφισταμένους τους. Με τη συζήτηση γύρω από τους στόχους της επιχείρησης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, κατορθώνουν να πάρουν από τους υφισταμένους τους τη συναίνεση για την πραγματική συμβολή τους στο έργο, που σημαίνει την απόδοσή τους στο μέγιστο.

Θα πρέπει να τους κάνουν να κατανοήσουν, ότι ο έλεγχος δεν είναι μία λειτουργία με την οποία απονέμονται ποινές σε αυτούς που κάνουν λάθη, αλλά έχει σκοπό του, να τους βοηθήσει να αποδώσουν καλύτερα.

Πρέπει να τους δείξουν ότι είναι διαθέσιμοι να τους βοηθήσουν και οι ίδιοι να αποδώσουν καλύτερα.

Να δίνουν έγγραφες αναφορές πρόοδου σε αυτούς που εκτελούν την εργασία, έτσι ώστε, αντί να νοιώθουν οι εργαζόμενοι ότι κατευθύνονται, να προσαρμόζουν μόνοι τους την απόδοσή τους.

Τα διοικητικά στελέχη που ασκούν τον έλεγχο, πρέπει σε συνεργασία με αυτούς που εκτελούν την εργασία, να ελέγχουν την πρόοδό της, να δέχονται προτάσεις για τα προβλήματα που παρουσιάζονται και να βρίσκουν τους κατάλληλους τρόπους διορθωτικής δράσης να τα ξεπεράσουν.

Επίσης, θα πρέπει να έχουν:

- τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες για όλα τα διοικητικά καθήκοντα
- γνώση των βαθμών εξουσίας στα διάφορα κλιμάκια της οργάνωσης

Για να λειτουργήσει σωστά ο έλεγχος, θα πρέπει και το ίδιο το σύστημα του ελέγχου να μπορεί να διαπιστώσει αμέσως τις αποκλίσεις που μπορεί να παρουσιαστούν, έτσι ώστε οι μεταβολές που θα χρειαστεί να γίνουν να μην είναι σημαντικές.

Θα πρέπει να ελέγχονται όλα τα τμήματα της επιχείρησης και κατά πόσο το καθένα εκπληρώνει επιτυχώς τους στόχους του. Όταν αυτά εκπληρώνουν τους δικούς τους, τότε συνολικά οι στόχοι τους συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

1. Στην Παραγωγή. ⁽¹⁾

- στην ποιότητα
- στην ποσότητα
- στο κόστος
- στην παραγωγικότητα

2. Στη Διοίκηση Προσωπικού.

- στις εργασιακές σχέσεις
- στην κινητικότητα των εργαζόμενων
- στις απουσίες
- στο κόστος αμοιβών
- στην πρόληψη ατυχημάτων

3. Στη Χρηματοοικονομική και Λογιστική Λειτουργία.

- στις κεφαλαιουχικές δαπάνες
- στη ροή κεφαλαίων
- στη ρευστότητα
- στις απογραφές
- στα κόστη

4. Στο Μάρκετινγκ.

- στον όγκο πωλήσεων
- στα έξοδα πωλήσεων

¹ . Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση, Χαρ.Κ.Κανελλόπουλος, σελ. 226

- στις πιστώσεις
- στο κόστος διαφήμισης
- στην απόδοση των πωλητών

ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα συστήματα του ελέγχου είναι πολλών ειδών. Μερικά από αυτά είναι τα παρακάτω:

- σύστημα ελέγχου για την προτυποποίηση της απόδοσης
- σύστημα ελέγχου για τη διασφάλιση της επιχειρησιακής παρουσίας
- σύστημα ελέγχου για την προτυποποίηση της ποιότητας, βάση των αναγκών των καταναλωτών
- σύστημα ελέγχου στη μεταβίβαση εξουσίας
- σύστημα ελέγχου για τη μέτρηση της απόδοσης κατά τη διάρκεια της εκτελούμενης εργασίας
- σύστημα ελέγχου για το σχεδιασμό και προγραμματισμό
- σύστημα ελέγχου για την υποκίνηση

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ

Ο έλεγχος είδαμε ότι ασκείται στους εργαζομένους, γιατί η αποτελεσματικότητα των ενεργειών, εξαρτάται από αυτούς και την απόδοσή τους. Όταν η άσκηση του ελέγχου είναι αυστηρή, τότε επιτυγχάνει τα αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που προσδοκεί η διεύθυνση από τους εργαζομένους. Έτσι, οι εργαζόμενοι δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για την εργασία τους, λόγω της πίεσης που δέχονται και την απειλή των ποινών. Συνέπεια της μείωσης του ενδιαφέροντός τους για την εργασία, είναι και αποφυγή κάθε μορφής συνεργασίας. Ακόμη, λόγω των κοινών αισθημάτων που έχουν μαζί με συνεργάτες τους, παρουσιάζουν το φαινόμενο να δημιουργούν συσπειρώσεις μεταξύ τους.

ΜΕΡΟΣ Γ :

ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Οι Περιπτωσιολογικές Μελέτες αποτελούν το Γ' μέρος αυτής της πτυχιακής εργασίας, οι οποίες σε σχέση με το θεωρητικό τμήμα προσπαθούν να δείξουν την πρακτική εφαρμογή της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Λόγω του ότι η προσέγγιση των Ανωτάτων Διοικητικών Στελεχών αποδείχτηκε δύσκολη, η μελέτη περιορίστηκε σε τέσσερις εταιρείες, οι οποίες εκπροσωπήθηκαν από Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη και είναι οι εξής:

A. COLGATE PALMOLIVE HELLAS A.B.E.E.
(κος. Μιχάλης Τερεζάκης)

B. PROCTER & GAMBLE A.B.E.E.
(κος. Άρης Αργυρίου)

Γ. NESTLE HELLAS - LOYMIDIS S.A
(κος. Εμμανουήλ Κολλιός)

Δ. SUNRISE Ε.Π.Ε - ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
(κος. Δημήτρης Σπηλιωτόπουλος)

Σε αυτές τις εταιρείες δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται πιο κάτω αυτούσιες.

Θα πρέπει να σημειώσω ότι μερικές από τις ερωτήσεις απαντήθηκαν περιεκτικά - με λίγα λόγια - γιατί η ανάλυση τους ήταν μεγάλη και μερικές δεν απαντήθηκαν καθόλου, για δεοντολογικούς λόγους της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Γιά μία συνοπτική και συγκριτική συγχρόνως εικόνα των απαντήσεων, η ερώτηση θα δίνεται μία φορά και στη συνέχεια θα ακολουθούν οι απαντήσεις των στελεχών με τη σειρά που έχω κατατάξει παραπάνω.

1. Περιγράψτε παρακαλώ το είδος της επιχείρησής σας και τους λόγους για την επιλογή της συγκεκριμένης νομικής της μορφής.

A. Η COLGATE PALMOLIVE HELLAS A.B.E.E. είναι Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία.

B. Η PROCTER & GAMBLE αναφέρεται σαν Α.Β.Ε.Ε. και σαν επάγγελμα της έχει τα χημικά. Θεωρείται Εμπορική εταιρεία γιατί δεν έχει δικό της εργοστάσιο παραγωγής. Ο λόγος επιλογής του συγκεκριμένου χαρακτηρισμού οφείλεται στο ότι το 55% του τζίρου της είναι εισαγόμενο, άρα είναι εμπορική, ενώ το 45% κατασκευάζεται στην Ελλάδα (φτιάχνεται δηλαδή με τη μορφή φασόν) με συμβεβλημένα εργοστάσια όπως τη ΒΙΟΧΡΩΜ και τη SPAY PAK.

Γ. Η NESTLE HELLAS - LOYMIDIS S.A είναι Α.Ε. Βιομηχανική και Εμπορική εταιρεία.

Δ. Η SUNRISE Ε.Π.Ε. ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ είναι εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης και οι λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης νομικής μορφής συγκεντρώνονται στην ανάγκη για έλλειψη απεριόριστης ευθύνης των εταιρών, για τη διαχείριση από τους ίδιους τους εταίρους καθώς επίσης από το περιορισμένο κεφάλαιο.

2. Υπάρχει διάκριση των στελεχών σε βαθμίδες και ποιός είναι ο βαθμός εξουσίας στα διάφορα επίπεδα;

A. Υπάρχει διάκριση. Σε πολλές περιπτώσεις είναι δυσδιάκριτη για λόγους εξωτερικούς (αυξήσεων, ιεραρχίας, αμυφερόντων κ.λ.π.).

B. Υπάρχει σαφής διαβάθμιση των στελεχών. Όλα τα στελέχη της εταιρείας είναι πράγματι διαχωρισμένα σε βαθμίδες και έχουν κάποιο βαθμό εξουσίας. Η ιεραρχία σε κάθε τμήμα είναι κάθετη και τα επίπεδα σχετικά μεταξύ τους.

Γ. Ναι, υπάρχει διάκριση στελεχών σε βαθμίδες και υπάρχει και κάποιο οργανόγραμμα το οποίο τις παρουσιάζει.

Δ. Τα στελέχη διακρίνονται σε βαθμίδες και έχουν εξουσία στα θέματα που αφορούν το τμήμα τους.

3. Ο Προγραμματισμός που κάνει η επιχείρησή σας σε ποιά χρονική περίοδο αναφέρεται; Ποιό είναι το περιεχόμενο των συνολικών στόχων και ποιό των επιμέρους;

A. Υπάρχουν συνήθως 2ετή, 3ετή και 5ετή προγράμματα. Οι στόχοι διακρίνονται σε παραγωγικούς, πωλήσεων, κόστους, οικονομικούς, μείωσης ή αύξησης προσωπικού, επιμόρφωσης στελεχών κ.λ.π.

B. Η επιχείρηση μας κάνει προγραμματισμό μακροχρόνιο (3 έτη) και βραχυχρόνιο (1 έτος) ο οποίος επιμερίζεται και σε τρίμηνα. Οι μακροχρόνιοι στόχοι είναι στόχοι στρατηγικής και μπορεί να αναφέρονται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς ενός προϊόντος που γι' αυτό χρειάζεται χρόνο, στην εισαγωγή ενός προϊόντος σε μία νέα κατηγορία, στην αναδιοργάνωση των τμημάτων κ.λ.π. Οι βραχυχρόνιοι στόχοι μπορεί να αναφέρονται στην αύξηση διανομής ενός προϊόντος, στην επίτευξη ή τοποθέτηση ενός προϊόντος π.χ. σε όλα τα καταστήματα ενός τομέα ή μίας περιφέρειας.

Γ. Υπάρχει μακροπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός. Τα προγράμματα είναι ετήσια, τριετή, πενταετή, δεκαετή και εικοσαετή. Το ίδιο ισχύει και για τους στόχους τους συνολικούς και τους επιμέρους της εταιρείας μας.

Δ. Ο προγραμματισμός αναφέρεται: α) σε τριετή προγράμματα που είναι στρατηγικής πολιτικής και έχουν σχέση με τη πορεία, τη βιωσιμότητα, τις ήδη υπάρχουσες αλλά και μελλοντικές προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα και β) σε βραχυπρόθεσμα προγράμματα, συνήθως πενταμηνιαία (σαιζόν) λόγω της συγκεκριμένης από άποψη χρονικής περιόδου λειτουργίας της. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται κυρίως στα προϊόντα που θα διατεθούν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, το προσωπικό που θα εργασθεί και γενικότερα κάθε τι που θεωρείται χρήσιμο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών που εναλλάσσονται εθνικότητας. Γι' αυτό το λόγο, τα προγράμματα αυτά είναι συνήθως πολύ ευέλικτα και ευπροσάρμοστα σε αυτές τις διαφορετικές συνθήκες αντιμετώπισης που πρέπει να έχουν οι πελάτες. Τέλος, θε πρέπει να πω ότι οι συνολικοί στόχοι καθορίζονται στα τριετή προγράμματα και είναι στόχοι στρατηγικής σημασίας και οι επιμέρους στα βραχυχρόνια προγράμματα.

4. Ποιό λαμβάνουν αποφάσεις και ποιά διαδικασία ακολουθείται;

A. Τις αποφάσεις λαμβάνουν οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι των επιμέρους τμημάτων, σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης και με τη συλλογική προσπάθεια των υφισταμένων, η γνώμη των οποίων λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

- Β.** Τις αποφάσεις λαμβάνουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων που αφορά το πρόβλημα π.χ. αν πρέπει να ληφθεί μία απόφαση για τον τρόπο λανσαρίσματος ενός προϊόντος, την απόφαση θα την πάρει ο Διευθυντής Marketing, ο οποίος θα δει από τα στοιχεία που έχει και την έρευνα αγοράς ότι υπάρχει η ευκαιρία. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι σημαντικές για το κόστος που έχουν και για την επένδυση που πιθανόν να αναφέρονται. Πίσω από αυτή τη φιλοσοφία καθένας από εμάς, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που έχει, οι αποφάσεις που παίρνει έχουν σχέση και με το κόστος που θα φέρουν στην εταιρεία.
- Γ.** Τις αποφάσεις τις λαμβάνουν τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη τα οποία συγκροτούν μία επιτροπή, μέσω της οποίας παίρνονται όλες οι αποφάσεις στρατηγικής σημασίας. Πέρα όμως από αυτή την επιτροπή, συγκροτείται και άλλη μία, η οποία αποτελείται από τον Διευθυντή ενός τμήματος και από τα στελέχη που το απαρτίζουν και λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν το τμήμα τους.
- Δ.** Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, παίρνονται από τους υπεύθυνους των τμημάτων σε συνεργασία με τους εργαζομένους στο τμήμα για θέματα που αφορούν όμως το τμήμα τους. Για αποφάσεις στρατηγικής πολιτικής τις αποφάσεις τις παίρνουν σε συνεργασία όλα τα τμήματα με τον Γενικό Διευθυντή.
 Η διαδικασία για τη λήψη κάποιας απόφασης περνάει από τα εξής στάδια:
- α. προσδιορίζεται το πρόβλημα και η αιτία ή οι αιτίες που το έχουν δημιουργήσει
 - β. βρίσκονται οι εναλλακτικές λύσεις
 - γ. επιλέγεται εκείνη η λύση η οποία θα μπορέσει να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- 5. Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τι πιστεύεται ότι χρησιμεύει η ύπαρξη του;**
- Α.** Σίγουρα ! Χρησιμεύει στην καλύτερη επίτευξη των στόχων, οι οποίοι πρέπει να είναι δυναμικοί σε όλους τους τομείς.
- Β.** Η εταιρεία μας στηρίζεται στο οργανόγραμμά της. Υπάρχει οργανόγραμμα όλων των τμημάτων στο οποίο φαίνεται και η σχέση που έχουν οι Διευθυντές των τμημάτων αυτών. Πιστεύω, ότι μία εταιρεία δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς οργανόγραμμα, γιατί αυτό είναι η ακτινογραφία, η ψυχή της εταιρείας.
- Γ.** Βεβαίως και η οργάνωση της επιχείρησης στηρίζεται σε οργανόγραμμα, το οποίο περιληπτικά και πολύ γρήγορα έχει ως εξής:
 Επικεφαλής είναι ο αρχηγός της αγοράς, ο οποίος έχει τον έλεγχο όλων των επιχειρήσεων του ομίλου και από κάτω βρίσκονται οι Διευθυντές των τμημάτων, οι οποίοι αποτελούν το Comity Management που λαμβάνει αποφάσεις σε ανώτατα επίπεδα.

Αυτοί είναι: ο Διευθυντής των Οικονομικών Υπηρεσιών, των Τεχνικών Υπηρεσιών, των Πωλήσεων και ο Εμπορικός Διευθυντής.

Το ίδιο οργανόγραμμα υπάρχει και σε κάθε Διεύθυνση ή Τμήμα.

Δ. Ναι, υπάρχει οργανόγραμμα, το οποίο χρησιμεύει στην κατανόηση της κατανομής της εργασίας στα διάφορα τμήματα, τη θέση του κάθε στελέχους και το ποιός λογοδοτεί σε ποιόν.

6. Ποιές είναι οι λειτουργίες και ποιά η σκοπιμότητα της κάθε μίας από αυτές;

A. -

B. Η εταιρεία αποτελείται από το Τμήμα Πωλήσεων, Προσωπικού, Marketing ή Διαφήμισης, Οικονομικών, και Προμηθειών στο οποίο υπάγονται οι κατασκευές και οι εισαγωγές. Κυριώτερο κριτήριο αποτελεί η μεγιστοποίηση του αποτελέσματος για το διαχωρισμό των λειτουργιών. Κάθε στέλεχος που ανήκει σε ένα από τα παραπάνω τμήματα σίγουρα ξέρει άριστα τις λειτουργίες του τμήματός του με τις οποίες ασχολείται αποκλειστικά.

Το τμήμα Προσωπικού είναι αυτό που ασχολείται με τους εργαζομένους και είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις, για τις αυξήσεις, για τις έρευνες στην αγορά, για τη μισθοδοσία, την ασφάλεια και γενικότερα είναι εκείνο που προσπαθεί να κάνει τη ζωή των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση με τα ερωτηματολόγια που συχνά θέτει πιά ανθρώπινη και πιά άνετη.

Το τμήμα Πωλήσεων έχει να κάνει με τις πωλήσεις και τις επαφές στην αγορά. Είναι το τμήμα το οποίο είναι ίσως η λόγχη του δόρατος, είναι εκείνο που διαθέτει τα προϊόντα στην αγορά και αυξάνει φυσικά το τζίρο της εταιρείας.

Το τμήμα Προμηθειών, customer servise όπως το λέμε εμείς ανήκουν τα τμήματα εισαγωγών, κατασκευών, προμηθειών υλικών και παραδόσεων.

Το τμήμα Διαφήμισης ή Marketing Department ή Advertised Deport όπως το λέμε εμείς στην εταιρεία μας είναι υπεύθυνο για το λανσάρισμα των νέων προϊόντων, τι χρώματα θα έχουν, ποιά θα είναι η ονομασία τους, η τιμή τους κ.λ.π. Αυτά όλα γίνονται βέβαια, σε συνεργασία με το τμήμα Πωλήσεων με το οποίο συνεργάζονται στενά, γιατί οι πωλήσεις είναι εκείνες που θα κρίνουν από τη μεριά τους αν μία τιμή είναι κατάλληλη, αν έχει το σωστό χρώμα ή όχι και γενικότερα αν είναι κατάλληλο για την Ελληνική πραγματικότητα και την Ελληνική αγορά.

Το τμήμα των Οικονομικών αναλύει όλα τα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας.

Σε κάθε τμήμα όμως, υπάρχουν κάποιοι άνθρωποι υπεύθυνοι για τα οικονομικά, οι οποίοι ελέγχουν τα μεγέθη, τα κόστη των επενδύσεων, τα οφέλη που θα έχει η επιχείρηση μετά από κάποια χρονική περίοδο. Οι Υπεύθυνοι αυτοί αναφέρονται στον Οικονομικό Διευθυντή.

Γ. Οι λειτουργίες της επιχείρησης διακρίνονται στο τμήμα Οικονομικών, Λογιστικής, Τεχνικών Υπηρεσιών (ασχολείται με την παροχή συμβουλών και με κάθε τι άλλο που έχει σχέση με τις βιομηχανίες του Ομίλου), το Εμπορικό, του Marketing και των Πωλήσεων.

Δ. Οι λειτουργίες της επιχείρησής μας διακρίνονται στα τμήματα Προσωπικού, Προμηθειών, Οικονομικών, και Πωλήσεων.

Το τμήμα Προσωπικού ασχολείται με τις προσλήψεις των εργαζομένων στην επιχείρηση, την εκπαίδευση αυτών όπου θεωρείται απαραίτητη και γενικότερα με κάθε τι που συμβάλλει τόσο στην καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, όσο και στην καλή συνεργασία τους με τη Διοίκηση.

Το τμήμα Προμηθειών ασχολείται με την προμήθεια όλων των απαραίτητων υλών και υλικών που θα χρησιμεύσουν στην παραγωγή κάποιου προϊόντος ή θα συμβάλλουν στην καλύτερη προσφορά υπηρεσιών.

Το τμήμα Οικονομικών ασχολείται με τα οικονομικά μεγέθη, με τις επενδύσεις και προεκτάσεις που έχει σκοπό να κάνει η εταιρεία αλλά και με τη Λογιστική.

Το τμήμα Πωλήσεων ασχολείται με τις πωλήσεις των προϊόντων, τις τιμές τους και τον τρόπο που θα προωθηθούν καθώς επίσης και με τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση μας.

7. Ποιά είναι η Ολική Ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και ποιά η διαφοροποίηση σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις;

A. Τα προϊόντα της εταιρείας μας διακρίνονται για την καλή ποιότητά τους, τις ανταγωνιστικές τιμές, τις ωραίες συσκευασίες, τα υψηλά στάνταρ προδιαγραφών, τη σωστή ενημέρωση και την καλή διαφήμιση.

B. -

Γ. Το Total Quality Management δεν έχει εφαρμοσθεί στη μορφή που πρέπει ακόμα και στις αμερικάνικες πολύ προχωρημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις, έτσι κατ'επέκταση και στην Ελλάδα είμαστε πολύ πίσω. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εταιρείες τόσο πολυεθνικές όσο και ελληνικές που ασχολούνται σοβαρά με την ολική ποιότητα προσφερομένων υπηρεσιών. Γνωρίζω εταιρείες, οι οποίες έχουν συστήσει ομάδες που ασχολούνται με την ολική ποιότητα αλλά είναι ακόμα σε αρχικά στάδια.

Η εταιρεία μας το θέμα δεν το έχει πιάσει, με την έννοια ότι έχει ειδική ομάδα που ασχολείται με αυτό, αλλά απλά έχοντας όλοι υπόψη μας τι σημαίνει ολική ποιότητα, ο καθένας από το τμήμα στο οποίο ανήκει προσπαθεί σε πρώτο πλάνο να αμβλύνει το χάσμα που υπάρχει στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων που έρχονται σε επαφή τακτικά, ώστε να υπάρχει ένας πιο σωστός συντονισμός, να μη γίνονται λάθη και να προσφέρονται όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες προς τον πελάτη που είναι και ο βασικός παράγοντας, το βασικό πρόσωπο που στηρίζει την κάθε επιχείρηση.

Η διαφοροποίηση σε σχέση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι στο θέμα της οργάνωσης. Πιστεύω ότι είναι μία από τις πιο οργανωμένες επιχειρήσεις στην ελληνική αγορά και αυτό αποτελεί ένα πλεονέκτημα που τη διαφοροποιεί σαφώς από τις ανταγωνιστικές της. Επίσης σοβαρό πλεονέκτημα αποτελεί και η σωστή επιλογή προσωπικού που γίνεται.

Δ. Λόγω του περιορισμένου μεγέθους της εταιρείας, δεν υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας ειδικού τμήματος που να ασχολείται με την ολική ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επίσης και τα αποτελέσματα είναι λίγο δύσκολα να μετρηθούν λόγω του ότι οι πελάτες δεν μπορούν να είναι μόνιμοι. Απλά, ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να δώσει το καλύτερο στη με κάθε τρόπο επικοινωνία του με τον πελάτη.

8. Ποιά είναι τα κριτήρια για την επιλογή του προσωπικού της κάθε βαθμίδας και ποιά μέθοδος ακολουθείται;

A. Τα κριτήρια είναι πολλά και διαφορετικά, ανάλογα με το τμήμα και τις ανάγκες του. Η διαδικασία είναι πολύπλοκη και εξαντλητική (συνεχή τέστ κ.λ.π.).

B. Γιά οποιαδήποτε πρόσληψη υπάρχουν τρία κριτήρια αξιολόγησης τα οποία ακολουθούν τον υποψήφιο και στη μετέπειτα καριέρα του στην Procter & Gamble και είναι κυρίως κριτήρια αξιολόγησης προώθησης και εξέλιξης του γενικότερα μέσα στην εταιρεία. Κάθε τμήμα οφείλει όταν έχει ανάγκη από κάποιον άνθρωπο να ενημερώσει το τμήμα Προσωπικού, το οποίο με τη σειρά του είναι υποχρεωμένο να βάλει αγγελία σε κάποια μεγάλη εφημερίδα και συνήθως στα "NEA", στην οποία θα αναφέρει ότι ενδιαφέρεται να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση, και τι ζητάει συγκεκριμένα. Από τη στιγμή που θα προσληφθεί κάποιος, προσλαμβάνεται με την υποσχετική ή αν θέλετε με την προοπτική ότι κάποια στιγμή μπορεί να γίνει και Διευθυντής.

Γ. Το τμήμα Προσωπικού είναι εκείνο όπως είπαμε και πιο πάνω ασχολείται με τις προσλήψεις. Η εταιρεία μας δεν προσλαμβάνει επαγγελματίες στα κατώτερα κλιμάκια (δηλαδή ήδη φτασμένους) αλλά παίρνει νέους ανθρώπους τους οποίους εκπαιδεύει

βάση των δικών της αρχών, έτσι ώστε, να μπουν στο πνεύμα και τη φιλοσοφία της εταιρείας. Οι λόγοι είναι ευνόητοι γιατί παίρνει νέους ανθρώπους, όπως επίσης, το ότι ζητάει αρκετά προσόντα.

Τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάθε υποψήφιος είναι:

- α. Πτυχίο Πανεπιστημίου (η φοίτηση στο εξωτερικό, ή και η εξειδίκευση στο εξωτερικό στον τομέα που ενδιαφέρει η θέση, θεωρείται επιπλέον προσόν και πλεονέκτημα.
- β. Η γνώση μίας ξένης γλώσσας (κάθε επιπλέον γλώσσα θεωρείται προσόν).

Θα ήθελα επίσης να επισημάνω το γεγονός ότι οι προαγωγές και η εξέλιξη του κάθε ανθρώπου μέσα στην επιχείρηση γίνονται για να καλύψουν ανάγκες σε οποιαδήποτε βαθμίδα της ιεραρχίας (η απάντηση αυτή αποτελεί και μέρος της ερώτησης Νο.12). Ο λόγος της προώθησης των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση είναι ευνόητος. Η προώθηση αυτή αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους. Η εταιρεία δεν παρέχει κίνητρα οικονομικής φύσης. Τα κίνητρα της είναι ηθικά, είναι ικανοποίηση όχι τόσο των οικονομικών αναγκών του κάθε εργαζομένου, αλλά η ικανοποίηση των ηθικών αναγκών, που είναι οι φιλοδοξίες και η εξέλιξη του κάθε ανθρώπου μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

- Δ. Το τμήμα προσωπικού το οποίο είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις ενημερώνεται για το ποιά θέση πρέπει να καλυφθεί. Αν η θέση δημιουργηθεί πριν την έναρξη της σαιζόν, τότε μέσω αγγελίας σε Αθηναϊκή εφημερίδα και καθορίζοντας τι ακριβώς ζητάει έρχεται σε επαφή με τους υποψήφιους, οι οποίοι προσλαμβάνονται κατόπιν προφορικής συνέντευξης, συστάσεων ή και προϋπηρεσίας αν το απαιτεί η θέση. Σε περίπτωση όμως, που για κάποιο λόγο μία θέση μείνει κενή κατά τη διάρκεια της σαιζόν και λόγω του ότι αυτή η διαδικασία είναι πιά χρονοβόρα η λύση δίνεται μέσω γνωστών ή ανάρτησης κάποιας αγγελίας στο χώρο γύρω από την εταιρεία ή και με αγγελία σε τοπική εφημερίδα. Ο τρόπος όμως είναι πάλι ο ίδιος, δηλαδή υπάρχει προφορική συνέντευξη. Αυτός ο τρόπος χρησιμεύει κυρίως για την πρόσληψη ατόμων οι οποίοι απλώς εκτελούν κάποιες εργασίες. Τα στελέχη της επιχείρησης προσλαμβάνονται πριν την έναρξη της σαιζόν με συμβάσεις ορισμένου χρόνου τις οποίες δύσκολα μπορούν να διαλύσουν. Γι'αυτό το λόγο προσπαθούμε πάντα να λύνουμε κάθε ζήτημα που μπορεί να δημιουργηθεί με κάποιο στέλεχος με όσο το δυνατόν ευνοϊκότερο τρόπο γι'αυτό, έτσι ώστε, να αποτραπεί καθε πιθανή παραίτησή του.

9. Ποιά πολιτική marketing ακολουθείτε και ποιό είναι οι λόγοι που σας ωθούν σε αυτή;

- A. Η πολιτική Marketing της εταιρείας μας είναι πολύπλοκη. Οι λόγοι αφορούν τον ανταγωνισμό, την καλή ελληνική οικονομία, τις ανάγκες του καταναλωτή, την εικόνα της επιχείρησης κ.λ.π.

Β. Η πολιτική Marketing που ακολουθεί η εταιρεία μας είναι με μία λέξη επιθετική, με μεγάλους στόχους και υψηλές προσδοκίες.

Η καλή πολιτική marketing έχει σαν αποτέλεσμα αν όχι όλα τα προϊόντα της εταιρείας μας, να είναι leader στο τομέα τους και στη χειρότερη περίπτωση να είναι δεύτερα. Έτσι παρατηρούμε ότι τα Pampers, η Always, το Vidal Sassoon, το Tide Zet είναι leader στην κατηγορία τους, ενώ με πολύ μικρή διαφορά στις κατηγορίες τους το καθένα έρχεται η Grest που έχει διαφορά μία ποσοστιαία μονάδα από την Colgate, το Ariel δεύτερο μετά το Skip, το Head & Shoulder δεύτερο μετά το Ultrex.

Γενικότερα όλα τα προϊόντα της εταιρείας μας ακολουθούν μία επιθετική πολιτική με στόχο να είναι leader στην κατηγορία τους.

Γ. -

Δ. Η πολιτική Marketing αναφέρεται σε ένα ευρύ πεδίο διαδικασιών και ενεργειών λόγω και του διαφορετικού ύφους των πελατών που έχει η επιχείρηση, με κύριο σκοπό της την ικανοποίηση των αναγκών τους.

10. Υπάρχουν υποκαταστήματα; αν ναι, η λειτουργία υποκαταστημάτων εκτός αθηνών σας έχει δημιουργήσει την ανάγκη αποκέντρωσης της εξουσίας και γιατί;

Α. Ναι, υπάρχουν υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα όπως επίσης και αντιπρόσωποι. Η αποκέντρωση όμως, έχει πολλά προβλήματα λόγω διαφορετικών συνθηκών, νοοτροπίας, οικονομικών αποθεμάτων κ.λ.π.

Β. Δεν υπάρχουν υποκαταστήματα. Υπάρχει η κεντρική Διεύθυνση στην Αθήνα και υποδιευθύνσεις πωλήσεων, που έχουν κέντρα την Νότια και τη Βόρεια Ελλάδα.

Γ. Ναι, υπάρχουν υποκαταστήματα στην Ελλάδα. Σαφώς, τα έχει δημιουργήσει η ανάγκη αποκέντρωσης της εξουσίας. Είναι μία εταιρεία που τα τελευταία χρόνια πιστεύει στην αποκέντρωση και στην ανάληψη ευθυνών προς την περιφέρεια. Είναι λογικό, γιατί όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις δε μπορούν ποτέ να επιβιώσουν σε ένα σύστημα συγκεντρωτικό.

Δεν υπάρχει αφεντικό με την έννοια της οικογενειοκρατίας και είναι αδύνατον ένας ή δύο ή πέντε άνθρωποι να τα έχουν όλα στο μυαλό τους, θα γίνονταν λάθη. Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι την ανάγκη της αποκέντρωσης την έχει δημιουργήσει ο όγκος. Με δύο λόγια μπορούμε να πούμε ότι δε γίνεται διαφορετικά. Πιστεύει λοιπόν η εταιρεία μας στην ανάγκη της αποκέντρωσης και προς αυτόν τον τομέα κάνει πολλές προσπάθειες που πιστεύω ότι έχουν πετύχει εν μέρει και προχωρά.

Δ. Δεν υπάρχουν υποκαταστήματα. Παρ'όλα αυτά πιστεύω ότι η αποκέντρωση της εξουσίας είναι απαραίτητη για την ευελιξία της επιχείρησης και τις γρήγορες αποφάσεις, που σε κάθε άλλη περίπτωση θα ήταν χρονοβόρες, με αποτέλεσμα ίσως την εμφάνιση μίας κακής εικόνας της επιχείρησης και την απόκλιση πολλές φορές από τους στόχους της.

11. Ποιό στιλ ηγεσίας ακολουθείται και γιατί;

A. -

B. Υπάρχουν πολλά στιλ ηγεσίας. Υπάρχει το management που δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, έμφαση στα αποτελέσματα και αυτό που βρίσκεται ανάμεσα τους. Στην εταιρεία μας υπάρχει μία κάθετη ιεραρχία, όπου κάθε βαθμίδα αναφέρεται απευθείας στον ανώτερο της και μόνο στο τμήμα όπου ανήκει.

Γ. Τολμώ να διακινδυνεύσω να πω ότι το στιλ που ακολουθούμε είναι συμμετοχικό και κοινωνικό. Δίνεται μεγάλο βάρος στους ανθρώπους, γιατί πιστεύουμε ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ τους και κατ'επέκταση και μεταξύ των τμημάτων θα προάγουν τη σωστή επικοινωνία με αποτέλεσμα την αποφυγή όσο το δυνατότερο περισσότερων λαθών.

Προσωπική μου άποψη είναι ότι πρέπει να υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη αποφάσεων αλλά και σε άλλα επίπεδα. Έτσι, υπάρχει μία δέσμευση από την πλευρά τους για το τι πρέπει να γίνει με αποτέλεσμα να καταβάλλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να επιτυγχάνουν με αυτόν τον τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Δ. Το στιλ ηγεσίας που ακολουθούμε είναι δημοκρατικό αλλά και ελεύθερο. Πιστεύω ότι θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους σε μία επιχείρηση να παραθέτουν τις απόψεις τους, τις ιδέες τους και να λαμβάνουν αποφάσεις τόσο σε συνεργασία με τους υπευθύνους των τμημάτων όσο και μόνοι τους. Μόνοι τους όμως, όταν πρόκειται για ζητήματα που πρέπει να λυθούν άμεσα και δεν αφορούν θέματα προγραμματισμού και οργάνωσης που πρέπει οπωσδήποτε να λαμβάνουν μέρος και οι Διευθυντές .

12. Παρέχονται κίνητρα και αντικίνητρα στους εργαζομένους για υποκίνηση; Πιστεύετε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί σημαντικό κίνητρο για υποκίνηση; (Αν η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν εφαρμόζει αυτήν τη συμμετοχή, ποιοί λόγοι σας οδηγούν σε αυτό και τι θα κάνατε σε περίπτωση που σας γινόταν σχετική πρόταση από τους εργαζομένους;).

- A. Υπάρχουν κάποια κίνητρα, χρειάζονται όμως περισσότερα. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι δεκτή αρκεί να μην καθορίζεται από τις πολιτικές τους τοποθετήσεις.
- B. Τα κίνητρα παίζουν μεγάλο ρόλο γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια η εταιρεία μας έχει θεσπίσει κίνητρα για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα και σε όποιες βαθμίδες και αν βρίσκονται. Είμαστε μία εταιρεία, που όλοι όσοι εργαζόμαστε σε αυτή νοιώθουμε ότι εργαζόμαστε στην δική μας εταιρεία και αυτό είναι πολύ σημαντικό. Ξυπνάμε το πρωί και δε λέμε ότι πάμε να δουλέψουμε στη τάδε, αλλά πάμε να δουλέψουμε στη δουλειά μας, πάμε στην εταιρεία μας και το νοιώθουμε αυτό που λέμε. Με οποιονδήποτε άνθρωπο και να μιλήσεις που εργάζεται στην εταιρεία μας θα το νοιώσεις, θα νοιώσεις ένα δυναμισμό, ένα πάθος να βγαίνει πίσω από τη λέξη εταιρεία, τη λέξη δουλειά του.
- Το κίνητρο είναι πολύ σημαντικό στην εξέλιξη και στην απόδοση ενός οποιουδήποτε ανθρώπου. Το κίνητρο μπορεί να μην είναι οικονομικό. Τις περισσότερες φορές είναι ψυχολογικό, είναι το μπράβο που θα ακούσει, ο διαγωνισμός, το δώρο που θα κερδίσει, η επιβράβευση του report που έχει κάνει και κοινοποιείται σε όλο το τμήμα κ.λ.π. Σημαντικό κίνητρο επίσης αποτελεί η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Γ. Η απάντηση έχει δοθεί στην ερώτηση Νο. 8

Δ. Θεωρώ σα δεδομένο ότι θα πρέπει να δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους ηθικά και οικονομικά. Τα οικονομικά ίσως θα πρέπει να έχουν δευτερεύοντα ρόλο και θα πρέπει να δίνεται με τη μορφή bonus σε όλους όσους έχουν πιάσει τα standards απόδοσης. Μεγάλη βάση όμως, πρέπει να δίνεται στα ηθικά κίνητρα. Η ανταμοιβή που παίρνει ο εργαζόμενος με την αναγνώρισή του τόσο από τους προϊσταμένους του όσο και από τους συνεργάτες του συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση του, η ευκαιρίες να αναπτύξει πρωτοβουλίες, να εκθέσει τις ιδέες του, να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων είναι μπορούσα να πω το καλύτερο καρδιονωτικό. Ο εργαζόμενος όταν βλέπει να επιβραβεύεται για τις σωστές ενέργειες και αποφάσεις του, τον κάνει να βλέπει τον εαυτό του σαν ένα κομμάτι της εταιρείας, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιεί την απόδοσή του αλλά και να αισθάνεται ικανοποιημένος από τον εαυτό του.

13. Πώς εφαρμόζεται ο ο έλεγχος και σε ποιά επίπεδα;

- A. Ο έλεγχος είναι μία πολύπλοκη διαδικασία και γίνεται σε πολλά στάδια. Ασκείται από κάτω προς τα πάνω και αντίθετα και ανάλογα με τις βαθμίδες Διοίκησης στις οποίες γίνεται.
- B. Ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα στάδια ακόμα και στην απόδοσή μας. Αξιολογούμε τους εαυτούς μας και τη δουλειά μας.

Γ. Ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα στάδια και τις βαθμίδες και εφαρμόζεται με διάφορους τρόπους. Υπάρχουν άνθρωποι ειδικοί που ασκούν τον έλεγχο και φροντίζουν για τον καλύτερο συντονισμό αλλά και την αποφυγή καταστάσεων που ενδεχομένως θα οδηγούσαν σε λάθη. Στο Οικονομικό Τμήμα υπάρχει ελεγκτής.

Ο έλεγχος ασκείται στα πεπραγμένα των εργαζομένων χωρίς όμως να γίνεται "αστυνομικός έλεγχος". Έχει συνήθως συμβουλευτικό και καθοδηγητικό χαρακτήρα για την αποφυγή των λαθών.

Δ. Έλεγχος ασκείται σε όλα τα στάδια και σε όλες τις λειτουργίες και βαθμίδες της επιχείρησης τόσο κατά την εκτέλεση των εργασιών έτσι ώστε να αποφευχθούν τα λάθη, όσο και μετά το τέλος τους για τη μέτρηση των στόχων, αν δηλαδή επιτεύχθηκαν ή υπάρχει απόκλιση από τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί στον προγραμματισμό. Ο έλεγχος ασκείται όχι με βία αλλά με συμβουλές και οδηγίες που πραγματικά θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων καθώς επίσης και με τη συνεργασία αυτών που εκτελούν.

14. Τί προβλέπεται για τη βιωσιμότητα και πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων μετά το άνοιγμα της Ευρωπαϊκής Αγοράς, σε σχέση πάντα με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις;

Α. Μαύρα σύννεφα υπάρχουν για τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Δεν μπορούν να αποδειχθούν βιώσιμες εάν δεν αλλάξουν πολλά στη δομή τους και στο τελικό προϊόν τους. Χρειάζονται θυσίες, τάξη, πειθαρχία, σωστή οργάνωση και προγραμματισμό καθώς επίσης και μη κομματισμό.

Β. Όσον αφορά τη βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων με την ενοποίηση της Ευρώπης, θέλω να πω ότι οι ελληνικές εταιρείες είναι πάρα πολύ καλές. Εκείνο που τους λείπει είναι ο εκσυγχρονισμός σε όλους τους τομείς και η δομή που έχουν στη λειτουργία τους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επειδή τα ελληνικά προϊόντα είναι πάρα πολύ καλά και οι Έλληνες επιχειρηματίες ανήσυχτοι, πιστεύω ότι θα πάνε πάρα πάρα πολύ καλά.

Γ. Πιστεύω ότι υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες θα επιβιώσουν και ήδη σήμερα που μιλάμε υπάρχουν τέτοιες εταιρείες που όχι μόνο έχουν επιβιώσει με το άνοιγμα της Ευρωπαϊκής Αγοράς, αλλά έχουν ιδρύσει και υποκαταστήματα σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και χρόνο με το χρόνο αυξάνουν τις δραστηριότητές τους. Πιστεύω ακράδαντα, ότι αυτές οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ορθοποδήσει, έχουν σταθεί και αναπτυχθεί και συνεχώς αναπτύσσονται μέσα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και ακολουθούν τις μεθόδους εκείνες σε όλα τα στάδια και τα επίπεδα που ακολουθούν οι σωστές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αν θέλετε είναι η

μικρογραφία τους που όμως δεν αποτελεί και ανασταλτικό παράγοντα για την επίτευξη θεαματικών αποτελεσμάτων. Θα πρέπει να τονίσω όμως, ότι αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή επιλογή στελεχών που θα στηρίξουν αυτές τις προσπάθειες.

Η δομή μίας πολυεθνικής εταιρείας δεν είναι τυχαία. Όλες τους είναι πρωτοπόρες σε όλους τους τομείς, είτε αυτό λέγεται Διοίκηση, είτε παραγωγή, είτε marketing, γιατί διαθέτει και τα κεφάλαια που απαιτούν όλες αυτές οι ενέργειες και φυσικά το Know how, την υψηλή τεχνολογία που απαιτείται πολλές φορές. Επίσης, οφείλεται στο ότι υπάρχουν κέντρα ερευνών που ασχολούνται όχι για το ποιό προϊόν θα βγάλει η εταιρεία τα επόμενα δύο τρία χρόνια, αλλά αυτά που θα χρησιμοποιούν οι καταναλωτές το 2040. Δηλαδή, προβλέπουν την ανάγκη που θα έχουν τότε ή τους τρόπους με τους οποίους θα δημιουργήσουν αυτήν την ανάγκη στον καταναλωτή. Καταλαβαίνεται λοιπόν ότι τίποτα δεν είναι τυχαίο.

Δ. Πιστεύω, ότι ήδη οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να σταθούν στο μεγάλο ανταγωνισμό που έχει δημιουργήσει η ενοποίηση της Ευρώπης. Θα πρέπει βέβαια την ίδια πορεία να ακολουθήσουν όλες. Η ανάγκη αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού είναι πλέον αναγκαία και βασικός παράγοντας για τη βιωσιμότητά τους. Θα πρέπει όλοι να κατανοήσουν επίσης, ότι βασικότερος παράγοντας για την καλή πορεία μίας επιχείρησης είναι η σωστή επιλογή στελεχών και η αξιοκρατία πέρα από συμφέροντα, κομματισμούς και προσωπικές σχέσεις.

16. Συνοπτικά κάποια πρόσθετα πράγματα για την επιχείρησή σας.

A. Η COLGATE PALMOLIVE HELLAS A.B.E.E. είναι πολυεθνική εταιρεία με 31 χρόνια ύπαρξης στην Ελλάδα, με σωστή οργάνωση, σωστό προγραμματισμό, επώνυμα προϊόντα με μεγάλο μερίδιο αγοράς, 400 υπαλλήλους, άρτιο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, τμήμα πληροφοριών και ελέγχου κ.λ.π.

B. -

Γ. -

Δ. Η εταιρεία μας έχει σχέση με τον τουρισμό, με τις υπηρεσίες εκείνες που δείχνουν μία άμεση εικόνα της χώρας μας και του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο. Καταβάλλουμε γι' αυτό το λόγο τις μεγαλύτερες προσπάθειες που είναι δυνατόν τουλάχιστον από την πλευρά μας να δείξουμε μία διαφορετική εικόνα. Κύριος σκοπός και στόχος μας είναι η εξυπηρέτηση με τέτοιο τρόπο που να φαίνεται ότι σκοπός μας δεν το πως θα κερδίσουμε χρήματα από τους επισκέπτες, αλλά πως θα συμβάλλουμε στο να περάσουν άνετες και αξέχαστες διακοπές στην πατρίδα μας. Κύριο όπλο μας; το χαμόγελο και η ευγένεια, τα σωστά και καλά προϊόντα και η σωστή και χρήσιμη προσφορά υπηρεσιών.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Παρατηρώντας τις απαντήσεις των Διοικητικών Στελεχών, κάνουμε τη διαπίστωση ότι οι επιχειρήσεις κατά γενικό κανόνα ακολουθούν τις βασικές κατευθύνσεις των αρχών της Επιστήμης της Οργάνωσης & Διοίκησης, προσαρμοσμένες όμως στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η κάθε μία. Πολλές από αυτές βέβαια, προσπαθούν όχι μόνο να εναρμονιστούν με τις αρχές αυτές, αλλά και να συμβάλλουν στην ανάπτυξή τους.

Κάνουν τον προγραμματισμό ανάλογα με τη μορφή που έχουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν και ανάλογα θέτουν στόχους. Έτσι, άλλες κάνουν μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό και άλλες μεσοχρόνιο και βραχυχρόνιο.

Οι αποφάσεις που παίρνονται κυρίως για θέματα Προγραμματισμού και Οργάνωσης, αναλαμβάνονται να εκτελεστούν από τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη και γενικότερα από τα στελέχη που έχουν υψηλό βαθμό εξουσίας. Ο τρόπος με τον οποίο παίρνεται μία απόφαση, είναι ο ίδιος για όλες τις επιχειρήσεις και είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος, ο προσδιορισμός και η ανάλυση εναλλακτικών λύσεων, η επιλογή της εναλλακτικής λύσης και η αξιολόγηση της απόφασης.

Τα στελέχη που ασκούν τα διοικητικά καθήκοντα ακολουθούν το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας. Αυτό μπορούμε να το κατανοήσουμε από τον προσανατολισμό που έχουν προς τον παράγοντα άνθρωπο. Πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων αποτελεί το σημαντικότερο και ουσιαστικότερο κίνητρο για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους και γι' αυτό συγκλίνουν τις προσπάθειες τους προς αυτό το στόχο βάζοντας σε δεύτερο βαθμό κάθε άλλη οικονομική ή άλλη υλική και ηθική ικανοποίηση.

Διακρίνουν τα στελέχη σε βαθμίδες δίνοντάς τους και ανάλογο βαθμό εξουσίας, χρησιμοποιώντας όμως διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με τον τρόπο που είναι οργανωμένες. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις που έχει η εργασία του, καθώς και το περίγραμμα της, δηλαδή τι περιλαμβάνει.

Οι τίτλοι των στελεχών, οι υπεύθυνοι των τμημάτων, το ποιός λογοδοτεί σε ποιόν, τα διάφορα τμήματα κ.λ.π., φαίνονται στο οργανόγραμμα που έχει η κάθε επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη που μας απάντησαν φαίνεται να δίνουν μεγάλη βαρύτητα σε αυτό, γιατί πιστεύουν ότι αποτελεί την εικόνα της επιχείρησης, την ακτινογραφία της όπως χαρακτηριστικά μας είπε ο κος Αρης Αργυρίου της Procter & Gamble. Παίρνοντας λοιπόν το οργανόγραμμα, διαπιστώνουμε ότι λόγω της διαφορετικής μορφής που έχει η κάθε επιχείρηση, υπάρχουν κοινά και μη κοινά τμήματα, π.χ. τμήμα Προσωπικού. Οικονομικών και Πωλήσεων έχουν όλες οι επιχειρήσεις, ενώ τμήμα Εφοδιασμού, Προμηθειών, Τεχνικών Υπηρεσιών, Marketing κ.λ.π. δεν υπάρχουν σε όλες.

Σαν απλό παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε την Procter & Gamble, η οποία έχει τμήμα Προμηθειών λόγω του ότι κάνει εισαγωγές και κατασκευές, τις οποίες δεν κάνει η επιχείρηση Sunrise, με αποτέλεσμα η δεύτερη να μην έχει τέτοιο τμήμα.

Αναφερόμενοι στα διάφορα τμήματα, πρέπει να σημειώσουμε ότι το τμήμα Προσωπικού ασχολείται εκτός των άλλων και με τις προσλήψεις. Ακολουθείται συνήθως κοινός τρόπος και είναι το βιογραφικό σημείωμα και η προφορική συνέντευξη, χωρίς όμως να αποτελούν και τα μοναδικά κριτήρια επιλογής προσωπικού. Π.χ. στην Colgate Palmolive Hellas A.B.E.E. ο κος Μιχάλης Τερεζάκης μας είπε ότι οι υποψήφιοι εκτός από το βιογραφικό και τη συνέντευξη, περνάνε και από συνεχή τεστ και γενικότερα ότι όλη η διαδικασία είναι πολύπλοκη και εξαντλητική.

Επίσης, οι περισσότερες επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψήφιους να διαθέτουν πτυχίο Πανεπιστημίου, γνώση μίας τουλάχιστον ξένης γλώσσας και τονίζουν ότι master και κάθε είδους εξειδίκευση αποτελεί επιπλέον προσόν.

Στόχος όλων των τμημάτων και κατ'επέκταση της ίδιας της επιχείρησης είναι το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία να έχει καλή ποιότητα, ανταγωνιστική τιμή, υψηλά στάνταρ προδιαγραφών και καλή διαφήμιση. Αυτά όλα αναφέρονται σε μία καινούρια θεωρία, το Total Quality Management (Ολική Ποιότητα Προσφερόμενων Υπηρεσιών) που δημιουργεί την ανάγκη ίδρυσης ενός νέου τμήματος που να ασχολείται αποκλειστικά με αυτό. Είναι μία καινούρια θεωρία, ένας καινούριος τομέας, ο οποίος βρίσκεται στην αρχή της εξέλιξής του στην Ελλάδα και γι'αυτό, πολλές επιχειρήσεις ή δε γνωρίζουν τίποτα σχετικά με αυτό το θέμα ή άλλες τον αναθέτουν στα ήδη υπάρχοντα τμήματα. Βέβαιο όμως είναι, ότι στο μέλλον θεωρείται αναγκαίο να εξελιχθεί σε βασικό τμήμα μέσα σε κάθε επιχείρηση, γιατί θα συμβάλλει σημαντικά στην εξέλιξη και ανταγωνιστική θέση της ίδιας της επιχείρησης.

Οι προβλέψεις των στελεχών για τη βιωσιμότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων συγκλίνουν στην ανάγκη για αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό. Οι μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις, σίγουρο είναι ότι καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να ανταγωνισθούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Την ίδια πορεία εξέλιξης όμως πρέπει να ακολουθήσουν και οι υπόλοιπες, γιατί όπως είχε πει και ο κος Ζακ Ντε Λορ: " η ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας είναι κοντά, ο δρόμος όμως γι'αυτήν είναι μεγάλος".

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κο Ευάγγελο Θεοδωράτο, που μας έδωσε τη δυνατότητα να μελετήσουμε αυτό το θέμα, καθώς και τους καθηγητές μας κο Γεώργιο Φαζάκη, Γεώργιο Κουτρούλη και Αναστασία Μιχαλιτσιάνου, των οποίων οι σημειώσεις αποτέλεσαν την σημαντικότερη και ουσιαστικότερη βιβλιογραφία αυτής της εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στα στελέχη των επιχειρήσεων κ.κ. Αρη Αργυρίου, Μιχάλη Τερεζάκη, Εμμ. Κολλιό και Δημήτρη Σπηλιωτόπουλο, χωρίς τους οποίους δε θα μπορούσαμε να δώσουμε την εικόνα της πρακτικής εφαρμογής των θεωριών της εργασίας μας.

ΑΘΗΝΑ 1993

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γκαμαλέτσος, Γ. Θεόδωρος
 Θεωρητική Οικονομική (τόμος Α)
 Εκδόσεις Α. Σταμούλης
 Πειραιάς 1990

Δερβιτσιώτης, Ν. Κώστας
 Διοίκηση Παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα
 Εκδόσεις Α. Σταμούλης
 Πειραιάς 1990

Δερβιτσιώτης, Ν. Κώστας
 Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων
 Εκδόσεις Α. Σταμούλης
 Πειραιάς 1990

Ζάππας Βύρωνας
 Λογιστική Ι
 Αθήνα 1977

Θεοδωράτος, Φ. Ευάγγελος
 Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία
 Σημειώσεις
 Πάτρα 1986

Θεοδωράτος, Φ. Ευάγγελος
 Οργάνωση & Διοίκηση Ι
 Πάτρα 1988

Καμπισόπουλος Ιωάννης
 Επιχείρηση και Κοινωνία
 Πάτρα 1987

Κανελλόπουλος, Κ. Χαράλαμπος
 Οργανωτική Θεωρία
 (Εξέλιξη & νεώτερες διαπιστώσεις ως προς τη δομή των Οικονομικών Μονάδων & τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σε αυτές).
 Εκδόσεις Ευροτυπ Α.Ε.
 Αθήνα 1985

Κανελλόπουλος, Κ. Χαράλαμπος
Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων & Επιχειρηματικότητα
Αθήνα 1987

Κανελλόπουλος, Κ. Χαράλαμπος
Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση
-Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς & Υπηρεσίες-
Αθήνα 1990

Κανελλάκης Θεόδωρος
Σύγχρονος Οργάνωσις & Διοίκησης
1983

Κόντης, Γ. Θεμ.
Διοίκηση: Αποστολή, Ευθύνες, Πρακτικές
Αθήνα 1985

Κουτρούλης Γεώργιος
Χρηματοδοτική Διοίκηση
Πάτρα 1988

Κωστούλας, Ι.Γεώργιος
Το Μάνατζμεντ - Η τεχνολογία της συμπεριφοράς & της απόφασης -
Ελληνική Ευροεκδοτική 1987

Λεοντάρης Μιλτιάδης
Οργάνωσις Εταιρειών
(Ίδρυση - μετατροπή - συγχώνευσις - διάλυσις, εκκαθαρίσεις - λογιστική οργάνωσις -
λογιστικά).
Εκδόσεις Πάμισος
Αθήνα 1982

Λιαρμακόπουλος, Μ.Λογ.
Οργανωτική & Διοικητική των Επιχειρήσεων
Εκδόσεις Θ.Τυροβολά
Αθήνα 1977

Μάλλιαρης, Γ.Πέτρος
Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ
Εκδόσεις Α.Σταμούλης
Πειραιάς 1988

Μιχαλιτσιάνου Αναστασία

Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης
Σημειώσεις
Πάτρα 1985

Μιχαλιτσιάνου Αναστασία

Διοίκηση Προσωπικού
Πάτρα 1986

Ναούμ Βασ. Χρήστος

Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική
Αθήνα 1988

Νικολάου - Σμοκοβίτη Λ.

Οργανισμοί, Διοίκηση & Κοινωνία
Εκδόσεις Α. Σταμούλης
Πειραιάς 1990

Ντόμαλης, Α.Ιωάννης

Λογιστική II (Λογιστική Εταιρειών)
Αθήνα 1986

Πήττα, Μ.Σ.

Διοίκηση Παραγωγής
Σημειώσεις
Πάτρα 1988

Πουλάκου - Ευθυμιάτου Αντωνία

Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου
Εκδόσεις Αντ.Σάκκαβλα
Αθήνα - Κομοτηνή 1983

Σαρσέντης Β. Ν.

Διοικητική Λογιστική. Σχεδιασμός - Έλεγχος - Λήψη Αποφάσεων.
Εκδόσεις Α. Σταμούλης

Σταθόπουλος Αθανάσιος

Εισαγωγή στην Οικονομική & Διοικητική των Επιχειρήσεων
Αθήνα 1984

Τσιμπόγος, Χάρης

Πως να δημιουργήσετε μία δυναμική επιχείρηση

Εκδόσεις Ελευθερουδάκης

Αθήνα 1988

Τσιμπούκης, Δ.Αθανάσιος

Λογιστική Ι

Αθήνα 1983

Φαζάκης, Ν.Γεώργιος

Διοικητική Δεοντολογία & Πρακτική Ι

Σημειώσεις

Πάτρα 1987

Φαζάκης, Ν.Γεώργιος

Διοικητική Δεοντολογία & Πρακτική ΙΙ

Σημειώσεις

Πάτρα 1986

Φιλιπάττος, Γ.Κ. & Αθανασόπουλος Π.Ι.

Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Διοικητική

Εκδόσεις Παπαζήσης 1985

Χατζηπέτρος, Αλ. Σταύρος

Λογιστική ΙΙ (Λογιστική Εταιρειών - Παραγγελιοδοχική Λογιστική -

Λογιστική Εμπορικών Αντιπροσώπων)

Klein J.

Τι είναι το Μάνατζμεντ

Εγκυκλοπαίδεια της Επιχείρησης

Chevalier Jean

Οργάνωση και Διοικήσεις Επιχειρήσεων (τόμος Α)

Εκδόσεις Πάμισος, Χρήστος Ν. Τότσης

Αθήνα 1970

Weston J. Fred - Brigham F. Eugene

Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και Πολιτικής

Εκδόσεις Παπαζήση

Αθήνα 1986

Διοίκηση: Αποστολή, Ευθύνες, Πρακτικές

Εκδοτικός Οίκος Harper & Row

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ:

Οργάνωση των Επιχειρήσεων δια της μεθόδου της Διοικητικής Ολοκλήρωσης.
Ανάτυπο από το περιοδικό "ΣΠΟΥΔΑΙ".
Αθήνα 1969

" Οι απαραίτητες γραφειοκρατικές ενέργειες - Πως να στήσετε μία Επιχείρηση ".
Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" (τεύχος Νο 50, 20/4/89, σελ.46)
Λίνα Τσαγκαράκη

" Το Οργανόγραμμα και οι Αρχές του ".
Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" (τεύχος Νο 34, 9/87,)
Σ. Ζευγαρίδης

" Executive Informations Systems , Αποφασίζοντας γρήγορα και σωστά ".
Οικονομικό περιοδικό " ΑΓΟΡΑ " (τεύχος Νο 89, 18/10/90, σελ.18)
Βαγγέλης Μανδραβέλης

" Έτος 2.000 - Ξεχάστε το σημερινό Οργανόγραμμα ".
Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" (τεύχος Νο 111, 22/9/91, σελ.22)

" Φέρτε αμέσως τον Ψυχολόγο "
Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" (τεύχος Νο 101, 4/4/91, σελ.44)
Πέτρα Μπότσαρη

" Μάνατζμεντ του 2000 - Τα εννέα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού "
Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" (τεύχος Νο 64, 2/11/86, σελ.34)
Πέτρα Μπότσαρη

" Κίνητρα για να θέλουν "
Οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" (τεύχος Νο 133, 25/7/92, σελ.30)
Τίνα Πολίτη

" Στόχοι και έλεγχος αποδοτικότητας - Μία εμπειρία "

Περιοδικό "STATUS" (σελ.34)

Πέτρα Μπότσαρη

" Η Τέχνη του Ηγέτη "

Οικονομικό περιοδικό " ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ" (τεύχος Νο 1, 12/89-1/90, σελ.20)

" 7 Κανόνες Ηγεσίας στην Επιχείρηση "

Περιοδικό "ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ"

(τεύχος Νο 9, 1/89, σελ.68)

Keneth Labich

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Γενικά γιά τις Επιχειρήσεις

1. Η έννοια της επιχείρησης.....	σελ.	3
2. Κατηγορίες επιχειρήσεων.....	σελ.	3
3. Συνασπισμοί επιχειρήσεων.....	σελ.	6
4. Σύγχρονες μορφές επιχειρήσεων.....	σελ.	7
5. Επιχείρηση και περιβάλλον.....	σελ.	8
6. Επιχείρηση και οικολογία.....	σελ.	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων

1. Γενικά.....	σελ.	11
2. Ατομική Επιχείρηση.....	σελ.	11
3. Εταιρικές Επιχειρήσεις.....	σελ.	11
4. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	σελ.	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Εισαγωγικές Έννοιες στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων

1. Έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων.....	σελ.	23
2. Διοικητικά Στελέχη.....	σελ.	24
3. Διακρίσεις Διοικητικών Στελεχών.....	σελ.	25
4. Δεξιότητες Διοικητικών Στελεχών.....	σελ.	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εξέλιξη στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων

1. Frederick Taylor.....	σελ.	29
2. Henri Ford.....	σελ.	29
3. Henri Fayol.....	σελ.	30
4. George Elton Mayo.....	σελ.	30
5. Douglas Mc Gregor.....	σελ.	31
6. Max Weber.....	σελ.	32
7. Θεωρία των συστημάτων.....	σελ.	33
8. Διακρίσεις συστημάτων.....	σελ.	34
9. Στοιχεία συστημάτων.....	σελ.	35
10. Μαύρο κουτί.....	σελ.	36
11. Όρια συστήματος.....	σελ.	36
12. Γενικό συμπέρασμα συστημικής θεωρίας.....	σελ.	36
13. Η Οργάνωση και Διοίκηση στην Ελλάδα.....	σελ.	37

ΜΕΡΟΣ Β: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Ο Προγραμματισμός**

1. Η έννοια του προγραμματισμού.....	σελ.	41
2. Διάκριση σχεδίων - προγραμμάτων.....	σελ.	41
3. Οι φάσεις του προγραμματισμού.....	σελ.	42
4. Η αναλυτική μέθοδος του προγραμματισμού.....	σελ.	44
5. Η σημασία του προγραμματισμού.....	σελ.	45
6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	σελ.	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Λήψη Αποφάσεων

1. Γενικά.....	σελ.	51
2. Η έννοια της απόφασης.....	σελ.	51
3. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.....	σελ.	51
4. Μέθοδοι λήψης αποφάσεων.....	σελ.	53
5. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.....	σελ.	54
6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	σελ.	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Οργάνωση Επιχειρήσεων

1. Γενικά.....	σελ.	57
2. Έννοια και σκοπός της Οργάνωσης.....	σελ.	57
3. Βασικές αρχές της Οργάνωσης.....	σελ.	58
4. Λάθη στην Οργάνωση.....	σελ.	61
5. Η άτυπη οργάνωση.....	σελ.	61
6. Αναδιοργάνωση.....	σελ.	62
7. Η έννοια της τμηματοποίησης.....	σελ.	62
8. Οργανόγραμμα ή Οργανωτικό Διάγραμμα.....	σελ.	63
9. Χαρακτηριστικά Οργανογράμματος.....	σελ.	65
10. Είδη Οργανογράμματος.....	σελ.	65
11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	σελ.	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Εξουσιοδότηση - Αποκέντρωση - Συγκέντρωση

1. Η έννοια της εξουσιοδότησης.....	σελ.	73
2. Στοιχεία εξουσιοδότησης.....	σελ.	73
3. Η πράξη της εξουσιοδότησης.....	σελ.	74
4. Εμπόδια στην εξουσιοδότηση.....	σελ.	74
5. Σωστή εξουσιοδότηση.....	σελ.	75
6. Τι δεν είναι εξουσιοδότηση.....	σελ.	76
7. Η έννοια της αποκέντρωσης.....	σελ.	76
8. Συγκέντρωση.....	σελ.	77
9. Αποκέντρωση - Συγκέντρωση.....	σελ.	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης

1. Η έννοια της λειτουργίας.....	σελ.	79
2. Διάκριση λειτουργιών.....	σελ.	79
3. Η παραγωγική λειτουργία.....	σελ.	79

4. Η λειτουργία του Marketing.....	σελ.	81
5. Η χρηματοοικονομική λειτουργία.....	σελ.	82
6. Η λειτουργία της Λογιστικής.....	σελ.	83
7. Η λειτουργία του Προσωπικού.....	σελ.	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Διεύθυνση - Ηγεσία

1. Γενικά για τη Διεύθυνση.....	σελ.	89
2. Η έννοια της ηγεσίας.....	σελ.	89
3. Η θεωρία "X" & "Ψ".....	σελ.	89
4. Διοικητικό πλέγμα 9,9.....	σελ.	90
5. Η θεωρία των τριών Διαστάσεων.....	σελ.	91
6. Στιλ ηγεσίας.....	σελ.	92
7. Επιλογή μορφής ηγεσίας.....	σελ.	93
8. Ηγετικά στελέχη.....	σελ.	94
9. Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους ΔΑΣ.....	σελ.	95
10. Παράγοντες για την υλοποίηση του προγράμματος ΔΑΣ.....	σελ.	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: Υποκίνηση

1. Η έννοια της υποκίνησης.....	σελ.	99
2. Υποκίνηση και συμπεριφορά.....	σελ.	99
3. Η ιεράρχηση των αναγκών.....	σελ.	99
4. Κίνητρα ή ελατήρια.....	σελ.	103
5. Κίνητρα για υποκίνηση.....	σελ.	104
6. Διεύθυνση και υποκίνηση.....	σελ.	105
7. Ελλειψη υποκίνησης.....	σελ.	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο: Έλεγχος

1. Η έννοια του ελέγχου.....	σελ.	107
2. Η διαδικασία του ελέγχου.....	σελ.	107
3. Αποτελεσματικός έλεγχος.....	σελ.	108
4. Περιοχές που είναι αναγκαίος ο έλεγχος.....	σελ.	109
5. Είδη ελέγχου.....	σελ.	110
6. Έλεγχος και ανθρώπινες αντιδράσεις.....	σελ.	110

ΜΕΡΟΣ Γ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

- ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ.....	σελ.	113
- ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	σελ.	126



- ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	σελ.	128
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ.	131
- ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	σελ.	139