

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

ΟΙ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΝΟΜΩΝ ΦΩΚΙΔΟΣ ΚΑΙ ΒΟΙΩΤΙΑΣ.
ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΝΤΕ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπό την επίβλεψη του
Δρ. Ευάγγελου Θεοδωράτου

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ
ΛΟΥΚΑΣ ΜΠΟΥΓΑΣ

ΠΑΤΡΑ, 1996



ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2381

Σε ένδειξη ευγνωμοσύνης θεωρώ απαραίτητο να ευχαριστήσω τους ανθρώπους εκείνους που διέθεσαν μέρος του πολύτιμου χρόνου τους, για να με βοηθήσουν στην υλοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας.

Κ^α Βασιλική Δάρα - Περράκη Καθηγήτρια

Κ^{ον} Στέφανο Ζηνόπουλο της AL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Κ^{ον} Γεώργιο Παπαγγέλη της Α.Ε.Μ. ΒΩΞΙΤΑΙ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ

Κ^α Ερση Μοσκαχλαΐδη της KRINOS FOODS S.A

Κ^{ον} Ε. Παπαλεξανδρή της ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΙΤΕΑΣ Ε.
ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ Α.Ε.

Κ^{ον} Ν. Κόκκινο της Ν.ΚΟΚΚΙΝΟΣ και ΣΙΑ Ο.Ε

Επίσης ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου Δρ. Ευάγγελο Θεοδωράτο που επιμελήθηκε της πτυχιακής μου εργασίας.

Αφιερώνεται στους πολυαγαπημένους μου
γονείς Δημήτρη και Βάσω και στην αδελφή μου
Ευθυμία - Αικατερίνη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πορεία των μεταποιητικών επιχειρήσεων των Νομών Φωκίδος και Βοιωτίας	1
--	---

ΜΕΡΟΣ 1^ο

A) Έννοια και σημασία της οργάνωσης των μεταποιητικών επιχειρήσεων	2,3
Οργανόγραμμα (παράδειγμα)	4
Δομή της οργάνωσης	5
Μέθοδοι ή Τρόποι οργάνωσης	6,7
Αρχές οργάνωσης	7
Αρχή κατανομής εργασιών και δραστηριοτήτων	7
Αρχή καθορισμού των σκοπών	8
Αρχή της ενότητας της διοικήσεως	8
Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης	8
Αρχή συντονισμού	9
Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας	9
B) Έννοια της διοίκησης των μεταποιητικών επιχειρήσεων	10
Πυραμίδα ιεραρχίας	10,11,12
Τρόπος διοίκησης	12,13
Αρχές διοίκησης	13,14
Θεωρία διοικήσεως: Σχολές	15,16,17
	18
Management	18,19
Προβλήματα διοίκησης	19

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Καταμερισμός τμημάτων εργασίας	20,21
α) Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες	21,22

β) Τμηματοποίηση κατά προϊόντα	22
γ) Τμηματοποίηση σύμφωνα με το χώρο δραστηριότητας	23
δ) Τμηματοποίηση σύμφωνα με την πελατεία	23
ε) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν	24
στ) Τμηματοποίηση ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία ή τον παραγωγικό εξοπλισμό που χρησιμοποιούν	24
ζ) Τμηματοποίηση με συνδυασμό δύο ή περισσότερων κριτηρίων	24,25
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	25,26,27
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	27,28,29
	30
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	31,32,33
	34
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	34,35,36
	37,38,39
ΤΜΗΜΑ MARKETING	40,41
ΤΜΗΜΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	41,42
ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	42,43,44
	45,46,47
	48
ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	48,49
ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	49,50,51
ΜΕΡΟΣ 3 ^{ον}	
Στρατηγική διοικητικών αποφάσεων	52
Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους	53,54
ΕΡΕΥΝΑ	
A) KRINOS FOODS S.A	55,56,57
	58
B) Α.Ε.Μ ΒΩΞΙΤΑΙ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ	58,59,60
	61,62

Γ) ΑΛ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	62,63,64
	65
Δ) ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΙΤΕΑΣ Ε. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ Α.Ε.	65,66,67
Ε) ΝΙΚ. ΚΟΚΚΙΝΟΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε	67,68
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πορεία των μεταποιητικών επιχειρήσεων των Νομών Φωκίδος και Βοιωτίας.

Μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι αυτές που επεξεργάζονται την πρώτη ύλη, με τη βοήθεια χημικών ή μηχανικών μέσων, με σκοπό το μετασχηματισμό του σε τελικά αγαθά ή προϊόντα προοριζόμενα για παραπέρα επεξεργασία. Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε βιομηχανίες που βασίζονται και σε βιοτεχνίες που βασίζονται περισσότερο στην ανθρώπινη δύναμη και τέχνη.

Η ελληνική οικονομία γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη στην μεταπολεμική περίοδο με αποτέλεσμα η χώρα μας, να περάσει από τον κατάλογο των υποανάπτυκτων χωρών στον χώρο των σχετικά προοδευμένων οικονομιών, παρόλο που σήμερα, βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο ανάπτυξης σε σύγκριση με τις ανεπτυγμένες χώρες. Τόσο στην δεκαετία του 50 όσο και στην δεκαετία του 60 το προϊόν των μεταποιητικών επιχειρήσεων (δευτερογενούς τομέα), αυξήθηκε με ρυθμό ταχύτερο από το ρυθμό αύξησης το Α.Ε.Π. με συνέπεια να αυξηθεί η συμβολή του τομέα αυτού από 20^ο το 1950 σε 26^ο περίπου το 1960 και σε 31^ο το 1970, φτάνοντας σε 32.4^ο το 1980, αντίθετα από το 1980 μέχρι σήμερα, ο ρυθμός αύξησης του δευτερογενούς τομέα (μεταποίησης) ήταν πολύ μικρός και η συμβολή του στο συνολικά Α.Ε.Π. μειώθηκε κατά τρεις ποσοστιαίες μονάδες. Αντίστοιχη υπήρξε και η πορεία των μεταποιητικών επιχειρήσεων των νομών Φωκίδος και Βοιωτίας που αφορά η έρευνά μας.¹

ΜΕΡΟΣ 1^ο

- A) Έννοια και σημασία της οργάνωσης των μεταποιητικών επιχειρήσεων.
- 1) Οργάνωση σύμφωνα με την παραδοσιακή Σχολή της Διοικήσεως, είναι, μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.
 - 2) Οργάνωση επίσης είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που θα καθορισθεί σε κάποιον τόπο εργασίας και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά
 - η εκτέλεση της εργασίας, περισσότερο σωστά και αποδοτικά, από τους ανθρώπους.
 - η εκπλήρωση των σκοπών της επιχειρήσεως κ.λ.π.
 - 3) Οργάνωση ακόμη κατά την σύγχρονη Σχολή, είναι σύστημα σχετιζομένων μεταξύ τους μέσων (resources) που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τα μέσα αυτά είναι οι άνθρωποι, οι μηχανές, τα χρηματικά κεφάλαια, οι ύλες και τα υλικά, ο χρόνος και το περιβάλλον.

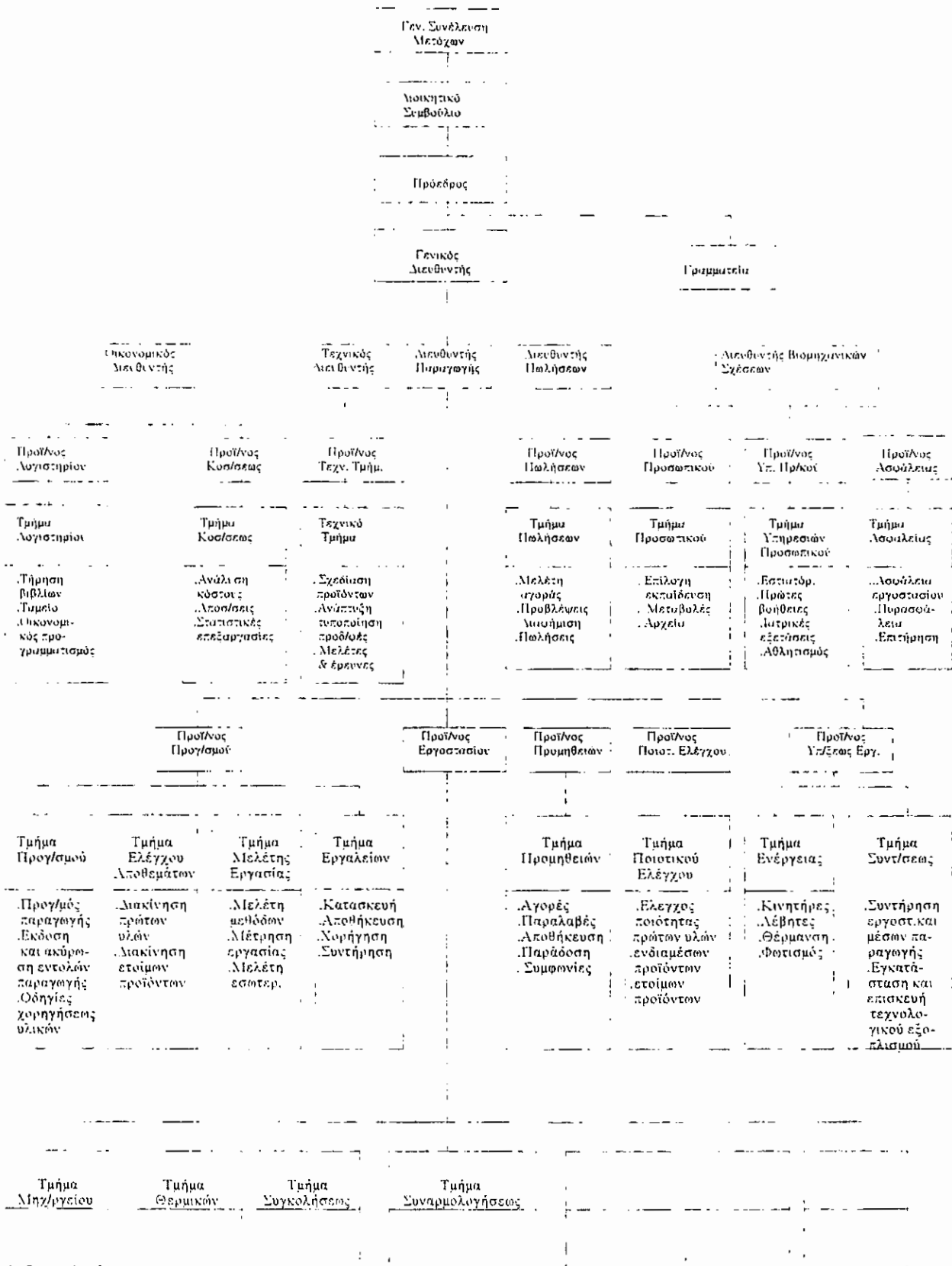
Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις δυνατές λιγότερες προστριβές.

Οι Korntz και οι O' Donnell υπογραμμίζουν, ότι για να υπάρξει ένας ρόλος με νόημα, πρέπει να ενσωματώνει 1) αντικειμενικούς σκοπούς, που ένας δυνατόν να επιβεβαιωθούν, 2) μια κατανοητή περιοχή εξουσίας ή δικαιώματος, ενέργειας, κατά την κρίση του αμέσως ενδιαφερομένου, 3) μια σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων ή καθηκόντων που περιλαμβάνει και 4) μία σαφή κατανόηση των σχέσεων του ατόμου με άλλα άτομα και " άλλους ρόλους" όταν απαιτείται συντονισμός. Ένας ρόλος για να γίνει απόλυτα, λειτουργικός και να εκτελείται σωστά και αποδοτικά, πρέπει οι προϋποθέσεις αυτές να συμπληρώνονται με τις απαιτούμενες πληροφορίες κ.λ.π..

Η σημαντική λειτουργία της οργανώσεως, πρέπει να διέπεται από την φιλοσοφία των Ανθρωπίνων Σχέσεων και όσοι ασχολούνται με αυτήν πρέπει να εξετάζουν τις αδυναμίες και τους περιορισμούς τους.^{2,3}

Η οργάνωση μια επιχειρήσεως, όπως, παρατηρείται πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους.

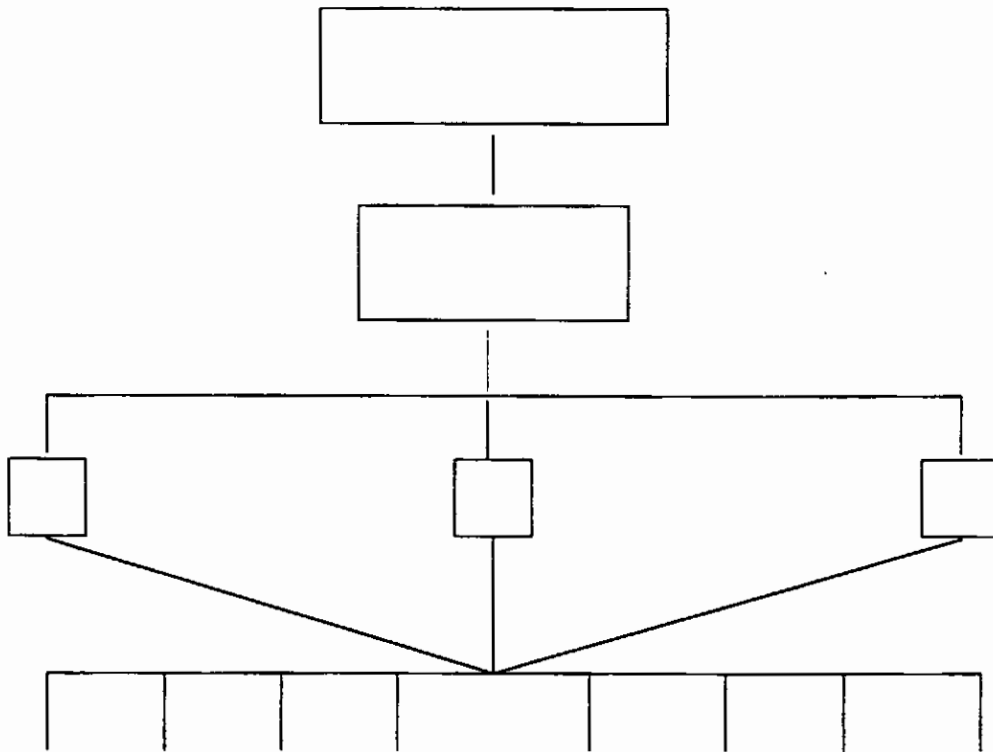
Η σημασία της καλής οργανώσεως είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχειρήσεως. Είναι προϋπόθεση για την επιτυχία, και την απόδοσή της. Αντίθετα, είναι σχεδόν βέβαιο, ότι μια επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει, λόγω των τριβών, των φιλονικιών κ.λ.π., που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα διοικήσεως και ηγεσίας.^{2,3}



Σχήμα 1
Παράδειγμα οργανογράμματος βιομηχανικής επιχειρήσεως³

- Δομή της οργάνωσης

Το σύστημα αυτό της οργανωτικής διάρθρωσης, ονομάζεται ακόμη πολυγραμμικό ή πολυϊεραρχικό σύστημα ή σύστημα κατά εξιδικεύσεις. Βασίζεται στην αρχή της “εξειδίκευσης” που διατυπώθηκε από τον F. Taylor και σημαίνει ότι κάθε υφιστάμενος υπάγεται σε διάφορους προϊσταμένους ανάλογα με την ειδικότητα του καθ’ ενός από αυτούς δηλαδή δέχεται εντολές από περισσότερες της μίας βαθμίδες και θέσεις.



Σχήμα 2

Διαγραμματική παράσταση της δομής της οργάνωσης ³

Πλεονεκτήματα: Η εξουσία, η εποπτεία και ο έλεγχος μοιράζονται σε διάφορους προϊσταμένους, ανάλογα με την ειδικότητα του καθενός.

Μειονεκτήματα: Επιφέρει χαλάρωση της πειθαρχίας η πολυπλοκότητα και ο κίνδυνος συγχύσεως στη χορήγηση και την λήψη των εντολών, γιατί δεν είναι εύκολος ο διαχωρισμός των ειδικοτήτων και των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων, λόγω των πολλαπλών παραμβάσεων και στις διοικητικές θέσεις τοποθετούνται ειδικοί. Έτσι προκαλούνται προστριβές. Σ' αυτή την οργάνωση η γραμμική οργάνωση δημιουργείται με βάση την λειτουργία και στις διοικητικές θέσεις τοποθετούνται ειδικοί. Έτσι οι ειδικοί διευθύνουν όλες τις δραστηριότητες της οργανώσεως που έχουν σχέση με το αντικείμενο της εξειδικεύσεώς τους.

Κατά την λειτουργική οργάνωση στα πλαίσια της παραγωγής πρέπει να ορίζεται ο λειτουργικός επόπτης, ένας άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για την παραγωγή, άλλος για τον προγραμματισμό, άλλος για την συντήρηση κ.λ.π. και που όλοι τους ασχολούνται απ' ευθείας με τους εργαζόμενους. Αυτό βέβαια παραβιάζει την αρχή της ενότητας της διοικήσεως αφού ένας εργαζόμενος έχει πολλούς προϊσταμένους και γι' αυτό απέτυχε.

- **Μέθοδοι ή Τρόποι οργάνωσης**

Μέθοδος ή τρόπος οργάνωσης είναι η τεχνική της θεωρίας και τεχνική είναι η μέθοδος της πρακτικής. Γενικά μέθοδος είναι η σχεδιασμένη διαδικασία για την επίτευξη κάποιου σκοπού.

Τα στοιχεία που συνιστούν την κάθε μέθοδο είναι ο επιδιωκόμενος σκοπός, το σχέδιο για την επίτευξή του και η διαδικασία που ακολουθείται γι' αυτό.

Στο πλαίσιο της επιστημονικής έρευνας χρησιμοποιούνται οι επιστημονικές μέθοδοι, με βασικό όργανο τη λογική. Έτσι διαμορφώθηκε η Επιστημονική Μεθοδολογία, που έχει σκοπό την εξεύρεση του προσφορώτερου τρόπου για την επεξεργασία και την αναγωγή των στοιχείων της σκέψεως.

Η επιστημονική μεθοδολογία διακρίνεται σε γενική με κύριες μεθόδους, την επαγωγική και την απαγωγική και σε ειδική που αφορά τις μεθόδους που εφαρμόζει ο κάθε επιστημονικός κλάδος.

Επαγωγική είναι η μέθοδος που ξεκινάει από μελέτη ενός αριθμού περιπτώσεων για την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων.³

Η απαγωγική ή παραγωγική είναι η αντίστροφος μέθοδος που ξεκινάει από γενικώτερα και δοκιμάζει την ακρίβειά τους με παρατηρήσεις.

Η επιστημονική μέθοδος ερεύνης που αφορά τα προβλήματα της οργανώσεως οφείλεται στο καρτέστο (Descartes) που βασίζεται στους εξής κανόνες:

- Κανόνας του ορθολογικού προδήλου: τίποτε δεν θεωρείται σαν αληθινό εάν προδηλα (αναμφισβήτητα), δεν είναι.
- Κανόνας της αναλύσεως: ανάλυση κάθε προβλήματος στα συστατικά του, για την καλύτερη επίλυσή του.
- Κανόνας της συνθέσεως: μεθόδευση της σκέψεως αρχίζοντας από τα πιο απλά αντικείμενα και τα πιο εύκολα στη γνώση τους.
- Κανόνας της ταξινομήσεως ή του ελέγχου: εξακρίβωση (διαπίστωση), ότι τίποτε από εκείνα που έπρεπε να ληφθούν υπ' όψη δεν έχει παραληφθεί.³
- **Αρχές οργάνωσης**

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, επιταγχάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων, και της χρήσεως των άλλων μέσων με σκοπό τη λήψη των καλλίτερων αποτελεσμάτων.

Οι αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχό τους όσο και με κανόνες συμπεριφοράς, των ανθρώπων και χρήσεως των μηχανικών και άλλων μέσων. Οι κανόνες αυτοί παρομοιάζονται με τους κανόνες κυκλοφορίας οχημάτων που επιτρέπουν την ομαλή κίνηση με αποφυγή συγκρούσεων, ατυχημάτων κ.λ.π. χωρίς να είναι υπερβολικοί, ώστε όπως παρατηρεί ο Allen, “ να μη σβήνουν του προσωπικού ενδιαφέροντος και τον ενθουσιασμό, που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση πραγματικά εξαιρετικών αποδόσεων ”.

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση σαν επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, όπως οι ακόλουθες:

1) Αρχή κατανομής εργασιών και δραστηριοτήτων

Πρώτο βήμα για τη συγκρότηση μιας επιχειρήσεως είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει επίσης να περιγραφούν η δομή της²

επιχειρήσεως, οργανισμού κ.λ.π. και οι καθιερωμένες σχέσεις που συνδέονται με αυτή. Θα πρέπει ακόμη να καθορίζονται οι σχέσεις α) των ανθρώπων μεταξύ τους και β) των ανθρώπων με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

2) Αρχή καθορισμού των σκοπών

Μέσα στην έννοια της οργανώσεως είναι οι σκοποί, των οποίων η οργάνωση επιδιώκει την πραγματοποίηση.

Η επιδίωξη στην επιτυχία των σκοπών ή των στόχων, αποτελεί μια βασική διαφορά των οργανωμένων συνόλων και των οικονομικών μονάδων από τα άλλα σύνολα ανθρώπων.

3) Αρχή της Ενότητας της Διοικήσεως

Μια βασική ιδέα των θεωριών, του Fayol είναι η αρχή της ενότητας, της διοικήσεως ή της εντολής. Σύμφωνα με αυτή ένας υπάλληλος παίρνει εντολές μόνο από ένα "κανονικό" προϊστάμενο, εκτός αν προέρχεται από μια λειτουργική" αρχή. Ο Fayol θεώρησε την αρχή αυτή βασική για την οργάνωση και είχε, διατυπώσει τα εξής: "Κάθε όργανο της επιχειρήσεως πρέπει για κάθε ενέργειά του να παίρνει διαταγές από ένα και μόνο προϊστάμενο".

4) Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου

Η αρχή αυτή πολλές φορές αναφέρεται και "αρχή περιοχής ευθύνης της διοικήσεως". Η αρχή αυτή σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των ανθρώπων" που μπορεί να επιβλέψει ένα άτομο. Το όριο αυτό ποικίλλει, ανάλογα με διάφορα κριτήρια, όπως η εμπειρία και η προσωπικότητα του προϊσταμένου κ.α. Από αυτό τον περιορισμό προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας οργανωτικών επιπέδων.

5) Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης

Σύμφωνα με την κλασσική Σχολή πρέπει να υπάρχει προκαθορισμός αλλά και εξίσωση εξουσίας και ευθύνης. Όταν δεν υπάρχει ισότητα, τότε θα έχουμε ή²

αυθαιρεσία ή ανευθυνότητα, αν κάποια από τις δύο έννοιες είναι μεγαλύτερη από την άλλη, αντίστοιχα.

6) Αρχή Συντονισμού

Η αρχή του συντονισμού είναι επακόλουθο της τμηματοποίησης και είναι αναγκαία, γιατί, με τον συντονισμό πραγματοποιείται, αποτελεσματικότερα η λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

7) Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας

Σύμφωνα με την κλασσική Σχολή η εξουσία και η ιεραρχία των εξουσιών κατέχουν βασική θέση. Η "αρχή της κλίμακας" επισημαίνει την κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Αυτά σημαίνουν, ότι κάθε προϊστάμενος επιβλέπει κατευθείαν τον υφιστάμενό του και ότι υφίσταται μια σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, στο άμεσο "σκαλοπάτι" της κλίμακας που τους συνδέει.

Εχουν διατυπωθεί και οι ακόλουθες αρχές:

- 8) Αρχή καταρτίσεως της ιεραρχικής διαρθρώσεως, σε κάθετη και οριζόντια διάταξη και του καθορισμού θέσεων με σαφή περιγραφή του έργου κάθε θέσεως εργασίας.
- 9) Αρχή σωστής επιλογής προσωπικού.
- 10) Αρχή απλοποίησης και τυποποίησης της εργασίας.
- 11) Αρχή θεσπίσεως κινήτρων για την αύξηση τη αποδοτικότητας (και της παραγωγικότητας).
- 12) Αρχή προγραμματισμού και ελέγχου των ενεργειών. Προηγούνται όμως όπως είναι ευνόητο, η θέσπιση κανόνων και μεθόδων και η εφαρμογή τους σ' όλες τις δραστηριότητες.
- 13) Αρχή του καλλίτερου δυνατού συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής με παράλληλη προσοχή
 - α) στην κυριαρχική θέση του ανθρώπινου παράγοντα
 - β) στην ελαστικότητα οργάνωσης ²

- γ) στην διαρκή βελτίωση κ.α.
 14) Αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας

B) Έννοια την διοίκησης των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

Η διοίκηση (management) μπορεί να ορισθεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος, ώστε διά του προγραμματισμού, της οργανώσεως, επανδρώσεως, διευθύνσεως και του ελέγχου τα άτομα που συνεργάζονται συντονισμένα να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον καθορισμό και την πραγματοποίηση των τιθεμένων στόχων με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων.

Ο manager, ορίζεται σαν το υπεύθυνο μέλος της διοικήσεως μέσα στην επιχείρηση. Οι αρχές διοικήσεως μπορούν να ορισθούν σαν οι θεμελιώδεις προτάσεις, οι οποίες αποτελούν τον οδηγό της διοικήσεως.

- Πυραμίδα ιεραρχίας

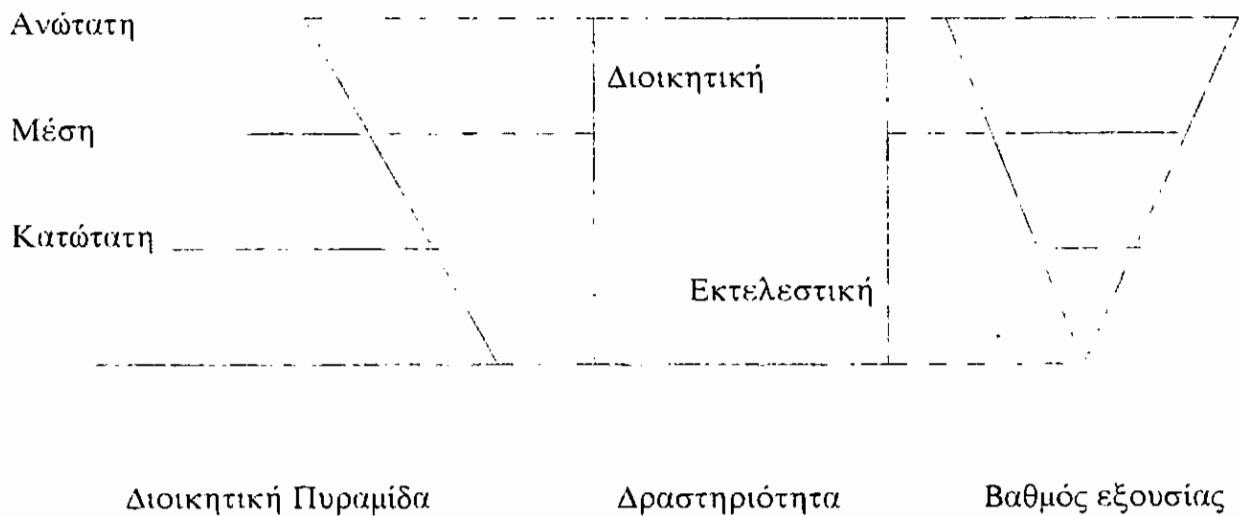
Τα διοικητικά στελέχη δεν βρίσκονται όλα σε ένα επίπεδο. Αλλά ανάλογα με την σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν, κατατάσσονται βασικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα. επάλληλα, που συγκροτούν τη διοικητική πυραμίδα, η πυραμίδα της ιεραρχίας. Τα επίπεδα αυτά είναι: 1) το ανώτατο, 2) το μεσαίο και 3) το κατώτερο ή εποπτικό.



Σχήμα 3: Διοικητική ή ιεραρχική πυραμίδα ²

Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη ούτε απόλυτη. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως 1) από το μέγεθος της επιχειρήσεως και την δραστηριότητά της, 2) από την ποιότητα και την ποσότητα των εργαζομένων. Αναφορικά με την ευθύνη, την εξουσία το εποπτικό έργο, την ποιότητα των γνώσεων και των δεξιοτήτων πρέπει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

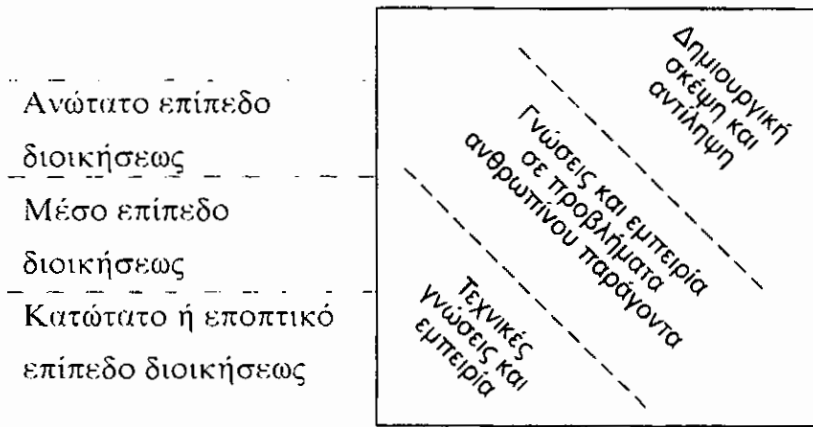
- Ευθύνη: Παρόμοια παρουσιάζεται και η ευθύνη.
- Διοικητικό έργο: Το διοικητικό έργο είναι αντονώτερο στην ανώτατη βαθμίδα και ασθενέστερο στο μεσαίο και το κατώτατο επίπεδο.
- Εκτελεστικό έργο: Συμβαίνει το αντίθετο. Δηλαδή τα ανώτατα κλιμάκια ηγεσία απασχολούνται λιγότερο με τις εκτελεστικές δραστηριότητες, ενώ, τα κατώτατα ασχολούνται περισσότερο ή κυρίως με εκτελεστικές δραστηριότητες.
- Ακόμη τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ασχολούνται περισσότερο με τα πέντε προαναφερθέντα καθήκοντα, ενώ τα άλλα ασχολούνται λιγότερο. Η τάση αυτή παρουσιάζεται συνήθως όπως στο σχήμα 4.



Σχήμα 4: Σχέση μεταξύ διοικητικής ιεραρχίας, εκτελεστικού έργου, βαθμού εξουσίας.

Δεξιότητες και ποιότητα γνώσεων: Οι δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα διοικητικά στελέχη έχουν καταταγεί σε τρεις κατηγορίες, δηλαδή: 1. Δημιουργική σκέψη ή αντιληπτική ικανότητα. 2. Δεξιότητα χειρισμού ανθρωπίνου παράγοντα. 3.²

Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες. Οι Hersey και Blanchard παρουσιάζουν τις απαιτήσεις αυτές ως εξής (Σχήμα 5).



Σχήμα 5: Δεξιότητες και ποιότητα γνώσεων αναγκαίων στα διάφορα επίπεδα διοικητικής πυραμίδας.

- Τρόπος διοίκησης

Κατά την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων της διοικήσεως, πρέπει να γίνει αντιδιαστολή μεταξύ των λειτουργιών της επιχειρήσεως π.χ. παραγωγική, χρηματοδοτική κ.λ.π. οι οποίες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και των δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι οι ίδιες σε κάθε επιχείρηση.

Ας υποθέσουμε ένα manager και μια ομάδα υφισταμένων σε μια επιχείρηση. Το πρώτο ζήτημα το οποίο πρέπει να αποφασισθεί είναι ποιοι οι στόχοι της. Δεδομένων των στόχων, το επόμενο βήμα θα είναι να επιδιωχθεί η πραγματοποίησή τους.

Αρχικά πρέπει να αποφασισθεί τι εργασία απαιτείται να γίνει, πότε και πως θα γίνει. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να καταστρωθεί ένα πρόγραμμα μελλοντικών δραστηριοτήτων. Τούτο προϋποθέτει εικανότητα, προβλέψεως. Κατά συνέπεια, ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος.

Στη συνέχεια προς πραγματοποίηση του προγραμματισμένου έργου, θα πρέπει να κατανεμηθούν οι δραστηριότητες μεταξύ των μελών της ομάδας. Δηλαδή, θα πρέπει να αποφασισθεί ποιος και τι θα κάνει και με ποιες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Γι' αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη η φύση των δραστηριοτήτων, οι ικανότητες των μελών της ομάδας (φυσικές, πνευματικές, τεχνικές, πείρα κ.λ.π.) και οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι. Οι²

δραστηριότητες παραπέρα, πρέπει να ομαδοποιηθούν και να ανατεθούν στα μέλη της ομάδας μαζί με την ανάλογη εξουσία για την εκτέλεση του έργου. Επίσης πρέπει να καθορισθούν οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των μελών. Έτσι, φθάνουμε στην άλλη, θεμελιώδη δραστηριότητα της διοικήσεως, την οργάνωση.

Στη συνέχεια ο manager θα πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα, ώστε να υποκινήσει τα μέλη της ομάδας να κάνουν το έργο με ενθουσιασμό, ζήλο και εμπιστοσύνη. Η επιλογή των μέσων, θα εξαρτηθεί από το συγκεκριμένο μέλος της ομάδας το τμήμα της δραστηριότητας, η οποία πρόκειται να εκτελεσθεί και την κρίση του manager.

Προς τούτο ο manager επιλέγει, εκπαιδεύει και δημιουργεί managers και το υπόλοιπο προσωπικό, υποκινεί, καθοδηγεί και συμβουλεύει τα μέλη της ομάδας και επιμελείται για την ανάλογη αμοιβή αυτών. Έτσι, καταλήγουμε σε άλλες βασικές δραστηριότητες της διοικήσεως, δηλαδή την επάνδρωση και την διεύθυνση.

Τέλος, ο manager θα πρέπει να ελέγξει αν η εργασία που έχει προγραμματισθεί πραγματοποιήθηκε ή προωθείται ικανοποιητικά, σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους της επιχειρήσεως. Εάν όμως αυτός πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα προς διόρθωση των αποκλίσεων και επίτευξη των στόχων, σύμφωνα με το πρόγραμμα. Δηλαδή, αυτός εκτιμά τις επιτεύξεις και τις συγκρίνει προς ορισμένα πρότυπα. Στη συνέχεια και εφ' όσον υπάρχουν αποκλίσεις, είτε μεταβάλλει τα μέσα υποκινήσεως ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας, είτε τροποποιεί το πρόγραμμα, είτε τέλος αναθεωρεί τους στόχους της επιχειρήσεως. Έτσι, φθάνουμε στην τελευταία δραστηριότητα της διοικήσεως τον έλεγχο.

- Αρχές διοίκησης

Η ανάπτυξη των αρχών της διοικήσεως πέρασε μέσα από την εξέλιξη της ιστορίας του πολιτισμού. Η μεγάλη, όμως εποχή αναζητήσεως και έρευνας της διοικήσεως είναι αποτέλεσμα αναπτύξεως των τελευταίων ετών.

Κατ'αρχήν, στους πάπυρους της Αιγύπτου, διαπιστώνουμε την σημασία της οργανώσεως και γενικότερα της διοικήσεως σε γραφειοκρατικά κράτη. Αντίστοιχα έγγραφα υπάρχουν στην αρχαία Κίνα, στην αρχαία Ελλάδα και στην αρχαία Ρώμη.

Άλλη πηγή αναπτύξεως αποτελεί η Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία, οι στρατιωτικοί οργανισμοί και οι καμεραλιστές.²

Άλλο, στάδιο, εξέλιξης της θεωρίας της διοικήσεως αποτελεί η εμφάνιση του ιδρυτού της σύγχρονης επιστημονικής διοικήσεως, F.W. Taylor. Οι αρχές διοικήσεως του Taylor, αν και μπορούν να τύχουν γενικής εφαρμογής, απέβλεπαν κυρίως στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ατόμων και μηχανών με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων. Ο Taylor διέκρινε τα κάτωθι καθήκοντα του manager:

- α) Αντικατάσταση, της rule of thumb method με την επιστημονική μέθοδο.
- β) Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργατών.
- γ) Συνεργασία διοικήσεως και εργατών, προς πραγματοποίηση των στόχων της επιχειρήσεως, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
- δ) Κατανομή της ευθύνης μεταξύ εργατών και manager των τελευταίων, επιφορτισμένων περισσότερο με τον προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο της εργασίας.

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί η συμβολή του Γάλλου βιομηχάνου H. Fayol στην σύγχρονη θεωρία της διοικήσεως. Αυτός, σαν πρακτικός άνθρωπος, κατέγραψε απλώς τις αρχές, τις οποίες είχε παρατηρήσει, χωρίς να προσπαθεί να αναπτύξει μία λογική θεωρία ή φιλοσοφία της διοικήσεως. Ο Fayol κατέταξε τις λειτουργίες μιας βιομηχανίας στην παραγωγή εμπορία, χρηματοδότηση, ασφάλιση, λιγιστική και διοίκηση στην οποία αφιέρωσε το μεγαλύτερο τμήμα της αναλύσεως στο βιβλίο του.

Τέλος, άλλη συμβολή, στην θεωρία της διοικήσεως, η οποία από της εποχής των Fayol και Taylor αναπτύσσεται με αυξανόμενο ρυθμό, προήλθεν από:

- α) Τους δημοσίους λειτουργούς, οι οποίοι επεδίωξαν την βελτίωση της κυβερνητικής αποτελεσματικότητας με την καλλίτερη διοίκηση.
- β) Των managers επιχειρήσεων, οι οποίοι συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της θεωρίας της διοικήσεως όπως H. Fayol, F.W. Taylor, D. Sheldon, H. Dennison, J.D. Mooney, A.C. Relley, C.I. Benard, A. Brown και L. Urwick.
- γ) Των επιστημόνων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δηλαδή της συμβολής των κοινωνιολόγων.
- δ) Των επιστημόνων της έρευνας, συστημάτων, δηλαδή της εφαρμογής της επιχειρηματικής έρευνας στα προβλήματα προγραμματισμού και ελέγχου της διοικήσεως.^{2, 11}

Θεωρία διοικήσεως: Σχολές

Η σημασία, η οποία αποδίδεται καθημερινά στην θεωρία της διοικήσεως, συντέλεσε στην ανάπτυξη ενός αριθμού προσεγγίσεων για το τι είναι διοίκηση, τι είναι θεωρία της διοικήσεως κ.λ.π. Θεωρείται, επομένως, σκόπιμο να περάσουμε με συντομία τις μέχρι σήμερα διαμορφωθείσες “σχολές” αναλύσεως της διοικήσεως.

1) Εμπειρική σχολή

Η εμπειρική σχολή αναλύει την διοίκηση με την μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος. Δηλαδή, η προσέγγιση της σχολής αυτής επιτυγχάνεται με την ανάλυση και μελέτη των επιτυχιών και λαθών των managers σε συγκεκριμένες περιπτώσεις του παρελθόντος.

2) Σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Δεδομένου ότι η διοίκηση πραγματοποιείται με και διά του ανθρώπου, είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Η σχολή αυτή συγκεντρώνει την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα της διοικήσεως και στην αρχή ότι, όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί, προς επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως, πρέπει να κατανοούνται μεταξύ τους. Οι οπαδοί αυτής της σχολής προσανατολίζονται είτε προς την ατομική ψυχολογία είτε προς την κοινωνική ψυχολογία. Σημείο προσανατολισμού είναι το άτομο, οι ανάγκες είναι τα κίνητρα συμπεριφοράς του. Μεταξύ των περισσότερο κοινών θεμάτων αναλύσεως της σχολής αυτής, είναι οι ανθρώπινες σχέσεις, η υποκίνηση, η ηγεσία, η εκπαίδευση, η επικοινωνία κ.λ.π.

3) Σχολή του κοινωνικού συστήματος

Η σχολή αυτή συνδέεται στενά με την σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθ' όσον η ανάπτυξη αμοτέρων βασίζεται στην εφαρμογή των επιστημών συμπεριφοράς στην διοίκηση. Αυτή ασχολείται με τον προσδιορισμό των διαφορών¹¹

κοινωνικών ομάδων και των πολιτιστικών σχέσεων αυτών και προσπαθεί στην συνέχεια να τις ενσωματώσει σε ένα πλήρες κοινωνικό σύστημα.

4) Σχολή της θεωρίας των αποφάσεων

Η σχολή αυτή συγκέντρωσε την προσοχή της στην ορθολογική λήψη αποφάσεων, δηλαδή στην επιλογή της καλλίτερης μεταξύ περισσότερων από μια εναλλακτικών λύσεων. Εν τούτοις, τελευταία, επεκτάθηκε πέραν της διαδικασίας αξιολογήσεως και επιλογής μας από τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις. Δηλαδή, ενδιαφέρθηκε για την εξέταση ολόκληρης της επιχειρήσεως, σαν κοινωνικού συστήματος και περιέλαβε την μορφή και την φύση της οργανωτικής δομής, την ψυχολογική και κοινωνική αντίδραση των ατόμων και ομάδων, την ανάπτυξη των βασικών πληροφοριών για την λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεως κ.λ.π. Όπως οι Koontz και ο Donell τονίζουν ότι, “η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων αποτελεί εμφανώς προέκταση της θεωρίας της συμπεριφοράς του καταναλωτού”.

5) Ποσοτική ή μαθηματική σχολή

Αν και τα μαθηματικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιαδήποτε σχολή της θεωρίας της διοικήσεως, εν’ τούτοις, οι οπαδοί της σχολής αυτή πιστεύουν και εξετάζουν την διοίκηση σαν μια λογική ενότητα, οι δραστηριότητες της οποίας μπορούν αν διατυπωθούν με μαθηματικά σύμβολα και σχέσεις. Χαρακτηριστικά της σχολής αυτής είναι: α) η αριστοποίηση εισροών - εκροών και β) η χρήση μαθηματικών υποδειγμάτων.

6) Σχολή των συστημάτων

Κατά την σχολή αυτή, η διοίκηση αποτελεί ένα σύστημα αλληλοεξαρτημένων μεταβλητών παραμέτρων και περιοριστικών παραγόντων. Η προσέγγιση του προβλήματος με την θεωρία των συστημάτων αναγνωρίζει ότι το σύστημα διοικήσεως έχει χαρακτηριστικά παρόμοια έντεκνων των φυσικών και βιολογικών συστημάτων. Έτσι πρώτο κάθε σύστημα αποτελεί τμήμα ενός μεγαλύτερου συστήματος ή περιλαμβάνει άλλα υποσυστήματα, δεύτερον, κάθε σύστημα έχει ένα ειδικό σκοπό, τον οποίον υπηρετούν όλα τα τμήματα αυτού, τρίτο, κάθε σύστημα έχει προβλήματα¹¹

αλληλεπιδράσεως και επικοινωνίας και μεταβολή ενός στοιχείου του συστήματος επηρεάζει τις λοιπές μεταβλητές αυτού.

7) Σχολή διαδικασίας της διοικήσεως ή λειτουργική σχολή (κλασική σχολή)

Η σχολή αυτή αναλύει την διαδικασία της διοικήσεως καθορίζει το πλαίσιο της, προσδιορίζει τις αρχές της διοικήσεως και στην συνέχεια, συνθέτει την θεωρία της διοικήσεως. Ερμηνεύει δηλαδή, την διοίκηση σαν μια καθολική διαδικασία, ανεξάρτητα από τον τύπο ή το οργανωτικό επίπεδο της επιχειρήσεως. Η βασική προσέγγιση της σχολής αυτής είναι, πρώτο, ο προσδιορισμός των βασικών δραστηριοτήτων της διοικήσεως και δεύτερο, με βάση αυτές ο καθορισμός των θεμελιωδών αρχών της.

Η ανάλυση της σχολής αυτής, βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις πεποιθήσεις:

- α) Η διοίκηση είναι μια λειτουργική διαδικασία, την οποία μπορούμε να μελετήσουμε καλλίτερα αν την αναλύσουμε στις επί μέρους δραστηριότητες του manager.
- β) Η μακρόχρονη εμπειρία γύρω από την διοίκηση σε διάφορες επιχειρήσεις βοηθά στην εξαγωγή αληθειών ή αρχών διοικήσεως, οι οποίες έχουν μια σαφή και προκαθορισμένη αξία για την κατανόηση και βελτίωση της διοικήσεως.
- γ) Οι αρχές αυτές μπορούν να αποτελέσουν σημεία προσανατολισμού για μία χρήσιμη έρευνα, τόσο για να βεβαιωθούμε για την εγκυρότητά τους όσο και για να βελτιώσουμε την δυνατότητα εφαρμογής τους.
- δ) Οι αρχές αυτές μπορούν να αποτελέσουν τα στοιχεία μιας χρήσιμης θεωρίας της διοικήσεως.
- ε) Η διοίκηση είναι μια τέχνη, όπως είναι η τέχνη του μηχανικού, η οποία πρέπει να θεμελιώνεται πάνω σε ορισμένες αρχές.
- στ) Οι αρχές της διοικήσεως, όπως συμβαίνει και με τις αρχές της επιστήμης, της λογικής και φυσικής είναι αληθινές.
- ζ) Παρά το γεγονός ότι ο πολιτισμός και ο φυσικός και βιολογικός κόσμος επηρεάζουν, ποικιλότροπα το περιβάλλον του manager, η θεωρία της διοικήσεως δεν απαιτείται να περιλάβει κάθε γνώση, ώστε να χρησιμεύσει σαν επιστημονική θεμελίωση των αρχών της διοικήσεως. ¹¹

Τέλος, μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα πλεονεκτήματα της σχολής αυτής, δηλαδή, η σχολή αυτή:

- α) Προσφέρει ένα γενικό κατανοητό και εννοιολογικό πλαίσιο της θεωρίας της διοικήσεως, την οποία μπορεί κάποιος να προσδιοριστεί, να διδαχθεί και να εφαρμοστεί.
- β) Παρέχει τις θεμελιώδεις αρχές, οι οποίες μπορούν να εφαρμοσθούν σε κάθε μορφή και οργανωτικό επίπεδο της επιχειρήσεως.
- γ) Μπορεί να χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες και εφικτές γνώσεις άλλων σχολών διοικήσεως, για την επίλυσή του προς ανάλυση προβλήματος.
- δ) Δίνει έμφαση στον προσδιορισμό και την πραγματοποίηση των στόχων της επιχειρήσεως.
- ε) Βοηθά αποτελεσματικά στον καθορισμό και την εφαρμογή της απαιτούμενης επιχειρηματικής δράσεως.
- στ) Διαθέτει συνέπεια και ευκαμψία προσαρμογής προς τις επικρατούσες συνθήκες της επιχειρήσεως.
- ζ) Βασίζεται επί μιας φιλοσοφίας της διακινήσεως. ¹¹

- MANAGEMENT

Το management, όπως και η διοίκηση, συνιστά επιστημονική τεχνική και τέχνη, που αφορά στην κατάλληλη διάταξη έμψυχων και υλικών μέσων, για την αξιοποίηση της προκειμένου να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος σκοπός. Με την έννοια αυτή, το Management είναι μια σύνθεση από διοικητικά, οργανωτικά, διαχειριστικά, διευθυντικά και ηγετικά καθήκοντα και αρμοδιότητες.

Μία ανάλυση των λειτουργιών του σύγχρονου management, θα οδηγούσε στην επισήμανση των ακόλουθων λειτουργιών του:

- Άσκηση εξουσίας, που στηρίζεται στην συνεργασία, στο πλαίσιο συλλογικών οργάνων και με την χρησιμοποίηση ειδικών επιτελών.
- Μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης) για τον καλύτερο καταμερισμό της εργασίας και την ανάπτυξη του αισθήματος της ευθύνης.
- Εφαρμογή της επιστημονικής προπαρασκευής των αποφάσεων, με την χρησιμοποίηση των πιο σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών και την αξιοποίηση των επιτευγμάτων της νεώτερης τεχνολογίας. ²

- Εφαρμογή των “ανθρωπίνων σχέσεων” και έξαρση του ανθρώπινου παράγοντα για την δημιουργία ευμενούς κλίματος συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση.
- Καθιέρωση του πιο πρόσφορου συστήματος επικοινωνιών, ώστε να προάγεται ο συντονισμός και ο έλεγχος.
- Εφαρμογή των “δημοσίων σχέσεων” για την επικοινωνία με παράγοντες έξω από την επιχείρηση που την ενδιαφέρουν.
- Κατάστρωση της πολιτικής της επιχειρήσεως και κατάρτισης ορθολογικών προγραμμάτων και σχεδίων δράσεως.
- Θέσπιση του ενδεικνυόμενου για την επιχείρηση οργανωτικού διαγράμματος, με σαφή καθορισμό βαθμίδων, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, καθώς και με σαφή προσδιορισμό της ροής εργασίας.
- Εφαρμογή του Management με συστήματα διοικήσεως με την χρησιμοποίηση νεώτερων τεχνικών.
- Εφαρμογή του Management στην διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους ή με βάση τα αποτελέσματα που προσδοκούνται.
- Εφαρμογή του Management στην διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα δηλαδή αφού συγκριθούν επιδιώξεις και επιτεύξεις.
- Εφαρμογή του Management στην διοίκηση με βάση την αρχή της εξαιρέσεως κατά την οποία μόνο κατ’ εξαίρεση η διοίκηση πρέπει να απασχολείται με λεπτομέρειες, για να μην περισπάται από τις βασικές της αρμοδιότητες.

- **Προβλήματα Διοίκησης**

Μερικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση είναι τα εξής:

- 1) Χειρισμού αποθεμάτων
- 2) Αντιμετώπιση ανταγωνισμού
- 3) Αντικατάσταση μηχανημάτων
- 4) Σχεδιασμού των προς εκτέλεση εργασιών
- 5) Της αναζητήσεως
- 6) Της κατανομής των συντελεστών παραγωγής
- 7) Ερευνας αγοράς
- 8) Προγραμματισμού επενδύσεων
- 9) Μεταφορών αποθήκευσης²

ΜΕΡΟΣ 2^ο

- Καταμερισμός τμημάτων της εργασίας

Η κατανομή των δραστηριοτήτων ανάμεσα στα μέλη της κοινωνίας. Διαίρεση μιας διαδικασίας ή ενός έργου σε μέρη το καθένα από τα οποία εκτελείται από “πρόσωπα, που δρουν ατομικά”. Η διάκριση σε καταμερισμό έργων και καταμερισμό εργασίας δεν είναι σαφής. Επεκράτησε, πάντως να θεωρείται ως καταμερισμός έργων ή αυτοτελής εκτέλεση τμήματος του συνόλου και ως καταμερισμός εργασίας ή σε αλληλεξάρτηση και στον ίδιο τόπο επίδοση σε τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας. Εννοείται πως όλες οι δραστηριότητες είναι επιδεκτικές καταμερισμού.

Ο καταμερισμός δεν ταυτίζεται με την ειδίκευση. Η ειδίκευση αναφέρεται στα ειδικά χαρακτηριστικά των ατόμων, των μονάδων στα ειδικά καθήκοντα, που ανατίθενται σε άτομα, ομάδες κ.λ.π.

Τμήμα μπορούμε να θεωρήσουμε μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Συνήθως έχουμε διαβαθμίσεις ανάλογα με το μέγεθος των δραστηριοτήτων, όπως γενική διεύθυνση, διεύθυνση, τμήμα, γραφείο, υπηρεσία κ.λ.π. Στην δημόσια διοίκηση υπάρχει μεγαλύτερη σαφήνεια στη χρήση των σχετικών όρων.

Τμηματοποίηση εννοούμε την κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται μεταξύ τους, σε τέτοια τμήματα.

Οι δύο αυτοί, όροι, ενώ φαίνονται σαν αντιφατικοί στην πραγματικότητα, είναι σχεδόν ταυτόσημοι μόνο που βλέπουν το πρόβλημα από διαφορετική αφετηρία.

Εχουν γίνει αποδεκτά τα εξής:

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

Η τμηματοποίηση ή ομαδοποίηση πραγματοποιείται με μια διαδικασία που ακολουθεί κάποια κριτήρια και δεν είναι άλλη εργασία. Αντίθετα απαιτεί μεγάλη προσοχή και πολύ περίσκεψη.⁴

Για την τμηματοποίηση και ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα πρακτικά κριτήρια:

- α) Οι λειτουργίες της οργάνωσης
- β) Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, που προσφέρει η οργάνωση
- γ) Ο χώρος στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματά της.
- δ) Η πελατεία της.
- ε) Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
- στ) Η διαδικασία ή ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός.
- ζ) Συνδυασμός δύο ή περισσότερων κριτηρίων.

α) Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με το είδος, το μέγεθός της, τη φύση της, όπως προαναφέρθηκε έχει ορισμένες απαραίτητες λειτουργίες που συνιστούν βάση για την ανάλυση των διαφόρων δραστηριοτήτων, τη μελέτη των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την οργάνωση και την αποδοτικότητά της.

Πρώτος ο H. Fayol, όπως είναι γνωστό είχε επισημάνει το γεγονός και είχε μελετήσει συστηματικά το φαινόμενο. Έτσι διεπίστωσε:

1) Οτι υπάρχουν οι εξής βασικές λειτουργίες:

- Τεχνική
- Εμπορική
- Κληρονομική
- Ασφαλείας
- Λογιστική
- Διοικητική

και 2) Οτι οι έξι βασικές λειτουργίες είναι αλληλένδετες. Η οργάνωση των επιχειρήσεων και η κατανομή των δραστηριοτήτων τους γίνεται σε πολύ μεγάλο αριθμό, όπως, είχε προτείνει ο Fayol, με τις εν τω μεταξύ εξελίξεις.

Η επιχείρηση όπως και οποιοσδήποτε ζωντανός οργανισμός ενεργεί και εξωτερικεύει την δράση του με τις λειτουργίες της (ανοικτό σύστημα).²

Όπως προαναφέρθηκε, οι λειτουργίες της επιχειρήσεως ποικίλλουν ανάλογα με την μορφή της, τη φύση της κ.λ.π. Δηλαδή μπορούμε να παρατηρήσουμε τις ακόλουθες παραλλαγές:

- 1) Εμπορική Επιχείρηση. Εφοδιασμός - Αποθήκευση - Διαχείριση υλικού - Πώληση - Χρηματοοικονομική λειτουργία - Λειτουργία ασφαλείας - Λογιστήριο - Διοίκηση Προσωπικού.
- 2) Βιομηχανική ή Βιοτεχνική Επιχείρηση. Οι έξι λειτουργίες όπως διεπίστωσε ο Fayol με μικρές παραλλαγές.
- 3) Επιχείρηση προσφοράς υπηρεσιών. Προσφορά υπηρεσιών (εμπορική) και οι εξής ακόμη λειτουργίες - Χρηματοοικονομική - Λογιστική - Ασφαλείας - Διοικητική.

Όλες οι λειτουργίες έχουν σοβαρότητα για την πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της επιχειρήσεως όπως θα ερευνηθεί αλλά αναλυτικότερα. Η λειτουργία της Διοικήσεως όμως έχει τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα, διότι μεταξύ άλλων ο Επιχειρηματίας ή το Διοικητικό Στέλεχος πρέπει να επιλέξει με τι θα ασχοληθεί η επιχείρηση, με ποιους τρόπους θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι κ.λ.π..

β) Τμηματοποίηση κατά προϊόντα κ.λ.π.

Ανάλογα με τα παραγόμενα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση ή τις υπηρεσίες που προσφέρει είναι δυνατή η τμηματοποίησή της.

Έτσι αν υπάρχουν διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες, η επιχείρηση μπορεί να κάνει διαφορετικές οργανικές υπομονάδες, δηλαδή τμήματα ή διευθύνσεις που να καλύπτουν την παραγωγή ή και τη διάθεσή τους.

Π.χ. μια Ασφαλιστική Επιχείρηση με διάφορους κλάδους ασφαλειών έχει διεύθυνση - Κλάδο ασφαλειών ζωής, πυρός, ατυχημάτων που παράγει διάφορα προϊόντα, έχει διευθύνσεις ανάλογες με τα προϊόντα αυτά. Π.χ. Διεύθυνση Παραγωγής Νημάτων, Διεύθυνση Παραγωγής Βαμβακερών Υφασμάτων (Λευκών) Διεύθυνση Παραγωγής Υφασμάτων Τζηνς, Διεύθυνση εξαγωγών Νημάτων, Διεύθυνση εξαγωγών Υφασμάτων κ.λ.π. ²

γ) Τμηματοποίηση σύμφωνα με το χώρο δραστηριότητας

Διάφορες Επιχειρήσεις, όλων σχεδόν των μορφών έχουν κατανέμει τη δραστηριότητά τους σε διαφόρους γεωγραφικούς χώρους είτε μιας χώρας ή πολλών χωρών.

Υπάρχουν βιομηχανικές επιχειρήσεις με παραγωγικές εγκαταστάσεις σε διάφορα μέρη του ελληνικού χώρου π.χ. η Α.Ε. ΤΙΤΑΝ έχει εργοστάσια στην περιοχή Ν. Αττικής, στο Δρέπανο Αχαΐας, στο Καμάρι Βοιωτίας, στο Ν. Χανίων και στο Ν. Θεσσαλονίκης. Τα εργοστάσια αυτά αποτελούν χωριστές με διευθύνσεις αλλά εντάσσονται όλα στην προσπάθεια πραγματοποίησης των κοινών στόχων. Αντίστοιχα παραδείγματα παρουσιάζουν οι Τραπεζικές, οι Ασφαλιστικές οι Αεροπορικές κ.α. Επιχειρήσεις.

δ) Τμηματοποίηση σύμφωνα με την πελατεία

Όπως είναι γνωστό και προαναφέρθηκε πολλές επιχειρήσεις τμηματοποιούνται σε γεωγραφικά διαμερίσματα. Ένας από τους λόγους είναι και η εξυπηρέτηση της πελατείας των περιοχών, όπως κάνουν οι Τράπεζες διότι ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες τα προβλήματα των πελατών. Αλλά και άλλων μορφών επιχειρήσεις παρουσιάζουν τέτοιας μορφής τμηματοποίηση, όπως 1) Επιχειρήσεις παραγωγής σκυροδέματος, επειδή δεν μπορεί να εξυπηρετήσει μια τέτοια μονάδα πελάτες που βρίσκονται μακρύτερα από μία απόσταση. Έτσι π.χ. ιδρύει μια μονάδα για την εξυπηρέτηση πελατών περιοχής Αιγίου και άλλη για πελάτες περιοχής Πατρών.

Η 2) Για την εξυπηρέτηση πελατών εσωτερικού υπάρχει μια διεύθυνση πωλήσεων εσωτερικού και για τους πελάτες άλλων χωρών υπάρχει μια διεύθυνση εξαγωγών ή εξωτερικού εμπορίου κ.λ.π. Η 3) για την καλύτερη εξυπηρέτηση των διαφόρων κατηγοριών πελατών δημιουργεί α) τμήμα χονδρικής πώλησης που απευθύνεται σε χονδρεμπόρους οι οποίοι αγοράζουν χονδρικά σε μεγάλες ποσότητες β) τμήμα λιανικής πώλησεως, γ) τμήμα ταχυδρομικής εξυπηρέτησεως πελατών, που έχουν συμπληρώσει ειδικά έντυπα μέσω του ταχυδρόμου κ.ο.κ. ²

ε) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν

Όπως είναι γνωστό όλες οι αποφάσεις δεν είναι της ίδιας σοβαρότητας και δεν αφορούν σε ένα αντικείμενο. Έτσι ανάλογα με την σοβαρότητα που έχουν ή την περιοχή που αφορούν ή το αντικείμενο στο οποίο αναφέρονται, μπορούμε να προχωρήσουμε σε τμηματοποίηση. Π.χ. Επιθεώρηση Βιομηχανία Πελοποννήσου, ή Διεύθυνση Εξαγωγικού Εμπορίου κ.ο.κ..

στ) Τμηματοποίηση ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία ή τον παραγωγικό εξοπλισμό που χρησιμοποιούν

Ένα από τα παραδείγματα που διευκρινίζουν πολύ καλά την περίπτωση αυτή αποτελεί η Δ.Ε.Η. με τους Θερμοηλεκτρικούς και Υδροηλεκτρικούς Σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος. Έτσι έχει το Η/ΗΣ Κερατσινίου που λειτουργεί με Ντήζελ, το Η/ΗΕ Μεγαλουπόλεως και Πτολεμαΐδος τα Υ/ΗΕ Καστρακίου κ.λ.π. που λειτουργούν με υδατοπτώσεις. Δηλαδή η διαφορετική παραγωγική διαδικασία οδηγεί στην ειδική τμηματοποίηση με αυτό το κριτήριο.

Ένα άλλο σχετικό μας δίνει η “Πειραιϊκή - Πατραϊκή” Βιομηχανία Βάμβανος Α.Ε.” που έχει εργοστάσιο παραγωγής υφασμάτων, τζην στο Καρπενήσι και λευκά νήματα τα οποία παρήγαγε στο εργοστάσιο Πατρών.

ζ) Τμηματοποίηση με συνδυασμό δύο ή περισσότερων κριτηρίων

Στην πράξη η τμηματοποίηση δεν γίνεται πάντα με ένα κριτήριο, αλλά πολλές φορές χρησιμοποιείται συνδυασμός των σχετικών κριτηρίων ανάλογα με την περίπτωση. Η Δ.Ε.Η. π.χ. και πάλι, κάνει τμηματοποίηση ανάλογα με τα διάφορα τμήματά της και οι λειτουργικές μονάδες της, τη πελατεία της και τις παραγωγικές διαδικασίες.

Οι Ασφαλιστικές Εταιρείες κάνουν τμηματοποίηση, ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν, τη πελατεία τους και τον γεωγραφικό χώρο στον οποίο δρουν τα υποκαταστήματά τους. Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ότι η απλή εκλογή της σωστής επιλογής δεν λύνει το πρόβλημα της οργανώσεώς της. Είναι πιθανό να υπάρχουν απορίες σχετικές με το ποιες λειτουργίες ανήκουν στο ένα τμήμα, ποιες στο άλλο κ.λ.π..²

Παράγοντες τελικής επιλογής

- Μέγεθος Επιχείρησης
- Κύκλος εργασιών
- Φάσμα πελατών
- Μελλοντικές προβλέψεις

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το τμήμα αυτό ασχολείται με γενικά διοικητικά θέματα που αφορούν όλη την επιχείρηση. Η εργασία της διοίκησης είναι η κύρια απασχόληση των διοικητικών στελεχών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στον σωστό χειρισμό του ανθρωπίνου παράγοντα, ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας. Η διοίκηση δηλαδή θα μεριμνήσει:

- 1) Να δοθούν οι σωστές εντολές ή οι αποδείξεις, με κάθε τρόπο, προς τους υφισταμένους για το τι πρέπει να γίνει.
- 2) Για να τους κατευθύνει και για να τους προτρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την συντέλεση των οδηγιών και των εντολών.
- 3) Για να επιβλέπονται και να συντονίζονται οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων, ώστε να πραγματοποιηθούν αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

Για να δοθούν όμως οι εντολές σε άλλους, πρέπει προηγουμένως να γνωρίζει η διοίκηση τι επιδιώκει. Πρέπει επίσης οι εντολές να είναι κατανοητές από τους άλλους ή όπως έγραφε ο Fayol, να γνωρίζουμε ώστε οι διαταγές ή οι εντολές που εκδίδουμε να είναι κατανοητές από αυτούς που θα τις εκτελέσουν και να ανταποκρίνονται βέβαια στις ικανότητές τους. Πολλοί νομίζουν απλώς ότι οποιοσδήποτε μπορεί να δώσει σωστές εντολές ή οδηγίες, χωρίς να χρειάζεται καμιά προετοιμασία για να αποκτήσει την απαιτούμενη δεξιότητα.

Πλην όμως ο Fayol έχει τονίσει αυτό που ισχύει και σήμερα. “Η πηγή των λαθών και των ατελειών πρέπει να αναζητηθεί στην ανακρίβεια των οδηγιών”. Μια από τις σοβαρότερες δυσκολίες των διοικητικών στελεχών είναι η αδυναμία τους να μεταβιβάσουν με ακρίβεια στους υφιστάμενούς τους, εκείνα που επιθυμούν να εκτελεστούν. Ο Α. Κρεγκερ παρατηρεί, ότι η αποτελεσματικότητα των εντολών²

είναι δυνατό να βελτιωθεί. Προτείνοντας μάλιστα για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εντολών οι εξής απλές μέθοδοι, με τις οποίες επιβεβαιώνεται ότι μια εντολή δίνεται με σαφήνεια:

- α) Η εντολή πρέπει να είναι πλήρης και να ορίζει με σαφήνεια τι πρέπει να γίνει, σε πόσο χρόνο πρέπει να εκτελεσθεί και τι μετρήσιμη ποσότητα πρέπει να έχει το αποτέλεσμα. Η εντολή δεν πρέπει να δημιουργεί απορίες στον υφιστάμενο για το τι ακριβώς πρέπει να γίνει.
- β) Η καλή εντολή, πρέπει λοιπόν να είναι σαφής και από την πλευρά του ατόμου που την δέχεται. Διότι πολλές φορές το διοικητικό στέλεχος όταν δίνει την εντολή έχει σαφή εικόνα τι πρόκειται να γίνει, πρέπει παράλληλα και ο υφιστάμενος ο οποίος δέχεται την εντολή να σχηματίζει εξίσου, σαφή εικόνα. Για τον λόγο αυτό το διοικητικό στέλεχος πρέπει να προσπαθεί να τοποθετεί τον εαυτό του στην θέση του υφισταμένου, οπότε θα καταλαβαίνει πως πρέπει να συνταχθεί η εντολή για να αντιληφθεί με σαφήνεια ο υφιστάμενος τι πρέπει να κάνει.
- γ) Πρέπει να υπάρχει λογική συμμόρφωση με τις εντολές. Η απαίτηση να εκτελεσθεί μία παράλογη εντολή, θα έχει κακή επίδραση στο ηθικό εκείνων που πρέπει να την εκτελέσουν. Παράλληλα πρέπει να εξετάζεται, αν αυτοί που θα τους ανατεθεί η “εκτέλεση” κάποιας εντολής έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις κ.λ.π. για να εκτελέσουν σωστά και με λογικές προσπάθειες.
- δ) Πολλές φορές ισχύει το “Γράψτο. Μην το λες”. Είναι προτιμώτερο πολλές φορές αν όχι όλες να εκδίδονται γραπτές εντολές ή τουλάχιστον τα βασικά τους σημεία. Με την γραπτή εντολή, αυτό που την συντάσσει υποχρεώνεται να σκεφθεί περισσότερο και προσεκτικότερα. Αντίστοιχα ο παραλήπτης της εντολής έχει στη διάθεσή του χρόνο για να κατανοήσει το κείμενο της εντολής, ιδιαίτερα σε δύσκολες περιπτώσεις, να ζητήσει διευκρινήσεις και να επαναβεβαιώνεται, ότι αυτά που θυμάται είναι σωστά. Αντίστοιχα όταν ξεχάσει κάποια σημεία, μπορεί με την γραπτή εντολή ή οδηγία να βρει αυτά που τυχόν είχε ξεχάσει.

Θα πρέπει να παρακολουθείται η πορεία της εκτελέσεως των εντολών όταν παρουσιάζονται δυσκολίες να βοηθούνται οι υφιστάμενοι για να τις υπερνικήσουν.²

Όταν από την άλλη πλευρά διαπιστωθεί ότι ήσαν λανθασμένες ή άλλαξαν τα δεδομένα, στα οποία είχε στηριχθεί η έκδοσή τους, τότε πρέπει να υπάρχει το θάρρος να αποσυρθούν. Για την καλλίτερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εντολών, προτείνεται να προηγείται ή να συμπορεύεται η έκδοση της εντολής, με την παροχή εξηγήσεων για τους λόγους που δίνεται η εντολή και που θα οδηγήσουν οι ενέργειες και τα αποτελέσματα των σχετικών ενεργειών.

Η υιοθέτηση όμως τέτοιων σκέψεων, εξαρτάται από την συνολική νοοτροπία που επικρατεί στην διοίκηση της οικονομικής μονάδας και από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση.

Όπως είναι ήδη γνωστό, έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες, για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και τα θέματα που συνδέονται με την άσκηση της διοικήσεως. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι θεωρίες X και Ψ του D. Mc Gregor, η θεωρία των τριών διαστάσεων W. Reddin, η ενδεχομενική θεωρία του F. Fromm, το διοικητικό πλέγμα, η κατά περίπτωση ηγεσία κ.α. Η διεύθυνση ανάλογα με τα "πιστεύω" που έχει, ακολουθεί και ένα από τους τρόπους που έχουν κατά καιρούς παρουσιασθεί και αντίστοιχα εκδηλώνει την στάση της και τα αισθήματά της προς το ανθρώπινο δυναμικό της οικονομικής μονάδας.

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται πολύ σοβαρά για τα ανθρώπινα συναισθήματα και το ανθρώπινο ηθικό. Γίνεται και στην χώρα μας αποδεκτό, ότι οι άνθρωποι τους οποίους διοικούν είναι οι πιο σημαντικοί πόροι. Θα πρέπει να εξετάζουν την δυναμικότητα, την επιτηδειότητα, τις ικανότητες των εργαζομένων και ανάλογα με το τι δυνατότητες ή ποιες αδυναμίες έχει κάθε άτομο να του φέρονται.²

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Οργάνωση του τμήματος Προσωπικού

Το αντικείμενο της οργάνωσης του τμήματος προσωπικού είναι γενικά η αρμοδιότητα και η ευθύνη που έχει για την ερμηνεία και εφαρμογή της πολιτικής της επιχειρήσεως για το προσωπικό της.

Ειδικότερα το τμήμα αυτό έχει την ευθύνη για αναζήτηση και εξασφάλιση του αναγκαίου και κατάλληλου προσωπικού, την ανάπτυξη και διατήρηση καλών⁷

σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, την εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας, την ανάπτυξη, επιμόρφωσή του και υποκίνηση του προσωπικού και γενικά κάθε θέματος που έχει σχέση με τους εργαζομένους της επιχειρήσεως, (ιατρική περίθαψη), ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας, προαγωγές, απολύσεις, άδειες, αμοιβές κ.α.).

Η οργανωτική διάρθρωση

Το τμήμα προσωπικού από οργανωτικής πλευράς ταξινομείται στα επιτελικά τμήματα της επιχειρήσεως γιατί έχει επιτελικές - συμβουλευτικές δραστηριότητες και είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει αποτελεσματικά κάθε υπηρεσία της ή τμήμα τις αντίστοιχες δραστηριότητές της.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχειρήσεως δηλαδή τον αριθμό των απασχολούμενων και τις οικονομικές της δυνατότητες, η διεύθυνση προσωπικού μπορεί να οργανώνεται στις εξής υπηρεσίες ή τμήματα:

- Τμήμα χειρισμού θεμάτων προσωπικού
- Τμήμα προσλήψεων και διενέργειας διαγωνισμών
- Τμήμα αμοιβών προσωπικού
- Τμήμα προαγωγών και αξιολόγηση προσωπικού
- Αρχείο διευθύνσεως

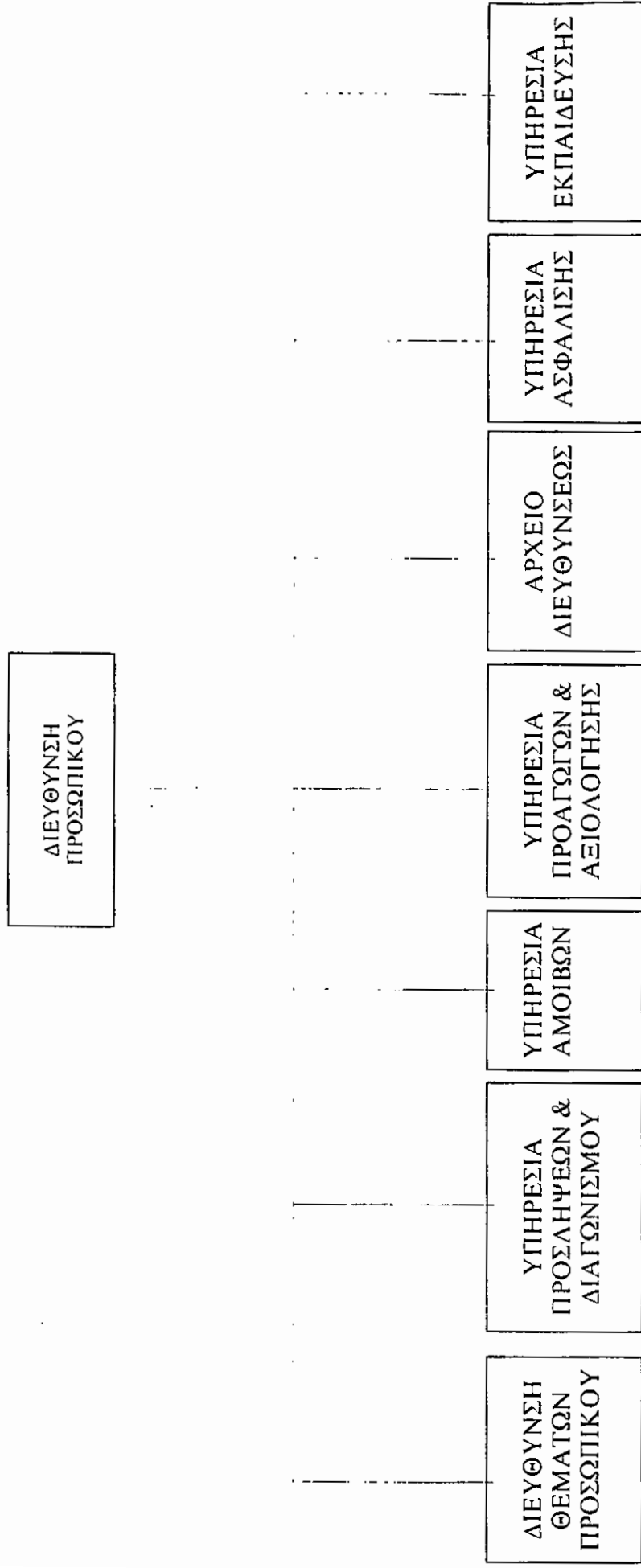
Τα τμήματα αυτά μπορούν περαιτέρω αν οργανωθούν ανάλογα με τον όγκο της εργασίας και την σπουδαιότητα των θεμάτων.

Σχετικά με τις αρμοδιότητες της ασφαλίσεως και επιμορφώσεως του προσωπικού, αν ο αριθμός των απασχολούμενων είναι μεγάλος μπορούν να ανατεθούν σε ιδιαίτερες διευθύνσεις (τμήματα).

Τα προαναφερθέντα τμήματα εποπτεύει, οργανώνει κατευθύνει ο διευθυντής προσωπικού. Ο διευθυντής προσωπικού παίζει αποφασιστικό ρόλο στην πολιτική της επιχειρήσεως για το προσωπικό της στη διαμόρφωση του ύψους αμοιβών και γενικά στην επίλυση διαφόρων αιτημάτων των εργαζομένων. Συχνά ως εκπρόσωπος της διοικήσεως της επιχειρήσεως διαπραγματεύεται διάφορα θέματα που την απασχολούν και προτείνει λύσεις για τη διευθέτησή τους. Είναι η επέκταση της ανώτατης διοικήσεως, είναι ο βοηθός του Ανώτατου στελέχους.⁷

Φέρει την κύρια ευθύνη εφαρμογής της πολιτικής της επιχειρήσεως σε θέματα προσωπικού.

Από απόψεως λοιπόν οργανωτικής είναι γραμμικό στέλεχος στο τμήμα του, που προγραμματίζει, αποφασίζει οργανώνει και επιτελικό στέλεχος ως προς τις άλλες υπηρεσίες ή διευθύνσεις της επιχειρήσεως και ως προς την ανώτατα ηγεσία της δηλαδή ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός.⁷



ΣΧΗΜΑ 13. Διαγραμματική παράσταση της Οργανωτικής
 διάρθρωσης των Διευθύνσεων Προσωπικού³

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Δημόσιες Σχέσεις είναι η επιτελική λειτουργία Δημοσίου ή ιδιωτικού οργανισμού, ή οιαδήποτε κοινωνικής μονάδας, ή ατόμου, η οποία ερευνά τις τάσεις του κοινού αυτών, προς τον σκοπό όπως με κατάλληλη συμπεριφορά και συστηματική επικοινωνία, δημιουργήσει και διατηρήσει ευνοϊκή στάση και πετύχει σταθερή συνεργασία των κοινωνικών ομάδων, οι οποίες αμέσως ή εμμέσως ενδιαφέρονται και επιδρούν στη δραστηριότητα του ακολουθούντος Πολιτική Δημοσίων Σχέσεων.

Η σωστή εφαρμογή των αρχών των δημοσίων σχέσεων, προϋποθέτει μάθηση πολλών σχετικών γνώσεων και κατάλληλη ψυχική προετοιμασία.

Ο απαραίτητος συνοδός στο έργο των δημοσίων σχέσεων, είναι, η πληροφορική, η οποία ως Εφηρμοσμένη Επιστήμη συλλέγει και αξιοποιεί την πληροφορία.

Οι γνώσεις που θα πρέπει να έχει ο προϊστάμενος του τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι γενικές και ειδικές αναφέρονται σε ποικίλες έννοιες επιστήμες και τεχνικές εφαρμογές.

Στην εποχή μας ο βαθμός της οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων είναι ανάλογος με την ανάπτυξη του θεσμού των δημοσίων σχέσεων σε κάθε χώρα.

Ομως, στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες που ο θεσμός βρίσκεται σε μία ανάπτυξη ή εξέλιξη υπάρχουν οι σχετικές επαγγελματικές οργανώσεις.

- Οργάνωση του γραφείου δημοσίων σχέσεων.

Η άρτια οργάνωση του γραφείου ενός συμβούλου δημοσίων σχέσεων, αποτελεί την απαραίτητη υποδομή για να πραγματοποιήσει με επιτυχία, σε μεγάλο βαθμό, οιαδήποτε πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων.

Ετσι, ένα καλό οργανωμένο γραφείο δημοσίων σχέσεων, συγκεντρώνει όλες εκείνες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την καλλιέργεια και προβολή καλών επικοινωνιών δραστηριοτήτων και ενεργειών.

Βασικά σημεία σωστής οργάνωσης ενός καλού τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι: ⁸

- 1) Η τοποθεσία του γραφείου. Έτσι, το γραφείο του ελεύθερου επαγγελματία, θα πρέπει να βρίσκεται σε κεντρική περιοχή της πόλης και μάλιστα σε καινούριο κτίριο.
- 2) Ανάλογη διακόσμηση του γραφείου. Είναι γνωστό ότι τόσο ο χρωματισμός όσο και ο φωτισμός, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή διακόσμηση του γραφείου δημοσίων σχέσεων. Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει αρμονία σε σωστά πλαίσια. Επίσης, πρέπει να υπάρχουν διάφοροι πίνακες κατάλληλοι ως και φωτογραφίες στους τοίχους, από διάφορες εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων. Τα κατάλληλα έπιπλα και σκεύη, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ευπρεπή και ορθή διακόσμηση του γραφείου.
- 3) Επικοινωνιακό τεχνικό υλικό
Στην εποχή μας, είναι απαραίτητος ο εφοδιασμός του γραφείου δημοσίων σχέσεων, με τα απαραίτητα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας όπως είναι το μαγνητόφωνο, το δημοσιογραφικό μαγνητόφωνο, ο αυτόματος τηλεφωνητής, το φωτοτυπικό μηχάνημα, η γραφομηχανή και το βίντεο, για να μπορούν να καταγράφονται διάφορες εκπομπές που ενδέχεται να μας ενδιαφέρουν. Πρέπει επίσης να υπάρχουν και διάφορα μικροαντικείμενα απαραίτητα για την εκπλήρωση του έργου του συμβουλίου δημοσίων σχέσεων.
- 4) Λειτουργία "Μίνι μπρ". Για λόγους ψυχολογικούς και δημιουργίας της κατάλληλης ατμόσφαιρας, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη "μπαρ" με την προσφορά ποτών και αναψυκτικών στους επισκέπτες.
- 5) Επικοινωνιακή βιβλιοθήκη. Η ύπαρξη επικοινωνιακής βιβλιοθήκης κρίνεται απαραίτητη γιατί μπορεί σε κάθε στιγμή να εξυπηρετήσει για οποιοδήποτε θέμα το συμβούλιο δημοσίων σχέσεων.
- 6) Υλικό έντυπο. Κρίνεται απαραίτητη, η έκδοση φακέλων επιστολόχαρτων, χαρτιών, γραφομηχανής, με την φίρμα του γραφείου δημοσίων σχέσεων. Πρέπει όλα αυτά να βρίσκονται στο γραφείο δημοσίων σχέσεων.
- 7) Επιτραπέζιοι επικοινωνιακοί οδηγοί. Αυτοί, οι οδηγοί, διακρίνονται σε γενικοί και ειδικοί. Ο γενικός περιλαμβάνει διευθύνσεις και τηλέφωνα, εφημερίδων διευθύνσεις υπουργείων κ.τ.λ. ενώ στον ειδικό οδηγό περιλαμβάνει τις εθνικές γιορτές, επέτειοι και άλλα σχετικά στοιχεία.
- 8) Πληροφοριανοί φάκελοι. Διάφοροι ειδικοί με τις δημόσιες σχέσεις, εκτός των παραπάνω στοιχείων, προτείνουν, ότι πρέπει να έχει στην διάθεση του ο⁸

Σύμβουλος δημοσίων σχέσεων και κάποιους πληροφοριακούς φακέλους οι οποίοι περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία, διαγράμματα, πίνακες για την κάθε επιχείρηση.

Δημόσιες σχέσεις σε μια επιχείρηση

Τα πεδία δραστηριοτήτων στα οποία είναι αναγκαίο να εφαρμόσουν οι δημόσιες σχέσεις, σε μια επιχείρηση είναι πολλά τα κυριότερα όμως από αυτά μπορούμε να πούμε ότι είναι τα ακόλουθα:

- 1) Με την πελατεία της επιχείρησης
Είναι γνωστό ότι κάθε επιχείρηση ενδιαφέρει να έχει καλές σχέσεις με την πελατεία της, δηλαδή με δικό της κοινό και επιδιώκει την διερεύνηση και αύξηση αυτή που ως ακόλουθο έχει την επέκταση των εργασιών της. Όμως, για να πετύχει στον στόχο αυτόν πρέπει να εμπνεύσει στο κοινό την εμπιστοσύνη ότι η επιχείρηση προσφέρει υλικό ή υπηρεσίες ποιότητας και ότι δεν επιδιώκει παράλογο και παράνομο κέρδος.
- 2) Με το προσωπικό
Ενα ευαίσθητο και σημαντικό πεδίο εφαρμογής δημοσίων σχέσεων σε κάθε επιχείρηση είναι η σχέση διοίκησης και προσωπικού. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση και προσωπικό βρίσκονται σε δύο αντιμαχόμενες παρατάξεις. Όμως, η πραγματικότητα δεν είναι ακριβώς έτσι. Γιατί υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που διοίκηση και εργοδότης δεν είναι το ίδιο πρόσωπο. Έτσι, η διοίκηση πολλές φορές δεν έχει οικονομική συμμετοχή στην επιχείρηση και οι διοικούντες είναι και αυτοί υπάλληλοι της επιχείρησης που επιλέγονται από τους μετόχους.
- 3) Σχέσεις με τους προμηθευτές της επιχείρησης και τους συνεργάτες της.
Οι δημόσιες σχέσεις και στον τομέα αυτόν, μπορούν να προσφέρουν πολλά. Πρέπει να φροντίζουν να συγκεντρωθούν πληροφορίες για τους σημαντικότερους προμηθευτές, έτσι ώστε, να είναι δυνατή η αξιολόγησή τους και η προτίμηση εκείνων που παρουσιάζονται σοβαρότεροι, εντιμότεροι και⁸

περισσότερο συνεργάσιμοι. Οι προμηθευτές και οι εργολάβοι έργων δεν πρέπει να θεωρούνται αντίπαλοι της επιχείρησης αλλά συνεργάτες της.

4) Με τους μετόχους ή δανειστές

Είναι γνωστό ότι τα συμφέροντα κάθε ιδιωτικής επιχείρησης ταυτίζονται με τα συμφέροντα των μετοχών της καθώς και των δανειστών της. Αυτό συμβαίνει γιατί αν η επιχείρηση προοδεύσει, οι μέτοχοι θα παίρνουν ικανοποιητικό μέρος και οι δανειστές τα κεφάλαιά τους και τους τόκους τους. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους διευθυντές, την επιχείρηση, τους μετόχους της και τους δανειστές της.⁸

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός - σχεδιασμός είναι πολύ βασική λειτουργία για την διοίκηση και οργάνωση των οποίων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος.

Ο προγραμματισμός καλύπτει βραχυχρόνιες καταστάσεις ενώ ο σχεδιασμός αναφέρεται σε μακροχρόνια σχέδια αλλά σε μερικές περιπτώσεις τηρείται η εννοιολογική αυτή διάκριση, ενώ σε άλλες χρησιμοποιούνται παράλληλα.

Και στην πιο απλή επιχειρηματική ενέργεια διαπιστώνεται σχεδόν πάντα η ύπαρξη δύο στοιχείων της προβλέψεως και της συγκρίσεως. Ακόμη και η μικρότερη επιχείρηση ασχολείται με το αντικείμενο εκείνο, που προβλέπεται ότι θα είναι επικερδέστερο για την επιχείρηση μετά δε από κάποια περίοδο λειτουργίας της συγκρίνει τα αποτελέσματα με τις προβλέψεις. Αφού εξετάσαμε, η επιχείρηση, επιδιώκει την πραγματοποίηση της οικονομικής αρχής (μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με ελάχιστη δυνατή θυσία, ή δαπάνη) η πρόβλεψη και σύγκριση αποτελούν στοιχεία που συνδέονται άμεσα με την πραγματοποίησή της εν λόγω αρχής. Στις μικρές επιχειρήσεις η πρόβλεψη και η σύγκριση πραγματοποιούνται με υποτυπώδη τρόπο. Στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις α, ενέργειες αυτές, γίνονται συστηματικά και αποτελούν την λειτουργία του προγραμματισμού. Σε μερικές χώρες παρουσιάζεται σαν σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου της επιχειρηματικής δράσεως και περιλαμβάνει δύο φάσεις:

- α) τον καταρτισμό λεπτομερών προγραμμάτων, επιχειρηματικής δράσεως που αφορούν κάποια χρονική περίοδο και ²

β) τον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσεως με την πρόβλεψη εξακρίβωση του βαθμού που επαληθεύονται τα προγράμματα κατά την εφαρμογή τους.

Προγραμματισμός είναι μια διαδικασία και μια βασική λειτουργία διοικήσεως, η πρώτη μεταξύ ίσων που καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, αναπτύσσει πολιτικές, σχέδια δράσεως, διαδικασία, περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες (ανθρώπων, υλικών χρημάτων, μεθόδων κ.α.) που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα για την επιτυχία αυτών των στόχων και προβλέπει για την ύπαρξη επαναπληροφορήσεως (feedback).

Αντικειμενικοί σκοποί είναι οι στόχοι, οι επιθυμίες οι αποστολές, ή το τέρμα πρέπει να φθάσει μια οικονομική μονάδα (επιχείρηση, δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς, ιδρύματα κ.λ.π.) για να έχει λόγο υπάρξεως.

Οι πολιτικές αποτελούν οδηγό στην λήψη αποφάσεων μέσα την οικονομική μονάδα. Οι πολιτικές είναι αρχές ή ομάδες αρχών που συνιστούν κανόνες δράσεως, οι οποίοι συμβάλλουν στην επιτυχή πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.

Σχέδια / προγράμματα είναι επεκτάσεις και υλοποιήσεις των αντικειμενικών, σκοπών της οργανώσεως, που γίνονται με την χρησιμοποίηση των πολιτικών.

Διαδικασίες είναι η σειρά που γίνονται διάφορα βήματα ή φάσεις στην διάρκεια των προσπαθειών για την υλοποίηση και εφαρμογή των σχεδίων / προγραμμάτων.

Ο προγραμματισμός σημαίνει να αποφασισθεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πως θα γίνει, με ποια μέσα θα γίνει, ποιος θα το κάνει και πότε θα γίνει. Γεφυρώνει το χάσμα απο το σημείο που βρισκόμαστε μέχρι το σημείο που θέλουμε να πάμε.

Η σημασία του προγραμματισμού είναι όπως προαναφέρθηκε πολλή μεγάλη. Με τον προγραμματισμό I) η παραγωγή δεν σταματά από έλλειψη πρώτων ή βοηθητικών υλών ή ανταλλακτικών ή εξαρτημάτων II) καταρτίζεται ταμιακό πρόγραμμα εισπράξεων - πληρωμών και έτσι δεν βρίσκονται στην δύσκολη θέση να κυκλοφορούν επιταγές ακάλυπτες. III) είναι δυνατή η πρόβλεψη επεκτάσεως των επενδύσεων, ή ακόμη και μειώσεως της παραγωγής για την αντιμετώπιση των αναγκών της αγοράς κ.α. ²

Με τον προγραμματισμό είναι γενικά δυνατή και πιθανή η μείωση της αβεβαιότητας, του τυχαίου κινδύνου.

Ο προγραμματισμός παρέχει στις οικονομικές μονάδες και ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις τις ακόλουθες δυνατότητες:

- Να καθορίζουν του αντικειμενικούς σκοπούς της επιχειρήσεως
- Να ελέγχουν και
- Να συντονίζουν την δράση τους
- Να διευκολύνουν τη διοικητική τους αποκέντρωση
- Να κάνουν δυνατή την μείωση του κόστους και την αύξηση αποδοτικότητάς τους κ.λ.π.

Αναφορικά με τη συμβολή του προγραμματισμού στην επιτυχή δράση της επιχειρήσεως, ο B. Goetz έχει τονίσει:

Τα σχέδια - προγράμματα μόνα τους δεν μπορούν να κάνουν επιτυχημένη μια επιχείρηση. Απαιτείται δράση, η επιχείρηση πρέπει να λειτουργήσει. Όμως τα σχέδια - προγράμματα μπορούν να συγκεντρώσουν την δράση στους στόχους. Μπορούν να προβλέψουν ποιες ενέργειες θα συντελέσουν στην εκπλήρωση των τελικών αντικειμενικών σκοπών, ποιες απομακρύνονται από αυτούς, ποιες είναι πιθανό να αλληλοαντισταθμισθούν και ποιες είναι απλώς άσχετες. Ο διοικητικός σχεδιασμός επιζητεί να επιτύχει μια συνεπή συντονιζόμενη διάρθρωση λειτουργιών, που, θα κατευθύνονται προς τα επιθυμητά αποτελέσματα, χωρίς σχέδια - προγράμματα ή δράση. Θα πρέπει να αποτελέσει απλώς μια τυχαία δραστηριότητα, που δεν παράγει τίποτε άλλο εκτός από χάος.

Ο προγραμματισμός επίσης δίνει κατεύθυνση, βελτιώνει τη συνέχεια των ενεργειών και μειώνει την επινάλυση, τις περιττές δραστηριότητες και τις παραλήψεις. Με την διαμόρφωση των στόχων, της πολιτικής, των διαδικασιών και άλλων οδηγιών παρέχεται κατεύθυνση και στους εργαζόμενους.

Υποστηρίζεται ακόμη, ότι ο προγραμματισμός αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα και "μηχανισμός πτώσεως στα μαλακά", στην περίπτωση, που δεν επιτύχει ο βασικός αντικειμενικός σκοπός. Η διεθνής θεωρία και πρακτική έχουν αναγνωρίσει, ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις άλλων τομέων παραγωγής, προσέχουν και εφαρμόζουν συστηματικότερα τον σχεδιασμό - προγραμματισμό.²

Διάκριση Προγραμμάτων - Σχεδίων

Τα προγράμματα μπορούμε να τα διακρίνουμε με βάση διάφορα κριτήρια, όπως τα ακόλουθα:

1) Διάρκεια προγραμμάτων

Τα προγράμματα καταρτίζονται για κάποια χρονική περίοδο, που, ποικίλλει ανάλογα με την φύση και τις ειδικές συνθήκες της επιχειρήσεως, το αντικείμενο που αφορά κ.λ.π.

Τα προγράμματα είναι δυνατό να τα κατατάξουμε ως εξής:

- Μακροχρόνια, μακροπρόθεσμα ή στρατηγικά σχέδια.
- Μεσοχρόνια, ενδιάμεσα.
- Βραχυπρόθεσμα.

2) Λειτουργία ή επιχειρηματικός τομέας

- Προγράμματα επενδύσεων.
- Προγράμματα παραγωγής.
- Προγράμματα εφοδιασμού και ανεφοδιασμού πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, εξαρτημάτων, καυσίμων, λιπαντικών κ.λ.π.
- Πρόγραμμα ταμειακής κινήσεως ή χρηματοπιστωτικό πρόγραμμα
- Πρόγραμμα πωλήσεων - διαφημίσεως.
- Προγράμματα δημοσίων σχέσεων - ανθρώπινων σχέσεων - επιμορφώσεως προσωπικού κ.λ.π.

Με βάση τα ανωτέρω προγράμματα καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα που συνοψίζει, όπως προαναφέρθηκε, τις προβλέψεις που έκανα αυτά τα ειδικά προγράμματα. ²

3) Επαναληπτικότητα

- Μη επαναλαμβανόμενα προγράμματα ή μιας εφαρμογής π.χ. το πρόγραμμα ιδρύσεως μια επιχειρήσεως, εφαρμογές του συστήματος προσλήψεως και αξιολογήσεως προσωπικού κ.λ.π.
- Επαναλαμβανόμενα προγράμματα, δηλαδή προγράμματα, που αντιμετωπίζουν επαναλαμβανόμενες καταστάσεις και δίνουν γενικές οδηγίες εφαρμογής π.χ. χρηματοπιστωτικό πρόγραμμα. Υπάρχουν οι βασικές αρχές και προσαρμόζονται σε στοιχεία που παρουσιάζονται σε κάθε περίπτωση.

Τομείς - Φάσεις Προγραμματισμού

Σύμφωνα με απόψεις που έχουν γίνει αποδεκτές η λειτουργία του προγραμματισμού διακρίνεται στους ακόλουθους τέσσερις τομείς:

- α) Καθορισμός ή προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων ή επιδιώξεων της επιχειρήσεως, του οργανισμού κ.λ.π.
- β) Διατύπωση, διαμόρφωση και καθορισμός των πολιτικών για την πραγματοποίηση των σκοπών ή των επιδιώξεων αυτών.
- γ) Κατάστρωση και ανάπτυξη των σχεδίων δράσης για την υλοποίηση των πολιτικών και
- δ) Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση κάθε προγράμματος και δημιουργία προϋποθέσεων για την συλλογή πληροφοριών χρήσιμων για την επαναπληροφόρηση.

Η διάκριση αυτή της λειτουργίας του προγραμματισμού ανταποκρίνεται στην έννοια του συστήματος, με τέσσερα συστατικά ή στοιχεία σε κάθε φάση - υποσύστημα. Τα τέσσερα στοιχεία είναι οι γνωστές μας έννοιες.

- Εισόδοι ή εισροές
- Επεξεργασία ή διαδικασία ή παραγωγή
- Εξοδοι ή εκροές
- Επαναπληροφόρηση ή ανατροφοδότηση ή ανάδραση.²

Η λειτουργία του προγραμματισμού, σύμφωνα με επικρατούσε απόψεις, μπορεί να ακολουθεί την εξής αναλυτική μέθοδο, η οποία να προσαρμόζεται κάθε φορά στις συγκεκριμένες περιπτώσεις, είτε πρόκειται για πρόγραμμα αγοράς υπερσύγχρονων κρουαζιερόπλοιων, είτε πρόκειται για την ανάπτυξη νέου προϊόντος.

- 1) Πρέπει να διαλέξουμε και να καθορίσουμε τον στόχο μας με σαφήνεια και πληρότητα. Να εξετασθεί ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας της επιχειρήσεως, για να βρεθούν οι τυχόν δυσκολίες για την πραγματοποίηση του στόχου μας. Η διοίκηση και τα στελέχη της επιχειρήσεως πρέπει να θέτουν τα ερωτήματα: που θέλουμε να φθάσουμε; Τι δυσκολίες αντιμετωπίζουμε σ' αυτή την προσπάθεια;
- 2) Καθορισμός διαφόρων πιθανών λύσεων
Πρέπει να καθορισθούν οι πιθανές λύσεις και οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι θα μας βοηθήσουν στην εκλογή της καλύτερης από αυτές. Συνήθως παρουσιάζονται, όπως έχει προαναφερθεί δύο ή περισσότερες λύσεις για να επιλεγεί, εκείνη που , παρουσιάζει περισσότερα πλεονεκτήματα και λιγότερα μειονεκτήματα. Παράλληλα το πρόγραμμά μας πρέπει να διακρίνεται από ελαστικότητα - ευκαμψία, ώστε στην περίπτωση που δεν είναι δυνατή η εκπλήρωση του βασικού σκοπού να μπορεί να επιδιωχθεί η πραγματοποίηση κάποιου άλλου συγγενούς αποτελέσματος. Ετσι, η αποτυχία ενός σκοπού, να μη σημαίνει καταστροφή.
- 3) Συγκέντρωση στοιχείων
Η συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών, όπως είναι γνωστό, είναι απαραίτητη ενέργεια για την κατάρτιση του προγράμματος. Η συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών πιθανό να απαιτεί λογιστικές μελέτες, οικονομικές προβλέψεις, στατιστικές αναλύσεις, πειράματα διαφόρων ειδών, μελέτες ερευνών αγοράς ή άλλες πληροφορίες για την λειτουργία της επιχειρήσεως. Η διοίκησή της πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στην εκτίμηση της ακρίβειας των πληροφοριών που λαμβάνονται με τις ανωτέρω μεθόδους.²

4) Ανάλυση στοιχείων

Όλα τα σχετικά στοιχεία και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται πρέπει να αναλυθούν, να μελετηθούν, να συνδυασθούν και να παραληφθούν μεταξύ τους, με τον καλύτερο τρόπο για να γίνει εμφανής η εκλογή των κατάλληλων ενεργειών.

5) Λήψη αποφάσεων

Στην συνέχεια πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για τις ενέργειες που θα γίνουν γιατί δεν είναι δυνατό να υπάρξει πραγματικό πρόγραμμα, παρά αφού ληφθούν σωστές αποφάσεις, από τα αρμόδια όργανα.

6) Επιμέλεια για την εκτέλεση του προγράμματος

Τέλος θα χρειασθούν επεξηγηματικές ενέργειες οδηγίες για να εκτελεσθούν οι ληφθείσες αποφάσεις. Για το σκοπό αυτό η διοίκηση πρέπει να ετοιμάσει ακριβή περιγραφή των ενεργειών που θα γίνουν. Πρέπει να προγραμματίσει τις ακριβείς οδηγίες, που θα εκδοθούν και τη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσουν εκείνοι που έχουν αρμοδιότητα. Πρέπει επίσης να καθορισθούν "σημεία ελέγχου" για κάθε περίπτωση. Το πρόγραμμα με τις οδηγίες του, πρέπει να γνωστοποιηθεί σ' όλους, όσοι βοηθήσουν στην πραγματοποίηση του προγράμματος.

Για την σύνταξη των προγραμμάτων χρησιμοποιούνται όλες οι κατάλληλες γνώσεις και τεχνικές της επιστήμης της οργανώσεως και διοικήσεως.²

ΤΜΗΜΑ MARKETING

Οργάνωση του τμήματος marketing ή τμήματος εμπορίας των προϊόντων της επιχειρήσεως.

Η διεύθυνση ή το τμήμα του Marketing ασχολείται με όλες εκείνες τις δραστηριότητες που στόχο έχουν την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχειρήσεως που είναι η διάθεση της παραγωγής της στους καταναλωτές που θα της επιφέρει το αναμενόμενο κέρδος.

Η επιτυχία του στόχου αυτού της επιχειρήσεως εξαρτάται από την επιτυχία του έργου του τμήματος Marketing που με βάση τα στοιχεία και τις πληροφορίες που θα συγκεντρώσει, τις στατιστικές παρατηρήσεις για τη συμπεριφορά των καταναλωτών, την καλή διαφήμιση των προϊόντων της επιχειρήσεως και την^{3,5}

οργανωμένη διανομή τους στην εσωτερική και εξωτερική αγορά θα συμβάλλει άμεσα ή έμμεσα σ' αυτό.

Το τμήμα Marketing, με τη βοήθεια επιστημονικών μεθόδων και την συνεργασία και εμπειρία των στελεχών της προσπαθεί να επιβάλλει και να επεκτείνει στην αγορά το κατάλληλο είδος της παραγωγής της, ώστε να προσφέρει είτε νέα προϊόντα, είτε βελτιωμένα για να είναι περισσότερο ανταγωνιστικά από εκείνα που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά.

Η οργανωτική διάρθρωση

Το τμήμα Marketing μιας επιχειρήσεως ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχειρήσεως οργανώνεται σε διάφορα Τμήματα ή Υπηρεσίες όπως οι παρακάτω:

- Τμήμα ή Υπηρεσία Έρευνας Αγοράς και Στατιστικής
- Τμήμα ή Υπηρεσία Πωλήσεων
- Τμήμα ή Υπηρεσία Διαφημίσεων
- Τμήμα ή Υπηρεσία Σχεδιασμού και Αναπτύξεως νέων προϊόντων. ^{3,5}

ΤΜΗΜΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχειρήσεως και την διακίνηση των πρώτων υλών το τμήμα αυτό μπορεί να οργανωθεί σε ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης.

Οι πρώτες ύλες απαιτούνται για την παραγωγή καθώς και άλλα υλικά, ανταλλακτικά, μηχανήματα και εξοπλισμό.

Η εμπειρία και τα διαθέσιμα συγκριτικά στοιχεία, βοηθούν το τμήμα να ανατεθεί, προμήθειες σε συμφέρουσες τιμές και ανταγωνιστικούς όρους όπως συντομία χρόνου, παραδόσεως, καλή ποιότητα υλικώνκ.α.

Υπεύθυνος για την άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού είναι ο επικεφαλής του.

Αρμοδιότητες του τμήματος πρώτων υλών:

- Η συγκέντρωση στοιχείων για τους προμηθευτές πρώτων υλών (ημεδαπούς ή αλλοδαπούς) στην αγορά, οι τιμολογήσεις τους, η ποιότητα των προϊόντων³

τους, οι δυνατότητες βελτίωσης των προϊόντων μετά την αγορά τους από την επιχείρηση κ.α.

- Η σύνταξη του ετήσιου προγράμματος προμηθειών πρώτων υλών της επιχείρησης το οποίο δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να κάνει μαζικές παραγγελίες και να επιτυγχάνει καλύτερες τιμές.
- Η αξιολόγηση των προμηθευτών της επιχειρήσεως.
- Η παρακολούθηση της συμβατικής εφαρμογής κάθε προμήθειας από την άποψη τη ποιοτική και εμπρόθεσμη εκπλήρωση των συμφωνηθέντων.

Τα στελέχη του τμήματος συνεργάζονται με άλλα τμήματα (υπηρεσίες) της επιχειρήσεως ή εξωτερικούς οργανισμούς σε θέματα της αρμοδιότητάς τους και παράλληλα επισκέπτονται εκθέσεις στο εσωτερικό και στο εξωτερικό για να ενημερώνονται γύρω από τις δυνατότητες και συνθήκες αγοράς.

Από τις αρμοδιότητες που αναφέραμε φαίνεται η σπουδαιότητα του τμήματος ή της υπηρεσίας αυτής που έχει για την επιχείρηση.

Οι αρμοδιότητες αυτές θα είναι αυξημένες στην περίπτωση που λειτουργεί σαν ανεξάρτητη διεύθυνση προμηθειών και τότε βέβαια και η οργάνωσή της γίνεται περισσότερο σύνθετη (πολύπλοκη) και μπορεί να υποδιαιρεθεί σε τομείς αγορών εσωτερικού και εξωτερικού αξιολογήσεως, προσφορών, παρακολουθήσεως συμβάσεων, ελέγχου, γραμματείας κ.α.

ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η οργάνωση του τμήματος παραγωγής εξαρτάται από το αντικείμενο της επιχειρήσεως, το μέγεθός της, τη μορφή αγοράς, στην οποία λειτουργεί κ.α. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει ένα πρότυπο της οργανώσεως του τμήματος παραγωγής που θα μπορούσε να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεσματικά. Απαιτεί τεχνική και διοικητική οργάνωση για τη κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ο αντικειμενικός στόχος του τμήματος αυτού είναι ο μετασχηματισμός των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα. Κατά συνέπεια όλες οι δραστηριότητές της αποβλέπουν στην πραγματοποίηση αυτού του στόχου, δηλαδή της τελικής παραγωγής με την εποπτεία και καθοδήγηση του προϊσταμένου ή διευθυντή παραγωγής.³

Ο χώρος παραγωγής το εργοστάσιο

Το τμήμα αυτό ασχολείται με την παραγωγή των προϊόντων δηλαδή την επεξεργασία των υλικών και το μετασχηματισμό τους σε έτοιμα προϊόντα.

Η διαδικασία επιτυγχάνεται με την κατάλληλη οργάνωση και εποπτεία. Ο προϊστάμενος του τμήματος αυτού εποπτεύει και επιδιώκει την ομαλή εξέλιξη της παραγωγής χωρίς διακοπές. φροντίζει για την εμπρόθεσμη παραλαβή των υλικών και τις απαιτούμενες επισκευές των μηχανημάτων καθώς και για την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στα πλαίσια του προγράμματος παραγωγής κ.α.

Το τμήμα αυτό ανάλογα με την έκταση της παραγωγής την ποικιλία των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών υποδιαιρείται σε τμήματα ή γραφεία.

Υποτμήματα

Υποτμήμα διαδικασιών και προγραμματισμού παραγωγής.

Το τμήμα αυτό ασχολείται με τη μελέτη των παραγωγικών διαδικασιών της επιχειρήσεως, το σχεδιασμό της παραγωγής και τη φροντίδα πραγματοποιήσεώς της, σύμφωνα με τις προβλέψεις της επιχειρήσεως.

Επί πλέον ασχολείται με επιχειρησιακές έρευνες, για την επίλυση διαφόρων επιστημονικών μεθόδων.

Το τμήμα μελετών παραγωγικών διαδικασιών και προγραμματισμού μπορεί να υποδιαιρεθεί στα εξής τμήματα:

- Στο τμήμα Μελετών Παραγωγικών Διαδικασιών.

Το τμήμα αυτό μελετάει τις παραγωγικές διαδικασίες της επιχειρήσεως και ερευνάει και πειραματίζεται καινούριες ιδέες και το ενδεχόμενο εφαρμογής τους στην επιχείρηση.³

- **Στο τμήμα σχεδιασμού της παραγωγής**

Το τμήμα αυτό συγκεντρώνει πληροφορίες και στοιχεία από τα άλλα τμήματα της επιχειρήσεως και συνεργάζεται μαζί τους π.χ. με το τμήμα Marketing για να είναι σε θέση να μελετήσει το προγραμματισμό της παραγωγής.

- **Στο τμήμα επιχειρησιακών ερευνών**

Το τμήμα αυτό ασχολείται με τη μελέτη και επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων που έχουν σχέση με την παραγωγή.

Υποτμήμα Μελετών και Ερευνών Παραγομένων Προϊόντων

Το αντικείμενο του τμήματος αυτού είναι να καλύπτει το τομέα Μελετών και Ερευνών Παραγομένων Προϊόντων, με βάση τα στοιχεία και τις πληροφορίες γύρω από τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Έχει αρμοδιότητα να αξιολογεί τις προτάσεις γύρω από τις ποιοτικές αλλαγές της παραγωγής με βάση νέες τεχνικές και τη δυνατότητα εφαρμογής τους στην επιχείρηση.

Μπορεί να ετοιμάσει και τις προσφορές της επιχειρήσεως για τα παραγόμενα προϊόντα της.

Με βάση τα παραπάνω το τμήμα αυτό μπορεί να υποδιαιρεθεί στα εξής τμήματα:

Εδώ συντάσσονται οι τεχνικές προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων με βάση τις πληροφορίες της αγοράς γύρω από τις προτιμήσεις των καταναλωτών, έτσι ώστε να ικανοποιούν τις προτιμήσεις των πελατών.

Οι προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων αναφέρονται τόσο στη σύστασή τους, όσο και στην εξωτερική τους παρουσίαση και στο τρόπο παρασκευής τους.³

- **Στο Τμήμα Έρευνας Βελτιώσεως Προϊόντων**

Στο τμήμα αυτό εξετάζονται καινούριες ιδέες και τεχνικές για ποιοτικές βελτιώσεις ή οικονομικές βελτιώσεις του τρόπου παραγωγής τους και του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού.

- **Στο Τμήμα Τιμολογήσεων και Προσφορών**

Έχει την αρμοδιότητα να ετοιμάζει τους τιμοκαταλόγους των παραγόμενων προϊόντων, με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία που υπάρχουν.

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει ακριβώς το κόστος παραγωγής της για να μπορεί να υπολογίζει τα περιθώρια του κέρδους που έχει για να μπορεί να είναι ανταγωνιστική όταν πρόκειται να ετοιμάσει προσφορές σε διαγωνισμούς μειοδοτικών και να επιτυγχάνει την εύλογη αποδοτικότητα των κεφαλαίων της.

Επίσης το τμήμα αυτό έχει την αρμοδιότητα της μελέτης των μεταβολών των τιμολογιών της επιχείρησης λόγω μεταβολής των συνθηκών της αγοράς.

Υποτμήμα Αποθηκών

Μέρος της παραγωγής των προϊόντων επειδή δεν είναι δυνατόν να διατεθούν αυθημερόν όλα παραμένουν στις αποθήκες της επιχείρησης. Επίσης, οι προμήθειες της επιχείρησης σε πρώτες ύλες, ανταλλακτικά, διάφορα υλικά κ.α. επειδή γίνονται σε μαζικές ποσότητες χρειάζεται να αποθηκεύονται μέχρι να χρησιμοποιηθούν.

Το θέμα της αποθήκευσης των προϊόντων, είναι περισσότερο σημαντικό για εκείνες τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα εποχιακής ζήτησης και είναι υποχρεωμένες σε άλλο χρόνο να παράγουν και σε άλλο να διαθέτουν τα προϊόντα τους.³

Το υποτμήμα αποθηκών έχει την αρμοδιότητα:

- Να εξασφαλίζει τους κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους, για την διαφύλαξη των προϊόντων και για τη διατήρησή τους σε καλή κατάσταση εξασφαλίζοντας τις κατάλληλες συνθήκες.
- Να παρακολουθεί το ύψος των αποθεμάτων της επιχειρήσεως στις αποθήκες.
- Φροντίζει για την οικονομικότερη διατήρησή τους ποιοτικά και ποσοτικά.

Στο τελευταίο βοηθάει πολύ η κατάρτιση και η εμπειρία του προϊσταμένου της υπηρεσίας, όσο και η εφαρμογή κατάλληλων και σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων.

Υποτμήμα Ελέγχου Παραγωγής

Είναι βοηθητικό τμήμα του τμήματος παραγωγής και σκοπό έχει την εμπρόσθετη εφαρμογή του προγράμματος παραγωγής και να εντοπίζει τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ της προβλεπόμενης και πραγματοποιούμενης δραστηριότητας, διά μέσου του ελέγχου.

Ο έλεγχος των προϊόντων γίνεται από πλευράς κόστους, χρονικής αποπερατώσεως, ποσοτικής και ποιοτικής επάρκειας αποθεμάτων, σε συνεργασία με την υπηρεσία αποθηκών και επιπλέον από πλευράς αποτελεσματικής χρήσης του παραγωγικού δυναμικού της επιχειρήσεως.

Οι διάφορες περιπτώσεις ελέγχουν της παραγωγής όπως: έλεγχος κόστους παραγωγής, έλεγχος προόδου παραγωγής, ποσοτικός έλεγχος, αυτόματος έλεγχος έλεγχος του παραγωγικού δυναμικού της επιχειρήσεως έλεγχου των αποθεμάτων, ανήκουν στην αρμοδιότητα αυτού του τμήματος.

Ανάλογα με την έκταση του αντικειμένου του τμήματος ελέγχου παραγωγής μπορεί να διαιρεθεί στα εξής τμήματα:

- Τμήμα Οικονομικού Ελέγχου

Το οποίο αντικείμενο έχει την έρευνα της αποτελεσματικής διαχειρήσεως των πόρων της επιχειρήσεως για την παραγωγή των προϊόντων της. Ο οικονομικός³

έλεγχος αναφέρεται στη διαπίστωση του ουσιαστικού και τυπικού νομότυπου της δραστηριότητας του τμήματος.

- **Τμήμα Γενικού Ελέγχου**

Το οποίο καλύπτει τον έλεγχο από τεχνικής πλευράς της παραγωγής. Ο τεχνικός έλεγχος αναφέρεται στην τήρηση, των ποιοτικών προτύπων τόσο των παραγομένων προϊόντων, όσο και των διενεργούμενων προμηθειών, υλικών της επιχείρησης και διενεργείται με κατάλληλες δοκιμές χημικής συστάσεως και αντοχής με συνεχείς δειγματοληψίες.

- **Τμήμα Ελέγχου Εργατοτεχνικού Προσωπικού**

Κάθε τμήμα από αυτά, αναλαμβάνει ένα ή περισσότερα από τα προαναφερόμενα είδη ελέγχου.

Είναι πολύ σημαντικό τα στελέχη του τμήματος ελέγχου να ενημερώνουν αποτελεσματικά τη διοίκηση για να είναι δυνατή η ορθή εκτίμηση της παραγωγικής δραστηριότητας του τμήματος παραγωγής και ενδεχομένως η λήψη κατάλληλων μέτρων για την βελτίωσή της.

Το Στέλεχος του Τμήματος Παραγωγής

Ο διευθυντής του τμήματος παραγωγής είναι ένα από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας από απόψεως οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

Είναι το στέλεχος που εποπτεύει τις κύριες και βοηθητικές υπηρεσίες του τμήματος παραγωγής, τις προγραμματίζει και τις οργανώνει γι' αυτό χρειάζεται να είναι ενημερωμένος στα τεχνικά θέματα της επιχείρησης να έχει προϋπηρεσία, εμπειρία και γνώση ανάλογη με τα καθήκοντά του.

Είναι υπεύθυνος για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης στον τομέα της παραγωγής και την αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής της.³

Ελέγχει την πραγματοποίηση παραγωγής σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές.

Ελέγχει το προσωπικό του ώστε προληπτικά να αποφεύγονται σφάλματα και παρωπίδες στην εργασία τους.

Συνεργάζεται με στελέχη άλλων τμημάτων της επιχειρήσεως και ανταλλάσει ιδέες και απόψεις για θέματα της αρμοδιότητάς του.

Συμμετέχει σε συσκέψεις σε επιτροπές και ομάδες εργασίας για θέματα αρμοδιότητάς τους. (αξιολόγηση και επιλογή τεχνικού προσωπικού, σύνταξη ετήσιου προϋπολογισμού, κατάρτιση προγράμματος, επιμορφώσεως του προσωπικού κ.λ.π.)

Συνεργάζεται με τις Κρατικές Αρχές ή Διεθνείς Οργανισμούς γύρω από τεχνικά θέματα του τμήματος παραγωγής.

Εντοπισμός και εξειδίκευση κατάλληλου προσωπικού

Η εξειδίκευση αποκτάται με σπουδές ή με πρακτική εμπειρία ο συνδυασμός των δύο δίνει βέβαια καλύτερα αποτελέσματα. Είναι σκόπιμο να προηγείται από εξειδίκευση μια κατάλληλη γενικότερη κατάρτιση σε βάθος αφομοιώσεως των ειδικών γνώσεων.

Η εξειδίκευση, συνεπάγεται μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος και ποιοτικά ανώτερη παραγωγή. Η εξειδίκευση, έχει όμως και το μειονέκτημα, ότι πολλές φορές ο εντοπισμός σε μια απασχόληση συμβαδίζει με την παραμέληση ή και αδιαφορία για άλλη δράση και κάνει δύσκολη την μετακίνηση σε άλλο επάγγελμα σε περίπτωση που εκτοπίζεται η συγκεκριμένη ειδικότητα.

ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Λιανικών και Χονδρικών)

Οι δραστηριότητες του τμήματος αυτού αποσκοπούν στο να προσελκύουν τους καταναλωτές της αγοράς και να του πείσουν να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχειρήσεως σαν τα πιο κατάλληλα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.³

Για να το επιτύχει αυτό χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές όπως διοργανώνει εκθέσεις των προϊόντων μοιράζει διάφορα πληροφοριακά έντυπα, κάνει εκπτώσεις κ.α. Άλλη δραστηριότητα του τμήματος πωλήσεων είναι η τιμολόγηση των πωλούμενων προϊόντων, σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα, μέσα στα πλαίσια της πολιτικής πώλησεως της επιχειρήσεως. Ακόμη, φροντίζει για την συσκευασία και κατάλληλη παρουσίαση των προϊόντων καθώς και για την διανομή τους.

Για να μπορεί να διοργανώνει πιο αποτελεσματικά τις παρακάτω εργασίες, το τμήμα πωλήσεων μπορεί να οργανώσει τα τμήματα τα οποία θα είναι εξουσιοδοτημένα με τις αντίστοιχες αρμοδιότητές της, ως εξής:

- Τμήμα πωλήσεων εσωτερικής αγοράς.
- Τμήμα πωλήσεων ξένης αγοράς ή τμήμα εξαγωγών.
- Τμήμα συσκευασίας και διανομής προϊόντων.
- Τμήμα τιμολογήσεων.

Οι μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις σχεδόν στο σύνολό τους, ασχολούνται μόνο με το χονδρικό εμπόριο, ενώ οι μικρότερες μεταποιητικές επιχειρήσεις με μορφή βιοτεχνίας και οικογενειακής επιχείρησης ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο.⁵

ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Τα αποθέματα προσπαθούν να εξαλείψουν τα αποτελέσματα των διακυμάνσεων στη ζήτηση για ένα προϊόν. Οι διακυμάνσεις στη ζήτηση συνήθως δεν μπορούν να προβλεφθούν με μεγάλο βαθμό ακριβείας και αν ακόμη μπορούσαν, είναι συχνά ανεπιθύμητο ή ακατάλληλο να αντιμετωπισθούν με αντίστοιχες διακυμάνσεις στο επίπεδο προϊόντων διατηρούνται συχνά για να επιτρέψουν ένα λογικό επίπεδο ρυθμού παραγωγής για την αντιμετώπιση μιας μεταβαλλόμενης ζήτησεως.

Να παρέχουν μια γρήγορη εξυπηρέτηση στον πελάτη δηλαδή να βοηθούν ώστε η απαίτηση του πελάτη να ικανοποιείται σχεδόν αμέσως, παρά να απαιτείται να περιμένει μέχρις ότου ένα προϊόν κατασκευαστεί ειδικά γι' αυτόν.

Να ελαττώσουν τον κίνδυνο που συνδέεται με σταματήματα ή μειώσεις στην παραγωγή λόγω βλαβών, απεργιών, ελλείψεις υλικών κ.λ.π. ⁶

Αποθέματα πρώτων υλών και αγοραζομένων ειδών

Να είναι δυνατή η απόκτηση πλεονεκτημάτων από μαζικές αγορές ή από αγορές με άλλους συμφέροντες όρους.

Να μειώσουν τον κίνδυνο που συνδέεται με διακοπές της παραγωγής των προμηθευτών και να μειώνουν τον κίνδυνο που συνδέεται με καθυστερήσεις στις παραδόσεις για άλλους λόγους.

Ο κύριος αντικειμενικός στόχος στον έλεγχο αποθεμάτων είναι φυσικά να ελαχιστοποιήσει τα συνολικά κόστη που συνδέονται με τη διατήρηση αποθεμάτων, δηλαδή, να πετύχει μια ικανοποιητική εξισορρόπηση, μεταξύ του κόστους διατηρήσεως αποθεμάτων, δηλαδή να επιτύχει μια ικανοποιητική εξισορρόπηση μεταξύ του κόστους που συνδέεται με πιθανές ελλείψεις αποθεμάτων και του κόστους διατηρήσεως αποθεμάτων και του κόστους που συνδέεται με πιθανές ελλείψεις αποθέματος. Εξετάζοντας το συνολικό κόστος διατηρήσεως αποθεμάτων πρέπει ως εκ τούτου να εξετάσουμε τους εξής παράγοντες:

- Εκπτώσεις για αγορές μεγάλων ποσοτήτων.
- Κόστος αγορών.
- Αλλαγές στην τιμή αγοράς.
- Κόστος εκκινήσεως παραγωγής.
- Κόστος φύρας.
- Κόστος εργασίας.
- Κόστος αλλοιώσεως.
- Κόστος οικονομικής απαξιώσεως.
- Κόστος ασφαλείας και αποθηκευτικού χώρου.
- Τεκμαρτή απώλεια τόκου στο δεσμευμένο κεφάλαιο.
- Κόστος λόγω εξαντλήσεως αποθεμάτων.
- Κόστος λόγω διακύμανσης σε επίπεδα παραγωγής.

Οι ειδικές αποφάσεις που απαιτούνται για τη διατήρηση αποτελεσματικού ελέγχου αποθεμάτων είναι:

Σε πιο βαθμό θα ελέγχεται κάθε είδος. ^{10. 2}

Όσον αφορά κάθε συγκεκριμένο είδος: Πότε πρέπει να δοθεί μια παραγγελία αγοράς ή κατασκευής;

Όσον αφορά κάθε συγκεκριμένο είδος: ποια ποσότητα θα αποτελεί μια παραγγελία αγοράς ή κατασκευής;

Ελεγχος αποθεμάτων

Η μέθοδος αυτή είναι μαθηματική τεχνική βελτιστοποίησης των αποθεμάτων και χρησιμοποιείται στους τομείς παραγωγής και αποθήκης. Παρουσιάζει προχωρημένο βαθμό δυσκολίας κατά την εφαρμογή της και απαιτεί αρκετές ανάγκες εκπαίδευσης επιχειρήσεις και οργανισμούς. ²

ΜΕΡΟΣ 3^{ον}

Στρατηγική διοικητικών αποφάσεων

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων.

Η απόφαση στην οικονομική μονάδα γενικά αποτελεί εκδήλωση της βουλήσεως ενός προσώπου ή μιας ομάδας που:

- α) Στηρίζεται σε υφιστάμενο σχετικό δικαίωμα αρμοδιότητα.
- β) Επιδρά καθοριστικά σε όλο το προσωπικό της οικονομικής μονάδας ή στο προσωπικό που ανήκει στο συγκεκριμένο τομέα ανάλογα με την προέλευσή της την έκταση και το περιεχόμενό της και το μεν δικαίωμα λήψεως αποφάσεων από την ανώτατη βαθμίδα διοίκησης είναι πρωτογενές, ενώ των άλλων ανώτερων βαθμίδων είναι παράγωγο μια και μεταβιβάζεται από την πρώτη στις άλλες βαθμίδες.

Σημαντικό παράγοντα για την ανεύρεση των εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της προσφορώτερης άριστης απ' αυτή αποτελεί η βεβαιότητα ή αβεβαιότητα ως προς τα όσα πρόκειται να συμβούν, σε συνάρτηση με τα υφιστάμενα δεδομένα. Επειδή πιθανότερη περίπτωση αποτελεί η λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας τα μέσα για τον περιορισμό της κατά το δυνατό είναι:

- 1) Η εντατικοποίηση ως προς τη συγκέντρωση στοιχείων, η σωστή μαθηματικοστατιστική αξιολόγησή του και η επεξεργασία τους με ηλεκτρονικούς διερευνητές.
- 2) Η εφαρμογή της επιχειρησιακής έρευνας των τεχνικών που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της.
- 3) Η κατάρτιση ελαστικών και εναλλακτικών προγραμμάτων ώστε κατά περίπτωση να εφαρμόζεται το πρόγραμμα που προσαρμόζεται περισσότερο στις συγκεκριμένες συνθήκες.

Οι αποφάσεις της ανώτατης βαθμίδας διοικήσεως των οικονομικών μονάδων διακρίνονται σε: θεμελιώδεις, τρέχουσες, κύριες, δευτερεύουσες, γνήσιες.⁴

Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους

Ενας άλλος τρόπος διοίκησης είναι αυτός με αντικειμενικούς στόχους. Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους είναι ένα σύστημα που ενοποιεί τους στόχους της επιχειρήσεως για κέρδη και ανάπτυξη, με την ανάγκη που αισθάνεται το διοικητικό στέλεχος να συνεισφέρει και να αναπτυχθεί και το ίδιο.

Η ανάπτυξη των στελεχών που είναι θέμα ζωτικής σημασίας, για κάθε επιχείρηση και κάθε άλλη οικονομική μονάδα, ένει νόημα μόνο όταν ταυτίζεται με τους σκοπούς της επιχείρησης κ.λ.π. Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους, μπορεί να θεωρηθεί σαν θαυματοουργό εργαλείο, που αντικαθιστά την ευφυή ή ευαίσθητη διοίκηση. Η κακή όμως χρήση και εφαρμογή της είναι πιθανό να προκαλέσει περισσότερο κοινό καλό.

Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριότητα ή υποκίνηση με τον από κοινού καθορισμό στόχων και με αυτοέλεγχο. Αυτή ενσωμάτωσε αθόρυβα, αντιλήψεις επιστημόνων της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες και αξίες είναι τόσο σημαντικές όσο και οι φυσικοί και οι οικονομικοί παράγοντες. Η συνεργασία, η εργασία κατά ομάδες, η ανάληψη υποχρεώσεων, που υποδεικνύονται από τους επιστήμονες της συμπεριφοράς, συνδέονται άμεσα με την σωστή εφαρμογή της διοίκησης με αντικειμενικούς στόχους.

Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους δίνει έμφαση στη συνεχή ανάλυση μιας εργασίας με σκοπό τη βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων ή των αποτελεσμάτων κάθε ατόμου στην εργασία. Αντικαθιστά, την εργασία με βάση κάποια μονάδα χρόνου και την ανασκόπηση στο τέλος της μονάδας χρόνου για να διαπιστωθεί τι έχει πραγματοποιηθεί ως εξής: Καθορίζει δηλαδή από πριν αυτό, που η οικονομική μονάδα θέλει να συμβεί και μετά προσπαθεί να το πραγματοποιήσει. Οι σκοποί μάλιστα είναι δυναμικοί, σε αντίθεση με τα στατικά πρότυπα, προσπαθούν δε να επηρεάσουν όλα τα τμήματα και όλες τις λειτουργίες. Οι σκοποί δεν απαιτούν το καλύτερο που μπορεί να δώσει ένα τμήμα ή ένα άτομο και συνοδεύονται από σχέδια για την επιτυχία τους. Ενδιαφέρονται επίσης να κάνουν πράγματα, τα οποία διαφορετικά θα ήταν πιθανό να μη συμβούν. Δύο ακόμη διάφορες σκοπών-προτύπων είναι ότι 1) τα πρότυπα χρησιμοποιούνται συνήθως για να μετρείται η εκτέλεση μετά²

το γεγονός και 2) τα πρότυπα παρουσιάζουν συχνά επίπεδα εκτελέσεως που είναι μεν επαρκή αλλά όχι υποχρεωτικά τα ανώτερα δυνατά.

Βασικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση ενός προγράμματος στην διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους.

- α) Υποστήριξη από τα διευθυντικά στελέχη
- β) Διευκρίνηση αναμενομένων αποτελεσμάτων
- γ) Συμφωνία για προγράμματα βελτίωσης εργασίας.
- δ) Συνθήκες που επιτρέπουν την πραγματοποίηση των βασικών αποτελεσμάτων.
- ε) Αξιολόγηση αποδόσεως και δυνατοτήτων.
- στ) Ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαιδευτικούς.
- ζ) Ενίσχυση κινήτρων υποκινήσεως ²

ΕΡΕΥΝΑ

Απαντήσεις και στοιχεία των πέντε μεταποιητικών επιχειρήσεων των Νομών Φωκίδος και Βοιωτίας που ασχοληθήκαμε.

A) KRINOS FOODS A.E

Η Krinos foods, ασχολείται με την επεξεργασία, τυποποίηση και εμπορία ελαιών τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και σε αγορές άλλων χωρών.

Ιδρύθηκε το 1905, και είναι ανώνυμη εταιρεία οικογενειακού χαρακτήρα. Είναι εγκατεστημένη μέσα στον ελαιώνα της Αμφισσας (Ιτέα), από τον οποίο προέρχεται το μεγαλύτερο ποσοστό των ελαιών που επεξεργάζονται και εμπορεύονται.

Η προμήθεια των ελαιών προέρχεται κατευθείαν από τους "ιδίους τους παραγωγούς. Η πρώτη ύλη συγκεντρώνεται, διαχωρίζεται σε ποιότητες και αποθηκεύεται σε ειδικούς κάδους για τρόφιμα ή δεξαμενές που γίνεται ταχεία ή ομαλή ωρίμανση. Με βάση τις παραγγελίες των πελατών της εξαρτάται η διαδικασία τυποποίησης και διάθεσης στην αγορά, εκτός από τους Έλληνες πελάτες της, πελάτης της είναι μεγάλα κράτη όπως Η.Π.Α., Σ. Αραβία κ.λ.π.

Το ειδικό συμβούλιο της εταιρείας σε συνεργασία με το Γενικό Διευθυντή, (Διοίκηση), ορίζει τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές για την πορεία της εταιρείας, κάθε αρχή της περιόδου συγκομιδής ελαιών δηλαδή αρχές με μέσα Σεπτεμβρίου.

Οι αποφάσεις για τις κατευθυντήριες γραμμές της εταιρείας λαμβάνονται αφού ληφθούν υπ' όψιν, όλοι οι εξωγενείς παράγοντες, όπως ζήτηση των προϊόντων, προσφορά των προϊόντων που παράγει η εταιρεία, καιρικές συνθήκες, ανάγκες πελατών κ.λ.π.

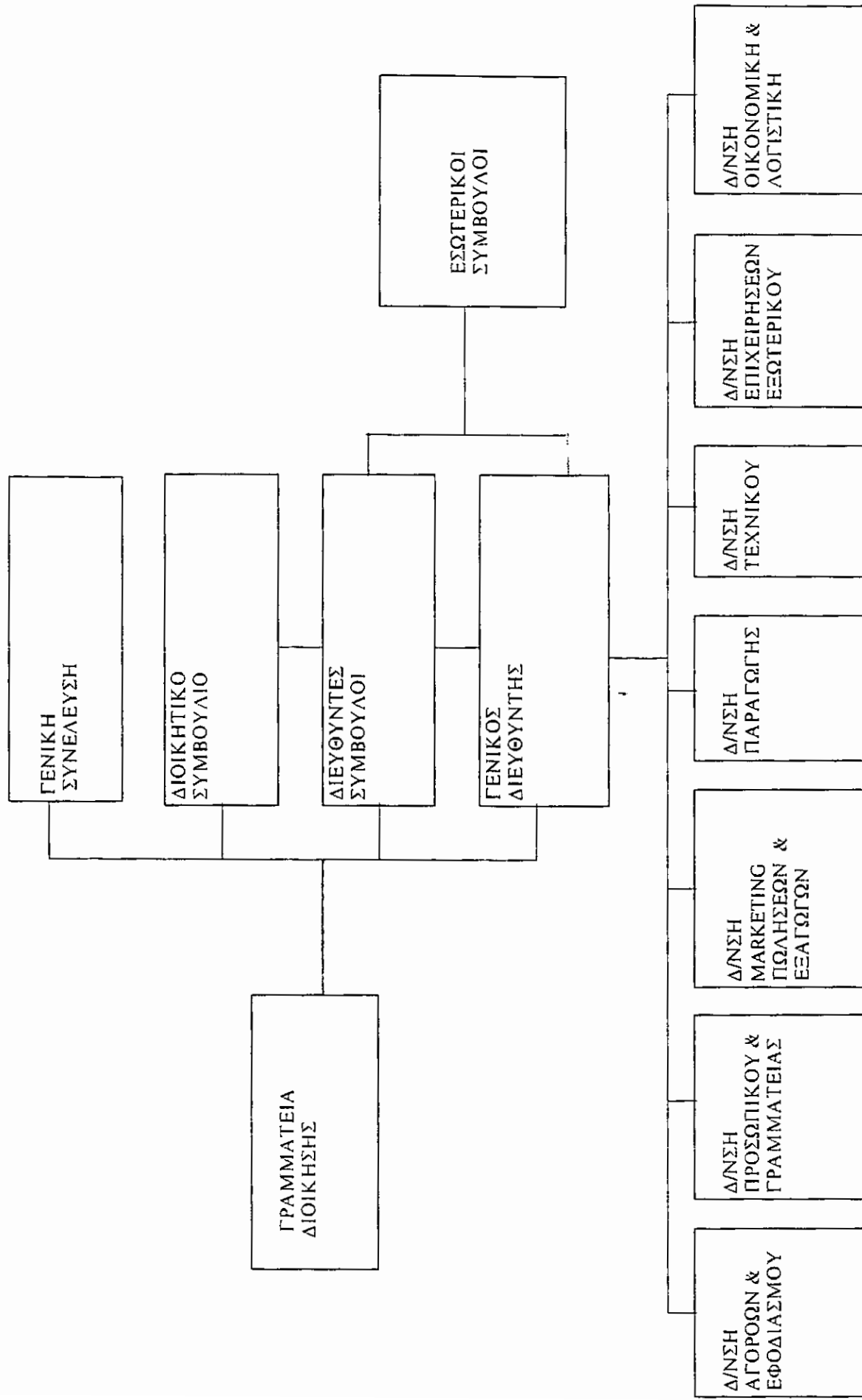
Βάση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί και ακολουθώντας κάποιο πρόγραμμα, η Διοίκηση της εταιρείας, δίνει τις ανάλογες οδηγίες στους διευθυντές τμημάτων και αντιστοίχως οι διευθυντές τμημάτων στους υφισταμένους τους.

Οι μέτοχοι της εταιρείας ενημερώνονται μέσω της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης, των μετόχων, που λαμβάνει χώρα την 30η Ιουνίου του τρέχοντος έτους.

Όσον αφορά τις αποφάσεις για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας, οι Διευθυντές Τμημάτων έχουν την δυνατότητα να λύσουν μόνοι τους, τα μικρά

καθημερινά προβλήματα. Όταν δημιουργείται ένα πρόβλημα μεγαλύτερων διαστάσεων, τότε οι Διευθυντές Τμημάτων ενημερώνουν την διοίκηση, η οποία λαμβάνει ενεργό μέρος σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και συλλογικά λαμβάνεται μια απόφαση.

Το οργανόγραμμα της krinos foods είναι το εξής:



Το προσωπικό είναι περίπου 50 εργαζόμενοι που πολλές φορές μπορεί να μειωθούν ή και να αυξηθούν ανάλογα με την παραγωγή και την ζήτηση του προϊόντος.

Η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού γίνεται καθοδικά. Προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία είναι η προμήθεια της πρώτης ύλης (ελιάς), γιατί εξαρτάται και από τις καιρικές συνθήκες, η αδυναμία της διατήρησης απαραίτητων αποθεμάτων και τέλος η μείωση των πελατών της λόγω των πολιτικών και οικονομικών ανακατατάξεων των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης.

Η οργάνωση της εταιρεία στηρίζεται στην αρχή του σαφούς καθορισμού των αντικειμενικών στόχων, στην αρχή της λειτουργικότητας και στην αρχή της εξειδίκευσης. Βασικό μέλημά της είναι ο σχεδιασμός και προγραμματισμός, καθώς και η βελτίωση και προσαρμογή της παραγωγής επίσης την διακρίνει απλότητα στις σχέσεις της με το προσωπικό και προσπαθεί να το εξειδικεύσει όσο γίνεται καλύτερα.

Τέλος δίνει μεγάλη σημασία στους αντικειμενικούς στόχους και επιτυγχάνει το όσο το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα.

B) Α.Ε.Μ. ΒΩΞΙΤΑΙ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ

Τα Μεταλλεία βωξίτη της Α.Ε.Μ ΒΩΞΙΤΑΙ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ που ιδρύθηκε το 1993, βρίσκονται στο Νομό Φωκίδας περίπου 200 χιλιόμετρα βορειοδυτικά των Αθηνών και εκμεταλλεύσεις είναι διασκορπισμένες σε μια έκταση ακτίνας περίπου 15 χιλιομέτρων με επίκεντρο το 51 χιλιόμετρο σε υψόμετρο 850 μέτρα επί του εθνικού δρόμου Λαμίας - Αμφισσας.

Σήμερα η εκμετάλλευση, γίνεται κυρίως στην Γκιώνα και στα γύρω βουνά, παρόλα ταύτα η εταιρεία συνεχίζει να ονομάζεται Βωξίται Παρνασσού, γιατί παλαιότερα - τα πρώτα χρόνια - η εκμετάλλευση είχε αρχίσει στην περιοχή Σπαρτόλακκοι που ανήκει γεωγραφικά στο ορεινό συγκρότημα του Παρνασσού.

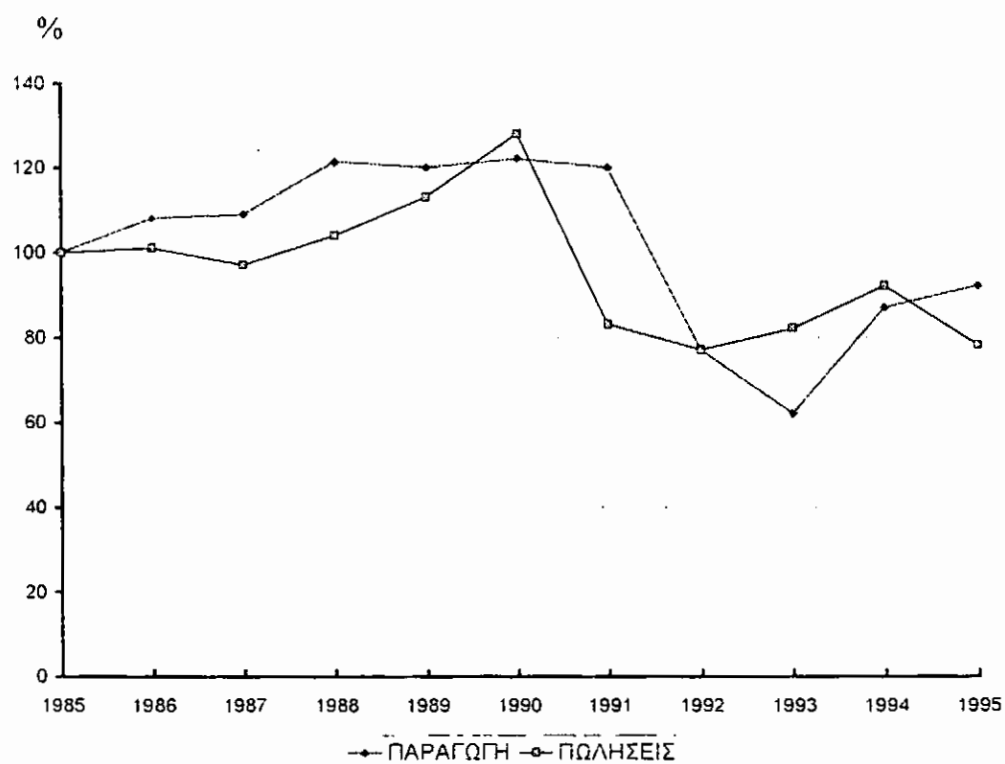
Όπως είναι γνωστό ο βωξίτης χρησιμοποιείται κυρίως στην μεταλλουργία αλουμινίου, στην τσιμεντοβιομηχανία, στην παραγωγή λειαντικών υλικών στην χαλυβουργία κ.λ.π. Η διάθεση του βωξίτη η από την εν λόγω εταιρεία γίνεται στο εσωτερικό προς την εταιρεία Αλουμινίου της Ελλάδος και στο εξωτερικό κυρίως σε χώρες της Δυτικής και της Ανατολικής Ευρώπης.

Στο παραπάνω σχήμα συγκριτικά με βάση το 1985 η εξέλιξη των πωλήσεων και η παραγωγή βωξίτη της Α.Ε.Μ. ΒΩΞΙΤΑΙ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ κατά την διάρκεια των ετών, 1985 - 1995. Έτσι ενώ παρατηρούμε αύξηση των πωλήσεων μέχρι το 89 σημειώνεται σημαντική πτώση που συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πωλήσεις εξωτερικού μειώθηκαν δραστικά λόγω των γνωστών πολιτικών και οικονομικών γεγονότων στην Ανατολική Ευρώπη.

Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης των πωλήσεων, του βωξίτη ήταν η παραγωγή μεταλλεύματος να ακολουθήσει σχεδόν την ίδια πορεία με κάποια καθυστέρηση της τάξεως του ενός έτους για οικονομικούς και οργανωτικούς λόγους.

Η δυσμενής αυτή εξέλιξη των πωλήσεων και της παραγωγής βωξίτη οδήγησε την Εταιρεία σε μείωση του προσωπικού, προκειμένου να προσαρμοσθεί στις συνθήκες της αγοράς βωξίτη που δημιουργήθηκαν.

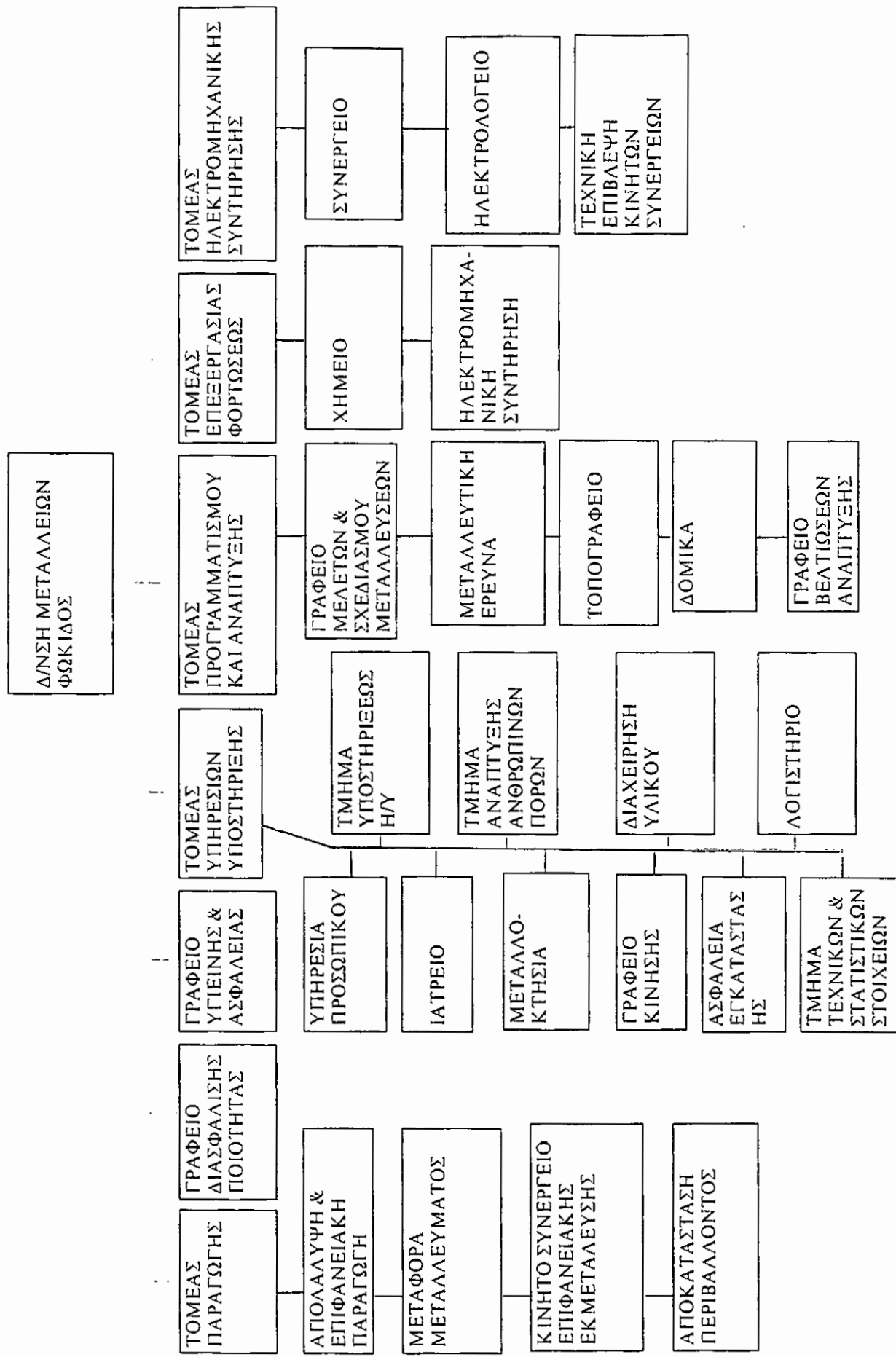


ΣΧΗΜΑ 1: Εξέλιξη των πωλήσεων και της παραγωγής βωξίτη ($^{\circ}$),
ετών 1985 -1995 (1985 = 100 $^{\circ}$)

ΠΗΓΗ: Στοιχεία Α.Ε.Μ. ΒΩΞΙΤΑΙ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ

Λόγω των συνθηκών της περιοχής το μεταλλείο έχει πλήρη αυτάρκεια σε υλικά και υπηρεσίες. Έτσι, εκτός από τις διοικητικές υπηρεσίες εδώ βρίσκονται τα κεντρικά συνεργεία επισκευών και συντηρήσεως καθώς και οι αποθήκες υλικών, ανταλλακτικών, εκρηκτικών και καυσίμων.

Το οργανόγραμμα της Α.Ε.Μ. ΒΩΣΙΤΑΙ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ είναι:



Οι τακτικές και μέθοδοι που εφαρμόζονται στην λήψη των αποφάσεων είναι εύκολη επικοινωνία όλων των επιπέδων καθώς και η δημιουργία ομάδων εργασίας και ο υπολογισμός όλων των παραγόντων μετά από σκέψη πριν ληφθεί απόφαση.

Η επικοινωνία μεταξύ της εργοδοσίας και των εργαζομένων γίνεται με την εφαρμογή όλων των δυνατών μορφών για την επίτευξή του όσο το δυνατό καλύτερου και επιθυμητού αποτελέσματος.

Το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια είναι με τις πωλήσεις που επιδρά λίγο ή πολύ σε όλα τα τμήματα.

Η δομή της οργάνωσης διέπεται από σαφή καθορισμό των αντικειμενικών στόχων καθώς και την εφαρμογή της αρχής της τμηματοποιήσεως. Η διοίκηση της επιχείρησης στηρίζεται στην χάραξη πολιτικής, στην βελτίωση και προσαρμογή στο σχεδιασμό και προγραμματισμό και τέλος στον έλεγχο.

Όσο αφορά τους εργαζόμενους φροντίζουν να είναι απλοί και ζεστοί στην συμπεριφορά, μαζί τους δίνοντας μεγάλη σημασία στο προσωπικό αποτέλεσμα και χρησιμοποιώντας οικονομικά κίνητρα.

Η αποδοτικότητα εξαρτάται με βάση τους αντικειμενικούς στόχους και γι' αυτό στην εργασία επειδή είναι πολύπλοκη αποφεύγεται η προτυποποίηση.

Γ) ΑΛ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η εταιρεία Αλουμινίου της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1960. Το βιομηχανικό συγκρότημα που εγκαταστάθηκε στον Άγιο Νικόλαο Βοιωτίας, άρχισε να λειτουργεί το 1966.

Επεξεργάζεται τον Ελληνικό Βωξίτη, για να παράγει αλουμίνια, και αλουμίνιο. Απασχολεί άμεσα περίπου 1600 άτομα που προέρχονται από ολόκληρη την Ελλάδα. Στη βιομηχανική μονάδα βασίστηκε η ραγδαία ανάπτυξη των βιομηχανικών επεξεργασίας αλουμινίου στη χώρα μας. Σήμερα περισσότερες από 2000 επιχειρήσεις ασχολούνται με την επεξεργασία του αλουμινίου παράγοντες προϊόντα με σημαντική προστιθέμενη αξία.

Υπολογίζεται ότι η δραστηριότητα αυτή επέτρεψε τη δημιουργία άμεσα ή έμμεσα 40000 θέσεων εργασίας σ' όλη την Ελλάδα.

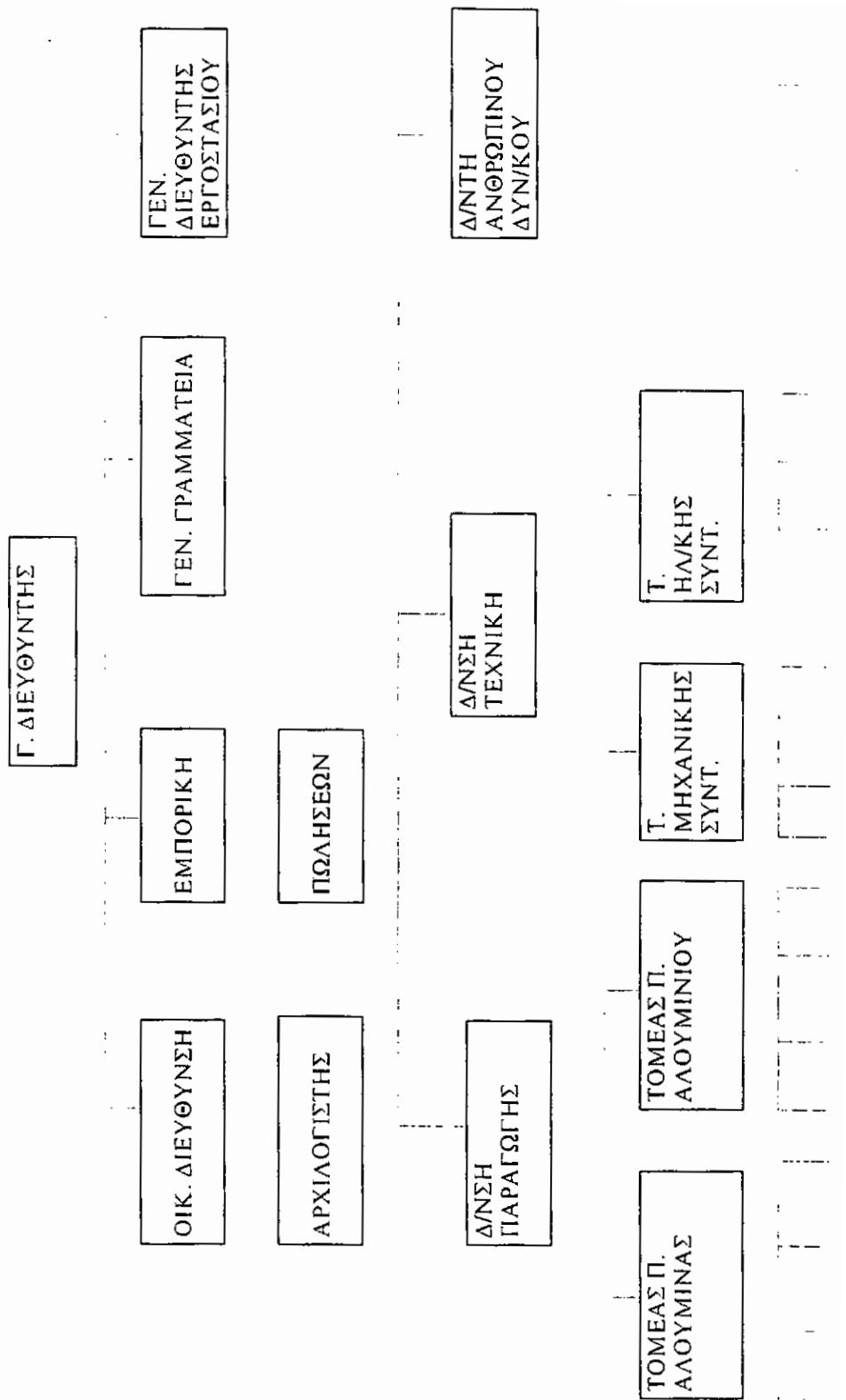
Ο κύκλος εργασιών που πραγματοποιεί ο κλάδος ανταποκρίνεται το 2^ο του ΑΕΠ, ενώ οι εξαγωγές αλουμίνας, αλουμινίου και προϊόντων του αλουμινίου, αποτελούν περίπου 10^ο της αξίας εξαγωγών βιομηχανικών προϊόντων της χώρας μας. Έτσι το συναλλακτικό όφελος ανέρχεται σε δισεκατομμύρια δραχμές το χρόνο.

Οι εγκαταστάσεις του, που καλύπτουν έκταση 1000 στρεμμάτων περίπου περιλαμβάνουν μονάδα παραγωγής αλουμίνας, μονάδα παραγωγής αλουμινίου και πλαισιώνονται από το συγκρότημα τεχνικών υπηρεσιών, το συγκρότημα χημείου - προστασία, το λιμάνι και από το πλέγμα διοικητικών υπηρεσιών. Το ολοκληρωμένο αυτό συγκρότημα επεξεργάζεται κάθε χρόνο 1.300.000 βωξίτη από τον οποίο παράγονται 600.000 τόνοι αλουμίνα, από την ποσότητα αυτή 300.000 τόνοι εξάγονται, ενώ οι υπόλοιποι 300.000 τόνοι μετατρέπονται επιτόπου σε 150.000 τόνους αλουμίνιο.

Τα οικονομικά μεγέθη τοποθετούν το Αλουμίνιο της Ελλάδος μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών της χώρας μας.

Σύμφωνα με στοιχεία επίσημων μελετών υπολογίζεται ότι η εταιρεία πραγματοποίησε τα τελευταία 25 χρόνια κατά μέσο όρο επενδύσεις 5 δισεκατομμυρίων δραχμών κάθε χρόνο. Ταυτόχρονα η θετική συμβολή του Αλουμινίου της Ελλάδος στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας μας στα τελευταία 10 χρόνια, εκτιμάται σε περισσότερα από 20 δισεκατομμύρια δραχμές το χρόνο.

Το οργανόγραμμα της εταιρείας Αλουμινίου της Ελλάδος είναι:



Το διοικητικό συμβούλιο μαζί με τον πρόεδρο και τον γενικό διευθυντή συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα και χαράζουν μαζί τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές. Μετά ο γενικός διευθυντής μαζί με την ομάδα διεύθυνσης συνεδριάζουν κάθε τρεις εβδομάδες και ενημερώνονται για τις τακτικές και πορείες της επιχείρησης.

Η ομάδα διεύθυνσης του εργοστασίου, μαζί με τομεάρχες, κάθε εβδομάδα αλληλοενημερώνονται και οι τομεάρχες του δικούς του προϊστάμενους δραστηριοτήτων. Οι προϊστάμενοι εντός της εβδομάδας μεταβιβάζουν τις αποφάσεις στα κατώτερα εκτελεστικά όργανα.

(Feedback ανακύκλωση πληροφόρησης από τα κάτω προς τα πάνω)

- Διαχείριση ανάπτυξη ανθρωπίνου παράγοντα.
- Ασφάλεια.
- Έλεγχος προϋπολογισμού.
- Σύνταξη προϋπολογισμού.
- Επικοινωνία Διευθυντού - Προσωπικού.
- Συνεργασία με κοινωνικούς εταίρους (Συνδικαλαστικές οργανώσεις).

Ενώ είναι εφαρμόσιμες όλες οι δυνατές μορφές επικοινωνίας μέσα σε μια εταιρεία.

Τα προβλήματα είναι μικρά και αντιμετωπίζονται μερικά είναι στις πωλήσεις, στα αποθέματα και τέλος στην έρευνα, για την πρώτη ύλη (βωξίτης).

Η οργάνωση αυτής της τόσο μεγάλης αυτής εταιρείας στην αρχή του σαφούς καθορισμού των αντικειμενικών στόχων, στην αρχή της ανάλυσης, στην αρχή της τμηματοποίησης και στην αρχή της εναρμόνισης εξουσίας και ευθύνης.

Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την χάραξη πολιτικής, την βελτίωση και προσαρμογή, τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τέλος τον έλεγχο.

Η αρχή που αφορά του εργαζόμενούς της, είναι του προσωπικού αποτελέσματος, ενώ τα πρότυπα και η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους την ενδιαφέρουν για την αποδοτικότητα.

Δ) ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΙΤΕΑΣ Ε. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ Α.Ε

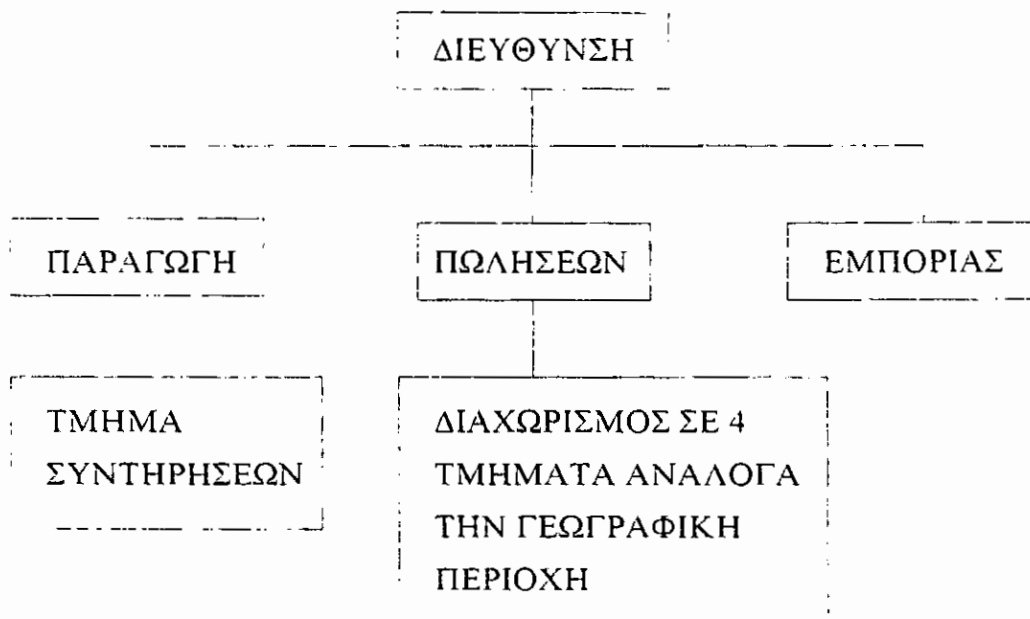
Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1930, έγινε το 1973 ανώνυμη εταιρεία και είναι οικογενειακού χαρακτήρα.

Είναι εγκατεστημένη στο λιμάνι της Ιτέας, επεξεργάζεται σιτηρά και καλαμπόκι. Συσκευάζει τα προϊόντα της και ικοπροϊόντα σε χάρτινους σάκους, ενώ οι πωλήσεις είναι αποκλειστικά χονδρικές.

Το 80% των πηλήσεων γίνεται σε πελάτες της Νοτιοδυτικής Ελλάδας το 15% στο Νομό Αττικής και το 5% σε άλλες χώρες εκτός Ε.Ο.Κ. κατέχει την 18η θέση στην Ελλάδα μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων.

Το προσωπικό κυμαίνεται απο 25-30 ανάλογα την εποχή από τους οποίους οι μισοί είναι διοικητικό και τεχνικό προσωπικό. Η προέλευση των πρώτων υλών είναι το 40% από χώρες της Ε.Ο.Κ. ενώ το 60% από το εσωτερικό της χώρας. Η δυναμικότητά της είναι 100 τόνοι άλεσης δημητριακών ανά 24ωρο.

Το οργανόγραμμα της εν λόγω εταιρείας είναι:



Η λήψη των αποφάσεων γίνεται από την διοίκηση της εταιρείας αφού προηγουμένα ληφθούν υπ' όπιν οι συνθήκες της αγοράς και έχει γίνει αλληλοενημέρωση με τους διευθυντές των τμημάτων.

Οι μορφές της επικοινωνίας εντός της επιχείρησης είναι ο ανοδικός και καθοδικός τόπος.

Το προβλήματα της διοικήσεως της επιχειρήσεως αυτής είναι στην παραγωγή και πωλήσεις τα αλλά είναι πολύ μικρά με αποτέλεσμα την αντιμετώπισή τους.

Η οργάνωση διέπεται από την αρχή του σαφούς καθορισμού των αντικειμενικών στόχων και την αρχή εναρμόνισης εξουσίας και ευθύνης.

Η διοίκηση της τυπικής οργάνωσης διέπεται από την αρχή χάραξης πολιτικής και την αρχή σχεδιασμού και προγραμματισμού σαν γενικές. Τους εργαζόμενους η αρχή του προσωπικού αποτελέσματος και την αποδοτικότητα η αρχή της διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους.

Ε) ΝΙΚ. ΚΟΚΚΙΝΟΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε ΥΠΕΡΑΥΤΟΜΑΤΟ ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΟ

Είναι εγκατεστημένη στην Αμφισσα, ιδρύθηκε το 1972 και είναι οικογενειακού χαρακτήρα.

Λειτουργεί εποχικά Σεπτέμβριο - Μάρτιο, απασχολεί 7 περίπου άτομα. Αντικείμενό της είναι η εξαγωγή ελαίου, μετά από την σύνθλιψη των ελαιών και επεξεργασία του πολοτού, για λογαριασμό των πελατών της (παραγωγών) καθώς και η πώληση ελαίου χονδρική - λιανική. Σαν αμοιβή από τους πελάτες της συνήθως παρακραται (το δικαίωμά της) από το παραγόμενο έλαιο περίπου 10%.

Ανάλογα με την παραγωγή έχει δυνατότητα 24ωρης λειτουργίας.

Ενα υποπροϊόν το οποίο προέρχεται από την εν λόγω επεξεργασία είναι και ο ελαιοπυρήνας, ο οποίος πωλείται στα πυρηνουργεία σε τιμή περίπου 10-12 δραχμές το κιλό, από την επεξεργασία του οποίου παράγεται το πυρηνέλαιο το οποίο χρησιμοποιείται στην παρασκευή των ελαιοχρωμάτων και το πυρηνόξυλο το οποίο χρησιμοποιείται σαν καύσιμη ύλη πόσο στα ελαιουργεία και πυρηνουργεία όσο και σαν καύσιμο στα καλοριφέρ.

Η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τους ιδιοκτήτες που είναι δύο και γι' αυτό δεν υπάρχουν μεγάλα προβλήματα.

Οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ιδιοκτητών είναι απλές και πολύ άμεσες.

Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η εν λόγω εταιρεία (επιχείρηση) είναι οι μειωμένος παραγωγές ελαιοκάρπου (πρώτη ύλη) που παρατηρούνται τα τελευταία

χρόνια λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών (ξηρασία). Η επιχείρηση έχει δυνατότητα επεξεργασίας 40 τόνων ελαίων το 24ωρο.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

1. Ελληνική Οικονομία, Γεώργιος Στάθης ΟΕΔΒ
2. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, Δρ. Ευάγγελου Φ. Θεοδωράτου, Πάτρα 1994.
3. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων ΙΙ Σημειώσεις, Αναστασίας Μιχαλιτσιάνου, Πάτρα 1996.
4. Λεξικό Οικονομικών Επιστημών " Πάμισος " Χ. Ν. Τότση.
5. Αρχές Διοίκησης Marketing, Κώστα Τζωρτζάκη.
6. Διοίκηση Παραγωγής, Λογοθέτη Λιαρμακόπουλου, 1989.
7. Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Σπύρου Ζευγαρίδη - Γ. Σταματιάδη γ' Έκδοση, 1989.
8. Δημόσιες Σχέσεις - Θεωρία και Πράξη, Γ. Γεωργόπουλου, Εκδόσεις Σμπιλιάς, Αθήνα 1991.
9. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων ΙΙ Σημειώσεις Θεοφανόπουλου.
10. Διοίκηση Παραγωγής Εκδόσεις Σμπιλιάς το οικονομικό Ray Wild Ελληνική Επιμέλεια Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1993.
11. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λογοθέτη Λιαρμακόπουλου, 1986 ΟΕΔΒ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων ΙΙ.
Σημειώσεις Θεοφανόπουλου.
- 2) Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι.
Δρ. Ευαγ. Θεοδωράτου Πάτρα 1994.
- 3) Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων ΙΙ.
Σημειώσεις Μιχαλιτσιάνου Αναστασίας 1996 Πάτρα
- 4) Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων
Λογ. Λιαρμακόπουλου 1986 ΟΕΔΒ.
- 5) Διοίκηση Παραγωγής (Εκδόσεις Σμπιλιάς Το οικονομικό)
Ray Wild Ελληνική Επιμέλεια Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος Αθήνα 1993.
- 6) Λεξικό Οικονομικών Επιστημών "Πάμισος" Χ. Ν. Τότση.
- 7) Αρχές διοίκησης Μάρκετινγκ.
Κώστα Τζωρτζάκη.
- 8) Ελληνική Οικονομία 1993 Εκδόσεις ROSILI
Γεώργιος Στάθης ΟΕΔΒ.
- 9) Διοίκηση Παραγωγής
Λογ. Λιαρμακόπουλου 1989.
- 10) Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού
Σπύρου Ζευγαρίδη - Γ. Σταματιάδη Γ' έκδοση 1989.
- 11) Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη.
Γ. Γεωργόπουλου Εκδόσεις Θεωρία και Πράξη.
- 12) Απαντήσεις σε ερωτηματολόγια των 5 μεταποιητικών επιχειρήσεων που αφορά η έρευνα που διενέργησα.

