

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ
ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.**

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 12 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σεπτέμβριος 2004

Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών
Σχολή: Διοίκηση Επιχειρήσεων



Σπουδαστές : Ζαγκανά Ιουλία
Παπαδάτου Κατερίνα
Πιταρίδης Θεοδόσης

Επιβλέπων Καθηγητής : Θεοδωράτος Ευάγγελος

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 6166



Περιεχόμενα

Πρόλογος	σελ.3
----------------	-------

Κεφάλαιο 1 – Διοίκηση των Επιχειρήσεων

1.1 Η Έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη	σελ.5
1.2 Η Συμβολή των Επιστημών στη Διοίκηση	σελ.8
1.3 Η Διοίκηση ως επιστήμη και η σπουδαιότητά της	σελ.10
1.4 Το Έργο της Διοίκησης	σελ.11
1.5 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης	σελ.11
1.6 Οι Βαθμίδες της Διοικητικής Ιεραρχίας	σελ.13
1.7 Οι Ευθύνες της Διοίκησης	σελ.15
1.8 Συστήματα Διοίκησης	σελ.17
1.9 Τα βασικά Πεδία Εφαρμογής της Διοίκησης Επιχειρήσεων	σελ.21
1.10 Διοίκηση Μέσω Στόχων	σελ.28
1.11 Αποτελεσματική Διοίκηση	σελ.30

Κεφάλαιο 2 – Προγραμματισμός Δράσης των Επιχειρήσεων

2.1 Η Έννοια του Προγραμματισμού	σελ.32
2.2 Η Χρησιμότητα του Προγραμματισμού	σελ.32
2.3 Η Διαδικασία του Προγραμματισμού	σελ.33
2.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός	σελ.35
2.5 Τα Βασικά Στοιχεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού	σελ.35
2.6 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού	σελ.36

Κεφάλαιο 3 – Οργάνωση Επιχειρήσεων

3.1 Η Έννοια της Οργάνωσης	σελ.37
3.2 Αρχές της Οργάνωσης	σελ.38
3.3 Προϋποθέσεις για μια σωστή και αποδοτική Οργάνωση	σελ.40
3.4 Αδυναμίες της Οργάνωσης	σελ.42
3.5 Πλεονεκτήματα της Οργάνωσης	σελ.43
3.6 Τύποι της Οργάνωσης	σελ.43
3.7 Είδη της Οργάνωσης	σελ.45
3.8 Ταξινόμηση των Οργανώσεων	σελ.45
3.9 Οι Μορφές της Οργάνωσης	σελ.46
3.10 Οργανογράμματα	σελ.48
3.10.1 Είδη Οργανογραμμάτων	σελ.49
3.10.2 Τι Απεικονίζουν τα οργανογράμματα	σελ.50
3.10.3 Τι δεν Απεικονίζουν τα Οργανογράμματα	σελ.50
3.11 Η Διοικητική Λειτουργία της Οργάνωσης	σελ.50
3.12 Ανθρώπινα Προβλήματα στην Οργάνωση	σελ.51

Κεφάλαιο 4 – Λειτουργία των Επιχειρήσεων

4.1 Η Διεύθυνση των Επιχειρήσεων	σελ.52
4.1.1 Παρακίνηση	σελ.52
4.1.2 Ηγεσία	σελ.53
4.1.3 Δυναμική Ομάδων	σελ.54
4.2 Επικοινωνία	σελ.55
4.2.1 Επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση	σελ.56
4.2.2 Η Προς τα Κάτω Επικοινωνία	σελ.57
4.2.3 Η Προς τα Πάνω Επικοινωνία	σελ.57
4.2.4 Άτυπη Επικοινωνία	σελ.58
4.3 Η Λειτουργία του Ελέγχου των Επιχειρήσεων	σελ.58
4.3.1 Η Έννοια του Ελέγχου	σελ.58
4.3.2 Η Διαδικασία του Ελέγχου	σελ.59
4.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διαδικασία του Ελέγχου	σελ.60
4.3.4 Είδη Ελέγχου	σελ.60
4.3.5 Συστήματα, Μέσα, Τεχνικές Ελέγχου	σελ.61
4.4 Λήψη Αποφάσεων	σελ.62
4.4.2 Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων	σελ.62
4.4.3 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	σελ.64

Κεφάλαιο 5- Έρευνα σε 12 Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

σελ.65

5.1 Ανάλυση Επιχειρήσεων	σελ.65
Συμπέρασμα	σελ.95
5.2 Απαντήσεις των Επιχειρήσεων σε Ποσοστά	σελ.97

Επίλογος	σελ.107
----------------	---------

Παράρτημα-Ερωτηματολόγια	σελ.108
--------------------------------	---------

Βιβλιογραφία	σελ.156
--------------------	---------

Web Sites	σελ.158
-----------------	---------

Πρόλογος

Ερευνώντας το παρελθόν εντοπίζουμε σημαντικά Οργανωτικά και Διοικητικά στοιχεία στα αποφθέγματα των σοφών της Ελληνικής αρχαιότητας τα οποία σήμερα επέχουν θέση αρχών για το μάνατζμεντ. Ο Σόλων λέγοντας "σκοπέειν χρη παντός χρήματος την τελευταίην κή αποβήσει" τονίζει τη σημασία του να σκεπτόμαστε και να υπολογίζουμε τις συνέπειες της κάθε ενέργειά μας. "Αρχή άνδρα δείκνυσι" ειπώθηκε από τον Πιπτακό και σημαίνει ότι η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί. Ο Αριστοτέλης διατύπωσε απόψεις για υποκατάσταση των εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία και για ανθρώπινες σχέσεις. Βλέπουμε λοιπόν ότι η επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης έχει βαθιές ρίζες και στην αρχαιότητα, και αποτέλεσαν παρακαταθήκη για τη σημερινή ραγδαία και εντυπωσιακή εξέλιξη της συγκεκριμένης επιστήμης. Στην περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, διατυπώνονται και οι πρώτες συγγραφικές μελέτες, όπου δίνεται μεγάλη έμφαση στην αναγκαιότητα μεγαλύτερης οργανωτικής σύνθεσης, μεθοδικότητας, συστηματοποίησης στην παραγωγική διαδικασία. Εδώ συναντάμε και τις πρώτες απόψεις για τη σημασία της βελτίωσης της παραγωγικής ικανότητας των εργαζομένων, καθώς και για τη χρησιμότητα της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης στην λειτουργία των επιχειρήσεων.

Σήμερα, σχεδόν όλοι οι επιχειρησιακοί οργανισμοί βασίζονται και συγκροτούν την παραγωγική τους λειτουργία σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Χωρίς σωστή αποτελεσματική Διοίκηση, δίχως λειτουργική οργανωτική σύνθεση είναι αδύνατον να επιτευχθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες της επιχείρησης. Διοίκηση δεν είναι τίποτα διαφορετικό από τον συντονισμό όλων των παραγωγικών στοιχείων της επιχείρησης (ανθρώπινοι πόροι, υλικά, τεχνικά, μηχανικά στοιχεία) προς την κατεύθυνση των επιχειρηματικών σκοπών. Για να κινηθεί μία επιχείρηση ακόμη πιο αποτελεσματικά προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να εφαρμόσει τον ανάλογο Προγραμματισμό, να έχει ορθά δομημένη οργανωτική δομή, να διαθέτει μία χαρισματική και αποφασιστική ηγεσία. Με τον προγραμματισμό καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, εξετάζονται τα πλαίσια δράσεως, δίνονται κατευθυντήριες γραμμές, χαράσσεται η στρατηγική της επιχείρησης. Οργάνωση είναι εκείνη η διαδικασία, κατά την οποία καθορίζονται οι σχέσεις μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού που πρέπει να τις εκτελέσει, και υλικών

παραγόντων που χρειάζονται. Πέρα από την Οργάνωση και τον Προγραμματισμό, πολύ σημαντική λειτουργία είναι η λήψη αποφάσεων, όπου προτού εφαρμοστεί ένα πλαίσιο δράσης αναλύονται τα δεδομένα, προβάλλονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης, και έπειτα υλοποιείται η απόφαση. Πέρα αυτές τις βασικές λειτουργίες υπάρχουν και άλλες σημαντικές, όπως ο Έλεγχος κατά τον οποίο ρυθμίζεται η παραγωγή, μετράται η απόδοση, δίνονται πρότυπα σύγκρισης, και η Διεύθυνση κατά την οποία εποπτεύεται, κατευθύνεται και παρακινείται το προσωπικό.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λοιπόν προσπαθούν να τονώσουν τη παραγωγική τους δραστηριότητα, δίνοντας βαρύτητα στην υψηλή οργάνωση, στην αποτελεσματική διοίκηση, στην εύρυθμη λειτουργία. Για να γίνουν βέβαια πράξη αυτά απαιτούνται και οι ανάλογοι χειρισμοί. Χρειάζεται να υπάρχει ξεκάθαρη μεταβίβαση εξουσίας και γραμμή εντολών, καταμερισμός και διαίρεση της εργασίας, ανάπτυξη ενός σχεδίου λήψης αποφάσεων, στρατηγικός σχεδιασμός και ομαδοποίηση δραστηριοτήτων στα τμήματα. Επίσης πρέπει να διευκρινιστούν οι σχέσεις μεταξύ τμημάτων και παραγωγικών μονάδων, να εναρμονιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων με εκείνες του οργανισμού, να δημιουργηθεί ένα κλίμα ηγεσίας που να παρακινεί το προσωπικό. Ο επιχειρησιακός οργανισμός όταν εκπονεί τα σχέδια και τις μελέτες του, έχει μια συγκεκριμένη αποστολή, ένα πρότυπο εκτελέσεως, ένα βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο πρόγραμμα. Το μακροχρόνιο σχέδιο είναι μια σειρά εναλλακτικών τρόπων δράσεως, καθεμιά από τις οποίες, ανάλογα με τις εξωτερικές συνθήκες, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση να πετύχει τους βασικούς στόχους της επί μία εκτεταμένη περίοδο χρόνου. Ένα βραχυχρόνιο σχέδιο αναφέρεται σε μια άμεση χρονική περίοδο κι έχει καθοριστεί για να αντιμετωπίσει στόχους για αυτή τη περίοδο. Μετά την επιλογή των στρατηγικού χαρακτήρα μακροχρόνιων προγραμμάτων και των τακτικού χαρακτήρα βραχυχρόνιων σχεδίων, ξεκινάει και η ανάπτυξη των διαδικασιών που θα φέρουν εις πέρας τους επιθυμητούς σκοπούς.

Αφού δόθηκε ένα γενικό πλαίσιο της σημερινής αντίληψης γύρω από τη λειτουργία των επιχειρήσεων, στη συνέχεια παρατίθεται μια αναλυτική θεωρία της Οργάνωσης, της Διοίκησης και της Λειτουργίας των επιχειρήσεων και θα απεικονίζονται τα στοιχεία της έρευνας, η οποία βασίστηκε σε 12 επιχειρήσεις. Για τις επιχειρήσεις αυτές αντλήθηκαν γενικότερα στοιχεία για το περιβάλλον εργασίας τους, αλλά εξασφαλίστηκαν και πιο αναλυτικά στοιχεία με τη βοήθεια ενός συγκεκριμένου τύπου ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 1

Έρευνα σε 12 Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

1.1 Η Έννοια της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη.

Με τη λέξη Διοίκηση εννοούμε μια σειρά ενεργειών με τις οποίες επιδιώκεται η οργάνωση και κατεύθυνση ορισμένων δραστηριοτήτων κατά μια συγκεκριμένη τάξη, καθώς και των ανθρώπων που διενεργούν τις δραστηριότητες αυτές, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Γενικά, η Διοίκηση είναι η εναρμόνιση και ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Την έννοια της Διοίκησης προσπάθησαν στο παρελθόν να την προσδιορίσουν αρκετοί συγγραφείς του κλάδου αυτού κι αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν μερικές διαφορές μεταξύ των θεωριών τους. Έτσι κατά τον S. P. Robbins η διαδικασία της Διοίκησης αναφέρεται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και την αξιολόγηση, σύμφωνα με τον B. K. Scalan αναφέρεται στον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, ενώ, τέλος, κατά τον H. Fayol, ο οποίος ήταν και ο πρώτος που καθόρισε την έννοια και τους κανόνες της Διοίκησης, αναφέρεται στον προγραμματισμό-σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Η γέννηση της θεωρίας της Διοίκησης χρονολογείται περίπου το 1911 με τη δημοσίευση της εργασίας του F. W. Taylor με τίτλο «Αρχές Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης». Η εργασία αυτή καθιέρωσε τον Taylor ως πατέρα της επιστημονικής Διοίκησης. Ο Taylor ως μηχανικός σε βιομηχανία χάλυβα προσπαθούσε να βρει τη μοναδική λύση για κάθε έργο εφαρμόζοντας την επιστημονική του μέθοδο. Οι θεμελιώδεις αρχές που καθιέρωσε είναι :

1. Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση, επιδιώκοντας την ανεύρεση του άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας
2. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων
3. Συνεργασία διοικητικών στελεχών με εργαζομένους

4. Μία περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία.

Οι Frank και Lillian Gilbreth επηρεασμένοι από τις προσπάθειες του Taylor έμειναν γνωστοί για την έρευνά τους πάνω στη μελέτη κινήσεων των χεριών και του σώματος θέλοντας να δείξουν ότι η απόδοση μεγιστοποιείται όταν δε γίνονται περιττές κινήσεις αλλά χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία για τον κατάλληλο σκοπό. Την ίδια περίοδο με τον Taylor, ο Fayol στη Γαλλία αντιμετώπισε τα πράγματα με ένα πιο ευρύ τρόπο καθώς ασχολήθηκε με τις αρχές της Οργάνωσης και τα καθήκοντα του μάνατζερ με καθολικότητα στην εφαρμογή. Με το έργο του «Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ» εξετάζει τη Διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων που έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη ομαδικής δραστηριότητας. Ο Max Weber (1864-1920), ένας γερμανός κοινωνιολόγος, με το έργο του «Θεωρία της Κοινωνικής και Οικονομικής Οργάνωσης» περιγράφει τις δραστηριότητες στους οργανισμούς με βάση τις σχέσεις εξουσίας. Θεωρούσε ότι το βασικότερο πρόβλημα ήταν η αναγνώριση εξουσίας, την οποία και ανέλυσε σε Νομική Εξουσία, σε Παραδοσιακή Εξουσία και σε Χαρισματική Εξουσία. Πίστευε ότι με τη γραφειοκρατία λαμβάνονται με ορθολογικότερο τρόπο αποφάσεις και η διοίκηση γίνεται πιο αποτελεσματική.

Άλλοι εξίσου σπουδαίοι συγγραφείς που έχουν συμβάλει στην επιστήμη της Διοίκησης (είτε με τα έργα τους είτε με τις έρευνές τους) είναι ο Oliver Sheldon με τη «Φιλοσοφία του Μάνατζμεντ» που έγραψε το 1923, ο J. D. Mooney με τις έρευνές του, το 1931 περίπου, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όλοι χρειάζονται συντονισμό, ένα σύστημα ιεραρχικών σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου και καθόρισε τα καθήκοντα για κάθε εργασία. Επίσης η Mary Parker Follett προσέφερε σημαντικές υπηρεσίες σε θέματα της υποκίνησης, της ηγεσίας και της έννοιας από την άποψη της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς, ο L. Urwick έγραψε «Τα Στοιχεία της Διοίκησης», ο C. I. Bernard με το βιβλίο του «Οι Λειτουργίες του Διοικητικού Στελέχους», οι Herbert Simon με το βιβλίο του «Διοικητική Συμπεριφορά», και τέλος ο Harrington Emerson (1835-1931) ο οποίος συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα και διτύπωσε 12 αρχές και ο Henry Gantt (1861-1919) ο οποίος έμεινε στην ιστορία για το σύστημα αμοιβής με δώρο και το διάγραμμα που εφάρμοσε στην παρακολούθηση έργων.

Περίπου μεταξύ του 1927-1932 μία ομάδα επιστημόνων, με επικεφαλής τον καθηγητή Elton Mayo, στο Hawthorne του Chicago άρχισε σαν αποτέλεσμα μιας έρευνας την Κίνηση των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και φυσικών συνθηκών εργασίας όπως για παράδειγμα ο φωτισμός. Μετά από τρία πειράματα που έγιναν, κατά τα οποία χρησιμοποίησαν δύο ομάδες εργαζομένων, παρατηρήθηκε ότι όσο και να αυξανόταν ή να μειωνόταν ο φωτισμός η παραγωγικότητα συνέχιζε να αυξάνει και στις δύο ομάδες εκτός της περίπτωσης όπου το φως ήταν τόσο χαμηλό όσο και της σελήνης. Ακόμη, παρατηρήθηκε πως η αμοιβή σαν κίνητρο δεν επηρέαζε τους εργαζομένους όσο νόμιζαν ότι θα τους επηρέασει. Συμπερασματικά δηλαδή, διαπιστώθηκε πως καθοριστικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων παίζουν κοινωνικοί παράγοντες. Έτσι οι επιδράσεις της ομάδας επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά αλλά και τα συναισθήματα των εργαζομένων.

Στην ανάπτυξη της επιστημονικής σκέψης συνέβαλαν οι οικονομολόγοι και οι μαθηματικοί. Οι περισσότερες προσπάθειές τους αφορούν την «Επιστημονική Απόφαση». Η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία με την οποία ορίζουμε το πρόβλημα, αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις, τις αξιολογούμε και επιλέγουμε την καλύτερη από αυτές. Όλοι οι διοικούντες ακολουθούν αυτή τη διαδικασία. Ακόμη, η Κίνηση της Επιστημονικής Απόφασης στηρίζει σε αυτή τα επιχειρήματά της ότι αφού η διοίκηση χαρακτηρίζεται από τη λήψη αποφάσεων, πρέπει αυτή η λήψη αποφάσεων να αποτελεί το κέντρο της διοικητικής θεωρίας. Οι εργασίες των Simon, March, Forrester κ.α. συνέβαλαν κυρίως σε αυτόν τον τομέα με τη χρησιμοποίηση στατιστικής, μοντέλων πληροφοριών κ.λ.π.. Με λίγα λόγια βοήθησαν την ικανότητα των διοικούντων για πιο αποτελεσματικό προγραμματισμό και έλεγχο.

Στη Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς συνέβαλαν επιστήμονες της συμπεριφοράς, όπως ο Mayo Mary και η Parker Follet. Αυτοί είναι προσανατολισμένοι προς το στόχο και την επάρκεια. Θεωρούν, όμως, την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σαν το σπουδαιότερο μέσο για αυτό το σκοπό. Οι επιστήμονες της Συμπεριφοράς αύξησαν σημαντικά τις γνώσεις για τη συμπεριφορά μέσα στις επιχειρήσεις και προσέθεσαν τη μεθοδολογία έρευνας των κοινωνικών επιστημών σε αυτή που χρησιμοποιείται από τους επιστήμονες της απόφασης, με αποτέλεσμα τη σημαντική άνοδο σε ποιότητα της έρευνας στις επιχειρήσεις και την ευκολότερη κατανόηση των διοικητικών διαδικασιών.

Η Κίνηση των Συστημάτων είναι μια διαδικασία που αναπτύχθηκε μέσα στη δεκαετία του 1960. Οι οργανισμοί περιγράφονται σε συστήματα που απορροφούν εισροές, τις επεξεργάζονται και εξάγουν εκροές. Με λίγα λόγια, θα λέγαμε ότι τα οργανωτικά συστήματα αποτελούνται από παράγοντες που αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους, και που αυτοί περιλαμβάνουν άτομα, ομάδες, στάσεις, κίνητρα, στόχους, θέσεις, τυπική δομή, αλληλεπιδράσεις και εξουσία. Παράλληλα όμως, το οργανωτικό σύστημα, και αυτό με τη σειρά του, αποτελεί ένα υποσύνολο μέσα στο ευρύτερο σύστημα της κοινωνίας. Το σύστημα πρέπει να δέχεται εισροές για να επιβιώσει. Αυτές οι εισροές πρέπει να επεξεργασθούν ώστε να παραχθούν εκροές, οι οποίες θα πρέπει να διανέμονται με τέτοιο ρυθμό που θα διατηρείται η βιωσιμότητα του οργανισμού. Έχει διαπιστωθεί, όμως, ότι αν υπάρξει κάποια αλλαγή σε οποιονδήποτε παράγοντα μέσα στον οργανισμό τότε υπάρχουν επιπτώσεις και σε άλλα υποσυστήματα του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, ερευνούνται όλα τα υποσυστήματα, η σχέση μεταξύ τους και το πως αλληλεπιδρούν. Αυτή η προσέγγιση έχει βοηθήσει στην ολοκλήρωση της διοικητικής θεωρίας.

1.2 Η Συμβολή των Επιστημών στη Διοίκηση

Αρκετές ήταν οι επιστήμες εκείνες οι οποίες συντέλεσαν στην καλύτερη κατανόηση του πως μπορεί ο άνθρωπος να πετύχει καλύτερα τους στόχους που του έχουν ανατεθεί μέσα σε οργανωμένες δραστηριότητες.

Ψυχολογία : Οι ψυχολόγοι ασχολούνται με τη μελέτη και την προσπάθεια κατανόησης της συμπεριφοράς του ατόμου και σε θέματα όπως είναι η προσωπικότητα, η εποπτεία, οι ανάγκες του ατόμου και τα κίνητρα, η μέτρηση των στάσεων και η γενική διαμόρφωση της συμπεριφοράς του εργαζομένου, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η επανάληψη της επιθυμητής συμπεριφοράς από τον οργανισμό.

Κοινωνιολογία : Οι κοινωνιολόγοι μελετούν το κοινωνικό σύστημα μέσα στο οποίο τα άτομα εκτελούν τους ρόλους τους. Βοηθούν τη διοίκησή με τις μελέτες που κάνουν για την ομαδική συμπεριφορά στους οργανισμούς.

Κοινωνική Ψυχολογία : Εδώ εξετάζεται η διαπροσωπική συμπεριφορά, δηλαδή το πως και το γιατί τα άτομα συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται σε ομαδικές δραστηριότητες. Η Κοινωνική Ψυχολογία συμβάλει με τις έρευνές της στην

αλλαγή, τη μέτρηση και κατανόηση των στάσεων, στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων και στο πως οι ομαδικές δραστηριότητες μπορούν να ικανοποιήσουν τις ατομικές ανάγκες.

Ανθρωπολογία : Η συμβολή που οι ανθρωπολόγοι έχουν κάνει στη θεωρία της Διοίκησης είναι η αναγνώριση ότι το πως συμπεριφερόμαστε είναι μια λειτουργία του πολιτισμού μας. Υπάρχουν διαφορές σε θεμελιώδεις αξίες, στάσεις και είδη αποδεκτής συμπεριφοράς. Το ατομικό μας σύστημα αξιών, δηλαδή οι προτεραιότητές μας για το τι είναι σημαντικό, θα επηρεάσει τις στάσεις μας αλλά και τη συμπεριφορά μας στην εργασία.

Πολιτική Επιστήμη : Με την Πολιτική Επιστήμη κατανοούμε καλύτερα τη συμπεριφορά των οργανισμών. Έχει συμβάλλει σε θέματα δύναμης και εξουσίας, στη δομή των προστιβών, αλλά και στο πως οι άνθρωποι χειρίζονται τη δύναμη και την πολιτική στους οργανισμούς για ατομική αυτοεξυπηρέτηση.

Μηχανική : Αυτή η επιστήμη έχει συμβάλλει στη Διοίκηση σημαντικά καθώς προσέφερε στην ικανότητα του μάνατζερ για να επιτευχθεί η εναρμόνιση των φυσικών συνθηκών εργασίας με τις ανθρώπινες δυνατότητες. Ακόμη, βοήθησε στη μείωση της κοπώσεως από την εργασία και στην αύξηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Οικονομικά : Η συμβολή της επιστήμης αυτής βασίζεται στην εργασία των οικονομολόγων σχετικά με τις προβλέψεις και τη λήψη αποφάσεων. Έχουν αναπτύξει διάφορες έννοιες όπως η ελαστικότητα, τα συστήματα προγραμματισμού, η απόδοση επενδύσεων κ.α που χρησιμοποιούν και τα διοικητικά στελέχη.

Μαθηματικά ή Στατιστική : Οι μαθηματικοί έχουν προσφέρει στη διοίκηση σημαντικές υπηρεσίες με τις τεχνικές τους σε θέματα όπως η λήψη αποφάσεων, συστήματα ελέγχου κ.α.

Φυσιολογία : Με τις έρευνες αυτής της επιστήμης, η διοίκηση έχει αποκτήσει γνώση πάνω σε θέματα σχεδιασμού έργων και καλύτερης κατανόησης των προβλημάτων που προέρχονται από την ανησυχία και την ένταση, όπως η πρόληψη ατυχημάτων και η μείωση απουσιών.

1.3 Η Διοίκηση ως επιστήμη και η σπουδαιότητά της

Αρκετοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι τα άτομα θα εργάζονταν και θα συνεργάζονταν καλύτερα και με περισσότερη προσωπική ικανοποίηση εάν δεν υπήρχαν διευθυντικά / διοικητικά στελέχη. Πιστεύουν πως η ιδανική λειτουργία της ομάδας χαρακτηρίζεται από τον όρο «ομαδική προσπάθεια». Δεν αντιλαμβάνονται όμως ότι ακόμη και στην πιο στοιχειώδη μορφή ομαδικής συνεργασίας τα άτομα που παίρνουν μέρος έχουν σαφείς ομαδικούς αλλά και προσωπικούς στόχους και ακολουθούν ορισμένους κανόνες και οδηγίες. Με λίγα λόγια μπορούμε να πούμε ότι η Διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού όπως είναι μια επιχείρηση. Είναι η υπηρεσία που εκτελεί όχι μόνο ο πρόεδρος μιας εταιρείας αλλά και ο επιβλέπων ενός καταστήματος και ο επικεφαλής μιας επιχείρησης.

Η Διοίκηση είναι εκείνη η επιστήμη η οποία αναπτύσσεται τώρα, στις μέρες μας. Από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο έχει εμφανιστεί η επεκτεινόμενη αντίληψη ότι η ποιότητα της Διοίκησης είναι σημαντική για τη σύγχρονη ζωή και αυτό έχει καταλήξει στο να αναλυθεί και να μελετηθεί εκτενώς η διαδικασία του περιβάλλοντος και των τεχνικών της Διοίκησης.

Η σημασία της Διοίκησης φαίνεται καλύτερα στην περίπτωση των λιγότερο ανεπτυγμένων ή αναπτυσσόμενων χωρών. Η μελέτη του προβλήματος τα τελευταία χρόνια από ειδικούς της οικονομικής ανάπτυξης έχει δείξει ότι η παροχή κεφαλαίου ή τεχνολογίας δεν προϋποθέτει και την ανάπτυξη. Ο περιοριστικός παράγοντας, συνήθως, είναι η έλλειψη ποιότητας και δυναμισμού από την πλευρά των διοικούντων. Παρόλο που στην εποχή μας έχουν αναπτυχθεί άλλες σημαντικές επιστήμες, οι κοινωνικές έχουν μείνει πολύ πίσω, δηλαδή δεν καθοδηγούν την κοινωνική πολιτική και δράση που είναι και ο σκοπός τους. Αυτό φαίνεται καθαρά από το γεγονός ότι έχουν γίνει αρκετές σπατάλες ανθρωπίνων και υλικών πόρων ενώ παράλληλα οι κοινωνικοί αντικειμενικοί σκοποί παραμένουν ανεκπλήρωτοι.

Από την άλλη πλευρά, θα λέγαμε ότι κάποιες κοινωνικές επιστήμες έχουν προοδεύσει περισσότερο από άλλες. Αυτό σημαίνει ότι με όλες τους τις ελλείψεις, τα οικονομικά για παράδειγμα, έχουν προχωρήσει πολύ στο να εξηγήσουν τις κατάλληλες μεθόδους οι οποίες θα αποδώσουν το άριστο προϊόν με τη μικρότερη δαπάνη εργασίας και κεφαλαίου. Οι οικονομικές αρχές όμως, υποθέτουν ότι οι

οικονομικοί αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να επιτευχθούν με το συντονισμό της ανθρώπινης δραστηριότητας και ότι η επιχείρηση και οι ομάδες επιχειρήσεων θα διοικούνται καλά.

1.4 Το Έργο της Διοίκησης

Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων γίνεται από το σύνολο των ανθρώπων που απαρτίζουν μια ομάδα και όχι από κάθε μεμονωμένο άτομο. Έτσι, έχοντας ο καθένας από ένα μικρό μέρος της συγκεκριμένης εργασίας, το σύνολο της εργασίας αυτής πραγματοποιείται με γρηγορότερους ρυθμούς και με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Τίθενται όμως ερωτήματα σχετικά με το τι μέρος της εργασίας θα αναλάβει ο κάθε ένας, με ποιόν τρόπο θα την εκτελέσει, πότε θα την εκτελέσει κ.α. Βλέπουμε λοιπόν πως όλες οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη διοίκησης και πως η τελευταία μπορεί να αντιμετωπίσει την πλειοψηφία τέτοιων ειδών προβλημάτων.

Το διοικητικό στέλεχος (ή διαφορετικά προϊστάμενος), ως υπεύθυνο στέλεχος, παίρνει αποφάσεις μετά από ώριμη κρίση και με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν, ελέγχει αν η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι σύμφωνη με τα σχέδια δράσης. Επίσης, δίνει συμβουλές και οδηγίες στους υφισταμένους του, τους ενθαρρύνει και τους επιβλέπει στην εργασία τους.

1.5 Λειτουργίες της Διοίκησης

Οι λειτουργίες της Διοίκησης στην εργασία μας παρουσιάζονται ως εξής :

- Προγραμματισμός – Σχεδιασμός
- Οργάνωση
- Στελέχωση
- Διεύθυνση – Ηγεσία
- Έλεγχος

Οργάνωση : Είναι η διαδικασία διανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση καθορίζεται επίσης και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης. Τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την οργάνωση είναι τα εξής τρία : α) Η εργασία, δηλαδή οι απαιτούμενες από τους στόχους ενέργειες που αποτελούν και τη βάση για την οργάνωση.

β) Οι άνθρωποι, δηλαδή εκείνοι που θα κάνουν την εργασία, η οποία πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με εκείνες τις ικανότητές τους που είναι αναγκαίες για την εκτέλεσή της.

γ) Ο τόπος, δηλαδή η τοποθεσία όπου θα γίνει η εργασία συμπεριλαμβανομένων και όλων των άλλων φυσικών παραγόντων, όπως είναι οι μηχανές, τα εργαλεία, ο φωτισμός και καθετί που είναι αναγκαίο για την υλοποίηση της εργασίας. Η Οργάνωση όμως θα αναλυθεί περισσότερο σε επόμενο κεφάλαιο.

Στελέχωση : Περιλαμβάνει τη διαδικασία πλήρωσης των θέσεων που δημιουργούνται από την οργανωτική δομή. Σύμφωνα με αυτή τη λειτουργία η επιχείρηση προσδιορίζει και επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό για τη συγκεκριμένη θέση. Περιλαμβάνει ακόμα, την απογραφή, αξιολόγηση, καθορισμό αμοιβών και την εκπαίδευση των υποψηφίων και των προϊσταμένων έτσι ώστε να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Διεύθυνση και Ηγεσία : Με τη λειτουργία αυτή, τα διοικητικά στελέχη κατευθύνουν και εποπτεύουν τους υφισταμένους τους με τέτοιο τρόπο ώστε οι αντικειμενικοί στόχοι που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό να υλοποιηθούν με επιτυχία. Τα στοιχεία αυτής της δραστηριότητας είναι η εποπτεία, η υποκίνηση και η επικοινωνία. Η εποπτεία απαιτεί επιτήρηση της εργασίας των απασχολούμενων και των συνθηκών εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το πόσο σπουδαίοι είναι οι στόχοι αλλά και πόσο επαρκής η οργανωτική δομή της επιχείρησης, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να ενθαρρυνθεί για να εργασθεί με ζήλο και εμπιστοσύνη έτσι ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν την απαιτούμενη ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους υφισταμένους τους προκειμένου οι ιδέες που εκφράζουν να γίνονται κατανοητές από όλους.

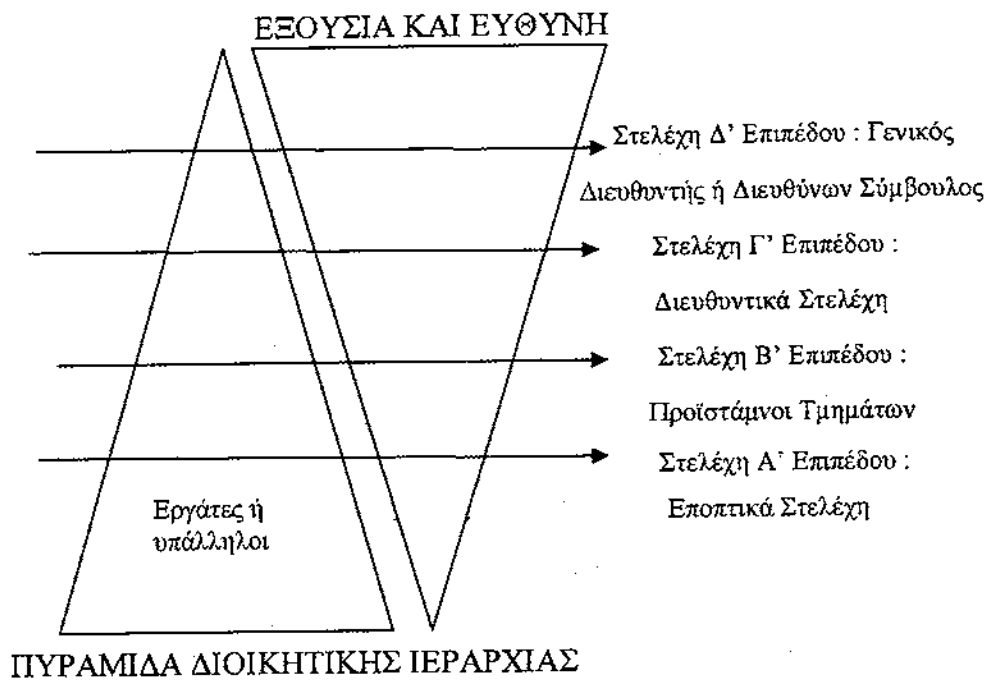
Έλεγχος : Αυτή είναι και τελευταία λειτουργία του διοικητικού στελέχους. Έλεγχος είναι η καταμέτρηση και διόρθωση, όπου απαιτείται, της απόδοσης των

δραστηριοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στα πρότυπα σχέδια-προγράμματα, δηλαδή στους προγραμματισθέντες στόχους της επιχείρησης. Έτσι ο έλεγχος μετρά την απόδοση έναντι των στόχων και σχεδίων, δείχνει που υπάρχουν αρνητικές αποκλίσεις και θέτοντας σε κίνηση ενέργειες για τη διόρθωση των αποκλίσεων αυτών βοηθά στο να εξασφαλισθεί η εκπλήρωση των σχεδίων.

1.6 Οι Βαθμίδες της Διοικητικής Ιεραρχίας

Τα διοικητικά στελέχη που εργάζονται σε κάθε οργανισμό πρέπει να ακολουθούν κάποιους κανόνες εφόσον αυτός έχει μια συγκεκριμένη δομή. Φυσικά, εκτός από τα διοικητικά στελέχη υπάρχουν διάφοροι άλλοι εργαζόμενοι μέσα σε μια επιχείρηση. Τα μέλη μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες : στους εργάτες και υπαλλήλους, σε αυτούς δηλαδή που αναλαμβάνουν την εκτελεστική εργασία, και στα διοικητικά στελέχη, σε αυτούς δηλαδή που το καθήκον τους είναι ο έλεγχος και η εποπτεία της εκτελεστικής εργασίας (διοικητική εργασία). Ταυτόχρονα όμως, ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να επιτελεί και εκτελεστικό έργο.

Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι έχουμε στελέχη πρώτου επιπέδου στη διοικητική ιεραρχία, δευτέρου επιπέδου, τρίτου και στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, δηλαδή τετάρτου επιπέδου. Βέβαια, τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας δεν εμφανίζονται ομοιόμορφα σε όλα τα είδη των οργανισμών, αλλά ποικίλλουν και εξαρτώνται από τη μορφή και το είδος, για παράδειγμα, της επιχείρησης στην οποία αναφέρονται. Το ίδιο συμβαίνει και με τους εκάστοτε τίτλους που μπορεί να λαμβάνει ένα διοικητικό στέλεχος.



Τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας όπως φαίνονται στο παραπάνω σχήμα, παρουσιάζουν πυραμοειδή μορφή, με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη στην κορυφή και τους φορείς της εκτελεστικής εργασίας (εργάτες ή υπαλλήλους) στη βάση της πυραμίδας. Στο σχήμα αυτό παρατηρούμε επίσης, την άσκηση εξουσίας των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων.

Έτσι έχουμε στο πρώτο επίπεδο τους επόπτες, στο δεύτερο τους προϊστάμενους, στο τρίτο τα διευθυντικά στελέχη. Σε αυτό το επίπεδο μπορεί να έχουμε διευθυντή Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Προμηθειών κ.λ.π. Τέλος, στο τέταρτο και ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας έχουμε τον Πρόεδρο του Δ.Σ. ή Γενικό διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλο κ.λ.π. Η ανεστραμμένη πυραμίδα μας δείχνει το βαθμό εξουσίας που έχει το κάθε στέλεχος. Στην κορυφή παρατηρούμε πως εργάτες και υπάλληλοι έχουν πολύ περιορισμένη ευθύνη και εξουσία, ενώ όσο προχωρούμε στη βάση αυτής της πυραμίδας τόσο η εξουσία και η ευθύνη αυξάνονται.

1.7 Οι Ευθύνες της Διοίκησης

Οι ευθύνες της Διοίκησης έχουν οικονομικό και κοινωνικό χαρακτήρα και τις διακρίνουμε σε Ευθύνες απέναντι στους πελάτες, Ευθύνες απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης, απέναντι στην κοινωνία, και τέλος, απέναντι στους ιδιοκτήτες ή μετόχους της.

1. Ευθύνες απέναντι στους πελάτες :

Η επιχείρηση επιβάλλεται να τηρεί τις υποχρεώσεις της καθώς αυτό είναι και το συμφέρον της. Παρόλα αυτά όμως η Πολιτεία πρέπει και αυτή να ελέγχει την εκπλήρωση των υποχρεώσεων και δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Έτσι εφαρμόζοντας κάποιους νόμους, όπως αυτός του αθέμιτου ανταγωνισμού ή της εμπορικής επωνυμίας και σημάτων των προϊόντων, η Πολιτεία προστατεύει τον καταναλωτή από τυχόν αθέμιτη συμπεριφορά της επιχείρησης ,υπερβολικά κέρδη κ.λ.π.

Παράλληλα η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει το προϊόν της στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και να το προωθήσει σε λογικές τιμές, καθώς επίσης να εκπληρώσει τις συμβατικές υποχρεώσεις της έγκαιρα αφήνοντας στους πωλητές και συνεργάτες της λογικά περιθώρια κέρδους.

2. Ευθύνες απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης :

Όπως και στις ευθύνες που έχει απέναντι στους πελάτες της, έτσι και εδώ, η επιχείρηση για το συμφέρον της πρέπει να τηρεί τις υποχρεώσεις και ευθύνες που έχει απέναντι στο προσωπικό της, ενώ και η Πολιτεία με διάφορους νόμους προστατεύει τον εργαζόμενο.

Έτσι η επιχείρηση πρέπει να σέβεται την αξιοπρέπεια του εργαζομένου, να τον μεταχειρίζεται με δίκαιο τρόπο και με αξιολογικά κριτήρια, να του εξασφαλίζει σωστές συνθήκες εργασίας και παράλληλα να τον αμείβει νόμιμα. Ακόμα, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και συνεργάσιμοι με το προσωπικό τους, και να συζητούν τις προτάσεις αλλά και τα παράπονα μαζί τους δείχνοντάς τους κατανόηση και ενδιαφέρον. Τέλος, θα πρέπει να προσφέρονται ευκαιρίες αναγνώρισης και προώθησης σε εκείνους τους εργαζόμενους που έχουν τα κατάλληλα προσόντα.

3. Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία :

Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τηρεί τους άγραφους και γραπτούς νόμους της Πολιτείας και να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της προς αυτή. Αυτό είναι περισσότερο αναγκαίο σήμερα από κάθε άλλη φορά εφόσον υπάρχουν αρκετά κοινωνικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων είναι απαραίτητη η συμβολή της κοινωνίας αλλά και αυτή της επιχείρησης, εφόσον έχει πολλές οικονομικές δυνατότητες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, πρέπει να εκπληρώνουν τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις προς το ευρύ κοινό καθώς αν χρειαστούν κάποια στιγμή κεφάλαιο θα το ζητήσουν από αυτό. Έτσι θα πρέπει να είναι νόμιμοι σε ότι κάνουν για να δημιουργούνται και καλές εντυπώσεις γύρω από το όνομά τους.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει υποχρεώσεις ως προς τη σωστή επεξεργασία των προϊόντων, την ποιότητά τους, την εφαρμογή σύγχρονων οργανωτικών μεθόδων και παραγωγικών διαδικασιών για το καλό του κοινού. Τέλος, έχει υποχρέωση να προχωρεί σε επιστημονικές έρευνες έτσι ώστε να βελτιωθεί το κόστος παραγωγής.

Η επιχείρηση ακόμα, πρέπει να προσπαθεί να εκπληρώνει όσο το δυνατόν καλύτερα τις φορολογικές της υποχρεώσεις απέναντι στην Πολιτεία, να φροντίζει για τη μόρφωση του εργατικού δυναμικού και να συμμετέχει σε κοινωνικά προγράμματα.

5. Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στους ιδιοκτήτες της :

Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης διορίζουν την ηγεσία της, η οποία και πρέπει να εργάζεται σύμφωνα με τις οδηγίες, τους σκοπούς και τις υποδείξεις τους. Δηλαδή, η επιχειρηματική δραστηριότητα τόσο των διοικητικών στελεχών όσο και όλης της επιχείρησης πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση των συμφερόντων των ιδιοκτητών της επιχείρησης. Σύμφωνα με το νόμο οι ιδιοκτήτες αυτοί θεωρούνται ως θεματοφύλακες της περιουσίας της επιχείρησης και διαχειρίζονται την περιουσία της έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί ο τελικός στόχος που είναι κάποιο λογικό κέρδος από επένδυση κεφαλαίων της επιχείρησης που έχει γίνει. Για να υλοποιηθεί λοιπόν αυτός ο στόχος θα πρέπει τα άτομα που διοικούν την επιχείρηση να φροντίσουν να υπάρχει πρόνοια για το μέλλον της, να προβλέπουν την τεχνολογική εξέλιξη και τον έγκαιρο εξοπλισμό της με σύγχρονα μηχανήματα κ.α. και να προβάλλουν καινούργια προϊόντα της και νέα σχέδια προώθησης των πωλήσεών της. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να πειραματίζονται στην αγορά για καινούργια κάθε φορά προϊόντα έτσι ώστε να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

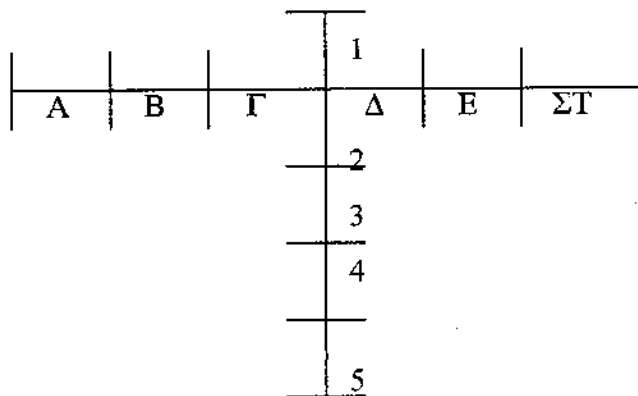
6. Η διπλή ευθύνη της διοίκησης :

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει διπλή ευθύνη. Από τη μια πλευρά πρέπει να εξασφαλίσει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη προς το συμφέρον των ιδιοκτητών της επιχείρησης, και από την άλλη πλευρά πρέπει να εκπληρώσει τις κοινωνικές της υποχρεώσεις και να φροντίσει για την οικονομική και κοινωνική ευημερία του προσωπικού της επιχείρησης. Οι ευθύνες αυτές είναι στενά δεμένες και η ικανοποίηση της μιας περίπτωσης δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της άλλης.

1.8 Συστήματα Διοίκησης

Η Διοίκηση αναλύεται στα ακόλουθα συστήματα :

1. Καταναμητικό σύστημα : Το σύστημα αυτό ονομάζεται και βασικό γιατί αποτελεί το πρωταρχικό σύστημα της όλης δομήσεως της διοίκησης. Με βάση αυτό το σύστημα δημιουργείται μια διάρθρωση έργων, για τα οποία και ακολουθείται μια ορθολογική κατανομή, από την οποία προέρχεται και η ονομασία “καταναμητικό σύστημα”.



Στην κάθετη διάσταση έχουμε : 1. Την ανώτατη διοίκηση, 2. Την ανωτέρα διοίκηση, 3. Τη μεσαία διοίκηση, 4. Την κατώτερα διοίκηση, 5. Και, την κατώτατη διοίκηση. Στην οριζόντια διάσταση έχουμε : Α. Τον τομέα εφοδιασμού, Β. Τον τομέα παραγωγής, Γ. Τον τεχνικό τομέα, Δ. Τον οικονομικό τομέα, Ε. Τον τομέα Διοικητικού, και, ΣΤ. Τον τομέα Μάρκετινγκ. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η διεύθυνση των διαστάσεων από τα πάνω προς τα κάτω και από τα αριστερά προς τα δεξιά ταυτίζεται προς την αποκεντρωτική πολιτική της επιχείρησης, ενώ το αντίθετο προς τη συγκεντρωτική πολιτική. Η διάκριση αυτή της οργάνωσης της διοίκησης

συνδέεται στενά με την προηγούμενη, δηλαδή με αυτή της δόμησης του ύψους και του πλάτους, της καθέτου και οριζοντίου διαστάσεως της διοίκησης.

2. Το Διοικητικό σύστημα : Με τον όρο αυτό εννοούμε το σύνολο των καθορισμένων θέσεων με αυστηρή ιεραρχική σειρά μέσα σε μια επιχείρηση. Έτσι τα όργανα διακρίνονται σε ανώτερα και κατώτερα και οι θέσεις σε υποκείμενες και υπερκείμενες.

Το Διοικητικό σύστημα έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις καθώς πολλές από αυτές που είχαν έλλειψη συγκεκριμένης ιεράρχησης των οργανωτικών θέσεων απέτυχαν στο να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους. Σήμερα, οι απαιτήσεις της διοίκησης προς τα διοικητικά, και το αντίστροφο, όργανα γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες.

α) Η Διοικητική ιεραρχία : Ανάμεσα στα διάφορα μοντέλα ιεράρχησης των διοικητικών θέσεων μιας επιχείρησης, ένας ενδιαφερόμενος μπορεί να επιλέξει εκείνο το οποίο θα κρίνει ότι είναι κατάλληλο και καλύπτει τις ανάγκες του. Η διοικητική ιεραρχία συνδέεται με την απονομή τίτλων στα διοικητικά όργανα όπως «Γενικός Διευθυντής».

β) Οι Διοικητικές αρμοδιότητες : Γνωρίζουμε ήδη ότι ένα στέλεχος μιας επιχείρησης όσο μεγαλύτερη θέση κατέχει στη διοικητική ιεραρχία αυτής, τόσο περισσότερες και γενικότερες αρμοδιότητες έχει, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, όπου η θέση που κατέχει είναι μικρότερη, τόσο λιγότερες και ειδικότερες αρμοδιότητες έχει. Οι διοικητικές αρμοδιότητες περιλαμβάνουν και τους όρους «δικαιώματα» και «υποχρεώσεις» οι οποίοι είναι στενά συνδεδεμένοι με την «ευθύνη» και την «εξουσία».

γ) Η Διοικητική μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων : Ένα χαρακτηριστικό των διοικητικών οργάνων είναι, και θα πρέπει να είναι, η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων ανάμεσα σε αυτά και κυρίως από τα ανώτερα στα κατώτερα καθώς αυτό βοηθάει στην ανανέωση π.χ. προϊόντων της επιχείρησης. Έτσι μεταβιβάζονται εξουσίες αλλά και υποχρεώσεις.

δ) Η τυπική, η άτυπη και η σύνθετη Διοίκηση : Με τον όρο «τυπική Διοίκηση» εννοούμε σταθερή και συγκεκριμένη διοίκηση που συνδέεται με πολλά συστήματα-μεθόδους όπως για παράδειγμα τα οργανοδιαγράμματα και τα χρονοδιαγράμματα. Άτυπη Διοίκηση σημαίνει μη σταθερή, μη κανονική και αφορά την εφαρμογή διαφόρων θεωρητικών οδηγιών. Δηλαδή, ελέγχουν αν οι οδηγίες, που έχουν ήδη

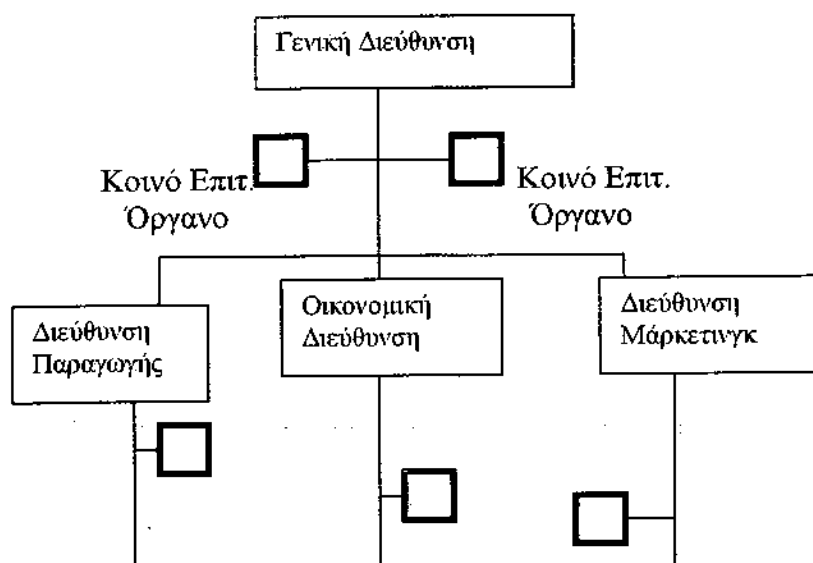
υπολογιστεί, μπορούν να εφαρμοσθούν από το προσωπικό και τα μηχανήματα ή δεν έχουν λάβει υπόψη τους κάποιους άλλους απρόβλεπτους παράγοντες. Η περισσότερο συνηθισμένη όμως λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η σύνθετη Διοίκηση, η οποία αποτελεί συνδυασμό των δύο προηγούμενων τύπων Διοίκησης. Εδώ εφαρμόζεται ουσιαστικά η τυπική Διοίκηση με ορισμένα χαρακτηριστικά της άτυπης.

3. Το διοικητικό επιτελικό σύστημα : Το σύστημα αυτό εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε μια επιχείρηση του Fayol το 1908.

α) Τα ειδικευμένα επιτελικά όργανα : Για να είναι ένα επιτελικό σύστημα αποτελεσματικό χρειάζεται να εφαρμόζεται από ένα κατάλληλα ειδικευμένο επιτελικό δυναμικό. Αυτό συμβαίνει επειδή ο όγκος των επιχειρήσεων είναι συνεχόμενα αυξανόμενος και σαν συνέπεια αυτού αυξάνεται και ο αριθμός των θεμάτων που χειρίζονται αυτά τα όργανα. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η γνώση σε ένα ειδικό θέμα. Τα επιτελικά όργανα ανήκουν στην ανώτατη βαθμίδα διοίκησης.

Ένα παράδειγμα είναι το Ειδικό Επιτελικό Όργανο Έρευνας και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων, το οποίο βρίσκεται κάτω από την εποπτεία του Διευθυντή Παραγωγής, ο οποίος με τη σειρά του βρίσκεται κάτω από την εποπτεία της Γενικής Διεύθυνσης

β) Τα κοινά επιτελικά όργανα : Τα όργανα αυτά συμμετέχουν σε όλες τις φάσεις της διοίκησης, βοηθούν στην επίλυση γενικών προβλημάτων που προκύπτουν και έχουν σαν αποστολή την εκτέλεση συντονιστικών ενεργειών. Δε διαθέτουν όμως εξειδικευμένες γνώσεις αλλά γενικές.



Οι θέσεις που κατέχουν στη διοικητική ιεραρχία αφορούν τις ανώτερες και ανώτατες βαθμίδες όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα.

γ) Η Διοικητική ευθύνη των επιτελικών οργάνων : Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, τα επιτελικά όργανα βοηθούν τη λειτουργία των διοικητικών οργάνων και δε λαμβάνουν τα ίδια αποφάσεις. Έτσι, φέρουν ευθύνη και απολογούνται στα διοικητικά όργανα, εκείνα δηλαδή που τα εποπτεύουν.

4. Το σύστημα της διοικητικής επικοινωνίας : Με τον όρο αυτό εννοούμε με λίγα λόγια την πληροφοριοδότηση. Το σύστημα της διοικητικής επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση, όσο καλύτερο είναι αυτό τόσο καλύτερη οργάνωση έχει η επιχείρηση.

α) Το διοικητικό γραμμικό σύστημα επικοινωνίας : Η διοικητική επικοινωνία για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να ακολουθεί μια ιεραρχική οδό. Για παράδειγμα, ο Γενικός Διευθυντής πρέπει να ενημερώσει τον Οικονομικό Διευθυντή, ο οποίος με τη σειρά του θα ενημερώσει το επιτελικό όργανο. Έτσι, η επικοινωνία περνάει από όλες τις βαθμίδες και ενημερώνονται όλα τα στελέχη κατάλληλα. Αν ο Γενικός Διευθυντής επικοινωνούσε απευθείας με το επιτελικό όργανο τότε ο Οικονομικός Διευθυντής θα παρέμενε χωρίς πληροφόρηση και ακόμη μπορεί να προέκυπταν συγκρούσεις ανάμεσα στα όργανα, διαμαρτυρίες εκ μέρους αυτών αλλά και παραλείψεις πληροφοριοδότησης. Το μειονέκτημα όμως αυτής της επικοινωνίας είναι ότι δε γίνεται με γρήγορο ρυθμό καθώς παρεμβάλλονται πολλά όργανα μέχρι να πληροφορηθεί για το κατάλληλο θέμα ακόμα και το τελευταίο στέλεχος.

β) Το διοικητικό λειτουργικό σύστημα επικοινωνίας : Το σύστημα αυτό θεμελιώθηκε από τον Taylor, όμως δεν είναι αρκετά διαδεδομένο καθώς δεν τηρείται η τυπική διαδικασία της διοικητικής ιεραρχίας. Σαν παράδειγμα μπορούμε να πούμε ότι εδώ ο Γενικός Διευθυντής επικοινωνεί απευθείας με το επιτελικό όργανο χωρίς να περάσει από τα ενδιάμεσα, όπως είναι ο Οικονομικός Διευθυντής. Με αυτό το σύστημα η πληροφόρηση γίνεται πολύ πιο γρήγορα από ότι στο γραμμικό σύστημα επικοινωνίας και λαμβάνονται γρηγορότερα αποφάσεις. Αυτό όμως εμπερικλείει τους κινδύνους που αναφέραμε προηγουμένως, δηλαδή μπορεί να προκύψουν διαμαρτυρίες, συγκρούσεις ανάμεσα στα όργανα αλλά και να παρθεί λανθασμένη απόφαση.

γ) Το διοικητικό γραμμικό λειτουργικό σύστημα επικοινωνίας : Το γραμμικό λειτουργικό σύστημα είναι ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω συστημάτων. Εδώ δεν έχουμε τυπική επικοινωνία ανάμεσα στα ίδια όργανα για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Το σύστημα αυτό δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο καθώς η εφαρμογή του παρουσιάζει αρκετά μειονεκτήματα.

5. Το διοικητικό σύστημα των επιτρόπων : Σε μια επιχείρηση το να συγκροτηθούν ξεχωριστές θέσεις ή τμήματα και στενή συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα όργανα της διοίκησης είναι κάτι αρκετά δύσκολο. Οι επιτροπές είναι συλλογικά όργανα, τα οποία συγκροτούνται έτσι ώστε να υπάρχει ένας καλός συντονισμός ανάμεσα στα όργανα της διοίκησης και να εξυπηρετηθεί το σύνολο του διοικητικού έργου. Οι Επιτροπές συνεδριάζουν τακτικά ή έκτακτα με αποκλειστικό σκοπό να ερευνούν, να συντονίζουν, να συμβουλεύουν και να μελετούν τα ειδικά θέματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση.

1.9 Τα Βασικά Πεδία Εφαρμογής της Διοίκησης Επιχειρήσεων

Η επιχείρηση αποτελείται από Τμήματα που εκτελούν τις διάφορες δραστηριότητές της έτσι ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της. Το έργο των Τμημάτων αυτών, τα οποία και αποτελούν τα βασικά πεδία εφαρμογής της Διοίκησης Επιχειρήσεων, εποπτεύεται από τη Γενική Διεύθυνση.

Τα Τμήματα της επιχείρησης είναι τα ακόλουθα :

Γενική Διεύθυνση : Η Γενική Διεύθυνση είναι το κύριο συντονιστικό όργανο της επιχείρησης. Έργο της είναι να προβλέπει και να ερμηνεύει τις συνθήκες του περιβάλλοντος, να αξιολογεί τις δυνατότητες της επιχείρησης, να προσδιορίζει την αποστολή της επιχείρησης, να διαμορφώνει τους στρατηγικούς στόχους από τους οποίους στη συνέχεια θα προέλθουν οι επιμέρους στόχοι και οι δραστηριότητες που θα πρέπει να εκτελέσουν τα διάφορα Τμήματα. Ακόμη, παρακολουθεί και ελέγχει την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών, την απόδοση των Τμημάτων καθώς και την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Χρηματοοικονομική Διοίκηση : Ασχολείται με την παρακολούθηση χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση ελέγχει τις δραστηριότητες, το εισόδημα και τα έξοδα με χρηματοοικονομικούς όρους. Ακόμη, παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε όλους τους ενδιαφερόμενους (εργαζόμενοι, μέτοχοι τράπεζες, προμηθευτές και καταναλωτές) και

στην ευρύτερη κοινότητα μέσα στην οποία λειτουργεί. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σύμφωνες με το νόμο καθώς πρέπει να παρουσιάζουν τις δραστηριότητες τους με χρηματοοικονομικούς όρους, συνήθως μια φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοση και την κατάστασή τους. Έτσι, υπόκεινται σε εξωτερικό έλεγχο.

Η οικονομική διοίκηση αξιολογεί τη σκοπιμότητα και την αποδοτικότητα των επενδύσεων με σκοπό τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Κάνει εκτιμήσεις για την κερδοφορία της επένδυσης και τις συνέπειές της στη συνολική κερδοφορία της επιχείρησης. Ακόμη, αξιολογεί τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης με σκοπό να επιλέγει την αποδοτικότερη για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων. Η διοίκηση αυτή έχει την ευθύνη να διαμορφώνει το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο οικονομικό προγραμματισμό της επιχείρησης. Έχει, ακόμη, την ευθύνη για την κοστολόγηση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Έτσι, ελέγχεται η αποτελεσματική χρήση των πόρων και η συνεχή βελτίωση αυτής, διαμορφώνεται τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική που βασίζονται σε στοιχεία τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και έξω από αυτή, και παρακολουθείται η σωστή υλοποίηση της πιστωτικής αυτής πολιτικής. Διαχειρίζεται τα διαθέσιμα κεφάλαια της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση, με τη λογιστική της λειτουργία, έχει ως έργο την καταγραφή όλων των οικονομικών συναλλαγών και καταστάσεων της επιχείρησης και τη σύνταξη ειδικών λογιστικών καταστάσεων ως προς αυτά (γενική λογιστική). Επίσης, καταγράφει και αναλύει τα οικονομικά μεγέθη εκείνα που είναι απαραίτητα για την πληροφόρηση της διοίκησης της επιχείρησης (αναλυτική λογιστική). Τέλος, στη λογιστική λειτουργία ανήκει η ευθύνη της τήρησης φορολογικών υποθέσεων της επιχείρησης.

Τέλος, στην οικονομική διοίκηση ανήκει και η διαχείριση των εισπράξεων και των πληρωμών της επιχείρησης (δηλαδή των εισροών και εκροών αντίστοιχα) που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του ταμείου.

-- **Μάρκετινγκ** : Αποτελεί μια σημαντική λειτουργία της επιχείρησης. Το Μάρκετινγκ αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών-πελατών μέσω του σχεδιασμού παραγωγής και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών. Ως επιμέρους λειτουργίες του Μάρκετινγκ θεωρούνται η Έρευνα Αγοράς, η Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, η Τιμολογιακή Πολιτική, η Προβολή/Προώθηση και η Διάθεση προϊόντων.

Η Έρευνα Αγοράς είναι η συστηματική συλλογή, καταγραφή και ανάλυση στοιχείων για προβλήματα μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών. Στόχος της είναι να μειώσει την αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων εφόσον ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την έρευνα αγοράς για να λάβουν όσο το δυνατόν πιο σωστές στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις.

Ανάπτυξη Προϊόντων : Όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις λειτουργικές και τις στρατηγικές αποφάσεις. Οι λειτουργικές ασχολούνται, με το «να γίνουν τα πράγματα ενώ οι στρατηγικές, που είναι και οι πιο σημαντικές, ασχολούνται με το «να γίνουν τα σωστά πράγματα». Τα δύο αυτά είδη αποφάσεων συμπεριλαμβάνονται στο Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Στόχος της Ανάπτυξης Προϊόντων είναι να εξασφαλίσει στην επιχείρηση μια ισορροπημένη γκάμα προϊόντων για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς.

Τιμολογιακή Πολιτική : Η διαμόρφωση της Τιμολογιακής Πολιτικής είναι κύρια ευθύνη του Μάρκετινγκ. Οι αποφάσεις που αφορούν την Τιμολογιακή Πολιτική είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες για το στέλεχος που τις αντιμετωπίζει. Η τιμή επηρεάζει την εικόνα του προϊόντος, είναι στενά συνδεδεμένη με την προώθηση αφού σχεδόν κάθε αγοραστής είναι ευαίσθητος στην τιμή, και επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Σήμερα, πολλοί είναι εκείνοι οι παράγοντες που έχουν συμβάλει στην αύξηση του ανταγωνισμού στις τιμές σε πολλούς κλάδους, και της σημασίας της τιμολογιακής πολιτικής για την επιχείρηση και το μάρκετινγκ.

Προβολή/Προώθηση : Βασική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι προβολή και προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους στους πελάτες-καταναλωτές και στους ενδιάμεσους πελάτες που συνιστούν τα δίκτυα διανομής. Η αποτελεσματική προώθηση συνδέεται με τέσσερις παράγοντες : το προϊόν, τον πιθανό αγοραστή, τον πωλητή και τη στρατηγική διάθεσης. Η διαφήμιση οι διαγωνισμοί και η διανομή δειγμάτων των προϊόντων είναι μερικές από τις βασικές προωθητικές ενέργειες που σχεδιάζονται και υλοποιούνται στα πλαίσια της λειτουργίας του Μάρκετινγκ.

Διάθεση : Τόσο το Μάρκετινγκ όσο και η διάθεση προϊόντων είναι δραστηριότητες οι οποίες δεν είναι και τόσο εμφανείς στο μέσο καταναλωτή. Όσο το μάρκετινγκ προσπαθεί να ικανοποιήσει τους καταναλωτές με το χαμηλότερο κόστος, τόσο η σημασία της διάθεσης αυξάνει. Η λειτουργία της διάθεσης περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες και τις αποφάσεις που αφορούν τη ροή του προϊόντος ή της

υπηρεσίας μόνο για τη φυσική διάθεση των προϊόντων, δηλαδή την αποθήκευση, τη μεταφορά και τη διανομή των προϊόντων. Είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν την αποτελεσματική διακίνηση των αγαθών από το τέλος της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι τον καταναλωτή. Η Διάθεση προϊόντων αναπτύχθηκε σαν αποτέλεσμα των προσπαθειών για μείωση του κόστους μεταφοράς, αποθήκευσης, διαχείρισης πρώτων υλών και παραγγελιών. Σύμφωνα με αυτή τη λειτουργία, τα στελέχη ασχολούνται με την επιλογή των κατάλληλων δικτύων διανομής και σημείων πώλησης, με την εξυπηρέτηση πελατών πριν και μετά την πώληση, και με τη γεωγραφική κάλυψη των αγορών.

Πωλήσεις : Η λειτουργία της Διοίκησης των πωλήσεων περιλαμβάνει τον Προγραμματισμό των πωλήσεων (π.χ. στόχοι, επισκέψεις), την Οργάνωση της λειτουργίας των πωλήσεων (διαίρεση σε περιοχές, ανάθεση ευθύνης, συντονισμός έργου), Στελέχωση της λειτουργίας πωλήσεων, και Έλεγχο των πωλήσεων (π.χ. αποτελέσματα, ανάλυση δαπανών).

Διοίκηση Προσωπικού : Η Διοίκηση Προσωπικού έχει σαν στόχο τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να είναι ικανό να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού : Ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπους όσον αφορά τις μακροπρόθεσμες αλλά και βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις της. Προσπαθεί να ανακαλύπτει νέους τρόπους για τη βελτίωση της απασχόλησης των εργαζομένων. Ο Προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εξασφαλίσει στην επιχείρηση τον αριθμό εκείνων των εργαζομένων που χρειάζεται με τις δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες που απαιτούνται. Πρέπει επίσης, να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το εργατικό δυναμικό της, ότι είναι σε θέση να προβλέπει προβλήματα από τυχόν πλεόνασμα ή έλλειμμα εργαζομένων, ότι μπορεί να αναπτύξει ένα προσωπικό που να μπορεί να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της επιχείρησης, και τέλος, ότι μπορεί να μην εξαρτάται από εξωτερικές πηγές για προσλήψεις όταν υπάρχει έλλειψη προσωπικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Πρόσληψη : Για να προσελκύσουμε, να επιλέξουμε και να τοποθετήσουμε προσωπικό μέσα στην επιχείρηση πρέπει να προσλάβουμε εργαζόμενους. Με τη διαδικασία της επιλογής η επιχείρηση προσελκύει έναν ικανό αριθμό υποψηφίων ώστε να είναι σε θέση να επιλέξει ανάμεσα στους κατάλληλους εργαζόμενους. Αρχικά αναλύουμε τις θέσεις εργασίας και τις περιγράφουμε, έπειτα επιλέγουμε τις

πηγές (είτε από μέσα είτε από έξω από την επιχείρηση) από τις οποίες θα επιλέξουμε το προσωπικό, στη συνέχεια αξιολογούμε και αποφασίζουμε μαζί με τους υπεύθυνους για την πρόσληψη ή απόρριψη των υποψηφίων, και τελικά, δίνουμε κάποιες απαραίτητες πληροφορίες στον εργαζόμενο για την επιχείρηση έτσι ώστε να γνωρίσει τον οργανισμό αλλά και την εργασία του.

Εκπαίδευση : Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία επηρεάζονται οι στάσεις, οι γνώσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων/στελεχών μέσα από τη μάθηση έτσι ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική απόδοση των ατόμων. Κύριος στόχος της εκπαίδευσης είναι να αναπτύξει τις ικανότητες των ατόμων, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και να αυξηθεί η απόδοση αυτών.

Αξιολόγηση Απόδοσης : Η αξιολόγηση βοηθά τον αξιολογούμενο και εκείνον που αξιολογεί να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες αλλά και δυνατότητες για βελτίωση και εξέλιξη, έτσι ώστε να αυξηθεί η ατομική αλλά και ομαδική απόδοση των εργαζομένων για την καλύτερη και ευκολότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έτσι, η Διεύθυνση Προσωπικού πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού συνεργαζόμενη με άλλα τμήματα.

Μεταθέσεις-Προαγωγές : Η διοίκηση προσωπικού πριν προβεί σε μια μετάθεση ή προαγωγή κάποιου εργαζόμενου λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες της επιχείρησης, τις επιθυμίες του εργαζομένου και τα προσόντα του. Την απόφαση την παίρνει σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος. Η ίδια εφαρμόζει ένα σύστημα αξιολόγησης θέσης εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Έχει την ευθύνη να αναλύει το έργο ή τις θέσεις έτσι ώστε να προσδιοριστούν από την ανώτατη πλέον διοίκηση οι αμοιβές των εργαζομένων. Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα εργασίας του υπαλλήλου, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει ελαστικούς μισθούς κ.α.

Μια από τις λειτουργίες της διεύθυνσης προσωπικού είναι το να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους συντάξεις, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, ασφάλιση και αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια και κοινωνικά και ψυχολογικά προγράμματα. Η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει ένα πρόγραμμα υγείας που να περιλαμβάνει ιατρική εξέταση τόσο πριν την πρόσληψη όσο και μετά ανά τακτά χρονικά διαστήματα όταν πρόκειται για ανθυγιεινή εργασία, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην

επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανολογικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών. Εδώ υπάρχει συνεργασία του υπευθύνου προσλήψεων και του τμήματος μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται ώστε να αποκτήσουν συμπεριφορά σύμφωνη με τους κανόνες διαγωγής που θέτει η επιχείρηση και υπάρχει κάποιου είδους τιμωρία γι' αυτούς που τους παραβαίνουν. Η διεύθυνση προσωπικού είναι εκείνη που διατυπώνει αυτούς τους κανόνες αλλά δεν τους εφαρμόζει χωρίς έγκριση του διευθυντή. Επίσης, το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού και διοίκησης εφόσον ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων και σαν αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Η διεύθυνση προσωπικού οφείλει να δημιουργεί κλίμα φιλίας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε οι τελευταίοι να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση. Ακόμη, συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα και σχεδιάζει κάποια προγράμματα δράσης, τα οποία δίνει στο γενικό διευθυντή ως υποδείξεις έτσι ώστε ο τελευταίος να έχει την αρχική και τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό. Τέλος, κάνει έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις, δηλαδή γύρω από ανθρώπινα προβλήματα όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η σωστή επικοινωνία κ.α.

Διοίκηση Παραγωγής : Τη λειτουργία της διοίκησης παραγωγής τη συναντούμε στις επιχειρήσεις μεταποίησης και ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της οποίας οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε προϊόντα με τη βοήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού. Μερικές από τις λειτουργίες της διοίκησης παραγωγής είναι π.χ. ο προγραμματισμός παραγωγής, η συντήρηση και ο έλεγχος μηχανημάτων, ο έλεγχος αποθεμάτων κ.α.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Management-Δ.Ο.Π) : Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει σαν σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εσωτερικών πελατών (εργαζόμενοι) όσο και των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο πρέπει να εφαρμόζονται και να τηρούνται ορισμένες αρχές που έχουν σχέση με αυτές τις απαιτήσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της Δ.Ο.Π. είναι η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, με τη δημιουργία ομάδων, στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων. Ακόμη, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει

την ελαχιστοποίηση κόστους λειτουργίας σε σχέση με το αποτέλεσμα, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, την ελαχιστοποίηση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών και την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζει και η εκπαίδευση ώστε να γίνονται κατανοητές οι αρχές της Δ.Ο.Π.

Έρευνα και Ανάπτυξη (Research & Development) : Αποτελεί την ερευνητική λειτουργία της επιχείρησης που αφορά την τεχνολογική βελτίωση των προϊόντων που ήδη υπάρχουν και μεθόδων παραγωγής, και την εφεύρεση και ανάπτυξη νέων. Οι λειτουργίες της είναι στενά συνδεδεμένες με τις λειτουργίες του τμήματος Μάρκετινγκ και Παραγωγής.

Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα : Για κάθε επιχείρηση η ροή πληροφοριών συνδέεται με τη διοίκησή της. Τα Πληροφοριακά αυτά συστήματα εξασφαλίζουν την αποτελεσματική συγκέντρωση, αποθήκευση και διανομή πληροφοριών. Σαν ορισμό θα λέγαμε ότι το Διοικητικό Πληροφοριακό Σύστημα ορίζεται ως η μέθοδος που παρέχει στα διοικητικά στελέχη τις απαραίτητες πληροφορίες για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Οι πληροφορίες που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη διαφέρουν σύμφωνα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται. Έτσι, τα ανώτατα στελέχη χρειάζονται πληροφορίες για το στρατηγικό σχεδιασμό, τα μεσαία στελέχη χρειάζονται πληροφορίες που θα τις χρησιμοποιήσουν για να εξασκήσουν το διοικητικό έλεγχο, ενώ τέλος, τα κατώτερα στελέχη διαχειρίζονται πληροφορίες που αφορούν το λειτουργικό έλεγχο.

Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία : Οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά, να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία και να επιλύσουν σχετικά προβλήματα που παρουσιάζονται. Με λίγα λόγια θα λέγαμε ότι οι Δημόσιες Σχέσεις αποσκοπούν στη σωστή επικοινωνία και στη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των διάφορων ομάδων του κοινού, όπως για παράδειγμα οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, το προσωπικό της επιχείρησης, η κοινότητα και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

1.10 Διοίκηση Μέσω Στόχων

Οι διοικούντες πρέπει να γνωρίζουν που οφείλουν να φτάσουν, ποια είναι δηλαδή τα επιθυμητά αποτελέσματα. Την κατεύθυνση αυτή την παρέχουν οι στόχοι ή αντικειμενικοί σκοποί.

Αντικειμενικοί σκοποί : Οι στόχοι ορίζονται ως τους σκοπούς προς τους οποίους κατευθύνονται όλες οι δραστηριότητες. Υποδηλώνουν φιλοδοξίες, δηλαδή επιθυμητούς σκοπούς που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πραγματοποιήσουν. Για παράδειγμα, στόχος για έναν οργανισμό θα μπορούσε να θεωρηθεί το κέρδος από μια επένδυση που έχει κάνει. Φυσικά, στόχος για μια επιχείρηση δεν είναι μόνο το κέρδος. Η ανάπτυξη (σε ύψος πωλήσεων, σε αριθμό απασχολούμενων, σε κέρδη κ.α.), η διεξόδυση στην αγορά (η διατήρηση και επέκταση του μεριδίου στην αγορά), η ηγεσία (αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες, δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών), η παραγωγικότητα (να παράγεται το προϊόν με χαμηλότερο κόστος), η ικανοποίηση του κοινού, αλλά και η κοινωνική ενημερότητα (δηλαδή οι στόχοι της επιχείρησης να μη συγκρούονται με αυτούς της κοινωνίας) είναι κάποιοι επιπλέον στόχοι που προσπαθούν να υλοποιήσουν όλοι οι οργανισμοί ακόμα και οι μη κερδοσκοπικοί, εκτός φυσικά του κέρδους. Ένας άλλος στόχος, μάλλον κοινωνικός, είναι η επιδίωξη των διοικούντων ευνοϊκής στάσης ανάμεσα στους εργαζομένους για την καλύτερευση της εξωτερικής κοινωνίας, και όχι για τα εσωτερικά οφέλη του οργανισμού.

Προσδιορισμός στόχων : Οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι πάντα σύμφωνοι με τους ατομικούς στόχους, ούτε και αποτελούν το άθροισμα όλων των ατομικών στόχων μαζί. Σε μικρούς οργανισμούς οι εργαζόμενοι ίσως επηρεάσουν τους στόχους τους. Στους περισσότερους όμως από αυτούς, η απόφαση για τον προσδιορισμό τέτοιων στόχων λαμβάνεται από τα ανώτατα στελέχη, των οποίων οι στόχοι είναι περισσότερο σύμφωνοι με αυτούς του οργανισμού από ότι είναι αυτοί των απλών εργαζομένων. Εκείνοι που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού πέτυχαν τις θέσεις τους γιατί έχουν εν μέρει προσωπικά ταυτιστεί με τους στόχους αυτούς. Έτσι, η απάντηση στην ερώτηση για το ποιος προσδιορίζει τους στόχους της επιχείρησης είναι οι διοικούντες. Σπάνια όμως συμπίπτουν απόλυτα με τους στόχους οποιουδήποτε συγκεκριμένου στελέχους αλλά προκύπτουν από το συνδυασμό

διαφόρων απόψεων σχετικά με το τι είναι καλό ή κακό, επιθυμητό ή ανεπιθύμητο για την επιχείρηση.

Διοίκηση μέσω (λειτουργικών) στόχων : Η διοίκηση μέσω στόχων περιγράφεται σαν ένα σύστημα της διοίκησης που προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική υποκίνηση με τον καθορισμό στόχων από κοινού και με αυτοέλεγχο.

Η διοίκηση μέσω στόχων καθορίζει από πριν αυτό που η επιχείρηση θέλει να συμβεί και ύστερα επιδιώκει να το κάνει να συμβεί, αντί να εκτελούνται εργασίες με βάση κάθε μέρα, κάθε βδομάδα ή κάθε χρόνο και στο τέλος της περιόδου να γίνεται έλεγχος για να διαπιστωθεί τι συνέβη. Παίρνει σα δεδομένο ότι μερικές βασικές απαιτήσεις της εργασίας εκτελούνται σε συνεχή βάση σε όλους τους βασικούς τομείς μιας εργασίας.

Κάποιες σημαντικές υποθέσεις που γίνονται είναι οι εξής : 1) Ο μάνατζερ έχει επισημάνει τους τομείς της εργασίας ή της δραστηριότητας του τμήματος όπου επιδιώκονται κάποια αποτελέσματα. 2) Για κάθε συγκεκριμένο τομέα υπευθυνότητας έχουν οριστεί κάποια κατώτατου ορίου αποδεκτά πρότυπα εκτέλεσης.

3) Καταβάλλεται πάντα μια συμφωνημένη προσπάθεια για να φτάσει κανείς σε νέα επίπεδα επιτεύγματος, αφού πρώτα επισημανθούν και επιλυθούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την επιτυχία.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ διοίκησης μέσω στόχων και καθορισμού προτύπων, όπως για παράδειγμα είναι ότι τα πρότυπα θεωρούνται στατικά σε αντίθεση με τον προσδιορισμό στόχου που χαρακτηρίζεται δυναμικός εφόσον είτε προσδιορίζονται όλο και περισσότεροι καινούργιοι στόχοι είτε επιδιώκεται κάποια βελτίωση στους ήδη υπάρχοντες. Μία άλλη διαφορά είναι ότι τα πρότυπα αφορούν επίπεδα εκτέλεσης τα οποία είναι επαρκή αλλά όχι αναγκαστικά, ενώ οι στόχοι απαιτούν το μάξιμουμ που ένα τμήμα ή ένας τομέας μπορεί να δώσει. Τέλος, οι στόχοι συνοδεύονται από σχέδια για την επιτυχίας τους, δηλαδή τα στελέχη με τους στόχους ενδιαφέρονται να κάνουν πράγματα να συμβαίνουν που διαφορετικά δε θα συνέβαιναν. Σε αντίθεση με τα πρότυπα σύμφωνα με τα οποία μετράμε το κατά πόσο εκτελέσαμε κάτι σωστά ή όχι.

1.11 Αποτελεσματική Διοίκηση

Για να είναι αποτελεσματική μια Διοίκηση πρέπει πρώτα από όλα να έχει σαφείς στόχους. Πρέπει, δηλαδή, να έχει καθορίσει συγκεκριμένους στόχους που θα αποβλέπουν στην εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά και οι οποίοι θα είναι απόλυτα κατανοητοί πρώτα από την ίδια τη Διοίκηση της επιχείρησης (ή του οργανισμού) και ύστερα από το υπόλοιπο προσωπικό της. Ο καθορισμός των καθηκόντων αλλά και οι οδηγίες για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας είναι δύο από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εναρμονίζουν και να συντονίζουν όσο το δυνατόν καλύτερα όλους τους παραγωγικούς πόρους (τις δραστηριότητες των εργαζομένων, τους ίδιους τους εργαζόμενους μεταξύ τους και τα μηχανήματα). Το προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδεύεται ανά διαστήματα έτσι ώστε να αποδίδει περισσότερο και να γίνεται πιο ευέλικτο στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της επιχείρησης. Ακόμη, πρέπει να εμπνέεται και να κατευθύνεται προς την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Οι δραστηριότητες του εργατικού δυναμικού πρέπει επίσης να ελέγχονται έτσι ώστε να εντοπίζονται και να διορθώνονται τυχόν λάθη, καθώς και να γίνεται ευδιάκριτο το κατά πόσο συμφωνεί το επιθυμητό αποτέλεσμα με το πραγματικό.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που καθιστούν αποτελεσματική τη Διοίκηση είναι η επαναπληροφόρηση σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση παίρνει εισροές (δεδομένα) από το περιβάλλον της και τις μετατρέπει σε εκροές (χρήσιμες πληροφορίες για την επιχείρηση) για να καταλήξουν πάλι σε αυτό, η εφαρμογή σύγχρονων οργανωτικών και παραγωγικών διαδικασιών και η ανανέωση τεχνολογικού εξοπλισμού όταν αυτό είναι απαραίτητο. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη για να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις είναι καλό να τις συζητούν μαζί με τους υφιστάμενούς τους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Με αυτόν τον τρόπο και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν, αναγνωρίζονται και η γνώμη τους θεωρείται σημαντική, και ακόμη, λαμβάνονται ορθότερες αποφάσεις.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι πολύ σημαντικά για τη Διοίκηση και εξασφαλίζουν σε αυτή αποτελεσματικότητα αλλά και στην ίδια την επιχείρηση

βιωσιμότητα έτσι ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τις ευθύνες της και να υλοποιήσει τους στόχους της.

Κεφάλαιο 2

Προγραμματισμός Δράσης των Επιχειρήσεων

2.1 Η Έννοια του Προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός σίγουρα θεωρείται βασικό εργαλείο και αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του μάνατζμεντ. Η εξαιρετική σπουδαιότητα και αναγκαιότητα του επιβάλλει σωστή χάραξη των δομών και των στόχων του έτσι ώστε να γίνει εφικτή η υλοποίηση στρατηγικών επιχειρησιακών σκοπών. Για να προβληθεί καλύτερα το πλαίσιο δράσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προγραμματισμού θεωρούμε σκόπιμο να δώσουμε έναν ορισμό της έννοιας του και του περιεχομένου του

Ως προγραμματισμό μπορούμε να θεωρήσουμε εκείνη την διαδικασία, κατά την οποία καθορίζονται οργανωτικοί και επιχειρηματικοί σκοποί, αναλύονται δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με ταυτόχρονη παρατήρηση και πρόβλεψη των διαφόρων μεταβλητών που το περιβάλλουν και τέλος προσδιορίζονται οι συστηματικές ενέργειες που θα ληφθούν για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Αφού λοιπόν παραθέσαμε τον ορισμό, το στίγμα και το γενικότερο αντικείμενο της λειτουργίας του προγραμματισμού θα επιχειρήσουμε τώρα να παρουσιάσουμε την εξαιρετική σημασία, χρησιμότητα και σπουδαιότητα της διαδικασίας του προγραμματισμού.

2.2 Η Χρησιμότητα του Προγραμματισμού

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί η σημασία του προγραμματισμού είναι τεράστια για την εύρυθμη λειτουργία και αποδοτικότητα ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η σπουδαιότητα του μπορεί να περιγραφεί με τις παρακάτω προτάσεις:

1. Επιτρέπει την διάγνωση των προβλημάτων της επιχείρησης καθώς επίσης τις διάφορες απειλές και ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο γενικότερο περιβάλλον της.

2. Αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων που λαμβάνουν υπόψη τους και αναφέρονται σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, πράγμα που συντελεί στην συντονισμένη δράση και στον καλύτερο σχεδιασμό.
3. Κάνει ορατούς τους στόχους και συμβάλλει στο να επικεντρωθούν όλες οι προσπάθειες στην πραγματοποίηση αυτών.
4. Διαμορφώνει κλίμα σύγχρονου διοικητικού μάνατζμεντ, πειθαρχίας, ευθύνης και ορθολογικής σκέψης και δράσης στην οργάνωση.
5. Προσφέρει πιο αποτελεσματική αξιοποίηση και χρησιμοποίηση των διάφορων πόρων της οργάνωσης.
6. Συμβάλλει στην δημιουργία κλίματος επιτυχίας και ικανοποίησης μέσα στην επιχείρηση.
7. Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών του μάνατζμεντ όπως οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, έλεγχος.

2.3 Η Διαδικασία του Προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός ως πολύ βασικό στοιχείο της επιχειρησιακής οργάνωσης απαιτεί σωστό σχεδιασμό και την υιοθέτηση κάποιων ενεργειών και βημάτων πριν την πλήρη εφαρμογή του. Σε αυτό το σημείο λοιπόν κρίνουμε σκόπιμο να παρουσιάσουμε τα βασικά βήματα που διακρίνει την διαδικασία του προγραμματισμού. Οπότε:

α) Καταρχήν θεωρείται απαραίτητο να αξιολογηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης. Βέβαια αυτή η διαδικασία καθορισμού των στόχων διενεργείται υπό το πρίσμα των διαφόρων αναγκών, λειτουργιών και ιδιαιτεροτήτων της κάθε επιχειρησιακής μονάδας. Έτσι λοιπόν προσδιορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση, τοποθετείται ένα γενικότερο πλαίσιο εφαρμογής των επιδιώξεων. αλλά και παράλληλα λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η φύση και οι ξεχωριστές ανάγκες του κάθε τμήματος.

β) Η δεύτερη ενέργεια στην βασική διαδικασία του προγραμματισμού είναι η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης και η αξιολόγηση των βασικών στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο αποτιμάται το πόσο αποδοτικά και λειτουργικά κινούνται στοιχεία

πόσον αυτά ανταποκρίθηκαν προς τις προσδοκώμενες επιθυμίες. Σαφώς και θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές και διαφοροποιήσεις όπου κρίνεται σκόπιμο, έτσι το πρόγραμμα να γίνει ακόμη πιο λειτουργικό και παραγωγικό. Αφού τα διοικητικά στελέχη προβούν στις απαραίτητες τροποποιήσεις και τελειοποιήσεις του προγράμματος τότε γίνεται μια αξιολόγηση του προγράμματος συνολικά. Εδώ παρατηρείται το αν η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής αποδείχτηκε συμφέρουσα, το κατά πόσο συνέβαλλε στη κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης και εάν η χρήση του τελικά σε σχέση με κάποια άλλη είναι πιο ικανοποιητική.

2.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται εκείνο το σύνολο διαδικασιών προγραμματισμού και αποφάσεων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν ολόκληρα το μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης. Η ευθύνη για τη συγκρότηση της στρατηγικής της επιχείρησης ανήκει στα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια. Τα αρμόδια αυτά στελέχη οφείλουν να καταστρώσουν τον πιο αποτελεσματικό σχεδιασμό, να παρακολουθούν την εξέλιξη και την πρόοδο του, να εποπτεύουν την σωστή πορεία υλοποίησής του. Με την σωστή στρατηγική κατανέμονται και χρησιμοποιούνται σωστά οι πόροι της επιχείρησης έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να αποκτηθούν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

2.5 Τα Βασικά Στοιχεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η Στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία: στον σκοπό, στην ανάπτυξη των πόρων, στο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και τη συνεργασία.

➤ **Σκοπός.** Από εδώ προκύπτει το αντικείμενο και το μέγεθος που η επιχείρηση ενεργοποιεί το πλαίσιο δράσης της. Επίσης γίνεται ανάλυση της αγοράς, και αποφασίζεται σε ποιο μέρος της θα κάνει αισθητή την παρουσία της η επιχείρηση.

➤ **Ανάπτυξη πόρων.** Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση αποφασίζει για τον τρόπο κατανομής των πόρων της. Αυτοί οι πόροι της μπορεί να είναι ανθρώπινοι, φυσικοί και χρηματοοικονομικοί, οι οποίοι θα συντονιστούν κατάλληλα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

➤ **Συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.** Αυτή η έννοια υποδεικνύει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στο περιβάλλον της αγοράς, σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Τέτοια συγκριτικά πλεονεκτήματα μπορεί να αφορά την φήμη και την καλή ποιότητα των προϊόντων, την καλή τιμή σε σχέση με την καλή ποιότητα

➤ **Συνεργασία.** Έχει καταστεί σαφές ότι μια συλλογική και κοινή εμπορική συνεργασία μπορεί να αποδειχτεί περισσότερο συμφέρουσα και εποικοδομητική από μια μονομερή εμπορική προσπάθεια. Οι συνεργασίες συμβάλλουν αποφασιστικά στο να αυξηθούν οι πωλήσεις και η ζήτηση των αγαθών και υπηρεσιών και για αυτό αποτελεί μέλημα των σύγχρονων επιχειρήσεων να δημιουργούν εμπορικές συμμαχίες με στόχο να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους.

Αφού λοιπόν παρουσιάσαμε τα βασικά στοιχεία που βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός θα προχωρήσουμε σε μια συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

2.6 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να α) αξιολογούν την παρούσα αποστολή της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς της σκοπούς και τις διαμορφωμένες στρατηγικές β) να μελετούν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, γ) να επανεξετάσουν την αποστολή της επιχείρησης και τις επιδιώξεις της, δ) να παρουσιάσουν στρατηγικές που να κάνουν πιο ορατό το όραμα για πραγματοποίηση των επιχειρηματικών φιλοδοξιών, ε) να εφαρμόσουν τις στρατηγικές και στ) να αξιολογήσουν και να αναλύσουν τα αποτελέσματα. Είναι λοιπόν έκδηλο ότι οφείλουν τα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια να πλαισιώσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα με τον όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο στρατηγικό σχεδιασμό, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3

Οργάνωση των Επιχειρήσεων

3.1 Η Έννοια της Οργάνωσης

Σύμφωνα με την Παραδοσιακή σχολή της διοίκησης Οργάνωση είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Είναι ένα σύστημα σχετιζόμενων μεταξύ τους μέσων που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση των ειδικών στόχων. Τα μέσα αυτά είναι οι άνθρωποι, οι μηχανές, τα χρηματικά κεφάλαια, οι ύλες και τα υλικά, ο χρόνος και το περιβάλλον.

Όταν δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται από κοινού προς την επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού, η μεταξύ τους σχέση δημιουργεί διάφορα οργανωτικά προβλήματα. Η οργάνωση που είναι μια κυρίως πνευματική εργασία προσπαθεί για τη μέγιστη συνεργασία των εργαζομένων με την άμεση αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων. Καθορίζει μια πορεία δράσης της επιχείρησης για την αντιμετώπιση προβλημάτων και επίτευξη των στόχων. Το αρμόδιο διοικητικό στέλεχος οφείλει να οργανώσει τα πράγματα έτσι, ώστε οι άνθρωποι που πρόκειται να υλοποιήσουν το σχέδιο δράσης να μπορέσουν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με τη μεγαλύτερη επάρκεια και αποτελεσματικότητα. Για μια αποδοτική οργάνωση πρέπει να προσδιορίζονται ποιοί είναι οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχείρησης. Η οργάνωση πρέπει πάντοτε να σχεδιάζεται σύμφωνα με τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης.

Με λίγα λόγια οργάνωση είναι η διαδικασία του ιδανικού συνδιασμού των μέσων που έχει στη διαθεσή της μια επιχείρηση ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ τους, μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην άριστη δυνατή ποσότητα και ποιότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.

3.2 Αρχές της Οργάνωσης

Βασική προϋπόθεση για μια αποτελεσματική Οργάνωση μιας επιχείρησης είναι να τηρούνται πάντοτε οι αρχές οργάνωσης.

Αυτές είναι :

➤ **Αρχή καθορισμού του των στόχων της επιχείρησης.**

Η οργάνωση είναι μια μορφή κοινωνικού συστήματος και χρησιμοποιείται για να εκπληρώσει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Έτσι κατά το προγραμματισμό της οργάνωσης το υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος διατυπώνει τους στόχους της επιχείρησης.

➤ **Αρχή τμηματοποίησης της εργασίας**

Δηλαδή την κατάτμηση της εργασίας σε επιμέρους τμήματα και την ανάθεση αυτών των εργασιών σε συγκεκριμένα στελέχη που έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να εκπληρώσουν τις εργασίες αυτές με το καλύτερο δυνατό τρόπο.

➤ **Αρχή της ενότητας της Διοικήσεως**

Η οργάνωση της επιχείρησης θα πρέπει να φροντίζει έτσι ώστε η Διοίκηση να αναπτύσσεται συνέχεια χωρίς προβλήματα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν ο

κάθε εργαζόμενος μιας επιχείρησης της Διοικήσεως έχει μόνο ένα προϊστάμενο από τον οποίο παίρνει εντολές και στον οποίο να αναφέρεται. Έτσι ώστε να αποφεύγονται παρεξηγήσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους. Αν ένας εργαζόμενος έχει δύο προϊσταμένους τότε χωρίς αμφιβολία θα αναπτύσσονται ασάφειες και παρεξηγήσεις με αποτέλεσμα να έχουμε διάσπαση της ενότητας.

➤ **Αρχή της ισότητας εξουσίας και ευθύνης**

Οι δύο παραπάνω έννοιες «εξουσία» και «ευθύνη» θα πρέπει πάντοτε να είναι ίσες σε αντίθετη περίπτωση δημιουργούνται αρνητικές επιπτώσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποφυγή συγκρούσεων μια σαφής και πρακτικά εφαρμόσιμη σχέση μεταξύ εξουσίας και ευθύνης.

➤ **Αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας**

Βασική αρχή της οργανώσεως είναι η ενοποίηση και ο συντονισμός όλων των μέσων (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο και τεχνολογικό δυναμικό) που είναι αναγκαία για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών με το μικρότερο δυνατό κόστος.

➤ **Αρχή του προγραμματισμού**

Κατά το προγραμματισμό καθορίζονται οι σκοποί της επιχείρησης και η ανεύρεση ενός κατάλληλου συστήματος που θα οδηγεί στην επιτυχία αυτών των σκοπών.

➤ **Αρχή υιοθέτησεως κινήτρων**

Με τη προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης αυξάνει κατά πολύ μεγάλο ποσοστό η διάθεση τους για εργασία και για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

➤ **Αρχή σωστής επιλογής προσωπικού**

Είναι η διαδικασία με την οποία, η διοίκηση της επιχείρησης αποφασίζει από ένα σύνολο υποψηφίων ποιός ή ποιά είναι ο καλύτερος-καλύτερη, έχει δηλαδή τα απαιτούμενα προσόντα για να καλύψει συγκεκριμένες θέσεις εργασίας

➤ **Αρχή της ευελιξίας της οργανώσεως**

Πολύ συχνά οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης μεταβάλλονται με πάρα πολύ γρήγορους ρυθμούς, η οργάνωση οφείλει να είναι τέτοια ώστε να είναι εύκολο να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε αλλαγή. Σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή όπου η Οργάνωση δυσκολεύεται να ακολουθήσει τις αλλαγές) η επιχείρηση βρίσκεται σε πραγματικό κίνδυνο.

➤ **Αρχή του πεπερασμένου της εποπτείας**

Με βάση αυτή την αρχή υπάρχει περιορισμένος αριθμός υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει ένας προϊστάμενος. Και αυτό διότι είναι αδύνατον για κάποιον παρόλο το πλήθος των προσόντων του να εποπτεύει και να διευθύνει αποδοτικά ένα περιορισμένο αριθμό ατόμων.

Ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να επιβλέπει δεν είναι προκαθορισμένος αλλά εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες όπως τα προσόντα του προϊσταμένου, το είδος της εργασίας, η ικανότητα των υφισταμένων να κατανοούν τις οδηγίες του προϊσταμένου κ.α..

➤ **Αρχή της λειτουργικότητας**

Η εργασία θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένη, δηλαδή, η οργάνωση θα πρέπει να εξελίσσεται με βάση την εργασία που πρέπει να εκτελεστεί και όχι με βάση τα πρόσωπα που αποτελούν την επιχείρηση μια δεδομένη στιγμή.

➤ **Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας**

Δείχνει τη κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο υπάρχει μία σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή.

Εκτός από αυτή τις αρχές αυτές υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις όπως η αρχή της κυψέλης, του κουλουριού, της αντίστροφης πυραμίδας, της μήτρας κ.α.

3.3 Προϋποθέσεις για μια Σωστή και Αποδοτική Οργάνωση

Για την επίτευξη ορθής Οργάνωσης χρειάζεται :

✓ Καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί, των αντικειμενικών στόχων και επιδιώξεων της επιχείρησης καθώς και της βασικής πολιτική της επιχείρησης.

✓ Ο προϊστάμενος να γνωρίζει τι ενέργειες πρέπει να γίνουν, σε ποιόν να τις αναθέσει και τι εξουσία απαιτείται να εκχωρήσει.

✓ Σωστός σχεδιασμός της οργάνωσης. Ο σχεδιασμός της οργάνωσης δεν είναι πάντα ο ίδιος, διαφέρει και εξαρτάται από τη συγκεκριμένη μορφή της επιχείρησης, τις ιδιομορφίες της, το μεγεθός της, τις συνθήκες που λειτουργεί κ.α.

✓ Θα πρέπει να περιγράφονται τα καθήκοντα των στελεχών και γενικώς των εργαζομένων μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης.

✓ Πρέπει να τηρούνται πάντοτε οι βασικές αρχές της οργάνωσης.

✓ Ο κάθε προϊστάμενος να έχει ένα ορισμένο αριθμό υφισταμένων, τους οποίους να ελέγχει και παράλληλα να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα στον καθένα ώστε να εργάζονται όσον το δυνατόν αποτελεσματικότερα. Υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των ανθρώπων που μπορεί να επιβλέψει ένα άτομο. Το όριο αυτό εξαρτάται από την εμπειρία, τη προσωπικότητα του προϊσταμένου και άλλα κριτήρια.

✓ Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι ηγέτες που να εμπνέουν εμπιστοσύνη, σεβασμό και εκτίμηση στους υφισταμένους τους έτσι ώστε οι υφιστάμενοι με τη σειρά τους να εκτελούν όλες τις εντολές των ανωτέρων τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

✓ Αποφυγή της οργανωτικής ανελαστικότητας.

✓ Η Οργάνωση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται ευκολά και γρήγορα σε κάθε μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις ανάγκες της αγοράς.

✓ Θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια οι εκχωρούμενες εξουσίες και ευθύνες του προσωπικού της επιχείρησης.

✓ Η χορήγηση εξουσιοδοτήσεως θα πρέπει να είναι προς όλους και όχι ζηλότυπη διατήρηση της εξουσίας στα χέρια ορισμένων.

✓ Κατά τη χορήγηση της εξουσίας πρέπει να αναγνωρίζεται και η σχετική ευθύνη και το αντίστοιχο.

✓ Κατανόηση της οργάνωσης και αναγνώριση της σημασίας και του ρόλου της από όλους.

✓ Να μην παραβιάζεται η αρχή της ενότητας της διοικήσεως. Κάθε υφιστάμενος παίρνει εντολές μόνο από ένα προϊστάμενο, εκτός αν προέρχονται από μια λειτουργική αρχή.

✓ Οι σχέσεις μεταξύ των οργανωτικών μονάδων θα πρέπει να είναι προκαθορισμένες και καλές έτσι ώστε η μια να βοηθά και να συμπληρώνει την άλλη.

✓ Αποφυγή της υπεροργάνωσης, δηλαδή, υπέρβαση του μέτρου, διανέμεται η ίδια ευθύνη σε πολλούς με αποτέλεσμα την δημιουργία γραφειοκρατείας και η επιχείρηση να μην μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές.

3.4 Αδυναμίες της Οργάνωσης

Η Οργάνωση έχει αρκετές αδυναμίες οι οποίες κυρίως οφείλονται στη μη τήρηση των αρχών της οργάνωσης.

Αυτές οι αδυναμίες είναι οι ακόλουθες :

➤ **Συστήματα αναφοράς σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους:** Σε αυτήν τη περίπτωση ο εργαζόμενος νοιώθει μπερδεμένος και δεν μπορεί να αποδώσει διότι δε γνωρίζει ποιός είναι ο προϊστάμενός του, από ποιόν να παίρνει εντολές και σε ποιόν να αναφέρεται.

➤ **Ένας προϊστάμενος προς έναν υφιστάμενο :** Δηλαδή κάτω από έναν προϊστάμενο τοποθετείται ένας υφιστάμενος. Με αυτόν τον τρόπο τα ενδιάμεσα τμήματα της οργανωτικής διάρθρωσης μεταβάλλονται σε απλούς διαβιβαστές εντολών χωρίς ουσιαστική συμμετοχή στο έργο της επιχείρησης.

➤ **Ένας προϊστάμενος με πάρα πολλούς υφιστάμενους :** Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε περιορισμό του αριθμού των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης. Όταν υπάρχει ένας προϊστάμενος για πολλούς υφιστάμενους είναι λογικό ότι ο προϊστάμενος αδυνατεί να εποπτεύσει τους υφιστάμενους του και να τους συντονίσει αποδοτικά με αποτέλεσμα τη πτώση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων.

➤ **Ανάθεση διαφορετικών εργασιών στο ίδιο τμήμα :** Η ανάθεση πολλών και τελείως διαφορετικών μεταξύ τους αντικειμένων στο ίδιο τμήμα έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία του τμήματος αυτού να εκτελεί αποδοτικά τα έργα που του ανατίθενται.

➤ **Πιθανές επικαλύψεις :** δεν καθορίζονται σαφώς οι αρμοδιότητες μέσα στην οργανωτική διάρθρωση με αποτέλεσμα να υπάρχουν δυό ή περισσότερες υπηρεσίες με τις ίδιες περίπου αρμοδιότητες. Έτσι έχουμε σύγχυση αρμοδιοτήτων και αδυναμία συντονισμού της επιχείρησης.

➤ **Πολλά ιεραρχικά επίπεδα :** Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε καθυστέρηση στην εκτέλεση των εντολών της διοίκησης και αύξηση του κόστους των υπηρεσιών, υπάρχουν πολύ περισσότεροι από τους απαραίτητους προϊσταμένους

3.5 Πλεονεκτήματα της Οργάνωσης

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η οργάνωση στην επιχείρηση είναι αμέτρητα, αρκεί η Οργάνωση να είναι ορθή.

Μερικά από αυτά τα πλεονεκτήματα είναι :

- Δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κατανοήσουν την εργασία τους και τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους τους.
- Αποφεύγονται οι άσκοπες επαναλήψεις των διαφόρων εργασιών.
- Βοηθά στον προγραμματισμό της επιχείρησης και τον έλεγχο.
- Αναπτύσσει την επικοινωνία ανάμεσα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και την επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.
- Εξασφαλίζει την σωστή ανάπτυξη των εργασιών της επιχείρησης και την ανάθεση αυτών σε ικανά πρόσωπα.
- Βοηθά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών του προσωπικού.
- Συντονίζει την επιχείρηση ώστε τα άτομα και οι διάφορες εργασιακές ομάδες να λειτουργούν ως ενιαίες ομάδες που αγωνίζονται για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.
- Επιτυγχάνει με το καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης στο μικρότερο δυνατό κόστος και χρόνο.
- Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία μιάς επιχείρησης.

3.6 Τύποι της Οργάνωσης

Τυπική Οργάνωση : Οι δραστηριότητες των εργαζομένων συντονίζονται συνειδητά για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης. Η τυπική Οργάνωση καθορίζεται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Είναι μια διοικητική σχεδίαση που περιγράφει με λεπτομέρεια κάθε εργασία, κατανέμει εξουσία και ευθύνη στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και δείχνει τις

προγραμματισμένες σχέσεις ανάμεσα στις θέσεις που υπάρχουν στην οργάνωση χωρίς να αναφέρονται σε συγκεκριμένα άτομα. Η επικοινωνία γίνεται μέσω τυπικών καναλιών επικοινωνίας και προκαθορισμένων κανονισμών.

Η τυπική Οργάνωση δεν είναι στατική αλλά μεταβάλλεται κάθε φορά που αλλάζει η οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Άτυπη Οργάνωση : Τα άτομα που είναι μέσα σε μία επιχείρηση αποτελούν ένα κοινωνικό σύνολο, μέσα σε αυτό το κοινωνικό σύνολο αναπτύσσονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των ατόμων, αυτές οι σχέσεις αποτελούν την άτυπη οργάνωση της επιχείρησης.

Άτυπη Οργάνωση είναι μία μορφή οργάνωσης που είναι αποτέλεσμα της τυπικής οργάνωσης και συνυπάρχει με αυτήν.

Με λίγα λόγια άτυπη οργάνωση είναι οι διάφορες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε μία επιχείρηση, οι οποίες δεν προβλέπονται αλλά και ούτε απαγορεύονται από την τυπική οργάνωση. Οι άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους είναι πάρα πολύ σημαντικές γιατί επηρεάζουν το έργο της επιχείρησης είτε θετικά αλλά είτε και αρνητικά. Γι' αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην διαμόρφωση των άτυπων σχέσεων και να τις κατευθύνει προς το συμφέρον της.

Οι κυριότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην διαμόρφωση των άτυπων ομάδων είναι :

➤ **Ο χώρος εργασίας :** Η δημιουργία άτυπων σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση εξαρτάται από τη φυσική τοποθέτηση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση. Δηλαδή, από το ποιός θα συναντήσει ποιόν κατά τη διάρκεια της εργασίας.

➤ **Το είδος της εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι :** Είναι λογικό ότι τα άτομα που ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο είναι πιθανότερο να γνωριστούν καλύτερα και να αναπτυχθούν αναμεταξύ τους άτυπες σχέσεις μίας και έχουν ως κοινό στόχο την επίτευξη του ίδιου σκοπού.

➤ **Τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων :** Άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα αναπτύσσουν μεταξύ τους πολύ γρήγορα άτυπες σχέσεις.

3.7 Είδη της Οργάνωσης

ΥΠΕΡΟΡΓΑΝΩΣΗ : Με την υπεροργάνωση έχουμε υπέρβαση του μέτρου, διανέμεται η ίδια ευθύνη σε πολλούς. Τα διευθυντικά μέτρα είναι συγκεκριμένα χωρίς να είναι εύκαμπτα και ευέλικτα έτσι δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν απρόβλεπτες και έκτατες περιπτώσεις. Υπάρχει αυξημένη γραφειοκρατία με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αδυνατεί να προσαρμοστεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Στην πραγματικότητα αυτή η γραφειοκρατία οφείλεται στην αδυναμία των διοικητικών στελεχών να χρησιμοποιήσουν σωστά και αποδοτικά τα στάδια του προγραμματισμού-σχεδιασμού έτσι δημιουργούνται επιπλέον και μη απαραίτητες διαδικασίες. Στην περίπτωση της υπεροργάνωσης, συνήθως υπάρχουν πολλά επιτελικά και βοηθητικά τμήματα τα οποία δεν είναι αναγκαία ενώ παραβλέπονται πολλές από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Υπάρχουν επίσης περιττοί βαθμοί γραμμής όπως π.χ. αναπληρωτές διευθυντές, έτσι η απουσία των διοικητικών στελεχών από τους υφιστάμενους του για μεγάλο χρονικό διάστημα προκαλεί σύγχυση στους υφιστάμενους για το ποιός πραγματικά είναι ο προϊστάμενός τους.

ΥΠΟΡΓΑΝΩΣΗ : Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε έλλειψη κάθε προνοητικής πράξεως. Κάθε πρόβλημα που εμφανίζεται αντιμετωπίζεται τη τελευταία στιγμή με προχειρότητα και χωρίς κανένα σχεδιασμό και οργάνωση. Ως αποτέλεσμα έχουμε την αδυναμία της επιχείρησης να αντιμετωπίσει ακόμα και τα πιο εύκολα προβλήματα.

ΑΠΟΡΓΑΝΩΣΗ : Έλλειψη κάθε είδους Οργάνωσης. Η επιχείρηση λειτουργεί χωρίς κανένα στοιχείο οργάνωσης και σχεδιασμού.

3.8 Ταξινόμηση των Οργανώσεων

Γενικά μπορούμε να ταξινομήσουμε τις Οργανώσεις με κριτήριο το βαθμό εξουσίας και συμμετοχής των μελών της οργάνωσης σε αυτήν. Με βάση το παραπάνω κριτήριο οι Οργανώσεις κατατάσσονται ως εξής :

➤ **Καταναγκαστική Οργάνωση**

Είναι μια ακραία κατηγορία οργάνωσης όπου η τιμωρία είναι το μόνο μέσω ελέγχου των μελών που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα. Τα άτομα είναι τελείως αποξενωμένα από την οργάνωση. Αυτός ο τύπος οργάνωσης σχεδόν ποτέ δεν παρατηρείται σε επιχειρήσεις.

➤ **Ωφελιμιστική Οργάνωση**

Σε αυτή τη κατηγορία οργάνωσης το κύριο μέσω ελέγχου των μελών που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα είναι η αμοιβή.

➤ **Κανονιστική Οργάνωση**

Είναι οι Οργανώσεις εκείνες όπου κύρια πηγή ελέγχου των μελών που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα είναι κυρίως ηθικά κίνητρα, πρότυπα και αξίες.

3.9 Μορφές της Οργάνωσης

Η μορφή της Οργάνωσης μιας επιχείρησης δεν είναι κάτι το αποκλειστικό. Είναι ξεχωριστή και διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.

Οι μορφές της οργάνωσης είναι :

➤ **Γραμμική Οργάνωση**

Σε αυτή τη μορφή οργάνωσης έχουμε άμεσες υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Κύριο γνώρισμά της είναι η κατ'ευθείαν γραμμή χορηγήσεως εξουσία και η απουσία συμβουλευτικών δραστηριοτήτων.

Μεονεκτήματα της γραμμικής Οργάνωσης :

⇒ Τα διευθυντικά στελέχη υπερφορτώνονται με πολλά και διαφορετικά καθήκοντα .

⇒ Δεν υπάρχει εξειδίκευση στην εργασία ούτε εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες.

⇒ Είναι πολύ δύσκολο για ένα διευθυντή τόσες γνώσεις έτσι ώστε να μπορέσει να καλύψει όλες της ανάγκες της εξουσίας.

⇒ Δεν απομένει χρόνος για το σχεδιασμό της εργασίας και τον έλεγχο.

⇒ Η επιχείρηση είναι δύσκαμπτη με αποτέλεσμα πολύ δύσκολα να προσαρμόζεται στις αλλαγές.

Πλεονεκτήματα της γραμμικής οργάνωσης :

⇒ Είναι απόλυτα σαφής και ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες να μην έχει γίνει κάτι κατανοητό από τους εργαζόμενους.

⇒ Υπάρχει σαφής καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και των αρμοδιοτήτων, εξασφαλίζεται σαφή διάκριση των μεταξύ εξουσιών κι ευθυνών. Κάθε εργαζόμενος ξέρει από ποιόν να παίρνει διαταγές και σε ποιόν να αναφέρεται.

⇒ Υπάρχει ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων και αποφεύγεται η γραφειοκρατία.

➤ **Γραμμική και επιτελική Οργάνωση**

Σε αυτή τη μορφή Οργάνωσης υπάρχουν τα επιτελικά τμήματα τα οποία έχουν μια επικουρική αποστολή, να προτείνουν και να συμβουλεύουν. Τα επιτελικά τμήματα επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση με τις συμβουλές τους όχι όμως και όχι άμεσα αφού δεν μπορούν να δίνουν εντολές.

Μειονεκτήματα της γραμμικής και επιτελικής Οργάνωσης :

⇒ Πολλές φορές δημιουργήτε σύγχυση στις σχέσεις ανάμεσα στα στελέχη των επιτελικών τμημάτων και στα στελέχη των γραμμικών τμημάτων.

⇒ Στην πραγματικότητα τα επιτελικά τμήματα δεν έχουν καμμία εξουσία έτσι ώστε να μπορούν να εκτελούν τις οδηγίες τους. Εξαρτάται από τα γραμμικά τμήματα εάν θα εφαρμόσει η επιχείρηση τα σχέδια που προτείνουν τα επιτελικά τμήματα

Πλεονεκτήματα της γραμμικής Οργάνωσης :

⇒ Έχουμε εξειδικευμένη γνώση της εργασίας που προσφέρουν τα επιτελικά τμήματα.

⇒ Δίνονται οι ευκαιρίες για εξέλιξη ικανών στελεχών μέσα στην επιχείρηση, αφού υπάρχουν πολλές και ποικίλες θέσεις για εξειδικευμένα στελέχη.

➤ **Γραμμική και λειτουργική οργάνωση**

Έχει και αυτή η μορφή Οργάνωσης γραμμικά και επιτελικά τμήματα η διαφορά της όμως είναι ότι εδώ τα επιτελικά τμήματα έχουν κάποια δικαιοδοσία επάνω στα κατώτερα εκτελεστικά τμήματα. Σε αυτή τη μορφή οι ειδικοί των επιτελικών τμημάτων αποκτούν μεγάλη επιρροή στην επιχείρηση. Υπάρχουν προϊστάμενοι που εποπτεύουν τα επιτελικά τμήματα και ειδικά στελέχη των επιτελικών τμημάτων τα οποία είναι τοποθετημένα στα γραμμικά τμήματα και χρησιμεύουν ως σύνδεσμοι μεταξύ των επιτελικών και γραμμικών τμημάτων.

Το μειονέκτημα αυτής της μορφής είναι ότι δημιουργούνται συνχύσεις σχετικά με το ποιός είναι προϊστάμενος ποιού.

Έτσι τα ειδικά στελέχη που είναι τοποθετημένα στα γραμμικά τμήματα αντιπροσωπεύουν τα επιτελικά τμήματα και παίρνουν οδηγίες από αυτά. Παράλληλα όμως έχουν ως προϊστάμενό τους το γραμμικό προϊστάμενο του τμήματος που είναι τοποθετημένα έτσι δημιουργείται το πρόβλημα με το ποιός τελικά είναι ο προϊστάμενός του.

➤ **Τυπικές σχέσεις στην επιχείρηση**

Όπως είπαμε και πιο πάνω ανάμεσα στα στελέχη μιας επιχείρησης αναπτύσσονται ορισμένες σχέσεις, αυτές είναι :

Οι γραμμικές σχέσεις ή ευθείες σχέσεις αναπτύσσονται ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο.

Οι λειτουργικές σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ των ειδικών της επιχείρησης και εκείνων που έχουν γραμμικά εκτελεστικά καθήκοντα.

Οι πλευρικές σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ των στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας.

Οι προσωπικές σχέσεις εμφανίζονται κυρίως στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης και είναι π.χ. οι σχέσεις μεταξύ γενικού διοικητή και του διευθυντή του ιδιαίτερου γραφείου του. Όμως οι οδηγίες που δίνει ο διευθυντής σε τρίτους είναι για λογαριασμό του προϊσταμένου διοικητή του και όχι από δική του πρωτοβουλία.

3.10 Οργανογράμματα

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ καλούνται οι γραφικές απεικονίσεις που περιγράφουν την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης. Μοιάζουν με φωτογραφίες, που απεικονίζουν με ποιό τρόπο είναι οργανωμένη η επιχείρηση σε κάποια χρονική στιγμή, δηλαδή, τις λειτουργίες της επιχείρησης, την ιεραρχία του προσωπικού της, τις αρμοδιότητες και τις ειδικότητες των στελεχών της κ.α.

Τα οργανογράμματα είναι σε διάφορα μεγέθη, σχέδια και χρώματα .Μερικά από αυτά είναι πάρα πολύ λεπτομερειακά και άλλα παρέχουν μόνο γενικές πληροφορίες.

Επίσης, υπάρχουν οργανογράμματα, εμπιστευτικά που μπορούν να τα βλέπουν μόνο ορισμένα στελέχη της επιχείρησης, ενώ άλλα είναι κοινά και έχουν ευρεία διανομή.

Ανεξάρτητα από τις διαφορές που έχουν τα οργανογράμματα, όλα έχουν ένα κοινό σημείο, δεν μας αποκαλύπτουν την πραγματική Οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Ακόμα και το ποιο ενημερωτικό οργανόγραμμα, δεν εμφανίζει το πως πραγματικά εργάζεται ο οργανισμός.

Δεν μπορούμε να δούμε λεπτομέρειες για την επιχείρηση μέσα από το οργανόγραμμα. Αυτό που δεν εμφανίζεται στο οργανόγραμμα έχει συνήθως περισσότερο ενδιαφέρον από εκείνο που εμφανίζεται.

3.10.1 Είδη των Οργανογραμμάτων

Σε κάθε επιχείρηση η σχεδίαση του οργανογράμματος διαφέρει και εξαρτάται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες.

Γενικά τα οργανογράμματα μπορούμε να τα διακρίνουμε σε κυκλικά, πυραμιδοειδή και σε αυτά που έχουν σχήμα ανεστραμένου δέντρου.

α) Κυκλικά : Αποτελούνται από κύκλους και κάθε κύκλος είναι πιθανόν να περιέχει περισσότερους κύκλους έτσι ώστε να είναι λεπτομερέστατα π.χ. στο κύκλο απεικονίζεται μία διεύθυνση της επιχείρησης και οι κύκλοι μέσα του απεικονίζουν τα τμήματα που αποτελούν τη διεύθυνση.

β) Πυραμιδοειδή : Δίνουν βάση στην ιεραρχία της επιχείρησης. Κυρίως μας δείχνουν σε πολύ γενικές γραμμές την εκχώρηση εξουσίας από από τα ανώτερα στελέχη στα κατώτερα.

γ) Σε σχήμα αντιστραμένου δέντρου : Αποτελούνται από ορθογώνια σχήματα που απεικονίζουν τις διευθύνσεις και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Εκτός από τις παραπάνω μορφές οργανογραμμάτων που συναντώνται συνήθως στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχουν και άλλα που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτώνται από την εμπνεύση των αρμοδίων στελεχών για σχεδίαση οργανογραμμάτων και τις ανάγκες της επιχείρησης.

3.10.2 Τι Απεικονίζουν τα Οργανογράμματα

Τα βασικά στοιχεία που απεικονίζει το οργανογράμμα είναι :

- ✓ Την επίσημη δομή της επιχείρησης
- ✓ Τη διαίρεση της εργασίας σε διευθύνσεις, τμήματα ή μεμονομένα άτομα.
- ✓ Τις βασικές σχέσεις και σχέσεις εξουσίας μεταξύ των κύριων τομέων εργασίας π.χ. τις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου.
- ✓ Τη φύση της εργασίας που εκτελείται από κάθε τμήμα της επιχείρησης. Δηλαδή αν είναι συγκεκριμένη εργασία π.χ. οδηγός φορτηγού ή αν αφορά ειδικές αποστολές.
- ✓ Τα πρόσωπα ή τμήματα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο και αναφέρονται στον ίδιο προϊστάμενο.

3.10.3 Τι Δεν Απεικονίζουν τα Οργανογράμματα

Όπως είπαμε και πιο πάνω υπάρχουν πολλά στοιχεία που τα οργανογράμματα δεν απεικονίζουν, αυτά είναι :

- ✓ Δεν εμφανίζει το βαθμό της εξουσίας, της ευθύνης και της επιρροής που ασκούν τα διάφορα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό π.χ. δυο στελέχη μπορεί να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο παρόλα αυτά στην πραγματικότητα έχουν άλλο βαθμό εξουσίας και επιρροής.
- ✓ Δεν φαίνεται η διάκριση μεταξύ επιτελικής και γραμμικής Οργάνωσης.
- ✓ Δεν εμφανίζει όλες τις γραμμές επικοινωνίας, εμφανίζει μόνο τις βασικότερες μιας και είναι αδύνατη η απεικόνιση ολόκληρου του δικτύου επικοινωνιών.
- ✓ Δεν εμφανίζει καθόλου την άτυπη Οργάνωση.

3.11 Η Διοικητική Λειτουργία της Οργάνωσης

Η διοικητική λειτουργία της Οργάνωσης περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια.

Αυτά είναι :

- α) Σκοπός της μονάδας
- β) Καταμερισμός της εργασίας
- γ) Στελέχωση

Τα παραπάνω τρία στάδια δεν είναι αρκετά για να εκπληρωθεί η διοικητική λειτουργία της Οργάνωσης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό ώστε να καταφέρουν.

3.12 Ανθρώπινα Προβλήματα στην Οργάνωση

Οι Οργανώσεις αντιμετωπίζουν διάφορα ανθρώπινα προβλήματα .

Τα βασικότερα από αυτά σύμφωνα με τον Bennis είναι :

➤ **Ενοποίηση** : Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στον τρόπο ενοποίησης των ατομικών αναγκών και των στόχων της επιχείρησης. Σχετίζεται με την εφαρμογή των ανθρωπιστικών επιστημών για την κατανόηση της πολυπλοκότητας της φύσης του ανθρώπου.

➤ **Κοινωνική επίδραση** : Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στη κατανομή της ισχύος και των πηγών της ισχύος και της εξουσίας.

➤ **Συνεργασία** : Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στη ρύθμιση και την επίλυση των αντιθέσεων. Αντιμετωπίζεται το θέμα της εξειδίκευσης και του επαγγελματισμού αλλά και το πρόβλημα της ανάγκης για αλληλεξάρτηση.

➤ **Προσαρμογή** : Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στη σωστή αντίδραση στις αλλαγές που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.

➤ **Ανανέωση** : Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στο φαινόμενο της ανάπτυξης και της παρακμής.

Κεφάλαιο 4

Η Λειτουργία των Επιχειρήσεων

4.1 Η Διεύθυνση των Επιχειρήσεων

Διεύθυνση είναι εκείνη η λειτουργία η οποία επιδρά άμεσα στην συμπεριφορά των ανθρώπων, έπειτα από την απαραίτητη παρακίνηση, ηγεσία, ομαδική συνεργασία και επικοινωνία, έτσι ώστε να γίνει εφικτό όλα τα άτομα να συστρατευθούν προς την πορεία υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε αυτά τα βασικά στοιχεία της λειτουργίας της διεύθυνσης, δηλαδή την παρακίνηση, την ηγεσία, τη δυναμική των ομάδων και την επικοινωνία.

4.1.1 Παρακίνηση

Στην σημερινή εποχή θεωρείται συστατικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων, να μπορούν οι μάνατζερ να παρακινούν τις εργασιακές μονάδες ώστε να κινηθούν ακόμη πιο αποτελεσματικά προς την κατεύθυνση πραγματοποίησης των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Οι θεωρίες της παρακίνησης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες. Τις θεωρίες που εξετάζουν το περιεχόμενο της παρακίνησης. Οι θεωρίες αυτές δίνουν έμφαση στην σημασία των αναγκών του ατόμου σαν κίνητρα στις πράξεις του. Τις θεωρίες που εξετάζουν την διαδικασία της παρακίνησης. Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν πως και από ποιους στόχους υποκινούνται τα άτομα. Και τέλος, τις θεωρίες που εξετάζουν την επίδραση που έχουν τα αποτελέσματα προηγούμενης συμπεριφοράς του ατόμου σε μελλοντική συμπεριφορά του.

Η συστηματική προσέγγιση για την παρακίνηση προσδιορίζει τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο όπως α) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τα ειδικά ενδιαφέροντα, τις κλίσεις και τις στάσεις του, β) τα διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας που συμπεριλαμβάνουν ιδιότητες του έργου και γ) χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, που συμπεριλαμβάνουν την επιχειρησιακή κουλτούρα, στάσεις και συμπεριφορές

συναδέλφων και προϊσταμένων καθώς και την πολιτική σε θέματα προσωπικού και ανταμοιβών. Άμα θέλαμε να αναλύσουμε θα επισημαίναμε ότι τα άτομα μπορούν να παρακινηθούν υπό το πρίσμα κάποιων αναγκών που θέλουν να ικανοποιήσουν. Υπάρχουν ανάγκες για ατομικά επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις, για κοινωνική ένταξη, για ολοκλήρωση. Η ανάγκη του εργαζομένου για προσωπικά επιτεύγματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την θεωρία της παρακίνησης, μιας και ο εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ατομικές του επιδιώξεις εάν παρακινηθεί κατάλληλα να αποδώσει το μέγιστο δυνατό κατά την παραγωγική του δραστηριότητα. Ο προϊστάμενος οφείλει να οριοθετεί τους στόχους να αξιολογεί, να δημιουργεί εργασιακά ερεθίσματα, να ενθαρρύνει, να επιβραβεύει, να αναγνωρίζει την προσπάθεια, να αναχαιτίζει λάθη και παραλείψεις, να διαμορφώνει το πλέον κατάλληλο και ενδεδειγμένο εργασιακό κλίμα. Με άλλα λόγια η ηγετική φυσιογνωμία του προϊσταμένου αποτελεί τον πιο καταλυτικό παράγοντα στην διαδικασία της παρακίνησης. Για αυτόν τον λόγο παρακάτω θα επιχειρήσουμε να απεικονίσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ηγεσίας.

4.1.2 Ηγεσία

Άμα θέλαμε να ορίσουμε την έννοια της ηγεσίας θα τονίζαμε ότι ηγεσία είναι εκείνη η λειτουργία η οποία συντονίζει, επηρεάζει, καθοδηγεί και εποπτεύει τις εργασιακές δραστηριότητες των μελών της εργασιακής μονάδας σε σχέση πάντα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος, η έμπνευση, είναι όλες ηγετικές λειτουργίες που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν εθελοντικά στην υλοποίηση των στόχων. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα αντιληπτό το πόσο στενά συσχετίζονται οι έννοιες της ηγεσίας και της παρακίνησης. Η ηγεσία οφείλει να επικεντρώνει την προσοχή της στην δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού κλίματος, ώστε να επωφελείται η επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα να αποκομίζουν οφέλη και τα μέλη του επιχειρησιακού οργανισμού. Επίσης υποστηρίζεται ότι τρεις είναι οι ικανότητες που πρέπει διαθέτει ένας ολοκληρωμένος ηγέτης.

- Η ικανότητα κατανόησης ότι ο άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις παρακίνησης που ποικίλουν μέσα στον χρόνο και τις καταστάσεις.
- Η ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας στην προσπάθεια τους για υλοποίηση των στόχων.

- Η ικανότητα να δημιουργεί με τη δράση του ένα κλίμα κατάλληλο για την δημιουργία παρακίνησης

4.1.3 Δυναμική Ομάδων

Σαν ομάδα θα μπορούσε να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων, που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκοντας κοινούς στόχους και θεωρώντας τους εαυτούς τους σαν μέλη της ομάδας.

Οι ομάδες κατατάσσονται σε δυο ξεχωριστές κατηγορίες. Τυπικές που προκύπτουν από τη διοίκηση της οργάνωσης, και άτυπες που δημιουργούνται για να καλύψουν τις κοινωνικές ανάγκες των μελών τους και δεν εντάσσονται στην επίσημη οργάνωση. Οι τυπικές ομάδες μπορεί να είναι μόνιμες, με την έννοια ότι μπορεί να δραστηριοποιούνται για την εκπλήρωση ενός προκαθορισμένου επιχειρησιακού έργου. Είναι εμφανές ότι η σύνθεση τους είναι σταθερή, όπως και οι ευθύνες τους σταθερές ως προς την υλοποίηση των επιδιώξεων της επιχείρησης. Επίσης οι τυπικές ομάδες μπορεί να έχουν και χαρακτήρα προσωρινό. Αυτές οι ομάδες σχηματίζονται σε έκτακτες περιστάσεις για την αποπεράτωση ενός συγκεκριμένου έργου, και αφού αυτό γίνει εφικτό, παύει η σύσταση τους εκτός και εάν τους ανατεθούν νέες ειδικές εργασίες.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε φιλικές ομάδες και ομάδες κοινού ενδιαφέροντος ή συμφέροντος. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, οι φιλικές ομάδες είναι αποτέλεσμα της διαρκούς ανάγκης του ατόμου να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις, να συνδέεται με στενούς δεσμούς φιλίας με τους συνανθρώπους τους. Οι ομάδες κοινού συμφέροντος ή αλλιώς ενδιαφέροντος συνιστώνται άτυπα από το προσωπικό, όχι μόνο για την προστασία των μελών τους, αλλά και για την εκμετάλλευση ορισμένων ευκαιριών, με σκοπό τη βελτίωση της θέσης των μελών τους. Αφού λοιπόν παραθέσαμε τα χαρακτηριστικά και τις διάφορες διακρίσεις των τυπικών και των άτυπων ομάδων, θα πρέπει να παρουσιάσουμε τώρα τις τέσσερις ειδικές δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα όταν είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά.

Πρώτο, στην ομάδα παρατηρούνται φαινόμενα συνέργειας. Όλες οι ειδικές γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυασθούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι σε καλύτερα

αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα.

Δεύτερο, η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και των οργανισμών και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν σαν συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων που με τη σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας των επιμέρους τμημάτων και ατόμων. Τούτη η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά κυρίως με τη δημιουργία και λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.

Τρίτο, σημαντική δυνατότητα της ομάδας είναι η ουσιαστική συμβολή της στην ικανοποίηση των μελών της πράγμα απαραίτητο για τη βελτίωση της διάθεσης τους για απόδοση. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, καθώς και ορισμένων αναγκών του "εγώ" και της αυτό-ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, πολλά άτομα μπορούν να αυτοπροσδιορισθούν μόνον σε σχέση με άλλα, πράγμα που το προσφέρει η ομάδα. Επίσης, μέσω αυτής επιτυγχάνεται καλύτερη συναίνεση και αφοσίωση των ατόμων στην επιχείρηση.

Τέταρτο, η λειτουργία της ομάδας αποτελεί εκτός των άλλων μια σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητες τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσω της συνεργασίας τους με άλλα άτομα στα πλαίσια της ομάδας.

Τέλος, εκτός των παραπάνω δυνατοτήτων της ομάδας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα, η εξέλιξη των αξιών προς το συμμετοχικό μάνατζμεντ κάνουν τις ομάδες όλο και περισσότερο σημαντικές στον επιχειρησιακό χώρο.

4.2 Επικοινωνία

Στην σημερινή εποχή είναι ευνόητο ότι οι επιχειρήσεις βασίζουν την λειτουργία και την εξέλιξη τους στην αποτελεσματική επικοινωνία. Χωρίς επιχειρησιακή επικοινωνία θεωρείται δύσκολη η ύπαρξη ισορροπιών μέσα στην επιχείρηση μιας και θεωρείται φυσικό επακόλουθο να δημιουργούνται φαινόμενα δυσλειτουργίας και αναρχίας. Για να το αναλύσουμε αυτό περισσότερο, θα λέγαμε ότι χωρίς επιχειρησιακές επικοινωνίες δεν μπορούν οι εργαζόμενοι να ξέρουν τι

κάνουν οι συνάδελφοι τους, η διοίκηση δεν μπορεί να έχει την απαραίτητη εισροή πληροφοριών και δε μπορεί να δώσει οδηγίες. Συχνά τα φαινόμενα ανισοροπιών, κακού συντονισμού, αποτυχημένων αποφάσεων, έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση μπορεί να εξεταστεί από τέσσερις πλευρές: Επικοινωνία μέσα στην Διοίκηση(οριζόντια-διαγώνια), Επικοινωνία προς τα κάτω, Επικοινωνία προς τα πάνω, και Άτυπη Επικοινωνία. Σε αυτό το σημείο κρίνουμε χρήσιμο να αναλύσουμε τις πτυχές και τα γνωρίσματα των παραπάνω μορφών επικοινωνίας.

4.2.1 Επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση

Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού έτσι εξασφαλίζεται καλύτερη σχέση με το προσωπικό της επιχείρησης και δημιουργείται σαφώς ένα καλύτερο κλίμα συνεννόησης ανάμεσα στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια και τις κατώτερες εργασιακές μονάδες. Είναι γενικώς αποδεκτό ότι αν παρατηρείται δυσλειτουργία ή έλλειψη επικοινωνίας μέσα στην διοικητική ομάδα, τότε θεωρείται φυσική συνέπεια η εμφάνιση τέτοιων φαινομένων και μέσα στο επίπεδο των απλών υπαλλήλων. Γι αυτό το λόγο θεωρείται εποικοδομητικό, να προβούν τα διοικητικά στελέχη σε ορισμένες ενέργειες οι οποίες θα διατηρήσουν την ομαλή επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι: α. Κατάρτιση ρεαλιστικών Οργανογραμμμάτων. Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει την επίσημη και ανεπίσημη επιχειρησιακή δομή και τις σχέσεις εξουσίας όπως αυτές υπάρχουν. β. Κατάρτιση περιγραφικών θέσεων. Θα πρέπει να προσδιορισθούν οι αρμοδιότητες και οι υπευθυνότητες κάθε θέσης, να καθορισθεί η δικαιοδοσία του κατόχου κάθε θέσης, και τα κανάλια επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθούνται. γ. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων. Θα πρέπει να εξασφαλισθεί η καταλληλότητα, ουσιαστική και τυπική, του κατόχου κάθε θέσης και να ορισθεί ο ρυθμός αλλαγής των κατόχων. δ. Οργάνωση Κοινών Διατμηματικών Εργασιών. Σε αυτές τις ομάδες εργασίας θα πρέπει να συμμετέχουν τόσο οι Διευθυντές, όσο και οι εργαζόμενοι χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων ε. Αποθάρρυνση Αυταρχισμού και Διατμηματικών Τριβών. Θα πρέπει να αποφεύγεται η εύνοια μεταξύ των τμημάτων και να καθορίζονται ομοιόμορφα οι στόχοι και οι προσδοκίες για τα διάφορα τμήματα.

4.2.2 Η Προς τα Κάτω Επικοινωνία

Αυτή η μορφή επικοινωνίας θεωρείται η πλέον παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και απεικονίζει τη ροή πληροφοριών προερχόμενη από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια προς τα ιεραρχικά κατώτερα. Μπορούμε να πούμε ότι αυτή η μορφή επικοινωνίας εστιάζεται στο ανθρώπινο στοιχείο αφού δίνεται μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα ως πρωταρχικό και αναπόσπαστο κομμάτι ολόκληρου του επιχειρησιακού οργανισμού. Για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα αυτό το είδος επικοινωνίας πρέπει οι υψηλότερες διοικητικές τάξεις να βασιστούν σε ορισμένες αρχές και σε κάποιους βασικούς κανόνες. Έτσι θα πρέπει ο σωστός προϊστάμενος να παρέχει στους υφιστάμενους του σωστή πληροφόρηση, να αναπτύξει θετική επικοινωνιακή στάση και εμπιστοσύνη με τους υφισταμένους του. Ο θετικός προϊστάμενος προσπαθεί να μοιραστεί τις πληροφορίες που έχει με τους εργαζόμενους, σύμφωνα με τις ανάγκες τους και να τους βοηθάει να αισθάνονται και να είναι πληροφορημένοι. Κατ'αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται μέσα στον εργασιακό χώρο η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των επιχειρησιακών στελεχών. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να προγραμματίζει την επικοινωνία. Καμία πολιτική ή στρατηγική της Διοίκησης δεν θα είναι πλήρης και αποτελεσματική, αν δεν υπάρχει κάποιο πλάνο για το πώς θα μεταδοθεί στους ανθρώπους που επηρεάζονται από αυτήν.

4.2.3 Η Προς τα Πάνω Επικοινωνία

Αυτό το είδος επικοινωνίας δείχνει τη ροή των πληροφοριών από τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα ανώτερα. Με αυτή τη μορφή επικοινωνίας ικανοποιείται η ανάγκη των εργαζομένων να εκδηλώσουν τις απόψεις, τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις τους προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Επίσης οι προϊστάμενοι είναι σε θέση να λαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα μηνύματα των απλών εργαζομένων έτσι ώστε να φτάνουν στην λήψη αποφάσεων και στο στρατηγικό σχεδιασμό έπειτα από συγκέντρωση ιδεών, ταύτιση απόψεων, ύστερα από πλουραλισμό σκέψεων και πεποιθήσεων. Μία αποτελεσματική διοίκηση πρέπει να διατηρήσει ένα ευνοϊκό κλίμα μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον και για αυτό οφείλει να ενθαρρύνει ένα ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνίας το οποίο να καλλιεργεί ένα πνεύμα αμοιβαίας κατανόησης και να λειτουργεί με δημοκρατικότητα, με αντιπροσωπευτικότητα, με έντονο το στοιχείο του διαλόγου. Έτσι ομαλοποιείται η διεξαγωγή των εργασιών,

βελτιώνεται το επίπεδο των ανθρωπίνων σχέσεων και αντιμετωπίζονται πιο αποφασιστικά τα διάφορα εργασιακά προβλήματα που ανακύπτουν.

4.2.4 Άτυπη Επικοινωνία

Αυτή η μορφή επικοινωνίας δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν βασίζεται σε κάποιο βασικό πλάνο, δεν στηρίζεται στον συστηματισμό και στον προγραμματισμό. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοήσει το ρόλο της άτυπης επικοινωνία, να την αντιλαμβάνεται και να την χειρίζεται ρεαλιστικά και προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά.

4.3 Η Λειτουργία του Ελέγχου των Επιχειρήσεων

4.3.1 Η Έννοια του Ελέγχου

Αμα θέλαμε να ορίσουμε την έννοια του διοικητικού ελέγχου θα λέγαμε ότι είναι η διαδικασία μέσα από την οποία τα διοικητικά στελέχη επιβεβαιώνουν ότι τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα συμφωνούν με τα προγραμματισθέντα. Αυτός ο ορισμός έχει το πλεονέκτημα της σύνδεσης των λειτουργιών του προγραμματισμού και του ελέγχου. Στη διαδικασία του προγραμματισμού καθορίζουμε τους στόχους και τις στρατηγικές με τις οποίες θα φτάσουμε τους επιθυμητούς στόχους. Με τον έλεγχο μετράμε την πρόοδο που κάνει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων και εντοπίζουμε πιθανές αποκλίσεις, ώστε να κάνουμε τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, ακόμη και αλλαγή στον αρχικό μας σχεδιασμό. Πράγματι, ένας καλός προγραμματισμός εμπεριέχει μηχανισμούς ελέγχου, όπως είναι ο προϋπολογισμός. Ωστόσο θα πρέπει να τονίσουμε ότι κανείς δεν πρέπει να θεωρήσει τη λειτουργία του ελέγχου σαν μέρος του προγραμματισμού, αφού οι δύο λειτουργίες είναι ξεχωριστές.

4.3.2 Η Διαδικασία του Ελέγχου

Με βάση τον ορισμό που παραθέσαμε, μπορούμε να διακρίνουμε πέντε βήματα στη διαδικασία του ελέγχου:

1) **Καθορισμός Προτύπων και Μεθόδων για τη Μέτρηση της Απόδοσης.** Θεωρείται ιδιαίτερα ωφέλιμο να δημιουργηθούν κάποια πρότυπα, κάποιες τεχνικές κλίμακες μέτρησης. Αυτά μπορεί επικεντρώνονται στο τμήμα των πωλήσεων στο τομέα της παραγωγής, στο χρηματοοικονομικό τμήμα. Τέτοια πρότυπα μπορεί να έχουν ποιοτικό και ποσοτικό χαρακτήρα. Οι τεχνικές μέτρησης πρέπει να χαρακτηρίζονται για την ακρίβεια τους και την αποτελεσματικότητά τους.

2) **Παρακολούθηση-Μέτρηση- Αξιολόγηση Συμπεριφορών και Αποτελεσμάτων.** Ο έλεγχος είναι μια διαρκής και επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Αυτό δείχνει ότι όλα τα στοιχεία του ελέγχου, που έχουμε θέσει στο προηγούμενο στάδιο, πρέπει να παρακολουθούνται, να μετρώνται και να αξιολογούνται για να γνωρίζουμε ακριβώς τι συμβαίνει.

3) **Σύγκριση Πραγματοποιηθέντων με Πρότυπα και Εντοπισμός Αποκλίσεων.** Εδώ γίνεται σύγκριση μεταξύ των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων και συμπεριφορών. Μελετώντας τη σύγκριση προκύπτουν και οι πιθανές αποκλίσεις.

4) **Αξιολόγηση Αποκλίσεων και Εντοπισμός Αιτιών.** Σε αυτό το σημείο γίνεται ανάλυση και αξιολόγηση των αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών που τις προκαλούν. Εξετάζονται οι λόγοι που δημιουργούν αυτές τις δυσχέρειες και η ροή των γεγονότων που μας οδήγησε σε αυτό το αποτέλεσμα.

5) **Διόρθωση Αποκλίσεων.** Σε αυτή τη φάση γίνονται κάποιες διορθωτικές κινήσεις που μπορεί να έχουν εφαρμογή σε μία αλλά και σε περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης. Μπορεί να υπάρξει μία ριζική αλλαγή πάνω στα πρότυπα που είχαν καθορισθεί, αλλά μπορεί να υπάρξει και μια απλή παρέμβαση που να λειτουργήσει όμως καταλυτικά προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

4.3.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Διαδικασία του Ελέγχου

Θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τέσσερις παράγοντες:

- **Αλλαγές.** Είναι γνωστό ότι επέρχονται μεταβολές στην αγορά, στην παραγωγή των προϊόντων στην γενικότερη οικονομική κατάσταση. Εξαιτίας αυτών των, πολλές φορές αστάθμητων παραγόντων, πρέπει να υπάρχει ετοιμότητα για την αντιμετώπιση πιθανών απειλών ή για την εκμετάλλευση κάποιων ευκαιριών που ίσως προκύψουν.

- **Πολυπλοκότητα.** Οι επιχειρήσεις σήμερα με την πληθώρα των προϊόντων που διακινούν, μέσα από πολλά σημεία πώλησης, τόσο στην εγχώρια όσο και στην εξωτερική αγορά, χρειάζεται να έχουν ανεπτυγμένα συστήματα ελέγχου. Ένα επιπλέον στοιχείο που αυξάνει την πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων είναι η αποκέντρωση. Έτσι, ενώ η αποκέντρωση βοηθάει στον έλεγχο, αφού όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες δεν ελέγχονται κεντρικά, ωστόσο, για να είναι η αποκέντρωση αποτελεσματική θα πρέπει το σύστημα ελέγχου να είναι καλά σχεδιασμένο και ο έλεγχος σε κάθε αποκεντρωμένη ομάδα να είναι ιδιαίτερα ακριβής.

- **Λάθη.** Είναι λογικό μέσα σε ένα επιχειρησιακό οργανισμό οι εργαζόμενοι κάθε ιεραρχικής κλίμακας να υποπέσουν σε λάθη και σε παραλήψεις. Ένα σύστημα ελέγχου δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να ανιχνεύουν τα λάθη και να τα προλαμβάνουν προτού αυτά αποδειχτούν ζημιογόνα για την όλη εξέλιξη της επιχείρησης.

- **Αποκέντρωση Εξουσίας.** Όταν τα ανώτερα στελέχη μεταθέτουν ευθύνες στους κατώτερους τους, η ατομική τους ευθύνη δεν εξαλείφεται. Για αυτό το λόγο πρέπει να καταρτιστεί ένα σύστημα ελέγχου το οποίο να παρακολουθεί την πρόοδο των υφισταμένων και κατά αυτόν τον τρόπο να προκύπτουν παρεμβάσεις για την αποφυγή παραλείψεων.

4.3.4 Είδη Ελέγχου

Οι έλεγχοι κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με:

- Το σκοπό που διενεργούνται,
- Την έκταση του ελέγχου,
- Τη διάρκεια τους
- Το ποιος τους διενεργεί.

Ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο διενεργείται ο έλεγχος διακρίνεται σε προληπτικό, όταν γίνεται για να προλάβει λάθη και κατασταλτικό, όταν γίνεται για να ανακαλυφτούν λάθη ή προβλήματα.

Ανάλογα με την έκταση του ελέγχου μπορεί να είναι μόνιμος ή διαρκής, όταν γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής χρήσης, τακτικός ή περιοδικός, όταν διενεργείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, και έκτακτος ή περιστασιακός, όταν γίνεται για κάποιον ειδικό λόγο.

Ανάλογα με το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο, μπορεί να είναι εσωτερικός, όταν γίνεται από στελέχη μέσα στην επιχείρηση και εξωτερικός, όταν γίνεται από ειδικευμένους ελεγκτές, που έρχονται στην εταιρεία για να διενεργήσουν τον έλεγχο.

4.3.5 Συστήματα, Μέσα, Τεχνικές Ελέγχου

Τα βασικά συστήματα ελέγχου που συνήθως εφαρμόζονται είναι τα ακόλουθα:

- **Προϋπολογισμοί και Εκθέσεις.** Κατά τη χρήση του προϋπολογισμού γίνονται κάποιες ποσοτικές μετρήσεις οικονομικής φύσεως οι οποίες αξιολογούν μελλοντικές κινήσεις και δραστηριότητες των τμημάτων της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο ελέγχεται η δράση των διαφόρων μερών, σταθμίζονται τα δεδομένα, γίνονται αξιολογήσεις και συγκρίσεις αποτελεσμάτων. Τέτοια στοιχεία συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα και τα έξοδα, τα κέρδη, πληρωμές και εισπράξεις, τις επενδύσεις κ.α.

- **Συστήματα Οικονομικού ελέγχου.** Εδώ φυσικά αναφερόμαστε στη χρήση κάποιων χρηματοοικονομικών δεικτών όπως τους δείκτες αποδοτικότητας, ρευστότητας και επικερδότητας, τους δείκτες δραστηριότητας.

- **Συστήματα Ελέγχου Παραγωγής.** Εδώ παρακολουθούνται μεγέθη που αφορούν την παραγωγική διαδικασία όπως τα αποθέματα, την ποιότητα, την συντήρηση των μηχανών, τη ροή των υλικών.

- **Συστήματα Ελέγχου Μάρκετινγκ.** Για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της εμπορικής λειτουργίας της επιχείρησης χρησιμοποιούνται μια σειρά δεικτών που αφορούν τις πωλήσεις, τους πωλητές, το μερίδιο αγοράς, τα ποσοστά κέρδους, τα έξοδα πωλήσεων κ.λ.π.

▪ **Συστήματα Ελέγχου Προσωπικού.** Για τον έλεγχο του προσωπικού έχουν αναπτυχθεί επίσης διάφορα συστήματα ελέγχου από τα πιο απλά όπως είναι η κάρτα ελέγχου του χρόνου παρουσίας μέχρι το σύστημα αξιολόγησης των προσπαθειών, συμπεριφορών και απόδοσης των εργαζομένων.

4.4 Λήψη Αποφάσεων

4.4.1 Έννοια της Λήψης Αποφάσεων

Λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία εντοπισμού απειλών και ευκαιριών, ανεύρεσης μιας ποικιλίας εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της πιο ενδεδειγμένης λύσεως και τέλος εφαρμογής της. Η λήψη αποφάσεων είναι μια διανοητική διεργασία, η οποία προέχει της δράσης του ατόμου, η του στελέχους της οργάνωσης. Εκτός όμως της διανοητικής διάστασης, η λήψη αποφάσεων διαταράσσει ισορροπίες συμφερόντων, αξιολογείται από κάθε άτομο ή ομάδα διαφορετικά, ανάλογα με το σύστημα αξιών, τις ανάγκες, τις ικανότητες, τις γνώσεις και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Επίσης η λήψη αποφάσεων ενέχει και μια τεχνική διάσταση αφού στη σημερινή εποχή η τεχνολογία που έχει αναπτυχθεί γι' αυτό το σκοπό την προσδιορίζει ποιοτικά και ποσοτικά.

4.4.2 Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων

Όταν πρόκειται να γίνει επιλογή μεταξύ εναλλακτικών αποφάσεων των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας. Αντίθετα, όταν τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι πιθανά, δηλαδή θα προκύψουν η δε θα προκύψουν με κάποια πιθανότητα, τότε η απόφαση λαμβάνεται κάτω από συνθήκες κινδύνου. Εκτός των παραπάνω, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα των εναλλακτικών είναι εντελώς αβέβαια, δηλαδή δεν είναι γνωστά ή δεν μπορεί να υπολογισθεί κάποια πιθανότητα σχετικά με την επίτευξη τους. Η γνώση των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος, διότι ανάλογα με αυτές πρέπει να επιλέγεται η διαδικασία, οι τεχνικές, οι πληροφορίες, τα άτομα που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη της απόφασης. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι η πολυπλοκότητα και η γρήγορη εξέλιξη που χαρακτηρίζει την

επιχείρηση και το περιβάλλον της στην εποχή μας, έχουν σαν αποτέλεσμα τις συνθήκες αβεβαιότητας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σημαντικές αποφάσεις.

4.4.3 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Μπορούμε να χωρίσουμε σε επτά στάδια την διαδικασία λήψης αποφάσεων :

Η Διαπίστωση του Προβλήματος

Το πρώτο στάδιο λήψης αποφάσεων είναι ο καθορισμός του προβλήματος για το οποίο πρέπει να ληφθεί η απόφαση. Σύμφωνα με τον ορισμό, ο εντοπισμός του προβλήματος έχει σαν περιεχόμενο τη διαπίστωση από το στέλεχος μιας διαφοράς μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, μεγέθους, αξίας της επιχείρησης. Ο εντοπισμός του προβλήματος αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη του ερεθίσματος του περιβάλλοντος από το άτομο για τη λήψη αποφάσεων και δράσης. Αυτό όμως που πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα για τα διοικητικά στελέχη, είναι ότι τα προβλήματα ή οι ευκαιρίες για απόφαση συνήθως δεν παρουσιάζονται από μόνα τους. Ο εντοπισμός τους απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια του στελέχους με τη βοήθεια και τη σωστή αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών, σχετικών με την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

Προσδιορισμός περιοριστικών Παραγόντων

Ο προϊστάμενος πρέπει να εντοπίσει τους διάφορους περιοριστικούς παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν δυσχέρειες κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων. Το διοικητικό στέλεχος με τη βοήθεια των πληροφοριών και της κρίσης του, πρέπει να κάνει σε βάθος ανάλυση και ουσιαστική σύνθεση, ώστε να φθάσει στη σωστή διάγνωση των αιτιών του προβλήματος και μέσω αυτής στο σαφή και ορθό ορισμό του

Ανάπτυξη Πιθανών Εναλλακτικών Λύσεων

Τώρα ο προϊστάμενος μπορεί να διατυπώσει μια σειρά από εναλλακτικές λύσεις. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιδιώκουν την εξεύρεση και συγκέντρωση όσο το δυνατό μεγαλύτερου αριθμού από αυτές. Διότι έτσι, η πιθανότητα λήψης της πλέον αποτελεσματικής απόφασης αυξάνεται. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων παίζουν το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους.

Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων

Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη είναι η αξιολόγηση τους. Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της από τον επιχειρησιακό οργανισμό. Έπειτα πρέπει να προσδιορισθούν τα οφέλη και τα κόστη κάθε εναλλακτικής λύσης σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, αλλά και με το σύστημα των αξιών και των πολιτικών στόχων της επιχείρησης. Το τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα σαν σημείο αναφοράς τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει την ιεραρχική κατάταξη των εναλλακτικών ανάλογα με την αξία τους ως προς την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης του προβλήματος.

Επιλογή της Άριστης Εναλλακτικής Λύσης

Αφού λοιπόν έχουν παρουσιαστεί τα δεδομένα και έχουν επισημανθεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα το ανώτερο διοικητικό στέλεχος προβαίνει στην επιλογή εκείνης της λύσης η οποία εμφανίζει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερο δυνατά πλεονεκτήματα.

Υλοποίηση της Απόφασης

Είναι ευνόητο τι όλα τα προηγούμενα στάδια είχαν ως σκοπό να φθάσουμε σε αυτό το τελευταίο βήμα όπου πρέπει να εφαρμοστεί η απόφαση. Αυτοί που θα αναλάβουν το βάρος υλοποίησης της πρέπει να γνωρίζουν λεπτομερώς πότε, που και με ποιο τρόπο πρέπει να διεκπεραιώσουν τις εργασίες τους προκειμένου να ολοκληρωθεί το όλο εγχείρημα.

Κεφάλαιο 5

Έρευνα σε 12 Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

5.1 Ανάλυση Επιχειρήσεων

MULTIBETON HELLAS

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1979 ως “Τεχνικό Γραφείο Μελετών και Κατασκευών Καλιντζάκης-Αναγνωστόπουλος Ο.Ε.”. Το 1980 μετονομάστηκε σε MULTIBETON HELLAS και έγινε ανώνυμη εταιρεία..

Η εταιρεία MULTIBETON HELLAS ασχολείται με την μελέτη και κατασκευή ενδοδαπέδιων συστημάτων θέρμανσης αντιπροσωπεύοντας στην Ελλάδα τον γερμανικό οίκο MULTIBETON και τον σουηδικό οίκο WIRSBO. Από το 1978 μέχρι σήμερα η εταιρεία έχει εγκαταστήσει συστήματα θέρμανσης δαπέδου σε πάνω από 2000 έργα. Ως εμπορική εταιρεία αντιπροσωπεύει από το 1980 για την Ελλάδα τον γερμανικό οίκο κατασκευής συστημάτων θέρμανσης VISSMANN. Σ’ αυτά περιλαμβάνονται λέβητες πετρελαίου/αερίου, ανοξείδωτα μπόιλερς ζεστού νερού χρήσης, εναλλάκτες ζεστού νερού κλπ. Επίσης, η εταιρεία αντιπροσωπεύει για τη Ελλάδα τον ιταλικό οίκο επίτοιχων λεβήτων αερίου IABER-Beretta. Στο χώρο των εξαρτημάτων θέρμανσης και ύδρευσης (διανομείς, συλλέκτες) η MULTIBETON HELLAS έχει την αποκλειστική αντιπροσωπεία της γερμανικής εταιρείας MAGRA και της σουηδικής εταιρείας Tour&Andersson. Η εταιρεία έχει την αποκλειστική διάθεση των μονωτικών περιμετρικών λωρίδων Polyschaum και της ειδικής κόλλας για ξύλινα κολλητά παρκέ τα Thomsit της Henkel. Από τον Οκτώβριο του 1998 η MULTIBETON HELLAS έχει πιστοποιηθεί με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9002 (RWTUV). Η MULTIBETON ως τεχνική εταιρεία αναλαμβάνει την μελέτη και την εγκατάσταση ενδοδαπέδιων συστημάτων θέρμανσης με δικά της εκπαιδευμένα συνεργεία. Η εταιρεία αντιπροσωπεύει επίσης και εξαρτήματα θέρμανσης και ύδρευσης υψηλής ποιότητας επιλεγμένων ευρωπαϊκών εταιρειών. Σε όλα τα παραπάνω προϊόντα η εταιρεία MULTIBETON HELLAS προσφέρει πλήρη τεχνική υποστήριξη. Η εταιρεία αντιπροσωπεύεται με ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών. Η εταιρεία έχει ακριβές αντικείμενο λειτουργίας τα συστήματα θέρμανσης και εξοικονόμησης ενέργειας.

Η **Διοίκηση** της επιχείρησης χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική Διεύθυνση
- ✓ Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- ✓ Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- ✓ σε διεύθυνση πωλήσεων, και
- ✓ Διεύθυνση Προσωπικού

Η επιχείρηση εμφανίζει γραμμική-επιτελική **μορφή οργάνωσης** στην επιχείρηση ενώ το **οργανόγραμμα** της έχει πυραμοειδή μορφή. Η πολύ καλή θέση της επιχείρησης φανερώνεται από το γεγονός ότι είναι πιστοποιημένη με ISO, ενώ το κυριότερο **πρόβλημα** που αντιμετωπίζει είναι αυτό της ανεπάρκειας προσωπικού. Η επιχείρηση διαθέτει **πληροφοριακά συστήματα** για να μεταδίδει χρήσιμες πληροφορίες όπως εσωτερικό δίκτυο συνδέσεις, στο διαδίκτυο, επαφές με προμηθευτές εξωτερικούς συνεργάτες. Πέρα από αυτό, εφαρμόζει το λειτουργικό **σύστημα επικοινωνίας** στην επιχείρηση έτσι ώστε να βελτιώσει τα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Η ηγετική ομάδα της επιχείρησης βασίζεται σε ένα Συμμετοχικό **σύστημα ηγεσίας** στο οποίο η διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί μέσα σε κλίμα συνεργασίας, αλληλεγγύης και συναδελφικότητας.

Επίσης, δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στο να αναπτυχθούν **τεχνικές παρακίνησης** και να εξαγγελθούν **παροχές κινήτρων**. Αυτά τα κίνητρα είναι υλικά και ηθικά, ενώ συνεχώς δίνεται σημασία στο να υπάρξει εμπύχωση και σεβασμός στις ανάγκες των εργαζομένων. Σε περιπτώσεις που εκκρεμούν αποφάσεις για **μετάθεση ή προαγωγή** των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα προσόντα των εργαζομένων, ενώ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και οι ειδικές ανάγκες της επιχείρησης. Η επιχείρηση δεν εφαρμόζει ένα **ευρύ εκπαιδευτικό πρόγραμμα**. Συνήθως δίνονται κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες με κατ' ιδίαν ενημέρωση. Κυρίως αυτά αφορούν θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού. Επιπλέον, η επιχείρηση αξιολογεί το προσωπικό της με απευθείας παρατήρηση χωρίς να χρησιμοποιεί κάποιο πολύ εξειδικευμένο **σύστημα αξιολόγησης** των εργαζομένων. Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης είναι πλήρως καταρτισμένα και με εξειδικευμένες γνώσεις γύρω από θέματα οργάνωσης και διοίκησης έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν πιο αποτελεσματικά στις επιχειρησιακές ανάγκες.

Η στρατηγική που χαράσσει η επιχείρηση όπως είναι φυσικό αποσκοπεί στην βελτίωση της παραγωγικής της ικανότητας. Γι αυτό και δίνει βαρύτητα στο να εφαρμόζει τις πολιτικές της γύρω από ένα πλαίσιο **προγραμματισμού**. Στις

αποφάσεις που λαμβάνει ακολουθείται μια **προκαθορισμένη διαδικασία**. Έτσι διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κάποιες συναντήσεις, στις οποίες λαμβάνουν μέρος κατά κύριο λόγο τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια. Σε αυτές τις συναντήσεις συμμετέχουν ο γενικός διευθυντής, ο εμπορικός διευθυντής, ο τεχνικός διευθυντής.

Προεκτείνοντας την ανάλυση μας, θα επισημαίναμε ότι στην επιχείρηση εφαρμόζεται **η διαδικασία του ελέγχου**. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται σε τακτική βάση :

- ✓ ο Οικονομικός Έλεγχος
- ✓ ο Ποιοτικός-Ποσοτικός-Προληπτικός έλεγχος.

Όσον αφορά τους **τρόπους διανομής και διάθεσης των προϊόντων** αναλαμβάνονται από το τμήμα logistics, ενώ διοργανώνονται και ειδικά σεμινάρια κατά τόπους, παρέχονται διαφημιστικά έντυπα με στόχο την καλύτερη **προώθηση και προβολή των προϊόντων**.



ΕΥΡΩΔΟΜΗ Α.Ε.

Η "Ευρωδομή" κατασκευάζει σπίτια από ξύλινο σκελετό εδώ και 20 χρόνια. Η ακριβής επωνυμία της επιχείρησης είναι ΕΥΡΩΔΟΜΗ ΧΑΛΣΑΠΗΣ Α.Ε και ως εταιρία μπορεί να χαρακτηριστεί μεσιτική, κατασκευαστική, εισαγωγική οικημάτων. Χτίζει σπίτια για έναν μεγάλο αριθμό πελατών. Χρησιμοποιεί την ειδικότητα που έχει στις διαφραγματικές κατασκευές για να βοηθήσει να φέρει σε πέρας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που χρειάζεται το σπίτι, τα σχέδιά αφορούν ένα εξοχικό σπίτι που βρίσκεται είτε δίπλα σε μία λίμνη είτε δίπλα στην θάλασσα, μία αγροτική αποθήκη, κάποια προσθήκη, κάποια κατασκευή που αφορά κήπο, κάποια θολωτή αυλή (αλέα) που χρησιμοποιείται για μποστάνι, ή ακόμη και κάποιο καινούργιο κτίριο με γραφεία. Οι σχεδιαστές είναι επιδέξιοι στην κατασκευή ξύλινων σκελετών με εμπειρία περισσότερο από 20 χρόνια. Τα σπίτια από ξύλινο σκελετό παρουσιάζουν ένα μεγάλο δυναμικό στην αρχιτεκτονική σύνθεση όσον αφορά θέματα μορφολογίας,

λειτουργικότητας, τεχνολογικού νεωτερισμού, αισθητικής καθώς και απίστευτης ανθεκτικότητας στους σεισμούς. Αποτελούν τον φθηνότερο εναλλακτικό τρόπο εύκολης και σύντομης κατασκευής ενός οικήματος που θα διαρκέσει για αιώνες. Όλα τα ξύλα είναι ειδικά επεξεργασμένα για να μην πιάνουν σκουλήκια ή μούχλα. Οι εξωτερικοί τοίχοι μπορούν να καλυφθούν με ποικίλα υλικά όπως μισοκομμένα κομμάτια κορμών, τούβλα, ξύλινες τάβλες, πέτρες κλπ. Οι εσωτερικοί τοίχοι μπορούν να καλυφθούν με γυψοσανίδες, ραμποτέ.

Η "Ευρωδομή" κατέχει την πείρα και τη γνώση της αγοράς. Οι διάφοροι νόμοι που αφορούν στις αγοραπωλησίες ακίνητης περιουσίας μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση και να είναι δύσκολοι στην ερμηνεία.

Ένα μεσιτικό γραφείο σας παρέχει:

- Διαφημιστικές υπηρεσίες και συμβουλές σχετικά με τον καλύτερο τρόπο να διαφημίσετε ή να επιδείξετε την περιουσία σας.
- Πρόσβαση σε ένα ήδη υπάρχον πελατολόγιο από ανθρώπους που ενδιαφέρονται για αγορά ακίνητης περιουσίας όπως η δική σας.
- Έναν σύμμαχο στις διαπραγματεύσεις, που μπορεί να σημαίνει τη διαφορά ανάμεσα στο να κλείσετε μία συμφωνία ή να χάσετε τη διαπραγμάτευση με κάποιον πιθανό αγοραστή.
- Συμβουλές σε οτιδήποτε χρειάζεται να γίνει μεταξύ της στιγμής που αποφασίζετε να πουλήσετε και της στιγμής του κλεισίματος της συμφωνίας.
- Εξασφάλιση ότι η πώληση της περιουσίας σας θα αντιμετωπισθεί από κάποιον ειδικό που θα αφιερώσει όλο τον απαραίτητο χρόνο για τη σωστή διεκπεραίωση της και δεν θα γίνει πρόχειρα χωρίς να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος.

Η "Ευρωδομή" προσφέρει μία ποιοτική λύση για την κατασκευή του σπιτιού. Κτίζει σπίτια από κορμούς δένδρων, συγκροτήματα καταλυμάτων, ξενοδοχεία, καταφύγια, σάουνες, κτίρια για επίδειξη σε έκθεση, παραδίδει σπίτια από κορμούς δένδρων σε κομπλέ, σε κοντέινερ με σχέδια κατά παραγγελία και άλλες ξύλινες κατασκευές από πλανισμένα, επενδυμένα και στρογγυλά κομμάτια κορμών. Είναι πιστοποιημένοι αντιπρόσωποι μίας από τις μεγαλύτερες στον κόσμο κατασκευαστικές εταιρείες σπιτιών από κορμούς δένδρων, την Honkatalot. Η τεχνολογία επεξεργασίας ξύλων της εταιρείας Honkatalot είναι η πιο προχωρημένη στην Ευρώπη και ίσως παγκοσμίως. Όλα τα ξύλινα τμήματα ενός σπιτιού προκόβονται και ετοιμάζονται για το τελικό μοντάρισμα. Η εταιρεία, χρησιμοποιεί στην γραμμή παραγωγής της την Φινλανδική Λευκή Ερυθρελάτη και το Κόκκινο

Πεύκο, δένδρα τα οποία μεγαλώνουν πυκνά και φτιάχνουν ίσιο κορμό (με μικρούς ρόζους) κάτω από σκληρές και μακροσκελείς χειμερινές συνθήκες. Οι κορμοί αυτοί αγοράζονται από τις καλύτερες περιοχές υλοτομίας που υπάρχουν στην Φινλανδία. Τα πλεονεκτήματα των σπιτιών από κορμούς δένδρων είναι πολλά :

- Κατασκευάζονται σε συμφωνία με τις προδιαγραφές που θέλουν οι πελάτες
- Έχουν ανθεκτικότητα ώστε να διαρκέσουν
- Απλή και γρήγορη κατασκευή
- Τοίχοι από αυθεντικά συμπαγή κομμάτια κορμών κομμένα από την "καρδιά" των δένδρων με τέλεια προσαρμοσμένες συνδέσεις
- Αντισεισμικά
- Μονωτικά.

Η επιχείρηση διαθέτει στη διοικητική της μορφή

- ✓ τη γενική διεύθυνση, και
- ✓ τη διεύθυνση πωλήσεων.

Οργανωτικά μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι διαθέτει τυπικές σχέσεις στην επιχείρηση ενώ **το οργανόγραμμα** της είναι Κυκλικό. Το **κυριότερο πλεονέκτημα** που προκύπτει από τη διαδικασία της Οργάνωσης είναι η άμεση επικοινωνία με τον πελάτη, ενώ τα κυριότερα **προβλήματα** αφορούν την έλλειψη ενημέρωσης για το επάγγελμα, την αδυναμία παιδείας και μόρφωσης του τομέα στην Ελλάδα. Η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί κάποια εξειδικευμένα **πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα** αλλά βασίζεται στην ιδιαίτερη τεχνογνωσία και μοναδικότητα των υπηρεσιών της.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, το **μοντέλο ηγεσίας** είναι πλήρως δημοκρατικό, που σέβεται τον εργαζόμενο, που προτάσσει την συμμετοχή και τη σωστή καθοδήγηση των εργαζομένων. Γι' αυτό και η επιχείρηση παρέχει **υλικά και ηθικά κίνητρα** στους εργαζομένους, έτσι ώστε να λειτουργήσουν ακόμη πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά και σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους. Σε **περιπτώσεις μετάθεσης ή προαγωγής** κάποιου εργαζομένου εξετάζονται παράμετροι όπως τα προσόντα των εργαζομένων και οι ανάγκες της επιχείρησης, ενώ τα **εκπαιδευτικά προγράμματα** που παρέχονται στους εργαζομένους είναι κυρίως θεωρητικά μαθήματα. Τα μαθήματα αυτά αφορούν θέματα οργάνωσης και λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού. Στην επιχείρηση δεν εφαρμόζεται κάποιο εξειδικευμένο **σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης** των εργαζομένων, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν εξετάζεται η παραγωγική ικανότητα του εργατικού

προσωπικού. Η Ευρωδομή Α.Ε δίνει μεγάλη σημασία στη **λειτουργία του προγραμματισμού** για να πετύχει τους σκοπούς της και να βελτιώσει τις υπηρεσίες της., ενώ στη **λήψη αποφάσεων** υπάρχει μια προκαθορισμένη διαδικασία που τηρείται και στην οποία πρωταγωνιστούν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Η **διαδικασία του Ελέγχου** στην επιχείρηση περιλαμβάνει μόνο τη διενέργεια Οικονομικού Ελέγχου αφού η φύση των υπηρεσιών της δεν καθιστά απαραίτητη τη διεξαγωγή ποιοτικού ελέγχου, ελέγχου αποθεμάτων ή άλλης μορφής ελέγχου. Τέλος, η επιχείρηση **προωθεί** τις υπηρεσίες της μέσω διαφήμισης σε έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, τουριστικά.



N. ΜΑΝΙΑΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Η Ν. Μανιατόπουλος Α.Ε είναι σήμερα η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και εμπορίας δικύκλων σε όλη την Ελλάδα. Η ιστορία της πηγαίνει πολλά χρόνια πίσω, όταν ο πατέρας του σημερινού προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου Άγγελου, Νικόλαος εγκατέλειψε τη Σμύρνη σε ηλικία 12ετών με το μεγάλο διωγμό. Στα 16 του χρόνια, το 1926 δηλαδή άνοιξε ένα μικρό μαγαζί επισκευής ποδηλάτων στη Πάτρα το οποίο εξελίχθηκε με γοργούς ρυθμούς. Η θέση της επιχείρησης στην αγορά μέχρι το 1977 ήταν προσανατολισμένη εμπορικά, αλλά από τότε και ύστερα οδηγήθηκε σε βιομηχανικό προσανατολισμό. Το βιομηχανικό πέταγμα της εταιρείας έρχεται το 1987 όταν η Ν. Μανιατόπουλος γίνεται ανώνυμη εταιρία, καθετοποιείται η παραγωγή, σχεδιάζονται προσεκτικά οι επενδύσεις και οι εξαγωγές

Την τριετία 1992-1995 είναι σαφές πλέον ότι το προϊόν αναγνωρίζεται αφού τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, κατακτούν την ελληνική αγορά καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση. Ταυτόχρονα επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι και ξεκινούν εξαγωγές, ενώ δημιουργείται η υποδομή σε έμπνευχο δυναμικό, στον μηχανολογικό εξοπλισμό και στην γνωσιμότητα του προϊόντος. Πρώτες ύλες αγοράζονται από το εξωτερικό, διότι δεν προσφέρονται στην εγχώρια αγορά. Τα

ποδήλατα κατασκευάζονται από σκληρό χάλυβα και αλουμίνιο. Είναι μια δουλεία εντάσεως κεφαλαίου και όχι εργασίας, όπου το κεφάλαιο αντιπροσωπεύει το 70% και η εργασία το 30%.

Συνολικά οι δραστηριότητες της εταιρίας Ν. Μανιατόπουλος είναι οι εξής:

- A) Σχεδιασμός ποδηλάτων
- B) Παραγωγή ποδηλάτων και τροχών
- Γ) Εισαγωγή και Εμπόριο εξαρτημάτων των ποδηλάτων, ελαστικών επίστρωτων και αεροθάλαμων
- Δ) Εξαγωγές ποδηλάτων και τροχών
- Ε) Αποκλειστική αντιπροσώπευση οίκων του εξωτερικού σε Ελλάδα και Κύπρο για προϊόντα συναφή με τα παραπάνω.

Τα εμπορικά σήματα της Μανιατόπουλος Α.Ε τα οποία εμπορεύεται είναι IDEAL και BERETTA, ενώ το οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων στην Ελλάδα εκτείνεται σε 546 καταστήματα. Η δυναμικότητα ετήσιας παραγωγής είναι 180000 ποδήλατα σε 2 βάρδιες και 40000 τροχοί ποδηλάτων σε δύο βάρδιες.

Η **Διοίκηση** της επιχείρησης χωρίζεται σε

- ✓ Γενική
- ✓ Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- ✓ σε Διοίκηση Προσωπικού και
- ✓ Διοίκηση Παραγωγής.

Πέρα από αυτό, η **μορφή οργάνωσης** στην επιχείρηση είναι γραμμική-επιτελική ενώ το οργανόγραμμα της παρουσιάζει πυραμοειδή μορφή. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην **παροχή κινήτρων** στους εργαζομένους τους, έτσι ώστε να φανούν περισσότερο αντάξιοι των προσδοκιών και των φιλοδοξιών της επιχείρησης. Αυτά κίνητρα μπορεί να είναι και υλικά και ηθικά. Σε **περιπτώσεις προαγωγής ή μετάθεσης** κάποιου εργαζομένου εξετάζονται στοιχεία όπως τα προσόντα των εργαζομένων και οι ανάγκες της επιχείρησης. Η **εκπαίδευση** που παρέχεται στους εργαζομένους είναι σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία τα οποία διεξάγονται περιοδικά και σε ειδικές περιστάσεις. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφορούν θέματα Οργάνωσης κατά κύριο λόγο. Στην επιχείρηση υπάρχει **σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων**, ενώ στις προσλήψεις δίνεται βάση στο κατά πόσον οι υποψήφιοι διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης. Κατά τη **διαδικασία**

λήψης αποφάσεων υπάρχει διαρκής εσωτερική επικοινωνία και έλεγχος των αποτελεσμάτων προτού ληφθούν υπόψη οι διάφορες αποφάσεις. Σε αυτές τις αποφάσεις συμμετέχουν οι προϊστάμενοι τμημάτων με τη Γενική Διεύθυνση. Επίσης στην επιχείρηση εφαρμόζεται η **διαδικασία του Ελέγχου** ως απαραίτητο στοιχείο για την περαιτέρω ανάπτυξη της.

Αυτός ο Έλεγχος μπορεί να είναι

- ✓ Οικονομικός
- ✓ Ποιοτικός- Ποσοτικός-Προληπτικός
- ✓ Έλεγχος Αποθεμάτων
- ✓ Έλεγχος περιοδικών αποτελεσμάτων.

Στην επιχείρηση υπάρχει ένα ευρύ δίκτυο πωλήσεων το οποίο αντιπροσωπεύεται επάξια και στο εξωτερικό με εξειδικευμένους αντιπροσώπους. Τέλος, **τα προϊόντα προωθούνται** με χορηγίες, με διαφημίσεις σε έντυπα του κλάδου, με συνδιασκέψεις με συνεργάτες και πελάτες.



TITAN A.E.

Η Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, μητρική Εταιρία του Ομίλου ΤΙΤΑΝ, ιδρύθηκε το 1902. Μετετράπη σε Ανώνυμη Εταιρία το 1911 και από το 1912 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η πλειοψηφία των μετοχών της ελέγχεται από τους ιδρυτές της. Το αντικείμενο της εταιρείας είναι παραγωγή τσιμέντου, διανομή και διακίνηση τσιμέντου, παραγωγή σκυροδέματος, καθώς και λατομικές δραστηριότητες.

Η ετήσια παραγωγική ικανότητα του Ομίλου σε τσιμέντο, είναι περίπου 16 εκατομμύρια τόνοι, σε 4 εργοστάσια στην Ελλάδα (Καμάρι, Ελευσίνα, Πάτρα και Θεσσαλονίκη), 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία,

Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος). Σήμερα η TITAN Α.Ε. έχει εδραιώσει την παρουσία της διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες. Ο Όμιλος απαρτίζεται από περισσότερες των 40 εταιριών που καλύπτουν όλο το φάσμα των δομικών υλικών, από αδρανή έως διάφορους τύπους φαιού και λευκού τσιμέντου, σκυροδέματος, ιτάμενης τέφρας, θαλάσσιων και οδικών μεταφορών και συναφών υπηρεσιών, καθώς και των ξηρών κονιαμάτων INTERMIX., σε πολλές χώρες του κόσμου. Ο TITAN, μέσω της θυγατρικής του INTERMΠΙΕΤΟΝ Δομικά Υλικά Α.Ε., είναι από τους μεγαλύτερους παραγωγούς έτοιμου σκυροδέματος στην Ελλάδα, με 22 μονάδες παραγωγής. Μέσω της ίδιας εταιρίας ελέγχει 13 λατομεία και ορυχεία στη χώρα, γεγονός που τον καθιστά τον μεγαλύτερο παραγωγό αδρανών υλικών. Στις Η.Π.Α., ο TITAN διαθέτει 47 μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος, 2 λατομεία αδρανών υλικών και 5 μονάδες παραγωγής και εμπορίας δομικών υλικών. Από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα ο TITAN καθιερώθηκε στον κλάδο του, συνδυάζοντας τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές του ικανότητες με την ευαισθησία και την εμμονή του στην προστασία και την αποκατάσταση του περιβάλλοντος, τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του, την πρόληψη των ατυχημάτων και την κοινωνική φροντίδα για τους ανθρώπους του και τις οικογένειές τους, αλλά και την ευρύτερη κοινωνική του προσφορά.

Ο κυρίαρχος στόχος της εταιρίας είναι η καθιέρωσή της ως Πολυεθνική Εταιρία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών και συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της αγοράς. Επιπλέον η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τσιμέντου του Ομίλου TITAN στο εξωτερικό ανέρχεται σε άλλους 8 εκατ. τόνους. Κατά την δεκαετία του '90, κυρίως, ο όμιλος καθετοποίησε σημαντικά τις δραστηριότητες του επενδύοντας στους κλάδους έτοιμου σκυροδέματος, αδρανών υλικών και άλλων συναφών υλικών (κονιάματα, τσιμεντόλιθοι). Σήμερα, οι καθετοποιημένες δραστηριότητες αποφέρουν περίπου το 40% των ενοποιημένων πωλήσεων.

Όσον αφορά στις δραστηριότητες της εταιρίας στο εξωτερικό, ο TITAN έχει αναπτυχθεί, ανάλογα με τις περιστάσεις, είτε με εξαγορές από μόνη της είτε με σύναψη κοινοπραξιών (joint venture). Έτσι, το 1992, εξαγόρασε το 59,1% της

αποτελέσματα στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Η επιχείρηση διαθέτει **πληροφοριακά συστήματα** που της εξασφαλίζουν πλήρη και επαρκή πληροφόρηση γύρω από τα θέματα που την αφορούν. Το **επικοινωνιακό σύστημα** που χρησιμοποιεί είναι γραμμικό-λειτουργικό, ενώ το **μοντέλο ηγεσίας** βασίζεται στο δόγμα της άριστης σχέσης και συνεργασίας όλων των επιχειρησιακών στελεχών. Πέρα από αυτό, υπάρχει ισχυρή αντίληψη στην επιχείρηση ότι πρέπει να παρακινήθει το προσωπικό έτσι ώστε να λειτουργήσει ακόμη πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Γι'αυτό το λόγο **παρέχονται κίνητρα** υλικού και ψυχολογικού χαρακτήρα έτσι ώστε να λειτουργήσουν οι εργαζόμενοι προς αυτή την κατεύθυνση. Σε περιπτώσεις **μετάθεσης ή προαγωγής** των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα των εργαζομένων καθώς και οι ανάγκες της επιχείρησης. Στους εργαζομένους παρέχονται σεμινάρια θεωρητικά και πρακτικά, τα οποία αφορούν θέματα οργάνωσης και μηχανολογικού εξοπλισμού. Στη **λήψη αποφάσεων** πρωταγωνιστούν τα υψηλότερα κλιμάκια, που διοργανώνουν συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα. Πιο συγκεκριμένα, συμμετέχουν το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Διευθύνων Σύμβουλος και η Διευθύνουσα Επιτροπή. Κατά την παραγωγική διαδικασία, διενεργείται **Έλεγχος**, που μπορεί να είναι :

- ✓ Οικονομικός,
- ✓ Ποσοτικός,
- ✓ Ποιοτικός,
- ✓ Έλεγχος Αποθεμάτων.

Η εταιρεία έχει στη διάθεση της ένα πολύ εκτεταμένο **δίκτυο διανομής** σε όλη την Ελλάδα, έχει ναυτιλιακές εταιρείες και στόλο 300 οχημάτων, ενώ έχει και πολύ μεγάλη εξαγωγική δραστηριότητα. Τα προϊόντα **προωθούνται** με διαφήμιση και μέσω της διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων.



GATSOUΛIS



Α. ΓΑΤΣΟΥΛΗΣ κ' ΣΙΑ Ο.Ε

Η Α. ΓΑΤΣΟΥΛΗΣ κ' ΣΙΑ Ο.Ε. είναι μια εισαγωγική και εμπορική εταιρεία ποδηλάτων και ανταλλακτικών δικύκλων. Ξεκίνησε από το 1955 ως οικογενειακή επιχείρηση από τον Αριστοφάνη Γατσούλη στην Κέρκυρα. Το 1962 εγκαθίσταται στην Αθήνα, στη Νέα Φιλαδέλφεια όπου και παραμένει μέχρι σήμερα με τη σύγχρονη εταιρική της μορφή. Από το 1983 αναλαμβάνει ως πρόεδρος της επιχείρησης ο Στέφανος Γατσούλης, υιός του Αριστοφάνη ενώ το 1985 ιδρύεται μια δεύτερη εταιρεία, η ΑΦΟΙ Γατσούλοι Ο.Ε., η οποία εισάγει αποκλειστικά και διαθέτει τα ποδήλατα G.T. σε όλη την Ελλάδα. Έτσι, αρχίζει να δημιουργείται σταθερά ένα δίκτυο χονδρικής πώλησης.

Σήμερα, η εταιρεία Γατσούλης έχει επεκτείνει (από το 1991) την εισαγωγική της δραστηριότητα σε ποδήλατα, ανταλλακτικά και αξεσουάρ από όλη την Ευρώπη, Ασία και Αμερική και κάνει εξαγωγές προς τις γειτονικές Βαλκανικές χώρες και την Κύπρο. Διαθέτει μονάδα παραγωγής και συναρμολόγησης της προσωπικής της μάρκας SECTOR, την οποία και εισάγει αποκλειστικά από την Ταϊβάν. Κατέχει μια αρκετά καλή θέση στον κλάδο των εισαγωγών εμπορίας και συναρμολόγησης ποδηλάτων παντός τύπου, ενώ παράλληλα είναι χορηγός του Ποδηλατικού Εκδρομικού Συλλόγου Ν.Φιλαδέλφειας και της Ελληνικής Ομοσπονδίας Ποδηλασίας.

Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην οδό Βυτίνης 26, στη Ν. Φιλαδέλφεια ενώ το εργοστάσιο της βρίσκεται στη βιομηχανική ζώνη Οινοφύτων Βοιωτίας. Λειτουργεί, ακόμη, άλλα πέντε καταστήματα λιανικής πώλησης στη Ν. Φιλαδέλφεια (Θεσσαλονίκης 8), τη Μεταμόρφωση (Αναγεννήσεως 55), το Αιγάλεω (Θηβών 304), την Αγ. Παρασκευή (Χαλανδρίου 23) και στην Γ' Σεπτεμβρίου 29 στην Αθήνα ενώ το δίκτυο χονδρικής μετράει 600 πελάτες σε όλη την Ελλάδα. Η επιχείρηση διαθέτει ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις 5.500 τ.μ. για χώρους γραφείων, εκθέσεων και αποθηκών. Επιπλέον, διαθέτει σύγχρονες αίθουσες, εξοπλισμένες με οπτικοακουστικό εξοπλισμό για εκπαιδευτικές-επικοινωνιακές χρήσεις όπως σεμινάρια, συνέδρια, παρουσιάσεις κ.α. και απασχολεί 35 άτομα ως μόνιμο προσωπικό. Είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος των διεθνών brand names στο ποδήλατο όπως Peugeot (Γαλλία), GT (Αμερική), TREK (Αμερική), KHE

(Γερμανία), CANNONDALE (Αμερική), DBR (Αμερική) και LEADER (Ταϊβάν), και σε διάφορα ανταλλακτικά και αξεσουάρ όπως ROX-SHOX, SRAM κ.α..

Συμπερασματικά, από το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στη σελίδα 124 προκύπτει ότι η **Διοίκηση** της ΓΑΤΣΟΥΛΗΣ κ' ΣΙΑ Ο.Ε. χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική Διεύθυνση
- ✓ Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- ✓ Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- ✓ Διεύθυνση Πωλήσεων.

Η **μορφή Οργάνωσής** της είναι Γραμμική-Επιτελική ενώ το οργανόγραμμά της έχει πυραμοειδή μορφή.

Το κυριότερο **πρόβλημα** που προκύπτει από τη διαδικασία της Οργάνωσης είναι η αδυναμία συντονισμού μεταξύ των τμημάτων. Αυτό είναι ένα αρκετά σοβαρό πρόβλημα που ίσως έχει μελλοντικά επιπτώσεις για την εταιρία όπως για παράδειγμα η όχι και τόσο καλή απόδοση των εργαζομένων και η μη παραγωγικότητά τους εφόσον η συνεννόηση μεταξύ τους δε θα είναι εφικτή. Έτσι μπορεί να προκληθεί εκνευρισμός και ένταση ανάμεσά τους και κατ'επέκτασιν διάφορα άλλα απρόοπτα προβλήματα που θα επηρεάσουν αρνητικά τη σχέση συνεργασίας τους.

Επίσης, χρησιμοποιεί αποκλειστικά το Γραμμικό **Σύστημα Επικοινωνίας**, δε διαθέτει συγκεκριμένα **πληροφοριακά συστήματα**. Το γεγονός αυτό μπορεί να επιφέρει τη μη έγκαιρη πληροφόρηση των εργαζομένων. Δεν υπάρχει ούτε η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης, κάτι που ίσως προκαλέσει κάποιες επιπλέον αρνητικές επιπτώσεις στην εταιρία.

Το **μοντέλο ηγεσίας** στο οποίο βασίζεται είναι το Συμμετοχικό. Η εταιρεία Γατσούλης παρέχει στο προσωπικό της θεωρητικά μαθήματα σχετικά με την επισκευή ποδηλάτων, τη συναρμολόγηση ποδηλάτων κ.λ.π. και δεν απαιτεί από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνονται να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις καθώς παρέχεται μέσα από την ίδια την επιχείρηση αντίστοιχη **εκπαίδευση**. Επίσης, δεν επικεντρώνει τη στρατηγική της στη **λειτουργία του Προγραμματισμού**, γεγονός που μπορεί κάνει την εταιρία να υστερεί έναντι άλλων.

Κατά τη **διαδικασία λήψης αποφάσεων** συμμετέχει η Οικονομική Διοίκηση και το Τμήμα Μάρκετινγκ χωρίς να ακολουθείται κάποια συγκεκριμένη μέθοδος.

Η **διαδικασία ελέγχου** που εφαρμόζεται στην επιχείρηση αφορά :

- ✓ τον Ποιοτικό
- ✓ τον Ποσοτικό

✓ τον Προληπτικό Έλεγχο.

Τέλος, ως μέθοδο προώθησης και προβολής των προϊόντων της χρησιμοποιεί σκετά σύγχρονα μέσα όπως η διαφήμιση σε περιοδικά, η έκπτωση σε πελάτες χονδρικής, η προβολή σε ποδηλατικούς αγώνες, το Διαδίκτυο (Internet) και οι Χορηγίες.



ΑΦΟΙ ΛΟΞΙΑΔΗ ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.

Η ΑΦΟΙ ΛΟΞΙΑΔΗ ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε. είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον τομέα των συστημάτων αυτοματισμού γραφείου στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1961 σαν εταιρεία μηχανών φωτοαντιγραφής με τα μηχανήματα POLYCLAIR Γαλλίας. Στη συνέχεια εμπλούτισε τη σειρά μηχανών της με τις γραφομηχανές HERMES Ελβετίας, υπολογιστικές μηχανές DIEHL Γερμανίας, πολύγραφους και γενικά εκτυπωτικά μηχανήματα GESTETNER Αγγλίας. Το 1964 ανέλαβε τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα COPYGRAPH κατασκευής RICOH. Το 1969 προσέθεσε τους Computers BURROUGHS USA, όπου μόνο στον κλάδο αυτό απασχολούσε 50 ειδικευμένα άτομα κατακτώντας έτσι μια αρκετά καλή θέση στο χώρο του κλάδου μηχανοργάνωσης. Αργότερα, ανέλαβε την αντιπροσώπευση της PERKIN ELMER USA mini computers και τα PERSONAL Computers SHERRY. Το 1984, όταν η RICOH ξεκίνησε τη διάθεση των μηχανημάτων της με το όνομά της, η «Γραφοτεχνική» ανέλαβε τα μηχανήματα RICOH.

Η Γραφοτεχνική Α.Ε. διαθέτει δύο υποκαταστήματα σε Θεσσαλονίκη (Μητροπόλεως 6-8) και Πάτρα (Κορίνθου 85). Το κεντρικό κατάστημα της βρίσκεται στην Αθήνα στην οδό Μηγαλακοπούλου 28 & Πύρρου 4-8.

Οι κλάδοι δραστηριοτήτων της είναι :

α) Πωλήσεις και εφαρμογές των ειδών που διαθέτει

β) Τεχνική Υποστήριξη (after sales) και Service, που παρέχονται από 30 άτομα, και διάθεση των απαραίτητων ανταλλακτικών

γ) Διάθεση όλων των υλικών λειτουργίας-ανταλλακτικών. Τα υλικά πωλούνται από τα καταστήματα της εταιρείας και τους αντιπροσώπους της ή παραδίδονται στα γραφεία του πελάτη κατόπιν παραγγελίας, ενώ τα ανταλλακτικά τοποθετούνται από τους τεχνικούς της.

Διαθέτει τα είδη RICOH : α) Φωτοαντιγραφικά μηχανήματα αναλογικά και ψηφιακά, β) fax όλων των κατηγοριών, γ) εκτυπωτές LASER, δ) πολυμηχανήματα, ε) SCANNERS κ.λ.π.

Η εταιρεία είναι έτσι οργανωμένη ώστε να απασχολούν 90 υπαλλήλους με σχέση 1 προς 3 στους τομείς : Πωλήσεις και εφαρμογές, Διοικητικό προσωπικό και Τεχνικό προσωπικό.

Οι πελάτες των υπηρεσιών της Γραφοτεχνικής Α.Ε. είναι κυρίως Τράπεζες, Οργανισμοί, το Δημόσια, Σχολεία, μεγάλες και μικρές Εταιρείες και Ιδιώτες.

Η Διοίκηση της επιχείρησης χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική Διεύθυνση
- ✓ Χρηματοοικονομική
- ✓ Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- ✓ Προσωπικού και Πωλήσεων.

Σύμφωνα με τον Δημητρόπουλο και την Παπαηλίου (υπάλληλοι του λογιστηρίου), η μορφή Οργάνωσής της είναι Γραμμική ενώ το πυραμοειδές οργανόγραμμά της απεικονίζει με τη σειρά τις πωλήσεις, το στόχο των πωλήσεων και τα γενικά αποτελέσματα. Ένα κύριο πλεονέκτημα για την επιχείρηση είναι ότι ο συνεχής ανταγωνισμός και η τεχνολογική ανάπτυξη ωθεί την επιχείρηση στη σωστή οργάνωση με άμεσο σκοπό την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Το πλεονέκτημα αυτό καθιστά την εταιρία πιο ευέλικτη σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτει έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή είναι ο δικτυακός εξοπλισμός και η σύνδεση στο διαδίκτυο και είναι αρκετά σύγχρονα. Παράλληλα, το επικοινωνιακό σύστημα που χρησιμοποιεί είναι το Γραμμικό. Η επιχείρηση βασίζεται στο Συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας ενώ οι υλικές και ηθικές παροχές είναι αποτέλεσμα επιβράβευσης και όχι βάσει εξαγγελίας κινήτρων. Σε περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και οι ανάγκες των εργαζομένων. Η Γραφοτεχνική Α.Ε. παρέχει στο προσωπικό της εκπαίδευση που βασίζεται σε

σεμινάρια προσαρμοσμένα στις εκάστοτε ανάγκες της και τα οποία αφορούν θέματα Οργάνωσης, λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού και αξιοποιούνται όλες οι δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται βάσει της παραγωγικότητάς τους, της εμπειρίας τους και της εξειδίκευσής τους στις σύγχρονες μεθόδους. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνονται είναι απαραίτητο να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης. Η στρατηγική της εταιρείας επικεντρώνεται στη **λειτουργία του Προγραμματισμού** καθώς τα στελέχη της θεωρούν ότι ο σωστός Προγραμματισμός έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αύξηση της κερδοφορίας. Για να πραγματοποιηθεί η **διαδικασία της λήψης αποφάσεων** γίνονται εισηγήσεις από τους διευθυντές των κάθε τμημάτων και η τελική έγκριση δίνεται από τη Γενική Διεύθυνση. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχει η Γενική Διεύθυνση, το τμήμα Μάρκετινγκ και η Οικονομική Διεύθυνση.

Ο Έλεγχος που εφαρμόζεται είναι :

- ✓ Οικονομικός
- ✓ Έλεγχος Αποθεμάτων.

Η **διάθεση και διανομή** των προϊόντων της επιχείρησης γίνεται με τη χονδρική και λιανική πώληση, την πώληση μέσω εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων και τις χρηματοδοτικές μισθώσεις (Leasing). Τέλος, μέσω της διαφήμισης στον τύπο, τις διάφορες συμμετοχές σε εκθέσεις και του διαδικτύου η επιχείρηση **προβάλλει και προωθεί τα προϊόντα** και τις υπηρεσίες της στο ευρύ κοινό.



FFG PLATINUM A.E.B.E.E.

Η εταιρεία **FFG PLATINUM A.E.B.E.E.** είναι ένας σύγχρονος και διαρκώς αναπτυσσόμενος όμιλος εταιρειών που δραστηριοποιείται στο χώρο της μόδας. Ιδρύθηκε το 1993 και αντικείμενό του είναι το εμπόριο ενδυμάτων και υποδημάτων.

Ο όμιλος και τα εκθετήριά του στεγάζονται σε ιδιόκτητο κτίριο 3.500 τ.μ. ενώ λειτουργούν εκθετήρια και στη Βόρειο Ελλάδα. Τα άτομα που απασχολεί σαν επιχείρηση ανέρχονται στα τριάντα. Έχει την αποκλειστικότητα για τη διανομή συλλόγων “prêt-à-porter”, σημαντικών επώνυμων σχεδιαστών όπως Donna Karan, Calvin Klein, Anne Klein και Brand names όπως 7SEVEN, LIU JO, 4You, ALIMA, RAS.

Χονδρική Πώληση

Οι χονδρικές πωλήσεις του ομίλου χωρίζονται σε δύο κατηγορίες : α) την εγχώρια αγορά και, β) τις εξαγωγές.

Στην εγχώρια αγορά η χονδρική καλύπτει όλες τις μάρκες που εκπροσωπεί η FFG. Η εξέλιξη της χονδρικής δραστηριότητάς της στηρίζεται στην ανάπτυξη των πολυφαιρικών καταστημάτων ATTITUDES, των ανεξάρτητων μονοφαιρικών καταστημάτων, των “Shops in a Shop” και FFG-Platinum των πωλήσεων σε ανεξάρτητα καταστήματα. Για την ενίσχυση της εικόνας, της ποιότητας και την αναγνωρισιμότητα της ονομασίας ATTITUDES από τον καταναλωτή, οι εταιρείες που εκπροσωπούνται από την FFG-Platinum AEBEE, μετά από διαπραγματεύσεις μεταξύ τους, κατέληξαν σε μια συμφωνία που αφορά τον εφοδιασμό των καταστημάτων ATTITUDES με προϊόντα από την εταιρεία FFG και τη λειτουργία τους σαν αποκλειστικοί αντιπρόσωποι των εταιρειών για την περιοχή ευθύνης τους, κάτω από την ομπρέλα λιανικής της FFG.

Λιανική Πώληση

Τα καταστήματα διάθεσης των brands που αντιπροσωπεύει η εταιρεία είναι τα εξής : ATTITUDES στη Θεσσαλονίκη (Π. Πατρών Γερμανού 9), ATTITUDES στη Μύκονο (Κουζή Γεωργούλη 44), DKNY στο Κολωνάκι (Σόλωνος 8), Factory Outlet στο Ν. Φάληρο (Πειραιώς 76) και ,FASHION SHOW-DESIGNER’S OUTLET στη Λυκόβρυση . Αμαρουσίου 13 & Αγ. Γεωργίου), και ATTITUDES MAIL στη Γλυφάδα (Αλ.Παναγούλη 17).

Επίσης, η FFG-Platinum έχει αναπτύξει εταιρικές συνεργασίες με τις εξής εταιρείες : DINO COIFFURES (Αθήνα), NESTOR YANNAKIS (Αθήνα-Θεσσαλονίκη), CAROLI HEALTH CLUB-Empire Gym (Αθήνα), CAROLI-HEALTH CLUB-Beauty Farm (Λαγονήσι), SECRET DIET (Αθήνα), AFRODITI SPA-Saint John Μύκονος, IKIES Σαντορίνη, Saint John Μύκονος, St. George Lycabetus (Αθήνα), ALTAMIRA (Αθήνα), FRAME (Αθήνα), ROBISSA TRAVEL AGENCY (Θεσσαλονίκη).

Σύμφωνα με τον Παπαδόπουλο Δημήτρη (Οικονομικό Διευθυντή της FFG) και τον Μαρκόπουλο Γιώργο (υπάλληλο λογιστηρίου της FFG), η **Διοίκηση** της επιχείρησης χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική Διεύθυνση
- ✓ Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- ✓ Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- ✓ Διεύθυνση Πωλήσεων
- ✓ Διεύθυνση Προσωπικού.

Η **Οργάνωσή** της είναι Γραμμικής-Επιτελικής μορφής ενώ το **οργανόγραμμα**, το οποίο απεικονίζει τις πιο αναγκαίες και κύριες πληροφορίες για την επιχείρηση, έχει σχήμα ανεστραμμένου δέντρου. Δεν διαπιστώνεται κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα από τη διαδικασία της Οργάνωσης. Τα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτει η FFG είναι το GRP (Advisor) και MIS Quickview. Χρησιμοποιεί το Γραμμικό σύστημα επικοινωνίας και το Συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας. Η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης υπάρχει μέσα στην επιχείρηση αλλά χρειάζεται περισσότερη ενίσχυση καθώς είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να διαθέτει ικανοποιημένο προσωπικό. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον γίνονται πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου λαμβάνει υπόψη της τα προσόντα του και τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης. Η εκπαίδευση που παρέχει στο προσωπικό της έχει τη μορφή σεμιναρίων τα οποία αφορούν θέματα Οργάνωσης, Διοίκησης και επιμέρους αντικειμένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται με συγκεκριμένο τρόπο. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνει είναι απαραίτητο να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ενώ παράλληλα, η στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται στη λειτουργία του Προγραμματισμού. Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμμετέχουν μόνο τα εμπλεκόμενα στελέχη τα οποία έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες αλλά δεν ακολουθούν κάποια ιδιαίτερη μεθοδολογία ως προς τη διαδικασία αυτή.

Ο έλεγχος που εφαρμόζεται είναι :

- ✓ Οικονομικός
- ✓ Ποιοτικός-Ποσοτικός-Προληπτικός
- ✓ και Έλεγχος Αποθεμάτων.

Ο όμιλος χρησιμοποιεί το δίκτυο Logistics που έχει με την εταιρεία BALLAUF καθώς και κάποια άλλα δικά του μέσα για να διαθέσει και να διανείμει τα προϊόντα του. Τέλος, οι καταχωρήσεις στον Τύπο και τα περιοδικά αλλά και το ηλεκτρονικό δίκτυο (Internet) είναι γι'αυτών τα κυριότερα μέσα προβολής και προώθησης των προϊόντων του.

PROFILE
Systems & Software

PROFILE A.E.B.E.Π

Αντικείμενο δραστηριότητας της Ανώνυμης Εταιρείας **PROFILE A.E.B.E.Π** είναι η Ανάπτυξη και το Εμπόριο Εφαρμογών Λογισμικού. Ιδρύθηκε το 1990 και σήμερα είναι μια επιχείρηση διεθνούς εμβέλειας για το χρηματοοικονομικό κλάδο. Απασχολεί πάνω από 100 εργαζομένους. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα (Λεωφ. Συγγρού 199), ενώ ταυτόχρονα διατηρεί γραφεία στη Θεσσαλονίκη (Πολυτεχνίου 35) και στην Κύπρο (Κρήτης 2, Λευκωσία). Από τα τρία αυτά σημεία εξυπηρετούνται περισσότεροι από 800 πελάτες συμπεριλαμβανομένων μερικών από τους μεγαλύτερους Χρηματοοικονομικούς Οργανισμούς στην Ελλάδα, Ανατολική Ευρώπη και την περιοχή της μέσης Ανατολής.

Σήμερα, περισσότερες από 1.000 εταιρείες και περισσότεροι από 10.000 τελικοί χρήστες χρησιμοποιούν τις εφαρμογές της Profile για να αυτοματοποιήσουν τις υπηρεσίες υποστήριξης προς τους πελάτες τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Η Profile διατηρεί ένα υψηλό μερίδιο αγοράς στις παρακάτω κατηγορίες :

- ✓ Τράπεζες και Θεματοφύλακες
- ✓ Asset Management
- ✓ Χρηματιστηριακές εταιρείες
- ✓ Χρηματοοικονομικοί Οργανισμοί
- ✓ Επενδυτικές Εταιρείες
- ✓ Ασφαλιστικές
- ✓ Εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

Επίσης, Πανεπιστήμια και εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν τα προϊόντα της εταιρείας για να απεικονίσουν τις επενδύσεις, τα ερευνητικά τους Projects και για να παραδώσουν σεμινάρια και εκπαίδευση.

Στόχος της είναι να προμηθεύσει τους πελάτες της με προϊόντα λογισμικού και υπηρεσίες δομημένα με καινούργιες τεχνολογίες και προσιτά οικονομικά. Έτσι τους παρέχει τη δυνατότητα να τα ενσωματώνουν άμεσα στις εμπορικές ή παραγωγικές διαδικασίες της επιχείρησής τους, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες και το επίπεδο συνδιαλλαγής τους με τους πελάτες.

Η Profile έχει υπό τον πλήρη έλεγχο της τρεις ακόμα εταιρείες, την ANALYSIS A.E., τη BeCom A.E. και τη CIF E.Π.Ε.. Η Analysis εξειδικεύεται στην παροχή επιχειρηματικών συστημάτων πληροφορικής που καλύπτουν τοπικά ή ευρεία δίκτυα, στα συστήματα αυτοματισμού γραφείου (office automation) και σε εφαρμογές επιχειρησιακής ευφυΐας (Business Intelligence). Η BeCom παρέχει επιχειρησιακές λύσεις με τη χρήση Διαδικτύου, διαθέτοντας εμπειρία στο σχεδιασμό ιστοσελίδων (web design), σε εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου (e-Commerce), σε εφαρμογές Ηλεκτρονικής Τραπεζικής και Επενδυτικής (e-Banking ,e-Finance) ,σε εφαρμογές διαχείρισης περιεχομένου (Content Management), αναλαμβάνοντας την κατασκευή και συντήρηση διαφόρων εφαρμογών. Η Cif αποτελεί ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό φορέα για όλες τις δραστηριότητες που προωθεί η Profile.

Η Profile εκτός από τα προϊόντα λογισμικού που διαθέτει, παρέχει στους πελάτες της και κάποιες υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες αυτές είναι συμβουλευτικές και προσαρμογής που αφορούν την προσαρμογή των εφαρμογών ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης, υποστήριξης για τυχόν προβλήματα που μπορεί προκύψουν και τέλος, εκπαίδευσης, δηλαδή εκμάθησης των εφαρμογών που προσφέρει η εταιρεία στους πελάτες της.

Η **Διοίκηση** της επιχείρησης χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική Διεύθυνση
- ✓ Χρηματοοικονομική
- ✓ Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- ✓ Πωλήσεων
- ✓ Προσωπικού
- ✓ Παραγωγής.

Η **μορφή Οργάνωσής** της είναι Γραμμική-Επιτελική ενώ το **οργανόγραμμά** της δομείται ιεραρχικά, έχει πυραμοειδές σχήμα και απεικονίζονται σε αυτό οι σχέσεις

προϊσταμένου-υφισταμένων. Το κυριότερο **πλεονέκτημα** από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρηση είναι η δυνατότητα άμεσης απόδοσης ευθύνης και αντικειμενικού ελέγχου αποτελεσμάτων, ενώ παράλληλα το κύριο **μειονέκτημά** της είναι η έλλειψη ευελιξίας σε περιπτώσεις σύγκρουσης αρμοδιοτήτων. Αυτό, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα που θα καθυστερεί τις εργασίες της επιχείρησης. Τα **πληροφοριακά συστήματα** που χρησιμοποιεί έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα στην εταιρεία είναι το CRM (Customer Relationship Management) και το ERP (Enterprise Resource Planning). Το **επικοινωνιακό της σύστημα** είναι το Γραμμικό και το **μοντέλο ηγεσίας** στο οποίο βασίζεται είναι το Συμμετοχικό. Τα **κίνητρα** που παρέχει στο προσωπικό της είναι συνδυασμός υλικών και ηθικών. Σε **περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής** οι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους τα ανώτατα στελέχη της Profile είναι τα προσόντα και οι ανάγκες των εργαζομένων καθώς και οι ανάγκες της επιχείρησης. Η **εκπαίδευση** που παρέχεται στους εργαζομένους είναι σεμινάρια βελτίωσης δεξιοτήτων στον τομέα ευθύνης του κάθε εργαζομένου. Συνήθως τα προγράμματα αυτά αφορούν θέματα Οργάνωσης, Διοίκησης, λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού και τεχνολογίες ανάπτυξης λογισμικού. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνει η επιχείρηση είναι απαραίτητο να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης. Για την **αξιολόγηση της απόδοσης** του προσωπικού δε χρησιμοποιείται κάποια συγκεκριμένη μέθοδος. Η στρατηγική της εταιρείας επικεντρώνεται στη **λειτουργία του Προγραμματισμού**. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας και εφ'όσον υπάρχει διαφωνία, εμπλέκεται ο επικεφαλής του συγκεκριμένου επιπέδου. Έτσι, στη **διαδικασία λήψης αποφάσεων** συμμετέχουν όλα τα στελέχη ανάλογα με το βαθμό εμπλοκής τους σε κάθε επίπεδο. Οι **αρμοδιότητες** είναι σε μεγάλο βαθμό ξεκάθαρες, ωστόσο το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο υποχρεώνει τα στελέχη σε συχνές αναπροσαρμογές αρμοδιοτήτων.

Ο Έλεγχος που εφαρμόζεται στην επιχείρηση είναι :

- ✓ Οικονομικός
- ✓ Ποιοτικός-Ποσοτικός-Προληπτικός
- ✓ έλεγχος αποθεμάτων.

Για τη **διάθεση και διανομή** των προϊόντων της υπάρχει η απ'ευθείας πώληση προς τις επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς του ιδιωτικού και Δημοσίου τομέα. Τέλος, οι **μέθοδοι προώθησης και προβολής** που διαθέτει είναι είναι αρκετά σύγχρονοι και

αφορούν την έντυπη διαφήμιση, τα ενημερωτικά φυλλάδια, το News Letter, το Direct mail, το τριμηνιαίο περιοδικό της ίδιας της εταιρείας, τη συμμετοχή της σε εκθέσεις, το Διαδίκτυο και τις Χορηγίες.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΤΡΑΤΑ ΜΑΡΙΝΑ Α.Ε.

Το ξενοδοχείο **ΣΤΡΑΤΑ ΜΑΡΙΝΑ Α.Ε.** βρίσκεται στη Ζάκυνθο και συγκεκριμένα στο λιμάνι της Ζακύνθου.

Η Διοίκηση της επιχείρησης χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική Διεύθυνση
- ✓ Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- ✓ Διεύθυνση Πωλήσεων
- ✓ Διεύθυνση Προσωπικού
- ✓ Διεύθυνση Μάρκετινγκ

Υπεύθυνος στην Διεύθυνση Πωλήσεων, Προσωπικού και Μάρκετινγκ είναι ο Διευθυντής του ξενοδοχείου. Η μορφή της Οργάνωσης του ξενοδοχείου είναι μεικτή Κυκλική και Γραμμική, δηλαδή κάθε τμήμα εξαρτάται από το άλλο ενώ παράλληλα είναι γραμμική διότι οι υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι άμεσες. Επίσημο **οργανόγραμμα** του ξενοδοχείου δεν υπάρχει, υπάρχει άτυπο το οποίο γνωρίζει μόνο ο διευθυντής και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και σύμφωνα με αυτό λειτουργεί. Το **επικοινωνιακό σύστημα** που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι το Γραμμικό-Λειτουργικό σύστημα. Δηλαδή, ένα συνδυασμό του Γραμμικού συστήματος επικοινωνίας με το Λειτουργικό ανάλογα με την περίπτωση. Το **μοντέλο ηγεσίας** που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι κατά βάση συμμετοχικό παρέχοντας στους εργαζόμενους την ευκαιρία μέσα από συζητήσεις με το διευθυντή να συμμετέχουν στις αποφάσεις της διοίκησης. Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται το προσωπικό με το διευθυντή και συζητούν, εξετάζουν τα στοιχεία και καθένας εκφράζει τις απόψεις του. Βέβαια το τελικό λόγο τον έχει ο διευθυντής

με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές που του δίνουν οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου. Η επιχείρηση πιστεύει ότι η **παροχή κινήτρων** στους εργαζόμενους είναι πολύ σημαντική και αναγκαία για την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων. Έτσι τους παρέχει κυρίως ηθικά κίνητρα όπως π.χ τους αφήνει να επιλέξουν πότε θέλουν τις άδειες τους ανεξάρτητα από τις ανάγκες της επιχείρησης παράλληλα τους προσφέρει και οικονομικά κίνητρα ανάλογα με την απόδοσή του. Η **εκπαίδευση** που παρέχεται στους εργαζόμενους είναι κυρίως άτυπη και γίνεται μέσα στην επιχείρηση κυρίως από το Γενικό Διευθυντή και σε περιπτώσεις νεοπροσλαμβανόμενων οι παλαιοί εργαζόμενοι εκπαιδεύουν τους καινούργιους. Υπάρχει από την επιχείρηση η επιδίωξη να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους και μέσα από σεμινάρια που αφορούν κυρίως θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης. Δυστυχώς όμως, οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν την αξία τους και σπάνια τα παρακολουθούν. Ο τρόπος **αξιολόγησης της απόδοσής** τους μετριέται με την συμπεριφορά τους προς τους πελάτες και την εργατικότητα τους. Για την **πρόσληψη ανώτερων διοικητικών στελεχών** η επιχείρηση απαιτεί να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης. Η επιχείρηση ασπάζεται την **λειτουργία του Προγραμματισμού** τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα. Έτσι καθορίζουν τους στόχους τους (π.χ. για τους επόμενους έξι μήνες) και τους κοινοποιούν προς τους εργαζόμενους μαζί με το χρονοδιάγραμμα.

Ο Έλεγχος που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι :

- ✓ Οικονομικός Έλεγχος όπου εξετάζονται τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης
- ✓ Ποιοτικός-προληπτικός έλεγχος όπου εξετάζεται η σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου σύμφωνα με τις αρχές υγιεινής τόσο όσον αφορά την καθαριότητα, στα δωμάτια και τους υπόλοιπους χώρους του ξενοδοχείου όσο και τον έλεγχο ποιότητας των τροφίμων και ποτών και την άριστη εξυπηρέτηση.

Η Διοίκηση φροντίζει για την **προώθηση και προβολή** του ξενοδοχείου μέσω σελίδας στο internet, χορηγίες, μέσω τουριστικών γραφείων, συμβόλαια με τουριστικές εταιρείες και συμμετοχή σε εκθέσεις. Σύμφωνα με τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η οργάνωση είναι πολλά, όσον αφορά την λειτουργία του ξενοδοχείου βοηθά στην αρμονική λειτουργία του χωρίς την δημιουργία προβλημάτων, την επίτευξη των στόχων μέσω του προγραμματισμού και την μέγιστη απόδοση του εργατικού δυναμικού λόγω των καλών σχέσεων και τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Τα **προβλήματα** που

δημιουργούνται είναι προβλήματα επικοινωνίας μιας και η ποιοτική κατάσταση του προσωπικού δεν είναι καλή αφού στερούνται γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης και είναι δύσκολο ως αδύνατον να λειτουργήσουν με βάση τα μοντέρνα συστήματα επικοινωνίας.

IONIAN RENTALS Ε.Π.Ε

Ιδρύθηκε το 1985. Ασχολείται με τις ενοικιάσεις μοτοποδηλάτων και αυτοκινήτων. Βρίσκεται στη Ζάκυνθο και αποτελείται από πέντε γραφεία ενοικιάσεων, τα οποία βρίσκονται στις πιο τουριστικές περιοχές του νησιού. Δύο στο Λαγανά, ένα στο Αργάσι, ένα στο Τσιλιβή και ένα στον Αλυκανά.

Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης αποτελείται από 40 άτομα που είναι πωλητές, μηχανικοί, οδηγοί για μεταφορές και ένας λογιστής.

Η Διοίκηση της επιχείρησης χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική διεύθυνση, που αποτελείται από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης και επιβλέπουν για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησής τους, και
- ✓ Χρηματοοικονομική, διεύθυνση που αποτελείται από έναν λογιστή και ασχολείται με τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

Η μορφή της οργάνωσης της επιχείρησης είναι Γραμμική, δηλαδή, έχουμε άμεσες υπηρεσιακές σχέσεις στην επιχείρηση. Οτιδήποτε θελήσουν οι εργαζόμενοι το λένε απευθείας στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, κατά συνέπεια το επικοινωνιακό σύστημα της επιχείρησης είναι το Γραμμικό. Το μοντέλο ηγεσίας της επιχείρησης έχει κάποια στοιχεία του Συμμετοχικού, οι ιδιοκτήτες δίνουν μεγάλο βάρος στην άποψη των εργαζομένων έχει όμως και αρκετά στοιχεία Αυταρχικού, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποφασίζουν μόνο αυτοί χωρίς να εκχωρούν καμία εξουσία. Έτσι, για οποιαδήποτε απόφαση συγκεντρώνονται τα δύο διευθυντικά στελέχη και αποφασίζουν από κοινού για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τη λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδικασία του Ελέγχου εστιάζεται στον οικονομικό κυρίως έλεγχο και στον έλεγχο αποθεμάτων. Ελέγχουν ανά πάσα στιγμή πόσα

αυτοκίνητα και μοτοποδήλατα έχουν ελεύθερα για ενοικίαση. Όσον αφορά τη **διανομή** των αυτοκινήτων και των μοτοποδηλάτων ο πελάτης τα παραλαμβάνει από το γραφείο που τα ενοικιάζει. Σε περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί να τα πάρει από κάπου αλλού (π.χ. ξενοδοχείο κ.α.) κάθε γραφείο έχει οδηγούς που τα μεταφέρουν όπου ζητήσει ο πελάτης μέσα στα όρια του νησιού. Η επιχείρηση για την **προβολή** της χρησιμοποιεί τη διαφήμιση σε τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς, σε τουριστικούς οδηγούς ενώ συνεργάζεται με ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία και με τους ξεναγούς. Σε **περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής** κάποιου εργαζομένου η επιχείρηση λαμβάνει υπόψην της ανάγκες της. Δεν χρησιμοποιεί την **εκπαίδευση** στους εργαζόμενους της, κάτι που ίσως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η έλλειψη γνώσης για την αντιμετώπιση κάποιου καινούργιου προβλήματος που μπορεί να έχει ένας πελάτης. Ως προς τον **τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης** των εργαζομένων χρησιμοποιεί την ημερήσια απόδοσή τους .

ΕΜΠΟΡΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.Τ.Ε.Β.Ε. ΑΦΟΙ ΒΟΖΑΪΤΗ

Ιδρύθηκε με τη μορφή της Α.Ε. δέκα χρόνια πριν, το 1994. Δραστηριότητες της επιχείρησης είναι :

- ✓ Η εμπορία αυτοκινήτων (έχει την αντιπροσωπεία SUZUKI)
- ✓ Εμπορία μοτοποδηλάτων και μηχανών (έχει τις αντιπροσωπείες SUZUKI, APRILLIA, KIMCO, DUCATI, KATEM, AGUSTA, HUSVARNA, BETA, MOTOGUZI)
- ✓ Συνεργείο αυτοκινήτων, μοτοποδηλάτων και μηχανών
- ✓ Εμπορία γεωργικών μηχανημάτων
- ✓ Συνεργείο γεωργικών μηχανημάτων
- ✓ Γυμναστήριο

Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται στο Σαρακηνάδο Ζακύνθου, στεγάζεται σε ιδιόκτητο κτίριο 2000 τ.μ.. Στο ισόγειο υπάρχει η έκθεση γεωργικών μηχανημάτων σε 300 τ.μ ενώ στα υπόλοιπα 1200 τ.μ. είναι η έκθεση αυτοκινήτων, μοτοποδηλάτων και

το συνεργείο, στον πρώτο όροφο του κτιρίου είναι το γυμναστήριο σε 800 τ.μ. Το εργατικό δυναμικό αποτελείται από 25 άτομα, πέντε από αυτά είναι στις ανώτερες διοικητικές θέσεις, οι οποίοι είναι και ιδιοκτήτες της επιχείρησης, με Γενικό Διευθυντή τον Διονύση Βοζαίτη

Το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό κατανέμεται ως εξής :

- Τέσσερα άτομα είναι στα γεωργικά μηχανήματα από τα οποία τα δύο άτομα είναι στις πωλήσεις και τα άλλα δύο είναι στο συνεργείο
- Έξι άτομα είναι στο τμήμα των αυτοκινήτων και των μοτοποδηλάτων (πωλητές και στο συνεργείο)
- Τρία άτομα είναι στη χρηματοοικονομική διεύθυνση και ένα άτομο είναι στη διεύθυνση marketing με εξειδικευμένες γνώσεις marketing.

Στο γυμναστήριο απασχολούνται έξι άτομα , πέντε γυμναστές και ένας υπεύθυνος γυμναστηρίου .

Η Διοίκηση της επιχείρησης χωρίζεται σε :

✓ Γενική διεύθυνση όπου οργανώνει, ελέγχει, και κατευθύνει ολόκληρη την επιχείρηση. Η Γενική Διεύθυνση αποτελείται από τα πέντε ανώτατα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι και υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης.

✓ Χρηματοοικονομική Διεύθυνση όπου παρακολουθεί τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό αποτελείται από τρία άτομα, ένα λογιστή-προϊστάμενο της χρηματοοικονομικής διεύθυνσης και δύο βοηθητικούς υπάλληλους .

✓ Τη Διεύθυνση πωλήσεων όπου ασχολείται με τις πωλήσεις λιανικής πώλησης προς ιδιώτες αγοραστές και πωλήσεις χονδρικής πώλησης προς επιχειρήσεις π.χ. σε γραφεία ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων.

✓ Τη Διεύθυνση προσωπικού με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων τόσο υλικών όσο και ηθικών. Αυτό το καταφέρει με την παροχή κινήτρων οικονομικών ή ηθικών ανάλογα με την περίπτωση. Στα ηθικά κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση είναι επιβράβευση, αναγνώριση του έργου, παροχή αδειών όποτε επιθυμούν οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τις ανάγκες της επιχείρησης, δημιουργία φιλικών σχέσεων, άριστο επιχειρησιακό κλίμα κ.α.

✓ Τη Διεύθυνση marketing που έχει ως πρωταρχικό στόχο το σεβασμό προς τον πελάτη και των αναγκών του με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του.

Βασικές λειτουργίες του τμήματος Marketing είναι : α) η έρευνα αγοράς, μέσω της οποίας καταγράφει της ανάγκες της αγοράς τόσο προς τους ιδιώτες π.χ. αυξημένη ζήτηση για γεωργικά μηχανήματα το Μάρτη όπου ξεκινούν οι καλοκαιρινές καλλιέργειες όσο και προς τις επιχειρήσεις π.χ. αυξημένη ζήτηση για μοτοποδήλατα και αυτοκίνητα κατά τους θερινούς μήνες, β) τιμολογιακή πολιτική προσφέρει όσον το δυνατό πιο ανταγωνιστικές τιμές, γ) διάθεση και διανομή των προϊόντων εξασφαλίζει την όσο δυνατόν πιο γρήγορη παράδοση των αγαθών, με δωρεάν μεταφορά οπουδήποτε ζητηθεί από τον πελάτη μέσα στο νησί. Ακόμη εξασφαλίζει την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη πριν αλλά κυρίως και μετά την αγορά με service, δ) προβολή και προώθηση η επιχείρηση φροντίζει για τη συνεχή προβολή της μέσω της διαφήμισης σε τοπικές εφημερίδες και ραδιοφωνικούς σταθμούς, μέσω χορηγιών σε συναυλίες, συμμετοχή σε τοπικές εκδηλώσεις κ.α.

Υπεύθυνος της διεύθυνσης προσωπικού, πωλήσεων και marketing είναι ο ίδιος ο Γενικός Διευθυντής.

Η **μορφή οργάνωσης** της επιχείρησης είναι Γραμμική, δηλαδή, άμεσες υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και κατ'ευθείαν γραμμή χορηγήσεως εξουσίας. Το **επικοινωνιακό σύστημα** που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι το Γραμμικό σύστημα έτσι ώστε να επιτυγχάνεται άμεση επικοινωνία και ο εργαζόμενος να αισθάνεται καλύτερα και να αποδίδει περισσότερο. Για τον ίδιο λόγο και το **μοντέλο ηγεσίας** που χρησιμοποιεί η επιχείρηση πλησιάζει αρκετά το Συμμετοχικό. Με σκοπό οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι η άποψη τους έχει ισχύ, γίνεται σεβαστή και να αισθάνονται την επιχείρηση ως δική τους. Όσον αφορά την **εκπαίδευση** των εργαζομένων η επιχείρηση φροντίζει να γίνεται σε πολύ τακτά χρονικά διαστήματα (τους στέλνει μια φορά το μήνα στην Αθήνα) με σεμινάρια που αφορούν κυρίως τεχνικά-μηχανολογικά θέματα. Για την **πρόσληψη διοικητικών στελεχών** απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης που πιστοποιούνται εν μέρη από τα πτυχία που έχουν οι υποψήφιοι και κατά κύριο λόγο από συνέντευξη με το γενικό διευθυντή. Ως **τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης** τους η επιχείρηση χρησιμοποιεί την αποδοτικότητά τους και την ικανοποίηση του πελάτη. Ενώ όταν πρόκειται για **μετάθεση ή προαγωγή** κάποιου εργαζομένου κυρίως λαμβάνονται υπόψιν οι ανάγκες της επιχείρησης.

Η Διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει τη **διαδικασία του Ελέγχου**. Κυρίως ασκεί :

- ✓ Οικονομικό Έλεγχο έτσι ώστε να είναι πάντα ενήμερη για τα οικονομικά στοιχεία της και να εξασφαλίζει την σωστή διαχείριση των οικονομικών της χωρίς καμιά διαρροή, και
- ✓ Έλεγχο Αποθεμάτων για να ξέρει ανά πάσα στιγμή τα αποθέματα της, ποια προϊόντα έχει σε τι ποσότητες και ποια χρειάζεται να παραγγείλει ανάλογα με την ζήτηση των αγοραστών.

Σύμφωνα με τον Διον. Βοζαίτη, η διαδικασία της Οργάνωσης συνδυάζει με το καλύτερο δυνατό τρόπο τα μέσα της επιχείρησης έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά τα **προβλήματα** και να πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Παρόλα αυτά υπάρχουν και προβλήματα που ο ίδιος αντιμετώπισε. Στην προσπάθεια του για να οργανώσει όσον το δυνατό καλύτερα την επιχείρηση του ζήτησε τη βοήθεια ενός πεπειραμένου διευθυντή του οποίου παραχώρησε τη θέση του υποδιευθυντή έτσι ώστε να μην υπερφορτώνεται ο διευθυντής και οι υπόλοιποι ιδιοκτήτες με πολλά καθήκοντα και να τους απομένει περισσότερος χρόνος για τον έλεγχο και τη λήψη σοβαρών αποφάσεων της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο ευελπιστούσαν ότι θα βελτίωνε την οργάνωση της επιχείρησης τους όμως τα αποτελέσματα ήταν τελείως απογοητευτικά μιας και οι εργαζόμενοι λόγω του στενού κύκλου του νησιού είχαν αναπτύξει πολύ στενές σχέσεις με τα αφεντικά τους με αποτέλεσμα να μην μπορούν να δεχθούν τον νέο διευθυντή ως ανώτερό τους αλλά ως απλό υπάλληλο και να απευθύνονται για οποιοδήποτε πρόβλημά τους ακόμα και για τα πιο ασήμαντα στα αφεντικά τους. Η ύπαρξη του υποδιευθυντή έφερε πολλές δυσκολίες και δυσαρέσκειες στους υπαλλήλους που δεν μπορούσαν να κατανοήσουν τον ρόλο και τη χρησιμότητα του. Όταν αποχώρησε ο υποδιευθυντής οι εργαζόμενοι εξομολογήθηκαν ακριβώς πως ένιωθαν (δεν μπορούσαν να υπακούσουν σε κανέναν άλλον εκτός από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης).

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΓΚΑΛΗΣ Α.Ε.

Ιδρύθηκε το 1995 με τη μορφή της Ο.Ε. και μετά μετατράπηκε σε Α.Ε.

Η επιχείρηση ασχολείται :

✓ Με τις γενικές τροφοδοσίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εστιατορίων κ.α. όσον αφορά κρέατα, κατεψυγμένα προϊόντα, γαλακτοκομικά, απορρυπαντικά κ.α

✓ Εκτρέφει μοσχάρια, κοτόπουλα, γαλόπουλα και αρνιά ανάλογα με την εποχή. Όλο το χρόνο εκτρέφει μοσχάρια και κοτόπουλα ενώ γαλόπουλα εκτρέφει τα Χριστούγεννα και αρνιά το Πάσχα. Η επιχείρηση αγοράζει τα παραπάνω σε μικρή ηλικία και τα μεγαλώνει έως ότου φθάσουν σε ηλικία κατάλληλη για πώληση όπου τα σφάζουν στα δημόσια σφαγεία της Ζακύνθου παρουσία του νομοκτηνίατρου εκτός από τα κοτόπουλα όπου έχει κλωσσομηχανή.

Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται στο Λυκούδι Ζακύνθου, σε ιδιόκτητο οικόπεδο οκτώ στρεμμάτων όπου στεγάζεται το μαγαζί (220 τ .μ .), 2 αποθήκες (150 τ .μ .) και χώρος για την εκτροφή των ζώων. Ακόμη έχει ξεχωριστό στάβλο στο Ρόιδο Ζακύνθου όπου εκτρέφει τα μοσχάρια, εκεί έχει γύρω στα 250 μοσχάρια και ανάλογα με την εποχή και τη ζήτηση καθορίζεται ο αριθμός τους.

Το εργατικό προσωπικό της επιχείρησης αποτελείται από 19 άτομα 3 από αυτά είναι που είναι στις ανώτατες διοικητικές θέσεις και είναι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, 1 άτομο είναι στο λογιστήριο, 7 άτομα είναι στο κατάστημα, 2 άτομα στις μεταφορές, 2 άτομα στο σφαγείο και 3 άτομα ασχολούνται με την εκτροφή των ζώων.

Η Διοίκηση της επιχείρησης χωρίζεται σε :

- ✓ Γενική Διεύθυνση
- ✓ Χρηματοοικονομική διεύθυνση
- ✓ Διεύθυνση πωλήσεων και προσωπικού

Η μορφή της οργάνωσης είναι Γραμμική δηλαδή έχουμε άμεσες υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ των ανώτατων διοικητικών στελεχών και των υφισταμένων. Η επικοινωνία στην επιχείρηση είναι στην ίδια ευθεία έχουμε άμεση επικοινωνία κατά συνέπεια το επικοινωνιακό σύστημα που χρησιμοποιεί είναι το Γραμμικό. Το μοντέλο ηγεσίας της επιχείρησης έχει κυρίως στοιχεία του Αυταρχικού συστήματος διοίκησης. Όλες οι αποφάσεις πάνω λαμβάνονται από τον Δημήτριο Πάγκαλη. Η επιχείρηση δεν παρέχει εκπαίδευση στους εργαζόμενους μόνο στην περίπτωση νεοπροσλαμβανόμενου που για κάποια περίοδο ως που να μάθει του εξηγούν και τι

ακριβώς πρέπει να κάνει. Ως **τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης** τους η επιχείρηση χρησιμοποιεί την μέτρηση της αποδοτικότητας τους.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη **διαδικασία του ελέγχου** και κυρίως

✓ Οικονομικό έλεγχο όπου ελέγχονται τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, τα έσοδα και τα έξοδα της

✓ Έλεγχο αποθεμάτων όπου ελέγχονται τα αποθέματα της επιχείρησης .

Η επιχείρηση για την **προβολή** της χρησιμοποιεί τη διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες και ραδιόφωνα καθώς επίσης συμμετέχει σε Χορηγίες.

Συμπέρασμα

Από την έρευνα, την εξέταση, την ανάλυση των 12 παραπάνω επιχειρήσεων προέκυψαν κάποια πολύ χρήσιμα συμπεράσματα. Προτού αναλυθούν τα συμπεράσματα αυτά, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν κάποιες παρατηρήσεις και κάποια στοιχεία. Οκτώ από τις επιχειρήσεις είναι ανώνυμες εταιρείες, δύο είναι όμιλοι εταιρειών, μία είναι εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, και μία είναι ομόρρυθμη εταιρεία. Οι επιχειρήσεις αυτές ποικίλουν στο αντικείμενο λειτουργίας και δραστηριότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, δύο από τις επιχειρήσεις ασχολούνται με την εμπορία ποδηλάτων, και άλλες δύο με την εμπορία και ενοικίαση αυτοκινήτων και μοτοποδηλάτων. Επίσης, εξετάστηκαν επιχειρήσεις που ασχολούνται με το εμπόριο ενδυμάτων και υποδημάτων, με συστήματα αυτοματισμού γραφείου, με τροφοδοσία ξενοδοχείων και εσπιατορίων, με παραγωγή τσιμέντου, με συστήματα θέρμανσης και εξοικονόμησης ενέργειας, με εφαρμογές λογισμικού, με μεσιτικές και κατασκευαστικές δραστηριότητες.

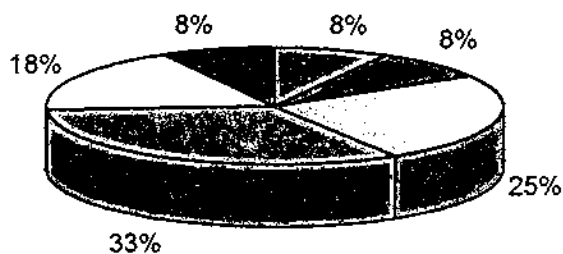
Αφού δόθηκε το στίγμα των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, σε αυτό το σημείο θα επισημανθούν κάποια συμπεράσματα που έχουν συλλεχθεί από αυτή την έρευνα. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και το αντικείμενο δραστηριότητάς τους, διαμορφώνουν και τα τμήματα Διοίκησης τους. Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν Γενική, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Διεύθυνση Μάρκετινγκ, Πωλήσεων και Προσωπικού. Υπάρχουν βέβαια και κάποιες που έχουν τμηματοποιήσει τη διοίκηση τους ελάχιστα αφού η φύση των υπηρεσιών τους δεν το καθιστά απαραίτητο. Υπάρχουν άλλες που έχουν χωρίσει τη διοίκηση τους σε πολλά επιμέρους τμήματα, όπως ο όμιλος ΤΙΤΑΝ, μιας και το μέγεθος, η διευρυμένη παρουσία, και η οργάνωση του το επιβάλλει. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν Γραμμική-Επιτελική μορφή οργάνωσης και αυτό συμβαίνει διότι είναι μικρές επιχειρήσεις που επιδιώκουν γρήγορη λήψη αποφάσεων και σαφείς σχέσεις εξουσίας. Υπάρχουν και κάποιες επιχειρήσεις που έχουν Γραμμική μορφή, επειδή θέλουν να διαμορφώσουν μια σχέση ανωτέρου-υφισταμένου, σχηματίζοντας μια γραμμή από τη κορυφή στη βάση.

Επίσημο οργανόγραμμα δε διαθέτουν όλες οι επιχειρήσεις, ενώ οι περισσότερες από αυτές που έχουν είναι πυραμοειδής μορφής. Πρέπει να παρατηρήσουμε ότι οι επιχειρήσεις μέσω του οργανογράμματος επιδιώκουν να αναπαραστήσουν την οργανωτική σύνθεση, τον καταμερισμό της εργασίας, τα επίπεδα διοικήσεως.

Όλες οι επιχειρήσεις που αναλύθηκαν πιστεύουν στην χρησιμότητα της διαδικασίας της Οργάνωσης, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζονται μερικά προβλήματα και κενά που προκύπτουν ως φυσικά επακόλουθα. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετές από αυτές δε δίνουν μεγάλη σημασία στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων παρόλο που ζούμε στην εποχή της πληροφόρησης καθώς το μέγεθός τους είναι τέτοιο που δεν έχει επιτρέψει μέχρι στιγμής στα διοικητικά στελέχη να ασχοληθούν με αυτά. Ο τρόπος επικοινωνίας μέσα σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι ένα καίριο σημείο, αφού χωρίς αποτελεσματική, εποικοδομητική και γόνιμη επικοινωνία δεν μπορούν να επιτευχθούν και οι επιχειρησιακοί στόχοι. Σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει ισχυρή αντίληψη σε ένα δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας, που να σέβεται τον εργαζόμενο προτάσσοντας το επιχειρηματικό συμφέρον, παράλληλα όμως και με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι περισσότερες από αυτές δίνουν βαρύτητα στις τεχνικές παρακίνησης του προσωπικού τους, αφού επιδιώκουν να αποσπάσουν το μέγιστο δυνατό της απόδοσης τους. Γι' αυτό το λόγο και παρέχονται κίνητρα υλικά και ηθικά που να ανταμείβουν τη προσπάθεια, το ζήλο, και την εργατικότητα των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν κίνητρα, είτε ηθικά είτε υλικά μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στο εσωτερικό τους. Αυτά τα προβλήματα ίσως να προέρχονται από δυσαρεστημένους εργαζόμενους οι οποίοι δε θα αξιοποιούν το μέγιστο της απόδοσής τους. Όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων δεν ακολουθείται πάντα κάποια προκαθορισμένη διαδικασία και συμμετέχουν συνήθως τα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια, τα οποία συνεδριάζουν σε τακτική βάση και πάντα ανάλογα τις επιχειρησιακές περιστάσεις. Η έρευνα έδειξε ότι όλες οι επιχειρήσεις ασκούν τη λειτουργία του ελέγχου μέσα στο περιβάλλον εργασίας τους. Κατά αυτό τον τρόπο διασφαλίζουν τη παραγωγή τους, την οργάνωση τους, αλλά και την οικονομική τους κατάσταση. Τέλος, οι επιχειρήσεις διαθέτουν, προβάλλουν και προωθούν τα προϊόντα τους σύμφωνα με τη ζήτηση, με το περιβάλλον στο οποίο κινούνται, και με τις επιχειρησιακές δυνατότητες που υπάρχουν.

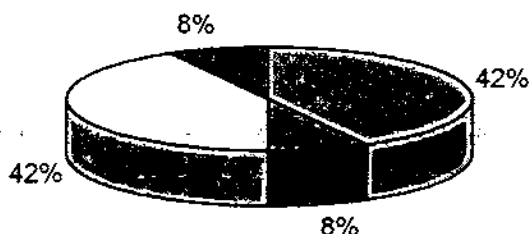
5.2 Απαντήσεις των Επιχειρήσεων σε Ποσοστά

1. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :



- Επιχειρήσεις που η Διοίκησή τους χωρίζεται σε Γενική Διεύθυνση, Χρηματοοικονομική, Μάρκετινγκ, Πωλήσεων, Προσωπικού, Παραγωγής
- Επιχειρήσεις που η Διοίκησή τους χωρίζεται σε Γενική Διεύθυνση, Χρηματοοικονομική, Πωλήσεων, Μάρκετινγκ
- Επιχειρήσεις που η Διοίκησή τους χωρίζεται σε Γενική Διεύθυνση, Χρηματοοικονομική, Μάρκετινγκ, Πωλήσεων, Προσωπικού
- Επιχειρήσεις που η Διοίκησή τους χωρίζεται σε Γενική Διεύθυνση, Χρηματοοικονομική, Πωλήσεων ή Μάρκετινγκ, Προσωπικού
- Επιχειρήσεις που η Διοίκησή τους χωρίζεται σε Γενική Διεύθυνση και Χρηματοοικονομική ή Γεν. Διεύθυνση και Πωλήσεων
- Επιχειρήσεις που η Διοίκησή τους χωρίζεται σε Γενική Διεύθυνση, Χρηματοοικονομική, Τεχνική, Στρατηγικού Σχεδιασμού, Επενδυτικών Σχεδίων, Παραγωγής και Εξωτερικών Σχέσεων

2. Ποιά η μορφή Οργάνωσης της επιχείρησής σας;



- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Γραμμική-Επιτελική | <input checked="" type="checkbox"/> Τυπικές Σχέσεις στην Επιχείρηση |
| <input type="checkbox"/> Γραμμική | <input checked="" type="checkbox"/> Μεικτή : Κυκλική-Γραμμική |

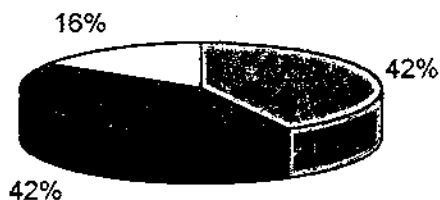
3. Πως δομείται το οργανόγραμμα της επιχείρησή σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται
Είναι κάποιο από τα παραπάνω είδη;

- κυκλικό οργανόγραμμα
- πυραμοειδές οργανόγραμμα
- οργανόγραμμα ανεστραμμένου δέντρου

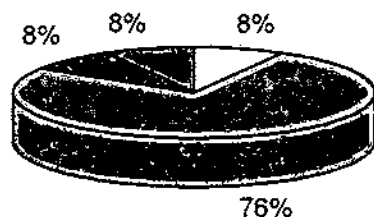


- Επιχειρήσεις που το οργανόγραμμά τους έχει πυραμοειδές σχήμα
- Επιχειρήσεις που το οργανόγραμμά τους έχει μορφή ανεστραμμένου δέντρου
- Επιχειρήσεις που το οργανόγραμμά τους έχει κυκλική μορφή
- Δεν έχουν Οργανόγραμμα

4. Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της οργάνωσης στην επιχείρησή σας;

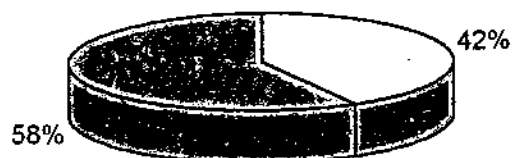


- Επιχειρήσεις που δεν παρουσιάζουν προβλήματα κατά τη διαδικασία της οργάνωσης
- Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν προβλήματα μέσα στην επιχείρηση και αφορούν τα στελέχη και το προσωπικό
- Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν προβλήματα όσον αφορά την επικοινωνία με τους πελάτες τους



- Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν πλεονεκτήματα ως προς την άμεση απόδοση ευθύνης και αντικειμενικού ελέγχου
- Επιχειρήσεις που δε βρίσκουν ότι έχουν κάποιο πλεονέκτημα από τη διαδικασία αυτή
- Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν ως πλεονεκτήματα τον ανταγωνισμό ο οποίος την οδηγεί στην καλή Οργάνωση
- Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν ως πλεονεκτήματα το ευχάριστο κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση

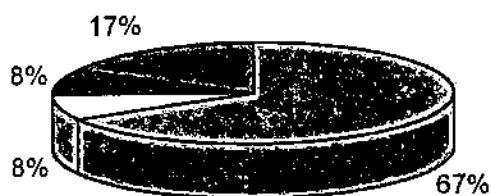
2. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή;



- Επιχειρήσεις που διαθέτουν πληροφοριακά συστήματα (π.χ. ERP, GRP, Quickview, CRM)
- Επιχειρήσεις που δε διαθέτουν πληροφοριακά συστήματα

3. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι είναι κάποιο από τα παρακάτω;

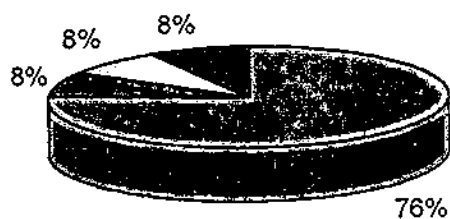
- Γραμμικό σύστημα
- Λειτουργικό σύστημα
- Γραμμικό-Λειτουργικό σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων



- Γραμμικό σύστημα
- Λειτουργικό σύστημα
- Συνδυασμός Γραμμικού-Λειτουργικού συστήματος
- Δε χρησιμοποιεί

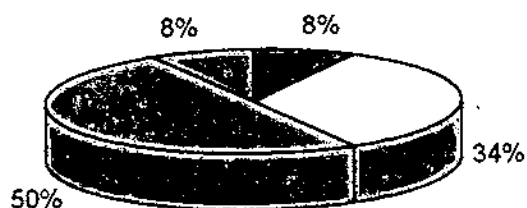
7. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας;

- Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό



- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Συμμετοχικό μοντέλο | <input checked="" type="checkbox"/> Συμμετοχικό-Συμβουλευτικό μοντέλο |
| <input type="checkbox"/> Αυταρχικό μοντέλο | <input type="checkbox"/> Σε κανένα |

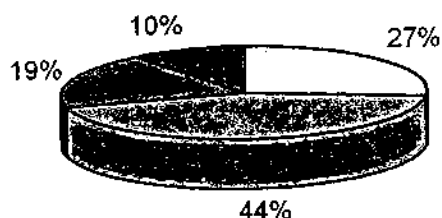
8. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να ανπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων; Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά;



- | |
|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Υπάρχει αυτή η αντίληψη αλλά χρειάζεται ενίσχυση |
| <input type="checkbox"/> Δεν υπάρχει αυτή η αντίληψη |
| <input checked="" type="checkbox"/> Χρησιμοποιούνται τεχνικές παρακίνησης και είναι συνδυασμός υλικών και ηθικών |
| <input checked="" type="checkbox"/> Προσφέρονται μόνο ηθικά κίνητρα |

Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής άποιοι εργαζομένου;

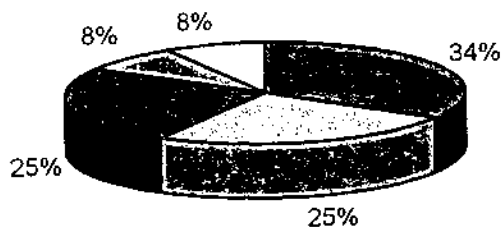
- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης



- Δεν υπάρχει τέτοια περίπτωση
- Λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα των εργαζομένων και οι ανάγκες της επιχείρησης
- Λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και οι ανάγκες των εργαζομένων και οι ανάγκες της επιχείρησης
- Λαμβάνονται υπόψη μόνο οι ανάγκες της επιχείρησης

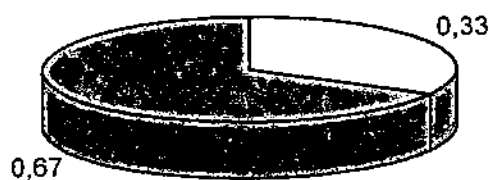
10. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζόμενους; Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια, θεωρητικά μαθήματα, πρακτική κ.λ.π.); Τα προγράμματα αυτά αφορούν:

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Επιμόρφωση επί μέρους αντικειμένων



- Σεμινάρια που αφορούν θέματα Οργάνωσης, Διοίκησης, επιμέρους αντικειμένων
- Σεμινάρια που αφορούν θέματα Οργάνωσης, Διοίκησης, μηχανολογικού εξοπλισμού, άλλα θέματα
- Δεν παρέχει εκπαίδευση
- Θέματα Οργάνωσης
- Σεμινάρια που αφορούν θέματα μηχανολογικά και τεχνικά

11. Χρησιμοποιείτε συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους;



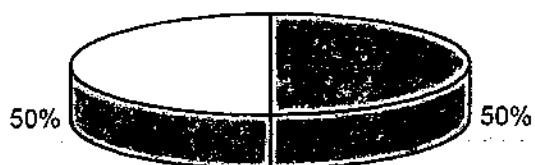
όχι ναι

12. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης;



ναι όχι

13. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώνει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού;



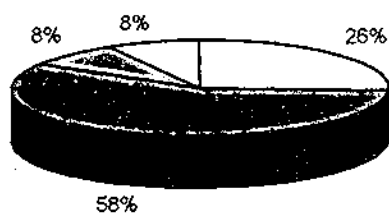
ναι όχι

4.Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων;



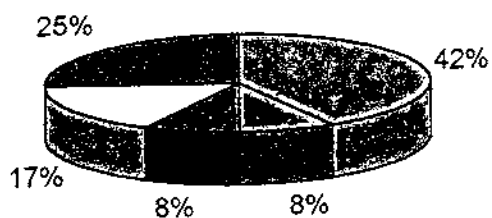
όχι ναι

5.Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποιά στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή;



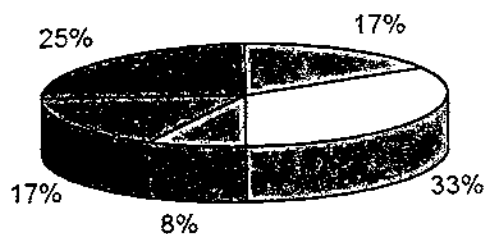
- Συμμετέχουν μόνο τα εμπλεκόμενα στελέχη
- Συμμετέχει μόνο η Γενική Διεύθυνση ή και οι προϊστάμενοι
- Συμμετέχουν ο Εμποτικός Διευθυντής, ο Τεχνικός Διευθυντής και η Γενική Διεύθυνση
- Συμμετέχουν ο Οικονομικός Διευθυντής, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ και η Γενική Διεύθυνση

6. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία ελέγχου; Σε ποιά πρότυπα εστιάζεται;



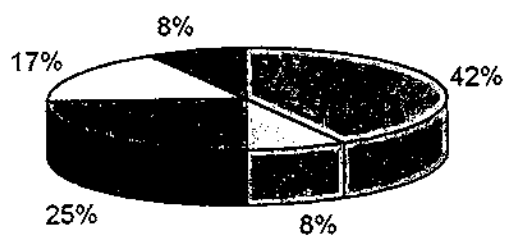
- ναι, στον οικονομικό, στον ποιοτικό-ποσοτικό-προληπτικό έλεγχο και στον έλεγχο αποθεμάτων
- ναι, στον οικονομικό και προληπτικό-ποιοτικό έλεγχο
- ναι, στον ποιοτικό-ποσοτικό-προληπτικό έλεγχο
- ναι, στον οικονομικό έλεγχο
- ναι, στον οικονομικό και τον έλεγχο αποθεμάτων

7. Ποιούς τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε;



- απευθείας πώληση προς άλλες επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα
- απευθείας πώληση προς άλλες επιχειρήσεις και μέσω internet
- Μέσω αντιπροσώπων χονδρικής και λιανικής
- Μέσω αντιπροσώπων χονδρικής και λιανικής, μίσθωση Leasing
- Μέσω Τουριστικών

8. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;



- Τύπος, περιοδικά, internet
- εκθέσεις, περιοδικά και εκπτώσεις σε πελάτες χονδρικής, internet
- συνδιασκέψεις με πελάτες, περιοδικά, ενημερωτικά φυλλάδια, χορηγίες, internet
- Σεμινάρια, Διαφημίσεις και Έντυπα
- ραδιόφωνο και μέσω τουριστικών

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αφού λοιπόν παρουσιάστηκαν θεωρητικά στοιχεία και αποτυπώθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας, πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η σημερινή μορφή των επιχειρήσεων απαιτεί οργανωμένη δομή, λειτουργική σύνθεση, διοικητική μεθοδικότητα. Από τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα μας, είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις αυτές καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες να λειτουργήσουν ευέλικτα και συγκροτημένα. Παρόλα αυτά όμως, οι περισσότερες από αυτές είναι σε μειονεκτική θέση έναντι αντίστοιχων επιχειρήσεων του εξωτερικού. Αυτό είναι φυσικό επακόλουθο αφού πρόκειται στην πλειοψηφία τους για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εστιάζουν την πολιτική τους στην εσωτερική αγορά, πλην κάποιων εξαιρέσεων που εδραιώνονται και στο εξωτερικό. Η μειονεκτική θέση τους είναι απόρροια της ανυπαρξίας στήριξης του μικρομεσαίου επιχειρηματία από τον κρατικό τομέα, εν αντιθέσει με το εξωτερικό, όπου ανταγωνιστικές επιχειρήσεις υπερτερούν στο θέμα αυτό. Όμως αυτό δε σημαίνει ότι και οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δεν έχουν πλαισιώσει επιτυχώς τα σχέδια δράσης τους, αφού λειτουργούν πλήρως παραγωγικά, με προκαθορισμένες διαδικασίες στις αποφάσεις τους, με τόλμη, σχεδιασμό, συλλογικότητα και αποφασιστικότητα. Όλες οι επιχειρήσεις που αναλύθηκαν, διαθέτουν στο δυναμικό τους ικανά στελέχη να ανταποκριθούν άμεσα στις προσδοκίες και στις φιλοδοξίες του κάθε επιχειρησιακού οργανισμού. Συν τοις άλλοις, οι εταιρείες αυτές παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις της τεχνολογίας, επιζητούν μια απόλυτα επικοινωνιακή επιχειρησιακή επικοινωνία, στοχεύουν να ενώσουν τη διοίκηση και τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση των αντικειμενικών σκοπών τους. Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα που έχει στοιχειοθετηθεί είναι ότι όλες αυτές οι επιχειρήσεις δεν προτάσσουν μόνο το δόγμα της μεγιστοποίησης της παραγωγής τους. Ναι μεν είναι ο πραγματικός σκοπός, αλλά πρέπει και να υπάρχει άριστο επιχειρησιακό περιβάλλον, που να χαρακτηρίζεται από στενές διαπροσωπικές σχέσεις, από σεβασμό προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζόμενων, από άριστες συνθήκες παραγωγής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Ερωτηματολόγιο 1

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

.....MULTIBETON.AE.....

..ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ.ΚΑΙ.ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗΣ.ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

Γενική Διεύθυνση

Χρηματοοικονομική Διεύθυνση

Διεύθυνση Μάρκετινγκ

Διεύθυνση Πωλήσεων

Διεύθυνση Προσωπικού

Διοίκηση Παραγωγής

Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

Γραμμική

Γραμμική – Επιτελική

Γραμμική – Λειτουργική

Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

Κυκλικό οργανόγραμμα

Πυραμοειδές οργανόγραμμα

Οργανόγραμμα ανέστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

.....ΒΑΣΙΚΑ.ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.ΔΕΝ.ΥΠΑΡΧΟΥΝ..ΕΚΤΟΣ.ΑΠΟ.ΑΥΤΑ.....

.....ΤΗΣ.ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑΣ.ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή ;Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....ΝΑΙ.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας ;Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :.....

9. Υπάρχει στην επιχείρηση σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ;Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

.....ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ;Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);

.....ΜΕ.ΚΑΤ.ΙΔΙΑΝ.ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα :

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

...ΜΕ.ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

.....ΝΑΙ.....

15. Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων ;Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;

.....ΜΕΕΤΙΝΓΣ.ΟΠΟΥ.ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ.ΑΝΩΤΕΡΑ.ΣΤΕΛΕΧΗ.....

16. Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος ;Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

.....ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ.ΚΑΙ.ΤΕΧΝΙΚΟΣ.ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;
.....ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε ;
Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;
.....ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ.ΜΕ.ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ.ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ.ΚΑΙ.ΕΝΤΥΠΙΑ.....

Ερωτηματολόγιο 2

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ; Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

.....ΕΥΡΩΔΟΜΗ.ΧΑΣΑΠΗΣ.Α.Ε.....

.....Π.ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ.ΠΑΤΡΑ.....

.....ΜΕΣΙΤΙΚΗ.ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ.ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ.ΟΙΚΗΜΑΤΩΝ.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

- Γενική Διεύθυνση
- Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Προσωπικού
- Διοίκηση Παραγωγής
- Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

- Γραμμική
- Γραμμική – Επιτελική
- Γραμμική – Λειτουργική
- Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....ΖΗΤΗΣΗ.ΠΕΛΑΤΩΝ.ΚΑΙ.ΕΥΡΕΣΗ.ΑΚΙΝΗΤΩΝ.ΠΡΟΣ.ΠΩΛΗΣΗ.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

- Κυκλικό οργανόγραμμα
- Πυραμοειδές οργανόγραμμα
- Οργανόγραμμα ανεστραμμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

.Η άμεση επικοινωνία με τον πελάτη αλλά και η έλλειψη ενημέρωσης για το επάγγελμα (δεν υπάρχει παιδεία και μόρφωση στον τομέα στην Ελλάδα)

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή ; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

...Μέσω internet, email.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας ; Αν ναι, είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ; Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

.....Υλικά και ηθικά κίνητρα.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ;Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);

.....θεωρητικά.μαθήματα.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα :

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

.....OXI.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

...NAI.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

...NAI.....

15. Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων ;Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε ποια είναι αυτή ;

.....μέσω.μηνιαίων.συναντήσεων.....

16. Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος ; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

.....Δ/νων. Σύμβουλος.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;

.....Αγγελίες, στις εφημερίδες, και στο internet.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε ; Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;

.....Μέσω διαφήμισης, σε έντυπα, σε διαφημιστικούς καταλόγους, εφημερίδες..

.....περιοδικά, τουριστικά.....

Ερωτηματολόγιο 3

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

.....N.MANIATOΠΟΥΛΟΣ.Α.Ε.....

.....ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.ΚΑΙ.ΕΜΠΟΡΙΑ.ΠΟΔΗΛΑΤΩΝ.ΚΑΙ.ΤΡΟΧΩΝ.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

Γενική Διεύθυνση

Χρηματοοικονομική Διεύθυνση

Διεύθυνση Μάρκετινγκ

Διεύθυνση Πωλήσεων

Διεύθυνση Προσωπικού

Διοίκηση Παραγωγής

Άλλο :.....

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

Γραμμική

Γραμμική – Επιτελική

Γραμμική – Λειτουργική

Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

Κυκλικό οργανόγραμμα

Πυραμοειδές οργανόγραμμα

Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

.....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή ;Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....ΝΑΙ.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας ;Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ;Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

.....ΚΑΙ.ΤΑ.ΔΥΟ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους; Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);

.....ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα :

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

.....ΝΑΙ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

.....ΚΑΙ.ΟΧΙ.ΜΟΝΟ.....

15. Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων ;Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;

...ΔΙΑΡΚΗΣ.ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.ΚΑΙ.ΕΛΕΓΧΟΣ.ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ..

...ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.ΟΔΗΓΟΥΝ..ΣΤΗ.ΛΗΨΗ.ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....

16.Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος ;Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

...ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ.ΤΜΗΜΑΤΩΝ.ΓΕΝΙΚΗ.ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....Δ.Σ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;
.....ΔΙΚΤΥΟ.ΠΩΛΗΣΕΩΝ.ΣΕ.ΟΛΗ.ΤΗΝ.ΕΛΛΑΔΑ.ΚΑΙ.ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ.
.ΑΝΑ.ΧΩΡΑ.ΣΤΟ.ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε ;
Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;
.....SPONSORING.....
.....ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ.ΣΕ.ΕΝΤΥΠΙΑ.ΤΟΥ.ΚΛΑΔΟΥ.....
.....ΣΥΝΔΙΑΣΚΕΨΕΙΣ.ΜΕ.ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ.ΚΑΙ.ΠΕΛΑΤΕΣ.....

Ερωτηματολόγιο 4

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

.....ΤΙΤΑΝ Α.Ε.....

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ.....

ΛΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΚΥΡΟΔΕΡΜΑΤΟΣ.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

Γενική Διεύθυνση

Χρηματοοικονομική Διεύθυνση

Διεύθυνση Μάρκετινγκ

Διεύθυνση Πωλήσεων

Διεύθυνση Προσωπικού

Διοίκηση Παραγωγής

Άλλο :

...ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ,.....

...ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ.....

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

Γραμμική

Γραμμική – Επιτελική

Γραμμική – Λειτουργική

Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

Κυκλικό οργανόγραμμα

Πυραμοειδές οργανόγραμμα

Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

.....ΥΠΑΡΧΟΥΝ.ΜΟΝΟ.ΘΕΤΙΚΑ.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή ;Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....ΝΑΙ.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας ;Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :.....

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ;Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

.....ΥΛΙΚΑ.ΚΑΙ.ΗΘΙΚΑ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ;Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);

.....ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΑ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα :

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

.....ΝΑΙ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

.....ΝΑΙ.....

15. Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων ;Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε ποια είναι αυτή ;

.....ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ. ΤΑΚΤΙΚΕΣ. ΑΝΑΜΕΣΑ. ΣΕ. ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ. ΚΑΙΜΑΚΙΑ

16. Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος ; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

...Δ.Σ., ΔΙΕΥΘΥΝΩΝΩΝ, ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΟΥΣΑ, ΕΠΙΤΡΟΠΗ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;

...ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΕ ΟΛΗ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....

...ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕ ΣΤΟΛΟ 300 ΑΤΟΜΩΝ.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε ;

Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;

...ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ, ΕΙΔΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....

Ερωτηματολόγιο 5

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

.....ΓΑΤΣΟΥΛΗΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΦΑΝΗ

.....ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΠΟΔΗΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΔΥΚΥΚΛΩΝ.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

- Γενική Διεύθυνση
- Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Προσωπικού
- Διοίκηση Παραγωγής
- Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

- Γραμμική
- Γραμμική – Επιτελική
- Γραμμική – Λειτουργική
- Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

- Κυκλικό οργανόγραμμα
- Πυραμοειδές οργανόγραμμα
- Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

.....ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....ΟΧΙ.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας ;Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ;Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

.....ΟΧΙ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ; Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);
.....ΝΑΙ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΟΔΗΛΑΤΟ

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα : ..ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΠΟΔΗΛΑΤΟΥ,ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗ

..... Κ.Α.Π.

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

.....ΟΧΙ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

.....ΟΧΙ.....

15. Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;

.....ΟΧΙ.....

16. Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

.....ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;
.....ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΠΩΛΗΣΗ,ΜΕΣΩ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΩΝ.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;
Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;
.....ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ,ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΛΑΤΕΣ.....
ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ Κ.Α.Π.....

Ερωτηματολόγιο 6

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

.....ΑΦΟΙ ΔΟΞΙΑΔΗ ΓΡΑΦΙΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.....
.....ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΗΧΑΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.....(ΚΥΡΙΩΣ ΧΟΝΔΡΙΚΟ
ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ).....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

- Γενική Διεύθυνση
- Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Προσωπικού
- Διοίκηση Παραγωγής
- Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

- Γραμμική
- Γραμμική – Επιτελική
- Γραμμική – Λειτουργική
- Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....ΠΩΛΗΣΕΙΣ-ΣΤΟΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ-ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

- Κυκλικό οργανόγραμμα
- Πυραμοειδές οργανόγραμμα
- Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

.....ΔΕΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.ΟΜΩΣ Ο ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΩΘΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗ ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕ ΑΜΕΣΟ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ.....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ,ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ;Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

...ΟΙ ΥΛΙΚΕΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΟΧΙ ΒΑΣΕΙ ΕΞΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ; Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΣΤΙΣ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα : ..ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΛΕΣ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ ΒΑΣΕΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ,ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ,ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

ΝΑΙ,ΔΙΟΤΙ Ο ΣΩΣΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΧΕΙ ΣΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ,ΣΤΗ

ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ.....

15. Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι
μπορείτε να αναφέρετε ποια είναι αυτή ;

ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΤΩΝ ΚΑΘΕ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

16. Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες
για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη
διαδικασία αυτή ;

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και
σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;

Α)ΧΟΝΡΙΚΗ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Β)ΠΩΛΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΜΕΝΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ

Γ)ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ (Leasing)

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;
Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;

.....ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ-ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΕΚΘΕΣΕΙΣ.....

Ερωτηματολόγιο 7

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;
.....FFG PLATINUM ,ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :
 - Γενική Διεύθυνση
 - Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
 - Διεύθυνση Μάρκετινγκ
 - Διεύθυνση Πωλήσεων
 - Διεύθυνση Προσωπικού
 - Διοίκηση Παραγωγής
 - Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;
 - Γραμμική
 - Γραμμική – Επιτελική
 - Γραμμική – Λειτουργική
 - Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;
.....ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ.....
Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;
 - Κυκλικό οργανόγραμμα
 - Πυραμοειδές οργανόγραμμα
 - Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;
.....ΔΕ ΒΛΕΠΩ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ.....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

ΝΑΙ,ΔΙΑΘΕΤΕΙ GRP (ADVISOR) ΚΑΙ MIS ΣΥΣΤΗΜΑ QUICKVIEW

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ;Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

ΝΑΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΑΠΛΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΝΙΣΧΥΘΟΥΝ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ;Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΚΑΤΑ ΠΕΡΟΠΤΩΣΗ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα :..ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΘΕΜΑΤΑ

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

.....ΝΑΙ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

.....ΝΑΙ.....

15.Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;

.....ΟΧΙ.....

16.Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

.....ΝΑΙ-ΤΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :.....

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;
ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ LOGISTICS ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
BALLAUF ΚΑΙ ΚΑΠΟΙΩΝ ΔΙΚΩΝ ΜΑΣ ΜΕΣΩΝ.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;
Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ, Ρ.Ρ.....

Ερωτηματολόγιο 8

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

PROFILE A.E.B.E.Π.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΡΕΙΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

- Γενική Διεύθυνση
- Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Προσωπικού
- Διοίκηση Παραγωγής
- Άλλο :.....

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

- Γραμμική
- Γραμμική – Επιτελική
- Γραμμική – Λειτουργική
- Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΟΜΕΙΤΑΙ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΚΑΙ ΑΠΕΙΚΟΝΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΥΤΟ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

- Κυκλικό οργανόγραμμα
- Πυραμοειδές οργανόγραμμα
- Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ : ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

ΝΑΙ, CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) ΚΑΙ ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING).....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι, είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :.....

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ; Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

ΝΑΙ, ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΘΙΚΩΝ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ; Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);
ΝΑΙ,ΠΑΡΕΧΟΥΜΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

.....ΟΧΙ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

.....ΝΑΙ.....

15.Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;

ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΑ ΣΕ ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΟΣΟΝ ΥΠΑΡΧΕΙ

ΔΙΑΦΩΝΙΑ,ΕΜΠΛΕΚΕΤΑΙ Ο ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ
ΕΠΙΠΕΔΟΥ.....

16.Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες
για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη
διαδικασία αυτή ;

ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ
ΞΕΚΑΘΑΡΕΣ,ΩΣΤΟΣΟ ΤΟ ΣΥΝΕΧΩΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΤΟΠΙΟ ΜΑΣ ΥΠΩΧΡΕΩΝΕΙ ΣΕ ΣΥΧΝΕΣ
ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ.....
ΟΛΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ,ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΟΥΣ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και
σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Ποσοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :.....

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;
ΑΠ'ΕΥΘΕΙΑΣ ΠΩΛΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....

19.Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;
Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;

ΕΝΤΥΠΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ,ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ,NEWS
LETTER,ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ,ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ
ΕΚΘΕΣΕΙΣ,DIRECT MAIL.....

Ερωτηματολόγιο 9

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

.....ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΤΡΑΤΑ ΜΑΡΙΝΑ Α.Ε.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

- Γενική Διεύθυνση
- Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Προσωπικού
- Διοίκηση Παραγωγής
- Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

- Γραμμική
- Γραμμική – Επιτελική
- Γραμμική – Λειτουργική
- Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΕΠΙΣΗΜΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

- Κυκλικό οργανόγραμμα
- Πυραμοειδές οργανόγραμμα
- Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ : ΚΑΛΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ : ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΟΥΝ

ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....OXI.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ; Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

ΝΑΙ, ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΗΘΙΚΑ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο : ...ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΕΤΟΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ.....

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ;Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);
ΝΑΙ,Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΜΩΣ ΕΙΝΑΙ ΑΤΥΠΗ ΣΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ.ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΟΜΩΣ ΔΕΝ ΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΣΥΧΝΑ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

- Θέματα Οργάνωσης
- Θέματα Διοίκησης
- Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού
- Άλλα θέματα :

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;
....ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;
.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;
ΝΑΙ,ΣΑΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΒΓΑΖΟΥΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ π.χ.ΓΙΑ ΤΟ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΠΟΜΕΝΟΥΣ 6 ΜΗΝΕΣ.....

15.Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;
ΣΥΝΗΘΩΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....

16.Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;
ΝΑΙ,ΚΥΡΙΩΣ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΡΙΑ ΠΟΥ ΘΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;

.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;

Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;

ΧΟΡΗΓΙΕΣ, ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΜΕΣΩ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΓΡΑΦΕΙΩΝ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΘΕΣΕΙΣ, ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΑ ΜΕ
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ Κ.Λ.Π.

Ερωτηματολόγιο 10

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;
IONIAN RENTALS Ε.Π.Ε.....
ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΙΣ ΜΟΤΟΠΟΔΗΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.....
2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :
- Γενική Διεύθυνση
 - Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
 - Διεύθυνση Μάρκετινγκ
 - Διεύθυνση Πωλήσεων
 - Διεύθυνση Προσωπικού
 - Διοίκηση Παραγωγής
 - Άλλο
3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;
- Γραμμική
 - Γραμμική – Επιτελική
 - Γραμμική – Λειτουργική
 - Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση
4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;
ΔΕΝ ΕΧΕΙ.....
Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;
- Κυκλικό οργανόγραμμα
 - Πυραμοειδές οργανόγραμμα
 - Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου
5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;
ΣΑΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΚΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ,ΟΜΩΣ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΔΕ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΕΧΘΕΙ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ «ΑΦΕΝΤΙΚΟ».....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....OXI.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ; Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

.....OXI.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ; Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);

.....ΟΧΙ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

Θέματα Οργάνωσης

Θέματα Διοίκησης

Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού

Άλλα θέματα :

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

ΝΑΙ, ΤΗΝ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

ΝΑΙ.....

15. Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;

ΝΑΙ, ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....

16. Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

ΝΑΙ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :.....

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;
ΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ (ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΝΗΣΙΟΥ), Η΄ ΤΑ ΠΗΓΑΙΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΠΟΥ ΖΗΤΗΣΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;
Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ, ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ, ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ.....

Ερωτηματολόγιο 11

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ;Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

ΕΜΠΟΡΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.Ε. ΑΦΟΙ ΒΟΖΑΪΤΗ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ,ΜΟΤΟΠΟΔΗΛΑΤΩΝ,ΜΗΧΑΝΩΝ
ΜΕΓΑΛΟΥ ΚΥΒΙΣΜΟΥ,ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ,ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

- Γενική Διεύθυνση
- Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Προσωπικού
- Διοίκηση Παραγωγής
- Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

- Γραμμική
- Γραμμική – Επιτελική
- Γραμμική – Λειτουργική
- Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

- Κυκλικό οργανόγραμμα
- Πυραμοειδές οργανόγραμμα
- Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ : ΚΑΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ,ΦΙΛΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ : ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΛΟΓΩ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ ΔΕ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΕΧΘΕΙ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΝΟΣ ΑΛΛΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ «ΑΦΕΝΤΙΚΟ» ΤΟΥΣ.ΕΤΣΙ,ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΤΟ «ΑΦΕΝΤΙΚΟ» ΜΕ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....ΟΧΙ.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :.....

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ; Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

ΝΑΙ, ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ-ΗΘΙΚΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ.....

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

Τα προσόντα των εργαζομένων

Τις ανάγκες των εργαζομένων

Τις ανάγκες της επιχείρησης

Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ; Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);

.....ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ (ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ) 1 ΦΟΡΑ ΤΟ ΜΗΝΑ....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

Θέματα Οργάνωσης

Θέματα Διοίκησης

Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού

Άλλα θέματα : ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

ΜΗΧΑΝΩΝ, ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.....

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

ΝΑΙ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ/ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

ΟΧΙ.....

15.Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε ποια είναι αυτή ;

ΝΑΙ,ΓΙΑ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΠΛΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΟΥΝΤΑΙ ΤΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΗ,ΟΤΑΝ ΟΜΩΣ ΞΕΠΕΡΑΣΘΟΥΝ ΤΑ ΟΡΙΑ ΕΠΕΜΒΑΙΝΟΥΝ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....

16.Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

ΝΑΙ,ΚΑΘΕΝΑΣ ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ; ΣΤΟΝ ΤΟΠΟ ΚΑΙ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΜΕΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΜΕΣΑ ΣΤΑ ΟΡΙΑ ΤΟΥ ΝΗΣΙΟΥ.....

19.Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε; Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;

ΧΟΡΗΓΙΕΣ,ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ,ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΕ ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ ΚΑΙ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ

Ερωτηματολόγιο 12

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας ; Τι νομική μορφή παρουσιάζει και ποιο το αντικείμενο λειτουργίας της ;

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΓΚΑΛΗΣ Α.Ε.....

ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΕΣ.....

2. Η Διοίκηση της επιχείρησής σας χωρίζεται σε :

- Γενική Διεύθυνση
- Χρηματοοικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Μάρκετινγκ
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Προσωπικού
- Διοίκηση Παραγωγής
- Άλλο :

3. Ποιά είναι η μορφή Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

- Γραμμική
- Γραμμική – Επιτελική
- Γραμμική – Λειτουργική
- Τυπκές σχέσεις στην επιχείρηση

4. Πώς δομείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας και ποιές πληροφορίες απεικονίζονται σε αυτό ;

.....ΔΕΝ ΕΧΕΙ.....

Είναι κάποιο από τα παρακάτω είδη ;

- Κυκλικό οργανόγραμμα
- Πυραμοειδές οργανόγραμμα
- Οργανόγραμμα ανεστραμένου δέντρου

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα από τη διαδικασία της Οργάνωσης στην επιχείρησή σας ;

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ : ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

6. Η επιχείρησή σας διαθέτει πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες μέσα σε αυτή; Αν ναι μπορείτε να αναφέρετε μερικά από αυτά ;

.....OXI.....

7. Χρησιμοποιείτε επικοινωνιακά συστήματα στην επιχείρησή σας; Αν ναι , είναι κάποιο από τα παρακάτω :

- Γραμμικό Σύστημα
- Λειτουργικό Σύστημα
- Γραμμικό – Λειτουργικό Σύστημα
- Σύστημα Επιτρόπων

8. Σε ποιο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται η επιχείρησή σας ;

- Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό
- Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό
- Άλλο μοντέλο ηγεσίας :

9. Υπάρχει στην επιχείρησή σας η αντίληψη ότι πρέπει να αναπτυχθούν τεχνικές παρακίνησης και να εξαγγελθούν παροχές κινήτρων ; Αν ναι αυτά είναι υλικά ή ηθικά ;

ΝΑΙ,ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΥΟ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ

10. Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας στην περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής κάποιου εργαζομένου :

- Τα προσόντα των εργαζομένων
- Τις ανάγκες των εργαζομένων
- Τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο :

11. Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους ;Αν ναι τι είδους εκπαίδευση (σεμινάρια μηνιαία ή τριμηνιαία κ.α. ,θεωρητικά μαθήματα ,πρακτική κ.λ.π.);
.....ΟΧΙ,ΜΟΝΟ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΥ,ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΥΝ ΟΙ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ.....

Τα προγράμματα αυτά αφορούν :

Θέματα Οργάνωσης

Θέματα Διοίκησης

Θέματα λειτουργίας μηχανολογικού εξοπλισμού

Άλλα θέματα : ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΗΧΑΝΩΝ,ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.....

12. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους ;

ΝΑΙ,ΤΗΝΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.....

13. Για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που προσλαμβάνετε απαιτείτε να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης ;

.....ΝΑΙ.....

14. Θεωρείτε ότι πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της στη λειτουργία του Προγραμματισμού ;

ΝΑΙ

15.Υπάρχει κάποια προκαθορισμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι μπορείτε να ανφέρετε ποια είναι αυτή ;

ΟΧΙ,ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΙΣ ΠΑΙΡΝΕΙ ΜΟΝΟ ΤΟΥ ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ.....

16.Κατά της διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες για το κάθε επιχειρησιακό στέλεχος; Ποια στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή ;

ΝΑΙ.....

17. Εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διαδικασία του ελέγχου; Σε ποια πρότυπα και σε ποιες μεθόδους εστιάζεται :

- Οικονομικός Έλεγχος
- Ποιοτικός – Προληπτικός Έλεγχος
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Άλλη μέθοδος ελέγχου :

18. Ποιους τρόπους διάθεσης και διανομής των προϊόντων σας χρησιμοποιείτε ;

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΝΑ ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ ΤΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΠΟ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΙΛΕΞΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ.....

19. Ποιές μεθόδους προώθησης και προβολής των προϊόντων σας διαθέτετε;

Μπορείτε να αναφέρετε μερικές από αυτές ;

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟΥΣ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ ΚΑΙ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ, ΧΟΡΗΓΙΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ** εισαγωγή στο σύγχρονο management, Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, Αθήνα 1995
2. **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ** Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης, ΜΥΡ. ΖΑΒΛΑΝΟΥ, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1991
3. **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**, Διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης, ΜΥΡ. ΖΑΒΛΑΝΟΥ, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1996
4. **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ** Θεωρία και ελληνική πρακτική, Σ. ΖΕΥΓΑΡΙΑΗ, εκδόσεις ΑΦΟΙ ΚΥΡΙΑΚΙΑΗ, Θεσσαλονίκη 1981
5. **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ** Οργάνωση και μέθοδοι στις διοικητικές εργασίες των επιχειρήσεων, Σ. ΖΕΥΓΑΡΙΑΗ, εκδόσεις ΑΦΟΙ ΚΥΡΙΑΚΙΑΗ, Θεσσαλονίκη 1982
6. **ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**, Δ. ΙΘΑΚΗΣΙΟΣ, εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Αθήνα 1993
7. **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**, Ι. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ, Αθήνα 1981
8. **Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ** Θεωρία της οργάνωσης, Σ. ΖΕΥΓΑΡΙΑΗ, εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 1973
9. **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ι**, Δρ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ, Αθήνα 1999

10. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΙΙ, Δρ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ.
ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, Πάτρα 2001

11. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Θ. ΠΑΤΡΙΝΟΣ
εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 2000

12. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Σε επιχειρήσεις,
οργανισμούς και υπηρεσίες, Χαραλ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ-ΕΥΑΓ. Ι.
ΚΑΤΣΙΟΥΛΑΣ, Αθήνα 1980

13. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Κ.
ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ (καθηγητή Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών)-ΝΑΝΣΥ Α.
ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ (καθηγήτρια Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών)
εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα 2003



Web Sites

1. www.eurodome.gr
2. www.multibeton.gr
3. www.profile.gr
4. www.gatsoulis.gr
5. www.doxiadis.gr
6. www.attitudes.gr
7. www.titan.gr
8. www.idealbikes.net
9. www.google.com