

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κος ΠΑΝΑΣ

# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

## ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΜΟΣΧΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΝΤΟΤΣΙΚΑ ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ .

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1642a

5617

Για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα "Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ" θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον εισηγητή μας κο Πανά που ήταν ο βασικότερος βοηθός μας σε όλη την εξέλιξη της δουλειάς μας.

Ευχαριστούμε επίσης όλους τους καθηγητές μας που μας έδωσαν τις πρώτες βάσεις για την θεωρητική κατάρτιση της ειδικότητας μας. Αυτό μας βοήθησε στο να δημιουργήσουμε την προσωπική μας αντίληψη και να είμαστε σε θέση να επεξεργαστούμε το θέμα.

Ένα δείγμα είναι η εργασία αυτή.

Το βιβλίο αυτό το αφιερώνουμε  
στη φιλική συνεργασία μας.

Οι σπουδάστριες: Ντόσικα Σταματίνα  
Μόσχου Αναστασία

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα ήταν μεγάλη παράλειψη να αναλυθεί η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης, χωρίς προηγουμένως να προσδιοριστεί το πεδίο δράσης της επιστήμης αυτής.

Το πεδίο εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι απεριόριστο. Πολλά από τα στοιχεία της επιστήμης αυτής έχουν βρεί άμεση εφαρμογή από τον άνθρωπο, είτε ως αυτόνομο άτομο, είτε ως μέλος μίας ομάδας.

Η οργάνωση και διοίκηση έχει οπωσδήποτε μεγαλύτερη εφαρμογή όπου υπάρχει η ομάδα και η συλλογική δράση για την επίτευξη κάποιου αντικειμενικού σκοπού.

Κατά κύριο λόγο, το πεδίο δράσης αυτής της επιστήμης είναι οι οργανισμοί και μάλιστα οι οικονομικοί οργανισμοί.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
----------------	---

### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

#### ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	8
α. Εμπειρική σχολή ή μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος .....	8
β. Σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς .....	9
γ. Η σχολή της θεωρίας και των αποφάσεων .....	9
δ. Σχολή των συστημάτων .....	10
ε. Σχολή της μαθηματικής προσέγγισης .....	10
στ. Σχολή της λειτουργικής προσέγγισης .....	10

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2. Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	11
2.1 Τι είναι οργάνωση και διοίκηση (Management) .....	11
2.2 Ποιά είναι τα διοικητικά στελέχη (Managers) .....	13
2.3 Οι θεωρίες της οργανώσεως των επιχειρήσεων .....	15
2.3.1 Κλασική σχολή .....	16
2.3.2 Νεοκλασική σχολή .....	18
2.3.3 Η Σύγχρονη σχολή της Οργανώσεως των επιχειρήσεων .....	20
2.3.4 Οι τεχνικές της Ιαπωνικής οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων .....	21

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3. ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ .....	24
3.1 Αποκέντρωση .....	24
3.1.1 Κέντρα κέρδους .....	25

3.1.2	Εξάπλωση της Αποκέντρωσης . . . . .	26
3.1.3	Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα της αποκέντρωσης . . . . .	29
3.2	Εξουσιοδότηση . . . . .	32
3.2.1	Τι ρόλο παίζει η εξουσιοδότηση . . . . .	33
3.2.2	Πως γίνεται η εξουσιοδότηση . . . . .	35
3.2.3	Ποιές αναθέσεις δεν αποτελούν εξουσιοδότηση . . . . .	40
3.2.4	Τι εμποδίζει την εξουσιοδότηση . . . . .	42
3.3	Συγκεντρωτικό - Αποκεντρικό Management . . . . .	45
3.3.1	Εννοια Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης . . . . .	45
3.3.2	Λόγοι που επιβάλουν την συγκέντρωση . . . . .	46
3.3.3	Λόγοι που επιβάλουν την αποκέντρωση . . . . .	46
3.3.4	Μειονεκτήματα Αποκέντρωσης Διοίκησης . . . . .	47
3.3.5	Μειονεκτήματα Συγκέντρωσης Διοίκησης . . . . .	47
3.4	ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ Η' ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT . . . . .	47

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.	Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
4.1	Τι είναι οργανισμός . . . . .	49
4.2	Τι είναι επιχείρηση . . . . .	50
4.3	Τι είναι διευθυντικό στέλεχος . . . . .	57

#### ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

#### ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.	Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ . . . . .	66
----	---------------------------------------------------	----

1.2	Ιδιότητες των στόχων . . . . .	70
1.3	Πλεονεκτήματα στόχων . . . . .	71
1.4	Είδη στόχων . . . . .	72
1.5	Λήψη αποφάσεων και εφαρμογές του προγραμματισμού . . . . .	73

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2.	ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ . . . . .	77
2.1	Κυριότερες αρχές οργάνωσης . . . . .	77
2.2	Είδη Οργάνωσης . . . . .	78
2.2.1	Τυπική Οργάνωση . . . . .	78
2.2.2	Τμηματοποίηση . . . . .	79
2.3	Ανάθεση δραστηριοτήτων . . . . .	81
2.4	Ατυπη Οργάνωση . . . . .	85

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.	ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ . . . . .	86
3.1	Αναζήτηση προσωπικού . . . . .	87
3.2	Επιλογή . . . . .	87
3.3	Πρόσληψη . . . . .	89
3.4	Εκπαίδευση . . . . .	89
3.4.1	Προγράμματα Εκπαίδευσης . . . . .	90
3.4.2	Προσαρμογή . . . . .	90
3.4.3	Αξιολόγηση προσωπικού . . . . .	91
3.4.4	Αμοιβή προσωπικού . . . . .	93

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ . . . . .	95
4.1	Υποκίνηση . . . . .	95
4.2	Επικοινωνία . . . . .	96

4.3	Ηγεσία	98
4.3.1	Παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία	100

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.	ΕΛΕΓΧΟΣ	102
5.1	Αποτελεσματικός έλεγχος	103
5.2	Μέθοδοι ελέγχου	105

#### ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

#### ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ	111
1.1	Παραγωγή	112
1.2	Οικονομική Διεύθυνση	114
1.2.1	Λογιστήριο	114
1.2.2	Κοστολόγηση	115
1.2.3	Τμήμα Στατιστικής	116
1.2.4	Τμήμα Προγραμματισμού	117
1.2.5	Τμήμα Προμηθειών ή εφοδιασμού	119
1.3	Δνση ή Τμήμα Πωλήσεων	121
1.4	Τμήμα Marketing	125
1.5	Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων - Διαφήμισης	128
1.6	Δνση η Τμήμα Προσωπικού	129
1.7	Νομική Υπηρεσία ή Νομικό Τμήμα	129
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	130
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133



## ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

### - ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ -

Περιέχεται μία ιστορική αναδρομή της εξέλιξης στην Επιστήμη του management. Αρχικά ορίσαμε την έννοια του management και ποιοί είναι οι υπεύθυνοι για την επιστήμη αυτή (Διοικητικά στελέχη).

Σταδιακά αναφερόμαστε στην εξέλιξη της επιστήμης και στις θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την μέχρι τώρα ανάπτυξή της. Όσο πιο περίπλοκη γίνεται η οργάνωση και διοίκηση τόσο προσπαθούμε να βρούμε τρόπους ανάλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν.

Βασικές διακρίσεις του management είναι η αποκέντρωση, η εξουσιοδότηση και το συμμετοχικό ή συλλογικό management.

Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στο ποιά είναι η θέση της οργάνωσης και διοίκησης στις ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Δίνουμε τον ορισμό του οργανισμού της επιχείρησης και ποιος ο ρόλος του περιβάλλοντος για αυτή. Ποιοί διευθύνουν τις επιχειρήσεις και ποιά η ιεραρχική βαθμίδα τοποθέτησής τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### 1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η επιστήμη της διοίκησης ακολούθησε και αυτή, όπως όλες οι επιστήμες την εξέλιξη του πολιτισμού. Οι περισσότερες, όμως, θεωρίες αναπτύχθηκαν στις τελευταίες δεκαετίες με αφετηρία το 1911, όπου ο F.W. Taylor με την εργασία του με τίτλο "Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης" έβαλε τα θεμέλια για μια επιστημονική θεώρηση της διοίκησης, για αυτό και πολύ σωστά καθιερώθηκε σαν πατέρας της επιστήμης της Διοίκησης.

Ενας άλλος επιστήμονας, εξίσου μεγάλης σημασίας, της ίδιας εποχής είναι ο H. Fayol, με πολλές μελέτες και έρευνες σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Από όλες τις εργασίες του, προεξέχουσα θέση καταλαμβάνει εκείνη με τίτλο "Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση". Στην εργασία του αυτή παρουσιάζει την διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων, που εφαρμόζεται σε όλες τις ομαδικές δραστηριότητες.

Παράλληλα με τον Taylor και το Fayol αναπτύχθηκαν και διάφορες άλλες θεωρίες για την επιστήμη της Διοίκησης. Όμως η ανάλυση των διαφόρων θεωριών που αναπτύχθηκαν δεν αποτελεί στόχο της παρούσας εργασίας, για αυτό λοιπόν για την καλύτερη κατανόηση της ιστορικής εξέλιξης της επιστήμης αυτής κρίνεται σκόπιμα να αναφερθούμε πολύ περιληπτικά στις τάσεις των διαφόρων σχολών διοίκησης, που επικράτησαν.

#### **α. Εμπειρική σχολή ή μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος.**

Οι υποστηρικτές της σχολής αυτής πιστεύουν πως η διοίκηση είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Εκείνο που χρειάζεται επομένως, κατά αυτούς είναι να μελετηθούν οι διάφορες περιπτώσεις που αντιμετώπισαν τα κατά καιρούς διοικητικά στελέχη. Η μελέτη αυτών των περιπτώσεων με εντοπισμό των λαθών

και των επιτυχιών των προηγούμενων στελεχών θα βοηθήσει τους σπουδαστές του τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Η μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: Οι περιπτώσεις του παρελθόντος δεν είναι πάντα οι ίδιες με εκείνες που αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος σήμερα. Εξάλλου ακόμη και σε φαινομενικά όμοιες περιπτώσεις, ο τρόπος προσέγγισης θα είναι διαφορετικός. Αυτό γιατί τόσο η χρονική στιγμή όσο και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον είναι συνήθως διαφορετικά. Επίσης αυτή η θεώρηση δεν παρέχει την δυνατότητα στον μελετητή να αναπτύξει κάποια γενική αρχή.

**β. Η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς:**

Η σχολή αυτή δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι οπαδοί αυτής της σχολής πιστεύουν πως αφού η διοίκηση επιτυγχάνει τους στόχους της μέσω του ανθρώπου, η έμφαση πρέπει να δοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι αναπτύχθηκαν θεωρίες από τη σχολή αυτή για τις ανθρώπινες σχέσεις, την ηγεσία και την υποκίνηση, οι οποίες βασίζονται στην ψυχολογία του ατόμου. Από τη σχολή, όμως αυτή αγνοούνται παντελώς οι δραστηριότητες του προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων της οργάνωσης και του ελέγχου. Το να γνωρίζει κανείς μόνο ατομική ψυχολογία δεν είναι αρκετό για να γίνει ένα καλό διοικητικό στέλεχος.

**γ. Η σχολή της θεωρίας και των αποφάσεων:**

Οι οπαδοί της σχολής αυτής επικεντρώνουν την προσοχή τους στην λήψη των αποφάσεων από ένα άτομο ή από μία ομάδα ατόμων και στην ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Τελευταία ορισμένοι θεωρητικοί έχουν χρησιμοποιήσει τη θεωρία λήψης αποφάσεων για να εξετάσουν ολόκληρη την επιχείρηση.

Η σχολή αυτή δίνει όλη την προσοχή της στη λήψη των αποφάσεων. Διοίκηση των επιχειρήσεων όμως, δεν είναι μόνο η λήψη των αποφάσεων. Ένα διοικητικό στέλεχος ασχολείται και με τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης.

**δ. Η σχολή των συστημάτων:**

Η ιδέα των συστημάτων έχει τύχει μεγάλης εφαρμογής. Οι οπαδοί της πιστεύουν πως το όλο ισούται με το άθροισμα των μερών του. Τα συστήματα έχουν σύνορα, αλλά παράλληλα επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται.

**ε. Η σχολή της μαθητικής προσέγγισης:**

Οι οπαδοί της σχολής αυτής θεωρούν τη διοίκηση μια λογική διαδικασία που μπορεί να διατυπωθεί με μαθηματικούς συμβολισμούς και σχέσεις. Τα μαθηματικά οπωσδήποτε είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση, όμως δεν είναι δυνατό να εκφραστούν τα πάντα με σύμβολα και τύπους.

**στ. Η σχολή της λειτουργικής προσέγγισης:**

Οι θεωρητικοί της σχολής αυτής πήραν στοιχεία, αρχές, ιδέες και τεχνικές από την υπάρχουσα προσέγγιση της επιστήμης της διοίκησης, καθώς και από τις άλλες επιστήμες. Εγινε μία προσπάθεια να αναπτυχθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο με πρακτική εφαρμογή. Η σχολή αυτή ξεχωρίζει ποιά στοιχεία ανήκουν στη σφαίρα της διοίκησης και ποιά δεν ανήκουν.

Δημιουργεί ένα σύστημα ταξινόμησης των στοιχείων εκείνων που αναλύουν τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης, δηλαδή του προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, οργάνωσης, στελέχωσης, διεύθυνσης, καθοδήγησης και ελέγχου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

#### 2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT);

Εχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί του Management. Δυο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς παρουσιάζονται παρακάτω:

Η Αμερικανική Ένωση του Management (American Management Association) χρησιμοποίησε το 1969 σαν ορισμό του Management τον εξής : Management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Ένας πιο πρόσφατος όμως ορισμός του Management είναι κάπως διαφορετικός:

"Το Management είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν".

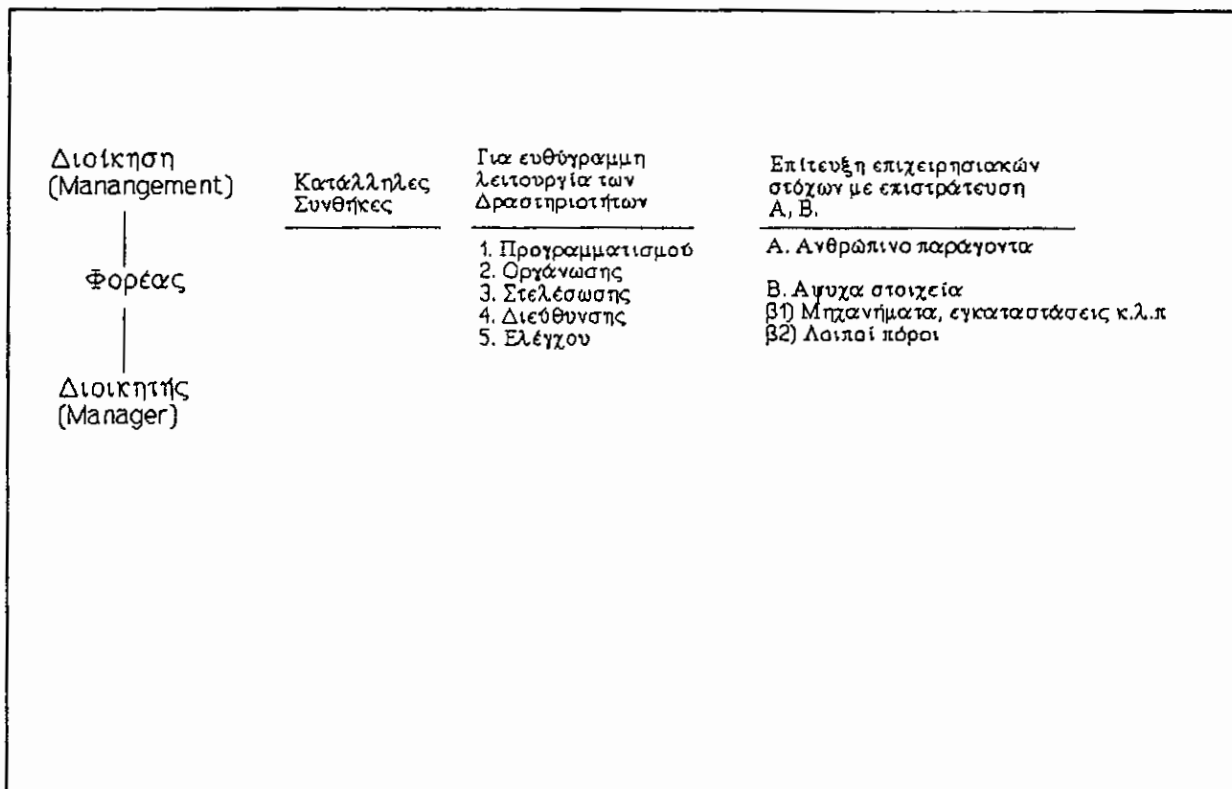
Ποιές είναι όμως οι διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ορισμών;

Ο τελευταίος διαφέρει από τον πρώτο σε τρία βασικά σημεία:

- I) Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.
- II) Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες.
- III) Εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

Από την παραπάνω ανάλυση του τελευταίου ορισμού του Management προκύπτει πως το Management είναι και επιστήμη αλλά και τέχνη.

Το Management σχηματικά είναι το εξής:



- Προσόντα:
1. Γνώση - Επιστήμη
  2. Εμπειρία
  3. Δεξιότητα - Επιδεξιότητα
  4. Ηγετική ικανότητα
  5. Προσωπικότητα

Πιο απλά με τον όρο Management εννοούμε όλες εκείνες τις δραστηριότητες (προγραμματισμός, Οργάνωση, Στελέωση, Διεύθυνση, Ελέγχου) με τις οποίες πραγματοποιείται η επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης. Ο συνδυασμός του ανθρώπινου παράγοντα και των άψυχων στοιχείων αποτελεί το καλύτερο μέσο για την επίτευξη των στόχων μας με κυρίαρχο όργανο τον Manager.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Management: Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αποτελεί ζωτικό μέρος του Management και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μία δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μία μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή, τότε υπάρχει πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με εισροές όπως οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Αυτές όμως δεν προσφέρονται σε αφθονία (είναι σπάνιες), οπότε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών είναι η αποδοτική τους εκμετάλλευση. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως ένας στόχος του Management είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων.

Δεν αρκεί όμως μόνο η αποδοτικότητα. Το Management ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα. Ετσι όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου.

## 2.2 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (MANAGERS);

Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται σε ένα χώρο που ονομάζεται οργανισμός. Ολοι όσοι εργάζονται σε έναν οργανισμό δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα μέλη ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχουν καμιά ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων. Υπάλληλος ή εργάτης είναι αυτός που θα παραλάβει την αίτησή σου για την έκδοση πιστοποιητικού σπουδών, ο ταμίας σε μία τράπεζα, ο σερβιτόρος ενός εστιατορίου, αυτός που εργάζεται σε μία σειρά παραγωγής - κατασκευής πλυντηρίων ρούχων κ.λ.π. Σε αντιπαράθεση με τον

υπάλληλο ή εργάτη διοικητικό στέλεχος ονομάζεται εκείνο το μέλος του οργανισμού που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού.

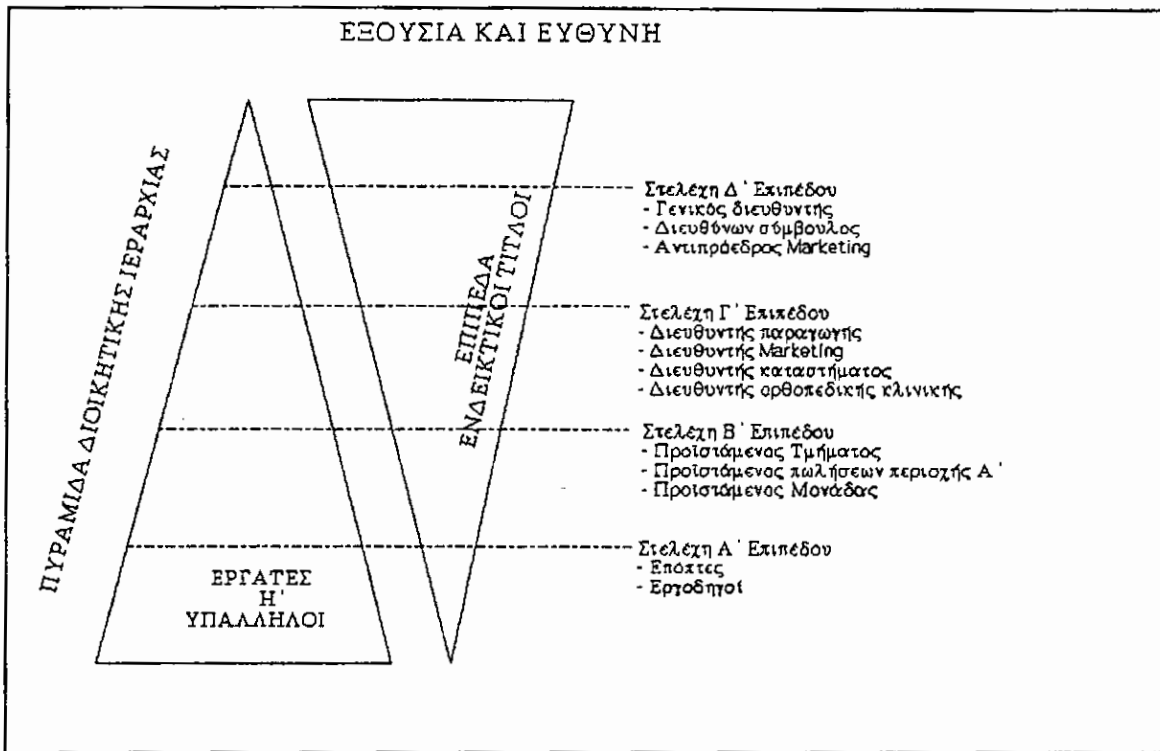
Το στέλεχος μπορεί, παράλληλα με το διοικητικό του έργο, να επιτελεί και εκτελεστικό έργο. Παραδείγματος χάρη, σε ένα μικρό συνεργείο αυτοκινήτων ο εργοδηγός που έχει αναλάβει τα ηλεκτρολογικά των αυτοκινήτων επιτηρεί αυτούς που εργάζονται κάτω από αυτόν αλλά εργάζεται και ο ίδιος για την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Επομένως για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα πρέπει να έχει υφισταμένους. Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι έχουμε στελέχη του πρώτου επιπέδου στη διοικητική ιεραρχία, δεύτερου επιπέδου, τρίτου και στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας.

Οι τίτλοι που δίνονται στα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης. Έτσι π.χ. τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται επόπτες. Σε μία βιομηχανία, τα διοικητικά στελέχη του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται εργοδηγοί. Τα διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου είναι δυνατό να ονομάζονται προϊστάμενοι (τμήματος, πωλήσεων περιοχής Α', μονάδας κ.λ.π.).

Στο τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στις διευθύνσεις, ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκούν. Έτσι, έχουμε διευθυντή : Marketing, Παραγωγής κ.λ.π.

Τέλος αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας μπορεί να ονομάζεται : Γενικός διευθυντής, Αντιπρόεδρος κ.λ.π.





### 2.3 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Γενικές παρατηρήσεις για την εξέλιξη της επιστήμης παρ'όλη τη σπουδαιότητα του αντικείμενου της επιστήμης της οργανώσεως των επιχειρήσεων ή διατύπωση των γενικών αρχών της καθυστέρησε.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες η ραγδαία εξέλιξη των οικονομικών επιστημών και ιδιαίτερα της μικροοικονομίας, με κέντρο την επιχείρηση, μας βοήθησε να κατανοήσουμε καλύτερα το αντικείμενο της Οργανώσεως των επιχειρήσεων.

Γενικά όμως μπορούμε να ταξινομήσουμε τις διάφορες θεωρητικές σχολές, με το που είδαν το φως της δημοσιότητας, ως εξής:

- α. Κλασική Σχολή
- β. Νεοκλασική Σχολή
- γ. Σύγχρονη Σχολή της Οργανώσεως των επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός πως κάθε μία νεώτερη Επιστημονική Σχολή ισχυρίζεται πως οι θεωρίες και οι απόψεις της προηγούμενης σχολής έχουν αδυναμίες και ενδεχομένως σφάλματα.

Μα για την Επιστήμη η συμβολή κάθε μίας θεωρίας, έστω και με αδυναμίες και σφάλματα, είναι πολύτιμη.

Επειδή ακριβώς με την συμβολή κάθε μίας θεωρίας φωτίζονται καινούργια θέματα και διατυπώνονται νέες απόψεις που τελικά προάγουν θετικά την επιστήμη.

### 2.3.1 Κλασική Σχολή

Οι βασικές αρχές της σχολής αυτής περιέχονται στα έργα των θεμελιωτών της δηλ. του Frederick W. Taylor και H. Fayol.

Αυτοί οι δύο είναι οι πρωτοπόροι της επιστήμης της Οργανώσεως των επιχειρήσεων. Τους ακολούθησαν άλλοι ομοϊδεάτες τους ερευνητές των επιχειρήσεων όπως ο Henri Cannt, James Mooney Frank κ.λ.π.

#### Το έργο του Taylor

Ο Taylor έγραψε το κλασσικό έργο του "Οι αρχές της επιστημονικής Διοικήσεως".

Εκεί διατύπωσε τις απόψεις του για την εφαρμογή της επιστήμης του, της Μηχανολογίας, στο χώρο του εργοστασίου.

Έτσι ο Taylor πρότεινε ένα σύστημα Διοικήσεως εργοστασίων. Έδωσε έμφαση στις εφαρμογές επιστημονικών μεθόδων για την επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων.

Ιδιαίτερα, τόνισε τη σπουδαιότητα της μελέτης του χρόνου της κινήσεως που τα θεώρησε πολύ αποτελεσματικά μέσα αυξήσεως της παραγωγικότητας των εργαζόμενων. Ακόμα ο Taylor πίστευε πως η Διοίκηση αποτελεί βασικά μιά επιστήμη βασισμένη σε επιστημονικές μεθόδους, κανόνες νόμους και αρχές, που εξασφαλίζουν την επίτευξη της αρχής του μικρότερου κόστους στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Επίσης, δεχόταν τη μεγάλη αξία της επιμορφώσεως και προσεκτικής επιλογής του προσωπικού, τη σπουδαιότητα του καταμερισμού της εργασίας και ακόμα τόνιζε τη σπουδαιότητα στενής συνεργασίας μεταξύ Διοικήσεως και προσωπικού.

Με λίγα λόγια η θεωρία του Taylor βασιζόταν στην αναγκαιότητα της οργανώσεως της εργασίας και επιμορφώσεως του προσωπικού, στον προγραμματισμό δραστηριότητας και στην αποτελεσματική επίβλεψη τα οποία και ονόμασε λειτουργίες της Διοικήσεως. Ολα αυτά κάνουν την επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική και συμπιέζουν προς τα κάτω το κόστος της.

#### Το έργο του Fayol

Ο Fayol, ομοϊδεάτης του Taylor, τόνισε και αυτός τη σημασία των προβλημάτων του προσωπικού και της διοικήσεως και διατύπωσε απλούς κανόνες στην ανάλυσή του γύρω από τα καθήκοντα του προϊσταμένου.

Ο Fayol πίστευε στη σημασία των σχέσεων προσωπικού - διοικήσεως και τις θεωρούσε προϋπόθεση για την αποτελεσματική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Με αυτό το πνεύμα προσπάθησε να εφαρμόσει, όπως και το Taylor επιστημονικές τεχνικές στην εργασία.

### 2.3.2 Η Νεοκλασική Σχολή

Η Σχολή αυτή διαμορφώθηκε με βάση τις έρευνες και τα συμπεράσματα των ανθρωπίνων σχέσεων και των κοινωνικών συστημάτων.

#### Η Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων.

Οι σχετικές μελέτες και έρευνες για τις ανθρώπινες σχέσεις οφείλονται κατά κύριο λόγο στον καθηγητή Elton Mayo. Οι Μελέτες συγκέντρωσαν την προσοχή τους στους εργαζόμενους που αποτελούν τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας της επιχειρήσεως.

Στα πλαίσια αυτά εξετάστηκαν πέρα από τις βασικές ανάγκες διατροφής, ενδύσεως και κατοικίας και οι λοιπές ανάγκες των εργαζομένων.

Είναι φυσικό πως κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να αναγνωριστεί η προσφορά του στην εργασία, να προαχθεί να εκτιμηθεί, έχει ανάγκη εξασφάλισης και εμπιστοσύνης για το μέλλον του και ακόμα επιθυμεί να αμνηφθεί ικανοποιητικά.

Ακριβώς η Σχολή αυτή θεώρησε τις παραπάνω ανάγκες του εργαζόμενου ζωτικές και πίστεψε πως ο βαθμός ικανοποίησής τους από την επιχείρηση αποτελεί, πέρα από την αμοιβή, τα αποτελεσματικότερα κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι σπουδαίος. Με τις προσωπικές του επιτυχείς παρεμβάσεις διατηρείται η αρμονία στην επιχείρηση. Η παρατήρηση των αντιδράσεων των εργαζομένων, ακόμα και οι μικροπροστριβές και διαφωνίες τους μπορούν να διδάξουν την διοίκηση της επιχείρησης για τα κατάλληλα μέτρα που πρέπει αυτή να

πάρει. Εκείνο που έχει σπουδαία σημασία στην επιχείρηση είναι οι αρμονικές ανθρώπινες σχέσεις, που εξασφαλίζουν αρμονία και καλή συνεργασία.

Η κύρια λοιπόν έμφαση δίνεται:

- α. Στις ατομικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων
- β. Στον τρόπο συνεργασίας τους και
- γ. Στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιδρούν ατομικά και ομαδικά στις διάφορες μορφές μεταχείρισης και εποπτείας τους.

#### Η Σχολή των Κοινωνικών Συστημάτων

Παράλληλα με τις παραπάνω μελέτες και παρατηρήσεις, διάφοροι κοινωνιολόγοι και άλλοι ερευνητές θεώρησαν την επιχείρηση σε συνάρτηση με το κοινωνικό περιβάλλον της και την ευρύτερη κοινωνική οργάνωση, όπου ανήκει και λειτουργεί.

Το περιβάλλον επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης και αντίθετα η επιχείρηση με τις αποφάσεις της επηρεάζει το περιβάλλον της.

Σύμφωνα λοιπόν με τις αρχές της Σχολής αυτής είναι απαραίτητο να γίνονται έρευνες και να συλλέγονται κατάλληλα στοιχεία και πληροφορίες. Σε αυτό βοηθάει η επαφή με τις διάφορες ομάδες. Με βάση λοιπόν αυτές τις παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα η επιχείρηση θα παίρνει τις αποφάσεις της.

Ακόμα θα διαμορφώνονται κατάλληλες τεχνικές που θα βοηθούν στην οργάνωση της επιχείρησης.

Στα πλαίσια αυτά ο επιχειρηματίας απαιτείται να είναι προικισμένος από τη φύση και εξοπλισμένος με ικανότητες για να είναι σε θέση να αξιολογεί τις καταστάσεις και να

παίρνει αποφάσεις σε αυτήν την περιοχή της αλληλεπιδράσεως και αλληλεξαρτήσεως των οργανωμένων ομάδων.

### 2.3.3 Η Σύγχρονη Σχολή της Οργανώσεως των Επιχειρήσεων.

Η Σχολή αυτή προσπάθησε να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στην ανθρωπιστική Νεοκλασική Θεωρία και τη Μηχανιστική Κλασική Θεωρία.

Ετσι από τη μιά μεριά η Σχολή αυτή δέχτηκε πως η διοίκηση της Επιχείρησης, τα ηγετικά στελέχη της, οι προϊστάμενοι, πρέπει να έχουν όχι μόνο ταλέντο και δεξιότητες, αλλά κυρίως γνώσεις. Γνώσεις βασισμένες σε επιστημονικές αρχές που τους κάνουν ικανούς να αναλύσουν και να επιλύσουν τα προβλήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η οργάνωση θεωρήθηκε ως ένα σύνολο που αποτελείται από επίσημες και ανεπίσημες οργανωμένες ομάδες.

Μεγάλη σπουδαιότητα αναγνωρίζεται στα μέσα επικοινωνίας και στις διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι φροντίζουν για το καλό της επιχείρησης, ενώ η επιχείρηση τους εξασφαλίζει το παρόν και το μέλλον τους.

Ετσι, η σύγχρονη Σχολή πιστεύει πως αντιμετωπίζει με επιτυχία τις αδυναμίες και των δύο προηγούμενων θεωριών. Φυσικά η μελέτη και η επιστημονική έρευνα συνεχίζεται αδιάκοπα.

Νέες ιδέες διατυπώνονται που μας οδηγούν σε νέα συμπεράσματα. Ετσι, η δυναμική εξέλιξη της θεωρίας θα επιτρέψει να κατανοήσουμε ακόμα περισσότερο τα ποικίλα προβλήματα της επιχείρησης, ώστε να εργαστούμε καλύτερα για την επίλυσή τους.

### 2.3.4 Οι τεχνικές της Ιαπωνικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Η μεγάλη ανάπτυξη της Ιαπωνικής βιομηχανίας και το μεγάλο μερίδιο που κατέχει, στην παγκόσμια αγορά, παρά την πλήρη καταστροφή της κατά τον 2ο Παγκόσμιο πόλεμο, έχει προκαλέσει το θαυμασμό και το ενδιαφέρον όλου του κόσμου. Έτσι, και στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, πολλοί σύμβουλοι επιχειρήσεων και θεωρητικοί προσπάθησαν να μάθουν ποιά είναι η εννοιολογική βάση της Ιαπωνικής Θεωρίας για την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων.

Εκείνο που προκύπτει από την Ιαπωνική Ιστορία, όπως επίσης και από την σημερινή συμπεριφορά της Οργανώσεως και Διοικήσεως της Ιαπωνίας, είναι η δυνατότητα να κάνουν στροφές 180 μοιρών για να καταλήξουν σε ριζικές αποφάσεις.

Είναι πολύ σημαντικό να ασχοληθούμε με το πως λαμβάνουν αποφάσεις οι Ιάπωνες. Ένα σημείο για το οποίο συμφωνούν όλες οι Αρχές στην Ιαπωνία, είναι ότι οι ιαπωνικοί οργανισμοί, είτε ιδιωτικές επιχειρήσεις, είτε δημόσιες υπηρεσίες, λαμβάνουν αποφάσεις με κοινή συναίνεση. Οι Ιάπωνες συζητούν μια πρόταση αποφάσεως, σε όλο τον οργανισμό, μέχρι να καταλήξουν σε συμφωνία σχετικά με αυτή. Καί μόνο τότε λαμβάνουν απόφαση.

Κατά την διάρκεια της διαδικασίας που προηγείται από την λήψη αποφάσεως, δεν γίνεται καμία αναφορά, σχετικά με το ποιά θα μπορούσε να είναι η απάντηση. Αυτό γίνεται, ούτως ώστε οι άνθρωποι να μην πιέζονται να λάβουν θέσεις, διότι αν λάβουν θέσεις, (και χωρισθούν σε "στρατόπεδα") η απόφαση θα ήταν νίκη για τη μία θέση - πλευρά και ήττα για την άλλη.

Έτσι όλη η διαδικασία θα περιοριζόταν στο να βρεθεί περί ποιάς αποφάσεως πρόκειται στην πραγματικότητα και όχι ποιά πρέπει να είναι η απόφαση. Το αποτέλεσμα αυτής

της μεθόδου είναι η συνάντηση των πνευμάτων και η κοινή κατανόηση, ότι υπάρχει (ή δεν υπάρχει) ανάγκη μεταβολής στην συμπεριφορά.

Την στιγμή που οι Ιάπωνες φθάνουν στο σημείο που εμείς αποκαλούμε "απόφαση" (ενώ εκείνοι το ονομάζουν "στάδιο ενέργειας"), τότε η ανώτατη ηγεσία αναφέρει την πρόταση στους "κατάλληλους ανθρώπους" όπως τους ονομάζουν οι Ιάπωνες.

Από την απόφαση αυτή εξαρτάται η ειδική απάντηση στο πρόβλημα που πρέπει να επεξεργασθούν και να επιλύσουν.

Η πράξη που απευθύνεται η ανώτατη ηγεσία στους κατάλληλους ανθρώπους είναι πολύ σημαντική, διότι έχοντας υπόψη τις απόψεις των ανθρώπων εκείνων, τα ιδιαίτερα συστατικά της ανθρώπινης υποστάσεώς τους, τις προτιμήσεις τους, τα πιστεύω τους κ.λ.π., είναι πιθανό να υπάρξει θετικότερο αποτέλεσμα, από ότι αν τους αγνοούσαν.

Αλλά ας εξετάσουμε τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας αυτής, όπως επίσης και τι μπορούμε να μάθουμε από αυτήν.

Το βασικότερο αποτέλεσμα είναι ότι παράγει αποτελεσματικές αποφάσεις. Ενώ διαρκεί περισσότερο η Ιαπωνική διαδικασία από όσο η διαδικασία του λοιπού κόσμου, έχει καλλίτερα αποτελέσματα, από την δική μας. Αφού ληφθεί απόφαση, εμείς χάνουμε χρόνο για να την "πουλήσουμε" και να πείσουμε τους ανθρώπους να την εκτελέσουν. Τις περισσότερες φορές παρακωλύεται η πραγματοποίησή της με τελική συνέπεια να αδρανεί η εφαρμογή της και στο τέλος, είναι πιθανό, αντί για θετικό αποτέλεσμα να προκληθεί αρνητικό, λόγω αλλαγής της καταστάσεως.

Οι Ιάπωνες αντίθετα, όπως υποστηρίζεται, δεν χρειάζεται να δαπανήσουν χρόνο για να "πουλήσουν" την απόφαση. Καθένας έχει προενημερωθεί και η απόφαση έχει προπωληθεί. Η διαδικασία τους, επίσης κάνει σαφές σε ποιά μέλη του οργανισμού μια συγκεκριμένη απάντηση, σε μιά ερώτηση, θα γίνει αποδεκτή και σε ποιά θα συναντήσει



άρνηση. Επομένως υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για να πεισθούν οι διαφωνούντες ή για να γίνουν μικρές παραχωρήσεις σε αυτούς, οι οποίες θα τους κερδίσουν, χωρίς να καταστρέψουν την ακεραιότητα της απόφασεως.

Συνεπώς η Ιαπωνική διαδικασία συγκεντρώνει τις προσπάθειες στην κατανόηση του προβλήματος. Το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα είναι δράση και ενεργή συμπεριφορά από την πλευρά των ανθρώπων. Αυτά σχεδόν εγγυώνται, ότι θα ληφθούν υπόψη όλες οι εναλλακτικές λύσεις. Προσηλώνεται η προσοχή της διοικήσεως στα ουσιώδη.

Συνοπτικά τα ουσιαστικότερα στοιχεία του Ιαπωνικού Management είναι:

1. Η προσοχή συγκεντρώνεται στο να προσδιορισθεί περί ποιός απόφασεως πρόκειται. Οι Ιάπωνες δεν προσπαθούν να δώσουν μια απάντηση. Συγκεντρώνουν την προσοχή τους στον προσδιορισμό της ερώτησης.
2. Οι Ιάπωνες φανερώνουν τις απόψεις που διαφωνούν, επειδή δεν γίνεται συζήτηση για την απάντηση, μέχρι να υπάρξει συναίνεση, αναπτύσσεται μια πολύ μεγάλη ποικιλία απόψεων και προσεγγίσεων.
3. Η προσοχή συγκεντρώνεται στις εναλλακτικές λύσεις μάλλον, παρά στη "σωστή λύση".
4. Περιορίζει την "πώληση" των αποφάσεων. Οικοδομεί αποτελεσματικά την εκτέλεση μέσα στην όλη διαδικασία του Management, και της λήψεως αποφάσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### 3. ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ

#### 3.1 ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ

Όσο οι οργανώσεις γίνονται πιά περίπλοκες τόσο η έρευνα προσπαθεί συνέχεια να βρεί τρόπους αναλύσεως των προβλημάτων διοικήσεως ώστε τελικά να αυξηθεί η ευελιξία τους και συγχρόνως να μεγιστοποιηθεί η συμβολή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής δομής. Ένας από τους τρόπους που οδηγεί σε τέτοια αποτελέσματα είναι η αποκέντρωση.

Ο όρος αποκέντρωση χρησιμοποιήθηκε με ποικίλους τρόπους. Έτσι π.χ. σε περίπτωση που κάποια εταιρεία διατηρούσε πολλά εργοστάσια σε διάφορα μέρη της χώρας είπαν ότι η εταιρεία αυτή έχει αποκεντρωμένο βιομηχανικό σύστημα.

Σε μιά άλλη περίπτωση που κάποια διατηρούσε αποθήκες διανομών σε όλα τα μεγάλα κέντρα καταναλώσεως είπαν ότι είχε αποκεντρωμένο σύστημα διανομών. Και στις δύο περιπτώσεις πρόκειται για μια "φυσική" αποκέντρωση, που δίνει έμφαση στη διασπορά των "φυσικών διευκολύνσεων" που δίνει έμφαση στη διασπορά των "φυσικών διευκολύνσεων" που είναι απαραίτητες για να πραγματοποιηθούν αντικειμενικοί σκοποί όπως είναι το μειωμένο κόστος ή η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτου.

Οι παραπάνω τρόποι χρησιμοποιήσεως του όρου "αποκέντρωση" (decentralization) δεν είναι αυτοί που περιγράφουν το φαινόμενο στα θέματα διοικήσεως. Στη θεωρία και πρακτική της διοικήσεως και οργανώσεως αναφερόμαστε στο βαθμό μέχρι του οποίου η λειτουργία της λήψεως αποφάσεων έχει αποκεντρωθεί ή έχει διασκορπισθεί σε ολόκληρη την οργάνωση.

Η αποκέντρωση καλύπτει τόσο τον διασκορπισμό όσο και την συγκέντρωση εξουσιών ταυτόχρονα αλλά με επιλογή. Με άλλα λόγια, όσο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν περισσότερο την αποκέντρωση τόσο περισσότερο μερικές αποφάσεις τους αναγκαστικά παραμένουν συγκεντρωμένες στην κορυφή. Ακριβώς αυτό το πρόβλημα του προσδιορισμού των αρμοδιοτήτων που θα αποκεντρωθούν και εκείνων που δεν θα αποκεντρωθούν αποτελεί ένα τόσο δύσκολο πρόβλημα ώστε η αντιμετώπισή του οδήγησε στο να γεννηθεί μια ολόκληρη επιστήμη της αποκέντρωσης.

### 3.1.1 Κέντρα Κέρδους

Το κέντρο κέρδους είναι μια έννοια που αναπτύχθηκε σαν προϊόν της θεωρίας αποκέντρωσης. Μόνο μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο η ιδέα του κέντρου κόστους, σαν μια ιδέα που προσιδιάζει στις μεγάλες επιχειρήσεις, διαδόθηκε ευρύτατα στις ΗΠΑ. Η βασική δομή του κέντρου κόστους είναι αρκετά απλή για να γίνει εύκολα κατανοητή και θα την περιγράψουμε εδώ.

Η οργάνωση διασπάται σε μικρότερα κομμάτια που ευκολότερα μπορούν να διοικηθούν. Τα κομμάτια αυτά ονομάζονται κέντρα κόστους. Κάθε τέτοιο κέντρο κόστους αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητη οργάνωση και διοικείται από μια ομάδα στελεχών που η ευθύνη τους συνίσταται στο να εξασφαλίσουν μια ικανοποιητική απόδοση των επενδύσεων που έχουν τεθεί στη διάθεσή τους. Στη διοίκηση κάθε κέντρου κέρδους παραχωρείται σημαντική ελευθερία δράσεως και παροτρύνεται να παίρνει αποφάσεις που θα οδηγήσουν στα μεγαλύτερα "κέρδη" (αποτελέσματα).

Όπως είναι φυσικό, η δημιουργία ξεχωριστών κέντρων κέρδους προσιδιάζει περισσότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν πολλές κατηγορίες προϊόντων. Στις περιπτώσεις αυτές οι κατανομές σε κέντρα κέρδους γίνονται με βάση τις ομοιότητες προϊόντων και πελατών που αγοράζουν αυτά τα προϊόντα. Αυτά τα κέντρα κέρδους αντιστοιχούν πολλές φορές στους κλάδους, στα υποκαταστήματα, στις θυγατρικές εταιρείες, στους

τομείς κ.λ.π. που, από απόψεως οργανογράμματος, εμφανίζονται συχνά σαν ξεχωριστές ενότητες.

Στην περίπτωση της δημόσιας διοικήσεως, η έννοια των "αποτελεσμάτων" (αντιστοιχί με την έννοια των κερδών των των ιδιωτικών επιχειρήσεων) είναι πολύ αόριστη και θα νόμιζε κανείς ότι η ιδέα των κέντρων κέρδους είναι ανεφάρμοστη. Παρ'όλα αυτά, άρχισαν να εμφανίζονται και να εφαρμόζονται αντίστοιχα συστήματα, βασισμένα στο κόστος και την ωφέλεια, όπως το σύστημα προϋπολογισμού μηδενικής βάσεως.

### 3.1.2. Εξάπλωση της αποκέντρωσης.

Υπάρχουν πέντε παράγοντες που βοηθούν στην ενθάρρυνση και εξάπλωση της ιδέας της αποκεντρώσεως :

1. μέγάλωμα της οργανώσεως ένεκα συγχωνεύσεως
2. γεωγραφική διασπορά
3. \* διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
4. δημιουργία εκπαιδευτικών ευκαιριών για τα στελέχη και
5. επίδραση στην υποκίνηση των εργαζομένων

Θα προσπαθήσουμε τώρα να αναλύσουμε αυτούς τους λόγους. Θα καταλάβουμε ότι το να γίνει αποκέντρωση της εξουσίας εξαρτάται συχνά από τον τρόπο που φτιάχθηκε η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται από δική τους αυτόνομη ανάπτυξη έχουν μια τάση να κρατούν συγκεντρωμένη την εξουσία, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των επιχειρήσεων που επεκτείνονται κάτω από την επίβλεψη του ιδρυτού - ιδιοκτήτου - γενικού διευθυντού. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις που μεγαλώνουν με συγχώνευση άλλων επιχειρήσεων έχουν την τάση να παραμένουν αποκεντρωμένες.

Στη περίπτωση της δημόσιας διοικήσεως το πρόβλημα της αποκεντρώσεως ή αποσυγκεντρώσεως της κεντρικής εξουσίας (με την μορφή π.χ. των περιφερειακών υπηρεσιών ή των υπηρεσιών σε επίπεδο νομού) συμπλέκεται συχνά με το πρόβλημα της τοπικής αυτοδιοικήσεως, που προσπαθεί να ξεφύγει από το επίπεδο των δήμων/κοινοτήτων και να οργανωθεί σε δεύτερο βαθμό, σε επίπεδο νομού ή περιφέρειας. Σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς ή εταιρείες που ελέγχονται από το δημόσιο για την κάλυψη κοινοφελών σκοπών, η αποκέντρωση φτάνει σε κάποιον βαθμό πολλές φορές αξιόλογο, αλλά συχνά η κεντρική διοίκηση κρατά για τον εαυτό της το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων ακόμα και σε θέματα προσλήψεων τοπικών υπαλλήλων.

Ας δούμε τώρα λεπτομερέστερα τους πέντε παράγοντες:

- α. Συγχωνεύσεις: Συνήθως πριν γίνει συγχώνευση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή οργανισμών, τα στελέχη καθενός φορέως έχουν απόλυτη εξουσία αποφάσεων και παρότι δίνουν ένα μέρος από την δύναμη και την εξουσία τους όταν γίνεται η συγχώνευση, εξακολουθούν να τείνουν να διατηρούν ένα μεγάλο μέρος της δύναμης αυτής. Πολύ συχνά τα στελέχη των συγχωνευομένων μονάδων παραμένουν ως στελέχη του τμήματος ή του κλάδου που αντιστοιχεί στον παλιό τους φορέα. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν συνηθίσει να παίρνουν μόνοι αποφάσεις και δεν δέχονται να μειώσουν τη δύναμή τους, αν η επιχείρηση που συγχωνεύθηκε προκύψει παρόλα αυτά κάτω από τη διεύθυνσή τους, τότε η αποκέντρωση οδηγεί σε επιτυχεί αποτέλεσμα.
- β. Γεωγραφική Διασπορά του φορέως, που ενθαρύνει επίσης την αποκέντρωση οφείλεται στην αύξηση του μεγέθους της οργανώσεως. Καθώς οι πελάτες αυξάνουν σε αριθμό και βρίσκονται σκόρπιοι σε ολόκληρη την περιοχή ή την επικράτεια, συχνά είναι απαραίτητο να επεκταθούν οι εγκαταστάσεις που θα εξυπηρετήσουν αυτούς τους πελάτες πιο ικανοποιητικά. Γενικά η διασπορά κάνει πιο δύσκολο το έργο της επικοινωνίας και της ανταπόκρισεως στις τοπικές

ανάγκες και συνθήκες.

Για το λόγο αυτό συχνά δίνεται αυξημένη εξουσία στα τοπικά στελέχη έτσι ώστε να μπορούν να καλύπτουν καλύτερα τις τοπικές ανάγκες. Έτσι, η τοπική διασπορά επιβάλλει τουλάχιστον κάποια αποκέντρωση δυνάμεως, ακόμα και στις περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η συγκέντρωση. Τα τοπικά στελέχη των απομακρυσμένων εργοστασίων ή καταστημάτων ή υποκαταστημάτων είναι περισσότερο ανεξάρτητα απλώς και μόνο ένεκα της αποστάσεως από τα κεντρικά γραφεία.

γ. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων: Όσο πιο πολύ μεγαλώνει η οργάνωση (ο φορέας) τόσο πιο πολύ είναι πιθανόν να αναλαμβάνονται διαφορετικές ανάμεσά τους δραστηριότητες. Καθώς η μεγάλη επιχείρηση αρχίζει να ασχολείται με εντελώς διαφορετικές ομάδες προϊόντων και να εφαρμόζει διαφορετικές τεχνολογίες παραγωγής που συνδέονται με αυτές τις διαφορετικές ομάδες. Η αποκέντρωση αποδίδει όσο με αυτήν έτσι αποδεικνύεται ότι μπορεί να υπάρξει βαθεία γνώση για όλες ταυτόχρονα τις ομάδες προϊόντων και για όλες τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους.

δ. Εκπαιδευτικές ευκαιρίες: Η διεύρυνση και η τελειοποίηση της ικανότητας των νέων στελεχών στο να παίρνουν αποφάσεις μπορεί να προέλθει μόνο μέσω ευκαιριών που θα έχουν να ασκήσουν τη δεξιότητά τους αυτή. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, που το μέγεθός τους κάνει την αποκέντρωση αναγκαστική, συνέχεια πιέζουν προς τα κατώτερα κλιμάκια της οργανώσεως την αρμοδιότητα λήψεως αποφάσεως με σκοπό να αναπτυχθεί το διοικητικό δυναμικό τους. Ακολουθώντας τη φιλοσοφία αυτή πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν το μέσο αυτό για να δημιουργήσουν ένα επαρκή αριθμό στελεχών ικανών να καταλάβουν υψηλότερες διοικητικές θέσεις.

- ε. Υποκίνηση: Πολλές φορές η αποκέντρωση χρησιμοποιείται για την ευεργετική επίδραση που έχει στην υποκίνηση των στελεχών. Τα στελέχη δέχονται ευκολότερα τους οργανωτικούς στόχους όταν έχουν την δυνατότητα να ασκήσουν αυτοδιοίκηση και αυτοέλεγχο στην επίτευξη αυτών των στόχων. Η δημιουργικότητα, η εξυπνάδα και η ενεργητικότητα των υπαλλήλων απελευθερώνονται για όφελος της επιχειρήσεως αντί να στραγγαλίζονται κάτω από το πέλαμα της εξουσίας που ασκείται άνωθεν.

### 3.1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αποκέντρωσης

#### Πλεονεκτήματα

1. Η ανώτατη διοίκηση απαλλάσσεται από τις καθημερινές ευθύνες επιβλέψεως και συγκεντρώνει την προσοχή της στους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς, στην στρατηγική και στο σχεδιασμό/προγραμματισμό.
2. Η λήψη αποφάσεων πλησιάζει περισσότερο στα προβλήματα, πράγμα που ενθαρρύνει τη λήψη γρήγορων και πιό αποτελεσματικών αποφάσεων.
3. Βοηθά στην καθιέρωση της λογοδοσίας προσώπων και τμημάτων και ενθαρρύνει τον υγιή ανταγωνισμό.
4. Διεγείρει τους υποκινητικούς παράγοντες των στελεχών δίνοντας ένα πλαίσιο μεγαλύτερων δυνατοτήτων πρωτοβουλιών και ευθυνών.
5. Διεγείρει τους ευνοϊκούς οικονομικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν την ευέλικτη μικρή επιχείρηση που ανταποκρίνεται γρήγορα σε νέους ερεθισμούς και έτσι μπορούν να αξιοποιηθούν οι πόροι των μεγάλων επιχειρήσεων.

6. Δημιουργεί ένα ευνοϊκό σύνολο παραγόντων που ευνοούν τα πλεονεκτήματα των κέντρων κέρδους.

### **Μειονεκτήματα**

1. Ξεσηκώνει πολύ ανεξαρτησία και συναγωνισμό των κλάδων (τμημάτων, τομέων) και δημιουργεί σύγκρουση συμφερόντων μέσα στην οργάνωση.
2. Αποθαρρύνει την υιοθέτηση νέων προϊόντων (ιδεών, συστημάτων) διότι η μεγαλύτερη δύναμη λήψεως αποφάσεων έχει διασκοπρισθεί και συχνά είναι απομακρυσμένη.
3. Οδηγεί σε ασυνήθιστες δαπάνες διότι οι δραστηριότητες του επιτελείου μπορούν να αλληλοκαλύπτονται στους διάφορους κλάδους.
4. Επηρεάζει αρνητικά την προσκόλληση προς την ιδέα του φορέως και το ηθικό των εργαζομένων, στην περίπτωση που δεν ενδιαφέρεται να αυξήσει την ευθύνη του για λήψη αποφάσεων.
5. Υπεραπλοποιεί την ιδέα του κέντρου κέρδους έτσι που τα στελέχη των κλάδων να χάσουν την επαφή τους με τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς σκοπούς του φορέως κατά την επιδίωξη του βραχυχρόνου κέρδους.

### **Παρατήρηση**

Ενώ αρχικά (δεκαετία του 1950 στις ΗΠΑ και λίγο αργότερα στην Ευρώπη) πολλοί



πίστεψαν ότι η αποκέντρωση είναι το καλύτερο σύστημα, αργότερα παρατηρήθηκε μια τάση επανασυγκεντρώσεως (recentralization) τουλάχιστον σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους.

Για την επανασυγκέντρωση αυτή προβάλλονται πέντε λόγοι:

1. Ενώ πολλές φορές η αποκέντρωση έφτασε αρκετά μακριά και έγινε σε μεγάλη κλίμακα, τα κέρδη δεν αυξήθηκαν όσο αναμενόταν. Η υποκίνηση που δόθηκε και τα πλεονεκτήματα της μεγαλύτερης ελευθερίας δεν κατάφεραν να αποδώσουν καρπούς.
2. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία έδωσαν αυτόματα μηχανήματα που μείωσαν την ανάγκη εργατικού και επιβλέποντος προσωπικού και επέτρεψαν στο ανώτατο προσωπικό να υποκαταστήσει τις ευθύνες λήψεως αποφάσεων των μεσαίων και κατώτερων στελεχών.
3. Τα σύγχρονα μέσα ταχείας επικοινωνίας επιτρέπουν τώρα τη δημιουργία πιο στενών δεσμών μεταξύ των κεντρικών γραφείων και των τμημάτων που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα.
4. Η αβεβαιότητα για τα οικονομικά κάνει να φαίνεται σαν περιττή διακινδύνευση το πρόσθετο προσωπικό που απαιτείται για την αποκέντρωση.
5. Παρατηρείται μεγάλη απώλεια ελέγχου.

### 3.2 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία του προϊσταμένου. Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση αρχίζει με την θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους και στην αντίδρασή τους στην εργασία.

Όσο ο προϊστάμενος διατηρεί μια αρνητική στάση απέναντι στους ανθρώπους και την αντίδρασή τους στην εργασία, οι πιθανότητες να δώσει πραγματική εξουσιοδότηση ως διευθυντής είναι λιγότερες. Έτσι θα τείνει:

- να ελέγχει τους ανθρώπους και να εργάζεται πολύ κοντά τους.
- να περιπλέκεται σε καθημερινές λεπτομέρειες.
- να παίρνει αποφάσεις χωρίς να επιδιώκει την συμμετοχή των συνεργατών του.
- για να επιτύχει αποτελέσματα να βασίζεται στην εξουσία, στην δύναμη, στην πίεση και στην πειθαρχία.

Από την άλλη μεριά, το διοικητικό στέλεχος που η γενική του στάση απέναντι στους ανθρώπους και στην αντίδρασή τους στην εργασία είναι θετική.

- τείνει στην δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο οι υφιστάμενοί του είναι πλήρως απασχολημένοι στην εργασία τους.
- συγκεντρώνει τις προσπάθειές του σε γενικούς στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς.
- κερδίζει την παραδοχή με την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων.
- βοηθά τους υφισταμένους του να επιτύχουν αποτελέσματα με την αποτελεσματική επικοινωνία.

Έτσι η θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους και στην αντίδρασή τους στην εργασία αποτελεί το θεμέλιο της αποτελεσματικής εξουσιοδότησης. Τα στελέχη που είναι πρόθυμα να κάνουν ένα βήμα στη στάση τους απέναντι στους υφισταμένους τους είναι πολύ περισσότερο ικανά στο να χρησιμοποιήσουν την εξουσιοδότηση σαν μέσο υποκίνησης των ανθρώπων μέχρι το μέγιστο σημείο των δυνατοτήτων τους.

### 3.2.1 Τι ρόλο παίζει η εξουσιοδότηση

#### Συμβάλλει στην ανάπτυξη

Πολλές φορές έχουμε ακούσει τα αποφθέγματα : "Οι άνθρωποι μαθαίνουν κάνοντας" και "η εμπειρία είναι ο καλύτερος δάσκαλος". Η εξουσιοδότηση είναι ένας παράγοντας κλειδί στο να γίνουν τα παραπάνω από θεωρητικά λόγια λειτουργικές αρχές. Όταν χρησιμοποιείται πραγματική η εξουσιοδότηση, οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να κάνουν κάτι και μέσα σε ευρύτερα όρια να είναι ελεύθεροι να εργασθούν. Καθώς μαθαίνουν με την εμπειρία πρέπει να τους εμπιστεύονται μεγαλύτερες ευθύνες. Η αυξημένη (πιθανότητα) υπευθυνότητα είναι δυνατόν να πάρει τη μορφή πρόσθετων ή πιο δύσκολων έργων, της αυξημένης εξουσίας και ευθύνη λογοδοσίας ή της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να μοιράζεται την ευθύνη με τους υφισταμένους του. Τούτο έχει σαν αποτέλεσμα να αναπτύσσονται οι ικανότητές τους.

#### Αξιοποιεί τη δεξιότητα και τις ικανότητες

Η εξουσιοδότηση εξασφαλίζει τη μέγιστη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υφισταμένων. Το στέλεχος που δεν εξουσιοδοτεί ή εξουσιοδοτεί με

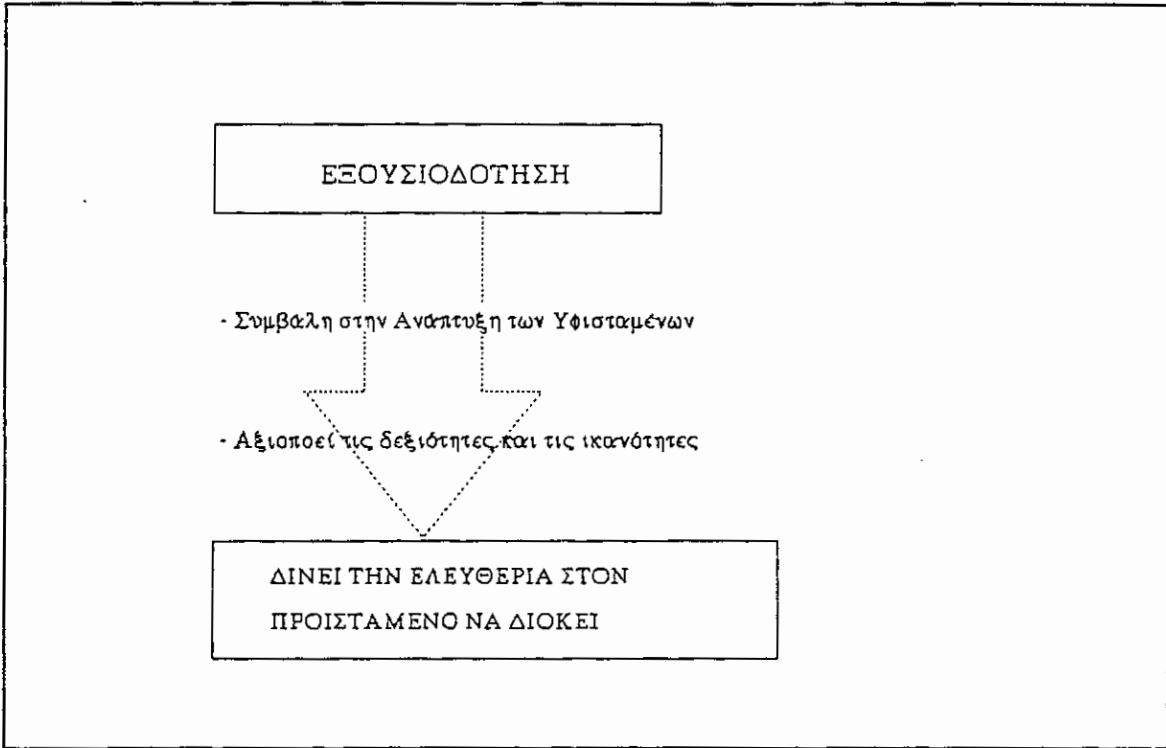
μικρή έκταση εκτός από τη μη πλήρη αξιοποίηση των υφισταμένων του ποτέ δεν ανακαλύπτει τις πλήρεις δυνατότητές τους. Το μέτρο του σχετικά με τις μελλοντικές δυνατότητες βασίζεται σε υποκειμενική κρίση. Είναι αλήθεια ότι σε μια χρονική περίοδο μερικοί άνθρωποι αναδεικνύονται σαν πιά ισχυροί εκτελεστές από άλλους. Είναι όμως επίσης αλήθεια ότι ακόμα και αυτοί δεν βρίσκονται κοντά στο μέγιστο επίπεδο των δυνατοτήτων τους. Έτσι η εξουσιοδότηση αποτελεί το μέσο με το οποίο τα διοικητικά στελέχη κάνουν χρήση το μέγιστο δυνατό βαθμό των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων, αλλά είναι επίσης και ο μόνος τρόπος για να προσδιορισθεί πρωταρχικά η έκτασή τους.

### **Δίνει την ελευθερία στο διοικητικό στέλεχος να διοικεί**

Όταν ένα άτομο φθάνει σε μιά θέση από την οποία εποπτεύει την εργασία των άλλων, η εργασία του αλλάζει και η πρωταρχική του ευθύνη είναι να επιτύχει την εκτέλεση της εργασίας από άλλους. Δηλαδή δεν είναι πιά εκτελεστής αλλά διοικητικό στέλεχος. Σαν τέτοιο στέλεχος πρέπει να κάνει ότι είναι δυνατόν για να βοηθήσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα μέσα στα όρια της δεξιότητας και των ικανοτήτων τους.

Τούτο σημαίνει ότι πρέπει να προσδιορίζει τις εργασίες με κριτήριο τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του σχετικά με τον τρόπο που μπορούν αυτά να επιτευχθούν, να βοηθάει τους ανθρώπους του να προσδιορίζουν και να ξεπερνούν τα προβλήματα που ανακύπτουν, να συμβουλεύει, να βοηθάει όταν είναι ανάγκη και τέλος πρέπει να δίνει στους υφισταμένους του την ευκαιρία να αποδώσουν στην εργασία τους. Όταν ένας "μάντζερ" δεν κάνει τα παραπάνω, δεν εξουσιοδοτεί, δεν προωθεί την εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων και κατά συνέπεια δεν διοικεί. Υπάρχει πάντα ένα όριο σε αυτό που μπορεί να κάνει μόνος του ένας προϊστάμενος και φυσικά, χωρίς εξουσιοδότηση ολόκληρο το έργο δεν μπορεί να ξεπεράσει αυτό το όριο. Έτσι, η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα κύρια εργαλεία των διοικητικών στελεχών που πρέπει να χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε ο χρόνος τους να

αφαιρώνεται στην διοίκηση και όχι στην εκτέλεση.



### 3.2.2 Πως γίνεται η εξουσιοδότηση

Ιστορικά η εξουσιοδότηση αποδείχθηκε μια ακαθόριστη έννοια. Παράλληλα, ενώ χρησιμοποιήθηκε θεωρητικά, πολύ λίγο εφαρμόστηκε πρακτικά. Ένα από τα προβλήματα είναι το γεγονός ότι προσπαθήσαμε να την θεραπεύσουμε.

Αφιερώθηκε πολύς χρόνος και προσπάθεια στην ανάπτυξη επακριβών ορισμών, ενώ διαφεύγει η πραγματική σημασία της. Για το λόγο αυτό δεν θα επιχειρήσουμε τη διατύπωση ορισμού. Αντίθετα θα σημειώσουμε ότι η εξουσιοδότηση είναι μια καθολική φιλοσοφία διοικήσεως ανθρώπων. Από τη στιγμή που τα στοιχεία αυτής της φιλοσοφίας γίνουν πλήρως κατανοητά και ασχοληθούν τα στελέχη προσωπικά με την ανάπτυξη μιάς επαγγελματικής προσεγγίσεως της διοικήσεως, τότε και μόνο τότε θα μπορεί πρακτικά να εφαρμοσθεί η εξουσιοδότηση.

Όταν ένα διοικητικό στέλεχος εξουσιοδοτεί, εκτελεί τρία βασικά βήματα:

- A. Αναθέτει ευθύνες
- B. Μεταβιβάζει εξουσία
- Γ. Δημιουργεί ευθύνη λογοδοσίας για τα αποτελέσματα.

#### A. Αναθέτω ευθύνες

Η ανάθεση της ευθύνης είναι το βήμα στο οποίο δόθηκε με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη έμφαση. Θα ήταν δύσκολο να βρούμε ένα πραγματικό διοικητικό στέλεχος που δεν παρέχει στους υφισταμένους του μια επαρκή περιγραφή των καθηκόντων τους ή του έργου που πρέπει να επιτελέσουν. Παρόμοια, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δώσουν μια πολύ επαρκή περιγραφή της εργασίας τους κατά τρόπο φυσικό. Κατά την ανάθεση όμως της ευθύνης ως διοικητικό στέλεχος πρέπει να προχωρήσω πέρα από την τυπική περιγραφή της εργασίας, η οποία σε τελευταία ανάλυση αποτελεί το μισό, θα λέγαμε αυτού που ονομάζουμε ανάθεση ευθύνης. Το άλλο μισό που είναι και το πιο σημαντικό είναι:

Να προσδιορίσω τι αποτελέσματα περιμένω,  
μετά την εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο

Βασικά είναι ένα θέμα που έχει σχέση με το ποιό σκοπό πληρώσαμε τους ανθρώπους. Δηλαδή, εργάζονται ένα ορισμένο αριθμό ωρών και κατά την περίοδο αυτή εκτελούν ορισμένες εργασίες.

Το δεύτερο φαίνεται περισσότερο λογικό.

Έτσι η εργασία της δακτυλογράφου δεν είναι να γράφει τόσες σελίδες την ημέρα, αλλά να διεκπεραιώνει μια ορισμένη σειρά εργασιών.

Με την ίδια λογική, η εργασία του διευθυντού ελέγχου παραγωγής επεκτείνεται πέρα από τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση ενός προγράμματος ελέγχου της παραγωγής.

Τούτο αποτελεί το φυσικό τμήμα της εργασίας του. Στις ευθύνες του περιλαμβάνεται να ελαχιστοποιήσει τις αδράνειες της παραγωγής λόγω ελείψεως ανταλλακτικών, να διατυπώσει την πιο οικονομική ροή εργασίας, να αυξήσει την εκμετάλλευση του εξοπλισμού, να χρονοπρογραμματίσει την παραγωγή έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η οικονομικότερη ποσότητα της παραγγελίας κ.λ.π. Η ανάθεση ευθύνης στον Προϊστάμενο ελέγχου παραγωγής με κριτήριο τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν περιλαμβάνει και άλλα πράγματα, όπως την ανάλυση της ποιότητας της παραγωγής, την απομόνωση των αιτιών των προβλημάτων, την εισήγηση έκτακτων μέτρων και την πρόταση προδιαγραφών ποιότητας.

Τούτο σημαίνει ότι το βήμα της εξουσιοδοτήσεως που το ονομάσαμε "αναθέτω ευθύνες" δεν είναι κάτι απλό και ακαδημαϊκό όσο μπορεί να φαίνεται, αλλά επεκτείνεται πέρα από αυτό που μέχρι τώρα έκαναν τα στελέχη. Μεταξύ ενός προϊσταμένου και των υφισταμένων του πρέπει να υπάρχει κατανόηση και συμφωνία για:

1. Τις δραστηριότητες ή το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνος να εκτελέσει ο υφιστάμενος
2. Τις περιοχές της εργασίας για τις οποίες είναι υπεύθυνος ή υπόλογος για την επίτευξη αποτελεσμάτων
3. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία είναι υπεύθυνος να επιτύχει σε κάθε περιοχή
4. Τον τρόπο που θα μετρηθεί η επίτευξη των αποτελεσμάτων σε κάθε περιοχή.

## B. Μεταβιβάζω εξουσίες

Το δεύτερο βήμα της εξουσιοδότησεως ιστορικά ερμηνεύτηκε περιορισμένα. Το βήμα αυτό συνεπάγεται κάτι περισσότερο από το να πούμε απλώς στον υφιστάμενο να προχωρήσει και να κάνει ότι νομίζει ότι χρειάζεται ή να πάρει όσες αποφάσεις είναι αναγκαίο να παρθούν. Ένας προϊστάμενος δεν μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία χωρίς την ίδια στιγμή να εκτίθεται σε υποχρεώσεις προσωπικές διευθυντικές και ηγεσίας.

Η διαδικασία της μεταβίβασης εξουσίας μπορεί να αναλυθεί σε δύο φάσεις:  
Τη φάση του αρχικού σχεδιασμού και τη φάση συνεχούς υποστηρίξεως

Θεωρώντας ότι σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα υπήρξε κατανόηση και συμφωνία κατά τη φάση του σχεδιασμού της μεταβίβασης εξουσίας ως στέλεχος πρέπει:

1. Να ζητήσουμε από τον υφιστάμενό μας να αναπτύξει τις ιδέες και τα σχέδιά του σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα
2. Να διατυπώσουμε ερωτήματα, να προτείνουμε εναλλακτικές λύσεις, να βοηθήσουμε τον υφιστάμενό μας να ερευνήσει όλες τις πτυχές της καταστάσεως
3. Να υποχρεώσουμε τον υφιστάμενο να σκεφθεί, να προσδιορίσει πιθανά προβλήματα και τρόπους με τους οποίους θα τα ξεπεράσει όταν και αν εμφανισθούν
4. Να φθάσουμε σε αμοιβαία συμφωνία πάνω στη σειρά των ενεργειών που πρέπει να γίνουν.



Η φάση της συνεχούς υποστηρίξεως της μεταβίβασης εξουσίας μπορεί να συνοψισθεί ως εξής: "Το διοικητικό στέλεχος έχει ευθύνη για τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στην ιεραρχία κάτω από αυτόν". Πρέπει να βεβαιωθεί ότι γνωρίζουν και καταλαβαίνουν τι τους ζητά. Κατόπιν πρέπει να τα βοηθήσει να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Έχει ευθύνη να διαθέσει σε αυτά όλα τα μέσα, το προσωπικό και τις πληροφορίες που χρειάζονται. Πρέπει να τα βοηθήσει με τις συμβουλές και τις υποδείξεις του. Πρέπει, να είναι απαραίτητο να τα εκπαιδεύσει για να κάνουν την δουλειά τους καλύτερα.

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι απλώς μια περίπτωση που αφήνουμε κάποιον να κάνει κάτι όπως αυτός νομίζει καλύτερα. Ούτε είναι μονόδρομη κατάσταση κατά την οποία ως προϊστάμενος εξηγούμε τι, πότε, πως και από ποιόν πρέπει να γίνει κάτι και από εκεί και πέρα αυτός ο αρμόδιος παίρνει όλες τις αποφάσεις.

Αντίθετα η εξουσιοδότηση είναι κράμα δύο παραγόντων: της δεξιότητας, των ικανοτήτων, των γνώσεων και των δυνατοτήτων συμβολής του υφισταμένου, από τη μία, και της καθοδηγήσεως της συμβολής και της βοήθειας του προϊσταμένου από την άλλη.

### Γ. Δημιουργία υποχρέωση λογοδοσίας

Η λογοδοσία του υφισταμένου είναι το τελικό προϊόν της εξουσιοδοτήσεως. Χωρίς αυτή δεν υπάρχει πραγματική εξουσιοδότηση. Η ευθύνη λογοδοσίας δεν είναι κάτι που μπορεί να δεχθεί ή να απορρίψει ο υφιστάμενος με την δική του επιθυμία. Φέρνοντας στο νού τα συνθετικά στοιχεία τη εξουσιοδοτήσεως που εξετάσαμε παραπάνω, ο αποδέκτης της ανατεθειμένης ευθύνης και εξουσίας πρέπει να είναι υπόλογος για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του, ανεξάρτητα αν αυτά είναι καλά ή κακά.

### 3.2.3 Ποιές αναθέσεις δεν αποτελούν εξουσιοδότηση

Περιγράφοντας την εξουσιοδότηση κάναμε έμμεσα υπαινιγμούς σχετικά με το τι δεν είναι εξουσιοδότηση. Για να αρθούν μερικές κοινές παρεξηγήσεις γύρω από την εξουσιοδότηση, είναι νομίζουμε σκόπιμο να εξετάσουμε συνοπτικά ποιές αναθέσεις δεν είναι εξουσιοδότηση και παραπέρα γιατί είναι δυνατόν να αποτύχουν απόπειρες εξουσιοδοτήσεως.

#### Η εξουσιοδότηση δεν είναι "ξεφόρτωμα"

Πρώτα από όλα η εξουσιοδότηση δεν είναι "ξεφόρτωμα". Δεν είναι ανάθεση μιας εργασίας σε κάποιον άλλον λέγοντάς του απλώς να προχωρήσει στην εκτέλεσή της. Όταν ακολουθείται αυτή η προσέγγιση, τα αποτελέσματα που περιμένει ο προϊστάμενος σπάνια επιτυγχάνονται. Ο αποδέκτης της εξουσιοδοτήσεως αυτού του τύπου πρέπει να αιτιολογήσει γιατί δεν συνέβη αυτό που έπρεπε, όταν στην πραγματικότητα, δεν είχε προηγουμένως ενδείξεις του στόχου. Μέσα σε ένα κλίμα σαν και αυτό είναι μόνο θέμα χρόνου να αρχίσουν οι άνθρωποι να αποφεύγουν τις απόπειρες του προϊσταμένου τους για ανάθεση ευθύνης. Όπως σημειώσαμε προηγουμένως, η εξουσιοδότηση πρέπει να συνοδεύεται με την διατύπωση των αναμενομένων αποτελεσμάτων και κατόπιν, κατά την περίοδο της εκτελέσεως, πρέπει ο προϊστάμενος να ενισχύει, να εκπαιδεύει και να βοηθάει, όταν βέβαια τούτο είναι αναγκαίο.

Επίσης για να είναι πιά αποτελεσματική η εξουσιοδότηση, πρέπει να έχουν έννοια για τον υφιστάμενο οι ευθύνες που του ανατίθενται. Πρέπει να γνωρίζει για ποιό λόγο τα αποτελέσματα έχουν σπουδαιότητα, τι σημαίνει η συμβολή του και, πάνω από όλα να πληροφορείται αν οι προσπάθειές του είχαν επιτυχία.

### Η εξουσιοδότηση δεν είναι παραίτηση δικαιωμάτων

Δεύτερον, η εξουσιοδότηση δεν είναι παραίτηση δικαιωμάτων ή εξουσίας. Όταν ένα διοικητικό στέλεχος εξουσιοδοτεί, πολύ συχνά θέτει ορισμένα όρια μέσα στα οποία ο αποδέκτης πρέπει να ενεργήσει. Πολύ συχνά αυτά τα όρια είναι δυνατόν να περιορίζουν τον τύπο ή το μέγεθος των αποφάσεων που μπορεί να παίρνει ο υφιστάμενος, χωρίς την προηγούμενη έγκριση του προϊσταμένου του.

Παραπέρα είναι δυνατόν να επιτρέπουν στον υφιστάμενο να ενεργεί μόνο μέσα στα όρια ορισμένης πολιτικής ή διαδικασιών. Είναι σκόπιμο να σημειώσουμε εδώ ότι στην περίπτωση που όλες οι αποφάσεις του υφισταμένου πρέπει να έχουν την έγκριση του προϊσταμένου δεν υπάρχει εξουσιοδότηση, γιατί δεν υπάρχει ευκαιρία δράσεως. Το ίδιο εάν ο εξουσιοδοτούμενος υφιστάμενος είναι υποχρεωμένος να υπεραμύνεται κάθε ενέργειας ή πράξεώς του: σύντομα θα μάθει να μην κάνει τίποτα χωρίς έλεγχο και έγκριση.

### Η εξουσιοδότηση δεν είναι απώλεια ελέγχου

Τρίτον, η εξουσιοδότηση δεν σημαίνει ότι ο προϊστάμενος χάνει τον έλεγχο. Σε περίπτωση ευρείας εξουσιοδοτήσεως, υποτίθεται ότι επιβάλλονται διάφοροι έλεγχοι. Το που και πότε θα γίνονται αυτοί οι έλεγχοι καθορίζεται από τον προϊστάμενο με βάση τις γνώσεις και τα υπάρχον συνήθως ορισμένα κρίσιμα στάδια χρόνου.

Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τους στόχους που καθορίζονται σε κάθε στάδιο, μπορούμε να είμαστε δικαιολογημένα σίγουροι ότι τα τελικά αποτελέσματα θα ανταποκρίνονται στο στόχο. Προσδιορίζοντας αυτά τα κρίσιμα σημεία και δημιουργώντας τις προϋποθέσεις επισκοπήσεως, ο προϊστάμενος μπορεί να διατηρήσει τον έλεγχο.

### Η εξουσιοδότηση δεν είναι αποφυγή λήψεων αποφάσεων

Τέλος η εξουσιοδότηση δεν είναι αποφυγή λήψεως αποφάσεων. Ο προϊστάμενος και όταν εξουσιοδοτεί εξακολουθεί να παίρνει αποφάσεις. Το σημαντικό στοιχείο στην περίπτωση αυτή είναι ότι μπορεί να συγκεντρώνει τις προσπάθειές του στην λήψη των πιο σημαντικών αποφάσεων, ή στα πιο σημαντικά θέματα αφήνοντας στους υφισταμένους του να παίρνουν εκείνοι τις αποφάσεις που μπορούν καλύτερα να παρθούν στο σημείο αμέσου επαφής. Κάνοντας έτσι, αποφεύγει τις καθημερινές λεπτομέρειες, επιτυγχάνει την καλύτερη εκμετάλλευση των δεξιοτήτων και δίνει μεγαλύτερη υποστήριξη. Μερικοί τύποι ερωτημάτων που απαιτούν τη λειτουργία της λήψεως αποφάσεων από τον προϊστάμενο είναι οι εξής: Ποιά είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα; Τι προβλήματα είναι δυνατόν να αποκύσουν κατά την επίτευξή τους; Πως μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα αυτά τα αποτελέσματα; Σε ποιόν πρέπει να δοθεί εξουσιοδότηση και για ποιά έργα; Κάθε πότε πρέπει να ελέγχεται η πρόοδος; Πότε πρέπει να επιτευχθούν τα αποτελέσματα;

#### 3.2.4 Τι εμποδίζει την εξουσιοδότηση

##### A. Γιατί τα στελέχη δεν εξουσιοδοτούν πάντα.

Ενώ οι αιτίες που δίνονται συχνά για την μη παροχή εξουσιοδοτήσεως ίσως έχουν κάποια βάση, η παραπέρα ανάλυση αποκαλύπτει μερικές σοβαρές αδυναμίες στη λογική τους, όπως επίσης και μερικές μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις.

Ο πρώτος λόγος που ένας προϊστάμενος δεν εξουσιοδοτεί είναι ότι "η εξουσιοδότηση παίρνει περισσότερο χρόνο από ότι αν το έκανα μόνος μου". Αυτό βραχυπρόθεσμα είναι

αληθινό, όχι όμως μακροπρόθεσμα. Ο προϊστάμενος που δεν εξουσιοδοτεί τείνει να συγκεντρώνει όλο και περισσότερες εργασίες και αποφάσεις και εμπλέκεται περισσότερο στις καθημερινές λεπτομέρειες. Επειδή υπάρχει κάποιο ανώτερο όριο του χρόνου και της ενέργειάς του, θα φθάσει τελικά σε κάποιο σημείο στο οποίο "κάτι θα πρέπει να δώσει". Όταν φθάσει σε αυτό το σημείο, αναγκαστικά σε κάτι θα σημειώνεται καθυστέρηση, ενώ άλλα δεν θα γίνονται καθόλου. Την ίδια στιγμή που θα συμβαίνουν αυτά, οι υφιστάμενοί του θα αρχίσουν να χάνουν το ενδιαφέρον για την εργασία τους.

Ενας άλλος ισχυρισμός που μπορεί να διατυπωθεί από ένα προϊστάμενο για την μη παροχή εξουσιοδότησεως είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος εκ μέρους του υφισταμένου του. Παρ'όλα αυτά, ο μόνος τρόπος που μπορούν να αποκτήσουν οι υφιστάμενοι την απαραίτητη εμπειρία και να αναπτυχθούν στην εργασία τους είναι να μάθουν κάνοντας. Χωρίς την εξουσιοδότηση αυτό δεν μπορεί να γίνει.

Ενα άλλο επιχείρημα που μπορεί ίσως να χρησιμοποιήσει ένας προϊστάμενος κατά της εξουσιοδότησεως είναι ότι : "Τα σφάλματα είναι πολύ δαπανηρά". Η εξουσιοδότηση όμως δεν συνεπάγεται την απώλεια του ελέγχου από τον προϊστάμενο. Αυτό δεν σημαίνει ότι ένας υφιστάμενος αναγκαστικά θα προσεγγίσει πάντοτε μια εργασία που του ανατίθεται, ακριβώς όπως θα έκανε ο προϊστάμενός του.

Ενας τελευταίος λόγος που προβάλλει ο προϊστάμενος για την μη εξουσιοδότηση είναι ότι "οι υφιστάμενοι είναι ειδικοί και στερούντια των γενικών γνώσεων που απαιτούνται για την λήψη πολλών αποφάσεων". Ο προϊστάμενος όμως, μπορεί να διασφαλίσει ότι ο υφιστάμενός του θα καλύψει το χρόνο που απαιτείται για να αποκτήσει το υπόβαθρο που είναι απαραίτητο για να πάρει εξουσιοδότηση.

## B. Γιατί οι υφιστάμενοι δεν δέχονται πάντα να εξουσιοδοτούνται

Οι λόγοι που δεν αποδέχονται πάντοτε οι υφιστάμενοι την εξουσιοδότηση συνδέονται πρωταρχικά με το φόβο, ο οποίος μπορεί να προκληθεί από την έλλειψη εμπιστοσύνης στον εαυτό τους. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο, ο προϊστάμενος πρέπει να τονώσει την εμπιστοσύνη και έτσι την αποδοχή. Δηλαδή να τους παρέχει εξουσιοδότηση.

Ο φόβος αποτυχίας ενδέχεται να είναι αποτέλεσμα του τρόπου χειρισμού των σφαλμάτων του παρελθόντος. Για να είμαστε όμως σαφείς, πρέπει να πούμε ότι η προσπάθεια απόλυτου απομακρύνσεως της δυνατότητας να γίνουν λάθη ισοδυναμεί με την καθιέρωση των προϋποθέσεων που θα κατάστρεφαν την ίδια την εξουσιοδότηση.

Πρέπει να δεχτούμε ότι μερικ λάθη πάντα θα συμβαίνουν. Το κρίσιμο στοιχείο είναι πως γίνεται ο χειρισμός των λαθών. Το θέμα είναι : Χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος τα λάθη εποικοδομητικά;

Εάν συμβαίνει αυτό, οι υφιστάμενοι θα συνηθίσουν να αντιδρούν στις απόπειρες εξουσιοδοτήσεως.

Η αντίσταση στην εξουσιοδότηση απαντάται επίσης στην περίπτωση που οι υφιστάμενοι έχουν φόρτο εργασίας. Ακόμα εάν υπάρχει σύγχυση λόγω κακής οργανώσεως μέσα στο τμήμα. Όταν συμβαίνει αυτό, υπάρχει μια ταραχώδεις αποθαρρυντική ατμόσφαιρα, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την ελάχιστη συμμετοχή των υφισταμένων.

### 3.3 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ - ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ MANAGEMENT

#### 3.3.1 Εννοια Συγκέντρωσης , Αποκέντρωσης

Η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση αφορά εξουσία και έχει τα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία:

- Τοπικό στοιχείο. Κατ'αυτήν την εξουσία μεταβιβάζεται από το κέντρο στην περιφέρεια. (π.χ. η μεταβίβαση εξουσίας του Υπουργείου παιδείας στην περιφερειακή επιθεώρηση Μέσης Εκπαίδευσης Πατρών αφορά τοπική αποκέντρωση).
- Χρονικό στοιχείο. Η μεταβίβαση εξουσίας διαρκεί "X" χρονικό διάστημα ή αφορά την "X" χρονική περίοδο.
- Στοιχείο ιεραρχικής βαθμίδας. Η εξουσία μεταβιβάζεται από ένα ανώτατο σε ένα μέσο στέλεχος μιας επιχείρησης.
- Στοιχείο ποσοτικό. Εάν η μεταβιβαζόμενη εξουσία είναι μετρήσιμη εκφράζεται σε ποσότητα. π.χ. Ο οικονομικός Δ/ντής μεταβιβάζει εξουσία στον προϊστάμενο εφοδιασμού ή προμηθειών να προβεί σε αγορά πρώτων υλών συνολικού ύψους 10 εκατ. δρχ.
- Στοιχείο ποιοτικό. Εάν η μεταβιβαζόμενη εξουσία δεν είναι μετρήσιμη αλλά έχει ποιοτική χροιά. π.χ. Ο Γενικός Δ/ντής μεταβιβάζει εξουσία στον Οικονομικό Δ/ντή της επιχείρησης να εκπροσωπήσει την επιχείρηση σε διεθνές επιχειρησιακό συνέδριο.

Αρα η αποκέντρωση χαρακτηρίζεται από βαθμό που ποικίλλει.

### 3.3.2 Λόγοι που επιβάλουν την συγκέντρωση

1. Ελλειψη ικανών managers για να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες.
2. Ελλειψη διάθεσης manager να μεταβιβάσει εξουσία διότι διακατέχεται από την πεποίθηση ότι εξασθενίζει την θέση του. Είναι όμως λανθασμένη αυτή η αντίληψη, δεδομένου ότι περιορισμοί της εξουσίας δεν του επιτρέπουν να διαδραματίζει ρόλο "παντεπόπη" μέσα στην επιχείρηση.  
Αντίθετα με την αποκέντρωση πολλαπλασιάζει την δύναμη και την παρουσία του μέσα στην επιχείρηση.
3. Ελλειψη αντίληψης και ικανότητας να μεταβιβάζει εξουσία για τί προφανώς αγνοεί τα θετικά της αποκέντρωσης.
4. Η ταχύτητα αντίδρασης σε επείγουσες περιπτώσεις πολλές φορές επιβάλλει συγκεντρωτισμό.
5. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και του Η/Υ ευνοεί την συγκέντρωση. Σε αυτό το συμπέρασμα οδηγούμαστε από το γεγονός ότι με την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων επιτυγχάνεται έγκαιρη και σίγουρη και χαμηλού κόστους συλλογή πληροφοριών, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται ταχύτατος και αναμφίβολης αποτελεσματικότητας έλεγχος. π.χ. στην διοίκηση της παραγωγής.

### 3.3.3 Λόγοι που επιβάλουν την αποκέντρωση

1. Η τάση για μεγένθυση και γιγαντισμό των επιχειρήσεων
2. Η ανάγκη εξειδίκευσης στα πολύπλοκα και πολυμερή επιχειρησιακά προβλήματα.



### 3.3.4 Μειονεκτήματα Αποκεντρωμένης Διοίκησης

- Δημιουργεί σύγχυση, πολλές φορές στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες
- Διασπά την ενότητα της επιχειρησιακής πολιτικής
- Απαιτεί περισσότερο προσωπικό
- Είναι πολυδάπανη
- Δημιουργεί δυσκαμψία στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων όταν υπάρχει έλλειψη συντονισμού.

### 3.3.5 Μειονεκτήματα Συγκεντρωτικής Διοίκησης

- Δεν αναπτύσσει την πρωτοβουλία και την δημιουργική ικανότητα των στελεχών μιας επιχείρησης.
- Υποβοηθεί στην καλλιέργεια κλίματος ανευθυνότητας ή αδιαφορίας των στελεχών.
- Προκαλεί την αίσθηση της "πίεσης των ανωτέρων" και ευαισθητοποιεί αρνητικά τον ανθρώπινο παράγοντα.
- Δεν διαθέτει την έκταση να συλλάβει τις λεπτομέρειες των μεταβολών που υφίστανται οι ενδο-εξωεπιχειρησιακοί παράμετροι, που βέβαια ουσιαστικά επηρεάζουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

## 3.4 ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ Η' ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT

Στο συλλογικό ή συμμετοχικό Management υπάρχει δημιουργία κατάλληλου κλίματος ανοικτής πληροφόρησης σε όλους τους εργαζόμενους και ενθάρυνση σε αυτούς να εμπιστεύονται τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις ιδέες τους στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, έτσι ώστε να διανοίεται ο δρόμος της συμμετοχής τους στην λήψη των αποφάσεων.

Με το διοικητικό αυτό σύστημα δεν περιορίζεται, όπως πιστεύεται από πολλούς, ο ρόλος του ηγέτη, αλλά διαφωτίζεται και γίνεται πιά σύνθετος. Ο ηγέτης αποκεντρώνοντας εξουσίες εξακολουθεί να έχει τον συντονισμό και τον έλεγχο της επιλεγμένης συλλογικά λύσης του προβλήματος. Αυτός θα παρέχει οδηγίες, ερμηνείες και κανόνες πλεύσης στην πορεία της εργασίας. Το πνεύμα και τα στοιχεία της απόφασης καθορίζονται συμμετοχικά από τους εργαζόμενους.

Το συμμετοχικό Management ενεργοποιεί το προσωπικό, αφαιρώντας την παθητική παρουσία του στον χώρο της επιχείρησης.

Αναπτύσσει το πνεύμα ευθύνης και ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων οι οποίοι βλέπουν ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει την αξία τους, ενώ παράλληλα νοιώθουν ότι αυτοπραγματώνονται και ολοκληρώνονται στον επιχειρησιακό χώρο.

Υπάρχουν σήμερα συγκεκριμένες εκφράσεις συμμετοχικού Management, όπως :ανακύκλωση

εναλλαγή αντικείμενου εργασιακού

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### 4. Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρηση και οργανισμός προσπαθούν να βελτιώσουν τα παραγώμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σκληρού ανταγωνισμού.

Μοχλός σε αυτή την προσπάθεια είναι το management που εφαρμόζει η επιχείρηση/οργανισμός. Όμως τι είναι management;

Για να αναλύσουμε την έννοια του management πρέπει να προσδιορίσουμε και να περιγράψουμε τους όρους οργανισμός, επιχείρηση και διευθυντικό στέλεχος.

#### 4.1 Τι είναι οργανισμός

Ο οργανισμός είναι μια ένωση προσώπων που εργάζονται από κοινού σε διαφορετικές εργασίες για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό.

Οι οργανισμοί λειτουργούν με εργαζόμενους, δηλαδή ανθρώπους στην προσπάθεια των οποίων βασίζονται για να επιτύχουν αποδοτικά αποτελέσματα. Έτσι η έννοια του οργανισμού περιέχει τρία χαρακτηριστικά: ένα κοινό σκοπό, καταμερισμό της εργασίας και ιεραρχημένη εξουσία.

Ο σκοπός ενός οργανισμού είναι να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες. Οι κερδοσκοπικοί

οργανισμοί παράγουν καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί προσφέρουν υπηρεσίες ή αγαθά για το κοινωνικό σύνολο, όπως υγεία, εκπαίδευση κ.λ.π.

Η ουσία κάθε οργανισμού είναι η ανθρώπινη προσπάθεια.

#### 4.2 Τι είναι επιχείρηση

Είναι η οικονομική μονάδα με κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Η έννοια του κέρδους αναλύεται σαν θετική ή αρνητική ή μηδενική διαφορά, παρακάτω:

##### Η φύση του αποτελέσματος

πρόσοδος (=έσοδα) - Δαπάνη (=έξοδο) = + ή - αποτέλεσμα

+ αποτέλεσμα - έσοδο > έξοδο (+ αποτέλεσμα = κέρδος)

- αποτέλεσμα - έσοδο < έξοδο (- αποτέλεσμα = ζημία)

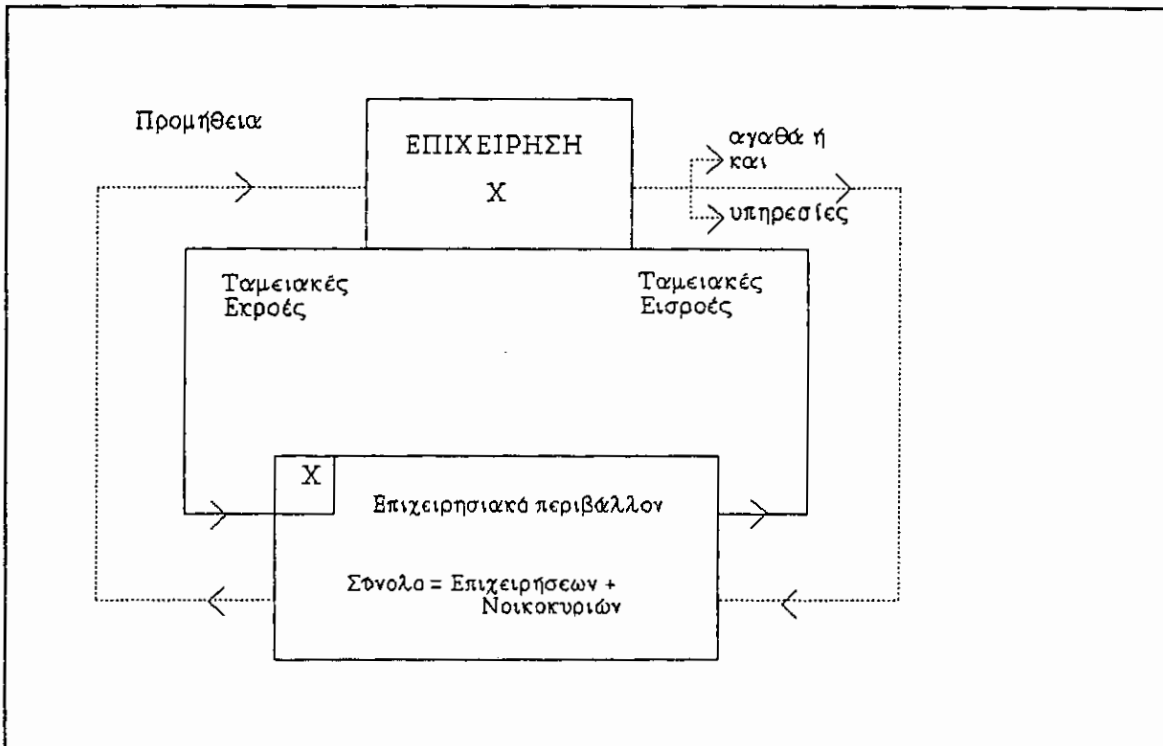
(0) αποτέλεσμα = έσοδο = έξοδο (αποτέλεσμα = μηδέν)

##### Χαρακτηριστικά επιχείρησης

- α. επιδίωξη οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος)
- β. παραγωγή ή παροχή υπηρεσιών και αγαθών
- γ. λειτουργία σε συνθήκες επιχειρηματικού κινδύνου .

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Επιχειρησιακό περιβάλλον είναι ο χώρος στον οποίο υπάρχει και δρα η επιχείρηση, από τον οποίο χώρο επηρεάζεται και τον επηρεάζει.



### Παρατηρήσεις

1. Το επιχειρησιακό περιβάλλον περιέχει την επιχείρηση "X" η οποία είναι υποσύνολο (υποσύστημα) του συνόλου (υπερσύστημα ή σύστημα που είναι το ίδιο).
2. Το επιχειρησιακό περιβάλλον πλην της επιχείρησης "X" αποτελείται από όλες τις άλλες επιχειρήσεις του χώρου και από το σύνολο των νοικοκυριών που δρουν σαν καταναλωτές των αγαθών ή και των υπηρεσιών που παράγονται ή και παρέχονται από την επιχείρηση "X".

3. Υπάρχει ένα δεξιόστροφο κύκλωμα ( $\rightarrow$ ), όπου το επιχειρησιακό περιβάλλον προμηθεύει την επιχείρηση "X" με τους παραγωγικούς συντελεστές - φύση - εργασία - κεφάλαιο έναντι αμοιβής (μισθός).

Παράλληλα η επιχείρηση, εξ'ορισμού, συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές που προμηθεύτηκε συστηματικά και παράγει ή παρέχει αγαθά και υπηρεσίες, αντίστοιχα, έναντι τιμής πώλησης, στο επιχειρησιακό περιβάλλον. (Τιμή πώλησης = κόστος προμήθειας παραγωγικών συντελεστών + κόστος παραγωγικό + μικτό κέρδος).

4. Υπάρχει ένα αριστερόστροφο κύκλωμα που υποδεικνύει ταμειακές εισροές και εκροές, αντίστοιχες με τις πωλήσεις αγαθών ή και υπηρεσιών και τις προμήθειες των παραγωγικών συντελεστών που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση "X".
5. Τα δύο αντίθετα ρέοντα κυκλώματα λειτουργούν αμφιμονοσήμαντα, συνεχώς και παράλληλα, όπως συμβαίνει στις χημικές αντιδράσεις.
6. Είναι καταφανές ότι υφίστανται δύο διάφορες ομάδες πιέσεων συμφερόντων. Μια της επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) και μια του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. (Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης).

#### ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η διάκριση των οικονομικών μονάδων σε ομάδες γίνεται με βάση ορισμένα κριτήρια. Οι ομαδοποιήσεις και τα κριτήρια καθώς και κωδικοποιημένα χαρακτηριστικά των οικονομικών μονάδων περιγράφονται παρακάτω:

- **Ανάλογα με το φορέα τους**

- α. Ιδιωτικές:** Με φορέα φυσικό ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Κριτήρια λειτουργίας ιδιωτικοοικονομικά. Ευέλικτες και συνήθως είναι ποριστικές (κερδοσκοπικές) επιχειρήσεις π.χ. τσιμέντα "TITAN".
- β. Δημόσιες:**
- β.1 Αμεσες κρατικές υπηρεσίες π.χ. Υπουργεία
  - β.2 Νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. π.χ. ΤΕΙ
  - β.3 Ιδρύματα (υπάγονται στα Ν.Π.Δ.Δ.)
  - β.4 Δημόσιες επιχειρήσεις που διοικούνται και λειτουργούν με το ιδιωτικό δίκαιο π.χ. ΔΕΗ, ΟΤΕ.
- γ. Μικτές:** Σε αυτές μετέχουν τόσο το κράτος, όσο και οι ιδιέτες κατά διάφορους τρόπους και αναλογία συμμετοχής.

**Παράδειγμα:**

Μικτή οικονομική μονάδα με μορφή Α.Ε. μέρος μετοχών της οποίας κατέχει το Δημόσιο. Επίσης το κράτος μπορεί να παρέχει εκμετάλλευση μονοπωλιακού χαρακτήρα και σαν αντάλλαγμα μπορεί να έχει από:

- Μετοχές ή ομολογίες
- Σταθερή ετήσια αποζημίωση (πρόσοδος)
- Συμμετοχή στα ακαθάριστα έσοδα
- Δικαίωμα συνδιοίκησης
- Συμμετοχή στα καθαρά κέρδη κ.λ.π.

- **Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό**

α. Κερδοσκοπικές ή ποριστικές

Στόχος τους η παραγωγή ή παροχή αγαθών και υπηρεσιών, αντίστοιχα έναντι κάποιας τιμής, επιδιώκοντας το κέρδος. Σε αυτές ανήκουν οι πάσης φύσης επιχειρήσεις.

β. Μη κερδοσκοπικές ή κοινοφελείς

Δεν αποσκοπούν στο κέρδος άσχετα από το γεγονός ότι λειτουργούν με βάση την οικονομική αρχή και παράγουν οικονομικό αποτέλεσμα.

Διακρίνονται σε : εξισωτικές = έσοδα - έξοδα λειτουργίας τους

κτητικές = τα έσοδα > έξοδα λειτουργίας τους

ελλειματικές = τα έσοδα < έξοδα λειτουργίας τους

- **Ανάλογα με τον κλάδο της οικονομικής τους δραστηριότητας**

α. Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής

Αντικείμενό τους είναι η απόσταση από την φύση, πρώτων υλών ή αγαθών άμεσης ή μη κατανάλωσης π.χ. εξόρυξη μεταλλευμάτων - γεωργία- δασοκομία - αλιεία - κτηνοτροφία κ.λ.π.

β. Επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής

Αντικείμενό τους είναι η μετατροπή, μεταποίηση εξευγενισμός των φυσικών υλών



με την βοήθεια τεχνικών γνώσεων και μέσων.

Παράγουν προϊόντα (τα προερχόμενα από μετασχηματισμό) για κατανάλωση.

Διακρίνονται σε βιομηχανίες, βιοτεχνίες, χειροτεχνίες, οικοτεχνίες.

#### γ. Επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Έχουν σαν αντικείμενο την προώθηση των προϊόντων της δευτερογενούς παραγωγής στα καταναλωτικά κέντρα ή την παροχή υπηρεσιών.

Σε αυτήν υπάγονται οι μεταφορικές επιχειρήσεις, ασφαλιστικές, εμπόριο, τράπεζες, ελεύθεροι επαγγελματίες κ.λ.π.

#### - **Ανάλογα με τον οικονομικό τομέα που αναπτύσσονται οι δραστηριότητες**

Για παράδειγμα αναφέρονται οι 38 κατηγορίες Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων όπως τις κατατάσει κάθε χρόνο η Γαλλική Επιθεώρηση "Αντρπριζ".

Ακολουθεί η κατάσταση:

Ειδών διατροφής

Αυτοκινήτων, μοτοποδηλάτων και των ανάλογων αξεσουάρ

Αεροναυπηγικές

Οίνων και οινοπνευμάτων

Οικοδομικές

Βιομηχανίες ξύλου επίπλων

Καουτσούκ, ελαστικών

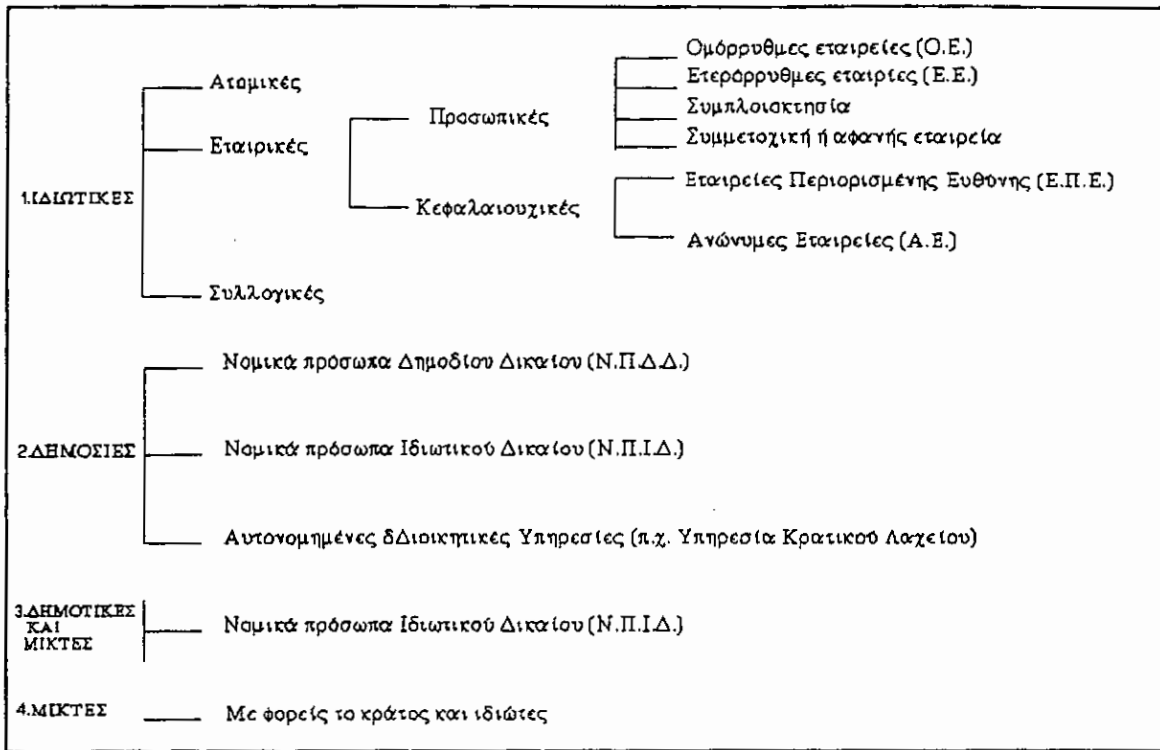
Δερμάτων και υποδημάτων

Χημικών προϊόντων

Εμπορικές εταιρείες

Καταναλωτικοί συνεταιρισμοί

Διαφόρων δραστηριοτήτων  
Εκδοτικές, εκτυπωτικές  
Ηλεκτρονικών, Ηλεκτρονικών ειδών, Ειδών οικιακού ηλεκτρικού εξοπλισμού  
Κατασκευών  
Ορυχείων  
Μεγάλων καταστημάτων  
Ενδύσεων  
Ακινήτων  
Εισαγωγών - Εξαγωγών  
Εκμισθώσεως υλικού  
Μηχανουργικές  
Μη σιδηρούχων μετάλλων  
Ναυπηγικές  
Μηχανών ακριβείας  
Χαρτοποιίες  
Παραχημικών προϊόντων  
Πετρελαιοειδών, καυσίμων, φυσικών αερίων  
Βιομηχανίες πλαστικών  
Διαφημιστικές, Δημοσιότητας  
Κοινής οφέλειας  
Αλυσίδες καταστημάτων  
Καπνού  
Κλωστοϋφαντουργίες  
Τουρισμού, Ξενοδοχειακές, Διακοπών  
Δημοσίων έργων  
Μεταφορών  
Υαλουργικών, κεραμοποιίες, είδη από φαγιάνς και πορσελάνη



### 4.3 Τι είναι διευθυντικό στέλεχος

#### 1. Ορισμός - τύποι

Διευθυντής (manager) είναι ένα πρόσωπο σε ένα οργανισμό, το οποίο είναι υπεύθυνο για την επιτυχία της εργασίας ενός ή περισσότερων ατόμων. Συνηθίζεται να διαχωρίζουμε την διοικητική εργασία στους οργανισμούς τυποποιώντας επίπεδα ιεραρχίας διοίκησης και οργανωτικών ρόλων οι οποίοι επιτυγχάνονται.

Αναφέρονται δύο κοινές γνωστές διακρίσεις - τύποι διευθυντών:

- α. Γενικού και Ειδικού διευθυντή και
- β. Διευθυντή προσωπικού και παραγωγής

Ειδικός ή λειτουργικός διευθυντής είναι το άτομο που έχει την ευθύνη για μια μόνο περιοχή ή τμήμα δραστηριοτήτων, όπως π.χ. Marketing, χρηματοδότηση, πωλήσεις κ.λ.π. Γενικός διευθυντής είναι το άτομο που έχει την ευθύνη για περισσότερες περιοχές δραστηριοτήτων που περιέχονται σε ένα σύνθετο οργανωτικά τμήμα, όπως π.χ. ενός τμήματος αποθήκης που είναι υπεύθυνος για την αγορά, την εγκατάσταση, τις πωλήσεις, την λογιστική παρακολούθηση κ.λ.π.

Διευθυντής παραγωγής είναι το άτομο που έχει την ευθύνη για εκείνες τις δραστηριότητες που συνδέονται άμεσα με την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών του οργανισμού. Για παράδειγμα αναφέρεται ο διευθυντής ή ο σύμβουλος παραγωγής σε μία βιομηχανική επιχείρηση ο οποίος έχει την ευθύνη για την σειρά παραγωγής.

Διευθυντής προσωπικού είναι το άτομο που έχει την ευθύνη να υποστηρίξει τις ενέργειες του προσωπικού του οργανισμού με την ειδική τεχνική που διαθέτει. Αν και δεν υπάρχει άμεση και απευθείας σύνδεση με την παραγωγική λειτουργία παρέχει ουσιαστικές υπηρεσίες υποστήριξης.

## 2. Διευθυντικά επίπεδα (Management levels)

Σε έναν οργανισμό υπάρχει διαφοροποίηση στα διευθυντικά στελέχη ανάλογα με το επίπεδο ή την σχετική θέση της ιεράρχησης της εξουσίας. Έτσι διακρίνονται τρία είδη διευθυντών:

### α. Ανώτεροι διευθυντές (Top managers)

Είναι αυτοί οι οποίοι εξασφαλίζουν και προωθούν τους στόχους που ορίζονται και πραγματοποιούνται σε συνάρτηση με το σκοπό του οργανισμού και επίσης που αναλύουν το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) του οργανισμού για να

προσδιορίσουν ουσιαστικά προβλήματα και να εκμεταλευτούν ευκαιρίες. Με άλλη έννοια είναι υπεύθυνοι για το στρατηγικό προγραμματισμό.

**β. Μεσαίοι διευθυντές (Middle managers)**

Είναι αυτοί οι οποίοι ερμηνεύουν τις κατευθύνσεις και τις εντολές που θέτουν οι ανώτεροι διευθυντές, τυποποιούν τα πλάνα και δημιουργούν τις κατευθύνσεις για τους κατώτερους διευθυντές και το προσωπικό. Οι μεσαίοι διευθυντές ενημερώνουν τους ανώτερους διευθυντές και ενημερώνονται από τους κατώτερους διευθυντές.

**γ. Κατώτεροι διευθυντές (Low managers)**

Είναι αυτοί οι οποίοι θέτουν τα πλάνα και τις κατευθύνσεις για τις καθημερινές δραστηριότητες σύμφωνα με τις εντολές προϊσταμένων διευθυντών. Είναι τα άτομα στα οποία οι εργαζόμενοι αναφέρονται και με τους οποίους συνεργάζονται σε καθημερινή βάση.

**3. Διευθυντικοί ρόλλοι (Managerial roles)**

Η διευθυντική εργασία θεωρείται ότι χαρακτηρίζεται από τρία κύρια αντικείμενα συμπεριφοράς ή διοικητικών ρόλων:

Επεξεργασία πληροφοριών (information processing) λήψη αποφάσεων (Decision making) και διαπροσωπικές σχέσεις (Interpersonal relationships). Η επεξεργασία των πληροφοριών είναι μια κύρια λειτουργία τη διευθυντικής εργασίας και αναφέρεται στην λήψη, την ανάλυση και την παροχή πληροφοριών.

Η λήψη αποφάσεων είναι η λειτουργία κατά την οποία χρησιμοποιούνται επεξεργασμένες πληροφορίες και λαμβάνονται αποφάσεις που λύνουν προβλήματα ή εκμεταλεύονται πλεονεκτήματα και ευκαιρίες.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις αναφέρονται στην προφορική ή γραπτή επικοινωνία με άλλα άτομα μέσα ή έξω από το εργασιακό περιβάλλον.

Με βάση τις ιδιαιτερότητες των διαφόρων επιπέδων διακρίνουμε τρεις κατηγορίες προσόντων ή ικανοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για αποδοτική αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

- α. Τεχνικά προσόντα (Technical skills) είναι εκείνες οι δυνατότητες που είναι αναγκαίες να πραγματοποιήσουν έναν ειδικό στόχο. Δηλαδή τα τεχνικά προσόντα αναφέρονται στα ατομικά προτερήματα για την αποτελεσματικότητα ενός στόχου που σχετίζεται με την εργασία. Πολλά επαγγέλματα διακρίνονται για τα απαραίτητα τεχνικά προσόντα από τα οποία συνδέονται. Μερικά προϋποθέτουν εκπαίδευση (π.χ. λογιστές), ενώ άλλα επιτρέπουν την απόκτηση προσόντων μετά από απαραίτητη προσπάθεια και εμπειρία (π.χ. ασφαλιστές).
- β. Κοινωνικά ή ανθρώπινα προσόντα (Human Skills) είναι εκείνες οι δυνατότητες που είναι αναγκαίες για την συνεργασία με άλλα άτομα, είτε μέσα είτε έξω από το εργασιακό περιβάλλον. Αυτά σχετίζονται με την ατομική δυνατότητα συνεργασίας με άλλα άτομα κατά αρμονικό τρόπο για την εκπλήρωση του σκοπού του οργανισμού. Επειδή η διευθυντική εργασία είναι από την φύση της κύρια διαπροσωπική σχέση, τα κοινωνικά προσόντα είναι κρίσιμα για όλους τους διευθυντές.
- γ. Εποπτείας και αντίληψης προσόντα (Conceptual Skills) είναι οι διαγνωστικές ικανότητες κάποιου να προσδιορίσει προβλήματα και ευκαιρίες να συλλέξει σχετικές πληροφορίες και να πάρει σωστές αποφάσεις που θα εξυπηρετούν τον αντικειμενικό σκοπό του οργανισμού. Τα προσόντα αυτά είναι τα πιο δύσκολα να αναπτυχθούν στην εφαρμογή των διοικητικών δραστηριοτήτων.

Αν και τα τρία είδη προσόντων είναι ουσιώδη για κάθε επίπεδο διοίκησης δεν παύουν να έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για κάθε επίπεδο. Ωστόσο οι κοινωνικές ικανότητες παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Για την κατανόηση της κατάταξης των διοικητικών στελεχών στις προαναφερθείσες κατηγορίες θα περιγράψουμε σχηματικά την διοικητική πυραμίδα.

Management είναι η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων μέσα σε έναν οργανισμό με συστηματικό τρόπο για να επιτευχθεί ένας κοινός σκοπός.

Ο προγραμματισμός αποβλέπει στον προσδιορισμό σκοπών καθώς και την επίτευξη αυτών. Οργάνωση είναι η εκχώρηση και ο συντονισμός των έργων τα οποία απαιτούνται να πραγματοποιηθούν από άτομα ή ομάδες του οργανισμού.

Διοίκηση είναι η διαδικασία δραστηριοποίησης, καθοδήγησης και επηρεασμού των δραστηριοτήτων των υφισταμένων για να επιτύχουν τον σκοπό του οργανισμού. Ο έλεγχος περιλαμβάνει μέτρηση της επιτυχίας των σκοπών, σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους σκοπούς και την λήψη διορθωτικών ενεργειών.

Με τον όρο "διαδικασία, εννοούμε ότι το management αποτελείται από ένα ακολουθούμενο και σχετιζόμενο πλήθος δραστηριοτήτων και στόχων. Αυτές οι δραστηριότητες είναι συστηματικές και αλληλεξαρτώμενες και χαρακτηρίζουν τα διευθυντικά στελέχη ώστε να τα καθιστούν αναγνωρίσιμα και ουσιαστικά από τα άλλα μέλη του οργανισμού.

Τέλος το management είναι μια συστηματική διαδικασία για να επιτύχει ένα σκοπό. Δηλαδή, η πρακτική του απαιτεί οι δραστηριότητες να απορρέουν από την επιθυμία της επιτυχίας του σκοπού που έχει τεθεί από όλα τα μέλη του οργανισμού. Ο σχετικός

χρόνος που απαιτείται για τις λειτουργίες του management σε συνάρτηση με τα επίπεδα διευθυντικών στελεχών. Πιο αναλυτικά τις λειτουργίες του management μπορούσαμε να τις προσδιορίσουμε ως ακόλουθα:

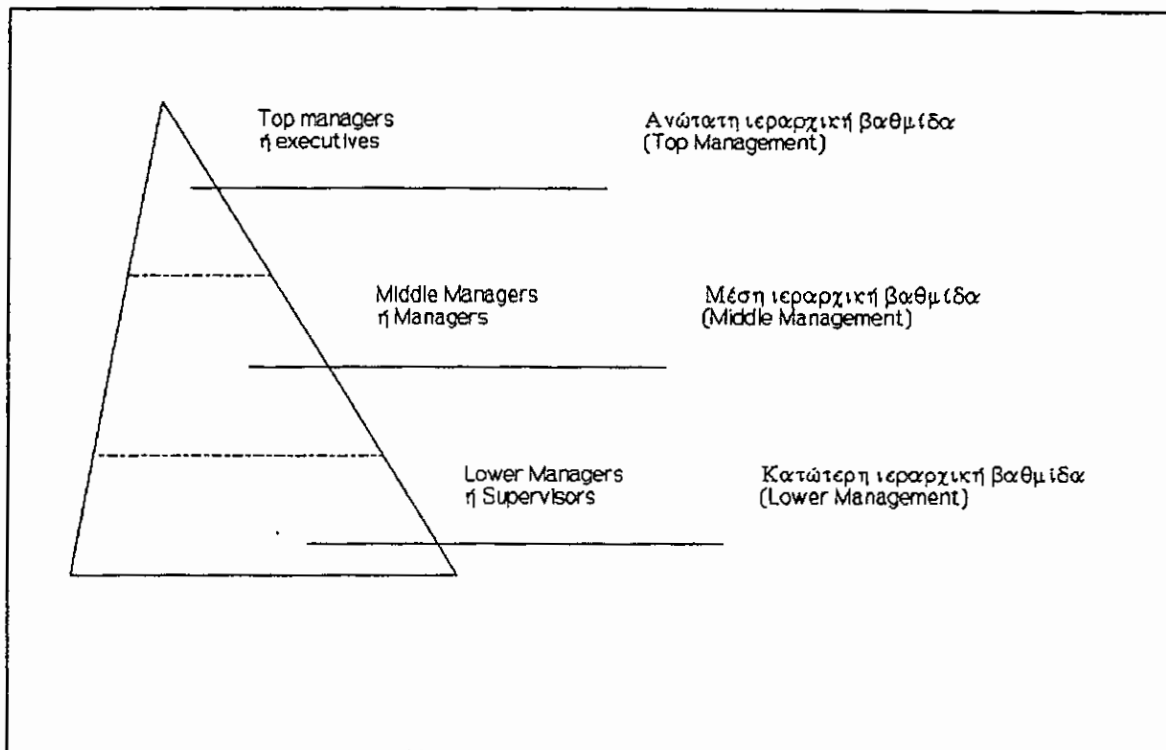
Προγραμματισμός: Είναι η επιλογή και η ακολουθούμενη διάταξη των έργων που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Οργάνωση: Η εκχώρηση και ο συντονισμός των έργων για να επιτευχθούν από τα μέλη στον οργανισμό καθώς επίσης η εκχώρηση και κατανομή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την επιτυχία κάθε έργου είναι γνωστά σαν οργάνωση.

Διοίκηση: Είναι η διαδικασία παρακίνησης, καθοδήγησης και επηρεασμού των δραστηριοτήτων των υφισταμένων.

Έλεγχος: Περιλαμβάνει τόσο τη συλλογή, αποτίμηση και σύγκριση των πληροφοριών με στόχο να διορθώσει τα έργα τα οποία δεν επέτυχαν κατάλληλα αποτελέσματα όσο και τον προσδιορισμό των σημείων που οι δραστηριότητες μπορούν να βελτιωθούν. Με απλά λόγια, ο έλεγχος περιλαμβάνει ανάλυση τη επιτυχίας του σκοπού, σύγκριση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.



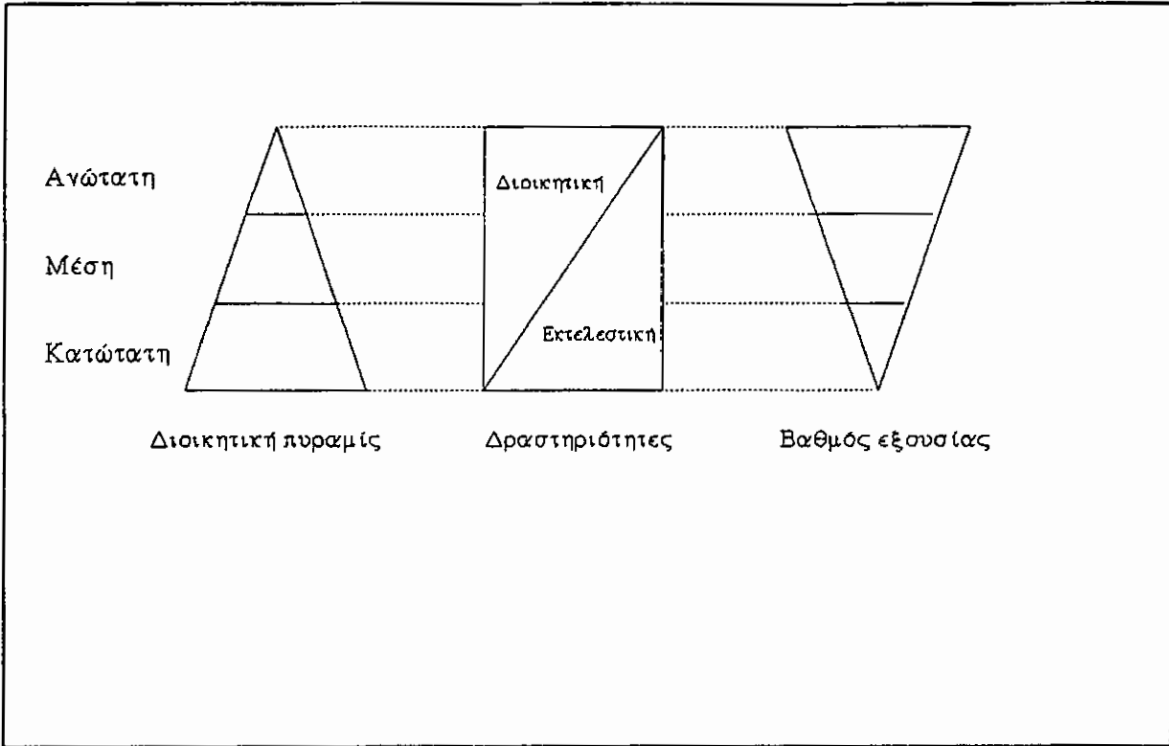


ΠΙΝΑΚΑΣ που εμφανίζει τη σχέση:

ιεραρχίας

εκτέλεσης έργου

βαθμού εξουσίας



## ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

### ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Στο κομμάτι αυτό αναφέρουμε την έννοια, τον ορισμό την χρησιμότητα και τη φύση του προγραμματισμού. Ποιές είναι οι κυριότερες φάσεις και ποιό είναι οι στόχοι του προγραμματισμού. ποιές είναι οι εφαρμογές του και πως συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων. Από ποιά στάδια περνάει η λήψη αποφάσεων και πως τελικά υλοποιείται η απόφαση αυτή.

Εξετάσαμε τις θεμελιώδης αρχές οργάνωσης και τα βασικότερα είδη της.

Μια άλλη δραστηριότητα του management είναι η στελέχωση και ποιό είναι οι τρόποι επιλογής για τα κατάλληλα άτομα που χρειάζεται η επιχείρηση για την καλύτερη πορεία της. Περιέχονται επίσης οι τρόποι καθοδήγησης του προσωπικού και διευθυνσης της ηγεσίας. Γίνεται λόγος για την επικοινωνία στον επιχειρησιακό χώρο. Με ποιούς τρόπους γίνεται και τι αποτελέσματα έχει. Τέλος αναφερόμαστε στον έλεγχο με τον οποίο εξασφαλίζεται η αποδοτική εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, ποιά είναι τα στάδια της διαδικασίας του ελέγχου και ποιά είναι τα στάδια της διαδικασίας του ελέγχου και ποιά είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά ώστε ο έλεγχος να γίνεται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικός.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός είναι πολύ βασική λειτουργία για την διοίκηση και Οργάνωση. Ο προγραμματισμός καλύπτει βραχυχρόνιες καταστάσεις, παράλληλα με το σχεδιασμό που αναφέρεται σε μακροχρόνια σχέδια, για την υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης.

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

Πιο απλά προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι, βέβαια την επόμενη ημέρα. Το μέλλον όμως δεν προβλέπεται.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την δραστηριότητα του προγραμματισμού είναι χρήσιμο να αναφερθούμε πρώτα στη διαδικασία του προγραμματισμού. Όπως θα απεικονίσουμε σχηματικ παρακάτω ο προγραμματισμός έχει πέντε φάσεις. Αυτές οι φάσεις είναι επαναλαμβανόμενες και αλληλοεπηρεαζόμενες και πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα.

### **ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ : ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Η πρώτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι αποτελούν, βασικά το σημείο εκκίνησης αφού παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφετηρία δε των στόχων αποτελούν οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον τη επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, οι ιδέες για τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες προς ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των καταναλωτών αποτελούν μαι αφετηριά νέων στόχων για την επιχείρηση.

### **ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Μετά τον καθορισμό των στόχων, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Αυτό συνεπάγεται βασικά την πρόβλεψη των γεγονότων ή των συνθηκών εκείνων που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

### **ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ : ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Η τρίτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού συνεπάγεται την επιλογή της εναλλακτικής εκείνης λύσης που θα συμβάλλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τα στάδια για την λήψη μιας απόφασης είναι:

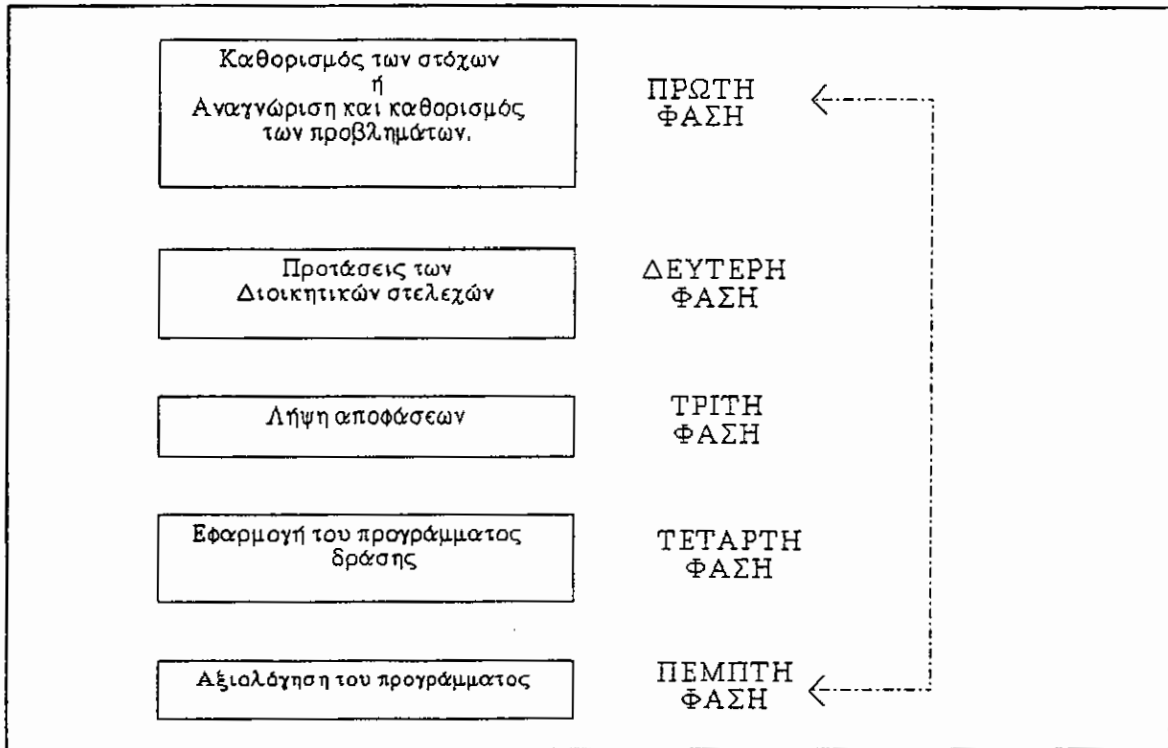
- α. Ο προσδιορισμός των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων,
- β. Η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και
- γ. Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

### **ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Από τη στιγμή που έχει υιοθετηθεί ένα πρόγραμμα δράσης, αυτό πρέπει να εφαρμοστεί. Τα προγράμματα από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία μίας επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να πάρουν την πρωτοβουλία να μετατρέψουν τα προγράμματα δράσης.

### **ΠΕΜΠΤΗ ΦΑΣΗ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Τελικά, τα προγράμματα και οι εφαρμογές τους πρέπει να υποβάλλονται συνεχώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων, όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία, γιατί έτσι δβελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ήδη υλοποιούνται. Επίσης με το σύστημα τους επαναπληρόρησης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, θα υπάρξει καλύτερη επεξεργασία των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να εκπονηθούν.



Οι όροι "στόχοι" και "σκοποί" θα χρησιμοποιούνται με την ίδια σημασία σε αυτή την εργασία. Οι όροι αυτοί αναφέρονται στο αποτέλεσμα που προσπαθούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις.

Επίσης παρέχουν τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και καθορίζουν τα πρότυπα βάσει των οποίων μπορούν να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα. Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι στόχοι αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού.

Ισως όταν αναφέρεται κανείς στις επιχειρήσεις, να θεωρεί πως μοναδικός αντικειμενικός σκοπός τους είναι η επίτευξη κερδών. Μια λεπτομερής όμως ανάλυση είναι δυνατό να δείξει ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει βάλει σαν στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει παράλληλα δε να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του

προσωπικού της και την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Έτσι κάθε επιχείρηση κατευθύνεται ή προσανατολίζεται για την υλοποίηση ορισμένων στόχων. Εάν μια επιχείρηση ή γενικότερα μια οικονομική μονάδα δεν στοχους, δεν υπάρχει λόγος ύπαρξής της. Οι στόχοι, όμως πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και να γνωστοποιούνται κατά τρόπο συγκεκριμένο, σε εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεσή τους.

Πριν δηλαδή ξεκινήσουμε μια οποιαδήποτε δραστηριότητα, οι στόχοι που έχουμε υπόψη μας θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και να έχουν κατανοηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους.

Από αυτό δε ακριβώς το σημείο αρχίζει η αποστολή του προγραμματισμού και των άλλων δραστηριοτήτων της διοικήσεως, δηλαδή της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Ο προγραμματισμός αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων, σχεδιάζεται η κατάλληλη οργάνωση,α επιλέγονται και κατανέμονται τα στελέχη στις θέσεις που το καθένα δθα αποδώσει καλύτερα, μεθοδεύεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και συστηματοποιείται ο έλεγχος της συλλογικής δραστηριότητας στην επιχείρηση.

Συνήθως κατά την εξέταση των στόχων απαριθμούνται διάφορες ιδιότητες που ως παράγοντες επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο των στόχων. Παρακάτω απαριθμούνται ορισμένες από αυτές.

## 1.2 Ιδιότητες των στόχων

- α. Σαφήνεια: Κάθε στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και την χρονική του διάρκεια, όσο και ως προς το φορέα υλοποίησής του. Πρέπει να είναι διατυπωμένος γραπτά, πράγμα που βοηθά στην αποσαφήνιση του στόχου και δεσμεύει το προσωπικό ως προς την επίτευξή του.



- β. Ρεαλισμός:** Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση. Στόχοι που βασίζονται σε εξωπραγματικούς υπολογισμούς, σχετικά με την επιτυχία τους, αποτελούν απραγματοποίητους πόθους για τα στελέχη της επιχείρησης.
- γ. Ιεράρχηση:** Οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν να υλοποιήσουν ταυτόχρονα πολλούς στόχους. Για να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους ως προς το ποιός θα επιτευχθεί πρώτος και ποιός δεύτερος, θα πρέπει να υπάρξει ιεράρχηση των στόχων και ανάλογα με την σπουδαιότητα του καθενός, να καθοριστεί η σειρά πραγματοποίησής τους.
- δ. Συνέπεια:** Οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή και τους γενικότερους στόχους, καθώς και με την πολιτική της επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να είναι συνεπείς με τους υπόλοιπους στόχους που έχουν τεθεί στο ίδιο οριζόντιο ή κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

### 1.3 Πλεονεκτήματα στόχων

Οι στόχοι προσφέρουν διάφορα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, τα οποία δεν έχουν πάντα την ίδια σημασία και την ίδια σοβαρότητα, αλλά εξαρτώνται από την κατάσταση που επικρατεί σε αυτή κατά την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι τα παρακάτω :

- α. Κατεύθυνση των προσπαθειών
- β. Περιορισμοί
- γ. Πηγή δικαιωμάτων από το περιβάλλον της
- δ. Καθορισμός προτύπων
- ε. Δημιουργία κινήτρων

## 1.4 Ειδη στόχων

Οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι πολλοί και διαφέρουν μεταξύ τους. Τους στόχους της επιχείρησης μπορούμε να τους κατατάξουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

### 1. Ανάλογα με τη διάρκειά τους σε :

- Βραχυχρόνιους ή ετήσιους οι οποίοι έχουν διάρκεια 1-2 έτη και εντάσσονται σε μακροχρόνια προγράμματα.
- Μεσοχρόνιους οι οποίοι έχουν διάρκεια 2-5 έτη.
- Μακροχρόνιους οι οποίοι έχουν διάρκεια πάνω από 5 έτη.

### 2. Ανάλογα με την έκταση σε :

- Γενικούς ή κύριους που αφορούν όλη την επιχείρηση.
- Ειδικούς ή δευτερεύοντες που αφορούν μέρος (τμήμα) της επιχείρησης.

### 3. Ανάλογα με το λειτουργικό τομέα σε :

- Πωλήσεων - Χρηματοδότησης
- Παραγωγής - Προσωπικού

### 4. Ανάλογα με το επιχειρηματικό αντικείμενο σε :

- Επιχειρηματικούς π.χ. μεγιστοποίηση κερδών, αύξηση πωλήσεων κ.λ.π.
- Κοινωνικούς (κοινωνική αποστολή επιχείρησης)

## 1.5 Λήψη αποφάσεων και εφαρμογές του προγραμματισμού

Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία και όχι μια απλή ενέργεια επιλογής μίας λύσης μεταξύ, διαφόρων εναλλακτικών, η οποία αποτελεί την καρδιά του προγραμματισμού. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί τη βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη, όλων των επιπέδων της διοικητικής πυραμίδας, η πορεία της οποίας ακολουθεί τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος
2. Ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων
3. Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων
4. Υλοποίηση της απόφασης.

### 1. Προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος

Συγκεκριμενοποίηση του προβλήματος. Διατύπωση προτύπων και αποκλίσεις από αυτά. Συγκέντρωση στοιχείων απαραίτητων για την πλήρη γνώση όλων των παραμέτρων που επιρεάζουν το πρόβλημα. Παραδείγματος χάρη, πολλές φορές είναι καλύτερα να ενεργήσει έγκαιρα το διοικητικό στέλεχος, παρά να περιμένει μέχρι να βρεί την καλύτερη λύση, καθώς μπορεί μια εναλλακτική λύση να είναι καλύτερη, όμως να μην υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για να υλοποιηθεί αυτή.

Επομένως πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά σε ανάλογες περιπτώσεις ο παράγοντας χρόνος.

### 2. Ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων

#### α. Πείρα:

Η επιτυχής αντιμετώπιση επιχειρησιακού προβλήματος στο παρελθόν, προδικάζει

επιτυχία της μεθόδου στο μέλλον, αρκεί να ισχύουν όμοια ή παρεμφερή γεγονότα, σε όμοια επιχείρηση.

β. Πειραματισμός:

Δοκιμασία πειραματική των λύσεων για την εξεύρεση της καλύτερης. Έχει σαν μειονεκτήματα το υψηλό κόστος και το εξειδικευμένο προσωπικό.

Παράδειγμα: Δοκιμαστική κυκλοφορία νέου προϊόντος σε κύκλωμα ανταγωνιστικής αγοράς.

γ. Επιχειρηματική έρευνα και ανάλυση:

Μαθηματική μέθοδος. Σύγχρονη μέθοδος που επιτρέπει την γνώση και την κατανόηση του προβλήματος με την οποία επιδιώκεται με το μαθηματικό λογισμό η άριστη λύση. Χρησιμοποιεί υποδείγματα (μοντέλα) και εργαλεία σπουδαιότερα των οποίων είναι:

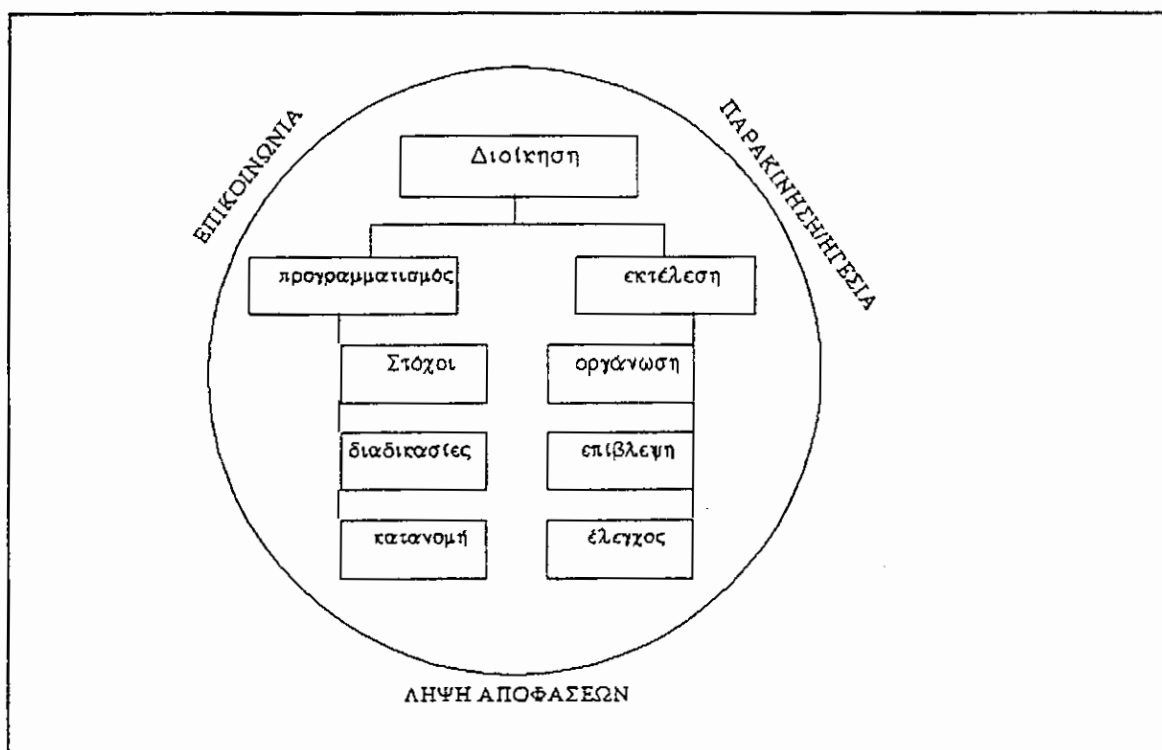
- Γραμμικός προγραμματισμός
- Θεωρία σειρών αναμονής
- Θεωρία του παιγνιδιού
- Θεωρία των πιθανοτήτων

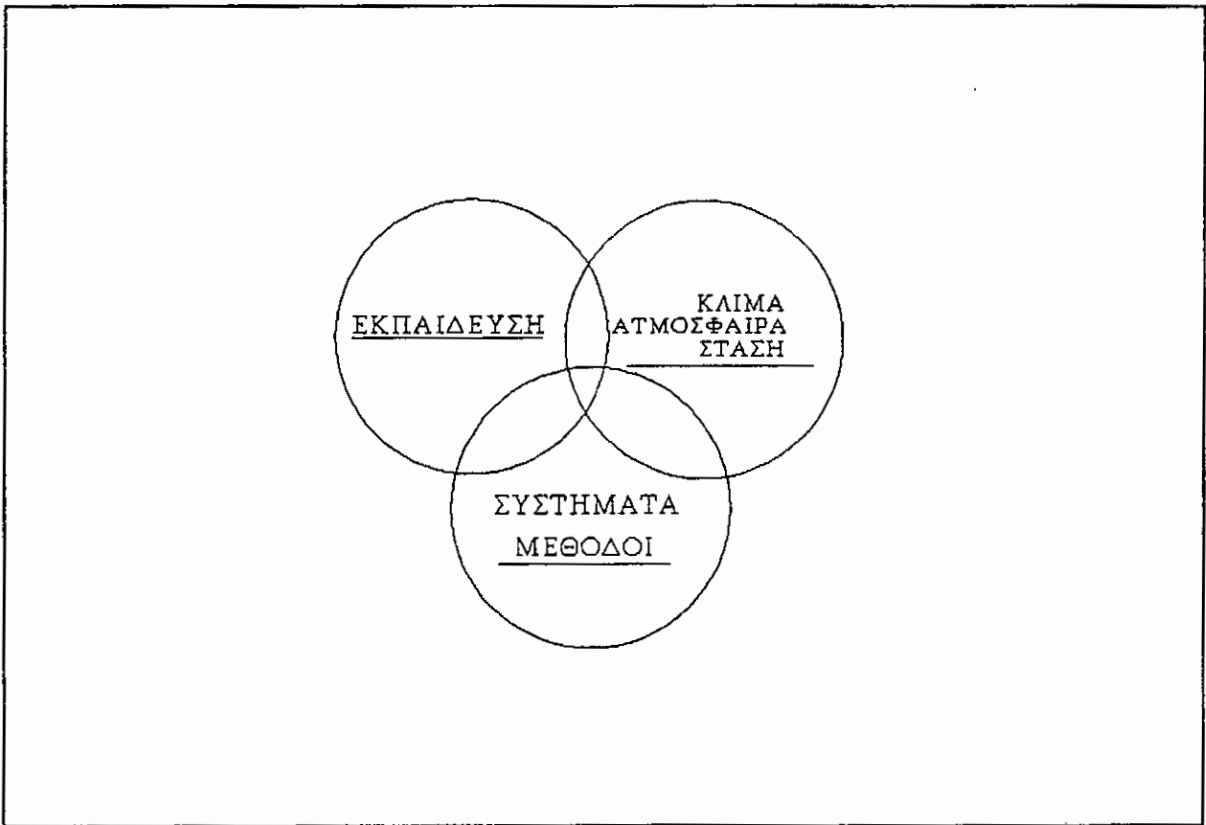
3. Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων

Στο στάδιο αυτό επιδιώκεται με συστηματική ανάλυση, η διαπίστωση δυνατοτήτων (θετικά) και αδυναμιών (αρνητικά) κάθε μίας λύσης, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις επιτυχίας από την εφαρμογή τους. Η ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων μπορεί να είναι ενστικτώδης ή βάση επιστημονικών μεθόδων, όπως π.χ. η χρήση της επιχειρησιακής έρευνας.

4. Υλοποίηση της απόφασης.

Το τελευταίο στάδιο αφορά την εφαρμογή. Πρέπει η επιλεγείσα απόφαση να σχεδιοποιηθεί σε δράση για να εξασφαλίζει την επικοινωνία και τη συμμετοχή αυτών που θα την υλοποιήσουν. Η απόφαση δηλαδή, με συγκεκριμένο πλάνο δράσης, πρέπει να προσεγγίσει και να ευαισθητοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί και τον φορέα της υλοποίησης.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

#### 2.1 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Το Management συστηματοποιεί και συντονίζει επιχειρηματικές ενέργειες σε θέσεις και ομάδες (δημιουργία ιεραρχικής δομής) καθώς επίσης καθορίζει την σχέση δραστηριότητας και εξουσίας μεταξύ του προσωπικού, για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Συνεπώς το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιές είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και με βάση αυτή την ανάλυση να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες, για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο όρος οργάνωση είναι ένας τρόπος που αφορά την εσωτερική δομή της επιχείρησης και ασχολείται με :

- α. προσδιορισμό των δραστηριοτήτων διεκπεραίωσης επιχειρηματικών στόχων
- β. ομαδοποίηση (grouping) των δραστηριοτήτων αυτών
- γ. προσδιορισμό προδιαγραφών - προσόντων κάθε οργανωτικής θέσης.
- δ. καθορίζει τις μορφές εξουσίας (γραμμική, λειτουργική, επιτελική) και την συγκέντρωση ή αποκέντρωσή της.
- ε. παρέχει εξουσίες σε μεμονομένες θέσεις και συλλογικά όργανα
- στ. προάγει την κοινωνική συνεργασία όλων των εργασιακών ομάδων για να εκτελούν το έργο τους αποδοτικότερα

## 2.2 ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

### 2.2.1 Τυπική Οργάνωση

Η τυπική οργάνωση εκφράζεται και υλοποιείται από ένα σύνολο αρχών και κανονισμών που είναι απαραίτητες για την ιεραρχική δόμηση μιας επιχείρησης και αναγκαστικά εφαρμοστές από το προσωπικό. Παριστάνεται στις επιχειρήσεις με μορφή οργανογράμματος. Είναι απλή γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής, όπου γραμμές ενώνουν τις διάφορες θέσεις και υποδεικνύουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους.

Με τα οργανογράμματα καταδεικνύονται:

- α. υπηρεσιακή και επικοινωνιακοί (τυπικοί) δρόμοι
- β. διάφορες διοικητικές βαθμίδες
- γ. διαίρεση της επιχείρησης σε κεντρικές βοηθητικές και θέσεις υποστήριξης
- δ. διαίρεση σε τομείς, τμήματα, ομάδες κ.λ.π

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ:** Είναι φανερό ότι το οργανόγραμμα παρουσιάζει εγγενή αδυναμία στην απεικόνιση της άτυπης οργάνωσης, διότι η επιχείρηση εμφανίζει τέτοια ποικιλία διεργασιών και λειτουργιών, οι οποίες είναι αδύνατον να περιγραφούν ή να παρασταθούν διαγραμματικά.

Το οργανόγραμμα χρησιμοποιεί:

- α. τον οριζόντιο διαφορισμό (παρέχεται το πλάτος της οργάνωσης)
- β. τον κάθετο διαφορισμό (παρέχεται το βάθος, ύψος της οργάνωσης)



## 2.2.2 Τμηματοποίηση

Ο καθορισμός της οργάνωσης δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης, ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση.

Ετσι λοιπόν τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες. Με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε τομείς, τμήματα και θέσεις εργασίας, η οργανωτική δομή της επιχείρησης μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα.

### Διακρίσεις τμηματοποίησης

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

1. Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης
2. Τμηματοποίηση βάσει των προϊόντων ή τις σειρές προϊόντων
3. Τμηματοποίηση βάσει των κατηγορίας καταναλωτών
4. Τμηματοποίηση βάσει διαδικασίας ή εξοπλισμού
5. Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών
6. Τμηματοποίηση βάσει των απλής αριθμώσεως

### Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης

Η μορφή αυτή τμηματοποίησης πραγματοποιείται όταν τα τμήματα συνιστούν μια λειτουργική ενότητα. Παραδείγματος χάρη τμήμα ή διεύθυνση πωλήσεων, οικονομικού, προσωπικού, παραγωγής κ.λ.π.

### Τμηματοποίηση βάσει των προϊόντων ή τις σειρές προϊόντων

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις με μεγάλη "γκάμα" προϊόντων. Παραδείγματος χάρη επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρικών συσκευών. Τα τμήματα που υπάρχουν στο παράδειγμά μας είναι τμήματα T.V., video, συστήματα H/Y - ηχοσυνόλων (πικαπς, ενισχυτές, ραδιόφωνα, μαγνητόφωνα κ.λ.π.).

### Τμηματοποίηση βάσει κατηγορίας καταναλωτών

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης εφαρμόζεται σε πολυκαταστήματα με ποικιλία αγοραστικού - καταναλωτικού κοινού. Παραδείγματος χάρη "MINION", "ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ". Σε αυτά τα καταστήματα υπάρχουν τμήματα τροφίμων, καλλυντικών, ενδυμάτων, παιχνιδιών κ.λ.π.

### Τμηματοποίηση βάσει διαδικασίας ή εξοπλισμού

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης απαντάται στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάρη, η ΠΥΡΚΑΛ Α.Ε. διαθέτει τμήματα όπως καλυκοπτείο, πυριτιδοποιείο, γομωτήριο κ.λ.π.

Τα παραπάνω τμήματα με διαφορετικούς εξοπλισμούς παράγουν διαφορετικά μέρη μιας σφαίρας (τελικό προϊόν).

### Τμηματοποίηση βάσει γεωγραφικών περιοχών

Όταν μια επιχείρηση, αναπτύσει δραστηριότητα σε πολυεθνικό επίπεδο ή έχει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα σε άλλες περιοχές της χώρας, η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος οργάνωσης της επιχείρησης αυτής. Με την μέθοδο αυτή, η επιχείρηση προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην συγκεκριμένη περιοχή και τέλος είναι περισσότερο αποτελεσματική από άποψη κόστους.

### Τμηματοποίηση βάσει απλής αριθμώσεως

Αυτή η μέθοδος τμηματοποίησης χρησιμοποιείται στις κατώτερες ιεραρχικές βαθμίδες. Είναι απλοϊκή και απαρχαιωμένη, χρησιμοποιείται όπου δεν υπάρχει εξειδίκευση π.χ. τάξεις σε σχολεία, Α λυκείου τμήματα,  $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$ , κ.λ.π.

## 2.3 ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

### Μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης

Στην οργανωτική δομή που έχει επιλεγεί προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της απεικονίζονται οι επιθυμητές οργανωτικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας τους. Παρακάτω θα παραθέσουμε πως γίνεται η ανάθεση των δραστηριοτήτων στους υπεύθυνους των διαφόρων οργανωτικών

μονάδων και με ποιές μεθόδους μεταβιβάζεται η εξουσία και η ευθύνη από τα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας στα κατώτερα. Για να κατανοήσουμε τα παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο να αναλύσουμε τις έννοιες εξουσία, ευθύνη.

Εξουσία: Είναι η εκχωρούμενη δύναμη σε κάποιον (συνήθως προϊστάμενο) να διατάσσει κάποιους άλλους (συνήθως υφισταμένους) να δρουν κατά συγκεκριμένο τρόπο για να υλοποιηθούν στόχοι της επιχείρησης.

Ευθύνη: Είναι η υποχρέωση υφισταμένου να εκτελεί τα καθήκοντα που του ανατέθηκαν. Η ευθύνη αναφέρεται στον άνθρωπο και μπορεί να είναι μόνιμη ή πρόσκαιρη.

Συσχαιτισμός: Εξουσία χωρίς ευθύνη είναι αυθαιρεσία  
Ευθύνη χωρίς εξουσία είναι ανευθυνότητα

Ένταση και όρια εξουσίας: (Παριστάνεται με ισοσκελές τρίγωνο που έχει την κορυφή του προς τα κάτω).

Επίπεδα Διοίκησης	Έκταση και όρια Εξουσίας
Ανώτατο	E1
Μέσο	E2
Κατώτατο	E3

$$E1 > E2 > E3$$

$$E1 + E2 + E3 = \Sigma E \text{ (όπου } \Sigma E \text{ Συνολική εξουσία)}$$

Τα όρια της εξουσίας προσδιορίζονται από τους εξής περιορισμούς:

- α. Ανθρώπινους
- β. Κοινωνικούς
- γ. Οικονομικούς
- δ. Τεχνολογικούς
- ε. Ειδικούς

Μορφές εξουσίας:

1. **Επιτελική:** Είναι η μορφή εξουσίας κατά την οποία τα επιτελικά στελέχη παρέχουν αποκλειστικά συμβουλές και εισηγήσεις στη γραμμική εξουσία. Δεν έχουν δικαίωμα να δίνουν εντολές ή να υπαγορεύουν ενέργειες για την εκτέλεση σε στελέχη της επιχείρησης.

Παράδειγμα: Το λογιστήριο της Α.Ε. <X> παρουσιάζει προβλήματα δυσλειτουργίας. Επικοινωνεί η εταιρεία Α.Ε. <X> με υπάρχουσα φοροελεγκτική εταιρεία στην οποία και αναθέτει την οργάνωση του λογιστηρίου της σε νέα βάση, αφού η τελευταία ανακαλύψει τα ασθενή σημεία που ενοχοποιούνται για την δυσλειτουργία. Η μελέτη και τα συμπεράσματα της φοροελεγκτικής εταιρείας θα διατυπωθούν σε αναφορά με εισηγήσεις και συμβουλές, ενώ απαγορεύεται απ'ευθείας επέμβασή της στο προσωπικό του λογιστηρίου που ελέγχει. Η εξουσία που αναπτύσει η φοροελεγκτική εταιρεία είναι επιτελική. Είναι δε πρόσκαιρη. Υπάρχει όμως και η περίπτωση μια εταιρεία να έχει μόνιμα επιτελικά στελέχη (συμβούλους).

2. **Γραμμική:** Είναι η άμεση σχέση εξουσίας με την μορφή κάθετης γραμμής, του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο. Είναι δηλαδή μιάς κάθετης γραμμικής μορφής εξουσία που αρχίζει από το ανώτατο και κατευθύνεται στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Παράδειγμα: Ο γενικός διευθυντής εξουσιάζει τον οικονομικό διευθυντή, αυτός

τον προϊστάμενο του λογιστηρίου και αυτός τον λογιστή. Υπάρχει δηλαδή αλυσίδα εντολής.

3. **Λειτουργική:** Είναι η μορφή εξουσίας, η πατρότητα της οποίας ανήκει στον Taylor, σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος υπάγεται σε περισσότερους του ενός προϊσταμένους, ανάλογα με την ειδικότητά του. Η εξουσία αυτή πρέπει να εφαρμόζεται σε περιορισμένη κλίμακα διότι αντιστρατεύεται στην αρχή της ενότητας της εντολής και περιπλέκει τα γραμμικά στελέχη.

Παράδειγμα: Στέλεχος του τμήματος εφοδιασμού ή προμηθειών και συγκεκριμένα ο προϊστάμενος αυτού του τμήματος δέχεται εντολές από το διευθυντή οικονομικού (που χρηματοδοτεί το τμήμα αυτό) και από το διευθυντή παραγωγής (που προμηθεύει τη διεύθυνσή του σε πρώτες ύλες κ.λ.π.)

Οι προϋποθέσεις για συνύπαρξη αποτελεσματικής γραμμικής και επιτελικής εξουσίας είναι:

1. Κατανόηση της έννοιας των εξουσιών  
Σαφέστατα η γραμμική λαμβάνει αποφάσεις και δίνει εντολές, ενώ η επιτελική παρέχει μόνο συμβουλές.
2. Τα στελέχη επιτελείου πρέπει να ακούγονται με προσοχή και να ενημερώνονται υπεύθυνα και με πληρότητα από τα γραμμικά στελέχη.
3. Οι προτάσεις - συμβουλές των επιτελικών στελεχών να είναι πλήρεις - σαφείς - ολοκληρωμένες.

## 2.4 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οι άνθρωποι που εργάζονται μαζί σε μια επιχείρηση συμμετέχουν σε ομάδες (που συνιστούν την άτυπη οργάνωση) με στόχο να ικανοποιηθούν προσωπικές τους ανάγκες. Ο manager πρέπει να ωφεληθεί από την άτυπη οργάνωση και έντεχνα να την στρέψει στις υπηρεσίες της τυπικής οργάνωσης, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο μεγαλύτερος δυνατός συγκερασμός ατομικών και επιχειρηματικών στόχων.

Η δημιουργία των άτυπων αυτών ομάδων έχουν τα παρακάτω αίτια που προσδιορίζουν την συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτές.

1. **Κοινά σημεία** (κοινά σημεία ηλικίας, μόρφωσης, ενδιαφερόντων, έξω από το χώρο της επιχείρησης).

2. **Τόπος εργασίας, διαμονής, κοινή εμπειρία, κοινά προβλήματα.**

Η άτυπη οργάνωση παρεπιδημεί στα χαμηλά ιεραρχικά κλιμάκια εκτεταμένα, ενώ ελαχιστοποιείται στα ανώτερα, όπου απαντάται σαν ανταλλαγή πληροφοριών σε διευθυντικό επίπεδο. Εφιστάται η προσοχή των managers να κατευθύνουν έντεχνα τις εκδηλούμενες αυτές άτυπες ομαδοποιήσεις στους επιχειρησιακούς στόχους και να μην δίνουν εικόνα διαφορισμού, αδιαφορίας ή και αντιπαλότητας με τους διαφαινόμενους σκοπούς της άτυπης οργάνωσης, γιατί έτσι καλλιεργείται κλίμα εχθρότητας μέσα στην επιχείρηση και κλίμα δεσποτισμού.

## ΚΑΦΑΛΑΙΟ 3ο

### 3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Μία από τις δραστηριότητες της οργάνωσης και διοίκησης είναι και η στελέχωση. Αντικείμενο της στελέχωσης είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα πριν από την πρόσληψη του προσωπικού για την κάλυψη των διοικητικών θέσεων με πρόσωπα κατάλληλα να ανταποκριθούν στην αποστολή που προβλέπουν αυτές οι θέσεις.

Φυσικά είναι εύλογο ότι εκτός των διοικητικών στελεχών το εργατικό δυναμικό, σαν εξέχουσα σημασίας παραγωγική δύναμη, στελεχώνει και τις υπόλοιπες θέσεις και συμβάλλει αποφασιστικά και δραστικά στην υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως η ύπαρξη τόσο των διοικητικών στελεχών όσο και του εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητη για την σωστή στελέχωση της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού.

Παρακάτω αναλύονται οι διαδικασίες που εφαρμόζει μια επιχείρηση πριν και μετά την πρόσληψη.

1. Αναζήτηση προσωπικού
2. Επιλογή
3. Πρόσληψη
4. Εκπαίδευση
5. Προσαρμογή



Επιπρόσθετα η διοίκηση προσωπικού ασχολείται :

- α. με την αξιολόγηση του προσωπικού με βάση την απόδοση και τις δυνατότητές του.
- β. με την αμοιβή προσωπικού

### 3.1 Αναζήτηση προσωπικού

Σε πρώτη φάση η επιχείρηση αφού προσδιορίσει τις υπηρεσιακές της ανάγκες σε υπαλλήλους ή εργάτες (οι ανάγκες προσδιορίζονται από προβλέψεις παραγωγής, πωλήσεων, ροή εργασίας, αποδοτικότητα θέσεων κ.λ.π.) καθορίζει τον αριθμό των ατόμων και τα προσόντα που θα διαθέτουν για να προσλάβει.

Απευθύνεται στην αγορά εργασίας μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης (τύπος, τηλεόραση, ραδιόφωνο κ.λ.π.) ή των γραφείων εύρεσης εργασίας, δίνοντας τα προσόντα που απαιτεί για τους υποψήφιους και αναμένει εκδήλωση ενδιαφέροντος από τους ενδιαφερόμενους να καταλάβουν τις προσφερόμενες θέσεις.

### 3.2 Επιλογή

- α. Οι υποψήφιοι υποβάλλουν αίτηση με βιογραφικό σημείωμα. Τα στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν σε ένα πλήρες βιογραφικό σημείωμα είναι τα εξής:
  - Προσωπικά στοιχεία:  
Ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνο, ημερομηνία γεννήσεως, αριθμός δελτίου αστυνομικής ταυτότητας.

- **Επαγγελματικός σκοπός:**  
Σε αυτόν περιγράφουν γιατί θέλουν να προσληφθούν. Τι επιδιώκουν δηλαδή.
- **Προϋπηρεσία:**  
Πρέπει να αναφέρουν προηγούμενες απασχολήσεις τους που να τεκμηριώνονται με δικαιολογητικά υποστήριξης. Δηλαδή με βεβαιώσεις προϋπηρεσίας των εργοδοτών τους και με βεβαιώσεις ασφαλιστικών φορέων που τους επικάλυπταν ασφαλιστικά, τους αντίστοιχους προγενέστερους χρόνους απασχόλησής τους. Με τις τελευταίες η επιχείρηση διασφαλίζεται από πλαστές ή εικονικές υπηρεσίες.
- **Συστάσεις:**  
Συστατικές επιστολές. Εάν διαθέτουν γόνιμη και θετική προϋπηρεσία σε χώρους, είναι ενισχυτικό να διαθέτουν αυτής της μορφής στοιχεία πιστότητας.
- **Ξένες γλώσσες:**  
Η επιχειρηματική παγκοσμιότητα και οι ανοικτές οικονομίες επέβαλαν την γλωσσομάθεια υπολογίσιμο προσόν για την επιλογή.
- **Ειδικές δεξιότητες:**  
Που απαιτεί μια συγκεκριμένη υπό προκήρυξη θέση.
- **Οτι πληροφοριακό στοιχείο:**  
Ηθελε διάφορες δοκιμασίες (εφύιας, ιεραρχικές εξετάσεις, προσωπικότητας κ.λ.π.) που ακολουθούν σε δεύτερο βήμα.
- **Συνέντευξη:**  
Είναι το τελικό επιτελικό βήμα της επιχείρησης. Πρόκειται για την "πρόσωπο με πρόσωπο" συνάντηση στην οποία με την αμεσότητα, κορυφαία διοικητικά στελέχη (που έχουν και την ευθύνη της επιλογής), διαμορφώνουν εκ του

συγγενούς ολοκληρωμένη εικόνα του υποψηφίου.

### 3.3 Πρόσληψη

Μετά την επιλογή το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει την συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληθέντα. Αφού προσληφθεί ο κατάλληλα επιλεγμένος υποψήφιος, είναι πολλές φορές δυνατόν να τεθεί για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα "X" υπό δοκιμασία (δόκιμος) έως ότου οριστικοποιηθεί η πρόσληψή του με υπογραφή σύμβασης εργασίας.

### 3.4 Εκπαίδευση

Μία από τις δοκιμασίες της στελέχωσης που θα ενεργοποιήσει και θα διατηρήσει το προσωπικό που προσέλαβε είναι, η εκπαίδευση του προσωπικού η οποία αποσκοπεί στην περαιτέρω κατάρτιση του προσλαμβανόμενου και στην εξειδίκευσή του σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να παραγνωρίζεται σαν άσκοπο κόστος από την επιχείρηση, αλλά παραγωγική της επένδυση, διότι έτσι βελτιώνεται η ποιοτική στάθμη του προσωπικού της με απότοκο αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Τέλος, με την εκπαίδευση απλοποιείται η διαδικασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

### 3.4.1 Πρόγραμμα εκπαίδευσης

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να καταρτίσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσα από το οποίο, αφού πρώτα ταξινομήσει τους νεοπροσληφθέντες στις παρακάτω κατηγορίες, θα επιτύχει αποτελεσματικά την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους.

- α. Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα
- β. Στο νέο προσωπικό με πείρα
- γ. Στο κανονικό προσωπικό

- Εκπαίδευση του νέου προσωπικού χωρίς πείρα -

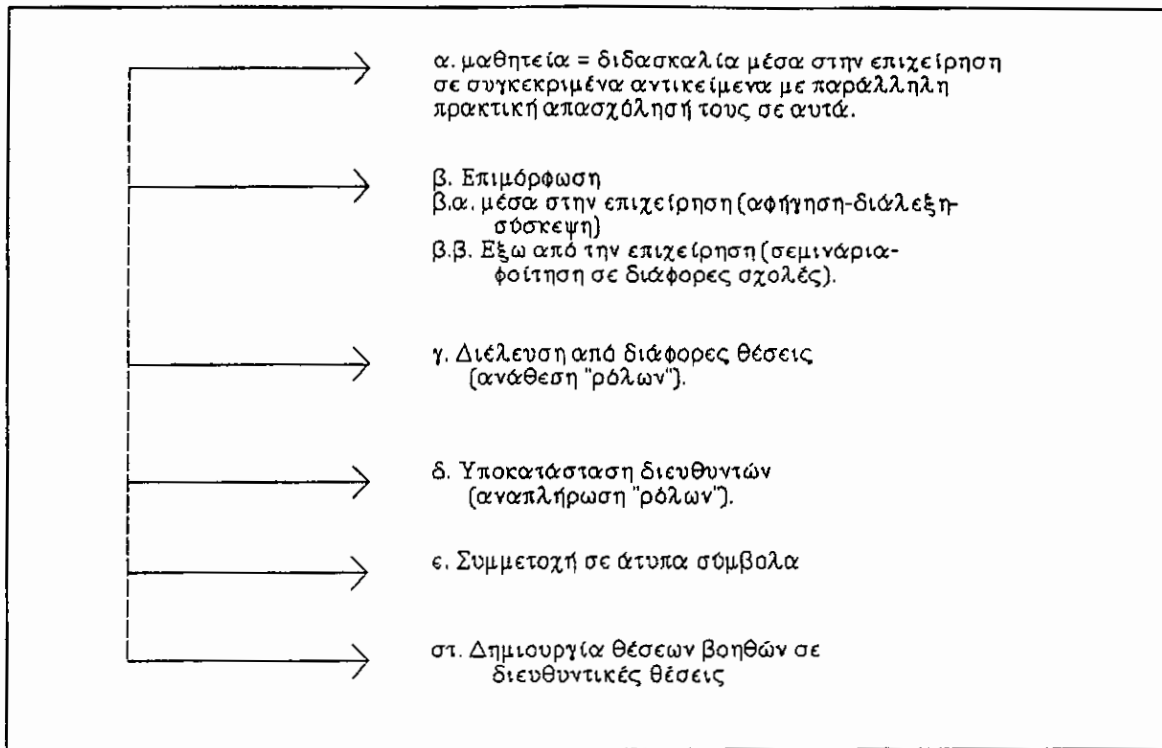
Για την εκπαίδευση του προσωπικού αυτού, γίνεται πρώτα προσπάθεια να του δοθεί μια γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης, όπως π.χ. την πολιτική που ακολουθεί στα αποθέματα, στις πιστώσεις, στις εκπτώσεις κ.λ.π.

Εκπαιδευτικοί μέθοδοι:

### 3.4.2 Προσαρμογή

Αφού το προσωπικό εκπαιδευτεί και συγκεκριμενοποιηθεί ο ρόλος του στην επιχείρηση θα πρέπει γραπτά η προφορικά για :

- τον χώρο της εργασιάς του
- το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (συνάδελφος)
- την τυπική οργάνωση της επιχείρησης (ιεραρχική πυραμίδα)



Μια επιτυχής ένταξη έχει ως αποτέλεσμα να κάνει το νέο μέλος να αισθάνεται άνετα στη νέα του θέση, να μειώνει τις πιθανότητες για χαμηλή απόδοσή του και να αποφεύγονται οι ξαφνικές παραιτήσεις των νεοπροσληφθέντων την πρώτη ή τη δεύτερη εβδομάδα μετά την πρόσληψή τους.

### 3.4.3 Αξιολόγηση προσωπικού

Αφορά την αξιοκρατική εκτίμηση του προσωπικού με στόχο να διακριβωθούν:

- α. ο βαθμός ανταπόκρισής του στα καθήκοντά του
- β. οι δυνατότητες περαιτέρω εξέλιξής του.

### Αποτελέσματα αξιολόγησης

1. Βελτίωση της γνώσης και απόδοσης του προσωπικού
2. Δίκαιος μισθός (σύστημα αμοιβής)
3. Προαγωγές ή απολύσεις προσωπικού

### Συστήματα αξιολόγησης

1. Βαθμολογία με μόρια  
Το κάθε κριτήριο - προσόν έχει δεδομένη βαθμολογία γνωστή εξ αρχής. Το άτομο αθροιστικά συλλέγει μόρια που απεικονίζουν την αξία του.
2. Συγκριτική μέθοδος
  - 2.α Ταξινόμηση υπαλλήλων με βάση την αρχή του καλύτερου και του χειρότερου.
  - 2.β Ημερολογιακή παρακολούθηση. Καταγράφονται ημερολογιακά τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία του προσωπικού, τα οποία στο σύνολό τους δίνουν την εικόνα αποδοτικότητάς του.
3. Φύλλα ποιότητας  
Σε αυτά με μορφή έκθεσης, ο προϊστάμενος καταγράφει τις υποκείμενες απόψεις του για τον υφιστάμενό του.
4. Ομαδική αξιολόγηση  
Δημιουργείται ομάδα διοικητικών στελεχών με τον προϊστάμενο του υπό κρίση υπαλλήλου και συνάγεται συλλογική κρίση.

### 3.4.4 Αμοιβή προσωπικού

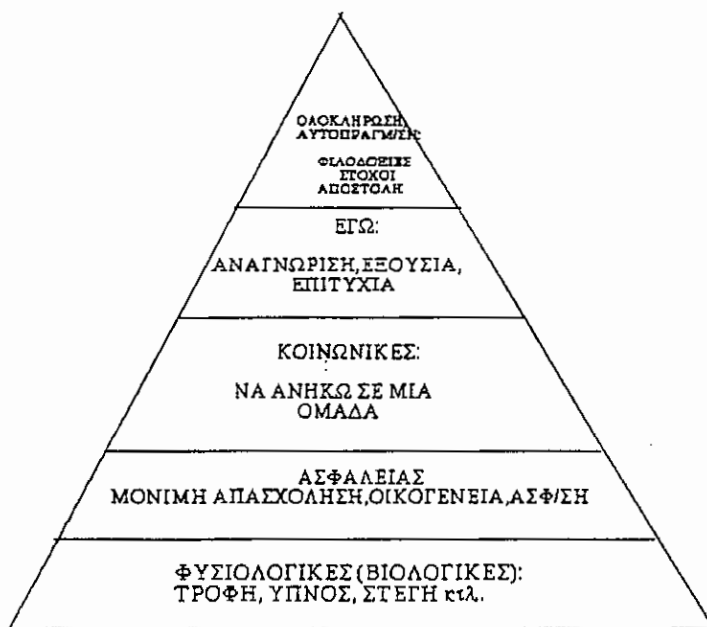
Πρόκειται για τις Οικονομικές απολαβές που παίρνουν οι εργαζόμενοι σαν αντάλλαγμα των υπηρεσιών που παρέχουν στην επιχείρηση. Είναι το ισχυρότερο κίνητρο απασχόλησης των εργαζομένων, χωρίς φυσικά να είναι και το μοναδικό.

Είναι γνωστή η θεωρία, ότι ο άνθρωπος εργάζεται, κυρίως για να καλύψει συγκεκριμένες του ανάγκες. Οι ανθρώπινες ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow κατατάσσονται ως εξής:

- Φυσιολογικές (βιολογικές) π.χ. τροφή, ύπνος, στέγη κ.λ.π.
- Ασφάλειας π.χ. μόνιμη απασχόληση, οικογένεια, ασφάλιση
- Κοινωνικές
- Εγώ π.χ. αναγνώριση, εξουσία, επιτυχία
- Ολοκλήρωσης - αυτοπραγμάτωσης π.χ. φιλοδοξίες, στόχοι, αποστολή.

Σχετική πυραμίδα κατά τον Maslow

### ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ



Ανθρώπινες ανάγκες κατά Α. Maslow



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Διεύθυνση είναι η δραστηριότητα του management με την οποία επιδιώκεται χρησιμοποίηση κατάλληλου συστήματος υποκίνησης και επικοινωνίας από τον διευθυντή στον υφιστάμενο προσωπικού του, για να ενεργοποιηθεί και να υλοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους.

Αποτελεί την δυσκολότερη δραστηριότητα του management δεδομένου ότι κινητοποιεί το προσωπικό (αστάθμητος παράγοντας) προς την κατεύθυνση υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων.

Βασική αποστολή της διεύθυνσης είναι:

- α. Καθορισμός των αναγκών - κίνητρα ανθρώπινου παράγοντα.
- β. Ποιές ανάγκες ικανοποιεί η επιχείρηση των εργαζομένων.
- γ. Ταύτιση αναγκών - επιχειρησιακών στόχων με επιχειρησιακών
- δ. Τα μέσα που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές π.χ. εξασφάλιση απασχόλησης, μισθός κ.λ.π.
- ε. Καθιέρωση (δημοκρατικού ή απολυταρχικού) συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού.

#### 4.1 Υποκίνηση

Είναι η παροχή κινήτρων (που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες στους υφισταμένους

για να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Η δημιουργία κινήτρων, που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώσει κανείς κάτι, είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σημερινή επιχείρηση.

Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους παίζει μεγάλο ρόλο σήμερα, και αυτό γιατί :

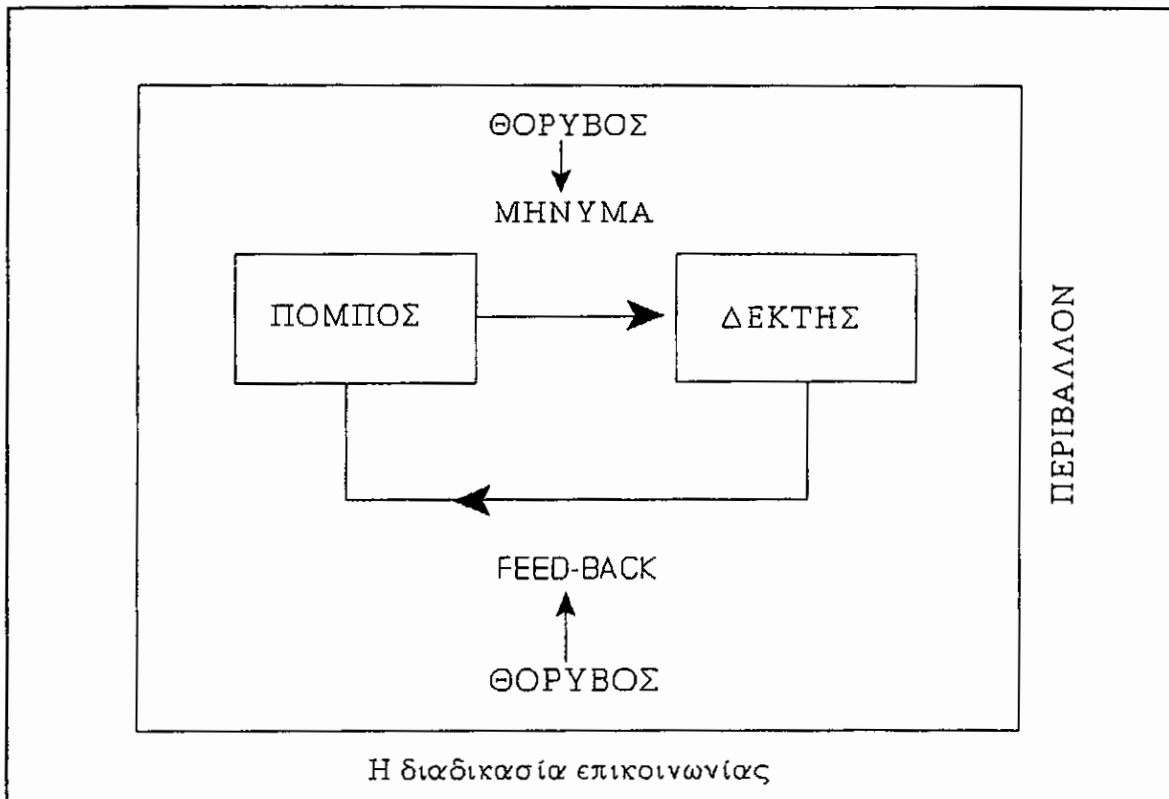
1. Οι άνθρωποι πρέπει να προσελκυσθούν ή να τους δοθούν κίνητρα για να προτιμήσουν να εργαστούν σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση.
2. Από την στιγμή που θα προσληφθούν, πρέπει να παροτρυνθούν ή να τους δοθούν κίνητρα για να προσφέρουν την ενεργητικότητα και την προσπάθειά τους. Επίσης πρέπει να τους δοθούν κίνητρα εξέλιξής τους κ.α.

#### 4.2 Επικοινωνία

Είναι η διαδικασία κυκλοφορίας και μεταβίβασης πληροφοριών μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Οι πληροφορίες έχουν την έννοια των ιδεών, εμπειριών, υποδείξεων, γεγονότων και απόψεων για τα επιχειρησιακά θέματα.

Ετσι λοιπόν η επιτυχία μιας επιχείρησης θα εξαρτηθεί από το βαθμό επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών της. Για να υπάρχει όμως αποτελεσματική επικοινωνία σε μια επιχείρηση, θα πρέπει τα στελέχη όλων των επιπέδων να λειτουργούν ως πομποί και δέκτες πληροφοριών και να χρησιμοποιούν με άνεση τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτει.

Για να κατανοήσουμε το σχήμα αναλύονται παρακάτω οι έννοιες πομπός, δεικτής, μήνυμα, κανάλι.



1. **Πομπός :** Είναι ο άνθρωπος ή η ομάδα από την οποία εκπορεύεται η πληροφορία. Φυσικά παίρνοντας απάντηση ο πομπός με το Feed - back (παλινδρόμηση - επαναφορά) της πληροφορίας μετασχηματίζεται σε δέκτη.
2. **Μήνυμα :** Είναι το απλό ή κωδικοποιημένο πληροφοριακό στοιχείο που μεταβιβάζεται.
3. **Κανάλι :** Είναι το μέσο το οποίο μεταφέρει το μήνυμα μέσω ενσωμάτωσης τηλεπικοινωνίας.

4. **Δέκτης** : Σε αυτόν ή από αυτόν συλλαμβάνεται - αποκωδικοποιείται και κατανοείται το μήνυμα.

### Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας

Το μήνυμα θα πρέπει:

- να είναι σαφές
- να μην έχει σφάλματα (παρερμηνεία μηνύματος)
- να είναι σχετικό με την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων
- να μεταβιβάζεται έγκαιρα για να αφήνει περιθώρια αντιδράσεων από τους εκτελεστές.
- να συνοδεύεται από σχόλια ή υποθέσεις όταν επιβάλλεται, για να γίνεται κατανοητό
- στην μεταβίβαση του μηνύματος θα πρέπει να γίνεται χρήση τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

### 4.3 Ηγεσία

Είναι η δεξιότητα του manager να κινητοποιεί τους υφισταμένους του, με διάφορες μεθόδους για την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου τους που στοχεύει στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

#### Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Ο ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από :

1. Γνώση του αντικειμένου του

Βασική προϋπόθεση για να ηγείσαι κάποιου, από τον οποίο απαιτείς αποτελεσματικότητα στο συγκεκριμένο έργο του, είναι να γνωρίζεις υπεύθυνα και λεπτομερειακά το εργασιακό αντικείμενο. Στοιχείο απαραίτητο για να ελέγχεις και να αξιολογείς.

2. Εργατικότητα

Θα πρέπει να δαπανά έργο, διανοητικό και σημαντικό, να ασκεί ηγεσία, ενώ παράλληλα προβάλλεται στους υφιστάμενούς του σαν πρότυπο εργαζομένου για μίμηση.

3. Να είναι ευθύς και δίκαιος

Επειδή η ηγεσία σχετίζεται και εμπλέκεται με ανθρώπινες σχέσεις, η ευθύτητα προς τους υφιστάμενους (έλλειψη διακρίσεων και παρασκηνιακών καταστάσεων), όπως και η αίσθηση πνεύματος δικαίου στις αξιολογήσεις, ιδιαίτερα ευαισθητοποιεί τους υφισταμένους για την αποδοχή του.

4. Να διαθέτει ευρύτητα σκέψης και συμπεριφοράς

Δηλαδή να χαρακτηρίζεται από δημιουργικό πνεύμα, εφύια, παραγωγική φαντασία, καλοσύνη, ουσιαστικό ενδιαφέρον και ανθρώπινη συμπεριφορά στις υπηρεσιακές σχέσεις του με τους υφισταμένους του.

5. Να διαθέτει επιστημονική αυτάρκεια.

Πέρα από την γνώση του αντικειμένου του να διαθέτει εμπλουτισμένες επιστημονικές γνώσεις για τα ευρύτερα επιχειρησιακά θέματα για να είναι αποδεκτός από ανώτερους, ίσους ή κατώτερους στην ιεραρχική βαθμίδα.

6. Να κατέχει την τεχνική της υποκίνησης.

Δηλαδή να διαθέτει στοιχεία της τέχνης της επικοινωνίας και να δραστηριοποιεί, υποκινώντας το προσωπικό αυθόρμητα, χωρίς τη χρήση πίεσης ή την απειλή χρήσης γνωστών διοικητικών μέτρων τιμωρίας.

7. Να θεωρείται ότι εκπροσωπεί την ομάδα που ηγείται.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η ομάδα δεν είναι αποκλειστικά επιχειρησιακό εργαλείο υλοποίησης στόχων από την επιχείρηση. Είναι παράλληλα κοινωνία συμφερόντων (ατομικών) των ανθρώπων που την συνιστούν και επομένως είναι λογικά ευνόητο ότι ο προϊστάμενος manager τους που αναγνωρίζει, συζητά και προωθεί θετικές λύσεις των συμφερόντων τους, είναι και αποδεκτός από αυτούς. Ο αδιάφορος, απροσπέλαστος ή αρνητικός στα προβλήματα των υφισταμένων του, ηγέτης είναι μειωμένης απόδοσης, διότι, όπως είναι φυσικό δεν έχει θερμή συμμετοχή τους.

4.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία.

α. Οντότητα του ηγέτη.

Εννοούμε το σύνολο των γνώσεων, εμπειριών, δεξιοτήτων και λοιπών ικανοτήτων,

που συνθέτουν την πραγματική ταυτότητα του ηγέτη, σαν προσωπικότητα με καθολικότητα αποδοχής.

β. Υφιστάμενοι.

Είναι το μέσο με το οποίο ο ηγέτης διεκπεραιώνει το διοικητικό έργο του. Όπως ήδη τονίστηκε η ποιότητα και η σχέση επιχείρησης - ηγέτη - υφισταμένων επιβάλλουν ανάλογο σύστημα ηγεσίας.

γ. Περιβάλλον

Επειδή το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον ασκεί έντονη και αποφασιστική υπηρεσία στις θέσεις του προϊστάμενου, στις σχέσεις του με τους υφιστάμενους, συνάγεται ότι ασκούν δραστική επιρροή διαμόρφωσης συγκεκριμένης ηγετικής πρακτικής σε κάθε επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### 5. ΕΛΕΓΧΟΣ

Μέχρι τώρα αναλύσαμε τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, την στελέχωση και τη διεύθυνση. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε την δραστηριότητα του ελέγχου, με την οποία εξασφαλίζεται η αποδοτική εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Ελεγχος και λειτουργία της επιχείρησης με την οποία πραγματοποιούμε μετρήσεις (συγκρίσεις) των πραγματοποιηθέντων στόχων με εκείνους που προγραμμάτισε η επιχείρηση με σκοπό την εξεύρεση τυχόν αποκλίσεων. Έτσι αξιολογείται η απόδοση της διοικητικής προσπάθειας σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες ενώ παράλληλα παρέχονται περιθώρια βελτίωσης αποκλίσεων που έχουν διαπιστωθεί προς αποφυγή λαθών για την επιχείρηση.

#### Στάδια ελεγκτικής λειτουργίας

- α. μέτρηση επιτυγχανόμενων αποδόσεων με τους προγραμματισμένους στόχους π.χ. ύψος κερδών, πωλήσεων κ.λ.π.
- β. εξεύρεση τυχόν αποκλίσεων
- γ. έρευνα των αιτιών των αποκλίσεων και καθορισμός των ορίων ευθύνης των υπευθύνων
- δ. λήψη μέτρων για διόρθωση ή αναπροσαρμογή, έφκαιρα των τεθέντων επιχειρησιακών στόχων.



## 5.1 Αποτελεσματικός έλεγχος

### 1. Απαιτείται προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα

Τον έλεγχο τον πραγματοποιούν στελέχη της επιχείρησης, άρα είναι εύλογο να δίδεται από την επιχείρηση προσοχή στην ανθρώπινη συμπεριφορά στις ελεγκτικές διαδικασίες και να μην λαμβάνεται υπόψη η στείρα τεχνική πληρότητα του ελέγχου.

Αν συμβεί το δεύτερο, ο έλεγχος καταντά τυπική διαδικασία, χωρίς θετικά στοιχεία για την πορεία της επιχείρησης. Με το πνεύμα της ευαισθησίας στην ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να αποφεύγονται:

- α. Γραφειοκρατικές πολυπλοκότητες
- β. Αλλοίωση των αναφορών με προκατασκευασμένα και κατευθυνόμενα αποτελέσματα έξω από κάθε πραγματικότητα.
- γ. Εξάλειψη της εχθρότητας του προσωπικού προς τον έλεγχο, με την εξαφάνιση από την έννοια, του κλίματος καχυποψίας και τάσης τιμωρίας των υφισταμένων.
- δ. Εξάλειψη κλίματος συγκρούσεων των εργαζομένων διότι συχνά τους δημιουργείται η πεποίθηση ότι τα πρότυπα απόδοσης είναι άδικοι οι στόχοι ανέφικτα υπερβολικοί και ξένοι από τα συμφέροντά τους, οι δε μετρήσεις των αποτελεσμάτων αμφισβητήσιμοι.

Είναι φανερό επομένως, για να αποδυναμοθούν οι παραπάνω αδυναμίες, να υπάρχει κλίμα ανοικτής επικοινωνίας, συμμετοχής των εργαζομένων, αποφυγή

κλίματος εμπάθειας και προσανατολισμού της ελεγκτικής διαδικασίας σε γεγονότα, πράξεις και όχι πρόσωπα της επιχείρησης.

2. Να παρουσιάζει ευκαμψία.

Δηλαδή ο έλεγχος δεν πρέπει να είναι ανελαστικός ή ανένδοτος σε πιθανές αποκλίσεις που δημιουργεί η ατέλεια κατασκευής του προγράμματος. Αντίθετα είναι η ασφαλιστική δικλείδα που επισημαίνει την αδυναμία και ανατροφοδοτεί την επιχείρηση (Feed-Back ελεγκτικής διαδικασίας) με επισημάνσεις που υπαγορεύουν άλλες πρακτικές σε αποτυχημένες επιχειρησιακές προοπτικές.

Παράδειγμα: από έλεγχο πραγματοποιήσεων - προγραμματισθέντων, στο τμήμα πωλήσεων, ανακαλύπτεται απόκλιση ανεπίτρεπτης έκτασης (πέρα δηλαδή από τα ανεκτά όρια). Ο έλεγχος καθιστά πρόδηλη και άμεσης εφαρμογής την αναγκαιότητα στην λήψη μέτρων που αφορούν τις πωλήσεις π.χ. επέκταση διαφήμισης, αλλαγή ίσως του δικτύου πωλήσεων, μείωση της τιμής πώλησης του προϊόντος (ανταγωνιστικότητα) βελτίωση της ποιότητας, καλύτερο service, παροχή εκπνώσεων, καλύτερους διακανονισμούς πώλησης κ.λ.π.

3. Να είναι προληπτικός

Εδώ τονίζεται ο κατασταλτικός χαρακτήρας του ελέγχου στην πρόληψη αποκλίσεων που ίσως δεν είναι επανορθώσιμες ή βλαπτικές για την επιχείρηση όταν και όσες φορές εκδηλωθούν.

**4. Να υπαγορεύει σαφείς λύσεις**

Τα αποτελέσματα του ελέγχου δεν θα πρέπει να αφήνουν περιθώρια παρερμηνίας. Αντίθετα θα πρέπει να είναι σαφή και συγκεκριμένα και να υποδεικνύουν συγκεκριμένες και σαφείς λύσεις στις διαπιστούμενες αποκλίσεις.

**5. Να είναι αντικειμενικός**

Τα αποτελέσματα του ελέγχου δεν θα πρέπει να φορτίζονται από στοιχεία υποκειμενισμού και προσωπικών ερμηνειών με βάση, ίσως εγωκεντρικές επιδιώξεις.

**6. Να είναι οικονομικός**

Τα αποτελέσματα του ελέγχου θα πρέπει να ισοζυγίζουν τουλάχιστον το κόστος της ελεγκτικής διαδικασίας διαφορετικά από οικονομικής πλευράς ο έλεγχος καθίσταται λειτουργικά ασύμφορος.

## **5.2 Μέθοδοι Ελέγχου**

### **Σταθεροί έλεγχοι**

**α. Αυτοέλεγχος**

Καμιά επιχείρηση δεν θα μπορούσε να υπάρξει για πολύ καιρό, αν οι εργαζόμενοί της

δεν αδκούσαν τον αυτοέλεγχο που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τα οποία τους έχουν ανατεθεί. Η απουσία ενός τέτοιου αυτοελέγχου θα απαιτούσε τεράστια επένδυση σε άλλες μεθόδους ελέγχου. Για τους εργαζόμενους αυτοέλεγχος σημαίνει να κάνουν σωστά της δουλειά κάθε μέρα για μια ανάλογη αμοιβή, να πηγαίνουν στη δουλειά την ώρα τους, να σέβονται την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τα δικαιώματα των άλλων.

### β. Ομαδικός έλεγχος

Οι ομάδες εργασίας είναι επίσης πηγή ελέγχου. Οι καθορισμένοι από την ομάδα κανόνες, οι οποίοι οριοθετούν τα είδη συμπεριφοράς που είναι αποδεκτά ή όχι, ασκούν ισχυρή επιρροή στις πράξεις των ατόμων. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλο βάρος στον έλεγχο της ομάδας εργασίας. Προσπαθούν να αναπτύξουν ένα τρόπο σκέψης, που τονίζει την προσχώρηση σε πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία έχουν καθιερωθεί από την ομάδα.

## Περιοδικοί έλεγχοι

### α. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης

Κάθε λειτουργία στα πλαίσια της διαδικασίας της διοίκησης υπηρετείται με ποικίλα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, που εκτός από το ότι βοηθούν στον αποτελεσματικό έλεγχο των πόρων της επιχείρησης, προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες και στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη στελέχωση καθώς και στην διεύθυνση. Για να το πούμε απλά, ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης είναι ένας μηχανισμός ο οποίος είναι σχεδιασμένος για να συλλέγει, να συνδυάζει, να συγκρίνει να αναλύει και

να διαδίδει δεδομένα με την μορφή χρησιμοποιήσιμων πληροφοριών. Ως τέτοιος μηχανισμός, συνδέει μεταξύ τους τα διάφορα κέντρα λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

### β. Προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί είναι προγράμματα που αναφέρονται στην μελλοντική κατανομή και χρησιμοποίηση των διαφόρων πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, σε μία δεδομένη χρονική περίοδο. Οι περισσότεροι άνθρωποι σκέφτονται τους προϋπολογισμούς με χρηματικούς ή νομισματικούς όρους. Ωστόσο, χρησιμοποιούνται και για τον έλεγχο της κατανομής και της χρησιμοποίησης της εργασίας, των πρώτων υλών, του χώρου παραγωγής, των όρων λειτουργίας, των μηχανημάτων, κ.λ.π. Έτσι, οι προϋπολογισμοί, εκτός του ότι είναι ένας τύπος προγράμματος αποτελούν επίσης μια μέθοδο ελέγχου.

### Ασκούν έλεγχο.

- α. κατανέμοντας του πόρους στα τμήματα,
  - β. εξειδικεύοντας εκ των προτέρων με ποιό τρόπο θα χρησιμοποιηθούν οι κατανεμημένοι πόροι και,
  - γ. παρέχοντας ένα πρότυπο, με βάση το οποίο η προγραμματισμένη απόδοση μπορεί να συγκριθεί με την πραγματική απόδοση.
- Κατα αυτόν τον τρόπο, οι προϋπολογισμοί βοηθούν να προστατεύονται οι πόροι της επιχείρησης, προωθούν τη ναποδοτική χρήση των πόρων και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

## Περιπτωσιακοί έλεγχοι

### α. Ειδικές εκθέσεις

Όταν οι έλεγχοι υποδεικνύουν ότι η δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτεί περαιτέρω ανάλυση, τότε καταφεύγουμε στην ειδική έκθεση, η οποία στηρίζεται σε πληροφορίες που μπορούμε να ζητήσουμε από μεμονομένα στελέχη, από ομάδες καθήκοντος μη αποτελούμενες από στελέχη, ή από διατμηματικές ομάδες στελεχών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθούν εξωτερικές συμβουλευτικές εταιρείες.

Οι ειδικές εκθέσεις ποικίλουν ως προς το περιεχόμενο και τον τύπο. Μερικές μπορεί να είναι στατιστικές, άλλες περιγραφικές, κ.λ.π.

Τα δεδομένα για τις ειδικές εκθέσεις μπορούν να παραχθούν εσωτερικά, να ληφθούν από κρατικές πηγές, να συγκεντρωθούν από εκδόσεις επαγγελματικών ενώσεων ή να αγοραστούν από ιδιωτικές εταιρείες ερευνών. Πάντως οι ειδικές εκθέσεις είναι πολύτιμη μέθοδος για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

### Προσωπική παρατήρηση

Υπάρχουν ουσιαστικά δύο τρόποι με τους οποίους τα διοικητικά στελέχη μπορούν να καθορίσουν τι συμβαίνει σε μία επιχείρηση:

1. Να στηριχθούν σε πληροφορίες τις οποίες παρέχουν άλλοι ή
2. Να το εξακριβώσουν μόνοι τους. Τα αποτελεσματικά στελέχη κατανοούν ότι η

γνώση από πρώτο χέρι είναι κρίσιμη για να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον στην επιχείρηση το οποίο θα προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και των πελατών. Κατά συνέπεια περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους έξω από τα γραφεία τους. Κάνουν αυτό που εφαρμόζουν πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις και ιονομάζεται περιφερόμενη διοίκηση. Ο γενικός διευθυντής δηλαδή περνά από τις διάφορες διευθύνσεις της εταιρείας και συζητά τα επιμέρους προβλήματα των διευθύνσεων. Δεν μπορεί κανείς να ξέρει πραγματικά τι συμβαίνει στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, αν δεν πάει να δει τα πράγματα από κοντά, αν δεν περπατήσει στο κτίριο και δεν δει που οι υπάλληλοι ή οι εργάτες φλυαρούν στο τηλέφωνο με τους φίλους τους, που διαβάζουν εφημερίδα κατά την ώρα της εργασίας, που εγκαταλείπουν το γραφείο τους για να κάνουν τα ψώνια τους, κ.α. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει κάθε στιγμή τι συμβαίνει στον τομέα της αρμοφίότητάς του για να μπορεί να αναλάβει διορθωτική δράση.

Ελεγχοι ειδικών προγραμμάτων (projects). Διάφοροι μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί για τον έλεγχο ειδικών προγραμμάτων της επιχείρησης. Οι δύο πιο διαδεδομένες είναι το διάγραμμα του Γκάντ, μέθοδος που αναπτύχθηκε στις αρχές του αιώνα από τον πρωτοπόρο της επιστημονικής διοίκησης, Χενρι Π. Γκάν, και η τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης του προγράμματος, μέθοδος που αναπτύχθηκε από το ναυτικό των Η.Π.Α.

## ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

### **-ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ-**

Στο τελευταίο μέρος εξετάζουμε τις εξειδικευμένες εργασίες, διαδικασίες και λειτουργίες που ολοκληρώνονται μέσα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Τα βασικότερα τμήματα μιας επιχείρησης είναι :

- α) Παραγωγή -ορισμός και οι κυριότεροι τρόποι της.
- β) Οικονομική διεύθυνση -είναι υπεύθυνη στο να εξασφαλίζει οικονομικούς πόρους και να μεγιστοποιεί το κέρδος της επιχείρησης.
- γ) Διεύθυνση πωλήσεων -βασικότερη αποστολή της είναι η πρόβλεψη, καθιέρωση και παρακολούθηση των πωλήσεων.
- δ) Τμήμα marketing -ασχολείται με την έρευνα αγοράς μέχρι την πώληση του προϊόντος στην αγορά.
- ε) Τμήμα Δημοσίων σχέσεων, διαφήμισης - Ποιοί είναι οι κυριότεροι τρόποι διαφήμισης και πως γίνεται η ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων.
- στ) Διεύθυνση τμήματος του προσωπικού -Ολες οι ενέργειες του προσωπικού από την στιγμή της πρόσληψης μέχρι την τυχόν απόλυσή του. Καταγράφεται η ποιότητα και αποδοσή του.
- ζ) Νομική Υπηρεσία -είναι αρμόδια για να επιλύει τα νομικά θέματα της επιχείρησης.



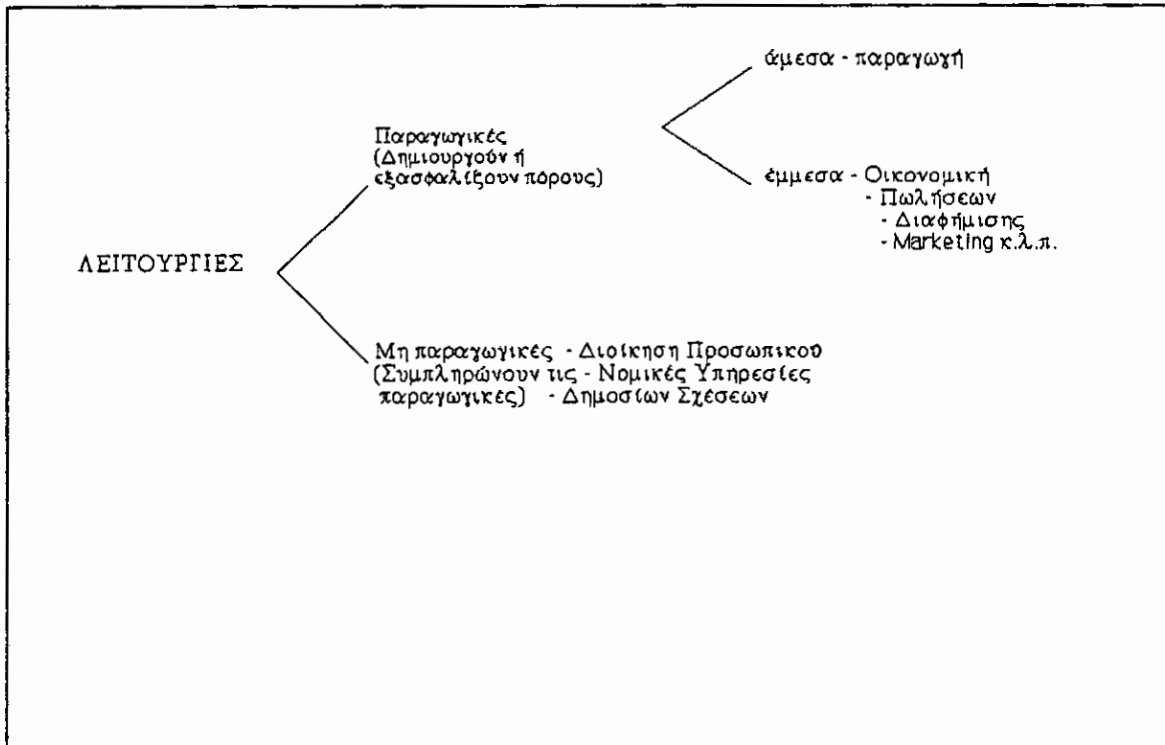
## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### 1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ.

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε τις λειτουργίες της επιχείρησης από διοικητική σκοπιά (management). Εδώ θα εξετάσουμε τις εξειδικευμένες εργασίες, διαδικασίες και λειτουργίες που διεκπεραιώνει κάθε ένα από τα τμήματα της επιχείρησης.

Έτσι με την έννοια αυτή, εάν θα επιχειρούσαμε μία σύγχρονη αλλά γενικευμένη ομαδοποίηση αυτών των λειτουργιών, θα είχαμε την παρακάτω εικόνα:



## 1.1 ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Παραγωγή είναι η επιχειρησιακή λειτουργία η οποία ασχολείται με την τροποποίηση ή μετατροπή υλικών εισροών σε διαφοροποιημένες, από υλική άποψη, εκροές. Έτσι η παραγωγή ασχολείται με την διαμόρφωση πόρων (κυρίως φυσικών πόρων) για την κάλυψη καταναλωτικών αναγκών.

Οι κυριότεροι τύποι παραγωγής είναι:

1. Με βάση την επαναληπτικότητα.
  - Μοναδική παραγωγή, (διαφορετικά παραγόμενα προϊόντα).
  - Συνεχής παραγωγή, (όμοια παραγόμενα προϊόντα).
2. Με βάση την παραγωγική πορεία.
  - Εξελικτική παραγωγή (συνεχούς ροής, έτοιμο προϊόν).
  - Μαζική παραγωγή (συναρμολογούμενο προϊόν).
  - Παραγωγή σε παρτίδες.

Ο Σχεδιασμός και η λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, πραγματοποιείται με το ειδικό τμήμα του Management, Διοίκηση παραγωγής. Βασικοί συντελεστές της Διοίκησης παραγωγής αποτελούν η οργάνωση (Management), οι Ανθρωποι (εργατικό δυναμικό), τα Υλικά (άμεσα, έμμεσα) και οι Μηχανές (μηχανικός εξοπλισμός). Με το συνδυασμό των παραπάνω συντελεστών παραγωγής, το αποτέλεσμα είναι μια ορθή παραγωγική οργάνωση.

Μερικά άλλα απαραίτητα στοιχεία ορθής παραγωγικής οργάνωσης μέσα στις επιχειρήσεις είναι:

1. Υπαρξη προϋποθέσεων:
  - Μεγάλη παρατηρητικότητα
  - Ταχεία αντίληψη
  - Δυνατότητα ορθολογικής σκέψης
  - Χάρισμα σύνθεσης.
2. Τεχνικές γνώσεις (Συγκέντρωση και βελτίωσή τους).
3. Εξάσκηση στη μεθοδικότητα
  - Ανάλυση (τι και πως)
  - Διάγνωση (γιατί)
  - Πρόγνωση (μελλοντικών καταστάσεων)
  - Θεραπεία (εφαρμογή βελτιώσεων).

#### Περιπτώσεις μη ορθής παραγωγικής οργάνωσης.

1. Αυξημένη εκμηχάνηση της παραγωγής, χωρίς παράλληλο συντονισμό του δικτύου διανομής των προϊόντων. Εάν οι παραχθείσες ποσότητες δεν διατίθενται, τότε δημιουργείται υψηλό αποθηκευτικό απόθεμα (απασχολημένο κεφάλαιο), το οποίο σημαίνει άσκοπη δανειακή επιβάρυνση της επιχείρησης. Επίσης η επιχείρηση επιβαρύνεται από άσκοπη φύλαξη, συντήρηση και ασφάλιση του, επωμιζόμενη πρόσθετες δαπάνες.
2. Λήψη μέτρων αύξησης του βαθμού της παραγωγικής αποδοτικότητας χωρίς να ληφθεί υπόψη η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.
3. Βελτίωση της ποιότητας, πέρα του σκόπιμου ορίου ζωής του προϊόντος. Αυτή

οδηγεί στην επιβράδυνση της εξέλιξής του προϊόντος και την άσκοπη παραγωγική παγίωσή του.

4. Προσθήκη πολύπλοκων αυτοματισμών και προσπάθεια κατασκευής πολυσύνθετου προϊόντος, που δημιουργεί δυσκολίες χρήσης από τον καταναλωτή, ενώ η επισκευή ή η συντήρησή του να απαιτεί ψηλό κόστος και δυσεύρετο εξειδικευμένο προσωπικό.
5. Έλλειψη προγραμματισμού στον ανεφοδιασμό πρώτων και βοηθητικών υλών με αποτέλεσμα την δημιουργία "νεκρών" παραγωγικών χρόνων.
6. Επιλογή λανθασμένου και ασύμφωρου "τύπου παραγωγής" με αποτέλεσμα την χαμηλή αποδοτικότητα και την επιβάρυνση ψηλού κόστους παραγωγής.

## 1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.

Περιέχει όλο το πλέγμα των τμημάτων, τα οποία με μια γενικευμένη θέση έχουν αρμοδιότητα να εξασφαλίζουν οικονομικούς πόρους, που μετατρέπονται σε υλικά, και παράλληλα είναι υπεύθυνα να συλλέγουν στοιχεία ενδεικτικά της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Αναλυτικά τα περιγράφουμε παρακάτω.

### 1.2.1. Λογιστήριο

Στο τμήμα αυτό ασκείται η Λογιστική. Λογιστική είναι λογισμός στο χρόνο. Δηλαδή καταγράφονται τα επιχειρηματικά γεγονότα χρονικά και συστηματικά κατά κατηγορίες. Η λειτουργία του Λογιστηρίου κρίνεται απαραίτητη, γιατί η αποστολή της είναι

ουσιαστική και όχι καταστιχογραφική. Πιο συγκεκριμένα, γενική αποστολή της Λογιστικής είναι:

- α) Έχει άμεση πληροφοριακή και διαχειριστική σημασία,
- β) Δίνει το βαθμό της αποτελεσματικότητας κάθε πράξης εκφρασμένο σε μεγέθη,
- γ) Παρέχει στοιχεία για την κατασκευή προγραμμάτων, και
- δ) Βοηθά την ύπαρξη της κοστολόγησης.

Η Λογιστική δηλαδή έχει μικρο-οικονομική αποστολή. Ασχολείται με τα οικονομικά του κόσμου της επιχείρησης.

Άμεσο αντικείμενο της Λογιστικής είναι η περιουσία της επιχείρησης και οι μεταβολές αυτής. Όταν λέμε περιουσία, εννοούμε το σύνολο των υλικών και άυλων στοιχείων τα οποία διαθέτει, τις απαιτήσεις επί της περιουσίας τρίτων, καθώς και τις υποχρεώσεις της προς τρίτους. Έτσι, με την επιστήμη αυτή παρακολουθούνται οι σπουδαιότερες φάσεις την ζωής και δράσης της επιχείρησης, από την ίδρυση της μέχρι τη διάλυσή της.

### 1.2.2. Κοστολόγηση

Είναι μορφή (είδος) της Λογιστικής και έχει την έννοια του λογισμού κατά αντικείμενο. Αυτή αντλεί στοιχεία από τη Λογιστική (αποσβέσεις, τόκους, μισθούς, ημερομίσθια κτλ.) τα οποία συνθέτει κατά λειτουργίες, φορείς κόστους (προϊόντα ή υπηρεσίες) και κατά στάδια (φάσεις) παραγωγής.

Η κοστολόγηση διαφωτίζει την επιχειρησιακή παραγωγικότητα διαμορφώνουσα την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Πρέπει να εφαρμόζεται ομοιόμορφα σε ομοειδείς επιχειρήσεις γιατί:

- α) Υποβοηθεί τους ίδιους τους επιχειρηματίες ομοειδών επιχειρήσεων να έχουν συγκρίσιμα στοιχεία αναλώσεων.
- β) Υποβοηθεί το κράτος προκειμένου να ασκήσει αγορανομική, δασμολογική και φορολογική πολιτική.

Μπορεί να έχει τις παρακάτω μορφές:

- α) Προϋπολογιστικό χαρακτήρα (πρότυπο κόστος)
- β) Απολογιστικό χαρακτήρα (απολογιστικό κόστος)
- γ) Συγκριτικό χαρακτήρα (συγκριτικό κόστος).

Η Λογιστική και η Κοστολόγηση σαν στοιχεία του μικρο-οικονομικού λογισμού αποτελούν ουσιαστικό όργανο επιστημονικής διοίκησης γιατί με την λειτουργία αντίστοιχων τμημάτων επιτυγχάνεται:

- α) Αξιοποίηση από την επιχείρηση του πολυάριθμου πληροφοριακού υλικού.
- β) Δυνατότητα ελέγχου θυσιών (εκροών) των επιχειρήσεων, εξασφαλίζοντας προστασία από ζημιές.

Είναι εμφανές, ότι η οργάνωση των παραπάνω τμημάτων και η έκτασή τους είναι άμεση συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης που υπηρετούν.

### 1.2.3. Τμήμα Στατιστικής

Είναι το τμήμα που έχει αρμοδιότητα την συνάθροιση, κατάταξη, επεξεργασία στοιχείων-δεδομένων, καθώς και την παροχή πληροφοριών μέσω αριθμητικών δεδομένων, ανά πάρα χρονική στιγμή, με στόχο να υποβοηθήσει τον manager να αυξήσει σε αποδοτικότητα την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

Διακρίνεται σε:

- Στατιστική βιομηχανικής παραγωγής.  
Περιλαμβάνει, αφ' ενός την παραγωγική ικανότητα, εργατικό δυναμικό, κινητήρια δύναμη και κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, αφ' ετέρου την παραγωγή, κατά ποσότητα, ή αξία, ή ποσότητα και αξία.
  
- Στατιστική επιχειρηματική.  
Έχει την έννοια έρευνας και της παροχής πληροφοριών επιχειρησιακής υφής. Η έρευνα γίνεται σε όλο τον πληθυσμό, ή σε μέρος του (δείγματος). Είναι ευνόητο ότι η δειγματοληπτική έρευνα παρέχει ένα κατά προσέγγιση αριθμό ή αξία των γενικών χαρακτηριστικών του συνόλου, οπότε δεχόμεθα ότι ο υπολογισμός αυτός περιέχει μια πιθανότητα σφάλματος, το οποίο εξαρτάται από την αναλογία μεταξύ του συνόλου και την ομάδα, όπου έγινε η δειγματοληψία.

#### 1.2.4. Τμήμα Προγραμματισμού.

Για την λειτουργία του προγραμματισμού έχουμε κάνει, ήδη, λόγο. Το παρόν τμήμα έχει σαν αποστολή του την αξιοποίηση του πολύμορφου αριθμητικού υλικού και στη συνέχεια, με ένα πλέγμα μαθηματικοστατιστικών μεθόδων, επιδιώκεται η επίτευξη:

- A. Ελαχιστοποίηση ορισμένων θυσιών, π.χ. μείωση εξόδων μεταφοράς, έλεγχος των αποθεμάτων, εξοικονόμηση ενέργειας κτλ.
- B. Μεγιστοποίηση επιδιωκόμενου αποτελέσματος, ή
- Γ. Αριστοποίησης του επωφελέστερου συνδυασμού μεταξύ θυσιών και επιτεύξεων.

Μετά την εμπειρία και τον πειραματισμό για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, σήμερα η επιχείρηση χρησιμοποιεί τον ασφαλή και σύγχρονο επιστημονικό δρόμο της

επιχειρησιακής έρευνας (Ε.Ε.).

Όλοι οι ορισμοί που δόθηκαν για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της επιχειρησιακής έρευνας, συγκλίνουν στην αποδοχή των εξής τεσσάρων βασικών χαρακτηριστικών της.

- (α) Πρόκειται για εφαρμογή επιστημονικής μεθόδου.
- (β) Υλοποιείται από ομάδα επιστημόνων διαφόρων ειδικοτήτων.
- (γ) Σε προβλήματα διαφόρων συστημάτων.
- (δ) Και επιδιώκεται η καλύτερη λύση για όλο το σύστημα.

#### ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

##### 1. Έλεγχος αποθεμάτων.

Με την Ε.Ε. δίνεται λύση στο ερώτημα: Ποιά είναι τα άριστα επίπεδα αποθεμάτων διαφόρων προϊόντων; Το πρόβλημα αυτό είναι δυνατόν να λάβει την καλύτερη λύση με την εφαρμογή μαθηματικού μοντέλου. Από την αριστοποίηση του ελέγχου των αποθεμάτων θα ανέκυπταν σημαντικές οικονομικές και καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Μια μείωση της τάξης 5% του κόστους τήρησης των αποθεμάτων, πράγμα πολύ εύκολα κατορθωτό, θα ισοδυναμούσε με εξοικονόμηση μεγάλων ποσών.

##### 2. Προγραμματισμός και έλεγχος της παραγωγής.

Με μαθηματικές μεθόδους προσφέρεται ουσιαστική βοήθεια με αποτέλεσμα την άριστη χρησιμοποίηση εργατικού δυναμικού και μηχανολογικού εξοπλισμού και άρα σημαντική μείωση του παραγωγικού κόστους. Δίνει λύσεις σε μεγάλο αριθμό προβλημάτων, όπως



της άριστης σειράς εκτέλεσης παραγγελιών, του σχεδιασμού εισαγωγής στην αγορά νέου προϊόντος, άριστου προγράμματος συντήρησης και αντικατάστασης μηχανολογικού εξοπλισμού.

### **3. Διανομή των προϊόντων.**

Ερωτήματα της φύσης, εάν θα πρέπει να γίνουν νέες αποθήκες και που θα εγκατασταθούν, τι ποσά θα δαπανηθούν για τα μέσα προώθησης πωλήσεων, διαφημιστικά έξοδα ανά μέσο προβολής (εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση, αφίσες κτλ.) βρίσκουν ασφαλείς και όχι ριψοκίνδυνες απαντήσεις.

### **4. Προβλήματα επενδύσεων.**

Εδώ λύνονται προβλήματα που σχετίζονται με επενδύσεις. π.χ. Που και με ποιούς όρους θα γίνει μια επένδυση. Ποιο μηχάνημα θα πρέπει να αγοραστεί, να αντικατασταθεί, εάν μια επιχείρηση θα πρέπει να αγοράσει δικά της μεταφορικά μέσα ή να τα ενοικιάζει κτλ.

#### **1.2.5. Τμήμα προμηθειών ή εφοδιασμού.**

Από την φύση του, όπως ήδη τονίστηκε, άλλοτε ανήκει στην διεύθυνση οικονομικού (από όπου χρηματοδοτείται) και άλλοτε ανήκει στην διεύθυνση παραγωγής (την οποία προμηθεύει σε πάσης φύσης υλικά).

Το κύκλωμα του εφοδιασμού περιλαμβάνει τα εξής διακριτικά στάδια:

- a) Προσδιορισμός των αναγκών της παραγωγής σε υλικά (άμεσα και έμμεσα), κατά

ποσότητα και ποιότητα, τα οποία αιτεί το τμήμα της παραγωγής υποβάλλοντας σχετική αίτηση.

- β) Το τμήμα δημοσιοποιεί τις ανάγκες στους ενδιαφερόμενους προμηθευτές, δίνονται προδιαγραφές: τιμή, ποσότητα, ποιότητα, χρόνος παράδοσης, συνθηκών παραλαβής και τρόπου διακανονισμού της αγοράς τους και αναμένει εκδήλωση ενδιαφέροντος από αυτούς, με την υποβολή από μέρους τους στην επιχείρηση πληροφοριών. Οι προσφορές μπορεί να είναι "ανοικτές" ή "κλειστές" (μυστικές, οπότε αναφερόμαστε σε περιπτώσεις μειοδοτικών διαγωνισμών με ενσφράγιστες προσφορές.
- γ) Επιλογή των προσφορών. Αφού συγκεντρώσει η επιχείρηση το σύνολο των προσφορών προβαίνει σε επιλογή της πιο συμφέρουσας και δίνεται η εντολή αγοράς με τοποθέτηση παραγγελίας στο προμηθευτή.
- δ) Παραλαβή των υλικών. Η επιχείρηση παραλαμβάνει τα υλικά σύμφωνα με τους όρους παράδοσης, οπότε και ελέγχονται τα εισαγόμενα υλικά ποσοτικά και ποιοτικά και τοποθετούνται στις αποθήκες.
- ε) Αξιολόγηση του προμηθευτή. Μετά τον παραπάνω έλεγχο αξιολογείται η αξιοπιστία, η συνέπεια και η επαγγελματική ευσυνειδησία του προμηθευτή καταγράφεται με θετικό χαρακτήρα στους συνεργάτες της επιχείρησης.

Βέβαια με τον εφοδιασμό ανακύπτουν αρκετά θέματα που τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσέξουν. Συγκεκριμένα η λειτουργία του τμήματος θα πρέπει να διέπεται από ορθολογισμό. Ελλειψη αυτού δημιουργεί δυσλειτουργίες με ευρύτερο κόστος για την επιχείρηση και να μερικές απ'αυτές:

- 1ον) Εσφαλμένη επιλογή προσφορών, με υστερόβουλα κριτήρια, δημιουργεί ανυπολόγιστες ζημιές στην επιχείρηση. Αγοράζονται προϊόντα με ψηλό κόστος, κακή ποιότητα και συχνά παρατηρείται αθέτηση όρων παράδοσης από αφερέγγυους προμηθευτές.
- 2ον) Μεγάλες αγοραζόμενες ποσότητες δεσμεύουν κεφάλαια και η επιχείρηση επωμίζεται επαχθές δανειακό κόστος, πρόσθετο αποθηκευτικό κόστος, πρόσθετα φύλακτρα και πρόσθετο κόστος συντήρησης.
- 3ον) Εάν όμως είναι αναγκαίες μεγάλες ποσότητες, είναι λάθος οι μικρής έκτασης προμήθειες γιατί χάνονται σημαντικά ποσά έκπτωσης.
- 4ον) Μικρής εμβέλειας δημοσιοποίηση των αναγκών περιορίζει τον κύκλο των προμηθευτών και χάνεται το πλεονέκτημα του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται σ' αυτούς και που τελικά ωφελεί την επιχείρηση.
- 5ον) Όταν έχουμε "κλειστές" προσφορές αυτές πρέπει να ανοίγονται ταυτόχρονα, για να μην γίνεται διαρροή προσφερομένων τιμών και έτσι να δίνεται η ευκαιρία στους προμηθευτές να πραγματοποιούν, μεμονωμένα ή με άτυπες συμμαχίες μεταξύ τους, τεχνική ανύψωση των τιμών.

### 1.3 Διεύθυνση ή Τμήμα Πωλήσεων.

Αποστολή της Δ/νσης ή του τμήματος πωλήσεων είναι:

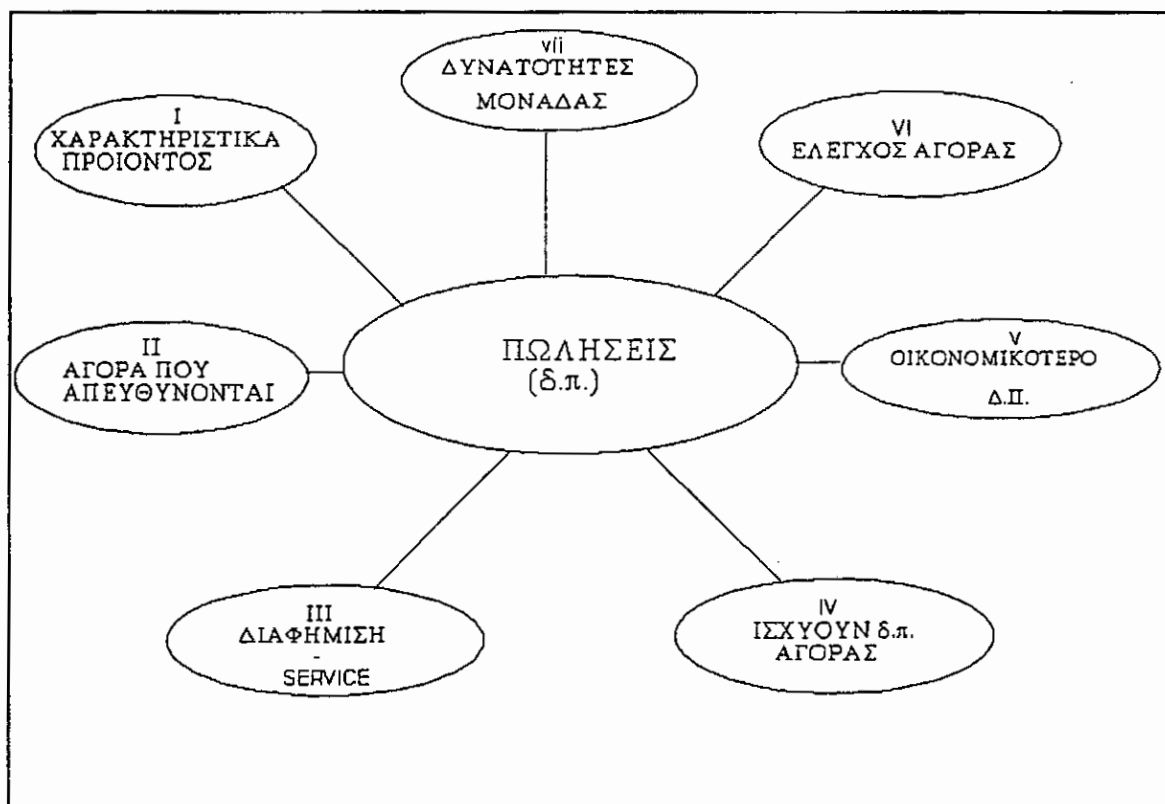
- α) Η πρόβλεψη, προγραμματισμός των πωλήσεων.
- β) Η καθιέρωση συγκεκριμένου δικτύου πωλήσεων, και

γ) η παρακολούθηση της ροής των πωλήσεων.

Δίκτυο πωλήσεων (Δ.Π.)

Δίκτυο πωλήσεων ή διαθέσεως ή κυκλοφορίας των προϊόντων ή και διανομής είναι η σύνθεση της μονάδας που παράγει μετά των τελικών πελατών της.

Σχηματικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή Δίκτυο πωλήσεων (Δ.Π.)



Βασικοί τρόποι κυκλοφορίας των προϊόντων:

- α) Απ'ευθείας διάθεση στο τελικό καταναλωτή με :
- Πωλητές
  - Ανάληψη παραγγελιών
  - Εκτέλεση ταχυδρομικών παραγγελιών
  - Καταστήματα της ίδιας της επιχείρησης (Χονδρικής ή Λιανικής πώλησης)
- β) Διάθεση με μεσίτες ή χρηματιστές
- γ) Διάθεση με αντιπροσώπους
- δ) Διάθεση με χονδρεμπόρους ή λιανεμπόρους

### Επιδιώξεις Δ.Π. κατά τις επαφές με τους πελάτες

#### α. Προβολή των προϊόντων.

Επιτυγχάνεται με την ομοιομορφία τους, την κατάλληλη διάταξη και εμφάνισή τους στα καταναλωτικά κέντρα και από το εμπορικό σήμα τους.

#### β. Ευχερής επαφή πελατών με πηγές προμήθειας.

Ειδικά εάν πρόκειται για ευκίνητα, μικρά χωρίς έρευνα και συχνά αγοραζόμενα προϊόντα, θα πρέπει να είναι ευπρόσιτα στους καταναλωτές.

γ. Εγκυρες και έγκαιρες παρεχόμενες πληροφορίες.

Πολλές φορές η φύση και η πολυπλοκότητα των προϊόντων απαιτούν την ύπαρξη εξειδικευμένων υπαλλήλων της επιχείρησης που τα διαθέτει, για να παρέχουν έγκυρες και έγκαιρες πληροφορίες αναφορικά με την χρήση τους.

δ. Ταχεία διεξαγωγή διαπραγματεύσεων με τους πελάτες

Όταν πωλούνται προϊόντα με υπηρεσίες μαζί συνομολογούνται συμφωνίες πωλητών - πελατών που έχουν σχέση με την χρήση του προϊόντος (π.χ. πώληση Η/Υ). Εάν πειστεί ο πελάτης για την καταλληλότητά του, πρέπει η εταιρεία που τον διαθέτει να ενεργήσει τάχιστα τις διαπραγματεύσεις όρων πληρωμής, εγκατάστασης, παροχής προγραμμάτων, επιδείξεις των χρήσεών του, πριν ο αγοραστής αναιρέσει την απόφαση αγοράς του.

ε. Μελέτη ειδικών καταναλωτικών αναγκών.

Εδώ απαιτείται βραχύ δ.π. κατά περιοχή. Γίνεται προσέγγιση του πελάτη, μελέτη των ειδικών αναγκών του και κατασκευή ή μετασκευή του προϊόντος προσαρμοσμένου στις ειδικές του ανάγκες.

π.χ. κατασκευή ασανσέρ σε συγκεκριμένη πολυκατοικία. Δηλαδή η επιχείρηση δεν πρέπει να είναι απρόσωπη.

στ. Ταχεία παράδοση των των προϊόντων.

Τα προϊόντα εάν είναι τυποποιημένα και ταχείας κυκλοφοριακής ροής θα πρέπει να

υπάρχουν σε επερκείς ποσότητες στους αποθηκευτικούς χώρους των καταναλωτικών κέντρων της επιχείρησης. Η ανάγκη τήρησης αποθεμάτων σε αποθηκευτικούς χώρους και η διασπορά των πελατών σε γεωγραφικούς χώρους εποβάλλει επιμήκυνση του δ.π.

ζ. Συσχέτιση με άλλα πωλούμενα προϊόντα

Αφορά τα προϊόντα που είναι υποκατάστατα ή συμπληρωματικά άλλων. Στην περίπτωση φαυτή το δ.π. της επιχείρησης σαφώς πρέπει να επηρεάζεται δαπό το δ.π. της άλλης επιχείρησης που διαθέτει τα υποκατάστατα ή συμπληρωματικά.

π.χ. δ.π. απορυματικών ρούχων πρέπει να επηρεάζεται από το δ.π. πλυνηρίων ρούχων.

η. Παροχή service

Το δ.π. (απ'ευθείας ή μέσω εμπόρων διάθεσης προϊόντων) της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει service, για την συντήρηση ή επισκευή ατελειών ή βλαβών που παρουσιάζονται στο προϊόν. Ανυπαρξία service αδρανοποιεί, λόγω βλάβης ή ατελούς λειτουργίας, το προϊόν και δυσφημεί την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

## 1.4 Τμήμα MARKETING

Το τμήμα αυτό ασχολείται με την έρευνα της αγοράς. Η έρευνα αγοράς ασχολείται με:

- Την συγκέντρωση στοιχείων που σχετίζονται με προμήθεια και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Συγκέντρωση στοιχείων που πρέπει να έχουν συστηματική, αντικειμενική,

καθολική και οικονομική σκοπιμότητα.

- Την ανάλυση στοιχείων που συγκεντρώνονται για να συναχθούν συμπεράσματα.

Η διαδικασία έρευνας της αγοράς είναι:

- α. Αναγνώριση του προβλήματος. Αναγκαιότητα να αναγνωρίσει η επιχείρηση την ύπαρξη του προβλήματος και να αναλάβει το κόστος επίλυσής του.
- β. Καθορισμός του προβλήματος. Επακριβής προσδιορισμός του προβλήματος για να αποφευχθούν εκτροπές ή άσκοπες με το θέμα μελέτες και αναλύσεις.
- γ. Μελέτη του κλάδου και της μονάδας. Για να εντοπισθούν παράμετροι με ευρύτερο ενδιαφέρον.
- δ. Προκαταρκτική έρευνα η οποία συνιστάται, στην εξεύρεση όλων των πιθανών λύσεων και στην επιλογή των άριστων από αυτές.
- ε. Συλλογή στοιχείων. Να συλλέγουν με βάση προμελετημένου και σχεδιασμένου προγράμματος στοιχεία:
  - Πρωτογενή (για πρώτη φορά συλλεγόμενα από τον ερευνητή)
  - Δευτερογενή (συλλεγόμενα από τρίτους (π.χ. ιδρύματα, ινστιτούτα, κράτος).
- στ. Ταξινόμηση και ανάλυση στοιχείων. Συστηματοποίηση των στοιχείων και στατιστική ανάλυσή τους.
- ζ. Ερμηνεία των στοιχείων. Υποδείχνει η ερμηνεία των στοιχείων,



- 1) επιτυχείς λύσεις
- 2) πρόβλεψη της σκοπιμότερης λύσης
- 3) εφαρμογή και διαμόρφωση επιχειρησιακής πολιτικής

η. Σύνταξη μελέτης. Τα αποτελέσματα καταγράφονται με τρόπο συστηματικό και κατανοητό.

θ. Παρακολούθηση της εφαρμογής της επιλεγμένης λύσης. Αναφερόμαστε στην έγκαιρη και ορθή εφαρμογή της.

## 1.5 Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων - Διαφήμισης.

Κοινό στοιχείο των δύο τμημάτων είναι να πεισθεί ο καταναλωτής για την αναγκαιότητα και χρησιμότητα του προϊόντος της επιχείρησης, με την διαφορά ότι: Η διαφήμιση χρησιμοποιεί σαν μέσο το λογικό στοιχείο. Ενώ οι Δημόσιες Σχέσεις χρησιμοποιούν σαν μέσο το συνάισθημα.

Οι κυριώτεροι τρόποι διαφήμισης είναι:

- α. Συνδιαφήμιση. Διαφημίζεται ένα προϊόν π.χ. πλυντήριο ρούχων και ένα άλλο παράλληλα π.χ. μια σκόνη πλυντηρίου. Για αυτό και η μέθοδος είναι γνωστή και σαν "παράλληλη διαφήμιση".
- β. Προπομπός διαφήμισης. Με διάφορα μέσα μαζικής επικοινωνίας (τύπος, ραδιόφωνο, τηλεόραση, γιγαντοαφίσες) προβάλεται ένα γεγονός ή μια εικόνα που δημιουργεί ερωτηματικά ή απορίες για το περιεχόμενό της. Ακολουθεί απάντηση (ακολουθούσα διαφήμιση) όπου υπάρχει το κυρίως μήνυμα στόχος της διαφήμισης.
- γ. Αποστολή ή παράδοση δώρων ή δειγμάτων στους ακαταναλωτές.
- δ. Δημιουργία διαγωνισμών στο ημερήσιο ή περιοδικό τύπο ή την τηλεόραση που βραβεύουν τους τους νικητές.

Η ανάπτυξη των Σχέσεων, γίνεται με :

- τύπο
- εκθέσεις

- προσωπικές επαφές με καταναλωτές
- Εντυπα δημοσίων σχέσεων (περιοδικά - ειδικά φυλλάδια)
- Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. αθλητικά γεγονότα
- "ανοικτές ημέρες". Επισκέψεις του κοινού στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, ωρισμένες ώρες και ημέρες.
- ανάπτυξη ανθρωπίνων σχέσεων και μέσα στην επιχείρηση με τους εργαζομένους με ειδικές εκδηλώσεις. (π.χ. κοιν/κές προβολές, ομιλίες, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, εκδρομές κ.λ.π.).

## 1.6 Διεύθυνση και τμήμα προσωπικού

Αποτελεί το τμήμα της επιχείρησης όπου παρακολουθείται το προσωπικό αναφορικά με την πρόσληψή του, την απόλυσή του, τις προαγωγές του, τις τυχόν μεταβολές - μετακινήσεις του από υπηρεσία σε άλλη υπηρεσία και ενδεχόμενα (ίσως) από την ποιότητα της απόδοσής του, όπως έχει καταγραφεί από τους αρμόδιους προϊσταμένους.

## 1.7 Νομική Υπηρεσία ή Νομικό Τμήμα

Έχει αρμοδιότητες να επιλύει τα νομικά θέματα της επιχείρησης και να παρίσταται στα δικαστήρια με εκπροσώπους δικηγόρους για να υπεραμύνεται στα επιχειρησιακά θέματα που ακολουθούν τον δικαστικό δρόμο. Καταρτίζει συμβάσεις, καταστατικά, κοινοποιεί σε προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές, ειδικές απαιτήσεις της επιχείρησης κ.λ.π. Απαρτίζεται από μόνιμα απασχολούμενους δικηγόρους ή με πάγια αντιμίσθια αμοιβόμενους, ή εάν δεν υπάρχει το τμήμα, η επιχείρηση συμβάλλεται με ελεύθερους επαγγελματίες δικηγόρους, όπου αναθέτει κατ'αποκοπή δικαστικές υποθέσεις της.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά καταλήγουμε στο ότι ο κόσμος της επιχείρησης σύμφωνα με την σύγχρονη αντίληψη του management βασίζεται σε τέσσερις άξονες:

- Επιχειρησιακό περιβάλλον
- Managers
- Εργαζόμενοι
- Επιχειρηματίες

### **Επιχειρησιακό περιβάλλον**

Ο μικρο-μακρόκοσμος του εξωτερικού χώρου της επιχείρησης που συνεχώς ανανεώνεται βελτιούμενος και εμπλουτιζόμενος με νέα στοιχεία από την αλματώδη τεχνοοικονομική πρόοδο. Οι συνεχείς μεταβολές, τα νέα στοιχεία της εξειδίκευσης, του ανταγωνισμού, της τυποποίησης, της διαφήμισης, του γιγαντισμού, της μηχανοποίησης και του αυτοματισμού, απαιτούν εγρήγορση και ετοιμότητα προσαρμογής στις αλλαγές γιατί αναμφίβολα "αυτό που ισχύει σήμερα αναιρείται από το αύριο".

### **Managers**

Είναι οι απαραίτητοι και αναγκαίοι πυρήνες της εύρυθμης λειτουργίας του Management. Είναι άτομα που σαν επιχειρησιακά στελέχη καταρτίζουν προγράμματα επιχειρηματικής δράσης και ανάπτυξης, διαμορφώνουν στρατηγικές και πολιτικές, υποκινούν το προσωπικό και διαχειρίζονται το ανθρωπινό και οικονομοτεχνικό δυναμικό της επιχείρησης. Έχουν δύσκολο ποιοτικά και ποσοτικά έργο. Θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι, να διαθέτουν φαντασία, επιδεξιότητα, επιστημονική κατάρτιση, ανθρωπισμό, ταχύτητα σκέψεων και αντιδράσεων και στην προσωπικότητά τους, να μην υπάρχουν τα στοιχεία της απραξίας, της ανβλητικότητας, της αδιαφορίας, της άγνοιας

και της ανευθυνότητας.

### Εργαζόμενοι

Πρόκειται για την έκφραση του ευαίσθητου ανθρώπινου παράγοντα η κινητοποίηση του οποίου, για θετικό και γόνιμο έργο, είναι επιβεβλημένη. Αποτελεί αναπόδραστα μοχλό ανάπτυξης και προόδου για τα επιχειρησιακά δεδομένα και τυχόν κακομεταχείρησή του, αγνόησή του, ή έλλειψη ενδιαφέροντος για ικανοποίηση των αναγκών του από την επιχείρηση, επιφέρει αναπόφεκτα οδυνηρές εκπλήξεις και δυσλειτουργίες σε αυτήν. Ο παράγοντας αυτός είναι δυναμική ενεργοποίηση, θετικά ή αρνητικά, των μέσων (μηχανήματα, εργαλεία, εγκαταστάσεις) που διαθέτει η επιχείρηση. Μεγιστοποιείται η σημασία του και η συμβολή του αν ληφθεί σοβαρά υπόψη ο κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης.

### Επιχειρήσεις

Ειδικά στον τόπο μας και κατά σημαντική πλειοψηφία (φυσικά υπάρχουν εξαιρέσεις), πρέπει να αποβληθούν τα συμπλέγματα νοοτροπιών, μεθόδων και πρακτικών του παρελθόντος. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε, περιστασιακά, την ασυνέπεια, την αποφυγή επενδύσεων σε οργανωμένες χαμηλοκερδείς επιχειρήσεις (συμμετέχοντας στον επιχειρηματικό κίνδυνο). Ενώ κάνουν διακριτικές επιλογές σε επενδύσεις γης, κυκλώματα ευκαιρίας, που εξασφαλίζουν δυνατότητες απομάκρυνσης από χρηματοδοτικούς, φορολογικούς περιορισμούς. Η κληρονομικότητα και η έλλειψη άλλης εργασιακής επιλογής δεν είναι οι άριστοι παράγοντες ενασχόλησης με τα επιχειρησιακά αντικείμενα. Η μη αποδοχή τους για αναγκαιότητα ύπαρξης management και managers στην επιχείρηση και η χρήση παραδοσιακών μεθόδων άσκησης της διοικητικής εξουσίας, αποτελούν αναμφισβήτητα επιβραδυντικό στοιχείο στην ανάπτυξη, πρόοδο και εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. Για να δοθεί έμφαση, να καταγραφεί και

να υπογραμμιστεί η σημασία της ύπαρξης του κακού επιχειρηματία θα τελειώσουμε με την σοφή αποστροφή του μεγάλου επιχειρησιολόγου Πήτερ Ντάκερ "Το κακό που προκαλούν στην επιχείρησή τους κακοί και στενοκέφαλοι επιχειρηματίες, είναι ασύγκριτα πιό μεγάλο από αυτό που της επιφυλάσσουν οι εχθροί της".

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΥΑΓ. Γ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ "ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ".

ΜΥΡ. ΖΑΛΒΑΝΟΥ "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ".

Ι. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ "Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ".

ΣΠΥΡΟΣ ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ, ΞΗΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ".

HAROLD KOONTZ, CYRIL O'DONNELL "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ".

ΕΥΑΓ. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ".

Κ. ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ".

ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ - ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ".