

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ : ΓΚΙΚΑ ΑΡΓΥΡΩ – ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ
ΔΑΝΟΥΣΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ
ΤΟΥ 21^{ΟΥ} ΑΙΩΝΑ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ
(ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΡΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΜΟΡΦΗΣ)»**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ :

κ. ΚΑΖΑΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6749
----------------------	------



Περιεχόμενα

A' Μέρος	4
1. Επιχείρηση	4
1.1 Έννοια επιχείρησης	4
1.2 Σκοποί επιχειρήσεων	4
1.3 Το μέγεθος της επιχείρησης – στάδια ανάπτυξης	5
1.4 Λειτουργίες της επιχείρησης	7
1.5 Ευθύνες της επιχείρησης	7
1.6 Προσφορά της επιχείρησης στην κοινωνία	8
1.7 Οργανωτική δομή της επιχείρησης	8
1.8 Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης	9
1.9 Προβλήματα των επιχειρήσεων	9
2. Οργάνωση	10
2.1 Σκοπός – σημασία οργάνωσης	10
2.2 Αρχές οργάνωσης της επιχείρησης	11
2.3 Χαρακτηριστικά καλής οργάνωσης	12
2.4 Μέσα που διαθέτει η οργάνωση για την αξιοποίηση των ικανοτήτων – μέθοδοι	13
2.5 Χαρακτηριστικά της δομής της οργάνωσης	14
2.6 Σχεδίαση οργάνωσης	15
2.7 Αποτελεσματικότητα της οργάνωσης	16
2.8 Αποτελεσματική οργάνωση	18
2.9 Αντικειμενικός σκοπός της οργάνωσης	21
2.10 Γιατί χρειάζεται η οργάνωση	21
2.11 Οδηγίες για την οργάνωση	23
2.12 Οργανωσιακή συμπεριφορά	24
3. Διοίκηση	25
3.1 Έννοια – σημασία διοίκησης	25
3.2 Λειτουργίες διοίκησης	25
3.3 Δημιουργία διοικητικών θέσεων – διοικητικό σύστημα	27
3.4 Αρχές διοίκησης	28
3.5 Στοιχεία διοίκησης	28
3.6 Νόμοι της διοίκησης	32
3.7 Βασικές αρχές και λειτουργίες της διοίκησης	32
3.8 Μοντέλα διοίκησης	33
3.9 Προβλήματα διοικήσεως	34
4. Management	35
4.1 Έννοια	35
4.2 Περιεχόμενο Management	35
4.3 Σημασία Management	36
4.4 Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς	37
(Management by objectives, MBO)	37
4.5 Κύρια στοιχεία του MBO	37
4.6 Οφέλη από το MBO	38
4.7 Θετικά στοιχεία του συστήματος MBO	38
4.8 Διατύπωση αντικειμενικών σκοπών	39
4.9 Προβλήματα που σχετίζονται με το σύστημα MBO	40
4.10 Επίπεδα Διοικητικών Στελεχών	41

4.11 Ικανότητες του manager	43
5. Αλλαγές στην σύγχρονη επιχείρηση	43
5.1 Σύγχρονη σχολή οργάνωσης των επιχειρήσεων.....	43
5.2 Νέες τάσεις στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων.....	44
5.3 Νέες τάσεις στην στρατηγική των επιχειρήσεων	45
5.3.1 Στρατηγική αλλαγής.....	46
5.4 Οι αλλαγές στην οργάνωση των επιχειρήσεων	46
5.5 Αλλαγές στην επιχείρηση	47
5.6 Το management των αλλαγών	48
5.7 Τρόποι προσέγγισης των αλλαγών στην οργάνωση.....	51
5.8 Η νέα κουλτούρα της επιχείρησης.....	51
5.9 Η οργάνωση των επιχειρήσεων και το σύστημα συμβουλίων – επιτροπών	52
5.10 Ιαπωνική μορφή οργάνωσης και διοίκησης	53
6. Επιχειρήσεις 21 ^{ου} αιώνα	53
6.1 Οι επιχειρήσεις στο νέο αιώνα	53
6.2 Οι εργαζόμενοι στον 21 ^ο αιώνα.....	54
6.3 Νέα στελέχη και νέες τεχνικές διοικήσεως	54
6.4 Εκπαίδευση των εργαζομένων στο νέο αιώνα	55
6.4.1 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	55
6.5 Τμήμα δημοσίων σχέσεων.....	57
6.6 Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών	58
6.7 Αμοιβές εργαζομένων.....	59
B' Μέρος	60
7. Ερωτηματολόγιο	60
8. Έρευνα σε τρεις επιχειρήσεις	61
8.1 Επιχείρηση «Δούρος Ο.Ε.»	61
8.1.1 Γενικά για την επιχείρηση – μέγεθος	61
8.1.2 Σκοπός – αντικείμενο της επιχείρησης.....	62
8.1.3 Διοικητικά στελέχη – ανθρώπινο δυναμικό	63
8.1.4 Τρόποι επιλογής των εργαζομένων	64
8.1.5 Σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης	64
8.1.6 Τμήμα μάρκετινγκ – τμήμα δημοσίων σχέσεων	65
8.1.7 Κοινωνική υπηρεσία.....	65
8.1.8 Κίνητρα για αποτελεσματική παραγωγικότητα.....	66
8.1.9 Προβλήματα επιχείρησης.....	66
8.1.10 Ωρες λειτουργίας της εταιρείας	66
8.2 Επιχείρηση «Τιτάν ΑΕ»	68
8.2.1 Γενικά για την επιχείρηση – μέγεθος – αντικείμενο	68
8.2.2 Σκοπός της επιχείρησης.....	69
8.2.3 Διοικητικά στελέχη – ανθρώπινο δυναμικό	70
8.2.4 Τρόποι επιλογής των εργαζομένων	70
8.2.5 Σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης	71
8.2.6 Τμήμα μάρκετινγκ και τμήμα δημοσίων σχέσεων	71
8.2.7 Κοινωνική υπηρεσία.....	72
8.2.8 Κίνητρα για αποτελεσματική παραγωγικότητα.....	73
8.2.9 Προβλήματα εταιρείας	73
8.2.10 Ωρες λειτουργίας της εταιρείας	74
8.3 Επιχείρηση «ΑΒ Βασιλόπουλος».....	75
8.3.1 Γενικά για την επιχείρηση – μέγεθος	75
8.3.2 Σκοπός – αντικείμενο της επιχείρησης.....	76

8.3.3 Διοικητικά στελέχη – ανθρώπινο δυναμικό	77
8.3.4 Τρόποι επιλογής των εργαζομένων	79
8.3.5 Σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης	79
8.3.6 Τμήμα μάρκετινγκ – τμήμα δημοσίων σχέσεων	80
8.3.7 Κοινωνική υπηρεσία.....	80
8.3.8 Κίνητρα για αποτελεσματική παραγωγικότητα.....	80
8.3.9 Προβλήματα επιχείρησης.....	81
8.3.10 Ώρες λειτουργίας της επιχείρησης.....	81
Συμπεράσματα.....	82
Βιβλιογραφία.....	84

A' Μέρος

1. Επιχείρηση

1.1 Έννοια επιχείρησης

Επιχείρηση είναι ένας κερδοσκοπικός οικονομικός οργανισμός όπου οι παραγωγικοί συντελεστές, η φύση, η εργασία και το κεφάλαιο συνδυάζονται με σκοπό την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών και την πραγματοποίηση κερδών. Μέσα σε μια επιχείρηση λαμβάνουν χώρα πολλές εργασίες γι' αυτό είναι απαραίτητη η ύπαρξη οργάνωσης στην επιχείρηση. Έτσι λειτουργούν αποδοτικά οι διοικήσεις και τα στελέχη της επιχείρησης με αποτέλεσμα η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και η σωστή διακίνηση πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

1.2 Σκοποί επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις είναι συστήματα που αποτελούνται από ανθρώπους και παράγοντες. Υπάρχουν δηλαδή μέσα σ' αυτές άτομα τα οποία εκτελούν καθήκοντα για την πραγματοποίηση των στόχων τους. Για τους περισσότερους από εμάς η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός, κοινωνικός και τεχνολογικός μηχανισμός που εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς οι οποίοι επηρεάζονται από τους εξής παράγοντες:

- α) περιβάλλον
- β) οργάνωση σαν σύστημα
- γ) εργαζόμενοι σαν άτομα

Τέτοιοι σκοποί είναι:

- α) κοινωνικοί σκοποί: να υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις και να μπορούν να επιβιώσουν μέσα στο περιβάλλον της κοινωνίας.
- β) οργανωτικοί σκοποί: σκοπός της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση συμφερόντων των ατόμων που βρίσκονται μέσα κι έξω από αυτήν, η

παραγωγή υπηρεσιών και αγαθών που να ικανοποιούν τους πελάτες, η τήρηση των κανονισμών από τους εργαζόμενους, η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και η χρήση όλων των παραγωγικών συντελεστών.

γ) ατομικοί σκοποί των μελών της επιχείρησης: οι εργαζόμενοι συμμετέχοντας στις εργασίες της επιχείρησης θα πρέπει να ενδιαφέρονται για το γενικό συμφέρον και όχι για το ατομικό.

1.3 Το μέγεθος της επιχείρησης – στάδια ανάπτυξης

Οι επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το μέγεθός τους σε:

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις
- Μικρές επιχειρήσεις
- Μέσου μεγέθους επιχειρήσεις
- Μεγάλες επιχειρήσεις
- Πολύ μεγάλες επιχειρήσεις

Η δομή των επιχειρήσεων ποικίλει ανάλογα με το μέγεθός της αλλά ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης:

Στάδιο I

Εδώ ο επιχειρηματίας επιβλέπει ο ίδιος τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Είναι ο οργανωτής, ο διοικητής, ο σχεδιαστής, ο διευθυντής, ο προϊστάμενος.

Στάδιο II

Εδώ η επιχείρηση είναι μεγαλύτερη. Ο επιχειρηματίας έχει διορίσει ενδιάμεσους επόπτες. Ο έλεγχος ασκείται έμμεσα από τον επιχειρηματία με τη βοήθεια αυτών που έχει προσλάβει.

Στάδιο III

Εδώ η επιχείρηση έχει μεγαλώσει ακόμα περισσότερο. Η εργασία μεταβιβάζεται στους προϊσταμένους κι αυτοί την αναθέτουν στο

κατώτερο προσωπικό. Ο επιχειρηματίας είναι ο διευθυντής των τομέων της επιχείρησης.

Στάδιο IV

Το στάδιο αυτό είναι χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων, τύπου ΑΕ. Εδώ η επιχείρηση χρειάζεται πολυπλοκότερη οργάνωση και καταμερισμό της εργασίας.

Στάδιο V

Χαρακτηριστικό στοιχείο είναι η ανάπτυξη της τμηματοποίησης της επιχείρησης με βάση τη διαδικασία παραγωγής. Τα τμήματα ξεχωρίζουν μεταξύ τους ανάλογα με το είδος του προϊόντος που κατασκευάζουν ή το γεωγραφικό διαμέρισμα που λειτουργούν.

Όταν η επιχείρηση είναι μικρή μπορεί εύκολα ένας ιδιοκτήτης μόνος του ή με μερικούς συγγενείς να τη διευθύνει. Κάτι τέτοιο όμως είναι αδύνατον όταν η επιχείρηση μεγαλώσει. Στις μεγάλες επιχειρήσεις αναγκαστικά επιστρατεύονται «τρίτοι» που αποκτούν ουσιώδη αρμοδιότητα. Έτσι έχουμε:

- Διαφοροποίηση ρόλων. Η νέα τεχνική της διοίκησης των επιχειρήσεων, η νέα τεχνολογία, η πολυπλοκότητα της επιχειρηματικής ζωής απαιτούν αλλαγή στο σύστημα διοίκησης των επιχειρήσεων. Στο νέο σύστημα οι ρόλοι κατανέμονται και η εκπλήρωση των ρόλων απαιτεί περισσότερο εξειδικευμένη επιδεξιότητα.
- Κατανομή ρόλων. Οι άνθρωποι τοποθετούνται σε θέσεις ανάλογα με τα προσόντα και την πείρα τους. Η προαγωγή δίνεται σ' αυτούς που έχουν ικανότητες, πρωτοβουλία και ζήλο.
- Περιεχόμενο των ρόλων. Η εξουσία ασκείται από κάποιον που έχει γνώσεις και ικανότητες και όχι από αυτόν που επενδύει.

1.4 Λειτουργίες της επιχείρησης

Το πλήθος των ενεργειών που γίνονται καθημερινά μέσα στις επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, τις λεγόμενες «λειτουργίες» και είναι οι εξής:

1. Οικονομική λειτουργία: αναζήτηση και διαχείριση κεφαλαίων.
2. Εμπορική λειτουργία: αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές.
3. Τεχνική λειτουργία: παραγωγή, βιομηχανοποίηση.
4. Λειτουργία ασφαλείας: προφύλαξη των ατόμων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη των αγαθών.
5. Λογιστική λειτουργία: απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος, στατιστική.
6. Διοικητική λειτουργία που αναλύεται στα στοιχεία πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση τόσο θα μεγαλώνει και το διοικητικό μέρος. Η άσκηση της διοικήσεως θα πρέπει να γίνεται σε όλες τις λειτουργίες και σε όλες τις διαβαθμίσεις της ιεραρχίας. Δεν πρόκειται, δηλαδή για μια ειδικότητα. Όλοι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να ξέρουν να διοικούν όποια θέση κι αν κατέχουν μέσα στην επιχείρηση. Ο καθένας ξεχωριστά θα πρέπει να ξέρει να προβλέπει, να οργανώνει, να δίνει οδηγίες, να συντονίζει, να ελέγχει.

1.5 Ευθύνες της επιχείρησης

Η επιχείρηση έχει ορισμένες ευθύνες απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και στο κράτος μέσα στο οποίο λειτουργεί όπως:

1. η προσφορά αγαθών σε αποδεκτές τιμές για να είναι δυνατή η κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών.
2. η τήρηση της υπάρχουσας νομοθεσίας.
3. η διενέργεια επενδύσεων για την ανάπτυξή της και η συμβολή της μέσα απ' αυτές στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία της χώρας όπου δραστηριοποιείται.

4. η καταβολή φόρων προς το κράτος.
5. η εκτέλεση κοινωνικών έργων για το προσωπικό της που βελτιώνουν το βιοτικό του επίπεδο.
6. η ανάπτυξη φιλανθρωπικής και πολιτιστικής δραστηριότητας.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει αφενός να επιδιώκει το κέρδος και αφετέρου να συμβάλλει στην πραγματοποίηση της κοινωνικής αρμονίας και στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου του κοινωνικού συνόλου.

1.6 Προσφορά της επιχείρησης στην κοινωνία

Η επιχείρηση, σύμφωνα με τη νεότερη θεωρία αποτελεί το όργανο της κοινωνικής οικονομίας γιατί:

1. Συμβάλλει με την παραγωγή αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών στην κάλυψη των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και
2. Προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης σε ανθρώπινα χέρια που αποτελεί επίσης κοινωνικό έργο

βέβαια, η επιχείρηση δεν επιδιώκει μόνο οικονομικούς σκοπούς, όπως επιδίωξη κέρδους, αύξηση του κύκλου εργασιών, ανάπτυξη και επέκταση αλλά και μη οικονομικούς, όπως επιδίωξη κύρους, γοήτρου, καλής φήμης και δύναμης.

Τέλος, η επιχείρηση αποτελεί ένα κοινωνικό σύστημα και μια ένωση προσώπων, τα οποία αποβλέπουν στην επίτευξη κοινού σκοπού και γι αυτό έχουν κοινές θέσεις. Δηλαδή, η κοινωνική διάρθρωση της επιχείρησης αποβλέπει στο σχηματισμό ενός ενιαίου συνόλου με κοινές κατευθύνσεις, ενδιαφέροντα και συμπεριφορές.

1.7 Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Πρόκειται για τον καθορισμό του πλαισίου μέσα στο οποίο είναι κατανεμημένη η δομή των θέσεων εργασίας από τις οποίες διερχόμενοι οι πόροι ή εισροές και ύστερα από κατάλληλη επεξεργασία

μετατρέπονται σε εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες) ικανές για να καλύψουν τις ανθρώπινες ανάγκες.

Μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης υπάρχει μια διαρκής αλληλεπίδραση που είναι κύριο συστατικό για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Ο σαφής καθορισμός των τομέων, τμημάτων και θέσεων της επιχείρησης, η επάνδρωσή τους με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό σε συνδυασμό με εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών αποτελούν στέρεες βάσεις για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής δραστηριότητας, η οποία διευκολύνει τη λειτουργία των παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης.

1.8 Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης

Η επιχείρηση με την παραγωγή και την διάθεση των αγαθών και υπηρεσιών τα οποία διοχετεύει στους καταναλωτές ικανοποιώντας έτσι τις ανάγκες τους, στοχεύει τελικά στην πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Η επιχείρηση με το να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες και να τα προσφέρει ικανοποιεί μεν έτσι τις ανάγκες του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, αποβλέπει δε και στην ικανοποίηση των αναγκών του εργατικού δυναμικού. Για να τα πετύχει αυτά η επιχείρηση θα πρέπει η συμπεριφορά της να στηρίζεται στον ορθολογισμό δηλαδή σε αποτελεσματικές μεθόδους και συστήματα.

1.9 Προβλήματα των επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις συναντούν ορισμένα προβλήματα όπως:

1. στο θέμα της στρατηγικής που θα ακολουθήσουν. Ο επιχειρηματίας δεν ξέρει τι να εύχεται να γίνει η επιχείρησή του σε μερικά χρόνια, δεν γνωρίζει αν πρέπει να συγχωνευθεί με άλλους ή να επεκταθεί, ούτε καν πώς θα χρηματοδοτηθεί η επέκτασή του. Γενικά επικρατεί αίσθημα αβεβαιότητας στην

επιχείρηση. Ένας τρόπος επίλυσης του προβλήματος είναι ο επιχειρηματικός προγραμματισμός.

2. στον έλεγχο της επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι σε περίπτωση αντιμετώπισης κάποιου προβλήματος εφαρμόζουν αυστηρά μέτρα ελέγχου λόγω πανικού πράγμα το οποίο φέρνει αρνητικά αποτελέσματα. Για να μην δημιουργείται πρόβλημα κατά την άσκηση του ελέγχου θα πρέπει να γίνεται ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων.
3. οργάνωση. Μέσα στις επιχειρήσεις εργάζονται πάρα πολλά άτομα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συχνοί καυγάδες μεταξύ τους σχετικά με τα καθήκοντά τους, να μην είναι κανένα από αυτά ξεκάθαρα υπεύθυνο για ένα λάθος που έγινε και σίγουρο για το ποιος είναι ο προϊστάμενός του. Για την αποφυγή δημιουργίας οποιουδήποτε προβλήματος είναι απαραίτητη η περιγραφή των καθηκόντων ξεχωριστά σε κάθε εργαζόμενο.
4. περιπλοκή. Παρουσιάζεται κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν πολλούς υπαλλήλους, πολλά υποκαταστήματα, πολλά εργοστάσια, πολλά προϊόντα με αποτέλεσμα να μην μπορούν εύκολα να κατανοήσουν τα στελέχη το μέγεθος των προβλημάτων. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος είναι η χρήση H/Y.

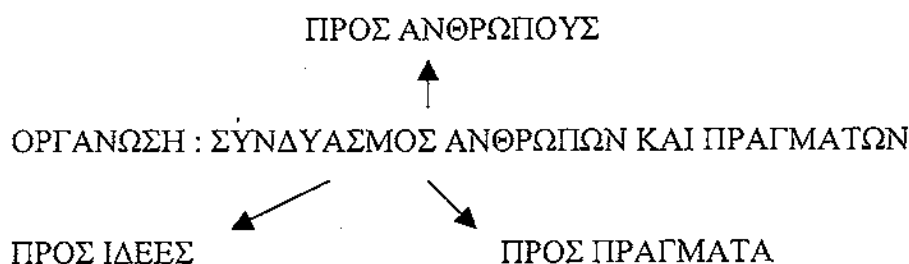
2. Οργάνωση

2.1 Σκοπός – σημασία οργάνωσης

Οργάνωση είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος μετά από συνδυασμό του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών πόρων.

Με τον όρο οργάνωση εννοούμε απλά τον συνδυασμό ανθρώπων προς πράγματα, ανθρώπων προς ανθρώπους και πραγμάτων προς πράγματα για την πραγματοποίηση σκοπών.

Σχηματικά η οργάνωση παρουσιάζεται ως εξής:



Η σημασία της οργάνωσης είναι πολύ μεγάλη για την επιχείρηση γιατί με αυτήν μπορούμε να πετύχουμε τα εξής:

- να έχουμε τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση
- να καθορίζονται οι εργασίες χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα
- να αποφεύγονται τα λάθη των εργαζομένων με την σωστή καθοδήγηση των προϊσταμένων τους
- να καθορίζονται οι αρμοδιότητες έτσι ώστε να μην δημιουργούνται παρεξηγήσεις
- να υπάρχει καλύτερη και έγκαιρη διακίνηση των προϊόντων.

2.2 Αρχές οργάνωσης της επιχείρησης

Για να έχουμε σωστά αποτελέσματα στην οργάνωση είναι απαραίτητη η τήρηση κάποιων αρχών όπως:

1. Αρχή της κατανομής των εργασιών

Με αυτήν την αρχή τμηματοποιούνται οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι και δημιουργούνται τα τμήματα και οι διευθύνσεις που σκοπός τους είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης.

2. Αρχή καθορισμού των σκοπών

Κάθε εργασία έχει ένα σκοπό. Γι' αυτό οι σκοποί θα πρέπει να είναι προκαθορισμένοι έτσι ώστε να προσδιορίζεται ακριβώς η αξία της εργασίας.

3. Αρχή της ενότητας της διοίκησης

2.3 Χαρακτηριστικά καλής οργάνωσης

Για να έχουμε υγιή οργανωτική δομή θα πρέπει η οργάνωση να έχει τα στοιχεία της καταλληλότητας, της ευελιξίας – ευκαμψίας, της σταθερότητας, της ακεραιότητας και της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής στις περιβαλλοντικές συνθήκες που κινείται κάθε επιχείρηση. Δηλαδή η εργασία θα πρέπει ν' ακολουθεί τον ρυθμό που έχει καθοριστεί από την αρχή, έτσι ώστε να μην έχουμε σύγχυση αρμοδιοτήτων, καθυστερήσεις, απώλεια ανθρώπινου δυναμικού και υλικών πόρων.

2.4 Μέσα που διαθέτει η οργάνωση για την αξιοποίηση των ικανοτήτων – μέθοδοι

Τα μέσα που διαθέτει η οργάνωση είναι:

1. Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού

Θα πρέπει να επιλέγουμε άτομα που διαθέτουν κάποιες ικανότητες, έτσι ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στο έργο που εκτελούν. Γι' αυτό χρησιμοποιούμε βιογραφικά σημειώματα, συνεντεύξεις και δοκιμασίες (τεστ επίδοσης, τεστ νοημοσύνης, τεστ προσωπικότητας).

2. Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Θα πρέπει να παρέχονται εφόδια στους εργαζόμενους έτσι ώστε να καλλιεργούνται οι ικανότητές τους. Ένας τέτοιος τρόπος είναι η παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων για την περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων.

Οι πιο κοινές μέθοδοι που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι:

1. Εγκατάσταση και ενημέρωση

Όταν μια επιχείρηση προσλαμβάνει ένα καινούριο στέλεχος θα πρέπει να φροντίσει να ξεναγήσει το στέλεχος μέσα στην επιχείρηση, να υπάρξει μια πρώτη γνωριμία με τους συναδέλφους και αν του παρουσιαστούν τα

προϊόντα και οι σκοποί της επιχείρησης, έτσι ώστε να προσαρμοστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

2. Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης

Χρησιμοποιούνται κάποια προγράμματα που σκοπός τους είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι, να μάθουν να σκέφτονται διαφορετικά και να μπορούν ν' αναπτύξουν την αντίληψή τους στο πως αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα.

3. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία

Ένας πεπειραμένος υπάλληλος δείχνει στον εκπαιδευόμενο πώς να εκτελεί μια εργασία δίνοντάς του οδηγίες.

4. Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε έναν άλλο τομέα της επιχείρησης με σκοπό ν' αποκτήσει εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης πολλών προβλημάτων.

5. Πρακτική εξάσκηση

Δίνονται στους εκπαιδευόμενους διάφορα προβλήματα στα οποία καλούνται να βρουν λύσεις.

6. Θεωρητική εκπαίδευση

Δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να παρακολουθούν διαλέξεις, σεμινάρια, συζητήσεις και να βλέπουν εκπαιδευτικές ταινίες.

7. Επιχειρηματικά παιχνίδια

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη και παίρνουν αποφάσεις σημαντικές για το μέλλον της επιχείρησης.

2.5 Χαρακτηριστικά της δομής της οργάνωσης

Στη δομή κάθε οργάνωσης υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά όπως:

1. Αποκέντρωση

Η αποκέντρωση αναφέρεται στο πώς επιβάλλεται η εξουσία στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Γι' αυτό και συνδέεται άμεσα με τη συλλογική λήψη αποφάσεων, δηλ. με την σωστή επικοινωνία.

2. Εξειδίκευση

Εννοούμε τη διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα. Έτσι πετυχαίνουμε αύξηση της παραγωγικότητας, αφού κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για έναν συγκεκριμένο τομέα.

3. Τυποποίηση

Μας δείχνει πώς η οργάνωση χρησιμοποιεί τους σκοπούς, τους ρόλους, τις δραστηριότητες και τις σχέσεις των ατόμων για να γίνει η εργασία.

4. Πεδίο ελέγχου

Είναι ο αριθμός των υφισταμένων που έχει κάτω από την επίβλεψή του ένας προϊστάμενος.

5. Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου και ειδικού – καθοδηγούμενου

Σκοπός του ειδικού είναι να δίνει συμβουλές στον καθοδηγούμενο ενώ του προϊσταμένου ν' ασκεί έλεγχο και να δίνει εντολές στον υφιστάμενο.

2.6 Σχεδίαση οργάνωσης

Συνήθως η δομή της οργάνωσης απεικονίζεται με τη μορφή οργανογράμματος και περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: σχεδίαση της οργάνωσης, κατανομή των θέσεων και σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου και ειδικού – καθοδηγούμενου.

Παράδειγμα:



2.7 Αποτελεσματικότητα της οργάνωσης

Οι κατηγορίες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης είναι:

1. Η δομή, που περιλαμβάνει μεταβλητές όπως την αποκέντρωση, την εξειδίκευση και την τυποποίηση και η τεχνολογία που αναφέρεται στους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να μετατρέψει το ακατέργαστο προϊόν σε χρήσιμο.
2. Το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή οι δυνάμεις που είναι έξω από μια επιχείρηση και το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή τα άτομα που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση.
3. Τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης επηρεάζεται από το γεγονός ότι κάθε υπάλληλος συμπεριφέρεται διαφορετικά από τον άλλον.
4. Η πολιτική της διοίκησης, δηλαδή η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, ο τρόπος επικοινωνίας, το κλίμα της οργάνωσης.

Τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι: η παραγωγικότητα, το καθαρό κέρδος, η σταθερότητα, η ανάπτυξη της οργάνωσης, η συνολική απόδοση, η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την δουλειά και η παραίτηση υπαλλήλων.

Αναλυτικότερα:

1. Συνολική αποτελεσματικότητα: ο βαθμός που μια οργάνωση εκπληρώνει όλα τα καθήκοντα και τους σκοπούς της.
2. Ποιότητα: η ποιότητα των υπηρεσιών ή του προϊόντος που παρέχεται από την οργάνωση.
3. Παραγωγικότητα: η ποσότητα του κύριου προϊόντος ή των υπηρεσιών που παρέχει η οργάνωση.

4. Ετοιμότητα: η εκτίμηση της πιθανότητας που μπορεί να έχει η οργάνωση για να εκπληρώνει με επιτυχία συγκεκριμένα καθήκοντα.
5. Αποδοτικότητα: ο λόγος που κάνει τη σύγκριση κάποιου αποτελέσματος προς το κόστος που δαπανήθηκε γι' αυτό το προϊόν.
6. Όφελος: το κέρδος που αφήνει η οργάνωση σύμφωνα με την κρίση του ιδιοκτήτη.
7. Ανάπτυξη: μια αύξηση στο εργατικό δυναμικό, στον εξοπλισμό, στις πωλήσεις, στο κέρδος, στις μετοχές κτλ.
8. Χρήσιμοποίηση του περιβάλλοντος: ο βαθμός που μια οργάνωση αλληλεπιδρά με επιτυχία με το περιβάλλον της.
9. Σταθερότητα: η διατήρηση της δομής και της λειτουργίας της επιχείρησης κυρίως σε περιόδους άγχους και κρίσης.
10. Απολύσεις: η συχνότητα των ατόμων που εγκαταλείπουν την δουλειά.
11. Απουσίες: η συχνότητα με την οποία οι υπάλληλοι απουσιάζουν από την δουλειά τους.
12. Ατυχήματα: ο αριθμός των ατυχημάτων που γίνονται μέσα στην επιχείρηση.
13. Ηθικό: η προδιάθεση των μελών της οργάνωσης να προσπαθούν περισσότερο έτσι ώστε να πραγματοποιούνται οι σκοποί της. Περιλαμβάνει αισθήματα αφοσίωσης.
14. Κίνητρα: ο βαθμός της προδιάθεσης που διακατέχει ένα άτομο που αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει μια δραστηριότητα στη δουλειά.
15. Ικανοποίηση: ο βαθμός της ικανοποίησης που αισθάνεται ένα άτομο για το έργο που πραγματοποιεί.
16. Αποδοχή των σκοπών της οργάνωσης: ο βαθμός που τα άτομα αποδέχονται τους σκοπούς της.
17. Ευελιξία – προσαρμοστικότητα: η δυνατότητα που έχει η οργάνωση να μεταβάλλει τα πρότυπα λειτουργίας.

2.8 Αποτελεσματική οργάνωση

Στόχος της οργάνωσης είναι η δημιουργία ρόλων που θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική απόδοση ενός δικτύου επικοινωνίας για τη λήψη αποφάσεων. Για να έχει όμως επιτυχία η οργανωτική δομή θα πρέπει να αποφεύγονται ορισμένα σφάλματα. Τα σφάλματα που γίνονται είναι:

1. Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν – προγραμματίσουν σωστά

Αυτό γίνεται όταν αλλάξει οι αντικειμενικοί σκοποί, τα σχέδια και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ η οργανωτική δομή είναι ίδια. Τέτοια σφάλματα συμβαίνουν ακόμα όταν μια επιχείρηση αποτυγχάνει να προγραμματίσει σωστά για το μέλλον. Εδώ το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να προσδιορίσει τι είδος οργανωτικής δομής θα εξυπηρετήσει καλύτερα τις μελλοντικές ανάγκες και τι είδους άτομα θα εξυπηρετήσουν καλύτερα την οργάνωση.

2. Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να διασαφηνίσουν τις οργανωτικές σχέσεις

Επειδή η εξουσία και η ευθύνη για την ανάληψη δράσης είναι κρίσιμα στοιχεία σε μια επιχείρηση, αν τα σημεία αυτά δεν είναι αποσαφηνισμένα, τα μέλη της οργάνωσης δεν θα ξέρουν το ρόλο που θα πρέπει να παίζουν μέσα στην επιχειρησιακή ομάδα.

3. Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να εκχωρήσουν εξουσίες

Σε ορισμένες επιχειρήσεις τα διοικητικά στελέχη είναι απρόθυμα να εκχωρήσουν εξουσίες για τη λήψη αποφάσεων από κατώτερα επίπεδα της οργάνωσης. Έτσι οι καθυστερήσεις στην λήψη αποφάσεων, η επιβάρυνση των ανώτατων διοικητικών στελεχών με λεπτομέρειες, οι συνεχείς διαμάχες και η υπανάπτυξη της διοικητικής εμπειρίας στα κατώτερα οργανωτικά επίπεδα αποτελούν ένα μεγάλο σφάλμα.

4. Αποτυχία των διοικητικών στελεχών να εξισορροπήσουν την εκχώρηση εξουσιών

Με άλλα λόγια μερικά διοικητικά στελέχη εκχωρούν την εξουσία λήψης αποφάσεων σε όσο γίνεται χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα πράγμα που δημιουργεί ένα σύστημα ανεξάρτητων οργανωτικών δομών.

5. Σύγχυση γραμμών εξουσίας και πληροφόρησης

Η συγκέντρωση πληροφοριών θα πρέπει να διαχωρίζεται από τη λήψη αποφάσεων επειδή μόνο η τελευταία απαιτεί διοικητική εξουσία. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάζουν συχνά οι γραμμές πληροφόρησης ν' ακολουθούν τις γραμμές εξουσίας για να διατηρείται ακεραιότητα της εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων και η αποσαφήνιση της ευθύνης.

6. Εξουσία χωρίς ευθύνη

Η εκχώρηση εξουσίας δεν είναι και εκχώρηση ευθύνης. Αυτός που εκχωρεί εξουσία παραμένει υπεύθυνος για την σωστή άσκηση της εξουσίας από τον υφιστάμενο.

7. Ευθύνη χωρίς εξουσία

Ένα παράπονο των υφισταμένων είναι ότι τους θεωρούν υπεύθυνους για την επίτευξη αποτελεσμάτων χωρίς να τους δίνουν και την εξουσία για να τα πετύχουν. Αυτό γίνεται γιατί οι υφιστάμενοι θεωρούν την δουλειά τους σαν την ουσιαστικότερη της επιχείρησης και ξεχνούν ότι η εξουσία τους θα πρέπει να περιορίζεται στα όρια του τμήματός τους.

8. Απρόσεκτη εφαρμογή του θεσμού των επιτελείων

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να χρησιμοποιούνται επιτελικά στελέχη για να υπονομεύουν την εξουσία των διοικητικών στελεχών, ενώ θα έπρεπε απλά να συμβουλεύουν. Σε άλλες περιπτώσεις το επιτελικό προσωπικό εξασκεί εξουσία γραμμής που δεν του έχει εκχωρηθεί.

9. Κακή χρήση της λειτουργικής εξουσίας

Αυτό γίνεται όταν δίνεται απροσδιόριστη και απεριόριστη εκχώρηση λειτουργικής εξουσίας. Ειδικά στις μέρες μας οι περιπλοκές της

σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας δημιουργούν συχνά καταστάσεις και δίνεται λειτουργική εξουσία σ' ένα επιτελικό ή βοηθητικό τμήμα ενώ θα έπρεπε να εκτελείται σε άλλο τμήμα της οργάνωσης.

10. Πολλαπλή εξάρτηση

Ο βασικός κίνδυνος της υπερβολικής εκχώρησης λειτουργικών εξουσιών είναι η διάσπαση της ενότητας εντολής. Χρησιμοποιώντας πολλούς επιτελικούς και βοηθητικούς ειδικούς οι οποίοι έχουν βαθμό εξουσίας σε άλλα τμήματα της οργάνωσης, τα βασικά στελέχη διαπιστώνουν ότι υπόκεινται στη διεύθυνση ενός αριθμού ατόμων με λειτουργική εξουσία εκτός των άμεσων προϊσταμένων τους.

11. Κακή χρησιμοποίηση των βοηθητικών τμημάτων

Τα τμήματα αυτά αντιμετωπίζονται σαν να μην τα ενδιαφέρει η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ενώ στην πραγματικότητα τα ενδιαφέρει το ίδιο άμεσα όπως και οποιοδήποτε λειτουργικό τμήμα. Γι' αυτό και μερικές φορές οι άνθρωποι θεωρούν τα βοηθητικά τμήματα σαν κάτι σχετικά άχρηστο και ασήμαντο.

12. Υπεροργάνωση

Είναι συνήθως αποτέλεσμα της αποτυχίας των υπευθύνων ν' αντιληφθούν ότι η δομή δραστηριότητα – εξουσία της επιχείρησης είναι απλώς ένα σύστημα που στοχεύει στην αποδοτική επίδοση των ατόμων. Η περιπλοκή της δομής με την δημιουργία πολλών επιπέδων, αγνοεί το γεγονός ότι η αποδοτικότητα απαιτεί να επιβλέπουν τα διοικητικά στελέχη όσο περισσότερους υφισταμένους μπορούν. Τέλος υπεροργάνωση υπάρχει όταν τα διοικητικά στελέχη έχουν περιττούς βοηθούς γραμμής και πολλές επιτροπές που υπονομεύουν τον χρόνο και την ενεργητικότητά τους.

2.9 Αντικειμενικός σκοπός της οργάνωσης

Για να αποφευχθούν τα σφάλματα θα πρέπει να γίνεται σωστός σχεδιασμός – προγραμματισμός. Απαιτείται επομένως η απεικόνιση των κύριων γραμμών της οργάνωσης για να μπορούν τα στελέχη να συγκρίνουν την παρούσα δομή της επιχείρησης με την απεικόνιση αυτή και να δουν τι αλλαγές πρέπει να γίνουν στην δομή. Αν το προσωπικό δεν προσαρμόζεται στην δομή της επιχείρησης θα πρέπει αυτή να τροποποιηθεί και να προσαρμοστεί στις ατομικές ικανότητες των εργαζομένων. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ένας καλός σχεδιασμός – προγραμματισμός μπορεί να αποκαλύψει τις υπάρχουσες αδυναμίες. Για παράδειγμα στις μέρες μας σε πολλές παλιές επιχειρήσεις η οργανωτική δομή δεν προσαρμόζεται στις παρούσες συνθήκες γι' αυτό πρέπει να γίνει αναδιοργάνωση για να μπορέσει έτσι να ανταποκριθεί στις μεταβολές που γίνονται μέσα στην επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν επιχειρήσεις που είναι συνηθισμένες στις αλλαγές και τις αποδέχονται γρηγορότερα αλλά υπάρχουν και επιχειρήσεις που όταν υποβάλλονται διαρκώς σε αναδιοργάνωση μπορεί να βλάψει το ηθικό των υπαλλήλων και να ζημιωθούν χάνοντας το προσωπικό τους.

2.10 Γιατί χρειάζεται η οργάνωση

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι στην ουσία η ίδια για όλους τους τύπους επιχειρήσεων. Στην αρχή καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και αφού ολοκληρωθούν και τα προγράμματα, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει ένα συστηματικό τρόπο συνδυασμού των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων και να μπορέσει να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης. Αυτή ακριβώς η δουλειά είναι η οργανωτική ευθύνη του management.

Όταν μελετάμε την δομή μιας εταιρείας θα πρέπει να έχουμε υπόψιν μας τον ορισμό της οργάνωσης: είναι η οντότητα που επιτρέπει στην συλλογική εργασία μιας ομάδας να είναι αποτελεσματικότερη σε ότι

αφορά την επιτυχία των στόχων απ' ότι η ατομική εργασία μεμονωμένων ατόμων. Κανένα άτομο από μόνο του δεν μπορεί να είναι εξειδικευμένο σε κάθε αντικείμενο της εταιρείας ή να μπορεί να κάνει τα πάντα. Οπότε το ανώτερο στέλεχος της εταιρείας θα πρέπει να παρατηρεί τις αδυναμίες της ομάδας, να αξιοποιεί τα ταλέντα και να ενισχύει την ομάδα όποτε χρειάζεται.

Η οργάνωση χρειάζεται για την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στην αγορά. Μια επιχείρηση υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Επομένως η δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει να εξυπηρετεί κυρίως τους στόχους της στην αγορά. Αν και η προώθηση των πωλήσεων πρέπει να καθοδηγεί την προσπάθεια οργάνωσης μιας επιχείρησης θα πρέπει ωστόσο να εξασφαλίζεται ότι αυτό δεν γίνεται σε βάρος των υπόλοιπων λειτουργιών. Τέλος βασική προϋπόθεση για την οργάνωση αποτελεί και ο προγραμματισμός, γιατί αν δεν υπάρχει πρόγραμμα δεν μπορούν να οριστούν αντικειμενικοί στόχοι, και αν δεν υπάρχουν στόχοι δεν υπάρχει λόγος οργάνωσης. Με άλλα λόγια δεν ξέρουμε πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί.

Ο προγραμματισμός και η οργάνωση σχετίζονται στενά: είναι σαν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Ο προγραμματισμός βοηθάει στην μείωση των επιπτώσεων και του μεγέθους των κρίσεων καθώς συμβαίνουν οι αλλαγές. Η δημιουργία μιας οργάνωσης, σύμφωνα με το πρόγραμμα και την στρατηγική και η χρήση της τυπικής και άτυπης οργάνωσης βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών.

Μια επιχείρηση ξεκινά όχι για να αποκτήσει οργάνωση αλλά για να εξυπηρετήσει έναν σκοπό. Στην αρχή λοιπόν αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα για την επιτυχία αυτού του σκοπού και δημιουργείται μια οργανωτική δομή για την εφαρμογή αυτού του προγράμματος. Οι βασικές έννοιες στην οργάνωση είναι η ανάλυση, η αναγνώριση και ο

προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης.

Κατά το σχεδιασμό της οργάνωσης πρέπει πρώτα να συμφωνήσουμε στην δουλειά που πρέπει να γίνει. Αυτό είναι γνωστό σαν ενότητα σκοπού. Δεύτερον, πρέπει να αποφασίσουμε για το τι πρέπει να γίνει για την επιτυχία αυτού του σκοπού. Δηλαδή ποια καθήκοντα πρέπει να ορίζονται, ποια άτομα θα τα αναλάβουν και τι εξουσιοδοτήσεις θα πρέπει να έχουν για να τα πραγματοποιήσουν με επιτυχία. Αυτό είναι γνωστό σαν ανάλυση της εργασίας. Τρίτον, πρέπει να προσδιοριστούν οι κατηγορίες, ο αριθμός και η εμπειρία των προσώπων στα οποία θα ανατεθεί η εκτέλεση της εργασίας. Αυτό είναι η επάνδρωση με προσωπικό. Τέλος θα πρέπει να δημιουργηθεί η οργανωτική δομή ή πλαίσιο για να εξασφαλισθεί η αποτελεσματική ομαδική εργασία σε ότι αφορά τις διοικητικές σχέσεις.

2.11 Οδηγίες για την οργάνωση

Μερικές οδηγίες που πρέπει να ακολουθούνται από όλες τις εταιρείες κατά το σχεδιασμό της οργάνωσης είναι:

1. Πρέπει να δίνεται προσοχή στην επίπτωση των αλλαγών στους ανθρώπους αλλά και στην ίδια την δομή. Όταν δηλαδή αλλάζει η στρατηγική ή ο προγραμματισμός μπορεί να επηρεάζονται οι πολιτικές, τα προγράμματα, οι διαδικασίες κα. Επομένως θα πρέπει να γίνουν αλλαγές σε πολλά τμήματα του οργανισμού. Το προσωπικό θα πρέπει να συμμετέχει σε κάθε αλλαγή για να μπορεί να καταλάβει τις επιπτώσεις της και τον τρόπο με τον οποίο το επηρεάζει.
2. Η οργάνωση θα πρέπει να κρατιέται όσο γίνεται πιο απλή. Θα πρέπει να αποφεύγεται η υπεραπασχόληση ή η υποαπασχόληση. Το όριο εποπτείας, δηλαδή ο αριθμός των υφισταμένων τους

οποίους μπορεί να επιβλέπει ένας προϊστάμενος ποικίλει. Ένας προϊστάμενος μπορεί να ολοκληρώνει την δική του δουλειά και παράλληλα να αναπτύσσει, να υποκινεί και να ελέγχει ένα μικρό ή μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

3. Αφού ολοκληρωθεί η ιδανική δομή της επιχείρησης θα πρέπει να τοποθετηθούν σ' αυτήν όσο πιο καλά γίνεται οι άνθρωποι.
4. Ένας υπάλληλος δεν μπορεί να αναφέρεται ταυτόχρονα σε δύο προϊστάμενους και να ικανοποιεί και τους δύο. Αυτή η αρχή είναι γνωστή σαν ενότητα διοίκησης. Στις μέρες μας είναι δύσκολο να τηρηθεί η αρχή αυτή γιατί οι αριθμοί των θέσεων εργασίας έχουν αυξηθεί και οι οργανισμοί έχουν μεγαλώσει σε μέγεθος κι έχουν γίνει πολυσύνθετοι. Παρ' όλα αυτά η αρχή θα πρέπει να ακολουθείται όσο γίνεται το δυνατό.
5. Θα πρέπει να γίνεται μια περιγραφή της θέσης εργασίας. Μερικοί θεωρούν ότι η περιγραφή είναι περιττή αφού οι υφιστάμενοί τους ξέρουν τι πρέπει να κάνουν. Καλό όμως θα είναι να γίνεται μια περιγραφή της θέσης εργασίας.

2.12 Οργανωσιακή συμπεριφορά

Είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων, των ομάδων στην οργάνωση και η συμπεριφορά της ίδιας της οργάνωσης. Περιλαμβάνει τρία επίπεδα. Το πρώτο έχει σχέση με τη συμπεριφορά του ατόμου, το δεύτερο με τη συμπεριφορά της ομάδας και το τρίτο με τη συμπεριφορά της ίδιας της οργάνωσης. Σ' όλες τις περιπτώσεις εξετάζουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά με τη βοήθεια της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας. Γι' αυτό τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να ξέρουν ότι η συμπεριφορά προξενείται, είναι σκόπιμη και κατευθύνεται σε κάποιο σκοπό. Έτσι το άτομο αναπτύσσει

τη δική του προσωπικότητα. Γι' αυτό στην οργάνωση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

1. Άνθρωποι: έχουμε άτομα με διαφορετικούς ρόλους, με διαφορετική κοινωνική και ηθική υπόσταση και βαθμό εξουσίας.
2. Συμπεριφορά του ατόμου: να έχουμε καλύτερη κατανόηση στη σχέση ατόμου και περιβάλλοντός του.
3. Σκοποί: επιδίωξη – πραγματοποίηση στόχων.
4. Κανόνες: οδηγίες τις οποίες οι άνθρωποι ακολουθούν.
5. Ατομικές πεποιθήσεις: γνώση της κουλτούρας του κάθε ανθρώπου.
6. Κοινωνική υπόσταση: τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με την προσωπικότητά τους, τις προσωπικές τους αξίες και τους ρόλους τους.
7. Εξουσία: η επιρροή των στελεχών στους εργαζομένους.

3. Διοίκηση

3.1 Έννοια – σημασία διοίκησης

Ως ορισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση σημαίνει να επιτυγχάνεις ορισμένα πράγματα με την εργασία των εργαζομένων. Ένα από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης είναι ο προϊστάμενος του οποίου δουλειά είναι να κατευθύνει, να προγραμματίζει τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, να παίρνει αποφάσεις μετά από ώριμη κρίση και με βάση τα στοιχεία που έχει, να οργανώνει σχέδια, να δίνει οδηγίες και αρμοδιότητες, να διευθύνει και να ελέγχει τους εργαζομένους, να διορίζει προσωπικό, να δίνει οδηγίες και συμβουλές στους υφισταμένους του και γενικά να τους επιβλέπει, να τους επαινεί και να τους ενθαρρύνει στην εργασία τους.

3.2 Λειτουργίες διοίκησης

Οι λειτουργίες της διοίκησης είναι:

Σχεδιασμός: είναι το πρωταρχικό έργο της ηγεσίας της επιχείρησης και αναφέρεται στη διατύπωση της γενικής πολιτικής της επιχείρησης.

Οργάνωση: είναι ο προγραμματισμένος συνδυασμός κατάλληλων ανθρώπων και πραγμάτων για την από κοινού αντιμετώπιση ενός προβλήματος.

Επάνδρωση: είναι μια λειτουργία που αναφέρεται σε θέματα εύρεσης και τοποθέτησης προσωπικού όπως η στρατολόγηση, η συνέντευξη, η τοποθέτηση, η αμοιβή, η προώθηση, η αξιολόγηση και η αντικατάσταση.

Διεύθυνση: είναι η εποπτεία του προσωπικού και η καθοδήγησή του για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.

Συντονισμός: είναι η λειτουργία που εξασφαλίζει σ' όλα τα κλιμάκια διοίκησης (διευθύνσεις – τομείς – υπηρεσίες – τμήματα) μια σωστή ηγεσία.

Ενημέρωση: είναι η ευθύνη του προϊσταμένου να ενημερώνει τους υφισταμένους του για το έργο που κάνει και να τους παρέχει πληροφόρηση για την καθοδήγηση της επιχείρησης.

Προϋπολογισμός: είναι η λειτουργία του προϊσταμένου να προβλέπει, να εκτιμά και να προϋπολογίζει τις ανάγκες του τομέα του με βάση ιστορικά στοιχεία και τάσεις της αγοράς.

Πρόβλεψη: είναι μια προκαταρκτική εργασία απαραίτητη για τον σχεδιασμό κάθε δραστηριότητας αφού περιλαμβάνει προβλέψεις για τους τομείς της παραγωγής, των οικονομικών, των πωλήσεων, των αναλύσεων κόστους, των επενδύσεων, των ταμειακών αναγκών, των προμηθειών, των υλικών κ.α.

Έλεγχος: είναι η πρόοδος της επιχείρησης που σκοπό έχει να επισημάνει τυχόν αποκλείσεις μεταξύ σχεδίων και επιτεύξεων.

Κινητοποίηση: είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο ώστε να εργάζονται με ενθουσιασμό και να επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης.

Οι ευθύνες της διοίκησης έχουν οικονομικό και κοινωνικό χαρακτήρα και ταξινομούνται σε:

1. Ευθύνες απέναντι στους πελάτες, όπου η πολιτεία με διάφορους νόμους έρχεται να προστατέψει τους καταναλωτές από αθέμιτη συμπεριφορά της επιχείρησης ενώ παράλληλα η επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή ποιότητα των προϊόντων σε λογικές τιμές.
2. Ευθύνες απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης, όπου η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να φροντίζει κάθε εργαζόμενο, να τον μεταχειρίζεται με δικαιοσύνη και με αξιολογικά κριτήρια, να του εξασφαλίζει σωστές συνθήκες εργασίας και να τον αμοίβει νόμιμα.
3. Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, όπου η επιχείρηση πρέπει να είναι σχολαστική, με πνεύμα ανθρωπιστικό και με σεβασμό στους άγραφους και γραπτούς νόμους της πολιτείας και ν' αποφεύγει αυθαιρεσίες που δημιουργούν δυσμενείς εντυπώσεις στο κοινό.
4. Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στους ιδιοκτήτες της, όπου η επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει ν' αποβλέπει στην ικανοποίηση του συμφέροντος των ιδιοκτητών της επιχείρησης καθώς και να υπάρχει πρόνοια για το μέλλον της επιχείρησης.

3.3 Δημιουργία διοικητικών θέσεων – διοικητικό σύστημα

Σκοπός των διοικητικών θέσεων είναι να χαράσσονται τα όρια των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου. Δύο είναι τα βασικά θέματα που παρουσιάζονται στο οργανωτικό σύστημα:

α) η συγκρότηση θέσεων, όπου καταγράφεται το έργο της θέσης, καθορίζονται τα προσόντα που πρέπει να έχει το άτομο όπως εκπαίδευση, επαγγελματική πείρα, γνώσεις, ικανότητες, χαρακτήρας και

τέλος καθορίζονται οι ιεραρχικές σχέσεις του ατόμου που θ' απασχοληθεί.

β) η στελέχωση θέσεων, όπου αναζητείται το κατάλληλο άτομο για τη θέση.

3.4 Αρχές διοίκησης

1. Ο καταμερισμός της εργασίας: διαίρεση της εργασίας σε τμήματα.
2. Η εξουσία: εκχώρηση εξουσίας σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης.
3. Η πειθαρχία: να υπάρχει τάξη και ν' ακολουθούνται οι κανόνες εργασίας.
4. Η σαφήνεια της εντολής: να είναι κατανοητή η εντολή που δίνεται στους εργαζόμενους.
5. Η σαφήνεια της καθοδήγησης: καλή επεξήγηση στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.
6. Η υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό συμφέρον: να λειτουργεί κάθε υπάλληλος ομαδικά.
7. Η αμοιβή του προσωπικού: δίκαιο και ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών.
8. Ο συγκεντρωτισμός: συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτερα στελέχη.
9. Η κλιμάκωση της εξουσίας: ιεραρχική κλίμακα εξουσίας.
10. Η τάξη: να τηρείται η σειρά εκτέλεσης της εργασίας.
11. Η ισοτιμία: να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες.
12. Η σταθερότητα της μονιμότητας του προσωπικού: να υπάρχει η σιγουριά για την μονιμοποίηση.
13. Η πρωτοβουλία: ανάπτυξη αντιλήψεων.
14. Το ηθικό: να παροτρύνονται οι εργαζόμενοι για καλύτερη άσκηση εργασίας.

3.5 Στοιχεία διοίκησης

Τα στοιχεία διοικήσεως είναι:

α) Πρόβλεψη

Θεωρείται η πρωταρχική ικανότητα του διευθυντή. Το πιο αποδοτικό όργανο της πρόβλεψης είναι το πρόγραμμα δράσης. Ένα καλό πρόγραμμα δράσης αποτελεί συλλογικό έργο όλων των στελεχών και μας προστατεύει από τα λάθη της κακής προπαρασκευής και επιτυγχάνει ενότητα προβλέψεων και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μεταξύ των διευθυντικών στελεχών. Με το πρόγραμμα η επιχειρηματική δράση αποκτά σταθερότητα. Για την σύνταξη ενός τέτοιου καλού προγράμματος απαιτούνται ορισμένες προϋποθέσεις και προσόντα όπως:

- κατάλληλος χειρισμός του προσωπικού για να συμμετάσχει πρόθυμα στη σύνταξή του
- δραστηριότητα
- ηθικό θάρρος
- μονιμότητα θέσεων
- πείρα των συναλλαγών

β) Οργάνωση

Είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με ότι είναι αναγκαίο για την λειτουργία της. Δηλαδή με κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες και προσωπικό. Επιπλέον οργάνωση είναι η κατανομή των λειτουργιών μεταξύ των οργάνων, η σύσταση ιεραρχίας, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων, ο προσδιορισμός καθηκόντων και η διαίρεση της εργασίας. Συχνά χρησιμοποιούνται διαγράμματα οργάνωσης δηλαδή γραφικές παραστάσεις με τις οποίες περιγράφεται η οργανωτική διάρθρωση (οργανόγραμμα) μιας οργάνωσης. Ο πίνακας οργάνωσης δίνει την δυνατότητα να καταλάβουμε το σύνολο του οργανισμού, τις υπηρεσίες, τα όριά τους, την ιεραρχική δομή, την θέση κάθε οργάνου, κάτω από ποιον αρχηγό υπάγεται, ποιους υφισταμένους έχει. Είναι ένα σχεδιάγραμμα που μας φανερώνει τις ατέλειες της οργάνωσης και το

χρησιμοποιούμε είτε όταν πρόκειται να κάνουμε από την αρχή την οργάνωση είτε όταν θα αναδιοργανώσουμε ένα τμήμα.

γ) Διεύθυνση

Η διεύθυνση έχει σκοπό να θέσει σε εφαρμογή τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και κυρίως το προσωπικό, να δώσει κατευθύνσεις, να λάβει μέτρα και να κανονίσει την πορεία της επιχείρησης. Δηλαδή η διεύθυνση είναι η τέχνη του να χειριζόμαστε ανθρώπους, να κάνουμε τους άλλους να εκτελούν τις εντολές γρήγορα με ενδιαφέρον και με φρόνηση.

Η άσκηση της διεύθυνσης γίνεται με την τήρηση μερικών βασικών αρχών όπως:

- Καλή γνώση του προσωπικού και κυρίως των υφισταμένων που δεν θα πρέπει να είναι πολλοί, για να μπορεί ο διευθυντής να εξετάζει καλύτερα τις εισηγήσεις τους.
- Αποβολή των ανίκανων υφισταμένων.
- Γνώση των συμβάντων και αξιολόγησή τους με βαθιά αίσθηση του καθήκοντος, με ευθύτητα, ενεργητικότητα και με τον αρμόζοντα τρόπο.
- Καλό παράδειγμα.
- Περιοδικές επιθεωρήσεις.
- Συμβούλια και αναφορές. Εδώ ο διευθυντής συγκεντρώνει τους συνεργάτες του, αναπτύσσει το πρόγραμμα, συγκεντρώνει ιδέες, παίρνει αποφάσεις, βεβαιώνεται ότι οι διαταγές εκτελούνται και του δίνεται η ευκαιρία να γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του.

δ) Συντονισμός

Έχει σαν σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις, όλες τις προσπάθειες, να δώσει σε κάθε πράξη τις διαστάσεις που τις αρμόζουν και να προσαρμόσει τα μέσα στο σκοπό. Ένα μέσο για να διευκολυνθεί ο συντονισμός και να εκπληρωθούν τα καθήκοντα των προϊσταμένων είναι οι εβδομαδιαίες συσκέψεις προϊσταμένων γύρω από τον διευθυντή, στις οποίες ο καθένας παρουσιάζει την πορεία του τμήματός του.

ε) Έλεγχος

Είναι το όργανο με το οποίο εξακριβώνουμε αν όλο γίνονται σύμφωνα με το πρόγραμμα που καθορίστηκε, τις αρχές και τις διαταγές που δόθηκαν.

Οι κυριότερες ιδιότητες που πρέπει να έχει ένας καλός ελεγκτής είναι:

- Επαγγελματική ικανότητα, δηλαδή να είναι ικανός να προκαλεί ενέργειες από τις παρατηρήσεις του.
- Αίσθηση του καθήκοντος, δηλαδή να γνωρίζει τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις της εργασίας.
- Ανεξαρτησία από τον ελεγχόμενο, δηλαδή να είναι ανεξάρτητος στην άσκηση εξουσίας.
- Ψυχραιμία, δηλαδή να μπορεί να ανταπεξέλθει στις δύσκολες καταστάσεις ήρεμα χωρίς να πανικοβάλλεται.
- Κρίση, δηλαδή να μπορεί να αναπτύσσει την αντίληψή του και να παίρνει πρωτοβουλίες.
- Αρμόζων τρόπος, δηλαδή να ξέρει να συμπεριφέρεται ανάλογα με την κατάσταση.

Τέλος για να είναι ένας έλεγχος αποδοτικός θα πρέπει να είναι έγκαιρος και να προκαλεί ενέργειες που βασίζονται στα πορίσματά του.

Η διοίκηση που χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία αυτά είναι ο εγκέφαλος της επιχείρησης. Κάθε μια από τις λειτουργίες της επιχείρησης έχει μια ορισμένη αποστολή, αλλά καμία δεν έχει την ευθύνη της σύνταξης του προγράμματος, του καθορισμού του προσωπικού, του συντονισμού των προσπαθειών και της εναρμόνισης των πράξεων. Αυτά είναι αρμοδιότητες της διοικητικής λειτουργίας.

Σημαντική είναι η διάκριση ανάμεσα στη διεύθυνση και στη διοίκηση. Η διεύθυνση ανήκει στα στοιχεία διοικήσεως γιατί η πρόσληψη και η μόρφωση του προσωπικού είναι έργο της διοίκησης αλλά ενδιαφέρει σε μεγάλο βαθμό και την διεύθυνση. Επιπλέον, γιατί οι περισσότερες αρχές της διεύθυνσης είναι και αρχές διοίκησης. Η διοίκηση δεν είναι

υποχρέωση μόνο του διευθυντή αλλά είναι μια λειτουργία που μοιράζεται μεταξύ της κεφαλής της επιχείρησης και του προσωπικού.

3.6 Νόμοι της διοίκησης

Εκτός από τις νέες τεχνικές η οργανωτική επιστήμη έχει σχηματίσει και κάποιους νόμους. Αυτοί είναι:

1. Εξουσία και ευθύνη: να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ τους.
2. Καταμερισμός της εργασίας: διαίρεση των εργασιών
3. Προτυποποίηση: να υπάρχουν καινοτόμες ιδέες
4. Συντονισμός των ενεργειών: να υπάρχει ένα ανώτερο στέλεχος που να συντονίζει τις εργασίες.
5. Προγραμματισμός της παραγωγής: συντονισμός και έλεγχος της παραγωγής.
6. Έλεγχος ποιότητας υλικών: έλεγχος ποιότητας πρώτων υλών.
7. Έλεγχος ροής της εργασίας: τήρηση σειράς των εργασιών.
8. Επιδεξιότητα των εργαζομένων: να διαθέτουν ικανότητες και προσόντα οι εργαζόμενοι για την εκτέλεση των εργασιών.
9. Μισθοί: αμοιβή για την εργασία.
10. Ασφάλεια: παροχή σιγουριάς για την ατομική τους ασφάλεια.

3.7 Βασικές αρχές και λειτουργίες της διοίκησης

Οι λειτουργίες της διοίκησης, όπως η ικανότητα του μάνατζερ να οργανώνει, να προγραμματίζει, να διευθύνει και να ελέγχει θεωρούνται σημαντικές. Πάνω σ' αυτές τα λειτουργίες έχουν βασιστεί οι παρακάτω αρχές:

1. Κάθε ανθρώπινη οργάνωση έχει τα μέλη της, το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων της, τους κανόνες, τις διαδικασίες για την πρόσληψη του προσωπικού, τον καταμερισμό της εργασίας, τους αντικειμενικούς της σκοπούς κλπ.

2. Τα προβλήματα της επικοινωνίας ή των δημοσίων σχέσεων είναι πολυπλοκότερα σε μια μεγάλη οργάνωση, αλλά υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι σ' αυτήν για να βοηθήσουν. Γενικά, ο διευθυντής σε μια μεγάλη επιχείρηση δε σπαταλά πολύ χρόνο όταν η επιχείρηση είναι καλά οργανωμένη.
3. Πολλές οργανώσεις ικανοποιούν ευκολότερα μερικούς από τους σκοπούς τους απ' τις άλλες. Με άλλα λόγια, κάθε οργάνωση έχει έναν μάνατζερ που εξειδικεύεται περισσότερο στην πραγματοποίηση ενός σκοπού με αντίστοιχη ελάττωση υπευθυνοτήτων του.
4. Πολλές οργανώσεις, περνούν κρίση από καιρό σε καιρό γι' αυτό ο μάνατζερ πρέπει να διαθέτει ποικίλες ικανότητες για την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος. Βασική μέθοδος αποφυγής της κρίσης στην οργάνωση είναι η εύρεση των πιθανών αιτιών προτού αυτή εκδηλωθεί.

3.8 Μοντέλα διοίκησης

Υπάρχουν τέσσερα μοντέλα διοίκησης:

I Το πρώτο μοντέλο βασίζεται στον αυταρχισμό. Η διοίκηση δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, οι αποφάσεις παίρνονται από τα ανώτερα στελέχη τα οποία ασκούν και τον έλεγχο.

II Στο δεύτερο μοντέλο η διοίκηση έχει κάποια εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της. Οι υφιστάμενοι σπάνια συμμετέχουν στις αποφάσεις, δείχνουν κάποιο φόβο αλλά και προσοχή και ο έλεγχος είναι πάλι συγκεντρωμένος στα ανώτερα στελέχη με κάποια αντιπροσώπευση από τα κατώτερα.

III Στο τρίτο μοντέλο η διοίκηση έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της αλλά όχι πλήρη. Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα παίρνουν και αυτοί αποφάσεις και ο έλεγχος ασκείται και από τα κατώτερα στελέχη.

IV Το τέταρτο μοντέλο βασίζεται στη συμμετοχή των ομάδων. Η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, οι αποφάσεις παίρνονται «από κοινού», υπάρχει επικοινωνία και φιλική ατμόσφαιρα.

3.9 Προβλήματα διοικήσεως

Στη διοίκηση παρουσιάζονται πολλά προβλήματα, τα οποία εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτά τα προβλήματα δημιουργούνται λόγω:

1. Ανεπαρκείς πληροφορίες. Τα στελέχη ισχυρίζονται ότι δεν έχουν ενημερωθεί για αποφάσεις που τα αφορούν, όπως το κόστος των εργασιών και το περιθώριο κέρδους των εμπορευμάτων. Γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συστήματα κοστολόγησης και να έχουμε ηλεκτρονική επεξεργασία των στοιχείων.
2. Καθυστερημένες πληροφορίες. Τα στελέχη ισχυρίζονται ότι οι πληροφορίες φτάνουν σ' αυτούς αργά. Γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται ηλεκτρονικός υπολογιστής για την ταχύτερη και άμεση παραλαβή και επεξεργασία των στοιχείων.
3. Ύπαρξη πολλών εγγράφων. Τα στελέχη ισχυρίζονται ότι παίρνουν όγκους εγγράφων, τα οποία δεν χρειάζονται. Γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει ένα τμήμα που θα διαχωρίζει τα έγγραφα που δεν χρειάζονται.
4. Οργάνωση. Για να λειτουργεί σωστά και να έχουμε επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει οργάνωση. Η οργάνωση γίνεται με: α) οργανογράμματα, τα οποία παρουσιάζουν την οργανωτική διάρθρωση, β) καταμερισμό εργασιών, γ) εκχώρηση εξουσίας σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης και δ) με τμηματοποίηση των λειτουργιών.

1. Στελέχωση και διεύθυνση. Θα πρέπει η επιχείρηση να κάνει σωστή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αφού η διεύθυνση

ξεκινά από την στελέχωση, δηλαδή την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αμοιβή και την προαγωγή των στελεχών.

2. Έλεγχος. Θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να μπορεί να εξασφαλίζει με επιτυχία τους στόχους της οργάνωσης. Κι αυτό γιατί ο έλεγχος θα πρέπει να βασίζεται στο σχέδιο και τις οδηγίες που έχουν συνταχθεί έτσι ώστε να προλάβει αδυναμίες και λάθη.

4. Management

4.1 Έννοια

Έχει δοθεί ποικίλο περιεχόμενο στον όρο management. Ορισμένοι τον ταυτίζουν με την διοίκηση, άλλοι με την διεύθυνση, άλλοι με την ηγεσία, άλλοι με την διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση. Ως ορισμός του management έχει δοθεί η εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλου ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων, η προσφορά και η συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης. Σήμερα ο όρος management έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σ' όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη. Ως παράγοντες του management αναφέρονται: 1) άνθρωποι – εργασία, 2) υλικά, 3) μηχανές, 4) οργανωτικά – διοικητικά στελέχη, 5) κεφάλαιο και 6) αγορά.

4.2 Περιεχόμενο Management

Management είναι έργα, είναι μια επιστήμη αλλά και οι άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του management είναι μια επιτυχία ενός manager. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Το management είναι κοινωνική λειτουργία, είναι ένα εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης και έχει διάφορες λειτουργίες. Η επιχείρηση διοικείται από τους managers, έργα των οποίων είναι: 1) η προσφορά στην οικονομία, 2) η διοίκηση της επιχείρησης και 3) η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων.

4.3 Σημασία Management

Για να καταλάβουμε τη σημασία του management αρκεί να παρομοιάσουμε τους managers με υπηρέτες, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι και πρέπει να κατευθύνουν την επιχείρηση αποδοτικά και την επιχείρηση σαν το αφεντικό που διοικεί.

1. Με το κατάλληλο management και τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατόν ν' αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού έτσι ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο χωρίς η ποιότητα να υποβαθμίζεται.

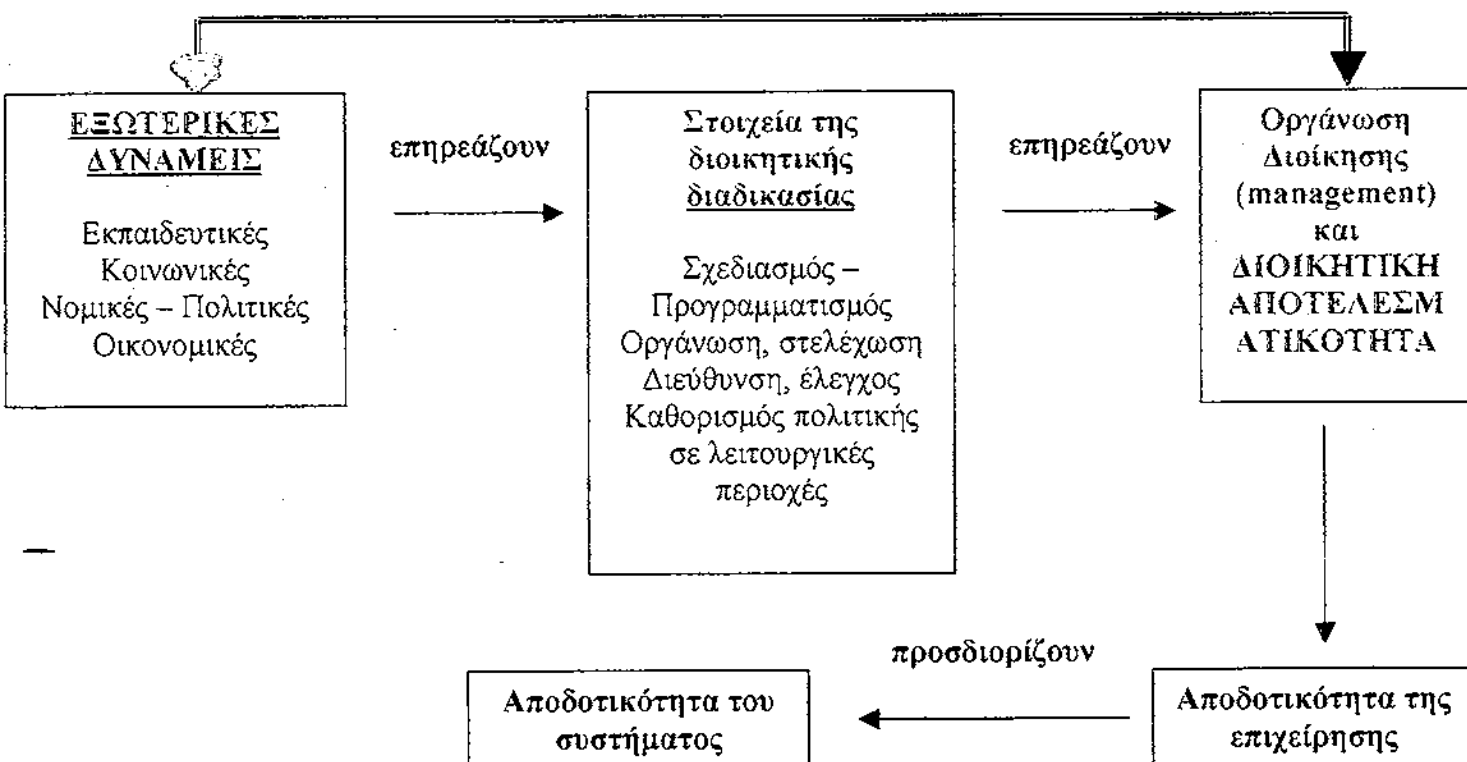
2. Το management μπορεί να μειώσει τον κόπο και το κόστος.

3. Με το κατάλληλο management βελτιώνεται η αποδοτικότητα των κεφαλαίων της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αξιοποιούνται καλύτερα και ν' αυξάνονται τα καθαρά κέρδη. Το συμπέρασμα είναι ότι το management χρησιμοποιεί τον ανθρώπινο παράγοντα, τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά όπως και τα κεφάλαια για ν' αυξήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης - οργανισμού.

Θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης είναι ο Φρ. Ταίηλορ - Taylor, ο Φρ. Τζιλμπρεθ - Gilbreth, ο Χ. Γκαντ - Gantt, ο Χ. Έμερσον - Emerson και ο Ολ. Σέλντον - Sheldon.

Χαρακτηριστικό είναι το παρακάτω υπόδειγμα :

ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ



4.4 Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς

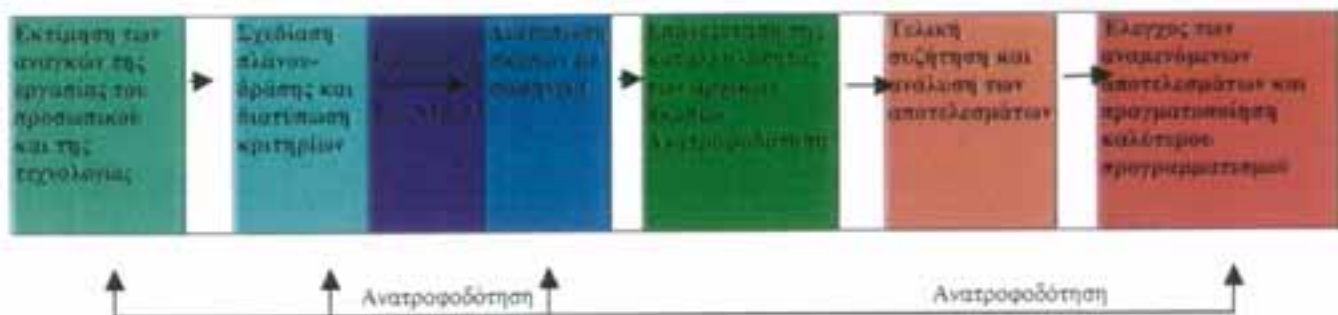
(Management by objectives, MBO)

Το MBO βοηθά τον αυτοέλεγχο μέσα στη διοίκηση. Έργο του manager είναι να ελέγχει την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών. Η διοίκηση που βρίσκεται ιεραρχικά πιο πάνω απ' αυτόν έχει το δικαίωμα να δεχτεί ή να απορρίψει αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς. Η διατύπωσή τους όμως είναι η πρώτη υπευθυνότητα του manager. Το συμπέρασμα απ' την εφαρμογή του MBO είναι ότι ο υφιστάμενος με τη συμμετοχή του στη διατύπωση και την εφαρμογή των αντικειμενικών σκοπών στην οργάνωση θα παρακινηθεί να δουλέψει σκληρότερα και άρα να βελτιώσει την απόδοσή του.

4.5 Κύρια στοιχεία του MBO

Αυτά είναι τα εξής:

1. Εκτίμηση των αναγκών, της εργασίας του προσωπικού και της τεχνολογίας.
2. Εκπαίδευση του προσωπικού, διατύπωση σκοπών, σχεδίαση πλάνου – δράσης και διατύπωση των κριτηρίων.
3. Κατάταξη των σκοπών ανάλογα με την προτεραιότητα που έχουν.
4. Επανεξέταση της καταλληλότητας των αρχικών σκοπών κατά την διάρκεια της εφαρμογής τους. Εδώ ο manager μπορεί να τροποποιήσει τους αρχικούς σκοπούς αν χρειαστεί (ανατροφοδότηση).
5. Μια τελική συζήτηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων.
6. Η πραγματοποίηση ενός καλύτερου προγραμματισμού, ελέγχου που να βασίζεται στα πετυχημένα αποτελέσματα.



4.6 Οφέλη από το MBO

Μερικά οφέλη είναι:

1. Ενθαρρύνεται η αφοσίωση στο έργο και όχι η υποταγή σ' αυτό.
2. Γίνεται χρήση καινοτόμων ιδεών.
3. Γίνεται σαφές και συγκεκριμένο το έργο του manager
4. Ενθαρρύνεται ο διάλογος με σκοπό την συμφωνία.
5. Αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων.
6. Χρησιμοποιείται κοινή γλώσσα επικοινωνίας.
7. Βελτιώνεται η οργάνωση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση.

Επιπλέον,

- α) το MBO είναι ένα σύστημα διοίκησης και όχι πρόσθετη δουλειά για τον διευθυντή
- β) ο διευθυντής ή ο manager που χρησιμοποιεί MBO σαν σύστημα διοίκησης πρέπει να ξεχάσει τις προσωπικές του συνήθειες.

4.7 Θετικά στοιχεία του συστήματος MBO

1. Παρέχει ένα σύστημα διοίκησης που έχει την δυνατότητα να μετράει τα αποτελέσματα.
2. Εξαναγκάζει τους managers να εκτελούν έργο ανάλογα με την προτεραιότητα.
3. Τρόπος επικοινωνίας είναι η ανοιχτή συζήτηση.
4. Προσφέρει κίνητρα σε όλους τους συμμετέχοντες.
5. Βελτιώνει την απόδοση της οργάνωσης και των υπαλλήλων.

6. Προσφέρει έναν συγκεκριμένο χρόνο πραγματοποίησης του προγράμματος.
7. Επιτρέπει την δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων.
8. Προσδιορίζει τις ανάγκες και τις αξιολογεί.
9. Προσαρμόζει τους αντικειμενικούς σκοπούς ανάλογα με τις ανάγκες.
10. Αναγνωρίζει ότι όλα τα μέλη έχουν κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητες, αλλά και αδυναμίες και τα δέχεται ακόμα κι αν αποτύχουν.
11. Μεγιστοποιεί την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και άλλων πηγών.
12. Προάγει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη.
13. Επιτρέπει στον καθένα να γνωρίζει τι πρόκειται να αλλάξει και τι πρόκειται να παραμείνει ίδιο.
14. Παρέχει στους managers μεγαλύτερη σαφήνεια σχετικά με τους σκοπούς της επιχείρησης.

4.8 Διατύπωση αντικειμενικών σκοπών

Το σύστημα MBO απαιτεί τη σαφή και συγκεκριμένη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών. Γι' αυτό θα πρέπει να έχουμε υπόψιν μας τα παρακάτω:

1. Τι αλλαγή θα προκύψει.
2. Ποιο είναι το άτομο που θα προκαλέσει την αλλαγή.
3. Πόσος χρόνος υπάρχει για να εκπληρωθούν οι αλλαγές.
4. Πότε πρέπει να αξιολογηθεί η απόδοση.

Τα πιο συχνά σφάλματα που παρατηρούνται στη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών είναι:

1. Οι σκοποί της επιχείρησης δεν είναι σαφείς.

2. Περισσότερα από ένα άτομα έχουν τον ίδιο αντικειμενικό σκοπό.
3. Οι αντικειμενικοί σκοποί που δεν μπορούν να αξιολογηθούν.
4. Οι αντικειμενικοί σκοποί που δεν ικανοποιούνται μέσα στο χρόνο που πρέπει.
5. Οι αντικειμενικοί σκοποί που δεν προσδιορίζονται οι λόγοι της αποτυχίας τους.

4.9 Προβλήματα που σχετίζονται με το σύστημα MBO

1. Το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης αντικαθίσταται πλήρως από το σύστημα MBO χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ανασφάλειες που δημιουργούνται στα άτομα που βρίσκονται μέσα στην οργάνωση.
2. Είναι δύσκολο για τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους ν' αντιμετωπίσουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του καθενός στη διάρκεια μιας ανοιχτής συζήτησης.
3. Πολλοί διευθυντές δε γνωρίζουν να γράφουν και ν' αξιολογούν με αντικειμενικό τρόπο.
4. Μερικοί διευθυντές έχουν δυσκολία να προσδιορίσουν τις εναλλακτικές λύσεις και ν' αποφασίσουν ανάμεσα σ' αυτές.
5. Μερικοί managers ή διευθυντές έχουν προβλήματα με την προφορική επικοινωνία.
6. Μερικοί διευθυντές χρησιμοποιούν αντικειμενικούς σκοπούς τέτοιους που να μπορούν να τους πραγματοποιούν με ελάχιστη προσπάθεια.
7. Μερικές φορές δεν παρέχεται ευελιξία που να λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές.
8. Δημιουργεί άχρηστη γραφική δουλειά.

9. Μερικές φορές παρατηρείται πτώση στο ηθικό των υπαλλήλων γιατί δεν συμφωνούν ή δεν τους ικανοποιεί αυτό το σύστημα.

10. Μερικά άτομα απορρίπτουν οποιοσδήποτε αλλαγές και σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

4.10 Επίπεδα Διοικητικών Στελεχών

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι μάνατζερς διακρίνονται σε :

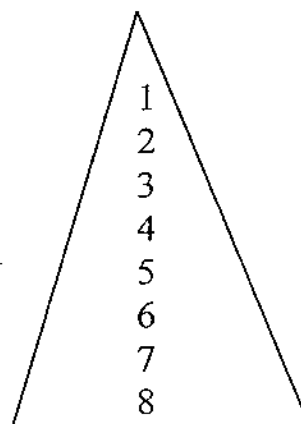
- Αυτόν που ασκεί την ανώτατη διοίκηση
- Εκείνους που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη
- Κατώτερα διοικητικά στελέχη

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι μάνατζερς διακρίνονται σε :

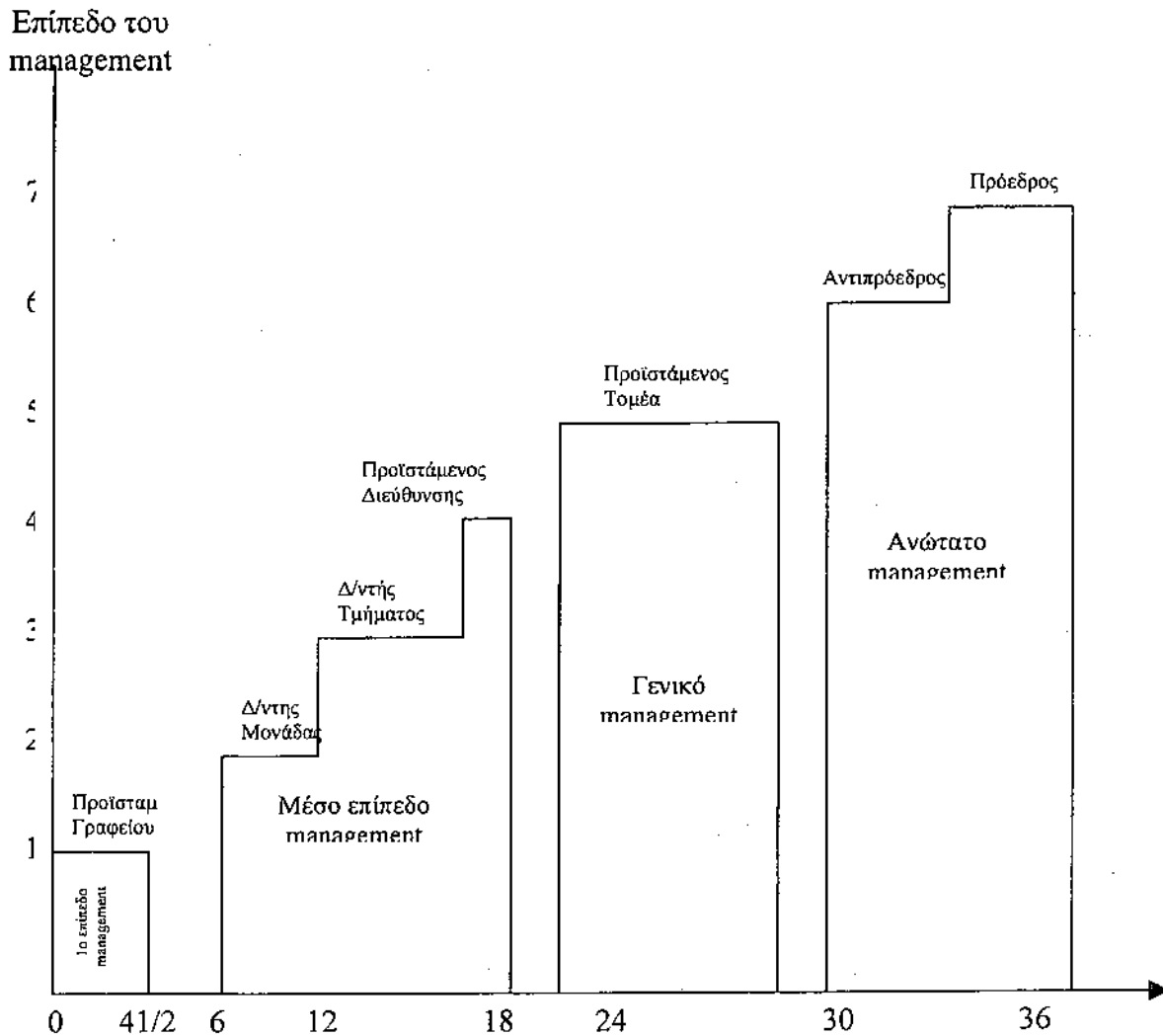
- Αυτόν που βρίσκεται στην κορυφή
- Ανώτερους μάνατζερς
- Μεσαίους μάνατζερς
- Κατώτερους μάνατζερς
- Αρχιεργάτες
- Ομαδάρχες
- Επόπτες

Δηλαδή η ιεραρχική πυραμίδα που σχηματίζεται με τα επίπεδα των μάνατζερς από την κορυφή ως τη βάση της σε μια μεγάλη ανώνυμη εταιρεία είναι :

Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου
Διοικητικό Συμβούλιο
Γενικός Διευθυντής
Προϊστάμενος Διευθύνσεως
Προϊστάμενος Τμημάτων
Προϊστάμενος Γραφείων
Αρχιεργάτες
Ομαδάρχες



Η πορεία ανόδου των μάνατζερς στα διάφορα επίπεδα του management σε συνάρτηση με τα χρόνια υπηρεσίας τους σχηματίζεται ως εξής :



Ο Top manager έχει ως αρμοδιότητα τον καθορισμό των σκοπών και της στρατηγικής της επιχείρησης. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι οι προϊστάμενοι των τομέων της παραγωγής, του μάρκετινγκ, του χρηματοπιστωτικού και του λογιστικού. Αυτοί καθορίζουν την στρατηγική, τη γενική πολιτική και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης. Τα μέσα διοικητικά στελέχη είναι προϊστάμενοι γραφείων και ο ρόλος τους είναι περισσότερο εκτελεστικός. Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη έχουν κι αυτά εκτελεστικό ρόλο. Ο ρόλος τους αυτός είναι σημαντικός αφού αυτοί εκπροσωπούν τη διοίκηση στα μάτια των

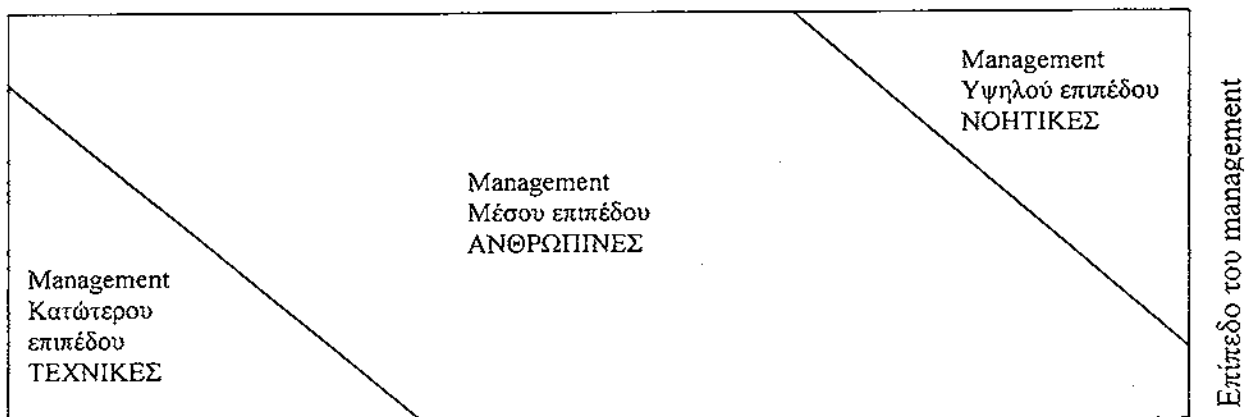
εργαζομένων και η συμπεριφορά τους αντανακλά αυτή του management ως επιχείρηση.

4.11 Ικανότητες του manager

Τρεις είναι οι βασικές ικανότητες του διευθυντή:

1. Τεχνικές δεξιότητες. Είναι η ικανότητα του manager να χρησιμοποιεί τη γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές εκπαίδευσης και τα όργανα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση εργασιών.
2. Ανθρώπινες δεξιότητες. Είναι η ικανότητα του manager να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τ' άλλα άτομα και με ομάδες ατόμων.
3. Νοητικές ικανότητες. Είναι η ικανότητα του μάνατζερ να καταλαβαίνει την πολυπλοκότητα όλης της οργάνωσης.

Απαιτούμενες Δεξιότητες



5. Αλλαγές στην σύγχρονη επιχείρηση

5.1 Σύγχρονη σχολή οργάνωσης των επιχειρήσεων

Η σχολή αυτή δέχεται ότι η διοίκηση της επιχείρησης, τα ηγετικά στελέχη και οι προϊστάμενοι πρέπει να έχουν γνώσεις, βασισμένες σε επιστημονικές αρχές με τις οποίες να μπορούν να επιλύουν τα

προβλήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και όχι μόνο ταλέντο. Η οργάνωση είναι ένα σύνολο που αποτελείται από διάφορες ομάδες. Η επιτυχία των ομάδων επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον, τις προσωπικές επιδιώξεις την θέση που έχει κάθε μέλος στην ιεραρχική πυραμίδα. Σημαντικό ρόλο παίζουν τα μέσα επικοινωνίας στη λήψη διάφορων αποφάσεων.

5.2 Νέες τάσεις στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων

1. Αύξηση της επικοινωνίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- στο εξωτερικό περιβάλλον οι νέες τεχνολογίες δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ανοίξουν νέες αγορές, να διευκολύνουν την επικοινωνία με τους προμηθευτές και τους πελάτες του
- στο εσωτερικό περιβάλλον οι νέες τεχνολογίες αυξάνουν την παραγωγικότητα, την ομαδική εργασία, την λήψη αποφάσεων και τον γρήγορο και αποτελεσματικό έλεγχο.

2. Μείωση των ιεραρχικών επιπέδων

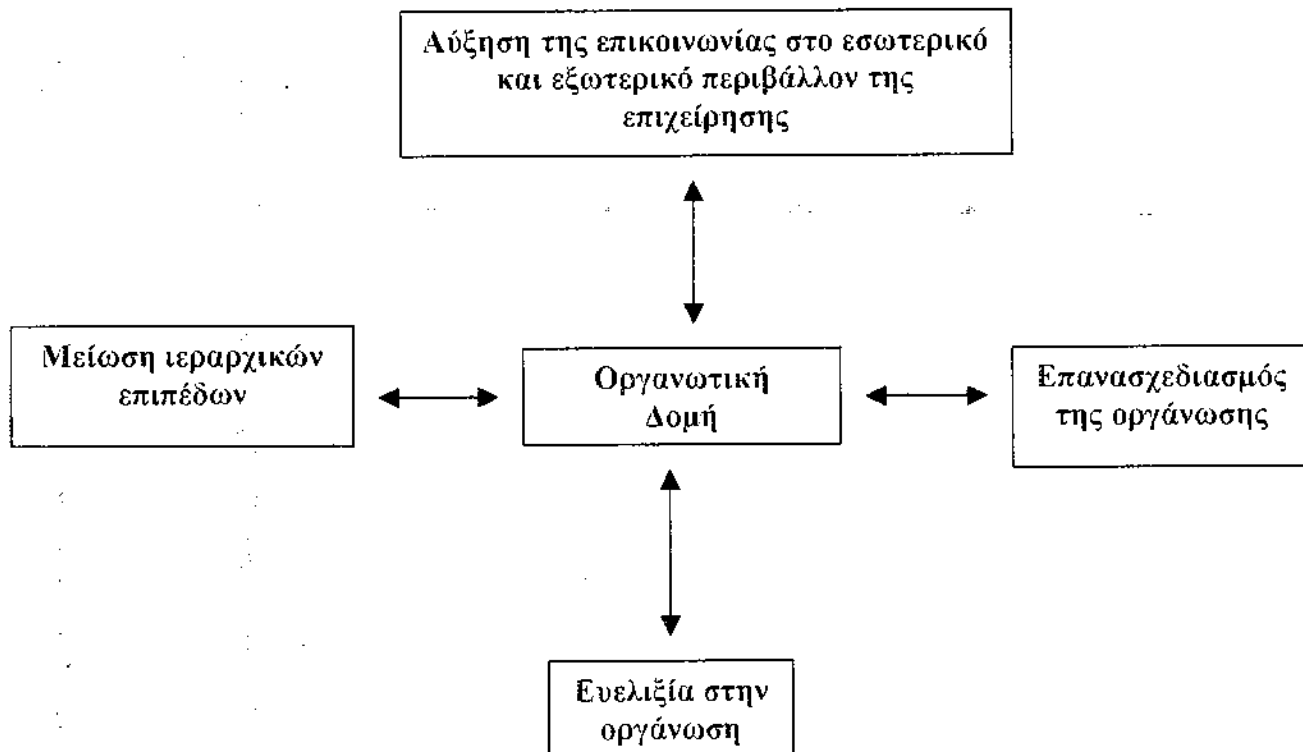
Οι νέες τεχνολογίες δίνουν την δυνατότητα να μεταδίδεται ευκολότερα η πληροφορία στα υψηλότερα επίπεδα χωρίς να περνάει από τα ενδιάμεσα επίπεδα με αποτέλεσμα την μείωση του αριθμού των μεσαίων managers και την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Έτσι ο οργανισμός παράγει περισσότερο έργο με λιγότερους ανθρώπους.

3. Επανασχεδιασμός της οργάνωσης

Σε αυτήν την περίπτωση μιλάμε για την απλοποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης με τον επανασχεδιασμό της οργάνωσης με αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την οικονομικότερη λειτουργία της.

4. Ευελιξία των οργανωτικών δομών

Σε αυτή την περίπτωση οι οργανωτικές δομές γίνονται πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές με συνέπεια να μεταφέρονται γρηγορότερα οι πληροφορίες. Επίσης υπάρχει αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις και εμφάνιση νέων μορφών εργασίας.



5.3 Νέες τάσεις στην στρατηγική των επιχειρήσεων

1. Το ανθρώπινο κεφάλαιο

Θεωρείται πολύ βασικό για την στρατηγική μιας επιχείρησης γιατί με τη γνώση του προσφέρει στην επιχείρηση την δυνατότητα να ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις.

2. Επέκταση σε νέες αγορές και νέες δραστηριότητες

Σήμερα οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε νέες αγορές με χαμηλότερα κόστη και γρηγορότερα αποτελέσματα.

3. Ικανοποίηση του πελάτη

Ο πελάτης παίρνει αποφάσεις που στηρίζονται στην γνώση των αγαθών και των διαφορετικών χαρακτηριστικών του, στις τιμές του, στο πόσο καλά ικανοποιούν τις απαιτήσεις του.

4. Η σημασία των αλλαγών

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται όχι μόνο την οργάνωσή τους αλλά το ανθρώπινο δυναμικό και την στρατηγική τους στις σύγχρονες απαιτήσεις.

5.3.1 Στρατηγική αλλαγής

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές για την επίτευξη της αλλαγής όπως:

1. Η στρατηγική σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι θα ακολουθήσουν το λογικό τους συμφέρον.
2. Η στρατηγική που στηρίζεται στα ανθρώπινα κίνητρα.
3. Η στρατηγική που βασίζεται στην εφαρμογή της ισχύος με πολιτική ή άλλη μορφή.

Για να πετύχουν οι στρατηγικές θα πρέπει:

1. Να υπάρχει επαρκής γνώση των αναγκών και ικανοποίηση αυτών.
2. Οι νέες μέθοδοι πρέπει να κατανοηθούν, να δοκιμαστούν για να γίνουν αποδεκτές και αποτελεσματικές.
3. Να υπάρχει επαρκής γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ατομικής και κοινωνικής.
4. Να προσφέρουν λύση στα ήδη υπάρχοντα προβλήματα.

5.4 Οι αλλαγές στην οργάνωση των επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο της ζωής μας. Η πρόοδος της σύγχρονης τεχνολογίας, η διάδοση κάθε μορφής πληροφόρησης στη λήψη αποφάσεων είναι σε όλους μας εμφανή. Μια σύγχρονη οργάνωση χρειάζεται αναμφισβήτητα να αντιμετωπίσει τόσο τις εξωτερικές όσο και τις εσωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος αλλά

κι εκείνες που έχουν σχέση με τον τρόπο ζωής κι εργασίας των υπαλλήλων της. Για να καταφέρουν να επιζήσουν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα με το οποίο θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές θα πρέπει να επανεξετάσουν τα προγράμματά τους για να μπορούν να προσαρμοστούν στις συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται. Για να μπορέσουν να πετύχουν θα πρέπει να υπάρχει καλή επικοινωνία, μείωση των απουσιών από την εργασία, μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων στην εργασία, ελάττωση των προστριβών και καλή συνεργασία.

5.5 Αλλαγές στην επιχείρηση

Βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση μιας αλλαγής είναι η αποδοχή της από τους άλλους. Υπάρχουν τρεις ομάδες ατόμων που αφορούν τον διευθυντή που θέλει να εισαγάγει την αλλαγή: α) αυτοί για τους οποίους εργάζεται, β) οι διευθυντές των άλλων διευθύνσεων και γ) αυτοί που εργάζονται κάτω από τον διευθυντή. Ο διευθυντής για να εξασφαλίσει συνεργασία και αποδοχή θα πρέπει να προσαρμόζεται στα συμφέροντα και τα ενδιαφέροντα κάθε ομάδας. Επιπλέον, θα πρέπει ν' απορρυθμίσει στις ομάδες τα οικονομικά, κοινωνικά και τα οφέλη γοήτρου και για να γίνει αυτό θα πρέπει να έχουν ίδιο επίπεδο γνώσης. Ακόμα θα πρέπει η παρουσίαση της ιδέας, της αλλαγής να είναι πλήρης και να τονίζονται τα οφέλη της έτσι ώστε να μπορέσει ν' αντιμετωπίσει τυχόν αρνητικά σχόλια. Τέλος, ο διευθυντής θα πρέπει να δοκιμάσει την προτεινόμενη αλλαγή έτσι ώστε να τους πείσει να την αποδεχτούν, να έχει επιλέξει σωστή χρονική στιγμή, να έχει διατυπώσει εναλλακτικές προτάσεις που θα του δίνουν το ίδιο αποτέλεσμα και να έχει οργανώσει εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στους νέους τρόπους εργασίας. Το αποτέλεσμα είναι ν' αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Για να γίνουν όλα αυτά θα πρέπει ο διευθυντής της αλλαγής να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

α) ευφυΐα

β) θάρρος ν' αναλαμβάνει επιχειρηματικούς κινδύνους

γ) ικανότητα ν' αντιμετωπίζει τους παράγοντες εκείνους που αντιδρούν στην αλλαγή

δ) να έχει ενθουσιασμό και την ικανότητα να επικοινωνεί.

5.6 Το management των αλλαγών

Για να είμαστε βέβαιοι ότι μια επιχείρηση θα υπάρχει στο μέλλον θα πρέπει να προβαίνει σε διαρκή αλλαγές. Στη σημερινή εποχή υπάρχει μεγαλύτερο ρίσκο κι αυτό γιατί οι επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν ότι θα επωφεληθούν απ' αυτές πριν αναλάβουν να εισαγάγουν κάτι καινούριο. Γι' αυτό οι άνθρωποι των επιχειρήσεων χρειάζονται χρόνο, πληροφορίες και οδηγίες. Η επιτυχημένη αλλαγή τις περισσότερες φορές περνά τις ακόλουθες φάσεις:

1. Άρνηση. Τα άτομα πιστεύουν ότι η αλλαγή δε θα πετύχει, αφού δεν έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη της αλλαγής. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν γνωρίζουν τις επιπτώσεις που θα έχει επάνω τους.
2. Σκεπτικισμός. Το άτομο αρχίζει να λαμβάνει υπόψη του τις πληροφορίες και να καταλαβαίνει ότι κάτι θ' αλλάξει. Γι' αυτό χρειάζεται κάποιον να τον ακούει και να εκφράζει τους δισταγμούς και τους φόβους του.
3. Αποφασιστικότητα. Το άτομο αποφασίζει ότι είναι ανάγκη ν' αλλάξει. Αρχίζει να κάνει σχέδια, να οραματίζεται το μέλλον και κάνει βήματα προετοιμασίας για την αλλαγή.
4. Δράση. Το άτομο ξεκινά την αλλαγή κάνοντας ερωτήσεις.

5. Συντήρηση. Η αλλαγή δεν έχει τελειώσει ακόμα. Τα άτομα πρέπει ν' αλλάξουν συμπεριφορές και παλιές συνήθειες.

6. Ανακύκλωση. Η πραγματική αλλαγή χρειάζεται χρόνο και εμείς πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί στις αλλαγές, γιατί αν δεν έχουμε υποστήριξη θα χρειαστεί να γυρίσουμε πίσω.

Για να καταφέρουμε να μειώσουμε το άγχος της αλλαγής στους εργαζόμενους θα πρέπει ν' ακολουθούμε τις παρακάτω ιδέες:

1. Γνωστοποίηση του τι ακριβώς αλλάζει και πως αναμένεται να τους επηρεάσει.

2. Επιτρέψτε στους εργαζόμενους να μετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία οδηγεί στην αλλαγή.

3. Χρησιμοποιείτε υπαλλήλους ικανούς που επιθυμούν ν' ανανεώνουν τις ιδέες και τις σκέψεις τους.

4. Μην αντιδράτε αρνητικά και αντιμετωπίστε άμεσα τα προβλήματα.

5. Αποδεχτείτε την αλλαγή σαν πρόκληση για να δοκιμάσετε τις ικανότητές σας.

6. Οραματιστείτε το μέλλον.

7. Στηριχτείτε σε φίλους και συνεργάτες, οι οποίοι είναι πηγές στήριξης και ενθάρρυνσης.

Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι ν' αλλάξουν συνήθειες πρέπει να μην περιμένουμε να συμβεί κάτι από μόνο του, να μην αρχίσουμε με φωνές και απειλές γιατί θα φέρουμε αντίθετα αποτελέσματα, να τους δώσουμε περισσότερη πληροφόρηση και να εξηγήσουμε γιατί η αλλαγή είναι αναγκαία, να συζητήσουμε μαζί τους, να εξηγήσουμε το κέρδος που θα έχει προσωπικά ο καθένας από την αλλαγή, να τους προτρέψουμε να κάνουν προτάσεις και να εμπλακούν στη διαδικασία της αλλαγής, να τους επιτρέψουμε ένα χρονικό διάστημα

να προσαρμοστούν και να τους συμπαρασταθούμε σ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής.

Τα συμπτώματα που παρατηρούνται όταν αρχίζει η αλλαγή είναι:

1. Πέφτει το ηθικό.
2. Χάνεται η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους και προς τη διοίκηση.
3. Υπάρχει κακή επικοινωνία.
4. Έχουμε χαμηλή παραγωγικότητα.
5. Χάνεται το πνεύμα της ομάδας.

Αυτά συμβαίνουν γιατί οι άνθρωποι:

1. Δεν θέλουν να χάσουν κάτι που γι' αυτούς έχει αξία.
2. Δεν έχουν καταλάβει την αλλαγή και τις συνέπειές της.
3. Πιστεύουν ότι η αλλαγή δεν έχει καμία αξία ή νόημα.
4. Έχουν οικονομικά συμφέροντα.
5. Έχουν καταλάβει λάθος τι πρόκειται να γίνει από έλλειψη πληροφοριών.
6. Είναι προκατειλημμένοι με τον φορέα της αλλαγής.

Οι στρατηγικές που πρέπει ν' ακολουθούμε στις αλλαγές είναι:

1. Εκπαίδευση και πληροφόρηση, δηλαδή να δίνουμε στοιχεία για το πώς θα επηρεάσει η αλλαγή.
2. Συμμετοχή και εμπλοκή, δηλαδή να φτιαχτεί μια ομάδα που θα μελετήσει και θα προτείνει το καινούριο.
3. Υποστήριξη, δηλαδή να εμπυχώνουμε τους εργαζόμενους και να δείχνουμε ανοχή στα λάθη τους.
4. Διαπραγμάτευση πάνω στο περιεχόμενο και τον τρόπο εισαγωγής της αλλαγής.

Μερικές οδηγίες για αποτελεσματική εισαγωγή αλλαγών είναι:

1. Εξηγείστε στους εργαζόμενους τους λόγους που επιβάλλουν την αλλαγή.

2. Εξηγείστε τα οφέλη που θα προκύψουν.
3. Ενημερώστε τους έγκαιρα.
4. Δώστε τους την ευκαιρία να κάνουν σχόλια.
5. Δώστε προσοχή στις προτάσεις τους.
6. Εξηγείστε τους γιατί απορρίψατε μία πρότασή τους.
7. Στηρίζτε τους κατά τη διάρκεια της εφαρμογής.
8. Να είστε υπομονετικοί με αυτούς που έχουν δυσκολίες.
9. Να είστε έτοιμοι για τροποποιήσεις των σχεδίων σας.
10. Προχωρήστε χωρίς βιασύνη, με σταθερότητα και επιμονή.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι επιλέγοντας να κάνουμε αλλαγή έχουμε ευκαιρία να βελτιωθούμε, να παραμείνουμε μέσα στο παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας και ν' αναπτύξουμε την επιχείρησή μας.

5.7 Τρόποι προσέγγισης των αλλαγών στην οργάνωση

Υπάρχουν πολλοί τρόποι προσέγγισης της αλλαγής. Μερικοί είναι:

1. Ο τρόπος προσέγγισης μέσα από την τεχνολογία. Προσφέρει καινούριες μεθόδους εργασίας, διαφορετική ροή εργασίας και ελάττωση χρόνου πραγματοποίησης έργου.
2. Ο τρόπος προσέγγισης αλλαγής μέσα από το έργο ή τα καθήκοντα των εργαζομένων. Δίνεται προσοχή στην εργασία και στην παροχή κινήτρων.
3. Ο τρόπος προσέγγισης αλλαγής με κέντρο τον ανθρώπινο παράγοντα. Λαμβάνεται υπόψιν η αλλαγή στην συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις δεξιότητες του ατόμου.

5.8 Η νέα κουλτούρα της επιχείρησης

Η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας είναι μια από τις πιο βασικές αλλαγές ενός οργανισμού και δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Η αλλαγή αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη της επιχείρησης αντιλαμβάνονται τον ρόλο του και την συμπεριφορά που πρέπει να έχουν

απέναντι στους συνεργάτες τους και στο εξωτερικό περιβάλλον. Ως ορισμό της κουλτούρας θα μπορούσαμε να δώσουμε το σύνολο από τις κοινές αξίες, τα πιστεύω, τους κανόνες συμπεριφοράς και τους άγραφους κανόνες που καθορίζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι σκέφτονται, συμπεριφέρονται, κάνουν την δουλειά τους και επικοινωνούν μεταξύ τους καθώς και με τους εκτός του οργανισμού. Επιπλέον παρατηρούνται τρεις σημαντικές αλλαγές στη νοοτροπία των εργαζομένων και των managers οι οποίες είναι:

1. Καθώς οι επιχειρήσεις δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για την μάθηση, ενδιαφέρονται περισσότερο για άτομα που αξιολογούν και μαθαίνουν από την προηγούμενη συμπεριφορά τους και από την συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους.
2. Είναι πολύ σημαντική η ευελιξία στις ικανότητες των ατόμων. Σε μια κοινωνία όπως αυτή σήμερα αυξάνονται συνεχώς οι απαιτήσεις για πολλές ικανότητες. Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα σε κάθε άτομο να εμπλουτίζει τις γνώσεις του, να αποκτά και άλλες ικανότητες.
3. Μια τρίτη σημαντική αλλαγή κουλτούρας είναι η ανάγκη για δια βίου μάθηση. Λόγω του γρήγορου ρυθμού εργασίας τα στελέχη χρειάζονται συνεχή ενημέρωση. Έτσι, λοιπόν, είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση με την οποία επιτυγχάνεται η ανάπτυξη του εργαζόμενου και η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

5.9 Η οργάνωση των επιχειρήσεων και το σύστημα συμβουλίων – επιτροπών

Η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τις εργασίες της και να επιλύει τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν ιδρύει διάφορα όργανα όπως είναι τα συμβούλια, οι επιτροπές, οι συνελεύσεις κτλ. Τα όργανα αυτά έχουν ειδικά καθήκοντα, μελετούν ειδικές υποθέσεις και επιδιώκουν έναν σκοπό.

5.10 Ιαπωνική μορφή οργάνωσης και διοίκησης

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγάλη άνθηση στην οικονομία κι αυτό αποδίδεται στο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Πολλά στελέχη άλλων επιχειρήσεων θέλησαν να μάθουν τον ιαπωνικό τρόπο που έχει τα εξής χαρακτηριστικά: μακροχρόνια απασχόληση, αργή ανάπτυξη και εξέλιξη, συλλογική υπευθυνότητα και λήψη αποφάσεων από συλλογικά όργανα. Για να έχουν αποτελεσματική εφαρμογή οι θεωρίες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων είναι απαραίτητη η σωστή εκπαίδευση. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ήδη στον αιώνα που διανύουμε πολλές επιχειρήσεις οδηγούν, εκπαιδεύουν και υποστηρίζουν το προσωπικό τους ελπίζοντας ότι μ' αυτούς τους τρόπους και με τη μείωση των ελέγχων θα μπορέσουν οι εργαζόμενοι να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί και να έχουν σκοπούς παράλληλους με αυτούς της επιχείρησης. Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι με τη σωστή οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων τα στελέχη θα μπορούν να πραγματοποιούν σωστά και πιο αποδοτικά την εργασία που έχουν αναλάβει.

6. Επιχειρήσεις 21^{ου} αιώνα

6.1 Οι επιχειρήσεις στο νέο αιώνα

- Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων

Υιοθετήθηκε η ενιαία αγορά, δηλαδή η ύπαρξη αγορών χωρίς δασμούς στην ελεύθερη διακίνηση των εμπορευμάτων. Επιπλέον οι επιχειρήσεις μπορούν να προμηθεύονται πρώτες και βοηθητικές ύλες χωρίς δασμούς και με τους ίδιους ευνοϊκούς όρους να μπορούν να πωλούν τα προϊόντα τους με τιμές που δεν περιέχουν δασμούς.

- Συνένωση των επιχειρήσεων

Με αυτήν παρουσιάζονται νέα προϊόντα ή νέες επιχειρήσεις που είναι διαφορετικά από αυτά που υπάρχουν τώρα. Έτσι πραγματοποιείται παραγωγή προϊόντων σε καλύτερο κόστος και τιμή.

6.2 Οι εργαζόμενοι στον 21^ο αιώνα

Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να προσέχουν και να προσαρμόζουν την δομή τους, τις στρατηγικές διοίκησης του προσωπικού τους ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Γι' αυτό στις επιχειρήσεις υπάρχουν ειδικά στελέχη στα οποία αναθέτουν την διοίκηση του προσωπικού, τον σχεδιασμό των προϊόντων, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τις λογιστικές υπηρεσίες και τις διαδικασίες παραγωγής.

6.3 Νέα στελέχη και νέες τεχνικές διοικήσεως

Στο μέλλον θα κατακλύζουν σχεδόν κάθε κοινωνικό σώμα τα ανώτερα επιχειρησιακά στελέχη μιας επιχείρησης, οι managers. Κι αυτό γιατί γνωρίζουν ότι συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων οι οποίες έχουν μεγάλη επίδραση στη ζωή των ατόμων και του κοινωνικού συνόλου. Σκοπός τους θα είναι η καλύτερευση της λειτουργίας των παραγωγικών και επιχειρησιακών μηχανισμών και η επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων με τα υπάρχοντα διαθέσιμα μέσα. Αυτή η νέα γενιά των στελεχών χρησιμοποιεί νέες μεθόδους διοίκησης όπως το επαγγελματικό μάνατζμεντ δηλαδή η επαγγελματοποίηση των διοικητικών στελεχών. Επειδή αυξάνεται συνεχώς το μέγεθος των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι απαραίτητο τα διοικητικά στελέχη να αποκτούν όλο και περισσότερες ειδικές γνώσεις, δηλαδή τα νεότερα στελέχη θα δώσουν μεγαλύτερη σημασία στην βασική τους μόρφωση, στην συνεχή επιμόρφωση και στην συνεχή ενημέρωση και αυτοεκπαίδευση.

6.4 Εκπαίδευση των εργαζομένων στο νέο αιώνα

Τα στελέχη πρέπει να πραγματοποιούν αλλαγές στην επιχείρηση ανάλογα με τις αλλαγές που γίνονται στην αγορά. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς, να αποκτούν γνώσεις και προσόντα, και να επικοινωνούν με άλλες επιχειρήσεις διεθνώς. Έτσι γίνεται εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των διοικητικών στελεχών στα νέα δεδομένα. Θα πρέπει τα διοικητικά και οικονομικά στελέχη να έχουν εκπαίδευση ανώτερου επιπέδου. Γι' αυτό τους παρέχεται ελεύθερος χρόνος για παρακολούθηση σεμιναρίων. Το αποτέλεσμα είναι οι προϊστάμενοι να οδηγούν την επιχείρηση σε νέες επιτυχίες, να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά της και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της.

6.4.1 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν και μετεκπαιδεύουν το προσωπικό τους, έτσι ώστε αυτό ν' ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς. Ως εκπαίδευση εννοούμε την παροχή εφοδίων με διδασκαλία και με εξάσκηση και ως μετεκπαίδευση εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, αφού τελειώσει η εκπαίδευση. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μεταβολή των συνθηκών στην αγορά και η αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν εξειδικευμένο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται είτε γιατί εμφανίζονται καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης της εργασίας, είτε γιατί πρόκειται να μετατεθούν σε κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε γιατί πρόκειται ν' αναλάβουν κάποια ηγετική θέση. Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι πολλές:

1. Εγκατάσταση και ενημέρωση. Όταν μια επιχείρηση προσλαμβάνει ένα στέλεχος πρέπει να φροντίσει η προσαρμογή του να είναι όσο το δυνατόν γρηγορότερη. Πρέπει, λοιπόν, να

ξεναγείται το στέλεχος μέσα στην επιχείρηση, να του παρουσιάζονται οι σκοποί και τα προϊόντα της επιχείρησης, να του αναλύεται λεπτομερώς η εργασία του κτλ.

2. Εκπαίδευση και επιμόρφωση. Πολλές επιχειρήσεις επειδή θέλουν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα τους παρέχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν μαθήματα σε πανεπιστήμια και τεχνικές σχολές έτσι ώστε να μάθουν τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας για να μπορέσουν έτσι ν' ακολουθήσουν τους σύγχρονους ρυθμούς της εργασίας.

3. Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά. Στις επιχειρήσεις υπάρχει ένας έμπειρος επιτηρητής που καθοδηγεί τους εργαζόμενους και τους μεταφέρει τις γνώσεις του.

4. Εναλλαγή θέσεων εργασίας. Εδώ ο εργαζόμενος μετατίθεται σε άλλο πόστο έτσι ώστε ν' αποκτήσει εμπειρία και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και γνώσεις για το σύνολο της επιχείρησης, του προσωπικού της και των στρατηγικών που αυτή χρησιμοποιεί.

5. Διαλέξεις. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις διοργανώνουν διαλέξεις, με τη βοήθεια ειδικών managers, με σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων. Οι διαλέξεις είναι άμεσες και σαφείς και στις περισσότερες περιπτώσεις συνδυάζονται με εκπαιδευτικά βοηθήματα, όπως προβολές ταινιών.

6. Σεμινάρια. Είναι ένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης, κατά τον οποίο ένας ειδικός αντί να παρέχει μόνο πληροφορίες, χρησιμοποιεί τη μέθοδο των ερωτήσεων, έτσι ώστε να παρακινήσει τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν και να μην γίνεται κουραστικός και βαρετός.

7. Ομαδική συζήτηση. Οι ομαδικές συζητήσεις δεν είναι επίσημες και οργανωμένες, αλλά μπορούν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι βρίσκονται σ' ένα φιλικό περιβάλλον και νιώθουν πιο ελεύθεροι να κάνουν ερωτήσεις, να εκφράσουν τις απόψεις τους, να συζητήσουν και να διατυπώσουν τις προτάσεις τους.

8. Συμβούλευση. Οι προϊστάμενοι πρέπει να έχουν σαφή εικόνα της δουλειάς των υφισταμένων έτσι ώστε να τους συμβουλεύουν, να τους παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη, να αξιοποιούν τις ικανότητές τους και να τους αποβάλλουν το άγχος.

9. Εργαστήρια. Δίνουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να εφαρμόσουν τη θεωρία στην πράξη. Έτσι καλούνται να κάνουν την περισσότερη δουλειά με τη βοήθεια του εκπαιδευτή.

6.5 Τμήμα δημοσίων σχέσεων

Στη σύγχρονη επιχείρηση υπάρχει το τμήμα δημοσίων σχέσεων το οποίο αναλαμβάνει να συντονίσει διάφορες λειτουργίες όπως είναι η ταξινόμηση αρμοδιοτήτων και η στελέχωση υπεύθυνων πόστων. Προτεραιότητα του υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων είναι η καλύτερη οργάνωση του τμήματός του. Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων αναλαμβάνει την οργάνωση του γραφείου, την προμήθεια διαφόρων υλικών, την παρακολούθηση της δημοσιότητας της επιχείρησης, αλλά και των ανταγωνιστών της, τις αμοιβές συνεργατών. Βασικό έργο του συμβούλου δημοσίων σχέσεων είναι η ψυχολογική ικανοποίηση όλων των ανθρώπων που εργάζονται για την επιχείρηση. Οι διάφορες εκδρομές, οι παροχές δανείων, οι κατασκηνώσεις, οι ασφάλειες ζωής, η ιατρική περίθαλψη, το τμήμα παραπόνων, οι χώροι ψυχαγωγίας και πολλά άλλα κάνουν ομορφότερη και πιο άνετη την συμβίωση στην επιχείρηση και αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων. Το τμήμα

δημοσίων σχέσεων συνεργάζεται πολύ συχνά με το τμήμα του μάρκετινγκ για να μπορέσουν από κοινού να συλλέξουν τα απαραίτητα στοιχεία και να διευκολύνουν την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων οργανώνει εκδηλώσεις στις οποίες συμμετέχουν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, εργατικά σωματεία, τοπικές οργανώσεις, ξένες επιχειρήσεις και το καταναλωτικό κοινό.

Η συνεργασία του τμήματος δημοσίων σχέσεων με το τμήμα διαφήμισης συντελεί στην προβολή του καλού ονόματος της επιχείρησης. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων έχει συνεχή επαφή με τις εφημερίδες και τα διάφορα ελληνικά και ξένα πρακτορεία και εκμεταλλεύεται τόσο το ραδιόφωνο όσο και την τηλεόραση. Στελέχη της επιχείρησης εμφανίζονται σε ειδικές εκπομπές και εκφράζουν τις απόψεις τους για τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησής τους. Τέλος το τμήμα δημοσίων σχέσεων παρακολουθεί τις δραστηριότητες και των άλλων επιχειρήσεων που παράγουν τα ίδια προϊόντα.

6.6 Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να εξασφαλίσουν ένα εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από κινδύνους γι' αυτό είναι πάντα έτοιμες να παρέχουν τις πρώτες βοήθειες σε περίπτωση που συμβεί ατύχημα κι έχουν εκπαιδεύσει ειδικό προσωπικό. Στις πιο σοβαρές περιπτώσεις εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους την μεταφορά τους σε νοσοκομείο και την παραμονή τους αν χρειαστεί και χρησιμοποιούν κοινωνικούς λειτουργούς για να τους βοηθήσουν.

Επιπλέον δημιουργούν ειδική επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας η οποία μελετά τις συνθήκες εργασίας, παρακολουθεί την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας και προτείνει μέτρα για την βελτίωσή τους. Σε περίπτωση σοβαρών εργατικών ατυχημάτων προτείνει τα κατάλληλα

μέτρα για να μην επαναληφθούν και προειδοποιεί για τον κίνδυνο στους χώρους ή στις θέσεις εργασίας. Η επιτροπή αυτή ενημερώνεται από την διοίκηση της επιχείρησης για την εισαγωγή νέων μηχανημάτων και νέων παραγωγικών διαδικασιών.

Οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάρα πολλά άτομα προσλαμβάνουν τεχνικό ασφαλείας ο οποίος ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, επιθεωρεί τις θέσεις εργασίας, ερευνά τα αίτια των ατυχημάτων, συμβουλεύει σε θέματα εξοπλισμού και εποπτεύει τις ασκήσεις πυρασφάλειας. Επιπλέον είναι υποχρεωμένες να προσλάβουν γιατρό εργασίας ο οποίος συμβουλεύει τόσο τον εργοδότη όσο και τους εργαζόμενους για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, εξετάζει τους εργαζόμενους, επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων ασφαλείας, συνεργάζεται με τον τεχνικό ασφαλείας και έχει την αρμοδιότητα ν' αλλάξει θέση εργασίας σε κάποιον εργαζόμενο για λόγους υγείας.

Τέλος οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες από το νόμο να ασφαλίζουν τους εργαζόμενούς τους σε διάφορους οργανισμούς όπως είναι το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) το οποίο ασχολείται με την περίθαλψη, αποζημίωση και συνταξιοδότηση των εργαζομένων.

6.7 Αμοιβές εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις παίρνουν αποφάσεις όχι μόνο για την μεγιστοποίηση των κερδών τους, αλλά και για τις αμοιβές των εργαζομένων τους. Όλες οι επιχειρήσεις εκτός από τους ετήσιους μισθούς, παρέχουν στους εργαζόμενους μόνους παραγωγικότητας, αυτοκίνητα, ενοίκια κατοικιών, χρήση πιστωτικών καρτών, ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, έξοδα διαμονής σε ξενοδοχεία για διακοπές, χρήση κινητών τηλεφώνων κ.α. Φυσικά, όλα τα παραπάνω έχουν ως σκοπό την ενεργοποίηση του προσωπικού για καλύτερη και περισσότερη εργασία. Τα πιο συνήθη κίνητρα έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η ίδια τους η δουλειά στους εργαζόμενους, με την ικανοποίηση των ψυχικών και πνευματικών συναισθημάτων τους, όπως η αναγνώριση της προσωπικότητας και η κοινωνική άνοδος και κίνητρα εξωτερικά, τα οποία είναι τα υλικά κέρδη και οι απολαβές.

Β' Μέρος

Έρευνα σε τρεις επιχειρήσεις

7. Ερωτηματολόγιο

1. Ποιο είναι το μέγεθος της επιχείρησης; (υποκαταστήματα)
2. Ποιος είναι ο σκοπός και ποιο το αντικείμενο της επιχείρησης;
3. Ανθρώπινο δυναμικό.
4. Διοικητικά στελέχη και ο ρόλος τους.
5. Τρόποι επιλογής των εργαζόμενων.
6. Εφαρμόζονται σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης στην επιχείρηση; (σεμινάρια)
7. Υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων;
8. Υπάρχει κοινωνική υπηρεσία στην επιχείρηση; Ποιες υπηρεσίες παρέχονται στους εργαζόμενους;
9. Ποια κίνητρα χρησιμοποιείτε στους εργαζόμενους για αποτελεσματική παραγωγικότητα;
10. Ποια προβλήματα παρουσιάζονται συχνότερα στην επιχείρηση σε σχέση με τους εργαζόμενους;
11. Ώρες λειτουργίας μιας επιχείρησης στην παραγωγή.
12. Βάρδιες εργαζομένων.

8. Έρευνα σε τρεις επιχειρήσεις

8.1 Επιχείρηση «Δούρος Ο.Ε.»

8.1.1 Γενικά για την επιχείρηση – μέγεθος

Η Δούρος είναι ελληνική εταιρεία, η οποία λειτουργεί με τη σημερινή της μορφή από το 1971. Η εταιρεία ασχολείται με τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την χονδρική εμπορία ανδρικών ετοιμών ενδυμάτων υψηλής ποιότητας, όπως μπλούζες, παντελόνια, υποκάμισα, κοστούμια, πυτζάμες καθώς και δερμάτινα και αξεσουάρ, όπως κολόνιες, ζώνες, πορτοφόλια, μπρελόκ, ομπρέλες κ.α. Τα προϊόντα παράγονται σε αποκλειστικά δικά της σχέδια και σύμφωνα με τις αυστηρές προδιαγραφές της στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της. Το 1985 ιδρύθηκε από τους μετόχους της εταιρείας η ομόρρυθμη Αφοί Θ. Δούρου Ο.Ε. με το διακριτικό τίτλο «Emporium Dur» και αντικείμενο εργασιών τη λιανική πώληση των προϊόντων της Δούρος, μέσω 6 μισθωμένων καταστημάτων που λειτουργούν με την επωνυμία Dur escape land και βρίσκονται ένα στην Καλαμάτα, ένα στο Αγρίνιο, τρία στην Πάτρα και ένα στην Αθήνα. Το 1990 ανέπτυξε δίκτυο διανομής και στο εξωτερικό κι έτσι κατάφερε να κάνει τα προϊόντα της γνωστά σε αγορές της Ευρώπης, της Ασίας, της Άπω Ανατολής και της Αφρικής τροφοδοτώντας συνολικά 119 σημεία πώλησης. Το 1996 έλαβε πιστοποιητικό ολικής ποιότητας ISO 9001 από τον ελληνικό οργανισμό

τυποποίησης (Ε.Λ.Ο.Τ.). Η εταιρεία συγκαταλέγεται στους δημιουργούς μόδας στο χώρο του επώνυμου ανδρικού ρούχου προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές συγκριτικά με τα αντίστοιχα προϊόντα οίκων του εξωτερικού. Μάλιστα το 1997 κατείχε την τρίτη θέση από πλευράς πωλήσεων μεταξύ των εταιρειών που πωλούν επώνυμα ρούχα στην Ελλάδα. Επιπλέον, η εταιρεία συνεργάζεται με επιλεγμένα καταστήματα στην Αθήνα, τον Πειραιά, την Εύβοια, Χαλκίδα, Άρτα, Πρέβεζα, Ηγουμενίτσα, Λευκάδα, καθώς και σε άλλα νησιά του Ιονίου, Βόλο, Κατερίνη, Λαμία, Τρίκαλα, Θεσ/νίκη, Κοζάνη, Πτολεμαΐδα, Σέρρες, Αλεξανδρούπολη, Κομοτηνή, Αίγιο, Άργος, Κόρινθος, Κρανίδι, Ναύπλιο, Τρίπολη, Σπάρτη, Κάρπαθο, Κως, Πάτμο, καθώς και σε άλλα νησιά του Αιγαίου, Κρήτη κ.α.

8.1.2 Σκοπός – αντικείμενο της επιχείρησης

Η Δούρος απευθύνεται κυρίως σε άνδρες προσφέροντάς τους προϊόντα μόδας, υψηλής ποιότητας, άνεσης και σωστής εφαρμογής σε λογικές τιμές καταρρίπτοντας τον μύθο ότι μόνο τα εισαγόμενα είδη είναι υψηλών προδιαγραφών. Θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα κατασκευής ανδρικών επωνύμων ενδυμάτων, τα οποία κατασκευάζονται είτε στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στην Πάτρα από έμπειρα στελέχη είτε σε εργοστάσια τρίτων στο εσωτερικό και εξωτερικό. Ειδικότερα η εταιρεία:

α) Σχεδιάζει, αναπτύσσει και κατασκευάζει στις εγκαταστάσεις της προϊόντα, τα οποία καλύπτουν μεγάλη γκάμα ειδών ανδρικής ένδυσης και

β) Αναθέτει σε αποκλειστικά δικά της χέρια την παραγωγή ειδών ανδρικής ένδυσης σε τρίτους στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, αφού προηγουμένως έχει θέσει τα πρότυπα ποιότητας και τις προδιαγραφές που πρέπει να τηρηθούν απ' αυτούς.

Σκοπός της Δούρος, εντός της επόμενης 5ετίας είναι:

α) Αύξηση των πωλήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

- β) Μεγαλύτερη διείσδυση στις αγορές του εξωτερικού.
- γ) Περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης σε περισσότερες πόλεις στην Ελλάδα.
- δ) Αύξηση της παραγωγικής ικανότητας και εμπλουτισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων.
- ε) Διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της, καθώς και του πιστοποιητικού ολικής ποιότητας ISO 9001 και
- στ) μείωση του κόστους παραγωγής και ταχεία και έγκυρη παράδοση των εκτελούμενων παραγγελιών.

Η εταιρεία έχοντας προσδιορίσει τους βασικούς στρατηγικούς της στόχους και διαθέτοντας την απαιτούμενη ευελιξία ώστε ν' αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές και τους στόχους της ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες της αγοράς βασίζει την πολιτική της στους παρακάτω άξονες:

- α) Σύγχρονος και πρωτοποριακός μηχανολογικός εξοπλισμός.
- β) Αύξηση της παραγωγικής ικανότητας.
- γ) Παραγωγή νέων προϊόντων.
- δ) Υψηλές προδιαγραφές ποιότητας.
- ε) Αυστηρός ποιοτικός έλεγχος.
- στ) Μειωμένο κόστος.
- ζ) Αυξημένη κερδοφορία.

8.1.3 Διοικητικά στελέχη – ανθρώπινο δυναμικό

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από 4-9 μέλη, τα οποία εκλέγονται από τη γενική συνέλευση των μετόχων για 3 χρόνια. Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας είναι η ακόλουθη:

1. Νικόλαος Θεοδώρου Δούρος, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος, επιχειρηματίας.
2. Ανδρέας Θεοδώρου Δούρος, αντιπρόεδρος και αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος, επιχειρηματίας.

3. Θεόδωρος Νικολάου Δούρος, αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος, επιχειρηματίας.
4. Θεόδωρος Παναγιώτη Δούρος, σύμβουλος, επιχειρηματίας.
5. Χαράλαμπος Παναγιώτης Δούρος, σύμβουλος, επιχειρηματίας
6. Αθανάσιος Ανδρέου Δούρος, σύμβουλος, επιχειρηματίας
7. Γεώργιος Παναγιώτη Παπαγιαβής, σύμβουλος, δικηγόρος
8. Δημήτριος Χρήστου Ρούπας, σύμβουλος, οικονομολόγος.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για την εταιρεία δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων της έχει βασιστεί στην ύπαρξη έμπειρου και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και στο άριστο εργασιακό κλίμα που επικρατεί. Οι υπάλληλοι που απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην εταιρεία είναι 150. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι γυναίκες και οι περισσότερες δουλεύουν ως γαζώτριες και υπάλληλοι καταστημάτων.

8.1.4 Τρόποι επιλογής των εργαζομένων

Όπως οι περισσότερες εταιρείες, έτσι και η Δούρος, ακολουθεί την τυπική μέθοδο επιλογής των εργαζομένων. Γίνεται δημοσίευση αγγελίας για ζήτηση εργασίας σε εφημερίδες, μελέτη των βιογραφικών που έχουν σταλεί και τέλος προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου εργαζομένου. Στη συγκεκριμένη εταιρεία κρίνεται απαραίτητη η προϋπηρεσία σε παρόμοιο κλάδο λόγω της φύσης της εργασίας (γαζώτριες, πωλήτριες), η εμπειρία και η συστατική επιστολή.

8.1.5 Σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης

Αναγνωρίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό ως τον κύριο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων της, η διοίκηση επικεντρώνει την πολιτική της στην αναβάθμισή του μέσω της εκπαίδευσης, στη διοίκησή του με σύγχρονες μεθόδους, στην αξιοκρατική αξιολόγηση και στη σωστή αξιοποίηση και αμοιβή του. Έτσι ανά τακτά χρονικά διαστήματα η εταιρεία διοργανώνει σεμινάρια για τους υπαλλήλους καταστημάτων

καθώς και για τα ανώτερα ηγετικά στελέχη, με έξοδα που πληρώνει η ίδια.

8.1.6 Τμήμα μάρκετινγκ – τμήμα δημοσίων σχέσεων

Στη συγκεκριμένη εταιρεία τα τμήματα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων τα έχουν αναλάβει δύο απ' τα ανώτερα στελέχη. Στόχος του υπεύθυνου μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων είναι κυρίως η αποτελεσματικότερη διαφήμιση της εταιρείας και η επιβολή του ονόματος Dig στο χώρο του επώνυμου ανδρικού ρούχου. Έτσι επιλέγονται καταχωρήσεις στον έντυπο περιοδικό τύπο, διαφημίσεις σε τηλεοπτικούς σταθμούς πανελλαδικής και τοπικής εμβέλειας, καθώς και διαφημιστική παρουσίαση κάθε νέας κολεξιόν σε πολυσέλιδα ένθετα, σε περιοδικά και εφημερίδες μεγάλης κυκλοφορίας. Επιπλέον, η εταιρεία επαναπροσδιόρισε την πολιτική μάρκετινγκ, η οποία απευθύνεται σε κάλυψη νέων αναγκών που προκύπτουν από το μέγιστο της οικονομικής μονάδας και κατά συνέπεια στην αλλαγή της παραγωγικής της διαδικασίας, της οργανωτικής της δομής και της εμπορικής της δραστηριότητας.

8.1.7 Κοινωνική υπηρεσία

Η εταιρεία διαθέτει κανονισμό εργασίας καθώς και άδεια εγκατάστασης και λειτουργίας των βιομηχανικών της εγκαταστάσεων όπου ακολουθούνται οι παρακάτω όροι:

1. Η τήρηση των αναγκαίων μέτρων ασφάλειας για τη ζωή και την υγεία των εργαζομένων.
2. Η τήρηση των νόμιμων μέτρων πυρασφάλειας.
3. Η τήρηση των εγκεκριμένων περιβαλλοντικών όρων,

Επιπλέον, η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους ιατρική περίθαλψη. Υπάρχει ιατρείο και γιατρός, ο οποίος εργάζεται με σύμβαση και πηγαίνει δύο φορές την εβδομάδα για 2 ώρες. Οι εργαζόμενοι μπορούν να πάνε να εξεταστούν δωρεάν και ο γιατρός έχει την αρμοδιότητα είτε

ν' αλλάξει θέση εργασίας σε κάποιον εργαζόμενο για λόγους υγείας είτε να του δώσει άδεια.

8.1.8 Κίνητρα για αποτελεσματική παραγωγικότητα

Πέρα από τον βασικό μισθό που πληρώνονται οι εργαζόμενοι, η εταιρεία έχει θεσμοθετήσει και την ύπαρξη bonus, τα οποία δίνονται στους υπάλληλους καταστημάτων και στις γυναίκες της παραγωγής ανάλογα με πόσα κομμάτια ράβουν παραπάνω από αυτά που πρέπει να ράψουν. Υπάρχουν προϊστάμενοι που εξετάζουν και ελέγχουν την ποιότητα της εργασίας τους. Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα γαζωτικής και κοπτικής, έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολη, απλή και αποτελεσματική η εργασία των υπαλλήλων.

8.1.9 Προβλήματα επιχείρησης

Στην εταιρεία δεν παρουσιάζονται σοβαρά προβλήματα σε σχέση με τους εργαζόμενους, λόγω αυστηρών κανόνων ασφαλείας και εργασίας. Ωστόσο, η επιχείρηση αντιμετωπίζει μεγάλο ανταγωνισμό από άλλες μικρές βιοτεχνίες, καθώς και από αλυσίδες μεγάλων καταστημάτων του εξωτερικού π.χ. Zara.

8.1.10 Ώρες λειτουργίας της εταιρείας

Το εργοστάσιο παραγωγής ενδυμάτων λειτουργεί 8 ώρες, άρα μία βάρδια ημερησίως, ενώ τα μισθωμένα και εργαζόμενα καταστήματα της εταιρείας λειτουργούν ώρες εμπορικών καταστημάτων.

Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

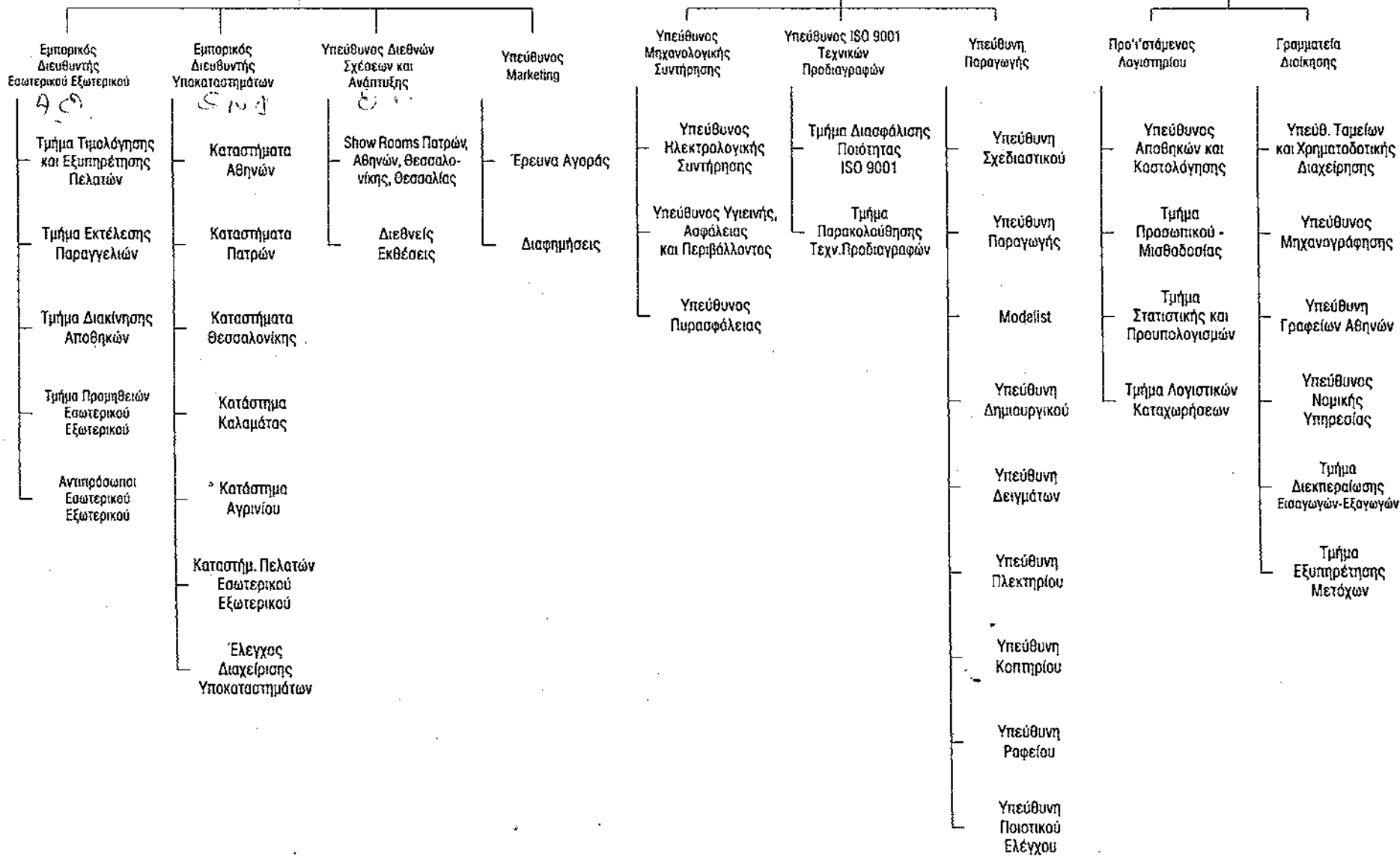
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ



8.2 Επιχείρηση «Τιτάν ΑΕ»

8.2.1 Γενικά για την επιχείρηση – μέγεθος – αντικείμενο

Η εταιρεία τσιμέντων Τιτάν, μητρική εταιρεία του ομίλου Τιτάν ιδρύθηκε το 1902. Μετετράπη σε ανώνυμη εταιρεία το 1911 και από το 1912 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η εταιρεία ονομάστηκε Τιτάν από τους ιδρυτές της των οποίων το όραμα ήταν η δημιουργία μιας ισχυρής βιομηχανίας στον κλάδο του τσιμέντου, που συνδυάζει την επιχειρησιακή ικανότητα με το σεβασμό στον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Ο όμιλος διαθέτει τέσσερα εργοστάσια στην Ελλάδα (Καμάρι, Ελευσίνα, Πάτρα, Θεσσαλονίκη), 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια, Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία, Fyrom) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος). Ο όμιλος απαρτίζεται από περισσότερες των 40 εταιρειών που καλύπτουν όλο το φάσμα των δομικών υλικών, από αδρανή έως διάφορους τύπους φαιού και λευκού τσιμέντου, σκυροδέματος, ιπτάμενης τέφρας, θαλάσσιων και οδικών μεταφορών καθώς και των ξηρών κονιαμάτων Intermix. Ο Τιτάν είναι από τους μεγαλύτερους παραγωγούς έτοιμου σκυροδέματος στην Ελλάδα με 22 μονάδες παραγωγής και ελέγχει 13 λατομεία και ορυχεία στη χώρα. Στις ΗΠΑ διαθέτει 47 μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος, 2 λατομεία αδρανών υλικών και 5 μονάδες παραγωγής και εμπορίας δομικών υλικών. Ο όμιλος Τιτάν έχει ιδρύσει επίσης την εταιρεία IONIA που ασχολούνται με την παραγωγή πορσελάνης και 5 ναυτιλιακές εταιρείες

που ασχολείται αποκλειστικά με τη διακίνηση τσιμέντου. Ο τζίρος του ομίλου φτάνει το 1 δις ευρώ ετησίως. Είναι η μόνη ελληνική τσιμεντοβιομηχανία και στην παγκόσμια αγορά κατέχει την 15^η θέση. Τέλος η εταιρεία Τιτάν έχει κέντρα διανομής τσιμέντου στο Ηράκλειο Κρήτης, τη Ρόδο, την Καβάλα και την Χαλκίδα, έχει κέντρο έρευνας και τεχνολογίας και εταιρεία πληροφορικής INFOPLAN.

8.2.2 Σκοπός της επιχείρησης

Η εταιρεία Τιτάν έχει εδραιώσει την παρουσία της διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες σε πολλές χώρες του κόσμου. Ο κυρίαρχος στόχος της είναι η καθιέρωσή της ως πολυεθνική εταιρεία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών και συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα με σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Η στρατηγική του ομίλου Τιτάν είναι η εξής:

α) Συνέχιση της διεθνούς επέκτασης στον κλάδο τσιμέντου με σκοπό την ενδυνάμωση της περιφερειακής παρουσίας στις 4 περιοχές που ήδη διατηρεί παραγωγική δραστηριότητα.

β) Συνεχής βελτίωση κόστους και παραγωγικότητας

και γ) βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του και προσαρμογή του στην διεθνοποιημένη μορφή του.

Αναλυτικότερα οι στόχοι και οι αξίες της εταιρείας είναι:

α) Ακεραιότητα, ειλικρινής και ανοικτή επικοινωνία, αξιοπιστία, ήθος.

β) Γνώση κάθε λειτουργίας.

γ) Αξία στον πελάτη, πρόβλεψη και κάλυψη των αναγκών του, ποιοτική συνεργασία.

δ) Συνεχής βελτίωση, αναζήτηση νέων τρόπων λειτουργίας, οργάνωση.

ε) Κοινωνική ευθύνη, σεβασμός στον άνθρωπο.

8.2.3 Διοικητικά στελέχη – ανθρώπινο δυναμικό

Για την Τιτάν ΑΕ το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Γι' αυτό το λόγο η εταιρεία εφαρμόζει πρωτοποριακές μεθόδους για την υποστήριξη των ανθρώπων της και των οικογενειών τους. Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται από το 1970 και έχει αποδώσει άριστα αποτελέσματα. Οι υπάλληλοι που ασχολούνται αυτή τη στιγμή στον όμιλο είναι περίπου 5000. Σε σύνολο ομίλου το ποσοστό των γυναικών είναι 10-15% και ηλικιακά τα ποσοστά είναι:

20-40 ετών το 25%

40-50 ετών το 35%

50 και άνω το 40%.

Το 50% των εργαζόμενων έχει βασική και μέση εκπαίδευση, το 20% τεχνική εκπαίδευση και το 30% ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση.

Ο όμιλος έχει μια κεντρική διοίκηση η οποία χωρίζεται σε βασικούς τομείς λόγω γεωγραφικής κατανομής. Υπάρχει ο τομέας Ελλάδας, των ΗΠΑ και ο τομέας Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Μέσης Ανατολής. Κάτω από κάθε τομέα υπάρχουν επιμέρους δραστηριότητες όπως είναι η παραγωγή τσιμέντου των αδρανών υλικών και του σκυροδέματος. Παράλληλα υπάρχει η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, προμηθειών, πληροφορικής, μια τεχνική διεύθυνση που ασχολείται με τεχνικής φύσεως έργα καθώς και ο κλάδος πορσελάνης.

8.2.4 Τρόποι επιλογής των εργαζομένων

Όπως οι περισσότερες εταιρείες έτσι και ο Τιτάν ακολουθεί την κλασική μέθοδο επιλογής των εργαζομένων. Γίνεται δημοσίευση στην εφημερίδα με περιγραφή της θέσης εργασίας, μελέτη των βιογραφικών που έχουν σταλεί και τέλος προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου εργαζόμενου. Ως εναλλακτική λύση εξετάζεται το ενδεχόμενο κάλυψης της θέσης με προαγωγή ή εναλλαγή θέσης ενός εργαζόμενου. Η ανάπτυξη και διεθνοποίηση του ομίλου Τιτάν αυξάνει τις ανάγκες της εταιρείας για

στελέχη που μπορούν να λειτουργήσουν στον παγκόσμιο επιχειρηματικό στίβο. Παράλληλα, η επαφή με διαφορετικές κουλτούρες και η εμπειρία σε ένα διεθνές περιβάλλον είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για την επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών. Ο όμιλος προσφέρει την ευκαιρία για μια σταδιοδρομία γεμάτη προκλήσεις και εμπειρίες εκμάθησης και ανάπτυξης. Απαραίτητα προσόντα είναι η θέληση για εξέλιξη και επιτυχία, η ευελιξία και η διάθεση για κινητικότητα. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να έχουν άριστη γνώση αγγλικών καθώς και χειρισμού Η/Υ. Ακόμη η γνώση της επίσημης γλώσσας της χώρας προορισμού είναι ένα επιθυμητό προσόν.

8.2.5 Σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης

Η εταιρεία δίνει έμφαση στην βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ουσιαστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε τεχνικά και διοικητικά θέματα. Η πρόληψη ατυχημάτων αποτελεί θεμελιώδη αρχή στον TITANA. Γίνονται συνεχώς ειδικά σεμινάρια για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού. Υπάρχουν επιτροπές που ασχολούνται με την εκπαίδευση των εργαζομένων και κάθε χρόνο καταρτίζουν το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης δηλαδή ένα συγκεκριμένο πλάνο εκπαίδευσης. Στο τέλος γίνεται αξιολόγηση του σεμιναρίου και του αποτελέσματός του στη δουλειά. Παράλληλα ο όμιλος συμμετέχει και υποστηρίζει υλικά και οικονομικά εκπαιδευτικές δραστηριότητες τρίτων, παρέχει δυνατότητες πρακτικής άσκησης σε φοιτητές ενώ στελέχη του συχνά μεταφέρουν σε συνέδρια και επιτροπές τεχνογνωσία και εμπειρίες. Η εκπαίδευση στον TITANA περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την ασφαλή εργασία, θέματα διοίκησης, προγράμματα Η/Υ και άλλα.

8.2.6 Τμήμα μάρκετινγκ και τμήμα δημοσίων σχέσεων

Λόγω της φύσης και της δραστηριότητας του προϊόντος αφού οι πελάτες της εταιρείας είναι τεχνικές εταιρείες, μάντρες και μονάδες

σκυροδέματος δεν υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ. Υπάρχει, όμως, τμήμα δημοσίων σχέσεων που ασχολείται με την διαφήμιση και την προβολή του ονόματος της εταιρείας.

8.2.7 Κοινωνική υπηρεσία

Η εταιρεία έχει τιμηθεί με το βραβείο «καλής διαχείρισης του περιβάλλοντος» και έχει πιστοποιηθεί από τον ΕΛ.Ο.Τ. κατά ISO 14001 για το περιβάλλον, κατά ISO 1801 για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία και κατά ISO 9000 που αφορά την ποιότητα.

Η εταιρεία Τιτάν από σεβασμό στο περιβάλλον εγκατέστησε το πρώτο ηλεκτροστατικό φίλτρο και εκτός αυτού μεριμνά για τα διάφορα μεταφορικά μέσα που διακινεί τα προϊόντα της και φροντίζει για την καταστολή της ηχορύπανσης.

Πέρα από αυτά εφαρμόζει μια ευρεία δέσμη μέτρων που έχουν στόχο την βελτίωση συνθηκών εργασίας, την διαρκή εκπαίδευση σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, τον θεσμό των κοινωνικών λειτουργιών στο χώρο εργασίας και την σταθερή και ουσιαστική παρουσία ιατρών εργασίας. Συγκεκριμένα ο κοινωνικός λειτουργός βοηθάει στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων τόσο στο χώρο της δουλειάς τους όσο και εκτός. Η εστίαση αυτή στους ανθρώπους της εταιρείας επεκτείνεται και στις οικογένειές τους με μια σειρά πρακτικών όπως επαγγελματικός προσανατολισμός των παιδιών των εργαζομένων, πολιτιστικές εκδηλώσεις για τις οικογένειές τους (Χριστούγεννα, Απόκριες, Πάσχα), εκδηλώσεις για τις συζύγους των εργαζομένων (επισκέψεις σε θέατρα) καθώς και εκδηλώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων που επιτυγχάνουν σε ΑΕΙ και ΑΤΕΙ.

Η εταιρεία Τιτάν επιπλέον ανταποκρίνεται διακριτικά και αθόρυβα στους συνανθρώπους της που χρειάζονται υποστήριξη. Η κοινωνική αυτή προσφορά εκδηλώνεται με την αντιμετώπιση των συνεπειών από σεισμούς, πυρκαγιές, πλημμύρες, την ίδρυση και τον εξοπλισμό

νοσοκομειακών μονάδων, την υποστήριξη μαθητών και σπουδαστών κλπ. Το σημαντικότερο, όμως, γεγονός σε όλα αυτά είναι ότι σε αυτές τις δραστηριότητες οι άνθρωποι του ΤΙΤΑΝΑ έχουν ενεργό συμμετοχή. Για παράδειγμα έχει δημιουργεί σώμα εθελοντών που παρέχει πρώτες βοήθειες και αίμα. Τέλος υπάρχει ιατρείο με γιατρό, νοσηλεύτρια και δικό του ασθενοφόρο, καθώς και τεχνικός ασφαλείας ο οποίος ελέγχει την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας με αποτέλεσμα τα ατυχήματα να είναι σε χαμηλό επίπεδο και από μεριάς συχνότητας και σοβαρότητας. Χαρακτηριστικό δε είναι ότι ο Τιτάν παρέχει συγκεκριμένα έπαθλα για την επίτευξη στόχων για τις ώρες χωρίς ατύχημα (π.χ. ταξίδια).

8.2.8 Κίνητρα για αποτελεσματική παραγωγικότητα

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού συνεχώς μελετά και σχεδιάζει πολιτικές και συστήματα βελτίωσης της λειτουργίας της εταιρείας. Η εταιρεία αρκετές φορές έχει καινοτομήσει εισάγοντας πρακτικές και συστήματα όπως η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω κριτηρίων, ο συνδυασμός της επαγγελματικής εξέλιξης στελεχών με την παράλληλη ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, οι ευκαιρίες δια βίου εκπαίδευσης και η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση. Επίσης για όλους τους εργαζόμενους υπάρχει πριμ ανάλογα με τα αποτελέσματα και για τα ανώτερα στελέχη υπάρχει αξιολόγηση με κίνητρο την προαγωγή. Επιπλέον χρησιμοποιούνται μηχανήματα αυτοματισμού σύγχρονης τεχνολογίας που κάνουν πιο εύκολη και αποτελεσματική την εργασία των υπαλλήλων.

8.2.9 Προβλήματα εταιρείας

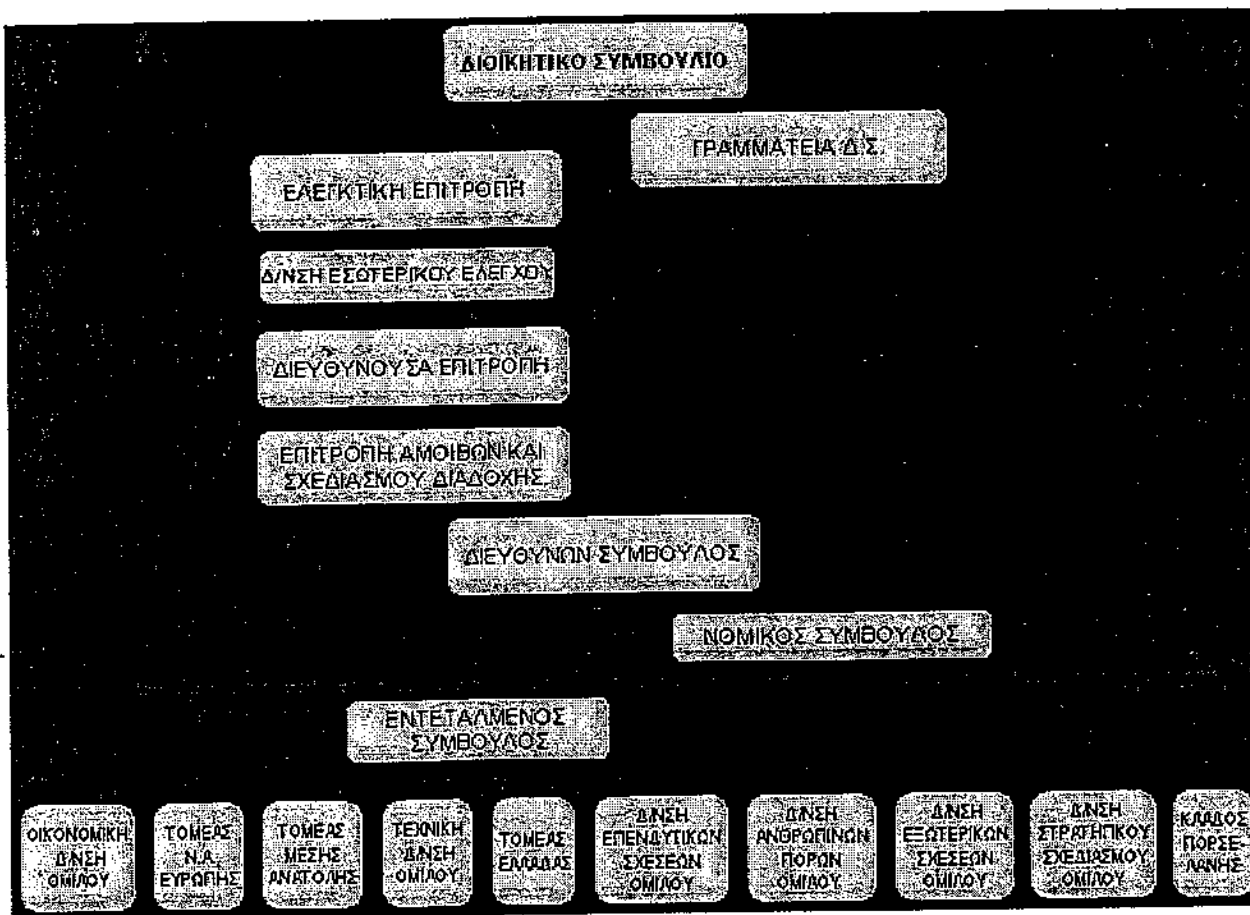
Η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα σε σχέση με τους εργαζόμενους λόγω αυστηρών κανόνων ασφαλείας και εργασίας. Αντιμετωπίζει όμως μεγάλο ανταγωνισμό από τις άλλες τσιμεντοβιομηχανίες όπως ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ και ΧΑΛΥΨ.

8.2.10 Ώρες λειτουργίας της εταιρείας

Λόγω της φύσης των εργασιών τα εργοστάσια του ομίλου Τιτάν έχουν ωράριο συνεχούς λειτουργίας δηλαδή 24 ώρες το 24ωρο και 365 ημέρες το χρόνο. Γι' αυτό και θεωρείται ότι βρίσκεται σε κατάσταση διαρκούς πυράς που σημαίνει ότι έχει 3 βάρδιες ημερησίως.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΠΡΩΗΝ ΠΡΟΕΔΡΟΣ	ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ (Από 1988 Έως 1996)
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	ΑΝΔΡΕΑΣ Δ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Π. ΚΡΟΝΤΗΡΑΣ
Δ/ΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Θ. ΠΑΠΑΔΕΞΟΠΟΥΛΟΣ
ΕΝΤ/ΝΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	ΗΛΙΑΣ Ι. ΠΑΝΙΤΑΡΑΣ
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ	ΝΙΚΟΛΑΟΣ Ε. ΑΝΑΛΥΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Χ. ΔΑΥΙΔ ΣΠΥΡΙΔΩΝ Α. ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ ΝΕΛΛΟΣ Α. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΔΕΞΑΝΔΡΑ Π. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΔΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Δ. ΚΕΡΑΜΕΥΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ Δ. ΠΑΠΑΔΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΑΔΕΞΑΝΔΡΑ Θ. ΠΑΠΑΔΕΞΟΠΟΥΔΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΧΑΗΛ Π. ΣΙΓΑΛΑΣ



8.3 Επιχείρηση «ΑΒ Βασιλόπουλος»

8.3.1 Γενικά για την επιχείρηση – μέγεθος

Το 1969 ιδρύεται η ανώνυμη εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος από τους αδελφούς Βασιλόπουλου. Το 1970 ανοίγει το πρώτο κατάστημα της εταιρείας, το οποίο θεωρήθηκε το πιο σύγχρονο και πρωτοποριακό κατάστημα και αποτελούσε σημείο αναφοράς για κάθε απαιτητικό καταναλωτή, ενώ ήταν και είναι «must» για τις εκλεκτές γιορτινές αγορές και ταυτίζεται με το σλόγκαν ... και του πουλιού το γάλα! Από τότε έβαλε τα θεμέλια της πιο πρωτοποριακής αλυσίδας σούπερ-μάρκετ στην Ελλάδα, θέλοντας να διασφαλίσει στο μέγιστο την ποικιλία των τροφίμων προς τους καταναλωτές. Η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος έχει αυτή τη στιγμή καταστήματα που λειτουργούν στους νομούς Αττικής, Αιτωλοακαρνανίας, Αργολίδας, Αρκαδίας, Αχαΐας, Εύβοιας, Ηλείας, Βοιωτίας, Ιωαννίνων, Μεσσηνίας, Κέρκυρας, Κορινθίας, Λακωνίας, Μαγνησίας, Λέσβου, Θεσσαλονίκης, Δωδεκανήσου, Φθιώτιδας, Κυκλάδων και Πέλλας. Επιπλέον, το δίκτυο πωλήσεων της ΑΒ Βασιλόπουλος αποτελείται από 106 καταστήματα λιανικής και χονδρικής πώλησης, καθώς και από 14 που λειτουργούν με το σύστημα δικαιόχρησης (franchise). Έτσι, η εταιρεία έχει:

α) Καταστήματα σούπερ-μάρκετ (89)

β) Καταστήματα αμιγούς αυτοεξυπηρέτησης (self service) (7)

γ) Καταστήματα χονδρικής πώλησης (cash and carry) (10)

δ) Καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα δικαιόχρησης (franchise) (14)

Από το 1990 οι μετοχές της ΑΒ Βασιλόπουλος διαπραγματεύονται και στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

8.3.2 Σκοπός – αντικείμενο της επιχείρησης

Σκοπός της ΑΒ Βασιλόπουλος είναι η αναβάθμιση της ποιότητας των τυποποιημένων προϊόντων, η αναβάθμιση των φρέσκων προϊόντων, ο εμπλουτισμός της ποικιλίας, η μείωση των τιμών πώλησης και η εξυπηρέτηση των πελατών. Η διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και η συνεχής αναζήτηση νέων τρόπων και μεθόδων βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών προς τον καταναλωτή αποτελούν τους κύριους άξονες της στρατηγικής ανάπτυξης της ΑΒ Βασιλόπουλος. Γι' αυτό και οι κύριοι στόχοι της εταιρείας είναι:

α) να είναι η καλύτερη αλυσίδα σούπερ-μάρκετ σε ποιότητα, ποικιλία και εξυπηρέτηση και μία από τις τρεις μεγαλύτερες αλυσίδες στην Ελλάδα με υψηλά επίπεδα τεχνολογίας, παραγωγικότητας και υγιεινής

β) να ξεχωρίζει πάντα στα τρόφιμα και κυρίως στα αλλοιώσιμα προσφέροντας την καλύτερη ποιότητα, ποικιλία και ανταγωνιστικές τιμές

γ) να «γοητεύει» τους πελάτες της κάνοντας τις αγορές τους στα καταστήματα μια ευχάριστη εμπειρία

δ) να έχει οικονομικά αποτελέσματα, που να ικανοποιούν τους μετόχους της (μικρούς και μεγάλους) και να εξασφαλίζει τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας

ε) να διασφαλίζει την ευημερία και την αξιοκρατική εξέλιξη όλων των εργαζομένων, μέσω της εκπαίδευσης, των ανταγωνιστικών αποδοχών και παροχών και να τους διακρίνει το πνεύμα συνεργασίας και ο σεβασμός στο άτομο

στ) να είναι ένας άριστος κοινωνικός φορέας που να συμμετέχει ενεργά σε κοινωνικά προγράμματα και στην εκστρατεία προστασίας του περιβάλλοντος κινητοποιώντας το προσωπικό της και ενημερώνοντας τους πελάτες της

ζ) να σέβεται τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους άλλους συνεργάτες της επιδιώκοντας πάντα τις καλύτερες σχέσεις.

8.3.3 Διοικητικά στελέχη – ανθρώπινο δυναμικό

Όλες οι διευθύνσεις της εταιρείας αναφέρονται στη γενική διεύθυνση. Ο γενικός διευθυντής είναι αρμόδιος για κάθε θέμα που αφορά τη λειτουργία της εταιρείας. Η διεύθυνση λειτουργίας των καταστημάτων οργανώνει, στελεχώνει και εποπτεύει τα καταστήματα σούπερ-μάρκετ και διορίζει και εποπτεύει τα καταστήματα δικαιοχρησίας. Η εμπορική διεύθυνση έχει την ευθύνη για την αγορά, τιμολόγηση και προώθηση των εμπορευμάτων, για τη διαχείριση μεθόδων και συστημάτων και για την ασφάλεια των τροφίμων. Η διεύθυνση προμηθειών φροντίζει για την αποθήκευση των εμπορευμάτων και για τη διανομή τους προς τα καταστήματα. Η οικονομική διεύθυνση έχει την ευθύνη της γενικής λογιστικής και της λογιστικής των καταστημάτων και η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων φροντίζει τις σχέσεις του προσωπικού με την εταιρεία.

Το οργανόγραμμα των διευθύνσεων είναι:

- Γενική διεύθυνση
- Εμπορική διεύθυνση
- Διεύθυνση logistics
- Οικονομική διεύθυνση
- Διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου
- Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων
- Διεύθυνση συστημάτων και πληροφορικής
- Διεύθυνση ανάπτυξης και τεχνικής υποστήριξης

- Διεύθυνση λειτουργίας καταστημάτων.

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και οι μέτοχοι της εταιρείας είναι:

Διοικητικό συμβούλιο

Πρόεδρος Ραφαήλ Μωυσής

Αντιπρόεδρος PIERVE Olivier Backers

Αναγνωστόπουλος Γεώργιος

Μέλη Μαχαίρας Κων/νος

Jean – Claude Coppieters't Wallant

Renaud Cogets

Boyce Craig Owens

Baunfoin Van Der Straten

Κολλίτζας Τρύφων

Γενική διεύθυνση

Γενικός Διευθυντής Μαχαίρας Κων/νος

Εκτελεστική επιτροπή Μαχαίρας Κων/νος

Κοκκαλάκη Μαρία

Πρίντζιος Δημήτριος

Βρεττάκος Λεωνίδας

Τροχανάς Πέτρος

Ιωσήπου Νικόλαος

Σταύρου Βασίλειος

Εταιρεία ορκωτών λογιστών Deloitte and Touche

Οι μέτοχοι επικοινωνούν με το διοικητικό συμβούλιο μέσω των γενικών συνελεύσεων.

Η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος πιστή στις αξίες και στο όραμά της θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό της ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Το 2003 οι υπάλληλοι ξεπερνούσαν τους 6453. Το 63% των εργαζομένων που ασχολούνται

είναι γυναίκες και το 37% άντρες. Το προσωπικό πλήρους απασχόλησης αντιπροσώπευε το 53% του συνόλου, ενώ το άλλο 47% ήταν μερικής απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι ανήκουν σε όλο το φάσμα των ηλικιών άνω των 18 ετών.

8.3.4 Τρόποι επιλογής των εργαζομένων

Όταν η επιχείρηση έχει έλλειψη προσωπικού συνήθως βάζει ταμπέλες στο υποκατάστημα που υπάρχει η έλλειψη, ενώ σπάνια κάνει δημοσίευση σε εφημερίδα. Η εταιρεία προσλαμβάνει απόφοιτους ελληνικών και ξένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις ατομικές ικανότητες και δεξιότητες. Η εμπειρία δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση, καθώς δίνεται η δυνατότητα απόκτησής της μέσα στο άρτια οργανωμένο περιβάλλον εργασίας.

8.3.5 Σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης

Οι εργαζόμενοι όλων των εταιρειών της ΑΒ Βασιλόπουλος απολαμβάνουν κάθε δυνατή υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, αλλά και για την εξέλιξη της ατομικής τους σταδιοδρομίας. Γι' αυτό και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων στελεχών, καθώς και στο πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών με τη συμμετοχή εργαζομένων, οι οποίοι έχουν επιλεγεί μέσω των κέντρων αξιολόγησης της εταιρείας. Συγκεκριμένα το 2003 η εταιρεία πραγματοποίησε πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ικανοποίηση και των εταιρικών αναγκών. Υποχρέωση της εταιρείας είναι η προσφορά δια βίου εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό της έτσι ώστε ν' ανταποκρίνεται με επιτυχία στις προκλήσεις της εποχής μας. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα εστιάζονται κυρίως στις παρακάτω θεματικές ενότητες: διοίκηση, πληροφορική, ξένες γλώσσες, οικονομικά, ασφάλεια και υγιεινή τροφίμων, εσωτερικές διαδικασίες. Επιπλέον, διοργανώνονται σεμινάρια και για τους καινούριους και για τους παλιούς υπαλλήλους.

8.3.6 Τμήμα μάρκετινγκ – τμήμα δημοσίων σχέσεων

Λόγω της φύσεως και των προϊόντων της εταιρείας η ύπαρξη τμημάτων μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων είναι απαραίτητη. Στόχος των τμημάτων είναι η συνέχιση της ήδη αποτελεσματικής διαφήμισης της εταιρείας και το να πείσει τους καταναλωτές για την υγιεινή των προϊόντων της, για τις αυστηρές προδιαγραφές, κανόνες και συστήματα, σχετικά με τη διατήρηση της θερμοκρασίας, των προϊόντων και την ασφαλή μεταφορά τους. Απώτερος στόχος του τμήματος μάρκετινγκ είναι να πείσει ακόμη και τους πιο δύσκολους καταναλωτές για την ποικιλία και την ποιότητα των προϊόντων που πωλούνται στα ΑΒ Βασιλόπουλος.

8.3.7 Κοινωνική υπηρεσία

Όλα τα υποκαταστήματα της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος έχουν τεχνικό ασφαλείας του οποίου κύρια δουλειά είναι να ελέγχει τη λειτουργία των μηχανημάτων τα οποία εξασφαλίζουν τη συντήρηση της ποιότητας των προϊόντων π.χ. ψυγεία. Κάθε κατάστημα δεν έχει δικό του γιατρό, αλλά η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στα δημόσια νοσοκομεία.

8.3.8 Κίνητρα για αποτελεσματική παραγωγικότητα

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ένα βασικό μισθό. Πέρα όμως απ' αυτό δίνονται και Bonus στους υπαλλήλους που ξεπερνούν τους στόχους που έχει βάλει κάθε υποκατάστημα της εταιρείας. Υπάρχουν προϊστάμενοι που διενεργούν ολοκληρωμένους ελέγχους τόσο στην ποιότητα των προϊόντων όσο και στην καθαριότητα του καταστήματος και την υγιεινή των υπαλλήλων. Τέλος η εταιρεία διαθέτει τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα διαφύλαξης των προϊόντων, ψυγεία, καταψύξεις κτλ, έτσι ώστε να μειώσει την πιθανότητα ύπαρξης χαλασμένων προϊόντων.

8.3.9 Προβλήματα επιχείρησης

Λόγω της φιλοσοφίας της εταιρείας, για παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει προβλήματα με τους καταναλωτές. Μερικές φορές παρουσιάζονται προβλήματα με τους ίδιους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, οι οποίοι δημιουργούν καταστάσεις και προβλήματα σκόπιμα για να εκβιάσουν αύξηση μισθού, αποζημίωση ή προαγωγή. Εκτός απ' αυτά όμως η επιχείρηση αντιμετωπίζει και τον ανταγωνισμό του κλάδου αφού τα τελευταία χρόνια έχουν ανοίξει στην Ελλάδα σούπερ-μάρκετ του εξωτερικού (π.χ. Lidle).

8.3.10 Ώρες λειτουργίας της επιχείρησης

Τα ωράρια λειτουργίας της επιχείρησης ποικίλουν, ανάλογα με την περιοχή που βρίσκεται το υποκατάστημα. Τα περισσότερα λειτουργούν καθημερινά εκτός Κυριακής από τις 8 το πρωί έως τις 8 το βράδυ. Τετάρτη από 8 το πρωί έως 4 το μεσημέρι και Σάββατο από 8 το πρωί έως 6 το απόγευμα. Υπάρχουν βέβαια περιοχές στις οποίες παραμένουν ανοιχτά και την Κυριακή. Οι εργαζόμενοι δουλεύουν είτε 8ωρα, 6ωρα ή 4ωρα.

Συμπεράσματα

Ζούμε στην εποχή των αλλαγών και των ανακατατάξεων σε ολόκληρο σχεδόν τον πλανήτη. Υπάρχει ραγδαία πρόοδος στην τεχνολογία, στην πληροφορική και στις νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης των επιχειρήσεων. Γι' αυτό η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει ν' αναπτύξει τη δική της δραστηριότητα έτσι ώστε να επιβιώσει.

Η οργάνωση των επιχειρήσεων έχει ως μοναδικό σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης που ορίζονται από την αγορά. Δηλαδή, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Η οργάνωση, πλέον, γίνεται μέσα στα πλαίσια του προγραμματισμού. Αναγνωρίζονται οι εργασίες, αναλύονται και τέλος προσδιορίζονται έτσι ώστε να έχουμε όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να κάνουν αλλαγές. Κάποιες αλλαγές θα είναι μεγάλες, άλλες μικρές, άλλες προγραμματισμένες και άλλες όχι. Γι' αυτό και στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ρίσκο. Παρ' όλα αυτά οι επιχειρήσεις καταφέρνουν ν' ανταποκριθούν σ' αυτές τις απαιτήσεις

χρησιμοποιώντας συμβούλους και μάνατζερς. Αυτοί είναι επαγγελματίες που έχουν εκπαιδευτεί πάνω στην εφαρμογή αλλαγών σε μια επιχείρηση και έχουν ως σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, την αύξηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και γενικά τη βελτίωση, την ανάπτυξη και την επιτυχία της οργάνωσης μετά την αλλαγή. Γι' αυτό και ο διευθυντής μιας επιχείρησης δεν πρέπει να έχει κάποιο σταθερό στυλ ηγεσίας, αλλά ένα στυλ ευέλικτο που θα μπορεί να προσαρμόζεται στις διάφορες καταστάσεις και απαιτήσεις της επιχείρησης.

Από την έρευνά μας διαπιστώσαμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν εκσυγχρονιστεί και έχουν προσαρμοστεί πλήρως στις νέες απαιτήσεις. Οι εργαζόμενοι για να εργαστούν αποτελεσματικά χρειάζονται κίνητρα, τα οποία οι επιχειρήσεις τους τα παρέχουν προκειμένου να τους παρακινήσουν και να τους κάνουν να ενδιαφερθούν για τα συμφέροντά τους.

Ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω στοιχείων κάνουν την επιχείρηση «ελκυστική», της προδίδουν κύρος με αποτέλεσμα οι στόχοι της να επιτυγχάνονται και η απόδοσή της συνεχώς να αυξάνεται.

Βιβλιογραφία

- Αθανασόπουλος Ι., Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων
- Δήμου Νίκος, Διοίκηση προσωπικού
- Ζαβλάνου Μυρ., Οργάνωση και διοίκηση. Διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης Τόμος Α΄
- Ζαβλάνου Μυρ., Οργάνωση και διοίκηση, ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης
- Ζευγαρίδης Σ., Οργάνωση και διοίκηση
- Ζευγαρίδη Κ. Σπύρου, Οργάνωση και διοίκηση. Θεωρία και ελληνική πρακτική. Τόμος Α΄
- Ζευγαρίδη Κ. Σπύρου, Οργάνωση και διοίκηση. Θεωρία και ελληνική πρακτική. Τόμος Β΄
- Κατσάλης Αντώνης, Αποτελεσματική διοίκηση. Σκέψεις και συμβουλές
- Κόντης Γ. Θεμ., Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στυλιανή, Διοίκηση προσωπικού
- Πάντα Ν., Καραγιάννης Σ., Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων

- Πετάσης Α., Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού
- Ράφτης Άλκης, Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων
- Σκλαβούνη Ν. Γιώργου, Δημόσιες σχέσεις και ελληνική πραγματικότητα
- Τζωτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, Οργάνωση και διοίκηση. Management. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα
- Χολέβας Κ. Γιάννης, Οργάνωση και διοίκηση (management)
- Koontz Harold, Cyril O' Donnel, Οργάνωση και διοίκηση

(μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών)

- Montana Patrick, Chamon H. Bruce, Management. Μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στη διοίκηση επιχειρήσεων για σπουδαστές, στελέχη επιχειρήσεων και επαγγελματίες.

- Οργάνωση επιχειρήσεων

Organisation der unternehmung

Professor Dr. H.C. Erick Kosiol

- www.titan.gr
- www.AB.Basilopoulos.gr

