

ΙΔΡΥΜΑ: ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΑ:

ΤΣΕΤΣΟΥ ΑΛΕΞΙΑ

ΓΡΗΓΟΡΙΟΥ ΜΑΡΘΑ

ΛΑΜΠΡΟΥ ΑΛΕΞΗΣ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ:

**Η ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ .
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ . ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΔΥΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ).**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

§ Εισαγωγή.....	(σελ. 5-6)
-----------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Η έννοια της οργάνωσης.....	(σελ. 7)
1.2 Λόγοι δημιουργίας των επιχειρήσεων καθώς και οι στόχοι τους	
1.2.1 Κόστος συναλλαγής.....	(σελ. 8)
1.2.2 Στόχοι της οργάνωσης.....	(σελ 8-9)
1.3 Η Αρχιτεκτονική της σύγχρονης επιχείρησης	
1.3.1 Έννοια και στόχοι της οργανωτικής δομής.....	(σελ. 10-11)
1.3.2 Είδη οργανωτικών δομών και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα τους.....	(σελ. 11-18)
1.3.3 Το πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7s).....	(σελ. 18-19)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Το Management και το περιβάλλον της επιχείρησης.....	(σελ. 20)
2.2 Το μοντέλο ανοιχτών συστημάτων.....	(σελ. 21)
2.3 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	(σελ. 21-24)
2.4 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	(σελ. 24-26)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 Βασικές αρχές- Λειτουργική εξουσία.....	(σελ 27-30)
3.2 Γραμμική- Επιτελική σχέση.....	(σελ 30-31)
3.3 Συγκέντρωση – Αποκέντρωση εξουσίας.....	(σελ. 31-33)
3.4 Ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση εξουσίας.....	(σελ. 33-35)
3.4.1 Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων.....	(σελ. 35-38)
3.5 Συντονισμός – Ολοκλήρωση της οργάνωσης	
3.5.1 Αναγκαιότητα Συντονισμού – Ολοκλήρωσης.....	(σελ. 38-39)
3.5.2 Μηχανισμός Συντονισμού – Ολοκλήρωσης.....	(σελ.39-40)
3.5.3 Τυπικότητα της οργάνωσης.....	(σελ. 40-41)
3.6 Οργανόγραμμα.....	(σελ.41-42)
3.6.1 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας.....	(σελ.42-45)
3.6.2 Κριτήρια Τμηματοποίησης της Διοικητικής Δράσης.....	(σελ. 46)
3.6.2.1 Ανάλυση Κριτηρίων Τμηματοποίησης.....	(σελ.46-50)
3.7 Οργανογράμματα Διαφόρων Επιχειρήσεων.....	(σελ. 51-53)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΚΤΥΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

4.1 Δίκτυα Υπολογιστών.....	(σελ. 54-56)
4.2 Δημόσιο δίκτυο δεδομένων Hellaspac.....	(σελ. 56)
4.3 Δίκτυο Hllascome.....	(σελ. 56)
4.4 Δίκτυο ISDN.....	(σελ. 57)
4.5 Υπηρεσίες Τηλεπληροφορικής που υποστηρίζονται από διάφορα δίκτυα	
4.5.1 Τηλεμοιοτυπία (telefax).....	(σελ. 57-58)

4.5.2 Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο (email).....	(σελ. 58-59)
4.5.3 Τηλεεικονογραφία (videotext).....	(σελ. 59-60)
4.5.4 Τηλεκειμενογραφία (teletext).....	(σελ. 60)
4.5.5 Τηλεδιάσκεψη.....	(σελ. 60-61)
4.5.5.1 Group System.....	(σελ. 61)
4.5.5.2 Desktop System.....	(σελ. 61)
4.5.5.3 Τηλεδιάσκεψη μέσω DSL.....	(σελ. 61-62)
4.5.6 Internet.....	(σελ.62-63)
4.5.7 Ηλεκτρονικός πίνακας ανακοινώσεων.....	(σελ. 63)
4.5.8 Ηλεκτρονική ανταλλαγή στοιχείων.....	(σελ. 63-64)
4.5.9 Εικονοτηλέφωνο.....	(σελ. 64)
4.6 Κινητές υπηρεσίες και έξυπνα τηλέφωνα.....	(σελ.64-66)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....(σελ.67-69)

5.1 Η περίπτωση της εκπαίδευσης.....	(σελ. 69)
5.2 Οι υπηρεσίες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	(σελ. 70-76)
5.3 Το παρόν & το μέλλον της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα.....	(σελ. 77-78)
5.4 Ο μακρύς δρόμος του Ελληνικού e-government.....	(σελ. 78-79)
5.5 Τα τρία είδη των e-υπηρεσιών στο Δημόσιο τομέα.....	(σελ. 78-79)
5.6 Τα τέσσερα στάδια για την εφαρμογή των e-υπηρεσιών στο Δημόσιο τομέα.....	(σελ. 80-82)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....(σελ. 83-84)

6.1 Είδη Πληροφοριακών Συστημάτων.....	(σελ.84-87)
6.2 Η Τεχνολογία των Υπολογιστών.....	(σελ. 87-88)
6.3 Διάφορες μηχανές γραφείου.....	(σελ. 89-93)
6.4 Document Management.....	(σελ. 93-94)
6.4.1 Κριτήρια Επιλογής Συστήματος.....	(σελ. 94-95)
6.4.2 Ηλεκτρονική Αρχαιοθήκη.....	(σελ. 96-99)
6.5 Διαχείριση Αρχείου.....	(σελ. 99-100)
6.6 Πληροφοριακά Συστήματα και Management.....	(σελ. 100-101)
6.7 Εφαρμογές των Πληροφοριακών Συστημάτων στις Επιχειρήσεις	
6.7.1 Atlantis.....	(σελ. 101-109)
6.7.2 Κεφάλαιο.....	(σελ. 109-110)
6.7.3 Payroll 2.....	(σελ. 110-111)
6.7.4 Σύστημα Ωρομέτρησης εργασίας προσωπικού.....	(σελ. 112)
6.7.4.1 Δυνατότητα σύνδεσης με τερματικό ωρομέτρησης.....	(σελ. 113)
6.7.4.2 Τρόπος Λειτουργίας.....	(σελ. 113-114)
6.7.4.3 Ευκολία χρήσης - φιλικότητα – ευελιξία.....	(σελ. 114)
6.7.4.4 Πληροφόρηση- Εκτυπώσεις.....	(σελ. 114-115)
6.7.4.5 Υπολογισμός εργατικού κόστους.....	(σελ. 115)
6.7.4.6 Παράμετροι συστήματος για την κατανομή των ωρών παρουσίας... (σελ. 115)	
6.7.4.7 Καθορισμός 24ώρου.....	(σελ. 115-116)
6.7.4.8 Σύστημα ελέγχου και αυτόματης διάγνωσης λανθασμένων μετρήσεων.....	(σελ. 116)
6.7.5 Pro – 2000	
6.7.5.1 Μισθοδοσία.....	(σελ. 116-117)

6.7.5.2 Μηχανογραφικό ΙΚΑ.....	(σελ. 117)
6.7.5.3 Διαχείριση Προσωπικού.....	(σελ. 118)
6.7.5.4 Εξομοιωτές μηχανημάτων ωρομέτρησης.....	(σελ. 118)
6.7.6 IFS Application 2003.....	(σελ. 119)
6.7.7 C.R.M.....	(σελ. 120)
6.7.8 Περισσότερα προγράμματα που χρησιμοποιούνται από εταιρίες.....	(σελ. 121-126)
6.8 Πως λειτουργούν τα τμήματα μιας επιχείρησης.....	(σελ. 127-134)
6.9 Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων.....	(σελ. 134-136)
Επίλογος.....	(σελ. 137-138)
Βιβλιογραφία.....	(σελ. 139)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κεντρικός στόχος μίας επιχείρησης (αύξηση χρηματικών εισροών και μείωση των αντίστοιχων εκροών) αναλύεται στους ακόλουθους επιμέρους στόχους:

- Εξασφάλιση και ορθολογιστική διαχείριση των εσόδων της (υλικοί, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι).
- Εξασφάλιση και ορθολογιστική διαχείριση των εξόδων της προς την αγορά πελατών (πωλήσεις προϊόντων, υπηρεσιών κ.λ.π)
- Διασφάλιση του ενεργητικού της (διασφάλιση της ακεραιότητας των πόρων της από καταστροφές, κακοήθειες ενέργειες κ.λ.π).
- Αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της (με πόση συνέπεια επιτυγχάνει τους στόχους της).
- Ικανότητα της λειτουργίας της (πως οι στόχοι της επιτυγχάνονται με τον οικονομικότερο τρόπο).

Η προσπάθεια υλοποίησης αυτών των στόχων βασίζεται στη Διοίκηση της επιχείρησης . Από αυτήν εξαρτάται σημαντικά η επιτυχία της επιχείρησης, κατά πόσο δηλαδή θα θέσει σωστούς στόχους, θα συντονίζει και θα ελέγξει την προσπάθεια υλοποίησης τους. Ο ρόλος της είναι να προβλέπει , να οργανώνει, να δίνει εντολές, να συντονίζει και να ελέγχει.

Όλα τα διοικητικά στελέχη, ανεξάρτητα από την υπηρεσία στην οποία ανήκουν, συμμετέχουν περισσότερο ή λιγότερο σ' αυτήν τη λειτουργία.

Στύλ Διοίκησης

Ένας από τους κύριους στόχους της διοίκησης θα πρέπει να είναι η επιτυχία της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης των προσόντων των ατόμων στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

- Με την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Με τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος ώστε να ενθαρρύνεται η παρακίνηση και να διευκολύνεται η αξιοποίηση των προσόντων τους.

Η δημιουργία αυτού του θετικού κλίματος έχει σαν σημείο εκκίνησης συνήθως την κορυφή της ιεραρχίας και επηρεάζει αλυσιδωτά τη συμπεριφορά και τη στάση του προσωπικού.

Η φιλοσοφία της παραδοσιακής διοίκησης, η οποία ρίχνει το βάρος της μόνο στην οικονομική παρακίνηση και κατευθύνει το προσωπικό με συνεχή έλεγχο, μπορεί να δώσει αποτελέσματα μόνο σε επιχειρήσεις στις οποίες η εργασία είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος επαναλαμβανόμενη (π.χ. βιομηχανία).

Αντίθετα, σε συνθήκες ποικίλης εργασίας έχει καλύτερα αποτελέσματα το σύστημα "παρακίνησης σε συνεργασία". Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στις ανάγκες ικανοποίησης του 'εγώ' του εργαζόμενου μέσω της αυτοπραγμάτωσης, αυτενέργειας, δημιουργικότητας, υπευθυνότητας, αυτοελέγχου, της δέσμευσης σε στόχους και την ικανοποίηση για την επίτευξή τους.

Η κύρια διαφορά στις δύο φιλοσοφίες είναι η μεταφορά του κέντρου βάρους από το κέρδος αυτό καθ' εαυτό στο έργο το οποίο χρειάζεται να γίνει, έτσι ώστε να προσφέρει ευκαιρίες ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων.

Όταν η επιχείρηση είναι ικανή να δημιουργήσει τις συνθήκες οι οποίες παράγουν τη θετική στάση των εργαζομένων, υπάρχουν οφέλη και για τους εργαζομένους και για την εταιρία. Τα κυριότερα απ' αυτά είναι:

- Η ποιότητα εργασίας
- Η ποιότητα των εργαζομένων οι οποίοι προσελκύνονται να εργαστούν στην επιχείρηση
- Οι αρμονικές σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης.

Σε αντίθετη περίπτωση όμως υπάρχει έμμεση ζημία από τους δυσαρεστημένους εργαζομένους, όπως:

- Το κόστος για περισσότερη εποπτεία.
- Καθυστερήση της παραγωγής.
- Αύξηση λαθών κ.α.

Χαρακτηριστικά μιας επιτυχούς διοίκησης είναι τα ακόλουθα:

- Δίνει προτεραιότητα στη θετική στάση των εργαζομένων προς όλες τις πλευρές της εργασίας. Αυτή η θετική στάση είναι στάση ταύτισης με την εταιρεία και τους στόχους της.
- Καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας και όλες τις κύριες παρακινητικές δυνάμεις ώστε να δίνεται η ευκαιρία να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων.
- Οργανώνει έτσι την επιχείρηση ώστε να λειτουργεί σαν ένα κοινωνικό σύστημα με συνδεδεμένες μεταξύ τους ομάδες εργασίας.
- Χρησιμοποιεί την αξιολόγηση της λειτουργίας της εταιρίας, κυρίως για αυτοκατεύθυνση παρά για έλεγχο "από τα πάνω".
- Κάνει ευρεία τη χρήση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διάφορες πλευρές της εργασίας.
- Χρησιμοποιεί τα μέσα της κλασσικής διοίκησης για να προάγει την παρακίνηση και όχι για να ελέγξει σαν εξουσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1. Η έννοια της οργάνωσης

Ως οργάνωση θα μπορούσε να ορισθεί μια διακριτική κοινωνική οντότητα (ένωση ή σύνολο ανθρώπων) η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε «χρονική διάρκεια», σκοπών. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι:

1. **Άνθρωποι.** Η οργάνωση αποτελείται από ανθρώπους ή ομάδες ανθρώπων οι οποίοι αλληλεπιδρούν – αναπτύσσουν σχέσεις – μεταξύ τους παίζοντας ρόλους που οδηγούν στην πραγματοποίηση των βασικών λειτουργιών και σκοπών της οργάνωσης.
2. **Σκοποί.** Η οργάνωση έχει αποστολή και στόχους. Δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίηση συγκεκριμένης αποστολής και στόχων. Συνήθως, οι στόχοι μπορεί να είναι περισσότεροι και εκφράζουν, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους ή ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση.
3. **Διαίρεση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων των ατόμων. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, ομάδες των οποίων συνιστούν θέσεις εργασίας ή ρόλους που τα άτομα – μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ή να παίξουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης – ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
4. **Σύνορα.** Η οργάνωση είναι διακριτή από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις, μια οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα κ.λ.π., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και το περιβάλλον της γενικότερα.
5. **Χρονική διάρκεια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» και κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει μια συνέχεια στο χρόνο.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό και την περιγραφή των βασικών στοιχείων της οργάνωσης, γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, αποτελούν οργανώσεις. Αντίθετα οι φίλαθλοι που τυχαία βρίσκονται την Κυριακή στο γήπεδο, παρά το γεγονός ότι είναι σύνολα ατόμων με κοινούς σκοπούς (να κερδίσει η ομάδα τους, να απολαύσουν θέαμα κ.λ.π.) δεν αποτελούν οργάνωση, διότι ούτε ουσιαστικές δομές, σχέσεις και σχέδια υπάρχουν, ούτε διάρκεια έχουν στον χρόνο.

Η επιχείρηση, ως κύριο πεδίο άσκησης του Μάνατζμεντ αποτελεί μια κατ' εξοχήν οργάνωση. Πρόκειται για μια παραγωγική – οικονομική οργάνωση, με όλα τα στοιχεία της κοινωνικής οργάνωσης, η οποία αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς θεσμούς στη σύγχρονη κοινωνία. Στην συνέχεια, ο όρος οργάνωση χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο επιχείρηση.

1.2. Λόγοι δημιουργίας των επιχειρήσεων καθώς και οι στόχοι τους

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι οργανώσεις συνεπώς και οι επιχειρήσεις, δημιουργούνται και υπάρχουν για να επιτυγχάνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, παρά το γεγονός ότι μειώνουν την ατομική ελευθερία όσων τουλάχιστον συμμετέχουν σε αυτές. Τίθεται συνεπώς εδώ το ερώτημα, γιατί κάθε άνθρωπος στα πλαίσια μιας ευρύτερης κοινωνίας δεν ικανοποιεί μόνος, ή το πολύ στα πλαίσια της οικογένειας, τις ανάγκες του. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα οδηγεί στην αναζήτηση των λόγων δημιουργίας των οργανώσεων.

1.2.1. Κόστος συναλλαγής

Σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται συντονισμός δραστηριοτήτων, προσαρμογή και συνεργασία δραστηριοτήτων διαφόρων ατόμων, ώστε να επιτευχθεί ένα έργο. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάθε Δήμος της χώρας να έχει την δική του Αστυνομία και για ζητήματα διαδημοτικά να υπάρχει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών δημοτικών αστυνομικών υπηρεσιών.

Αυτό δημιουργεί κόστος, το οποίο προκύπτει από το χρόνο, τις προσπάθειες, τις πληροφορίες, τις συζητήσεις, την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες ή συμβάσεις ή συμβόλαια που απαιτούνται για το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών δημοτικών αστυνομικών υπηρεσιών. Το κόστος αυτό, που αποκαλείται «κόστος συναλλαγών», λογικά πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο κόστος συνεργασίας και συντονισμού των αστυνομικών υπηρεσιών των διαφόρων περιοχών που ανήκουν όλα στην ίδια οργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας. Έτσι, αυτό το «κόστος συναλλαγών» σε αρκετές περιπτώσεις αποτελεί βασικό λόγο δημιουργίας οργανώσεων.

Συνοψίζοντας λοιπόν, όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό παρανομαστή. **Συνδέονται με την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, με την έννοια ότι οι άνθρωποι πετυχαίνουν την ικανοποίηση αναγκών με μικρότερες «θυσίες».** Αυτό ασφαλώς αποτελεί ανθρώπινη φύση, αφού η έννοια της αποτελεσματικότητας, δηλαδή, η επίτευξη των στόχων ή επιθυμητών αποτελεσμάτων με τις μικρότερες δυνατές θυσίες είναι λογική επιδίωξη κάθε ανθρώπου.

1.2.2. Στόχοι της οργάνωσης

Κάθε οργάνωση έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξη της. Ως στόχος της οργάνωσης θα μπορούσε να οριστεί μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φθάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι θα μπορούσαν να διακριθούν σε **θεσμικούς και λειτουργικούς**.

Θεσμικοί είναι οι στόχοι που επίσημα η οργάνωση διατυπώνει στο καταστατικό της με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και η λειτουργία της. Πρόκειται ουσιαστικά για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντος της ή της κοινωνίας. Αυτοί οι στόχοι ή αποστολή εκφράζουν το **βασικό καθήκον** της οργάνωσης απέναντι στην κοινωνία πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας της. Για παράδειγμα, η αποστολή μιας επιχείρησης συμβούλων είναι η

παροχή τεχνικών συμβουλών στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιοχής.

Οι **λειτουργικοί** στόχοι της οργάνωσης εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία επιδιώκει να επιτύχει. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:

- **στα συνολικά μεγέθη της οργάνωσης**, όπως τα κέρδη, το εισόδημα ή κύκλος εργασιών, οι ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, η δύναμη κ.λ.π.
- **στην αγορά**, όπως η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κ.λ.π.
- **στους ανθρώπους**, όπως ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη κ.λ.π.
- **στις καινοτομίες**, που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων κ.λ.π. με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Οι γενικοί στόχοι της οργάνωσης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σε αυτή, αλλά και ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και επιδρούν σε αυτή. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε οργάνωση υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά μπορεί να είναι και αλληλοσυγκρουόμενοι. **Συγκρουόμενοι** στόχοι σημαίνει ότι η επίτευξη του ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου στόχου. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, ομάδων κ.λ.π. Η εναρμόνιση και η σύνθεση τελικά των στόχων που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η οργάνωση εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας. Έτσι τελικά, για κάθε οργάνωση διαμορφώνεται μια ιεραρχία στόχων, ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σε αυτή. Αναμφισβήτητα κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας, οι πιέσεις του περιβάλλοντος, περιορισμοί, ευκαιρίες και απειλές λαμβάνονται υπόψη. Με βάση αυτές τις παρατηρήσεις μπορούν να γίνουν τρεις κύριες διαπιστώσεις σε ότι αφορά τους στόχους της οργάνωσης:

Πρώτον, η ιεραρχία των στόχων, ο αριθμός, το είδος, η σπουδαιότητά τους, διαφέρει από οργάνωση σε οργάνωση.

Δεύτερον, σε ότι αφορά τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις τα κέρδη ή καλύτερα η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί αν όχι τον σπουδαιότερο, έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους, όμως δεν είναι ο μοναδικός.

Τρίτον, σύμφωνα με τα παραπάνω, η λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους ως στόχος των κερδοσκοπικών οργανώσεων που υποστηρίζει η παραδοσιακή οικονομική θεωρία δεν ισχύει. Εκτός όμως των παραπάνω, η έννοια της μεγιστοποίησης του αποτελέσματος της ανθρώπινης δραστηριότητας δεν ισχύει λόγω της ύπαρξης του περιορισμένου ορθολογισμού. Ο Simon που ανέπτυξε αυτή την έννοια υποστηρίζει ότι το άτομο δεν μπορεί να διαθέτει όλες τις πληροφορίες και να γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος για να μπορέσει να επιλέξει αυτή που μεγιστοποιεί την επιλέγει και την εφαρμόζει. Με βάση αυτή τη λογική, η επιδίωξη της μεγιστοποίησης των κερδών φαίνεται να μην εκφράζει την πραγματικότητα.

1.3. Η Αρχιτεκτονική της σύγχρονης επιχείρησης

1.3.1 Έννοια και στόχοι της οργανωτικής δομής

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών, το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Στον πίνακα 1.1 που ακολουθεί συνοψίζονται τα κυριότερα οφέλη από την οργανωτική δομή, τα οποία και αναλύονται συνοπτικά στη συνέχεια.

Πίνακας 1.1: Σκοποί της Οργανωτικής Δομής

Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής
Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες
Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους
Διευκολύνει την επικοινωνία
Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο
Μεγιστοποιεί την παρακίνηση

- **Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής.** Ένας από τους κύριους λόγους επιλογής μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής είναι η διευκόλυνση στην επίτευξη της στρατηγικής. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει λίγα προϊόντα, αλλά θέλει να έχει ένα σύστημα διανομής που να καλύπτει όλα τα μέρη μιας χώρας, θα πρέπει να εφαρμόσει γεωγραφική δομή ώστε να μην παραλείπεται κανένα μέρος. Εναλλακτικά, αν μια επιχείρηση έχει πολλά προϊόντα, μπορεί να αποφασίσει να οργανώσει τη λειτουργία της γύρω από τα διάφορα προϊόντα και τις αγορές που ικανοποιεί.
- **Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες.** Η οργανωτική δομή διευκολύνει, επίσης, τους εργαζομένους να αντιλαμβάνονται τις υπευθυνότητες και τα καθήκοντα τους. Αν, για παράδειγμα, μια επιχείρηση είναι δομημένη κατά λειτουργίες, αυτό βοηθάει τους εργαζομένους να ξέρουν για ποια λειτουργία εργάζονται και, επομένως, ποιες είναι οι προτεραιότητες τους.
- **Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς.** Μέσω της οργανωτικής δομής, γίνεται ξεκάθαρο το ποιος αναφέρεται σε ποιον και τι θέση έχει ο κάθε εργαζόμενος στη διοικητική ιεραρχία. Αυτό επιτρέπει στον κάθε ένα να γνωρίζει τι πρέπει ή τι δεν πρέπει να αναμένει από τους ανώτερους ή/και κατώτερους του.
- **Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους.** Οι σύγχρονες ανάγκες κρίνουν επιτακτική τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες με στόχο την πιο αποτελεσματική λειτουργία. Σε πολλές επιχειρήσεις, μάλιστα, όταν μια μονάδα αποκτήσει αυξημένο αριθμό ατόμων, τότε αυτή υποδιαιρείται ώστε να είναι πιο αποδοτική. Η δομή μιας επιχείρησης επιτρέπει κάτι τέτοιο.
- **Διευκολύνει την επικοινωνία.** Η μετάδοση των πληροφοριών από το ένα τμήμα μιας επιχείρησης στο άλλο είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία. Η οργανωμένη δομή μιας επιχείρησης καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και υποδεικνύει το ποιος θα δίνει πληροφορίες σε ποιον, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη επικοινωνία.

Û Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να καθορίσει το επίπεδο της υπευθυνότητας κάθε εργαζομένου σε όρους προϋπολογισμού, εσόδων και εξουσίας. Η δομή της επιχείρησης εκφράζει αυτή την εξουσία, και περιγράφει το ποιος θα ελέγξει ποιον καθώς και από ποιον θα ελεγχθεί.

Û Μειστοποιεί την παρακίνηση. Η δομή μιας επιχείρησης οργανώνει τους εργαζομένους σε ομάδες, γεγονός που αποτελεί δυναμική πηγή παρακίνησης για αυτούς. Αυτό συμβαίνει γιατί η δομή δηλώνει στους ανθρώπους ποιες είναι οι ανώτερες, μεσαίες και κατώτερες εργασίες και ποιες είναι οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν για αυτούς στο μέλλον. Έτσι, τους γίνεται ξεκάθαρη η πορεία που είναι δυνατόν να ακολουθήσουν στα πλαίσια της επιχείρησης και η απόδοση που πρέπει να επιτύχουν για να διαγράψουν αυτή την πορεία.

Το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η οργανωτική δομή στην αποδοτικότητα μιας εταιρείας φαίνεται από μια μελέτη που διενεργήθηκε σε δύο παρόμοια διυλιστήρια στην Αίγυπτο, εκ των οποίων το ένα είχε, για αρκετά χρόνια, τη διπλάσια αποδοτικότητα. Η κατάσταση αυτή όμως άλλαξε με την αλλαγή της διοίκησης, του μη αποδοτικού διυλιστηρίου, παρότι το εργατικό δυναμικό παρέμεινε το ίδιο. Η αύξηση αυτής της αποδοτικότητας δεν οφειλόταν σε κεφαλαιακές επενδύσεις ή στη βελτίωση της τεχνολογίας αλλά στην υιοθέτηση νέων οργανωτικών δομών που βελτίωσαν το συντονισμό και τη ροή πληροφοριών. Επίσης, έχει παρατηρηθεί πως εταιρείες του ίδιου κλάδου, με παρόμοια τεχνολογία και εργατικό δυναμικό, έχουν εντελώς διαφορετική αποδοτικότητα, γεγονός που κατά πολύ οφείλεται στην οργανωτική τους δομή καθώς αυτή μπορεί να αποτελέσει και μία θεμελιώδη ικανότητα για την εταιρεία.

1.3.2. Είδη οργανωτικών δομών και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα τους

Κάθε επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική δομή που θα υιοθετήσει ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει και τα προϊόντα που παράγει. Υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών δομών, η κάθε μία από τις οποίες εξυπηρετεί διαφορετικούς στόχους και παρουσιάζει μοναδικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τις πιο σημαντικές “παραδοσιακές” οργανωτικές δομές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις και θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους.

Ø Απλή οργανωτική δομή (simple structure)

Η απλή οργανωτική δομή συνήθως εφαρμόζεται σε μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν ένα ή λίγα ομοιογενή προϊόντα για ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Συνήθως, στις περιπτώσεις αυτές, ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει μεγάλο μέρος των διοικητικών λειτουργιών (π.χ. έρευνα αγοράς, προώθηση, λογιστικά θέματα κ.λπ.) έχοντας ίσως κάποιους βοηθούς. Το κύριο πρόβλημα της δομής αυτής είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις πολύ μικρού μεγέθους.

Ένα κλασικό παράδειγμα της δομής αυτής είναι η Apple Computer στα πρώτα στάδια, όπου δύο ικανότατοι νέοι άνθρωποι ο Steven Jobs και ο Steven Wozniak

εργάζονταν σε ένα γκαράζ κάνοντας όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την προώθηση του προσωπικού τους υπολογιστή. Με την επιτυχία του προϊόντος τους, όμως, και τη μεγέθυνση της επιχείρησης η απλή οργανωτική δομή δεν ταίριαζε. Έτσι, η Apple επέλεξε μια πιο περίπλοκη δομή για να αναπτυχθεί.

Ø Λειτουργική οργανωτική δομή (functional structure)

Η λειτουργική δομή διαχωρίζει την επιχείρηση με βάση τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης. Τέτοιες μπορεί να είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, η έρευνα και η ανάπτυξη κ.λπ. Οι λειτουργίες ποικίλουν ανάλογα με τον πελάτη, το προϊόν και την τεχνολογία κάθε επιχείρησης. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται για να υπάρξουν οικονομίες κλίμακας στα διάφορα τμήματα (λειτουργίες) της εταιρείας και να μη διασκορπίζεται το εξειδικευμένο προσωπικό στα ανεξάρτητα επιμέρους τμήματα. Αλλά δεν είναι κάθε τρόπος διαχωρισμού των λειτουργιών αποτελεσματικός. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει ο διαχωρισμός αυτός να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ένα παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί την λειτουργική δομή είναι η εταιρεία Νίκας. Είναι οργανωμένη σε τέσσερις διευθύνσεις: την οικονομική, τη διεύθυνση πωλήσεων, μάρκετινγκ και εργοστασίου.

Παρά τα σημαντικά θετικά στοιχεία της δομής κατά λειτουργίες, συχνά έχει κατηγορηθεί ότι οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ασυμμετρία ισχύος των τμημάτων (κάποια τμήματα μπορεί να είναι πιο ισχυρά από τα άλλα), καθώς και σε μυωπική συμπεριφορά (π.χ. κάθε τμήμα θέλουν να υπερισχύσουν οι δικές του απόψεις ανεξάρτητα από το κατά πόσον αυτές είναι ευεγερτικές ή καταστροφικές για την επιχείρηση ως σύνολο). Για να αντιμετωπιστούν τυχόν τέτοια τμήματα προτείνεται η δημιουργία μηχανισμών συντονισμού μεταξύ των τμημάτων. Σε μερικές περιπτώσεις, αντί να διασκορπίζονται κομμάτια μιας διαδικασίας στα διάφορα τμήματα προτιμάται να επανασχεδιάζεται η εργασία και να δημιουργούνται ομάδες οι οποίες θα στελεχώνονται από εργαζομένους από όλα τα τμήματα και οι οποίες θα αναλαμβάνουν να διεκπαιρέσουν ολοκληρωμένη τη συγκεκριμένη εργασία. Για παράδειγμα, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες (π.χ. Daimler / Chrysler, Toyota) βρίσκουν εξαιρετικά ωφέλιμη τη σχεδίαση νέων αυτοκινήτων από διατμηματικές ομάδες.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της λειτουργικής οργανωτικής δομής παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Λειτουργικής Οργανωτικής Δομής

Πλεονεκτήματα

- Κεντρικός έλεγχος στρατηγικών αποτελεσμάτων
- Ξεκάθαρος ορισμός των αρμοδιοτήτων
- Διευκόλυνση της εμβάθυνσης σε λειτουργικά ζητήματα
- Ανάπτυξη λειτουργικών ικανοτήτων – ευκαιρίες για εξειδίκευση μέσα σε κάθε λειτουργία
- Επιτρέπει σε υφισταμένους και προϊσταμένους να μοιράζονται την κοινή γνώση μέσα σε κάθε λειτουργία

Μειονεκτήματα

- Υπερβολική διάσπαση των στρατηγικών διαδικασιών
- Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη / δυσαρμονία μεταξύ των λειτουργιών / πρόβλημα επικοινωνίας
- Δημιουργεί στελέχη που είναι ειδικά σε λειτουργίες και δεν έχουν ολική εικόνα της επιχείρησης. Εμποδίζει την ανάπτυξη / προαγωγή των στελεχών σε άλλες λειτουργικές περιοχές.
- Οι ειδικοί των λειτουργιών δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο τι είναι καλό για τη λειτουργία τους και όχι στο τι ωφελεί όλη την επιχείρηση.
- Δυσκολία στην προσαρμογή σε αλλαγές

Ø Γεωγραφική οργανωτική δομή (geographical structure)

Η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση τις γεωγραφικές περιοχές υιοθετείται συνήθως από επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές ή που εξυπηρετούν μια εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Στις περιπτώσεις αυτές, οι γεωγραφικές περιοχές γίνονται οι βάσεις όπου συγκεντρώνονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Η γεωγραφική οργάνωση παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία παρατίθενται στον Πίνακα 1.2.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Γεωγραφικής Δομής

Πλεονεκτήματα

- Επιτρέπει την προσαρμογή της στρατηγικής στις ανάγκες κάθε αγοράς
- Μειώνει το μεταφορικό κόστος
- Αποκεντρώνει / αναθέτει την ευθύνη κέρδους / ζημιάς σε χαμηλότερα επίπεδα
- Βελτιώνει το λειτουργικό συντονισμό σε κάθε αγορά στόχο
- Εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας των τοπικών λειτουργιών

Μειονεκτήματα

- Οδηγεί σε αναπαραγωγή των επιτελικών υπηρεσιών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο – μειονεκτήματα κόστους
- Δημιουργεί πρόβλημα ως προς το πόση γεωγραφική ομοιομορφία θα πρέπει η έδρα της επιχείρησης να επιβάλει σε αντιδιαστολή με τη γεωγραφική ποικιλία που θα επιτρέπει
- Δυσκολία στη διατήρηση ενιαίας εταιρικής εικόνας από περιοχή σε περιοχή
- Προσθέτει ένα ακόμα διοικητικό στρώμα που διοικεί τις γεωγραφικές μονάδες

Η Pfizer International, η πιο γνωστή στο ευρύ κοινό από την εμπορική επιτυχία του προϊόντος Viagra, είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που χρησιμοποίησε επωφελώς γεωγραφική δομή. Η Pfizer διαθέτει βιομηχανικές

εγκαταστάσεις σε 27 χώρες και δραστηριοποιείται εμπορικά σε περισσότερες από 100 χώρες. Τα προϊόντα της περιλαμβάνουν φαρμακευτικά είδη, αγροτικά και κτηνιατρικά προϊόντα καθώς και χημικά και είδη υγιεινής. Δέκα Γεωγραφικοί Διοικητές Περιοχών αναφέρονται απευθείας στον Πρόεδρο της Pfizer International και συντονίζουν τους Διοικητές Χωρών.

Η υπευθυνότητα του κάθε Διοικητή Περιοχής είναι να προγραμματίζει, να αναπτύσσει και να διεκπεραιώνει τις δραστηριότητες της εταιρείας στην περιοχή που του έχει ανατεθεί, διατηρώντας τις πολιτικές και τους στόχους της εταιρείας. Ο Διοικητής Χώρας έχει υπευθυνότητα όσον αφορά το κέρδος και στις περισσότερες περιπτώσεις ήταν υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα του (ή τη γεωγραφική του περιοχή). Αυτό κρίνεται αναγκαίο γιατί κάθε χώρα συνήθως έχει διαφορετικό περιβάλλον και αντιμετωπίζει διαφορετικό ανταγωνισμό.

Ø Δομή κατά προϊόν (Product Structure)

Αντίστοιχη της δομής κατά γεωγραφική περιοχή είναι και η δομή ανά προϊόν. Αυτή ενδείκνυται σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση διαθέτει μεγάλο εύρος προϊόντων. Στον Πίνακα 1.3. παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της οργανωτικής δομής.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Δομής κατά Προϊόν

Πλεονεκτήματα

- Διευκολύνει τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες δίνοντας βάρος στο κόστος και στην κερδοφορία
- Η λήψη αποφάσεων μπορεί να καταμεριστεί όπου υπάρχει συγκεκριμένο πρόβλημα

Μειονεκτήματα

- Αναπαράγει τους χρησιμοποιημένους πόρους (π.χ. για κάθε προϊόν χρειάζεται γενική διεύθυνση, μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά κ.λ.π.), γεγονός που αυξάνει το συνολικό κόστος
- Δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στις περιοχές προϊόντων έχουν γενικές γνώσεις και έχουν ελλείψεις σε συγκεκριμένες λειτουργίες
- Ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων

Ø Αποκεντρωμένες Επιχειρηματικές Μονάδες – Πολυτμηματική Δομή (multidivisional structure)

Το κύριο χαρακτηριστικό της πολυτμηματικής δομής είναι ότι υποδιαιρεί την επιχείρηση σε επιμέρους μονάδες. Αυτές οι μονάδες μπορεί να σχηματίζονται με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις γεωγραφικές περιοχές ή τις διαδικασίες της

επιχείρησης. Η δομή αυτή είναι πολύ συνηθισμένη σε επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Κάθε επιχειρηματική μονάδα λειτουργεί σαν αυτόνομο κέντρο αποφάσεων και είναι οργανωμένη με όποια οργανωτική δομή ταιριάζει στη στρατηγική της επιχείρησης, στις κύριες δραστηριότητες της και στις λειτουργικές απαιτήσεις της.

Η πολυτμηματική δομή επιδεικνύει δύο βασικές καινοτομίες σε σχέση με τη λειτουργική δομή, καινοτομίες οι οποίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναπτυχθεί και να διαφοροποιηθεί. Πρώτων, κάθε επιχειρησιακή μονάδα λειτουργεί με αρκετή αυτονομία. Για παράδειγμα, η PepsiCo μέχρι τα τέλη του 1997 ήταν οργανωμένη σε τρεις βασικές επιχειρηματικές μονάδες – αναψυκτικά (Pepsi), εστιατόρια (Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Taco Bell) και σνάκς (Frito Lays). Κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες είχε τις δικές της λειτουργίες όπως έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ κ.λπ. Το αποτέλεσμα της οργάνωσης αυτής είναι μεγαλύτερη οριζόντια διαφοροποίηση (διαίρεση και ομαδοποίηση δραστηριοτήτων).

Δεύτερον, το κεντρικό επιτελείο δημιουργείται για να ελέγχει τις τμηματικές δραστηριότητες και να ασκήσει χρηματοοικονομικό έλεγχο σε αυτές. Το επιτελείο αυτό αποτελείται από διευθυντικά στελέχη τα οποία προσθέτουν ένα ακόμα επίπεδο στην ιεραρχία. Έτσι, παρατηρείται και μεγαλύτερη κάθετη διαφοροποίηση (αριθμός ιεραρχικών επιπέδων και διαίρεση εξουσίας) σε σχέση με τη λειτουργική οργανωτική δομή.

Όμως και αυτό το είδος οργανωτικής δομής παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.4.

Η δυσκολία συντονισμού, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.4, αποτελεί ίσως το σημαντικότερο εμπόδιο. Θα πρέπει να υπάρχει από την επιχείρηση ένας μηχανισμός συντονισμού των δραστηριοτήτων που είναι κοινές για όλες τις μονάδες. Αυτό μπορεί να γίνει αν η επιχείρηση συγκεντρώσει τις σχετικές λειτουργίες σε εταιρικό επίπεδο, για παράδειγμα, διατηρώντας ένα ενιαίο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης για όλες τις μονάδες, δημιουργώντας μια εταιρική ομάδα πωλητών για τους πελάτες που προμηθεύονται από όλες τις μονάδες, δίνοντας στα στελέχη των μονάδων κίνητρα για να αυξήσουν τη μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία.

Ø Οργάνωση κατά Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (SEM – strategic business units)

Σε πολύ διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, ο αριθμός των αποκεντρωμένων επιχειρηματικών μονάδων μπορεί να είναι τόσο μεγάλος ώστε ο έλεγχός τους να είναι αδύνατος από τη γενική διεύθυνση. Στις περιπτώσεις αυτές, είναι χρήσιμο να ομαδοποιούνται οι σχετικές μονάδες και να εξουσιοδοτείται ένα ανώτερο στέλεχος ώστε να ελέγχει και να αναφέρεται απευθείας στη γενική διοίκηση. Αν και αυτό προσθέτει ένα ακόμα διοικητικό επίπεδο μεταξύ των διοικητικών μονάδων και της γενικής διοίκησης, παρ' όλα αυτά μπορεί να βελτιώσει τον στρατηγικό σχεδιασμό και το συντονισμό μεταξύ των μονάδων.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Πολυτμηματικής Δομής

Πλεονεκτήματα

- Αυξημένος εταιρικός χρηματοοικονομικός έλεγχος
- Η γενική διεύθυνση και το εταιρικό επιτελείο ασχολούνται με θέματα εταιρικής στρατηγικής
- Επιτρέπει στην κάθε μονάδα να οργανωθεί γύρω από τη δική της αλυσίδα αξίας
- Διευκολύνει τη μετρησιμότητα της απόδοσης κάθε μονάδας

Μειονεκτήματα

- Αύξηση διοικητικού κόστους λόγω αναπαραγωγής των επιτελικών λειτουργιών σε εταιρικό και τμηματικό επίπεδο
- Πρόβλημα για το ποιες αποφάσεις θα είναι αποκεντρωμένες και ποιες συγκεντρωμένες
- Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη μεταξύ των μονάδων για εταιρικούς πόρους και προσοχή
- Η εταιρική διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διοικητές των μονάδων
- Δυσκολία συντονισμού σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων

Κατά συνέπεια, η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΕΜ) είναι μια ομαδοποίηση σχετιζόμενων επιχειρηματικών μονάδων υπό τη διεύθυνση ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους. Η συσχέτιση των μονάδων μπορεί να εντοπίζεται στους κοινούς ανταγωνιστές, στις σχετικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, σε κοινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ή σε κοινές τεχνολογικές ευκαιρίες. Η κάθε επιχειρηματική μονάδα διοικείται από έναν Αντιπρόεδρο (ή Διευθύνοντα Σύμβουλο), η στρατηγική λειτουργία του οποίου είναι να κατευθύνει τη ΣΕΜ και τις ελεγχόμενες από αυτή μονάδες, να ενισχύει το συντονισμό μεταξύ των σχετικών εργασιών και να ενεργεί ως σύμβουλος των επιμέρους μονάδων αλλά και να προσφέρει υποστήριξη εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης όταν αυτή είναι αναγκαία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της General Electric, πρωτοπόρου επιχείρησης στην οργάνωση κατά στρατηγικές μονάδες. Η εξαιρετικά επιτυχημένη αυτή επιχείρηση, της οποίας ο διευθύνων σύμβουλος Jack Welch αποχώρησε το έτος 2001, δραστηριοποιείται στους εξής έξι τομείς: φωτισμός, οικιακές συσκευές (ψυγεία, πλυντήρια κ.λπ.), ιατρικά συστήματα, μηχανές αεροσκαφών, συστήματα ηλεκτρισμού, συστήματα μεταφορών. Είναι οργανωμένη σε ΣΕΜ κάθε μια από τις οποίες είναι μια επιχείρηση πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Είναι χαρακτηριστικό ότι η General Electric ομαδοποίησε 190 μονάδες σε 43 ΣΕΜ και αργότερα σε 6 τομείς.

Ø Μητρική οργανωτική δομή (matrix structure)

Η μητρική οργανωτική δομή διαφέρει από αυτές που αναφέραμε μέχρι τώρα, γιατί βασίζεται σε δύο μορφές οριζόντιας διαφοροποίησης αντί σε μια. Αν εξετάσουμε τη μητρική δομή σε ένα διάγραμμα, βλέπουμε ότι στον οριζόντιο άξονα οι δραστηριότητες είναι ομαδοποιημένες με βάση τη λειτουργία ενώ στο κάθετο

άξονα η διαφοροποίηση γίνεται με βάση το προϊόν, τη δραστηριότητα ή τη γεωγραφική περιοχή. Για παράδειγμα, η εταιρεία Pepsi έχει υιοθετήσει αυτή την οργανωτική δομή. Έτσι ένας τοπικός διοικητής προϊόντος αναφέρεται και στο διοικητή της περιοχής του (γεωγραφική δομή). Πάντως το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας έχει παραμείνει σαν αυτόνομο τμήμα έξω από τη μήτρα.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Οργάνωσης κατά ΣΕΜ

Πλεονεκτήματα

- Διευκολύνει το συντονισμό σχετικών δραστηριοτήτων σε μια ΣΕΜ
- Προωθεί μεγαλύτερη συνεκτικότητα μεταξύ των μονάδων
- Βοηθά στον καταμερισμό των εταιρικών πόρων σε περιοχές με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης

Μειονεκτήματα

- Είναι δυνατό να γίνει η ομαδοποίηση των εργασιών σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με μη ορθολογικό τρόπο
- Οι ΣΕΜ μπορεί να είναι μυωπικές όσον αφορά το σχεδιασμό της μελλοντικής τους στρατηγικής και γενικότερης κατεύθυνσης προς το μέλλον
- Προσθέτει ένα ακόμα ιεραρχικό επίπεδο και άρα επιβαρύνει το συνολικό κόστος
- Οι σχέσεις εξουσίας και οι ρόλοι μεταξύ της γενικής διοίκησης, του αντιπροέδρου, της ΣΕΜ και των διευθυντών κάθε επιμέρους επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να είναι ξεκάθαροι, διαφορετικά μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση και να υπάρξουν συγκρούσεις
- Πρέπει ο επικεφαλής της κάθε ΣΕΜ να διαθέτει ισχύ, διαφορετικά δε θα υπάρχει συντονισμός μεταξύ των επιμέρους μονάδων που την αποτελούν

Το κύριο χαρακτηριστικό της μητρικής οργάνωσης είναι ότι η εξουσία για ένα προϊόν / ένα έργο (project) και η εξουσία για μια λειτουργία επικαλύπτονται και η λήψη απόφασης σε κάθε κελί της μητρικής δομής μοιράζεται μεταξύ του διοικητή του συγκεκριμένου έργου (project) και του διοικητή της λειτουργίας. Οι εργαζόμενοι σε μια μητρική οργάνωση έχουν μια διαρκή, διπλή σχέση αναφοράς: προς τη συγκεκριμένη δραστηριότητα και προς τη λειτουργία από την οποία προήλθαν. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μορφής οργάνωσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.6.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Μητρικής Οργάνωσης Δομής

Πλεονεκτήματα

- Ενθαρρύνει τη διατμηματική ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων
- Χαρακτηρίζεται από τη ευελιξία στη χρήση των ανθρώπινων πόρων
- Αυξάνει τη διοικητική παρακίνηση
- Αναπτύσσει στελέχη μέσα από την ενασχόληση στη λήψη αποφάσεων
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία και το συντονισμό των σχετικών διαδικασιών

Μειονεκτήματα

- Περίπλοκο σχήμα διοίκησης
- Μεγάλη επένδυση / σπατάλη χρόνου στη λήψη αποφάσεων
- Μη ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών αρμοδιοτήτων
- Σύγχυση των εργαζομένων ως προς το πού ανήκουν και σε ποιον πρέπει να αναφέρονται

1.3.3 Το πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7S)

Αυτό διατείνεται ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να αναλυθεί εστιάζοντας όχι μόνο στη σχέση στρατηγικής δομής αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ μιας πλειάδας εσωτερικών μεταβλητών. Αυτές έγιναν ευρύτερα γνωστές ως επτά σίγμα (7S) και είναι: η **στρατηγική** (strategy), η **οργανωτική δομή** (structure), τα **συστήματα** (systems), το **στυλ διοίκησης** (style), οι **άνθρωποι** που την απαρτίζουν (staff), οι **ικανότητες** της (skills), και οι κοινές αξίες που υπάρχουν στην επιχείρηση ή αλλιώς οι **απότεροι στόχοι** της (shared values ή super ordinate goals). Από αυτές τις μεταβλητές οι τρεις είναι οι λεγόμενες “σκληρές” (hard) μεταβλητές (strategy, structure, systems) και οι υπόλοιπες τέσσερις είναι οι λεγόμενες “ευμετάβλητες – μαλακές” (soft) μεταβλητές (style, super ordinate goals, skills, staff).

Είναι ευρέως γνωστό ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει τα επτά αυτά σίγμα να “ταιριάζουν” μεταξύ τους. Η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από:

- 1) την ικανότητα της να αλλάζει όχι μόνο σε ένα από τα επτά σίγμα αλλά συνολικά και ταυτόχρονα,
- 2) την αλληλεπίδραση και τη συνεκτικότητα των επτά σίγμα μεταξύ τους,
- 3) την έλλειψη ιεραρχίας μεταξύ των επτά σίγμα. Όλα είναι εξίσου σημαντικά, αλλά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Στη συνέχεια αναφερόμαστε συνοπτικά στα έξι από αυτά.

- **Structure (δομή).** Αναφέρεται στην οργάνωση των τμημάτων, την ιεραρχία, τη συγκεντρωτική ή όχι διοίκηση κ.λπ.
- **Systems (συστήματα).** Όλες οι διαδικασίες, τυπικές ή μη, με τις οποίες λειτουργεί μια επιχείρηση σε καθημερινή βάση. Περιλαμβάνουν από τον ετήσιο προϋπολογισμό ως τα πληροφοριακά συστήματα, τα συστήματα χειρισμού

πελατών κ.λπ. Αν και εξαιρετικά σημαντικά, συχνά η συμβολή τους στην επιτυχία παραγνωρίζεται. Είναι απαραίτητα για την επιτυχία της στρατηγικής, π.χ. στην προσπάθεια της να ακολουθήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους μια τράπεζα πρέπει να ελαττώσει τις λειτουργικές της δαπάνες και ένας από τους βασικούς τρόπους είναι η επένδυση σε κατάλληλα συστήματα λογισμικού.

- **Style (στυλ διοίκησης).** Αναφέρεται στο στυλ και το χαρακτήρα της διοίκησης που ασκείται στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, πώς τα διοικητικά στελέχη δαπανούν το χρόνο και κατανέμουν την προσοχή τους στα διάφορα ζητήματα. Το πώς τα στελέχη συμπεριφέρονται είναι ίσως πιο σημαντικό από τι λένε.
- **Staff (προσωπικό).** Αυτό που συχνά οι επιχειρήσεις αποκαλούν “πλέον σημαντικό πόρο τους”. Εξετάζει το πώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και παρακινούν τους εργαζομένους τους και διαμορφώνουν τις βασικές εταιρικές αξίες. Η Mc Kinsey υποστηρίζει ότι η παρακίνηση του προσωπικού γίνεται είτε με “σκληρά” μέσα (π.χ. κλίμακες μισθοδοσίας, πριμ, σεμινάρια κ.λπ.) είτε με “μαλακά” μέσα (π.χ. ανύψωση ηθικού, συμπεριφορά, κίνητρα).
- **Skills (ικανότητες).** Αξίζει να τονιστεί η σημασία της προστασίας και διατήρησης των ικανοτήτων, και ιδιαίτερα των θεμελιωδών ικανοτήτων, αλλά και η δημιουργία νέων.
- **Super ordinate Goals – Shared values (Απώτεροι στόχοι – κοινές αξίες).** Αυτοί συχνά αποτελούν τους θεμελιώδεις λόγους δημιουργίας και ύπαρξης μιας επιχείρησης.

(Πηγή: Στρατηγική των επιχειρήσεων- Ελληνική και Διεθνής εμπειρία τόμος Α
Συγγραφέας: Βασίλης Μ. Παπαδάκης αν. καθηγητής οικονομικών
Πανεπιστημίου Αθηνών, Management θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες
πρακτικές, εκδόσεις Γ. Μμπένου Αθήνα 2002 Συγγραφέας Δημήτρης
Μπουραντάς)

Κεφάλαιο 2: Το περιβάλλον της Επιχείρησης

Γενικά οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν μέσα σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Ο ρυθμός μεταβολής του περιβάλλοντος είναι, συνήθως γρηγορότερος από το ρυθμό μεταβολής του οικονομικού οργανισμού. Θα πρέπει επομένως, να προσαρμόζεται προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος, για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον δημιουργούν αβεβαιότητα, κινδύνους αλλά και ευκαιρίες. Είναι γεγονός ότι επιχειρηματίες ή διευθυντικά στελέχη, που δεν μπορούν να αναγνωρίσουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος, αφήνουν την επιχείρησή τους απροετοίμαστη να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες που εμφανίζονται. Επίσης, κάθε επιχείρηση που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει το σημερινό περιβάλλον με επιτυχία δεν θα μπορέσει να επιζήσει. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένας μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων λειτουργεί χωρίς να έχει σωστή αφετηρία και προορισμό. Δεν γνωρίζουν επακριβώς ποια είναι αποστολή τους, δεν έχουν ξεκάθαρους στόχους και δε διαθέτουν το μηχανισμό, για την εκπόνηση των απαραίτητων στρατηγικών.

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε **εσωτερικό** και **εξωτερικό**.

2.1 Το μανάτζμεντ και το περιβάλλον της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν σε διάφορα είδη περιβάλλοντος, καθένα από τα οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Η διοίκηση πρέπει συχνά να αντιδρά σε ορισμένες δυνάμεις του περιβάλλοντος, οι οποίοι την υποχρεώνουν να παίρνει μέτρα για τον έλεγχο της ρύπανσης και να δαπανά ορισμένους από τους πόρους της για κοινωνικά προγράμματα. Ωστόσο, το νομικό περιβάλλον δεν είναι η μόνη εξωτερική δύναμη που επηρεάζει την επιχείρηση. Υπάρχουν επίσης, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που επιδρούν στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση.

Εκτός από αυτούς τους γενικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, υπάρχουν και μερικές περισσότερο συγκεκριμένες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν άμεση επιρροή. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι μέτοχοι της επιχείρησης, οι τράπεζες τα εργατικά σωματεία, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Μια επιχείρηση πρέπει να προσέχει της σχέσεις της με καθέναν από αυτούς τους παράγοντες. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση, αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Αυτοί δεν επηρεάζουν μόνο την επιχείρηση, αλλά επηρεάζονται και μεταξύ τους.

Εάν αγνοήσετε τις μεταβολές στο περιβάλλον που επηρεάζουν την επιχείρησή σας, σημαίνει ότι διακινδυνεύετε ακόμα την επιβίωση της εταιρείας σας. Οι μεταβολές των τιμών των διαφόρων μορφών ενέργειας, τα αιτήματα των σωματείων για αύξηση των μισθών, η άνοδος ή η πτώση των επιτοκίων και η οικονομική δυσπραγία των προμηθευτών μιας εταιρείας αποτελούν παραδείγματα δυναμικών αλλαγών του περιβάλλοντος που μπορεί να έχουν μεγάλη επίδραση σε μια επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους παράγοντες μέσα σε μια επιχείρηση οι οποίοι αποτελούν τους πόρους της και οι οποίοι είναι, κυρίως οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί. Το επίπεδο τεχνολογίας μέσα στην επιχείρηση μπορεί να είναι διαφορετικό από το επίπεδο της τεχνολογίας έξω από αυτήν. Η τελευταία λέξη της τεχνολογίας μπορεί να είναι ο έλεγχος της παραγωγής μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, ενώ μια συγκεκριμένη εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ότι ο

έλεγχος με το χέρι είναι υπεραρκετός για τις ανάγκες της. Σε αυτή την περίπτωση, το εσωτερικό τεχνολογικό επίπεδο δεν είναι τόσο εξελιγμένο όσο το εξωτερικό. Μπορεί να συμβαίνει και το αντίστροφο. Μια εταιρεία που ασχολείται σοβαρά με την έρευνα και την ανάπτυξη μπορεί να επινοήσει τεχνολογικές μεθόδους που είναι άγνωστες ακόμα στο εξωτερικό περιβάλλον.

2.2 Το μοντέλο ανοιχτών συστημάτων

Το μοντέλο ανοιχτών συστημάτων υποστηρίζει ότι η επιχείρηση είναι δυναμική και αλληλεπιδρά συνεχώς με το περιβάλλον της, καθώς δέχεται εισροές, τις μετατρέπει και παράγει εκροές. Οι εισροές ή συντελεστές παραγωγής μιας επιχείρησης είναι οι παραγωγικοί πόροι της, οι οποίοι κατασκευάζονται ή συναρμολογούνται (μετατρέπονται) σε έτοιμα αγαθά ή υπηρεσίες που αποτελούν την εκροή ή παραγωγή της. Σε ιδανικές καταστάσεις, η παραγωγή έχει μεγαλύτερη αξία από τους συντελεστές παραγωγής. Αν συμβαίνει αυτό, τότε η διαδικασία μεταποίησης χαρακτηρίζεται ως διαδικασία προστιθέμενης αξίας. Υπάρχουν τρεις δυνατές περιπτώσεις:

Συντελεστές παραγωγής > παραγωγή Η επιχείρηση λειτουργεί με ζημία, αφού οι συντελεστές παραγωγής έχουν μεγαλύτερη αξία από την παραγωγή.

Συντελεστές παραγωγής = παραγωγή Η επιχείρηση βρίσκεται σε σημείο ισορροπίας.

Παραγωγή > συντελεστές παραγωγής Επειδή η αξία της παραγωγής είναι μεγαλύτερη από την αξία των συντελεστών παραγωγής, η επιχείρηση έχει κέρδος.

2.3 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως: δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές και πολιτιστικές-κοινωνικές. Με τον εντοπισμό αυτών των δυνάμεων, η επιχείρηση κατορθώνει να αναπτύσσει προϊόντα ή υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς, που μεταβάλλεται συνεχώς.

Το Δημογραφικό Περιβάλλον

Δημογραφία είναι η μελέτη του πληθυσμού και δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού. Οι αλλαγές στο δημογραφικό περιβάλλον, όπως οι τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού, στις τάσεις ανάπτυξης κάποιων συγκεκριμένων ομάδων ηλικιών, στη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, καθώς επίσης και στην ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται ο πληθυσμός μιας περιοχής, επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Επίσης θα πρέπει να διερευνούνται στοιχεία όπως: ποιος είναι ο αριθμός των νοικοκυριών και ποιος είναι ο αριθμός των μελών στο νοικοκυριό, το επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού, ποια είναι η σύνθεση του

πληθυσμού κατά επάγγελμα και τέλος ποιο είναι το ποσοστό των γυναικών που εργάζεται.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ευκαιρίες για επέκταση των πωλήσεων εντοπίζονται σε εκείνες τις χώρες και τις περιοχές, που ο πληθυσμός τους αυξάνει. Στη χώρα μας, σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από τη Στατιστική Υπηρεσία, από την απογραφή του έτους 1920 έως το 1991, ο πληθυσμός των αγροτικών περιοχών συνεχώς μειώνεται και αντίστοιχα αυξάνει ο πληθυσμός των αστικών περιοχών. Επίσης είναι γεγονός ότι η πλειοψηφία των φοιτητών στα πανεπιστήμια και στα ΤΕΙ είναι γυναίκες καθώς κατέχουν και το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς αν λάβουμε υπόψιν μας ότι ζούν κατά μέσο όρο περισσότερο από τους άντρες.

Το Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται ασφαλώς από την εκάστοτε πολιτική της χώρας αυτής. Δεν πρέπει όμως να διαφεύγει της προσοχής μας ότι το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα. Στη χώρα μας τα δημοσιονομικά μέτρα, που λαμβάνονται για την εξυγίανση της οικονομίας, έχουν επηρεάσει σ' ένα μεγάλο βαθμό τόσο τον Έλληνα καταναλωτή όσο και τον Έλληνα επιχειρηματία. Πέρα όμως από την ωφέλεια των μέτρων αυτών για την εθνική μας οικονομία, η χώρα μας ήταν υποχρεωμένη να πάρει αυτά τα μέτρα, αφού έχει υπογράψει ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης τη γνωστή συνθήκη του Μάαστριχ, σύμφωνα με τις επιταγές της οποίας τα κράτη-μέλη είναι υποχρεωμένα να εναρμονίσουν τις οικονομίες τους.

Ένα μέτρο σχετικό με την κατάσταση του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος, που είναι αποδεκτό από όλους, είναι το **Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν**. Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα κατά τη διάρκεια ενός έτους και χρησιμοποιείται για τη μέτρηση του επιπέδου ζωής μιας χώρας. Έτσι, οι Μάρκετερς χρησιμοποιούν το **ΑΕΠ** για να εκτιμήσουν, π.χ. αν υπάρχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αν μία οικονομία πηγαίνει καλά, πράγμα που εκφράζεται με ένα υψηλό **ΑΕΠ**, θα υπάρχει αυξημένη δυνατότητα για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αν όμως η οικονομία δεν πηγαίνει καλά, δεν θα υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Είναι γεγονός ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς. Βαδίζουμε προς την τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής, και της βιοτεχνολογίας. Καθημερινά εμφανίζονται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις ούτε καν τα είχαμε φανταστεί. Αυτό έχει ως συνέπεια, πολλά από τα παλιά προϊόντα να αντικαθίστανται από νέα καλύτερα. Έτσι, οι κίνδυνοι που προέρχονται από τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση και πρέπει να προβλέπονται.

Κάτω από αυτήν την πίεση του ανταγωνιστικού τεχνολογικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί με μεγάλη προσοχή τα συμβαίνοντα σ' αυτό το περιβάλλον. Ο προγραμματισμός και η ανάπτυξη νέων προϊόντων γίνεται σε συνεργασία με το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης(εφόσον διαθέτει τέτοιο τμήμα η

επιχείρηση, διαφορετικά θα ζητηθεί η βοήθεια εξωτερικών συμβούλων), το οποίο θα έχει κάνει διερεύνηση των αναγκών της αγοράς.

Το Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Η πολιτική βούληση σε κάθε χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική, και όχι μόνο, ζωή μιας χώρας. Το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον στην Ελλάδα αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα. Στην ελληνική αγορά κυκλοφορεί το εξής ανέκδοτο: **Ο Έλληνας επιχειρηματίας κοιμάται με ένα νέο νόμο και ξυπνά με ένα νεότερο, που τροποποιεί τον προηγούμενο.** Λέγεται δε ότι ο Έλληνας επιχειρηματίας κάτω από αυτές τις συνθήκες, κατορθώνει να επιζεί, χάρη στο επιχειρηματικό **δαιμόνιο** που διαθέτει. Σε συνδυασμό με όσα ήδη έχουν αναφερθεί θα πρέπει να πούμε ότι για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση χρειάζεται τις συμβουλές ενός Νομικού Συμβούλου.

Οι νόμοι που επηρεάζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων έχουν διάφορους στόχους, όπως:

1. **Να επηρεάσουν την κατανάλωση.** Για παράδειγμα, ο στόχος της κυβέρνησης είναι η μείωση του πληθωρισμού και κατά συνέπεια της κατανάλωσης. Θα επιβληθούν με νόμο άμεσοι και έμμεσοι φόροι και θα απαγορευτεί κάθε αύξηση στους μισθούς των εργαζομένων. Αν τώρα η κυβέρνηση επιθυμεί να επηρεάσει θετικά την κατανάλωση για να αναθερμάνει την οικονομία ενεργεί αντίθετα.
2. **Να προστατεύσουν τον καταναλωτή.** Ορισμένες επιχειρήσεις αν αφηθούν ανεξέλεγκτες, νοθεύουν τα προϊόντα τους, παραπληροφορούν με τις διαφημίσεις τους την κοινή γνώμη ή προσπαθούν να επηρεάσουν τα ανώριμα άτομα (π.χ. παιδιά). Έτσι π.χ. το Χημείο του Κράτους κάνει έλεγχο στα πρατήρια υγρών καυσίμων, για να διαπιστώσει αν και κατά πόσο τα υγρά καύσιμα έχουν νοθευτεί. Επίσης, έχουν απαγορευτεί οι διαφημίσεις από τα κρατικά κανάλια τηλεόρασης για τα παιδικά παιχνίδια.
3. **Να απαγορεύσουν την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς.** Υπεύθυνο για την παραγωγή αυτών των προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι μόνο το κράτος, και μάλιστα μονοπωλιακά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι: η ΔΕΗ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, ο ΟΤΕ κ.α. Τώρα γίνεται προσπάθεια ιδιωτικοποίησης ορισμένων οργανισμών.
4. **Να κατευθύνουν τις επενδύσεις σε ορισμένες περιοχές της χώρας.** Για το σκοπό αυτό η χώρα μας έχει χωριστεί, με βάση διάφορους αναπτυξιακούς νόμους, σε τέσσερις ζώνες. Έτσι, η κυβέρνηση, προκειμένου να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των παραμεθόριων περιοχών, δίνει επιχορηγήσεις, επιδοτεί τα επιτόκια των τραπεζικών δανείων και παρέχει μια σειρά διαφόρων άλλων κινήτρων ώστε να γίνουν παραγωγικές επενδύσεις.

Το Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον

Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, όπως είναι η θρησκεία, η οικογένεια, η δημοκρατία, είναι βασικές για την Ελληνική κοινωνία. Άλλες αξίες, όπως ο τρόπος που επικοινωνεί κανείς με το περιβάλλον του (π.χ. ο τρόπος ντυσίματος), είναι αξίες δευτερεύουσας σημασίας.

Οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν εύκολα γι' αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επηρεάσουν τις αξίες δευτερεύουσας σημασίας. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο περιβάλλον και καθώς η δραστηριότητα μιας επιχείρησης γίνεται διεθνής θα πρέπει να σεβαστεί τα ήθη και τα έθιμα της εκάστοτε χώρας. Για παράδειγμα, στις μουσουλμανικές χώρες για λόγους θρησκευτικούς απαγορεύεται η πώληση οινοπνευματωδών ποτών. Επίσης για τους Ιάπωνες θεωρείται πένθιμο χρώμα και κατά συνέπεια το χρώμα της συσκευασίας για προϊόντα που προορίζονται για την αγορά της Ιαπωνίας πρέπει να είναι το ανάλογο με τις Ιαπωνικές παραδόσεις.

Οι κοινωνικές και οι πολιτιστικές αξίες επηρεάζουν, λοιπόν, τον τρόπο που ενεργεί ο καταναλωτής. Οι άνθρωποι επιλέγουν το κατάστημα σύμφωνα με το εισόδημά τους. Ο τρόπος ένδυσης διαφέρει στις διάφορες κοινωνικές τάξεις.

2.4 Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος βρίσκονται σε άμεση σχέση με την επιχείρηση, και γι' αυτό μπορεί να τις ελέγχει σε ένα μεγάλο βαθμό. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει της εξής δυνάμεις: **α)** αυτές που έχουν σχέση με το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως είναι το προσωπικό, οι φυσικές, οι τεχνολογικές, και οι χρηματοδοτικές δυνάμεις της επιχείρησης, **β)** οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις Marketing , όπως είναι οι μεσάζοντες, οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής, καθώς και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών, **γ)** οι προμηθευτές, **δ)** οι πελάτες, και τέλος **ε)** οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος

Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι στη διάθεση της να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Αυτές είναι:

1. **Το προσωπικό της επιχείρησης**, το οποίο αποτελεί τη βασικότερη δύναμη που διαθέτει η επιχείρηση και χωρίς αυτό στην ουσία δεν υπάρχει ως οργανισμός. Πρέπει όμως το προσωπικό αυτό να επιλεγεί σωστά, να εκπαιδευτεί και να δραστηριοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
2. **Οι φυσικές δυνάμεις**, που απαρτίζονται από τις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα αποθέματα πρώτων υλών κ.α. Έργο της διοίκησης είναι να βρίσκονται αυτές οι δυνάμεις σε άριστη κατάσταση και σε διαρκή ετοιμότητα, προκειμένου να επιτελούν το έργο τους τέλεια.
3. **Οι τεχνολογικές δυνάμεις**, που έχουν σχέση με το επίπεδο τεχνολογίας που έχει η επιχείρηση. Η διοίκηση πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο για την εταιρεία επίπεδο τεχνολογίας σε συνάρτηση με τους στόχους και το επίπεδο ικανότητας του προσωπικού της.
4. **Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις**, είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις Marketing

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολύ συχνά ειδικούς ή ενδιάμεσες επιχειρήσεις, οι οποίες τις βοηθούν να εκτελέσουν τις διάφορες λειτουργίες του marketing. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι μεσάζοντες που διαμεσολαβούν για να φτάσει ένα προϊόν ή υπηρεσία από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις Φυσικής Διανομής ασχολούνται με τη μεταφορά και αποθήκευση των προϊόντων από τον τόπο παραγωγής τους στους τόπους κατανάλωσης. Επίσης οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών Marketing είναι οι εταιρείες έρευνας, οι διαφημιστικές εταιρείες και οι σύμβουλοι Marketing. Στην Ελλάδα είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις που δεν ζητούν τη βοήθεια των παραπάνω εταιρειών.

Οι Προμηθευτές

Σχεδόν καμία παραγωγική μονάδα δεν κατασκευάζει μόνη της εξολοκλήρου ένα προϊόν. Για παράδειγμα, οι μεγάλες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης χρησιμοποιούν χιλιάδες προμηθευτές προκειμένου να δημιουργήσουν τη συλλογή εκείνη των εμπορευμάτων που είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των χιλιάδων πελατών τους. Άρα είναι αντιληπτό ότι μια στενή συνεργασία μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή είναι απαραίτητη. Η συνεργασία, όμως, αυτή θα πρέπει να βασίζεται σε μια μακροχρόνια ειλικρινή φιλική σχέση, που θα εξυπηρετεί τα αμοιβαία συμφέροντά τους. Το συμφέρον όμως θα προκύπτει από την κατανόηση ότι και οι δύο έχουν ως τελικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

Οι πελάτες

Οι πελάτες της επιχείρησης αποτελούν έναν άλλο βασικό παράγοντα του εσωτερικού περιβάλλοντος. Χωρίς πελάτες δεν θα υπήρχε επιχείρηση. Όλοι οι τύποι πελατών να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες:

1. **Στους τελικούς καταναλωτές:** Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική ή οικογενειακή χρήση.
2. **Στους χονδρέμπορους και λιανέμπορους :** Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να τις μεταπωλήσουν στους άλλους με κάποιο κέρδος.
3. **Στους βιομηχανικούς πελάτες:** Αυτοί είναι οργανισμοί που αγοράζουν προϊόντα για να τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή άλλων προϊόντων.
4. **Τους διεθνείς πελάτες:** Αυτοί μπορεί να είναι οι καταναλωτές, βιομήχανοι και μεταπωλητές μίας ξένης χώρας.

Οι ανταγωνιστές

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ανταγωνισμού, οι οποίες είναι οι εξής:

1. **Ο τέλειος ανταγωνισμός:** Αποτελεί μια ιδιωτική κατάσταση της αγοράς με ένα μεγάλο αριθμό πωλητών και αγοραστών. Κάθε πωλητής ή αγοραστής πωλεί ή αγοράζει μια πολύ μικρή ποσότητα σε σχέση με τη συνολική, έτσι ώστε δεν μπορεί να επηρεάσει την τελική τιμή της αγοράς. Τα προϊόντα που προσφέρονται και αγοράζονται στην αγορά είναι ομοιογενή.
2. **Το ολιγοπώλιο:** Σε αυτήν την κατάσταση της αγοράς, ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων ελέγχει το σύνολο της αγοράς για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως συμφωνούν στον καθορισμό μιας ενιαίας τιμής.

3. **Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός:** Στη μορφή αυτή της αγοράς υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες σπάνια ανταγωνίζονται σε επίπεδο τιμών. Κάθε μία απ' αυτές προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, και ο ανταγωνισμός γίνεται περισσότερο σε επίπεδο εμπορικών σημάτων.
4. **Το μονοπώλιο:** Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει μόνο μια επιχείρηση που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στην αγορά και έχει τη δυνατότητα να καθορίσει οποιαδήποτε τιμή της αρέσει, αφού είναι η μόνη που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.

(Πηγή: Marketing-Management. Η Ελληνική Προσέγγιση, εκδόσεις Rosili 2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1. Βασικές αρχές – λειτουργική εξουσία

Παρουσιάζοντας τα ζητήματα σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και του καθορισμού του εύρους ελέγχου της διοίκησης και της τμηματοποίησης, έχει ήδη γίνει φανερό η ύπαρξη της ανάγκης καθορισμού των σχέσεων εξουσίας. Πράγματι η εκτέλεση των καθηκόντων, που περιέχονται στην κάθε θέση εργασίας, προϋποθέτει ότι ο κάτοχος της διαθέτει την εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα της εκτέλεσής τους.

Όμως, εκτός από την πηγή (Γενική Συνέλευση μετόχων, Διοικητικό Συμβούλιο, ιδιοκτήτης) και το περιεχόμενο της εξουσίας της κάθε επιχείρησης και οργανισμού, που καθορίζεται από το περιβάλλον της, η κατανομή αυτής μεταξύ των θέσεων εργασίας είναι πρόβλημα του οργανωτικού σχεδιασμού. Αυτό το πρόβλημα ουσιαστικά συνίσταται από δύο βασικά ζητήματα. **Πρώτον**, ο τρόπος της μεταβίβασης της εξουσίας από την πηγή (Γ.Σ., Δ.Σ.) προς τις διάφορες θέσεις εργασίας των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων. **Δεύτερον**, το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί. Αυτά τα ζητήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αφού από αυτά προκύπτουν οι σχέσεις εξουσίας που προσδιορίζουν το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων και δράσης της κάθε θέσης εργασίας, τις σχέσεις της με τις άλλες θέσεις και, κατά συνέπεια, το δικαίωμα άσκησης του διοικητικού έργου και την ποιότητα του συντονισμού. Πριν παρουσιαστούν οι βασικές αρχές πάνω στα δύο αυτά ζητήματα, είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν εδώ τρεις θεμελιώδεις έννοιες που συνδέονται με αυτά, δηλαδή η ευθύνη, η δύναμη και η εξουσία.

Ευθύνη θα μπορούσε απλά να οριστεί η υποχρέωση που έχει ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας σε μια επιχείρηση να κάνει κάτι, για παράδειγμα να πάρει μια απόφαση, να εκτελέσει ένα έργο.

Δύναμη ορίζεται η πιθανότητα που έχει το άτομο να είναι σε θέση να περάσει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση. Επίσης ως δύναμη ορίζεται η ικανότητα επίδρασης και ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους. Για παράδειγμα, αν το άτομο Α έχει δύναμη έναντι του ατόμου ή της ομάδας Β, τότε ο Α μπορεί να επηρεάσει ορισμένες ενέργειες του ατόμου ή της ομάδας Β έτσι ώστε τα αποτελέσματά τους να είναι ενδιαφέροντα για τον Α. Η δύναμη λοιπόν είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Εξουσία ορίζεται το νόμιμο δικαίωμα που διαθέτει το άτομο να κάνει κάτι ή αν ασκεί επίδραση πάνω σε άλλα άτομα (νόμιμη δύναμη). Από οργανωτική σκοπιά, η εξουσία είναι το δικαίωμα του κατόχου μιας θέσης εργασίας (προϊστάμενος) να απαιτεί από κατόχους άλλων θέσεων (υφισταμένους) μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, (π.χ. υλοποίηση καθηκόντων ή στόχων) και να τους διοικεί.

Οι κύριες αρχές με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζεται η εξουσία και να διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι:

- **Κλίμακα εξουσίας.** Η μεταβίβαση της εξουσίας από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή γραμμή ή κλίμακα. Αυτό σημαίνει ότι ο κάτοχος της ανώτερης ιεραρχικής θέσης μεταβιβάζει εξουσία στον κάτοχο της αμέσως χαμηλότερης ιεραρχικά θέσης. Με αυτό τον τρόπο το κάθε άτομο γνωρίζει από πού αντλεί την εξουσία του, ποιος μπορεί να ασκήσει πάνω του εξουσία, σε ποιον λογοδοτεί ή αναφέρεται, σε ποιους ο ίδιος μπορεί να ασκήσει εξουσία και ποιοι λογοδοτούν ή αναφέρονται σε αυτόν.

Αυτή η κλίμακα εξουσίας πρέπει να τηρείται κατά τη μεταβίβαση εντολών, πληροφοριών κ.λ.π., τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω. Συχνά, οι προϊστάμενοι αγνοούν τους υφισταμένους τους, δηλαδή το αμέσως επόμενο ιεραρχικό επίπεδο, και ασκούν διοίκηση στους υφισταμένους αυτών. Έτσι, εκτός του ότι δημιουργείται σύγχυση για το ποιος ασκεί διοίκηση σε ποιον και ποιος αναφέρεται σε ποιο, είναι δυνατόν να υπάρξει σύγκρουση εντολών, συμβουλών κ.λ.π. και ασφαλώς δημιουργούνται προβλήματα συμπεριφοράς από τον κάτοχο της θέσης που αγνόησε ο ανώτερος του παρεμβαίνοντας άμεσα στους υφισταμένους αυτού.

- **Τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων.** Αυτή η αρχή έχει την έννοια ότι ο κάτοχος της θέσης κάθε ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί από τον ανώτερο του και να μην την επιστρέφει σε αυτόν, αποφεύγοντας έτσι να πάρει την ευθύνη.

Αυτό το φαινόμενο συμβαίνει συχνά στην πράξη από υφισταμένους που δεν διαθέτουν ικανότητα λήψης αποφάσεων και διάθεση ανάληψης ευθυνών, με αποτέλεσμα να αναιρείται ουσιαστικά η μεταβίβαση εξουσίας που, για συγκεκριμένους λόγους, οι ανώτεροι έχουν παραχωρήσει στους υφισταμένους τους.

- **Αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας.** Όπως ήδη έχει αναφερθεί ευθύνη είναι η υποχρέωση για κάποιον να κάνει κάτι, ενώ εξουσία είναι το δικαίωμα να κάνει κανείς κάτι. Αυτές οι δύο έννοιες αποτελούν τις δύο όψεις του νομίσματος. Είναι λογικό ότι για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη εξουσία. Αν αυτό δεν ισχύει τότε μπορούν να υπάρχουν περιπτώσεις:

1. Όταν το περιεχόμενο της ευθύνης είναι ευρύτερο της εξουσίας, είναι λογικό ο κάτοχος της θέσης να μην μπορέσει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, αφού δεν έχει το δικαίωμα να αποφασίσει ή να εκτελέσει μέρος των καθηκόντων του.

Για παράδειγμα, όταν ένας διευθυντής εργοστασίου έχει τη συνολική ευθύνη για την ποιότητα της παραγωγής, ενώ δεν έχει τη συνολική εξουσία πάνω σε αυτήν, όπως π.χ. το δικαίωμα να κρίνει την καταλληλότητα των πρώτων υλών, τότε είναι λογικό να μην μπορέσει να επιτύχει την ποιότητα για την οποία έχει την ευθύνη, αφού δεν μπορεί να ορίζει την ποιότητα των πρώτων υλών που μεταποιεί.

2. Αντίστροφα, όταν η εξουσία είναι ευρύτερη της ευθύνης, τότε ο κάτοχος αυτής μπορεί να τη χρησιμοποιεί ανεξέλεγκτα χωρίς καμία επίπτωση. Στο προηγούμενο παράδειγμα, αν ο κάτοχος της εξουσίας της επιλογής των πρώτων υλών δεν έχει την ευθύνη της ποιότητας τους, τότε μπορεί να προμηθεύεται οποιαδήποτε ποιότητα χωρίς κανένα γι' αυτόν πρόβλημα.

Αυτή η βασική αρχή της αντιστοιχίας ευθυνών και εξουσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης. Πολλές φορές στην πράξη, καταλογίζονται ευθύνες στα διοικητικά στελέχη χωρίς να τους έχει μεταβιβαστεί η αντίστοιχη εξουσία. Αυτό όταν συμβαίνει θέτει σημαντικά εμπόδια στην αποτελεσματική άσκηση του διοικητικού έργου.

Σε πολλές περιπτώσεις, προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου και στόχων χωρίς όμως να έχουν την εξουσία επηρεασμού της συμπεριφοράς των υφισταμένων τους μέσω ανταμοιβής και τιμωρών με την ευρεία έννοια, χωρίς το δικαίωμα επιλογής αυτών κ.λ.π. Έτσι, όχι μόνο δεν ευνοείται η αποτελεσματική εκτέλεση του έργου αλλά συγχρόνως δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν οι πραγματικοί υπεύθυνοι των αποτελεσμάτων.

Επίσης όταν οι ευθύνες και η εξουσία δεν είναι σαφώς προσδιορισμένη υπάρχει οργανωτική ασάφεια με αποτέλεσμα τις δυσλειτουργίες, τη σύγχυση, την αδυναμία της διοίκησης και ελέγχου και τέλος τη χαμηλή αποτελεσματικότητα.

- **Ενότητα εντολών ή διοίκησης.** Σύμφωνα με αυτή την αρχή ο κάθε κάτοχος μιας θέσης στην οργάνωση, πρέπει να διοικείται και να αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο. Αυτό είναι απαραίτητο για να μην υπάρχει σύγχυση και σύγκρουση εντολών, καθηκόντων, στόχων κ.λ.π., που δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία και συμπεριφορά του ατόμου και της οργάνωσης συνολικά. Επίσης, η ενότητα των εντολών της διοίκησης επιτρέπει τον πιο αποτελεσματικό έλεγχο των υφισταμένων.

Βέβαια, στη μητρική μορφή τμηματοποίησης, που παρουσιάστηκε πιο πάνω, φάνηκε ότι η αρχή αυτή δεν ισχύει. Όμως, οι συνέπειες αυτής της αρχής αντιμετωπίζονται **πρώτων** με την έννοια της λειτουργικής εξουσίας που αναφέρονται στη συνέχεια και **δεύτερον** με την κατάλληλη κουλτούρα και συνεργασία των ενδιαφερόμενων.

- **Απόλυτη ευθύνη.** Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ενώ η εξουσία από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο μπορεί να μεταβιβαστεί, η ευθύνη συνεχίζει να παραμένει και στον πρώτο. Αυτό σημαίνει ότι η μεταβίβαση της εξουσίας που διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος δεν συνεπάγεται την αποφυγή των αντίστοιχων ευθυνών. Η λογική αυτή της αρχής στηρίζεται, στο ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν τη συνολική ευθύνη της οργάνωσης και στο γεγονός ότι αν αυτή η αρχή δεν ισχύει, τότε είναι πολύ εύκολη η αποφυγή των ευθυνών μέσω της μεταβίβασης της εξουσίας. Αυτή η αρχή σημαίνει επίσης ότι στην πραγματικότητα η μεταβίβαση της εξουσίας από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο μπορεί να ανακληθεί όταν ο πρώτος το κρίνει απαραίτητο.
- **Λειτουργική εξουσία.** Πολλές φορές η πολυπλοκότητα της πραγματικότητας κάνει αδύνατο να καθοριστεί το περιεχόμενο μιας θέσης με τέτοιο τρόπο ώστε να μην μπορεί να διοικείται από έναν μόνο προϊστάμενο ή να τοποθετείται στο σύνολο της σε ένα τμήμα.

Για παράδειγμα, οι θέσεις του υπεύθυνου προσωπικού ενός εργοστασίου ή του κοστολόγου έχουν περιεχόμενο, το οποίο από άποψη λειτουργική, αλλά και γνώσεων και ικανοτήτων, αφορά τόσο στο τμήμα παραγωγής και στον προϊστάμενο του, όσο και στο τμήμα οικονομικών στην περίπτωση κοστολόγου και στο τμήμα προσωπικού στην περίπτωση του υπεύθυνου προσωπικού του εργοστασίου.

Σε αυτή την περίπτωση, τέτοιες θέσεις μπορεί να τοποθετούνται σε ένα τμήμα. Όμως, για ένα συγκεκριμένο μέρος του περιεχομένου τους ή της λειτουργίας τους, μπορεί να διοικούνται από υπεύθυνους άλλων τμημάτων. Η εξουσία, λοιπόν, που ασκείται από ένα τμήμα ή προϊστάμενο πάνω σε ορισμένες διαδικασίες, λειτουργίες και αλλά στοιχεία μιας θέσης εργασίας, που ανήκει σε άλλα τμήματα ή άλλο προϊστάμενο, ονομάζεται **λειτουργική**. Έτσι, διακρίνεται από τη **γραμμαμική εξουσία** που ασκούν οι προϊστάμενοι ενός τμήματος στους υφιστάμενους τους. Πιο συγκεκριμένα, η γραμμική εξουσία και η αντίστοιχη ευθύνη αφορούν τη συνολική διοίκηση μιας θέσης εργασίας και τα αποτελέσματα αυτής. Η λειτουργική εξουσία αφορά τη διοίκηση ενός μικρού μέρους του περιεχομένου μιας θέσης εργασίας και συνήθως αφορά ζητήματα διαδικασιών, τεχνογνωσίας, γενικών πολιτικών και κανονισμών καθώς και αναγκών ευρύτερου συντονισμού – ολοκλήρωσης τα οποία ο άμεσος – «γραμμαμικός» προϊστάμενος της θέσης δεν μπορεί να αντιμετωπίσει. Η έννοια της λειτουργικής εξουσίας βοηθά ουσιαστικά στην αντιμετώπιση των συνεπειών της μη τήρησης της αρχής της ενότητας των εντολών που προαναφέρθηκε, όπου αυτή δεν είναι δυνατόν να τηρηθεί.

Εκείνο, όμως, που απαιτείται σε αυτή την περίπτωση, είναι ο πολύ συγκεκριμένος ορισμός της λειτουργικής εξουσίας ώστε να μη δημιουργούνται συγχύσεις και συγκρούσεις εντολών, στόχων κ.λ.π. Παράλληλα όμως, η λειτουργική

εξουσία θα πρέπει να περιορίζεται όσο είναι δυνατόν στις απόλυτα αναγκαίες περιπτώσεις.

3.2. Γραμμική – επιτελική σχέση

Πολύ συχνά προβλήματα και δυσλειτουργίες δημιουργούνται στις επιχειρήσεις και οργανισμούς από τη σύγχυση που υπάρχει μεταξύ των εννοιών της γραμμικής σχέσης ή εξουσίας, μεταξύ των θέσεων εργασίας και της επιτελικής σχέσης μεταξύ αυτών. Η σύγχυση προκύπτει από τους μη αποτελεσματικούς ορισμούς των εννοιών των γραμμικών και των επιτελικών στελεχών. Συχνά, ορίζονται ως γραμμικά στελέχη αυτά που έχουν την άμεση ευθύνη για την εκτέλεση του έργου και την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης ενώ ως επιτελικά στελέχη αυτά που συμβάλλουν έμμεσα. Έτσι, δημιουργείται σύγχυση κατά πόσο το τμήμα προσωπικού, το οικονομικό τμήμα, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα του μάρκετινγκ κ.λ.π. συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην υλοποίηση του έργου της οργάνωσης και κατά πόσο είναι γραμμικά ή επιτελικά τμήματα.

Για να αποσαφηνιστούν αυτές οι έννοιες και να εξαλειφθούν οι συγχύσεις γύρω από τη γραμμική και επιτελική σχέση, οι σχέσεις θα πρέπει να οριστούν με βάση την έννοια της εξουσίας.

Έτσι, δύο θέσεις εργασίας βρίσκονται σε **γραμμική σχέση** μεταξύ τους όταν η μία έχει το δικαίωμα της άσκησης εξουσίας πάνω στην άλλη. Δηλαδή υπάρχει σχέση **προϊσταμένου – υφισταμένου**, όπου ο πρώτος έχει την ευθύνη της εποπτείας – καθοδήγησης, εντολών, ελέγχου και συνολικά της διοίκησης του δεύτερου και των αποτελεσμάτων αυτού.

Αντίθετα, όταν μια θέση εργασίας βρίσκεται σε **επιτελική σχέση** με άλλες, τότε σημαίνει ότι ο ρόλος της είναι αυστηρά **συμβουλευτικός**. Έχει δηλαδή το δικαίωμα να ερευνά, να μελετά και να συμβουλευεί τους κατόχους των άλλων θέσεων χωρίς όμως να έχει το δικαίωμα της άσκησης εξουσίας πάνω σε αυτές για οποιοδήποτε θέμα.

Έτσι, για παράδειγμα, ο ειδικός σύμβουλος σε θέματα τεχνολογίας ενός γενικού διευθυντή ή προέδρου έχει το δικαίωμα να ερευνά, να μελετά, να προτείνει και να συμβουλευεί το γενικό διευθυντή, όπως και το διευθυντή παραγωγής σε ζητήματα τεχνολογίας, δεν μπορεί όμως, σε καμιά περίπτωση, να αποφασίσει και να δώσει εντολές για εκτέλεση σε αυτούς.

Αυτή η σχέση συχνά υπάρχει και μεταξύ των τμημάτων. Για παράδειγμα το τμήμα προσωπικού, όταν βρίσκεται σε επιτελική σχέση με το τμήμα παραγωγής, μπορεί να ερευνά, να μελετά τα ζητήματα προσωπικού του τμήματος παραγωγής και να συμβουλευεί την ανώτατη διοίκηση και τη διοίκηση του εργοστασίου γι' αυτά τα θέματα. Δεν έχει όμως το δικαίωμα να αποφασίσει και να δώσει εντολές σχετικά με αυτά.

Στην πράξη, γίνεται συνήθως κατάχρηση αυτής της σχέσης από τα στελέχη που βρίσκονται σε επιτελική σχέση με άλλα στελέχη, προσπαθώντας να την μετατρέψουν σε γραμμική, ασκώντας πάνω τους εξουσία. Αυτό γίνεται εύκολα, συνήθως λόγω του γεγονότος ότι τα επιτελικά στελέχη έχουν άμεση σχέση με ανώτερα στελέχη της οργάνωσης (π.χ. σύμβουλοι ή βοηθοί προέδρων, υπουργών, διοικητών κ.λ.π.). Όταν αυτό συμβαίνει, οι σχέσεις ευθύνης – εξουσίας καταργούνται και συνεπώς η οργάνωση δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Βέβαια, πολλές φορές, είναι δυνατόν να δοθεί στα επιτελικά στελέχη ή τμήματα λειτουργική εξουσία, όπως ορίστηκε προηγουμένως. Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός του εντύπου αξιολόγησης των εργαζομένων από το τμήμα προσωπικού, που θα χρησιμοποιηθεί

από όλα τα τμήματα. Σε αυτή την περίπτωση, η λειτουργική εξουσία θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένη. Επίσης, στην πράξη, δημιουργούνται παρεξηγήσεις μεταξύ γραμμικών και επιτελικών στελεχών. Αυτές οφείλονται κυρίως στο φόβο των γραμμικών στελεχών για τη μείωση της εξουσίας τους από τα επιτελικά, στην εξάρτηση που αισθάνονται γραμμικά από τις γνώσεις των επιτελικών στελεχών, στη διαφορά ηλικίας ή προϋπηρεσίας (τα επιτελικά συνήθως είναι νεότερα), στην τάση των επιτελικών στελεχών να ασκήσουν εξουσία πάνω στα γραμμικά, στις διαφορετικές αντιλήψεις κ.λ.π.

Οι συγκρούσεις αυτές θα μπορούσαν να ελαχιστοποιηθούν όταν τόσο τα επιτελικά στελέχη κατανοήσουν καλά τους ρόλους, όταν οι αρμοδιότητες, τα δικαιώματα και οι σχέσεις είναι σαφώς καθορισμένα, τα επιτελικά και γραμμικά στελέχη λειτουργούν από κοινού στα πλαίσια ομάδων για την αντιμετώπιση προβλημάτων και βέβαια, όταν λογοδοτούν για τα αποτελέσματα τους.

3.3. Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό και πολυσυζητημένο ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού, που συνδέεται άμεσα με την εξουσία, είναι ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της. Συγκέντρωση σημαίνει ότι η εξουσία σε μια οργάνωση είναι συγκεντρωμένη στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ η αποκέντρωση έχει ακριβώς την αντίθετη έννοια, δηλαδή η εξουσία κατανέμεται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Στην πραγματικότητα, οι δύο έννοιες ορίζουν **δύο άκρα ενός συνεχούς** που μετρά το αυτό μέγεθος.

Συνεπώς, εκείνο που έχει σημασία είναι ο βαθμός αποκέντρωσης της εξουσίας σε μια οργάνωση, ο οποίος θα μπορούσε να εκτιμηθεί ποιοτικά με τα παρακάτω κριτήρια:

- § **Τον αριθμό αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα,**
- § **Τη σπουδαιότητα των αποφάσεων (π.χ. οικονομικό μέγεθος) που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα,**
- § **Τον έλεγχο (προληπτικό ή απολογιστικό) των αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.**

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η εξουσία είναι περισσότερο αποκεντρωμένη, όσο περισσότερες σε αριθμό και περισσότερες σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα στελέχη ή τους εργαζομένους που βρίσκονται προς τη βάση της διοικητικής πυραμίδας και όσο πιο χαλαρός είναι ο έλεγχος στον οποίο αυτές υπόκεινται.

Ο καθορισμός του βαθμού αποκέντρωσης (ή συγκέντρωσης) της εξουσίας σε μια οργάνωση είναι κρίσιμο ζήτημα, αφού αυτές συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της λήψης των αποφάσεων και της υλοποίησής τους. Αυτός ο καθορισμός είναι δύσκολός διότι η αποκέντρωση (ή συγκέντρωση) συνδέεται συνεχώς με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** της αποκέντρωσης είναι τα παρακάτω:

1. Αυξάνει το διαθέσιμο χρόνο των ανώτατων στελεχών, που συνήθως παραπονιούνται για την έλλειψη του, και τους δίνεται η δυνατότητα να ασχοληθούν με σημαντικές αποφάσεις ή ενέργειες, που αφορούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης ή οργανισμού και να παίζουν τον ηγετικό τους ρόλο.
2. Βελτιώνει την παρακίνηση για απόδοση των στελεχών και των εργαζομένων, αφού το γεγονός ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αποφασίζουν σχετικά με

την εργασία τους, αποτελεί ελευθερία πρωτοβουλιών, κάνει πιο ενδιαφέρουσα τη δουλειά τους, τους επιτρέπει να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους, αποτελεί ουσιαστική αναγνώριση του ρόλου τους. Όλα αυτά αποτελούν μεταβλητές, που όπως έχει αποδειχθεί από εμπειρικές έρευνες, μειώνουν την αλλοτρίωση, αυξάνουν την ικανοποίηση και ενδυναμώνουν την αφοσίωση των εργαζομένων στην οργάνωση και ασφαλώς, μέσω αυτών, αυξάνουν την απόδοση τους.

3. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ανθρώπους που προορίζονται και να τις υλοποιήσουν, τότε αυξάνεται η υπευθυνότητα τους και η δέσμευση τους ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών.
4. Τα στελέχη ή εργαζόμενοι του κάθε χώρου της οργάνωσης γνωρίζουν συνήθως τα ιδιαίτερα προβλήματα και εναλλακτικές λύσεις που τον αφορούν, που τα ανώτατα στελέχη, λόγω της «απόστασης» τους από το χώρο, πολλές φορές δεν μπορούν να αντιληφθούν. Έτσι, η συμμετοχή των πρώτων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν βελτιώνει την ποιότητα τους.
5. Η αποκέντρωση συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ευελιξίας της οργάνωσης (στην ταχύτερη απάντηση στις αλλαγές) αφού μπορούν να ληφθούν άμεσα εκεί που υπάρχει ανάγκη, χωρίς την αναφορά και την αναμονή εγκρίσεων από την ανώτατη διοίκηση. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα σημαντικό όταν το μέγεθος της οργάνωσης είναι μεγάλο και η απόσταση της κορυφής από τη βάση είναι σημαντική και φυσικά όταν το περιβάλλον της οργάνωσης είναι αβέβαιο και χαρακτηρίζεται από γρήγορους ρυθμούς αλλαγής.
6. Τέλος, η αποκέντρωση βοηθά ουσιαστικά στην ανάπτυξη ικανών στελεχών, αφού η λήψη αποφάσεων εκτός των άλλων αποτελεί μια διαδικασία μάθησης, εμπειριών και άσκησης.
Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης, υπάρχουν και **μειονεκτήματα** ή καλύτερα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τη συγκέντρωση:
 1. Η συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας διευκολύνει το συντονισμό των αποφάσεων και των ενεργειών της οργάνωσης και επιτυγχάνει την ομοιομορφία των πολιτικών και συμπεριφορών, αφού αυτές καθορίζονται από ένα ενιαίο κέντρο.
 2. Η συγκέντρωση επιτρέπει την εξισορρόπηση των διαφορών και αντιθέσεων μεταξύ τμημάτων ή μελών της οργάνωσης.
 3. Τα ανώτατα στελέχη, από τη θέση τους, έχουν μια γνώση του συνόλου των ζητημάτων και παραγόντων και συνεπώς μια σφαιρική θεώρηση της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της, γεγονός που τα επιτρέπει να λαμβάνουν στρατηγικές ή λειτουργικές αποφάσεις με συνοχή. Επίσης, τα ανώτατα στελέχη, για να φτάσουν συνήθως στην κορυφή της ιεραρχίας, έχουν πολύ σημαντικές εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες έναντι των άλλων στελεχών, πράγματα σημαντικά για τη λήψη αποφάσεων.
 4. Η συγκέντρωση επιτρέπει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας σε επίπεδο ειδικών και σε επίπεδο πόρων με την αποφυγή των επαναλήψεων ή διπλής χρήσης.
 5. Σε καταστάσεις κρίσης, όπου αιτείται ισχυρή ηγεσία και άμεση αντίσταση της οργάνωσης σε απρόσμενες καταστάσεις, η συγκέντρωση της εξουσίας στο ανώτατο ιεραρχικό κλιμάκιο είναι πιο αποτελεσματική από την αποκέντρωση, αφού επιτρέπει τον πιο αποτελεσματικό συντονισμό και τη

μεγαλύτερη ταχύτητα λήψης αποφάσεων, στοιχεία απαραίτητα για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων.

Από τα όσα προηγήθηκαν, γίνεται φανερό ότι ο καθορισμός του βαθμού της αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης της εξουσίας σε μια οργάνωση είναι πρώτων, πολύ σημαντικό και δεύτερον, πολύ δύσκολο ζήτημα. Από τη μια τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν και να συγκριθούν ποιοτικά και από την άλλη αυτά εξαρτώνται από μια σειρά παραγόντων που συνθέτουν την κατάσταση της επιχείρησης ή του οργανισμού και του περιβάλλοντός τους. Γι' αυτό ο βαθμός της αποκέντρωσης της εξουσίας, τουλάχιστον στα πλαίσια του ορθολογισμού, πρέπει να καθορίζεται για την κάθε περίπτωση ξεχωριστά, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις μεταβλητές που συνδέονται με αυτόν. Μερικές βασικές τέτοιες μεταβλητές είναι οι παρακάτω:

- η σπουδαιότητα της απόφασης ευνοεί τη συγκέντρωση,
- η ανάγκη της οργάνωσης για ομοιομορφία πολιτικών δράσης και γενικά συμπεριφορών ευνοεί τη συγκέντρωση,
- το μέγεθος της οργάνωσης (οικονομικό, εργαζόμενοι κ.λπ.) ευνοεί την αποκέντρωση,
- η επιθυμία των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων για ανάληψη ευθύνης για λήψη αποφάσεων ευνοεί την αποκέντρωση,
- η διαθεσιμότητα ικανών διοικητικών στελεχών και εργαζομένων στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα για τη λήψη αποφάσεων ευνοεί την αποκέντρωση,
- το γενικό κλίμα και η παιδεία (κουλτούρα) της οργάνωσης, των στελεχών και των εργαζομένων ανάλογα με τη φύση τους ευνοούν τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση,
- η γεωγραφική διασπορά των θέσεων εργασίας της οργάνωσης ευνοεί την αποκέντρωση,
- το επιστημονικό και τεχνολογικό περιεχόμενο των δραστηριοτήτων ευνοούν την αποκέντρωση,
- οι υψηλοί ρυθμοί των αναγκαίων αλλαγών ευνοούν την αποκέντρωση,
- τα υπόλοιπα συστήματα της οργάνωσης, όπως συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, ελέγχου, αμοιβών, αξιολόγησης και εκπαίδευσης, παραγωγής κλπ. ανάλογα με τη φύση τους ευνοούν τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση,
- η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος ευνοεί την αποκέντρωση,
- η συνολική φιλοσοφία του μανατζμεντ ανάλογα με τη φύση της ευνοεί τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση.

3.4. Ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση εξουσίας

Μεταβίβαση καθηκόντων (Delegation) νοείται η διαδικασία της μετάβασης από τον προϊστάμενο, ενός μέρους των καθηκόντων του, σε υφιστάμενο του, με παράλληλη βέβαια μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης και εξουσίας που συνδέεται με αυτά.

Ασφαλώς, από αυτή τη μεταβίβαση δημιουργείται η υποχρέωση (accountability) του υφισταμένου ως προς τον προϊστάμενο να εκτελέσει αυτά τα καθήκοντα και να αναφέρει σχετικά.

Αν ληφθεί υπόψη, ότι το σύνθημα πρόβλημα όλων σχεδόν των διοικητικών στελεχών είναι η έλλειψη χρόνου για την αποτελεσματική εκτέλεση του διοικητικού

τους έργου, τότε η χρησιμότητα της μεταβίβασης των καθηκόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Το κάθε διοικητικό στέλεχος – προϊστάμενος είναι επαναφορτισμένος ουσιαστικά με τρεις κατηγορίας καθηκόντων:

1. Τα καθήκοντα ρουτίνας και επαναλαμβανόμενα,
2. τα βραχυπρόθεσμα επείγοντα θέματα,
3. τα μέσα ή μακροπρόθεσμα αναπτυξιακά καθήκοντα που αφορούν στην ηγεσία, στις καινοτομίες και στις βελτιώσεις της ομάδας του, της οργάνωσης, των διαδικασιών, των μεθόδων κ.λ.π.

Το αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος – προϊστάμενος ή ηγέτης είναι αυτός ο οποίος φέρνει σε πέρας, σε ελάχιστο χρόνο, τα καθήκοντα της δεύτερης και αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του και στην τρίτη κατηγορία. Η μεταβίβαση καθηκόντων ακριβώς του επιτρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειές του στη δεύτερη και, στην τρίτη κατηγορία, αναθέτοντας αρκετά από αυτά της δεύτερης, και κυρίως της πρώτης, στους υφισταμένους του.

Παρά την πολύ σημαντική χρησιμότητα της ανάθεσης καθηκόντων για την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου – ηγέτη και της επιχείρησης συνολικά, αρκετά εμπόδια τίθενται στην πραγματοποίησή της. Το κάθε διοικητικό στέλεχος πρέπει αφού πρώτα τα εντοπίσει, να καταβάλει προσπάθεια για την εξάλειψή τους. Από αυτά τα σημαντικά είναι:

Ø **Έλλειψη εμπιστοσύνης στους υφισταμένους.** Ο φόβος, που υπάρχει πολλές φορές στους προϊσταμένους, ότι οι υφιστάμενοι τους δεν θα εκτελέσουν το ίδιο αποτελεσματικά με αυτούς τα καθήκοντα τους προς ανάθεση, τίθεται φραγμός σε αυτήν. Ακόμα και αν αυτό είναι πιθανόν, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να ξεπεράσει το φόβο του, να αναλάβει τον κίνδυνο και σταδιακά να προχωρήσει στην ανάθεση των καθηκόντων, ξεκινώντας από τα λιγότερα σημαντικά. Ασφαλώς, θα πρέπει να προετοιμαστεί να δεχτεί και ενδεχόμενα λάθη ή αποτυχίες, που άλλωστε συμβαίνουν και στον ίδιο.

Ø **Έλλειψη ικανών υφισταμένων.** Πολλές φορές, για ορισμένα καθήκοντα είναι πιθανόν να μην υπάρχουν ικανοί υφιστάμενοι που θα τα εκτελέσουν αποτελεσματικά. Αυτό είναι συνήθως μια υπόθεση του προϊσταμένου. Συχνά, τα άτομα στα οποία ανατίθενται καθήκοντα και μεταβιβάζεται η ανάλογη εξουσία βρίσκουν απροσδόκητους τρόπους να τα επιτύχουν και δείχνουν ότι κατέχουν ικανότητες που ο προϊστάμενος τους δεν έχει διαγνώσει πριν. Αλλά ακόμα κι αν αυτό δεν συμβαίνει, με την εκπαίδευση, την καθοδήγηση και τις συμβουλές, ο προϊστάμενος μπορεί να προετοιμάσει τους υφιστάμενους για ανάθεση καθηκόντων. Εξ άλλου, δεν πρέπει να αγνοείται ότι μέσα από την πρακτική και την αντιμετώπιση προβλημάτων, λαθών και αποτυχιών, ο άνθρωπος μαθαίνει και αναπτύσσεται.

Ø **Μη αποδοχή από τους υφισταμένους.** Μερικές φορές, οι υφιστάμενοι δεν αποδέχονται εύκολα την ανάθεση καθηκόντων, κυρίως από το φόβο της αποτυχίας και το βάρος της ευθύνης. Επίσης, άλλες φορές, η ανάθεση καθηκόντων θεωρείται υπερφόρτωση εργασίας. Ο προϊστάμενος μέσω της πειθούς και της ψυχολογικής υποστήριξης μπορεί να ξεπεράσει τα εν λόγω εμπόδια.

Ø **Έλλειψη καθορισμού καθηκόντων.** Για να ανατεθεί ένα καθήκον πρέπει να είναι σαφώς και συγκεκριμένα καθορισμένο. Όταν τα καθήκοντα είναι δύσκολα να καθοριστούν, ο προϊστάμενος προτιμά να τα εκτελεί ο ίδιος παρά να χάσει χρόνο για τον καθορισμό τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως είναι προτιμότερο

να ανατίθεται ένα αφηρημένο κάπως καθήκον, παρά να εκτελείται πλημμελώς από τον προϊστάμενο.

- Ø **Φόβος του ανταγωνισμού των υφισταμένων.** Ορισμένοι προϊστάμενοι βλέπουν μερικούς από τους υφισταμένους τους σαν ανταγωνιστές που απειλούν την εξουσία και ίσως τη θέση που κατέχουν. Αυτό έχει σαν συνέπεια να αποφεύγουν να τους αναθέτουν μέρος από τα καθήκοντα τους και προτιμούν να τα εκτελούν οι ίδιοι. Για τους αποτελεσματικούς προϊστάμενους αυτός ο φόβος είναι αδικαιολόγητος και θα πρέπει να κάνουν προσπάθεια να τον αποβάλλουν.
- Ø **Εγωισμός.** Είναι αλήθεια ότι πολλά καθήκοντα και ρόλοι δεν προσφέρουν μόνο ευχαρίστηση και την αίσθηση της δημιουργίας σε αυτόν που τα εκτελεί, αλλά συγχρόνως δημιουργούν ένα προσωπικό αίσθημα αξίας και σπουδαιότητας στο άτομο. Έτσι ο προϊστάμενος αισθάνεται να μειώνεται η θέση του όταν τα εκχωρεί σε άλλους. Επίσης, ορισμένα άτομα έχουν το «σύνδρομο του ήρωα», ο οποίος λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, έχει όλες τις γνώσεις και πληροφορίες και ελέγχει τα πάντα. Αυτή η ανάγκη τους κάνει να είναι συγκεντρωτικοί και τους εμποδίζει να προχωρήσουν στην ανάθεση καθηκόντων.

Τα παραπάνω εμπόδια, όταν υπάρχουν, όχι μόνο δεν επιτρέπουν την ανάθεση καθηκόντων και την εκχώρηση εξουσίας, αλλά, συνήθως, οδηγούν τον προϊστάμενο – ηγέτη στο συγκεντρωτισμό.

Αυτό έχει ως συνέπεια την έλλειψη χρόνου για την αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών και ηγετικών ρόλων και την ανάπτυξη της ομάδας, πράγμα που οδηγεί σε ακόμα μεγαλύτερο συγκεντρωτισμό του προϊσταμένου (φαύλος κύκλος) και ασφαλώς η αποτελεσματικότητα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Είναι αλήθεια ότι όταν ο προϊστάμενος μεταβιβάσει ένα μέρος των καθηκόντων και της εξουσίας του, αισθάνεται ένα αίσθημα απώλειας ευκαιριών προσωπικής επίτευξης αποτελεσμάτων και, ασφαλώς, απώλεια προσωπικής έκφρασης μέσω της εκτέλεσης και καθηκόντων που μεταβιβάζονται. Όλα αυτά τα αισθήματα απώλειας είναι φυσικά και κοινά σε όλους τους προϊστάμενους. Όμως, όταν τα συνειδητοποιήσουν και συγχρόνως κατανοήσουν τη χρησιμότητα της μεταβίβασης καθηκόντων τότε θα μπορέσουν να τα ελέγξουν. Πράγμα που αν συνδυασθεί με μια αποτελεσματική διαδικασία θα τους επιτρέψει να άρουν τα εμπόδια που προαναφέρθηκαν και να προχωρήσουν στην ανάθεση καθηκόντων όταν και όπου χρειάζεται. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνούν ότι βασικός ρόλος του μάνατζμεντ είναι να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων.

3.4.1 Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων

Η διαδικασία της ανάθεσης καθηκόντων και της μεταβίβασης εξουσίας αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εκτέλεσή τους. Τα στελέχη, συνεπώς, οφείλουν να ακολουθήσουν την πλέον **αποτελεσματική διαδικασία**. Μια τέτοια διαδικασία, που προκύπτει από τη μέχρι τώρα εμπειρία και έρευνα, συνίσταται σε τέσσερα βασικά βήματα. **Πρώτον**, ο προϊστάμενος πρέπει να σχεδιάσει αποτελεσματικά την ανάθεση καθηκόντων. **Δεύτερον**, να την κάνει πράξη. **Τρίτον**, οφείλει να την παρακολουθεί και **Τέταρτον**, πρέπει να αξιολογεί τα αποτελέσματά της.

A. Σχεδιασμός της ανάθεσης καθηκόντων. Σε τούτο το πρώτο στάδιο, ο προϊστάμενος καθορίζει επακριβώς τα καθήκοντα που πρόκειται να μεταβιβάσει, σε ποιόν ή ποιους υφισταμένους του θα τα αναθέσει, τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η

ανάθεση καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα τα παρακολουθήσει και θα ελέγξει τα αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε τούτο το στάδιο είναι:

- καταγραφή όλων των καθηκόντων του προϊσταμένου κατά τη διάρκεια της ημέρας, της εβδομάδας ή του μήνα,
- προσδιορισμός του χρόνου που απαιτεί η εκτέλεση του κάθε καθήκοντος,
- ιεράρχηση των καθηκόντων με κριτήριο τη σπουδαιότητα τους,
- προσδιορισμός των γνώσεων και των ικανοτήτων, των κλίσεων και των διαθέσεων που διαθέτει ο κάθε υφιστάμενος και του περιεχομένου της εργασίας του,
- προσδιορισμός των συγκεκριμένων καθηκόντων που μπορούν ή πρέπει να ανατεθούν σε συγκεκριμένο υφιστάμενο με κριτήρια τη διάθεση και την ικανότητά του να τα εκτελέσει αποτελεσματικά,
- καθορισμός των πληροφοριών, οδηγιών, συμβουλών, εκπαίδευσης, παρακίνησης που απαιτεί η αποτελεσματική κατανόηση, αποδοχή και εκτέλεση των καθηκόντων από τους υφιστάμενους,
- καθορισμός του τρόπου και των τεχνικών της παρακολούθησης της εκτέλεσης των καθηκόντων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Β. Ανάθεση καθηκόντων. Εδώ ουσιαστικά πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενου μέσω της οποίας ανατίθενται τα καθήκοντα. Στόχος είναι η κατανόηση και αποδοχή των καθηκόντων από το δεύτερο, καθώς και η παρακίνηση και η καθοδήγησή του για την αποτελεσματική εκτέλεση τους. Βασικά σημεία που χρειάζεται να προσεχθούν ιδιαίτερα εδώ είναι:

- η αποτελεσματική εξήγηση των προς ανάθεση καθηκόντων έτσι ώστε να γίνουν κατανοητά από τον υφιστάμενο (η χρήση του γραπτού λόγου σε τούτο το σημείο συνήθως είναι πολύ αποτελεσματική),
- η υπογράμμιση της σπουδαιότητας των καθηκόντων που ανατίθενται για το τμήμα και την επιχείρηση,
- εξήγηση των ωφελειών της ανάθεσης για τον υφιστάμενο, τον προϊστάμενο, την ομάδα ή τμήμα και την επιχείρηση συνολικά,
- η ψυχολογική υποστήριξη του υφιστάμενου σχετικά με τη δυνατότητά του να εκτελέσει αποτελεσματικά τα μεταβιβαζόμενα καθήκοντα και τη στήριξη (συμβουλές, πληροφορίες, βοήθεια κ.λ.π.), που θα έχει στο έργο του από τον προϊστάμενο,
- η μεταβίβαση πληροφοριών, οδηγιών, συμβουλών σχετικών με την εκτέλεση καθηκόντων.

Γ. Καθορισμός μηχανισμού ελέγχου. Σε τούτο το στάδιο ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο πρέπει να θέσουν στόχους, χρονικά προσδιοριζόμενους σε ότι αφορά στην εκτέλεση των ανατιθέμενων καθηκόντων καθώς και τους τρόπους και τις διαδικασίες με τους οποίους θα μετρήσουν αποτελέσματα.

Δ. Αξιολόγηση καθηκόντων. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με την περίπτωση, ο προϊστάμενος πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο της εκτέλεσης των καθηκόντων. Επίσης θα πρέπει να κάνει τη συνολική αξιολόγηση σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε χρονικό διάστημα. Αυτή η λειτουργία του προϊσταμένου είναι σημαντική αφού η ανάθεση καθηκόντων και η μεταβίβαση

εξουσίας στους υφισταμένους δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι μπορεί να αποποιηθεί της ευθύνης των εν λόγω καθηκόντων και συνεπώς της υποχρέωσής του ως προς το δικό του προϊστάμενο. Αυτή η σχέση ασφαλώς πρέπει να εξηγηθεί και να γίνει κατανοητή και από τους ίδιους τους υφισταμένους στους οποίους ανατίθενται καθήκοντα, έτσι ώστε να κατανοήσουν και να δεχτούν την αναγκαιότητα του ελέγχου και της αξιολόγησης.

Το έμπειρο και ικανό διοικητικό στέλεχος πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται έγκαιρα πότε χρειάζεται να γίνει ανάθεση καθηκόντων και πότε πρέπει να την αποφεύγει. Κλειδί για τον εντοπισμό της ανάγκης αυτής για όλους τους προϊστάμενους αποτελεί η ερώτηση:

«Έχω χρόνο να εκτελέσω όλα μου τα καθήκοντα αποτελεσματικά, δηλαδή με επιτυχία στο χρόνο που πρέπει;»

Αυτό το ερώτημα, όταν τίθεται καθημερινά από τον προϊστάμενο, τον οδηγεί πράγματι στον εντοπισμό της ανάγκης να ασχοληθεί ή όχι με την ανάθεση καθηκόντων. Εκτός όμως τούτου, η βιβλιογραφία προσφέρει τις παρακάτω πρακτικές οδηγίες για το πότε πρέπει να γίνεται ανάθεση για το πότε πρέπει να αποφεύγεται.

Η ανάθεση πρέπει να γίνεται όταν:

- § **τα καθήκοντα είναι πολυσύνθετα και απαιτούν μεγάλο φάσμα ικανοτήτων για να εκτελεστούν αποτελεσματικά,**
- § **ο προϊστάμενος αναγκάζεται να εργάζεται πολύ περισσότερο από το κανονικό ωράριο,**
- § **η παρακίνηση των εργαζομένων απαιτεί τον εμπλουτισμό της εργασίας τους, με την έννοια της μεγαλύτερης αυτονομίας και του περισσότερο ενδιαφέροντος περιεχομένου,**
- § **οι υφιστάμενοι μπορούν να εκτελέσουν καλύτερα ή γρηγορότερα ορισμένα καθήκοντα από τον προϊστάμενο,**
- § **οι λεπτομέρειες και η ρουτίνα δεν αφήνουν χρόνο στον προϊστάμενο να σκεφθεί.**

Η ανάθεση πρέπει να αποφεύγεται:

- § **όταν τα καθήκοντα είναι πολύ κρίσιμα, δεν επιδέχονται λάθη και μόνο η εκτέλεσή τους από τον προϊστάμενο εξασφαλίζει την πιο πιθανή επιτυχία,**
- § **όταν τα καθήκοντα είναι πολύ αφηρημένα ή δύσκολα να συγκεκριμενοποιηθούν και συνεπώς να γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από τους υφιστάμενους.**

Η ανάθεση των καθηκόντων αποτελεί ένα τμήμα της συνολικής ηγετικής συμπεριφοράς και, κατά συνέπεια, ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να γίνεται αλλά και η επιτυχία της δεν είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες λειτουργίες του προϊστάμενου – ηγέτη όπως η άσκηση της εξουσίας, η παρακίνηση, η επικοινωνία, η ανάπτυξη της ομάδας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ικανοτήτων, η λήψη αποφάσεων, η αξιολόγηση κ.λπ.

Από την παρουσίαση, όμως, των εμποδίων και των βημάτων της διαδικασίας, προκύπτουν οι παρακάτω **βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή ανάθεση καθηκόντων:**

- **Ο σαφής καθορισμός των καθηκόντων ώστε ο προϊστάμενος και τα μέλη της ομάδας να έχουν καθαρή εικόνα τόσο για τα δικά τους καθήκοντα όσο και γι' αυτά των άλλων.**

- Η αποτελεσματική επικοινωνία χωρίς αυτή να δεν μπορεί να γίνει ούτε ανάθεση, ούτε η παρακολούθηση της.
- Η δυνατότητα καθορισμού στόχων ώστε να αποτελούν τον οδηγό δράσης για τα ανατιθέμενα καθήκοντα.
- Η εφαρμογή αποτελεσματικών μηχανισμών αξιολόγησης της προόδου και των αποτελεσμάτων.
- Οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων και το ευνοϊκό κλίμα της παρακίνησης.

3.5 Συντονισμός – ολοκλήρωση της οργάνωσης

3.5.1 Αναγκαιότητα συντονισμού – ολοκλήρωσης

Η διαίρεση του συνολικού έργου και των στόχων της επιχείρησης ή οργανισμού σε επιμέρους καθήκοντα και στόχους των διαφόρων θέσεων εργασίας, ομάδων ή τμημάτων, συνεπάγεται την αναγκαιότητα της σύνδεσης και ολοκλήρωσης μέσω του συντονισμού αυτών, έτσι όλες οι αποφάσεις, λειτουργίες, ενέργειες ή συμπεριφορές να ολοκληρώνονται σε μια ολότητα. Άλλωστε όλες οι δράσεις στην οργάνωση αποτελούν μια ενιαία αλυσίδα δημιουργίας αξιών που καταλήγει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για την ύπαρξη εσόδων και την ικανοποίηση των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφερόμενων της οργάνωσης (μέτοχοι, εργαζόμενοι κ.λπ.). Ο σχηματισμός των τμημάτων της επιχείρησης, ενώ επιτυγχάνει από τη μια το συντονισμό και την ολοκλήρωση των αποφάσεων και ενεργειών των θέσεων εργασίας του κάθε τμήματος ή υποτμήματος, από την άλλη δημιουργεί την ανάγκη του συντονισμού και ολοκλήρωσης των διαφόρων τμημάτων ή υπο – τμημάτων μεταξύ τους. Το γεγονός ότι κάθε τμήμα ή υπο – τμήμα έχει τους δικούς του στόχους, αναγκάζει τους εργαζόμενους να συγκεντρώνουν τις προσπάθειες σε αυτούς αγνοώντας, πολλές φορές, τις σχέσεις μεταξύ της υλοποίησης των δικών τους στόχων και της υλοποίησης των στόχων άλλων τμημάτων. Έτσι δημιουργούνται αντιθέσεις, συγκρούσεις και δυσλειτουργίες που τελικά είναι εις βάρος των συνολικών και τελικών στόχων της οργάνωσης. Καλό παράδειγμα είναι το φαινόμενο που παρατηρείται συχνά στις σχέσεις μεταξύ του τμήματος παραγωγής και πωλήσεων. Το τμήμα παραγωγής έχει την τάση της μείωσης του εύρους της γκάμας των προϊόντων έτσι ώστε παράγοντας περισσότερο από το κάθε προϊόν να επιτυγχάνει χαμηλά κόστη. Παράλληλα, το τμήμα πωλήσεων απαιτεί την παραγωγή προϊόντων που να ταιριάζουν στις διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών. Επίσης, συχνές τριβές υπάρχουν μεταξύ των δύο τμημάτων σχετικά με τις ημερομηνίες παράδοσης των παραγγελιών. Τέλος, άλλο κοινό παράδειγμα αντιθέσεων μεταξύ του οικονομικού τμήματος και του τμήματος πωλήσεων είναι ο χρόνος πίστωσης προς τους πελάτες.

Εκτός όμως των παραπάνω, αντιθέσεις και συγκρούσεις αναπτύσσονται μεταξύ των τμημάτων λόγω του γεγονότος ότι στο καθένα συγκεντρώνονται άνθρωποι με διαφορετικές ειδικότητες, εκπαίδευση, αντιλήψεις και κουλτούρα, που διαφέρουν με τις αντίστοιχες μεταβλητές των άλλων τμημάτων. Επίσης, οι σχέσεις που αναπτύσσει το κάθε τμήμα της οργάνωσης με το περιβάλλον της και οι πιέσεις που δέχεται από αυτό διαφέρουν, συνήθως από αυτές των άλλων τμημάτων, με συνέπεια να δημιουργούνται διαφορετικές συμπεριφορές.

Γίνεται λοιπόν φανερή η αναγκαιότητα δημιουργίας και λειτουργίας, στα πλαίσια της οργάνωσης, αποτελεσματικών μηχανισμών συντονισμού και ολοκλήρωσης των διαφόρων τμημάτων, υπο-τμημάτων ή ομάδων. Αυτή η αναγκαιότητα γίνεται αναμφισβήτητα πιο σημαντική όταν το μέγεθος της οργάνωσης και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων αυξάνει.

3.5.2 Μηχανισμοί συντονισμού – ολοκλήρωσης

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες μηχανισμών συντονισμού – ολοκλήρωσης. Η πρώτη αφορά στην **τυποποίηση** των ενεργειών, λειτουργιών και γενικά συμπεριφορών μέσω της δημιουργίας κανόνων, κανονισμών και διαδικασιών. Η δεύτερη αφορά στα **σχέδια** (π.χ. στρατηγικές, πολιτικές) και τα **προγράμματα δράσης** που θέτουν πλαίσια για τη λήψη αποφάσεων και τη δράση των τμημάτων, υπο – τμημάτων και θέσεων εργασίας. Η τρίτη κατηγορία καλείται **αμοιβαία προσαρμογή** και εννοεί το συντονισμό και ολοκλήρωση μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και των προσπαθειών συνεργασίας των ίδιων των κατόχων των θέσεων εργασίας.

Παρακάτω αναφέρονται πέντε τρόποι συντονισμού – ολοκλήρωσης στην οργάνωση:

1. **Αμοιβαία προσαρμογή.** Έχει το νόημα που δίνει ο ίδιος ο Thompson, βασίζεται δηλαδή στις άμεσες προσωπικές και άτυπες σχέσεις, στη διάθεση και τις ικανότητες συνεργασίας των κατόχων των θέσεων εργασίας, οι οποίες αλληλοεξαρτώνται. Πρακτική έκφραση αυτού του μηχανισμού ολοκλήρωσης είναι η ομαδική και η διατμηματική συνεργασία και η έννοια των «κάθετων» και «οριζόντιων» ομάδων καθώς και οι έννοιες του «εσωτερικού» πελάτη και προμηθευτή.
2. **Άμεση εποπτεία.** Εδώ ο συντονισμός – ολοκλήρωση, είναι έργο και ευθύνη των προϊστάμενων και συνεπώς υπευθύνων για την εργασία των άλλων, οι οποίοι με εντολές, οδηγίες, συμβουλές, ελέγχουν τις πράξεις των υφισταμένων τους, έτσι ώστε να συνθέτουν ένα συντονισμένο και οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Εκτός αυτού, οι ειδικές θέσεις, μόνιμες ή κατά περίπτωση ομάδες (π.χ. συμβούλιο διευθυντών) δημιουργούνται για να εξασφαλίσουν το συντονισμό και την ολοκλήρωση.
3. **Τυποποίηση των εργασιών.** Με αυτό τον τρόπο, οι εργασίες και οι συμπεριφορές της κάθε θέσης, ομάδας, υπο – τμήματος ή τμήματος τυποποιούνται, με την έννοια ότι προγραμματίζονται και προσδιορίζονται επακριβώς (πότε και πώς θα γίνουν), ώστε να συγχρονίζονται και να προσαρμόζονται μεταξύ τους. Πρακτικοί μηχανισμοί, αυτής της τυποποίησης είναι οι επίσημες διαδικασίες και κανονισμοί.
4. **Τυποποίηση των αποτελεσμάτων.** Από κάθε θέση εργασίας, ομάδα ή τμήμα προκύπτει ένα αποτέλεσμα. Αυτό που απαιτεί ο συντονισμός – ολοκλήρωση είναι αυτά τα αποτελέσματα να είναι συντονισμένα και προσαρμοσμένα έτσι ώστε να συνθέτουν το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης ή οργανισμού. Ο τρόπος λοιπόν συντονισμού μέσω τυποποίησης των αποτελεσμάτων βασίζεται ακριβώς σε αυτή τη λογική. Δηλαδή προδιαγράφονται και προγραμματίζονται τα αποτελέσματα που κάθε θέση εργασίας ή τμήμα πρέπει να έχει μέσα στο χρόνο και οι εκροές τους που παραδίδουν σε άλλες θέσεις – τμήματα.
5. **Τυποποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων.** Όταν οι εργασίες και τα αποτελέσματα αυτών δεν είναι δυνατόν να τυποποιηθούν, τότε ένας τρόπος συντονισμού – ολοκλήρωσης είναι η τυποποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων

των εργαζομένων. Δηλαδή, προδιαγράφονται οι ικανότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων έτσι, ώστε οι εργασίες και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από αυτούς, να είναι συντονισμένα και ταιριαστά μεταξύ τους. Ουσιαστικά, πρόκειται για έναν έμμεσο τρόπο τυποποίησης των εργασιών ή και των αποτελεσμάτων.

Η αποτελεσματικότητα του κάθε τρόπου συντονισμού – ολοκλήρωσης εξαρτάται από την κάθε περίπτωση. Ασφαλώς, ο ένας τρόπος δεν αποκλείει την ταυτόχρονη χρήση του άλλου. Η χρήση των τρόπων αυτών συνδέεται με την πολυπλοκότητα της οργάνωσης. Όσο η οργάνωση γίνεται πιο πολύπλοκη και οι μηχανισμοί συντονισμού περνούν από την «αμοιβαία προσαρμογή» προς την «άμεση εποπτεία» και από αυτή προς την «τυποποίηση», κυρίως των εργασιών, ή όταν αυτό δεν είναι δυνατόν, στην τυποποίηση των αποτελεσμάτων ή ικανοτήτων, για να καταλήξουν ξανά στην «αμοιβαία προσαρμογή» όταν η πολυπλοκότητα φτάνει στο μέγιστο.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, οι μηχανισμοί ή τεχνικές συντονισμού – ολοκλήρωσης των διαφόρων μερών της οργάνωσης είναι:

- η ιεραρχία, μέσω του διοικητικού έργου των προϊσταμένων,
- οι ειδικές δια – τμηματικές επιτροπές ή ομάδες,
- οι ειδικές θέσεις συντονιστών,
- τα σχέδια και προγράμματα δράσης,
- η τυποποίηση των εργασιών, αποτελεσμάτων (κανόνες, κανονισμοί, διαδικασίες, στάνταρτς) και γνώσεων – ικανοτήτων,
- οι άτυπες σχέσεις επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Στο σημερινό και πολύ περισσότερο αυριανό πολύπλοκο, δυναμικό και αβέβαιο περιβάλλον οι μηχανισμοί της τυπικής οργάνωσης – γραφειοκρατίας, όπως η ιεραρχία, οι τυπικές διαδικασίες, η τυποποίηση των αποτελεσμάτων, λειτουργιών και συμπεριφορών, είναι ανεπαρκείς και συχνά δημιουργούν δυσκαμψίες και αδράνεια που εμποδίζει τις αλλαγές και τις καινοτομίες. Για αυτό ως μηχανισμοί ολοκλήρωσης υποκαθίστανται από την «αμοιβαία προσαρμογή» που εξασφαλίζει την ευελιξία και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αβεβαιοτήτων και των απαιτήσεων των αλλαγών. Βασική και ιδιαίτερη σημαντική παράμετρος για την εξασφάλιση της απαιτούμενης «αμοιβαίας προσαρμογής» είναι η εταιρική κουλτούρα (κοινές αξίες, πιστεύω, νοήματα, παραδοχές κ.λ.π.) η οποία δημιουργεί κοινή κατεύθυνση και «συνοχή».

3.5.3 Τυπικότητα της οργάνωσης

Η μεγέθυνση της επιχείρησης ή οργανισμού συνεπάγεται την αύξηση των θέσεων εργασίας, τον πολλαπλασιασμό των λειτουργιών, εργασιών και καθηκόντων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να γίνεται δύσκολος ο έλεγχος, η καθοδήγηση και ο συντονισμός των ρόλων και των συμπεριφορών. Αυτή η δυσκολία έρχεται να αντιμετωπίσει η τυποποίηση της οργάνωσης. **Ως έννοια η τυπικότητα θα μπορούσε να οριστεί ο γραπτός και ο επίσημος προσδιορισμός των τμημάτων, των θέσεων εργασίας και, συνεπώς, των ρόλων, των σχέσεων εξουσίας, των διαδικασιών, και των κανονισμών λειτουργίας μιας οργάνωσης.** Αυτή η γραπτή και επίσημη απεικόνιση κάνει γνωστό, σε όλα τα μέλη της οργάνωσης, καθώς και στο περιβάλλον, το οργανωτικό της πλαίσιο, δεσμεύει τις συμπεριφορές, διευκολύνει τον έλεγχο, τον συντονισμό της διοίκησης και, γενικά, τη λειτουργία της επιχείρησης. Πρέπει όμως να επισημανθεί ότι η τυπικότητα ως, βασικό στοιχείο της γραφειοκρατίας, δεν είναι

ικανή να περιλάβει όλη την έκταση των κοινωνικών σχέσεων και διεργασιών και συγχρόνως, σε αρκετές περιπτώσεις, μπορεί να θέτει εμπόδια στην ευελιξία, τη δημιουργικότητα, την προσαρμογή, την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων και γενικά την αποτελεσματικότητα. Συνεπώς, η μορφή και ο βαθμός τυπικότητας αποτελούν ένα αρκετά σημαντικό ζήτημα λήψης αποφάσεων, στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού.

Δύο βασικοί και από τους πλέον γνωστούς τρόπους τυπικότητας της οργάνωσης που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια είναι το οργανόγραμμα και η περιγραφή θέσεων εργασίας.

3.6. Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης ή οργανισμού θα μπορούσε να ορισθεί ως η σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μιας οργάνωσης, δηλαδή των μερών αυτής, τμημάτων, υπο – τμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά. Ο βασικός σκοπός του οργανογράμματος είναι να κάνει ορατή τη βασική δομή της οργάνωσης έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή, γνωστή και συνεπώς σεβαστή από τα μέλη και το περιβάλλον της. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό και το σκοπό το οργανόγραμμα αποτελεί τη γραπτή και σχηματική παρουσίαση των αποφάσεων που ελήφθησαν στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού. Έτσι λοιπόν το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα απλό, αλλά απαραίτητο μέσο για να κάνει επίσημα, συγκεκριμένα και ορατά στους ανθρώπους:

- **τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης,**
- **τις θέσεις εργασίας (όλες τις βασικές) και τους τίτλους αυτών,**
- **τις γραμμές εξουσίας, δηλαδή ποιος είναι προϊστάμενος ή υφιστάμενος ποιου,**
- **τη θέση του κάθε εργαζομένου στην οργανωτική δομή,**
- **τη φύση εργασίας του κάθε εργαζομένου,**
- **τα επίπεδα ιεραρχίας,**
- **τις βασικές ροές πληροφοριών.**

Επειδή σε πολλούς υπάρχει η εντύπωση ότι το οργανόγραμμα είναι αρκετό για να απεικονίσει την οργανωτική πραγματικότητα, χρειάζεται να επισημανθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι σημαντικά και το οργανόγραμμα αδυνατεί να κάνει φανερά. Τέτοια στοιχεία είναι:

- **το συγκεκριμένο περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, δηλαδή τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ευθύνες και εξουσίες,**
- **τις άτυπες σχέσεις και ομάδες που, πολλές φορές είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές,**
- **τη δύναμη της κάθε θέσης εργασίας και του κατόχου της,**
- **τους μηχανισμούς συντονισμού ή ολοκλήρωσης, εκτός από τις γραμμές εξουσίας.**

Διευκρινίζεται ότι λόγω των περιορισμένων πληροφοριών του οργανογράμματος ως σχήμα, συνήθως συνοδεύεται από εγχειρίδιο στο οποίο περιγράφονται αναλυτικά:

- Ø η αποστολή – σκοπός και κύριες υπευθυνότητες της κάθε οργανωτικής μονάδας (Διεύθυνση, Τμήμα)

Συνεπώς το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης αποτελεί την τυπική, γραφική απεικόνιση της δομής της, όπου αποτυπώνονται οι ρόλοι στους οποίους έχει καταταμηθεί η επιχειρηματική λειτουργία.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, απεικονίζεται όμως μόνο η επίσημη σχεδίαση της δομής. Στο εκάστοτε ισχύον οργανόγραμμα αποτυπώνονται οι τυπικά προβλεπόμενοι διοικητικοί ρόλοι. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης δεν εκφράζεται το σύνολο της επιχειρηματικής λειτουργίας. Το οργανόγραμμα αποτελεί μια επίσημη **τυπική πρόβλεψη δράσης** της επιχείρησης.

Πίνακας 1
Τι δείχνει και τι δε δείχνει το οργανόγραμμα

<u>Το οργανόγραμμα δείχνει:</u>	<u>Το οργανόγραμμα δε δείχνει:</u>
A) την κατανομή της εργασίας σε μέρη	A) την άτυπη οργάνωση που αποτελεί προέκταση και συμπλήρωμα της τυπικής
B) τις σχέσεις ιεραρχίας	B) όλες τις οδούς επικοινωνίας, τυπικές και άτυπες
Γ) το επίπεδο διοίκησης με βάση διαδοχικά επίπεδα	Γ) το βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ατόμων
Δ) τη διαίρεση της επιχείρησης σε κεντρικές και περιφερειακές μονάδες	
E) τις υπηρεσιακές και τυπικές οδούς επικοινωνίας	

3.6.1 Περιγραφή θέσεων εργασίας.

Το δεύτερο βασικό μέσο τυπικότητας της οργάνωσης είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description). Με αυτό τον όρο εννοείται **η γραπτή παρουσίαση της αποστολής – σκοπού, των υπευθυνότητων, των καθηκόντων, της εξουσίας της κάθε θέσης εργασίας και των σχέσεων της με τις άλλες.** Αυτός ο ορισμός αποδίδει το ελάχιστο περιεχόμενο των θέσεων, αφού σε αρκετές περιπτώσεις, η περιγραφή των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει, επίσης, τις προδιαγραφές (γνώσεις, ικανότητες κ.λ.π.) που πρέπει να ικανοποιεί ο κάτοχος της θέσης (job specifications), τις συνθήκες εργασίας με τις οποίες συνδέεται η θέση, τα πρότυπα μέτρησης των αποτελεσμάτων της. Πιο συγκεκριμένα, με την ευρεία έννοια η περιγραφή της θέσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- 1. Τον τίτλο της θέσης και το όνομα του κατόχου της.**
- 2. Το όνομα του άμεσου προϊστάμενου της θέσης και τον τίτλο της θέσης του.**
- 3. Τους τίτλους των θέσεων και τα ονόματα των κατόχων τους, που αναφέρονται στην περιγραφόμενη θέση.**

4. Τους τίτλους των θέσεων, και τα ονόματα των κατόχων τους, με τις οποίες η περιγραφόμενη θέση συνεργάζεται άμεσα ή συντονίζεται.
5. Την αποστολή και γενικό σκοπό – λόγω ύπαρξης της θέσης.
6. Τις κύριες υπευθυνότητες της θέσης.
7. Τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης τα οποία ο κάτοχος τους έχει υποχρέωση να εκτελεί.
8. Τους υλικούς πόρους (χρήματα, μηχανήματα, εγκαταστάσεις κ.λπ.) που χρησιμοποιεί, απασχολεί και των οποίων φέρει την ευθύνη η θέση.
9. Τις απαιτήσεις, σε προσόντα και προσπάθειες, του κατόχου για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης.
10. Τις συνθήκες εργασίας της θέσης.
11. Τα στάνταρ – πρότυπα απόδοσης της θέσης

Σύμφωνα με την έννοια και το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας, γίνεται φανερό ότι ο βασικός της σκοπός είναι να κάνει συγκεκριμένο και κατανοητό το περιεχόμενο της κάθε θέσης και τις σχέσεις της με τις άλλες, έτσι ώστε να αποσαφηνίζονται οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι εξουσίες, να δεσμεύονται συμπεριφορές και να επιτυγχάνεται ο έλεγχος, ο συντονισμός και γενικά η αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία. Δηλαδή, η περιγραφή θέσης κάνει γνωστά και σαφή τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες και την εξουσία της κάθε συγκεκριμένης θέσης εργασίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η περιγραφή των θέσεων θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν μια ουσιαστική συμπλήρωση του οργανογράμματος αφού κάνει φανερά βασικά στοιχεία που αυτό δεν παρουσιάζει. Όμως κι εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι η περιγραφή θέσεων δεν είναι ικανές να παρουσιάσει την κοινωνική πραγματικότητα και, αρκετές φορές, μπορεί να αποτελεί πηγή δυσκαμψίας και δυσκολιών προσαρμοστικότητας της οργάνωσης. Έτσι, τόσο η περιγραφή αυτή καθαυτή όσο και η χρήση της πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Στο πλαίσιο παρουσιάζεται ένα απλό παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας και ένα αντίστοιχο παράδειγμα εντύπου. Αξίζει να σημειωθεί ότι τελευταία οι επιχειρήσεις με αναπτυγμένη οργανωσιακή κουλτούρα και αφοσίωση των εργαζομένων αποφεύγουν την περιγραφή θέσεων λόγω προαναφερθέντων μειονεκτημάτων τους. Αντί για την περιγραφή των θέσεων εργασίας, περιγράφουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες ενός τμήματος ή υποτμήματος ή ομάδας για τα οποία υπεύθυνοι είναι όλοι εργαζόμενες σε αυτό. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτύσσει ευρύτερο πεδίο γνώσεων και ικανοτήτων, αφού μπορεί να ασχολείται με μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων και αισθάνεται υπεύθυνος για τα συνολικά αποτελέσματα της οργανωτικής μονάδας ή ομάδας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ: Δ/ντής Ανθρωπίνων Πόρων
2. ΤΟΜΕΑΣ ή Δ/ΝΣΗ ή ΕΡΓΟΣΤ.: Δ/ση Ανθρωπίνων Πόρων
3. ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ: Διευθύνων Σύμβουλος
4. ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΟΙ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΗΣ):
 1. Προϊστάμενος εκπαίδευσης
 2. Προϊστάμενος υγιεινής και ασφάλειας
 3. Προϊστάμενος Προγραμμ. Ανθρωπ. Δυναμικού
5. ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΕΩΝ):
 1. Δ/ντής Παραγωγής
 2. Δ/ντής Πωλήσεων
 3. Δ/ντής Οικον. Τμήματος
 4. Νομικός Σύμβουλος

II. ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΚΟΠΟΣ

Η εξασφάλιση της κατάλληλης ποιότητας και ποσότητας των ικανοτήτων και των συμπεριφορών των ανθρώπων ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά και οι επιχειρηματικοί στόχοι με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

III. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

1. Προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό.
2. Πραγματοποιεί τις προσλήψεις σε συνεργασία με τους Δ/ντές.
3. Σχεδιάζει τα συστήματα αξιολόγησης και φροντίζει για την εφαρμογή τους.
4. Διαμορφώνει, προτείνει και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για τα συστήματα και την πολιτική αμοιβών.
5. Σε συνεργασία με τους διευθυντές των άλλων τμημάτων σχεδιάζει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
6. Σχεδιάζει και επιβλέπει συστήματα πρόληψης ατυχημάτων και υγιεινής.
7. Εκπροσωπεί τη Διοίκηση στις διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα.
8. Εκπροσωπεί την εταιρεία σε νομικές υποθέσεις που αφορούν το προσωπικό.
9. Διατηρεί αρχείο πληροφοριών σχετικά με το προσωπικό.
10. Συμμετέχει στα συμβούλια διευθυντών της επιχείρησης.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ:

ΟΝΟΜΑ/ΤΙΤΛΟΣ ΣΥΝΤΑΚΤΗ:

ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΗΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΘΕΣΗΣ:.....

1.ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:.....

2.ΤΟΜΕΑΣ ή ΕΡΓΟΣΤ:

3.ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

4. ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ: (ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:)

5. ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΙ: (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΗΣ:)

1

2

3

4

6. ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΕΩΝ):

1

2

3

II. ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΚΟΠΟΣ ΘΕΣΗΣ

III. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

(με σειρά σπουδαιότητας ανάλογα του ποσοστού του εργάσιμου χρόνου που απαιτούν).

IV. ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ - ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

V. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΣΤΟΧΟΙ – ΠΡΟΤΥΠΑ & ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

VI. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ (απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες κ.λ.π.)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

ΟΝΟΜΑ/ ΤΙΤΛΟΣ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

- Ø η αποστολή – σκοπός και κύριες υπευθυνότητες των κύριων θέσεων εργασίας
- Ø οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο ή θέση
- Ø οι βασικές σχέσεις συνεργασίας
- Ø οι ομάδες συντονισμού – ολοκλήρωσης.

3.6.2 Κριτήρια τμηματοποίησης της Διοικητικής Δράσης

Στη διοικητική επιστήμη η αναζήτηση των βέλτιστων κριτηρίων διαίρεσης της εργασίας έχει προκαλέσει πολλές και ενδιαφέρουσες συζητήσεις. Το ερώτημα της τμηματοποίησης και κατανομής του διοικητικού έργου σε επίπεδα διοίκησης αποτέλεσε ένα από τα μείζονα ζητήματα στα οποία η κλασική διοικητική επιστήμη εστίασε τον προβληματισμό της. Το πρόβλημα αυτό επιχείρησε να επιλύσει ο L.

Gulick (1937), ο οποίος προσδιόρισε τα παρακάτω κριτήρια ή αρχές τμηματοποίησης της διοικητικής δράσης:

Αρχές τμηματοποίησης:

- α. το κριτήριο του σκοπού
- β. το κριτήριο των διαδικασιών
- γ. το κριτήριο του κοινού ή των κατηγοριών προσώπων – πελατών οι οποίοι καταρχήν εξυπηρετούνται
- δ. το κριτήριο του χώρου ή τόπου στον οποίο εκτυλίσσεται η διοικητική δράση

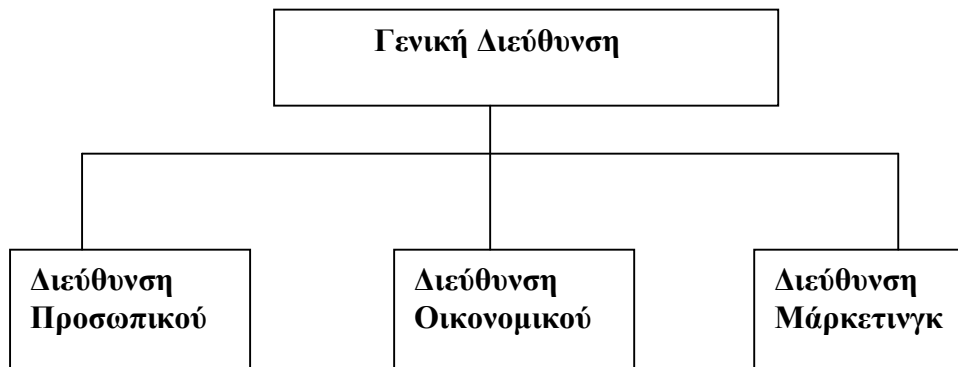
3.6.2.1 Ανάλυση κριτηρίων τμηματοποίησης

Στη συνέχεια της μελέτης μας η ανάλυση εστιάζεται σε καθένα από τα τέσσερα αυτά κριτήρια, αναδεικνύοντας τόσο τα μειονεκτήματα όσο και τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν. Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι κανένα από αυτά δεν μπορεί και δεν πρέπει να θεωρηθεί άριστο, κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητα μιας συγκεκριμένης δομής θα πρέπει να κρίνεται κατά περίπτωση. Η μη αποτελεσματικότητα της δομής γίνεται αντιληπτή από τη μη ορθολογική κατανομή της εργασίας, τη σύγχυση των εξουσιών, τις συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων, την υποαπασχόληση της εργασίας και των μηχανών, τη γραφειοκρατία κ.λπ. Η απόφαση ή επιλογή μιας συγκεκριμένης δομής μπορεί λοιπόν και θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιες κρίσιμες προϋποθέσεις (ο χρόνος λειτουργίας, ο χώρος, η τεχνολογία, το μέγεθος κ.λπ.). Η πραγματική της, ωστόσο, απόδοση δεν κρίνεται παρά μονάχα ύστερα από μια περίοδο πραγματικής λειτουργίας. Αυτό είναι το στοιχείο που της προσδίδει δυναμική υπόσταση, η οποία εκδηλώνεται με τη σχεδίαση πολιτικών αναδιοργάνωσης ή ανασχεδιασμού των οργανωτικών δομών.

α. το κριτήριο του σκοπού: σύμφωνα με το κριτήριο του σκοπού, η οργάνωση μιας επιχείρησης αναφέρεται στη **συγκέντρωση μέσα στο ίδιο οργανωτικό πλαίσιο μιας ομάδας ανθρώπων και δραστηριοτήτων** που συμβάλλουν στην πραγμάτωση ενός **κύριου σκοπού** ή στην παροχή ορισμένων συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Στην προκειμένη περίπτωση ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης θα μπορούσε να έχει την παρακάτω μορφή:

Σχήμα 1



Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει μια τέτοια επιλογή ομαδοποίησης της επιχειρηματικής δράσης είναι:

1. διευκόλυνση της λειτουργικής εξειδίκευσης
2. δημιουργία της αίσθησης στο προσωπικό ότι έχει συγκεκριμένη αποστολή
3. εξασφάλιση της συνοχής μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, στην πρακτική των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει το παραπάνω κριτήριο έχουν εμφανιστεί και ορισμένα αξιοπρόσεκτα μειονεκτήματα, όπως:

1. ένταση της αυτόνομης των οργανωτικών υπομονάδων
2. υποβάθμιση των δευτερευόντων και πολλές φορές συμπληρωματικών στόχων που επιδιώκονται, εξαιτίας της προσήλωσης στον πρωτεύοντα επιχειρηματικό σκοπό
3. αδυναμία ενσωμάτωσης νέων τεχνικών ή μεθόδων και διαδικασιών, στο μέτρο που η κυριαρχία των σκοπών υποβαθμίζει τη σπουδαιότητα των μεθόδων εργασίας.

β. το κριτήριο των διαδικασιών: με βάση το κριτήριο αυτό, την πεμπουσία της ομαδοποίησης της επιχειρηματικής δράσης αποτελεί η οργάνωση στην ίδια διοικητική ενότητα ενός αριθμού **ομοειδών ειδικοτήτων, τεχνικών ή δραστηριοτήτων**. Το τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης που έχει βασίσει την οργάνωση της στο κριτήριο θα μπορούσε να έχει ως εξής:

Σχήμα 2



Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που έχουν βασίσει την οργάνωσή τους στο κριτήριο αυτό είναι:

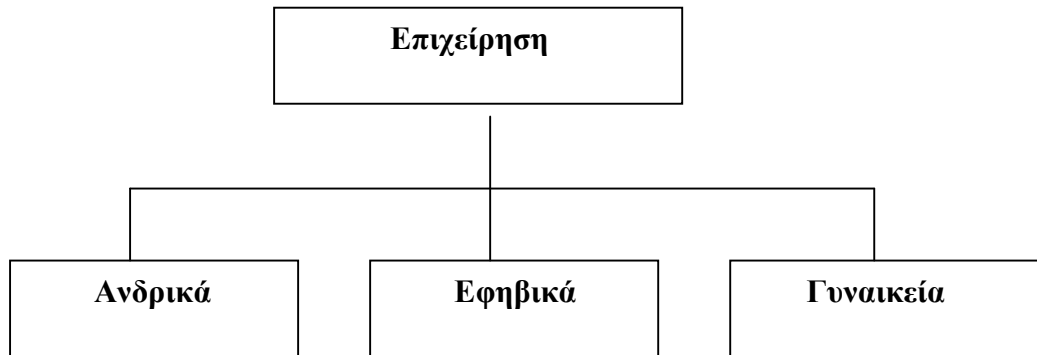
1. διευκόλυνση της εξειδίκευσης και μεγιστοποίηση της ωφέλειας με τη χρήση συγκεκριμένων τεχνικών και δεξιοτήτων
2. αύξηση της παραγωγικότητας, εφόσον για την παραγωγή ομοειδών αγαθών χρησιμοποιείται η ίδια η τεχνολογία
3. εξασφάλιση των αναγκαίων οικονομιών μεγέθους, εφόσον ομοειδής ή παρεμφερείς διαδικασίες υπάγονται στην ίδια μονάδα

Από την άλλη πλευρά, ορισμένα από τα κύρια μειονεκτήματα που συχνά παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις με αυτή τη δομή είναι τα εξής:

1. αποδίδεται έμφαση ή ειδικό βάρος στον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και όχι στην ίδια την εργασία
2. συχνά δημιουργείται κλίμα υπεροψίας και απομόνωσης από την πλευρά των τεχνοκρατών οι οποίοι στελεχώνουν τις προβλεπόμενες μονάδες
3. παρουσιάζονται προβλήματα συντονισμού

γ. το κριτήριο του κοινού ή των πελατών: σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, μια επιχείρηση οργάνωνται στη **βάση της εξυπηρέτησης των αναγκών ενός αριθμού πελατών** οι οποίοι καθορίζονται με διάφορα κριτήρια. Έτσι, στον οργανωτικό αυτό φορέα συγκεντρώνονται όλες οι δραστηριότητες, οι διαδικασίες και οι χρησιμοποιούμενες τεχνικές προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας τέτοιας μορφής επιχείρησης μπορεί να έχει την παρακάτω μορφή:

Σχήμα 3



Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει μια τέτοια οργανωτική δομή είναι τα εξής:

1. απλοποίηση του συντονισμού των ενεργειών και των δράσεων που αναπτύσσονται για την παροχή υπηρεσιών και αγαθών στους πελάτες
2. περιορισμός των επικαλύψεων και των συγκρούσεων
3. ενθάρρυνση του προσανατολισμού των διοικητικών συμπεριφορών προς τις ανάγκες των πελατών

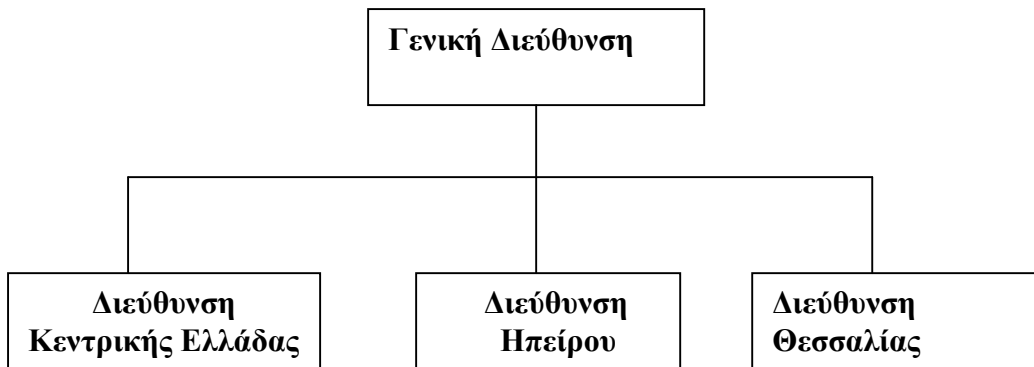
Ο συγκεκριμένος τύπος δομής παρουσιάζει επίσης και μειονεκτήματα, όπως είναι:

1. η απώλεια των πλεονεκτημάτων που απορρέουν ή συνδέονται με την αρχή της εξειδίκευσης των καθηκόντων
2. ο κίνδυνος υποταγής του οργανωτικού φορέα στο συγκεκριμένο κοινό
3. οι ομάδες των πελατών δεν είναι πάντοτε ευκρινώς προσδιορισμένες ή είναι δυνατόν να υπόκεινται σε τάσεις μείωσης έως και εξαφάνισης

δ. το κριτήριο του χώρου ή του τόπου

Τέλος, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη, παρατηρείται οργάνωση με βάση την περιφέρεια, το χώρο, ή τον τόπο στον οποίο εκτυλίσσεται η διοικητική δράση. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, ένα σύνολο δραστηριοτήτων ή ενεργειών συγκεντρώνεται σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, με μοναδικό κριτήριο την ταυτότητα του χώρου. Η οργάνωση του τύπου αυτού χαρακτηρίζεται, επομένως, από τη συνένωση ομοειδών και ανομοιοειδών δραστηριοτήτων, με κοινή γεωγραφική βάση. Έτσι, ένα τυπικό οργανόγραμμα θα μπορούσε να έχει την εξής μορφή:

Σχήμα 4



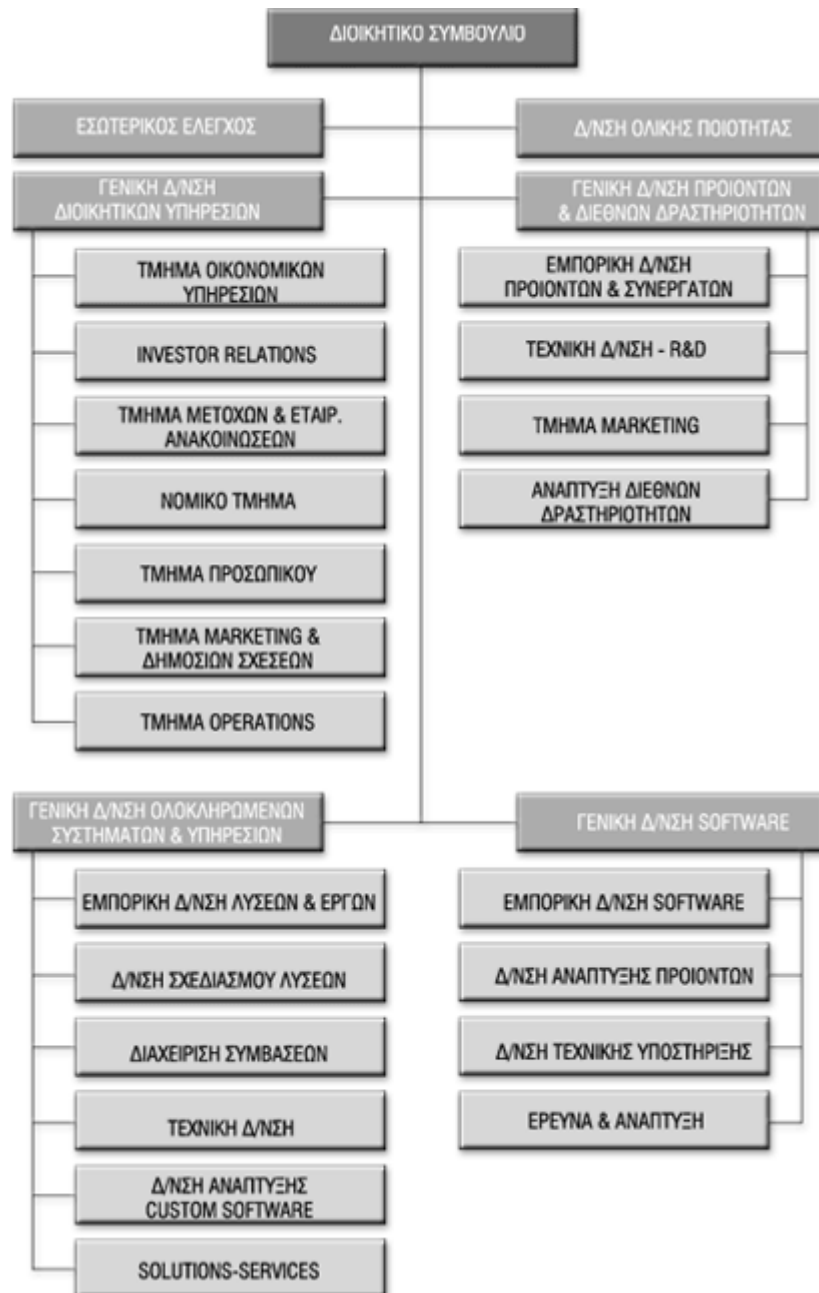
Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει μια τέτοια διάρθρωση είναι:

1. απόδοση ειδικού βάρους στις τοπικές ιδιαιτερότητες
2. βελτίωση του συντονισμού των δράσεων σε κάθε περιοχή
3. διευκόλυνση της επαφής με τα τοπικά ενδιαφέροντα.

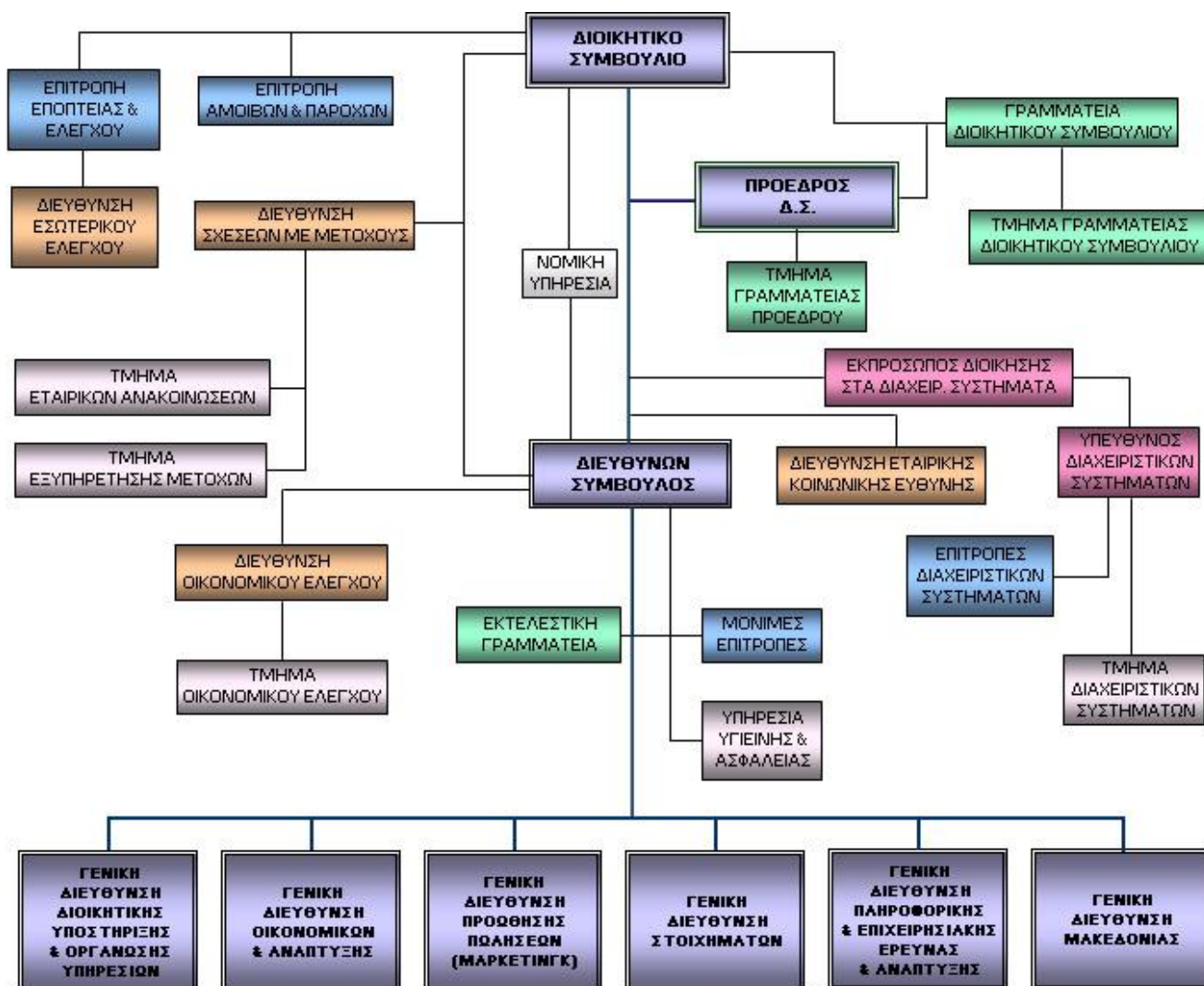
Αλλά όπως και στα προηγούμενα δομικά σχήματα, και εδώ παρουσιάζονται αξιοσημείωτα μειονεκτήματα όπως:

1. ανάγκη για περισσότερα στελέχη με γενικές διοικητικές ικανότητες
2. αύξηση των προβλημάτων κεντρικού διοικητικού ελέγχου
3. ενδεχόμενη υπαγωγή του οργανωτικού φορέα σε οργανωμένα τοπικά συμφέροντα που διαθέτουν σημαντική κοινωνική, οικονομική και πολιτική επιρροή.

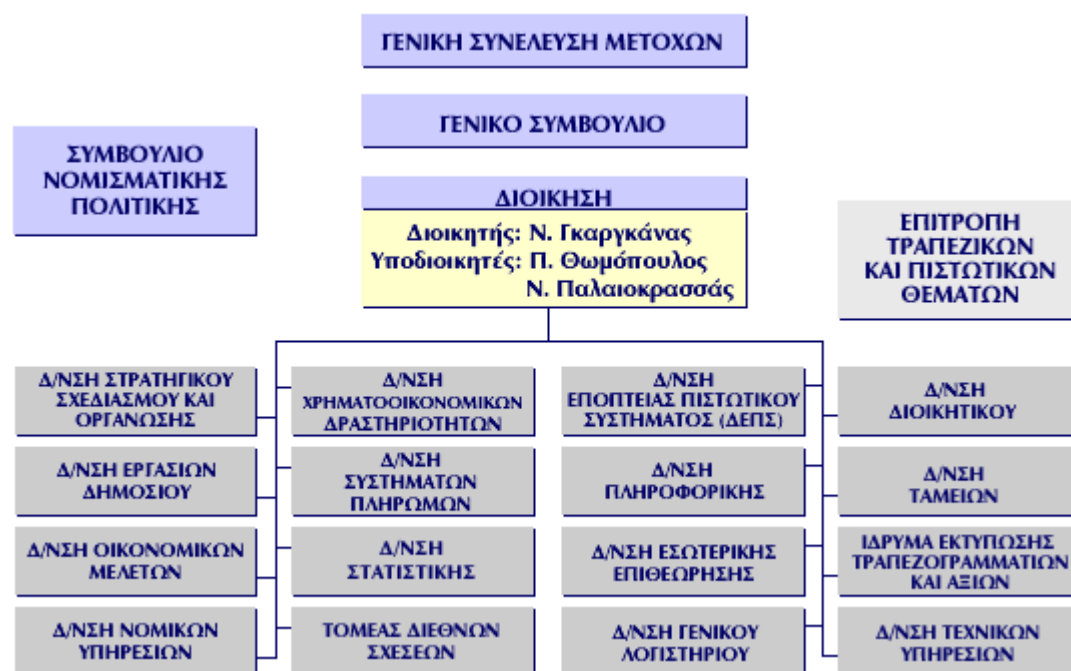
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ALTEC



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΟΠΑΠ



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ



Κεφάλαιο 4: Δίκτυα Υπολογιστών

4.1 Δίκτυα Υπολογιστών

Με τον όρο δίκτυα υπολογιστών (computer network) νοείται ένα σύνολο αυτόνομων υπολογιστών που συνδέονται μεταξύ τους. Δηλαδή στην ουσία δίκτυο είναι ένας τύπος αρχιτεκτονικής που επιτρέπει την επικοινωνία διαφόρων μηχανημάτων, π.χ. ένας ή περισσότεροι κεντρικοί υπολογιστές (host) που επικοινωνούν με ποικιλία μηχανημάτων εισόδου-εξόδου [κόμβοι] σε απόμακρα σημεία. Άλλοι τύποι δικτύων περιέχουν έναν αριθμό υπολογιστών τύπου δακτυλίου (ring) που επικοινωνούν μεταξύ τους χωρίς να υπάρχει ένας κεντρικός υπολογιστής. Ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται, μέσα σε διάφορους οργανισμούς και έξω απ' αυτούς, παίζει σημαντικό ρόλο, με δεδομένο ότι οι υπολογιστές αναμφίβολα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αποδοτικά μέσα επικοινωνίας.

Κόμβοι ενός δικτύου μπορεί να είναι «νοήμονα» τερματικά (σταθμοί εργασίας, προσωπικοί υπολογιστές ή μικροϋπολογιστές desktop). Συνήθως σε ένα υπολογιστικό κέντρο υπάρχει ένας «εξυπηρετητής» αρχείων (file server), που έχει τον ρόλο του κεντρικού υπολογιστή (host) και παρέχει λογισμικό, όπως π.χ. ένα πακέτο διαχείρισης βάσεων δεδομένων (DMBS) σε μικροϋπολογιστές (κόμβοι δικτύου). Σε μεγάλα δίκτυα το ρόλο των κόμβων μπορούν να έχουν μίνι υπολογιστές, υπέρ μίνι υπολογιστές ή κεντρικοί υπολογιστές, που συνδέονται με μεγαλύτερους υπολογιστές ή υπέρ υπολογιστές. Τα συνδεδεμένα μέρη μεταξύ του κεντρικού υπολογιστή και των κόμβων του δικτύου καλούνται «κανάλια επικοινωνίας», που στην απλούστερη μορφή τους είναι ενσύρματα καλώδια (hard wired cables). Το κύριο πλεονέκτημα των τερματικών με ενσύρματα καλώδια είναι ότι έχουν άμεση προσπέλαση στους κεντρικούς επεξεργαστές. Για παράδειγμα, η χρήση ενός διαμορφωτή (modem), επιτρέπει την προσπέλαση πληροφοριών μέσω μιας τηλεφωνικής γραμμής ή ενός ασύρματου δικτύου.

Με απλά λόγια, ένα δίκτυο είναι ένα μέσο (ή και εργαλείο) επικοινωνίας που καταργεί τις αποστάσεις καθώς επίσης και τις διαφορές μεταξύ των υπολογιστών. Εξυπηρετεί κυρίως τις επιχειρήσεις γιατί η έννοια της σύνδεσης ταυτίζεται με τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των υπολογιστών αυτών. Η σύνδεση μπορεί να πραγματοποιείται με ενσύρματα μέσα (καλώδια κ.λ.π.) αλλά και ασύρματα (μικροκύματα, δορυφορικές ζεύξεις, ραδιοκύματα κ.λ.π.). Επίσης διευκολύνουν την επικοινωνία και την συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Στην ουσία τα δίκτυα υπολογιστών αποτελούν μια σχετικά νέα επιστημονική περιοχή με ευρεία χρήση, ιδιαίτερα στο χώρο των τηλεπικοινωνιών παρέχοντας νέες βελτιωμένες υπηρεσίες στους χρήστες.

Για την επικοινωνία μεταξύ συνδρομητών που βρίσκονται σε διαφορετικούς τόπους ή σε διαφορετικά κτίρια στον ίδιο τόπο χρησιμοποιούνται τα δημόσια δίκτυα επικοινωνιών. τα οποία ανήκουν σε κρατικούς οργανισμούς και δίνουν τη δυνατότητα, μέσω των δημοσίων μεταγόμενων δικτύων δεδομένων, σύνδεσης Η/Υ διαφορετικών τύπων και κατασκευαστών μεταξύ τους ή τα ιδιωτικά δίκτυα επικοινωνιών ευρείας περιοχής που αποτελούνται από έναν κεντρικό υπολογιστή, ο οποίος συνδέεται μέσω των γραμμών του τηλεφωνικού δικτύου χρησιμοποιώντας αποδιαμορφωτές (modems) με τα τερματικά, ενώ για τις επικοινωνίες μέσα στο ίδιο κτίριο ή στο ίδιο συγκρότημα κτιρίων μπορούν να χρησιμοποιηθούν εσωτερικά

δίκτυα τα οποία διακρίνονται σε συνδρομητικά κέντρα και σε τοπικά δίκτυα επικοινωνίας. Τα συνδρομητικά κέντρα είναι ιδιωτικά κέντρα διασύνδεσης και έχουν σκοπό να συνδέουν αφ' ενός μεν τις διαφορετικές συσκευές μέσα στο ίδιο κτίριο για να επικοινωνούν μεταξύ τους και αφ' ετέρου να διασυνδέουν τις συσκευές αυτές με τα δημόσια δίκτυα επικοινωνίας.

Στις βασικές κατηγορίες δικτύων ανήκουν τα δίκτυα τοπικών περιοχών [Local Area Networks (LAN)] και τα δίκτυα ευρέων περιοχών [Wide Area Networks (WAN)]. Η κατηγορία LAN αναφέρεται σε σύνδεση υπολογιστών που είναι σχετικά κοντά μεταξύ τους (έως 50 μίλια) και το λογισμικό της ελέγχει και παρακολουθεί την προσπέλαση σε υπολογιστή και δεδομένα. Τα δίκτυα LAN χρησιμοποιούν ταχύτητες 2 έως 10 Mbps για απλά δίκτυα και ταχύτητες 100 Mbps για δίκτυα μεγάλων απαιτήσεων ή διασύνδεση μεγάλων υπολογιστικών διατάξεων με ειδικές απαιτήσεις. Η μέθοδος «πελάτη-εξυπηρετητή» (client server) είναι μία τεχνική LAN με την οποία ένας εξυπηρετητής (server) αρχείων εκτελεί όσο το δυνατό περισσότερη επεξεργασία πριν τελειώσει η λειτουργία του. Εννέα στις δέκα μεγάλες εταιρείες συνδέουν τους εργαζομένους με ένα δίκτυο LAN, για να διευκολύνουν την ενημερωτική παροχή πληροφοριών. Επίσης τα τοπικά δίκτυα (Local Area Networks, LANS) προσφέρονται για τη γρήγορη μεταβίβαση μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών, όπως στην περίπτωση κινούμενης εικόνας, έγχρωμων γραφικών υψηλής διακριτικότητας κ.α. Τα πλεονεκτήματα των τοπικών δικτύων είναι τα εξής :

1. Αν κάποιος υπολογιστής – σταθμός μετάδοσης τεθεί εκτός λειτουργίας εξαιτίας κάποιας βλάβης τότε ο χρήστης του δικτύου μπορεί να εξυπηρετηθεί από τους υπόλοιπους.
2. Η δυνατότητα από κοινού χρήσης ακριβών περιφερειακών συσκευών όπως οι εκτυπωτές Laser από μια ομάδα χρηστών

Η τοπολογία ενός δικτύου, δηλαδή η αρχιτεκτονική που χρησιμοποιείται σε ένα σύστημα επικοινωνίας δεδομένων, διαφέρει ανάλογα με τον τρόπο χρήσης του δικτύου. Οι κυριότεροι τύποι τοπολογίας δικτύων φέρουν τις χαρακτηριστικές ονομασίες δακτύλιος (ring), αστέρας (star), όχημα (bus). Η τοπολογία δακτυλίου θεωρείται ως πρότυπη για τα LAN που χρησιμοποιούν εξυπηρετητές αρχείων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σύνδεση μηχανών όπου δεν υπάρχει κεντρικός υπολογιστής. Οι κόμβοι του δικτύου αυτού συνδέονται μεταξύ τους καθώς και με τον εξυπηρετητή αρχείων και τα μηνύματα που μεταδίδονται από τον ένα κόμβο στον άλλο πρέπει να περάσουν από το δακτύλιο από κόμβο σε κόμβο μέχρις ότου φθάσουν στον προορισμό τους.

Η τοπολογία αστέρα χρησιμοποιείται κύρια σε δίκτυα όπου περιφερειακοί σταθμοί (τοπικά γραφεία) πρέπει να επικοινωνούν με έναν κεντρικό υπολογιστή (αρχηγείο), ο οποίος και παρακολουθεί όλη την επεξεργασία. Σ. αυτήν την τοπολογία όλες οι μηχανές μπορούν να έχουν προσπέλαση στον κεντρικό υπολογιστή, αλλά δεν υπάρχει απαραίτητα επικοινωνία μεταξύ τους, και σε περίπτωση που ένας κόμβος δεν λειτουργεί, τότε ο κόμβος αυτός απλά αγνοείται.

Η τοπολογία οχήματος ή αρτηρίας (bus) είναι διαλογική και οι κόμβοι μοιράζονται το ίδιο όχημα ή κανάλι για μετάδοση σε άλλους κόμβους ή κεντρικούς υπολογιστές. Οι κόμβοι της τοπολογίας αυτής, στην οποία ανήκει το γνωστό LAN Ethernet, μπορούν να έχουν προσπέλαση σε έναν κεντρικό υπολογιστή, καθώς επίσης να επικοινωνούν μεταξύ τους. Απ' την άλλη μεριά η ανάγκη για τη διασύνδεση διαφόρων υπολογιστών που βρίσκονται σε απόσταση μεταξύ τους, δεν μπορούσε να καλυφθεί ικανοποιητικά από τους

υπάρχοντες τύπους δικτύου αναπτύχθηκαν ειδικά αυτόνομα δίκτυα δεδομένων που λόγω της γεωγραφικής τους εξάπλωσης (π.χ. πόλεις σε διαφορετικά κράτη) ονομάζονται δίκτυα ευρείας περιοχής (Wide Area Networks, WANs). Η κατηγορία των δικτύων ευρείας περιοχής (WAN) χρησιμοποιεί αναμεταδότες μικροκυμάτων και δορυφόρους για την επικοινωνία κόμβων με τον κεντρικό υπολογιστή ή μεταξύ κόμβων του δικτύου σε μεγάλες αποστάσεις ανά την υφήλιο. Τα δίκτυα WAN χρησιμοποιούν ταχύτητες μέχρι 9.600 bps από κοινές τηλεφωνικές γραμμές και ταχύτητες 56 Kbps έως 2 Mbps από αρτηρίες ειδικών απαιτήσεων. Γνωστά WAN είναι τα υπέρ δίκτυα Internet και Bitnet, και αποτελούνται από πλήθος τοπικών δικτύων που χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από τα πανεπιστήμια, τη βιομηχανία, τους κυβερνητικούς οργανισμούς κτλ.

4.2 Δημόσιο δίκτυο δεδομένων Hellaspac

Το hellaspac είναι ένα ελληνικό σύγχρονο δημόσιο δίκτυο μεταγωγής πακέτων psdn με εμπορικό χαρακτήρα. Έχει σχεδιαστεί και εξοπλιστεί ειδικά για να διευκολύνει τη μεταβίβαση δεδομένων μεταξύ υπολογιστών και τερματικών. Είναι ανοικτό σε συνδρομητές (ιδιώτες, επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς). Παρέχει τη δυνατότητα προσπέλασης των συνδρομητών του, σε αντίστοιχα δίκτυα του εξωτερικού και μέσω αυτών, τη σύνδεση τους σε υπολογιστές άλλων χωρών. Το δίκτυο παρέχει περίπου 3.000 πόρτες πρόσβασης σε κόμβους που υπολογίζεται ότι μπορούν να εξυπηρετούν περίπου 10.000 συνδρομητές σε όλη τη χώρα.

Το δίκτυο hellaspac προσφέρει μια πληθώρα προαιρετικών ευκολιών στους συνδρομητές του όπως είναι οι εξής:

- Ø Φραγή εξερχόμενων και εισερχόμενων κλήσεων
- Ø Κλειστή ομάδα χρηστών, δηλαδή μια ομάδα τερματικών θα μπορούν να επικοινωνούν μόνο μεταξύ τους χωρίς να μπορούν να κληθούν ή να καλέσουν
- Ø Μονοδρόμηση λογικού καναλιού για είσοδο και για έξοδο
- Ø Ανάστροφη χρέωση
- Ø Ταχεία επικοινωνία

κ.α.

4.3 Δίκτυο Hellascom

Είναι ένα ψηφιακό δίκτυο δεδομένων υψηλών ταχυτήτων, κυρίως, που σχεδιάστηκε και εγκαταστάθηκε για να ικανοποιεί ανάγκες Οργανισμών. Τα πλεονεκτήματα του δικτύου για τους χρήστες είναι:

- Ø προσφέρει μεγάλες και υψηλές ταχύτητες,
- Ø δυνατότητες μίσθωσης για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, συγκεκριμένες ώρες κ.λ.π. ,
- Ø ανάλογα με τις ανάγκες του χρήστη υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής της ταχύτητας μετάδοσης

4.4 Δίκτυο ISDN

Το ψηφιακό δίκτυο ολοκληρωμένων υπηρεσιών γεννήθηκε από την ανάγκη για όλο και μεγαλύτερη και ταχύτερη επικοινωνία στον τομέα των εμπορικών επιχειρήσεων και στον ιδιωτικό τομέα γενικότερα, από την επιθυμία για ψηφιοποίηση όλων των ειδών πληροφορίας και από την ανάγκη για ένα απλοποιημένο αλλά και ενιαίο τρόπο προσπέλασης στις υπηρεσίες δικτύου μέσω μιας και μοναδικής διασύνδεσης για οποιοδήποτε τύπο τερματικού. Το isdn χτίστηκε πάνω σε τρεις βασικές έννοιες:

1. Ψηφιοποιημένη μετάδοση της πληροφορίας από άκρο σε άκρο με ρυθμούς υψηλότερους από αυτούς που γνωρίζουμε μέχρι τώρα.
2. Τυποποιημένη και ομοιόμορφη προσπέλαση στο δίκτυο.
3. Τυποποίηση των λειτουργιών δικτύου με τη δυνατότητα προσφοράς υπηρεσιών χρήστη για διασύνδεση με τα υπάρχοντα δίκτυα.

4.5 Υπηρεσίες Τηλεπληροφορικής που υποστηρίζονται από διάφορα δίκτυα

Με τον όρο «διασύνδεση», με τη γενική έννοια, αναφερόμαστε στη σύνδεση διάφορων μέσων επικοινωνίας, π.χ. τηλέφωνα, τηλεοράσεις, μηχανές τηλεμοιοτυπίας (fax) και υπολογιστές. Η ειδική τεχνολογία επικοινωνίας δεδομένων από απόμακρα σημεία, η τηλεπικοινωνία, επιτρέπει τη μετάδοση δεδομένων (κείμενα, φωτογραφίες, γραφήματα, εικόνες κτλ.) μέσω καλωδίων, τηλεφώνων, δορυφόρων, ραδιοκυμάτων κτλ. Παρακάτω θα δούμε μερικά τέτοια μέσα επικοινωνίας:

4.5.1 Τηλεμοιοτυπία (TELEFAX)

Είναι μια υπηρεσία γραφείου που έχει ως αντικείμενο τη μεταβίβαση ακίνητης εικόνας και τη δημιουργία στον τόπο λήψης ενός αντιγράφου σε χαρτί, της εικόνας που μεταβιβάζεται. Η ακίνητη εικόνα μπορεί να είναι σελίδα κειμένου γραφομηχανής, χειρόγραφο, φωτογραφία, σκίτσο, σχέδιο κ.λ.π. Η τηλεμοιοτυπία ως τεχνική μεταβίβασης είναι από πολλά χρόνια γνωστή, αλλά μόνο τα τελευταία χρόνια άρχισε να αναπτύσσεται ως τηλεπικοινωνιακή υπηρεσία σε αρκετές χώρες, λόγω της τυποποίησης που επιτεύχθηκε στο ενδιάμεσο χρονικό διάστημα και της πτώσης του κόστους των τερματικών συσκευών. Οι συσκευές τηλεμοιοτυπίας προσαρμόζονται συνήθως ως πρόσθετες διατάξεις δίπλα στην τηλεφωνική συσκευή του συνδρομητή και χρησιμοποιούν το τηλεφωνικό δίκτυο, μέσω του οποίου επικοινωνούν μεταξύ τους για τη μεταβίβαση εγγράφων πάσης φύσεως. Η υπηρεσία της τηλεμοιοτυπίας είναι δυνατόν να προσφερθεί στο κοινό με τις εξής μορφές:

1. Από τερματικές συσκευές που είναι εγκατεστημένες στο συνδρομητή (αποστολέα και παραλήπτη).
2. Από συσκευές σε ειδικά δημόσια τηλεπικοινωνιακά γραφεία, όπου πηγαίνει ο συνδρομητής που δε διαθέτει ο ίδιος συσκευή τηλεμοιοτυπίας και καταθέτει το προς μεταβίβαση έγγραφο, το οποίο ακολούθως διαβιβάζεται

τηλεπικοινωνιακά προς τον παραλήπτη ή αν αυτός δε διαθέτει τερματική συσκευή , στο αντίστοιχο γραφείο στον τόπο του παραλήπτη, όπου είτε παραλαμβάνεται από αυτόν, είτε του επιδίδεται με διανομέα.

3. Μελλοντικά, η αποστολή μπορεί να γίνει και από ηλεκτρονικά γραμματοκιβώτια εγκατεστημένα σε κοινόχρηστους χώρους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Υπουργείο Παιδείας μεταδίδει τα θέματα των πανελληνίων εξετάσεων προς τα εξεταστικά κέντρα της χώρας με συσκευές τηλεομοιοτυπίας.

4.5.2 Το Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)

Αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες και πιο δημοφιλείς υπηρεσίες Τηλεπληροφορικής στο χώρο του γραφείου. Ουσιαστικά έχει ως αντικείμενο τη μεταβίβαση κωδικοποιημένων πληροφοριών κειμένου, σε ελάχιστο χρόνο , σ' έναν ή περισσότερους παραλήπτες , οι οποίοι είναι δυνατόν να βρίσκονται σε διάφορες τοποθεσίες. Η υπηρεσία αυτή πραγματοποιείται με χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή και κατάλληλου λογισμικού (προγράμματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου). Απαραίτητη φυσικά προϋπόθεση είναι η σύνδεση του υπολογιστή σε κάποιο δίκτυο υπολογιστών . Κάθε συνδρομητής της υπηρεσίας αυτής έχει μια διεύθυνση που τον χαρακτηρίζει με μονοσήμαντο τρόπο και ένα γραμματοκιβώτιο (mailbox) στο οποίο αποθηκεύονται όλα τα μηνύματα που προορίζονται γι' αυτόν μέχρι αυτός να τα διαβάσει. Το γραμματοκιβώτιο αντιστοιχεί στην πραγματικότητα σε αποθηκευτικό χώρο , ο οποίος βρίσκεται σ' έναν κεντρικό υπολογιστή του δικτύου με τον οποίο συνδέεται ο συνδρομητής της υπηρεσίας του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Κατ' αυτόν τον τρόπο ένας οποιοσδήποτε συνδρομητής μπορεί να συντάξει το μήνυμα που επιθυμεί να στείλει και να καθορίσει τους επιθυμητούς παραλήπτες, προσδιορίζοντας απλώς τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις τους. Το μήνυμα που θα σταλεί μέσω του δικτύου και θα αποθηκευτεί στα γραμματοκιβώτια των παραληπτών, έστω και αν αυτοί απουσιάζουν. Στη συνέχεια, κάθε παραλήπτης μπορεί να διαβάσει το μήνυμα, όποτε αυτός το επιθυμεί και είτε να το αποθηκεύσει για περαιτέρω επεξεργασία, είτε να το διαγράψει, είτε να το χρησιμοποιήσει για να απαντήσει σε αυτόν που του το έστειλε. Για ένα τέτοιο σύστημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου χρειάζεται ένα ειδικό πρόγραμμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο εκτελεί όλες τις αναγκαίες εργασίες. Σε πολλές περιπτώσεις , ένα τέτοιο πρόγραμμα αποτελεί μέρος του λειτουργικού συστήματος. Διευκρινίζεται ότι ένα μήνυμα μπορεί να αποτελείται από μερικές γραμμές ή από αρκετές σελίδες. Συνήθως, το μήνυμα που στέλνεται πρέπει να πληκτρολογηθεί από κάποιο τερματικό. Σε ολοκληρωμένα συστήματα αυτοματισμού γραφείου, το μήνυμα αυτό μπορεί να έχει προετοιμαστεί από ένα σύστημα επεξεργασίας κειμένου. Πολλές τηλεφωνικές εταιρείες και δημόσιοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί ενδιαφέρονται να προσφέρουν υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τόσο σε ιδιώτες συνδρομητές όσο και σε επιχειρήσεις γι' αυτό προσφέρουν απεριόριστο internet διαμέσου διαφόρων πακέτων όπως είναι το conn-x, το OTENET OnDSL Kit κ.α.

Τα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου , ταξινομούν τα μηνύματα που διακινούνται στις εξής κατηγορίες:

1. **Μηνύματα χρηστών (user messages):** Αυτά περιέχουν πληροφορίες που στέλνονται από τον ένα συνδρομητή της υπηρεσίας αυτής στον άλλο. Αποτελούν την πιο σημαντική κατηγορία μηνυμάτων ενός συστήματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και είναι αυτά που δικαιολογούν την ύπαρξή του.

Τα μηνύματα αυτά μπορεί να είναι οσοδήποτε μεγάλα και είναι δυνατόν να περιέχουν οτιδήποτε επιθυμεί ο αποστολέας.

2. **Αποκρίσεις (replies):** Πρόκειται για μηνύματα που δημιουργούνται από το σύστημα με σκοπό να σταλούν στον αποστολέα και να τον ενημερώσουν για το αν το μήνυμα του έφτασε ή όχι στον προορισμό του. Οι χρήστες μπορούν να ζητήσουν ένα μήνυμα να δημιουργεί μια απόκριση μόνο αν αυτό παραδόθηκε, μόνο αν αυτό δεν παραδόθηκε, σε όλες τις περιπτώσεις ή σε καμιά περίπτωση.
3. **Διερευνητικά μηνύματα (probes):** Είναι ειδικά δοκιμαστικά μηνύματα που αποτελούνται από κενούς φακέλους. Ο σκοπός της αποστολής ενός διερευνητικού μηνύματος είναι να εξακριβωθεί αν ο προορισμός είναι προσεγγισίμος. Επιπλέον, από τις σφραγίδες χρόνου και τοποθεσίας που επισυνάπτονται στα μηνύματα αυτά αποστολέας μπορεί να προσδιορίσει τη διαδρομή που ακολούθησε το μήνυμα και το χρόνο που χρειάστηκε.

4.5.3 Τηλεεικονογραφία (VIDEOTEXT)

Είναι μια υπηρεσία που πραγματοποιείται με το συνδυασμό της συσκευής τηλεόρασης, του ηλεκτρονικού υπολογιστή και του τηλεφωνικού συστήματος. Ο συνδρομητής της υπηρεσίας αυτής επιλέγει με την τηλεφωνική του συσκευή τον αριθμό τηλεφώνου του κέντρου Videotex που αποτελείται κυρίως από ένα μεγάλο Η/Υ. Στο κέντρο Videotex είναι αποθηκευμένος στη μνήμη του υπολογιστή ένας μεγάλος αριθμός σελίδων με πάσης φύσεως πληροφορίες. Κάθε μία απ' τις σελίδες αυτές χαρακτηρίζεται από έναν κωδικό αριθμό με τον οποίο ο συνδρομητής μπορεί να καλέσει τη συγκεκριμένη σελίδα. Ο συνδρομητής επιλέγει όποιον κωδικό αριθμό επιθυμεί στο τηλεχειριστήριο της τηλεόρασης. Η συσκευή της τηλεόρασης είναι συνδεδεμένη με το τηλέφωνο του συνδρομητή έτσι ώστε να είναι δυνατή η μεταβίβαση του επιλεγέντος κωδικού προς το κέντρο Videotex το οποίο με τη σειρά του μεταβιβάζει μέσω τηλεφωνικής γραμμής τη ζητηθείσα σελίδα υπό μορφή ψηφιακών πληροφοριών προς το συνδρομητή και η σελίδα εμφανίζεται στη συσκευή τηλεόρασης του συνδρομητή. Μια και οι μεταβιβαζόμενες πληροφορίες είναι ψηφιακής μορφής απαιτείται η τοποθέτηση στη συσκευή του συνδρομητή και ενός modem. Εκτός βέβαια από την αναζήτηση των σελίδων με βάση τον κωδικό τους αριθμό, το σύστημα μπορεί με τη βοήθεια ερωτηρίων και ερωτήσεων, με εναλλακτικές δυνατότητες απάντησης (menu) από το συνδρομητή, να καθοδηγήσει το συνδρομητή με διαδοχικά διαλογικά βήματα στην εξεύρεση των πληροφοριών που αυτός επιθυμεί. Πέρα από την άντληση πληροφοριών, ο συνδρομητής μπορεί μέσω του τηλεχειριστηρίου της συσκευής του να αποστείλει πληροφορίες προς το κέντρο Videotex και μέσω αυτού προς άλλους συνδρομητές που επιθυμεί. Το κέντρο Videotex που είναι συνήθως δημόσιο (ανήκει στον τηλεπικοινωνιακό οργανισμό κάθε χώρας), μπορεί να επικοινωνεί ή και να διασυνδέει ηλεκτρονικούς υπολογιστές συνδρομητών του (π.χ. τραπεζών, ασφαλειών, δημοσίου, εταιρειών κ.λ.π.) με άλλους συνδρομητές. Το σύστημα αυτό λόγω της μεγάλης χωρητικότητας του για αποθήκευση πληροφοριών του διαλογικού χαρακτήρα του και του απλού τρόπου χρήσης του παρέχει πολύ μεγάλες δυνατότητες πληροφόρησης τόσο για τους επαγγελματικούς συνδρομητές όσο και για τα νοικοκυριά. Το σύστημα μπορεί να παρέχει πάσης φύσεως πληροφορίες όπως για παράδειγμα πληροφορίες τύπου ειδήσεις, τραπεζικές και ταξιδιωτικές πληροφορίες, πληροφορίες για προϊόντα, πελάτες, προμηθευτές, αγορές, δημόσιες υπηρεσίες. Επίσης στα πλαίσια ενός δημόσιου συστήματος Videotex μπορούν να δημιουργηθούν κλειστά συστήματα

ομάδων χρηστών όπως για παράδειγμα συστήματα πληροφοριών για ένα οργανισμό ή ιδιωτική επιχείρηση, στα οποία μπορούν να έχουν πρόσβαση μόνο οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αυτές. Επιπρόσθετα, το διαλογικό Videotex μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει ως αυτόνομο ενδοεπιχειρησιακό σύστημα για την κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών μιας επιχείρησης.

4.5.4 Τηλεκειμενογραφία (TELETEXT)

Η τηλεκειμενογραφία χρησιμοποιεί το τηλεοπτικό δίκτυο για να εκπέμπει ταυτόχρονα με τις τηλεοπτικές εκπομπές τις υπηρεσίες που προσφέρει. Ένας κοινός δέκτης τηλεόρασης αρκεί να εφοδιαστεί μ' ένα αποκωδικοποιητή για να λάβει τα σήματα της τηλεεικονογραφίας. Ο χρήστης με τη βοήθεια ενός τηλεχειριστηρίου μπορεί να εντοπίσει και να δει τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν.

4.5.5 Τηλεδιάσκεψη

Τηλεδιάσκεψη είναι μια υπηρεσία που παρέχει τη δυνατότητα σε πρόσωπα που βρίσκονται σε διαφορετικούς τόπους να επικοινωνούν μεταξύ τους οπτικά και ακουστικά, ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίηση συνεδριάσεων. Στην ουσία Τηλεδιάσκεψη είναι η επικοινωνία, μέσω υπολογιστών, δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων ατόμων, που βρίσκονται σε απόσταση μεταξύ τους. Κατά την τηλεδιάσκεψη γίνεται συγχρόνως οπτική και ακουστική επαφή των συμμετεχόντων (τηλεδιάσκεψη μπορούμε να έχουμε και με ακουστική επαφή μόνο). Η τηλεδιάσκεψη γίνεται σε πραγματικό χρόνο και επιτρέπει να γίνει ομιλία, συζήτηση, ερωτήσεις και απαντήσεις με ομιλητές και ακροατές σε απόσταση. Η οθόνη του υπολογιστή είναι εκείνη που κάνει δυνατή την οπτική και την ακουστική επαφή. Για την πραγματοποίηση της υπηρεσίας αυτής δημιουργούνται ειδικά studio, τα οποία είναι εξοπλισμένα με τηλεοπτικούς δείκτες, τηλεοπτικές μηχανές λήψης, μικρόφωνα, μεγάφωνα και άλλο βοηθητικό εξοπλισμό (π.χ. συσκευές τηλεομοιοτυπίας, τράπεζα συσκευών, κ.λ.π.). Τα studio αυτά είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους με σταθερές ζεύξεις ευρείας ζώνης από όπου διαβιβάζονται τα τηλεοπτικά, τηλεφωνικά κλπ σήματα. Για την τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία από τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορικής που διαφέρουν μεταξύ τους σε απαιτήσεις υποδομής και κόστους. Κυρίως απαιτείται:

- Ø Σύνδεση με internet.
- Ø Ευθεία τηλεεπικοινωνιακή ζεύξη
- Ø Τηλεόραση
- Ø Δορυφορική τηλεόραση

Έτσι, όταν για παράδειγμα, τα στελέχη μιας επιχείρησης στην πόλη Α θελήσουν να συνεδριάσουν μαζί με τα στελέχη του υποκαταστήματος της ίδιας επιχείρησης στην πόλη Β πηγαίνουν αντίστοιχα στα studio των δύο πόλεων από όπου, μέσω του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, οι μόνιμοι μπορούν να βλέπουν και να ακούνε τους δε (και αντίθετα) και να μεταβιβάζουν κατά τις ανάγκες έγγραφα, σχέδια, κ.λ.π. μέσω των συσκευών τηλεομοιοτυπίας, προς υποστήριξη της συνεδρίασης. Τέτοια συστήματα τηλεδιάσκεψης υπάρχουν σήμερα σε πολλές χώρες. Στην Ελλάδα ο ΟΤΕ έχει εισαγάγει από πενταετίας την υπηρεσία αυτή, η οποία χρησιμοποιείται κυρίως για επικοινωνία με το εξωτερικό.

Μερικά συστήματα είναι σχεδιασμένα για χρήση από μια ομάδα ατόμων σε μια αίθουσα συσκέψεων. Άλλα είναι για χρήση από ένα ή δύο άτομα σε ένα γραφείο. Σε κάθε περίπτωση, βλέπετε εικόνα, ακούτε καθαρό ήχο και έχετε την αίσθηση ότι βρίσκεστε μαζί και εργάζεστε μαζί στο ίδιο δωμάτιο. Είναι αμφίδρομο, είναι φυσικό και ζωντανό.

4.5.5.1 Group System

Με ένα group system για τηλεδιάσκεψη, η οθόνη του συστήματος βρίσκεται στην αίθουσα σύσκεψης και οι άνθρωποι που εμφανίζονται μέσα σ' αυτήν γίνονται μέρος της ομάδας σαν να ήταν και αυτοί καθισμένοι στο τραπέζι της αίθουσας. Μπορούν να κοιτάζουν, να μιλούν και να ακούνε ο ένας τον άλλον όπως θα κάνανε από κοντά. Μπορούν όλοι μαζί να δούν διάφορα έγγραφα, να σχεδιάσουν σε ένα πίνακα, να δούν διαφάνειες και να επιδείξουν ένα νέο προϊόν.

4.5.5.2 Desktop System

Με ένα σύστημα Desktop το άλλο άτομο εμφανίζεται σε ένα παράθυρο στην οθόνη του υπολογιστή. Και πάλι απλά μιλάνε, ακούνε, βλέπουν ο ένας τον άλλον σαν να ήταν καθισμένοι μαζί στο ίδιο γραφείο, ο ένας απέναντι από τον άλλον. Την ίδια στιγμή, μπορούν να εργαστούν μαζί με εφαρμογές υπολογιστή και έγγραφα. Ο ένας ανοίγει ένα παράθυρο στον υπολογιστή του, και ένα αντίγραφο αυτού εμφανίζεται στο παράθυρο του άλλου ατόμου. Το άλλο άτομο ανοίγει ένα έγγραφο και μπορούν και οι δύο να το δούν και να δουλέψουν πάνω σ' αυτό.

4.5.5.3 Τηλεδιάσκεψη μέσω DSL

DSL overview: Η τεχνολογία DSL (Digital Subscriber Line) άρχισε να διατίθεται στο καταναλωτικό και εταιρικό κοινό από το καλοκαίρι του 2003. Η σύνδεση με γραμμή DSL επιτρέπει την παροχή της υπηρεσίας σταθερής τηλεφωνίας στο συνδρομητή με ταυτόχρονη μόνιμη σύνδεση (24 ώρες) στο internet. Τα βασικά πλεονεκτήματα της γραμμής είναι η ταυτόχρονη επικοινωνία καθώς και η υψηλή ταχύτητα σύνδεσης με το internet. Η υψηλή ταχύτητα καθιστά εφικτή τη μετάδοση πληροφοριών που απαιτούν μεγάλο όγκο δεδομένων όπως το video, ο ήχος κ.τ.λ. με συνέπεια η γραμμή DSL να είναι ιδανική για εφαρμογές όπως η τηλεδιάσκεψη.

Εφαρμογές τηλεδιάσκεψης μέσω DSL: Οι ταχύτητες της υπηρεσίας DSL από το δίκτυο προς τον συνδρομητή είναι συνήθως από 128 μέχρι 1024 kbps (download). Από το συνδρομητή προς το δίκτυο είναι από 128 μέχρι 384 kbps συνήθως (upload). Με δεδομένο αυτές τις ταχύτητες, υπάρχει μια σχετική άνεση εύρους ζώνης και συνεπώς είναι δυνατή η σύνδεση δύο συστημάτων τηλεδιάσκεψης μέσω του internet με αποδεκτή ποιότητα. Ωστόσο το γεγονός ότι το internet παραμένει ένα απρόβλεπτο δίκτυο εξακολουθεί να σημαίνει ότι σε συνθήκες φόρτου ενδέχεται η επικοινωνία να έχει πρόβλημα ποιότητας.

Οι εφαρμογές που μπορούν να εκμεταλλευτούν τη γραμμή είναι:

- ⊗ Personal Video Conferencing (π.χ. επικοινωνία από κεντρικό γραφείο με τις κατά τόπους περιφέρειες μιας επιχείρησης ή μεταξύ περιφερειών- π.χ. μεταξύ δύο διευθυντών καταστήματος).

- Ø Group Video Conferencing (π.χ. επικοινωνία ομάδας 6 ατόμων στην Αθήνα με 6 άτομα στην Πάτρα ή ενός διευθυντή στη Λάρισα με 6 άτομα στο Ηράκλειο)
- Ø Security-surveillance (π.χ. επίβλεψη των χώρων του εργοστασίου στη Βοιωτία από το γραφείο του διευθυντή στην Αλεξανδρούπολη με εικόνα και ήχο)

Εκμετάλλευση DSL για εταιρικές επικοινωνίες: Παρ' όλα τα παραπάνω, με μια σχετικά γρήγορη σύνδεση, μπορούμε να πούμε ότι είναι εφικτή η τηλεδιάσκεψη μέσω DSL για εφαρμογές μικρής κλίμακας χωρίς μεγάλες απαιτήσεις σε ποιότητα επικοινωνίας, πράγμα που θα δώσει σε μια εταιρεία τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τη σύνδεση DSL που ενδεχομένως διαθέτουν δύο άκρα (π.χ. υποκαταστήματα) για τηλεδιάσκεψη χωρίς τη χρήση γραμμών ISDN και τη χρονοχρέωση. Προϋπόθεση είναι είτε η γραμμή DSL να χρησιμοποιείται και για άλλους σκοπούς (π.χ. επικοινωνία data- υποκαταστημάτων για εμπορικές εφαρμογές/ CRM, ανάγκη σύνδεσης στο internet με υψηλή ταχύτητα, παροχές υπηρεσιών internet- hosting, ή άλλες υπηρεσίες ISPs- και άλλα). Με αυτόν τον τρόπο η εισαγωγή της γίνεται στην εταιρεία χωρίς επιπλέον γραμμές / χρονοχρέωση ανά κλήση και χωρίς επιπλέον διαδικασίες εγκατάστασης κτλ. Εναλλακτικά, αν η γραμμή DSL εξυπηρετεί μόνο την εφαρμογή της τηλεδιάσκεψης, τότε χρειάζεται μια προσεκτική οικονομική μελέτη που θα καθορίσει αν η εναλλακτική λύση της επικοινωνίας μέσω γραμμών ISDN είναι πιο οικονομική, γεγονός που εξαρτάται άμεσα από τη συχνότητα των συνδέσεων τηλεδιάσκεψης και την απόσταση των άκρων μεταξύ τους (π.χ. αστική κλήση/ υπεραστική/ διεθνής κτλ.).

Εξοπλισμός και υπηρεσίες που απαιτούνται

Φέροντας σαν παράδειγμα μια εταιρεία με 2 υποκαταστήματα, και θεωρώντας ότι το ένα βρίσκεται στην Αθήνα και το άλλο στη Θεσσαλονίκη, μπορούμε να δώσουμε μία γενική εικόνα του εξοπλισμού και των υπηρεσιών που απαιτούνται για μια εφαρμογή τηλεδιάσκεψης μικρής κλίμακας. Η απαίτηση για υψηλή ποιότητα ήχου και εικόνας ικανοποιείται μόνο μέσω γραμμών ISDN ή μέσω μισθωμένων γραμμών υψηλής χωρητικότητας. Κάθε υποκατάστημα χρειάζεται σύνδεση DSL που παρέχεται από τον ΟΤΕ, Ταυτόχρονα απαιτείται η συνδρομή στην υπηρεσία DSL από έναν provider (ISP) ο οποίος αναλαμβάνει τη σύνδεση του συνδρομητή με το internet στην ταχύτητα που θα επιλέξει ο συνδρομητής. Επίσης κάθε υποκατάστημα χρειάζεται ένα σύστημα μικρής ή μεσαίας κατηγορίας για τηλεδιάσκεψη μέσω IP.

4.5.6 Internet

Μερικά χρόνια πριν, αν κάποιος ήθελε να πληροφορηθεί π.χ. για τα προϊόντα μιας εταιρείας, θα έπρεπε να αναζητήσει μερικά διαφημιστικά έντυπα, να καλέσει τον αρμόδιο πωλητή και υπεύθυνο διανομής κτλ. Σήμερα ο πλέον αποδοτικός τρόπος για τις αντίστοιχες εμπορικές δραστηριότητες ενός ατόμου είναι να αναζητήσει τις σχετικές πληροφορίες στο δίκτυο Internet.

Το internet είναι ένα τεράστιο δίκτυο ευρείας περιοχής το οποίο διασυνδέει δεκάδες χιλιάδες δίκτυα σε παγκόσμιο επίπεδο και οποιοσδήποτε μπορεί να έχει πρόσβαση σ' αυτά. Αρκεί να διαθέτει έναν μικροϋπολογιστή και κάποιο μέσο που θα του επιτρέψει τη σύνδεση αυτή. Η σύνδεση με το internet δίνει στο χρήστη την αίσθηση ότι

βρίσκεται μπροστά σ' έναν πολύ μεγάλο υπολογιστή με διακλαδώσεις σ' όλο τον κόσμο , από το διπλανό γραφείο μέχρι την άλλη άκρη της γής. Εκατομμύρια πληροφοριών για έναν απεριόριστο αριθμό διαφορετικών θεμάτων, μπορούν να παρελάσουν μέσα σε ελάχιστα δευτερόλεπτα μπροστά στην οθόνη του υπολογιστή. Τεχνικά το internet είναι ένα δίκτυο που συνδέει χιλιάδες άλλα δίκτυα με εκατομμύρια υπολογιστές.

Υπάρχουν αρκετές χρήσεις του internet, οι τέσσερις όμως πιο δημοφιλείς εφαρμογές του είναι οι εξής:

- Ø Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Είναι η αποστολή και η λήψη ηλεκτρονικών μηνυμάτων και αποτελεί την πιο δημοφιλή υπηρεσία του internet.
- Ø Ομάδες δημόσιας συζήτησης (Public discussion groups). Είναι η δυνατότητα που παρέχει το internet για συμμετοχή ή απλή ακρόαση σε συζητήσεις πάνω σε μια τεράστια ποικιλία θεμάτων.
- Ø Μεταφορά αρχείων από απομακρυσμένες βάσεις δεδομένων. Η υπηρεσία αυτή που ονομάζεται FTP , επιτρέπει την ανίχνευση αρχείων και την αντιγραφή τους , από άλλους υπολογιστές που είναι επίσης συνδεδεμένοι στο internet.
- Ø Εκτέλεση προγραμμάτων σε απομακρυσμένους υπολογιστές.

4.5.7 Ηλεκτρονικός πίνακας ανακοινώσεων

Η δραστηριότητα αυτή μοιάζει μ' έναν δημόσιο πίνακα ανακοινώσεων, στον οποίο μπορούμε να αναρτήσουμε ή από τον οποίο μπορούμε να διαβάσουμε μηνύματα. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να είναι είτε προσωπικά είτε να απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων. Η διαφορά είναι ότι πρόκειται για ηλεκτρονικά μηνύματα, για των οποίων την ανάγνωση ή την αποστολή, απαιτείται ένας υπολογιστής, μια τηλεφωνική σύνδεση και ο αριθμός τηλεφώνου ενός ηλεκτρονικού πίνακα ανακοινώσεων.

4.5.8 Ηλεκτρονική ανταλλαγή στοιχείων

Η ηλεκτρονική ανταλλαγή στοιχείων (Electronic Data Interchange) ή όπως αλλιώς συνηθίζεται να αποκαλείται 'εμπόριο χωρίς έγγραφα' έχει ως αντικείμενο τη μεταφορά στοιχείων/ πληροφοριών με τη μορφή μηνυμάτων, δομημένων σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα , από ένα πληροφοριακό σύστημα στο άλλο.

Επομένως , το EDI είναι μία διαδικασία ή μέθοδος για την πραγματοποίηση συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων, όπου τα δεδομένα της συναλλαγής περνούν από τον υπολογιστή της μιας επιχείρησης στον υπολογιστή της άλλης , χωρίς να χρειάζεται ανθρώπινη παρέμβαση για την ερμηνεία ή την αντιγραφή των στοιχείων αυτών. Για να υλοποιηθεί αυτή η αυτόματη μεταφορά , οι πληροφορίες θα πρέπει να έχουν κάποια προκαθορισμένη μορφή και να είναι δομημένες σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες ώστε ο υπολογιστής να μπορεί να τις μεταφράσει στο μορφότυπο (format) των ενδοεπιχειρησιακών εφαρμογών , για να ενημερώσει έτσι τα αρχεία ή τις βάσεις δεδομένων της συγκεκριμένης επιχείρησης

Ο όρος 'εμπόριο χωρίς έγγραφα' χρησιμοποιείται γιατί στην τεχνική αυτή συνδυάζονται οι δυνατότητες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών με στόχο να αντικαταστήσουν το χαρτί ως φορέα συναλλαγών , οι οποίες λαμβάνουν χώρα

κατά τη διεξαγωγή του εμπορίου και της παροχής ποικίλων υπηρεσιών. Η εφαρμογή όμως του EDI συναντά πολλές δυσκολίες μερικές απ' τις οποίες είναι οι εξής:

- Ø **Γνησιότητα μηνύματος:** Θα πρέπει να μπορεί να διαπιστωθεί ότι ο αποστολέας του μηνύματος είναι πράγματι αυτός που αναγράφει το μήνυμα.
- Ø **Ακεραιότητα δεδομένων:** Θα πρέπει να μπορεί να διαπιστωθεί αν το μήνυμα έφτασε στον προορισμό του όπως ακριβώς διαβιβάστηκε και ότι δεν αλλοιώθηκε στη μεταφορά.
- Ø **Μη αποποίηση αποστολής / λήψης:** Ούτε ο αποστολέας αλλά ούτε και ο παραλήπτης δε θα πρέπει να είναι σε θέση να αρνηθούν, ο μὲν πρώτος την αποστολή, ο δε δεύτερος τη λήψη ενός μηνύματος.

Απ' την άλλη πλευρά τα οφέλη που υπάρχουν από την εφαρμογή του EDI είναι τα εξής:

- Ø Τα παραστατικά και τα λοιπά έγγραφα καθίστανται διαθέσιμα στον παραλήπτη σε πολύ μικρό χρονικά διάστημα από την αποστολή τους.
- Ø Ελαττώνεται η χρήση του χαρτιού στο χώρο του γραφείου, αυξάνοντας την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και μειώνοντας το αντίστοιχο κόστος αποθήκευσης.
- Ø Ελαττώνεται το χρονικό κόστος επαναπληκτρολόγησης και εξαλείφονται τα σφάλματα επανεισαγωγής των στοιχείων στην εφαρμογή του παραλήπτη. Το επιφορτισμένο με αυτή την εργασία προσωπικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλες πιο παραγωγικές εργασίες.
- Ø Η δυνατότητα που προσφέρει για άριστο έλεγχο των αποθεμάτων. Εξαιτίας της η ηλεκτρονικής ανταλλαγής παραγγελιών και επιβεβαιώσεων, η επιχείρηση μπορεί να διατηρεί το βέλτιστο απόθεμα εμπορευμάτων, προϊόντων ή πρώτων υλών στις αποθήκες της, ελαχιστοποιώντας έτσι το κόστος διατήρησης ενός υπερβολικά μεγάλου και μη ορθολογικά καταναμημένου αποθέματος.

4.5.9 Εικονοτηλέφωνο

Το εικονοτηλέφωνο είναι μια αντιπροσωπευτική υπηρεσία που απαιτεί δίκτυο μεταγωγής ευρείας ζώνης. Κάθε τερματική συσκευή εικονοτηλεφώνου διαθέτει εκτός του μικροφώνου και του ακουστικού που διαθέτουν τα κοινά τηλέφωνα, μια τηλεοπτική μηχανή λήψης και ένα τηλεοπτικό δέκτη ενσωματωμένα συνήθως σε μια συσκευή. Έτσι, οι συνομιλούντες συνδρομητές μπορούν να βλέπουν ο ένας τον άλλον, καθώς μιλούν ή να δείχνουν ο ένας στον άλλο έγγραφα, κ.λ.π. Το εικονοτηλέφωνο μπορεί σήμερα να πραγματοποιηθεί με περιορισμένη όμως ποιότητα εικόνας και στο δίκτυο ISDN.

4.6 Κινητές υπηρεσίες και έξυπνα τηλέφωνα

Το κύριο χαρακτηριστικό των κινητών υπηρεσιών Τηλεπληροφορικής είναι ότι ο ένας τουλάχιστον από τους δύο επικοινωνούντες συνδρομητές είναι κινούμενος ενώ ένα τουλάχιστον τμήμα του δικτύου είναι αναγκαστικά ασυρματικό. Στη συνέχεια περιγράφονται δύο αντιπροσωπευτικές κινητές υπηρεσίες:

A) Η τηλεειδοποίηση (paging) επιτρέπει τη μονόδρομη μεταβίβαση απλών σημάτων από μια τηλεφωνική συσκευή προς ένα φορητό δέκτη. Σε κάθε συνδρομητή που είναι

εφοδιασμένος μ' ένα τέτοιο δέκτη παραχωρούνται, από τον τηλεπικοινωνιακό οργανισμό που προσφέρει την υπηρεσία, ένας έως οκτώ εξαψήφιοι συνήθως αριθμοί κλήσης. Ο δέκτης του οποίου το μέγεθος είναι λίγο μεγαλύτερο από κουτί τσιγάρων, διαθέτει μεταξύ άλλων βομβητή για την παραγωγή τόσων διαφορετικών ηχοσημάτων όσοι και οι αριθμοί κλήσης που του έχουν παραχωρηθεί.

Για να γίνει η επικοινωνία με το συνδρομητή που έχει το δέκτη αυτό, πρέπει ο συνδρομητής που τον καλεί να επιλέξει από μια κοινή τηλεφωνική συσκευή αρχικά το χαρακτηριστικό αριθμό της υπηρεσίας αυτής (0921 για τον ΟΤΕ) και μετά τον αριθμό κλήσης του δέκτη. Η κλήση αυτή μεταβιβάζεται μέσω του τηλεφωνικού κέντρου του καλούντος προς το κέντρο τηλεειδοποίησης της περιοχής που βρίσκεται ο καλούμενος, από όπου εκπέμπεται πλέον μέσω δικτύου ασυρματικών πομπών μια ορισμένη συχνότητα. Η συχνότητα αυτή διεγείρει το φορητό δέκτη του καλούμενου συνδρομητή και ο δέκτης δίνει ακουστική ένδειξη (διακεκομμένος τόνος), καθώς επίσης και οπτικό σήμα (π.χ. άναμμα της αντίστοιχης ενδεικτικής λυχνίας). Η σημασία των σημάτων αυτών είναι προσυμφωνημένη μεταξύ καλούντος και καλούμενου. Αν ο συνδρομητής έχει περισσότερους από έναν αριθμούς κλήσης μπορεί να προσυμφωνηθεί για κάθε αριθμό και διαφορετική αντίστοιχα πληροφορία. Στην περίπτωση αυτή διαφέρει από αριθμό σε αριθμό το ηχοσήμα που ακούγεται στο δέκτη. Η υπηρεσία αυτή προσφέρεται από τον ΟΤΕ και λειτουργεί από το 1987 στην Ελλάδα. Η τηλεειδοποίηση είναι μια πολύ χρήσιμη υπηρεσία κυρίως σε ανθρώπους που βρίσκονται πολλές ώρες εκτός γραφείου για εξωτερικές δουλειές ή λόγω των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων ταξιδεύουν πολύ συχνά. Μ' αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η επικοινωνία μαζί τους σε περίπτωση ανάγκης.

Β) Η κινητή τηλεφωνία επιτρέπει τη διεξαγωγή πλήρους τηλεφωνικού διαλόγου σε αντίθεση με την τηλεειδοποίηση. Γι' αυτό το λόγο θεωρείται επέκταση της κοινής τηλεφωνικής υπηρεσίας, για τις περιπτώσεις εκείνες που ο ένας τουλάχιστον συνδρομητής είναι κινούμενος. Οι συσκευές των κινούμενων συνδρομητών είναι από άποψη χειρισμού πανομοιότυπες με τις κοινές τηλεφωνικές συσκευές ενώ είναι δυνατόν να είναι εγκατεστημένες και σε οχήματα.

Η πρώτη γενιά των συστημάτων κινητής τηλεφωνίας παρουσίαζε ορισμένα βασικά μειονεκτήματα που διαδραμάτισαν ανασταλτικό ρόλο στην ανάπτυξη της υπηρεσίας αυτής. Όμως από το 1991 που προσφέρεται η κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα έχουν γίνει τεράστια βήματα βελτίωσης ως προς τη γεωγραφική κάλυψη, τον όγκο και το βάρος της συσκευής και γενικά έχει βελτιωθεί όλη η απόδοση του συστήματος

Γ) Τα κυτταρικά τηλέφωνα (cellular phones) είναι ασύρματα μηχανήματα που χρησιμοποιούν ραδιοκύματα για επικοινωνία με τοπικά κέντρα που ευρίσκονται σε διάφορες γεωγραφικές θέσεις. Τα τηλέφωνα αυτά μπορούν να έχουν διαμορφωτές που επιτρέπουν μετάδοση μηνυμάτων υπολογιστών από σταθμούς εργασίας ή μεταφερόμενους μικροϋπολογιστές και χρησιμοποιούνται εκτεταμένα για συλλογές δεδομένων και διάφορες άλλες σχετικές εφαρμογές.

Δ) Τα έξυπνα τηλέφωνα (smart phones) περιέχουν μικροεπεξεργατές, που μπορούν να προγραμματιστούν με προηγμένα τεχνολογικά χαρακτηριστικά και οθόνες που επιδεικνύουν δεδομένα. Διαθέτουν επίσης διαμορφωτές και fax, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πληρωμή λογαριασμών (τραπεζών, δημοσίων φορέων και οργανισμών κτλ.), πραγματοποίηση αγορών, ανάκτηση πληροφοριών από βάσεις και τράπεζες δεδομένων από το σπίτι και άλλες διάφορες υπηρεσίες πληροφοριών με απλό, άνετο και οικονομικό τρόπο.

Ε) Η τηλεόραση υψηλής ευκρίνειας [High Definition Television (HDTV)] είναι ένα σύστημα που παρέχει εικόνες μεγάλου μεγέθους με υπερδιπλάσια ευκρίνεια από τη συνήθη τηλεόραση, υψηλής ποιότητας ήχο και έχει τη δυνατότητα μετατροπής της τηλεόρασης σε διαλογικό υπολογιστή, έτσι ώστε πολλές υπηρεσίες και πληροφορίες μεταφέρονται στο σπίτι του χρήστη.

(πηγή: Τηλεπληροφορική και Δίκτυα Υπολογιστών. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών 1994 (Συγγραφέας: Παν. Παναγιωτόπουλος, Γιάν. Δραγωνάς, Χρ. Σκουρλάς)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5' E-GOVERNMENT

Όταν μιλάμε για ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) εννοούμε τη μετάβαση στο διαδίκτυο και προσαρμογή των κυβερνητικών υπηρεσιών έτσι ώστε να παρέχουν πληροφόρηση, να δέχονται αιτήματα και να αλληλεπιδρούν με τον πολίτη. Είναι η σταθερή αξιοποίηση του διαδικτύου από μέρος των πολιτών για την μεταξύ τους επικοινωνία, ως εργαλείο οργάνωσης και επίτευξης των στόχων κοινού ενδιαφέροντος.

Το ιδανικό μοντέλο βασίζεται στη άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη.

Καλύτερες υπηρεσίες με αξιοπιστία, χαμηλότερο κόστος και υψηλότερη ποιότητα.

Νέα και καλύτερη εικόνα της δημόσιας διοίκησης στους πολίτες.

Δυνατότητα μεγαλύτερης συμμετοχής των πολιτών στη διακυβέρνηση. Θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια εικονική "Αγορά" στο Διαδίκτυο, όπου οι πολίτες θα μπορούν να συμμετέχουν στις δημοκρατικές διαδικασίες και να έχουν τη δυνατότητα να διαβουλεύονται με τη διοίκησή τους ή και να ψηφίζουν για θέματα που τους αφορούν.

Ο Κύκλος υπηρεσιών του e-government προς τους πολίτες περιλαμβάνει:

Ηλεκτρονική συμπλήρωση και αποστολή αιτήσεων.

Ηλεκτρονικές εγγραφές.

Ηλεκτρονικούς διαγωνισμούς.

Ηλεκτρονικές οικονομικές δοσοληψίες με το δημόσιο.

Υποστήριξη υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης, πρόνοιας και υγείας.

Χρήση δημόσιων βιβλιοθηκών.

Με το e-government παίρνει δύναμη ο απλός πολίτης και συμμετέχει στη δημοκρατία με τον δικό του μοναδικό τρόπο γιατί μπορεί να προτείνει νέους νόμους ή αλλαγές νόμων και γενικά να κάνει σχόλια για οτιδήποτε του κεντρίσει το ενδιαφέρον.

Ο Κύκλος εργασιών του e-government προς τις επιχειρήσεις περιλαμβάνει:

Ηλεκτρονική υποβολή προσφορών.

Πληροφόρηση για το σύνολο των αγορανομικών, υγειονομικών, φορολογικών διατάξεων μιας επιχείρησης.

Οι ηλεκτρονικές σχέσεις κράτους και επιχειρήσεων μπορούν να αναπτυχθούν περισσότερο και ταχύτερα απ' ό,τι οι αντίστοιχες με τους πολίτες, για τον πολύ απλό λόγο ότι οι επιχειρήσεις κατέχουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές με πρόσβαση στο διαδίκτυο και εν γένει πιο πολλές τεχνολογικές δεξιότητες από τους απλούς πολίτες.

Πλεονεκτήματα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

- 1) Η ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση υπόσχεται καλύτερη ποιότητα στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών στην οικονομία και τους πολίτες. Πρέπει να εξασφαλίζει την παροχή ενδο-υπηρεσιακών βελτιώσεων σε όλη τη δημόσια διοίκηση και να υπάρχει μικρότερο κόστος απ' ό,τι με τους συνηθισμένους τρόπους.
- 2) Έχουν πρόσβαση άτομα με ειδικές ανάγκες.
- 3) Δυνατότητα επικοινωνίας με δημόσιες υπηρεσίες.
- 4) Συναλλαγές.
- 5) Πιο γρήγορη και πληρέστερη εξυπηρέτηση πολιτών.

Μειονεκτήματα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Υπάρχουν αρκετοί χρήστες του Διαδικτύου που μπορούν εν δυνάμει να εξυπηρετηθούν ηλεκτρονικά από τη δημόσια διοίκηση. Δεν είναι λίγοι εκείνοι όμως που εξαιτίας της έλλειψης γνώσης ή και πρόσβασης δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ψηφιακή τεχνολογία και επομένως να εξυπηρετηθούν το ίδιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Είναι υπαρκτός, λοιπόν, ο κίνδυνος της περιθωριοποίησης των εν λόγω ατόμων μέσα σε μια ηλεκτρονική κοινωνία.

Το πρόβλημα της ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων έγκειται στο γεγονός ότι διαμέσου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υπάρχει αυξημένη δυνατότητα παρακολούθησης των χρηστών και πιθανής δημοσιοποίησης των ευαίσθητων προσωπικών τους δεδομένων. Η χρήση του Διαδικτύου και η επικοινωνία διαμέσου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορούν δυνητικά να ανιχνευτούν και να καταγραφούν πολύ πιο εύκολα σε σύγκριση με τον παραδοσιακό τρόπο τηλεφωνικής και ταχυδρομικής επικοινωνίας. Επίσης, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις των hackers που απέδειξαν ότι το επίπεδο της ηλεκτρονικής ασφάλειας είναι ανεπαρκές.

Η παραδοσιακή λειτουργία του δημοκρατικού πολιτικού συστήματος απαιτεί σε μεγάλο βαθμό τη φυσική παρουσία και προσωπική επαφή του πολитеυόμενου με τον ψηφοφόρο. Μορφές όμως της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης τείνουν να αποδυναμώσουν αυτό τον χαρακτήρα της δημοκρατίας και να οδηγήσουν σε αλλαγές, τόσο το πολιτικό σύστημα όσο και την εσωτερική λειτουργία των κυβερνήσεων. Για παράδειγμα δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν τη θεσμοθέτηση της ηλεκτρονικής ψήφου. Επίσης, τα περισσότερα σχεδόν κόμματα έχουν ιστοσελίδες,

ενισχύοντας καθημερινά την ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πολίτες – ψηφοφόρους τους.

Η συμβατότητα των ηλεκτρονικών συστημάτων μεταξύ των διαφόρων δημοσίων υπηρεσιών, η οποία πολλές φορές καθιστά αδύνατη την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους.

Το πρόβλημα της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σχετίζεται με την αντίδραση των δημοσίων υπαλλήλων στη χρήση των μεθόδων ηλεκτρονικής διοίκησης.

Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στις δημόσιες υπηρεσίες, τα οποία είτε έχουν πολύ μεγάλο κόστος είτε είναι τεχνολογικά ξεπερασμένα.

5.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Η περίπτωση της Εκπαίδευσης

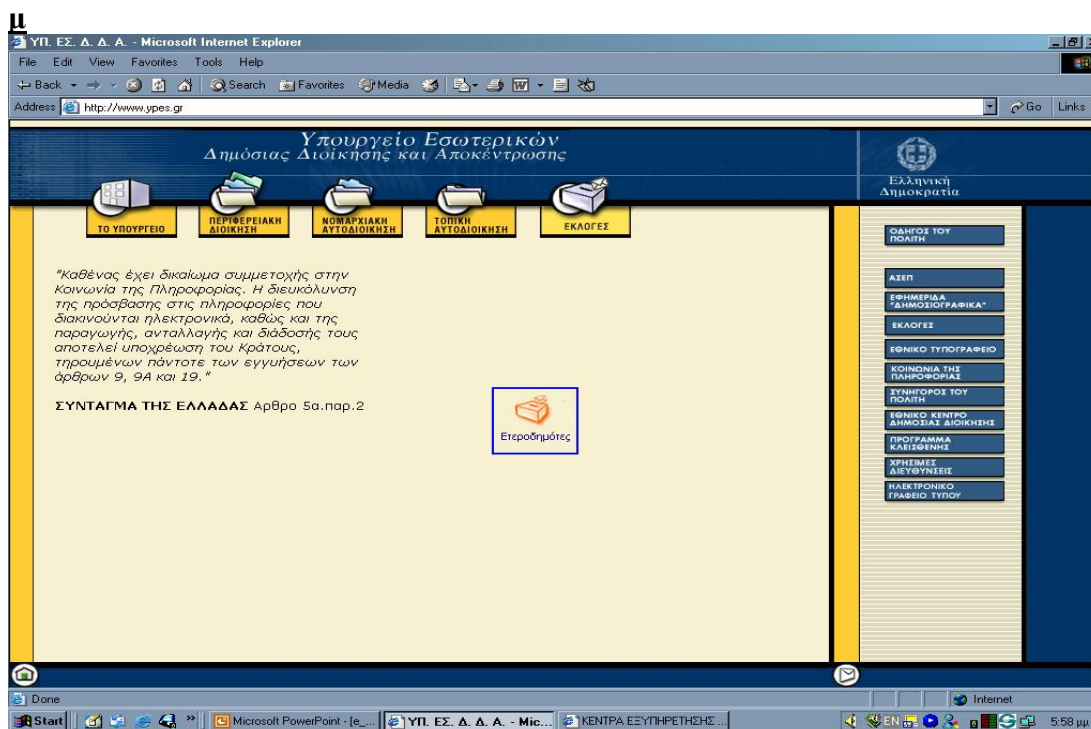
Στην Ελλάδα σήμερα ένας στους δύο νέους 15-25 ετών χρησιμοποιεί το διαδίκτυο. Όμως η πλειοψηφία των νέων δεν ξέρει να το χρησιμοποιήσει σωστά και αυτό συμβαίνει γιατί ελάχιστα χρησιμοποιείται στην εκπαιδευτική διαδικασία, αν και τα τελευταία δέκα χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα στην ανάπτυξη υποδομών στα σχολεία και στα Πανεπιστήμια.

Η εκπαίδευση αποτελεί προνομιακό χώρο για τη διάδοση των τεχνολογιών διαδικτύου στην κοινωνία, λόγω του ρόλου της, αλλά και της δεκτικότητας των νέων στις νέες τεχνολογίες. Αν υπήρχε σαν μάθημα στο σχολείο το internet όλοι θα είχαν εξικιωθεί μ' αυτό και θα το χρησιμοποιούσαν χωρίς καμιά δυσκολία.

Τα τελευταία χρόνια, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο, δραστηριοποιούνται εθελοντικά φορείς που συμβάλουν στην ανάπτυξη της Κοινωνίας της Πληροφορίας, κυρίως μέσω της ενημέρωσης και της αλληλοϋποστήριξης των χρηστών. Ανάλογες κινήσεις έχουν αναπτυχθεί και στη χώρα μας, με σημαντικές πρωτοβουλίες, πολλές από τις οποίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία κοινοτήτων "ψηφιακώς διασυνδεδεμένων" χρηστών των νέων τεχνολογιών και στην προώθηση του Ελεύθερου Λογισμικού/ Λογισμικού Ανοικτού Κώδικα (ΕΛ/ ΛΑΚ- <http://www.ellak.gr/>). Οι πιο γνωστές είναι η Ένωση Χρηστών και Φίλων Linux Ελλάδας (<http://www.hellug.gr/>), το Ασύρματο Μητροπολιτικό Δίκτυο Αθηνών (<http://www.awmn.gr/>), η Ένωση Ελλήνων Χρηστών Internet (<http://www.eexi.gr/>), και ο Σύλλογος Ραδιοερασιτεχνών Ελλάδος (<http://www.hwn.gr/>). Οι κινήσεις αυτές σε συνεργασία με συλλογικούς φορείς όπως η ΓΣΕΕ, η ΑΔΕΔΥ και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός κινήματος για τα ψηφιακά δικαιώματα του πολίτη.

5.2 Υπηρεσίες του e-government

1. **Αστερίας:** Σκοπός του είναι να συνδέει τα νησιά με τις νομαρχίες και να απελευθερώσει τους κατοίκους από τις μετακινήσεις. Είναι ψηφιακές αιτήσεις που μπορεί να τις προμηθευτεί ο πολίτης από τον δήμο, να τις υποβάλλει και να τις συμπληρώσει επί τόπου, χωρίς να χρειαστεί να ταξιδέψει στο νησί που βρίσκεται η νομαρχία. Πραγματοποιείται από το Υπουργείο Εσωτερικών(www.ypes.gr)



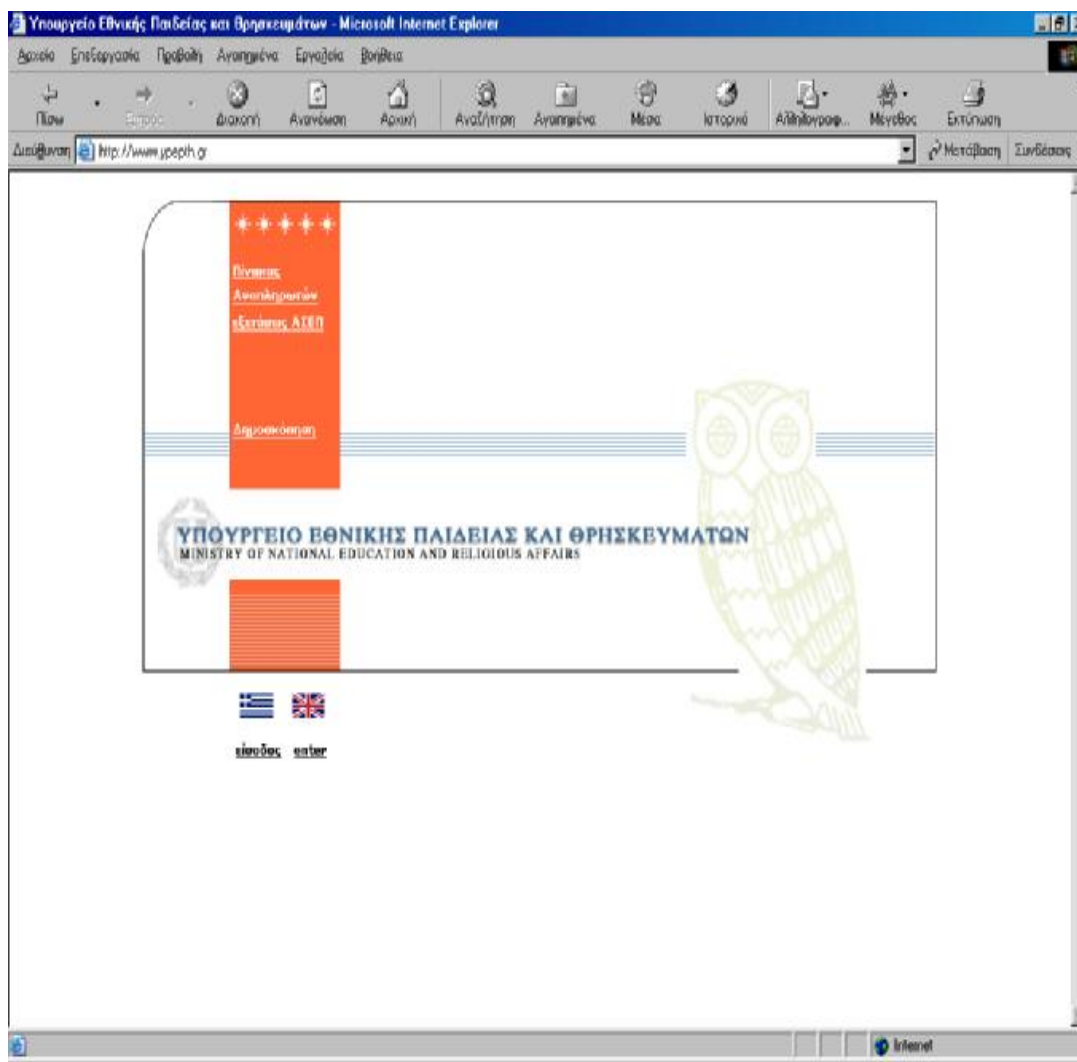
2. Σύζευξις:

- Ø Αποτελεί το εσωτερικό διαδικτύου (Intranet) του δημόσιου τομέα.
- Ø Δίκτυο υψηλής ταχύτητας.
- Ø Σύνδεση υπουργείων και υπηρεσίες νομαρχιών

Το Σύζευξις που αποτελεί και ακρογωνιαίο λίθο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει πλέον κατακυρωθεί και η κυβερνητική απόφαση για τη δημιουργία εθνικής δημόσιας πύλης στο Διαδίκτυο έχει ήδη ληφθεί.

Τοποθεσίες στο Internet

Ø Υπουργείο Εθνικής Παιδείας Και Θρησκευμάτων
(www.yperth.gr)



Ø Taxis(www.taxisnet.gr)

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η πλέον ολοκληρωμένη ελληνική ηλεκτρονική δημόσια υπηρεσία είναι το [TAXISnet](http://www.taxisnet.gr), που πλέον βρίσκεται και σε φάση αναβάθμισης. Για παράδειγμα, ένας πολίτης μπορεί να υποβάλει τη φορολογική του δήλωση, απευθείας, από το σπίτι του, χρησιμοποιώντας τον προσωπικό του υπολογιστή. Δηλαδή το [TAXISnet](http://www.taxisnet.gr) είναι η υπηρεσία που παρέχει στους [φορολογούμενους](#) τη δυνατότητα να διευθετούν τις εκκρεμότητές τους με τις ΔΟΥ μέσω Internet, χωρίς ουρές, τλαιπωρία και σπατάλη πολύτιμου χρόνου. Το έργο TAXIS συμπεριλαμβάνεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Κλεισθένης" (Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό [Δημόσιο](#). Η υπηρεσία [TAXISnet](http://www.taxisnet.gr) συγχρηματοδοτείται και αυτή από το πρόγραμμα "Κλεισθένης" και αποτελεί μία ακόμη δράση της [Γενικής Γραμματείας Πληροφορικών Συστημάτων](#) προς την [Κοινωνία της Πληροφορίας](#).

▶▶▶ NEO TAXISnet

▶ Η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων έχει υλοποιήσει και λειτουργεί παραγωγικά [πληροφοριακά συστήματα που επιτρέπουν τη διεκπεραίωση συναλλαγών, τη χορήγηση εγγράφων και την παροχή πληροφοριών, μέσω του Internet.](#)

Αποτελέσματα αυτής της επιλογής είναι η συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης των φορολογουμένων, πολιτών και επιχειρήσεων και η απλούστευση των ακολουθούμενων διαδικασιών. Παράλληλο όφελος είναι η εξοικονόμηση πόρων, με την απαλλαγή των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών από χρονοβόρες συναλλαγές.

Τα επιμέρους πληροφοριακά συστήματα της Γ.Γ.Π.Σ. και εφαρμογές που παρέχουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες και αποβλέπουν στην ένταξη των πολιτών στο επίκεντρο της εξυπηρέτησης, συνιστούν το **NEO TAXISnet**.



▶ Με το NEO TAXISnet επιτυγχάνεται:

[Υποβολή δηλώσεων μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, χωρίς να είναι απαραίτητη η παρουσία του φορολογουμένου στη Δ.Ο.Υ.](#)

[Αποσυμφόρηση των Δ.Ο.Υ., λόγω της μειωμένης προσέλευσης των πολιτών σε αυτές, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη.](#)

Υποβολή δηλώσεων σε 24ωρη βάση, 7 μέρες την εβδομάδα.

Άμεση επικοινωνία και ενημέρωση του πολίτη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Αποτελεσματική προστασία όλων των διακινούμενων στο internet προσωπικών δεδομένων.

► Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του ΝΕΟΥ TAXISnet, απευθύνονται:

Σε όλους τους πολίτες προκειμένου να υποβάλουν δήλωση φορολογίας εισοδήματος (Ε1, Ε2, Ε3, Ε9).

Σε όλους τους πολίτες και τις επιχειρήσεις προκειμένου να υποβάλουν περιοδικές δηλώσεις Φ.Π.Α.

Σε όλους τους πολίτες και τις επιχειρήσεις προκειμένου να υποβάλουν τριμηνιαίους ανακεφαλαιωτικούς πίνακες ενδοκοινοτικών αποκτήσεων / παραδόσεων (δηλώσεις V.I.E.S.).

Σε όλους τους πολίτες/επιτηδευματίες και τις επιχειρήσεις προκειμένου να υποβάλουν συγκεντρωτικές καταστάσεις τιμολογίων πελατών-προμηθευτών.

Σε όλες τις επιχειρήσεις προκειμένου να υποβάλουν Οριστική Δήλωση Εκκαθάρισης Φόρου Μισθωτών Υπηρεσιών (ΦΜΥ).

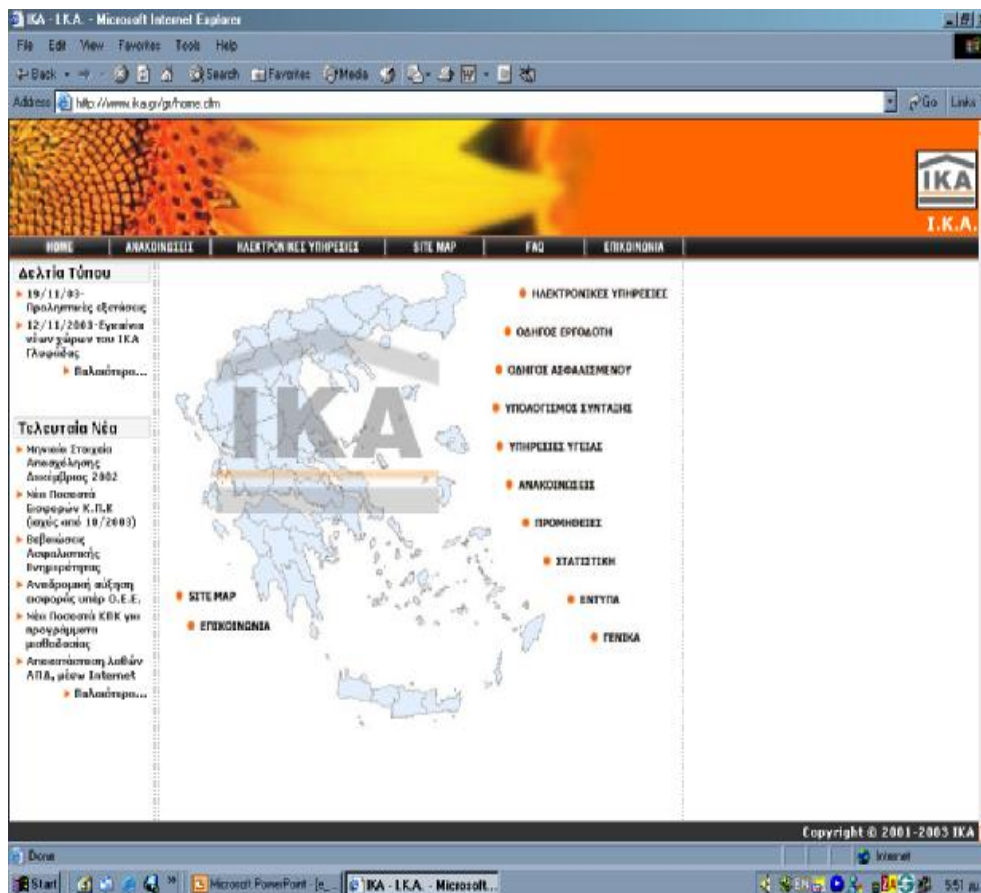
Σε όλες τις επιχειρήσεις πώλησης πετρελαίου θέρμανσης προκειμένου να υποβάλουν τις Συγκεντρωτικές Καταστάσεις Πωλήσεων Πετρελαίου Θέρμανσης.

Σε όλους τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης που επιθυμούν να αποκτήσουν κωδικούς πρόσβασης για τις λοιπές Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες της Γ.Γ.Π.Σ. (Έκδοση Πιστοποιητικών, e-ΑΠΑΑ, ενημέρωση Εκκαθάρισης, κ.λπ.) .

► Για τις περισσότερες από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του ΝΕΟΥ TAXISnet οι ενδιαφερόμενοι απαιτείται να αποκτήσουν κωδικούς πρόσβασης, συμπληρώνοντας την **ηλεκτρονική αίτηση εγγραφής**. Σε περίπτωση απώλειας των κωδικών πρόσβασης μπορούν να επικοινωνήσουν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τους διαχειριστές της υπηρεσίας ηλεκτρονικής υποβολής δηλώσεων, στη διεύθυνση taxisnet@taxisnet.gr, προκειμένου να τους αποσταλούν εκ νέου κωδικοί πρόσβασης στο σύστημα.

► Για την εξυπηρέτηση των εγγεγραμμένων χρηστών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, λειτουργεί στη Γ.Γ.Π.Σ. γραφείο υποστήριξης (Help Desk). **Το γραφείο εξυπηρετεί τους χρήστες που επικοινωνούν τηλεφωνικά στον αριθμό κλήσης 210-480.25.52 κάθε εργάσιμη ημέρα από 8:00 έως 18:00** και απαντά στα ηλεκτρονικά μηνύματα που δέχεται στο email taxisnet@taxisnet.gr.

Ø IKA(www.ika.gr)



Το IKA είναι ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός φορέας της χώρας, ανταποκρινόμενος στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, υλοποιεί ένα πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και των διαδικασιών του υιοθετώντας τα επιτεύγματα της σύγχρονης τεχνολογίας, με στόχο την βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Ο χρήστης μπορεί μέσω του δικτυακού τύπου του IKA (<http://www.ika.gr/>) και αφού εγγραφεί στην υπηρεσία μέσω της βασικής σελίδας των ηλεκτρονικών συναλλαγών (ο χρήστης δίνει το e-mail του και το σύστημα του αποστέλλει έναν προσωρινό κωδικό για να ολοκληρώσει την εγγραφή του) να υποβάλει την Αναλυτική Περιοδική του Δήλωση, να τυπώσει και να συμπληρώσει πληθώρα εντύπων όπως :

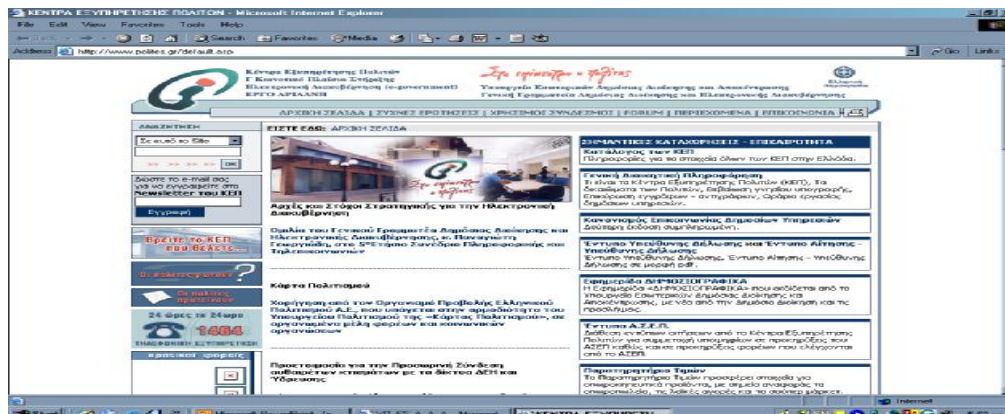
- Αίτηση - Δήλωση Απογραφής Εργοδότη
- Αναγγελία Απασχόλησης Προσωπικού σε Οικία
- Αίτηση - Δήλωση Απογραφής Εργοδότη
- Έντυπο Αίτησης - Δήλωσης Απογραφής Εργοδότη (Απασχόληση Προσωπικού σε Οικία)
- Έντυπο Αίτησης - Δήλωσης Απογραφής Οικοδομοτεχνικού Έργου
- Αίτηση - Δήλωση Απογραφής Οικοδομοτεχνικού Έργου

- Δήλωση Μεταβολής Στοιχείων Εργοδότη
- Δήλωση Μεταβολής Στοιχείων Εργοδότη - Απασχόλησης Ασφάλισης (Απασχόληση Προσωπικού σε Οικία)
- Αίτηση - Δήλωση Μεταβολών Οικοδομοτεχνικού Έργου
- Δήλωση Μεταβολών Οικοδομοτεχνικού Έργου
- Βεβαίωση Εργοδότη
- Αίτηση Επανεκδόσης Ατομικού Λογαριασμού Ασφάλισης
- Δήλωση Διαφωνίας επί των Ασφαλιστικών Στοιχείων
- Αίτηση για Χορήγηση Βεβαίωσης
- Αίτηση για Χορήγηση Βεβαίωσης Δημόσιου Έργου
- Αίτηση για Χορήγηση Βεβαίωσης Μη Οφειλής (με fax)
- Έντυπο Δήλωσης Υποβολής ΑΠΔ και Καταβολής Εισφορών
- Αίτηση Απογραφής Άμεσα Ασφαλισμένου
- Δήλωση Μεταβολής Στοιχείων Ασφαλισμένου
- Αιτήσεις Συνταξιοδότησης κ.ά.

Η υποβολή των ΑΠΔ μέσω Internet με δύο εναλλακτικούς τρόπους. Είτε πληκτρολογώντας τα στοιχεία σε ειδική φόρμα είτε στέλνοντας (upload) το αρχείο που περιγράφεται στις "Τεχνικές Προδιαγραφές Υποβολής ΑΠΔ", που μπορείτε να κατεβάσετε (download) από την [αντίστοιχη ηλεκτρονική σελίδα του ΙΚΑ](#).

Εφόσον την πρώτη φορά που υποβάλλεται η ΑΠΔ μέσω Διαδικτύου γίνει η καταχώριση των στοιχείων όλων των ασφαλισμένων στην ειδική φόρμα, τις επόμενες φορές δεν απαιτείται η επαναπληκτρολόγηση των ίδιων στοιχείων, παρά μόνον των μεταβολών που τυχόν θα προκύψουν σ' αυτά (επιλέγοντας την ενέργεια "Αντιγραφή ΑΠΔ προηγούμενης περιόδου").

3. **Αριάδνη:** Είναι ένας δικτυακός τόπος-πύλη, όπου θα μπορεί κανείς να πληροφορείται αλλά και να υποβάλει αιτήσεις για την έκδοση πιστοποιητικών. Μια από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες στο χώρο της [ηλεκτρονικής διακυβέρνησης](#) είναι η δημιουργία των [ΚΕΠ](#) μέσω του προγράμματος Αριάδνη.



Η Ε.Ε. θέλοντας να εξετάσει το ποσοστό "ηλεκτρονικοποίησης" των υπηρεσιών - για παράδειγμα άλλο είναι να παρέχεται η σελίδα μιας αίτησης ηλεκτρονικά και άλλο να μπορεί και να κατατεθεί ηλεκτρονικά - η ΕΕ υιοθέτησε μια μέθοδο που είχε αναπτύξει η ολλανδική κυβέρνηση, σύμφωνα με την οποία, κάθε υπηρεσία ανάλογα με το βαθμό της ηλεκτρονικής της ωρίμανσης μπορεί να καταταχθεί στα 4 παρακάτω στάδια:

- Πρώτο στάδιο: Απλή παροχή πληροφοριών .
- Δεύτερο στάδιο: Αλληλεπίδραση (για παράδειγμα το "κατέβασμα" αιτήσεων).
- Τρίτο στάδιο: Αλληλεπίδραση "διπλής κατεύθυνσης" (η αίτηση επεξεργάζεται άμεσα και το αίτημα κατατίθεται ηλεκτρονικά).
- Τέταρτο στάδιο: Συναλλαγές (το αίτημα ικανοποιείται ηλεκτρονικά ή μια πληρωμή ολοκληρώνεται ηλεκτρονικά).

Αξίζει να αναφέρουμε εδώ ότι δεν γίνεται όλες οι υπηρεσίες να φθάσουν το τέταρτο στάδιο. Για παράδειγμα, η έκδοση διαβατηρίου μπορεί να φθάσει μέχρι το τρίτο, αφού το διαβατήριο αυτό καθαυτό θα πρέπει να περάσει ο πολίτης αυτοπροσώπως να το παραλάβει από την αρμόδια υπηρεσία. Η ηλεκτρονική δραστηριότητα των περισσότερων δημόσιων οργανισμών αφορά μόνο στην παροχή πληροφοριών μέσω των web σελίδων τους, αν και, κατά μέσο όρο, τελικά η χώρα μας βρίσκεται στο δεύτερο στάδιο του ευρωπαϊκού πλαισίου ηλεκτρονικής ωρίμανσης.

5.3 Το παρον & το μέλλον της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη και στην Ελλάδα.

Για να φτάσουμε σ' ένα ικανοποιητικό επίπεδο το e-government θα πρέπει:

- 1) να αυξήσει την αποδοτικότητα σε ποσά που αντιστοιχούν με το 1% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος,
- 2) οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να διαθέτουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας .Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τα ηλεκτρονικά προϊόντα θα έχουν αξία, εάν και μόνον εάν όλοι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε αυτά. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν ισότιμα στην κοινωνία της γνώσης, χωρίς γεωγραφικούς, οικονομικούς και πολιτισμικούς αποκλεισμούς. Το νέο ευρωπαϊκό όραμα είναι ότι δεν θα υπάρχει κανένας παραμερισμένος πολίτης από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- 3) οι κρατικές προμήθειες να γίνονται ηλεκτρονικά έτσι ώστε όλες οι εταιρίες να μπορούν να συμμετέχουν στους σχετικούς διαγωνισμούς,
- 4) να μπορεί να διευκολύνει την ελεύθερη διακίνηση ανθρώπων, κεφαλαίων, αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των κρατών-μελών και να συμβάλει στη δημιουργία της ενωμένης Ευρώπης. Έτσι, το επόμενο όραμα είναι να αναπτυχθούν ευρωπαϊκές διασυννοριακές εφαρμογές για την πρόνοια, την ανεύρεση εργασίας, την απόκτηση αδειών, την ίδρυση νέων εταιριών, την απόδοση του ΦΠΑ κ.λπ.
- 5) οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι στο επίκεντρο, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η αυθεντικότητα των συμβαλλόμενων μερών, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και οι θεσμικές απαιτήσεις για τη διενέργεια νόμιμων διοικητικών συναλλαγών,
- 6) οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να σχεδιάζουν τις διαδικασίες τους από τη

σκοπία του χρήστη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις, οι προτεραιότητες και οι προτιμήσεις κάθε μεμονωμένης κατηγορίας χρηστών,

Δυστυχώς, η χώρα μας στο παρελθόν δεν παρακολούθησε τις εξελίξεις και περιορίστηκε στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων που δεν αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία και τις αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αλλά πλέον έχει δρομολογηθεί η πρώτη "τριλογία" έργων που θα θεμελιώσουν την [ηλεκτρονική διακυβέρνηση](#) στη χώρα μας και είναι τα εξής:

1. Δημιουργία εθνικής δημόσιας πύλης στο Διαδίκτυο.

Η πύλη θα συνδέεται με τις δημόσιες διαδικτυακές τοποθεσίες και θα αποτελεί το μοναδικό σημείο εισόδου για τη διενέργεια online συναλλαγών.

2. Δημιουργία εθνικού συστήματος αυθεντικοποίησης και [ασφάλειας των συναλλαγών](#).

Το σύστημα αυθεντικοποίησης θα ελέγχει την ταυτότητα των συμβαλλόμενων μερών και θα εξασφαλίζει την εγκυρότητα και νομιμότητα των online συναλλαγών.

3. Δημιουργία και θεσμοθέτηση Εθνικού Συστήματος Διαλειτουργικότητας.

Με το έργο αυτό θα αναπτυχθούν και θα θεσμοθετηθούν ενιαίοι κανόνες για την ηλεκτρονική επικοινωνία των δημόσιων υπηρεσιών

5.4 Ο μακρύς δρόμος του ελληνικού eGovernment

Έχει υποστηριχθεί ότι η ψηφιακή επανάσταση επιταχύνει τις οικονομικές εξελίξεις, τόσο στη δημόσια, όσο και στην ιδιωτική σφαίρα δραστηριότητας. Καθώς στη νέα οικονομία οι ευθύνες των κέντρων χάραξης στρατηγικής αυξάνονται και περιπλέκονται, η Πολιτεία καλείται να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο με συντονιστικές και ρυθμιστικές αρμοδιότητες.

Σε ψηφιακά αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ελλάδα, η ανάπτυξη του eGovernment απαιτεί στέρεες και σύγχρονες βάσεις, δεδομένου ότι έχει να επιτελέσει έναν ακόμη στόχο: να λειτουργήσει ως κινητήριος δύναμη για την εξάπλωση της χρήσης των νέων τεχνολογιών στον πληθυσμό.

Το ελληνικό Κράτος καλείται να λειτουργήσει στην αιχμή των ψηφιακών εξελίξεων, εφαρμόζοντας τα πλέον σύγχρονα κριτήρια διαχείρισης και αξιολόγησης επενδύσεων σε μία νέα αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από διαρκείς μεταβολές. Τα κεφάλαια που αναμένεται να διοχετευθούν τα προσεχή χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και η ενεργός κρατική επενδυτική δράση που επιτάσσει η αξιοποίηση των ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων, ενδυναμώνουν την κρατική εξουσία, ανάγοντας τις αρμόδιες υπηρεσίες σε κύριους ρυθμιστές του εθνικού ψηφιακού μέλλοντος.

Η υιοθέτηση και η ευρεία χρήση του διαδικτύου ως μέσου επικοινωνίας, διενέργειας συναλλαγών, αλλά και ως εργαλείου αναβάθμισης της σχέσης πολιτών-Κράτους διέρχεται μέσα από πολλά στάδια δομικών μεταβολών του ίδιου του οικονομικού και κοινωνικού τοπίου. Στο πλαίσιο αυτό, η φαινομενική ισχυροποίηση του Κράτους υπό τον ψηφιακό μανδύα δεν αρκεί για να αναιρέσει τα μηνύματα που εκπέμπονται από

τις παραδοσιακές στρεβλώσεις της ελληνικής αγοράς (πελατειακές σχέσεις, αδιαφάνεια, χαμηλή παραγωγικότητα, συμπτώματα διαφθοράς, κ.λπ.), οι οποίες αλλοιώνουν τον χαρακτήρα της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

Στο πρόσφατο παρελθόν, η ιδιωτική πρωτοβουλία ήταν εκείνη που ανέλαβε την “εκπαίδευση” του ελληνικού κοινού στο διαδίκτυο, που αποτελεί, προς τον παρόν, την κύρια πλατφόρμα ανάπτυξης της ψηφιακής επανάστασης. Οι επικοινωνιακές στρατηγικές των πρώτων διαδικτυακών πυλών και των καταστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου που δραστηριοποιήθηκαν στην ελληνική ψηφιακή αγορά συνέβαλαν στην αργή, αλλά ομολογουμένως σταθερή, αύξηση της διείσδυσης του Νέου Μέσου στον πληθυσμό.

Σήμερα, που διεθνώς οι υπερβολικές προσδοκίες για την εμπορική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών έχουν κλονιστεί και τα εγχειρήματα της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας έχουν χάσει τον δυναμισμό τους, το Κράτος καλείται να καλύψει με γοργά βήματα την υστέρηση που το ίδιο είχε επιδείξει τα τελευταία χρόνια και να αναλάβει τον ρόλο που του αρμόζει.

Στη χώρα μας, οι ευθύνες του κρατικού μηχανισμού είναι αυξημένες δεδομένου ότι, εδώ και δεκαετίες, η κυβερνητική πολιτική που ανέπτυξε και διατήρησε το Κράτος-επιχειρηματία έχει καταστεί υπεύθυνη για την καθυστερημένη ωρίμανση της ιδιωτικής επιχειρηματικής δράσης και εντέλει για την αδυναμία της να αντεπεξέλθει στην εμφάνιση συγκυριακών φαινομένων ύφεσης. ‘Αλλωστε, όπως ξεκάθαρα επισημαίνει και ο ΟΟΣΑ, “ήταν μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1990 όταν, για πρώτη φορά στη μεταπολεμική ιστορία της Ελλάδας, η εγχώρια στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης στράφηκε, από την κρατική διαχείριση, στις δυνάμεις της αγοράς”.

5.5 Τα τρία είδη e-υπηρεσιών στο Δημόσιο τομέα

Η ηλεκτρονική κυβέρνηση καθορίζει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των κύριων δραστών της, δηλαδή τους πολίτες, τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς (κυβέρνηση).

Ο πίνακας του σχήματος 2 μας παρουσιάζει εννέα αλληλεπιδράσεις αρχής. Η δημόσια διοίκηση παρέχει ενεργά τις [e-υπηρεσίες](#) της σε τρεις από τις εννέα σχέσεις, και έτσι έχουμε τις εξής κατηγορίες:

Κυβέρνηση-προς-Κυβέρνηση (G2G): διαδικασίες που αφορούν στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών. Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας και οι δημοσιεύσεις σχετικά με τις [e-υπηρεσίες](#) δημόσιων οργανισμών στρέφονται στις θεαματικές (από την άποψη του πολίτη) τελικές υπηρεσίες μεταξύ της κυβέρνησης και των πολιτών ή της επιχείρησης (δηλαδή, η-υπηρεσίες τύπου G2C ή G2B). Εντούτοις, η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (δηλαδή το G2G) είναι κρίσιμες για την επιτυχία των ηλεκτρονικών κυβερνητικών προγραμμάτων.

Οι η-υπηρεσίες τύπου κυβέρνηση-προς-κυβέρνηση είναι ένα σχετικά νέο μοντέλο. Η σύντομη εμπειρία που συσσωρεύεται σε αυτά τα λίγα έτη δείχνει ότι πολλές θεωρίες ενδιαφέρονται μόνο για την τεχνική πτυχή της διακυβερνητικής συνεργασίας, ενώ άλλες, αντίθετα, προσπαθούν να δώσουν μια ευρύτερη οπτική, συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών και πολιτιστικών ζητημάτων. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις G2G βγαίνουν από τις ετερογενείς ερμηνείες του μοντέλου η-υπηρεσιών κυβέρνηση-προς-κυβέρνηση. Μέχρι τώρα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός και η περιοχή των προγραμμάτων G2G είναι ακόμα ασαφής.

Η εφαρμογή της πληροφορικής μέσα στους δημόσιους οργανισμούς και μεταξύ τους μπορεί να θεωρηθεί G2G. Αλλά αυτό δεν αφορά μόνο στην καθαρή τεχνική συνεργασία. Οι [e-υπηρεσίες του Δημοσίου](#) πρέπει να έχουν σαν αποστολή να μετατρέψουν μια καθαρά γραφειοκρατική οργάνωση σε μια αληθινή προσανατολισμένη στις διαδικασίες κυβερνητική δομή. Οι διακυβερνητικές η-υπηρεσίες είναι - και πρέπει να είναι - πολύ περισσότερο από απλά καλώδια και υπολογιστές. Η ηλεκτρονική κυβέρνηση G2G πρέπει να αντιμετωπισθεί ως συνασπισμός πολλών διαφορετικών πτυχών: από τη στρατηγική στην οργάνωση, από την ασφάλεια στην αλλαγή της κουλτούρας. Το μοντέλο G2G έχει το δύσκολο στόχο της ριζικής επανασχεδίασης των κυβερνητικών υπηρεσιών και του τρόπου με τον οποίο δουλεύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Πρόσφατα, οι περισσότερες από τις αναπτυγμένες χώρες ανακάλυψαν τη σημασία του G2G, ειδικά ως βάση για να φθάσουν στο κύριο σημείο της ολοκλήρωσης (σχήμα 2). Παρά την αυξημένη προσοχή που λαμβάνει, το G2G μπορεί ακόμα να εξεταστεί ως ένα εφηβικό στάδιο και, όπως θα δούμε παρακάτω, πρέπει να γίνουν πολλά, προτού να μπορέσουμε πραγματικά να εκμεταλλευτούμε τα οφέλη της πληροφορικής για τη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών

- **Κυβέρνηση-προς-Πολίτες (G2C):** κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των πολιτών.
- **Κυβέρνηση-προς-Επιχειρήσεις (G2B):** σχέση μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

		ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ		
		ΠΟΛΙΤΕΣ	ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΠΑΡΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΟΛΙΤΕΣ	Πολίτες-προς-Πολίτες (C2C) πχ. μικρές διαφημίσεις σε ιστοσελίδες	Πολίτες-προς-Κυβέρνηση (C2G) πχ. φορολογική δήλωση μέσω internet	Πολίτες-προς-Επιχειρήσεις (C2B) πχ. εύρεση εργασίας μέσω internet
	ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	Κυβέρνηση-προς-Πολίτες (G2C) πχ. η-επεξεργασία και διακπαίωση συντάξεων	Κυβέρνηση-προς-Κυβέρνηση (G2G) πχ. ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ δημόσιων οργανισμών	Κυβέρνηση-προς-Επιχειρήσεις (G2B) πχ. προκήρυξη δημόσιου έργου
	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	Επιχειρήσεις-προς-Πολίτες (B2C) πχ. on-line αγορές	Επιχειρήσεις-προς-Κυβέρνηση (B2G) πχ. φορολογική δήλωση επιχείρησης	Επιχειρήσεις-προς-Επιχειρήσεις (B2B) πχ. προκήρυξη ιδιωτικού έργου

Σχήμα 2

5.6 Τα τέσσερα στάδια για την εφαρμογή των e-υπηρεσιών στο Δημόσιο τομέα

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η επανάσταση που φέρνουν οι [e-υπηρεσίες](#) στους δημόσιους οργανισμούς δεν μπορεί να γίνει από τη μια μέρα στην άλλη, αλλά χρειάζεται να ακολουθήσει μια σταδιακή εξέλιξη. Για να επιτύχει τον κύριο στόχο της, δηλαδή μια πλήρως ολοκληρωμένη συνεργασία μεταξύ όλων των δημόσιων οργανισμών, η εφαρμογή των η-υπηρεσιών πρέπει να ακολουθήσει μερικά κύρια στάδια με διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας και πληρότητας. Τα στάδια αυτά είναι τέσσερα και αναλύονται παρακάτω:

1. Καταχώρηση:

Σε αυτή τη φάση οι δημόσιοι οργανισμοί δημοσιεύουν πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία τους και τη δομή τους στο Internet. Η τεχνολογία δεν έχει ακόμα μια απτή επιρροή στον οργανισμό. Λόγω της έλλειψης εμπειρίας στην online παρουσία, η κυβέρνηση προτιμά να δημιουργήσει μικρά και βραχυπρόθεσμα προσανατολισμένα προγράμματα. Ο σημαντικότερος στόχος της διοίκησης είναι η διαχείριση του περιεχομένου που δημοσιεύεται στο Internet. Μέσω της ενεργούς πρόσβασης σε επιλεγμένες πληροφορίες από διάφορους οργανισμούς, οι οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν χρόνο, χρήματα και έγγραφα.

2. Συναλλαγή:

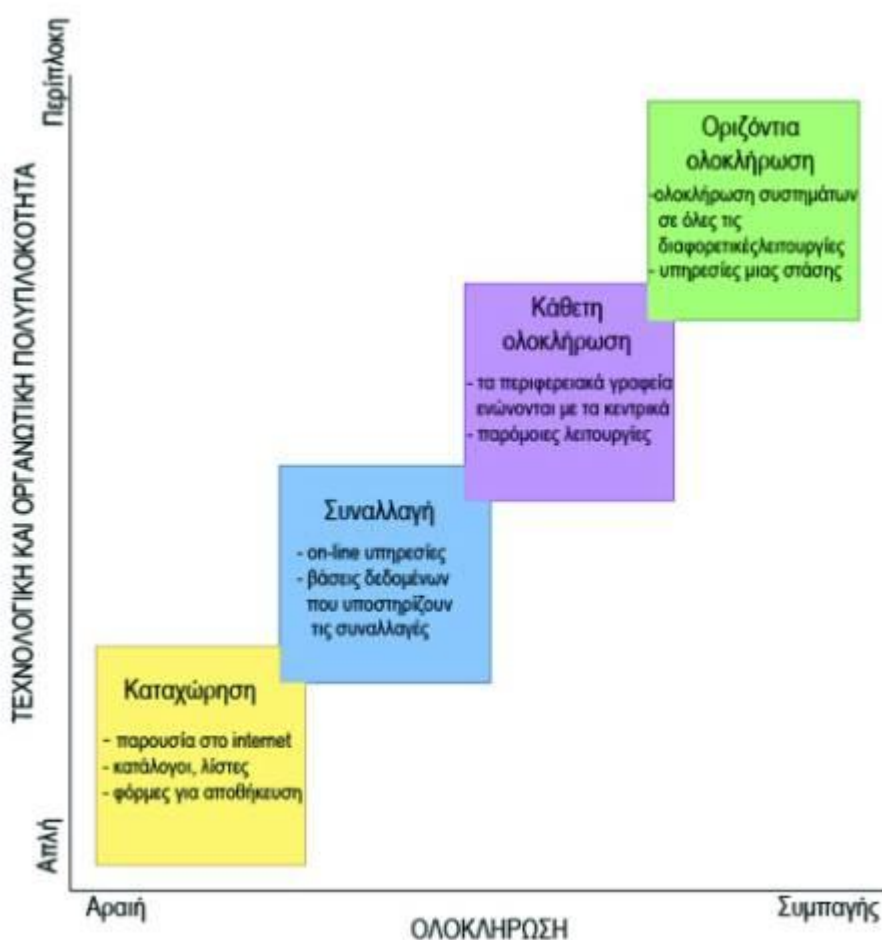
Αμφίδρομη επικοινωνία με τους ενδιαφερομένους (ειδικά με τους πολίτες και την επιχείρηση). Οι κυβερνητικές ιστοσελίδες εξελίσσονται και οι πολίτες συνειδητοποιούν την αξία του Διαδικτύου ως ενός άλλου καναλιού παροχής υπηρεσιών, και θέλουν να το εκμεταλλευτούν. Οι online φόρμες, το [ηλεκτρονικό ταχυδρομείο](#) και η [διαχείριση σχέσεων πελατών \(CRM\)](#) αντικαθιστούν σταδιακά την παραδοσιακή εργασία που γίνεται στα γραφεία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του σταδίου είναι η online εγγραφή στο [Εθνικό Κτηματολόγιο](#).

3. Κάθετη ολοκλήρωση:

Η απλή αυτοματοποίηση των υπάρχουσών κυβερνητικών υπηρεσιών δεν είναι αρκετή. Η ανάγκη για μηχανοργάνωση υποχρεώνει τη δημόσια διοίκηση να εκσυγχρονίσει τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες της. Η κάθετη ολοκλήρωση επαναπροσδιορίζει την έννοια της κυβέρνησης. Ο στόχος αυτού του εκσυγχρονισμού είναι να ενσωματωθούν οι κεντρικές αντιπροσωπείες με τα περιφερειακά και τοπικά γραφεία χρησιμοποιώντας παρόμοιες λειτουργίες. Ένα πρακτικό παράδειγμα είναι η ελβετική δικτυακή πύλη Zefix. Αυτή η η-υπηρεσία ομαδοποιεί τους εμπορικούς καταλόγους σε μια ενιαία υπηρεσία, προσιτή μέσω του Internet, και επιτρέπει την άμεση αναζήτησή τους χωρίς χάσιμο χρόνου.

4. Οριζόντια ολοκλήρωση:

Πρόκειται για την ολοκλήρωση συστημάτων που εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες, δεδομένου ότι μια συναλλαγή σε ένα δημόσιο οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε αυτόματους ελέγχους στα δεδομένα άλλων οργανισμών. Αυτό το τελευταίο στάδιο ανάπτυξης στοχεύει να ενσωματώσει τις διαφορετικές λειτουργίες και τις υπηρεσίες μέσα στη δημόσια διοίκηση. Η έκβαση της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι μια αυτοματοποιημένη, προσανατολισμένη προς τη διαδικασία, οργάνωση back-office, ικανή να αλληλεπιδράσει μέσα στα διαφορετικά γραφεία στις διαφορετικές περιοχές και χώρες, και να μοιραστεί τους πόρους. Γκρεμίζοντας τους διαχωριστικούς τοίχους θα δημιουργήσει ένα μοντέλο κυβέρνησης όπου οι πολίτες μπορούν να έχουν εικοσιτετράωρη πρόσβαση στις [δημόσιες υπηρεσίες](#) από το σπίτι τους, τα γραφεία τους ή ακόμα και ενώ ταξιδεύουν. Επιπλέον, η οριζόντια ολοκλήρωση όχι μόνο θα βελτιώσει την καθημερινή ζωή για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την πληροφορική, αλλά επίσης θα μειώσει τη μεγάλη επιβάρυνση χρόνου που επιβάλλει η τρέχουσα γραφειοκρατία. Αυτή τη φορά η μείωση των σταδίων των διαδικασιών οδηγεί σε μια μείωση των ενεργών δαπανών, σε μια αποδοτικότερη και ευέλικτη διοίκηση. Η ολοκλήρωση της τεχνολογίας είναι μόνο μια πτυχή αυτού του σταδίου. Η οριζόντια ολοκλήρωση περιλαμβάνει επίσης διευθυντικά, οργανωτικά, πολιτιστικά και πολιτικά ζητήματα.



Σχήμα 1

Το σχήμα 1 παρουσιάζει τα διαφορετικά στάδια της ανάπτυξης η-υπηρεσιών στους δημόσιους οργανισμούς. Προς το παρόν, το πρώτο στάδιο (καταχώρηση) είναι σε όλες ή στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες μια απτή πραγματικότητα. Πολλές πληροφορίες είναι προσιτές χάρη στις καλές, οργανωμένες και προσιτές κυβερνητικές δικτυακές πύλες. Σε πολλές χώρες η επικοινωνία έχει μετατοπιστεί από πρόσωπο με πρόσωπο και ταχυδρομικώς, σε έναν ηλεκτρονικό τρόπο επικοινωνίας, δηλαδή το τηλέφωνο, το [ηλεκτρονικό ταχυδρομείο](#), τα κινητά τηλέφωνα κ.ά. Χώρες με προχωρημένη υποδομή e-υπηρεσιών, όπως η Γερμανία, έχουν αναπτύξει επιτυχώς το στάδιο της καταχώρησης και τώρα οι συναλλαγές τους βελτιώνονται συνεχώς. Αντίθετα, οι αλληλεπιδράσεις (κάθετες και οριζόντιες) δεν έχουν ακόμα αναπτυχθεί όσο θα έπρεπε. Η συστηματική διαχείριση των ηλεκτρονικών κυβερνητικών διαδικασιών είναι ένα όραμα, ένας μελλοντικός στόχος που κάθε δημόσιο ίδρυμα επιδιώκει να επιτύχει. Η απλή online δημοσίευση των πληροφοριών δεν είναι αρκετή. Οι [δημόσιες e-υπηρεσίες](#) θα εξελίξουν τον τρόπο που λειτουργούν οι κυβερνητικές εργασίες. Η εξέλιξη πρέπει να γίνει από μια προσανατολισμένη στη λειτουργία και γραφειοκρατική οργάνωση, σε ένα συνδεδεμένο δίκτυο οργανισμών που θα παρέχει e-υπηρεσίες προς τους πολίτες γρήγορα και εύκολα.

(Πηγή: Μάθημα:Πληροφοριακά συστήματα 1.ΤΕΙ Θεσσαλονίκης. Χειμερινό Εξάμηνο 2003, www.go-online.gr)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι αναγκαία για μια επιχείρηση για αυτό θα πρέπει να επιλεγθούν τα κατάλληλα για αυτήν με ιδιαίτερη προσοχή. Αλλιώς υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να οδηγηθούμε σε ολέθρια λάθη, όπως αυτό που συνέβη πριν από μερικά χρόνια σε γνωστή αυτοκινητοβιομηχανία, η οποία απέτυχε στην προσπάθειά της να τοποθετήσει robots και γενικά υψηλής τεχνολογίας συσκευές στα εργοστάσιά της. Ο πιθανότερος λόγος της αποτυχίας της ήταν, το ότι δεν επένδυσε αρκετά στο να εκπαιδεύσει το εργατικό δυναμικό της στο πώς να χειρίζεται τα νέα συστήματα. Το παράδειγμα αυτό φανερώνει την αναγκαιότητα για εκτενή σχεδιασμό και ειδικότερα όταν ένας οργανισμός προσπαθεί να υλοποιήσει ένα νέο σύστημα. Παρά τις αποτυχίες που παρουσιάζονται υπάρχει μια μέθοδος έξι βημάτων που ακολουθείται συνήθως, προκειμένου να αποφευχθούν τέτοια λάθη και να εγκαθιδρυθεί ένα νέο πληροφοριακό σύστημα σωστά. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή ως **ανάλυση και σχεδιασμός συστημάτων**.

Οι έξι φάσεις, γνωστές ως κύκλος ζωής του συστήματος, είναι:

1. **Προκαταρκτική εξέταση:** Εδώ τα προβλήματα αναγνωρίζονται, περιγράφονται συνοπτικά και προτείνονται ορισμένες λύσεις. Δηλαδή εξετάζεται η ανάγκη ανάπτυξης ενός νέου πληροφοριακού συστήματος. Για παράδειγμα κάποιος σε μια σειρά καταστημάτων θα μπορούσε να πει: «Δεν είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε το τι ακριβώς γίνεται με τις πωλήσεις τηλεοράσεων και αν αυτές αποτελούν το ένα τέταρτο των συνολικών μας πωλήσεων. Μπορεί να γίνει κάτι ώστε αυτά να εμφανίζονται στον υπολογιστή σύντομα;»
2. **Ανάλυση Συστήματος:** Στη φάση αυτή εξετάζεται σε βάθος το υπάρχον σύστημα και καθορίζονται οι νέες απαιτήσεις. Πιο συγκεκριμένα συλλέγονται δεδομένα για το υπάρχον σύστημα τα οποία αναλύονται και καθορίζονται οι απαιτήσεις από το νέο σύστημα.
3. **Σχεδίαση Συστήματος:** Στη φάση αυτή ένα νέο ή εναλλακτικό πληροφοριακό σύστημα σχεδιάζεται. Η φάση αυτή αποτελείται από τρία βήματα:
 - α. **σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων-συστημάτων:** Σ' αυτό το σημείο οι αναλυτές πρέπει πάντα να αναρωτιούνται κατά πόσο το προς σχεδίαση σύστημα είναι υλοποιήσιμο δηλαδή εάν είναι πολύ ακριβό, εάν είναι επαρκές το υλικό, το λογισμικό και το προσωπικό για να δουλέψει.
 - β. **επιλογή της καλύτερης λύσης:** Η διοίκηση θα πρέπει να έχει άποψη στο αν το νέο σύστημα είναι εύκαμπτο και ασφαλές.
 - γ. **συγγραφή της έκθεσης για τη φάση του σχεδιασμού:** Η έκθεση αυτή απευθύνεται προς τη διοίκηση και παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης.
4. **Ανάπτυξη Συστήματος:** Στη φάση ανάπτυξης, αγοράζεται νέο υλικό και λογισμικό, το οποίο αναπτύσσεται και ελέγχεται. Η φάση αυτή ξεκινάει όταν έχει επιλεγθεί η προτεινόμενη από τις εναλλακτικές λύσεις και περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:
 - α. **ανάπτυξη λογισμικού:** Τα προγράμματα για τις εφαρμογές του πληροφοριακού συστήματος μπορούν να αναπτυχθούν με δύο τρόπους: Μπορεί να αγοραστεί έτοιμο ή να σχεδιαστεί και να γραφεί με βάση τις ειδικές ανάγκες.
 - β. **προμήθεια υλικού:** Κάποια νέα συστήματα δεν απαιτούν νέους υπολογιστές αλλά μερικά απαιτούν.
5. **Υλοποίηση Συστήματος:** Στη φάση αυτή εγκαθίσταται το νέο σύστημα και εκπαιδεύονται οι χρήστες του. Η εγκατάσταση του γίνεται είτε απευθείας είτε

λειτουργούν παράλληλα για κάποιο διάστημα είτε εγκαθίσταται αρχικά σε ένα τμήμα του οργανισμού είτε σταδιακά κατά φάσεις.

6. Συντήρηση Συστήματος: Η συντήρηση του συστήματος είναι μια διαρκής διαδικασία και γίνεται για να διαπιστωθεί αν το σύστημα κάνει ότι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να κάνει

6.1 Είδη πληροφοριακών συστημάτων

Στα πληροφοριακά συστήματα ανήκουν:

Το σύστημα επεξεργασίας μεταβολών (TPS), το οποίο είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιεί τον υπολογιστή για να συγκεντρώσει τα δεδομένα (τα οποία περιγράφουν τις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης και τις περιβαλλοντικές μεταβολές), να ταξινομήσει, να αποθηκεύσει, να συντηρήσει, να ανανεώσει και να προετοιμάσει εκθέσεις και έγγραφα που θα χρησιμοποιηθούν από τα άτομα και τον οργανισμό. Ο σκοπός του συστήματος αυτού είναι να δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις και προβλήματα ρουτίνας. Για παράδειγμα, να προετοιμάσει το αρχείο των υπαλλήλων, τις καταστάσεις μισθοδοσίας, τις αποδείξεις, τα έξοδα, τα αποθέματα αποθήκης κλπ.

Πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (MIS), το οποίο είναι ένα σύστημα που έχει σα σκοπό να ικανοποιήσει τις πληροφοριακές ανάγκες των managers στην επιχείρηση. Το σύστημα αυτό παρέχει εβδομαδιαία και μηνιαία συμπεράσματα, ειδικές εκθέσεις και περιλήψεις των μεταβολών που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και που είναι χρήσιμες για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των λειτουργικών του δραστηριοτήτων. Σήμερα η πληροφορία θεωρείται "ουσιώδες κεφάλαιο" για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Όσο οι επιχειρήσεις γιγαντώνονται τόσο ο Διοικητικός έλεγχος και η λήψη, εύστοχων αποφάσεων, δυσχεραίνεται. Το θέμα έχει ήδη απασχολήσει τα Διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία με τη σειρά τους προσπαθούν να βρουν λύση μέσω των πληροφοριακών συστημάτων Διοικήσεως (M.I.S. Management Information Systems).

Ένα πληροφοριακό σύστημα Διοικήσεως (M.I.S.) είναι το σύστημα μίας επιχείρησης που επιτρέπει την συντονισμένη και έγκαιρη συλλογή, επεξεργασία, των κρίσιμων πληροφοριών λειτουργίας της, για τη λήψη των ορθών αποφάσεων σ' όλα τα Διοικητικά επίπεδα καθώς επίσης και την άσκηση Διοικητικού ελέγχου για την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η ανάγκη των πληροφοριακών συστημάτων Διοικήσεως γεννήθηκε στις Η.Π.Α., ταυτόχρονα με την ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων, όταν η Διοίκηση διαπίστωσε ότι δεν μπορούσε να διευθύνει μόνη της την επιχείρηση. Ένα πληροφοριακό σύστημα Διοικήσεως παρέχει σαφή εικόνα της αποδόσεως και αποτελεσματικότητας, μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων προγραμματισμού και της εκτελέσεως αυτού.

-Είναι γνωστό ότι οικονομικός προγραμματισμός σε μια επιχείρηση είναι το σύνολο των επιμέρους προϋπολογισμών των Διευθύνσεων αυτής. Αν αλλάξει κάποιο σημείο του προγραμματισμού, τότε η επίπτωση στην πορεία της Εταιρίας θα εντοπισθεί έγκαιρα με τη βοήθεια του M.I.S. Οι βασικότεροι σκοποί σε μια επιχείρηση ενδεχομένως να είναι η καλύτερη απόδοση του κεφαλαίου, η οργάνωση των

πωλήσεων, η ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών κ.α.

Η ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος Διοικήσεως είναι πολύτιμο εργαλείο των Διευθύνσεων. Τα πληροφοριακά συστήματα Διοικήσεως διαφέρουν από τα πληροφοριακά συστήματα (εφαρμογές) διότι παρέχουν στην Διοίκηση πληροφορίες που χρειάζονται για τη λήψη αποφάσεων.

Το προτεινόμενο πληροφοριακό σύστημα Διοικήσεως λειτουργεί ανεξάρτητα από την κεντρική μηχανογράφηση, είναι δυναμικό και ευέλικτο και περιλαμβάνει τρία στάδια:

Επιλογή των πληροφοριών που θα αντληθούν από το υπάρχον σύστημα για να τροφοδοτήσουν τη βάση δεδομένων του νέου συστήματος.

Σχεδιασμό της βάσης δεδομένων για πληροφόρηση της Διοίκησης

Αυτόνομη άντληση των πληροφοριών από τη διοίκηση ή εξουσιοδοτημένα στελέχη της, χωρίς να επηρεάζεται η λειτουργία της κεντρικής μηχανογράφησης. Με την ανάπτυξη αυτών των συστημάτων μπορούμε να έχουμε πολυδιάστατες επιχειρηματικές στατιστικές αναλύσεις των πληροφοριών παράλληλα με την έκδοση κάθε μορφής and user reporting

Σύστημα που υποστηρίζει της αποφάσεις (DSS), το οποίο είναι περισσότερο προσανατολισμένο προς το χρήστη. Το σύστημα συνδυάζει τα δεδομένα , τα μοντέλα, το λογισμικό και το χρήστη. Αναλυτικότερα ο χρήστης κάθεται μπροστά από το τερματικό και διευθύνει τη λειτουργία του συστήματος. Ο χρήστης έχει εύκολη πρόσβαση στα δεδομένα και στα μοντέλα, η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του κατάλληλου λογισμικού το οποίο παρέχει ευελιξία στη χρησιμοποίηση του συστήματος. Το σύστημα DSS υποστηρίζει την κρίση αλλά δεν την αντικαθιστά, παράλληλα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα στη λήψη των αποφάσεων του μάνατζερ παρά την αποδοτικότητα. Στα μη δομημένα προβλήματα οι πληροφορίες δεν είναι και τόσο σαφείς και στηρίζονται κυρίως σε ερωτήσεις του τύπου 'what if'. Για παράδειγμα ποιά/τι θα ήταν η επίδραση στον προγραμματισμό της παραγωγής αν θα διπλασιαζόταν οι πωλήσεις το μήνα Δεκέμβριο; Τα δομημένα προβλήματα τα επιλύει ο υπολογιστής ενώ τα μη δομημένα τα επιλύει ο μάνατζερ χρησιμοποιώντας τη κριτική του σκέψη, τη διαίσθηση και την ανάλυση. Το σύστημα DSS είναι μια επέκταση του MIS. Οι αποφάσεις ρουτίνας και οι αποφάσεις που μπορούν να προγραμματιστούν υποστηρίζονται από το MIS ενώ τα προβλήματα που δεν είναι δομημένα και δεν μπορούν να προγραμματιστούν υποστηρίζονται από το σύστημα DSS.

Έμπειρο σύστημα (Expert system,ES), το οποίο υποστηρίζει τη νοητική διεργασία των ατόμων που κάνουν διάγνωση , σχεδιάζουν ή αξιολογούν πολύπλοκες καταστάσεις οι οποίες απαιτούν τις γνώσεις εμπειρογνώμονα για μια συγκεκριμένη περιοχή. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούν τεχνικές από την τεχνητή νοημοσύνη με στόχο να αποκτήσουν κάποια συγκεκριμένη γνώση ανάλογη με αυτή του έμπειρου ατόμου ώστε να είναι στη συνέχεια αυτή διαθέσιμη σε άλλα άτομα που έχουν μικρότερη γνώση και εμπειρία στο συγκεκριμένο θέμα.

Τεχνητή νοημοσύνη είναι η ικανότητα των υπολογιστών να παρουσιάζουν μια συμπεριφορά η οποία θεωρείται από τα άτομα ως έξυπνη. Τα άτομα πολλές φορές πραγματοποιούν ορισμένα καθήκοντα τα οποία απαιτούν εξειδικευμένη γνώση. Δυστυχώς πολλοί μάνατζερς δεν έχουν τη δυνατότητα να προσλάβουν εξειδικευμένα

άτομα ή να καλέσουν συμβούλους απ' έξω κάθε φορά που παρουσιάζεται ένα τέτοιο πρόβλημα. Γι' αυτό και χρησιμοποιούν τα έμπειρα συστήματα τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στο μάνατζερ να πάρει αποφάσεις που ίσως να υπερβαίνουν τις ικανότητες του.

Σύστημα αυτοματισμού γραφείου (OAS), το οποίο περιλαμβάνει όλα τα επίσημα και ανεπίσημα ηλεκτρονικά συστήματα που έχουν σχέση κυρίως με την ανταλλαγή των πληροφοριών προς όλα τα άτομα μέσα και έξω από την επιχείρηση. Το σύστημα αυτό υποστηρίζει γενικές εργασίες γραφείου και διευκολύνει όλες τις μορφές επικοινωνίας γραπτής και προφορικής. Βοηθάει τα άτομα να επεξεργάζονται τα έγγραφα ταχύτερα και καλύτερα.

Οι εφαρμογές του συστήματος αυτοματισμού γραφείου περιλαμβάνουν:

A) τον ηλεκτρονικό ψηφιακό υπολογιστή, που είναι το γρηγορότερο και πιο έξυπνο εργαλείο που έχει κατασκευαστεί για την επεξεργασία των δεδομένων. Στην εποχή μας κάθε εταιρεία ή βιομηχανία ανεξάρτητα μεγέθους και σκοπού ασχολείται με την επεξεργασία δεδομένων για να παράγει τρέχουσες ακριβείς πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να δώσουν στις διοικήσεις των επιχειρήσεων προβάδισμα στον ανταγωνισμό τους. Οι υπάλληλοι σε κάθε επίπεδο χρησιμοποιούν τους υπολογιστές ή τα αποτελέσματα τους στην διεκπεραίωση των καθημερινών υποχρεώσεων τους και με τη βοήθεια του μειώνουν τη μάζα δεδομένων που παράγονται καθημερινά. Το μικρό μέγεθος και κόστος καθώς και η προσαρμοστικότητα των υπολογιστών βοήθησαν στην εξάπλωσή τους. Ο υπολογιστής που κάποτε χρειαζόταν ολόκληρο γυμναστήριο, τώρα μπορεί να λειτουργήσει πάνω στα πόδια μας. Οι υπολογιστές μπήκαν στη ζωή μας και θα μείνουν γι' αυτό πρέπει να ξέρουμε ορισμένα πράγματα γι' αυτούς

B) το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Αυτό επιτρέπει στους χρήστες να στέλνουν, να αποθηκεύουν και να παίρνουν μηνύματα χρησιμοποιώντας τα τερματικά και τα μέσα αποθήκευσης

Γ) το ταχυδρομείο φωνής (voice mail). Εδώ στέλνονται και λαμβάνονται μηνύματα μέσω ενός τηλεφώνου χωρίς να δακτυλογραφούνται

Δ) τη συνεδρίαση με ομιλία (Audio conferencing). Εδώ χρησιμοποιούνται μηχανήματα επικοινωνίας φωνής με σκοπό να δημιουργήσουν ένα σύνδεσμο μεταξύ ατόμων που είναι διεσπαρμένα γεωγραφικά και διεξάγουν μια συζήτηση

Ε) τη συνεδρίαση με εικόνα (video conferencing). Στο σύστημα αυτό χρησιμοποιείται η τηλεόραση με σκοπό να συνδέει τα άτομα που συμμετέχουν σε μια συνεδρίαση και είναι γεωγραφικά διεσπαρμένα

ΣΤ) το τηλεμοιότυπο (Fax). Εδώ χρησιμοποιούνται ειδικά μηνύματα που μπορούν να διαβάσουν την εικόνα ενός εγγράφου στο ένα άκρο του καναλιού επικοινωνίας και να κάνουν ένα αντίγραφο στο άλλο άκρο

Z) η τηλεεικονογραφία (Videotex). Σ' αυτό χρησιμοποιούνται υπολογιστές με σκοπό να παρουσιάσουν ένα κείμενο ή ένα γραφικό υλικό στην CRT οθόνη

H) τους επεξεργαστές κειμένου. Το σύστημα αυτό δακτυλογραφεί και τυπώνει τα έγγραφα

Θ) imaging. Εδώ γίνεται η αναγνώριση των οπτικών χαρακτήρων με σκοπό να μετατραπεί το περιεχόμενο του εγγράφου σε ψηφιακή μορφή. Αυτή στη συνέχεια αποθηκεύεται σ' ένα μέσο αποθήκευσης όπου οι εικόνες μπορούν να παρουσιαστούν ή να αποτυπωθούν

I) Το επιτραπέζιο σύστημα εκτύπωσης (Desktop publishing). Εδώ χρησιμοποιείται ο υπολογιστής με σκοπό να παράγει τυπωμένα αποτελέσματα τα οποία είναι πολύ κοντά σε ποιότητα με αυτά που παράγονται από τον εκτυπωτή.

Κ) Ηλεκτρονική Υποστήριξη / Διαχείριση των Πρακτικών

Η υπηρεσία αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία Βάσης Δεδομένων για την αποθήκευση των πρακτικών και εν γένει εγγράφων που αφορούν στις συνεδριάσεις (π.χ. Παρουσιάσεις) και σε σχετικά θέματα (π.χ. Ενημερωτικό/ εκπαιδευτικό υλικό). Η Βάση Δεδομένων υποστηρίζει τις βασικές λειτουργίες ενός συστήματος διαχείρισης εγγράφων και βασίζεται στο εμπορικό προϊόν Διαχείρισης Εγγράφων.

Οι λειτουργίες της Βάσης αφορούν στη(ν):

- ❑ Εισαγωγή των εγγράφων
- ❑ Καταγραφή των βασικών στοιχείων του εγγράφου σε κατάλληλες φόρμες (π.χ. θέμα, κατηγορία, περίληψη, κ.λ.π.)
- ❑ Ψηφιοποίηση εισερχομένων εγγράφων σε ηλεκτρονικό αρχείο με χρήση scanner. Για τον σκοπό αυτόν προσφέρεται κατάλληλο λογισμικό, το οποίο επιτρέπει τη μαζική ψηφιοποίηση των εγγράφων, την επεξεργασία των εικόνων (π.χ. καθαρισμός, φιλτράρισμα, κ.λ.π.) και τέλος την αποθήκευση, είτε σε αρχείο στο δίσκο του υπολογιστή, είτε απ' ευθείας στη Βάση Δεδομένων των αρχείων
- ❑ Συσχέτιση των ηλεκτρονικών αρχείων (από scanner, αρχεία κειμένου, κ.λ.π.) με εισερχόμενα ή εξερχόμενα έγγραφα που έχουν καταγραφεί στο σύστημα Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
- ❑ Αναζήτηση εγγράφων και θεμάτων με διάφορα κριτήρια, όπως αποστολέας, τύπος εγγράφου, κατηγορία, έργο, λέξεις κλειδιά, κ.λ.π.
- ❑ Προβολή εγγράφων ανεξάρτητα από τον τύπο τους (π.χ. εικόνα, κείμενο, κ.λ.π.)
- ❑ Προσθήκη σχολίων και σημειώσεων που αφορούν στα έγγραφα
- ❑ Οργάνωση και ταξινόμηση των εγγράφων ανά κατηγορία, αποστολέα, χρονική περίοδο, κ.τ.λ.
- ❑ Ελεγχόμενη πρόσβαση, με κριτήριο τα δικαιώματα πρόσβασης του χειριστή και κρυπτογράφηση των εγγράφων

6.2 Η Τεχνολογία των υπολογιστών

Η τεχνολογία των υπολογιστών αποτελείται από το υλικό(hardware) και το λογισμικό (software).

Το **υλικό μέρος (hardware)**, ενός υπολογιστή περιλαμβάνει όλο τον υλικό εξοπλισμό ενός συστήματος πληροφοριών διεύθυνσης. Το σύστημα αποτελείται από όλες τις φυσικές συσκευές εισόδου (π.χ. πληκτρολόγιο, ποντίκι, φωτογραφίδα, χειριστήριο, ηχεία), αποθήκευσης (π.χ. επεξεργαστής, μνήμη RAM) και εξόδου δεδομένων (π.χ. οθόνη, εκτυπωτής, σαρωτής, σχεδιογράφος κ.α).

Το **λογισμικό (software)** είναι μια άλλη ονομασία των προγραμμάτων , που με τη σειρά τους είναι ένα σύνολο εντολών που υπαγορεύει στον υπολογιστή τον τρόπο με τον οποίο θα επεξεργαστεί τα δεδομένα προκειμένου να παράγει πληροφορίες. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες λογισμικού, το λογισμικό των εφαρμογών και το λογισμικό του συστήματος.

Το **λογισμικό των εφαρμογών** θα μπορούσε να περιγραφεί ως το λογισμικό του τελικού χρήστη. Είναι δηλαδή προγράμματα , που έχουν δημιουργηθεί για να εκτελούν , είτε διαδικασίες γενικού σκοπού όπως π.χ. προγράμματα διαμόρφωσης κειμένου , είτε διεργασίες ειδικής χρήσης, όπως για παράδειγμα η μισθοδοσία του προσωπικού μιας επιχείρησης. Οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες τέτοιων προγραμμάτων είναι:

- Ø Προγράμματα επεξεργασίας κειμένου (word processing programs) που χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση γραπτών κειμένων (π.χ. MS word).
- Ø Προγράμματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων (Database managers), που χρησιμοποιούνται για να οργανώσουν και να διαχειριστούν δεδομένα πληροφορίες (π.χ. MS Access).
- Ø Προγράμματα φύλων έργου (spreadsheet programs), που χρησιμοποιούνται για να αναλύσουν ή να συνοψίσουν αριθμητικά δεδομένα (π.χ. MS Excel).
- Ø Προγράμματα διαγραμμάτων, που χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών (π.χ. MS Power Point).
- Ø Προγράμματα διαχείρισης έργου (Project management), για τον σχεδιασμό έργων, τον προγραμματισμό εργασιών και τον έλεγχο των πόρων.
- Ø Προγράμματα πολυμέσων (Multimedia).

Το **λογισμικό του συστήματος** είναι τα προγράμματα εκείνα που επιτρέπουν στο λογισμικό των εφαρμογών να επικοινωνήσει με τον υπολογιστή. Αυτό το κομμάτι είναι το πιο σημαντικό και ονομάζεται λειτουργικό σύστημα. Τα πιο γνωστά λειτουργικά συστήματα σήμερα είναι τα εξής: το DOS, τα Windows 95, 98, 2000, τα Windows NT, το UNIX.

Ο σωστός τρόπος αγοράς ενός υπολογιστικού συστήματος επιβάλλει να γίνεται πρώτα η επιλογή του λογισμικού. Το λογισμικό είναι αυτό που μετατρέπει έναν υπολογιστή σε χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο. Το λογισμικό γράφεται από έναν προγραμματιστή υπολογιστών που είναι ειδικευμένος σε μία ή περισσότερες γλώσσες υπολογιστών. Τα προγράμματα μπορεί να είναι γραμμένα για ιδιαίτερα εξειδικευμένες εφαρμογές (όπως για παράδειγμα μια βάση δεδομένων προσωπικού για ένα νοσοκομείο) ή για γενική εφαρμογή (όπως ένα πρόγραμμα επεξεργασίας λογαριασμών πελατών) που θα μπορεί να προσαρμόζεται στις ανάγκες των διαφόρων χρηστών.

Όσο η χρήση των υπολογιστών επεκτείνεται, γίνεται ολοένα και πιο φανερό ότι η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί αν οι μεμονωμένοι υπολογιστές συνδεθούν σε δίκτυο και χρησιμοποιούν από κοινού ορισμένες συσκευές. Μ' αυτόν τον τρόπο, ένας ακριβός σχεδιογράφος μπορεί να χρησιμοποιείται από περισσότερους χρήστες υπολογιστών. Η δικτύωση των υπολογιστών ενός γραφείου φαίνεται να είναι ένα από τα κλειδιά για τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα των Συστημάτων Πληροφοριών Διεύθυνσης. Αυτή η δικτύωση γίνεται με τα λεγόμενα τοπικά δίκτυα.

6.3 Διάφορες Μηχανές γραφείου

1. Ο **εκτυπωτής** είναι μια περιφερειακή συσκευή η οποία αναλαμβάνει να εκτυπώσει σε χαρτί τις πληροφορίες που εσείς καθορίζετε και που βρίσκονται μέσα στον ηλεκτρονικό σας υπολογιστή σε ψηφιακή μορφή. Υπάρχουν διάφοροι τύποι εκτυπωτών στο εμπόριο, οι οποίοι διακρίνονται, ανάλογα με τη δυνατότητα που έχουν να τυπώσουν χρώματα ή όχι, σε δύο βασικές κατηγορίες: σε έγχρωμους και σε ασπρόμαυρους. Επίσης, από άποψη ποιότητας διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

α) εκτυπωτές ακίδων (dot matrix), οι οποίοι χρησιμοποιούνται συνήθως αποκλειστικά για την έκδοση τιμολογίων, αφού η ποιότητα τους δεν είναι πολύ ικανοποιητική.



β) εκτυπωτές εκτόξευσης μελάνης ή ψεκασμού (inject), οι οποίοι είναι και οι πιο διαδεδομένοι, γιατί δίνουν πολύ ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε έγχρωμο και σε ασπρόμαυρο και έχουν μικρό κόστος αγοράς.



γ) εκτυπωτές laser, οι οποίοι δίνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα εκτύπωσης, ιδιαίτερα σε κείμενα. Λόγω του ότι η τεχνολογία laser είναι αρκετά ακριβή, διαδεδομένοι είναι μόνο οι ασπρόμαυροι εκτυπωτές.



2. Ο **σαρωτής (scanner)** είναι η βασική συσκευή για την είσοδο εικόνων στον υπολογιστή σας. Με ένα σαρωτή, δηλαδή, μπορείτε να μετατρέπετε τις υπάρχουσες φωτογραφίες σας σε ψηφιακή μορφή, ώστε να τις επεξεργάζεστε μετά στον υπολογιστή σας. Ως συσκευή μοιάζει με φωτοτυπικό μηχάνημα. Η εικόνα τοποθετείται πάνω στη γυάλινη επιφάνεια, όπως ακριβώς και στο φωτοτυπικό μηχάνημα και, στη συνέχεια, με τη βοήθεια του κατάλληλου προγράμματος που συνδέεται με το σαρωτή σας, μεταφέρεται στον υπολογιστή.



3. Ο **αναγνώστης Bar-code** αναγνωρίζει τα στοιχεία με τη βοήθεια μιας δέσμης φωτός η οποία διέρχεται μεταξύ των λευκών και των μαύρων περιοχών του κώδικα. Οι γραμμωτοί κώδικες εμφανίζονται σε συσκευασίες τροφίμων, σε βιβλία και σε χίλια άλλα μέρη στην καθημερινή μας ζωή.
4. Οι **σχεδιογράφοι (Plotters)** παράγουν εκτυπώσεις που αποτελούνται από συνεχείς γραμμές ή καμπύλες οι οποίες συνδυάζονται για την παραγωγή διαγραμμάτων, σχεδίων και άλλων απεικονίσεων. Οι σχεδιογράφοι υπάρχουν σε διάφορους τύπους και μπορούν να ταξινομηθούν με τέσσερις τρόπους:
 - α. Σύμφωνα με τη μέθοδο γραφής και σάρωσης.
 - β. Εάν κινείται το χαρτί ή όχι.
 - γ. Σύμφωνα με το μέγεθός τους.
 - δ. Εάν τα γραφικά προορίζονται για κάποια συγκεκριμένη χρήση.

5. Η ΕΑΦΔΣΣ – Ειδική Ασφαλής Φορολογική Διάταξη Σήμανσης Στοιχείων.

Είναι μια εγκεκριμένη ηλεκτρονική συσκευή (φορολογικός ηλεκτρονικός μηχανισμός) που συνδέεται κατάλληλα με τον Η/Υ έκδοσης παραστατικών. Η ΕΑΦΔΣΣ ασφαλίζεται με απαραβίαστο τρόπο και περιλαμβάνει

- ειδικό λογισμικό επεξεργασίας δεδομένων και δημιουργίας σημάνσεων
- ειδική θύρα επικοινωνίας με Η/Υ
- μνήμη εργασίας
- ασφαλή φορολογική μνήμη μόνιμης αποθήκευσης δημοσιονομικών δεδομένων
- θύρα ανάγνωσης δεδομένων φορολογικής μνήμης
- φορολογικό εκτυπωτή με αυτόνομη δυνατότητα έκδοσης και ελέγχου αναφορών ελέγχου.

Για την επικοινωνία του διασυνδεδεμένου με την ΕΑΦΔΣΣ Η/Υ, απαιτείται κατάλληλο λογισμικό, το οποίο θα πρέπει να είναι συμβατό με την συγκεκριμένη ΕΑΦΔΣΣ και το λογισμικό έκδοσης στοιχείων. Το λογισμικό αυτό θα πρέπει επίσης να είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις των υφιστάμενων τεχνικών προδιαγραφών.

6. Το **φωτοτυπικό μηχάνημα** είναι ένα σχεδόν απαραίτητο μηχάνημα σε κάθε γραφείο. Οι ανάγκες όμως ποικίλουν, και τα κόστη στα φωτοτυπικά διαφέρουν υπερβολικά. Η επιλογή του φωτοτυπικού είναι σημαντική υπόθεση, γιατί πρέπει να

ληφθούν σοβαρά υπ' όψη αρκετά χαρακτηριστικά εκτός του κόστους αγοράς. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- 1ον)μηνιαία παραγωγή σε σελίδες
- 2ον)κόστος αναλωσίμων
- 3ον)κόστος επισκευών
- 4ον)διάρκεια ζωής κ.α

Η λάθος εκτίμηση μίας από αυτές ή άλλων σημαντικών παραμέτρων, μπορεί να αποτελέσει μία εξαιρετικά λανθασμένη επιλογή για την επιχείρησή. Για παράδειγμα, μία εταιρεία με κατανάλωση 1.000 αντίγραφα το μήνα, θα ήταν λάθος να αγοράσει ένα φωτοτυπικό με μηνιαία παραγωγή 200-400 αντίγραφα, γιατί η συσκευή θα παρουσίαζε πρόβλημα πολύ γρήγορα, και το κόστος των αναλωσίμων θα ήταν πολύ μεγάλο, με αποτέλεσμα μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα να είχε πληρώσει πολύ περισσότερα χρήματα από την αγορά ενός φωτοτυπικού με μηνιαία παραγωγή 1.000 αντιγράφων.

Αντίστοιχα πάλι, αν η εταιρεία αυτή αγόραζε ένα φωτοτυπικό με ικανότητα 2.000 αντίγραφα, σαφώς δεν θα είχε κανένα πρόβλημα, αλλά θα είχε ξοδέψει πολύ περισσότερα χρήματα που δεν θα αντιστοιχούσαν σε τίποτα παραγωγικό.

7. Μονάδες ορατής επίδειξης (VDU)

Μία τέτοια μονάδα χρησιμοποιεί ένα σωλήνα καθοδικών ακτινών για να επιδείξει πληροφορίες, μοιάζει με οθόνη τηλεόρασης [Cathode Ray Tube (CRT)], και χρησιμοποιείται όταν οι σχετικές πληροφορίες απαιτούνται γρήγορα. Οι οθόνες [Visual Display Units (VDU)] χρησιμοποιούνται για εμφάνιση πληροφοριών από διάφορες εφαρμογές , π.χ. στην κράτηση θέσεων αερογραμμών, όπου η ταχύτητα είναι απαραίτητη για πληροφορίες που ζητά ο πελάτης, καθώς επίσης για επίδειξη πληροφοριών στο κεντρικό δωμάτιο των υπολογιστικών συστημάτων αλλά και σε απομακρυσμένους τερματικούς σταθμούς.

Η περισσότερο κοινή μέθοδος επίδειξης είναι η δημιουργία χαρακτήρων από έναν «πίνακα με ακίδες» (dot.matrix). Μία οθόνη μπορεί να είναι μονόχρωμη ή έγχρωμη (RGB monitor) και συνήθως μπορεί να επιδείξει 500.2.000 χαρακτήρες. Κάθε μικροσκοπικό σημείο φωτός καλείται στοιχείο εικόνας ή εικονοκύταρρο (pixel). Όσο περισσότερα εικονοκύταρρα ή εικονοστοιχεία έχει μία εικόνα, τόσο καλύτερη είναι η ευκρίνειά της (resolution).

8. Μονάδες ορατής επίδειξης γραφημάτων

Είναι ειδικοί τύποι οθονών, που χρησιμοποιούνται για επίδειξη γραφημάτων, διαγραμμάτων και αλφαριθμητικών χαρακτήρων. Μία τέτοια μονάδα με κατάλληλα προγράμματα (software) μπορεί να επιτρέψει σε σχεδιασμούς να φανούν από διαφορετικές γωνίες, π.χ. σχεδιασμός αυτοκινήτων και πλοίων, δομικές εφαρμογές και εφαρμογές πολιτικών μηχανικών και οι σχεδιασμοί μπορούν τότε να τροποποιηθούν κατάλληλα. Επειδή τα γραφήματα απαιτούν αξιόλογο

προγραμματισμό και υπολογιστικό έργο από τον υπολογιστή, οι μονάδες αυτές συνήθως είναι συνδεδεμένες με μεγάλα, ισχυρά υπολογιστικά συστήματα ή μικρότερους υπολογιστές, που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο γι. αυτόν τον σκοπό.

9. Αποτελέσματα Υπολογιστή με μικροφίλμ (COM)

Ένα τέτοιο μηχάνημα (Computer Output Microfilm . COM) μεταφέρει πληροφορίες που κρατούνται σε μαγνητική ταινία σε μικροσκοπικές εικόνες ενός μικροφίλμ. Το μηχάνημα δείχνει τις πληροφορίες ως αλφαριθμητικούς χαρακτήρες σε μία οθόνη και μετά τις καταγράφει σε φίλμ των 16 ή 35 mm. Όταν συμπληρωθεί μία τέτοια επίδειξη, που είναι περίπου ισοδύναμη με μία σελίδα κειμένου από τον γραμμικόεκτυπωτή, τότε η φωτογραφική μηχανή μπορεί να προγραμματιστεί να κινηθεί στο επόμενο πλαίσιο του φίλμ. Ένα σύστημα COM είναι ιδανικό για χρήση σε εφαρμογές όπου υπάρχει πολύ μεγάλος όγκος πληροφοριών που πρέπει να διατηρηθεί και απαιτείται μόνο για λόγους αναφοράς, π.χ. αρχεία. Το COM, που η εγκατάστασή του είναι σχετικά δαπανηρή, χρησιμοποιείται άμεσα από χρήστες μεγάλων υπολογιστικών συστημάτων.

10. Μονάδα ακουστικής ανταπόκρισης

Ο υπολογιστής μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά με προφορική επικοινωνία μέσω μιας μονάδας ακουστικής ανταπόκρισης, με την προϋπόθεση ότι σε ερωτήσεις για σχετικές πληροφορίες μπορούμε να απαντήσουμε μόνο με απαντήσεις «τυποποιημένης μορφής» (standard). Τα μηνύματα μεταδίδονται σε κωδικοποιημένο τύπο στην μονάδα, που συγκρίνει τον κώδικα με τις καταγραμμένες λέξεις και φράσεις. Οι λέξεις επανέρχονται και δίνεται μία προφορική απάντηση από τον υπολογιστή, που για λόγους σαφήνειας είναι συχνά αργότερη σε ταχύτητα από την κανονική. Υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στο μέγεθος του λεξιλογίου που χρησιμοποιείται και αυτό αποτελεί, προς το παρόν, εμπόδιο για την αποδοτικότερη ανάπτυξη του συστήματος. Οι σύγχρονοι τύποι ηχητικών μονάδων εξόδου περιλαμβάνουν τη μονάδα ακουστικής ανταπόκρισης, που εξομοιώνει την ανθρώπινη φωνή ή παίζει ηχογραφημένα μηνύματα σε απάντηση κλήσεων εισόδου, και σε ένα καθορισμένο σύνολο ήχων που συμπεριλαμβάνει μουσική. Εκτεταμένη χρήση πληροφοριών εξόδου (π.χ. COM), οπτικής αποθήκευσης και άλλων συναφών μέσων αποθήκευσης πολύ μεγάλου όγκου για την παραγωγή απλών και πολυσύνθετων αποτελεσμάτων, όπως π.χ. κείμενα, έγγραφα, σχεδιαγράμματα, φωτογραφίες, υπογραφές κτλ. κάνει η νέα τεχνολογία επεξεργασίας εικόνων (image processing). Επιπρόσθετα αναφέρουμε την επεξεργασία εγγραφών video, που μπορεί να έχουν κινούμενες εικόνες, ήχους, κείμενα κ.ά.

Η ευκρίνεια (resolution) μιας οθόνης ενός υπολογιστή εξαρτάται από (α) το μεγεθός της, (β) τα χρώματα, (γ) το πλήθος των εικονοστοιχείων (pixels) που περιέχει, (δ) τον πίνακα με ακίδες, (ε) το λογισμικό του υπολογιστή.

Άλλες συσκευές είναι οι οδηγοί δίσκων (disk drivers), ανιχνευτές σελίδων (page scanners), μονάδες αναγνώρισης φωνής (voice recognition units), με κοινό χαρακτηριστικό ότι μετατρέπουν δεδομένα σε ηλεκτρονικούς παλμούς που μεταδίδονται για

επεξεργασία στη CPU, αριθμομηχανή γραφείου, οθόνες επαφής (touch screen), γραφίδες φωτός (light pens), χειριστήρια κ.α. Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους τύπους συσκευών ανάλογα με τις ανάγκες τους, π.χ. μία τραπεζική εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί πληκτρολόγια και οδηγούς δίσκων, ενώ ένα υπερκατάστημα μπορεί να χρησιμοποιεί εκτεταμένα ηλεκτρονικές ταμειακές συσκευές και ανιχνευτές που διαβάζουν κώδικες με διαχωριστικές γραμμές στα διάφορα προϊόντα τροφίμων ή καταναλωτικά αγαθά.

6.4 Document Management

Το Document Management είναι συνώνυμο της αρχειοθέτησης και της διαχείρισης εγγράφων, φωτογραφιών, σχεδίων, αρχείων πολυμέσων, βίντεο, ήχου, ιστοσελίδων κ.λπ. με ηλεκτρονικό τρόπο. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μέσα ("χειροκίνητη", χειρόγραφη αρχειοθέτηση), που "μεταφράζονται" σε ογκώδεις ντουλάπες, στοίβες φακέλων και φθαρμένα από την πάροδο του χρόνου έγγραφα, η σύγχρονη μέθοδος συνίσταται σε εικονικά, ψηφιακά "συρτάρια και ντουλάπες" και σε έγγραφα που βρίσκονται σε ηλεκτρονική μορφή σε κάποιον server ή δίσκο, μαγνητικό ή οπτικό. Η ψηφιακή αρχειοθέτηση και διαχείριση τις οποίες επιτελούν τα συστήματα Document Management, βασίζονται σε δύο άξονες: στην υποδομή hardware (servers, επεξεργαστές, αποθηκευτικά μέσα, σαρωτές) και στο κατάλληλο λογισμικό (software) που αρχειοθετεί και διαχειρίζεται τα έγγραφα. Παρ' όλα τα θετικά που υπόσχεται, η ιδέα της ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων έχει ακροθιγώς μόνο απασχολήσει τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο, πλην ορισμένων εξαιρέσεων (τράπεζες, νοσοκομεία), και ελάχιστα τα στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ωστόσο, την τελευταία διετία τα επιχειρήματα και οι "φωνές" που υποστηρίζουν την ενσωμάτωση ενός συστήματος Document Management στην επιχείρηση κερδίζουν συνεχώς έδαφος. Αφενός το διεθνές εταιρικό οργανωτικό μοντέλο, όπου τα συστήματα αυτά βρίσκονται σε περίοπτη θέση, αφετέρου ο όγκος του χαρτιού που αυξάνει απειλητικά τη φυσική εξέλιξη της πορείας του χρόνου και της αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων- και ο επίσης ολοένα αυξανόμενος χρόνος που δαπανούν οι εργαζόμενοι για αρχειοθέτηση και διαχείριση εγγράφων, οδηγούν στην ανάγκη εξεύρεσης λύσεων που θα θεραπεύσουν τα προβλήματα.

Προβλήματα καθημερινά και συνηθισμένα, τα οποία αποκαλύπτουν την πραγματική διάσταση, την ουσία της διαχείρισης εγγράφων όταν αυτή πραγματοποιείται με τον παραδοσιακό τρόπο. Και η ουσία είναι ότι αποτελεί μια εργασία που δεν αποφέρει έσοδα, δεν σχετίζεται με τη στρατηγική, δεν εξοικονομεί πόρους, αλλά παρ' όλα αυτά απαιτεί τουλάχιστον το 1/5 του χρόνου των εργαζομένων. Όπως έχουν καταδείξει σχετικές έρευνες, ένας υπάλληλος τεχνικού γραφείου, για παράδειγμα, ο οποίος χρησιμοποιεί την παραδοσιακή μέθοδο αρχειοθέτησης, δαπανά ημερησίως από μία έως μιάμιση ώρα για να αναζητήσει και να εντοπίζει κάποιο έγγραφο, να καταχωρήσει κάποιο καινούργιο κ.λπ. Άλλοι εργαζόμενοι, που η καθημερινότητά τους συνδέεται στενά με υψηλό όγκο εγγράφων (χωρίς αυτό να είναι το αποκλειστικό τους καθήκον) αναφέρουν ακόμα μεγαλύτερη σπατάλη χρόνου.

Είναι λοιπόν φανερό ότι η διαχείριση εγγράφων συνιστά λειτουργικό έξοδο, η διαχείριση του οποίου πρέπει να τίθεται στη βάση του πώς θα υλοποιηθεί στο λιγότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Πέραν αυτού, τα συστήματα Document Management μεταμορφώνουν την αρχειοθέτηση και τα

έγγραφα από αναγκαίο κακό σε πολύτιμο πληροφοριακό υλικό, με βάση και προϋπόθεση τη συνθήκη για τη λήψη των αποφάσεων στο επιχειρηματικό πλαίσιο.

Αν και θεωρητικά κάθε επιχείρηση της οποίας η λειτουργία σχετίζεται με έγγραφα μπορεί να εφαρμόσει συστήματα ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης και διαχείρισης, εντούτοις εκεί όπου τα συστήματα του είδους θεωρούνται απαραίτητα είναι ο τριτογενής τομέας της οικονομίας (παροχή υπηρεσιών).

Πέραν των δημόσιων οργανισμών, **Μέσων Ενημέρωσης**, τραπεζών και λοιπών χρηματοοικονομικών φορέων (επενδυτικών εταιριών, χρηματιστηριακών κ.ά.), ένα πλήθος επιχειρήσεων μικρού ή μεσαίου μεγέθους μπορεί να βρει σε ένα σύστημα Document Management έναν πολύτιμο βοηθό, που θα προσφέρει λύσεις στα προβλήματα της αρχειοθέτησης και της διαχείρισης των εγγράφων.

Αναλυτικότερα, τα συστήματα Document Management μπορούν να βρουν ευρεία εφαρμογή σε δικηγορικά γραφεία (π.χ. αρχειοθέτηση δικογραφιών), φωτογραφεία (π.χ. αρχειοθέτηση φωτογραφιών ανά κοινωνικό γεγονός, ημερομηνία κ.λπ.), **εκδοτικούς οίκους**, **ταξιδιωτικά πρακτορεία**, φροντιστήρια (π.χ. φάκελος σπουδαστών), ιδιωτικά ιατρεία (π.χ. φάκελοι ασθενών), λογιστικά γραφεία (π.χ. λογιστικά έγγραφα), τεχνικά γραφεία (π.χ. αρχιτεκτονικά σχέδια, μελέτες), ασφαλιστικά πρακτορεία κ.λπ

6.4.1 Κριτήρια Επιλογής Συστήματος

Αν έχετε πειστεί για την αναγκαιότητα λειτουργίας κάποιου συστήματος ψηφιακής αρχειοθέτησης και διαχείρισης στην επιχείρησή σας και επιθυμείτε να προμηθευθείτε κάποιο πρόγραμμα τους είδους, καλό θα ήταν, προτού προχωρήσετε σε αγορά, να λάβετε υπόψη και τα παρακάτω:

- **Καθορίστε με λεπτομέρεια τις ανάγκες σας** για Document Management μέσα από διεξοδική ανάλυση. Κάντε, δηλαδή, μια μελέτη, στην οποία θα τίθενται επί τάπητος τα σχετικά προβλήματα που αντιμετωπίζετε με τα έγγραφα, οι ανάγκες της επιχείρησης και οι στόχοι που θα πρέπει να εξυπηρετηθούν από ένα τέτοιο σύστημα.
- **Έχετε κατά νου ότι όλα τα συστήματα που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά δεν είναι ίδια.** Ορισμένα έχουν δημιουργηθεί για να καλύπτουν εξειδικευμένα τις ανάγκες συγκεκριμένων επιχειρηματικών κλάδων και γι' αυτό είναι προτιμητέα έναντι κάποιου προγράμματος που απευθύνεται γενικά σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους.
- **Το κόστος αποτελεί κριτήριο επιλογής αλλά δεν θα πρέπει να εστιάσετε αποκλειστικά εκεί.** Η ποιότητα ενός προϊόντος, η αξιοπιστία του προμηθευτή, οι όροι της σύμβασης και το after sales service θα πρέπει να σας απασχολήσουν εξίσου. Επιπρόσθετα, οι δυνατότητες παραμετροποίησης και διασύνδεσης του προϊόντος με άλλα προγράμματα θα πρέπει να μελετηθούν σοβαρά. Τέλος, δυνατότητες όπως αυτή της πρόσβασης στο σύστημα μέσω Internet και η υποστήριξη της ελληνικής γλώσσας προσθέτει πόντους στο υποψήφιο προς αγορά προϊόν.

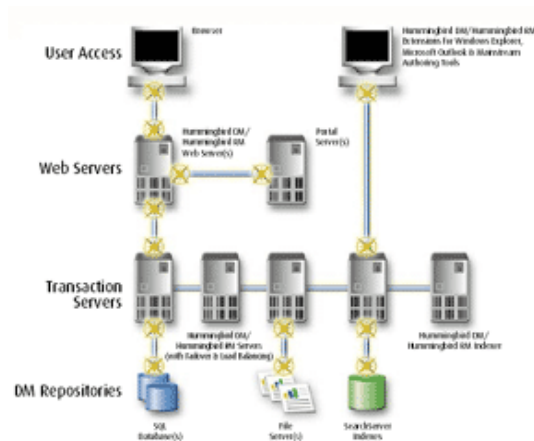
- **Βεβαιωθείτε ότι το πρόγραμμα που σκοπεύετε να αγοράσετε μπορεί να υποστηρίξει τη διαχείριση ποικιλίας δεδομένων** και όχι μόνο εγγράφων ή φωτογραφιών, καθώς επίσης και όλα τα γνωστά πρότυπα (format). Στο ίδιο πλαίσιο, προτιμήστε ασυζητητί ένα πρόγραμμα που θα επιτελεί αυτόνομα όλες τις λειτουργίες (από τη σάρωση των εγγράφων έως την αρχειοθέτηση) μέσα από το ίδιο περιβάλλον εργασίας και χωρίς να απαιτείται η χρήση άλλου προγράμματος.
- Τέλος, **ζητήστε μια επίδειξη του προγράμματος** για να ελέγξετε στην πράξη τις δυνατότητες, την ευχρηστία, τη φιλικότητα του περιβάλλοντος εργασίας κ.λπ. Αρκετά προγράμματα του είδους κάνουν τα ίδια πράγματα, τα κάνουν όμως με διαφορετικό τρόπο. Ορισμένα απαιτούν δεξιότητες, ενώ άλλα αντικατοπτρίζουν τις δυνατότητες του μέσου χρήστη.

Για παράδειγμα, η εφαρμογή Hummingbird DM είναι μια ολοκληρωμένη λύση ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων που επιτρέπει την ασφαλή και ελεγχόμενη πρόσβαση στα αρχεία του συστήματος. Παρέχει στο χρήστη τη δυνατότητα αναζήτησης αρχείων σε περισσότερες από μία βιβλιοθήκες με κριτήριο μία ή περισσότερες λέξεις ή φράσεις στο κείμενο ή και τον τίτλο του εγγράφου.

Η εφαρμογή ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων Hummingbird DM ολοκληρώνεται με την οικογένεια εφαρμογών Hummingbird Enterprise που περιλαμβάνει λύσεις Διαχείρισης Γνώσης, Δρομολόγηση Εγγράφων, Εταιρικές Πύλες καθώς και λύσεις Collaboration και Επιχειρηματικής Νοημοσύνης.

Βασικά Χαρακτηριστικά

- Επιτρέπει την πρόσβαση σε αρχεία μόνο σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό.
- Αναζητά αρχεία με κριτήριο το όνομα του συντάκτη, την ημερομηνία δημιουργίας ή τον τύπο του αρχείου, τον αριθμό πρωτοκόλλου κλπ.
- Καταγράφει πλήρως το ιστορικό κάθε αρχείου, πότε και ποιος ανοίγει, αντιγράφει ή αλλάζει το περιεχόμενο ενός αρχείου κλπ.
- Προσαρμόζεται πλήρως στις ειδικές απαιτήσεις κάθε οργανισμού και κάθε χρήστη.
- Βασίζεται σε ανοιχτή αρχιτεκτονική και επεκτείνεται για να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.



6.4.2 Ηλεκτρονική Αρχαιοθήκη

Η Ηλεκτρονική Αρχαιοθήκη και διαχείριση Εγγράφων είναι η σύγχρονη λύση για περιβάλλοντα γραφείου που λειτουργούν στους κόλπους διάφορων οργανισμών και εταιριών που αλλάζει δεδομένα στη μηχανοργάνωση και αυτοματοποίηση του σύγχρονου τρόπου εργασίας. Η εφαρμογή της σε επιχειρήσεις και οργανισμούς απέδειξε ότι παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως:

- Σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας
- Ταχύτερη και περισσότερο ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών λόγω της εύκολης πρόσβασης στις πηγές πληροφόρησης
- Οργανωμένο και ασφαλή έλεγχο εγγράφων και πληροφοριών
- Εξοικονόμηση χώρου αποθήκευσης των εγγράφων λόγω καλής συμπίεσης των ηλεκτρονικών δεδομένων

Η βασική ιδέα της νέας αυτής οργανωτικής δομής είναι η αποθήκευση των διάφορων εγγράφων σε ηλεκτρονικά αποθηκευτικά μέσα (οπτικούς δίσκους) με υψηλό βαθμό συμπίεσης η οργάνωσή τους σε ηλεκτρονικούς φακέλους και η αναζήτησή τους με την τεχνική QBE(Query by Example) κάνοντας χρήση Πεδίων - κλειδιών που αποθηκεύονται σε βάσεις δεδομένων. Έτσι επιτυγχάνεται η ανεξαρτησία από το χαρτί και το έντυπο υλικό. Για τη διαχείριση των εγγράφων, την αρχαιοθήκη και αναζήτησή τους στα όρια της ψηφιακής υλοποίησης των λειτουργιών χειρισμού Πρωτοκόλλου, προτείνουμε την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης εγγράφων & πληροφοριών Πάπυρος. Το σύστημα Πάπυρος, προσφέρει ένα πολυλειτουργικό μηχανισμό, ο οποίος διευθετεί με τον καλύτερο τρόπο τις διαδικασίες ολοκληρωμένης διαχείρισης εγγράφων.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τους τομείς που μπορεί να αξιοποιηθεί ένα σύστημα Διαχείρισης εγγράφων:

1) Ψηφιακή υπογραφή

Η ψηφιακή υπογραφή ενός εγγράφου είναι μια διαδικασία εντελώς διαφανής προς τον χρήστη.

Το σύστημα «ΠΑΠΥΡΟΣ», το οποίο είναι εγκατεστημένο στο Ταμειτήριο, θα δημιουργεί το ψηφιακό αποτύπωμα του εγγράφου και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας το ιδιωτικό κλειδί του χρήστη που υπογράφει, κρυπτογραφεί το αποτύπωμα ώστε να παράγει την ψηφιακή υπογραφή του εγγράφου.

Η ψηφιακή υπογραφή μπορεί να εφαρμοστεί πιλοτικά στη Δ/ση Προμηθειών και στη συνέχεια να επεκταθεί και στους υπόλοιπους τομείς του Ταμειτηρίου.

Η καθιέρωση της ψηφιακής υπογραφής είναι στα πλαίσια της ψηφιακής στρατηγικής της χώρας (ψηφιακή στρατηγική 2006 – 2013) της Κοινωνίας της Πληροφορίας.

2) Διαχείριση αλληλογραφίας και πρωτοκόλλων

(Υποσύστημα διαχείρισης και διεκπεραίωσης εισερχόμενης/ εξερχόμενης αλληλογραφίας).

Ενδεικτικά αναφέρουμε τις παρακάτω εργασίες:

- Αρχαιοθέτηση των εγγράφων με χρήση φορμών σχεδιασμένων σύμφωνα με τις ανάγκες του Δικτύου Διοίκησης
- Σάρωση των εγγράφων και ηλεκτρονική διακίνηση τους με χρήση μηχανισμού ελέγχου ροών εργασιών (workflow)
- Υποστήριξη πολλαπλών, προσωπικών, απόρρητων ή και απομακρυσμένων πρωτοκόλλων
- Διαβαθμισμένη πρόσβαση σε κάθε επίπεδο πληροφορίας (έγγραφο, φάκελος, στοιχεία αρχειοθέτησης κτλ.)
- Τήρηση εκδόσεων και αρχείου ιστορικότητας ενεργειών
- Αυτόματη παραγωγή εκτυπώσεων βιβλίου πρωτοκόλλου

3) Διαχείριση αλληλογραφίας και πρωτοκόλλων.

(Υποσύστημα διαχείρισης και διεκπεραίωσης εισερχόμενης / εξερχόμενης αλληλογραφίας).

Ενδεικτικά αναφέρουμε τις παρακάτω εργασίες:

- Αρχαιοθέτηση των εγγράφων με χρήση φορμών σχεδιασμένων σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε φορέα
- Σάρωση των εγγράφων και ηλεκτρονική διακίνηση τους με χρήση μηχανισμού ελέγχου ροών εργασιών (workflow)
- Υποστήριξη πολλαπλών, προσωπικών, απόρρητων ή και απομακρυσμένων πρωτοκόλλων
- Διαβαθμισμένη πρόσβαση σε κάθε επίπεδο πληροφορίας (έγγραφο, φάκελος, στοιχεία αρχειοθέτησης κτλ.)
- Τήρηση εκδόσεων και αρχείου ιστορικότητας ενεργειών
- Αυτόματη παραγωγή εκτυπώσεων βιβλίου πρωτοκόλλου, αποδεικτικών κατάθεσης, ετικετών αλληλογραφίας κτλ.

4) Διαχείριση διαγωνισμών και συμβάσεων

Υποσύστημα οργάνωσης και διεκπεραίωσης διαγωνισμών και συμβάσεων

- Τήρηση όλων των στοιχείων και εγγράφων που αφορούν τον διαγωνισμό ή/και την σύμβαση.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης του διαγωνισμού και της σύμβασης με αυτόματη αλλαγή φάσης βάση κανόνων.
- Αυτόματη προειδοποίηση για εκκρεμότητες ή ληξιπρόθεσμα έγγραφα. (Ενστάσεις, Εγγυητικές επιστολές κτλ.)
- Διαχείριση των χρηματοδοτικών πηγών
- Αυτόματη δημιουργία συμβάσεων αναδόχων διαγωνισμού
- Παραγωγή συγκεντρωτικών και στατιστικών αναφορών

5) Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων

Υποσύστημα υποστήριξης και ηλεκτρονικής διαχείρισης διαδικασιών αποδελτίωσης τύπου

- Σάρωση των επιθυμητής περιοχής της σελίδας και αυτόματη εισαγωγή της στο σύστημα ως νέο απόκομμα.
- Αρχαιοθέτηση με βάση τη θεματική κατηγορία και άλλα πεδία χαρακτηρισμού.
- Οπτική αναγνώριση του περιεχομένου και αποθήκευση του στη βάση δεδομένων.
- Αυτόματη ηλεκτρονική αποστολή των αποκομμάτων στους αρμόδιους αποδέκτες με χρήση κανόνων ενδιαφέροντος
- Αναζήτηση και επαναχρησιμοποίηση των αρχειοθετημένων αποκομμάτων

6) Δ/ση Προσωπικού – Φάκελος Προσωπικού.

Για κάθε εργαζόμενο στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο θα τηρείται φάκελος στον οποίο θα αποθηκεύονται σε ηλεκτρονική μορφή τα εξής (ενδεικτικά):

- Νομιμοποιητικά έγγραφα του εργαζομένου (τίτλοι σπουδών, συστατικές επιστολές, κ.ά)
- Εμπιστευτικές εκθέσεις για τον εργαζόμενο.
- Φάκελος αδειών (ιατρικές βεβαιώσεις, έγγραφα συμμετοχής σε σεμινάρια κ.ά)
- Ιστορικό εξέλιξης (προαγωγές, μεταθέσεις, κ.ά).

7) Διαχείριση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

Υποσύστημα διαδικαστικής και οικονομικής παρακολούθησης ευρωπαϊκών προγραμμάτων

- Αρχαιοθέτηση των στοιχείων και των εγγράφων του κάθε προγράμματος
- Καταχώρηση οικονομικών στοιχείων
- Καταχώρηση στοιχείων και αποτελεσμάτων αξιολόγησης
- Αυτόματη παραγωγή εγγράφων (Συμβάσεις, Διαβιβαστικά, Απορριπτικές επιστολές, Πίνακες αποδεκτών κτλ.)
- Παραγωγή πλήθους αναφορών (Συγκεντρωτικές, Αναλυτικές, Στατιστικές κτλ.)
- Παραγωγή οικονομικών πινάκων διάθεσης και απορροφητικότητας πόρων

8) Διαχείριση Αιτημάτων

Υποσύστημα αρχειοθέτησης και διαχείρισης αιτημάτων φορέων

- Καταχώρηση πλήρους εικόνας του αιτήματος

- Παρακολούθηση με βάση τον βαθμό προτεραιότητας και εξέλιξης των αιτημάτων
- Αναζήτηση με χρήση όλων των πεδίων αρχειοθέτησης
- Παραγωγή εκτυπώσεων (Καρτέλα αιτήματος, στοιχεία επικοινωνίας, αποτελέσματα αναζήτησης κτλ.)

9) Διαχείριση Ιστορικών Αρχείων

Υποσύστημα αρχειοθέτησης και δημοσίευσης υλικού ιστορικών αρχείων

- Δυνατότητα αρχειοθέτησης για κάθε είδος πληροφορίας (έντυπα, φωτογραφίες, οπτικοαουστικά ντοκουμέντα κτλ.)
- Προφύλαξη του ιστορικού υλικού από την φθορά του χρόνου και της χρήσης
- Άμεση, εύκολη και διαβαθμισμένη πρόσβαση στα έγγραφα του αρχείου για ερευνητές, μαθητές κτλ.
- Ολοκλήρωση με τον Πάπυρος@Web Server για δημοσίευση του αρχείου στο internet ή το τοπικό intranet

10) Κοινοβουλευτικός Έλεγχος

Υποσύστημα υποστήριξης και οργάνωσης κοινοβουλευτικών δραστηριοτήτων

- Ομαδοποίηση και συσχέτιση εγγράφων ερωτήσεων και απαντήσεων
- Παρακολούθηση χρονικών προθεσμιών για ερωτήσεις και επερωτήσεις
- Παραγωγή συγκεντρωτικών αναφορών (π.χ. ερωτήσεις ανά βουλευτή ή ανά κόμμα κτλ.)
- Δυνατότητα διασύνδεσης με το υποσύστημα «Κωδικοποίηση Νομοθεσίας»

11) Παραστατικά Λογιστηρίου

Αρχειοθέτηση όλων των εισερχομένων στο λογιστήριο παραστατικών και δυνατότητα εμφάνισης – διαχείρισης και από το λειτουργικό περιβάλλον του οικονομικού πληροφοριακού συστήματος

6.5 Διαχείριση Αρχείου

Ηλεκτρονική Διαχείριση Αρχείου, μια εφαρμογή η οποία έχει αναπτυχθεί για να λειτουργεί σε περιβάλλον WEB ώστε να εξυπηρετεί τον έλεγχο της διακίνησης φακέλων και γενικότερα άλλου υλικού από και προς το αρχείο. Η εφαρμογή απευθύνεται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν εσωτερικό δίκτυο για τη διασύνδεση υποκαταστημάτων ή άλλων τερματικών και έχουν ανάγκη να παρακολουθούν και να ελέγχουν μηχανογραφημένα την κίνηση του αρχειακού τους υλικού.

Είναι πολύ σημαντικό ότι για τη λειτουργία απαιτεί να υπάρχει ήδη οργανωμένο αρχείο αφού βασίζεται στη φιλοσοφία της ενημέρωσης του συστήματος με κάθε νέα κίνηση για κάθε φάκελο που ζητείται. Σκοπός της εφαρμογής δεν είναι να αρχειοθετείται νέο υλικό αλλά να οργανωθεί η διακίνηση του υπάρχοντος.

Χρησιμοποιώντας βάση δεδομένων, η εφαρμογή καταγράφει τα απαραίτητα στοιχεία για τη μετακίνηση φακέλων προς κάθε ενδιαφερόμενο και παρουσιάζει συγκεντρωτικά τις λίστες του υλικού που διακινείται στους αντίστοιχους χρήστες του συστήματος. Η συνοπτική ιδέα της 'Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Αρχείου' είναι να παρακολουθείται και να ενημερώνεται ο κύκλος διακίνησης οποιουδήποτε φακέλου αποστέλλεται από το Αρχείο προς κάποιο χρήστη του συστήματος, από τη στιγμή που θα ζητηθεί μέχρι να επιστραφεί

6.6 Πληροφοριακά Συστήματα και Management

Για το σχεδιασμό των Πληροφοριακών Συστημάτων χρησιμοποιούνται έννοιες τόσο από τη θεωρία της Οργάνωσης και Διοίκησης όσο και από την επιστήμη των Ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης παρέχει μερικές σπουδαίες έννοιες, όπως ατομικές και ομαδικές αποφάσεις, σχεδιασμός και δομή του οργανισμού, κίνητρα, τεχνικές ηγεσίας, διαδικασίες αλλαγών κλπ. οι οποίες αποτελούν κλειδιά για την κατανόηση της λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων σε μια υπηρεσία. Από την άλλη πλευρά η επιστήμη των υπολογιστών είναι σημαντική για τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης γιατί καλύπτει θέματα όπως αλγορίθμους, δομές δεδομένων, λογισμικό κλπ.

Επομένως τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης χρησιμοποιούν έννοιες και από τις δύο περιοχές, άλλα συνδέονται όμως περισσότερο με τις διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού παρά με τους υπολογιστικούς αλγορίθμους. Οι managers για να καλύψουν ορισμένες πληροφοριακές απαιτήσεις χρησιμοποιούν κάποια έτοιμα προγράμματα τα οποία αναπτύσσονται από πληροφορικούς επιστήμονες που γράφουν τις οδηγίες χρήσης τους, προσδιορίζουν τα δεδομένα, διαμορφώνουν το πληροφοριακό σύστημα και τις λειτουργικές απαιτήσεις του. Άρα συμπεραίνουμε ότι οι managers δεν φτιάχνουν ούτε τροποποιούν τα πληροφοριακά συστήματα αλλά τα βρίσκουν έτοιμα και απλά τα δουλεύουν. Οι managers χρησιμοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα για να ελαττώσουν την αβεβαιότητα που υπάρχει στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων τους.

Εννοείται ότι όσο πιο μεγάλη και πολύπλοκη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα έχει άρα τα άτομα που ασκούν τη διοίκηση χρειάζονται πιο εξειδικευμένες πληροφορίες. Οι πληροφορίες όπως και οι άλλες πηγές δεν είναι ελεύθερες στην αγορά. Πρέπει να συγκεντρωθούν, να επεξεργαστούν και να αποθηκευτούν. Η επιτυχία της χρησιμοποίησης των πληροφοριών εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι managers επιθυμούν να ενδυναμώσουν τις δυνατότητες και την ανεξαρτησία του εργατικού δυναμικού και δεν κρατούν μόνο για τον εαυτό τους τα αποτελέσματα. Για να έχουν όμως οι οργανισμοί τη δυνατότητα αυτή θα πρέπει να έχουν εγκαταστήσει έναν υπολογιστή και να έχουν αναπτύξει τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα. Η εξέλιξη της τεχνολογίας των πληροφοριών δημιούργησε το πληροφοριακό σύστημα εκτελεστικού μάντζερ (executive information system), το groupware και το σύστημα της αυτόματης ροής εργασίας (workflow automation).¹ Τα executive πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούν την τεχνολογία των υπολογιστών για να υποστηρίξουν τις πληροφοριακές ανάγκες του γενικού μάντζερ. Ο γενικός μάντζερ για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας τον προσωπικό του υπολογιστή μπορεί να συγκρίνει την απόδοση των διαφόρων θυγατρικών εταιρειών που βρίσκονται σε διάφορα μέρη. 2) Το Groupware είναι μια νέα κατηγορία εμπορικών προϊόντων τα οποία βοηθούν τις ομάδες να συνεργάζονται

με το να μοιράζονται τις ίδιες πληροφορίες και παράλληλα με το να ελέγχουν τη ροή της εργασίας μέσα στην ομάδα. Τα άτομα αλληλεπιδρούν μέσω των προσωπικών τους υπολογιστών. Τα άτομα μπορεί να κάθονται στο γραφείο τους κατά τη διεξαγωγή μιας συνεδρίασης και χρησιμοποιώντας τα τερματικά να βλέπουν όλοι τα ίδια πράγματα στην οθόνη και να καταγράφουν τα σχόλια των άλλων. Με τον τρόπο αυτό μετακινούνται τα εμπόδια επικοινωνίας στις ομαδικές συναντήσεις και διευκολύνουν την κατανομή των πληροφοριών και την ομαλή πρόσβαση στις πληροφορίες. Ένα άλλο groupware σύστημα είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) το οποίο επιτρέπει την επικοινωνία από τον ένα υπολογιστή στον άλλο. 3) Τα προγράμματα της αυτόματης ροής εργασίας δίνουν τη δυνατότητα στα δίκτυα των υπολογιστών να στέλνουν αυτομάτως έγγραφα, όπως για παράδειγμα τιμολόγια ή τις απαιτήσεις των πελατών στο σωστό χώρο για επεξεργασία. Το workflow automation επιτρέπει μια ολόκληρη διαδικασία να εκτελείται μέσω υπολογιστών χωρίς ο υπάλληλος να βάζει το χέρι του. Η τεχνολογία των υπολογιστών μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στη λειτουργία του οργανισμού, ανάλογα με το πώς τη χρησιμοποιεί ο μάνατζερ. Αν ο μάνατζερ τη χρησιμοποιεί για να συγκεντρώσει την εξουσία πάνω του, αφού μόνο αυτός έχει πρόσβαση στις πληροφορίες τότε έχει αρνητικά αποτελέσματα. Αν όμως τη χρησιμοποιεί για να βοηθήσει την αποκέντρωση, το σχεδιασμό του οργανισμού και τις διαδικασίες του μανατζμεντ τότε έχει πολύ θετικά αποτελέσματα. Γενικά, οι υπολογιστές βοηθούν τη διοίκηση και γενικότερα τις υπηρεσίες στη μισθοδοσία, στην απογραφή, στον έλεγχο υλικών, στην επεξεργασία κειμένων, στην παραγωγικότητα, στη λήψη των αποφάσεων και σε άλλες οργανωτικές και διοικητικές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό. Έτσι ο υπολογιστής σήμερα βοηθάει τη διοίκηση να αναλύει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού του σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, εκεί που άλλοτε τα άτομα χρειάζονταν εβδομάδες και μήνες για να κάνουν την ίδια εργασία. Χρησιμοποιείται επίσης ως βοηθητικό μέσο για οικονομικούς και υπολογιστικούς ελέγχους, για έλεγχο και βελτίωση των υπηρεσιών και του προσωπικού. Τέλος με τη βοήθειά τους η διοίκηση μπορεί να προβλέψει και να ελέγξει το μέλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ένα απλό παράδειγμα για το σκοπό αυτό είναι το εξής:

Θεωρούμε ότι τα προσωπικά έξοδα της υπηρεσίας αυξάνονται κατά 10% στα τελευταία πέντε χρόνια, είναι λογικό λοιπόν να υποθέσουμε ότι θα αυξηθούν και εφέτος κατά 10%; Για να γίνει αυτή η πρόβλεψη πρέπει να συνδυαστούν τωρινά και ιστορικά δεδομένα. Πρέπει να γίνει ανάλυση όλων των δεδομένων και των εκθέσεων. Πρέπει δηλαδή να βασιστούμε στις πληροφορίες που έχουμε για το παρελθόν, το παρόν και για τις εναλλακτικές υποθέσεις που κάνουμε για το μέλλον, ώστε να πάρουμε την καλύτερη απόφαση. Αυτές οι αναλύσεις των πληροφοριών, συγκρίσεις και γενικά η επεξεργασία τους θα επιτευχθεί με τη βοήθεια των υπολογιστών και των πληροφοριακών συστημάτων.

6.7 Εφαρμογές των Πληροφοριακών Συστημάτων στις Επιχειρήσεις

6.7.1 ATLANTIS

1. Το **ATLANTIS** είναι ένα ανοικτό πληροφοριακό σύστημα το οποίο μπορεί να καλύψει μια επιχείρηση στο σύνολό της, παρέχεται αλλά και χρησιμοποιείται από την ALTEC (πρώην UNISOFT A.E.) και το κόστος του είναι αρκετά υψηλό. Η φιλοσοφία σχεδιασμού του ATLANTIS στοχεύει στην απρόσκοπτη

ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ανεξάρτητα από το βαθμό πολυπλοκότητας και τον αριθμό των βημάτων. Έτσι, αποτελεί το ιδανικό σύστημα – εργαλείο για μεγάλους εμπορικούς και παραγωγικούς οργανισμούς:

- § με αυξημένες απαιτήσεις οργάνωσης και διαχείρισης πληροφοριών
- § με ιδιαίτερες απαιτήσεις αυτοματισμού στην επεξεργασία και μεταφορά των πληροφοριών, καθώς και για την κάλυψη απαιτήσεων επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων με γεωγραφική διασπορά των μονάδων.

Το ATLANTIS ανταποκρίνεται στις ανάγκες ομίλων επιχειρήσεων, πολυεθνικών εταιριών και γενικά εταιριών που επιχειρούν σε περισσότερα σημεία, χάρη στις απεριόριστες δυνατότητες παραμετροποίησης, που του επιτρέπουν να αντανακλά τις επιχειρησιακές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων εγκαταστάσεων, εξασφαλίζοντας μεγάλες ταχύτητες σε δίκτυα LAN και WAN. Ενσωματώνει τις τελευταίες εξελίξεις στην τεχνολογία ανάπτυξης λογισμικού και εκμεταλλεύεται όλες τις σύγχρονες μεθόδους σχεδιασμού, ανάλυσης και οργάνωσης των λειτουργιών, των δυνατοτήτων και των διαδικασιών ενός ανοικτού πληροφοριακού συστήματος. Ταυτόχρονα, αξιοποιεί όλες τις εξελίξεις στα μέσα άντλησης, μεταφοράς και ανταλλαγής πληροφοριών, καλύπτοντας ολοκληρωμένα την επικοινωνία της επιχείρησης με όλα τα συνεργαζόμενα μέρη.

Πρωτοποριακό

Βασισμένο στην προηγμένη τεχνολογία ROADS (REUSABLE OBJECTS FOR APPLICATION DEVELOPMENT SYSTEMS) που ανέπτυξε η ALTEC, το ATLANTIS είναι ένα σύστημα ανοικτής αρχιτεκτονικής (client- server, 3- tier ή multi- tier) που αξιοποιεί τις εξαιρετικές δυνατότητες των πιο αξιόπιστων σχεσιακών βάσεων δεδομένων (Oracle, SQL Server κ.α.) και μπορεί να λειτουργήσει στις δημοφιλέστερες πλατφόρμες (Windows NT, 95, 98).

Ευέλικτο

Αξιοποιώντας όλα τα πλεονεκτήματα της ανοικτής αρχιτεκτονικής, το ATLANTIS προσομοιώνει πλήρως τις ιδιαίτερες οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της επιχείρησης χάρη στις εξαιρετικές δυνατότητες παραμετροποίησής του. Προσφέρει στην επιχείρηση ευελιξία για την κάλυψη διαφοροποιημένων απαιτήσεων ανάλογα με τις αγορών που απευθύνεται και την προσαρμογή της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού. Με απεριόριστες δυνατότητες δυναμικής σχεδίασης της πληροφορίας, το ATLANTIS αξιοποιεί κάθε μορφή ανάλυσης στοιχείων όπως απαιτείται από τον τομέα δραστηριότητας του συγκεκριμένου χρήστη. Έτσι, εξασφαλίζει στην επιχείρηση ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διαχείριση των κρίσιμων διαδικασιών.

Εύχρηστο

Το εξαιρετικά εργονομικό και φιλικό περιβάλλον εργασίας (user interface) του ATLANTIS προδιαθέτει θετικά το χρήστη και διευκολύνει ουσιαστικά τη διαδικασία εκπαίδευσης και λειτουργίας της εφαρμογής. Σε απ' ευθείας επικοινωνία με άλλες εφαρμογές, το ATLANTIS διευκολύνει την αξιοποίηση και ενισχύει την

αποδοτικότητα κάθε βοηθητικού πληροφοριακού συστήματος που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση (π.χ. MS Office).

Αξιόπιστο

Το ATLANTIS διαχειρίζεται με ασφάλεια απεριόριστο όγκο δεδομένων και υποστηρίζει ταυτόχρονη λειτουργία μεγάλου αριθμού χρηστών. Παράλληλα, διαθέτει ένα πανίσχυρο σύστημα ασφάλειας για απόλυτο έλεγχο πρόσβασης σε αρχεία δεδομένων, λειτουργικές εργασίες, βοηθητικές εφαρμογές και περιφερειακά. Η επιχείρηση μπορεί πλέον να εμπιστευθεί το πληροφοριακό της σύστημα, εισάγοντας οποιαδήποτε πληροφορία χωρίς κανένα κίνδυνο διαρροής.

Το ATLANTIS στην αιχμή της τεχνολογίας

Η ALTEC υπήρξε πάντα πρωτοπόρος στην ανάπτυξη και εφαρμογή νέας τεχνολογίας. Το ATLANTIS βασίζεται εξ ολοκλήρου στην τεχνολογία ROADS της ALTEC και προσφέρει στο χρήστη αυξημένες δυνατότητες παραμετροποίησης (φόρμες, menus, χρήση εξωτερικών DLL, browsers, triggers, selectors κ.ά.). Χάρη στην ομαλή λειτουργία των εφαρμογών, του λειτουργικού συστήματος και του δικτύου, το ATLANTIS επιτρέπει την ασφαλή ανταλλαγή δεδομένων με άλλες εφαρμογές. Παράλληλα, διαθέτει ενσωματωμένες δυνατότητες για απ'ευθείας σύνδεση με εφαρμογές του MS Office (Word, Excel κ.λπ.), καθώς επίσης και με άλλα προγράμματα και συστήματα δημιουργίας

Η ALTEC ενσωμάτωσε στο ATLANTIS τρία πανίσχυρα συστήματα που βασίζονται στην τεχνολογία R.O.A.D.S. και αποτελούν μοναδικά εργαλεία για τα IT στελέχη των επιχειρήσεων, επιτρέποντας την πλήρη προσαρμογή του συστήματος σε εξειδικευμένες απαιτήσεις λειτουργίας:

- § Το ευέλικτο UCL (UNISOFT Customization Language), με το οποίο επιτυγχάνεται η σύνδεση του Atlantis με εφαρμογές τρίτων κατασκευαστών και η επέκταση των λειτουργικών δυνατοτήτων του συστήματος.
- § Το δυναμικό UCR (UNISOFT Customization Reports), το οποίο επιτρέπει την προσαρμογή των έτοιμων εκτυπώσεων στις απαιτήσεις της επιχείρησης και τη δυναμική σχεδίαση νέων.
- § Το εύχρηστο UCF (UNISOFT Customization Forms), το οποίο επιτρέπει τη ελεύθερη διαμόρφωση των οθονών δεδομένων του συστήματος σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Σύνδεση με Extranets & Intranets

Χάρη στην ανοικτή αρχιτεκτονική του, το ATLANTIS υποστηρίζει την on line σύνδεση - με χρήση σύγχρονων μέσων και τεχνολογιών επικοινωνίας - απεριόριστου αριθμού υποκαταστημάτων και χρηστών, εξασφαλίζοντας ταχύτατη και αξιόπιστη ανταλλαγή δεδομένων. Οι δυνατότητες επικοινωνίας του ATLANTIS μπορούν να επεκταθούν ακόμη περισσότερο με τη ν ανάπτυξη ειδικών (custom) συστημάτων, τα οποία επιτρέπουν άμεση πρόσβαση στα δεδομένα του συστήματος με τη χρήση ενός απλού Web browser. Επιπλέον, σε σύνδεση με ειδικές εφαρμογές το ATLANTIS υποστηρίζει ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (business – to –

business) και μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή (business – to – customer).

Η λογική δομή του ATLANTIS

Το ATLANTIS αποτελείται από:

- § Το Κεντρικό Σύστημα (Core System)
- § Τα Περιφερειακά Υποσυστήματα (Subsystems) που διακρίνονται με τη σειρά τους σε πρωτεύοντα (Primary) και δευτερεύοντα (Secondary).

Το Κεντρικό Σύστημα του λογισμικού συγκροτείται από τις λογικές ενότητες:

- § Λειτουργία Συστήματος (Application Configuration), που ευθύνεται για την ευελιξία του Κεντρικού συστήματος, ώστε να προσαρμόζει τη λειτουργικότητά του στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού που μηχανογραφείται, με τη χρήση αρθρωτών μοντέλων οργάνωσης.
- § Περιβάλλον Εργασίας (Interface Configuration), που ευθύνεται για την παροχή ενός περιβάλλοντος εργασίας ευέλικτου και ανοικτού σε διαμόρφωση, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε χειριστή, επιτρέποντας του να επιλέξει ή να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα εισάγει στοιχεία στο σύστημα (Editing Options), τον τρόπο με τον οποίο το σύστημα θα προβάλλει πληροφορίες (Stored Viewing Options), τη θεματολογία του γραφικού περιβάλλοντος του ATLANTIS (Themes), κ.λ.π.
- § Δομή Οργανισμού (Organization Structure), που αποτελεί και ένα από τα πιο επαναστατικά χαρακτηριστικά του ATLANTIS, αφού η δομή του οργανισμού που μηχανογραφείται προσομοιώνεται στο σύστημα! Το γεγονός αυτό, επιτρέπει στη μηχανογράφηση να προσεγγίσει άμεσα τις ανάγκες του οργανισμού και να δώσει ριζικές λύσεις, χωρίς να απαιτούνται αυθαίρετες παραδοχές και πειραματισμοί.
- § Αρμοδιότητες χειριστών (Users Authorities). Το σύστημα προστασίας δεδομένων του ATLANTIS είναι τέτοιο που επιτρέπει στον οργανισμό να «αποθέσει» και να «εμπιστευτεί» στη μηχανογράφηση ολόένα και περισσότερες πληροφορίες ή διεργασίες, χωρίς αυτό να συνεπάγεται κίνδυνο διαρροής πληροφοριών. Ασφαλώς, προβλέπονται δυνατότητες καθορισμού επιπέδων προσπέλασης ανά εργασία και ανά ομάδα χειριστών, ενώ δεν υπάρχουν περιορισμοί στον αριθμό χρηστών που μπορούν να ενταχθούν ελεγχόμενοι στο σύστημα.

Περιβάλλον εργασίας ATLANTIS

Πρωτοποριακό περιβάλλον εργασίας:

- § Ολοκληρωμένο περιβάλλον αυτοματισμού γραφείου με παροχή σύνδεσης και διαχείρισης πληροφοριών με έγγραφα (word processors, spreadsheets, databases, HTML etc.).
- § Πλήρης διαμόρφωση σύμφωνα με τις ανάγκες του χρήστη (χρώματα, Show/Hide τμήματα οθόνης, control panel, fast access bar).
- § Microsoft user-interface guidelines.
- § Multiple Document Interface (MDI) για ταυτόχρονη παρακολούθηση διαφορετικών πληροφοριών.

- § Menus οργανωμένα σε θεματικές ενότητες, ευκολότερος εντοπισμός λειτουργιών.
- § Wizards για διεκπεραίωση φύσει πολύπλοκων εργασιών και Fast Access Bar.
- § Ποικιλία μεθόδων επιλογής εργασίας (buttons, mouse, hot- keys) και άμεση επιλογή εργασιών.
- § Ομοιογένεια χειρισμού και εμφάνισης πληροφοριών.

Εργονομικός σχεδιασμός οθονών

- § Οργάνωση σχετικών πληροφοριών σε tab- sheets και κλήση όλων των σχετιζόμενων εργασιών από την ίδια οθόνη
- § Πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων των Windows (combos, checks) και ειδικά controls (calendar, calculator).

Ευέλικτη παρουσίαση και αναζήτηση πληροφορίας

- § Δυναμικός καθορισμός στηλών browser ανά σταθμό εργασίας
- § Δενδροειδείς απεικονίσεις σε ιεραρχικές πληροφορίες (Λογιστικό σχέδιο), Visual απεικονίσεις
- § Απλουστευμένος αλλά ισχυρός τρόπος αναζήτησης και Διαχείριση Προτιμήσεων
- § Προσχεδιασμένα φίλτρα, λειτουργίες Drag & Drop
- § Drill down reports, backward traceability
- § Αύξουσα ή φθίνουσα ταξινόμηση ως προς όλα τα πεδία της πληροφορίας
Υψηλή ευχρηστία
 - § Ταχύτατη καταχώριση πληροφοριών (fast data entry)
(επαναλαμβανόμενες καταχωρίσεις, επιλογή από λίστες μέσω κωδικών, οριζόμενες προτεινόμενες τιμές)
 - § Δυνατότητα μετάβασης σε σχετιζόμενες πληροφορίες
 - § Οριζόμενες εκτυπώσεις σε φίλτρα, και μορφή (layout) με δυνατότητες αποθήκευσης και επαναχρησιμοποίησής τους
 - § Visual ορισμός δικαιωμάτων χρηστών σε επίπεδο ομάδας χρηστών και χρήστη
 - § Visual Customisation οθονών εργασίας σε επίπεδο ομάδας χρηστών και χρήστη.

Δυναμικές λύσεις σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες

Το ATLANTIS αποτελείται από ένα ομοιογενές σύνολο υποσυστημάτων που παρέχουν συνοχή και διαφάνεια σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το ATLANTIS καλύπτει πλήρως τους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης:

- § την εμπορική διαχείριση,
- § την παραγωγική διαδικασία,
- § την οικονομική και λογιστική διαχείριση και
- § τα συστήματα υποστήριξης επιχειρηματικών αποφάσεων.

Βασίζεται στην τεράστια τεχνογνωσία και εμπειρία της ALTEC που αποκτήθηκε από τη μηχανογράφηση και υποστήριξη χιλιάδων επιχειρήσεων κάθε μεγέθους και επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Χρηματοοικονομικά

Το σύστημα Χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι σχεδιασμένο να καλύπτει ολοκληρωμένα τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών και λογιστικών λειτουργιών της επιχείρησης. Η ευελιξία του συστήματος δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να το προσαρμόσει στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της, ενώ παράλληλα επιτρέπει την επέκτασή του για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών της. Στο σύστημα Χρηματοοικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνονται:

- § Γενική Λογιστική
- § Αναλυτική Λογιστική
- § Πάγια
- § Προϋπολογισμοί
- § Τράπεζες
- § Αξιόγραφα
- § Ταμειακές συναλλαγές
- § Πελάτες / Προμηθευτές

Εμπορική διαχείριση

Το σύστημα Εμπορικής διαχείρισης καλύπτει ολοκληρωμένα τη διαχείριση των προμηθειών και πωλήσεων της επιχείρησης και περιλαμβάνει:

- § Πωλήσεις / Παραγγελιοληψία
 1. Διαχείριση παραγγελιών & Έκδοση και Διαχείριση παραστατικών πώλησης
 2. Πωλητές, Αντιπρόσωποι, Εισπράκτορες
 3. Τιμολογιακές πολιτικές
 4. Προγραμματισμός παραδόσεων
 5. Κοστολόγηση πωλήσεων
 6. Picking List
 7. Παραστατικά διακίνησης
- § Αγορές / Παραγγελιοδοσία
 1. Διαχείριση παραγγελιών & παραστατικών αγοράς
 2. Κοστολόγηση εισαγωγών
- § Αποθήκη
 1. Διαχείριση & έλεγχος αποθεμάτων - ειδών
 2. Οικονομική εικόνα αποθεμάτων - ειδών
 3. Παραστατικά κινήσεων
 4. Παρτίδες, Serial Numbers
 5. Αντίστοιχοι κωδικοί ειδών
 6. Αποτίμηση αποθεμάτων
 7. Ανάλυση αναπαραγγελιών

Διαχείριση Παραγωγής

Το συγκεκριμένο υποσύστημα αποτελεί μια ολοκληρωμένη και αξιόπιστη λύση για επιχειρήσεις με παραγωγική δραστηριότητα κάθε είδους. Πρόκειται για ένα ευέλικτο εργαλείο που προσομειώνει την παραγωγική διαδικασία σε όλα τα επίπεδα σύμφωνα

με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, οδηγώντας σε εξάλειψη των λαθών και μείωση του κόστους. Αντλώντας πληροφορίες από τα υπόλοιπα υποσυστήματα (Αποθήκη, Πωλήσεις/Παραγγελιοληψία, Αγορές/Παραγγελιοδοσία) βελτιστοποιεί τον προγραμματισμό των απαιτήσεων ενώ παράλληλα επιτρέπει την πλήρη παρακολούθηση του κόστους. Η Διαχείριση Παραγωγής περιλαμβάνει:

- § Προδιαγραφές προϊόντων
- § Εντολές παραγωγής
- § Φασεολόγια
- § Προκοστολόγια
- § Εσωλογιστική κοστολόγηση
- § Διαχείριση κόστους
- § Χρονοπρογραμματισμό & έλεγχο παραγωγής
- § Διαχείριση πόρων

Παροχή Υπηρεσιών – Service

Το υποσύστημα Παροχής Υπηρεσιών καλύπτει ολοκληρωμένα κάθε τομέα της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών. Διαθέτοντας απεριόριστες δυνατότητες παραμετροποίησης, προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα στον τρόπο λειτουργίας κάθε επιχείρησης. Αυτοματοποιεί πλήρως την επεξεργασία των εντολών επισκευής, την παρακολούθηση των εγγυήσεων και τη διαδικασία της τιμολόγησης, επιτρέποντας έτσι στην επιχείρηση που το χρησιμοποιεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα και να βελτιώσει αισθητά το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει. Το υποσύστημα Παροχής Υπηρεσιών περιλαμβάνει:

- § Διαδικασίες συντήρησης
- § Διαχείριση φακέλων παροχής υπηρεσιών
- § Παρακολούθηση εγγυήσεων
- § Τιμολόγηση ανταλλακτικών, υπηρεσιών

Συνδέοντας το ATLANTIS με υπηρεσίες ποιότητας

Η φιλοσοφία παροχής υπηρεσιών της ALTEC δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα, δηλαδή στο όφελος που θα αποκομίσει η επιχείρηση. Επιπλέον, οι υπηρεσίες υποστήριξης και συντήρησης εφαρμογών της ALTEC έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9002. Η ALTEC ανέπτυξε και εφαρμόζει συγκεκριμένη μεθοδολογία για την υλοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων ATLANTIS, βασισμένη σε διεθνή πρότυπα. Πρόκειται για μία μέθοδο ολοκληρωμένη, αποτελούμενη από πλήρη στάδια, που καλύπτει τη διαχείριση έργου, τον έλεγχο ποιότητας και την υλοποίηση έργου.

- § Φάση προϋλοποίησης
 1. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής, τα στελέχη της ALTEC αναλύουν τις ανάγκες του πελάτη με σκοπό την εξεύρεση της κατάλληλης λύσης, η οποία θα ανταποκρίνεται στις εξειδικευμένες επιχειρηματικές λειτουργίες και απαιτήσεις. Σε αυτό το στάδιο τίθενται οι επιχειρηματικοί στόχοι (απαιτήσεις, λειτουργίες, διαδικασίες) του πελάτη και με την ενεργή συμμετοχή των αρμόδιων στελεχών συγκροτείται μία λύση που θα συμβάλει στην πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

- § Φάση Υλοποίησης. Η φάση της υλοποίησης περιλαμβάνει τα τέσσερα ακόλουθα στάδια:
1. Απεικόνιση. ATLANTIS σε αυτές. Βασισμένη σε ένα αναλυτικό πρόγραμμα εργασίας που αποτελείται από την επεξεργασία, τη σχεδίαση, το χρονοδιάγραμμα και την υλοποίηση, το τελικό αποτέλεσμα αυτού του σταδίου είναι η διατύπωση και διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου λειτουργίας της επιχείρησης.
 2. Πιλοτική εγκατάσταση. Στο στάδιο της πιλοτικής εγκατάστασης ελέγχεται το προκαθορισμένο μοντέλο και διεκπεραιώνονται τα ακόλουθα σημαντικά θέματα:
 - Εκπαίδευση κύριων χρηστών
 - Δημιουργία εσωτερικής τεκμηρίωσης
 - Διαμόρφωση τελικού σχεδίου μετάπτωσης δεδομένων
 - Διαμόρφωση τελικού σχεδίου διαχείρισης συστήματος εφαρμογής
 - Ολοκλήρωση παραμετροποιήσεων / προσαρμογών
 - Ολοκλήρωση προδιαγραφών και ελέγχων του εξωτερικού περιβάλλοντος χρήστη
 - Συμφωνία σε τελική επιχειρηματική λύση
 - Ολοκλήρωση και έλεγχος
 3. Μετάπτωση δεδομένων. Σε αυτό το στάδιο ολοκληρώνεται η μεταφορά δεδομένων από προηγούμενο πληροφοριακό σύστημα στο A TLANTIS. Συγκεκριμένα, γίνονται οι ακόλουθες ενέργειες:
 - Εγκατάσταση στα γραφεία του πελάτη
 - Μετατροπή και μετάπτωση δεδομένων
 - Τελική διαμόρφωση του πληροφοριακού συστήματος
 - Ετοιμότητα του συστήματος προς λειτουργία
 - Παράλληλη χρήση παλαιού και νέου συστήματος
 - Εκπαίδευση όλων των τελικών χρηστών
 4. Βελτιστοποίηση λειτουργίας συστήματος. Η λειτουργία του συστήματος βελτιστοποιείται βάσει των στόχων που τίθενται από την επιχείρηση και αφορούν στις λειτουργίες, τους ελέγχους, τη διαμόρφωση και ολοκλήρωση του πληροφοριακού συστήματος.

Η στρατηγική σας επένδυση

Η τεχνολογία ανάπτυξης του A TLANTIS, οι ενσωματωμένες δυνατότητες και οι υπηρεσίες που το συνοδεύουν εξασφαλίζουν τη μέγιστη απόδοση της επένδυσης στο πληροφοριακό σύστημα που στηρίζει την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.

Σημαντικά οφέλη προκύπτουν από την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου και πόρων, όπως η μείωση του κόστους αγοράς ή αναβάθμιση του εξοπλισμού και η καλύτερη αξιοποίηση του υπάρχοντος. Το ATLANTIS ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο απώλειας κρίσιμων επιχειρηματικών δεδομένων λόγω βλάβης στο μηχανογραφικό σύστημα και βελτιστοποιεί τη χρήση περιφερειακού εξοπλισμού και απομακρυσμένων συνδέσεων. Μειώνει σημαντικά το χρόνο απόκρισης του συστήματος στο χρήστη και επομένως το χρόνο εκτέλεσης των εργασιών που διεκπεραιώνει. Με απεριόριστες δυνατότητες εκμετάλλευσης των επιχειρηματικών δεδομένων (π.χ. data mining), στηρίζει ουσιαστικά τη λήψη αποφάσεων.

Το ATLANTIS συμβάλλει σημαντικά στην αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων αλλά και στην κάλυψη των νέων απαιτήσεων που δημιουργούνται από αυτές. Βελτιώνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες για την άντληση και τη μεταφορά πληροφοριών χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς τόσο για αξιοποίησή τους μέσα στην επιχείρηση όσο και για την ενημέρωση των αγορών στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση (τεχνολογία ηλεκτρονικού εμπορίου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων κλπ).

Προσαρμόζεται με ευελιξία στην εκάστοτε οργάνωση και δομή της επιχείρησης χωρίς να δημιουργείται ανάγκη αντικατάστασης του βασικού πληροφοριακού συστήματος, διευκολύνει τη γρήγορη και συστηματική ολοκλήρωση των διαδικασιών και υποστηρίζει χωρίς περιορισμούς ακόμη και τις πιο σύνθετες λειτουργίες.

Το ATLANTIS συμμετέχει και συμβάλει ενεργά στην επιχειρηματική ανάπτυξη και στην ανάδειξη του επιχειρηματικού δυναμισμού, προσφέροντας πρωτοποριακές και αποτελεσματικές λύσεις στις σημερινές απαιτήσεις.

Τεχνολογία R. O. A. D. S

Ανεπτυγμένο με τη χρήση της τεχνολογίας ROADS (Reusable Objects for Application Development Systems) που ανέπτυξε η ALTEC, το ATLANTIS είναι ένα σύστημα ανοικτής αρχιτεκτονικής (client-server, 3-tier ή n-tier). Με δυνατότητα αρμονικής λειτουργίας μεταξύ των εφαρμογών, του λειτουργικού συστήματος και του δικτύου επικοινωνίας, το ATLANTIS είναι επιπλέον τεχνικά έτοιμο για τη μεταφορά δεδομένων από παλαιότερες εφαρμογές, ενώ διαθέτει ενσωματωμένες δυνατότητες άμεσης σύνδεσης με τις δημοφιλείς εφαρμογές του MSOffice (Word, Excel κλπ).

6.7.2 Κεφάλαιο

Ένα άλλο πρόγραμμα που είναι ευρέως διαδεδομένο στην Ελλάδα για την λειτουργικότητα και για την ευχρηστία του είναι το **ΚΕΦΑΛΑΙΟ** στο οποίο οι περιοδικές εργασίες ολοκληρώνονται άμεσα και απροβλημάτιστα. Οι λειτουργικές ενότητες του προγράμματος είναι σχεδιασμένες με γνώμονα την ταχύτητα και την εύκολη εκμάθηση. Τα μενού και οι οθόνες εργασίας παρέχουν στο χειριστή ό,τι χρειάζεται για να δουλέψει μεθοδικά και αποδοτικά. Πολλαπλοί τρόποι ανεύρεσης στοιχείων, μαζικές καταχωρήσεις και μακροεντολές είναι μερικά από τα βοηθήματα που κάνουν τη ζωή χρηστών πιο εύκολη. Η δυνατότητα προσαρμογής του προγράμματος στις ιδιαίτερες λειτουργικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων είναι μοναδική. Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μόνο τις ενότητες (modules) που χρειάζεται! Δηλαδή να επιλέξει τη μέθοδο αποτίμησης των ειδών στην αποθήκη της, να ορίσει τους ειδικούς τιμοκαταλόγους των πελατών της, να καθορίσει ακριβώς τις οθόνες και τις λειτουργίες για κάθε χρήστη, να σχεδιάσει τις ετικέτες της. Οι δυνατότητες παραμετροποίησης είναι εξαιρετικές. Επιπλέον, αν στο μέλλον αποφασίσει η επιχείρηση ν' αλλάξει κάτι στον τρόπο εργασίας της, ακόμα κι αν αποκτήσει πρατήρια, υποκαταστήματα ή θυγατρικές εταιρείες, το ΚΕΦΑΛΑΙΟ θα προσαρμοστεί πανεύκολα και θα παραμείνει πολύτιμος βοηθός της. Από τον χειριστή που τιμολογεί και θέλει να

δει την καρτέλα του πελάτη, μέχρι το manager που πρέπει να αποφασίσει για την απόσυρση προϊόντων που δεν “πουλάνε”, η πληροφόρηση είναι το κλειδί για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Το ΚΕΦΑΛΑΙΟ την παρέχει. Οι πληροφορίες εξάγονται με ευκολία και απλότητα από την πλήρη και σωστά σχεδιασμένη βάση δεδομένων του, τόσο μέσα από έξυπνα συνδεδεμένες οθόνες, όσο και με reports που μπορεί να σχεδιάσει ο καθένας. Άμεση και έγκυρη ενημέρωση είναι στη διάθεσή της επιχείρησης ανά πάσα στιγμή, επιτρέποντας την ταχύτατη εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών και την προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς.

Το ΚΕΦΑΛΑΙΟ διαθέτει μία εξαιρετικά ανοικτή αρχιτεκτονική. Η σύνδεση με το Microsoft Office (Excel, Word) και τα εργαλεία δημιουργίας αναφορών (Report Generators) είναι πολύ εύκολα στη χρήση τους. Ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσεως σε διαφορετικά λογιστικά σχέδια, ειδικοί αυτοματισμοί στη διαχείριση αποθηκών και στην τιμολόγηση, διασύνδεση και μεταφορά δεδομένων από υπάρχοντα μηχανογραφικά συστήματα είναι ένα δείγμα από τις δυνατότητες που παρέχει το ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Εάν πάλι μια επιχείρηση θέλει να συνδέσει online τα υποκαταστήματά της, ή να συγκεντρώσει τα στοιχεία των συναλλαγών της στο τέλος της ημέρας ή αν την ενδιαφέρει η διαχείριση των στοιχείων των πελατών της και η λήψη πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο μέσω του Internet, τίποτα πιο εύκολο για το ΚΕΦΑΛΑΙΟ, που θέτει στην υπηρεσία των επιχειρήσεων τις εξελεγχμένες τηλεπικοινωνιακές του δυνατότητες. Μια επιχείρηση μπορεί να στείλει την παραγγελία στον προμηθευτή της με FAX με μία μόνο εντολή και να δημιουργήσει σενάρια αυτόματης επιλεκτικής μεταφοράς στοιχείων από τα υποκαταστήματά της μέσω τηλεφωνικής σύνδεσης.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι το ΚΕΦΑΛΑΙΟ εξελίσσεται σαν ζωντανός οργανισμός: μεγαλώνει, γίνεται πιο δυνατό και προσαρμόζεται ταχύτατα στο περιβάλλον του. Χιλιάδες εγκαταστάσεις του στην Ελλάδα, αλλά και στον ευρύτερο χώρο των Βαλκανίων, επιδεικνύουν καθημερινά τη σταθερότητα και την αξιοπιστία του. Οι απαιτήσεις, οι παρατηρήσεις και η εμπειρία χιλιάδων χρηστών καθοδηγούν τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωσή του. Έτσι, με κάθε νέα έκδοσή του ωφελείστε κι εσείς από τις νέες δυνατότητες, λειτουργίες και διαδικασίες που ενσωματώνει. Παράλληλα, εξασφαλίζεται πάντοτε η τήρηση των διατάξεων του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων και η ικανοποίηση γενικά του νομικού πλαισίου.

6.7.3 PAYROLL 2

Το **PAYROLL 2** είναι ένα πανίσχυρο εργαλείο που έλυσε τα χέρια και απάλλαξε από πολύπλοκους υπολογισμούς τους υπεύθυνους μισθοδοσίας σε περισσότερες από τέσσερις χιλιάδες ελληνικές επιχειρήσεις.

Κι αυτό, γιατί γρήγορα έγινε αντιληπτό ότι η μισθοδοσία είναι κάτι παραπάνω από την απλή πληρωμή των εργαζομένων. Είναι μια εργασία που απαιτεί ακρίβεια, ταχύτητα και συνεχή έλεγχο για τη σωστή διαχείριση του προσωπικού και θα πρέπει να περιλαμβάνει από υπολογισμούς αναδρομικών, μέχρι και παρακολούθηση δανείων. Με ανοικτή αρχιτεκτονική, σχεδιαζόμενες οθόνες, ενσωματωμένες συναρτήσεις-πίνακες κλπ., αλλά και με φιλικότητα προς το χρήστη, το **PAYROLL 2**, λύνει με μοναδική ευκολία και τα πιο σύνθετα μισθοδοτικά προβλήματα.

Απευθύνεται σε κάθε είδους επιχείρηση, δίνοντάς τους το πλεονέκτημα της άμεσης λειτουργίας, αφού το περιλαμβάνει έτοιμες συμβάσεις μισθοδοσίας ως υποδείγματα για την ευκολότερη εξοικείωση του χρήστη με την εφαρμογή. Αν λοιπόν, η οικονομική επιτυχία της επιχείρησης περνάει μέσα από το δρόμο της έρευνας και της τεχνογνωσίας, το πρόγραμμα αυτό προσφέρει ό,τι καλύτερο στη μηχανοργάνωση της μισθοδοσίας.

- Ø Το PAYROLL 2 είναι πραγματικά αξιόπιστο και φιλικό
- Ø Περιλαμβάνει έτοιμα σενάρια μισθοδοσίας που επιτρέπουν την άμεση λειτουργία του προγράμματος, καταρρίπτοντας το μύθο της δυσκολίας που δημιούργησε ο χειρισμός παρόμοιων εφαρμογών.
- Ø Χάρη στις δυνατότητες προσαρμογής του προγράμματος σε οποιοδήποτε σύστημα αμοιβής και οποιαδήποτε εργασιακή σχέση, το PAYROLL 2 είναι κατάλληλο για κάθε είδους επιχείρηση: εμπορική, βιοτεχνική, βιομηχανική, παροχής υπηρεσιών, κατασκευαστικές και τεχνικές εταιρίες, λογιστικά γραφεία, ξενοδοχεία.
- Ø Η ακρίβεια και η ταχύτητα των υπολογισμών, είναι ασυναγώνιστες, ακόμα και στην περίπτωση των πιο σύνθετων μισθολογικών καταστάσεων.
- Ø Το PAYROLL 2 είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις της Ελληνικής Νομοθεσίας και απόλυτα συμβατό με το μηχανογραφικό σύστημα του ΙΚΑ.
- Ø Προσφέρει μοναδική προστασία των δεδομένων σας, αφού τα επίπεδα προσπέλασης σε πληροφορίες είναι πολλά και η πρόσβαση επιτρέπεται μόνο με χρήση κλειδιών (passwords).
- Ø Η εμπιστοσύνη που έδειξαν χιλιάδες ελληνικές επιχειρήσεις στο PAYROLL 2, δικαίωσαν το χαρακτηρισμό του, ως κορυφαίο σύστημα μισθοδοσίας.

6.7.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΩΡΟΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το πρόγραμμα ωρομέτρησης είναι ένα ισχυρό πρόγραμμα παρακολούθησης και ελέγχου παρουσιών του προσωπικού. Επικοινωνεί με ηλεκτρονικό τερματικό ωρομέτρησης (Card Reader) το οποίο αντικαθιστά τις παλαιού τύπου χάρτινες κάρτες παρουσίας με τις μαγνητικές κάρτες ή τις κάρτες γραμμωτού κώδικα μέσω του προγράμματος επικοινωνίας (driver). Παρέχει τη δυνατότητα πλήρους παρακολούθησης και ελέγχου παρουσίας των εργαζομένων και αναλαμβάνει το επίπονο έργο συλλογής και κατανομής των ωρών εργασίας κατά την εκκαθαριστική περίοδο της μισθοδοσίας με εντελώς αξιόπιστο τρόπο. Τελικός στόχος του συστήματος είναι η αυτόματη ενημέρωση του προγράμματος "σ90 Μισθοδοσία" με το οποίο συνεργάζεται.

1. Καταγράφει τις παρουσίες ωρομισθίων ή υπαλλήλων
2. Επικοινωνεί με το πρόγραμμα "[σ90 Μισθοδοσία](#)" αναγνωρίζοντας το προσωπικό
3. Διορθώνει ή εντοπίζει ανακολουθίες χρήσης του ηλεκτρονικού τερματικού ωρομέτρησης
4. Επεξεργάζεται τις μετρήσεις
5. Κατανέμει τις ώρες και τα λεπτά παρουσίας σε μισθοδοτικές κατηγορίες
6. Κρατάει ημερήσια και εβδομαδιαία στατιστικά σύνολα παρουσιών ανά εργαζόμενο με πλήρη ανάλυση
7. Ενημερώνει αναλυτικό ιστορικό όλων των μετρήσεων
8. Τροφοδοτεί πλήρως το πρόγραμμα "σ90 Μισθοδοσία" με τα λεπτομερή στοιχεία παρουσίας
9. Παρέχει πλήθος πληροφοριών στατιστικής μορφής
10. Δεν δεσμεύει κανένα σταθμό εργασίας.

Το πρόγραμμα ωρομέτρησης μπορεί να εγκατασταθεί είτε σε αυτόνομο συμβατό Η/Υ είτε σε σταθμό εργασίας ενός δικτύου (π.χ. του Novell). Ο σταθμός εργασίας μπορεί να χρησιμοποιείται και για άλλες χρήσεις κατά τη διάρκεια της ημέρας. Η επικοινωνία με το ηλεκτρονικό τερματικό ωρομέτρησης γίνεται μόνον εφόσον το απαιτήσει ο χρήστης (μία ή και περισσότερες φορές τη μέρα). Η επεξεργασία των στοιχείων μπορεί να γίνει και από άλλο σταθμό εργασίας.

6.7.4.1 Δυνατότητα σύνδεσης με τερματικό ωρομέτρησης

Το πρόγραμμα ωρομέτρησης είναι ανεξάρτητο του ηλεκτρονικού τερματικού ωρομέτρησης. Έχει δηλαδή την **προαιρετική** δυνατότητα να επικοινωνήσει με ηλεκτρονικά ρολόγια (Card Reader) διαφόρων κατασκευαστών με την προϋπόθεση ότι έχει κατασκευαστεί το κατάλληλο πρόγραμμα επικοινωνίας (driver) από την ΣΥΝΠΙΑΝ Software για το συγκεκριμένο τερματικό.

6.7.4.2 Τρόπος λειτουργίας

Κάθε φορά που το πρόγραμμα ωρομέτρησης επικοινωνεί με το τερματικό ωρομέτρησης αντλεί τα στοιχεία που έχει συγκεράτησει το τερματικό στη μνήμη του κατά το διάστημα που μεσολάβησε από την τελευταία επικοινωνία του προγράμματος με τον Η/Υ. Έτσι κάθε φορά που ο υπεύθυνος ενεργοποιεί την επικοινωνία αντλούνται μόνον τα νεότερα στοιχεία χωρίς κίνδυνο διπλοενημερώσεων.

Το πρόγραμμα αναγνωρίζει:

A) πολλαπλές επανόδους - αναχωρήσεις ανά ημέρα. Κάθε εργαζόμενος δύναται να καλύψει μέχρι 4 περιόδους εργασίας στην ίδια ημέρα (δηλαδή να αναχωρήσει και να επανέλθει 4 φορές),

B) διακοπές εργασίας (διαλείμματα) εφόσον το ρολόι έχει τη δυνατότητα παρόμοιας ανάγνωσης / χαρακτηρισμού.

Το πρόγραμμα συνδέεται με το εορτολόγιο για **αυτόματη αναγνώριση αργιών** (εταιρίας ή και καθιερωμένων, σταθερών ή κινητών) και αναγνωρίζει αυτόματα τις Κυριακές.

Οι **ώρες παρουσίας** κατανέμονται αυτόματα σε **12 πιθανές κατηγορίες** όπως στον ακόλουθο πίνακα.

	Ημέρα	Νύχτα	Αργία	Νύχτα - Αργία
Κανονική	1	2	3	4
Υπερεργασία	5	6	7	8
Υπερωρία	9	10	11	12

Το πρόγραμμα αναγνωρίζει και αντιμετωπίζει την απρογραμμάτιστη εργασία, τη διαλλείπουσα απασχόληση και τα κυλιόμενα ωράρια. Το 24ωρο αντιμετωπίζεται δυναμικά και αξιόπιστα προστατεύοντας τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον εργοδότη από παρεκκλίσεις από την ελληνική νομοθεσία.

6.7.4.3 Ευκολία χρήσης - φιλικότητα – ευελιξία

Η σχεδίαση του προγράμματος είναι ιδιαίτερα εργονομική και φιλική. Αποτελεί ένα αξιόπιστο και εύχρηστο εργαλείο που δεν απαιτεί χρόνο και κόπο προκειμένου να λειτουργήσει.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ένα ιδιαίτερα εύχρηστο περιβάλλον διόρθωσης των προβληματικών μετρήσεων. Ο χρήστης μετά τη διάγνωση από το πρόγραμμα των προβληματικών μετρήσεων, παραπέμπεται απευθείας σε αυτές για να τις διορθώσει. Ακόμη, υπάρχει η δυνατότητα συμπλήρωσης παραληφθέντων μετρήσεων με αυτόματο έλεγχο από το πρόγραμμα. Η ευελιξία του προγράμματος επεκτείνεται ακόμη περισσότερο καθώς επιτρέπει παρεμβάσεις σε οποιοδήποτε στάδιο ακόμη και κατά τη διάρκεια έκδοσης της μισθοδοσίας.

Επιτρέπει την αναθεώρηση των καταχωρήσεων χάρη στη διάκριση της διαδικασίας επεξεργασίας μετρήσεων σε "δοκιμαστική" ή "οριστική". Παρέχει βοηθητικό αρχείο παρακολούθησης της διαθεσιμότητας του κάθε εργαζόμενου με ανάλυση για κάθε μέρα της εβδομάδος στο οποίο μπορούν να οριστούν οι επιθυμητές ή υποχρεωτικές ώρες παρουσίας ή ακόμη η δυνατότητα εργασίας εκτάκτου προσωπικού.

Η μεταβολή, ακύρωση ή προσθήκη νέων στοιχείων γίνεται με πολύ απλό τρόπο.

6.7.4.4 Πληροφόρηση – Εκτυπώσεις

Οι καταστάσεις παρουσίας περιλαμβάνουν γραφική απεικόνιση της παρουσίας του εργαζόμενου για οποιαδήποτε ημέρα κάτι που διευκολύνει σημαντικά τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενης πρακτικής από μέρους των εργαζομένων (π.χ. συνεχείς μικρο καθυστερήσεις παρατεταμένες διακοπές εργασίας κ.λπ.). Οι εκτυπώσεις αυτές αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τον προσωπάρχη, καθώς μπορούν να συγκριθούν με το πρότυπο πρόγραμμα εργασίας και να σημειωθούν οι παρεκκλίσεις. Οι εκτυπώσεις καταστάσεων ελέγχου κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας των μετρήσεων αιτιολογούν τυχόν απορρίψεις μετρήσεων.

Παρέχονται εκτυπώσεις με συγκεντρωτικά στοιχεία εργασίας ανά εβδομάδα ανά **εργαζόμενο** για οποιαδήποτε χρονική περίοδο. Εκτός των τυποποιημένων εκτυπώσεων είναι δυνατή η κατασκευή και όποιων άλλων είναι απαραίτητες και χρήσιμες από τον Προσωπάρχη της δεδομένης επιχείρησης με τη χρήση του πρόσθετου προγράμματος "σ90 Report Generator / Insider".

Προβάλλονται on-line καρτέλες στην οθόνη για άμεσο εντοπισμό εργασίας οποιουδήποτε εργαζόμενου σε οποιαδήποτε ημέρα της εβδομάδος με πλήρη ανάλυση ανά ημέρα και εβδομάδα. Για κάθε εργαζόμενο το πρόγραμμα τηρεί ιστορικό αρχείο με όλες τις μετρήσεις του παρελθόντος προκειμένου να υπάρχει διασφάλιση από τυχόν λανθασμένες παρεμβάσεις. Ιδιαίτερα σημαντική δυνατότητα του προγράμματος είναι η σύνδεσή του με το σύστημα Query χάρη στο οποίο μπορούν να εξαχθούν πολύτιμες πληροφορίες και στατιστικά όπως

π.χ.

- ποιοι εργάστηκαν την τάδε ημέρα ή περίοδο,
- πόσες εργατοώρες δαπανήθηκαν σε κάποια περίοδο,
- κατάσταση εργαζομένων που αποχώρησαν πριν από τις π.χ. 17:00 στις 3/10 και
- πλήθος άλλων κριτηρίων που απαιτεί ο χρήστης.

6.7.4.5 Υπολογισμός εργατικού κόστους

Το πρόγραμμα είναι σε θέση να εκτιμήσει το εργατικό κόστος για οποιαδήποτε ημέρα ή χρονική περίοδο (εύρος ημερών) ανεξάρτητα από τη μισθοδοσία. Η πληροφορία παρέχεται με αναλυτική παρουσίαση συνόλων ωρών ανά κατηγορία καθώς και κόστους αυτών. Επίσης έχει τη δυνατότητα αλλαγής της ημερομηνίας και της ώρας μέσω Η/Υ

6.7.4.6 Παράμετροι συστήματος για την κατανομή των ωρών παρουσίας

- Μέγιστος επιτρεπτός χρόνος συνεχούς εργασίας
- Διάστημα παύσης σαν κριτήριο κλεισίματος 24ώρου
- Ελάχιστη διαβάθμιση χρόνου (π.χ. τέταρτο της ώρας)
- Ώρα του 24ώρου που αρχίζει η "ημέρα"
- Ώρα του 24ώρου που τελειώνει η "ημέρα" και αρχίζει η "νύκτα"
- Όριο ημέρας κανονικής εργασίας
- Όριο εβδομάδος κανονικής εργασίας
- Όριο ημέρας υπερεργασίας
- Όριο εβδομάδος υπερεργασίας

6.7.4.7 Καθορισμός 24ώρου

Τεχνικά χαρακτηριστικά	
<i>Μέγιστος αριθμός κτυπημάτων ανά ημέρα ανά εργαζόμενο</i>	8
<i>Συνολικός αριθμός εργαζομένων</i>	Απεριόριστος
<i>Περιορισμός περιόδου κάλυψης</i>	Δεν υπάρχει
<i>Δυνατότητα ανακύκλωσης μαγνητικών ή άλλων καρτών (Κάρτες που ανήκουν σε αποχωρήσαντες εργαζόμενους μπορούν να χρησιμοποιηθούν από νεοπροσληφθέντες)</i>	Ναι
<i>Συχνότητα επικοινωνίας με τερματικό ωρομέτρησης (Ανάλογα των δυνατοτήτων αποθήκευσης του εκάστοτε τερματικού)</i>	Κατά βούληση
<i>Δυνατότητα επέμβασης σε μετρήσεις</i>	Ναι

<i>Δυνατότητα προσθήκης παραληφθέντων μετρήσεων</i>	<i>Ναι</i>
<i>Δυνατότητα παρέμβασης στις κατανομές ωρών</i>	<i>Ναι</i>
<i>Δυνατότητα συμπλήρωσης ασθένειας κ.λ.π. στη μισθοδοσία</i>	<i>Ναι</i>

Το **24ωρο** είναι "δυναμικό" (Κυλιόμενο ωράριο) με την ώρα έναρξης του εκάστοτε 24ώρου οριζόμενη ανάλογα με τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να ισχύουν για τον κάθε εργαζόμενο.

6.7.4.8 Σύστημα ελέγχου και αυτόματης διάγνωσης λανθασμένων μετρήσεων

Αναγνωρίζονται:

- *Ανύπαρκτος εργαζόμενος*
- *Προθύτερες μετρήσεις*
- *Συνεχής εργασία πολλών ωρών*
- *Πολλά κτυπήματα στην ίδια μέρα*
- *Έξοδος εργαζόμενου χωρίς είσοδο*
- *Είσοδος εργαζόμενου χωρίς έξοδο*
- *Λάθος κτύπημα μετά από διάλειμμα*
- *Λάθος ημερομηνία ή και ώρα*

Επίσης το σύστημα παρέχει:

- *Δυνατότητα αυτοδιόρθωσης διπλοκτυπημάτων*
- *Εξασφάλιση επεξεργασίας όλων των μετρήσεων*

6.7.5 PRO-2000

6.7.5.1 ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

Το σύστημα αυτό σχεδιάστηκε για να εκδώσει με τον πιο εύκολο και φιλικό τρόπο τις μισθοδοσίες υπαλλήλων και εργατών της επιχείρησής σας.

Βασικές δυνατότητες του είναι:

- Πλήρης διαχείριση μισθοδοσίας μίας ή περισσότερων εταιριών με ή χωρίς υποκαταστήματα.
- Κωδικός εργαζόμενου 4ψήφιος με συμπληρωματική κωδικοποίηση έως 10 κωδικούς.
- Πλήρη στοιχεία εργαζόμενου π.χ. όνομα, επώνυμο, κέντρο κόστους, τμήμα κλπ.

- Πολλαπλά και παραμετρικά οριζόμενα επιδόματα Παιδιών, Πολυετιών, Γάμου, Σπουδών κλπ.
 - Παραμετρικά οριζόμενοι κλάδοι Ι.Κ.Α. π.χ. Μικτά, Μικτά-TEAM κλπ.
 - Παραμετρικά οριζόμενα τέσσερα επικουρικά ταμεία ανά εργαζόμενο π.χ. TEAYEK, Μετάλλου, ΤΣΜΔΕ, κλπ.
 - Πολλαπλές και παραμετρικά οριζόμενες μεταβολές μισθοδοσιών Τακτικής, Αδείας, Ασθένειας, Δώρων κλπ.
 - Δυνατότητα έκδοσης μισθοδοσίας κατά φορέα ευθύνης π.χ. εργοστάσιο, κέντρο κόστους ή επιλεκτικά για εργαζομένους.
 - Δυνατότητα επαναφοράς (διαγραφής) μισθοδοσίας ενός ή περισσότερων εργαζομένων.
 - Αυτόματες μεταβολές σε περιπτώσεις σταθερής μισθοδοσίας.
 - Πλήρης παρακολούθηση προκαταβολών εργαζομένων, με καταστάσεις προκαταβολών κλπ.
 - Πλήρης παρακολούθηση δανείων εργαζομένων, με σταθερές και μεταβλητές δόσεις.
 - Παραμετρικά δοσμένες φορολογικές κλίμακες και απαλλαγές (φόρου ή εισοδήματος) και ειδικές απαλλαγές για εργαζομένους.
 - Υπολογισμός φόρου βάσει κλίμακας με επιλογή του τρόπου υπολογισμού του, π.χ. εξομάλυνση ή εκκαθάριση φόρου.
 - Αποδείξεις πληρωμής εργαζομένου σε φακέλους ή σε μηχανογραφικό έντυπο.
 - Αποδείξεις προκαταβολών εργαζομένων σε φακέλους ή σε μηχανογραφικό έντυπο.
 - Μισθοδοτικές καταστάσεις με πλήρη στοιχεία μισθοδοσιών με πλήθος κριτηρίων και σε προηγούμενους μήνες.
 - Αντίστροφος υπολογισμός μισθοδοσίας εργαζομένων.
 - Αυτόματος υπολογισμός Δώρων Πάσχα και Χριστουγέννων.
-
- Αναζήτηση εργαζομένων με κωδικούς, επωνυμίες, ή ομαδοποιήσεις.
 - Δυνατότητα παγώματος και επαναφοράς, καρτέλας εργαζομένου.
 - Πλήρης τήρηση ιστορικού αρχείου μισθοδοσιών για οποιοδήποτε έτος.
 - Στατιστικά στοιχεία για κάθε εργαζόμενο, όπως αποδοχές, κρατήσεις, μέρες απασχόλησης, ώρες υπερωριών, κόστος εταιρίας κλπ.
 - Εκτύπωση καταστάσεων εισφορών ΙΚΑ και επικουρικών ταμείων.
 - Εκτύπωση βεβαιώσεων ΦΜΥ εργαζομένων και συγκεντρωτικής κατάστασης αποδοχών με πλήθος κριτηρίων επιλογής και υπολογισμός διαφορών.
 - Ανάλυση ενσήμων ταμείων.
 - Στρογγυλοποίηση πληρωτέου και εισφορών ταμείων.
 - Υπολογισμός φόρου για επιχειρηματίες
 - Ενσωματωμένος πανίσχυρος επεξεργαστής καταστάσεων (report handler) για να δημιουργήσετε οποιαδήποτε κατάσταση δεν αναφέραμε.
 - Αυτόματη αναγνώριση, σύνδεση και ενημέρωση με άλλα συστήματα όπως: Διαχείριση Προσωπικού κλπ.
 - Τριμηνιαία κατάσταση για απόδοση φόρων (ΦΜΥ, χαρτόσημο κλπ.).

6.7.5.2 ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΙΚΑ

- Πλήρης υποστήριξη του μηχανογραφικού κυκλώματος ΙΚΑ ανά τρίμηνο, ώστε να μην ασχολείστε πλέον με ένσημα.
- Αρχείο πλήρες συμβατό με το ΙΚΑ.
- Συγκεντρωτικές και αναλυτικές καταστάσεις σύμφωνες με το ΙΚΑ

6.7.5.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το σύστημα αυτό σχεδιάστηκε για να διαχειριστεί εύκολα και φιλικά τις μηχανές ωρομέτρησης προσωπικού και να ενημερώσει την μισθοδοσία οποιασδήποτε επιχείρησης.

Βασικές δυνατότητες του είναι:

- Πλήρης κάλυψη μισθωτών και ημερομισθίων, ημερών εργασίας με όλες τις ειδικές περιπτώσεις π.χ. εξαήμερη εργασία σε μισθωτούς, πενθήμερη με Σάββατα, ρεπό κλπ.
- Αρχείο προσωπικού με νόμιμο, συμβατικό ωράριο και άλλα στοιχεία.
- Ιστορικό αρχείο μεταβολών που περιλαμβάνει μεταβολές σε σταθερά στοιχεία, μεταθέσεις, προαγωγές, αξιολογήσεις, ποινές, δάνεια, ενισχύσεις, απουσίες, πολυετίες, μισθολογικές εξελίξεις και άλλα.
- Εύκολη διαχείριση αυτών των στοιχείων με δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για τμήματα, κέντρα κόστους και εργαζόμενους.
- Υποστηρίζονται πλήρως οι Υπερωρίες με πλήρη κλίμακα, τα Νυχτερινά, οι Αργίες κλπ.
- Δυνατότητα εκτύπωσης ημερήσιας κατάστασης απουσιών προσωπικού.
- Ημερήσιες και μηνιαίες καταστάσεις παρουσίας προσωπικού.
- Καταστάσεις ελέγχου μηχανής παρουσιών.
- Διαχείριση πολλαπλών μηχανών ωρομέτρησης.
- Αυτόματη ενημέρωση της μισθοδοσίας με μεταβολές που ο υπολογισμός τους καθορίζεται από τον χρήστη.
- Αυτόματη αναγνώριση, σύνδεση και ενημέρωση με την Μισθοδοσία και άλλα συστήματα.

6.7.5.4 ΕΞΟΜΕΙΩΤΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΩΡΟΜΕΤΡΗΣΗΣ

Τα προγράμματα αυτά σχεδιάστηκαν για να εξομοιώνουν μια ή και δυο μηχανές ωρομέτρησης και χρειάζονται έναν Η/Υ συμβατό με IBM-PC με μονάδα δισκέτας.

Βασική δυνατότητα του είναι:

- Εύκολη διασύνδεση με τον Η\Υ και τα μηχανήματα ανάγνωσης καρτών.
- Συνθηματικό πρόσβασης.
- Αρχείο κίνησης συμβατό με SAHO.

Ακόμα:

- Αυτόματη αναγνώριση σύνδεση με τη Μισθοδοσία και το Προσωπικό.

6.7.6 IFS APPLICATION 2003

Το **IFS APPLICATION 2003** είναι λογισμικό λογιστηρίου το οποίο διαχωρίζεται σε δύο μέρη: α) το IFS DISTRIBUTION και β) το IFS FINANCIALS-ACCOUNTING

Το α) αποτελεί το εμπορικό κομμάτι του συστήματος. Συνοπτικά, κάνει τις παρακάτω λειτουργίες:

- Ø Καταχώρηση πληροφοριακών στοιχείων για τους πελάτες και τους προμηθευτές της εταιρείας.
- Ø Καταχώρηση παραστατικών (τιμολογίων-δαπανών).
- Ø Δημιουργία παραγγελίας και αίτηση αγοράς σε περίπτωση που θέλει να αγοραστεί οτιδήποτε από την εταιρεία
- Ø Εκτύπωση τιμολογίων πελατών.
- Ø Παρακολούθηση και ενημέρωση των αποθηκών.
- Ø Κωδικοποίηση των ειδών αποθήκης και γενικότερα των αγοραζόμενων ειδών.

Το β) αποτελεί το λογιστικό κομμάτι του συστήματος. Συνοπτικά, κάνει τις παρακάτω λειτουργίες:

- Ø Εκτύπωση θεωρημένων παραστατικών
- Ø Πληρωμές προμηθευτών
- Ø Εισπράξεις πελατών
- Ø Βασικά δεδομένα πληρωμών

Όλες οι κινήσεις που γίνονται στο εμπορικό κομμάτι του IFS, ενημερώνουν αυτόματα τη γενική λογιστική π.χ. καταχώρηση τιμολογίου προμηθευτή.

Όταν καταχωρείται το παραστατικό ενημερώνεται το υπόλοιπο (χρεωστικό ή πιστωτικό) του προμηθευτή X (μέρος α), αλλά και ο λογαριασμός αγορών που έχουμε επιλέξει (μέρος β).

Τέλος, βασικό είναι να αναφερθεί ότι το παραπάνω λογισμικό βοηθάει πολύ τον χρήστη του λογιστηρίου στις μηνιαίες συμφωνίες στις οποίες προβαίνει. Οι συμφωνίες αυτές επιτυγχάνονται μέσω κάποιων αναφορών, αναζητήσεων, καρτελών και ισοζυγίων τα οποία μπορούν να αναζητηθούν είτε μέσω του DISTRIBUTION είτε μέσω του FINANCIAL.

6.7.7 C.R.M

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες τους. Είναι απαραίτητο οι πληροφορίες που καταγράφονται για τον κάθε πελάτη να περιλαμβάνουν τα πλήρη στοιχεία της επικοινωνίας του με την εταιρεία.

Τα στελέχη των πωλήσεων, της τεχνικής υποστήριξης και του marketing έχουν περιορισμένη "ορατότητα" του κάθε πελάτη μια και οι πληροφορίες που διατηρούνται στα διάφορα τμήματα μια επιχείρησης δεν είναι διαθέσιμες σε αυτούς. Τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων (C.R.M.) νέας γενιάς μεταμορφώνουν αυτά τα δεδομένα σε "έξυπνη" γνώση, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές πωλήσεων που θα αυξάνουν τα έσοδα τους.

Κάθε σύστημα C.R.M. δεν αποτελεί αποκλειστικότητα ενός και μόνο εξειδικευμένου σε αυτό στελέχους μιας επιχείρησης είναι πλέον μια διαδικασία ανοιχτής σε όλες τις ομάδες χρηστών που ασχολούνται με πελάτες.

Πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε το Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών στη Γερμανία σε 35 επιχειρήσεις στην Ευρώπη, έδειξε ότι το C.R.M. αποτελεί παράγοντα που προσθέτει αξία και ευελιξία σε μια επιχείρηση, με παράλληλη σημαντικά απόδοση της επένδυσής τους. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να αξιολογήσουν την επιτυχία ενός έργου υλοποίησης C.R.M. είναι απαραίτητο να εξετάσουν τα εξής κριτήρια:

- Μείωση του κόστους διανομής μέσω της αξιοποίησης εναλλακτικών καναλιών.
- Αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών μέσω της καλύτερης ανταλλαγής πληροφοριών, σε όλη την έκταση του οργανισμού.
- Υψηλότεροι ρυθμοί ανανέωσης αποθεμάτων λόγω της βελτιωμένης "ορατότητας" στις ανάγκες του πελάτη.
- Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους λόγω της δυνατότητας για καλύτερη τιμολόγηση.

Υπάρχουν αξιόπιστα παραδείγματα που αναδεικνύουν την οικονομική δυναμική ενός συστήματος C.R.M. Η εταιρεία Brother International, πέτυχε απόδοση επένδυσής της τάξεως του 120% με λύσεις C.R.M. Σύμφωνα με εταιρεία ερευνών το 60% των χρηστών C.R.M. αναφέρουν ως βασικά πλεονεκτήματα της αξιοποίησης ενός συστήματος C.R.M. την αυξημένη παραγωγικότητα, τις βελτιωμένες δυνατότητες

ανάλυσης και ανάπτυξης αναφορών και την καλύτερη δυνατότητα ελέγχου του κόστους

6.7.8 Περισσότερα προγράμματα που χρησιμοποιούνται από εταιρίες

Spss base

Εφαρμογές με την χρήση της τεχνολογίας της SPSS είναι δυνατές σε κάθε τομέα όπου υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα μιας και η σωστή ανάλυση αυτών οδηγεί πάντα στην ανάδειξη και οργάνωση της πληροφορίας η γνώση της οποίας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την χάραξη στρατηγικής και την ορθολογική λήψη αποφάσεων.

Σήμερα, δεδομένα υπάρχουν σχεδόν παντού και συνήθως πλέον σε ηλεκτρονική μορφή, εύκολα προσβάσιμα από τα σύγχρονα συστήματα και κυρίως από συστήματα λογισμικού όπως της SPSS τα οποία είναι 'ανοιχτά' και ανεξάρτητα από το σύστημα αποθήκευσης του κάθε οργανισμού ή επιχείρησης.

Η πραγματοποίηση οποιασδήποτε ανάλυσης απαιτεί, αρχικά, τη μεταφορά δεδομένων στο περιβάλλον εργασίας του SPSS. Τα δεδομένα μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές (αρχεία ερευνών, βάσεις με δεδομένα συναλλαγών κτλ.) και να είναι σε διαφορετικές μορφές.

Με το SPSS Base μπορούμε να διαβάσουμε εύκολα δεδομένα από διάφορες μορφές και να τα μετασχηματίσουμε κατάλληλα ώστε να συμμετάσχουν σε διάφορες τεχνικές ανάλυσης. Το SPSS Base, διευκολύνει την ανάγνωση και μορφοποίηση των δεδομένων μέσω του εύχρηστου και συνεχώς διευρυνόμενου περιβάλλοντος εργασίας.

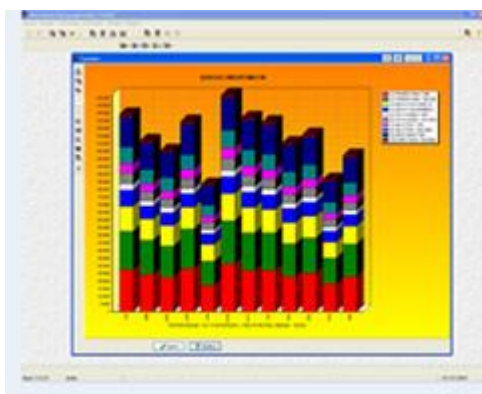
Ο Χρηματοοικονομικός Τομέας, ο τομέας των Τηλεπικοινωνιών, ο τομέας της Υγείας, της εκπαίδευσης και της έρευνας, ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας και ο τομέας της Βιομηχανίας αποτελούν ίσως το μεγαλύτερο δείγμα δυνατών εφαρμογών της τεχνολογίας της SPSS.

Οι επιχειρηματικές λύσεις της SPSS στηρίζονται στην πολυετή εμπειρία και στην πρωτοπόρο αναλυτική τεχνολογία που αναδεικνύει σχέσεις και προβλέψεις μέσα από τεράστιους όγκους ιστορικών επιχειρηματικών δεδομένων. Οι λύσεις αυτές αποτελούν απαραίτητο εφόδιο για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Οι αναλυτικές λύσεις της SPSS απευθύνονται στον επιχειρηματικό χρήστη και συμπεριλαμβάνουν μια δόκιμη μεθοδολογική προσέγγιση, εργαλεία λογισμικού, πιλοτική εφαρμογή και εκπαίδευση για την γρήγορη και αποτελεσματική μεταφορά τεχνογνωσίας στην επιχείρηση.

Bplan- Επιχειρηματικός Προγραμματισμός

Σκοπός του προγράμματος Business Plan, είναι ο επιχειρησιακός προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων.

Συγκεκριμένα : Προϋπολογισμοί, προϋπολογιστικά Αποτελέσματα και Ισολογισμός, Cash Flow, ταμειακός προγραμματισμός και ανάγκες κεφαλαίου κίνησης, Ανάλυση αποτελεσμάτων (νεκρό σημείο, δείκτες κλπ), αποδοτικότητες, Σενάρια, What If κλπ.



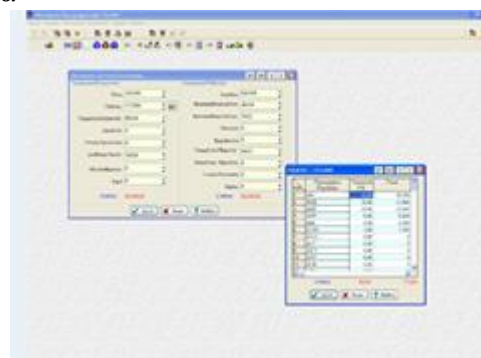
Το πρόγραμμα απευθύνεται σε Επιχειρηματίες, Οικονομικούς διευθυντές, Συμβούλους Επιχειρήσεων, Οικονομολόγους, Λογιστικά γραφεία. Ιδιαίτερα κατάλληλο για χρήση στην εκπαίδευση.

Τυπικές χρήσεις του προγράμματος

- Ετήσιο ή πολυετές επιχειρηματικό σχέδιο - Σχεδιασμός κινήσεων στο μέλλον
- Παρουσίαση επιχειρηματικού σχεδίου σε τράπεζες για λήψη δανείου
- Σχεδιασμός νέας επιχείρησης
- Εισαγωγή νέου προϊόντος στην επιχείρηση - Αξιολόγηση προϊόντος
- Επιχειρηματικά ανοίγματα - Αξιολόγηση
- Συνέπειες αλλαγής ισοτιμιών νομισμάτων
- και γενικά αξιολόγηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης εν μέσω της σύγχρονης οικονομικής πραγματικότητας (επιτόκια, ανταγωνισμός κλπ).

Τα αποτελέσματα του προγράμματος

- Προϋπολογισμοί
- Cash Flow
- Ταμειακός προγραμματισμός
- Ανάγκες δανειοδότησης
- Προϋπολογιστικός Ισολογισμός και Αποτελέσματα
- Οικονομική Ανάλυση Αποτελεσμάτων
- Διάρθρωση Ισολογισμού
- Εξέλιξη Ισολογισμού
- Ανάλυση Αποτελεσμάτων
- Πηγές - Χρήσεις κεφαλαίων



- Τάσεις Οικονομικών μεγεθών
- Κεφάλαιο κίνησης περιόδων και τόκους
- Αριθμοδείκτες
- Νεκρό σημείο
- Συνάρτηση Κερδών
- Ζητούμενα Κέρδη
- Κέρδος σε μεταβολές των τιμών
- Κέρδος σε μεταβολές των σταθερών εξόδων
- Κέρδος σε μεταβολές των μεταβλητών εξόδων
- Κέρδος σε μεταβολές των πωλήσεων
- Σταθερά έξοδα προς πωλήσεις
- Μεταβλητά έξοδα προς πωλήσεις
- Αξιολόγηση
- Αξιολόγηση Εμπορευμάτων
- Αξιολόγηση Προϊόντων
- Περιθώρια Εμπορευμάτων
- Περιθώρια Προϊόντων
- Αξιολόγηση Πολιτικών πωλήσεων
- Αξιολόγηση Πολιτικών αγορών

Παρακολούθηση του Business Plan

Για την παρακολούθηση των επιχειρηματικών σχεδίων, υπάρχει ειδικό πρόγραμμα "δορυφόρος" του BPLAN, το οποίο παρακολουθεί βήμα προς βήμα την εκτέλεση του πλάνου.

Υπολογίζει, εκτυπώνει και παρουσιάζει σε γραφική μορφή, την εξέλιξη των προϋπολογισμών πωλήσεων, αγορών, εξόδων κλπ, τις απόλυτες και σχετικές αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων στοιχείων, την πρόβλεψη του τελικού διαμορφούμενου οικονομικού αποτελέσματος και πληθώρα άλλων στοιχείων.

Risk Analysis

Πέρα από την καθοριστική ανάλυση, το πρόγραμμα χρησιμοποιεί και την ανάλυση RISK. Η τεχνολογία RISK ANALYSIS (με κάποια αφαίρεση, η πιθανοτική προσέγγιση στα μεγέθη της επιχείρησης και η προσομοίωση της λειτουργίας της), δίνει τα πλέον έγκυρα αποτελέσματα και χρησιμοποιείται διεθνώς.

The image shows a screenshot of a software application window titled 'BPLAN - CASH FLOW'. The window contains a complex table with multiple columns and rows, representing financial data. The table is organized into several sections, with the top section containing a header row and several data rows. The bottom section contains a summary row. The table is displayed in a standard spreadsheet format with a grid background.

Για την λειτουργία της ανάλυσης RISK, τα οικονομικά μεγέθη δέονται με κατανομές πιθανοτήτων είτε τυποποιημένων είτε εμπειρικών (π.χ. με πιθανότητα 0.5 οι πωλήσεις του προϊόντος ΧΨΖ θα είναι 1.500.000, με πιθανότητα 0.3 θα είναι 1.800.000 κ.ο.κ) ακολουθεί προσομοίωση και προκύπτει το κέρδος της επιχείρησης με πιθανοτικό τρόπο, π.χ. με τι πιθανότητα το κέρδος θα είναι πάνω από κάποιο επιθυμητό όριο κ.α.

BPLAN-M - Ειδική έκδοση για ΟΤΑ – Δήμους

Η εταιρεία ανέπτυξε το λογισμικό BPLAN-M, κατάλληλο για τα επιχειρησιακά σχέδια των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με την δεκαοκτάχρονη εμπειρία της στη δημιουργία λογισμικών οικονομικού προγραμματισμού (business plan), το νέο πρόγραμμα καλύπτει πλήρως και σε όλους τους τομείς αυτήν την υποχρέωση.

Το λογισμικό αρχίζει από τον Ισολογισμό του Δήμου, δημιουργεί με κατάλληλες προβολές τετραετείς προϋπολογισμούς, δέχεται και ορισμένα ακόμα στοιχεία και ακολούθως υπολογίζει όλα τα προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία του επιχειρησιακού σχεδίου όπως, προβλεπόμενους Ισολογισμούς, αποτελέσματα, χρηματοροές (cash flow), ανάλυση αποτελεσμάτων (νεκρό σημείο, χρηματοοικονομικούς δείκτες κ.α.).

Έχει ενσωματωμένο ειδικό εργαλείο (module) για την σύνταξη της τελικής μελέτης, βάσει πρότυπου υποδείγματος που διαθέτει, και σαν τελικό αποτέλεσμα προκύπτει η δημιουργία ολόκληρης της μελέτης, πολλών σελίδων (εκατοντάδων εάν είναι απαραίτητο), του επιχειρησιακού σχεδίου έτοιμης προς εκτύπωση και παρουσίαση.

Finan- Οικονομική Ανάλυση Ισολογισμών

Σκοπός του προγράμματος είναι η οικονομική ανάλυση Ισολογισμών εταιρειών και των συνοδευτικών καταστάσεων, οι συγκρίσεις εταιρειών μεταξύ τους και τον κλάδο στον οποίο ανήκουν καθώς και οι προβλέψεις των μελλοντικών ισολογισμών της επιχείρησης. Επίσης, η ενοποίηση των ισολογισμών ομίλου επιχειρήσεων. Λόγω των υψηλού επιπέδου οικονομικών αναλύσεων που παρέχει, είναι ιδανικό για παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας, σε φορείς όπου αυτό απαιτείται π.χ. σε τράπεζες για λήψη δανείου, σε υπηρεσίες για ένταξη σε αναπτυξιακούς νόμους, στην επιτροπή κεφαλαιαγοράς για εισαγωγή της εταιρείας στο χρηματιστήριο κ.α.

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε Οικονομικούς διευθυντές, Ορκωτούς ελεγκτές, Τράπεζες, Ασφαλιστικές εταιρείες, Χρηματοπιστηριακές εταιρείες, Εταιρείες επενδύσεων, Αμοιβαία κεφάλαια, Εκτιμητές επιχειρήσεων, Συμβούλους Επιχειρήσεων, Οικονομολόγους, Λογιστικά γραφεία. Ιδιαίτερα κατάλληλο για χρήση στην εκπαίδευση.

Τυπικές χρήσεις του προγράμματος

- Ανάλυση οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και παρουσίαση σε τράπεζες για λήψη δανείου
- Παρουσίαση της ανάλυσης του ισολογισμού της επιχείρησης στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Κατάρτιση οικονομικών μελετών, μελετών βιωσιμότητας, μελετών για συμμετοχή σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα και λοιπές μελέτες.
- Θεμελιώδης ανάλυση εταιρειών που είναι ή πρόκειται να εισαχθούν στο Χρηματιστήριο.
- Ανάλυση της θέσης της επιχείρησης ως προς το οικονομικό της περιβάλλον (σύγκριση με ανταγωνιστές, με τον κλάδο κλπ)
- Προβλέψεις των μελλοντικών ισολογισμών της επιχείρησης
- Ενοποίηση ισολογισμών ομίλου επιχειρήσεων
- και γενικά οικονομικές αναλύσεις ισολογισμών με οποιοδήποτε αποδέκτη.

Τα αποτελέσματα του προγράμματος

Τα αποτελέσματα του προγράμματος τόσο σε μορφή εκτυπώσεων όσο και σε μορφή γραφικών, στον επιλεγμένο χρονικό ορίζοντα (συνήθως πενταετία, χωρίς να αποκλείεται και άλλος χρονικός ορίζοντας) είναι:

- Ισολογισμός και Γενική Εκμετάλλευση
- Διάρθρωση Ισολογισμού
- Εξέλιξη Ισολογισμού
- Ανάλυση Αποτελεσμάτων
- Πηγές-Χρήσεις Κεφαλαίων
- Ταμειακές Ροές
- Τάσεις Οικονομικών Μεγεθών
- Κεφάλαιο κίνησης
- Νεκρό Σημείο και Ανάλυση Ευαισθησίας
- Αριθμοδείκτες
- Τάσεις Αριθμοδεικτών
- Διάγραμμα αποδοτικότητας Du Pont

Συγκριτική παρουσίαση ομάδας εταιρειών

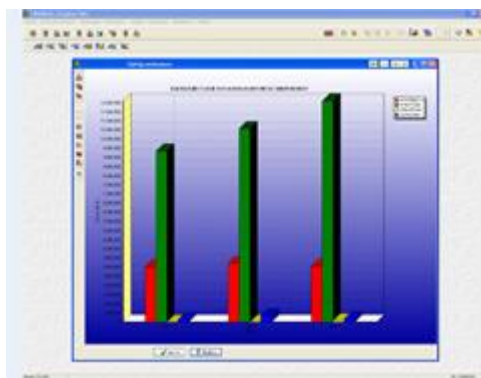
Τα παρακάτω περιγραφόμενα στοιχεία παρουσιάζονται σε πίνακες, όπου οριζοντίως εμφανίζονται οι εταιρείες και κατακορύφως τα επιλεγμένα έτη.

- Οικονομικών Μεγεθών
- Τάσεις Οικονομικών Μεγεθών
- Διάρθρωση Ισολογισμών
- Μερίδια στον κλάδο
- Κεφάλαια κίνησης
- Νεκρά σημεία και Αναλύσεις Ευαισθησίας
- Αριθμοδείκτες
- Τάσεις Αριθμοδεικτών

Σύγκριση εταιρειών με οδηγό κάποια ή τον μέσο όρο του κλάδου

Εκτυπώσεις αντίστοιχες με εκείνες της προηγούμενης παραγράφου, με την διαφορά ότι γίνεται ευθεία σύγκριση τόσο σε απόλυτο μέγεθος όσο και σε σχετικό (%) για τα

αντίστοιχα οικονομικά μεγέθη, και με βάση μία εξ αρχής και κατ' επιλογή του χρήστη, εταιρεία-οδηγό ή μέσο όρο του κλάδου. Ο μέσος όρος του κλάδου προκύπτει αυτόματα από τους ισολογισμούς των εταιρειών ή καταχωρείται από τον χρήστη.



Προβλέψεις επιχείρησης

των
επιχείρησης, με
προβλεπόμενων οικονομικών μεγεθών της. Τα εκτιμώμενα οικονομικά στοιχεία που
ζητάει, είναι απλά και συνοπτικά.

Κατ' αρχήν, εμφανίζει τη διαχρονική εξέλιξη αυτών των οικονομικών μεγεθών,
δίνοντάς μας τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε την τάση του παρελθόντος, για να
αποφασίσουμε σωστά και για την μελλοντική πορεία τους.

μελλοντικών ισολογισμών της

Υπολογισμός και εκτύπωση
μελλοντικών ισολογισμών της
την απλή εισαγωγή μιας σειράς

Επίσης, όσον αφορά την πρόβλεψη των μεγεθών, δίνει την δυνατότητα στον χρήστη
να την πετύχει, είτε α) τοποθετώντας στο πρόγραμμα, αναλυτικά το ποσό που
προβλέπει, είτε β) τοποθετώντας την ποσοστιαία μεταβολή του, είτε γ) αναφέροντάς
το σαν στόχο, π.χ. βλέποντάς το σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, είτε σαν δείκτη και
όπου αυτό βέβαια έχει νόημα.

Ακόμη, τόσο η παρελθοντική εξέλιξη, όσο και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα,
μπορούν να εκτυπωθούν και να χρησιμοποιηθούν ως οικονομικές αναλύσεις, για τα
παρελθοντικά στοιχεία, και ως αποδείξεις για τις παραδοχές που έχουμε κάνει για τη
δημιουργία των προβλεπόμενων ισολογισμών.

Τους ισολογισμούς αυτούς, τους αναλύει αμέσως μετά το πρόγραμμα. Τα ίδια
μπορούν να συμβούν και σε επίπεδο κλάδου.

Ενοποίηση Ισολογισμών

Αυτόματη παραγωγή του ενοποιημένου ισολογισμού ομίλου, εισάγοντας μόνο την
πρωτογενή πληροφόρηση που απαιτείται.

Συγκεκριμένα απαιτούνται: οι ισολογισμοί της μητρικής και των εταιρειών του
ομίλου που θα ενοποιηθούν, τα ποσοστά συμμετοχής της μητρικής σε κάθε εταιρεία
του ομίλου που θα ενοποιηθεί, τα ποσά που δόθηκαν για την εξαγορά των ανωτέρω
ποσοστών (από τον λογαριασμό συμμετοχών), οι πωλήσεις της κάθε εταιρείας προς
τις άλλες και τα υπόλοιπα των αντισυμβαλλόμενων λογαριασμών (π.χ. Πελατών κάθε
μιάς εταιρείας-Προμηθευτών των άλλων εταιρειών κ.λ.π.). Με μόνη την
πληροφόρηση αυτή, το πρόγραμμα εκτελεί τους υπολογισμούς και παράγει τον
ενοποιημένο ισολογισμό.

6.8 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

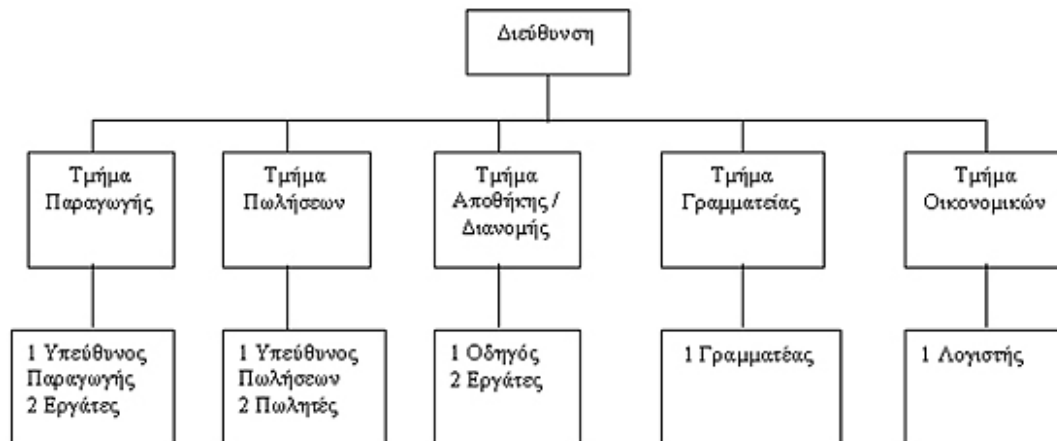
Οι περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούνται όταν κάποιος επιχειρηματίας αναπτύσσει μια ιδέα, την οποία θέλει να εκμεταλλευτεί για να κερδίσει χρήματα. Η αφοσίωση και ο ενθουσιασμός του επιχειρηματία είναι τέτοιος, ώστε με κάθε τρόπο βρίσκεται το κεφάλαιο το οποίο είναι απαραίτητο για να ξεκινήσει. Ο ιδιοκτήτης-διευθυντής ή κάποιος τρίτος στον οποίο ο επιχειρηματίας έχει δώσει αυτή τη θέση είναι το κέντρο όλων των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων της εταιρίας. Η οργάνωση της επιχείρησης μοιάζει με τροχό ή με ιστό αράχνης, όπου το «αφεντικό» είναι στο κέντρο και οι διάφορες λειτουργίες τοποθετούνται στο άκρο των ακτίνων του κύκλου. Ελάχιστα πράγματα γίνονται χωρίς τη συναίνεση του διευθυντή. Οι τρεις καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τη δομή της επιχείρησης είναι οι εξής:

1. Ο επιχειρηματίας (Board of directors)
2. Η διοίκηση (CEO, γενική διεύθυνση)
3. Το προσωπικό της επιχείρησης

Τα επίπεδα τώρα της διοικητικής ιεραρχίας είναι τα εξής:

1. Επόπτες
2. Προϊστάμενοι
3. Διευθυντές
4. Γενικός Διευθυντής

Το οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της. Μόνο όταν αναλυθούν σε βάθος οι ανάγκες της επιχείρησης μπορούν να παρουσιασθούν τα τμήματα της, τα οποία είναι απαραίτητα για την λειτουργία της.



Τα τμήματα της επιχείρησης διακρίνονται σε **οργανικά** (=αυτά που είναι απαραίτητα για το παραγωγικό αποτέλεσμα π.χ. τμήμα παραγωγής) και τα **μη οργανικά** (=αυτά που δεν έχουν σχέση με την παραγωγική διαδικασία π.χ. τμήμα δημοσίων σχέσεων). Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (departments) στα οποία χωρίζεται η επιχείρηση, με τη χρονική ακολουθία των διεργασιών είναι τα εξής:

1. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
2. Τμήμα προμηθειών (αγορών)
3. Τμήμα παραγωγής
4. Τμήμα πωλήσεων/ εισπράξεων.
5. Τμήμα marketing (προώθηση, διανομή κλπ.)
6. Οικονομικό τμήμα (ταμείο)
7. Τμήμα τεχνικής υποστήριξης
8. Τμήμα προσωπικού
9. Διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου
10. Τμήμα αποθήκης

Όλα αυτά τα τμήματα προσδιορίζουν το σκοπό και τις μεθόδους μιας εταιρίας και σε τελευταία ανάλυση καθορίζουν τη βιωσιμότητά της αλλά και το κοινωνικό της πρόσωπο: η δίψα της διοίκησης (managers) για κέρδη είναι φυσικό να εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματά της (τεχνογνωσία, εργαζόμενους κλπ.) με πλαίσιο τους νόμους και το περιβάλλον. Κατά την ανάπτυξη μιας εταιρίας, ο γενικός σκοπός της περνά μέσα από εναλλακτικές προτάσεις, οι οποίες καθορίζονται από τις δυνατότητες υλοποίησής τους (κεφάλαια) και αξιολογούνται ώστε να υπάρξουν επιλογές συγκεκριμένων λύσεων οι οποίες και υλοποιούνται με στόχο, πάντα, την επίτευξη του σκοπού. Όλα αυτά τα στοιχεία πρέπει να βρίσκονται σε μια αρμονία, σε μια αδιατάρακτη ροή, αλλιώς κάτι θα πάει στραβά, η επιχείρηση θα «κολλήσει» και η ανάλυση αυτών των σχέσεων μπορεί να αποκαλύψει και το σημείο που χρειάζεται προσοχή και παρέμβαση.

Ο σωστός σχεδιασμός της δομής και της λειτουργίας μίας επιχείρησης αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία της. Είναι σαφές ότι δεν πετυχαίνουν όλες. Ωστόσο εκείνες που έχουν ένα **δυναμικό τμήμα marketing** μπορεί να είναι πολύ κερδοφόρες. Είτε πρόκειται για προσωπική εταιρεία παροχής

υπηρεσιών είτε για πολυεθνική εταιρεία πολλαπλών δραστηριοτήτων, η έξυπνη οργάνωση είναι το προίμιο για την επιτυχία του Marketing. Η διεύθυνση Marketing οργανώνεται διαφορετικά από εταιρεία σε εταιρεία, ανάλογα με τους στόχους της εταιρείας, το μείγμα marketing και τους ανθρώπους που σχεδιάζουν την οργάνωση. Η λειτουργική οργάνωση χωρίζει τη διεύθυνση marketing σε τμήματα, που το καθένα αναλαμβάνει λειτουργίες, όπως την ερεύνα marketing, τον προγραμματισμό, και ανάπτυξη προϊόντων, την προβολή και τις πωλήσεις. Η λειτουργική οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μικρές ή μεγαλύτερες επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό προϊόντων στην ίδια αγορά. Απ' την άλλη μεριά όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα σε πολυεθνικό επίπεδο ή έχει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και σε περιοχές της χώρας που βρίσκονται έξω από την έδρα της, η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος οργάνωσης της επιχείρησης αυτής. Με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και, τέλος, είναι περισσότερο αποτελεσματική από άποψη κόστους. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις, για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία, όπως είναι, π.χ. οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων κλπ. Η διεύθυνση Marketing δεν υπάρχει στο κενό, αλλά έχει στενές σχέσεις με τις διευθύνσεις παραγωγής, οικονομικών και προσωπικού. Αυτές οι σχέσεις πρέπει να συντονίζονται με βάση τη συμφωνία για κοινούς στόχους, την ανάθεση δραστηριοτήτων και τη δημιουργία προγραμμάτων εργασιών.

Το προσωπικό της **διεύθυνσης παραγωγής** τείνει να προσανατολίζονται με βάση την τεχνική. Είναι αυτό που μετατρέπει την τεχνογνωσία σε προϊόν. Δηλαδή αυτοί μπορεί π.χ. να εκτιμήσουν ότι πρέπει να καθυστερήσουν την εισαγωγή στην αγορά ενός νέου προϊόντος, επιδιώκοντας να παραγάγουν ένα τέλειο προϊόν που να έχει καλύτερες αποδόσεις από αυτές που περίμενε ο πελάτης. Αυτή η στάση μπορεί να αναστατώσει το πρόγραμμα της διεύθυνσης Marketing. Αν οι τεχνικοί καθυστερήσουν πάρα πολύ, τότε ένας λιγότερος απαιτητικός ανταγωνιστής μπορεί να βγει πριν από αυτούς στην αγορά με ένα παρόμοιο προϊόν. Ο συντονισμός συνδυάζει τους τελειομανείς με τους πραγματιστές βοηθώντας την κάθε ομάδα να κατανοήσει με ποιόν τρόπο σκέφτεται η άλλη. Επίσης οι υπάλληλοι της διεύθυνσης παραγωγής πρέπει να παρακολουθούν τα αποθέματα της επιχείρησης και αν υπάρχει έλλειψη σε ορισμένες ύλες ενημερώνουν τον προϊστάμενο του τμήματος αγορών που υπόκειται στην διεύθυνση marketing. Θα πρέπει να παραδεχτούμε ότι είναι ένα από τα πιο δυναμικά τμήματα της επιχείρησης, του οποίου η οργάνωση βασίζεται στις αρχές της ποιότητας. Ενώ οι βασικές του δραστηριότητες προσδιορίζονται κατά την διάρκεια της ετήσιας σύσκεψης προγραμματισμού παραγωγής όπου οι βασικοί συντελεστές, δηλαδή ο τεχνικός διευθυντής με τον διευθυντή παραγωγής, αποφασίζουν το πλάνο παραγωγής. Επιπλέον, εντοπίζουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εποχιακών διακυμάνσεων της ζήτησης και τους εναλλακτικούς τρόπους παραγωγής.

Ένα νευραλγικό τμήμα επίσης για την επιχείρηση είναι η **διεύθυνση πωλήσεων**. Ένα τμήμα πωλήσεων μπορεί να είναι οργανωμένο κατά περιοχές, κατά προϊόν κατά πελάτη ή με συνδυασμό αυτών. Οι άνθρωποι τώρα που θα αποτελέσουν τη δύναμη πωλήσεων έχουν μεγάλη σημασία για την επιτυχία της επιχείρησης. Ο σημερινός πωλητής πρέπει να έχει το ένα πόδι του στην παραγωγή και το άλλο στην αγορά. Δηλαδή, θα πρέπει να γνωρίζει καλά το προϊόν και την αγορά (να κάνει ανάλυση των συνθηκών και μεγεθών της αγοράς). Με άλλα, λόγια ο πωλητής πρέπει να διαθέτει τεχνικές γνώσεις τόσες όσες χρειάζονται για να λύσει κάθε τεχνικό πρόβλημα που

μπορεί να του τεθεί από το μεσάζοντα έμπορο. Ο πωλητής θα πρέπει, επίσης να γνωρίζει καλά marketing για να μπορεί να δώσει συμβουλές. Ένα άλλο καθήκον του είναι να συγκεντρώνει κάθε πληροφορία χρήσιμη για την επιχείρηση, όπως ανάγκες πελατών, πληροφορίες για νέα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, νέες στρατηγικές και πολιτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές στην αγορά κ.α. Για να έχει κίνητρο ο πωλητής να είναι δραστήριος και να προσφέρει στην επιχείρηση θα πρέπει να έχει κάποια bonus τα οποία θα επιβραβεύουν την δουλειά του. Για την επιλογή των σωστών πωλητών και γενικά όλων των υπαλλήλων της επιχείρησης υπεύθυνη είναι η διεύθυνση προσωπικού.

Η **διεύθυνση προσωπικού**, όταν προκύπτει κάποια θέση μέσα στην εταιρία αναλαμβάνει να διαφημίσει την θέση και αφού συγκεντρώσει αρκετά βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων με τις συστατικές επιστολές τα επεξεργάζεται και καλεί σε συνέντευξη τους υποψηφίους που τα προσόντα τους είναι κοντά στις απαιτήσεις της θέσης. Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι υποψήφιοι περνάνε από τρεις συνεντεύξεις και από διάφορα τέστ. Μια επιχείρηση δε θα πρέπει να προσλαμβάνει έναν υπάλληλο με τη σκέψη: «**αν δε μου κάνει θα πάρω άλλον**» και αυτό γιατί ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να εκπαιδευτεί, να πληρωθεί χωρίς τελικά να αποδίδει. Η εσφαλμένη αυτή διαδικασία κοστίζει στην εταιρία σε ανθρωπόωρες, χωρίς να έχει κάποιο όφελος, και τελικά η εργασία της θέσης για την οποία πραγματοποιήθηκε η πρόσληψη να μην γίνει. Κατά καιρούς η διεύθυνση προσωπικού μέσω κάποιων συστημάτων αξιολόγησης ελέγχει το επίπεδο των υπαλλήλων. Επίσης το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για την μισθοδοσία των υπαλλήλων και γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιεί διάφορα προγράμματα όπως είναι το payroll.

Μέχρι πρόσφατα, το τμήμα **Εσωτερικού Ελέγχου** ασχολούνταν κυρίως με τον οικονομικό έλεγχο και ετοίμαζαν εκθέσεις που απευθύνονταν στον Οικονομικό Διευθυντή. Θεωρούνταν τα μάτια και τα αυτιά της Γενικής Διεύθυνσης και ιδιαίτερα του Οικονομικού Διευθυντή.

Συχνά, οι υπάλληλοι του Εσωτερικού Ελέγχου θεωρούνταν από τα άλλα άτομα του οργανισμού ως οι κατάσκοποι και οι καταδότες του οργανισμού και από αυτούς αναμενόταν να είναι απλά σε θέση να ελέγχουν αν υπάρχει συμμόρφωση με τα λογιστικά πρότυπα, τα οποία ήταν συνήθως καθορισμένα σε ένα ογκώδες εγχειρίδιο οικονομικών ελέγχων. Στόχος ήταν να διασφαλιστεί ότι στους οικονομικούς λογαριασμούς συμπεριλαμβάνονταν όλες οι πληροφορίες και ότι οι πληροφορίες αυτές ήταν ακριβείς και έδειχναν την αληθή εικόνα.

Σε περιόδους μάλιστα οικονομικής κρίσης, αρκετές εταιρείες πίστευαν ότι η μόνη υπηρεσία η οποία απέμενε για να επιφέρει επιμέρους μείωση του κόστους ήταν η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτό, σε αρκετές περιπτώσεις, επέφερε μείωση του προσωπικού του Εσωτερικού Ελέγχου, κατάργηση της υπηρεσίας ή ανάθεση της εκτέλεσης των εργασιών της σε τρίτους.

Τα τελευταία χρόνια, η κατάσταση άρχισε σταδιακά να αλλάζει. Ήταν ξεκάθαρο, ότι η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου θα επιζούσε (και επέζησε), μόνο στις περιπτώσεις όπου οι υπηρεσίες που παρείχε **πρόσθεταν αξία** στον οργανισμό.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναγνώρισαν ότι, σε αρκετές περιπτώσεις το πρόβλημα που παρουσιαζόταν δεν ήταν μόνο πρόβλημα μη συμμόρφωσης με τα πρότυπα και τις διαδικασίες, αλλά και αδυναμιών που παρουσίαζαν οι ίδιες οι διαδικασίες. Άρχισαν τότε να επικεντρώνονται στο να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και να

κάνουν εισηγήσεις για μείωση του κόστους, προσπαθώντας με τις εισηγήσεις τους να προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες συντέιναν σημαντικά στην αναγέννηση και αναγνώριση του Εσωτερικού Ελέγχου τα τελευταία χρόνια:

- 1.** Η γενική αντίληψη που επικράτησε ότι καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστική, αν δεν καταφέρει να γίνει πρώτα ανθρωποκεντρική και πελατοκεντρική. Ήταν ξεκάθαρο πλέον στους Εσωτερικούς Ελεγκτές ότι, για να επιζήσει η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, επιβαλλόταν όπως θεωρεί τις υπόλοιπες διευθύνσεις του οργανισμού ως πελάτες της και όχι σαν πιθανά “θύματά της”. Αναμενόταν από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να αναπτύξουν ικανότητες επικοινωνίας με τους πελάτες τους, να έχουν συμβουλευτικό ρόλο και να τους βοηθούν στη δημιουργία περιβάλλοντος καλής διοίκησης (best practice management).
- 2.** Η αντίληψη ότι οι εργασίες του Εσωτερικού Ελέγχου δεν αναμενόταν να επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στον οικονομικό έλεγχο, αλλά και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού. Μόνο έτσι θα μπορούσαν να έχουν προσθετική αξία.
- 3.** Το γεγονός ότι, οι Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance) προϋποθέτουν ότι οι εταιρείες λειτουργούν με αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου (effective internal controls) και ότι γίνεται ορθολογική διαχείριση των κινδύνων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με τις πρόνοιες της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Combined Code), όλες οι εταιρείες που είναι εγγεγραμμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου, καλούνται να διεξάγουν ελέγχους για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τη διαχείριση όλων των κινδύνων (επιχειρηματικών, επιχειρησιακών, οικονομικών, νομικών, κ.ά.) και να δημοσιοποιούν τα αποτελέσματα αυτά στους μετόχους, πάνω σε ετήσια βάση. Τα πιο πάνω επέφεραν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες παρουσιάζονται πιο κάτω:

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΧΙΑΙΕΤΙΑ

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
Επικεντρώνεται σε εσωτερικούς οικονομικούς ελέγχους	Επικεντρώνεται σε επιχειρηματικούς κινδύνους και σε ευρύ φάσμα εσωτερικών ελέγχων
Εισηγείται απόλυτο έλεγχο, ανεξαρτήτως κόστους	Εισηγείται επαρκή έλεγχο των κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη το αντίστοιχο κόστος
Διενεργεί ελέγχους κατά τοποθεσία, τμήμα και λειτουργία	Διενεργεί ελέγχους σε επιχειρηματικές δραστηριότητες εντός του λειτουργικού πλαισίου
Στελεχώνεται με λογιστές και έχει σχετικά ψηλό βαθμό εναλλαγής	Στελεχώνεται από ομάδα ατόμων με διαφορετικές επιστημονικές

προσωπικού	καταρτίσεις
Εργάζεται βάσει ελεγκτικού προγράμματος, όπως καθορίζεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές	Εργάζεται βάσει προγράμματος, όπως καθορίζεται από τις ανάγκες των πελατών της υπηρεσίας
Ζητά όπως η ανεξαρτησία της υπηρεσίας απορρέει από τη θέση της στην οργανική δομή	Προτιμά να παρουσιάζεται ως αντικειμενική, αλλά με ανάμειξη στις δραστηριότητες του οργανισμού (“η ανεξαρτησία είναι τρόπος σκέψης”)
Αναφέρεται στα άτομα του οργανισμού ως “ελεγχόμενα”	Αναφέρεται στα άτομα του οργανισμού ως “εσωτερικοί πελάτες” ή “πελάτες”
Ετοιμάζει εκθέσεις με όλα τα λάθη, τις αδυναμίες στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τη μη συμμόρφωση σε αυτά	Βοηθά τους πελάτες της να πετύχουν τους στόχους τους με συγκεκριμένες εισηγήσεις
Λειτουργεί χρησιμοποιώντας μέσα εξαναγκασμού	Λειτουργεί χρησιμοποιώντας θετικά την επιρροή της στις υπηρεσίες
Θεωρείται ως “υπηρεσία αστυνόμευσης” η οποία διενεργεί απροειδοποίητες επιδρομές στα τμήματα για εντοπισμό “δραστών”	Θεωρείται ως υπηρεσία με συμβουλευτικό και υποβοηθητικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων των πελατών της

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου της ΑΤΗΚ, συναισθανόμενη την ευθύνη που απορρέει από το νέο της ρόλο, έχει θέσει ως πρωταρχικό της στόχο να καταστεί υπηρεσία πρότυπο για τις άλλες υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου στην Κύπρο.

Σκοπός της είναι να παρέχει υπηρεσίες που να προσθέτουν αξία στον Οργανισμό, παρέχοντας συνάμα στο Συμβούλιο και τη Διεύθυνση, αντικειμενική διασφάλιση (assurance), τόσο για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, όσο και για την ορθολογική διαχείριση των κινδύνων.

Προς επίτευξη του σκοπού αυτού, άρχισε μια συνεχή προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Υπηρεσίας:

- 1.** Αναπροσάρμοσε το ελεγκτικό της πρόγραμμα ώστε να επικεντρώνεται στον εντοπισμό, ανάλυση και υποβολή εισηγήσεων για επίλυση των αδυναμιών που τυχόν υπάρχουν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες (Business Processes) του Οργανισμού, συμβάλλοντας έτσι στην αλυσίδα προσθήκης αξίας.
- 2.** Πρωτοπορώντας, έχει εισάγει τη Διαχείριση Κινδύνων, εφαρμόζοντας τη μεθοδολογία αιχμής CRSA (Control and Risk Self-Assessment), με την οποία εντοπίζονται, αξιολογούνται και τυγχάνουν διαχείρισης οι κίνδυνοι που απειλούν την επίτευξη των στόχων, τόσο των Οργανικών Μονάδων όσο και του Οργανισμού. Και πάλι προσθέτοντας αξία, αφού συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Για το σκοπό αυτό έτυχε εκπαίδευσης τόσο από τον ελεγκτικό οίκο KPMG U.K., όσο και από μέλη της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου της British Telecom.

3. Αναγνωρίζοντας τη ζωτική σημασία της ασφάλειας, αξιοπιστίας και διαθεσιμότητας των πληροφοριών, έχει εισάγει το θεσμό του IT Audit, εφαρμόζοντας μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται από τις πιο σύγχρονες επιχειρήσεις στον κόσμο. Μέσα στους άμεσους στρατηγικούς της στόχους, εντάσσεται και η πλήρης αυτοματοποίηση της Υπηρεσίας (εισαγωγή Ηλεκτρονικής Πλατφόρμας) καθώς και η πιστοποίηση της Υπηρεσίας με το πιστοποιητικό ISO 9001:2000.

Η ραγδαία εξάπλωση των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, ανοίγει για πρώτη φορά διάπλατους ορίζοντες για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Στην Κύπρο άρχισε η διαδικασία ετοιμασίας νομοσχεδίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και αναμένεται ότι σ' αυτήν, όπως και στις πλείστες χώρες, θα καθορίζεται με σαφήνεια ο ενισχυμένος ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις. Συνοπτικά, ο ρόλος αυτός είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ονομάτων Εσωτερικού Ελέγχου, η αξιολόγηση της ορθολογικής διαχείρισης των κινδύνων και η παρακολούθηση της εφαρμογής του Επιχειρησιακού Σχεδίου του οργανισμού (monitoring performance). Έτσι, ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει σήμερα ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι σημαντικότερος και ως τέτοιος πρέπει να αναγνωριστεί από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και ιδιαίτερα από τη διοίκηση και τη διεύθυνση των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη των ιδίων και της οικονομίας γενικότερα.

Μια εταιρεία σχεδιάζει τα προϊόντα της χρησιμοποιώντας και εξελίσσοντας την τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει από την πολυετή πείρα του **τμήματος ανάπτυξης προϊόντων (R&D)**, στον εκάστοτε τομέα, στον οποίο δραστηριοποιείται. Το τμήμα R&D συνεργάζεται με τα Τμήματα Πωλήσεων και Υποστήριξης Πελατών, αντλώντας συνεχώς πληροφορίες τις οποίες χρησιμοποιεί προκειμένου **να σχεδιάσει προϊόντα προσαρμοσμένα στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών της εταιρίας**. Ταυτόχρονα ενημερώνει και **εκπαιδεύει το προσωπικό της στα νέα προϊόντα και τεχνολογίες**, έτσι ώστε να μπορεί να παρέχει στους πελάτες της, τις καλύτερες δυνατές λύσεις.

Όλες οι λειτουργίες της εταιρίας περνούν μέσω των εκδιδόμενων εγγράφων από το **οικονομικό τμήμα** και ιδιαίτερα από το λογιστήριο. Εκεί καταγράφονται όλα και εμφανίζονται τα αποτελέσματα. Από την διεύθυνση αυτή αρχίζει η διεργασία των προτάσεων και η ενημέρωση των ανώτατων στελεχών της διοίκησης. Από τα ανώτερα στελέχη παίρνονται οι αποφάσεις και αφού αυτές υλοποιηθούν από τα υπόλοιπα τμήματα δίνουν τα αποτελέσματα τους στην διεύθυνση οικονομικού, μέσα από την οποία δίνεται ολόκληρη η εικόνα της επιχείρησης.

Το τμήμα **τεχνικής υποστήριξης** ασχολείται με την εγκατάσταση, την επίδειξη λειτουργίας την εκπαίδευση των χρηστών, την συντήρηση και την επισκευή-αποκατάσταση των βλαβών των μηχανημάτων. Στόχος του είναι η σωστή λειτουργία των μηχανημάτων μιας εγκατάστασης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της ή καθ' όλη την διάρκεια χρησιμοποίησης της από τον πελάτη.

Γενικά, τα τμήματα μιας επιχείρησης επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων όπως είναι αυτά που έχουν αναπτυχθεί πιο πάνω..

Για παράδειγμα πολλές εταιρείες όπως οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οι οποίες έχουν πολλά υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό έχουν

σηκώνει κάποιες εφαρμογές των πληροφοριακών συστημάτων στο internet για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Για να συμβεί αυτό είτε οι εταιρείες θα έχουν δικές τους γραμμές παροχής internet είτε θα τις ενοικιάζουν από διάφορους παρόχους όπως οτε, hellas on-line, altec telecoms κ.α. Η απόφαση για τη χρήση οποιουδήποτε τύπου δικτύου πρέπει να στηρίζεται στην προσεκτική ανάλυση των απαιτήσεων κάθε γραφείου ή συγκροτήματος γραφείων και στην έρευνα για την κάλυψη των απαιτήσεων αυτών από το ένα ή το άλλο σύστημα.

Αναλυτικότερα, κάποιος πελάτης επισκέπτεται ένα υποκατάστημα και δίνει στον εκάστοτε πωλητή την παραγγελία του. Με τη σειρά του ο πωλητής μεταβιβάζει την παραγγελία on line π.χ. μέσω του συστήματος παραγγελιοληψίας του προγράμματος atlantis που χρησιμοποιεί η altec ή του siebel που χρησιμοποιεί η vodafone. Αφού λοιπόν η παραγγελία φύγει από το κατάστημα on line πηγαίνει στο λογιστήριο της εταιρείας (αλλά ταυτόχρονα και στην αποθήκη) για να ελεγχθεί αν ο πελάτης είναι αξιόπιστος ή όχι. Αν πρόκειται για νέο πελάτη γίνεται πιστωτικός έλεγχος διαφορετικά (αν δηλαδή είναι παλιός πελάτης) ελέγχεται μόνο το πιστωτικό του όριο. Όσο η παραγγελία βρίσκεται στο λογιστήριο, στην αποθήκη φαίνεται σε κατάσταση αναμονής μέχρι να έρθει το παραστατικό. Μόλις έρθει το παραστατικό από το λογιστήριο η παραγγελία είναι προς παράδοση. Παλαιότερα όλη αυτή η διαδικασία γινόταν χειρόγραφα και οι παραγγελίες στέλνονταν με fax από το ένα τμήμα στο άλλο. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Από τότε όμως που εισήχθησαν στην ζωή μας οι Η/Υ και αναπτύχθηκαν τα πληροφοριακά συστήματα οι διαδικασίες έχουν απλουστευθεί τρομερά.

6.9 Ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων

Η εκτεταμένη χρήση της πληθώρας πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων έχει δημιουργήσει πολλά θέματα, που αφορούν την ασφάλεια πληροφοριών και την ιδιωτική ζωή των χρηστών με νομικές και ηθικές επεκτάσεις. Η επίδραση των υπολογιστών στην ποιότητα ζωής των χρηστών έχει επίσης δημιουργήσει διάφορα θέματα κοινωνικού περιεχομένου. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που αφορά την ιδιωτική ζωή των χρηστών σχετίζεται με τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επί του παρόντος δεν υπάρχουν ειδικοί νόμοι για τα δικαιώματα ή τις υποχρεώσεις χρηστών e-mail και είναι ασαφές τι συμβαίνει αν τα προσωπικά μηνύματα ενός χρήστη κοινοποιηθούν σε άλλους, δεδομένου ότι οι πληροφορίες που υπάρχουν στο δίκτυο μπορούν εύκολα να ανακτηθούν από άτομα με κατάλληλες γνώσεις. Είναι γνωστό ότι πολλοί δημόσιοι, ιδιωτικοί και κυβερνητικοί φορείς και οργανισμοί διατηρούν βάσεις και τράπεζες δεδομένων με προσωπικά στοιχεία χρηστών και γενικά αρχεία με οικονομικές, νομικές, κοινωνικές, ιατρικές πληροφορίες, που αφορούν άτομα ή ομάδες ατόμων. Η ανεπίτρεπτη προσπέλαση ατόμων σε τέτοιες βάσεις και η αναζήτηση σχετικών πληροφοριών είναι δυνατόν να δημιουργήσει προβλήματα στα προσωπικά δικαιώματα και στην ιδιωτική ζωή των θιγόμενων.

Οι οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες ειδικότερα απαιτούν μέτρα ασφαλείας ενάντια σε «υπολογιστικά παραπτώματα και εγκλήματα» (computer crimes), που μπορούν να έχουν τη μορφή κλοπής, κατασκοπίας και καταστροφής, και προστασία υλικού, λογισμικού και δεδομένων από φυσικές καταστροφές, π.χ. σεισμοί, πλημμύρες, πυρκαγιές, αλλά και αστοχίες του υλικού και λογισμικού. Τα παραπάνω παραπτώματα περιλαμβάνουν (i) κλοπή υπολογιστικού χρόνου, (ii) κλοπή δεδομένων

και περιουσίας, (iii) παράνομη αντιγραφή λογισμικού, (iv) παράνομη χρήση προγραμμάτων και δεδομένων. Η διάδοση των λεγόμενων «ιόν» (virus) επιβάλλει την κατάλληλη προστασία του λογισμικού εφαρμογών και χρηστών με ειδικά περιβάλλοντα που ανιχνεύουν και απομακρύνουν τα διάφορα είδη «ιόν» χωρίς επιβλαβείς συνέπειες. Η αντιμετώπιση της πολλαπλής αντιγραφής πακέτων χωρίς σχετική άδεια αντιμετωπίζεται από διάφορες εταιρείες πωλήσεων με τη διάθεση λογισμικού με «προστασία αντιγραφής» (copy protected software), δηλαδή το λογισμικό δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα σε δίσκους ή μπορεί να αντιγραφεί μόνο σε έναν περιορισμένο αριθμό αντιτύπων. Επιπρόσθετα μέτρα ασφαλείας που θα πρέπει να εφαρμόζονται από τους οργανισμούς για προστασία του υλικού και λογισμικού περιλαμβάνουν: (i) έλεγχοι πρόσβασης χρηστών στους υπολογιστές, (ii) διάφοροι έλεγχοι στα δίκτυα για «απόκρυψη» δεδομένων, απομόνωση ομάδων προγραμμάτων του συστήματος και ενεργοποίηση συστημάτων για την επιβεβαίωση αυθεντικότητας δικαιωμάτων χρήσης, (iii) δημιουργία αντιγράφων υποστήριξης (back up copies) δεδομένων και λογισμικού, (iv) διαχωρισμός, επιμερισμός και εναλλαγές δραστηριοτήτων των υπαλλήλων, (v) δημιουργία μηχανισμών προστασίας λογισμικού από φυσικές καταστροφές. Σημειώνεται ότι η απόκρυψη δεδομένων αναφέρεται στην κωδικοποίηση δεδομένων, έτσι ώστε να μην γίνονται κατανοητά χωρίς αποκωδικοποίηση. Ένας κλασικός τρόπος ασφάλειας πληροφοριών είναι η μεθόδους κρυπτογράφησης (encryption), που χρησιμοποιεί έναν αλγόριθμο και ένα αντίστοιχο κλειδί που μετατρέπει το καθαρό κείμενο ενός μηνύματος σε κωδικοποιημένη μορφή πριν τοποθετηθεί στην τηλεπικοινωνιακή γραμμή. Όταν το μήνυμα φθάσει στο άλλο άκρο της γραμμής, ο ίδιος αλγόριθμος με το ίδιο κλειδί επαναφέρει το μήνυμα (decryption) στην αρχική μορφή του. Ο αλγόριθμος παραμένει σταθερός, αλλά το κλειδί μπορεί να αλλάξει στα δύο άκρα της γραμμής. Η ασφάλεια συνήθως εξαρτάται από τη μυστικότητα τήρησης του κλειδιού. Βασικοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την ασφάλεια δικτύων είναι η βεβαίωση γνησιότητας (authentication), η αρίθμηση μηχανημάτων, καθώς επίσης και η χρήση συνθημάτων (passwords) και ταυτότητας χρηστών (user.id). Η επιστήμη προσαρμογής μηχανών και καταλληλότητας περιβαλλόντων εργασίας για τον άνθρωπο καλείται Εργονομία. Οι θέσεις εργασίας που είναι σχεδιασμένες εργονομικά παρέχουν το καλύτερο φυσικό περιβάλλον για άτομα που χρησιμοποιούν υπολογιστές και τεχνολογίες αυτοματοποιημένων γραφείων (office automation). Σε σχετικά προβλήματα που δημιουργούνται ανήκουν (i) η ελάττωση κινδύνων στην υγεία, (ii) ο σχεδιασμός εργονομικών σταθμών εργασίας για καλύτερη απόδοση και άνεση χειρισμών του χρήστη, (iii) ελάττωση της ακτινοβολίας στις οθόνες τερματικών και του σχετικού ήχου. Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι δυνατόν να μετρηθεί με τη χρήση ορισμένων κριτηρίων παραγωγής με κατάλληλο λογισμικό και μηχανήματα παρακολούθησης, έτσι ώστε οι παραπάνω διαδικασίες ηλεκτρονικής επιτήρησης να είναι γενικά αποδεκτές από τους υπαλλήλους. Θεωρείται γεγονός αναμφισβήτητο ότι οι υπολογιστές έχουν βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα ζωής για πολλούς ανθρώπους, ιδιαίτερα με τη χρήση τους ως εργαλεία για άτομα με ειδικές ανάγκες, εκπαίδευση βασισμένη σε υπολογιστές και τηλεεκπαίδευση, παροχή οικιακών υπηρεσιών, διαγνωστική και θεραπευτική αγωγή στην Ιατρική κ.ά. Η χρήση των υπολογιστών σε ένα μελλοντικό γραφείο σε συνδυασμό με σύγχρονα μηχανήματα επικοινωνίας, π.χ. ολοκληρωμένα τηλέφωνα, μηχανές fax, έγχρωμους εκτυπωτές, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα κτλ., που συνδέονται με εξωτερικές βάσεις και τράπεζες δεδομένων, θα παρέχει δυνατότητα πρόσβασης σε τεράστιους όγκους πληροφοριών που καλύπτουν ευρύτατα πεδία εφαρμογών.

Ένα δίκτυο θεωρείται ότι δεν μπορεί να είναι απόλυτα ασφαλές. Το κατάλληλο επίπεδο ασφάλειας ποικίλλει από οργανισμό σε οργανισμό και από ένα μέρος ενός οργανισμού σε άλλο. Τα επίπεδα ασφάλειας πρέπει να είναι ευέλικτα αρκετά για να μπορούν να εφαρμοσθούν σε όλο τον οργανισμό. Ορισμένες εφαρμογές απαιτούν δραστικά μέτρα ασφάλειας, που προϋποθέτουν συχνή έκδοση καρτών εισόδου, συνθήματα και ταυτότητες χρηστών, κλειδωμένους δίσκους κτλ., ενώ αρκετές φορές τέτοια μέτρα δεν δικαιολογούν τις επιπρόσθετες δαπάνες. Επιπρόσθετα είναι σημαντικό να θυμάται κανείς ότι είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρχει σύστημα με τέλεια ασφάλεια. Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως π.χ. αναγνώριση φωνής και άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου, μπορεί να προσεγγίσει το αποτέλεσμα μέγιστης ασφάλειας δικτύου με την ελάχιστη ενόχληση σε έναν εξουσιοδοτημένο χρήστη ή εφαρμογή. Η ασφάλεια δικτύων υπολογιστών είναι γενικά συνάρτηση κόστους και πολυπλοκότητας που εισάγεται στα συστήματα. Τα μέτρα ασφάλειας αποβλέπουν κύρια στους ακόλουθους βασικούς σκοπούς: (i) Ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων παραβιάσεων με χρήση κατάλληλου λογισμικού, υλικού και διαδικασιών, (ii) ταχεία ενημέρωση σε περίπτωση παραβιάσεων της ασφάλειας, (iii) δυνατότητα αναπαραγωγής της κατάστασης, των πληροφοριών ελέγχου και περιεχομένων συναλλαγών και σχετικών μηνυμάτων που κυκλοφορούσαν στο δίκτυο τη στιγμή της παραβίασης. Σημειώνεται ότι τα πλέον ευαίσθητα σημεία των δικτύων αποτελούν οι τηλεπικοινωνιακές γραμμές μετάδοσης δεδομένων. Η γνώση της διαδρομής γραμμών επικοινωνίας και η επιλογή κατάλληλων σημείων των διαδρομών αυτών που δεν επιτηρούνται μπορούν να επιτρέψουν σε ενδιαφερόμενα άτομα, με μέτρια τεχνική κατάρτιση και με κατάλληλα εξαρτήματα που προμηθεύεται κανείς εύκολα από το εμπόριο, να τοποθετήσει συσκευές (taps) για να καταγράψει μηνύματα του δικτύου, να τροποποιήσει περιεχόμενα μηνυμάτων, να εισαγάγει δικά του μηνύματα και πληροφορίες σε βάσεις δεδομένων. Τέτοιες παρεμβάσεις μπορούν να γίνουν, εκτός από συνήθεις καλωδιακές γραμμές, σε ασύρματα κανάλια επικοινωνίας και δορυφορικές συνδέσεις. Η εισαγωγή, τροποποίηση και υποκλοπή πληροφοριών μπορεί να γίνει, αν δεν υπάρχουν κατάλληλα μέτρα ασφάλειας, και από ενδιάμεσους κόμβους δικτύων και τερματικούς σταθμούς.

(Πηγή: Διοίκηση-Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων, εκδόσεις νέων τεχνολογιών 1998, www.altec.gr, www.mohaw.gr, www.specisoft.gr, www.kae.gr, www.acepower.gr)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι η ανάγκη των πολιτών για γρήγορη και εύκολη εξυπηρέτηση στις συναλλαγές τους με το δημόσιο οδήγησε στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η είσοδος της τεχνολογίας στο "γραφειοκρατικό λαβύρινθο" του δημόσιου τομέα έχει ξεκινήσει εδώ και χρόνια, αλλά σχεδόν σε όλο τον κόσμο, οι κυβερνήσεις αναρωτιούνται ακόμα, αν ο μίτος που έχουν ξεκινήσει να ξεδιπλώνουν, είναι και ο σωστός. Αρχικά, όταν η [ηλεκτρονική διακυβέρνηση](#) έκανε τα πρώτα βήματά της όλοι μιλούσαν για συστήματα, τεχνολογίες, δίκτυα και λογισμικά... Στην πορεία, όμως, έγινε εμφανές ότι στο e-government η τεχνολογία δεν είναι πρωταγωνιστής. Είναι ένα μέσο και συνεπώς, αν δεν το χρησιμοποιεί κανείς, χάνει κάθε αξία. Σήμερα, λοιπόν, η συντριπτική πλειονότητα των αρμόδιων φορέων αναγνωρίζει ότι για να πετύχει το e-government απαιτείται αλλαγή στις οργανωτικές δομές του δημόσιου τομέα, εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων, δημιουργία ψηφιακής και τεχνολογικής κουλτούρας στον πολίτη, και πάνω από όλα ενημέρωση προς όλες τις πλευρές.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι η χώρα μας "καλά" κρατεί τις τελευταίες θέσεις των ευρωπαϊκών εξειδικευμένων μελετών που αφορούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Πλην του [TAXISnet](#), του [IKAnet](#) και κάποιων μικρών έργων, η e-πρόσδος των κρατικών οργανισμών μόνο μηδαμινή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί. Παράλληλα, βέβαια, και η e-γνώση της συντριπτικής μερίδας των πολιτών δεν κινείται σε καλύτερα επίπεδα. Πολλά, λοιπόν, τα εμπόδια. Πολλά τα χρήματα. Πολλοί οι εμπλεκόμενοι φορείς. Πολλά τα βήματα που πρέπει να γίνουν, για να μπορέσει η χώρα μας να προσεγγίσει την e-ετοιμότητα των υπόλοιπων αναπτυγμένων κρατών. Αν ρίξουμε μια ματιά στην ηλεκτρονική ετοιμότητα των διάφορων κρατών-μελών, θα δούμε ότι η Ελλάδα αποτελεί μια από τις ελάχιστες χώρες που δεν διαθέτουν κυβερνητικό portal. Συνήθως τα κράτη δημιουργούν ένα ηλεκτρονικό "one-stop-shop", όπου τόσο οι πολίτες όσο και οι επιχειρήσεις μπορούν πολύ εύκολα να εντοπίσουν τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Στη χώρα μας, το συνολικό πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας ανέρχεται σε 1 τρισ. δρχ.,

εκ των οποίων περίπου 130 δισ. δρχ. αναμένεται να διατεθούν εντός της επόμενης πενταετίας για την υλοποίηση του eGovernment.

Ο σχεδιασμός της Ελληνικής Κυβέρνησης αναπτύσσεται σε συμφωνία με τους στόχους που έχουν τεθεί από το eEurope, το αρμόδιο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, βάσει του οποίου τα κράτη-μέλη έχουν αναλάβει δεσμεύσεις για την παροχή φθηνότερης και ταχύτερης πρόσβασης στο διαδίκτυο στους πολίτες, τη λήψη μέτρων ενθάρρυνσης της χρήσης του διαδικτύου, καθώς και τη ψηφιοποίηση υπηρεσιών σε κρίσιμους τομείς συναλλαγών των πολιτών με το Κράτος.

Ίσως για αυτό και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, τελικώς, να αποτελεί το κρισιμότερο στοίχημα της χώρα μας για τα επόμενα χρόνια.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις είναι γεγονός ότι σήμερα γίνεται πολύς λόγος για την πληροφορική όλοι προσπαθούν να ενημερωθούν πάνω σ' αυτόν το τομέα και να εκμεταλλευθούν τις δυνατότητες που προσφέρει σ' αυτές. Η πληροφορία είναι για τη σύγχρονη οικονομία και γενικότερα για τη ζωή παράγοντας πρωταρχικής σημασίας και δεν αποτελεί ελεύθερο αγαθό. Προκύπτει από μια διαδικασία εύρεσης, επεξεργασίας, αποθήκευσης, ανάλυσης και διάθεσης. Γι' αυτό και η επεξεργασία της πληροφορίας είναι μια σπουδαία κοινωνική δραστηριότητα. Τον περισσότερο χρόνο στην εργασία το άτομο διαθέτει για την καταγραφή, την αναζήτηση και την απορρόφηση των πληροφοριών. Σήμερα το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού συμμετέχει σε κάποια μορφή επεξεργασίας πληροφοριών. Τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι τίποτα άλλο από ένα σύστημα διοίκησης των πληροφοριών που χρησιμοποιεί τον υπολογιστή. Όλοι οι οργανισμοί διαθέτουν κάποιου είδους συστήματα πληροφοριών τα οποία για να εγκαθιδρυθούν απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, πολύ σκέψη και μεγάλη προσπάθεια. Τα πληροφοριακά συστήματα σε συνδυασμό με το ικανό προσωπικό είναι αυτά που κάνουν την επιχείρηση πετυχημένη και δημιουργούν τις βάσεις για την εξέλιξη της. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι όλα τα τμήματα της επιχείρησης επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω των πληροφοριακών συστημάτων και αυτό ακριβώς είναι που τα κάνει τόσο σπουδαία αλλά και αναγκαία. Διαδικασίες που παλαιότερα γίνοντουσαν χειροκίνητα με αποτέλεσμα την πολύωρη καθυστέρηση των εργασιών γίνονται πλέον με ηλεκτρονικό τρόπο. Για παράδειγμα η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση εγγράφων (Document Management) έχει γλιτώσει τις επιχειρήσεις από ογκώδεις ντουλάπες, στοίβες φακέλων και φθαρμένα έγγραφα από την πάροδο του χρόνου.

Άρα η επιλογή του κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος για μια επιχείρηση πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή και μετά από βαθιά μελέτη των αναγκών αλλά και των προσδοκιών της. Σίγουρο είναι ότι μια λάθος επιλογή θα επιφέρει τραγικά αποτελέσματα.

Στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων έχουν γίνει ήδη αρκετά σημαντικά βήματα ανάπτυξης. Η ανάπτυξη αυτή όμως δεν σταματά εδώ, αντίθετα στο κοντινό μέλλον αναμένονται ραγδαίες αλλαγές όπως είναι η καθιέρωση της ψηφιακής υπογραφής στις επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø www.altec.gr
 - Ø www.kae.gr
 - Ø www.specisoft.gr
 - Ø www.hipac.gr
 - Ø www.mohaw.gr
 - Ø magaz.hellug.gr
 - Ø www.intersys.gr
 - Ø www.acepower.gr
 - Ø www.go-online.gr
-
- Ø Marketing – Management: Η Ελληνική προσέγγιση. Εκδόσεις Rosili 2001 (Συγγραφείς: Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη)
 - Ø Διοίκηση – Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων (management information systems). Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών 1998 (Συγγραφέας: Αντώνης Δημητριάδης)
 - Ø Τηλεπληροφορική και Δίκτυα Υπολογιστών. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών 1994 (Συγγραφέας: Παν. Παναγιωτόπουλος, Γιάν. Δραγωνάς, Χρ. Σκουρλάς)
 - Ø Management (Συγγραφέας: Μύρων Ζαβλάνος, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ)
 - Ø Management (Σειρά Οικονομία και Επιχείρηση, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ)
 - Ø Μάθημα: Πληροφοριακά συστήματα I (Συγγραφέας: Νικόλαος Πορφυριάδης). ΤΕΙ Θεσσαλονίκης Χειμερινό Εξάμηνο 2003
 - Ø Στρατηγική των επιχειρήσεων- Ελληνική και Διεθνής εμπειρία τόμος Α Συγγραφέας: Βασίλης Μ. Παπαδάκης αν. καθηγητής οικονομικών Πανεπιστημίου Αθηνών,
 - Ø Management θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές, εκδόσεις Γ. Μμπένου Αθήνα 2002 Συγγραφέας Δημήτρης Μπουραντάς

